

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المنظمة:

دراسة استطلاعية لأراء عينة العاملين في مستشفيات مدينة الرمادي

## Impact of Green Human Resource Management Practices On Improving the Performance of the Organization: An Exploratory Study of the Views of the Sample of Workers in Ramadi Hospitals

م.م مناف عبد المطلب احمد

جامعة الانبار/ كلية الإدارة والاقتصاد

MANAF ABDALMUTALIB AHMED

Universty of Anbar- college of Admanistration and Economic

[manafmanaf784@gmail.com](mailto:manafmanaf784@gmail.com)

تاريخ استلام البحث 2019/3 /9 تاريخ قبول النشر 2019/5 /26 تاريخ النشر 2019/10 /28

### المستخلص

يهدف البحث على التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمتمثلة ب (بالتوصيف والتوظيف والتدريب والمكافأة الخضراء) في تحسين أداء المنظمة. حيث تكمن مشكلة الدراسة في ضعف الممارسات الخضراء في المؤسسات والمنظمات العاملة في العراق، وقد أتخذت من المستشفيات العاملة في مركز محافظة الانبار كعينة للدراسة حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وذلك من خلال بناء أستبيان وتم توزيعه على عينة المجتمع والبالغ (82) عمالاً وبعد إجراء التحاليل الإحصائية بأستخدام برنامج الـ SPSS توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها ضعف تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجتمع الدراسة والنتائج عن ضعف الوعي بأهمية هذه الممارسات وطرق تطبيقها، أما عن أهم التوصيات التي قدمها البحث هو التأكيد على تبني مبادئ إدارة الموارد البشرية الخضراء في عمليات التوصيف والتعيين والتدريب والمكافأة وبما يؤدي الى تحسين أداء المنظمة إضافة الى سلامة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الموارد البشرية الخضراء، التوصيف الوظيفي، التوظيف، التدريب، المكافأة الخضراء، أداء المنظمة

### Abstract

The research aims to identify the impact of green human resource management practices (by characterization, recruitment, training and green reward) in improving the performance of the organization. The problem of the study lies in the weakness of green practices in the institutions and organizations operating in Iraq. They were taken from hospitals operating in the center of Anbar province as a sample for the study. The appropriate statistical methods were used by constructing a questionnaire and distributed to the community's sample of (82) Using the SPSS program, the study found a number of results, including weak application of green human resource management practices in the study society, resulting from poor awareness of the importance of these practices and their application methods. The management of green human resources in the processes of characterization, recruitment, training and reward, which lead to improving the performance of the organization in addition to the safety of the internal and external environment of the organization.

**Keywords:** Green Human Resource Management, Job Description, Employment, Training, Green Rewards, Organization Performance.

## المقدمة

أن ما يعانیه عالمنا المعاصر من زیادت التلوث البئی والاحتباس الحراری قد جعل منه أحد المواضيع المهمة والذي دفع كافة المنظمات والمجتمعات الدولية بتولیه أهمية قصوی لما له من تأثيرات على البشریة، وبدأت بتبني كافة الوسائل والطرق للحد من هذا التلوث البئی من خلال الحد من الاسراف في الموارد الطبيعية وتقلیل الانبعاثات والسموم وغيرها من الطرق المختلفة للحد من هذه الازمة البئیة، فكان لأدارة الموارد البشریة الحظ الأكبر من هذه التغيرات وذلك بأعتبارها إحدى الأدوات الحديثة للحد من هذه الازمة العالمية فكانت قد أستبدلت من أدارة الموارد البشریة بشکلها وممارساتها التقليدية الى أدارة الموارد البشریة الخضراء بحلتها الجديدة المنسجمة مع حاجة وروح العصر .

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتبني هذا الطرح لما له من أهمية في تحسين من أداء أي منظمة، ولحاجة البئیة العراقیة والمنظمات العاملة فيه، وضعت هذه الدراسة لأختبار هذه المفاهیم ومدى تبني مبادئها في مستشفيات مركز محافظة الانبار بأعتبارها إحدى المؤسسات الرئیسة والحبیوية في هذه المحافظة ولغرض تقديم هذه الدراسة كأحدى الأسالیب التي تساعد في تطوير أدائها وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة والتي وجدت من أجلها.

## المبحث الأول: منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة

تتمیز البئیة في وقتنا الحاضر بالديناميكية العالية والتغيرات المتسارعة والتعقید العالي وكل هذه تكون سبب في خلق الكثير من الفرص والتحديات في نفس الوقت، وهذا كان سبباً في سعي المنظمات للسعي وراء دراسة وتحليل مواردها ومن ضمنها المورد البشری بأعتباره الأساس في دعم بقاء المنظمة وذلك من خلال عمليات الاستقطاب والتوظيف والتدريب والتطوير الصديق للبئیة . أن المنظمات العالية قد وصلت الى مصافات متقدمة ومتطورة في كثير من الميادين ومع هذا فلا تزال المنظمات العاملة في العراق تعاني ما تعاني في كثير من مفاصل عملها وقد سلطت الكثير من الدراسات على هذه المشكلات وطرق علاجها، أما بحثنا هذا فقد الباحث في الاخذ بجانب ممارسات الموارد البشریة الخضراء ومدى تطبيقها في مجتمع الدراسة ومدى تأثيره في رفع مستوى أداء المنظمة للرقي بمستوى المنظمات العالمية، ويمكن تحديد مشكلة الدراسة وذلك من خلال وضع الأسئلة التالية.

1- التعرف على مستوى ممارسات أدارة الموارد البشریة الخضراء في المستشفيات عينة الدراسة.

2- ما هو مستوى تأثير ممارسات أدارة الموارد البشریة في أداء المنظمة

ثانياً: أهمية الدراسة

يمكن تلخيص أهمية الدراسة من ما يلي:

الأهمية الأكاديمية: ويمكن تحديد أهميتها الأكاديمية بنقطتان أساسيتان وهي:

1- يعد مفهوم أدارة الموارد البشریة الخضراء من المواضيع الحديثة نسبياً، وأن الدراسات المتعلقة بالممارسات

الخضراء في الموارد البشریة هي من الدراسات التي تسعى الى تحقيق أضافات علمية بهذا الخصوص.

2- الاطلاع على ما ورد من أدبيات ودراسات تناولت الممارسات الخضراء للموارد البشریة.

الأهمية الميدانية: ويمكن تلخيصها بالآت:

- 1- أن الكثير من الدراسات التي تناولت الممارسات الخضراء للموارد البشرية قد طبقت في بيئة أجنبية وليست عربية، بينما تتناول هذه الدراسة بيئة عربية تتمثل بقطاع المستشفيات في مركز محافظة الانبار في العراق، وبالتالي التعرف على مدى التطبيق والاهتمام بجوانب الممارسات الخضراء في المنظمات عينة الدراسة.
- 2- بيان أثر الممارسات الخضراء للموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة وبالتالي تقديم الحلول للمشاكل التي تعيق تقدم المنظمات عينة الدراسة للوصول الى مصاف المنظمات العالمية.

ثالثاً: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة للوصول الى مجموعة أهداف، فالهدف الرئيسي يتمثل في التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المنظمة، ويمكن تصنيف الأهداف وبما يتلائم مع الأطراف ذات الصلة بالبحث، وكما يلي:

- 1- التوضيح لمفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- 2- التعرف على مستوى الممارسات الخضراء في الموارد البشرية في منظمات عينة الدراسة.
- 3- التعرف على أثر هذه الممارسات في تحسين أداء المنظمة، وهل يمكن أن تتقاطع الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية مع أهداف المنظمة.

