



تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الأداء المتميز

دراسة مسحية لآراء عينة من منتسبي تشكيلات الجامعة التقنية الشمالية في الموصل

م. د. هبة محمد حسين الطائي / محمد اسماعيل عابد الهورامي / مدرب فني أقدم

المعهد التقني الموصل

Muhammed.ikh@ntu.edu.iq

الكلية التقنية الإدارية

hiba_mohammed@ntu.edu.iq

ابراهيم ريسان ذنون العجيلي/ باحث

المستخلص

يسعى البحث لبيان تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) في تحقيق الأداء المتميز، إذ أن التوجه الحالي نحو البيئة الخضراء أو المستدامة في جميع مجالات الأعمال ومنها (GHRM) التي تحدد أهمية المورد البشري والأعمال التي يقوم بها من أجل تحقيق أداء متميز في مجال العمل والتي منها ما ظهر في الجامعات الخضراء، إذ تم اختيار مجموعة من تشكيلات الجامعة التقنية الشمالية في الموصل كمجال للبحث التطبيقي للتحقق من فرضيات البحث الرئيسية والتي تظهر أن هناك علاقة متبادلة ويتم جمعها من خلال البرنامج الإحصائي SPSS v.25، لدراسة تأثير (GHRM) في الأداء المتميز للمنظمة موضوع البحث عبر الاستبانة الإلكترونية، بالتالي خلص إلى تقديم عدد من الاستنتاجات التي تؤكد وجود ارتباط معنوي وتأثير موجب وبدرجة عالية بين (GHRM) والأداء المتميز مما يشير إلى أن المنظمة المبحوثة تولي اهتماماً (GHRM) وعلى نحو قادنا إلى تقديم بعض المقترحات منها ضرورة العمل على تعزيز نقاط القوة التي تتمتع بها المنظمة وتطوير موظفين يتميزون بالسلوكيات الخضراء عبر إجراء العديد من الدورات الخاصة (GHRM) لتحقيق الأداء المتميز فيها .

الكلمات المفتاحية: المورد البشري الاخضر ، إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) ، الأداء المتميز

The Impact of Green Human Resource Management (GHRM) In Achieving Outstanding Performance/ A survey study of the opinions of a sample of members of the Northern Technical University formations in Mosul

Abstract

The research seeks to show the impact of green human resources management in achieving outstanding performance. As the current trend



towards a green or sustainable environment in all areas of business, including the management of green human resources, Which determines the importance of the human resource and the work it performs in order to achieve outstanding performance in the field of work including what appeared in green universities, A group of formations of the Northern Technical University in Mosul were selected as an applied research field to verify the main research hypotheses, Which shows that there is a correlation and is collected through the statistical program SPSS. v.25, To study the impact of green human resources management on the outstanding performance of the research organization through the electronic questionnaire form. Therefore, the research concluded to present a set of conclusions that confirm the existence of a positive and highly significant moral correlation and impact between green human resource management and outstanding performance. This indicates that the research organization pays attention to green human resources and in a way that led us to present some proposals, including the need to work on strengthening the strengths of the organization and developing employees with green behaviors by conducting several courses on green human resources management to achieve outstanding performance in them.

Keywords: green human resource, green human resource management, outstanding performance

المقدمة

يعد العامل البشري كنزاً ذات قيمة للمنظمة وقد عاد التطور الملحوظ إلى الاهتمام الكبير الذي اكتسبته هذه المنظمة المسؤولة أولاً عن عملية البناء وإعادة الإعمار، إذ تدرك العديد من المنظمات المعاصرة دورها وأهميتها والتي أنشأت معظمها من قبل إدارتها الخاصة التي تسمى (إدارة شؤون الموظفين أو إدارة الافراد)، جنباً إلى جنب مع التغيير والتحول الحاصل في الاقتصاد العالمي والمسمى بـ (GHRM) والتركيز على اختيار الكوادر البشرية الخضراء المدربة والمؤهلة المناسبة لتحقيق هذه الأهداف، إذ تحقق الجامعة أهدافها الاستراتيجية من خلال تقديم الخدمة والتميز في الأداء وبناءً على ذلك يوضح هذا البحث العلاقة بين (GHRM) والأداء المتميز الذي عد إدارة الموارد البشرية الخضراء كمتغير مستقل والأداء المتميز كمتغير تابع مما وضعه تحت الاختبار اللاحق للتحقق من وجودها.



المبحث أول / منهجية البحث

أولاً : مشكلة البحث

تعد الجامعات من المرافق الحيوية المهمة في تقديم الخدمات إلى المستفيدين، ويحتم الدور المناط بها ان تكون في تجدد وتطور مستمر لمواكبة التغيرات الحاصلة على المستوى العلمي والتقني، فالمعضلة التي تواجه الجامعات تتعلق باختيار المورد البشري المناسب المدرب والمؤهل بشكل جيد والذي يحقق عن طريقها هذه الجامعات أهدافها الاستراتيجية عبر النهوض بالخدمات المقدمة، وللوقوف على مشكلة البحث على نحو اكثر تفصيلاً تم وضع مجموعة من التساؤلات يمكن ان يحقق ذلك، وكما يأتي:

1. هل يوجد تاثير لإدارة الموارد البشرية الخضراء من حيث الاداء يميزها عن المنظمات الاخرى؟
2. هل لـ (GHRM) دور محدد يميزها عن المنظمات الأخرى؟

ثانياً : أهمية البحث :

1. تكمن أهمية البحث في ايضاح دور (GHRM) في تحقيق الاداء المتميز، من خلال قدرة الموارد البشرية في التأثير على الانشطة وممارسات المنظمة التي تساعد في تحقيق اهدافها.
2. إن أهم ركيزة أساسية لبناء الموارد البشرية واستقرارها في المنظمة هو اختيار افضل الموظفين، لأن عملية التميز يجب أن ترتبط برؤية المنظمة ورؤيتها الاستراتيجية من خلال الاستقطاب والتوظيف الجيد.

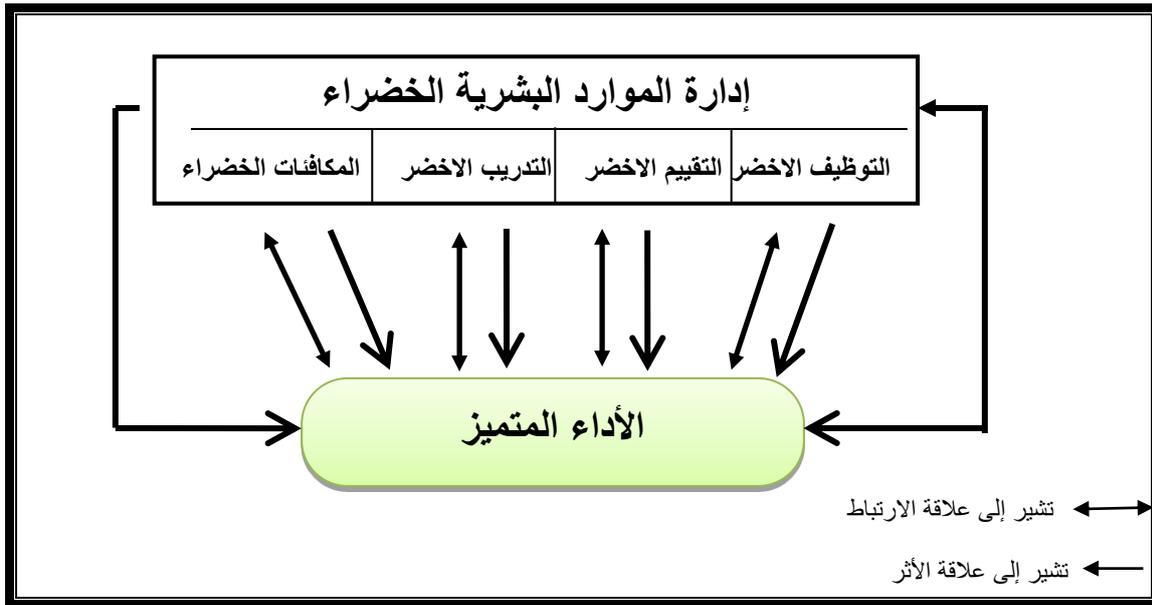
ثالثاً : اهداف البحث : تتمثل أهداف البحث من خلال:

