



ممارسات تحفيز الموارد البشرية وأثرها في دعم الأداء الأخضر

Human resources motivation practices and their role in supporting green performance

أ. م. د. حسين وليد حسين

أ. م. علي محمد حكمت

hussainsmart431@yahoo.com

alieawaf@gmail.com

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

<http://dx.doi.org/10.29124/kjeas.1654.21>

الملخص

تتجسد فكرة البحث في تخصيص طبيعة الأثر الذي تمارسه برامج التحفيز في دعم الأداء الأخضر للأفراد العاملين داخل أمانة بغداد، وقد اعتمد الباحث في دراسته التحفيز على خمسة أبعاد تعكس أهم المواصفات التي يتوجب ان تتوفر في برامج التحفيز الفعال في حين تم التركيز على أهم مؤشرات الأداء الأخضر الصديقة للبيئة، وقد عكست مشكلة البحث عدم تحقيق التوافق بين برامج التحفيز والية تحفيز الأداء الأخضر، ومن أجل التصدي لهذه المشكلة أجريت دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في أمانة بغداد، بعد إعداد استبانة وفقاً لعدد من المؤشرات الجاهزة، وقد اعتمد الباحثون على عدد من الأدوات الإحصائية المتاحة في البرنامج الإحصائي (SPSS, V23) في معالجة البيانات التي أسفرت على عدد من النتائج ذات معنوية التأثير الذي تمارسه برامج التحفيز في دعم الأداء الأخضر للموارد البشرية، ومع ذلك تم التوصية بضرورة استضافة ذوي الخبرة والتخصص في مجال إدارة الموارد البشرية من أجل أداء تصنيع برامج التحفيز في أمانة بغداد بالشكل الذي يدعم الأداء الأخضر الخاص بهم والذي بآثره سوف يعكس تعزيز سمعة الأمانة ضمن المجتمع المحيط بها.

Abstract

The idea of the research is embodied in allocating the nature of the role played by incentive programs in supporting the green performance of workers within the Baghdad Municipality. The researcher relied in his study on incentives based on five dimensions that reflect the most important specifications that must be available in effective incentive programs, while focusing on the most important indicators of green performance that are friendly to the

environment. The research problem reflected the lack of compatibility between incentive programs and the mechanism for stimulating green performance. In order to address this problem, a survey study was conducted for a sample of workers in the Baghdad Municipality, after preparing a questionnaire according to a number of ready-made indicators. The researchers relied on a number of statistical tools available in the statistical program (SPSS, V23) in processing the data, which resulted in a number of results with a significant impact that incentive programs exert in supporting the green performance of human resources. However, it was recommended that it is necessary to host those with experience and specialization in the field of human resources management in order to re-manufacture incentive programs in the Baghdad Municipality in a way that supports their green performance, which in turn will reflect the enhancement of the reputation of the municipality within the surrounding community.

المقدمة

إن التقدم العلمي الذي يحدث في عصرنا الحالي يفرض على المنظمات سواء كانت خدمية أم إنتاجية أن تتبنى مفاهيم الإدارة الحديثة في الإدارة لكي تحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية، ولعل أبرز هذه المفاهيم هو تحفيز الموارد البشرية والأثر الذي تلعبه في دعم الأداء الأخضر لمنظمتهم والذي يساعدها على البقاء والاستمرار، لما لهذا التحفيز من أهمية في مواجهة التحديات والصعوبات التي تواجهها والتأثير في أداء مواردها البشرية، ومن ثم فهو يتطلب الاهتمام من قبل المنظمات بمواردها البشرية وتحفيزهم على العمل، وأن الاهتمام المتزايد بتحفيز الموارد البشرية أدى إلى ظهور مفهوم جديد هو الأداء الأخضر بوصفه استراتيجية لتحريك الموارد البشرية في المنظمات بهدف تحقيق الابداع الأخضر والثقافة الخضراء والأداء الأخضر، وتمكين المنظمة من تكوين بيئة عمل خضراء تمكن الموارد البشرية من النمو والتطوير وتحسين الأداء البيئي عن طريق زيادة مشاركة الموظفين ورفع التزامهم وحساسيتهم اتجاه البيئة. لذا فقد أصبحت المنظمة في ظل الفكر الحديث مهتمة بالموارد البشرية أكثر من بقية مواردها الأخرى لما لها من أثر في تحريك النشاط الانتاجي الذي يتيح فرصة الاستغلال الفعال لباقي الموارد المتوفرة، وإن اختلفت درجة الأهمية والمعايير المستخدمة في استثمار تلك الموارد، هذا ما جعله يحظى باهتمام كبير من طرف مختلف المفكرين في مجال إدارة الموارد البشرية، وإن اختلفت درجة الأهمية والمعايير المستخدمة في التحفيز فهناك إجماع على أثره الفعال في التأثير على الأداء الأخضر، لذا أصبح جلياً لأي منظمة ترغب في تحقيق التميز والتفوق في خدماتها وإنتاجها أن تهتم بممارسات تحفيز مواردها البشرية لتحقيق أهدافها المالية والإنتاجية وتبقي فعاليتها مرتبطة بتحقيق الهدف الجماعي. ومن هنا تبلورت فكرة البحث في محاولة التعرف على طبيعة التأثير الذي تمارسه سياسات تحفيز الموارد البشرية في دعم الأداء الأخضر لمنظمتهم، ومن ثم تحقيق هذه الفكرة تم تقسيم هذا البحث إلى أربعة مباحث، ركز الأول على الخطوط المنهجية للبحث، في حين ناقش الثاني أهم الطروحات النظرية للمتغيرات المبحوثة، وجاء الثالث لتحليل وتفسير نتائج البحث، وأخيراً لخص الرابع أهم استنتاجات وتوصيات البحث.

