

**تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في  
النجاح التنظيمي بحث وصفي تحليلي في ديوان وزارة  
الصناعة والمعادن العراقية**

**م. علي عبد السلام عبد الدائم**

**الجامعة العراقية/كلية العلوم الإسلامية**

**قسم العلوم المالية والمصرفية الإسلامية**

**The Impact of Green Human Resource Management  
Practices on Organizational Success Ministry  
Industry and minerals**

هدف هذا البحث إلى التعرف على ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في النجاح التنظيمي في ديوان وزارة الصناعة والمعادن العراقية، كان الغرض من البحث هو تشخيص واقعي ممارسات الموارد البشرية الخضراء، فضلا عن تحديد النجاح التنظيمي ذات الأثر الكبير في المنظمة المبحوثة وتحديد دور كل منهما في تحقيق التطوير الثقافية الادارية ومن هنا تتضح لنا أهميتها. وعبر البحث عن مشكلته من خلال مجموعة تساؤلات متمحورة حول فيما إذا كانت هناك علاقة ارتباط بين متغيرات البحث التفسيرية ومتغير الاستجابة، وفي ضوء ذلك انبثقت عنه ثلاث تساؤلات رئيسية. ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام استبانة مطورة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة البحث، وتم اختيار عينه بلغ تعدادها (50) فردا وتم الاعتماد على الرزمة الإحصائية للقيام بالتحليل الإحصائي لهذا البحث، مستخدم، مقاييس (SPSS) بتحليل الانحدار البسيط، والانحراف المعياري، معامل ارتباط بيرسون.

وفي ضوء النتائج وتحليلاتها توصل البحث لمجموعة من الاستنتاجات منها هنالك دور للممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق استراتيجية الوزارة وان النتائج التي تم التوصل اليها توضح بشكل جيد توفر البنية الاساسية اللازمة لتحقيق هذه الابعاد اما بخصوص بُعد النجاح التنظيمي ، فان الوزارة تحاول ان تلتزم بهذا البعد بصورة مقبولة عن طريق استخدام أنظمة المكافأة ومراجعة الاداء بشكل فاعل ومعاينة السلوكيات المناقضة ، وأخيرا قدم البحث مجموعة من التوصيات التي يعتقد أنها ضرورية لمزاولة المنظمة لنشاطها بهدف البقاء في ميدان العمل منها اعتماد استراتيجية رئيسية متكاملة خاصة بالنجاح التنظيمي و توضح ماهي احتياجات العاملين والمجتمع والبرامج المهمة التي تخصهم واعداد خطط سنوية منظمة واضحة الاهداف .

المصطلحات الأساسية الواردة في البحث (ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ، النجاح التنظيمي).

### Abstract

The aim of this research is to identify green human resource management practices in organizational success in the Iraqi Ministry of Industry and Minerals office. The purpose of the research is to realistically diagnose green human resources, as well as to determine the organizational success that has a significant impact on the researched organization and determining the role of each in achieving development. Administrative culture hence its importance to us And through the search for his problem through a group of questions centered on whether there is a correlation between the explanatory research variables and the response variable, and in light of this three main questions emerged from him. To achieve the objectives of the research, a developed questionnaire was used for the purpose of collecting data and distributing it to the members of the research sample, and a sample of 50 individuals was selected, and the statistical package was used to perform the statistical analysis of this research Pearson Correlation.

In light of the results and their analyzes, the research reached a set of conclusions, including the role of green human resources management in achieving the ministry's strategy and that the results reached well illustrate the availability of the necessary infrastructure to achieve these dimensions. Regarding the organizational success dimension, the ministry is trying to adhere to this dimension in a manner. Accepted by actively using reward systems, reviewing performance and punishing opposing behaviors, and finally the research presented a set of recommendations that are believed to be necessary for the organization to carry out its activities in order to remain in the field of work, including the adoption of a major integrated strategy for organizational success that clarifies what the needs of workers and society and the important programs that pertain to them And the preparation of annual plans organized and clear goals . Key terms search (Green human resource management, organizational success)

## المبحث الأول : منهجية البحث

### مقدمة :

ان الازمات السياسية والاقتصادية في الدولة الكبرى هي الدافع الحقيقي للاهتمام بممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء والتي يمكن الحكم على كفاءة العمل وفعاليتيه من خلالها، ويتداخل مفهوم النجاح التنظيمي بشكل او باخر مع مفاهيم إدارة الموارد البشرية الخضراء من منطلق الواجبات والحقوق الوظيفية.

### أولا : مشكلة البحث

اتسع نطاق الاهتمام بالمسلك الإداري للموظفين ليشمل وضع موثيق على مستوى الدولة تهدف الى ان تكون نبراسا يستدل به لجميع موظفي الخدمة المدنية، وتتضح المشكلة بشكل أكبر في سير الوظيفة عن عدم الوعي الكامل بالمسؤولية الادارية للموظف العام وتكون نتيجة ذلك هو العيش في دوامة الفساد، بمعنى ان كثير من القرارات التي تصدر من القيادات العليا من اجل تنمية المجتمع يكون هدفها خدمة افراد معينين حيث يكون ظاهرها الخدمة العامة في حين الباطن خدمة فئة بحد ذاتها، والذي تبرز اهم مشاكل هذا البحث بالآتي:

- ١) ما مدى إدراك الموظفين لواجباتهم الوظيفية في تحقيق النجاح التنظيمي.
- ٢) ما دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء للمنظمات العامة لدعم الكفاءة التنظيمية.
- ٣) ماهي المعايير ادارة الموارد البشرية الخضراء التي يجب ان يتمتع بها القيادات الادارية وفعاليتهم لدى الافراد.
- ٤) ما مدى الاهتمام بكتابة البحوث العلمية لأداره الموارد البشرية الخضراء والنجاح التنظيمي في المكتبات العربية والعالمية.

## ثانياً: أهمية البحث

تزايدت في الآونة الاخيرة درجة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية الخضراء لدى المنظمات، وكثيرا ما تحدث اشكالية بين ممارسة الموظف للمسؤولية الادارية وبين توافقها مع حدود المسلك الاخلاقي السليم، فالموظف بناء على ما يؤمن به من قيم اخلاقية تنعكس هذه القيم على نوع المسؤولية الممارسة في اثناء العمل اليومي، لذلك يستمد هذا البحث اهميته كونه:

١. يربط البحث بين متغيرين يهتمان بتطوير العاملين والبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وهما ادارة الموارد البشرية الخضراء والنجاح التنظيمي.  
٢. قلة البحوث الرابطة التي تناولت ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء وتطوير النجاح التنظيمي على حد علم الباحث، والبحوث التي تربط بين متغيرات البحث ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء والنجاح التنظيمي تعطي لموضوع البحث اهمية كبيرة لإيجاد علاقة فيما بينهما.