1. تقديم اطار نظري يساهم في بلورة التوجهات الفكرية واطرها للأبحاث المستقبلية.
2. تحديد مدى تأثير (GHRM) في تحقيق الأداء المتميز .
3. ايجاد علاقة الارتباط بـ (GHRM) والأداء المتميز .
4. التوصل إلى الاستنتاجات فيما يخص العلاقة بين متغيرات البحث وتقديم التوصيات يمكن الاستفادة منها من قبل المنظمة المبحوثة .



رابعاً: مخطط البحث وفرضياته:

يتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث في ضوء اطاره النظري ومضامينه الميدانية تصميم مخطط يعكس طبيعة العلاقات الافتراضية بين متغيري البحث (GHRM) كمتغير مفسر والأداء المتميز كمتغير مستجيب وكما موضح في الشكل التالي.



الشكل (1) مخطط البحث

المصدر : من اعداد الباحثون

ولغرض الاجابة على التساؤلات المثارة في مشكلة البحث، يمكن صياغة فرضيات البحث على النحو الآتي:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين (GHRM) (مجتمعة ومنفردة) وتحقيق الأداء المتميز في المنظمة عينة البحث.
2. الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين (GHRM) (مجتمعة ومنفردة) في تحقيق الأداء المتميز في المنظمة عينة البحث.

سادساً: حدود البحث:

شمل البحث الحدود المكانية والذي شمل مجموعة من تشكيلات الجامعة التقنية الشمالية في الموصل أما الحدود الزمانية للبحث فقد أمتد البحث من الفترة (2021/10/1) ولغاية (2022/6/1).



سابعاً: منهج البحث وتقاناته:

لإنجاز هذا البحث اعتمد الباحثون على منهج وصفي تحليلي لإنجاز هذا البحث، كما اعتمد تقاناته في تحصيل البيانات من خلال استمارة استبانة كما في الملحق (1) تضمنت فقرات قياس ابعاد (GHRM) والأداء المتميز وجسده ب (25) عبارة، وقد تم الاعتماد على الادبيات ذات الصلة في اعداده، باستخدام الاستبانة الالكترونية وتوزيعها عبر برنامج (Google Forms) .

واخيراً وليس آخراً فيما يتعلق بالأساليب الاحصائية فقد تم استخدام معاملات الارتباط والانحراف المعياري ومعامل الارتباط الخطي البسيط والمتعدد وتحليلها وفق برنامج spss v25 في اختبار فرضيات البحث.

ثامناً: عينة البحث ومجتمعه

قام الباحثون باختيار عينة عشوائية من التدريسيين والفنيين في رئاسة الجامعة التقنية الشمالية وتشكيلاتها في محافظة نينوى، تم توزيع الاستبانة على (72) فرداً واسترجعت منها (69) وبذلك بلغت نسبة الاستجابة (96%) .

الجدول رقم (1) وصف مجتمع البحث

المجتمع	الوصف
رئاسة الجامعة التقنية الشمالية	واحدة من اربع جامعات تقنية في العراق تأسست سنة 2014 بعد قرار حل هيئة التقني وتشكيل الجامعة التقنية الشمالية بديلاً عنها وتضم الجامعة تسع تشكيلات تتوزع على رقعة جغرافية شاسعة تمتد في ثلاث محافظات هي (نينوى، كركوك، صلاح الدين) وتقع في منطقة المنصة .
الكلية التقنية الإدارية	تأسست سنة 2007 وتضم الكلية قسمين علميين وفيها دراسة مسائية وتم استحداث دراسة الماجستير فيها مؤخراً وتقع في منطقة المنصة.
الكلية التقنية الهندسية	تأسست الكلية سنة 1993 وتضم الكلية خمسة اقسام علمية وفيها دراسة المسائية ويوجد فيها دراسة الماجستير وتقع في منطقة المنصة .
الكلية التقنية الزراعية	تأسست سنة 2011 وتقع في منطقة الرشيدية وتضم ثلاثة اقسام علمية .
المعهد التقني الموصل	تأسس سنة 1976 ليكون أول معهد تقني في المنطقة الشمالية في العراق ويضم المعهد 21 قسماً علمياً مدة الدراسة فيه سنتان تقويميتان ويوجد فيه الدراسة المسائية ويقع في منطقة المنصة .
المعهد التقني نينوى	تأسس سنة 1993 ويقع في حي الضباط بالقرب من الجسر الرابع ويضم خمسة اقسام ادارية مدة الدراسة فيه سنتان تقويميتان

المصدر من اعداد الباحثون بالاستناد إلى الكراس التعريفي للجامعة وتشكيلاتها



المبحث الثاني/ الجانب النظري

أولاً: إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) Green Human Resources Management

- مفهوم (GHRM): قبل التطرق إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء والتي يرمز لها بـ (GHRM) لابد من التطرق إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية، اختلف الباحثون في تحديد مصطلح، ويرجع اختلاف الباحثين والكتاب في تحديدهم لمفهوم إدارة المورد البشري إلى تعدد المنهجيات الثقافية والفكرية والحضارية، إذ يعرفها (عامر، 2011، 15) بأنها أعلى منفعة يمكن ان تحصل عليها المنظمة من عاملها لتحقيق اهدافها، كما يعرفها (الطهراوي، 2010، 24) على انه سعي المنظمة للحصول على احتياجاتها عبر مجموعة من الأعمال الإدارية ضمن الموارد البشرية، والعمل على تحفيزها وتطويرها للحفاظ عليها وذلك لتحقيق الاهداف التنظيمية بمستويات عالية من الكفاءة والفاعلية.

