

## دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المستدام دراسة إستطلاعية لآراء العاملين في معمل الالبسة الجاهزة في الموصل

أ.م.د. نسرین فالج حسن<sup>1</sup> ، م. محمد منیب محمود الدباغ<sup>2</sup>

### انتساب الباحثين

<sup>1</sup> قسم المحاسبة، كلية الإدارة  
والإقتصاد، جامعة واسط، العراق،  
الكويت، 52001

<sup>1</sup>ph.d.nis@gmail.com

<sup>2</sup> قسم الإدارة الصناعية، كلية الإدارة  
والإقتصاد، جامعة الموصل، العراق،  
الموصل، 41001

<sup>2</sup>mhmddnb@gmail.com

### المؤلف المراسل

### معلومات البحث

تأريخ النشر : آب 2022

### المستخلص

يهدف البحث الحالي تحديد دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في معمل الالبسة الولادية في الموصل، وتأثيرها على الأداء المستدام في هذا القطاع الصناعي المهم. على مدى السنوات القليلة الماضية، واجهت الشركات بشكل عام ضغطاً من أصحاب المصلحة (حكومات وزيائن) لتنفيذ ممارسات خضراء، حيث أصبح من الضروري تحديد ممارسات اعمال صديقة للبيئة التي تعزز الاستدامة. على الرغم من أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تحظى باهتمام كبير من الباحثين، إلا أن الدراسات المتعلقة بالممارسات الخضراء لا تزال محدودة. تم اعتماد المنهج الوصفي والتحليلي، وتم استخدام الاستبيان كأداة كمية لجمع البيانات من (42) مستجيباً. كشفت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تم تنفيذها على مستوى متوسط، وكان المتوسط العام (3.486). فضلاً عن ذلك، تم تحقيق أداء مستدام على مستوى عالٍ وبلغ (3.763). وتوصل البحث الى عدد من النتائج من بينها إن هناك علاقة ارتباط وتأثير معنويين لممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في الاداء المستدام. وتم تقديم عدة توصيات منسجمة معها.

**الكلمات المفتاحية :** التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الاخضر، التعويض والتحفيز الاخضر، تقييم الاداء الاخضر، الاداء المستدام.

### The Role of Green Human Resource Management Practices in Sustainable Performance

### An Exploratory Study of the Opinions of Workers in the Ready- Made Clothing Factory in Mosul

Dr. Nisreen Falih Hassan<sup>1</sup> , Lec. Mohamed Moneed Mahmood AL-Dabbagh<sup>2</sup>

### Abstract

This research aims to evaluate the level of application of green human resource management practices in ready clothing company for children in Mosul, and their influence on sustainable performance in this important manufacturing sector. Over the past few years, companies generally have faced pressure from stakeholders (government, customers) to implement green practices, where it is becoming essential to identify environmentally friendly business practices that boost sustainability. Despite green human resource management practices getting substantial attention from scholars, studies associated with green practices stay limited. The descriptive and analytical approach was adopted, and the questionnaire was used as a quantitative tool to collect data from (42) respondents. The results revealed that green human resource management practices were implemented at an average level, and the overall average was (3.486). In addition, a sustainable performance at a high level was achieved (3.763). The research reached a number of results, including that there is a significant correlation and effect of green human resource management practices on sustainable performance. Several recommendations consistent with it were presented.

**Keywords:** green hiring, green training and developing, green compensation and motivation, green performance evaluation, sustainable performance.

### Affiliation of Authors

<sup>1</sup> Wasit University, College of Administration and Economics, Department of Accounting, Iraq, Wasit, 52001

<sup>1</sup>ph.d.nis@gmail.com

<sup>2</sup> Mosul University, College of Administration and Economics, Department of Industrial Management Iraq, Mosul, 41001

<sup>2</sup>mhmddnb@gmail.com

### <sup>2</sup> Corresponding Author

### Paper Info.

Published: Aug. 2022

**المقدمة:**

فيه لتحقيق الاداء المستدام من خلال ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء وبما ينسجم مع توجهات وزارة البيئة العراقية. ويمكن توضيح أبعاد مشكلة البحث من خلال طرح التساؤلات الآتية:-

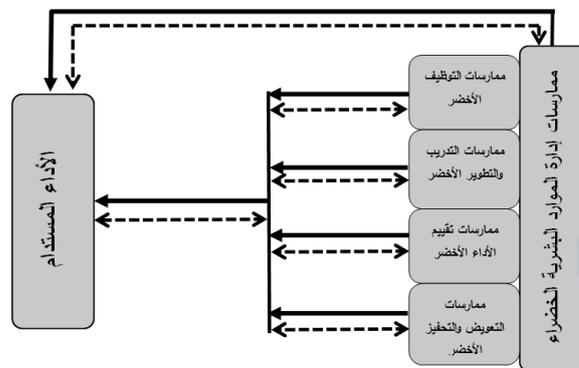
1. هل يمتلك الأفراد المبحوثون تصوراً واضحاً عن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء؟
2. ماهي درجة ممارسات الأداء المستدام كما يراها الأفراد المبحوثون في المعمل؟

**ثانياً: أهداف البحث:** يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تعريف المدراء المبحوثين بمفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارستها، فضلاً عن الأداء المستدام وابعاده.
2. التعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء السائدة في المعمل.
3. التعرف على الدور الذي تؤديه ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المستدام من خلال تحليل العلاقة والأثر بينهما في المعمل المبحوث.

**ثالثاً: أهمية البحث:** تتبع أهمية البحث من أهمية الصناعات النسيجية وقيمة المنتجات التي تقدمها، كما يستمد أهميته من أهمية الأداء المستدام، إذ تشغل القضايا البيئية والإستدامة إهتمام الشركات الصناعية والخدمية على حد سواء. وتتجلى أيضاً أهمية البحث في وضع أطر نظرية ونتائج عملية تربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام.

**رابعاً- المخطط الفرضي للبحث:** يوضح الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث الذي يشير فيه لطبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام.



**الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث**

يشير إلى علاقات التأثير

يشير إلى علاقات الارتباط

المصدر: من إعداد الباحثين

**سادساً: منهج البحث:** تم إجراء البحث بالاعتماد على المنهجين الوصفي والتحليلي تحليل ومعالجة البحث، وذلك لما يقدمانه من معلومات تفصيلية متعلقة بمتغيرات البحث، كما انهما يقدمان تفسيراً واقعياً ودقيقاً للمتغيرات المعتمدة في البحث وبما يساهم في الوصول لإستنتاجات ترتبط بواقع حال المعمل.

**سابعاً: حدود البحث:** إمتدت الحدود الزمنية للبحث للمدة المحصورة بين عامي(2021-2022). أما حدوده المكانيّة فقد إشتملت على معمل الالبسة الولادية في الموصل. وتضمنت حدوده البشرية المدراء العاملين في المعمل وجميع مستوياته الإدارية.