٣. يمثل البحث حلقة وصل معرفي بين الدراسات العربية والدراسات الاجنبية التي تغطي متغيرات البحث، من خلال الاستعانة بمجموعة من المصادر العلمية ومناقشتها وتوليفها في هذا البحث.

## ثالثاً: هدف البحث

يهدف هذا البحث الى تحليل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها بالنجاح التنظيمي وكالاتي:  
يهدف الباحث من خلال البحث إلى ما يأتي:

- ١- التعرف على مدى تبني وزارة الصناعة والمعادن لمفاهيم ادارة الموارد البشرية الخضراء والدور الذي تلعبه في تحقيق النجاح التنظيمي.
- ٢- تشخيص واقع متغيري البحث (ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء والنجاح التنظيمي) في منظمة عراقية لها دور مهم الا وهي ديوان وزارة الصناعة والمعادن العراقية.
- ٣- قياس علاقتي الارتباط والتأثير بين متغيري البحث وتحليلها للوصول الى نتائج واقعية.

## رابعاً: منهج البحث

يعتمد هذا البحث على المنهجية الوصفي التحليلية والتي تقوم على وصف خصائص عينة البحث ومتغيراتها اضافة الى دراسة الارتباط بين المتغيرات، ومن هذا البحث سوف نقوم بدراسة الارتباط بين ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيره على النجاح التنظيمي للعاملين في ديوان وزارة الصناعة والمعادن العراقية.

## خامساً: عينة البحث

تم اختيار ديوان وزارة الصناعة والمعادن العراقية لأجراء البحث الميدانية عليه فوزعت (٦٠) استمارة على منتسبي الوزارة وتم ارجاع (٥٠) استبانة تمت الاستفادة منها في البحث.

## سادساً: فرضية البحث

### التساؤل الرئيسي:

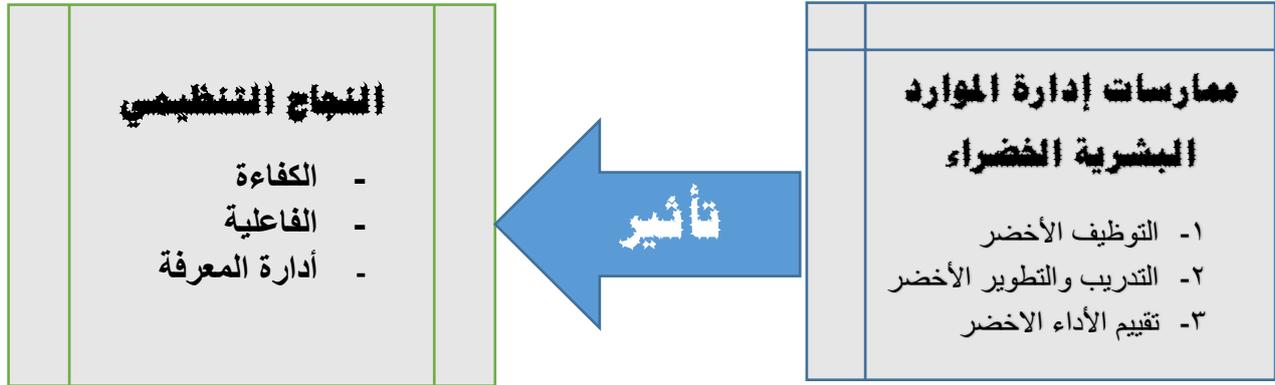
هناك علاقة ارتباطية بين ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والنجاح التنظيمي لدى منتسبي الوزارة المبحوثة.  
وتفرع من هذا السؤال الاسئلة الفرعية التالية:

التساؤل الفرعي الأول / هناك علاقة ارتباطية بين بعد التوظيف الاخضر ومستوى النجاح التنظيمي؟

التساؤل الفرعي الثاني/ توجد علاقة ارتباطية بين بعد التدريب والتطوير الأخضر ومستوى النجاح التنظيمي؟

التساؤل الفرعي الثالث/ هناك علاقة بين بعد تقييم الأداء الأخضر ومستوى النجاح التنظيمي؟

لغرض تحقيق أهداف البحث تطلب الامر إعداد نموذج فرضي يوضح طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث، وكما موضح في الشكل (1).



الشكل (1) نموذج البحث المقترح للقياس

## المبحث الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

### أولاً: نشأة إدارة الموارد البشرية الخضراء:

شكلت المبادرات الخضراء في إدارة الموارد البشرية جزءاً واسع النطاق حيث تكونت من عنصرين أساسيين هي ممارسات الموارد البشرية الصديقة للبيئة و المحافظة على راس المال المعرفي وان الموارد البشرية هي الركيزة الأساسية في أي عمل اداري او اقتصادي على مستوى الاعمال المالية وان هذين العنصرين لهم دور في تخطيط وتنفيذ السياسات الصديقة للبيئة من دون تسهيل الموارد البشرية وتنفيذ سياسات مستدامة خضراء ستكون الطريق صعبة ( Ahmad, 2015 ) ، كما يساعد تبني المنظمة إدارة الموارد البشرية الخضراء على تقليل التكلفة في اجزاء المنظمة كافة دون فقدان مواهبها العليا، وتسريع عملياتها من خلال التكنولوجيا المتبعة وجعل الموظفين أكثر وعياً وإدراكاً للتغيرات البيئية والمناخية وبالتالي، فإن تبني المنظمة للممارسات البيئية يساعدها على الاحتفاظ بالموظفين بدلاً من عددهم أصولاً مستهلكة ( Kulshre & Srivastava,2018:1).