أما عن مفهوم (GHRM) فقد عرفها (Mandip,2012:244) بأنها هي سلسلة من السياسات لتعزيز اجراءات الاستغلال المستدام للموارد داخل المنظمات بشكل عام والتركيز على البيئة المستدامة بشكل خاص حيث أنها العنصر الأكثر أهمية في عملية الاستدامة ، والتي تتعكس في سلسلة متصلة من جميع ممارسات الموارد البشرية، أما (Marhatta&Adhikari,2013:56) فيشير إلى أنها مجموعة من المهام الصديقة للبيئة بكفاءة افضل وكلف اقل ومستويات عالية من علاقات العاملين مع منظماتهم، كذلك يبين (Rani&Mishra,2014:3633) انها استخدام سياسات إدارة الموارد البشرية لدعم الاستخدام المستدام للموارد داخل المنظمات، والذي يمكن عده من الاساسيات المساعدة على الاستدامة، والتقليل من التلوث والمسؤولية الاجتماعية وتحقيق ميزة تنافسية، أما عن (Sarode et al,2016:50) فيشير إلى أنها جهود الموارد البشرية الموجهة نحو الاستدامة والاسهام في انشاء قاعدة من الخبرات من العاملين عالية الكفاءة والرضا الوظيفي المؤدي إلى إنتاجه عالية.

استناداً على ما تقدم فان مفهوم (GHRM) هي الإدارة الأكثر تطورا التي تهتم بالعنصر البشري القادر على الاهتمام بالبيئة والتقليل من دمارها والتي تركز على العنصر البشري الذي يتميز بالموهبة العالية والابتكار والرغبة في الاهتمام في البيئة لتقليل الخسائر الناجمة عن نفايات المنظمات والتلوث البيئي.



- أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء: تظهر هناك حاجة ملحة للتدخل ما بين الاستدامة البيئية (القدرة على حفظ جودة الحياة التي تقاس على المدى الطويل) وإدارة الموارد البشرية وذلك للدور المهم في ترسيخ استراتيجيات الاستدامة للمنظمة لإنشاء الخبرات والدافع والقيم والثقة داخل بيئة المنظمة بذلك بين (Mehta & chugan, 2015:75) بأن هنالك أهمية كبيرة لإدارة الموارد البشرية الخضراء، وكما يلي:

1. تحصل المنظمات المطبقة لموارد البشرية الخضراء على عاملين لهم القدرة على فهم أهميه الاستدامة، فضلاً عن ايجاد حلول مبتكرة للمشكلات المتعلقة بالبيئة.
2. تعد الموارد البشرية الخضراء ميزة تنافسية للمنظمات.
3. وجود معدلات دوران أقل للمنظمات الخضراء مقارنةً بنظيراتها .
4. يمكن تحسين المبيعات للمنظمات المطبقة لموضوع الاستدامة فضلاً عن خفض الكلف أكثر من نظيراتها .

فيما بين (الزبيدي، 2016: 61) بأن أهمية استخدام إدارة الموارد البشرية الخضراء تعمل على تحسين صورة المنظمة لدى زبائنها فضلاً عن الزيادة في الإنتاجية والتعامل مع أفضل الموظفين وخفض الاثر البيئي للمنظمة والحصول عوائد مستدامة للمستثمرين بالإضافة إلى تلبية احتياجات الزبائن .

بذلك نخلص القول أن أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء تتمثل بالاتي:

1. تلعب (GHRM) دور حيوي في تدريب الموظفين على التواصل مع جميع مستويات الموظفين والشركة والبيئة .
2. توفير بيئة عمل آمنة وخالية من التلوث وتنمية سلوك المواطنة البيئية أثناء تأدية مهام عملهم.
3. تحسين القدرة التنافسية للشركة عبر تخفيض الاثر البيئي لها وتحسين الإنتاجية وعوائد الاستدامة للمستثمرين .
4. العمل على جذب افضل الموظفين والاستجابة للاتجاهات الاجتماعية الطارئة .

- أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء: يحدد كل من (Sayed,2015:722) و(العلي،2017: 125-127) أربعة ابعاد رئيسية(GHRM) وهي كالآتي :

1. التوظيف الاخضر **Green Recruitment**: تعد عملية التوظيف الاخضر فكرة مبتكرة ذات شراكة بعيدة المدى للمنظمة ، فهي عملية توظيف للأفراد الذين لديهم المهارات والمعرفة



والطرائق والأساليب والسلوكيات الخاصة بالعمل، إذ يعد الحد من الآثار البيئية ذات الصلة احد متطلبات التوظيف الاخضر، حيث يعد ورقة دخول في كافة مراحلها عبر استخدام الانترنت منها (اجراء المقابلات السمعية/ البصرية، والاختيار عبر الانترنت، الرسائل القصيرة، البريد الالكتروني) لأجل التقليل من التلوث البيئي، من الممكن أيضاً استخدام مواصفات الوظيفة العامة (لتحليل العديد من الجوانب البيئية بما في ذلك "مهام الصحة والسلامة" في بعض الوظائف حيث يتعرض جدول العمل للتأثيرات الضارة والانبعاثات) ومطابقة الخصائص الفردية وخصائص المتقدمين للوظائف البيئية المطلوبة وتعريفهم بالدورات التدريبية لزيادة الوعي بالثقافة البيئية للمنظمة، كما يمكن لمديري الإدارة البيئية تحديد توظيف المرشحين المؤهلين للحصول على وظائف شاغرة أفضل، حيث يتم نشرهم على مواقع الويب ويتم استلام السير الذاتية والتطبيقات إلكترونياً، ويمكن بعد ذلك إرسالها إلى الإدارة لمزيد من المراجعة بحيث يتم جدولة المقابلات للمرشحين، و يتم تخزين السيرة الذاتية في ملف الموظفين الإلكتروني الجديد، وقد وفرت أنشطة التوظيف معلومات كثيرة حول متطلبات الوظيفة ومواصفات الوظيفة وأنشطة الموظفين الأخرى، مقارنة بأساليب التوظيف والتعاقدات التقليدية كإعلانات الصحف والنشرات (Ibrahim,et.,2015:73).

2. **تقييم الأداء الاخضر Green Performance Appraisal** : يمكن ان يغطي تقييم الأداء مواضيع الحوادث البيئية واستخدام المسؤوليات البيئية إذ ينبغي وضع نظام إدارة الأداء ليشمل اهدافاً "خضراء" في مجالات الأداء الرئيسية حيث يمكن ترجمة ذلك إلى معايير أداء خضراء ومؤشرات سلوك خضراء، والتي يجب أن تحتوي على مقاييس لتقييم أداء العاملين على جميع المستويات، ومعايير الأداء التي تغطي استخدام الموقع، وإدارة الأداء، والتدقيق البيئي، والحد من النفايات لقياس معايير الأداء البيئي ، وتطوير نظم المعلومات والتدقيق ، بذلك فان تقييم الأداء الاخضر هو فحص تحليلي نقدي شامل للخطط والأهداف وطرق التشغيل واستخدام الافضل للموارد البشرية والمادية والأكثر كفاءة لتحقيق الأهداف والخطط المحددة لهم (Prasad,2013:17).

3. **التطوير والتدريب الاخضر Green Training and Development**: الممارسات التي تركز على تطوير المعرفة والمهارات والمواقف ذات العلاقة، حيث يعمل التدريب والتطوير الاخضر على تثقيف الموظفين حول أهمية الوعي البيئي داخل المنظمة فضلاً عن توفير فرصاً للموظفين في حل المشكلات البيئية، فضلاً عن تبني طرق مختلفة للحفاظ على البيئة والاهتمام بها، فهي تزيد من مهارات التعامل مع المشكلات البيئية المختلفة



(Ahmad,2015:7)، حيث يجب أن يعتمد التدريب على برامج تطوير ودورات لتمكين الموظفين من تطوير واكتساب المعرفة في مجال الإدارة البيئية، والمهارات والمواقف الخضراء، حيث تصبح مهام تناوب الوظائف الخضراء جزءاً أساسياً للمديرين الموهوبين في المستقبل. (Rao,2012:82).

