



Journal of

# STEPS

for Humanities and Social Sciences

Volume 1 | Issue 2

Article 32

## The impact of green human resource management practices in achieving organizational excellence: An exploratory study of the opinions of a sample of workers in the Kirkuk Cement Factory

Mazen Saab Salamh  
*University of Tikrit, Iraq*

Kefah Abbas Muhammed  
*Tikrit University, Iraq*

Follow this and additional works at: <https://www.steps-journal.com/jshss>



Part of the [Arts and Humanities Commons](#), [Business Commons](#), [Education Commons](#), [Law Commons](#), and the [Political Science Commons](#)

### Recommended Citation

Salamh, Mazen Saab and Muhammed, Kefah Abbas (2022) "The impact of green human resource management practices in achieving organizational excellence: An exploratory study of the opinions of a sample of workers in the Kirkuk Cement Factory," *Journal of STEPS for Humanities and Social Sciences*: Vol. 1 : Iss. 2 , Article 32. Available at: <https://doi.org/10.55384/2790-4237.1042>

This Original Study is brought to you for free and open access by Journal of STEPS for Humanities and Social Sciences (STEPS). It has been accepted for inclusion in Journal of STEPS for Humanities and Social Sciences by an authorized editor of Journal of STEPS for Humanities and Social Sciences (STEPS).

## اثر الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التفوق المنظمي / دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في معمل سمنت كركوك

أ.م. كفاح عباس محميد

\* مازن صعب سلامه

تاريخ القبول: 2022/06/24

تاريخ الاستلام: 2022/04/01

### المستخلص

يهدف البحث لبيان أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها الاربعة في تحقيق التفوق المنظمي عن طريق دراسة استطلاعية في معمل سمنت كركوك وتشخيص مدى تطبيق المعمل للممارسات الخضراء للموارد البشرية مما يسهم في المحافظة على البيئة عن طريق تقليل مستوى التلوث والحد من الانبعاثات الصناعية التي تؤثر سلباً على البيئة، وتكونت عينة البحث من (260) عاملاً في معمل سمنت كركوك ومن مختلف المستويات الادارية. وتوصل الباحثان الى ان ادارة المعمل لديها اهتمام واضح نحو ممارسة الموارد البشرية الخضراء باعتباره مدخلاً ادارياً حديثاً يعمل على توجيه العاملين توجيهاً بيئياً في كافة الأنشطة التي تتطلب تنفيذها داخل المعمل وخارجه، كما توصل البحث الى وجود علاقة أثر وارتباط معنوية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء والتفوق المنظمي في معمل سمنت كركوك، وينتهي البحث بعدد من المقترحات التي يرى الباحثان أنها تخدم الميدان المبحوث من أبرزها تشجيع إدارة المعمل على جذب الكفاءات العالية عند طلب التعيين وفقاً لمعايير علمية وعالمية بما ينسجم مع تلبية احتياجات المنظمة لتحقيق الأهداف الخضراء في عملها اليومي وتحسين بيئة العمل، حرص إدارة المعمل على عرض مؤشرات تقييم الأداء الأخضر الصديقة للبيئة لجميع الموظفين من اجل الاطلاع عليها ومعرفة أهدافها.

**كلمات مفتاحية:** الموارد البشرية الخضراء، الممارسات الخضراء، التفوق المنظمي، معمل سمنت كركوك.

\* كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق.

## **The impact of green human resource management practices in achieving organizational excellence: An exploratory study of the opinions of a sample of workers in the Kirkuk Cement Factory**

\*Mazen Saab Salamh, *College of Administration and Economy, Tikrit University, Iraq.*

Assistant Prof. Kefah Abbas Muhammed, *College of Administration and Economy, Tikrit University, Iraq*

### **Abstract**

The research aims to demonstrate the impact of green human resource management practices in its four dimensions in achieving organizational excellence through an exploratory study in the Kirkuk Cement Factory and diagnosing the extent to which the plant applies green practices to human resources, which contributes to preserving the environment by reducing the level of pollution and reducing industrial emissions that negatively affect the environment. The environment, and the research sample consisted of (260) workers in Kirkuk Cement Factory and from various administrative levels.

The researchers concluded that the laboratory management has a clear interest in the practice of green human resources, as it is a modern administrative approach that works to direct the workers in an environmental direction in all activities that require implementation inside and outside the laboratory. The organization in the Kirkuk Cement Factory, and the research ends with a number of proposals that the researchers believe serve the field in question, the most prominent of which is encouraging the factory management to attract high calibers when seeking appointment according to scientific and international standards in line with meeting the needs of the organization to achieve green goals in its daily work and improve the work environment, The laboratory management was keen to display green performance evaluation indicators that are environmentally friendly to all employees in order to view them and know their objectives.

**Keywords:** Green human resources, green practices, organizational excellence, Kirkuk cement factory.

تتميز المعطيات البيئية المحيطة بمنظمات الأعمال المعاصرة، ولاسيما منظمات الصناعة بشدة تعقيدها وتغييرها المستمر والمتسارع وارتفاع معدلات المنافسة فيها مما يجعل نجاحها او فشلها مرهوناً بقدرتها على الاستجابة السريعة لهذه التغيرات بهدف تقديم خدماتها على النحو الذي يؤهلها لتبوء موقع الصدارة في قطاع أعمالها، وتفوقها على منافسيها، إذ يعد القطاع الصناعي احد اهم القطاعات لأي بلد، ويُعد المورد البشري المحرك الرئيسي والعمود الفقري لهذا القطاع مما دفع المنظمات العالمية الحديثة بالتوجه نحو البحث عن الوسائل والبرامج والسياسات التي من شأنها الاتقاء بهذا المورد المهم. وتستمد الدراسة أهميتها من أهمية الممارسات الخضراء التي تمارس دوراً جوهرياً في تمكين المنظمات من تنسيق وتكامل نشاطاتها وعملياتها، واجراء المراجعة المستمرة للبيئة التي تعمل فيها ومواكبتها بإعادة النظر في مقوماتها وعناصر قوتها، وتشخيص مكامن ضعفها وبما يمكنها من الاستجابة للتحركات البيئية لاستكشاف الفرص واستثمارها، والحد من التهديدات التي تعيق عملها وتقدمها، اذ تعمل الممارسات الخضراء للموارد البشرية على بلورة واقع اجتماعي جديد قادر على التغلب على الصراعات والتناقضات عن طريق تحقيق التوازن بين العاملين والوصول الى القدرات والمهارات الجديدة واستثمار القدرات الحالية، ومن هنا تبلورت فكرة دراسة موضوع الممارسات الخضراء للموارد البشرية ودورها في تعزيز التفوق المنظمي ووقع الاختيار على معمل سمنت بهدف تقديم خدماته بالشكل الذي يميزه ويعزز مكانته بين منافسيه.

