

دور ادارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز التميز التنظيمي ، دراسة تحليلية في دائرة بلدية الشعب

The role of green human resources management in enhancing organizational excellence: An analytical study in the People's Municipality Department

أ.م.د. سحر احمد كرجي أ.د. مها عارف بريسم أ.م.د. فادية لطفي عبد الوهاب

Sahar Ahmed Kurji Maha Arif Breesam Fadia Lutfi Abdulwahhab

dr_agsahr@uomustansiriyah.edu.iq lolomomo247@uomustansiriyah.edu.iq fadia_alganabi@uomustansiriyah.edu.iq

كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية

الكلمات الرئيسية، ادارة الموارد البشرية الخضراء ، التميز التنظيمي .

Keywords: green human resource management, organizational excellence

المستخلص

يهدف البحث الى التعرف على دور ادارة الموارد البشرية الخضراء المتمثلة بممارساتها الخمس (تحليل وتصميم الوظائف الخضراء، التوظيف الاخضر، التدريب والتطوير الاخضر، ادارة وتقييم الاداء الاخضر، والتعويضات الخضراء) في تعزيز التميز التنظيمي ، وتكمن مشكلة البحث بقلة اهتمام دائرة بلدية الشعب التي تم اختيارها موقعا لإجراء البحث بتطبيق بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بالشكل الذي يسهم في تعزيز تميزها التنظيمي نتيجة لضعف الوعي بأهمية هذه الممارسات. لقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات التي تم توزيعها على عينة قصدية بلغ عددها(30) مبحوثا تمثلت بـ (مدير عام الدائرة، ومعاونيه، ومديري الأقسام ومسؤولي الشعب)، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة وتشخيص متغيرات البحث الذي تضمن فرضيتين رئيسيتين (الارتباط والتأثير)، وقد انبثقت من كل منهما خمس فرضيات فرعية، و لقياس مستوى اجابات العينة المبحوثة واختبار فرضيات البحث تم اعتماد مجموعة من الأساليب الاحصائية منها: الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري، ومعامل ارتباط بيرسن، ومعامل الانحدار الخطي البسيط وذلك عن طريق تطبيق البرنامج الاحصائي (SPSS V.25). لقد تم التوصل الى مجموعة من النتائج كان من أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير معنويين لإدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز التميز التنظيمي للدائرة المبحوثة.

Abstract

The research aims to identify the role of green human resource management represented by its five practices (analysis and design of green jobs, green recruitment, training and development green, management and evaluation of green performance, and green compensation) in promoting organizational excellence. A site to conduct the research by applying some green human resources management practices in a way that contributes to enhancing its organizational excellence as a result of the lack of awareness of the importance of these practices.

The questionnaire was used as a tool for collecting data that was distributed to an intentional sample of (30) respondents represented by (the director general

of the department, his assistants, department managers and people's officials). and effect), and five sub-hypotheses emanated from each of them, and to measure the level of the responses of the researched sample and test the research hypotheses, a set of statistical methods were adopted, including: the weighted arithmetic mean, the standard deviation, the Pearson correlation coefficient, and the simple linear regression coefficient, through the application of the statistical program (SPSS V.25) .

A set of results has been reached, the most important of which is the existence of a significant impact of green human resources management in enhancing the organizational excellence of the department under study

المقدمة

تواجه منظمات الاعمال ومنها المنظمة المبحوثة تحديات كبيرة تتسم بشدة تعقيدها وتغييراتها المستمرة مما يتطلب الاستجابة السريعة لها بهدف تقديم منتجات (سلع - خدمات) تؤهلها لتنبؤ موقعا متميزا بين مثيلاتها من المنظمات العاملة في نفس قطاع اعمالها، ونظراً للاهتمام المتزايد في الآونة الاخيرة بالقضايا البيئية ، اصبحت المنظمة اكثر توجهاً للحفاظ على البيئة، وهذا مما دفعها للتحرك نحو عمليات مستدامة وسياسات خضراء صديقة للبيئة، ومنها ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء لما لها من مساهمة في الاداء البيئي بحماية الموارد الطبيعية والحفاظ عليها من خلال تأثيرها الكبير على الافراد العاملين بتغيير مساراتهم الفكرية والسلوكية تجاه البيئة.

يستمد البحث اهميته من اهمية المتغيرات المبحوثة والمتمثلة بإدارة الموارد البشرية الخضراء التي تتجسد من خلال تطبيق ممارساتها الخضراء (تحليل وتصميم الوظائف، والتوظيف، والتدريب والتطوير وادارة وتقييم الاداء، والتعويضات)، والتي تجمع بين ادارة البيئة وادارة الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة والحفاظ على البيئة، ومن ثم التميز وهو ما تسعى الى تحقيقه منظمات الاعمال في ضوء تفاعلاتها بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية. ومن هنا تبلورت فكرة دراسة دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز التميز التنظيمي واختيار دائرة بلدية الشعب كموقع لأجراء البحث، ومعرفة مدى مساهمتها في تطبيق الممارسات الخضراء وبما يعزز من تميزها بين المنظمات المماثلة لها. وقد تم التوصل الى عدد من الاستنتاجات كان من اهمها ان دائرة بلدية الشعب لا تحاول تطبيق كافة ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء وتطويرها بالشكل الذي يسهم في تحقيق تميزها التنظيمي كونها تعمل على تطبيق هذه الممارسات بشكل متباين، اذ انها تركز بشكل كبير على ممارسة التوظيف الأخضر وتعددها اساسا في تعزيز تميزها التنظيمي على الرغم من ان هذه الممارسة تعد قصيرة مقارنة ببقية الممارسات ومكتملة لها، وفي ضوء هذه الاستنتاجات تم التوصل الى عدد من التوصيات كان اهمها ان لا يكون تركيز الدائرة المبحوثة على التوظيف الاخضر الا في الحالات التي تستدعي لذلك، وان تعمل على تطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء الاخرى بشكل متوازن لتعزيز تميزها التنظيمي وذلك من خلال زيادة الوعي لدى العاملين لديها بجعل توجهاتهم تكون باتجاه قضايا الاستدامة، وإكسابهم المهارات والمعارف المطلوبة حول التخضير بما يسهم في الاستخدام الامثل والمستدام للموارد في المنظمة ويجعلها صديقة للبيئة.