4. التعويضات والمكافآت الخضراء Green Compensation and Bonuses: تعد

المكافآت والتعويضات العملية الرئيسة لإدارة الموارد البشرية التي يتم من خلالها مكافأة الموظفين على أدائهم، فهي الطريقة الأقوى والأمثل التي تربط مصالح الأشخاص بمصالح المنظمة، وأن هذه الممارسات ذات صلة ليس فقط بدعم أنظمة الإدارة البيئية، ولكن أيضاً لدعم تطوير المنتجات والابتكارات التي لها تأثيرات بيئية أقل حيث يمكن أن تؤثر الحوافز والمكافآت بشكل كبير على اهتمام الموظف بالوظيفة وتحفزه على بذل أقصى جهد من جانبه لتحقيق أهداف المنظمة أو أهدافها التنظيمية (jabbour&jabbour,2015:10)، ويجب أن يخصص هذا التعويض لمكافأة الموظفين واكتسابهم للمهارات الخضراء والإنجازات، ويمكن أن تكون هذه المكافآت نقدية أو غير نقدية، كتخصيص مكافآت للمساهمات في مجال الإدارة البيئية على شكل زيادة الرواتب والحوافز والمكافآت النقدية، في حين تشمل المكافآت غير النقدية كإجازة خاصة كما ويمكن تقديم جوائز أو هدايا الموظفين عبر تسليط الضوء على المساهمات الخضراء للموظفين، حيث يمكن عد المكافآت والتعويضات إحدى الأدوات المحتملة لدعم الأنشطة البيئية في المنظمات للحصول على نهج استراتيجي شامل للمكافأة والإدارة، كما تقوم المنظمات بتطوير أنظمة المكافآت لتشجيع المبادرات الخضراء الصديقة للبيئة والتي شرعت من قبل موظفيها (Ahmad,2015:7).

ثانياً: الأداء المتميز :

- مفهوم الأداء المتميز : ارتبط مفهوم الأداء ارتباطاً وثيقاً بعلم الإدارة منذ بداية ظهوره، وكان الأداء ولا يزال أحد المحاور الرئيسة التي يركز عليها علماء الإدارة ويركزون عليها لأنه عن طريقه يمكن أن يعطي نظرة عامة شاملة عن التقدم المحرز في أنشطة وأعمال المنظمة، ونظراً للأهمية الكبيرة للأداء فقد تم وضع ذلك (Wheelen & Hunger,2010: 380) كنتيجة نهائية للأنشطة والفعاليات الخاصة بالمنظمة، وفي ذات السياق فقد أشار (البغدادى والعبادي، 2010: 359) الى أن الأداء هو يعكس الكيفية التي تستخدم فيها المنظمة لمواردها واستثماراتها بطريقة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.



أما عن كلمة التميّز فقد اختلف المترجمون العرب في تحديد معنى موحد لكلمة (Excellence) فمنهم من عربها (تميّز) ومنهم من عربها على أنها (تفوق أو إجادة)، وكذلك قاموس اللغة الانكليزية فقد ترجمها بأكثر من معنى فهي التميّز، او الجودة المتاحة المطلوبة أو هي التفرد أو التفوق في العمل كما وفسرت أيضا بأنها الافضل في نوعية العمل الذي تؤديه (كرمالي ، 2005 : 148).

اما عن مصطلح الأداء المتميز فقد يشير (يوسف ، 2005 : 33) أنه العملية التي تسمح للأفراد بتحويلهم إلى رأس مال فكري جاهز في المنظمة ذات قيمة وخبرة جاهزة تؤدي إلى النجاح. والأداء مذهل للإدارات أو وحدات الأعمال، بينما يبين (طه ، 2008 : 104) بأن الأداء المتميز هو رؤية متكاملة لإدارة الأداء المنظمي التي تؤدي إلى تقديم قيمة أكبر للزبائن وتحقيق الاستدامة التنظيمية، أما (راضي ودخيل ، 2015 : 92) فقد عدها بأنها عملية تخطيط وتفكير استراتيجي لتحقيق الأداء العالي على المستوى الفردي والتنظيمي والاجتماعي للمنظمات بحيث يكون لديهم القدرة على استخدام تلك المهارات والمعرفة والسلوكيات في مجال العمل والتخصص بما يجعله قادر أن يتجاوز حدود المعايير ويفوق ما يقدمه الآخرون كما ونوعاً ، مع تقديم أفكار تتميز بالحدائثة والأصالة والإبداع، في حين يبين (العطوف ، 2016 : 673) أن الأداء المتميز هو مجموعة من السلوكيات والقدرات والمهارات الفكرية والمعرفية عالية المستوى التي يتمتع بها الأشخاص العاملون في المنظمات بحيث يكون لديهم القدرة على توظيف تلك المهارات والمعرفة والسلوكيات في مجال عملهم وتخصصهم ما يجعل الأعمال التي تتجاوز حدود المعايير التي تتجاوز الكم والنوعية ما يقدمه الآخرون ويقدمون أفكاراً تتميز بالحدائثة والأصالة والإبداع.

إستناداً إلى ما تقدم فإن الأداء المتميز هو الابداع والتفوق والاجتهاد وتحقيق الاهداف بكفاءة وفاعلية والوصول إلى اعلى مستويات الأداء من خلال انجاز الأعمال المطلوب تحقيقها .

- أهمية الأداء المتميز : حظيت ظاهرة الأداء المتميز باهتمام كبير من قبل المنظمات مما دفعها للحصول على معلومات عن البيئات التي تعمل فيها، إذ اخذ مفهوم الأداء المتميز في

الفكر التنظيمي أهمية حاسمة تبرز عن طريق النقاط الآتية (الجبوري ، 2012 : 77):

1. يساعد الأداء المتميز المنظمة على وضع المعايير الضرورية اللازمة لتطوير رسالتها.
2. تحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير للنهوض بأدائها وذلك عبر الكشف عن العناصر الكفؤة ووضعها في المواقع المناسبة.
3. تحقيق التنسيق بين مختلف اقسام المنظمة.