رابعاً: أدوات الدراسة

أعتمد الباحث على المنهج الوصفي والتحليلي والذي يركز على الوصف الدقيق لظاهرة أو مشكلة (موضع الدراسة) ولا يكتفي بجمع المعلومات لوصف المشكلة وإنما يعتمد على الاطلاع على الدراسات السابقة والأساليب المستخدمة في معالجة هذه الظاهرة ومن ثم اللجوء الى جمع المعلومات والتقصي عن أدق المعلومات عن مشكلة الدراسة وبالتالي الاعتماد على التحليل والكشف عن العلاقات بين أبعادها أي المشكلة ومن ثم أستخلاص النتائج والوقوف على اهم نتائج الوصف والتحليل الميداني.

خامساً: فرضيات الدراسة

**الفرضية الأولى:** هنالك أثر ذو دلالة معنوية لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مستشفيات مركز محافظة الأنبار.

**الفرضية الثانية:** هنالك تأثير ذو دلالة معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء مستشفيات مركز محافظة الأنبار.

سادساً: حدود الدراسة

يمكن وضع حدود الدراسة في المجالات التالية:

- 1- **الحدود البشرية:** جميع المدراء ورؤساء الأقسام والمشرفين والأطباء والأدريين العاملين في مجتمع موضع الدراسة.
- 2- **الحدود المكانية:** جميع المششفيات العاملة في مركز محافظة الانبار وهي ثلاث مستشفيات وهي ( مستشفى الرمادي التعليمي، مستشفى النسائية والأطفال، مستشفى الرازي الاهلية)
- 3- **الحدود الزمانية:** المدة الزمنية لأنجاز الدراسة والتي تمتد لعامي 2018-2019.

سابقاً: أساليب جمع البيانات

- 1- منهج البحث: تم الاعتماد المنهج الوصفي - التحليلي باعتباره النهج المناسب للبحث.
- 2- الاستبيان: لقد اعتمد الباحث على أسئلة الاستبيان كأداة في جمع البيانات من مجتمع الدراسة، حيث تم الاعتماد على بعض الدراسات السابقة وتكييف بعض المقاييس بما يتلائم مع هذه الدراسة وكما موضح في الجدول (1).

### جدول رقم (1)

#### متغيرات البحث ومقاييسه

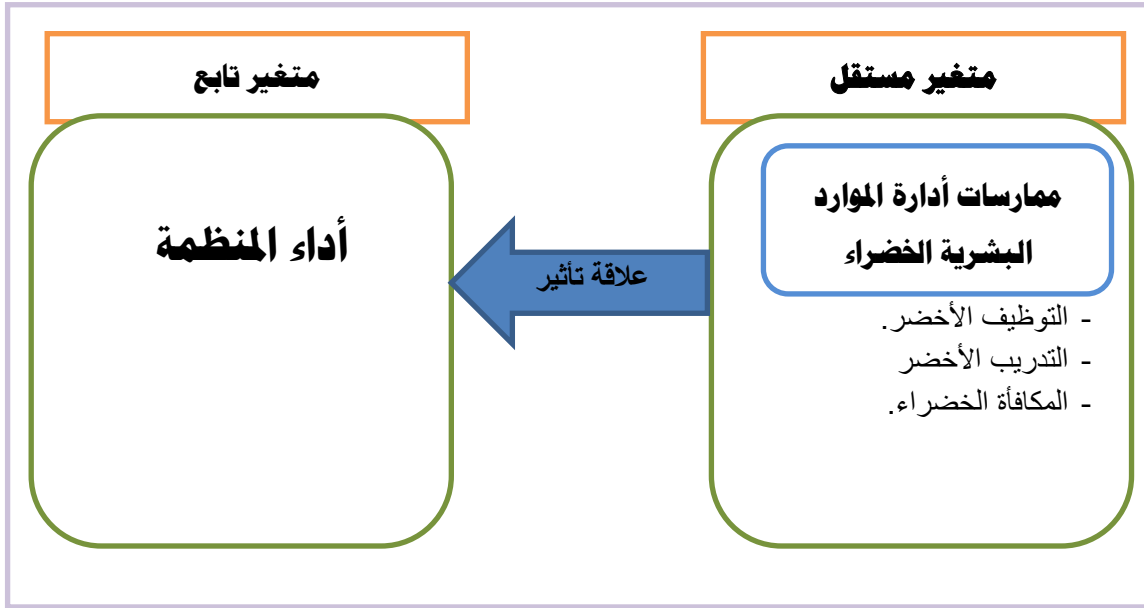
ت	المتغيرات الرئيسية	الابعاد الفرعية	المقاييس
1	المعلومات الشخصية	الجنس - العمر - المؤهل العلمي- سنوات الخبرة- المسمى الوظيفي	
2	ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	- تصميم الوظائف والتوظيف. - التوظيف الأخضر. - التدريب الأخضر - المكافأة الخضراء.	- Arulrajah, 2015 - Sajjad Hosain & Sadiqur Rahman,2016 - Sana Arzbhutto & Auranzeb
3	أداء المنظمة	بدون أبعاد فرعية	- زينب وحسين، 2016 - السايح، 2014 - Mandip,Gell 2012

وقد وضعت الاستبانة لمجموعة من الاختبارات لضمان اعتمادها في قياس متغيرات البحث والمتمثلة بالأت.

- 1- **الصدق الظاهري:** حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من الاساتذة من أصحاب الاختصاص في مجال الإدارة وعلى ضوء اقتراحاتهم تم التعديل والحذف والاضافة على فقرات الاستبانة وقد بلغت نسبة الاتفاق بنسبة (90%).
- 2- **ثبات الاستبانة:** للتأكد من ثبات وصدق أداة الدراسة قام الباحث بتوزيع الاستبيان على عينة قوامها (10) أشخاص من مجتمع البحث، وبعد أسبوعين تم توزيعه مرة أخرى على نفس الأشخاص وكانت نتائج الإجابات شبه متطابقة، وقد استخدم الباحث بالإضافة الى كل مما سبق بأختبار معامل (كرونباخ الفا) وهو أحد التحاليل المستخدمة في برنامج (SPSS) لقياس ثبات وصدق الأداة وقد بلغت درجة التحليل (74%) وهي درجة مقبولة في مجال البحوث الإدارية.

ثامنا: المخطط الفرضي للبحث

شكل رقم (1) المخطط الفرضي للبحث



تاسعاً: أساليب التحليل الاحصائي للبيانات

تم الاعتماد على برنامج (SPSS) باعتباره احد البرامج المعتمدة في أدخال وتحليل البيانات، ومن أهم أدوات التحليل الاحصائي والتي تم اعتمادها في الجانب التطبيقي فقد كانت على النحو الأت:

- 1- الوسط الحسابي: يستخدم هذا التحليل لتحديد مستوى الإجابات عن فقرات الاستبيان.
- 2- الانحراف المعياري: يستخدم هذا التحليل لغرض معرفة درجة تشتت الإجابات عن متوسطها الحسابي.
- 3- معمل الارتباط أو تحليل سبيرمان: ويستخدم لتحديد نوع العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- 4- كرنباغ الفا: لقياس صدق وثبات أداة الدراسة.