### المبحث الأول: منهجية البحث

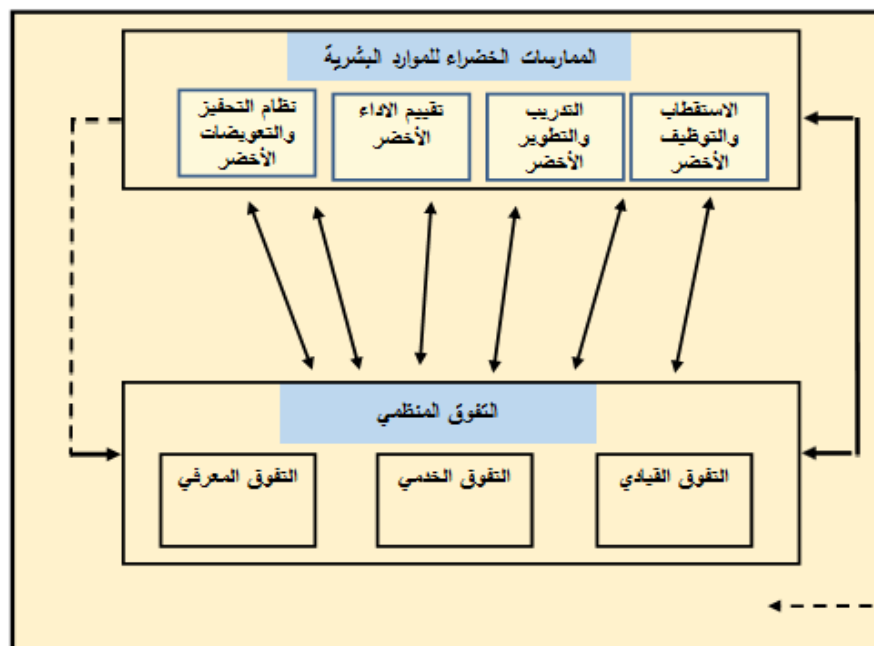
**أولاً: مشكلة البحث:** تتطلع معظم منظمات الأعمال اليوم إلى تحقيق النجاح والتفوق في عملياتها ونشاطاتها جميعاً، وتتنافس لتحقيق الكفاءة والفاعلية في أدائها، التي تقودها الى تحقيق أهدافها وغاياتها، وبناء مركز استراتيجي متميز يحقق لها النمو والبقاء ويضمن لها تطوير وتحسين عملياتها في ظل البيئة الديناميكية التي تعمل فيها، ومن هنا كان التوجه نحو اعتماد الممارسات الخضراء للموارد البشرية بصفته مدخلاً حديثاً يحقق للمنظمة المرونة والتكيف المستمر مع المستجدات البيئية مما يسهم في تحقيق التوازن في بيئة العمل والذي بدوره ينعكس على مدى قدرة هذه المنظمات من تحقيق التفوق في ادائها.

فالبيئة العراقية تعاني من مشاكل عديدة تعود إلى عوامل طبيعية وبشرية وسياسات خاطئة عزلت العراق عن العالم لسنوات طويلة نتيجة الحروب والعقوبات الدولية مما سببت مجتمعة ضغوطات على البيئة، وبالتالي استعادة نوعية الحياة يتطلب تظافر كافة جهود أصحاب المصلحة (الموظفين) وعلى كافة المستويات ومن هنا فإن المنظمة المبحوثة ليست ببعيدة عن هذه المشكلة التي تعاني منها اغلب المنظمات المحلية والدولية، مما حفز الباحثان للقيام بالدراسة الحالية بوصفها محاولة للتعرف على الممارسات الخضراء للموارد البشرية ودورها في تحقيق التفوق المنظمي في المنظمة المبحوثة (معمل سمنت كركوك)، ومن خلال الاستطلاع الاولي الميداني الذي قام به الباحثان تم تحديد مشكلة البحث، ومن أجل الوقوف على مضامين هذه المشكلة أثارت الدراسة الحالية التساؤلات الحالية :

1. هل لدى المنظمة المبحوثة فكرة واضحة المعالم عن ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء؟
2. ما مستوى اهتمام المنظمة المبحوثة بتطبيق مفهوم التفوق المنظمي؟
3. هل لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تأثير ذو دلالة معنوية ايجابية؟

**ثانياً: أهمية البحث:** يتعامل البحث الحالية مع متغيرين ذا أهمية في حقل إدارة الموارد البشرية، والمنظمة وتتلخص أهمية البحث من هذا المنطلق بالمعطيات الاتية:

1. يتمثل البحث الحالي طرحاً فكرياً يحاول الارتكاز على الحداثة في الطروحات التي تتعلق بالممارسات الخضراء للموارد البشرية والتفوق المنظمي لأنها من الموضوعات التي تناولها الباحثون كل متغير على انفراد او مرتبطة بمتغيرات أخرى.
  2. تتجسد أهمية البحث ببعدين الأول نظري يتمثل بالعرض المفاهيمي للأطر والمعالجات الفكرية ذات الصلة بمتغيري الدراسة، والثاني ميداني يتمثل بتحليل مضامين الواقع واستنصاء توجهاته.
  3. تنبثق أهمية البحث من كونه دراسة حديثة فضلاً عن قلة الجهود المعرفية السابقة في الدراسات المقدمة لهذا الموضوع في البيئة العراقية بحسب اطلاع الباحثان التي ان وجدت فهي تحتاج الى تغطية واثراء وتنوع في دراسة الموضوع، فضلاً عن حداثة الموضوع في حد ذاته لأنه يجمع بين متغيرين ذي أهمية كبيرة في الوقت الحاضر.
  4. تزويد المنظمة المبحوثة (معمل سمنت كركوك) بالمقترحات اللازمة لتحقيق التفوق والتميز في أدائها انطلاقاً من أهمية الدور الذي يقوم به هذا الميدان بأقسامه كافة في عملية تنمية المجتمع.
- ثالثاً: أهداف البحث:** استرشاداً بمشكلة البحث وتساؤلاته وانسجاماً مع الاهتمامات التي أظهرتها الأدبيات لدور الممارسات الخضراء للموارد البشرية والتفوق المنظمي في المنظمات، يروم البحث على نحو رئيس إلى تحقيق عدد من الأهداف تمثلت بالآتي:
1. نشر الوعي بمفاهيم الممارسات الخضراء للموارد البشرية ومتضمناته والتفوق المنظمي في الميدان المبحوث.
  2. وصف متغيرات البحث الممارسات الخضراء للموارد البشرية، والتفوق المنظمي وتشخيصها في المنظمة المبحوثة.
  3. تحليل علاقة الارتباط بين متغيري الدراسة وفق رؤية عينة البحث.
  4. تحليل علاقة التأثير بين متغيري الدراسة وفق رؤية عينة البحث.
  5. تقديم مجموعة من المقترحات المستندة على نتائج البحث من شأنها تطوير متغيرات البحث الحالية لدى الميدان المبحوث.



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر : من اعداد الباحثان

**رابعاً: فرضيات البحث**

1. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الممارسات الخضراء للموارد البشرية بدلالة ابعادها و التفوق المنظمي بدلالة ابعاده مجتمعاً في المنظمة المبحوثة.
2. تؤثر الممارسات الخضراء للموارد البشرية في التفوق المنظمي ايجابياً ومعنوياً في المنظمة المبحوثة.

**خامساً: مجتمع وعينة البحث**

1. **نبذة مختصرة عن مجتمع البحث:** تم إجراء دراستنا الحالية في معمل سمنت كركوك أحد المعامل الاربعة التابعة للشركة العامة للسمنت العراقية التي تتكون من: (معمل سمنت كركوك، ومعمل سمنت كيبسة، ومعمل سمنت الفلوجة ومعمل سمنت القائم)، ويقع هذا المعمل جنوب شرقي محافظة كركوك، في ناحية ليلان على بعد (10) كم من مركز مدينة كركوك، والمعمل ينتج السمنت البورتلاندي العادي بواقع خطين انتاجيين وبطاقة تصميمية (6400) طن يومياً، أي بواقع (3200) طن يومياً للخط الانتاجي الواحد، اما طاقته التصميمية السنوية فتقدر بأكثر من (2,000,000) مليوني طن سنوياً، ويعود تأسيس المعمل الى عام (1981) والذي نُفذ من قبل شركة كاوساكي اليابانية بتكلفة اجمالية بلغت (216,000,000) مائتين وستة عشر مليون دولار، وقد بدء الانتاج الفعلي به عام (1984)، ويبلغ عدد العاملين فيه حالياً (728) فرداً، اذ يبلغ عدد الذكور (663) وعدد الأناث (65)، وتغذي المعمل طاقة كهربائية بسعة (21) ميكاواط، وحصل المعمل على شهادة الجودة العراقية وعلامة الجودة، فضلاً عن حصوله على شهادة الجودة العالمية (ISO) والتي منحت له من قبل منظمة (UKAS) البريطانية، ويعمل المعمل بواقع نوبتي عمل يومياً الأولى تبدأ من الساعة (7) صباحاً حتى الساعة (7) مساءً والثانية تبدأ من الساعة (7) مساءً حتى (7) صباحاً، والمعمل يعمل على مدار (24) ساعة يومياً ولـ (7) ايام في الأسبوع طيلة ايام السنة.