**ثامناً: أساليب جمع البيانات وتحليلها:** تم الإعتماد في تغطية الجانب النظري على المصادر الأجنبية والعربية. وتم الاعتماد في كتابة جانبه الميداني على إستمارة الإستبانة بوصفها أداة أساسية لجمع المعلومات عن المعمل والعاملين فيه، وبخصوص الأسئلة الخاصة بممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المستدام فقد تم صياغتها وفقاً لمقاييس مقدمة من قبل الباحثين المتخصصين بالموضوع وإعتماداً على مقياس ليكرت الخماسي. واستخدمت معاملات الارتباط البسيط، والإنحدار الخطي البسيط، فضلاً عن إختبار (F) وإختبار (T) للتحليل الإحصائي، وتم تحليل البيانات باستخدام البرمجية الإحصائية (SPSS V26). وفيما يخص ثبات الإستبانة، اعتمد البحث على مقياس (Cronbach's alpha) و عدت النسبة المثبتة في الجدول (1) ملائمة لغايات البحث [1]. وفيما يخص الحكم على إجابات الأفراد المبحوثين بخصوص ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المستدام، تم اعتماد التدرج الاتي للوسط الحسابي وهي أقل من (2,5) ضعيفة، أقل من (3,5) متوسطة، و(3,6 فأعلى) عالية [2]

**خامساً: فرضيات البحث :** إعتد البحث على فرضيتي العدم الآتيتين :

**الفرضية الرئيسية الأولى :** لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مجتمعة والأداء المستدام في المعمل المبحوث. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين ممارسات التوظيف الأخضر والأداء المستدام.
  2. لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين ممارسات التدريب والتطوير الأخضر والأداء المستدام.
  3. لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين ممارسات تقييم الأداء الأخضر والأداء المستدام.
  4. لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين ممارسات التعويض والتحفيز الأخضر والأداء المستدام.
- الفرضية الرئيسية الثانية:** لا يوجد تأثير معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مجتمعة في الأداء المستدام في المعمل المبحوث. وتتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
1. لا يوجد تأثير معنوي لممارسات التوظيف الأخضر في الأداء المستدام.
  2. لا يوجد تأثير معنوي لممارسات التدريب والتطوير الأخضر في الأداء المستدام.
  3. لا يوجد تأثير معنوي لممارسات تقييم الأداء الأخضر في الأداء المستدام.
  4. لا يوجد تأثير معنوي لممارسات التعويض والتحفيز الأخضر في الأداء المستدام.

**جدول (1) المقاييس المعتمدة في البحث مع قيمة معامل كرونباخ الفا (Cronbach's alpha)**

القسم	المتغيرات الأساسية	المتغيرات الفرعية	أرقام الفقرات	المصدر	Cronbach's alpha
الاول	بيانات عامة	المركز الوظيفي، مدة الخدمة، التحصيل الراسي	1-3		
الثاني	ممارسات إدارة الموارد البشرية	ممارسات التوظيف الأخضر	X <sub>1</sub> - X <sub>5</sub>	[12]	0.72
		ممارسات التدريب والتطوير الأخضر	X <sub>6</sub> - X <sub>10</sub>	[12]	0.81

0.79	[12]	$X_{11} - X_{15}$	ممارسات التقييم الأخضر		
0.84	[26] [12]	$X_{16} - X_{20}$	ممارسات التعويض والتحفيز الأخضر		
0.83	[27][28][29]	$X_{21} - X_{32}$	البعد البيئي والاقتصادي والاجتماعي	الأداء المستدام	الثالث

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين

### المبحث الثاني : الجانب النظري

يقدم البحث إطاراً نظرياً لمتغيرات البحث وبما ينسجم وأهدافه وفق الآتي:

#### أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء

تعد إدارة الموارد البشرية من الوظائف المهمة للإدارة لأنها تتعامل مع الأصول الأكثر قيمة للشركة وهي الموارد البشرية [3]. وينظر حالياً إلى هذه الإدارة من منظور الإستدامة في جميع أنشطتها ووظائفها. ولو توسعنا أكثر في نظرنا، فإننا سنرى بأن إدارة الموارد البشرية الخضراء هي أهم عنصر للإستدامة. ويعد [4] أول من أشار إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء. ويمكن تعريفها على أنها استخدام سياسات إدارة الموارد البشرية لتشجيع الاستخدام المستدام للموارد داخل الشركة وتعزيز قضية حماية البيئة التي تزيد من معنويات الموظفين ورضاهم [3]. وهناك عدة خصائص تنسجم بها إدارة الموارد البشرية الخضراء من أهمها [5] و [6] : (1) تعدّ مدخلاً حديثاً لتنمية قدرات الأفراد في مجال البيئة و(2) سعي إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق التكافؤ بين الأفراد و(3) دفع اجور للأفراد على وفق مستوى الاداء الذي يقدمه الافراد مما يشجعهم على تحقيق اهداف الاستدامة التي تسعى الشركة للوصول اليها. يتضح مما سبق بان إدارة الموارد البشرية الخضراء فلسفة إدارية جديدة تُعنى بتضمين الاعتبارات البيئية في مجالات واهتمامات إدارة الموارد البشرية التقليدية وتعدّ أداة إدارية خضراء تعزز من المنافع الاجتماعية والاقتصادية والبيئية للشركة.

#### ثانياً: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

يرى [3] و [7] و [8] و [9] ان ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء هي:

#### 1. ممارسات التوظيف الأخضر: تشير هذه الممارسات إلى عملية

توظيف الأفراد ذوي المعرفة والمهارات والنهج والسلوكيات التي تتطابق مع أنظمة الإدارة البيئية داخل الشركة. وتدعم هذه الممارسات الإدارة البيئية من خلال التأكد من أن الوافدين الجدد على دراية بالثقافة البيئية للشركة وقادرين على الحفاظ على قيمها البيئية [3]. وتهدف العديد من الشركات في الوقت الحاضر إلى توفير توصيفات وظيفية تتضمن القضايا والمهام البيئية المرتبطة بواجبات ومسؤوليات العمل الذي يتم الإعلان عنه. ويجب أن يتضمن هذا الوصف الوظيفي المهام البيئية المتعلقة بالوظيفة المذكورة، فضلاً عن المهارات والمعرفة التي سيحتاجها المرشحون لتنفيذ الأنشطة البيئية [9]. لقد أدركت العديد من الشركات الحاجة إلى التوظيف الأخضر بوصفه عنصراً مهماً في بناء العلامة التجارية، فضلاً عن دوره في جذب الأفراد المسؤولين بيئياً من خلال التركيز على المعرفة والتحفيز البيئي، وكذلك إنشاء قوة عاملة خضراء ساهمت بنجاح وفاعلية في تعزيز الممارسات البيئية للشركة [10].