## المبحث الثاني: الأطار النظري

### أدارة الموارد البشرية الخضراء

#### المقدمة

بعد قيام الثورة الصناعية وما رافقها من زيادة في الأنتاج وما رافقها من تعدد الصناعات وكان لذلك أثار وتبعات من تلوث بيئي وهذا الذي دفع الكثير من المنظمات الدولية الى تقديم الكثير من المبادرات التي تهتم بالحفاظ على البيئة ومواردها، وهذا كان له دور بارز في إيجاد ممارسات عدة بغية الحفاظ على البيئة ومن هذه الممارسات هي أدارة الموارد البشرية الخضراء ، علماً أن مصطلح ممارسات أدارة الموارد البشرية الخضراء هو مصطلح حديث نسبياً وهو يتجاوز مفهوم أدارة الموارد البشرية، فقد احدث مفهوم ادارة الموارد البشرية الخضراء GHRM ضجة داخل مجال الاعمال التجارية في وقتنا الحاضر وبدأت أهميته تزداد بمرور الوقت حتى اصبح احد المواضيع الساخنة في الاعمال البحثية الأخيرة والتي عت بشكل أكبر عن ذي قبل في أدارة البيئة والتنمية المستدامة والذي أخذ بالارتفاع بشكل متزايد يوماً بعد يوم في جميع أنحاء العالم وكل هذا أدى الى أن يكون موضوع أدارة الموارد البشرية الخضراء لا يشتمل على

الوعي تجاه الشؤون البيئية فحسب بل ويشتمل على الرفاه الاجتماعي والاقتصادي لكل من المنظمة والموظفين على حدٍ سواء.

وسنقوم في هذا البحث على استكشاف بعض من الممارسات الخضراء في إدارة الموارد البشرية وسنتطرق الى جزء من ممارساتها في مجموعة من المنظمات بالإضافة الى الأطلاع على الأدبيات السابقة ذات العلاقة، كما أننا سنتطرق الى الأبعاد الوظيفية لممارسات إدارة الموارد البشرية والخضراء والمتمثلة بالوصف الوظيفي الأخضر والتوظيف الأخضر والأختيار الأخضر والتدريب الأخضر وتقييم الأداء والمكافآت الخضراء.

### مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء

أن مفهوم الإدارة الخضراء GHRM ظهر عام 1996 وذلك بعد نشر كتاب (تخصير الأشخاص)، فخلال هذين العقدين السابقين شهدت أدبيات إدارة الموارد البشرية قفزة كبيرة في مجال الأهتمام بالجوانب البيئية وذلك من خلال تحويل تقنيات العاملين من قبل مدراءهم لزيادة الجهود في الابداع والأبتكار في مجال صناعة السلع والخدمات الصديقة للبيئة، علماً أن هذه المهمة ليست بالسهلة وذلك لما يشهده العالم من تحول الأقتصاد العالمي من نظام مالي قائم على أساس صناعي الى أقتصاد يعتمد على الموهبة فظهر لنا مفهوم الأقتصاد الأخضر حيث أن المشاكل البيئية والمتمثلة بالأحتباس الحراري والتلوث البيئي والأستخدام المفرط للموارد الطبيعية دفع سياسات الدول وكذلك المواطنين الى الضغط على المنظمات لتحسين أعمالها وتحويلها الى أنشطة خضراء وهذا ما جعل المنظمات الى أيجاد أنشطة ووظائف جديدة مثل التسويق الأخضر والمالية الخضراء والاستثمار الأخضر والتمويل الأخضر. (داود وعلي، 2017:ص125)

يعد مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء من المفاهيم الحديثة في الوقت المعاصر والتي تجمع بين نشاطات إدارة البيئة وأدارة الموارد البشرية، حيث أن مصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء للأشارة الى الدور الذي تلعبه الموارد البشرية من ممارسات تجاه الأجندة البيئية للشركات لحماية والمحافظة على الموارد الطبيعية فيها. (السكرانة:2017:ص15).

تطرق الكثير من الباحثون الى مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء حيث عرفت على أنها البرامج الفعلية لأدارة الموارد البشرية من عمليات وتقنيات والتي تطبق في المنظمات بغية الحد من الأثار السلبية وتعزيز الأثار البيئية الأيجابية (Arulrajah,2015:p2).

وعرفت على أنها كافة الوظائف التي يستوجب على إدارة المولرد البشرية القيام بها من أزام العاملية بمجموعة من الوظائف التي تحقق الأستدامة المؤسسية وفي نفس الوقت تعزز الممارسات البيئية داخل المنظمة. (Kanika sharma, 2017:p8-9).

ويرى الباحث بأن مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء على أنها كافة الممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية الصديقة للبيئة والتي تؤدي الى كفاءة عالية وتقلل التكاليف وعلاوة على ذلك تزيد الترابط ما بين المنظمة والعاملين فيها.

### ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

سنتطرق في بحثي هذا على مجموعة من الممارسات الخضراء لأدارة الموارد البشرية الخضراء والتي تشتمل على كلا من :

#### 1- تصميم وتوصيف الوظائف الخضراء. Green job design and analysis

أن أي منظمة ناجحة لابد أن يكون لها فهماً مفصلاً عن الوظائف المراد شغلها وكذلك الصفات البشرية والكفاءات التي يجب أن يتمتع بها الأشخاص لشغل تلك الوظائف، علماً أن تصميم أي وظيفة لا بد من تحليلها لما

ينتجه التحليل من معلومات لكتابة الوصف الوظيفي ومواصفات الموظف لشغل تلك الوظيفة ، وكذلك معرفة البرامج التدريبية الواجب أجزاؤها لشاغلي كل وظيفة.(Dessler,2013:p91)

ويتأثر تصميم الوظائف بأستراتيجيات المنظمات وطبيعة الأعمال التي تقوم بها، وهذا يتطلب معرفة مهارات وقدرات وكفاءة المرشحين ولهذا يعتمد القائمون على التوظيف باتخاذ مجموعة من التدابير لاستكشاف قدرات وكفاءة ومهارت المرشحين لشغل تلك الوظائف، وقد أوضحت الأدبيات الحديثة في الموارد البشرية بأن العمال يلعبون دوراً نشطاً في تشكيل (تصميم) وظائفهم ولكن هذا لا يقوض من الأراء الثلاث في عملية تصميم الوظائف والتي تتمثل بالآتي: (Russo,2016:p18)

- 1- عملية توصيف وتصميم الوظائف هي الأساس ونقطة البداية في عملية التوصيف.
- 2- تأخذ العوامل الشخصية دوراً مهماً في حياكة وتصميم الوظائف الخاصة.
- 3- ميل العمال الى أعضاء الطابع الشخصي على المهام التي يؤديها بالرغم من الضوابط والتعليمات المختلفة التي توجه وظائفهم.

ومنذ بداية عقد التسعينات من القرن المنصرم انتشر مفهوم الأقتصاد المستدام والذي كان له دوراً مميزاً في ظهور الوظائف الخضراء والذي يعد نوع جديد من الوظائف التي تلعب دوراً مميزاً في خضرة المنظمات والمنشأة الأقتصادية المختلفة، وهذا كان له دوراً بارزاً في انشاء وتصميم الكثير من الوظائف الخضراء والتي عرفت على انها وظائف لائقة تسهم في الحفاظ على نوعية البيئة أو أسترجاعها سواء كانت صناعية او خدمية او زراعية أو أدارية، وهذه الوظائف لها دور في تقليل الأنبعاثات والتلوث وكذلك تحمي النظام الأيكولوجي واخيراً تمكن المجتمعات والمنظمات من التكيف مع التغيرات المناخية (Ravi,2013:p12)، وهذا يتفق مع قدمه Arulrajah et al (2015:p4) والذي أشار الى إمكانية استخدام التصميم والتوصيف الوظيفي في تحديد عدد من المهام والواجبات والمسؤوليات المتعلقة بحماية البيئة، وقد أدرجت بعض المنظمات المهام البيئية والأجتماعية بالأضافة الى مجموعة من المسؤوليات في كل وظيفة بغية حماية البيئة، وبسبب أدراك المنظمات العالمية الى أهمية التخضير بأعتباره الأساس في تحقيق الأستدامة البيئية فلذلك استخدمت استراتيجيات عدة لتحقيق هذه الأستدامة ومنها استراتيجية إعادة تصميم الوظائف الخضراء .