وبناءً عليه تم هيكلة البحث في اربعة مباحث وعلى التوالي (منهجية البحث، الجانب النظري، الجانب العملي، الاستنتاجات والتوصيات).

المبحث الأول : منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث: انطلقت مشكلة البحث من مشكلة اساسية تعاني منها المنظمات العراقية تتعلق بمستوى تطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء، والذي ينعكس سلباً على ادائها ومن ثم تميزها بين اقرانها من المنظمات العاملة في نفس مجال عملها. ومن خلال الزيارات المتكررة لدائرة بلدية الشعب التي تم اختيارها موقعا لإجراء البحث والمقابلات الشخصية مع بعض افراد عينة البحث تلمست الباحثات هناك قلة اهتمام من قبل الدائرة المبحوثة بتطبيق بعض ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء بالشكل الذي يساهم في تحقيق الاداء الفائق والمستدام الذي يفي بأكبر قدر ممكن من توقعات اصحاب المصالح نتيجة لضعف الوعي بأهمية هذه الممارسات مما ينعكس ذلك على تعزيز تميزها التنظيمي، وعليه يمكن تجسيد مشكلة البحث من خلال اشارة التساؤلات الآتية:

1. ما مستوى اهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء وتطبيق ممارساتها ومستوى التميز التنظيمي بالنسبة لعينة البحث؟
2. ما قوة وطبيعة علاقة الارتباط بين ادارة الموارد البشرية الخضراء والتميز التنظيمي؟
3. هل يوجد تأثير معنوي لإدارة الموارد البشرية الخضراء وممارساتها في التميز التنظيمي؟
4. ما مدى تباين تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في التميز التنظيمي؟

ثانياً: اهمية البحث

1. تكمن اهمية البحث من اهمية المتغيرات المبحوثة (ادارة الموارد البشرية الخضراء، التميز التنظيمي)، والتي تشهد اقبالا منقطع النظير عليها من قبل ادارة المنظمات كافة.
 2. تبرز اهمية البحث من جانبين نظري وعملي تنصب حول كيفية استثمار وتوظيف ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز التميز التنظيمي وعلى النحو الآتي:
أ- اثراء مجال البحث العلمي بمواضيع تتميز بالحدثة والتي تعد شريحة بمصادر العربية.
ب- تحديد اي من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء التي تركز عليها الدائرة المبحوثة من اجل تحقيق الاستجابة المطلوبة في المتغير التابع (التميز التنظيمي) وبما يساهم في تعزيز مكانتها ويجعلها متميزة في تقديم خدماتها لأفراد المجتمع ضمن قاطع مسؤوليتها.
- ثالثاً: اهداف البحث:** بناءً على مشكلة البحث وتساؤلاتها يتمثل الهدف الرئيس في التعرف على دور ادارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز التميز التنظيمي ، فضلاً عن الاهداف الآتية:

- 1- التعرف على مستوى الاهمية والتجانس في اجابات العينة المبحوثة لكل من متغيري ادارة الموارد البشرية الخضراء والتميز التنظيمي في الدائرة المبحوثة.
- 2- تحليل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث الرئيسة وفق اجابات افراد عينة البحث.
- 3- تحليل تباين تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في التميز التنظيمي.
- 4- تجسيد الترابط والتفاعل بين الواقع النظري والتطبيقي لموضوع البحث الحالي في قطاع الخدمات لأمانة بغداد ضمن دائرة بلدية الشعب.