### ثانياً: مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء:

عرفت ادارة الموارد البشرية الخضراء بانها الانشطة والسياسات والممارسات والانظمة المتضمنة تطوير وتنفيذ والصيانة المستمرة للأنظمة التي تهدف الى جاد العاملين والمنظمة الخضراء فالجانب المتعلق بإدارة الموارد البشرية هو تحويل العاملين الاعتياديين الى متبنين للنهج الاخضر وذلك لتحقيق الاهداف البيئية المنظمة (Opatha & Arulrajah, 2014) ، إن الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية هي البرامج الخضراء الفعلية لإدارة الموارد البشرية والعمليات والتقنيات التي يتم تنفيذها فعلياً في المنظمات من اجل الحد من الآثار البيئية السلبية وتعزيز الآثار البيئية الإيجابية للمنظمات، والهدف النهائي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء هو تحسين الأداء البيئي المستدام للمنظمة (Arulrajah et al.,2016) ، هي العملية التي بموجبها تدير المنظمة اعمالها بما يتناسب مع البيئة المحيطة لها من خلال تطوير استراتيجيات الادارة البيئية وتفعيلها وتحقيق التوازن بين النمو الصناعي وحماية البيئة الطبيعية بما يحقق الاهداف المبتغاة التي تطمح المنظمة تحقيقها (Kohli,2012:42) ويبين (Bangwal & Tiwari,2018:4) ممارسات الاستعمال المستدام للموارد التي تؤدي إلى مزيد من الكفاءة، تقليل الفاقد، تحسين الولاء الوظيفي، تحسين بيئة العمل، خفض التكاليف، تحسين أداء الموظفين والاحتفاظ بهم مما يساعد المنظمة على تقليل انبعاثات الكربون لدى الموظفين عن طريق اتباع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مثل العمل المرن المقرر، الإيداع الإلكتروني، عقد المؤتمرات عن بعد، المقابلات الافتراضية، إعادة التدوير، الاتصال عن بعد، التدريب عبر الإنترنت، مساحة مكتبية موفرة للطاقة إلخ من النشاطات التي من شأنها توفير بيئة خضراء مستدامة .

### ثالثاً: أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء

ان أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء لا تقتصر على المستوى التنظيمي ولكن ايضا على مستوى الفرد الذي يتمتع بحياة خاصة بالإضافة إلى حياة العمل، لذلك لا بد من تسهيل السلوك الصديق للبيئة في كل مجالات الحياة، وبالتالي سيكون التخضير مفيدا بالنسبة للموظف في تقديم مساهمة كبيرة لإدارة منظماتهم بيئياً بنجاح، ولأن يصبح مواطناً صالحاً يساهم مساهمة كبيرة في الاستدامة البيئية ( Opatha, ٢٠١٣ ) يؤكد الباحثون الذين يقدمون نظرة ثاقبة حول إدارة الموارد البشرية الخضراء أن الموارد البشرية تساهم بشكل ملحوظ في إنشاء منظمات بيئية، وإلى زيادة مشاركة الموظفين في عملية الابتكارات البيئية، والحد من النفايات البيئية وزيادة كفاءة العمليات وتخفيض التكاليف (٢٠١٧, Norton).

## رابعا: أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء

### أ. التوظيف الأخضر / Green employment

تعد ممارسات التوظيف والاختيار نقطة ارتكاز تعمل عليها جميع وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء، إذ أنه بدون اختيار الموظفين المناسبين باستعمال الأساليب الصحيحة، لن تعمل أي من الوظائف الأخرى بنجاح، يمثل الاختيار والتوظيف مرحلتين من عملية التوظيف ولكن هناك فرق بينهما، التوظيف هو عملية البحث عن الموظفين المحتملين للتقدم لشغل الوظيفة في المنظمات فيما يمثل الاختيار هو عملية اختيار المتقدمين المناسبين من بين المتقدمين للوظيفة (Mwita & Kinemo, 2018:37). وازداد تأثير قضية البيئية على عملية الاستقطاب ففي المملكة المتحدة، إذ تشير بيانات إحدى المسوحات أن الخريجين يحكمون على الأداء البيئي وسمعة الشركة كمعيار لاتخاذ القرارات تقديم طلب للتوظيف، وكشفت الدراسة التي أجريت من قبل المعهد البريطاني للأفراد والتطوير (CIPD) شمل عينة من مهنيي الموارد البشرية اتضح أن (٤٧%) منهم يشعرون بانهم يفضلون العمل للشركات التي تتبنى نهج أخضر قوي و(٤٦%) منهم يرى أن وجود مثل هذا النهج من شأنه أن يساعد على جذب المستقبطين المحتملين (Renwick, et al., 2013) ووجد (Uddin, 2019:385)، ان هناك خطوات تتبعها المنظمة في اختيار الموظفين المناسبين للعمل وما يلي:

- اختيار المرشحين الفاعلين الذين يدركون جيدا تخضير الوظائف الشاغرة.
- تفضيل المرشحين الذين كانوا في حياتهم الخاصة واعين لممارسة السياسات الخضراء.
- سؤال الموظفين المحتملين عن سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (أسئلة المقابلة)، لمعرفة مدى المامهم في الممارسات الخضراء.

### أ- التدريب والتطوير الأخضر / Green Training & Development

يعتبر التدريب والتطوير في مجال البيئة من المجالات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمة، فبدون التدريب المناسب والتطوير يصعب تحقيق الأداء البيئي المستهدف للمنظمة. وفي الوقت الحاضر تقوم بعض المنظمات بتحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية البيئية للعاملين من اجل جعل قوة العمل اكثر اهتماما بالبيئة تقوم المنظمات بأجراء برامج جادة ومنهجية للتثقيف والتدريب والتطوير للعاملين بها من أجل اكسابهم المعارف وصقل مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم اللازمة نحو الإدارة البيئية الجيدة (Arulrajah et al., 2016). ولضمان فعالية التدريب الأخضر يجب عند التخطيط له مراعاة طبيعة ونوعية الوظائف المختلفة وتأتي دور وأهمية برامج التدريب الأخضر في أنه تعمل على:

- تطوير المعارف والمهارات والانشطة المطلوبة من الموارد البشرية داخل المنظمات وذلك لتنفيذ برامج الادارة البيئية
- تعليم العاملين كيفية الحد من النفايات والاثار السلبية الخطير على البيئة ومشاركتهم في حل المشاكل.
- الحصول على المعرفة الخضراء في مجال الادارة البيئية في منظماتهم مثل (ورش العمل، ودورات).
- تحسين معارف ومهارات العاملين وتزويدهم بالخبرات المطلوب ومعرفة اهمية الادارة الخضراء ومسؤولياتهم الخضراء باعتبارها اساسا في تدرجهم الوظيفي والتنمية المهنية.
- تدريب متكامل لتكوين مشاركة العاملين ورفع روحهم المعنوية في الادارة البيئية.