المحور الاول : الخطوط المنهجية للبحث

اولا: مشكلة البحث

يشكل التحفيز إحدى الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي يتم عن طريقها التحكم بسلوكيات وأداء العاملين داخل المنظمة، بالشكل الذي يتوافق مع توجهاتها ولعل أهم هذه التوجهات هو الحفاظ على سمعتها في البيئة التي تعمل ضمن حدودها، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق الأداء الأخضر الذي يركز على المعايير والمؤشرات الصديقة للبيئة، وعليه يمكن للباحثين صياغة مشكلة بحثهم في وجود قصور واضح بأهم الآليات التي يمكن الاعتماد عليها في تحفيز الموارد البشرية وربطها بصورة مباشرة بالأداء الأخضر الخاص بهم داخل أمانة بغداد، وبعد التعرف على المشكلة يمكن طرح بعض التساؤلات الآتية:

- 1- ما المقصود بالتحفيز والأداء الأخضر من الناحية المعرفية؟
- 2- ما مدى تطبيق ممارسات التحفيز والأداء الأخضر داخل أمانة بغداد؟
- 3- ما طبيعة التأثير الذي يمارسه التحفيز على تعزيز الأداء الأخضر للعاملين داخل أمانة بغداد؟

ثانيا: أهمية البحث

تقسم أهمية البحث الى مجالين، الأول يركز على مناقشة متغيرين مهمين في مجال إدارة الموارد البشرية بشكل خاص وإدارة الاعمال بشكل عام من الناحية المعرفية وهي (التحفيز والأداء الأخضر)، من أجل صياغة الاطار النظري للبحث والذي يشكل نقطة الانطلاق للعدد من البحوث اللاحقة، اما المجال الاخر فيركز على اقتراح مجموعة من الحلول للمشكلة التي تواجه أمانة بغداد في مجال كيفية توظيف التحفيز لدعم أداء مواردها البشرية الصديقة للبيئة (الأداء الأخضر)، وذلك عن طريق الاطلاع على تجارب الدول المتقدمة ومحاولة توظيف تجاربها في البيئة المحلية للاتقاء بالواقع الفعلي داخل المنظمة ميدان التطبيق.

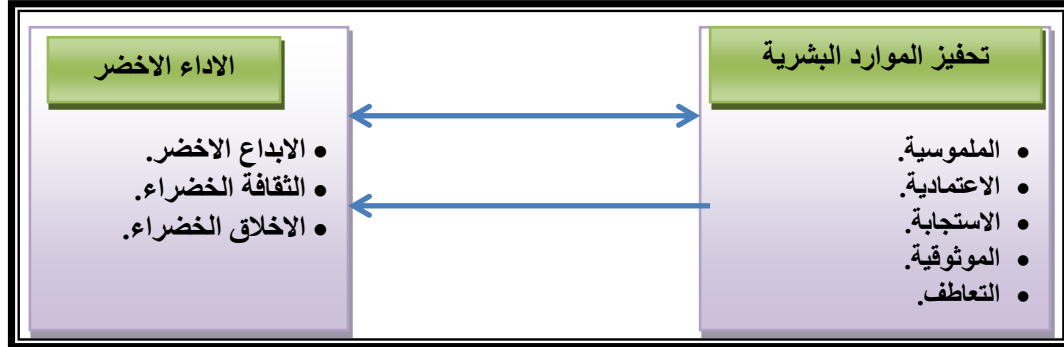
ثالثا: اهداف البحث

يمكن الإشارة الى أبرز الأهداف التي يسعى اليها هذا البحث بما يأتي:

- 1- تقديم تعريف يوضح بالمقصود بكل من التحفيز والأداء الأخضر من الناحية المعرفية.
- 2- تشخيص مدى تطبيق التحفيز والأداء الأخضر داخل أمانة بغداد.
- 3- تشخيص طبيعة التأثير الذي يمارسه التحفيز على تعزيز الأداء الأخضر للعاملين داخل أمانة بغداد.
- 4- استنباط بعض الاستنتاجات والاستناد عليها في اقتراح بعض التوصيات لتعزيز المعرفة النظرية والتطبيقية في مجال التحفيز وعلاقته بالأداء الأخضر .