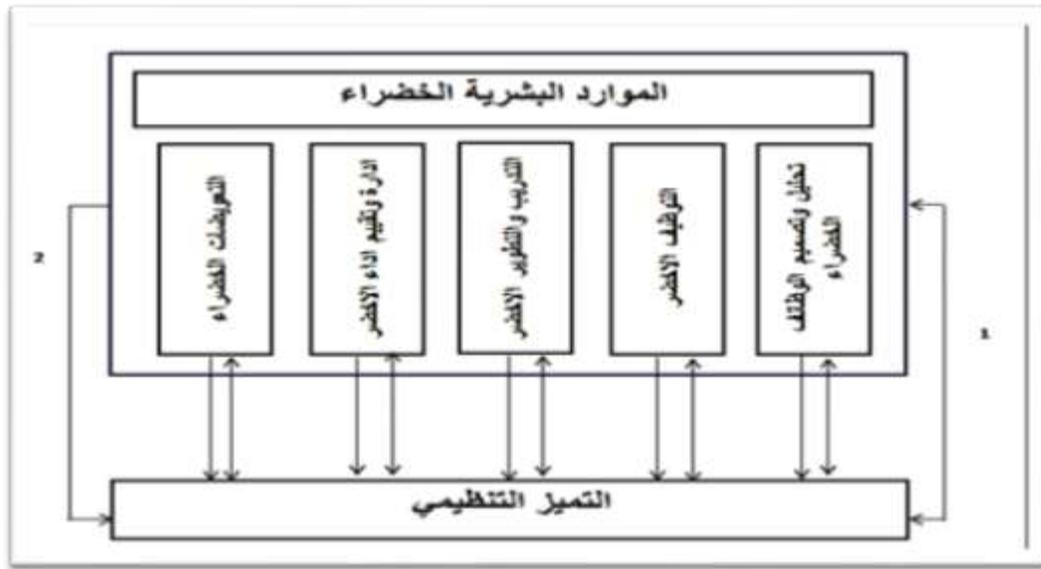
رابعاً: فرضيات البحث

1. **الفرضية الرئيسية الأولى:** (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين ادارة الموارد البشرية الخضراء والتميز التنظيمي) وتتفرع منها الفرضيات الآتية:
1-1 توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين تحليل وتصميم الوظائف الخضراء والتميز التنظيمي.

- 1-2 توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التوظيف الاخضر والتميز التنظيمي.
- 1-3 توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية للتدريب والتطوير الاخضر والتميز التنظيمي.
- 1-4 توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين ادارة وتقييم الاداء الاخضر والتميز التنظيمي.
- 1-5 توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التعويضات والتميز التنظيمي.
2. **الفرضية الرئيسية الثانية:** (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لإدارة الموارد البشرية الخضراء في التميز التنظيمي) وتتفرع منها الفرضيات الآتية:
 - 1-2 يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لتحليل وتصميم الوظائف الخضراء في التميز التنظيمي.
 - 2-2 يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتوظيف الاخضر في التميز التنظيمي.
 - 2-3 يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتدريب والتطوير الاخضر في التميز التنظيمي.
 - 2-4 يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لإدارة وتقييم الاداء الاخضر في التميز التنظيمي.
 - 2-5 يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتعويضات الخضراء في التميز التنظيمي.

خامساً: مخطط البحث الفرضي

الشكل (1) مخطط البحث الفرضي



المصدر: اعداد الباحثات.

سادساً: **منهج البحث:** تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في اجراء البحث ، للتعرف على استجابات العينة المبحوثة بخصوص متغيرات البحث فضلا عن معرفة طبيعة علاقة الارتباط والتأثير للمتغير المستقل بمتغيراته الفرعية في المتغير التابع .

سابعاً: **مجتمع وعينة البحث:** تم اختيار دائرة بلدية الشعب موقعا لإجراء البحث كونها قريبة من موقع عمل الباحثات مما يسهل عملية التواصل مع العينة المبحوثة فضلا عن ان ذلك يسهم في تقليل الجهد والوقت لإتمام متطلبات البحث، تمثل مجتمع البحث بجميع العاملين في الدائرة ، وقد اختيرت عينة قصدية تمثلت بـ (مدير عام الدائرة، ومعاونيه، ومديري الاقسام، ومسؤولي الشعب) كونهم يعدون من اصحاب القرار في الدائرة فضلا عن كونهم المسؤولين عن تعزيز الاستخدام المستدام للموارد ومنع الضرر الناشئ عن عدم الاهتمام بالبيئة داخل المنظمة ، وقد بلغ قوامها (30) مبحوثا .

ثامناً: حدود البحث

1. الحدود الموضوعية: متغيري البحث المتمثلة بإدارة الموارد البشرية الخضراء والتميز التنظيمي.
2. الحدود البشرية: جميع المدراء (مدير عام ومعاونيه ومديري الاقسام ومسؤولي الشعب) في مجتمع الدراسة.

3. الحدود المكانية: بغداد / الطالبية

4. الحدود الزمانية: امتدت فترة البحث من 5/15 ولغاية 2023/7/6

تاسعاً: اساليب جمع وتحليل البيانات: تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات، كما تم اعتماد مجموعة من الأساليب الاحصائية في عملية معالجة وتحليل البيانات واختبار الفرضيات وصولاً الى أهداف البحث منها: الوسط الحسابي الموزون، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، ومعامل ارتباط (بيرسون) ومعامل الانحدار الخطي البسيط، وجرى معالجتها باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS V.25).