ج-تقييم الأداء الاخضر Green performance management ويمكن ان تتجح نظم إدارة الأداء الأخضر إذا ما بدأت المنظمة بربط تقييم الأداء بالوصف الوظيفي مع تحديد الأهداف والمهام الخضراء، وهناك جانب مهم في أدوار المديرين في إدارة وتقييم الأداء على وفق النهج الأخضر هو الطلب من العاملين تقديم أفكار خضراء يمكن أن تدرج كأهداف للسنة القادمة وان مدى تحقق هذه الأهداف سينعكس على تقييمهم (Margaretha & Saraglih, ٢٠١٣)، وبين (Bahareh et al, 2019:180) يمثل تقييم الاداء الاخضر إحدى الخطوات المهمة والأولى التي يمكن أن تتخذها الموارد البشرية الخضراء لتطوير منهج أخضر شامل يعمل على تشجيع المديرين على دمج الأهداف المتعلقة بالبيئة في توصيف الوظائف والأهداف الوظيفية للموظفين.

## البحث الثالث : النجاح التنظيمي

### أولاً : نشأة النجاح التنظيمي :

النجاح لغة هو اشتقاق من كلمة نجح وهو تعبير عن شيء الذي يناله الإنسان من بعد تعب وجهد جهيد، وقد يتداخل مفهوم النجاح مع مصطلحات أخرى، فمثلاً عندما نقول إن هذه المنظمة ناجحة أو منظمة متفوقة أو مبدعة قد يفهم البعض إن جميع هذه المصطلحات يقصد بها المنظمة الناجحة. (الفياض: مجيد، ٢٠١١)

### ثانياً : مفهوم النجاح التنظيمي

هو ما تقوم به الإدارة العليا من خلال تشجيعها، أو رفضها للسلوكيات التنظيمية المختلفة في بيئة العمل التنظيمي، فإذا كان السائد في المنظمة هو ممارسة العاملون أنماطاً من السلوكيات التطوعية، وفق برامج عمل متطورة، فإن ذلك ينعكس على تعزيز ودعم سلوكيات العاملين ( Hamedy & Azimi, 2013:4 ) ، وقد وضح ( Ahmed, 2010 : 42) مفهوم النجاح التنظيمي في دراسته، بأنه هدف الإدارة الأساسي الذي تسعى إلى تحقيقه والتمثل من بعدين، الأول هو الغاية الإدارية للنجاح على منافسيها من خلال مخرجاتها، والثاني هو سعيها إلى النجاح في اتخاذ القرارات من خلال السرعة والدقة في العمل، ولا يتحقق أحدهما دون الاعتماد على الثاني، فضلاً عن حاجتهما إلى الرصيد المعرفي المتجدد من خلال بذل الجهود الكافية والوقت الكافي والكلفة المناسبة للحصول عليها.

### ثالثاً : ابعاد النجاح التنظيمي

أ. الكفاءة : بأنها اتقان للأساليب والاجراءات المتبعة لبلوغ اعلى كمية نوعية ممكنة من الاداء بأقل تكلفة ممكنة ( Dafft, 2013 : 23 ) ، اما (Keith and Gabellini: 1984:73) فقد نظروا الى ان الكفاءة هي العلاقة بين المدخلات والمخرجات وذلك من خلال انجاز الكثير باقل ما يمكن والمقصود هنا باقل ما يمكن من تكاليف وموارد فكلما انخفضت كلفة انتاج المدخلات في توليد المخرجات، ادى ذلك الى تقليل الطاقات المستخدمة كمدخلات سواء كانت بشرية ام مادية في خلق تلك المخرجات بشرط ان لا يؤثر ذلك على نوعية وكمية المخرجات من السلع والخدمات، وهذا يعني ان مصطلح الكفاءة يهدف الى تقليل الضياع في موارد المنظمة.

ب. الفاعلية : مشتق من مصطلح التأثير (Effect) والذي يستخدم في اطار علاقة السبب والتأثير، لذا فقد تباينت الاتجاهات في تحديد وصف دقيق للفاعلية وتطبيقاتها العملية في المنظمات، وينتج ذلك التباين نتيجة اختلاف الآراء بين الباحثين والكتاب (الطائي: ١٠٠، ٢٠١٤)، ان مصطلح الفاعلية يشتق من مصطلح التأثير ويستخدم في اطار علاقات السبب والتأثير وأشار الى وجود ثلاثة مستويات للفاعلية وهي فاعلية الافراد فاعلية الجماعة فاعلية المنظمة (Gibson, 2003:15).

ج-إدارة المعرفة : ان إدارة المعرفة وبرامجها يمثل دوراً محورياً في القدرة على تسريع عملية إنتاج ونقل المعرفة، وتساعد أدوات إدارة المعرفة في جمع وتنظيم معرفة مجموعات وفرق العمل من جعل هذه المعرفة متوفرة وذلك عن طريق المشاركة وتلاقح الأفكار فيما بينهم من ذوي المهارات والخبرات المختلفة التي تسهم في نجاح العمليات التنظيمية (العبادي ، ٢٠٢٢ : ٢٠١٦) .

## البحث الرابع الجانب العملي

لقد تم جمع المعلومات المتعلقة بالبحث الذي جرى ميدانياً في (ديوان وزارة الصناعة والمعادن العراقية) من خلال تصميم استبانة تم توزيعها على عينة البحث البالغة (50) من القيادات العليا والوسطى في الدائرة المذكورة.

في الجدول رقم (١) نبين مواصفات عينة البحث

ت	المتغير	الفئة المستهدفة	العدد	النسبة %
١.	الجنس	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ذكور</li> <li>• إناث</li> </ul>	٢٤	٤٨٪ ٥٢٪
٢.	العمر	<ul style="list-style-type: none"> <li>• أقل من ٣٠</li> <li>• 30 بين 40</li> <li>• 41 بين 50</li> <li>• 51 بين 60</li> <li>• أكثر من ٦٠</li> </ul>	٧	١٤٪ ٢٢٪ ٢٤٪ ٢٦٪ ١٤٪
٣.	تحصيل العلمي	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بكالوريوس</li> <li>• ماجستير</li> <li>• دكتوراه</li> <li>• اخرى</li> </ul>	١٢	٢٤٪ ٢٤٪ ٣٢٪ ٢٠٪
٤.	الجهة المانحة للشهادة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• العراق</li> <li>• دولة عربية</li> <li>• دولة اجنبية</li> </ul>	٢١	٤٢٪ ٢٠٪ ٣٨٪
٥.	التخصص	<ul style="list-style-type: none"> <li>• علمي</li> <li>• انساني</li> </ul>	٢٥	٥٠٪ ٥٠٪
٦.	هل شاركت بدورات تدريبية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• نعم</li> <li>• كلا</li> </ul>	٢٤	٤٨٪ ٥٢٪
٧.	المنصب الإداري	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مدير عام</li> <li>• رئيس قسم</li> <li>• م. رئيس قسم</li> <li>• مسؤول شعبية</li> </ul>	٨	١٦٪ ٤٢٪ ٣٠٪ ١٢٪
	المجموع		٥٠	١٠٠٪