2. **نسبة الاستجابة:** تم توزيع استمارة الاستبانة على الأفراد المبحوثين بعدد (265) استمارة وتم اختيار عينة عشوائية من كافة المستويات الإدارية وتم استرجاع (260) استمارة صالحة للتحليل وبنسبة استجابة 98,1%.

**سادساً: منهج البحث:** تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في التعامل مع معطيات البحث النظرية والتطبيقية، إذ يقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة قيد الدراسة من خلال الادبيات التي تناولت الموضوع، فضلاً عن تحليل هذه الظاهرة ميدانياً من خلال ما تم إجراءه من توزيع لاستمارات الاستبانة وتحليلها للوصول الى النتائج.

**سابعاً: أساليب جمع البيانات:** ان عملية جمع البيانات والمعلومات اللازمة عن الميدان المبحوث تتطلب اختيار أدوات وطرق مناسبة للوصول الى ادق النتائج واقربها واقعية، لذلك اعتمد الباحثان المقابلات الشخصية مع مدير الموارد البشرية في المعمل للحصول على البيانات والمعلومات، وكذلك تم الاعتماد على استمارة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات وقياس أبعاد البحث، وقد اشتملت الاستبانة في تصميمها على محورين رئيسيين هما:

**المحور الأول:** معلومات اولية عن خصائص الأفراد المبحوثين وتضمنت (الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، عدد سنوات الخدمة).

**المحور الثاني:** ركزت استمارة الاستبانة في محورها الثاني على قياس متغيري البحث، بما ينسجم مع منهجية البحث، إذ قام الباحثان بتوزيع الاستبانة على الأفراد المبحوثين، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي بهدف الوصول إلى إجابات تتسم بالدقة، وتم قياس الصدق الظاهري عن طريق عرض استمارة الاستبانة على مجموعة من الخبراء والمختصين في مجال العلوم الادارية بهدف الوصول الى افضل مستوى من الدقة في تصميمها، وقد تم استطلاع آرائهم وملاحظاتهم حول قدرة الاستمارة على قياس أبعاد البحث وبما يضمن وضوح الفقرات ودقتها من الناحية العلمية، بعد ذلك تمت مناقشة

الملاحظات وإجراء التعديلات اللازمة من الحذف والإضافة اللازمين على فقراتها لتخرج الاستبانة بصيغتها النهائية مكتسبة رأي الأغلبية من المحكمين. كما تم التأكد من ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ والذي بلغ (93.7%) على المستوى الكلي للأبعاد، وهذه النسبة تُعد جيدة ومقبولة في الدراسات الإدارية، كما ان ارتفاع معامل ألفا كرونباخ على المستوى الإجمالي يؤكد ان كافة الأبعاد كانت ضرورية ولا يوجد بعد منها غير ضروري تمت اضافته.

### المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث (الممارسات الخضراء لادارة الموارد البشرية)

أولاً: مفهوم الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية: هي مقياس شامل للتنبؤ بآليات الإدارة البيئية، حيث تستخدم العديد من المنظمات والوكالات المستدامة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لتحديد مستوى الاستدامة التنظيمية (Shafaei et al., 2020, 1044)، وجدت الأدبيات المتاحة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الصديقة للبيئة أو الخضراء تؤثر بشكل إيجابي على الأداء المالي للمنظمة والصورة الجيدة. يعتقد الباحثون أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء هي الأدوات التي يجب استخدامها لصياغة تصاميم التدريب والتوظيف لتعزيز السلوك الأخضر أو الصديق للبيئة لدى العاملين (Iftikhar et al., 2021, 2)، ويعرف (Lu et al., 2020, 226) ادارة الموارد البشرية الخضراء بأنها " مجموعة من التدابير التي تشمل مبادرات إدارة الموارد البشرية الصديقة للبيئة والتي تؤدي إلى زيادة الكفاءة، وانخفاض التكلفة، وتحسين مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم"، بينما يعرفها (Jamal et al., 2021, 4) بأنها " جزء من إدارة الموارد البشرية الذي يركز على الجهود المبذولة لتحويل الموظفين التنظيميين إلى موظفين بيئيين برؤية لتحقيق أهداف الاستدامة التنظيمية (على سبيل المثال، زيادة فرص العمل، وتحفيز الموظفين، والصورة العامة للعلامة التجارية و / أو الأعمال التجارية والامتثال للسياسات والقوانين الصديقة للبيئة وتقليل معدل دوران العمالة وتكاليف المرافق، بناء ميزة تنافسية".

ثانياً: أهداف إدارة الموارد البشرية الخضراء: ذكر كلاً من (Chanderjeet, 2017, 117) و (Kothiswari, 2018, 397) ان الاهداف التي تسعى ادارة الموارد البشرية الى تحقيقها عبر تبني التوجه الاخضر تتمثل بالآتي:

1. العمل على الاستغلال الامثل للموارد المتاحة بشكل رشيد وفعال عبر توعية الافراد العاملين على أن الموارد المستخدمة محدودة نسبياً.
2. السعي لرفع أداء الأفراد العاملين ورفع مستوى جودة بيئة العمل، بمعنى أن الممارسات الخضراء تهدف إلى زيادة وعي العاملين بأهمية الحفاظ على البيئة، وتطوير قدراتهم و زيادة وعيهم نحو تحقيق الاستدامة البيئية.
3. ايجاد قوى عاملة تفهم أهمية الاستدامة، ويسمح باتخاذ القرارات من منظور أوسع يساعد على تقديم حلول مبتكرة للمشاكل المعقدة و الناشئة المتعلقة بالبيئة.
4. تهدف الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية إلى توضيح تأثير مشاركة الموظفين على الأداء والتطور الشخصي داخل منظماتهم.
5. فهم السياسات التي تتبناها وتمارسها المنظمة وكيفية تغيير محتواها نحو السياسات التي تهتم بحماية البيئة واستدامتها.
6. تحقيق مزايا تنافسية وزيادة مستوى التفوق والتألق المنظمي.
7. يسهم التوجه الاخضر للمنظمة في انخفاض مستوى دوران العمل فيها.