4. تحديد وتشخيص الانحرافات والاختفاء واتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجتها.
 5. التخطيط الشامل والعقلاني في اتخاذ القرار.
 6. انشاء بيئة عمل للدعم والمحافظة على التحسين المستمر والمشاركة والمسؤولية الجماعية. كما تبرز أهميته في تبني وتطبيق التميز في الأداء من خلال الاتي (الرشيد، 2009 : 113)
 1. زيادة التعاون بين الادارات واقسامها وزيادة الثقة في أداء العمل وتشجيع العمل الجماعي.
 2. زيادة الرضاء وتحسين معنويات العاملين .
 3. العمل على تدريب العاملين في اسلوب تطوير العمليات مع متابعة ادوات قياس ادائها .
 4. العمل على اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق الموجودة لا المشاعر .
- **مكونات بناء الأداء المتميز** : لا تبني عملية التميز بالاعتماد على حدث واحد بل هناك العديد من المكونات التي تُجمع معاً حتى يمكن تحديد الأداء المتميز اذ ذكر (Copyright,2008:18) ان المكونات الاساسية لبناء الأداء المتميز هي:
1. **القدرات المتميزة (Distinctive Capabilities)** : تتمثل بأحد المكونات الرئيسة وذلك عبر التفاعل بين احداث او انشاء قيمة والقدرات الموجودة داخل المنظمة حيث تعمل القدرات المتميزة على انشاء مجموعة متميزة من العمليات المنظماتية المتكاملة والموارد القيمة لتحقيق الأداء المتميز.
 2. **إستقلالية الأداء (Performance Anatomy)** : وتعني الطريقة المتميزة للوصول إلى مجموعة من العمليات المشتركة المتعلقة بالثقافة والقيادة والقوى العاملة والتي تعد من أهم أسباب الأداء المتميز في المنظمات.
- وكما اشار (الدعوي وكمونة، 2013 : 188) إلى ان الأداء المتميز للمنظمات يمكن ان يتحقق من خلال تفاعل خمس مكونات اساسية هي (إدارة الجودة الشاملة ومشاركة العاملين والفريق الموجه ذاتياً، التعلم المظمي، تقانة الإنتاج المتكامل) .
- **مؤشرات قياس الأداء المتميز** :
- تظهر هناك مجموعة من المؤشرات لقياس الأداء المتميز نتيجة التحديات والمعوقات التي تواجهها ومنها (فرج ، 2009 : 62-63) .
1. **مقاييس مالية** : تعد من المقاييس الأكثر استخداماً لقياس ربحية المنظمة فهي مقاييس يمكن الاعتماد عليها عند مقارنتها مع ما سبق من معايير ومع ما هو موجود في الوقت الحالي.



2. مقاييس الموارد البشرية : تعد من المقاييس التي تتميز بدرجة عالية من الموضوعية منها مقاييس إنتاجية الفرد ونفقات البحث والتطور والتدريب .
3. مقاييس التسويق: تعد من المقاييس التي تتكامل مع قابلية قياس الأداء المنظمي وان التفوق التسويقي احدى المقاييس التي تصلها المنظمة لقياس الأداء التنظيمي كحجم المبيعات، والحصة السوقية.
4. مقاييس نوعية تحول المنظمة: تنقسم عمليات التحول التي تُحدثها المنظمة إلى التخصص التكيفي ، وهو عملية زيادة مستوى التوافق بين المنظمة وبيئتها، والتصميم التكيفي الذي يركز على استثمار صافي موارد المنظمة الفائضة لرفع مستوى المنظمة من القدرة على التكيف مع البيئات غير المستقرة.
5. مقاييس قيمة ملكية حملة الاسهم: تستخدم معظم المنظمات قيمة ثروة المساهمين كمقياس للأداء المنظمي وفعالية الإدارة الاستراتيجية، وذلك لاعتقادها أن المقاييس المحاسبية كالعائد على الاستثمار والعائد على حقوق الملكية وغيرها هي مؤشرات بسيطة للقيمة الاقتصادية للمنظمة .
6. مقاييس تقويم الإدارة العليا: يتم استخدام هذا المقياس لرئيس المنظمة وافرادها عبر اللجان الفرعية لـ (الاستراتيجية والمراجعة والتدقيق ، والرواتب) .

المبحث الثالث/ الجانب الميداني

أولاً: وصف متغيرات البحث

وصف متغيرات إدارة الموارد البشرية الخضراء: يوضح الجدول (2) نتائج التوزيع التكراري والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقبل المتمثل بأبعاد (GHRM) ، وبهدف الاختصار سنأتي على ذكر أعلى وأدنى نسبة اتفاق لكل بعد من تلك الأبعاد ، اذا فيما يخص المتغيرات (x1-x5) المتمثلة للمتغير الأول (التوظيف الاخضر) فكانت اعلى نسبة اتفاق للمتغير x2 بقيمة 76.8% الذي يشير إلى (تقوم المنظمة بوضع استمارة الكترونية ممكن من خلالها الترشيح للعمل من أجل تقليل الوقت والجهد المتحقق) بوسط حسابي (2.6957) وبانحراف معياري (0.60158) اما أدنى نسبة اتفاق فهي للمتغير x4 بنسبة 60.9% الذي يشير إلى (يتم وصف الوظائف الادارية الخضراء الصديقة للبيئة للموظفين والتي تتضمن الاهداف الخضراء) وكان وسطها الحسابي (2.5507) في حين ان انحرافها المعياري (0.60722) .



اما البعد الثاني لإدارة الموارد البشرية الخضراء (تقييم الأداء الاخضر) المتمثل بالمتغير (X6-X10) وكانت اعلى نسبة اتفاق للمتغير X6 بنسبة 76.8% الذي يشير إلى (تسهم الاهداف والمعايير اثناء عملية التقييم إلى تحقيق الاهداف المخططة والمرسومة لها.) بوسطاً حسابياً (2.7391) وانحرافاً معيارياً (0.50446) اما أدنى نسبة اتفاق فهي للمتغير X9 بنسبة 65.2% والذي يشير إلى (تؤمن معايير خاصة يمكن من خلالها قياس الأداء البيئي وتطوير نظم المعلومات الخضراء) بوسطاً حسابياً (2.5652) وانحرافاً معيارياً (0.65256) .

اما البعد الثالث لإدارة الموارد البشرية الخضراء (التدريب والتطوير الاخضر) المتمثل من المتغير (X11-X15) فكانت أعلى نسبة اتفاق للمتغير X15 بنسبة 81.2% والذي يشير إلى (يتم ادخال الموظفين دورات تدريبية لزيادة وعيهم بأهمية الثقافة البيئية للمنظمة) بوسطاً حسابياً (2.7681) وانحرافاً معيارياً (0.51862) اما أدنى نسبة اتفاق فهي للمتغير X14 بنسبة 71.0% والذي يشير إلى (تعتمد المنظمة في عملية التدريب على جوانب السلامة في الإدارة البيئية) بوسطاً حسابياً (2.6522) وانحرافاً معيارياً (0.58977) .

اما البعد الرابع لإدارة الموارد البشرية الخضراء (التعويضات والمكافآت الخضراء) المتمثل من المتغير (X16-X20) فكانت أعلى نسبة اتفاق للمتغير X20 بنسبة 78.3% والذي يشير إلى (تؤدي عملية التحفيز والمكافآت إلى اهتمام الموظف للعمل والتي تحفزه إلى تحقيق أهداف المنظمة) بوسطاً حسابياً (2.7246) وانحرافاً معيارياً (0.56579) اما أدنى نسبة اتفاق فهي للمتغير X17 بنسبة 68.1% والذي يشير إلى (تؤدي عملية التحفيز والمكافآت إلى اهتمام الموظف للعمل والتي تحفزه إلى تحقيق أهداف المنظمة) بوسطاً حسابياً (2.6232) وانحرافاً معيارياً (0.59659) .