رابعاً: مخطط البحث الفرضي

يلخص مخطط البحث فكرته الرئيسية التي تتمثل في توظيف (تحفيز الموارد البشرية) لتعزيز (الأداء الأخضر) داخل المنظمة المبحوثة وكما موضح في الشكل (1):



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: إعداد الباحث

السهم (1) يشير الى علاقة الارتباط بين تحفيز الموارد البشرية والأداء الأخضر

السهم (2) يشير الى علاقة تأثير تحفيز الموارد البشرية والأداء الأخضر

خامساً: فرضيات البحث

عن طريق مخطط البحث الفرضي يمكن استنتاج الفرضيات الخاصة به وكما يأتي:

- 1- الفرضية الرئيسية الأولى: وجود علاقة ارتباط على المستوى المعنوي (0.01) بين ممارسات التحفيز والأداء الأخضر داخل أمانة بغداد.
- 2- الفرضية الرئيسية الثانية: وجود علاقة تأثير على المستوى المعنوي (0.01) لتحفيز الموارد البشرية في تعزيز أدائهم الأخضر داخل أمانة بغداد.

سادساً: منهج البحث

يحاول الباحث دراسة الظاهرة (أثر التحفيز في الأداء الأخضر) من جوانبه المتنوعة، لذا فقد تم استعمال المنهج الوصفي التحليلي في تنفيذ الجوانب النظرية والتطبيقية للبحث، لكونه يتناسب مع الأهداف الرئيسية التي تفسر الفرضيات والتساؤلات التي يحاول الإجابة عليها.

سابعاً: أدوات البحث

تم الاعتماد على الاستبانة في جميع بيانات البحث لكونها تتوافق مع منهجيته، إذ استند الباحثين على أفكار الدراسات السابقة في تصميمها بعد تكييفها لتتوافق مع طبيعة البيئة المبحوثة عن طريق اخضاعها لجملة من الاختبارات الصدق

والثبات، وتحليل البيانات ومعالجتها من الناحية الإحصائية تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات الإحصائية المتاحة في البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS- V23) والتي تمت الإشارة إليها في المحور الثالث من هذا البحث.

ثامنا: مجتمع وعينة البحث

تم اختيار أمانة بغداد كميدان تطبيق للبحث، والسبب وراء اختيار الباحثين لها كونها المنظمة الرسمية المسؤولة عن نظافة البيئة واستدامته الموارد البشرية المتاحة فيها، وهذا يتوافق مع أهداف البحث وتوجهاته المعرفية، إذ شكل العاملين في الأمانة مجتمع للبحث، أما عينة البحث فقد تالف من مدراء الإدارة الوسطى في الدائرة الإدارية داخل أمانة بغداد والبالغ عددهم (52) فرداً. ومن أبرز الخصائص المشتركة بينهم إذ غالبيتهم لديهم شهادة جامعية عليا (بكالوريوس) ويمتلكون خبرة وظيفية في مجال أعمالهم لا تقل عن الخمس سنوات، فضلا عن اشتراكهم بمجموعة من الأثرات التدريبية والندوات والمؤتمرات التثقيفية وهذا بأثره ساهم في تعزيز معرفتهم عند الاجابة على فقرات الاستبانة، والتي مكنت الباحثين من تحقيق الاهداف التي يسعون اليها عن طريق بحثهم الحالي.

المحور الثاني: المرتكزات النظرية للتحفيز والأداء الأخضر

يكتنف تحديد مفهوم واضح وصريح لتحفيز الموارد البشرية صعوبة واضحة، وذلك بوصفه سلاح ذو حدين، أما المنظمة فتعد كلفة تعتمدها من أجل تحفيز مواردها البشرية على بذل أقصى الطاقات لتنفيذ مهامهم ومن ثم تحقيق أهدافها، ومن جهة أخرى يعد إيرادا للموارد البشرية معتمدا لإشباع الحاجات الخاصة بهم (Ugarte & Rubery، 2020) وعليه فقد تنوعت التعريفات التي قدمها الباحثون والمهتمون في مجال إدارة الموارد البشرية، إذ عرفت ممارسات التحفيز بأنها الأداة التي تعتمد لتحريك سلوكيات الموارد البشرية بالشكل الذي يتوافق مع التوجهات العامة للإدارة العليا (Martins & et al: 2020)، ويتضح من هذا التعريف بأن التحفيز هو أحد المؤثرات الخارجية للتحكم بسلوكيات الموارد البشرية، ووفقاً للمدخل التنظيمي فقد تم تعريف التحفيز على أنه العملية التنظيمية التي تتضمن مجموعة من الخطوات والإجراءات المنفذة بصورة تعاقبية لتعويض ومكافاة العاملين داخل المنظمة (Shan & Zhang، 2020)، إذ يؤكد هذا التعريف في منطلقاته الفكرية على أهمية اتباع الخطوات المنطقية عند تنفيذ هذه العملية الإدارية، ومن جهة أخرى عرف التحفيز بأنه الأداة التي تعتمدها المنظمة لتحديد الموارد البشرية الكفوة لديها، وتطويرهم بالشكل الذي يعزز من روحهم المعنوية ورضاهم الوظيفي (Silva & et al، 2021)، اذن يتضح للباحثين بان التحفيز هو أداة لتقييم الأداء وتوظيفه بالتركيز على علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية، وعرف التحفيز بأنه إحدى التوجهات الإدارية التي تعتمدها المنظمة للحفاظ على مواردها البشرية القيمة، عن طريق موازنة أجورهم مع التغييرات والمستجدات في البيئة الخارجية فضلا عن تعزيز السمعة التي تتمتع بها (Kang & Lee، 2021)، وهنا يتضح الأثر المهم الذي يمارسه التحفيز في مساعدة المنظمة على الاحتفاظ بالموارد البشرية القيمة وضمان عدم تركها والذهاب للعمل لدى المنظمات الأخرى، ومن وجهة نظر استراتيجية عرف التحفيز بأنه إحدى الاستراتيجيات الفرعية لإدارة الموارد البشرية، التي تعتمد لتشجيع العاملين على استثمار طاقاتهم وامكانياتهم في تنفيذ الواجبات المناطة بهم وبقدر تعلق الامر بأثرهم في تحقيق الاستراتيجية الرئيسية للمنظمة (Silva et al، 2021)، وهنا يستنتج الباحثون بأن التحفيز هو إحدى الاستراتيجيات التي تنشق من استراتيجية المنظمة وتسهم بتحقيقها، من جهة أخرى وعن طريق الإشارة الى أهم الأدوات التي تعتمد في التحفيز تم تعريفه بأنه مجموعة متكاملة من الأدوات المادية والمعنوية التي تعتمدها في تحفيز وتحريك مشاعر وأداء الموارد البشرية (Liu & et al: 2021)، وعليه يتضح للباحثين وجود نوعين من الحوافز