المبحث الثاني: الجانب النظري

أولاً: ادارة الموارد البشرية الخضراء

1- مفهوم ادارة الموارد البشرية الخضراء: ظهر مفهوم ادارة الموارد البشرية الخضراء منذ عام 2000 كنهج جديد تماماً، وتم قبوله في جميع انحاء العالم من عام 2011 باعتباره المفهوم الذي يدير البيئة داخل المنظمة من خلال تبني الموارد البشرية سياسات وممارسات خضراء توفر للإدارة استخداماً فعالاً وكفوء للموارد البشرية، ولكنها لازالت حتى الان تعد ظاهرة جديدة في مجال ادارة الموارد البشرية خاصة في الدول النامية، كما انها تتيح بعض التحديات الجديدة لمتخصصي الموارد البشرية تدعوهم فيها الى تلبية الاحتياجات البيئية في صياغة وتنفيذ استراتيجيات وسياسات افضل للموارد البشرية (الموجي، 2022: 288). ويؤكد الباحثين على ان ادارة الموارد البشرية الخضراء تعني استخدام سياسات وفلسفات وممارسات ادارة الموارد البشرية لتعزيز الاستخدام المستدام للموارد ومنع الضرر الناشئ عن عدم الاهتمام بالبيئة داخل المنظمات لينعكس ذلك ايجابا على اصحاب المصالح والمجتمع الذي تخدمه، وقد بين (Opatha&Aralrajah,2014:140) ان الغرض من ادارة الموارد البشرية الخضراء هو خلق وتعزيز والحفاظ على البيئة الخضراء داخل كل موظف في المنظمة بحيث يمنح الفرد اقصى مساهمة فردية للبيئة، وعرف (Ramasamy,etal,2017:117) ادارة الموارد البشرية الخضراء بانها اعتماد وربط ادارة الموارد البشرية مع الهدف الاساس المتمثل بتعزيز الاستخدام المستدام للموارد داخل المنظمة لتعزيز الاستدامة البيئية وتحقيق اهداف المنظمة. اما (Jain&Dlina,2018:201) فبين ان ادارة الموارد البشرية الخضراء هي اعتماد سياسات واجراءات ادارة الموارد البشرية في المنظمات بجدول اعمال يبني لحماية الموارد الطبيعية والمحافظة عليها، بينما عرفها (الموجي، 2022: 288) بمبادرات الموارد البشرية الصديقة للبيئة التي تؤدي الى زيادة الكفاءة وخفض التكاليف والاحتفاظ بالعاملين، بينما عدها(صلاح، 2022: 440) بانها ممارسات لبرامج وعمليات وتقنيات ادارة الموارد البشرية الفعلية التي يتم تنفيذها فعلياً في المنظمات من اجل الحد من الآثار السلبية او تعزيز الآثار البيئية الايجابية للمنظمات وتحسين الاداء البيئي المستدام. وتأسيساً على ما تقدم يمكن تعريف ادارة الموارد البشرية الخضراء بأنها كافة ممارسات ادارة الموارد البشرية التي ترتبط مع الهدف الاساس المتمثل بتعزيز الاستخدام المستدام للموارد للحد من الآثار السلبية وتعزيز الآثار البيئية الايجابية.

2- ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء: تقوم ادارة الموارد البشرية الخضراء بدور مهم في تحقيق التنمية المستدامة والحفاظ على البيئة، حيث يتم استخدام ممارسات ادارة الموارد البشرية بطريقة

تسهم في تعزيز الاستخدام المستدام للموارد في المنظمة لجعلها صديقة للبيئة، كما انها تعمل على زيادة الوعي لدى الموظفين وتعزيز اتجاههم لقضايا الاستدامة، وهناك وظائف وممارسات لإدارة الموارد البشرية والتي تعتبر تقليدية عموماً، ويمكن ان يكون هناك مجموعة متنوعة من الممارسات الخضراء تحت كل وظيفة تقليدية (الموجي، 2022: 290)، وسيتم عرض اهم ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء لأهميتها وملائمتها لمجتمع وعينة البحث.

أ- **تحليل وتصميم الوظائف الخضراء:** لقد بين (السالم، 2009: 126) بأنه لا يمكن البدء بترجمة اهداف المنظمة الى مسؤوليات يضطلع بأدائها العاملون دون الانتهاء من تحليل وتصميم الوظائف، لأنها السند الاساس عند تحديد المسؤوليات والمهام المنوطة بكل وظيفة بالمنظمة، ولا يمكن ممارسة وظائف ادارة الموارد البشرية الاخرى اذا لم تتوفر معلومات خاصة بتحليل وتصميم الوظائف، وقد اشار (Aralrajah,etal,2015:4) الى امكانية استخدام تحليل وتصميم الوظائف في تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات المتعلقة بحماية البيئة، ولأهمية التحضير في تحقيق الاستدامة استخدمت المنظمات العالمية عدد من الاستراتيجيات ومنها استراتيجية اعادة تصميم الوظائف الخضراء لتحقيق الاستدامة. وقد عرف (السراي، 2021: 48) تحليل وتصميم الوظائف الخضراء بتحديد المهام والواجبات والمسؤوليات التي تحافظ على البيئة في الوصف الوظيفي الى جانب اهمية وجود القدرات البيئية، يجب ان يتضمن الوصف الوظيفي المتطلبات البيئية والاجتماعية والتقنية والشخصية مما يؤدي الى تشجيع العمل الجماعي للحفاظ على البيئة.

ب- **التوظيف الاخضر:** يعد التوظيف اداة اساسية تمكن المنظمة من استخدام الافراد واجراء المفاضلة بينهم وفقاً للمعايير العلمية والتعرف على من تتوفر فيه الشروط اللازمة لأداء العمل وتحمل المسؤولية على اكمل وجه (السالم، 2009: 171)، و اشار (سلامة ومحيميد، 2022: 693) للتوظيف الاخضر بالعملية المركزة على جعل الاهتمام بالبيئة العنصر الرئيس في المنظمة، وبذلك يكون العاملون الجدد متفائلين الى حد ما ولديهم الرغبة والدافع نحو العمل في منظمة صديقة للبيئة، فضلاً عن ان عملية توظيف مرشحين جدد يمتلكون عقلية تميل نحو صداقة البيئة يجعل من السهولة على المنظمة القيام بأعمالها مثل اعادة التدوير، وقد عرف (السراي، 2022: 49) التوظيف الاخضر بجذب مرشحين لديهم مهارات وخبرات وكفاءات خضراء ويمتلكون وعي بالقضايا البيئية، واختيار المرشحين الاكثر ملائمة لشغل الوظائف الخضراء وتعيينهم في المنظمة، ويمكن للمنظمة اظهار التزامها بالاستدامة والمحافظة على البيئة من خلال اعتماد اسلوب التوظيف الافتراضي حيث من الممكن اكمال المتطلبات من خلال وسائل الاتصال الالكترونية بما فيها المقابلة وبما يقلل من السعر. (الموجي، 2022: 290).