ثالثاً: متطلبات ادارة الموارد البشرية الخضراء: ذكرت (التعمري، 27، 2021) و (Rezaei,2016,21) ان هناك عدد من الاستراتيجيات الواجب تبنيها من قبل المنظمة اذا ما ارادت التحول الى منظمة خضراء صديقة للبيئة، وتشمل:

1. مجموعة المنتجات الخضراء: وتشمل إدارة النفايات والتلوث، والتصميم المستدام واستبدال الموارد، وإعادة الاستخدام التكميلي.
  2. قوى عاملة خضراء: بما في ذلك الاستراتيجيات الخاصة بالموارد البشرية، والثقافة، والتوظيف والاحتفاظ، والتدريب، والتطوير الوظيفي، والتنوع.
  3. بيئة العمل الخضراء: وتشمل المواقع العالمية، ومكان العمل، والنباتات المادية وأماكن العمل الافتراضية، والتصريف البيئي، والمباني الخضراء، والنفايات والطاقة، والاستخدام الأمثل للطاقة.
  4. نموذج العمل الأخضر: وتشمل الاستدامة المطبقة على الاعمال التقليدية، ونمذجة العمليات الخضراء على مستوى المنظمة لدمج الممارسات الخضراء وكذلك الإدارة المستدامة.
  5. مبادئ الإدارة الخضراء والحوكمة: وتتعلق بمساءلة مجلس الإدارة والإدارة العليا، واختبار مستوى الاستدامة والامتثال والحوافز والجوانب الأخلاقية.
- رابعاً: ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء
- يتفق كلاً من (Arulrajah et al,2015) (Rimi,2016) (الزبيدي، 2016) (الشبلي، 2018) و (Jaid& Misal,2019) ان ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء تتمثل بالاتي:

1. الاستقطاب والتوظيف الاخضر: الاستقطاب والتوظيف الأخضر هي العملية المتركزة على جعل الاهتمام بالبيئة العنصر الرئيسي في المنظمة، وبذلك يكون العاملين الجدد متفانين الى حد ما ولديهم الرغبة والدافع نحو العمل في منظمة صديقة للبيئة، فضلاً عن ان عملية توظيف مرشحين يمتلكون عقلية تميل نحو صداقة البيئة يجعل من السهولة على المنظمة القيام بأعمالها مثل اعادة التدوير للمحافظة على البيئة (علي، وداوود، 2017، 127).
2. التدريب والتطوير الاخضر: يعمل التدريب الاخضر على اكتساب المهارات والمعارف المطلوبة حول التخضير لكل من العاملين والمديرين لرفع مستوى ادائهم البيئي عبر تعلمهم لأفضل الممارسات الخضراء (Aykan,2017,166)، وهذه الممارسة تهدف الى تقليل من مستوى أسباب التدهور البيئي والمحافظة على الطاقة ويوفر قدرة المنظمة على التفاعل بسهولة في حل المشكلات، ويمثل والتدريب والتطوير عنصران رئيسيان في تنفيذ الإدارة الخضراء وهما يمثلان آليات مناسبة لتسهيل استدامة المنظمات، والتي بدورها يمكن أن تكون فرصة لتطوير رأس المال الفكري (الطاهر، 2019، 48 )
3. تقييم الأداء الأخضر: ويعرف بأنه العملية التي تدفع العاملين نحو تقويم و تعزيز أدائهم لتحقيق الغايات والأهداف التنظيمية، كما تسعى المنظمات عبر هذه العملية إلى دمج السياسات البيئية المعتمدة مع إدارة الأداء وتعمل على إجراء عمليات المقارنة والتدقيق لتحديد ومعالجة الانحرافات ودعم عمليات التحسين المستمر في النتائج البيئية، وتركز عملية إدارة وتقييم الأداء الأخضر على قضايا مثل الحوادث البيئية والمسؤوليات والاتصال البيئي والبيئي والسياسي ونظام المعلومات الأخضر وعمليات التدقيق (Ahmad,2015,13).
4. التعويضات الخضراء: ان نظام الأجور والمكافآت الخضراء يمثل وظيفة اساسية لإدارة الموارد البشرية الخضراء، إذ يعتمد الأداء البيئي المستدام للمنظمة بشكل كبير على المكافآت والأجور الخضراء لتحفيز الدوافع لدى المديرين والافراد العاملين على تبني مبادرات الإدارة البيئية في



المنظمات (Halawi&Zaraket,2018,26)، ونظام التعويضات يُعد أحد الدوافع الرئيسية المساهمة في فرض التغيير تجاه الأداء البيئي والثقافة البيئية في المنظم (Razab&Osman,2015,118).

### ((التفوق المنظمي))

**أولاً : مفهوم التفوق المنظمي :** ان مصطلح التفوق المنظمي (Organizational Excellence) يطلق عليه أغلب الباحثين بالأداء العالي (High Performance) والتميز المنظمي والاداء التنظيمي المتميز ويعد من المفاهيم الحديثة في الإدارة، فهو "أسلوب فلسفي وفكري للإدارة ويعتمد على منهجية معينة لتحقيق نتائج ملموسة ومحسوسة في المنظمة لتحقيق توازن في تلبية حاجات جميع الأطراف المتعاملة مع المنظمة، سواء أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل، ضمن ثقافة الإبداع والتعلم والتحسين المستمر" (Waswas&Jwaifell,2019,55)، ويعرف التفوق المنظمي بأنه "الجهود المستمرة لإنشاء إطار داخلي للمعايير والعمليات تهدف إلى إشراك الموظفين وتحفيزهم على تقديم المنتجات والخدمات التي تلبى متطلبات العملاء ضمن توقعات العمل" (Kumari&Bahgat,2020,26)، ويعرف أيضاً بأنه "سعي المنظمات بكل ما تمتلكه من امكانيات وقدرات، وخبرات ومعارف بالاعتماد على الأشخاص (العنصر البشري) من أجل تحسين وتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف والعمل على استغلال الفرص المتاحة في البيئة بشكل المطلوب للوصول إلى التفوق في الأداء والتفوق في الانتاجية بما يؤدي الى كسب ولاء زبائنها نحو المنظمة وتعزيز ثقتهم بها" (خلف وإبراهيم، 2021، 476).

**ثانياً: أهداف التفوق المنظمي:** يرى (خلف وإبراهيم، 476، 2021) و (السعودي، 2008، 8) ان المنظمة المتفوقة تهدف الى تحقيق العديد من الاهداف التي تميزها عن باقي المنظمات ومن هذه الاهداف :

1. تحقيق الاهداف الرئيسية والفرعية للمنظمة والعمل على زيادة كفاءتها وفعاليتها.
2. العمل على سد الفجوة بين الممارسات الداخلية والخارجية عن طريق وضع الأهداف الواقعية والممكنة للتطبيق وضع الاستراتيجيات البديلة وتسريع عملية التغيير، والاستمرار في الابداع والابتكار لتحقيق التفوق المنظمي
3. اتخاذ افضل القرارات عن طريق التعلم والاستناد الى الحقائق والمعلومات، والعمل على تحليل وترتيب المشاكل التي تواجهها من أجل السيطرة عليها.
4. توليد بيئة تدعم التفوق والتميز المنظمي وأهمية في المحافظة على الزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد، والتأكيد على أهمية التحسين المستمر في المنظمة.
5. تطوير وتحسين ومتابعة أداء الأنشطة والعمليات وفعالية أدوات القياس.
6. يعمل على ربط الخطط والاستراتيجيات مع نتائج الأداء والتفوق المطلوب.
7. تحسين الثقة التنظيمية والعمل على ايجاد ثقافة تنظيمية تركز بشكل أساسي على الزبائن والعمل على ارضائهم.

**ثالثاً: متطلبات تحقيق التفوق المنظمي:** يتفق كل من ( كامل ومهدي، 2020، 47) و (Oestreich,2008,23) و (Faraji et al.,2012,3) بوجود توافر المكونات التالية لتحقيق التفوق المنظمي :

1. الفهم الصحيح لمفهوم التفوق المنظمي.
2. تأسيس نظام شامل ومتكامل لسياسات المنظمة وتوفير الأسس والقواعد الذي يمكنها من اتخاذ القرارات الصحيحة .