يتوجب تكاملها مع بعضها البعض واعتمادها في تحفيز العاملين داخل المنظمة، ووفقاً لمدخل إدارة الجودة فقد عرف التحفيز بأنه إحدى الأدوات التي تعتمد لتشجيع العاملين على تلبية مؤشرات ومعايير الجودة عند ممارسة المهام والأنشطة الموكلة اليهم (Baglione et al، 2022)، وعليهم يتوجب تحقيق التكامل بين متطلبات الجودة وبين أساليب التحفيز لضمان تحقيقها ومن وجهة نظر تنافسية تم تعريف التحفيز بأنه الأداة التي تعتمد المنظمة لاستدامة ميزتها التنافسية عن طريق دعم وتحفيز مواردها البشرية على بذل أقصى طاقاتهم في خدمتها وخدمة المتعاملين معها (Madan et al، 2022)، إذن يستنبط الباحثون أنه يمكن عن طريق التحفيز تحقيق التوافق بين كافة الجهات المؤثرة والمتأثرة بعمليات المنظمة وميزتها التنافسية، وبذات الاتجاه تقريباً عرف بأنه الأداة التي تدعم برامج الابتكار والابداع والموارد البشرية، والتي يمكن للمنظمة الاستفادة منها في دعم ميزتها التنافسية (Schuster & et al، 2022)، وهنا يتضح للباحثين الأثر الوسيطة الذي يمارسه التحفيز من الابداع للعاملين والميزة التنافسية للمنظمة، كما تمت الإشارة الى التحفيز بأنه إحدى الأدوات التي تعتمد المنظمة لتحقيق العدالة بين العاملين لديها عند احتساب اجورهم وبالشكل الذي يتوافق مع الجهد والأداء المميز من قبلهم (Harlayya، 2022)، إذن يعد التحفيز أحد أدوات العدالة والشفافية المعتمد من قبل المنظمة لمنع حدوث أي صراع أو تضارب بالمصالح بين مواردها البشرية، وبعد التعرف على مفهوم التحفيز يمكن تحديد أهم الأبعاد التي يعتمد عليها في قياسه وهي:

1. الملموسية: أي قدرة الحوافز التي تحصل عليها الموارد البشرية على تلبية احتياجاتهم ورغباتهم وتتوافق مع طموحاتهم وتوقعاتهم.
2. الاعتمادية: أي اعتماد المنظمة على أنظمة دقيقة وواضحة عند احتساب الحوافز التي تعتمد عليها في تعويض مواردها البشرية.
3. الاستجابة: أي قدرة أنظمة الحوافز المعتمدة من قبل المنظمة على التعبير والتكيف وقتاً للمستجدات التي تحدث مع البيئة المحيطة بالمنظمة.
4. الموثوقية: يشير هذا البعد الى مقدار الثقة الخاصة بالموارد البشرية اتجاه أنظمة الحوافز المعتمدة في تحفيزهم، والتي تؤكد على العدالة والشفافية.
5. التعاطف: أي اعتماد المنظمة على مجموعة متكاملة من الحوافز التي تحرك الجوانب العضلية والعاطفية لدى الموارد البشرية الذي يحافظ على روحهم المعنوية.

وهنا يمكن للباحثين تقديم التعريف الاجرائي الخاص بالتحفيز من وجهة نظرهم بأنه مجموعة من الأدوات المادية والمعنوية الملموسة التي يمكن الاعتماد عليها من قبل الإدارة، لتحقيق الاستجابة المثالية من قبل مواردها البشرية نحو المهام والواجبات الموكلة اليهم، لتعزيز ثقتهم ودرجة تعاطفهم اتجاه منظماتهم ورغبتهم في العمل لخدمتها وتحقيق اهدافها.