وقد حدد (Saeed,etal,2018:426) التوظيف الاخضر في ثلاث جوانب هي:

• الوعي الاخضر

• العلامة التجارية لصاحب العمل الاخضر.

• المعايير الخضراء لجذب المرشحين.

ومع هذا فإن مديري الموارد البشرية الخضراء يرون ان الممارسات الخاصة في مجال التوظيف هي قصيرة نسبياً اذا ما قورنت بالممارسات الاخرى لكنها تعد مكملة لها (احمد، 2019: 424).

ج- **التدريب والتطوير الاخضر:** يعد الافراد العمود الفقري لأي منظمة مهما كان حجمها لانهم المحددون لكيفية نجاحها او مدى كفاءتها، لذلك وجود موارد بشرية مدربة تدريب مناسب امر حيوي للتأكد من ان مكان العمل لدى الموظفين المناسبين تم تدريبهم بشكل احترافي وتأهيلهم للقيام بمهامهم بشكل صحيح (الزبيدي والعايدي، 2023: 206-207)، ويختلف التطوير عن التدريب، اذ يركز التطوير على توسيع

مؤهلات الافراد ليشغلوا وظائف في المستقبل، في حين يركز التدريب على منحهم معارف ومهارات لأداء وظائفهم الحالية (برنوطي، 2007: 421)، ويمثل التدريب والتطوير عنصران رئيسيان في تنفيذ الادارة الخضراء، وهما يمثلان آليات مناسبة لتسهيل استدامة المنظمات، والتي بدورها يمكن ان تكون فرصة لتطوير رأس المال الفكري بإكسابهم المهارات والمعارف المطلوبة حول التخضير لكل من العاملين والمديرين لرفع مستوى ادائهم البيئي (سلامات ومحيميد، 2022: 693)، وقد عرف (السراي، 2022: 50) التدريب والتطوير الاخضر بأنه الوسائل التي تستخدمها المنظمة في تحسين اداء الملاكات الخضراء وزيادة معرفتهم ومهاراتهم في تنفيذ برامج الادارة الخضراء من خلال الدورات التدريبية والندوات وتوفير فرص التعلم البيئي لضمان معالجة الفجوة في اداء المنظمة.

ويمكن تلخيص اهم النتائج الايجابية للتدريب والتطوير الاخضر بالآتي (احمد، 2019: 425):

❖ يساعد العاملين على تقليل النفايات الناتجة عن عمليات الانتاج.

❖ توفير الفرص لإشراك العاملين في حل مشكلات البيئة.

❖ الاستخدام الامثل للموارد والحفاظ على الطاقة وتقليل مسببات التدهور البيئي.

د- **ادارة وتقييم الاداء الاخضر:** اشار (الزبيدي والعايدي، 2023: 255) الى ادارة الاداء بالعملية التي يضمن من خلالها المديرين معرفة الانشطة والمخرجات المرغوبة للعاملين ومراقبتها وتقديم التغذية العكسية لمساعدة الموظفين في تلبية التوقعات. اما تقييم الاداء سواء كان الحالي او السابق للموظف فيكون استناداً الى معايير محددة لأدائه.

وتشمل ادارة وتقييم الاداء الاخضر نظام يقيم أنشطة اداء الموظفين في عملية الادارة البيئية، وتشمل ادارة الاداء الاخضر مؤشرات للأداء الاخضر تستخدم لتطوير اطار من المعايير الخضراء ليتم تطبيقها على جميع الموظفين في تقييمات ادائهم، وتعرف ادارة وتقييم الاداء الاخضر بانها قياس الاداء الاخضر للموظف مقارنة بمعايير الاداء البيئي للمنظمة، ومن ثم تقييم الاداء الاخضر للموظف بشكل منفصل او كجزء من نظام تقييم اداء المنظمة وتحليل الفجوة بينهما ومعالجتها (السراي، 2022: 51)، تركز ادارة وتقييم الاداء الاخضر على قضايا مثل الحوادث البيئية والمسؤوليات والاتصال البيئي ونظام المعلومات الاخضر وعمليات التدقيق. وهذه المؤشرات مهمة لقياس ممارسات المديرين والموظفين بحيث يمكن مكافأتهم وفقاً لجهودهم في الحفاظ على ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في مكان العمل (سلامات ومحيميد، 2022: 693).