#### 2. ممارسات التدريب والتطوير الأخضر: ينظر إلى هذه

الممارسات على أنها عملية تدريب في مكان العمل وتعليم مستمر يهدف إلى تحقيق أهداف الإدارة البيئية للشركات، وتهيئة الافراد لممارسة مهام وانشطة تتضمن مسؤوليات وقضايا مرتبطة بالبيئة [11]. تعد ممارسات التدريب الأخضر إحدى أنواع التدريب المرتبط بالقضايا البيئية، فهو يمكن جميع الأفراد من مدراء الإدارة العليا والوسطى والقوى العاملة من دمج أداء الشركة مع القضايا البيئية. ويرتبط التدريب الأخضر ارتباطاً إيجابياً بتحضير الشركات، وله دور كبير في بناء مفاهيم الإدارة البيئية في الشركات [13].

واشترك في اعدادها الاتحاد الدولي للمحافظة على البيئة والصندوق العالمي للطبيعة وبرنامج الامم المتحدة للبيئة، ثم اصدرت اللجنة العالمية للبيئة والتنمية عام (1987) وثيقة اخرى بعنوان (مستقبلنا المشترك) بلورت فيها مصطلح التنمية المستدامة وتم عقد مجموعة من المؤتمرات مثل مؤتمر ريودي جانيرو عام (1992) ثم مؤتمر بربادوس (1994) ومؤتمر كوبنهاجن في عام (1995) ومؤتمر نيويورك (2000) ومؤتمر جوهانسبرج سنة (2002) ومؤتمر اخر في ريودي جانيرو (2012) ومؤتمر نيويورك عام (2017) [18]. ويمكن تعريف الاستدامة على انها مجموعة من الممارسات التي تؤديها الشركة لكي تلبى احتياجات الحاضر دون المساس او التأثير على قدرة الاجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم الخاصة [19]. ووفقاً لمؤشر داوجونز لمفهوم الاستدامة فانه ينظر الى الاداء المستدام على انه اسلوب عمل يمكن الشركة من بناء قيمة لمساهميها على الامد البعيد عن طريق الاستفادة من الفرص المتاحة والتعامل مع المخاطر وادارتها وخاصة المخاطر الناجمة عن التغييرات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، فهو بهذا يمتد خارج الحدود التنظيمية للشركة، ولا يهتم فقط بالجوانب المالية بل يشمل ايضاً الاهتمام بمصالح المجتمع والزبائن والعمالين والبيئة الطبيعية والاجيال المستقبلية [20].

#### رابعاً : أبعاد الاداء المستدام:

يتضمن الاداء المستدام الابعاد الاتية [21] و [18] و [9] و [22] :

1. **البعد البيئي:** يسمح لنا توصيف المجالات البيئية والمجالات الفرعية لها بتقدير التأثيرات البيئية. ويمكن تعريف التأثير البيئي على أنه التغييرات التي تحصل للبيئة بسبب التدخل البشري بشكل مباشر أو غير مباشر، ولها تأثير ضار محتمل (من مصدر إزعاج بسيط إلى تدمير) على استدامة البيئة الطبيعية والنظم البيئية، ومن ثم على صحة الإنسان. إن قرارات وأنشطة الشركات لها تأثير حتمي على البيئة الطبيعية أينما يتم تنفيذها. قد تكون هذه الآثار مرتبطة باستخدام الشركة للموارد العضوية أو غيرها، وإنتاجها من التلوث والنفايات، وأنشطتها الأخرى ومنتجاتها و/ أو خدماتها [23].
2. **البعد الاجتماعي:** يستخدم هذا البعد لتقييم الأداء الاجتماعي للشركة. فهو يقوم بتقييم العواقب الاجتماعية لنشاط الشركة لجميع أصحاب المصلحة، ولا سيما موظفيها من حيث (ظروف العمل، مستوى الأجر، التمييز)، مورديها، وزبائنها (السلامة والآثار النفسية للمنتجات)، المجتمعات المحلية (مضايقات، احترام الثقافات) والمجتمع بشكل عام. ويتيح لنا

وتستطيع الشركة من خلال ممارسات التدريب والتطوير الخضراء زيادة مستوى الوعي البيئي لدى الأفراد عن طريق اقامة العديد من ورش العمل والندوات المتعلقة بالبيئة، وتوفير فرص التعلم البيئي وبما يساهم في تعديل وتغيير سلوك العاملين في الشركة للوصول الى الاداء البيئي المنشود [8].

3. **ممارسات التقييم الأخضر:** تشير هذه الممارسات إلى العملية التي يتم من خلالها مطالبة الافراد وتحفيزهم على تعزيز مهاراتهم المهنية التي تساعد على تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية بطريقة أفضل [3] و [14]. فهذه الممارسات بمثابة نظام لتقييم أنشطة أداء الافراد وفق الإدارة البيئية. ركزت الأبحاث على جوانب محددة من إدارة الأداء الأخضر، مثل تقديم الملاحظات والتغذية العكسية. وتحتاج الشركات إلى تحديد طريقة منهجية لتنفيذ إدارة الأداء الصديق للبيئة. لذلك فإن اعتماد معيار ادارة الاداء الاخضر يمثل أولوية للعديد من الشركات. وتتضمن أنشطة تقييم الاداء الاخضر أربعة جوانب هي (1) تحديد أهداف خضراء لجميع الأعضاء، و(2) إنشاء مؤشرات أداء خضراء، و(3) وتقييم النتائج الخضراء للأفراد واخيراً (4) واستخدام المزايا والمنافع [15].

4. **ممارسات التعويض والتحفيز الأخضر:** تعدّ المكافآت والتعويضات من الممارسات الاساسية في إدارة الموارد البشرية التي يتم من خلالها مكافأة الافراد على أدائهم. وتعدّ هذه الممارسات الطريقة الأقوى التي تربط بين مصلحة الافراد العاملين في الشركة. وتؤثر الحوافز والمكافآت على اهتمام الافراد في العمل وتشجعهم على بذل قصارى جهدهم في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية [3] و [16]. إن إستدامة الأداء البيئي للشركة تعتمد بشكل كبير على ممارسات إدارة المكافآت الخضراء للشركات. ولتحفيز المدراء والافراد غير الإداريين على مبادرات الإدارة البيئية للشركات، فإن إدارة المكافآت الخضراء لها مساهمات كبيرة في ذلك. ويمكن للشركات تطبيقها بطريقتين مثل المالية وغير المالية. فبعض الشركات تكافئ الافراد مالياً (مثل الحوافز والمكافآت والنقود) على أدائهم البيئي الجيد. وفي بعض الشركات الأخرى، يتم منح الافراد مكافآت غير مالية مثل (جوائز/ شهادات تقدير خاصة / أوسمة شرف) لأدائهم البيئي الجيد [17].