أما قضايا البيئة فأصبحت واحدة من أهم التحديات المعاصرة للمنظمات التي تعمل في البيئة ذات المستجدات المتلاحقة، ومن أجل تعزيز قدرة هذه المنظمات على التكيف مع بيئتها فهي بحاجة الى تحقيق التوافق بين أداء مواردها البشرية وبين المعايير والمؤشرات البيئة، ومن هنا ظهرت أهمية الأداء الأخضر للموارد البشرية، ونظراً لتعدد

المجالات الخاصة به لذا فقد تنوعت التعريفات التي قدمها الباحثون والمهتمون بدراسة الموارد البشرية وعلاقتها بالبيئة، الامر الذي تسبب في ايجاد صعوبة واضحة لتحديد تعريف واضح ودقيق للأداء الأخضر يمكن الاتفاق عليه، الأداء الذي عن طريقه تسعى الموارد البشرية الى الحفاظ على سلامة البيئة المحيطة بالمنظمة (Abbas، 2019)، يؤكد هذا التعريف طبيعة العلاقة التي تجمع بين الأداء الأخضر للموارد البشرية وبين استدامة البيئة الذي يعملوا ضمن حدودها. وعلى وفق مدخل المسؤولية الاجتماعية فقد تم تعريف الأداء الأخضر بأنه الطريقة التي تقويم عن طريق الموارد البشرية بتنفيذ المهام والواجبات المناطة بهم بطريقة ايجابية تسهم في الحفاظ على سلامة ونظافة البيئة المحيطة بهم (Muisyo & et al، 2021)، اذن الأداء الأخضر يشكل واحدة من الأدوات التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمنظمة اتجاه البيئة المحيطة بها. وبالإشارة الى سمعة المنظمة في المجتمع فقد تم تعريف الأداء الأخضر بأنه الأداة التي تعتمد المنظمة لتوظيف أداء مواردها البشرية في تعزيز سمعتها بصورة ايجابية داخل المجتمع الاكبر (Ran & et al، 2021)، وهذا التعريف يؤكد في مضامينه الفكرية على ان المنظمة هي جزء من نظام اكبر وهو المجتمع وأن الأداء الأخضر هو أداة تعزيز سمعتها ضمن حدوده. كما تمت الإشارة الى الأداء الأخضر بأنه إحدى التوجهات المعاصرة لإدارة الأداء بطريقة تضمن التفاعل وتعاون بين الموارد البشرية للحصول على افضل نتائج الأداء (Rehman & et al، 2021)، وعليه فإن الأداء الأخضر هو أداة يمكن الاستناد اليها في توحيد الجهود وتضافرها لتحقيق الأداء الاشمل للمنظمة ككل. وتركيزا على الاسس الخاصة بالصحة والسلامة فقد عرف الأداء الأخضر بأنه استعداد ورغبة الموارد البشرية على تنفيذ مهامهم ووظائفهم بالشكل الذي يتوافق مع معايير ومؤشرات الصحة والسلامة المهنية، لتقليل الحوادث والاصابات في العمل من جهة، وكذلك الحفاظ على البيئة ومكوناتها من جهة أخرى (Zinatloo-Ajabshir & et al، 2021)، وهذا التعريف يؤكد للباحثين بان هناك جانبين للأداء الأخضر ، الاول يركز على الموارد البشرية نفسه، والثاني يركز على البيئة الخارجية.

ومن جهة أخرى عرف الأداء الأخضر بأنه الأداة التي تعتمد المنظمة لتوزيع المهام والمسؤوليات بين مواردها البشرية بطريقة تضمن تعزيز قدرتهم وتوجيههم على خدمتها والحفاظ على بيئتها (Sharma & et al، 2021)، وهذا التعريف يؤكد العلاقة بين التوصيف الوظيفي وبين الحفاظ على البيئة. ومن جهة أخرى تمت الإشارة الى مفهوم الأداء الأخضر بأنه الأداء الذي يتوافق مع المعايير الاخلاقية والقانونية المعتمدة ضمن البيئة المحيطة بالمنظمة (Haldorai & et al، 2022). وعن طريق المفاهيم التي تم استعراضها يمكن تحديد أهم الأبعاد التي يمكن الاعتماد عليها في دراسة الأداء الأخضر داخل المنظمة المبحوثة بالاتي:

1. الابداع الأخضر : يشير الى جميع الافكار الجديدة التي تقدمها الموارد البشرية وغير المعروفة سابقاً، وتوظيفها في تنفيذ عملياتها ونشاطاتها الموكلة اليهم والتي تسهم في تقديم منتجات ذات اضرار وتأثير قليل بالنسبة للندهور البيئي.
2. الثقافة الخضراء: تشير الى اتخاذ الموارد البشرية لنمط حياة في البيئة المحيطة بهم، يركز بصورة مباشرة على تقليل الموارد المستخدمة لضمان عدم استهلاكها والحفاظ عليها للأجيال القادمة، والتركيز على استعمال الموارد المتجددة والمعاد تدويرها.
3. الاخلاق الخضراء: يؤكد هذا البعد على التزام الموارد البشرية باعتماد مجموعة من السلوكيات التي التعامل مع بعضهم البعض، ومع مكونات البيئة المحيطة بهم بالشكل الذي يتوافق مع المبادئ والمعايير الاخلاقية والقانونية السائدة في المجتمع.