هـ- **التعويضات الخضراء:** وتشمل تعويض ومكافأة العاملين على الجهود التي يقدمونها، ويشمل ذلك وضع أنظمة للأجور والرواتب، وتحضير العاملين لتقديم اداء يزيد عن الاعتيادي، تحديد المزايا التي تقدم، وايضاً تحديد قيمة كل وظيفة لتحديد الاجر المناسب لها، وهذا يتطلب اجراء تقييم دوري لأداء العاملين للتأكد من انهم يؤدون عملهم بشكل سليم (برنوطي، 2007: 24). وبين (Razab&Osman, 2016) ان التعويضات تعد احد الدوافع الرئيسية المساهمة في فرض التغيير تجاه الاداء البيئي والثقافة البيئية في المنظمة (سلامة ومحيميد، 2022: 649)، وان الاداء البيئي المستدام للمنظمة يعتمد بشكل كبير على المكافآت والاجور الخضراء لتحفيز الدوافع لدى المديرين والموظفين على تبني مبادرات الادارة البيئية في المنظمات (Halawi&Zaraket, 2018: 26). وقد عرف (السراي، 2022: 52) التعويض الاخضر بالمكافآت المالية والمعنوية لجذب الموظفين والاحتفاظ بهم وتحفيزهم على بذل اقصى جهد من اجل تحقيق الاهداف البيئية.

ثانياً: التميز التنظيمي

1- مفهوم التميز التنظيمي: يعد التميز التنظيمي من المفاهيم الحديثة في الادارة بوصفه اسلوب فلسفي وفكري يعتمد على منهجية لتحقيق نتائج ملموسة في منظمة الاعمال تتمثل في تحقيق التوازن بتلبية حاجات كافة الاطراف المتعاملة مع المنظمة (اصحاب المصالح، والمجتمع ككل) ضمن ثقافة ابداع وتعلم وتحسين مستمر (Waswas&Jwaifell,2019:55).

وتعتبر المنظمة متميزة سواء كانت حكومية او خاصة عندما تبذل ما بوسعها لتحقيق الاحتياجات الحالية والتوقعات المستقبلية للمتعاملين مع المنظمة والتي تتبنى ثقافة الابداع والتطوير المستمر لتحسين مخرجات عملياتها الانتاجية (سليم،2020: 220)، وقد اشار (حسن،2010: 39) الى ان مفهوم التميز التنظيمي كلي وشامل وغير قابل للتجزئة، اي انه لا يمكن تصور تميز منظمة ما في مجال معين بينما ينهار الاداء في مجالات اخرى، فالتوازن والتشابك سمتان اساسيتان للتميز في مختلف قطاعات المنظمة، وان العديد من منظمات الاعمال تبحث عن التميز، ولكن القليل من تصل اليه او قادرة على تحقيقه، فالتميز اسلوب للحياة تنتهجه المنظمات بفكر وفلسفة ادارية تهدف الى تحقيق نتائج ملموسة بكفاءة وفاعلية، وقد عرف (Alnaweigah,2013:177) التميز التنظيمي بقدرة المنظمات على توفير فرص للتطوير وهيئة الظروف التي تحفز وتصحح وتواجه مشكلات الاداء بفاعلية، ومن وجهة نظر (Michael,2018:18) هو تحقيق اداء فائق ومستدام يفيد بأكبر قدر ممكن من توقعات اصحاب المصلحة. اما (Kumari&Bahgat,2020:26) فوصفه بالجهود المستمرة لإنشاء اطار داخلي للمعايير والعمليات التي تهدف الى اشراك الموظفين وتحفيزهم على تقديم السلع والخدمات التي تلبى متطلبات العمل ضمن توقعات العمل. بينما اشار (Goetsch&Davis,2021:2) الى انه مزيج من ذروة الاداء والجودة الفائقة والتحسين المستمر. وتأسيساً على ما تقدم يمكن تعريف التميز التنظيمي بأنه محصلة للجهود التي تبذلها المنظمة لتحقيق نتائج ملموسة بكفاءة وفاعلية بحيث تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها وبشكل مستدام.

2- ابعاد التميز التنظيمي: تبين بعد الاطلاع على ما طرحه الباحثين من ابعاد للتميز التنظيمي اختلافهم في تحديد تلك الابعاد، فمنهم من حددها بثلاثة، واخرين بخمسة. وسيتم التركيز على الابعاد التالية لأنها اكثر انسجاماً مع توجهات البحث وطبيعة عمل المنظمة المبحوثة، كما سيتم اعتمادها في تصميم فقرات اداة الاستبانة ضمن متغير التميز التنظيمي وبشكل مجمل.

أ- التميز القيادي: تعد القيادة المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح اي تنظيم (كنعان،2009: 111) وتعني القيادة بمعناها العام عملية التأثير في نشاطات الافراد وسلوكهم لتحقيق اهداف معينة، وقد تكون عملية التأثير هذه منصبية على النشاط الاداري كما قد تكون منصبية على غيره (كنعان،2009: 97). اما تميز القيادة فعرّفها (Allozi,etal,2017:17) بدرجة قدرة القائد على استثمار الفرص التنظيمية وتوفير فرص التطوير وقبول تحدي العمل بطريقة تساعد المنظمة في التعامل مع مختلف العمليات والازمات. (الساعدي،2019: 40)، فالقيادة المتفوقة لها تأثير مباشر على تنمية قدرات الافراد العاملين وتشجيعهم بالتوجه نحو التفوق والابداع والتميز عن طريق ما تمتلكه المنظمة من قدرة على التفكير المتجدد والابتعاد عن تقليد الاخرين، وتبنيها استراتيجياتية الباب المفتوح لدعم الاتصالات بينها وبين الافراد العاملين وتشجيعهم على تبادل المعلومات والمعرفة التي يمتلكونها من اجل الوصول الى اقتراحات وابتكارات وحلول جديدة لمشاكلها (سلامات ومحميد،2022: 693).