#### ثالثاً: مفهوم الاداء المستدام:

ظهر مفهوم التنمية المستدامة لأول مرة عام (1980) من قبل الامم المتحدة من خلال وثيقة بعنوان (استراتيجية المحافظة الكونية)

المقارنة بين مقاييس التنافس والمعدل العام لصناعة معينة والمساهمة في تحديد معدل الارباح ومواطن النمو التي تحققت وتساعد الشركة في الايفاء بديونها[25].

### المبحث الثالث : الجانب الميداني

**أولاً: وصف المعمل المبحوث:** تم تأسيس مصنع الالبسة الجاهزة في الموصل سنة (1982) ويضم (15) خط انتاجي ويقدم منتجات متنوعة من ملابس رجالية ونسائية واطفال وحاليا يقوم بتصنيع كمادات للوقاية من كورونا وتغطي منتجاته معظم السوق المحلي لمدينة الموصل. ويضم المصنع ملاكات فنية وادارية تتمتع بالخبرة والمهارة في مجال التخصص ولدى الافراد العاملين في المصنع الرغبة والاستعداد للمشاركة والتعاون في مجال البحث العلمي.

**ثانياً: وصف عينة البحث:** يوضح الجدول (2) السمات التي يتسم بها الافراد الذين شملتهم عينة البحث البالغ عددهم (42) مستجيب.

تحليل المجالات الاجتماعية الموجودة في الأدبيات الحديثة التمييز بين خمسة مجالات اجتماعية: ظروف العمل، وحقوق الإنسان، والالتزام المجتمعي، وقضايا العملاء، والممارسات التجارية [23]. وبموجب هذا البعد تقوم الشركة بالاهتمام بصياغة وتحديد الاهداف ذات البعد الاجتماعي واستراتيجية واضحة لتحقيق تلك الاهداف، وضرورة وجود التزام واضح من قبل الادارة والافراد وتصميم منتجات وقنوات توزيع ونموذج تسليم تلبية حاجات وتفضيلات الزبون ومعاملة الزبون والموظفين بشكل مسؤول اجتماعياً [24].

3. **البعد الإقتصادي:** يتصب اهتمام هذا البعد نحو زيادة رفاهية الافراد من خلال نصيبهم من المنتجات والخدمات المتعلقة بالصحة والسكن والتعليم والنقل وبموجب نظام اقتصادي مستدام يستطيع تقديم سلع وخدمات بشكل مستمر وبالامكان التحكم بها[18]. وينظر الى الاهداف المالية على انها العنصر الرئيسي لقياس هذا البعد، وتسهم هذه المؤشرات المالية في

الجدول (2) سمات الأفراد المبحوثين في المعمل

المركز الوظيفي							
الإدارة العليا		الإدارة الوسطى		مدراء الخط الأول			
العدد	%	العدد	%	العدد	%		
4	9.5	23	54.8	15	35.7		
مدة الخدمة							
6-10		11-15		16-20		21 فأكثر	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
2	4.8	4	9.5	14	33.3	22	52.4
التحصيل الدراسي							
إعدادية		دبلوم فني		بكالوريوس			
العدد	%	العدد	%	العدد	%		
5	11.9	12	28.6	25	59.5		

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين اعتماداً على إستمارة الإستبانة.

المصنع. في حين كانت. وبخصوص مدة خدمة الأفراد في المنصب الحالي، تبين أن (95.2%)، من هؤلاء الافراد يتمتعون بقدر كبير من الخبرة تزيد على إحدى عشرة سنة وهي سنوات مناسبة يمكن للأفراد من خلالها اكتساب الخبرة والمعرفة المطلوبة لصنع القرارات التي تخص مهامهم الوظيفية، وتعكس قدرتهم على فهم فقرات أستمارة الإستبيان ومضامينها.

ويلاحظ من الجدول (2) أن الإدارة العليا والوسطى للمعمل مثلت (64.3%) من إجمالي نسبة الأفراد المبحوثين، مما يدل على استهداف البحث الحالي لشريحة مهمة داخل المصنع والتي لها القدر والصلاحية للتعامل مع متغيرات البحث والاجابة على فقرات استمارة الاستبيان، اما الأفراد العاملون العاملين في الخط الاول فكانت نسبتهم (34.7%) ولهم تأثير كبير على عملية الإنتاج، ويتم عن طريقهم تحقيق أهداف

وبمتوسط حسابي قدره (3.68) وبدرجة توافر متوسطة وبنحرف معياري قيمته (1.14). وجاءت ممارسات التدريب والتطوير الأخضر بالمرتبة الثانية، وكان المتوسط الحسابي لها (3.55) وبنحرف معياري قيمته (1.17)، ودرجة توافر متوسطة. ثم جاءت ممارسات تقييم الاداء الأخضر بالمرتبة الثالثة وبنحرف معياري وانحرف حسابي (3.42) والانحرف المعياري (1.05) على التوالي ودرجة توافر متوسطة. وجاءت ممارسات التعويض والتحفيز الاخضر بالمرتبة الاخيرة، وكان المتوسط الحسابي لها (3.28) وبنحرف معياري قيمته (1.31)، ودرجة توافر متوسطة. وهذا يدل على وجود تصور لدى الأفراد عن ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء.

ثالثاً: تحليل ومناقشة تساؤلات البحث: من اجل الاجابة عن تساؤلات البحث، تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحرف المعياري للتعرف على اتجاهات الافراد المبحوثين ازاء ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء والاداء المستدام في المصنع..

1. السؤال الاول للبحث: هل يمتلك الأفراد المبحوثين تصوراً واضحاً عن ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء؟ تظهر النتائج في الجدول (3) ان المؤشر الكلي للمتوسط الحسابي يدل على تبني المعمل لدرجة متوسطة لممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء، حيث بلغت قيمته (3.84) وبنحرف معياري (1.17). وفيما يخص مستوى تبني ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء على المستوى الجزئي، يتضح ان ممارسات التوظيف الاخضر حلت بالمرتبة الاولى

الجدول (3) درجة توافر ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء

الترتيب	درجة التوافر	الانحرف المعياري	المتوسط الحسابي	المكونات
1	عالية	1.14	3.68	ممارسات التوظيف الاخضر
2	متوسطة	1.17	3.55	ممارسات التدريب والتطوير الاخضر
3	متوسطة	1.05	3.42	ممارسات تقييم الاداء الاخضر
4	متوسطة	1.31	3.28	ممارسات التعويض والتحفيز الاخضر
	متوسطة	1.17	3.48	المؤشر العام

المصدر: الجدول من اعداد الباحثين

المستدام بلغت (3.67) وبنحرف معياري قدره (1.12) ويفسر ذلك اهتمام المعمل بتحقيق التنمية المستدامة ونشر المفاهيم البيئية داخل اقسام المعمل وضمن مسؤوليات مهام المعمل.