ويمكن للباحثين تقديم التعريف الاجرائي للأداء الأخضر من وجهة نظرهم بأنه مجموعة من الجهود المبذولة من قبل الموارد البشرية والتي تعزز مستويات الابداع والثقافة والاخلاق التي تتوافق مع المعايير والمؤشرات البيئية السائدة والمعتمدة في المجتمع . وعليه فبعد الاطلاع على المنطلقات والمرتكزات الفكرية التي تمت مناقشتها سابقاً، يتضح للباحثين بان التحفيز يمثل واحداً من الأدوات التي تعتمد عليها الإدارة العليا بوسطة إدارة الموارد البشرية، لتحفيز العاملين لديها نحو بذل أقصى جهد ممكن لتحقيق مستويات الأداء الأخضر المطلوبة، للحفاظ على طبيعة العلاقة الايجابية التي تجمع بين المنظمة وبيئتها التي تعمل ضمن حدودها، وهنا يصبح الاطار المنهجي واضح الذي يمكن الاستناد عليه في بناء المخطط الفرضي للبحث وصياغة فرضياته.

المحور الثالث: مناقشة النتائج وتفسيرها

يناقش الباحثون في هذه الفقرة أبرز النتائج التي توصل إليها البحث بعد معالجة البيانات من الناحية الإحصائية، من أجل تشخيص مدى اهتمام أمانة بغداد بتطبيق المتغيرات المبحوثة، ومن ثم اختبار الفرضيات التي تضمنها البحث، وعليه يمكن كم خلال الجدول (1) استعراض أبرز نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات البحث وكما يأتي:

الجدول (1) التحليل الوصفي للمتغيرات المبحوثة

المتغيرات	نسبة الاتفاق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	التقدير
الملموسية	%93	4.3	0.58	0.13	0.87	جيد جداً
الاعتمادية	%88	3.8	0.67	0.18	0.82	جيد جداً
الاستجابة	%89	3.9	0.64	0.16	0.84	جيد جداً
الموثوقية	%87	3.7	0.71	0.19	0.81	جيد جداً
التعاطف	%90	4	0.62	0.16	0.84	جيد جداً
تحفيز الموارد البشرية	%89	3.9	0.64	0.17	0.83	جيد جداً
الابداع الأخضر	%84	3.4	0.81	0.24	0.76	جيد
الثقافة الخضراء	%86	3.6	0.77	0.21	0.79	جيد جداً
الاخلاق الخضراء	%90	4	0.61	0.15	0.85	جيد جداً
الأداء الأخضر	%87	3.7	0.73	0.20	0.80	جيد جداً

يتضح من الجدول (1) أن النسبة المئوية للاتفاق الخاص بتحفيز الموارد البشرية داخل أمانة بغداد بلغت (%89) وهي نسبة عالية من الناحية الإحصائية وتجاوزت القيمة المعيارية للاتفاق (%66.7)، وتعطي مؤشر واضح على اعتماد أمانة بغداد مجموعة متكاملة من الأنظمة لتحفيز الموارد البشرية، تمتاز بدرجة عالية من الموثوقية وقادرة على الاستجابة لمتطلباتهم ويمكن الاعتماد عليها في تلبية احتياجاتهم المالية والمعنوية، وقد حقق متغير التحفيز قيمة وسط