## 2- التوظيف الأخضر (Green Recruitment) .

يعد مفهوم التوظيف الأخضر من المواضيع الحديثة نسبياً والذي يشهد اهتمام كبير من قبل العديد من المنظمات بكافة أنحاء العالم، بل قد أضحى أحد الأساليب التي تتبعها المنظمات للأعلان عن نفسها من خلال أنشطتها الخضراء ومن هذه الأساليب هو التوظيف الأخضر ومن طرق التوظيف الأخضر مثل أنتمتة الأعلان عن الوظائف وإتمتة المقابلة بدلاً من استخدام الورق وحضر استخدام المياه المعبأة في زجاجات وأكواب بلاستيكية في مكان العمل، ومع هذا فأن مدرء الموارد البشرية الخضراء يرون أن الممارسات الخضراء في مجال التوظيف هي قصيرة نسبياً إذا ما قورنت بالممارسات الخضراء الأخرى مثل التدريب والتخطيط وتصميم الوظائف والتقييم والمكافأة الخضراء لكنها تعد مكملاً للوظائف الأخرى. (Diana,2008:p8-9)

أن الشركات المهتمة بالجوانب البيئية والتي تجعل منها أطراً لأعمالها العادية فهي بحاجة الى قوة عاملة موجهة نحو البيئة، ولتحقيق السياسات البيئية القائمة فهي بحاجة الى القيام ببرامج لخلق وجذب قوة عاملة خضراء، ولتحقيق هذا فأن للمنظمات لها خياران:(Arulrajah et al,2015:p4)

الأول: التركيز على التوظيف الأخضر.

الثاني: التدريب والتطوير للقوى العاملة.

وهنا لابد من الإشارة الى أهمية دمج التنمية المستدامة مع عملية التوظيف وهذا يشتمل على مراقبة متطلبات الكفاءة طويلة الأجل للشركة، وتزويد الموظفين الجدد بالمعلومات حول سياسات التنمية المستدامة أضف الى هذا تقديم وصف وظيفي للأقسام الحالية لتوضيح أنواع أنشطتها الصديقة للبيئة، وكذلك يستوجب على المنظمة أيضاً للمرشحين والموظفين الجدد المسمى الوظيفي والتسلسل القيادي وكيفية أعداد التقارير البيئية وجوانب الصحة والسلامة (المواد والأنبعاثات الضارة التي قد يتعرض لها الموظفون). (Mandip,2012:p245)

### 3- التدريب والتطوير الأخضر *Green training and development*

أن تنفيذ مبادرات الإدارة الخضراء تتطلب من الشركات مستوى عال من المهارات التقنية والأدارية لدى العاملين بها، بسبب الحقائق والتي مفادها أن الشركة تواجه موجة عالية من التنافس والابتكارات المتسارعة مما يوجب عليها أيجاد برامج ودورات تدريبية تزيد من إمكانات العاملين لديها وترفع مستوى الوعي البيئي لديهم وخلق القدرة على مواجهة التقدم التقني والأداري والابتكارات البيئية المتسارعة بالإضافة الى زيادة القدرة على خلق الميزة التنافسية لمنظمتهم. (Sudin,2011:p80)

ويرى Tareq & Rosima (2015:p952) بأن تطوير المعارف والمهارات والسلوكيات الإيجابية المتعلقة بالبيئة تأتي جميعها تحت مظلة التدريب وذلك بأعتبره الأدوات الأساسية في أعداد موظفين متعددي المواهب بغية الوصول الى الأبداع والابتكار وهذا كله سيصب في خلق وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة.

ولا بد من الإشارة الى أن البرامج التدريبية الخضراء يجب أن تشتمل على القضايا الاجتماعية والبيئية وعلى مستوى المنظمة ككل، وهذا لا يشتمل على العاملين القدامى فحسب بل يجب أن يشتمل على العاملين الجدد وذلك من خلال توضيح رؤية المنظمة ورسالتها ومبادراتها وأهدافها والمتمثلة بتقديم منتجات صديقة للبيئة بالإضافة الى تقليل الغازات المنبعثة من عمليات الإنتاج المسببة للاحتباس الحراري، ولضمان نجاح برامج التدريب فيستوجب التخطيط لها وبشكل سليم وبما ينسجم مع طبيعة كل وظيفة. (السكرانة،2017:ص18-19).

ويمكن تلخيص أهم النتائج الإيجابية للتدريب الأخضر بما يلي: (Mamin,2017:p1415)

1- يساعد العاملين على تقليل النفقات الناتجة عن عمليات الإنتاج.

2- الاستخدام الأمثل للموارد والحفاظ على الطاقة وتقليل مسببات التدهور البيئي.

3- توفير الفرص لأشراك العاملين في حل المشكلات البيئية.

4- إدارة المكافأة الخضراء *Green reward management*

تعد المكافأة الخضراء إحدى الأدوات المميزة والتي تستخدم في تحفيز سلوك العاملين لزيادة جهودهم المبذولة لتحقيق الأهداف البيئية. (Deepak & Tiwari,2015:p49)

ويضيف داود وعلي (2017:ص128) على ذلك باعتبار المكافأة والتعويضات إحدى الأدوات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية لما لها أثر في ربط مصالح الأفراد ومصالح المنظمة ببعضها البعض، وأن لهذه الأنشطة لا تتوقف تأثيراتها على دعم أنظمة إدارة البيئة فحسب بل وتمتد أثاره الى دعم وتطوير الابتكارات التي لها أثار وأنعكاسات ايجابية على البيئة.



أن الإدارة الخضراء الناجحة عادة ما تعطي حصة كبيرة للمكافأة والتعويضات لتشجيع عاملها على رفع مهاراتها لأنجاز الوظائف الخضراء، وتأخذ المكافأة الخضراء أشكال عدة فمنها ما يبني على أساس نقدي والمتمثلة بالمكافأة النقدية وزيادة الرواتب والحوافز النقدية، والشكل الثاني للمكافأة الغير نقدية والمتمثلة بالجازات الخاصة والهدايا للموظفين وأسرههم أضف الى ذلك الثناء والتقدير للجهود الخضراء والمقدمة من قبل المدراء التنفيذيين للمنظمة. (Ravi,2013:p18)

التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية الخضراء :

بالرغم من الأهمية الكبيرة لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء للمنظمات بصورة عامة لما تنتج عنها من تبعات إيجابية لها وللمجتمع وعلى رأسها خلق التنمية المستدامة، ولكنها بنفس الوقت تواجه العديد من التحديات والتي يمكن تلخيصها بالآتي: (Sajjad&Sadiqur, 2016,p57)

ان تدريب وتوظيف الموظفين للممارسات الخضراء قد تواجه مقاومة من قبل بعض الموظفين لعدم تقبلهم لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتزمتهم بالممارسات التقليدية لأدارة الموارد البشرية.

- 1- ان تنفيذ الممارسات الخضراء يتطلب استثماراً مرتفعاً وقد يحقق عائداً منخفضاً في بادئ الأمر .
- 2- من أهم التحديات التي تواجهها الإدارات المختصة في إدارة الموارد البشرية هو إنشاء هيكل عمل أخضر بالأضافة الى أعداد عمليات تشغيل خضراء، وتوفير الأدوات الخضراء، وخلق التفكير الأخضر لموظفيهم.

ويضيف كلا من Sriram & Suba (2017:p392) بأن عملية تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء قد تواجه تحديات أخر والمتمثلة ب:

- 1- هنالك صعوبة كبيرة في عملية تقييم الأداء الأخضر للعاملين.
- 2- هنالك صعوبة كبيرة في التحول من ممارسات إدارة موارد بشرية تقليدية الى إدارة موارد بشرية خضراء في مدة قصيرة.