2. ماهي درجة ممارسات الاداء المستدام كما يراها الأفراد المبحوثين في المعمل؟ يوضح الجدول (4) الى ان قيمة المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة الاداء

الجدول (4) درجة توافر ممارسات الاداء المستدام

درجة التوافر	الانحرف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
عالي	1.12	3.76	الاداء المستدام

المصدر: الجدول من اعداد الباحثين

اهتمام المعمل بممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء، كلما عزز ذلك من قدرته على تحقيق الاداء المستدام وهذا يلتقي مع دراسة [9] التي أشار فيها الى ان ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء تسهم في تعزيز الاداء المستدام. وبصدد إختبار علاقات الارتباط على المستوى الجزئي بين ممارسات ادارة الموارد

رابعاً: إختبار علاقات الارتباط بين ممارسات ادارة الموارد

البشرية الخضراء والاداء المستدام

يشير الجدول (5) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء والاداء المستدام، إذ بلغت قيمة الارتباط (المؤشر الكلي) (\*0.89) عند مستوى معنوية (0.05)، وتعكس هذه النتيجة واقع العلاقة التي اشارت الى انه كلما زاد

البشرية الخضراء والاداء المستدام في المعمل، تم تحليل علاقات الارتباط بينهما وكما يأتي:

الجدول (5) نتائج علاقات الارتباط بين مكونات ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء والاداء المستدام\*

الاداء المستدام	المتغير المعتمد المتغير المستقل
*0.74	ممارسات التوظيف الاخضر
*0.71	ممارسات التدريب والتطوير الاخضر
*0.59	ممارسات تقييم الاداء الاخضر
*0.67	ممارسات التعويض والتحفيز الاخضر
*0.89	المؤشر الكلي
توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وبمستوى معنوية (0.05)	النتيجة
رفض فرضية العدم الرئيسية الاولى وفرضياتها الفرعية المنبثقة منها وقبول الفرضية البديلة الرئيسية وفرضياتها الفرعية المنبثقة منها.	القرار الاحصائي

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين على ضوء نتائج الحاسبة  $p \leq 0.05$  ,  $N = 42$

للتشريعات والقوانين وتحديد مسؤوليات ومهام الافراد المتعلقة بالقضايا البيئية وتحسين صورة المعمل وتشجيعهم على المشاركة في الانشطة التي تخص حماية البيئة.

### 3. العلاقة بين ممارسات تقييم الاداء الاخضر والاداء المستدام:

يشير الجدول (5) الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين ممارسات تقييم الاداء الاخضر والاداء المستدام، إذ بلغت قيمة الارتباط (\*0.59) وبمستوى معنوية (0.05). إذ تلتقي هذه النتيجة مع نتائج دراسة [12] و[9] والتي تشير إلى أنه كلما زاد اهتمام المعمل والافراد العاملين فيه بتقييم الأداء للموارد البشرية وفق الأهداف والمعايير البيئية، كلما شجع المعمل والافراد على توليد أفكار جديدة تساهم في حماية البيئة، ومن ثم تضمن استمرارية التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية المستدامة في المعمل قيد الدراسة.

### 4. العلاقة بين ممارسات التعويض والتحفيز الاخضر والاداء المستدام:

يشير الجدول (5) الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين ممارسات التعويض والتحفيز الاخضر والاداء المستدام، إذ بلغت قيمة الارتباط (\*0.67) وبمستوى معنوية (0.05). وتلتقي هذه النتيجة مع دراسة [12] و[9]. تأسيساً على ما تقدم يمكن رفض فرضية العدم الرئيسية الأولى للبحث وفرضياتها الفرعية المنبثقة منها على مستوى المعمل قيد البحث وقبول الفرضية الرئيسية البديلة وفرضياتها الفرعية المنبثقة منها.

### 1. العلاقة بين ممارسات التوظيف الاخضر والاداء المستدام:

يشير الجدول (5) الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين ممارسات التوظيف الاخضر والاداء المستدام وبلغت قيمة الارتباط (\*0.74) وبمستوى معنوية قدره (0.05). وتلتقي هذه النتيجة مع دراسة (الساكنة، 2017) [7] و[9] التي أشاروا فيها إلى أنه يمكن للمعمل إظهار التزامه في مجال الاستدامة والحفاظ على البيئة عن طريق استخدام التوظيف الإقتراضي وانجاز متطلبات عملية التوظيف بالاعتماد على الانترنت، ويمكن لممارسات التوظيف الاخضر أن تعكس إهتمامها بالبيئة من خلال تضمين القضايا البيئية في الوصف الوظيفي ضمن اجندة الاستدامة وموقع المعمل على الويب وان يتضمن التوظيف الاخضر معلومات تخص الالتزام البيئي للمعمل وذلك لجذب الافراد الذين يؤمنون بتلك المفاهيم البيئية، وهذا يمكن ان يوضح من خلال وسائل الاعلام كمساهمات في المسؤولية الاجتماعية والبيئية والاقتصادية.

### 2. العلاقة بين ممارسات التدريب والتطوير الاخضر والاداء المستدام:

يشير الجدول (5) الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين ممارسات التدريب والتطوير الاخضر والاداء المستدام، إذ بلغت قيمة الارتباط (\*0.71) وبمستوى معنوية (0.05). وتلتقي هذه النتيجة مع دراستي [11] و[12] والنتين أشاروا فيهما إلى أن تطبيق برامج تدريب تتضمن اعتبارات بيئية تساهم الى حد كبير في تعزيز قدرة المعمل على الامتثال

التأثير التفصيلية لممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء والاداء المستدام، فانه يتضح من متابعة معاملات (B) واختبار (T) لها ان اعلى تأثير لممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في الاداء المستدام يتركز في ممارسات التوظيف الاخضر بمقدار (0.478) وبدلالة (t) المحسوبة (3.74) وهي اعلى من قيمتها الجدولية وبالغلة (1.6)، وجاءت ممارسات التدريب والتطوير الاخضر بالدرجة الثانية وبمقدار (0.075) وبدلالة (t) المحسوبة (1.821) وهي اعلى من قيمتها الجدولية وبالغلة (1.6)، ثم جاءت ممارسات تقييم الاداء الاخضر بالدرجة الثالثة بمقدار (0.213) وبدلالة (t) المحسوبة (1.781) وهي اعلى من قيمتها الجدولية وبالغلة (1.6). اتساقاً مع ما تقدم يمكن رفض فرضية العدم الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية وقبول الفرضية الرئيسية البديلة الثانية وفرضياتها الفرعية المنبثقة منها على مستوى المعمل قيد البحث.