حسابي (3.9) وهي أعلى من الوسط الفرضي (3)، وتؤكد وجود هذه المتغيرات بدرجة عالية احصائياً داخل أمانة بغداد، كما أكدت نتائج التحليل بوجود انسجام عالي وتشنت منخفض بين الإجابات عينة البحث عند التعامل مع فقرات التحفيز وهذا بالاستناد الى نتائج الانحراف المعياري البالغة (0.64)، ومعامل الاختلاف البالغة (0.17) وبقدر تعلق الامر بالأهمية النسبية فقد تقدم التحفيز على الأداء الأخضر بأهمية نسبية بلغت (0.83)، وفيما يتعلق بالأهمية النسبية بالمرتبة الفرعية للتحفيز فقد جاءت الملموسية بالمرتبة الأولى (0.87)، في حين تشارك كل من التعاطف والاستجابة بالمرتبة الثالثة (0.82)، وأخيراً جاءت الموثوقية بالمرتبة الرابعة بأهمية نسبية (0.81)، كما يتضح من الجدول (1) ان الأداء الأخضر حقق نسبة اتفاق بلغت (87%) وهي أيضاً نسبة جيدة جداً وتعكس اهتمام أمانة بغداد بتحقيق الأداء الأخضر لمواردها البشرية، عن طريق دعم الابداع الأخضر لديهم ونشر ثقافة الاخلاق والمسؤولية الاجتماعية الصديقة للبيئة، للحفاظ على مواردها وعدم هدرها لضمان حق الأجيال القادمة منها، كما بلغت قيمة الوسط الحسابي الخاصة بالأداء الأخضر (3.7) وهي تشير الى وجود الأداء الأخضر للعاملين داخل أمانة بغداد، وبمستوى عالي عن المستوى الاحصائي، كما أكدت نتائج التحليل على وجود الانسجام العالي بين افراد عينة البحث عند التعامل مع فقرات الأداء الأخضر؛ إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري الخاص به (0.73)، كما عكست قيمة معامل الاختلاف البالغة (0.20) انخفاض التشنت بين إجابات عينة البحث، أما أهمية الأداء الأخضر النسبية فقد بلغت (0.80)، وهو جاء بالمرتبة الثانية بعد تحفيز الموارد البشرية، وفيما يتعلق بالأهمية النسبية لأبعاد الأداء الأخضر فقد جاء الاخلاق الأخضر بالمرتبة الأولى بأهمية نسبية (0.85)، في حين جاء الثقافة الخضراء في المرتبة الثانية بأهمية نسبية (0.79)، وأخيراً جاء الابداع الأخضر بالمرتبة الأخيرة بأهمية نسبية بلغت (0.76).

وبعد استكمال تفسير نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات المبحوثة، نلخص في الجدول (2) أبرز النتائج التي توضح طبيعة العلاقات الارتباط والتأثير فيها التي يمكن الاستناد عليها في مناقشة أبرز المرتكزات للقبول الفرضيات الخاصة بالبحث وكما يأتي:

جدول (2) نتائج الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث

المتغير الرئيسي	a	B	R	R ²	F	المعنوية	العلاقة
ممارسات تحفيز الموارد البشرية	0.94	0.87	**0.53	0.29	27.61	0.01	توجد

بلغت قيمة الارتباط بين ممارسات تحفيز الموارد البشرية وبين الأداء الأخضر (**0.53)، وهي علاقة موجبة عند معنوية (0.01)، وهي تؤكد أهمية الأثر الذي تمارسوا ممارسات تحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء الأخضر داخل أمانة بغداد، عن طريق القرارات والسياسات المعتمدة من والتي تعمل لخدمة الجميع. وعليه يمكن الاستناد على هذه النتائج بقبول الفرضية الأولى للبحث : (وجود علاقة ارتباط على المستوى المعنوي (0.01) بين ممارسات التحفيز والأداء الأخضر داخل أمانة بغداد). كما يتضح من الجدول (2) ان قيمة (F) المعنوية بلغت (27.61)، وهي تجاوزت القيمة الجدولية المقابلة لها بمستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (99%)، وهذه النتيجة تؤكد معنوية التأثير الذي يمارسه تحفيز الموارد البشرية في دعم الأداء الأخضر داخل أمانة بغداد، وان النموذج الانحدار قادر على وصف التأثير

لمتغير التحفيز في الأداء الأخضر . وقد بلغت قيمة ($a=0.94$)، وهذا يعني ان إدارة الموارد البشرية في أمانة بغداد قادرة على تحقيق الأداء الأخضر بمقدار ($a=0.94$) حتى وان كان متغير ممارسات التحفيز يساوي صفر، اما قيمة ($B=0.87$)، وهذا يعني ان تغير متغير تحفيز الموارد البشرية في أمانة بغداد بمقدار واحدة سيؤدي الى تعزيز الأداء الأخضر بمقدار (0.94) اما قيمة (R^2) فقد بلغت (29%) من التباين في الأداء الأخضر مفسر بفعل ممارسات التحفيز في أمانة بغداد، وان (46%) مفسر من قبل عوامل أخرى لم تتضمن النموذج الانحدار الحالي، وعليه فإن هذه النتائج تعطي للباحث المبرر لقبول الفرضية الثانية للبحث التي نصت على: (وجود علاقة تأثير على المستوى المعنوي (0.01) لتحفيز الموارد البشرية في تعزيز أدائهم الأخضر داخل أمانة بغداد).