جدول (2) وصف وتشخيص (GHRM)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اوافق		محايد		اوافق		المتغيرات
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	
0.64401	2.6232	8.7	6	20.3	14	71.0	49	X1
0.60158	2.6957	7.2	5	15.9	11	76.8	53	X2
0.52312	2.6957	2.9	2	24.6	17	72.5	50	X3
0.60722	2.5507	5.8	4	33.3	23	60.9	42	X4
0.59337	2.6377	5.8	4	24.6	17	69.6	48	X5
0.50446	2.7391	2.9	2	20.3	14	76.8	53	X6
0.69464	2.5797	11.6	8	18.8	13	69.6	48	X7
0.62588	2.5942	7.2	5	26.1	18	66.7	46	X8
0.65256	2.5652	8.7	6	26.1	18	65.2	45	X9
0.57141	2.7101	5.8	4	17.4	12	76.8	53	X10
0.51739	2.7101	2.9	2	23.2	16	73.9	51	X11
0.60616	2.6812	7.2	5	17.4	12	75.4	52	X12
0.65679	2.6667	10.1	7	13.0	9	76.8	53	X13
0.58977	2.6522	5.8	4	23.2	16	71.0	49	X14
0.51862	2.7681	4.3	3	14.5	10	81.2	56	X15
0.60158	2.6957	7.2	5	15.9	11	76.8	53	X16
0.59659	2.6232	5.8	4	26.1	18	68.1	47	X17
0.69617	2.5652	11.6	8	20.3	14	68.1	47	X18
0.62075	2.6232	7.2	5	23.2	16	69.6	48	X19
0.56579	2.7246	5.8	4	15.9	11	78.3	54	X20

المصدر : اعداد الباحثون في ضوء نتائج برنامج الحاسبة الالكترونية

اما الأداء المتميز المتمثل في الجدول (3) والمتمثل من المتغير (X21-X25) فكانت اعلى نسبة اتفاق للمتغير X23 بنسبة 72.5% والذي يشير (توفير مناخ تنظيمي ملائم يمكن من خلاله التميز في العمل) بوسط حسابي (2.6667) وانحراف معياري (0.58578) اما أدنى نسبة اتفاق فهي للمتغير X21 بنسبة 56.5% والذي يشير (تستخدم المنظمة افكار غير مسبوقة في تحسين أعمال كوادرها الوظيفي) بوسطاً حسابياً (2.5072) وانحرافاً معيارياً (0.60932) .



جدول (3) وصف وتشخيص الأداء المتميز

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق		محايد		اتفق		المتغيرات
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	
0.60932	2.5072	5.8	4	37.7	26	56.5	39	X21
0.63198	2.5362	7.2	5	31.9	22	60.9	42	X22
0.58578	2.6667	5.8	4	21.7	15	72.5	50	X23
0.59337	2.6377	5.8	4	24.6	17	69.6	48	X24
0.63198	2.5362	7.2	5	31.9	22	60.9	42	X25

المصدر : اعداد الباحثون في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية

ثانيا : تحليل علاقات الارتباط والأثر بين متغيرات البحث :

1. تحليل علاقة الارتباط بين (GHRM) والأداء المتميز : يعكس مضمون هذا التحليل فرضية البحث الأولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين (GHRM) (مجتمعة ومنفردة) والأداء المتميز في المنظمة المبحوثة ، إذ تشير معطيات الجدول (4) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية قوية بينهما على مستوى المؤشرات الكلية بدلالة قيمة معامل الارتباط البالغة (**0.754) عند مستوى معنوية (0.01) ، إذ احتل البعد الثاني (تقييم الأداء الأخضر) المرتبة الأولى بقيمة معامل الارتباط والبالغة (**0.705) ، وجاء بالمرتبة الثانية البعد الرابع (التعويضات والمكافآت الخضراء) بقيمة معامل ارتباط (**0.662) ، وجاء بالمرتبة الثالثة البعد الأول (التوظيف الأخضر) بقيمة معامل ارتباط (**0.626) ، واخيرا حل البعد الثالث (التدريب والتطوير الأخضر) بقيمة معامل ارتباط (**0.585) .

الجدول (4) علاقة الارتباط بين (GHRM) والأداء المتميز

المؤشر الكلي	إدارة الموارد البشرية الخضراء				المتغير المستقل المتغير المعتمد الأداء المتميز
	التعويضات والمكافآت الخضراء	التدريب والتطوير الأخضر	تقييم الأداء الأخضر	التوظيف الأخضر	
0.754**	0.662**	0.585**	0.705**	0.626**	

المصدر : اعداد الباحثون في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية عند مستوى معنوية (0.01) (N=69)

2. تحليل تأثير إدارة الموارد البشرية في الأداء المتميز: يعبر هذا التحليل عن التحقق من فرضية البحث الثانية التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة معنوية (GHRM) في الأداء المتميز ، إذ تشير معطيات الجدول (5) نتائج تحليل الانحدار على مستوى المنظمة عينة البحث إلى وجود اثر معنوي (GHRM) والأداء المتميز ، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبية (88.252) وهي اعلى من قيمتها الجدولية البالغة (4.0012) عند درجتي حرية (1,67) وبمستوى معنوية (0.05) ، كما بلغ معامل التحديد (R2) لها (0.568) ويدل



على ان (57%) من التغييرات التي تحصل في الأداء المتميز تسهم بها (GHRM) ، في حين (43%) من تلك التغييرات تعود إلى متغيرات أخرى لم يشملها البحث .

جدول (5) علاقة الاثر بين (GHRM) والأداء المتميز

F		R2	إدارة الموارد البشرية الخضراء		المتغير المستقل المتغير المعتمد
الجدولية	المحسوبة		β_1	β_0	
4.0012	88.252	0.568	0.754 9.394	1.080	الأداء المتميز

المصدر: اعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج الحاسبة عند مستوى معنوية (0.05) $df(67,1) N=69$ أما بصدد أثر المتغيرات الفرعية (GHRM) فمن خلال متابعة قيم معاملات (β) واختبار (t) لها يتضح ان البعد الثاني (تقييم الأداء الاخضر) أكثر الابعاد تأثيراً في الأداء المتميز وبنسبة (0.361) وقيمة (t) المحسوبة له بلغت (2.821) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (1.697) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.05)، وجاء تأثير البعد الرابع (التعويضات والمكافئات الخضراء) بالمرتبة الثانية حسب قيم معاملات (β) وبنسبة (0.311) بقيمة (t) المحسوبة (2.867) وهي قيمة معنوية عند مقارنتها بقيمتها الجدولية والبالغة (1.697) في حين البعد الأول (التوظيف الاخضر) جاء بنسبة تأثير وهي (0.173) بقيمة (t) المحسوبة له بلغت (1.386) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.697) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.05) اما البعد الثالث (التدريب والتطوير الاخضر) فقد ظهر بنسبة أقل تأثير والبالغة (0.037) وقيمة (t) المحسوبة بلغت (0.294) وهي قيمة غير معنوية عند مقارنتها بقيمة (t) الجدولية والبالغة (1.697) عند مستوى معنوية (0.05) .