## المحور الثاني: الاداء التنظيمي

### مفهوم الاداء التنظيمي

أن المنظمات والمؤسسات شبيها بالمحرك الذي يحدد مستوى التقدم السياسي والاقتصادي والاجتماعي لما تلعبه من أدوار مهمة على مختلف الأصعدة والمجالات، ولهذا السبب نلاحظ في العقود الثلاثة الماضية قد أعطيت سنة جوائز نوبل للباحثين الذين انصبت بحوثهم على تحليل المنظمات وبالتالي فإن الأداء يعد من أهم المتغيرات في أبحاث الإدارة بل ويمكن القول بأنه يعد المؤشر الأكثر أهمية للنشاط التنظيمي باعتباره قدرة المنظمة على استغلال بيئتها للوصول الى الموارد المحددة واستخدامها. (Corina et al,2011:p286-287)

لقد تعددت التعاريف التي انصب اهتمامها على أداء المنظمة وقد اختلفت من فترة زمنية الى أخرى فكانت تعرف في عقد السبعينات من القرن الماضي باعتبار الأداء جيد ما اذا كانت المنظمة قادرة في تحقيق مستوى عالي من الإنتاج مع تحقيق اقل مستوى من التكاليف ودوران العمال أي بمعنى ان تلك التعاريف تعتمد على ابعاد ثلاث وهي (الكفاءة والفاعلية والصلة)، أما في عقد الثمانينات فكان يعتبر أداء المنظمة جيد اذا ما حققت أهدافها، أما في عقد التسعينات فكان تعريف الأداء التنظيمي الجيد قائم على أساس جودة أداء العاملين فكلما حصل العاملين من خبرات

ومهارات حديثة وجيدة كلما زادت قدراتهم في مواكبة التطورات الحاصلة والمتسارعة في السوق وهذا يعكس على أداء المنظمة اما التعاريف الحالية فأنها تركز على أساس الربط ما بين الأهداف التنظيمية (الفاعلية) الموارد التنظيمية (الكفاءة)، والرضا من أصحاب المصلحة (الملائمة). (Hashem,2015:pp2-3)

ويعرف الأداء التنظيمي على انه الأرتباط التطوعي للأصول الإنتاجية بما في ذلك الموارد البشرية والمادية والرأسمالية لغرض تحقيق هدف مشترك. (Robert,2004:p3)

ويعرف الأداء على انه " العلاقة بين النتيجة والمجهود وهو أيضاً معلومة كمية وهي في أغلب الأحيان تبين حالة أو درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة من طرف المنظمة". (السايع،2012:ص38)

ويعرف الأداء على انه كافة العمليات والمعالجات لتنفيذ الاستراتيجيات المختلفة للمنظمة وأن هذه العمليات لها تأثير كبير على امحتوى والناتج، يتم تمثيلها بشكل أساسي من خلال تحقيق الكفاءة والفاعلية؛ وهذا يقودنا الى تعريف الكفاءة والفاعلية وهي مرادفات ذات صلة بالأداء والتي يمكن اختصار مفهومها بالآتي: (Cosmin .etl, 2012:p312)

الكفاءة: هو أنجاز المهام مع الحد الأدنى من أستهلاك الموارد المستخدمة أي بمعنى اخر (نسبة المدخلات مقابل المخرجات).

الفاعلية: ويقصد بها طريقة الوصول الى الأهداف المحددة والتي هي من أستراتيجيات محددة، وتعد المنظمة فعالة من الناحية التشغيلية عندما تحدد وتنفذ وتراقب التفاعل بين مصادر التنمية الداخلية والخارجية بالإضافة الى الأستجابة لتوقعات الشركاء الخارجيين.

### طرق تقييم أداء المنظمة

هنالك طرق مختلفة في قياس مستوى أداء المنظمة فمنهم من يعتمد على ما تحققه المنظمة من أرباح مالية ومنهم من يقيم أداء المنظمة على استمرارية وديمومة المنظمة ومنهم من يقيم الأداء على أساس التكامل ما بين المنظمة وبيئتها، ومن هذه المنطلق سننتقل الى مجموعة من الطرق المستخدمة في تقييم أداء المنظمة ومن هذه الطرق التي تعتمد على المعايير الأربعة الواجب توفرها لكي يكون أداء المنظمة جيد وهي: (Estelle & Luc:2014,pp10-11)

1- الاستدامة: يدعى المكون النظامي لأستدامة المنظمة ، والمتمثل باستقرار ونمو المنظمة والذي يتم تحقيقه من خلال جودة السلع والخدمات وحماية الموارد المالية.

2- كفاءة العمليات: ويشار له من خلال المكون الفني ، كفاءة العمليات ، إلى الاستخدام السليم للتقنيات، خاصة في مجالات أنظمة التشغيل وإدارة التمويل والتي يتم تقييمها بثلاثة معايير أساسية وهي اقتصاد الموارد ، الإنتاجية ، والربحية العامة.

3- الشرعية التنظيمية: المكون البيئي للأداء هو شرعية المنظمة ويصف موقف المنظمة في بيئتها ، استناداً إلى تقييم المجموعات الخارجية مثل المجتمع والحكومة ومجموعات المصالح المختلفة. ويمكن تقييمه بثلاثة معايير: احترام اللوائح ، المسؤولية الاجتماعية ؛ المسؤولية البيئية.

4- أستحقاق الموظفين: ويتمثل بالأشخاص الذين يعملون في المنظمة ؛ يمكن تقييمه من خلال خمسة معايير: صحة وسلامة الموظفين ، التزام الموظف ، المناخ التنظيمي ، الكفاءات وأداء الموظف

وهنالك أساليب مختلفة في قياس مستوى الأداء والتي يمكن تقسيمها الى طريقتان وهي الطريقة التقليدية والطريقة الحديثة أما الطريقة التقليدية فيمكن هي كذلك تقسيمها الى طرق عدة منها : (Adnan & Mohamad, 2014,p:967)

- 1- طريقة الترتيب: يتم ترتيب الموظفين على أساس الجدارة من الأفضل الى الأسوأ .
- 2- جداول التقييم بأستخدام الرسوم البيانية: في عام 1931 تم استخدام تحسين مقاييس التصنيف البياني ووفقاً لهذه الطريقة يتم سرد عدد من السمات ومجموعات المهام المنجزة وعلى ضوءها يتم تصنيف الموظف من خلال تحديد مستوى أدائه بعد تصنيف لكل سمة.
- 3- طريقة السلوكيات الحرجة: تعتمد هذه الطريقة على أساس السلوكيات المميزة للموظف والذي يحدث فرقاً كبيراً في الأداء .
- 4- التقارير: في هذه الطريقة يقوم المشرف بتقديم تقرير حول نقاط القوة والضعف وذلك بالتركيز على القدرات والمؤهلات الحالية إضافة الى الأداء السابق .