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أكدت نتائج التحليل بان أمانة بغداد تهتم بتقديم برامج تحفيز لمواردها البشرية تمتاز بدرجة عالية من الاعتمادية والموثوقية، من أجل تعزيز روحهم المعنوية والتأثير على الجانب العاطفي والعقلاني الذي يمكن أن يمارسه تأثيره على أدائهم ومن ثم على درجة ولائهم وانتمائهم لمنظمتهم، ومع ذلك يوصي الباحثون بضرورة قيام أمانة بغداد بتنفيذ سلسلة من ورش العمل والندوات التثقيفية لتوضيح أهم المؤشرات والمعايير التي تعتمد عليها في تحفيز مواردها البشرية من أجل تعزيز قناعاتهم ومعرفتهم بأهم الآليات التي تعتمد في تحفيزهم، كما اتضح من نتائج التحليل بان أمانة بغداد تهتم بدرجة كبيرة في دعم وتشجيع الأداء الأخضر لمواردها البشرية، من أجل تعزيز السلوكيات والأخلاق الصديقة للبيئة، والذي بآثره سوف يسهم في تعزيز قدرتها على تلبية معايير المسؤولية الاجتماعية الخاصة بها اتجاه بيئتها، لذا يرى الباحثون من الضروري اطلاع أمانة بغداد على التجارب الخاصة بالمنظمات المتقدمة والتي أسهمت في تعزيز الأداء الأخضر لمواردها البشرية، والذي بآثره سوف يسهم في تعزيز سمعتها مع البيئة التي تعمل ضمن حدودها من أجل نقل التجارب العالمية الى البيئة المحلية، ومن ابرز النتائج التي توصل اليها البحث هو وجود أثر حيوي لتحفيز الموارد البشرية في تعزيز قدرة أمانة بغداد وعلى تحقيق الأداء الأخضر الخاص بها اتجاه البيئة المحيطة بها، ومع ذلك يقترح الباحثين على أمانة بغداد استضافة المختصين في مجال إدارة الموارد البشرية والاستعانة بخبراتهم ومعرفتهم من أجل إقامة سلسلة من الأثرات التدريبية للعاملين في مجال الحسابات لتعزيز قدرتهم على احتساب الحوافز وكيفية توظيفها في تعزيز الأداء الأخضر للموارد البشرية العاملة داخل أمانة بغداد.

Resources :

1. Abbas, J. (2019). Impact of total quality management on corporate green performance through the mediating role of corporate social responsibility. *Journal of Cleaner Production*.
2. Baglione, S., Tucci, L., Smith, W. and Snead, J. (2022), "The relationship between restrictive human resource practices and salary among working professionals", *American Journal of Business*, Vol. 37 No. 2, pp. 89-107.
3. Haldorai, K., Kim, W. G., & Garcia, R. L. F. (2022). Top management green commitment and green intellectual capital as enablers of hotel environmental performance: The mediating role of green human resource management. *Tourism Management*, 88.
4. Harlayya. Bhadrappa (2022) Employee Compensation Management at Vani Organic Pvt Ltd Bidar, *IRE Journals | Volume 5 Issue 9*, :pp 259-266.
5. Kang, E., & Lee, H. (2021). Employee Compensation Strategy as Sustainable Competitive Advantage for HR Education Practitioners. *Sustainability*, 13(3).
6. Liu, M., Rao, D., Yang, L., & Min, Q. (2021). Subsidy, training or material supply? The impact path of eco-compensation method on farmers' livelihood assets. *Journal of Environmental Management*, 287.
7. Madan, S., Ma, A., Pandey, N., Rattan, A., & Savani, K. (2022). Support for increasing low-wage workers' compensation: The role of fixed-growth mindsets about intelligence. *Journal of Experimental Psychology: General*. Advance online.
8. 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. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(11).
9. Muisyo, P. K., & Qin, S. (2021). Enhancing the FIRM'S green performance through green HRM: The moderating role of green innovation culture. *Journal of Cleaner Production*, 289.
10. Ran, F., Yang, X., Xu, X., Li, S., Liu, Y., & Shao, L. (2021). Green activation of sustainable resources to synthesize nitrogen-doped oxygen-riched porous carbon nanosheets towards high-performance supercapacitor. *Chemical Engineering Journal*, 412.

11. Rehman, S. U., Kraus, S., Shah, S. A., Khanin, D., & Mahto, R. V. (2021). Analyzing the relationship between green innovation and environmental performance in large manufacturing firms. *Technological Forecasting and Social Change*, 163.
12. Schuster, C., Sparkman, G., Walton, G. M., Alles, A., & Loschelder, D. D. (2022). Egalitarian norm messaging increases human resources professionals' salary offers to women. *Journal of Applied Psychology*. Advance online publication
13. Shan, D., & Zhang, P. (2020). Enforcing workers' compensation rights for Chinese seafarers in human resource supply chains. *The Economic and Labour Relations Review*.
14. Sharma, S., Prakash, G., Kumar, A., Mussada, E. K., Antony, J., & Luthra, S. (2021). Analysing the relationship of adaption of green culture, innovation, green performance for achieving sustainability: Mediating role of employee commitment. *Journal of Cleaner Production*, 303.
15. Silva, L. B., Comini, I. B., Alves, E. B. B. M., da Rocha, S. J. S. S., & Jacovine, L. A. G. (2021). Compensating the negative environmental impacts of mining with financial mechanisms in Brazil. *Land Use Policy*, 104.
16. Ugarte, S. M., & Rubery, J. (2020). Gender pay equity: Exploring the impact of formal, consistent and transparent human resource management practices and information. *Human Resource Management Journal*.
17. Zinatloo-Ajabshir, S., Baladi, M., & Salavati-Niasari, M. (2021). Enhanced visible-light-driven photocatalytic performance for degradation of organic contaminants using PbWO₄ nanostructure fabricated by a new, simple and green sonochemical approach. *Ultrasonics Sonochemistry*, 72.