تناول الباحث في هذا المحور تحليل إجابات عينة البحث على فقرات الاستبانة وتضمن التحليل الوسط الحسابي والانحراف المعياري للالتزام بمعايير إدارة الموارد البشرية الخضراء والنجاح التنظيمي وذلك عن طريق برنامج الإحصائي ( Spss )

جدول رقم (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للالتزام بتوظيف الأخضر

ت	أولاً. ادارة الموارد البشرية الخضراء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١.	١. التوظيف الاخضر	٤,٠٤	٠,٦٨
٢.	يتصف مدراءنا بالعدالة والإنصاف بالعمل	٣,٣٥	٠,٩٧
٣.	تحدد اهداف العمل سوية من قبل المديرين والمرؤوسين وترتبط بأهداف المنظمة	٣,٥٤	٠,٩٥
٤.	ينعكس الالتزام بتعيين في منظماتنا في الأفعال الإدارية للتعامل	٣,٨٢	٠,٩١
٥.	تتسم اهداف عملنا بانها محددة وقابلة للقياس وفيها تحدي	٣,٥٥	٠,٩٥
٦.	يقاس تقييم الاداء والسلوك والمواقف التوظيف	٢,٩٧	٠,٩٩
٧.	تعكس العقوبات المتعلقة بالسلوك الإداري مقدار الانتهاك	3.62	0.84
	يحذر ويعاقب العاملين الذين يظهرون سلوكيات لا اخلاقية		

٠,٩١	٣,٤٤	تعد من السلامة للتوظيف عاملا حاسما في الترقيات من وجهة نظر المديرين في المنظمة	٨.
١,٠٠٧	٢,٨٨	تستخدم تقييمات مناسبة للحصول على منظور شمولي للمتعيينين في المنظمة	٩.

يشير الجدول أعلاه إلى أن التزام بإقامة علاقات ديوان وزارة الصناعة والمعادن العراقية بناءً فيما بين القيادات، وتراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين ( ٤.٠٤ \_ ٢.٨٨ ) جميع الفقرات بالمستوى المتوسط من الالتزام. إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجموع العام ( ٣.٥٦ ) أما الانحراف المعياري فقد بلغ ( 0.23 )، وهذا الانحراف يشير إلى مدى تشتت قيم هذا المتغير عن الوسط الحسابي لجميع الفقرات، وهذه القيمة المنخفضة تشير إلى أن إجابات عينة الدراسة متقاربة ومتشابهة إلى حد ما. ويرى الباحث أن العلاقات بين القيادات أصبحت من الأمور الأساسية التي يتم الاعتماد عليها لتوظيف الإداري.

جدول رقم (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتدريب والتطوير الأخضر

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اولا: ادارة الموارد البشرية الخضراء ٢. التدريب والتطوير الاخضر	ت
١,٦	3.49	تأكيد رسالة المنظمة على أهمية الموارد البشرية الخضراء	١.
0.93	3.38	يشجع مديرو المنظمة الأفراد على التبنى الأهداف ذات المغزى والتحدى	٢.
0.97	3.89	تسعى منظمتنا الى تغيير سلوكيات الافراد كمدخل لتطوير قدراتهم	٣.
1.1	3.28	مشاركة مدرائنا العاملون في القرارات التي تؤثر بشكل مباشر في حياتهم العملية	٤.
1.01	3.37	يتدرب اعضاء الفريق لحل المشكلات باستخدام العصف الذهني	٥.
٠,٨١	٣,٤٢	لا تميز الترقيات وتقييم الاداء وترشيد العاملين في هذه المنظمة	٦.
٠,٥٨	٣,٠٨	يراجع العاملون الاقتراحات المتعلقة بتحسين وحدة العمل	٧.
٠,٩١	٢,٩٥	معاينة الموظف الذي يقدم عن قصد اتهامات كاذبا	٨.
٠,٩٧	٣,١٥	يزود العاملون بالبيانات الرئيسية ومن ضمنها المعلومات المالية ذات العلاقة بتحسين الاداء	٩.

يشير الجدول أعلاه إلى أن التزام ديوان وزارة الصناعة والمعادن العراقية بإقامة علاقات بناءً مع العاملين، وتراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين ( ٣,٨٩ \_ ٢,٩٥ ) جميع الفقرات بالمستوى المتوسط من الالتزام. إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجموع العام ( 3.24 ) أما الانحراف المعياري فقد بلغ ( 0.51 )، وهذا الانحراف يشير إلى مدى تشتت قيم هذا المتغير عن الوسط الحسابي لجميع الفقرات، وهذه القيمة المنخفضة تشير إلى أن إجابات عينة الدراسة متقاربة ومتشابهة إلى حد ما. ويرى الباحث أن العلاقات مع العاملين أصبحت من الأمور الأساسية التي يتم الاعتماد عليها لتحسين الخدمة، حيث إن العلاقات بين الإدارة والأفراد تحكمها مدى نجاح الإدارة العليا التزامها بتقديم الحوافز الخاصة بالأداء بشفافية وعدالة.

جدول رقم (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للالتزام بتقييم الأداء الأخضر

ت	اولاً: ادارة الموارد البشرية الخضراء	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
	٣. تقييم الأداء الاخضر		
١.	مجموعة المبادئ تقييم او بيان يفصل التوقعات الاخلاقية في العمل	١,٦	3.49
٢.	يدعم المديرين مبادئنا الاخلاقية والسلوكية بتقييم الاداء	0.93	3.38
٣.	نمتلك مدونات التقييم الاخضر او بيان يفصل التوقعات الاخلاقية في العمل	0.97	3.21
٤.	تقوم المنظمة بإجراءات المقارنة مرجعية مع نموذج انظمة التقييم المثالية	1.1	3.28
٥.	اتخاذ الافعال التصحيحية حال ظهور السلوك اللا اخلاقي وتحميل المديرين مسؤولية تنفيذ التغييرات اللازمة للتوصل الى النتائج المرضية	1.01	3.37
٦.	تقوم منظمتنا بجمع المعلومات من الجمهور بشأن ادائها الاخضر	0.71	3.15
٧.	وجود النظام الداخلي يتيح للعاملين الابلاغ عن الاخطاء التقييم الاخضر	٠,٩٥	٣,١٠
٨.	يشارك العاملون كافة في مسح سنوي للتقييم الاداء الاخضر لتحديد كيفية الالتزام	٠,٨٤	٣,٢٤
٩.	نمتلك مدونات التقييم او بيان يفصل التوقعات الاخلاقية في العمل	٠,٧٣	٣,٣٧
١٠.	نمتلك مبادئ للسلوك تقدم امثلة محددة من السلوكيات المقبولة وغير المقبولة	٠,٦٩	٣,١١