ب- تميز الثقافة التنظيمية: ما من منظمة إلا ولها ثقافة خاصة بها تميزها عن غيرها، والثقافة التنظيمية هي مجموع القيم والاعراف والاتجاهات المشتركة، والمتعارف عليها بين اعضاء المنظمة

والتي تحكم تفاعلاتهم في مجالات العمل وتجدد مواقفهم مع الجهات الخارجية التي لها علاقة بالمنظمة (السالم، 2009: 204).

ويعني تميز الثقافة التنظيمية درجة توافق السلوك وانعكاس القيم ومعتقدات الافراد من ذوي التأثير في المنظمة، واتصافها بالإبداع والابتكار والتميز، واساليب حل المشكلات ومواجهة الازمات، وهي رمز هوية المنظمة ووجودها (الطائي والقيسي، 2016: 34).

ج- **التميز البشري**: يقصد بالموارد البشرية جميع العاملين في المنظمة، بما يحملونه من طاقات واستعدادات ومهارات وقيم واتجاهات وخصائص ديموغرافية، تقدم للمنظمة مساهمات متنوعة وبصورة متواصلة من اجل تحقيق اهدافها، وبدون الموارد البشرية تفقد كل الموارد الاخرى معانيها وقيمها الحقيقية، وكلما امتلكت المنظمة موارد بشرية ماهرة ومؤهلة بصورة جيدة تمكنت من اداء انشطتها المختلفة بكفاءة اكبر واستطاعت تحقيق اهدافها ورسالتها بتميز عال (السالم، 2009: 24)، وقد عرف (الساعدي، 2019: 42) التميز البشري هو تمتع الأفراد بمجموعة من السلوكيات والكفاءات والمهارات التي تمكنهم من اداء اعمالهم بفاعلية، وتمنحهم القدرة على التعامل مع شتى المواقف في العمل، وتمتعهم بالانتماء والولاء للمنظمة واتصافهم بالحماس في تأدية المهام الموكلة اليهم مما يساعد في تحقيق اهداف المنظمة. وبين (Cristina&Caloric, 2006) انه لتحقيق التميز البشري يتوجب على المنظمة مراعاة الآتي (الجنابي، 2022: 49):

❖ الحرص على الاستماع لأراء الافراد واحترام افكارهم وتشجيعهم على طرحها من دون عقبات.
❖ الحرص على ايجاد قنوات اتصال فعالة لتبادل وانسيابية المعلومات بسلاسة فيما بينهم ومناقشتها مع القادة.

❖ الحث على النقاش الحر وتشجيعه.

❖ تشجيع التنافس النزيه بين الافراد.

د- **تميز الاستراتيجية**: لقد عرف (الزبيدي والعايدي، 2023: 49) الاستراتيجية بمسار عمل يمكن للمنظمة اتباعه لتحقيق اهدافها الاستراتيجية، وذلك من خلال ما تتمتع به من مزايا او تحجيم السلبيات التي تعاني منها المنظمة. وعرف (العزاوي ومحسن، 2017: 293) تتميز الاستراتيجية بسعي منظمات الاعمال لتحقيق التميز من خلال تحركاتها على وفق رؤية متكاملة وواضحة وقناعة بأنها الاطار الصحيح والمنهج السليم لتعظيم الافادة من امكانياتها ومواردها الحالية بما يحقق رضا زبائنها وبين (الجنابي، 2022: 50) ان تميز الاستراتيجية يركز في تحقيق التميز التنظيمي على الالية التي تقوم المنظمة باتباعها في سبيل تحقيق اهدافها ورؤيتها المستقبلية وذلك من خلال تحويلها الى خطط وبرامج واجراءات عمل تتسم بالواقعية لتساعد المنظمة في الوصول الى التميز.

هـ- **التميز الخدمي**: لقد تنوعت المنظمات العاملة في مجال انتاج وتسويق الخدمات من منظمات حكومية الى منظمات خاصة هادفة للربح الى منظمات غير هادفة للربح (البكري، 2022: 27)، وفي ضوء هذا التنوع في المنظمات المنتجة والمسوقة للخدمات فقد اختلفت وجهات نظر الباحثين في تقديم تعريف شامل للخدمة، وقد عرف (عبد الله، 2016: 369-370) الخدمة بمجموعة من الخصائص غير الملموسة والتي تقدم مجموعة من المنافع الوظيفية والمادية او النفسية او الاجتماعية او جميعها للزبون، ومن جهة نظر (كوتلر وارمسترونج، 2020: 233) فهي نشاط او منفعة او تلبية احتياج معين يكون معروضا للبيع وغير ملموس ولا ينتج عنه ملكية لأي شيء. اما التميز الخدمي فعرفه (حجازي، 2016: 46) بأنه تقديم لمسة اضافية تتجاوز توقعات الزبائن وتجعلها دائماً البديل الوحيد لزبائنها الحاليين والاختيار الافضل لزبائن مرتقبين وهذا يحقق النجاح والتفوق للمنظمة (سلامة ومحميد، 2022: 595)

وبين (النعيمة وآخرون، 2008) ان فئات المتعاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعندما يتم الحصول على سلعة او خدمة لا تلبى حاجاتهم او تزيد من توقعاتهم فأنهم يلجأون الى المنافسين للتعامل معهم وفي ظل ادارة التميز يعد هذا مؤشر على ان شيئاً ما يتم خطأ في اسلوب تقديم الخدمة، وهذه الاعراض تفضي الى خطة عمل لتصحيح هذه الاخطاء او نواحي القصور (سليم، 2020: 222)، كما بين (Mohamed,etal,2018) ان الخدمة المتميزة تسهم وبشكل مباشر في تكوين الاثار الايجابية لتقييم الزبائن، وخاصة عندما تكون الخدمة متميزة بالكامل، وتؤدي عملية تقديم الخدمة وتسليمها الى تحسين تصورات الزبائن حول التميز في الخدمة المقدمة (سلامة ومحيميد، 2022: 595)

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي

أولاً: وصف وتحليل مستوى اجابات عينة لمتغيرات البحث: لقد تم الاستعانة بمصفوفة شدة الاجابة وكما موضح في الجدول (1) .