**خامساً: اختبار علاقة الأثر بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء والاداء المستدام:** يشير الجدول (6) إلى وجود تأثير معنوي لممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء إجمالاً في الاداء المستدام على مستوى المعمل قيد البحث. ويعزز هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت قيمتها (23.24) وهي قيمة اكبر من القيمة الجدولة بالغلة (2.6) عند درجتى حرية (4,37) وعند مستوى معنوية (0.05). وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.67) وهذا يدل على ان (67%) من الاختلافات والتباين المفسر في الاداء المستدام يفسره ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء، أما الباقي فيرجع اما لمتغيرات عشوائية يصعب التحكم بها، او قد تكون غير داخلية في مخطط البحث. وتأسيساً على ما تقدم ترفض الفرضية الرئيسية الثانية للبحث وتقبل الفرضية الرئيسية الثانية البديلة والتي مفادها " يوجد تأثير معنوي لممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في الاداء المستدام". اما فيما يخص علاقات

الجدول (6) تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في الاداء المستدام على مستوى المعمل\*

F	R <sup>2</sup>	ممارسات التعويض والتحفيز الاخضر	ممارسات تقييم الاداء الاخضر	ممارسات التدريب والتطوير الاخضر	ممارسات التوظيف الاخضر	Bo	المتغير المستقل
							المتغير المعتمد
الجدولية	المحسوبة	B4	B3	B2	B1		الاداء المستدام
2.6	23.24	0.075 (1.821)	0.230 (2.52)	0.407 (3.01)	0.478 (3.74)	0.140	
وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05)							النتيجة
رفض فرضية العدم الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية وقبول الفرضية البديلة الرئيسية الثانية وفرضياتها البديلة المنبثقة عنها							القرار الاحصائي

N= 42 , \*p ≤ 0.05

df (4, 37)

المصدر: الجدول من اعداد الباحثين على ضوء نتائج الحاسبة

( ) تشير الى قيم t المحسوبة

#### المبحث الرابع: الإستنتاجات والتوصيات

##### اولاً: الإستنتاجات

1. أظهرت نتائج التحليل الاحصائي لإجابات الأفراد المبحوثين تجاه تساؤلات البحث الاتي:

أ- بالنسبة إلى السؤال الاول اتضح أن ممارسات التوظيف الاخضر جاءت بالمرتبة الاولى، مما يؤشر اجماع و اتفاق عينة البحث على أهمية هذا البعد في تحقيق الاداء المستدام. ثم جاءت ممارسات التدريب والتطوير الاخضر بالمرتبة الثانية ، وممارسات تقييم الاداء الاخضر بالمرتبة الثالثة واخيراً ممارسات التعويض والتحفيز الاخضر رابعاً.

ب- اظهرت اجابات الافراد المبحوثين حول السؤال الثاني للبحث ان درجة توافر وممارسة الاداء المستدام جاءت بدرجة عالية الامر الذي يعكس مدى اهتمام المعمل والافراد المبحوثين بالموضوعات البيئية والتنمية المستدامة.

2. اظهرت نتائج التحليل الاحصائي لعلاقات الارتباط الاتي:

أ- وجود علاقة ارتباط معنوية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء مع الاداء المستدام  
ب- ان اقوى علاقة ارتباط كانت بين ممارسات التوظيف الاخضر والاداء المستدام.

- ت- جاءت ممارسات التدريب والتطوير الأخضر بالمرتبة الثانية، وحل ممارسات تقييم الاداء الأخضر بالمرتبة الثالثة، وجاءت ممارسات التعويض والتحفيز الأخضر بالمرتبة الرابعة.
3. ترفض الفرضية العدمية الرئيسية الاولى للبحث وفرضياتها الفرعية وتقبل الفرضية الرئيسية البديلة للبحث وفرضياتها الفرعية.
4. اظهرت نتائج تحليل علاقات الاثر بين متغيرات البحث الاتي:
- أ- هناك تأثير معنوي لممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في الاداء المستدام
- ب- اتضح من خلال متابعة معاملات (B) واختبار (T) لها ان اعلى تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في الاداء المستدام يتركز في ممارسات التوظيف الأخضر، وجاءت ممارسات التدريب والتطوير الأخضر بالمرتبة الثانية ، ثم جاءت ممارسات تقييم الاداء الأخضر بالمرتبة الثالثة، وجاءت ممارسات التعويض والتحفيز الأخضر بالمرتبة الاخيرة.
- ت- ترفض الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية وتقبل الفرضية البديلة الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية.
- ثانياً: التوصيات
1. ان حصول درجة ممارسة الاداء المستدام على درجة عالية يدل على الاهتمام الكبير من قبل العمل بهذا البعد وتعزيزه يتحقق من خلال الاتي:
- أ- تقديم حزمة من الخدمات التعليمية والصحية الجيدة لجميع الأفراد في المعمل.
- ب- إنشاء عملية انتاج وممارسات آمنة ومستدامة وذات إنتاجية عالية وبيئة صحية.
- ت- ينبغي أن توضح ادارة المعمل للأفراد العاملين ان هدف التنمية المستدامة هو هدف طويل الامد.
- ث- ضرورة ان تحقق التنمية المستدامة الموازنة بين استخدام الموارد المتنوعة وبين الحاجة إلى الاستثمار، بحيث يكون هناك ترابط متوازن بينهما.
2. العمل على تعزيز الجانب المرتبط بممارسات التوظيف الأخضر من خلال الاتي:
- أ- دمج عدد من المهام والواجبات والمسؤوليات المتعلقة بحماية البيئة في كل وظيفة ووضعها موضع التنفيذ.
- ب- تضمين الكفاءات الخضراء كعنصر خاص في مواصفات شاغل الوظيفة.
- ت- اعداد التنبؤ بعدد الموظفين وأنواع الموظفين المطلوبين لتنفيذ مبادرات وبرامج وأنشطة الإدارة البيئية (مثل ISO 14001 ، الإنتاج الأنظف وغيرها).
- ث- عكس السياسة والاستراتيجيات البيئية للمعمل في سياسة التوظيف الخاصة به.
3. ضرورة تقوية الجوانب المرتبطة بممارسات التدريب والتطوير الأخضر من خلال الاتي:
- أ- توفير التدريب البيئي لأعضاء المعمل (موظفين ومدراء) لتطوير المهارات والمعرفة المطلوبة.
- ب- اعداد برامج تدريب للتوعية البيئية لخلق "وعي بيئي" بين القوى العاملة.
- ت- تحليل وتحديد احتياجات التدريب البيئي للموظفين لجعلهم أكثر اهتماماً بالبيئة.
4. ضرورة تقوية الجوانب المرتبطة بممارسات التعويض والتحفيز الأخضر من خلال الاتي:
- أ- توفير مكافأة الأداء البيئي للموظف (أداء جيد / أداء ممتاز وأداء غير اعتيادي).
- ب- تقديم حوافز لتشجيع الأنشطة والسلوكيات الصديقة للبيئة (مثل إعادة التدوير وإدارة النفايات).
- ت- توفير مكافأة الافراد الذين يكتسبون المهارات الخضراء.