يشير الجدول أعلاه إلى أن التزام (ديوان وزارة الصناعة والمعادن العراقية)، وتراوح متوسطاتها الحسابية ما بين ( 3.49 \_ 3.11 ) جميع الفقرات بالمستوى المتوسط من الالتزام. إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجموع العام ( 3.56 ) أما الانحراف المعياري فقد بلغ ( 0.76 )، وهذا الانحراف يشير إلى مدى تشتت قيم هذا المتغير عن الوسط الحسابي لجميع الفقرات، وهذه القيمة المنخفضة تشير إلى أن إجابات عينة الدراسة مقارنة ومتشابهة إلى حد ما. ويرى الباحث أن إدارة الموارد البشرية الخضراء أصبحت من الأمور الأساسية التي يتم الاعتماد عليها لتحسين الخدمة.

جدول رقم (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للالتزام بالكفاء

ت	ثانياً. النجاح التنظيمي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
	١. الكفاءة		
١.	تلتزم منظمتنا بتنفيذ القوانين والانظمة حرفياً لأنها ترى فيها تجسيدا للكفاءة الادارية	١,٠	3.65
٢.	ترسم خدمتنا للمجتمع في ضوء ما تحدده الانظمة والتعليمات	١,٠	٢,٩٩
٣.	يتم تحديد الرواتب والحوافز على وفق تقييم موضوعي للوظائف	٠,٩١	٣,٥٦
٤.	تجري فرص الترقية على وفق الانظمة السارية وبمؤشرات موضوعية	٠,٦١	٢,٨٤
٥.	تؤكد رسالتنا ومهمتنا على تقديم خدمة بجودة تقبلها القوانين	٠,٩٥	٣,١٠

يشير الجدول أعلاه إلى أن التزام الوزارة المذكورة بمبادئ الكفاءة، و تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين ( ٣.٦٥ \_ ٢.٨٤ ) وجاءت جميع الفقرات بالمستوى المتوسط من الكفاءة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجموع العام ( ٣.١٢ ) أما الانحراف المعياري فقد بلغ (٠.٤٨)، وهذا الانحراف يشير إلى مدى تشتت قيم هذا المتغير عن الوسط الحسابي لجميع الفقرات، وهذه القيمة المنخفضة تشير إلى أن إجابات عينة الدراسة متقاربة ومتشابهة إلى حد ما .ويرى الباحث أنه بالرغم من وجود المبادئ والقيم أو المعايير التي ينبغي التركيز عليها داخل الوزارة والتي تمثل الكفاءة العالية، وتكون بمثابة مقاييس مثالية للسلوك المهني التي يتعين التحلي بها عند ممارسة الأعمال، وعند التعامل مع الآخرين.

جدول رقم (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للالتزام بالفاعلية

ت	ثانياً. النجاح التنظيمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٢. الفاعلية			
١.	ينبغي ان تكون الانجازات كبيرة دائما لتحقيق التقدم بين الجامعات	3.2500	.85237
٢.	ان اي تغيير في مستوى الاداء يقابله زيادة في تطوير انشطتنا بالمستوى نفسه ومن دون تأخير	2.8286	.81599
٣.	تتبنى منظمنا دراسة دقيقة للجدوى	٣,٠٤	١,٢٢
٤.	تسهم ممارسة النجاح التنظيمي في تقليل اهداف المنظمة داخل مجتمع المنظمة	٣,١٣	١,٠١

يشير الجدول أعلاه إلى أن التزام وزارة الصناعة والمعادن العراقية بفاعلية النجاح التنظيمي، وتراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين ( ٣.٢٥ \_ ٢.٨٢ ) وجاءت جميع الفقرات بالمستوى المتوسط من الالتزام. إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجموع العام ( ٣.١٤ ) أما الانحراف المعياري فقد بلغ ( ٠.٤٨ ) وهذا الانحراف يشير إلى مدى تشتت قيم هذا المتغير عن الوسط الحسابي لجميع الفقرات، وهذه القيمة المنخفضة تشير إلى أن إجابات عينة الدراسة متقاربة ومتشابهة إلى حد ما .ويرى الباحث أنه بالرغم من التوجهات الكبيرة التي تتبادى بضرورة التجاوب مع النداءات المستمرة حول تفعيل وزيادة مساهمات الدولة المركزية في مجال تبني النجاح التنظيمي والنهوض بها خدمة للمجتمع المحلي، إلا أن المؤشرات تبين أن التزام الوزارة بالنجاح التنظيمي يتطلب زيادة التفاعل مع محيطها الخارجي لكي تضمن نموها واستمرارها في تطويرها.

جدول رقم (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للالتزام بإدارة المعرفة

ت	ثانياً. النجاح التنظيمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٣. إدارة المعرفة			
١.	من اهتمام الادارة العليا مساعدة العاملين المحتاجين في منظمنا	3.38	٠,٩٥
٢.	نعد المجتمع المدني من المصادر المهمة في تقويم مستوى مسؤوليتنا	٣,٠٣	٠,٨٤
٣.	يحفز الاداء في منظمنا على ادارة المعرفة	٢,٨٠	٠,٩٥

يشير الجدول أعلاه إلى أن التزام وزارة الصناعة بالنجاح التنظيمي، وتراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين ( ٣.٣٨ \_ ٢.٨٠ ) وجاءت جميع الفقرات بالمستوى المتوسط من الالتزام. إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجموع العام ( ٣.١٤ ) أما الانحراف المعياري فقد بلغ (٠.٤٨) وهذا الانحراف يشير إلى مدى تشتت قيم هذا المتغير عن الوسط الحسابي لجميع الفقرات، وهذه القيمة المنخفضة تشير إلى أن إجابات عينة الدراسة متقاربة ومتشابهة إلى حد ما.

اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار الفرضيات فقد تم استخدام (One Sample T. Test) للمقارنات الثنائية وعند مستوى دلالة (0.05) والجدول التالي تبين النتائج التي تم الحصول عليها عند اختبار فرضيات الدراسة.