3. إعداد وبناء منظمة إستراتيجية وتفعيل دورها عن طريق التعبير عن التوجيهات الرئيسية والرؤية المستقبلية.
4. بناء نظام جديد ومتطور لتأكيد الجودة الشاملة وتفعيل دوره على جميع مستويات المنظمة .
5. إنشاء الهياكل التنظيمية التي تتناسب مع متطلبات الأداء والقابلة للتعديل والتكيف مع كافة المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.
- بناء أنظمة متطورة لإدارة الموارد البشرية والتي تتضمن كافة قواعد التخطيط، واختيار المورد البشري الذي يتناسب معها، وتطوير وتوجيه طريقة أدائه.
- رابعاً : أبعاد التفوق المنظمي:** اتفقت دراسات كل من (داود، 2021، 36) و (كامل ومهدي، 2020، 48) و (عبد الرحمن، 2020، 470) و(القريشي، 2019، 72) و (ALShobaki&AbuNaser, 2017, 12) على تحديد أبعاد التفوق المنظمي والتي تشمل (التفوق القيادي، والتفوق الخدمي، والتفوق المعرفي) وسيتم اعتماد هذه الأبعاد في دراستنا لأنها الأكثر انسجاماً مع توجهات الدراسة وطبيعة عمل المنظمة عينة الدراسة، وهي كالآتي :
- 1. التفوق القيادي:** ان القيادة المتفوقة لها القدرة على التأثير في الافراد العاملين ، وارشادهم وتوجيههم وتشجيعهم وتحفيزهم للحصول على تعاونهم ومشاركتهم الفاعلة في العمل وبأعلى درجة من الكفاءة من اجل تحقيق الاهداف المرسومة، فالقيادة المتفوقة لها تأثيراً مباشراً على تنمية قدرات الافراد العاملين وتشجيعهم بالتوجه نحو التفوق و الابداع والتميز عن طريق ما تمتلكه المنظمة المتفوقة من قدرة على التفكير المتجدد والابتعاد عن تقليد الاخرين. وتبنيها إستراتيجية الباب المفتوح لدعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الافراد العاملين وتشجيعهم على تبادل المعلومات والمعرفة التي يمتلكونها من أجل الوصول الى اقتراحات وابتكارات و حلول جديدة لمشاكلها ( الغامدي، 2021، 599).
  - 2. التفوق الخدمي:** ان الخدمة المتفوقة تسهم مباشرة في تكوين الآثار الإيجابية لتقييم الزبائن وخاصةً عندما تكون الخدمة متفوقة بالكامل، وتؤدي عملية تقديم الخدمة وتسليمها إلى تحسين تصورات الزبائن حول التفوق في الخدمة المقدمة (Mohamed, et al., 2018, 620)، وعرف (حجازي، 2016، 46) التفوق الخدمي بأنه تقديم لمسة إضافية تتجاوز بها توقعات الزبائن وتجعلها دائماً البديل الوحيد لزبائنها الحاليين والاختيار الافضل لزبائن مرتقبين وهذا يحقق النجاح والتفوق للمنظمة.
  - 3. التفوق المعرفي:** ويعني امتلاك المنظمة معرفة ذات خصائص تميزها عن الموارد الاخرى التي تملكها المنظمة، وهذه الخصائص هي الخبرات والقدرات والمهارات التي يمتلكها الافراد العاملون الملموسة وغير الملموسة والتي يصعب قياسها اونسخها او تقليدها، والتي تتمكن المنظمات عن طريقها من الوصول للميزة التنافسية المستدامة التي تضمن لها البقاء ويمكن تعريفه " هو مزيج من الخبرة والقدرات والمهارات المعرفية المتراكمة لدى الافراد العاملين والمنظمة (عبد الرحمن، 2020، 470).

### المبحث الثالث: الجانب الميداني

يتناول هذا المبحث الجانب الوصفي لإجابات الافراد المبحوثين حول متغيرات الدراسة، فضلا عن تطرقه الى اختبار فرضيات الدراسة لإثباتها من عدمه، حيث قام الباحثان بتوزيع 265 استمارة استبيان، وتم استرجاع 263 وعند تفريغ البيانات تبين ان هناك ثلاثة استمارات لم يصلحوا للتحليل، لذا استقر العدد الفعلي للاستمارات 260 استمارة، وهذا يدل على ان نسبة الاستجابة (98%)، كما تناول الجانب الوصفي للدراسة الوسط الحسابي والانحراف المعياري وغيرها من الاساليب الاحصائية، وكما مبين ادناه:

**اولاً: النتائج الوصفية لإدارة الموارد البشرية الخضراء:** نلاحظ من النتائج الظاهرة في الجدول (1) أن الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة عن أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء تراوحت ما بين

(3.559-3.980)، بوسط حسابي كلي مقداره (3.821) بأهمية نسبية نسبتها (76.4%) أكبر من (60%) عند مستوى ممارسة مرتفع، وعند معامل اختلاف بلغت قيمته اقل من (50%) والتي تشير إلى نسبة تشنتت إجابات افراد العينة المنخفض، أي إن هناك تقارب وتجانس في وجهات نظرهم نحو ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء، وعن مستوى الابعاد الفرعية جاء بالمرتبة الأولى بُعد (ادارة الأداء والتقييم الاخضر)، ويليه بالمرتبة الثانية بُعد (نظام التعويضات والحوافز الاخضر)، ويليه بعد (التدريب والتطوير الاخضر) في المرتبة الثالثة، وأخيراً جاء بُعد (الاستقطاب والتوظيف الاخضر)، وتشير تلك النتائج إلى أن إدارة المعمل تهتم في الإدارة الخضراء للموارد البشرية باعتبارها مدخلاً حديثاً لتوجيه العاملين ليكونوا ذات توجه بيئي في كافة الأنشطة والعمليات المرتبطة بالبيئة الطبيعية وصحة الانسان من خلال إدارة وتقييم العاملين وتشجيعهم بالحوافز او التعويضات والعمل على تطوير قدراتهم من خلال التدريب الأخضر وجعله من متطلبات العمل، والتفكير في نهاية المطاف في استقطاب العاملين الذين يمتلكون مهارات وخبرات إدارية خضراء. وما يؤكد تلك النتائج حصول جميع الابعاد على معامل اختلاف قيمته اقل من (50%) الذي يشير إلى نسبة التشنتت المنخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة، وهو ما يعكس التقارب والتجانس في وجهات نظرهم بأنهم متفقون نحو ترتيب أهمية كل بعد من ابعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء.

الجدول (1): نتائج آراء أفراد العينة حول إدارة الموارد البشرية الخضراء وابعاده

ت	المتغير وابعاده	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية	مستوى الممارسة
1	الاستقطاب والتوظيف الاخضر	3.559	0.483	0.711	13.5%	4	متوسط
2	التدريب والتطوير الاخضر	3.837	0.427	0.767	11.1%	3	مرتفع
3	ادارة الاداء والتقييم الاخضر	3.980	0.364	0.796	9.1%	1	مرتفع
4	نظام التعويضات والحوافز الخضراء	3.907	0.414	0.781	10.5%	2	مرتفع
	إدارة الموارد البشرية الخضراء ككل	3.821	0.289	0.764	7.5%	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v.25  
 ثالثاً: التحليل الوصفي لمتغير التفوق المنظمي: تشير النتائج المبينة في الجدول (2) أن الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة عن أبعاد التفوق المنظمي تراوحت ما بين (3.897-3.993)، بوسط حسابي كلي مقداره (3.938) بأهمية نسبية (0.787) نسبتها أكثر من (60%) عند مستوى تقييم مرتفع، وعند معامل

اختلاف بلغت قيمته (9.7%) اقل من (50%) والتي تشير إلى نسبة التشتت المنخفض في إجابات العينة المبحوثة أي إن هناك تقارب وتجانس في وجهات نظرهم نحو التفوق المنظمي الذي تمارسه إدارة معمل اسمنت كركوك في عملهم محل الدراسة. وعلى مستوى الابعاد الفرعية جاء بالمرتبة الأولى بُعد (التفوق المعرفي)، يليه بالمرتبة الثانية بُعد (التفوق القيادي)، وأخيراً جاء بُعد (التفوق الخدمي). وتشير تلك النتائج إلى أن إدارة المعمل لديها القدرة على توافق ونسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق اعلى معدلات الفاعلية للوصول الى مستوى الخدمات من حاجات وتوقعات تلبية جميع الأطراف المرتبطة بالمعمل. وما يؤكد تلك النتائج حصول جميع الابعاد على معامل اختلاف قيمته اقل من (50%) والذي يشير إلى نسبة تشتت إجابات افراد العينة محل الدراسة المنخفض، وهو ما يعكس التقارب واتفاق وجهات نظرهم نحو ترتيب أهمية ابعاد التفوق المنظمي.