#### قائمة المصادر

- [1] Sekaran, Uma and Bougie, Roger, 2016, "Research Methods for Business: A Skill-Building Approach", 7<sup>th</sup>ed, John Wiley & Sons Ltd., U.S.A.
- [2] عيابة، رائد إسماعيل، وحتاملة، ماجد أحمد، 2013، " دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد 4.

- [10] Martins, J.M.; Aftab, H.; Mata, M.N.; Majeed, M.U.; Aslam, S.; Correia, A.B.; Mata, P.N. 2021, "Assessing the Impact of Green Hiring on Sustainable Performance: Mediating Role of Green Performance Management and Compensation", Int. J. Environ. Res. Public Health, 18, 5654. <https://doi.org/10.3390/ijerph18115654>.
- [11] Daily, Bonnie. F, and Huang, Su-Chan, 2001, "Achieving Sustainability Through Attention to Human Resource Factors in Environmental Management " December 2001 International Journal of Operations & Production Management 21(12):1539-1552 DOI:10.1108/01443570110410892.
- [12] خليفة، المعتز بالله البرنس محمد، 2021، "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية البيئية المستدامة: دراسة تطبيقية على مديري الصيدليات الخاصة بمحافظة اسبوط"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة اسبوط، المجلد الثاني، العدد الثاني.
- [13] Teixeira AA, Jabbour CJC, de Sousa Jabbour ABL, Latan H, de Oliveira JHC, 2016, "Green Training and Green Supply Chain Management: Evidence from Brazilian Firms", Journal of Cleaner Production, doi: 10.1016/j.jclepro.2015.12.061.
- [14] بلالي، احمد، وسملاي، يحضيه، 2018، "ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية"، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد(8)، العدد(2).
- [15] Tang, Guiyao, Yang Chen, Yuan Jiang, Pascal Paill, and Jin Jia, 2017, "Green human resource management practices: scale development and validity ", Asia Pacific Journal of Human Resources, doi:10.1111/1744-7941.12147
- [16] الحموري، ايهاب، سايح ابراهيم، الشرباتي زين، ومرقه عمر، 2017، "ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء
- [3] Ahmad, Shoeb, 2015, "Green Human Resource Management: Policies and Practices", Cogent Business & Management, <http://dx.doi.org/10.1080/23311975.2015.1030817>
- [4] Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2008). Green HRM : A review , process model, and research agenda, Vol. 44, Discussion Paper The University of Sheffield Management School.
- [5] محمد، نورا منصور، خليل، عزة ماهر، الريميدي، بسام سمير، 2020، "تطبيق ادارة الموارد البشرية الخضراء في القطاع السياحي"، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، المجلد(4)، العدد(2/1). Liu, T., & Xie, .
- [6] P. (2013). Research on Dynamic Implementation of Green Human Resources Management. Informatics and Management Science VI, 83–91. doi: [https://doi.org/10.1007/978-1-4471-4805-0\\_11](https://doi.org/10.1007/978-1-4471-4805-0_11)
- [7] السكارنة، محمد إحسان، 2017، "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجيات التمايز إبداع الموارد البشرية متغير معدل دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الاردن.
- [8] ابو رمان، جمانة بشير، والصدقي، عبدالرحمن غسان، 2019، "أثر تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين تطبيق الإدارة البيئية في جامعة الطائف"، مجلة دراسات اقتصادية، العدد(2)، المجلد(13).
- [9] Mousa, Sharifa K., and Othman, Mohammed, 2019, "The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organizations: a conceptual framework", Journal of Cleaner Production, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118595>

- Measuring Social Performance in Social Enterprises: A Global Study of Microfinance Institutions"**, Journal of Business Ethics, <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04417-z>.
- [25] القرشي، ياسر شاكر ياسر، 2017، "تأثير الرشاقة الاستراتيجية في الاداء المؤسسي المستدام: دراسة حالة في مديرية توزيع كهرباء محافظة كربلاء المقدسة مع استطلاع لعينة من المدراء"، رسالة دبلوم عالي غير منشورة في التخطيط الاستراتيجي، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية.
- [26] الزبيدي، غني دحام تناي، 2016، " دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية بحث ميداني في الشركة العامة للزيوت النباتية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 89.
- [27] صالح، إيمان أحمد، 2019، "مدى توافر أبعاد التصنيع المستدام في منظمات الأعمال دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مقر الشركة العامة للسمنت الشمالية نينوى"، مجلة ابحاث كلية التربية الاساسية، مجلد 15، عدد 3.
- [28] Abdul-Rashid, Salwa Hanim, Rashid Novita Sakundarini Raja Ariffin Raja Ghazilla Ramayah Thurasamy , (2017), " The impact of sustainable manufacturing practices on sustainability performance: empirical evidence from Malaysia ", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 37 Iss, <http://dx.doi.org/10.1108/IJOPM-04-2015-0223>
- [29] Despeisse, Mélanie a, Michael R. Oates b, Peter D. Ball, 2013, " Sustainable manufacturing tactics and cross-functional factory modelling", Journal of Cleaner Production, vol 42, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.11.008>.
- في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية"، مجلة جامعة بوليتكنك فلسطين.
- [17] Arulrajah, A. Anton, H.H.D.N.P. Opatha, and N.N.J.Nawaratne, 2015, " Green Human Resource Management Practices: A Review", Sri Lankan Journal of Human Resource Management Vol.5, No.1.
- [18] هاشم، صدام كاطع، 2019، " دور المدقق الخارجي في تقويم الاداء بما يحقق التنمية المستدامة: أطار مقترح لتقويم الاداء: بحث تطبيقي في تشكيلات وزارة التربية العراقية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، المجلد 8، العدد 29.
- [19] معارج، هديل سعدون، 2020، " الاستراتيجية الديناميكية بين البراعة والاداء المستدام"، مجلة كلية التراث الجامعة، المجلد 1، العدد 30.
- [20] سوادى، أمل فرحان، 2020، " تأثير التشارك المعرفي في الاداء المستدام دراسة تطبيقية في الشركة العامة للأسمدة الجنوبية"، العلوم الاقتصادية، المجلد 15، العدد 57.
- [21] المسعودي، هبة نبيل حميد، والمسعودي، حيدر علي جراد، 2018، " قياس الاداء الاستراتيجي المتوازن المستدام للشركات الصناعية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، المجلد 7، العدد 25.
- [22] Yusliza, M-Y, Yong JY, Tanveer MI, Ramayah T, Juhari NF, Muhammad Z, 2019, " A structural model of the impact of green intellectual capital on sustainable performance", Journal of Cleaner Production, doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119334>.
- [23] Baumann, Chardine, and Genoulaz, E., Botta-V., 2014, " A Framework For Sustainable Performance Assessment Of Supply Chain Management Practices", Computers & Industrial Engineering (2014), doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.cie.2014.07.029>.
- [24] Beisland, Leif Atle, Kwame Ohene Djan, Roy Mersland, and Trond Randøy, 2020,