أما الطرق الحديثة والتي تم صياغتها لتعزيز الطرق التقليدية، فهي تحاول في تحسين أوجه القصور في الأساليب القديمة مثل التحيز والشخصية، ويمكن تلخيصها بالأساليب التالية: (Ashima and Gour,2013:p618)

- 1- الإدارة والأهداف : يستند هذا الأسلوب في تحديد الأداء من خلال تحقيق الأهداف المحددة من قبل الإدارة، وأن هذه الطريقة أي (الإدارة بالأهداف) يكون نهج النظام للإدارة في تحديد الأهداف يتكون من سبعة خطوات رئيسية وهي التخطيط الاستراتيجي، والتسلسل الهرمي، والتخطيط للعمل، والتنفيذ لتحقيق الأهداف، والمراقبة والتقييم، واخيراً التطوير التنظيمي والإداري.
- 2- التصنيف المرتكز على أساس السلوك: تعارض هذه الطريقة الأسلوب الذي يعتمد على أساس التقييمات الرقمية ولكن يركز على سلوك الفرد فعلى سبيل المثال فإن الطبيب في الدرجة الثالثة يجب عليه أظهار مستوى معقول من التعاطف مع المرضى ولكن الأطباء من المستوى الخامس يجب ان يبدوا مستوى أعلى من التعاطف.
- 3- محاسبة الموارد البشرية: يتم الحكم على الأداء بالاستناد على التكلفة ومساهمة الموظف أي بالاعتماد على تحليل المنفعة لتكوين مفهوم محاسبة الموارد البشرية .
- 4- مراكز التقييم: يعتمد هذا الأسلوب على أساس اجتماع المدراء مع مجموعة مراقبين مدربين على مراقبة السلوكيات ومجموعات العمل وتقصي الحقائق وتحليل المشاكل .
- 5- 360 درجة: وهي تقنية شهيرة في تقييم الأداء تتضمن التقييم من قبل المشرفين المباشرين وأضاء الفريق والعملاء والزملاء وحتى تقييم الذات .
- 6- 720 درجة:تعتمد هذه الطريقة بالإضافة الى الأسلوب السابق وهو 360 درجة يضاف لها معرفة تقييم العميل أو المستثمر في عملهم بالإضافة الى الأسرة والموردين وعينة من المجتمعات .

#### العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وأداء المنظمة

أن اعتماد الشركة بأعتهاها ناجحة من عدمه يعتمد على ما تحققه من عائدات وقيمة اقتصادية، لكن هذا كان في السابق أما الآن ومع أنتشار الوعي والثقافة البيئية فأصبح من الواجب على المنظمة أن تأخذ بنظر الاعتبار تقليل الأثار البيئية بالإضافة الى جانب العوامل الاقتصادية والمالية حتى تكون ناجحة في قطاع الأعمال، وكل هذا يستوجب على أي منظمة لتطبيق هذه الممارسات الخضراء مستوى عال من المهارات الفنية والإدارية بين العاملين بسبب الحقائق والتي مفادها أن المنظمة ستطور مبادرات بيئية تركز على الأبتكار والتي ستكون لها انعكاسات على الميزة التنافسية

المستدامة للمنظمة وفي هذا الصدد فإن التوظيف والأختيار الموظفين الدقيق والصارم، ونظام التقييم القائم على الأداء، وأدخال برامج تدريبية وتنمية الكفاءة الفنية والأدارية لها أهمية أساسية في تعزيز الأبتكار وبالتالي تعزيز أداء المنظمة. (Benard & Josphat,2016,p:987)

أن الفهم والتطبيق الصحيح لأدارة الموارد البشرية الخضراء يمكن المنظمة من تحسين أدائها الأقتصادي والتنظيمي بصورة مستدامة بالأضافة الى خلق الميزة التنافسية لها، لكن هذا يتطلب من المنظمات إجراء عمليات الدمج ما بين القضايا والممارسات الخضراء في القضايا اليومية التقليدية لأنشطة المنظمة بالأضافة الى القرارات الاستراتيجية للموارد البشرية وسياسات الشركة. (Sajjad & Sadiqur,2016,p:58)

وهنا لا بد من الإشارة الى أن المنظمات التي تركز على التوظيف والتدريب والتعليم الأخضر سيكون لها دور في تعزيز الأداء البيئي العالي في داخل المنظمة وهذا ستكون له انعكاسات في جذب وأختيار العاملين الخضر والتي ستجني من ورائهم السلوكيات والمواقف المبتكرة والتي تصب في مصلحة أي منظمة لما له دور في الحفاظ على الأداء البيئي المستدام. (Sana & Auranzeb:2016,p123)

### المبحث الثالث / الاطار العملي

#### مجتمع الدراسة وأختبار فرضيات البحث وتحليل النتائج وتفسيرها

##### 1- مجتمع الدراسة

تكونت عينة الدراسة من مدراء ورؤساء الأقسام والشعب أضافة الى مجموعة من الأطباء والأداريين العاملين في مستشفيات مركز محافظة الانبار، حيث تم توزيع أستمارات الاستبيان على 82 عينة وتم أسترجاع واعتماد 76 أستبيان ويمكن تلخيص وصف عينة الدراسة بالجدول التالي:

##### جدول رقم (1)

توزيع عينة المجتمع على أساس الذكور والأناث

النسبة المئوية	العدد	الجنس
57%	47	ذكور
43%	35	أناث
100%	82	المجموع

يتبين جدول رقم (1) بأن 57% من عينة المجتمع هم من الذكور والنسبة المتبقية والبالغة 43% هم من الأناث وهذا يشير الى أن الجزء الأكبر من العاملين هم من الذكور وأن نسبة الأناث قد بلغت 43% وهو مؤشر إيجابي للمستشفيات في تجاوز العقبات من عادات وتقاليد المجتمعات التقليدية والتي تكون مجتمعات ذكورية تمنع من توظيف الأناث في اي وظيفة عامة ام خاصة.

## جدول رقم (2)

توزيع عينة البحث على أساس العمر

النسبة	العدد	العمر
15%	12	اقل من 30 عام
17%	14	من 31 الى 35 عام
25%	21	من 36 الى 40 عام
28%	23	من 41 عام الى 45 عام
15%	12	أكبر من 46 عام
100%	82	المجموع

يظهر لنا من الجدول اعلاه بأن غالبية اعمار عينة الدراسة هم أقل من 40 عام وهذا مؤشر إيجابي يدل شبابية العاملين في مستشفيات مركز محافظة الانبار.

## جدول رقم(3) توزيع عينة البحث على أساس التحصيل الدراسي

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
11%	9	أعدادية
9%	7	دبلوم
41%	34	بكالوريوس
25%	21	ماجستير
4%	3	دبلوم عالي
10%	8	دكتوراه
100%	82	المجموع

يظهر لنا الجدول اعلاه بأن الجزء الاعظم من عينة الدراسة قد كان تحصيلهم الدراسي هم من حملة شهادة البكالوريوس وهذا مؤشر إيجابي الى حد ما وذلك بتكليف أغلب المهام الادارية الى حملة شهادة البكالوريوس.

## جدول رقم (4)

توزيع عينة الدراسة على أساس سنوات الخدمة

النسبة المئوية	العدد	سنوات الخدمة
9%	7	اقل من 5 عام
30%	25	من 6 الى 10 عام
41%	33	من 11 الى 15 عام
20%	17	اكثر من 15 عام
100%	82%	المجموع

يبين الجدول اعلاه والمتعلق بسنوات الخدمة بأن غالبية مجتمع الدراسة من اصحاب سنوات الخدمة التي تزيد عن خمسة سنوات وهذا مؤشر ايجابي اذ يعكس مدى خبرة وكفاءة العاملين في أعمالهم الموكلة بهم.  
2- اختبار الفرضيات

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسة الأولى (علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة)  
يهدف هذا التحليل للتعرف على درجة القبول أو الرفض الفرضية الخاصة بدرجة الارتباط ما بين متغيرات البحث والتي يمكن تقسيمها الى فرضيات رئيسة وفرضيات فرعية.  
الفرضية الرئيسة : هنالك ارتباط معنوي ما بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وأداء المنظمة.  
يظهر لنا الجدول رقم (2) بأن معامل الارتباط ما بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وبين أداء المنظمة قد بلغ (\*\*0.69) وبمستوى معنوي Sig(0.000) وهذا يعد مؤشر جيد ويعني أن التغير في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بمستوى(0.69) سوف يؤدي الى بالاتجاه نفسه في تحسين أداء المنظمة.  
جدول رقم (2)

درجة الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحسين أداء المنظمة

التحسين في أداء المنظمة		ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء
0.69	درجة الارتباط	- تصميم الوظائف. - التوظيف الأخضر. - التدريب الأخضر. - المكافأة الخضراء.
0.000	مستوى المعنوية (Sig)	
** المعنوية عند مستوى (0.000)		

الفرضية الفرعية:علاقة ارتباط المتغيرات الفرعية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمتمثلة (التصميم والتوظيف والتدريب والمكافأة الخضراء) في أداء المنظمة والموضح في جدول رقم (3).