الجدول (2): نتائج آراء أفراد العينة حول التفوق المنظمي وابعاده

ت	المتغير وابعاده	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية	مستوى الممارسة
1	التفوق القيادي	3.925	0.504	0.785	12.8%	2	مرتفع
2	التفوق الخدمي	3.897	0.525	0.779	13.4%	3	مرتفع
3	التفوق المعرفي	3.993	0.465	0.798	11.6%	1	مرتفع
	التفوق المنظمي ككل	3.938	0.382	0.787	9.7%	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v.25

رابعاً: اختبار فرضيات علاقة الارتباط: توضح نتائج الجدول (3) لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى المتمثلة بفرضية علاقة الارتباط حيث تشير نتائجها إلى وجود علاقة ارتباط بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والتفوق المنظمي في معمل اسمنت كركوك، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.809) عند مستوى معنوية (0.05)، وهي قيمة إيجابية قوية تؤثر إلى قوة العلاقة بين المتغيرين لتؤكد ما أبرزته الدراسة في جانبها النظري، وتؤيد هذا النتيجة إلى أنه كلما اهتمت إدارة المعمل بممارسة الإدارة الخضراء مع مواردها البشرية والعمل على تطبيقها ضمن سياق عملها كلما أدى ذلك إلى تفعيل وتعزيز التفوق المنظمي لدى المنظمة محل الدراسة، وتعكس هذه النتيجة تطابقاً مع المنطق النظري للدراسة. ويمكن القول ان هذه النتائج جاءت لتؤشر إمكانية إحداث تعاضد بين إدارة الموارد البشرية الخضراء بدلالة أبعادها مع التفوق المنظمي من أجل التكامل للوصول إلى إدارة خضراء مستدامة في بيئة عمل خالية من المشاكل البيئية والصحية. وبالتالي تقبل الفرضية الرئيسية الأولى بصيغة الإثبات.

الجدول (3) علاقة الارتباط بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والتفوق المنظمي

التفوق التنظيمي		المتغير التابع
		المتغير المستقل
0.809		إدارة الموارد البشرية الخضراء
حجم العينة	مستوى المعنوية	
260	0.05	

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS v.25).

**خامساً: اختبار فرضيات التأثير:** تبين نتائج الجدول (4) ان هناك تأثير معنوي لإدارة الموارد البشرية الخضراء في التفوق المنظمي في معمل اسمنت كركوك, إذ إن مجموع ما تفسره إدارة الموارد البشرية الخضراء وفقاً لقيمة ( $R^2$ ) قد بلغت نحو (65%)، في حين أن (35%) من التغيير الحاصل في التفوق المنظمي يعزى إلى عوامل أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار او انها لا يمكن السيطرة عليها، وما يدعم هذه النتيجة قيمة معامل الانحدار ( $B_1$ ) البالغة (0.597) والتي تشير الى أنه عند ارتفاع ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء بمقدار وحدة واحدة فإن التفوق المنظمي سيزداد بمقدار (0.597)، وهي زيادة إيجابية ومعنوية وفقاً لقيمة ( $F$ ) المحسوبة التي بلغت (46.22) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها (3.85) عند درجتي حرية (1,259) وعند مستوى دلالة إحصائية (0.00) اقل من مستوى معنوية (0.05)، وكذلك وفقاً لقيمة ( $T$ ) المحسوبة والبالغة (28.138) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (1.960) تحت مستوى معنوية (0.05)، وتشير هذه النتائج الى أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بهدف الوصول الى إدارة تتميز بالتفوق المنظمي التي يمكن التحكم بها. وبالتالي تقبل الفرضية الرئيسية الثانية بصيغة الاثبات.

**الجدول (4) علاقة تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء في التفوق المنظمي**

التفوق التنظيمي							المتغير التابع	المتغير المستقل	
مستوى المعنوية	حجم العينة	T		F		B1	B0	R <sup>2</sup>	الموارد البشرية الخضراء
0.05	260	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	0.597	0.452	0.65	
		1.960	28.13	3.85	46.22				

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.25).

#### المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات:

في ضوء نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات، قدم الباحثان جملة من الاستنتاجات والتوصيات اهمها:

**اولاً: الاستنتاجات:** بنيت على أساس نتائج الدراسة التي تم التوصل اليها، من اجل الإجابة على الأسئلة المنبثقة من إشكالية الدراسة واهدافها وتعرض مرتبة حسب ما تم ذكره، كالآتي:

1- هناك اتفاق بين آراء أفراد عينة الدراسة بأن أهمية الممارسات الخضراء للموارد البشرية بالنسبة لمعمل اسمنت كركوك جاءت مرتفعة، ويعزو الباحثان ذلك الى ان ادارة المعمل لديها اهتمام واضح نحو ممارسة الموارد البشرية الخضراء باعتباره مدخلاً ادارياً حديثاً يعمل على توجيه العاملين توجيهاً بيئياً في كافة الأنشطة التي تتطلب تنفيذها داخل المعمل وخارجه من اجل المحافظة على مواردها وصحة الانسان على سواء.

2- أن افراد العينة متفقين بمستوى أهمية نسبية متوسطة نحو الاستقطاب والتوظيف الاخضر في معمل اسمنت كركوك، ويعزو الباحثان تلك النتيجة الى ان إدارة الشركة تتحمل مسؤوليتها الأخلاقية تجاه

البيئة من خلال التفكير في جذب الكفاءات العالية التي تتلاءم مع متطلبات الوظيفة الا ان تلك المسؤولية لا تحظى باهتمام واضح من قبل إدارة المعمل عند تعيين المتقدمين وفقاً لمعايير علمية وعالمية تتوافق مع الأهداف الخضراء.

3- هناك اتفاق بين اراء افراد العينة نحو مستوى ممارسة التدريب والتطوير الأخضر الذي جاء بمستوى أهمية نسبية مرتفعة، ويعزو الباحثان تلك النتيجة إلى ان إدارة المعمل تعمل على متابعة الفائين على التدريب في المعمل من خلال الزامهم بإعداد تقرير نهائي بعد نهاية كل دورة تدريبية بهدف تقييم مواصفات المدربين وفق ما يتلاءم مع البيئة الخضراء، الا ان التدريب لا يحظى بالتقنيات الحديثة في مجال حماية البيئة ووقت التدريب ليس ضمن أوقات العمل مما أثر على التطوير.

4- أن آراء عينة الدراسة متفقين عند مستوى تقييم مرتفع لأهمية إدارة الأداء والتقييم الأخضر في معمل اسمنت كركوك. ويعزو الباحث ذلك الى ان هناك اهتمام واضح نحو ضرورة تحقيق التنمية المستدامة في المعمل من خلال التقييم الدوري لأداء العاملين وإعادة تقييم الأداء البيئي لهم، الا ان إدارة المعمل لم تحدد الأهداف والمسؤوليات الخضراء عند تقييم الأداء باستمرار.