جدول (6) علاقة الاثر بين ابعاد (GHRM) والأداء المتميز

الجدولية	المحسوبة	R2	إدارة الموارد البشرية الخضراء				β_0	المتغير المستقل المتغير المعتمد
			التعويضات والمكافئات الخضراء	التدريب والتطوير الاخضر	تقييم الأداء الاخضر	التوظيف الاخضر		
			4β	3β	2β	1β		
3.6491	23.014	0.590	0.311 2.867	0.037 0.294	0.361 2.821	0.173 1.386	0.143	الأداء المتميز

المصدر: اعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية بقيمة معنوية (0.01)

$df(64,4) N=69$



الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات

1. يعد موضوع (GHRM) من الموضوعات الحديثة التي تسهم بتحقيق التفوق والتميز للمنظمات، وتسعى كبرى المنظمات العالمية إلى تطبيق هذا المفهوم الإداري نظراً لما يحققه من مزايا ومنافع للمنظمات والافراد.
2. توصلت الدراسة إلى ان مصطلح (GHRM) يعمل على تنظيم العاملين أعمالهم داخل المنظمة لأجل التكيف مع التغييرات وحفظ بيانات العمل وبالتالي تحقيق الأداء المتميز .
3. اتضح من خلال نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة ارتباط معنوية بين (GHRM) والأداء المتميز في المنظمة المبحوثة .
4. اشارت نتائج التحليل بوجود تأثيرات ذات دلالة معنوية للإدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء المتميز .
5. كما اكدت النتائج ان تقييم الأداء الاخضر والتعويضات والمكافئات الخضراء هما اكثر التقانات تأثيراً على الأداء المتميز .

ثانياً : المقترحات

1. على المنظمات بالاعتناء بالموظفين ورعايتهم لانهم يمثلون قيمة اساسية للمنظمة وتكمن فلسفتها بأن الموظفين ذوي الخبرة سيكونون المنظمة من تحقيق الأداء المتميز .
2. تشجيع الملاكات الادارية على تبني الاجراءات الخضراء في العمل عبر تهيئة نظام مكافئات وحوافز خاص بهذا الغرض .
3. العمل على تطوير موظفين يتميزون بالسلوكيات الخضراء عبر اجراء العديد من الدورات الخاصة بتنمية الموارد البشرية الخضراء في المنظمة المبحوثة .
4. الحث على اجراء المزيد من الدراسات والابحاث العلمية حول موضوع البحث الحالي ومواضيع اخرى تعزز البحث وذلك للسعي إلى الارتقاء بمستوى العمل.
5. العمل على استقطاب موارد بشرية مؤهلة ومدربة لمعالجة اغلب المشكلات التي تواجه العمل والتي بدورها ستحقق الأداء المتميز للمنظمات .

المصادر

أولاً: المصادر باللغة العربية

1. البغدادي ، عادل هادي حسين ، العبادي ، هاشم فوزي دباس ، "التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الادارية المعاصرة : السلوك التنظيمي - الذاكرة



1. التنظيمية - إدارة المعرفة - إدارة المعلومات - الأداء التنظيمي " ، منظمة الوراق للنشر والطباعة ، الطبعة الأولى ، مصر - القاهرة ، 2010
2. كرمالي ، سلطان ، دار المعرفة ، مدخل تطبيقي ، ترجمة هيثم حجازي ، الطبعة الأولى ، الاهلية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005 .
3. الجبوري ، هدير خيون عاشور ، " تأثير المعرفة التسويقية والاستخبارات التنافسية في تحقيق الأداء المتميز دراسة تحليلية مقارنة لآراء عينة مديري المصارف العراقية الحكومية والاهلية " ، رسالة ماجستير في العلوم المالية والمصرفية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء ، 2012 .
4. الزبيدي ، غني دحام ، 2016 ، "دور ممارسة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات البيئية بحث ميداني في المنظمة العامة للزيوت النباتية "،مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ،مجلة22،العدد 89.
5. الطهراوي عبد المنعم (2010) ،"دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة" ، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية، فلسطين، غزة
6. الفرج ، وليد علاء ، 2009 ، "علاقة تقانة المعلومات بإعادة هندسة الأعمال واثرها في الأداء المتميز ، دراسة حالة في شركة بغداد للمشروبات الغازية المساهمة المختلطة" ، رسالة ماجستير ، الكلية التقنية الادارية بغداد.
7. طه ، رفعت محمد علي ، 2008 ، " الاثر التتابعي لأبعاد القيادة الرؤيوية ومتطلبات عمليات الأعمال في الأداء المتميز - دراسة ميدانية في منظمات صناعية مختارة في إنتاج المياه المعدنية " ، أطروحة دكتورا فلسفة في إدارة الأعمال ، غير منشورة ، جامعة الموصل .
8. عامر ، سامح ، 2011 "استراتيجية إدارة الموارد البشرية" ، عمان : دار الفكر للنشر والتوزيع.
9. يوسف ، بسام عبدالرحمن ، 2005 ، "اثر تقنية المعلومات وراس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز - دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل " ، اطروحة دكتورا فلسفة في إدارة الأعمال ، غير منشور ، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل .



10. الدعمي ، علاء فرحان طالب و كمونة ، علي عبد الامير عبد الحسين ، 2013 ، " دور اللاملموسات في تحقيق الأداء المتميز ، بحث ميداني في كليات جامعة كربلاء ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، المجلد الثاني ، العدد الثامن .
 11. الراضي ، جواد محسن والدخيل ، زينة كاظم ، 2015 ، " تأثير ادوار إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في الأداء المتميز" ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية – المجلد 18 العدد 3 لسنة 2016 .
 12. الرشيد ، صالح ، 2009 ، " التميز في الأداء ماهية وكيف يمكن تحقيقه في منظمات الأعمال " ، مجلة افاق الاقتصادية ، العدد 116 ، مجلد 29 ، الامارات .
 13. العطوف ، راوية عبد الفتاح ، 2016 ، "استراتيجية الريادة واثرها في تنمية الأداء المتميز لدى رؤساء اقسام كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة " ، مجلة كلية التربية الاساسية ، المجلد 22 ، العدد 95 ، الجامعة المستنصرية ، كلية الإدارة والاقتصاد .
 14. العلي ، اسرار عبد الزهرة ، 2017 : 126 ، "الأداء الريادي للمنظمة على وفق الإدارة الخضراء للموارد البشرية "بحث ميداني في شركة الحفر العراقية " ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد .
- ثانيا : المصادر الاجنبية :

- 1- Rao,k, Aparna :2012"New avenue to human resource management :go green" International Monthly Refereed Journal of Research In Management &Technology,vol. 80
- 2- Ibrahim ,Hadziroh.,Yusoff, Yusliza Mohd .,&Zin,MD. Lazim Mohd (2015), **EHRM Needed for Green Human Resource Management**, Confernce on Green Human Resource Management, Estin Hotel, Penang,Graduate school of Business(GSB)_ ,US,Malaysia 30-31 May.
- 3- Mandip, G.(2012). **Green HRM :People management Commitment to environmental sustainability**. Research Journal of Recent SClences,1,244-252
- 4- Marhatta. S&Adhikari. S.(2013).**Green HRM and Sustainability**. AMS Internatinoal E-Journal of ongoing RESearch in management AND IT.
- 5- Rimi,Nadia Newaz.,Yusof,Yusliza Mohd(2015),**Green Human Resource management in Service Organization :AProposed Model for Green Banking Performance**, Conference on Green