جدول رقم (3)

أداء المنظمة	درجة الارتباط ومستوى المعنوية	ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء
0.66**	درجة الارتباط	- تصميم الوظائف الخضراء.
0.000	مستوى المعنوية Sig	
0.59**	درجة الارتباط	- التوظيف الأخضر.
0.000	مستوى المعنوية Sig	
0.81***	درجة الارتباط	- التدريب الأخضر
0.000	مستوى المعنوية Sig	

0.70**	درجة الارتباط	-المكافأة الخضراء.
0.000	مستوى المعنوية Sig	
المعنوية عند درجة (0.000)		

#### أولاً: تصميم الوظائف الخضراء

يتضح لنا من الجدول أعلاه بأن هنالك ارتباط معنوي وبدرجة ايجابية تجاه القبول بين تصميم الوظائف الخضراء والأداء التنظيمي وبدرجة ارتباط (0.66) وبمستوى معنوية Sig (0.000).

#### ثانياً: التوظيف الأخضر

يتضح لنا من النتائج المتعلقة بالتوظيف الأخضر بأنه هنالك درجة ارتباط مقبولة بأداء المنظمة وبدرجة ارتباط (0.59) وبدرجة معنوية Sig (0.000)

#### ثالثاً: التدريب الأخضر

يتضح لنا كذلك من الجدول رقم (3) أن درجة الارتباط ما بين التدريب الأخضر وأداء المنظمة قد بلغ 0.81 وهي درجة ارتباط عالية وبمستوى معنوية (0.000).

#### رابعاً: المكافأة الخضراء

يبين الجدول أعلاه بأن درجة الارتباط ما بين المكافأة الخضراء والأداء التنظيمي قد بلغ درجة (0.70) وبمستوى معنوية (0.000).

أختبار الفرضية الرئيسية الثانية (هنالك تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في أداء المنظمات المبحوثة).

#### جدول رقم (4)

تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء المنظمة

المتغير التابع	قيمة اختبار F	Sig المعنوية	قيمة T المحسوبة	عامل الانحدار β	المتغير المستقل
الأداء التنظيمي	29.10	0.000	14.24	2.33	إدارة الموارد البشرية الخضراء

يتضح لنا من الجدول أعلاه بأن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (29.10) وهذا يدل على وجود تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في متغير أداء مستشفيات مدينة الرمادي، وهو يدل كذلك على أن منحى الأنحدار جيد في وصف العلاقة ما بين المتغيرين.

أما ما يتعلق بقيمة β والبالغة 2.33 فهي قيمة تدل على أن زيادة أي وحدة من وحدات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء فهي ستؤدي الى نقص نفس القدر في تحسين أداء المنظمة.

وفيما يتعلق ب Sig المعنوية فقد بلغت (0.000) وهي تشير الى معنوية مخرجات النظام الاحصائي وهذا تأكيد على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء المنظمة، وكانت قيمة T المحسوبة (14.24) فهي تشير الى أهمية متغيرات الدراسة والى وجود فروق معنوية.

وعلى ضوء النتائج أعلاه فقد تحققت الفرضية الثانية والتي تنص على هنالك تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء المنظمات عينة الدراسة.

ولغرض ترتيب أهمية أبعاد المتغيرات لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وذلك بالاستناد على أجابات عينة البحث وكذلك للتعرف على مستوى ممارسات المستشفيات عينة الدراسة لممارسات الخضراء فسيتم اعتماد تحليل الوسط الحسابي والانحراف المعياري للوصول الى النتائج المرجوة، وكما موضح في الجدول أدناه:

جدول رقم (5)

ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المكافأة الخضراء	2.6	0.29
التوظيف الأخضر.	2.9	0.31
التدريب الأخضر	2.6	0.26
تصميم الوظائف والتوظيف.	2.4	0.20
النتيجة الاجمالية	2.6	0.27

يظهر الجدول رقم (5) بأن أجابات عينة البحث حول مستوى أجمالي متغيرات إدارة الموارد البشرية الخضراء هي ضعيفة نسبياً إذ نلاحظ بأن الوسط الحسابي قد بلغ (2.6) وهي قيمة متدنية من قيمة الوسط الحسابي الفرضي، أما قيمة الانحراف المعياري فقد بلغت (0.27) وهي قيمة منخفضة كذلك وهذا يعد مؤشر سلبي إذا تعكس هذه النتائج عن قلة تطبيق الممارسات الخضراء للموارد البشرية في المستشفيات عينة الدراسة.

#### الاستنتاجات

- 1- ليس هنالك أثر ذو دلالة معنوية لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مستشفيات مركز محافظة الأنبار.
- 2- ضعف تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمتمثلة بـ (تصميم الوظائف، التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، المكافأة الخضراء) في مستشفيات مدينة الرمادي الناتج عن قلة المعرفة بأهمية هذه الممارسات الخضراء وأساليب تطبيقها ودورها في تحسين أداء المنظمة.
- 3- هنالك تأثير ذو دلالة معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء مستشفيات مركز محافظة الأنبار.

#### والتوصيات

- قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات والتي يمكن تلخيصها على النحو الآتي:
- 1- ضرورة تبني الإدارات العليا مبادئ الموارد البشرية الخضراء والعمل على أشاعة ثقافة الاهتمام بالجوانب البيئية من قبل العاملين وذلك من خلال تشجيع برامج التدريب والمكافأة الخضراء وقبلها التوصيف والتوظيف الأخضر، والتي يهدف من وراها الى تحويل تلك المنظمات الى منظمات خضراء.
  - 2- على الإدارات العليا أن تمد جسور التعاون ما بين مؤسساتهم والمؤسسات العلمية كالجوامع والمعاهد بغية الاستفادة من خبراتها لتعزيز الممارسات الخضراء في المستشفيات عينة الدراسة.
  - 3- توصي الدراسة كذلك على أهمية استثمار العلاقة ما بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء ولأداء والاستفادة من معطياتها في تحسين أداء المستشفيات عينة الدراسة



## المصادر والمراجع

### أولاً: المصادر العربية

- 1- داود، فضيلة سلمان و علي، أسرار عبدالزهرة (الأداء الريادي للمنظمة على وفق الإدارة الخضراء للموارد البشرية "بحث ميداني في شركة الحفر العراقية") مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد100، المجلد23، الصفحة 125، العام 2017.
- 2- السكارنة، محمد أحسان (أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجيات التمايز أبداع الموارد البشرية متغير معدل) دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان. المملكة الأردنية الهاشمية، جامعة الشرق الأوسط، رسالة ماجستير، 2017.
- 3- السايح، الزغودي محمد (مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية/ دراسة ميدانية مؤسسة "الجزائر لصناعة الأنايب") الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، رسالة ماجستير، 2012.