5- هناك اتفاق بين اراء افراد العينة نحو نظام التعويضات والحوافز الأخضر في معمل اسمنت كركوك الذي جاءت بمستوى أهمية نسبية مرتفعة. ويعزو الباحثان تلك النتيجة الى أن إدارة المعمل تحرص على العمل بنظام المكافآت للحفاظ على الموارد البشرية الكفوة والمهتمة بالبيئة وتقديم مخصصات مالية جيدة للذين لديهم اهتمام بالبيئة.

6- وعلى مستوى التفوق المنظمي في معمل اسمنت كركوك أظهرت النتائج أن المعمل لديه مستوى تقييم مرتفع من التفوق المنظمي، ويعزو الباحثان تلك النتيجة الى ان إدارة المعمل تمتلك القدرة على توافق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق اعلى معدلات الفاعلية للوصول الى مخرجات تسد حاجات وتوقعات جميع الأطراف المرتبطة بالمنظمة من خلال التفوق المعرفي الذي أدى الى التفوق القيادي والخدمي لدى العاملين، وتليها مناقشة نتائج الابعاد الفرعية للتفوق المنظمي.

7- أن التفوق القيادي لدى العاملين في معمل اسمنت كركوك جاء بمستوى أهمية نسبية مرتفعة، ويعزو الباحثان ذلك الى ان إدارة المعمل تركز على اختيار القيادات العلمية والإدارية التي تنطبق عليها المعايير المعتمدة بهدف إنجاح التقدم الوظيفي الا ان تلك القيادات لا تركز اهتمام نحو حل مشاكل جميع الأطراف المرتبطة بالمنظمة من خلال تخصيص الوقت الكافي للاستماع الى مشاكلهم.

8- هناك اتفاق بين اراء افراد العينة في معمل اسمنت كركوك نحو مستوى الأهمية النسبية للتفوق الخدمي الذي جاء بمستوى تقييم مرتفع، ويعزو الباحثان تلك النتيجة الى ان إدارة المعمل تسعى على تقديم خدماتها بأعلى مستويات الجودة والتميز بهدف الوصول الى مخرجات علمية قادرة على المنافسة من خلال الاستفادة من المبادرات المجتمعية، الا ان إدارة المعمل لا تلتزم بشكل واضح نحو المسؤولية الاجتماعية لتلك الخدمات المقدمة بما فيها الخدمات التعليمية.

9- أن التفوق المعرفي في معمل اسمنت كركوك جاء بمستوى أهمية نسبية مرتفع، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن إدارة المعمل تسعى الى التعاون مع الشركاء لتحقيق المنفعة المتبادلة في المنتجات والخدمات من خلال تطوير قدرات موظفيهم المعرفية ولكن هذه المعرفة لم تكن كافية لتحسين العمليات الخدمية والبرامج التعليمية لدى الموظفين.

10- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والتفوق المنظمي في معمل اسمنت كركوك، وتفسر تلك النتيجة انه كلما كانت إدارة المعمل تهتم بالممارسات الخضراء للموارد البشرية سيؤدي الى تعزيز التفوق المنظمي بصورة إيجابية على مستوى جيد لدى المعمل، لذا ادى الى قبول الفرضية الرئيسة الاولى.

**11-** أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ومعنوي لإدارة الموارد البشرية الأخضر في التفوق المنظمي في معمل اسمنت كركوك، مما أدى الى قبول الفرضية الرئيسية الثانية.

#### ثانيا: المقترحات:

يتضمن هذا المحور تقديم مجموعة من المقترحات التي يأمل الباحثان ان تفيد المنظمة المبحوثة والمنظمات الأخرى في نفس مجال العمل لمعالجة نقاط الضعف في إدارة الموارد البشرية لديها وحسب ما اظهرتها نتائج الدراسة الحالية، وكانت التوصيات كالآتي:

**المقترح الأول:** تشجيع إدارة المعمل على تحمل المسؤولية الأخلاقية عند تعيين المتقدمين للوظائف بهدف تعزيز احتياجات الموارد البشرية بما ينسجم مع متطلبات العمل من أجل تحسين الأداء.

#### \* آلية عمل:

أ. حرص إدارة المعمل على وضع مواصفات توظيف تتلاءم مع متطلبات الوظيفة وتحديد ماهية العمل المرتبطة بمشاكل التلوث البيئي من اجل جذب انتباه أصدقاء البيئة من المتقدمين سواء من داخل المنظمة او خارجها.

ب. تشجيع إدارة المعمل على جذب الكفاءات العالية عند طلب التعيين وفقا لمعايير علمية وعالمية بما ينسجم مع تلبية احتياجات المنظمة لتحقيق الأهداف الخضراء في عملها اليومي وتحسين بيئة العمل.

**المقترح الثاني:** الحفاظ على تحديد أوقات التدريب ضمن فترات العمل بهدف تعزيز فرصة التطوير للموظفين من خلال نصب تركيزهم نحو التدريب.

#### \* آلية عمل:

أ. الحرص على تحديد المسارات الوظيفية المهمة لتحسين الأداء البيئي لها ومعرفة الاحتياجات التدريبية المهمة لمنح فرصة للجميع في المشاركة.

ب. الحرص على استخدام التقانة الحديثة عند تقديم التدريب من اجل تطوير مستوى الاستخدام للموظفين في مجال التقانة الخضراء.

**المقترح الثالث:** ينبغي على إدارة المعمل تحديد المسؤوليات والاهداف الضرورية عند اجراء تقييم الأداء للموظفين بشكل دوري.

#### \* آلية عمل:

أ. حرص إدارة المعمل على عرض مؤشرات تقييم الأداء الأخضر الصديقة للبيئة لجميع الموظفين من اجل الاطلاع عليها ومعرفة أهدافها.

ب. اهتمام إدارة المعمل في تنبيه الموظفين الذين تقدم شكاوى من الزبائن ضددهم من اجل تنمية البيئة المستدامة للمعمل ومعرفة ما مسؤولياتهم.

**المقترح الرابع:** حرص إدارة المعمل على اتباع سياسة واضحة عند تقديم المكافآت والتعويضات للموظفين بهدف تحسين الأداء والأنشطة البيئية الخضراء.

#### \* آلية عمل:

أ. جعل المكافآت والتعويضات على شكل تخصصات مالية ضمن راتب الموظف من اجل الحفاظ على الموارد البشرية الكفوءة والمهتمة بالبيئة الخضراء.

ب. بذل المزيد من الاهتمام من قبل إدارة المعمل في وضع حوافز معنوية لكافة الموظفين تقديرا لجهودهم بهدف القضاء على روتين العمل المرتبط بالأداء الأخضر.

**المقترح الخامس:** توجيه إدارة المعمل للقيادات الإدارية في نصب اهتمامهم نحو الاستماع الى مشاكل جميع الأطراف المرتبطة بالمنظمة محل الدراسة بما يساهم في تحقيق الأهداف المشتركة.

#### \* آلية عمل:

أ. العمل على وضع معايير واضحة تتسم بالموضوعية عند اختيار تلك القيادات من ذوي المهارات الإدارية المميزة بهدف بناء فجوة الأداء.  
 ب. حرص القيادات الإدارية على تقبل التغيير من خلال تخصص الوقت الكافي للاستماع الى الفئات المستهدفة من اجل حل مشكلاتهم كخطوة للارتقاء بأداء المعمل.  
**المقترح السادس:** حث إدارة المعمل على الالتزام الواضح نحو تحمل المسؤولية الاجتماعية عند تقديم الخدمات بما فيها الخدمات التعليمية.