اختبار الفرضية الأولى: وتنص هذه الفرضية على أن وزارة الصناعة والمعادن لا تلتزم بالتوظيف الاخضر. الجدول رقم (٨) نتائج اختبار T.test للفرضية الاولى

المتغير المستقل	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	قيمة t المعنوية Sig-t	القرار الإحصائي
التوظيف الاخضر	١٠٨,٠٨٦	١,٩٦	٠,٠٠٠	رفض الفرضية العدمية

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق أن قيمة t المحسوبة بلغت (108.086) في حين تم استخراج قيمتها الجدولية البالغة (1.96)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن قيمة t المحسوبة أكبر من القيم الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على (أن وزارة الصناعة والمعادن تلتزم بالتوظيف الاخضر) ويؤكد ذلك قيمة Sig المعنوية وتساوي صفراً.

اختبار الفرضية الثانية: وتنص هذه الفرضية على ان وزارة الصناعة والمعادن لا تلتزم بالتدريب والتطوير الاخضر. الجدول رقم (٩) نتائج اختبار T.test للفرضية الثانية

المتغير المستقل	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	قيمة t المعنوية Sig-t	القرار الإحصائي
تدريب والتوظيف الاخضر	٨٧,٨٢٧	١,٩٦	٠,٠٠٠	رفض الفرضية العدمية

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق أن قيمة t المحسوبة بلغت (٨٧.٨٢٧) في حين تم استخراج قيمتها الجدولية البالغة (1.96)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن قيمة t المحسوبة أكبر من القيم الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على (وزارة الصناعة والمعادن تلتزم بالتدريب والتطوير الاخضر) ويؤكد ذلك قيمة Sig المعنوية والتي تساوي صفراً.

اختبار الفرضية الثالثة وتنص هذه الفرضية على ان وزارة الصناعة والمعادن لا تلتزم بتقييم الاداء الاخضر. الجدول رقم (١٠) نتائج اختبار T.test للفرضية الثالثة

المتغير المستقل	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	قيمة t المعنوية Sig-t	القرار الإحصائي
تقييم الاداء الاخضر	٨٦,٦٣٣	١,٩٦	٠,٠٠٠	رفض الفرضية العدمية

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق أن قيمة t المحسوبة بلغت (٨٦.٦٣٣) في حين تم استخراج قيمتها الجدولية البالغة (1.96)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن قيمة t المحسوبة أكبر من القيم الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على (أن وزارة الصناعة والمعادن تلتزم بتقييم الاداء الاخضر) ويؤكد ذلك قيمة Sig المعنوية والتي تساوي صفراً.

اختبار الفرضية الرابعة وتنص هذه الفرضية على ان وزارة الصناعة والمعادن لا تلتزم بالكفاءة التنظيمية. الجدول رقم (١١) نتائج اختبار T.test للفرضية الرابعة

القرار الإحصائي	قيمة t المعنوية Sig-t	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	المتغير المستقل
رفض الفرضية العدمية	٠,٠٠٠	١,٩٦	٩٠,٤٤١	الكفاءة

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق أن قيمة t المحسوبة بلغت (٩٠.٤٤١) في حين تم استخراج قيمتها الجدولية البالغة (1.96)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن قيمة t المحسوبة أكبر من القيم الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على (أن وزارة الصناعة والمعادن تلتزم بالكفاءة) ويؤكد ذلك قيمة Sig المعنوية والتي تساوي صفراً.

اختبار الفرضية الخامسة وتنص هذه الفرضية على ان وزارة الصناعة والمعادن لا تلتزم بالفاعلية.

الجدول رقم (١٢) نتائج اختبار T.test للفرضية الخامسة

القرار الإحصائي	قيمة t المعنوية Sig-t	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	المتغير المستقل
رفض الفرضية العدمية	٠,٠٠٠	١,٩٦	٨١,٥٠٧	الفاعلية

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق أن قيمة t المحسوبة بلغت (٨١.٥٠٧) في حين تم استخراج قيمتها الجدولية البالغة (1.96)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن قيمة t المحسوبة أكبر من القيم الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على (أن وزارة الصناعة والمعادن تلتزم بالفاعلية) ويؤكد ذلك قيمة Sig المعنوية والتي تساوي صفراً.

اختبار الفرضية السادسة: وتنص هذه الفرضية على ان وزارة الصناعة والمعادن لا تلتزم بإدارة المعرفة

الجدول رقم (١٣) نتائج اختبار T.test للفرضية السادسة

القرار الإحصائي	قيمة t المعنوية Sig-t	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	المتغير المستقل
رفض الفرضية العدمية	٠,٠٠٠	١,٩٦	٨٥,٣٢١	ادارة المعرفة

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق أن قيمة t المحسوبة بلغت (٨٥.٣٢١) في حين تم استخراج قيمتها الجدولية البالغة (1.96)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن قيمة t المحسوبة أكبر من القيم الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على (أن وزارة الصناعة والمعادن تلتزم بإدارة المعرفة) ويؤكد ذلك قيمة Sig المعنوية والتي تساوي صفراً.

**المبحث الخامس : النتائج والتوصيات**

**أولاً: النتائج**

يتناول هذا المبحث اهم الاستنتاجات التطبيقية لهذا البحث من خلال النتائج الميدانية التي توصل إليها الباحث في الدائرة

المبحوثة وكالاتي:

- ١- هنالك دور للنجاح التنظيمي في تحقيق استراتيجية الوزارة، وعلى الرغم من عدم وضوح ابعاد النجاح التنظيمي في استراتيجيتها، الا ان النتائج التي تم التوصل اليها توضح بشكل جيد توفر البنية الاساسية اللازمة لتحقيق هذه الابعاد.
- ٢- بخصوص بُعد التوظيف الاخضر الخاص بالوزارة، فان الدائرة تحاول ان تلتزم بهذا البُعد بصورة مقبولة عن طريق استخدام أنظمة التقديم الرسمي ومراجعة الاداء بشكل فاعل ومعاقبة السلوكيات المناقضة.
- ٣- أن وزارة الصناعة والمعادن تحقق نتائج مقبولة في بُعد التدريب والتطوير الاخضر، اذ ان الدائرة المبحوثة تقوم بالتأكيد إلى أهمية أن يتسم هؤلاء الأفراد بالصدق والاستقامة كونهم أداة لتنفيذ المعايير الأخلاقية.
- ٤- وزارة الصناعة والمعادن تلتزم بآليات تقييم الاداء الاخضر التي تتمكن من خلالها العمل على التواصل مع الموظفين مما أثر ايجاباً على حقوق الافراد العاملين ومحاولة تلبية احتياجاتهم وبالتالي انعكس تقييم بُعد التقييم الاخضر في الدائرة المبحوثة في تحقيق نتائج ايجابية للبعد وذلك بالتزام الوزارة بتحقيقه واجباتها الادارية مع الافراد.