## الملحق (1)

م/ استمارة الاستبيان

السيد المجيب على أسئلة الإستمارة المحترم:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نضع بين أيديكم إستمارة إستبيان للبحث الموسوم (دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المستدام: دراسة إستطلاعية لأراء العاملين في معمل الالبسة الجاهزة في الموصل) , ولغرض إستطلاع آرائكم تجاه متغيرات البحث وإنطلاقاً من ثقتنا بتعاونكم لإنجاز البحث ومساهمتمكم بملئ الإستمارة وفقاً للفقرات الموضحة أدناه, علماً إن دقة البحث وما ينتج عنه من توصيات ستعتمد على دقة آرائكم التي هي موضع تقديرنا وإعتزازنا.

ستجد أمام كل عبارة خمسة بدائل هي (اتفق بشدة- أتفق- محايد- لا اتفق- لا أتفق بشدة) والمطلوب إختيار البديل الذي يتطابق مع وجهة نظرك المناسبة وذلك بوضع علامة (√) في المكان المناسب الذي يعكس رأيك .

الملاحظات :

- 1- لا حاجة لذكر الاسم على الإستبانة .
- 2- ستقتصر المعلومات المعطاة من قبلكم لإغراض البحث العلمي فقط .
- 3- يرجى عدم ترك أي فقرة دون إجابة لان ذلك سيجعل الاستمارة غير صالحة للتحليل.

مع فائق التقدير والاحترام،،،،

الباحثان

د. نسرین فالح الغرباوي

م. محمد منيب محمود الدباغ

## أولاً: بيانات عامة

1. المركز الوظيفي:

2. مدة الخدمة:

من 16-20  من 11-15  من 10-6 20 فأكثر 

3. التحصيل الدراسي:

دبلوم  بكالوريوس  اعدادية دكتوراة  ماجستير 

3. النوع الاجتماعي:

انثى  ذكر

## ثانياً: ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء.

## 1. ممارسات التوظيف الأخضر.

لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة	العبارات	
					ترى شركتنا ان البعد البيئي عنصراً مهماً في الوصف الوظيفي.	X1
					تحاول شركتنا تصميم الوظائف بناءً على المفاهيم الخضراء	X2
					تفضل شركتنا اختيار الافراد المتقدمين للعمل ممن لديهم المام بالموضوعات البيئية.	X3
					تحدد شركتنا متطلبات شغل الوظيفة وفقاً للمتطلبات البيئية.	X4
					تتبنى شركتنا اهداف بيئية يتم بموجبها اختيار الافراد.	X5

## 2. ممارسات التدريب والتطوير الأخضر.

لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة	العبارات	
					تتبنى ادارة شركتنا الموضوعات البيئية في جميع خطوات التدريب.	X6
					تعزز البرامج التدريبية في شركتنا من تقليص الاخطاء البيئية.	X7
					تعتمد شركتنا على تقانة المعلومات في التدريب لتخفيض استخدام الورق.	X8
					تحقق شركتنا الانسجام بين الموظف والبيئة من خلال برامج التدريب والتطوير لديها.	X9
					تقوم الشركة بنشر التوعية وتقاسم المعرفة بين الادارة والافراد العاملين بخصوص البرامج البيئية.	X10

## 3. ممارسات تقييم الأداء الأخضر.

لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة	العبارات	
					تسعى شركتنا لاعتماد أهداف الإدارة البيئية في نموذج تقييم الأداء.	X11
					توفر شركتنا التغذية العكسية لافرادها العاملين تعبيراً عن مدى قدرتهم لتحقيق الأهداف البيئية	X12
					تسعى شركتنا لتقييم الافراد من جانب ادارة الموارد البشرية وفقاً لأهداف بيئية محددة.	X13
					تشجع شركتنا على تبني معايير تقييم الأداء تساهم في توليد أفكار جديدة تخص حماية البيئة.	X14
					تحاول شركتنا كتابة المعايير المتعلقة بالبيئة ومؤشرات للأداء الأخضر الصديق للبيئة في برامج التقييم لتنفيذها.	X15

## 4. ممارسات التعويض والتحفيز الأخضر.

لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة	العبارات
					X16 تكافئ الشركة الأفراد الذين يقدمون اقتراحات تعزز الجهود الخضراء للشركة وتحسن ادائها البيئي.
					X17 تسعى شركتنا لربط خطط المكافآت بين الاجور المعتمدة على المهارة مع المهارات البيئية المكتسبة.
					X18 يُشجع نظام الحوافز في شركتنا على تقديم المبادرات البيئية.
					X19 تقدم الشركة علاوات شهرية لافضل ادارة بيئية في اقسامها ووحداتها.
					X20 تعتمد المكافآت المتعلقة بالاعتراف بجهود الاخرين على ما يحققونه من انجازات بيئية.

## ثالثاً: الأداء المستدام

لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة	العبارات
					X21 تُعنى شركتنا باستمرار على بناء توازن نسبي بين البيئة وبين أنشطتها.
					X22 تركز شركتنا باستمرار الى تقليل كمية المواد السامة والخطرة لانشطتها وعملياتها.
					X23 تمتثل شركتنا بشكل كبير بالمعايير الخاصة البيئية
					X24 تُعنى شركتنا بالمساهمة بأعمال تطوعية للمحافظة على البيئة.
					X25 تعمل شركتنا وفق مبدأ زيادة وتعظيم الأرباح.
					X26 تستخدم شركتنا مواردها بكفاءة لتقليل كمية الهدر للموارد المتاحة.
					X27 تتلقى شركتنا دعماً حكومياً كبيراً يسهم في تمتين المكانة التنافسية لها.
					X28 الحفاظ على مصادر الطاقة غير المتجددة وترشيد استهلاكها من اولويات السياسة الاقتصادية لشركتنا.
					X29 تطرح شركتنا خدمات تسهم في المحافظة على صحة أفراد المجتمع.
					X30 ترى شركتنا أن اولوياتها في الوقت الحاضر والمستقبل هو تحسين جودة حياة المجتمع المحلي.
					X31 تعمل شركتنا باستمرار على تلبية متطلبات المجتمع المحلي الذي تعمل فيه.
					X32 تعمل شركتنا باستمرار على تهيئة بيئة عمل آمنة للأفراد.