- Human Resource Management, Eastin Hotel, Penang, Graduate School; of Business (GSB), US, Malaysia 30-31 May.
- 6- Sardoe, A. P., Patil, Jayashree., & Patil, Deepak Tulsiram (2016), **A study of Green HRM and Its Evaluation With Existing HR Practices Industries Within Pune Region**, International Journal of Research in Engineering, It and Social Sciences, Vol.6 Issue 04.
- 7- Mehta, k., & Chugan, P. k. (2015) . **Green HRM in Pursuit of environmentally sustainable business.**
- 8- Sayed, S. (2015). **Green HRM-A Tool of Sustainable Development.** Universal Journal of Industrial and Business Management , 3, 74-81 .doi:10.13189/ujibm.2015.030302.
- 9- Prasad, Ravi sharan (2013) "**green HRM-partner in sustainable competitive growth**", journal of Management Sciences & Technology, Vol.1 p.p.15-18
- 10- Ahmed, shoeb: 2015 "**Green Human Resource Management : policies and practices**" cogent business & management . cogent, This open access article is distributed under a Creative Commons Attribution, (CC-BY) 4.0 license. P.p.1-13
- 11- Jabbour, Charbel Jose Chiappetta, jabbour, Ana Beatriz Lopes de Sousa (2015), **Green human resource management an green supply chain management: linking two emerging agendas**, Accepted Manuscript. pp.1-32
12. Wheelen , Thomas L. & Hunger, david J., "**Strategic management and business policy ; Achieving Sustainability international edition** " , 12th edition , Pearson education , Inc, upper Saddle River, New Jersey, U.S.A. , 2010.
13. Copyright, " Resource management challenges " **Project management solution**, inc , 2008 . available on www. Project management solution.com.



ملحق (1) استمارة الاستبانة

أولاً : معلومات تخص المجيبين

- 1- الجنس : ذكر () أنثى ()
2- العمر : 20-30 سنة () ، 31-40 سنة () ، 41-50 سنة () ، 51 سنة فأكثر ()
3- المؤهل العلمي: إعدادية () دبلوم () بكالوريوس () دبلوم عالي () ماجستير () دكتوراه ()
4. العنوان الوظيفي.....

ثانياً. ادارة الموارد البشرية الخضراء : عمليه واسعة منظمة من تطبيق الابتكار لتحقيق الاستدامة، وخفض النفايات والمسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية.

1. التوظيف الاخضر: تحديد وتوظيف مرشحين مؤهلين لشغل وظائف افضل مفتوحة وتنتشر على مواقع الانترنت يمكن من خلالها استخدام المواصفات العامة للوظيفة.

ت	العبارات	اوافق	محايد	لا اوافق
1	تسعى المنظمة الى تحديد مرشحين مؤهلين لشغل وظائف أفضل ممكن ان تنتشر عبر مواقع الانترنت			
2	تقوم المنظمة بوضع استمارة الكترونية ممكن من خلالها الترشيح للعمل من اجل تقليل الوقت والجهد المتحقق			
3	تطابق المنظمة الخصائص والسمات الفردية للمتقدمين للوظيفة مع الكفاءات المطلوبة والتي تتلائم مع البيئية .			
4	يتم وصف الوظائف الادارية الخضراء الصديقة للبيئة للموظفين والتي تتضمن الاهداف الخضراء			
5	يتم ابراز وتوضيح الجوانب الخضراء عند التوظيف في المنظمة من اجل التعرف عليها بشكل عام			

2. تقييم الاداء الاخضر: هو فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط وأهداف وطرق التشغيل بهدف

التحقق من كفاءة واقتصادية الموارد التي تؤدي الى تحقيق الاهداف والخطط المرسوم لها

ت	العبارات	اوافق	محايد	لا اوافق
6	تسهم الاهداف والمعايير اثناء عملية التقييم الى تحقيق الاهداف المخططة والمرسومة لها.			
7	تضع المنظمة معايير ومؤشرات للأداء الاخضر الصديق للبيئة.			
8	تهتم المنظمة بوضع الخطط الواضحة والمعايير المحددة والمطلوبة اثناء عملية التقييم الاخضر .			
9	تؤمن معايير خاصة يمكن من خلالها قياس الاداء البيئي وتطوير نظم المعلومات الخضراء.			
10	تسعى المنظمة الى تحقيق النتائج المدروسة في التقييم واخذها بعين الاعتبار			



3. التدريب والتطوير الاخضر: هو الممارسة التي تركز على تطوير مهارات الموظفين ومعرفتهم ومواقفهم ومنع تدهور ادارة البيئة ذات الصلة بالمعرفة

ت	العبارات	اوافق	محايد	لا اوافق
11	تقوم المنظمة بإعداد برامج تدريبية وتطويرية لموظفيها حول قيمة الوعي البيئي			
12	تشمل البرامج التدريبية والتطويرية خطط تنمية وبرامج تعليمية مهمة بالجوانب البيئية			
13	تقوم المنظمة باستخدام تقنيات توضيحية في عملية التدريب تتعلق بالإدارة البيئية			
14	تعتمد المنظمة في عملية التدريب على جوانب السلامة في الإدارة البيئية			
15	يتم ادخال الموظفين دورات تدريبية لزيادة وعيهم بأهمية الثقافة البيئية للمنظمة			

4. التعويض والمكافآت الخضراء هي العملية الرئيسية في إدارة الموارد البشرية الخضراء والتي من خلالها يتم مكافأة الموظفين على ادائهم للعمل

ت	العبارات	اوافق	محايد	لا اتفق
16	تعد التعويضات والمكافآت من الادوات الداعمة للأنشطة البيئية في المنظمة			
17	تقوم المنظمة ووفقا للنهج الاخضر بتطوير أنظمة المكافآت لتشجيع المبادرات الصديقة للبيئة			
18	تشمل المكافآت والتعويضات الخضراء دورات تدريبي وتطويرية خارج القطر ذات برامج مهمة بالبيئة			
19	تعتمد المنظمة معايير خاصة لأنظمة التعويضات والمكافآت			
20	تؤدي عملية التحفيز والمكافآت الى اهتمام الموظف للعمل والتي تحفزه الى تحقيق أهداف المنظمة			

ثالثا : الاداء المتميز: الابداع والتفوق والاجتهاد وتحقيق الاهداف بكفاءة وفاعلية والوصول الى اعلى مستويات الاداء من خلال انجاز الاعمال المطلوب تحقيقها .

ت	العبارات	اوافق	محايد	لا اوافق
21	تمتلك المنظمة قدرات متميزة بالمقارنة مع المنافسين .			
22	تمتلك المنظمة مرونة كافية لتعديل عملياتها الخاصة بالموارد البشرية.			
23	توفير مناخ تنظيمي ملائم يمكن من خلاله التميز في العمل.			
24	تبني المنظمة الاساليب الحديثة في تصميم الاعمال التي يمكن من خلالها التميز في العمل.			
25	تستخدم المنظمة افكار غير مسبوقه في تحسين اعمال كوادرها الوظيفي.			