### ثانياً: المصادر الأجنبية:

- 1- Arulrajah , A.Anton, opatha, nawaratne (2015) " Green Human Resource Management Practice" 2015,pp4-28.
- 2- Kanika Sharma "Conceptualization of Green HRM & Green HRM practices : Commitmet To Enveronment Sustainability" 2016:p8-9.
- 3- Gary Dessler "Human Resource Management" 2013, Thirteenth Edition, p91.
- 4- Russo, Giovanni "Job Design & Skill Development in the work place" 2016, p:18.
- 5- Mandip,Gell "Green HRM: people management commitment to enveronmental sustainability" 2012, p:245.
- 6- Sudin, Suhaimi "Strategic Green HRM: A Proposed model that support corporate environmental citizen" 2011, P:80.
- 7- Diana L. Stone "Challenges and Opportunities Affecting the Future of Human Resource Management"2008,p8-9.
- 8- Tareq Fayeq Obaid, Rosima Bte. Alias "The Impact Of Green Recruitment, Green Training & Green Learning On The Firm Performance: Conceptual Paper" 2015:p952.
- 9- Mamin Ullh "Integrating Environmental Sustaninability In to Human Resource Management: A Comprehensive Review On Green Human Resource Management" 2017:p1415.
- 10- Deepak Bangwal & Prakash Tiwari "Green HRM – Way to greening the environment" 2015:p49.
- 11- Ravi Sharan Prasad "Green HRM – Partner in Sustainable Competitive Growth" 2013:pp12-18.
- 12- Sajjad Hosain & Sadiqur Rahman "Green Human Resource Management: A Theoretical Overview" 2016:p57.
- 13- Sriram & Suba "Impact of Green Human Resource Management (G-HRM) Practices over Organization Effectiveness" 2017,p:392.
- 14- Corina G.,Liviu I.,Roxana S., "Determinants Of Organizational Performance: The Case Of Romania" 2011, :p286-287.

- 15- Hashem Salarzadeh J. "An Overview of Organization Performance Index: Definitions and Measurements" 2015, pp2-3.
- 16- Robert B. Carton "Measuring Organizational Performance: An Exploratio Study" 2004:p3.
- 17- Cosmin O., Gheoghe N.,Veronica A.,etl."the Concept of performance in Business Organizations – Case Study On The Employee Performance In Romanian Business Organization"2012:p312.
- 18- Estelle M. Morin & Luk K. Audebrand "Organizational Performance And Meaning Of Work Correcting For Restricted Range" 2014,pp10-11.
- 19- Adnan Shaout & Mohamad K.yousif "Performance Evaluation – Methods and Techniques Survey" 2014,pp:10-11.
- 20- Benard Langat & Josphat Kwasira "Influences Of Green Human Resource Management Practices On Environmental Sustainability At Kenyatta University, Kenya" 2016, P:987.
- 21- Sajjad Hosain & Sadiqur Rahman "Green Human Resource Management: A Theoretical Overview" 2016, p:58.
- 22- Sana Arzbhutto & Auranzeb "Effects of Green Human Resources Management on Firm Performance: An Empirical Study On Pakistani Firms"2016, p123.
- 23- Ashima Aggarwal & Gour.S"Techniques of performance Appraisal-A Review" 2013,p618.

## - الملحق -

السيد / ة الفاضل / ة ..... تحية طيبة

يهدف الباحث القيام دراسة بعنوان " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء المنظمة " دراسة ميدانية على المستشفيات الأهلية في محافظة الأنبار .

حيث تهدف الدراسة الى معرفة الممارسات الخضراء للموارد البشرية في تحسين وتطوير أداء المستشفيات الأهلية .

شاكرين تعاونكم ، علماً أن كافة المعلومات ستعامل بسرية تامة وسيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي .  
الباحث : مناف عبد المطلب احمد

البيانات الشخصية :

- 1- الجنس : ذكر  أنثى
- 2- العمر : اقل من 30 عام  من 31 الى 35 عام   
من 36-40 عام  من 41-45 عام   
اكثر من 50 عام
- 3- المؤهل العلمي  
اعدادية  دبلوم  بكالوريوس  دبلوم عالي   
ماجستير  دكتوراه
- 4- عدد سنوات الخبرة  
اقل من 5 أعوام  من 6-10 أعوام  من 11-15   
اكثر من 15 عام
- 5- المسمى الوظيفي  
مدير  رئيس قسم  طبيب  موظف

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الاتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات ممارسات الموارد البشرية  
الخضراء

تصميم الوظائف والتوظيف						التسلسل
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	السؤال	
					تقوم المستشفى بتصميم مجموعة من المهام والمسؤوليات المتعلقة بحماية البيئة في كل وظيفة	1
					يتم الأخذ بالمتطلبات البيئية في وصف الوظائف	2
					تصميم الهيكل التنظيمي للمستشفى يساعد على بناء فرق عمل تقوم بمعالجات القضايا البيئية	3
					تعتمد الإدارة العليا على الأبعاد البيئية كأساس في تصميم الوظائف	4
					يتم استحداث وظائف ومناصب تساعد على زيادة الأهتمام بالجوانب البيئية	5
التوظيف الأخضر						التسلسل
					تقوم المنظمة في توضيح وشفافية عالية عن الأداء البيئي وذلك في توصيل رسائل التوظيف	
					تؤكد الإدارة العليا على اعتماد السياسات البيئية كأساس في عملية التوظيف	2
					تعرب المستشفى في إعلانات التوظيف عن القيم البيئية وأهمية توفرها للمتقدمين الى الوظائف	3
					تعرب المنظمة عن تفضيل المرشحين الذين يتمتعون بالكفاءة والمشاركة في المبادرات البيئية في المستشفى في رسائل التوظيف	4
					معظم اجراءات التوظيف من تقديم الطلبات للتعين والسيرة الذاتية والمقابلة غالبيتها تتم من خلال شبكة الأنترنت	5
التدريب الأخضر للموارد البشرية						التسلسل
					توجد برامج تدريبية وانشطة تركز على الجوانب البيئية	
					تعد البرامج التدريبية الخضراء احد مكونات إستراتيجيات المستشفى	2
					تضع المستشفى تعليمات مشددة بضرورة أطفاء أجهزة الكمبيوتر والأجهزة الطبية والأنارة عند أنتهاء العمل	3
					تقوم الشركة بنشر التوعية بين موظفيها ومراجعتها عن حفظ الطاقة	4
					تشجع المنظمة على استخدام سيارات النقل الجماعي والعام لموظفيها	5
المكافأة الخضراء						التسلسل
					تقدم المستشفى المكافأة المالية والغير مالية للأداء البيئي الجيد المقدم من قبل الموظف	

					2	هنالك مكافأة خاصة توضع لغرض تشجيع العاملين على اكتساب المهارات الخضراء
					3	توفر المستشفى الحوافز لتشجيع الأنشطة والسلوكيات الصديقة للبيئة مثل إعادة تدوير النفايات
					4	تتم مكافأة المقترحات الخضراء المقدمة من قبل العاملين والتي يمكن أن تستثمر في تحسين الأداء البيئي للمنظمة
<b>أداء المنظمة</b>						
					1	ان تفعيل الممارسات الخضراء أدى الى خلق حالة من عدم الأفتتاح لدى الإدارات العليا بأساليب العمل التقليدية والتأكيد على التحسين المستمر
					2	تساعد الممارسات الخضراء في بناء هياكل تنظيمية مرنة بالإضافة الى إيجاد إجراءات تشغيلية مناسبة لأهداف المستشفى وصديقة للبيئة على حدأ سواء
					3	تعد الممارسات الخضراء أداة للأنفتاح على الأفكار المستجدة والأبتكارية
					4	تساعد الممارسات الخضراء في تطوير المهارات الفردية والجماعية في حل المشاكل التي تواجهها المستشفى
					5	تلعب الممارسات الخضراء دوراً هاماً في خلق الريادية والتميز للمستشفى على المنافسين
					6	هنالك اثر واضح للدور الذي تلعبه الممارسات الخضراء في زيادة كفاءة المستشفى بالجوانب الادارية والخدمية المقدمة الى زبائنها