## ثانياً: التوصيات

- برزت اثناء مرحلة البحث الميداني وتقصي المعلومات والرجوع الى المصادر المختلفة والتأمل في نتائج البحث التطبيقية بعض الافكار والمقترحات التي يمكن صياغتها بمجموعة من التوصيات التي تقيد المنظمات والباحثين المهتمين عموماً والجامعة العراقية موضوعة البحث خصوصاً، وبالإمكان تلخيصها على النحو الآتي:
- ١- الاهتمام بنشاطات إدارة الموارد البشرية الخضراء التي تقوم بها الوزارة عبر تشكيل وحدة تنظيمية تخص هذه النشاطات على ان تربط بشكل مباشر بالإدارة العليا وذلك من خلال الاستعانة بهيئة استشارية متخصصة تدرس وتحلل الهيكل التنظيمي للوزارة وتحدد مواقع الضعف في تطبيق التدريب والتطوير الأخضر.
  - ٢- اعتماد استراتيجية رئيسية متكاملة خاصة بالنجاح التنظيمي توضح ماهي احتياجات العاملين والمجتمع والبرامج المهمة التي تخصهم واعداد خطط سنوية منظمة واضحة الاهداف لتنفيذ برامج الكفاءة والفاعلية الشاملة بكافة الاطراف المسؤولين والفئات الاجتماعية واحتياجات المجتمع مع توفير جميع الموارد المالية الضرورية لذلك.
  - ٣- التعاون مع الدوائر التابعة لديوان الوزارة المبحوث وكوادرها العلمية في اعداد هذه الاستراتيجية، لما لها من كوادر علمية متخصصة ذات كفاءة عالية قادرة على مساعدة الوزارة في تحقيق اهدافها الانتاجية والاجتماعية.
  - ٤- يجب ان تقوم وزارة الصناعة والمعادن بنشر المعلومات التي تتعلق بإدارة المعرفة والفاعلية ومسؤوليتها التنظيمية للأفراد وفق مبدأ الشفافية وينشر دورية بما يبرز مساهمتها نحو الحفاظ على التواصل الاجتماعي والاداري مع التركيز على توضيح اهم المنافع التي عادت على المجتمع من تلك الأنشطة.

## المصادر

### أولاً: المصادر العربية

- ١- الفياض، مجيد، ٢٠١١، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، كلية الادارة والاقتصاد، بغداد.
- ٢- الطائي، قاسم علي، (٢٠١٤)، " تقييم اداء الموارد البشرية وتأثيرها في تحيق النجاح التنظيمي "، رسالة غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
- ٣- العبادي، هاشم فوزي، " التراصف الاستراتيجي ودوره في تحقيق النجاح التنظيمي "، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية \_ جامعة الكوفة.

### ثانياً: المصادر الأجنبية

- 1- Ahmad, S. (2015). Green human resource management: policies and practices. Cogent Business & Management, 2(1): 1-13.
- 2- Opatha, H & Arulrajah, A. (2014). Green Human Resource Management: Simplified General Reflections, International Business Research, 7 (8)
- 3- Arulrajah, A. A., Opatha, H. H. D. N. P., & Nawaratne, N. N. J. (2016). Green human resource management practices: a review. Sri Lankan Journal of Human Resource Management, 5(1).

- 4- S.Kulshrestha, Dr.Shweta& Srivastava,Shruti(2018), **GREEN HRM:A NEW TREND IN ENHANCING GREEN Behaviour At Workplace**, International Journal Of Advanced Scientific And Technical Research, Vol.2, No. 8 ,Pp:1-7.
- 5- Bangwal , Deepak & Tiwari, Prakash (2018), **Green HRM–A Way To Greening The Environment**, IOSR Journal Of Business And Management, Vol. 17, No. 12,P-P: 45-53
- 6 Kohli, Sunny (2012), **Empowering Green Employment: A Module For Organisational Settings**, International Journal Of Management Research And Reviews, Vol. 2, No.3, PP : 420-425.
- 7 Opatha, H. (2013). Green Human Resource Management: A Simplified Introduction. In Proceedings of the HR Dialogue; Department of HRM, Faculty of Management Studies and Commerce, University of Sri Jayewardenepura: Nugegoda, Sri Lanka.
- 8Norton,T.A.;Zacher,H.;Parker,S.L.;Ashkanasy,N.M.(2017).Bridgingthegapbetweengreenbehavioralintentions and employee green behavior: The role of green psychological climate. J. Organ Behav., 38, 996–1015
- 9Renwick, D; Redman, T and Maguire, S. (2008). GHRM: A review, Process Model, and research agenda. Discussion Paper Series. University of Sheffield Management School, the University of Sheffield.
- 10 Mwitā, Kelvin M (2018), The Role Of Green Recruitment And Selection On Performance Of International , (Processing Industries In Tanzania: A Case Of Tanzania Tobacco Processors Limited (TTPL).Journal Of Human Resource Studies, Vol. 8 ,No. 4,PP:35-46
- 11Uddin, Maeen (2018), Practicality Of Green Human Resource Management Practices: A Study On Banking Sector In Bangladesh, International Journal Of Economics, Commerce And Management, Vol.6, No.6,Pp:382-393
- 12 Arulrajah, A. A., Opatha, H. H. D. N. P., & Nawaratne, N. N. J. (2016). Green human resource management practices: a review. Sri Lankan Journal of Human Resource Management, 5(1).
- 13 Margaretha, M & Saragih, S. (2013). Developing new corporate culture through Green Human Resource Practice.Paper presented at the International Conference on Business, Economics, and Accounting.
- 14 Hamedī, Javad & Azimi, Alireza,(2013)," Identification and Prioritization of Interorganizational Success Factors in Microbial Biotechnology Firms", Journal of Virology & Microbiology, Vol. 2013 (2013), Article ID 190528, 8 pages.
- 15 Ahmed. M. I, 2010, Using Entrepreneurship Opportunity In Optimizing Organizational Excellence A Case Study, Advances in Business-Related Scientific Research Journal (ABSRJ)",vol.1, No.1, PP.39-45.
- 16 Daft, Richard L. (٢٠١٣). Organization Theory & Design. Eleventh Edition, South-Western, Cengage Learning, Canada.
- 17 Gibson, J.L, (2003) "Organization Behavior"structure, Practices, Me Grow -Hill, Boston.