**\* آلية عمل:**

أ. حرص إدارة المعمل على قياس مستوى المسؤولية من خلال قياس رضا الفئة المستهدفة والنظر الى المبادرات المجتمعية لأهميتها في تطوير الخدمات المقدمة.  
 ب. بذل جهود مكثفة ومتواصلة للوصول الى مستويات الجودة والتميز من خلال ادراء مسح شامل لاحتياجات المستفيدين داخل المعمل وخارجه.  
**المقترح السابع:** حث إدارة المعمل على تطوير قدرات كوادرها في العمليات الخدمية والبرامج التعليمية بهدف زيادة المعرفة لديهم.

**\* آلية عمل:**

أ. حرص إدارة المعمل على تنظيم شراكات مع المنظمات الأخرى لتحقيق منفعة متبادلة وإيجاد الحلول اللازمة لتحسين المعرفة لدى الموظفين.  
 ب. فسح المجال امام الموظفين في الانخراط في برامج تدريبية ذات طابع الالكتروني المعدة لغرض مواكبة التطورات المعرفية.

**المصادر**

1. التعمري، رنا خليل، "اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية الخضراء على ريادة الاعمال: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الادوية الاردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاعمال، جامعة الاسراء، الأردن، (2021).
2. الزبيدي، غني دحام تنائي، "دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية: بحث ميداني في الشركة العامة للزيوت النباتية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد (22)، العدد (89) ، (2016).
3. السبعوي، أحمد خالد عبد الرحمن ، " التراصف الاستراتيجي ودوره في تعزيز التفوق المنظمي: دراسة استطلاعية في كلية النور الجامعة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، (2020).
4. السعودي، موسى احمد، "أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 3، (2008).
5. الشبلي، رديف حميد حاكم ابو حليل، "توظيف ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز السلوك الريادي دراسة تطبيقية لعينة من الشركات النفطية العاملة في محافظة النجف الأشرف" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، (2018).
6. الطاهر، سناء وأبوسن، أحمد وحامد، عبد السلام، "توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على أداء الموارد البشرية في القطاع الصناعي في السودان"، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (9) ، (2019).



7. الغامدي, فؤاد بن أحمد, وطيبة, حسن بن عبدالقادر, " أثر الإدارة الالكترونية على تحقيق التميز المؤسسي في ادارة الزراعة وفق رؤية المملكة 2030", المجلة العربية للنشر العلمي, السعودية, العدد 35 , (2021).
8. القرشي, سناء سعد كاظم, "ديمقراطية مكان العمل كمتغير تفاعلي بين القيادة الحقيقية والتميز التنظيمي", رسالة ماجستير في إدارة الاعمال, كلية الإدارة والاقتصاد, جامعة القادسية, ذي قار- العراق, (2019).
9. خلف, سعد عجاج, و ابراهيم, روى أحمد, " تأثير متطلبات بناء المنظمة المتعلمة على التفوق المنظمي " دراسة ميدانية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعة تكريت", كلية الإدارة والاقتصاد, جامعة تكريت, مجلة دنانير, العدد (22) , (2021).
10. علي, اسرار عبد الزهرة, داود, فضيلة سلمان, "الأداء الريادي للمنظمة على وفق الإدارة الخضراء للموارد البشرية: بحث ميداني في شركة الحفر العراقية", مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية, كلية الادارة والاقتصاد, جامعة بغداد, المجلد (23), العدد (100) , (2017).
11. كامل, سهاد برقي, ومهدي, حوراء ثامر, " القيادة الملهمة ودورها في تحقيق التميز التنظيمي – دراسة استطلاعية في المدارس الإعدادية الحكومية في مدينة كربلاء", كلية الادارة والاقتصاد, جامعة كربلاء, مجلة الادارة والاقتصاد, المجلد 8, العدد 30, (2020).
12. Ahmad, Shoeb, "Green Human Resource Management: Policies and Practices", Cogent Business & Management, No.2(2015).
13. Al Shobaki, Mazen J., Abu Naser, Samy S., Abu Amuna, Youssef M., and Al hila, Amal A, " Learning Organizations and Their Role in Achieving Organizational Excellence in the Palestinian Universities", International Journal of Digital Publication Technology, Vol.1, No.2, (2017).
14. Arulrajah, A. Anton & Opatha, H.H.D.N.P, Nawaratne, N.N.J," Green Human Resource Management Practices: A Review, Sri Lankan" Journal of Human Resource Management, Vol.5, (2015).
15. Chanderjeet, A. R,"Concept of Green HRM in Banking Industry", International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies, Vol.5, No.7, (2017).
16. Faraji. R, Sani. K &Poursoltani, H," The Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Excellence in Sport Organizations", International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 2, No.6, (2012).
17. Halawi, Ali & Zaraket, Wael, "Impact of Green Human Resource Management on Employee Behavior", Journal of Applied Business Research, Vol.6, No.1, (2018).
18. Iftikhar, Umer and Zaman, Khansa and Rehmani, Mahmood and Ghias, Wajeeha and Islam, Tahir, " Impact of Green Human Resource Management on Service Recovery: Mediating Role of Environmental Commitment and Moderation of Transformational Leadership", Frontiers in Psychology journal, Vol. 12, No. 21, (2021).

19. Jaid, R. & Misal, A, "An Empirical Study on Impact of Green Human Resource Functions on Environmental Performance: Case Study with Reference to ICICI Bank", Neville Wadia Institute of Management Studies & Research, Vol. 8, No. 12(2019).
20. Jamal, T. & Zahid, M. & Martins, J. M. & Mata, M. N. & Rahman, H. U., & Mata, P. N, "Perceived Green Human Resource Management Practices and Corporate Sustainability: Multigroup Analysis and Major Industries Perspectives", Sustainability journal, Vol.13, No.6, (2021).
21. Kothiswari, S. L, "Analysing the benefits of green human resources management in organization", International Research Journal of Management Science and Technology, Vol.9, No.1, (2018).
22. kumari, Sony & Bhagat, L. N, "Measurement of Organizational Excellence in Indian Context: An Exploratory Study", International Journal of Engineering Technologies and Management Research, Vol. 7, No. 12, (2020).
23. Mohamed, Mona Saeed., Khalifa, Gamal S. A., Ameen, Ali., Al-Shibami, Ahmed Hamoud., " Effect of Organizational Excellence and Employee Performance on Organizational Productivity Within Healthcare Sector in the UAE", Journal of Engineering and Applied Sciences, Vol. 13 No. 15, (2018).
24. Oestreich, T., Buytendijk, F, "Management Excellence: How Tomorrow's Leaders Will Get Ahead", Oracle Corporation, an Oracle Thought Leadership White Paper, (2008).
25. Razab, M., Udin & Osman, W., N, "Understanding the role of GHMR towards environmental performance", Journal of Global Business and Social entrepreneurship (GBSE), Vol.1, No.2, (2015).
26. Rimi, N. N, "Green HRM for Green Services: A Proposed Best Practices Green HRM Model for Green Banking Performance in Bangladesh", European Journal of Business and Management, Vol. 8, No. 8, (2016).
27. Shafaei, Azadeh & Nejati, Mehran and Yusoff, Yusmani Mohd, "Green human resource management:A two-study investigation of antecedents and outcomes", International Journal of Manpower, Vol. 41, No. 7,(2020).
28. Waswas, Dima., and Jwaifell, Mustafa., "The Role of Universities Electronic Management in Achieving Organizational Excellence: Example of Al Hussein Bin Talal University", World Journal of Education Vol. 9, No. 3, (2019).