الجدول (1) مصفوفة شدة الاجابة

الفئة	الوسط الحسابي الموزون المحصور ضمن الفترة	مدرج الاجابة	مستوى الاستجابة
الاولى	من 1 الى اقل من 1.80	لا اتفق تماما	منخفض جدا
الثانية	من 1.80 الى اقل من 2.60	لا اتفق	منخفض
الثالثة	من 2.60 الى اقل من 3.40	محايد	معتدل
الرابعة	من 3.40 الى اقل من 4.20	اتفق	مرتفع
الخامسة	من 4.20 الى 5	اتفق تمام	مرتفع جدا

المصدر :كريم، سارة صفاء، (2021)، التسويق الالكتروني وتأثيره في سلسلة رضا الزبون ، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المصارف الخاصة ،رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ،ص:71 .

1 - وصف وتحليل مستوى اجابات عينة البحث لمتغير ادارة الموارد البشرية الخضراء

يشير الجدول (2) الى ان الاجابة اتجهت نحو الاتفاق اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي الموزون لإدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل اجمالي (3.47) وهي أعلى من الوسط الفرضي وبمستوى استجابة مرتفع، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.845)، ومعامل اختلاف (0.244) والذي يبين مدى تجانس اجابات عينة البحث بخصوص فقرات متغيرات ادارة الموارد البشرية الخضراء، وهذا مما يؤشر ان ادارة بلدية الشعب تهتم بتطبيق كافة الممارسات لإدارة مواردها البشرية وبما يعزز من الاستخدام المستدام لها في المنظمة والذي يعكس ايجابا على بيئتها ويجعلها اكثر صديقة لها، الا ان الاهتمام كان قد جاء بنسب متفاوتة نوعا ما لهذه الممارسات.

فقد توزعت مستويات استجابات عينة البحث على هذه الممارسات بين أعلى مستوى استجابة من قبل أفراد العينة حققه متغير التوظيف الأخضر من بين جميع المتغيرات المستقلة الخمس وبمتوسط حسابي مرجح بلغ (3.67) وهي أعلى من الوسط الفرضي وبمستوى استجابة مرتفع وجاء بالترتيب الاول من حيث الاهمية، وبانحراف معياري بلغ (0.748)، ومعامل اختلاف (0.204) والذي يشير الى ان هذا المتغير كان اكثر تجانسا من حيث اجابات عينة البحث مقارنة ببقية المتغيرات، في حين أن المتغير المستقل تحليل وتصميم الوظيفة الخضراء قد حقق أدنى مستوى استجابة بين متغيرات ادارة الموارد البشرية الخضراء وجاء بالترتيب الاخير من حيث الاهمية، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي الموزون لهذا المتغير المستقل (3.19) وهي أعلى من الوسط الفرضي وبمستوى استجابة مرتفع وجاء بالترتيب الاخير من حيث الاهمية، وبانحراف المعيارى قد بلغ (0.941)، ومعامل اختلاف (0.295) مما يشير الى ان هذا المتغير قد كان اقل تجانسا من حيث اجابات عينة البحث مقارنة ببقية المتغيرات.

جدول (2) تشخيص مستوى اجابات عينة البحث لادارة الموارد البشرية الخضراء بممارساتها n= 30

الترتيب حسب الاهمية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	المتوسط الحسابي الموزون	المتغيرات
الخامس	0.295	0.941	معتدل	3.19	تحليل وتصميم الوظيفة الخضراء
الاول	0.204	0.748	مرتفع	3.67	التوظيف الأخضر
الثالث	0.231	0.832	مرتفع	3.59	التدريب والتطوير الأخضر
الثاني	0.217	0.792	مرتفع	3.65	ادارة وتقييم الاداء الأخضر
الرابع	0.281	0.912	معتدل	3.25	التعويضات الخضراء
	0.244	0.845	مرتفع	3.47	ادارة الموارد البشرية الخضراء

المصدر: اعداد الباحثات.

2- تحليل مستوى اجابات عينة البحث لمتغير التميز التنظيمي: يبين الجدول (3) ان الوسط الحسابي العام لفقرات المتغير المعتمد (التميز التنظيمي) بلغ (4.16) يفوق الوسط الفرضي وبشدة إجابة مرتفعه وبانحراف معياري (0.613) ومعامل اختلاف (0.147) مما يشير إلى تجانس إجابات عينة البحث بشكل عام ، كما يشير الى ان الدائرة المبحوثة تبذل كافة الجهود لتحقيق نتائج ايجابية تعزز من مكانتها وتميزها عن المنظمات المماثلة لها ، وقد حققت الفقرة (25) الترتيب الاول من حيث الاهمية بوسط حسابي بلغ (4.54) وبمستوى استجابة مرتفع، وبانحراف معياري (0.490) ومعامل اختلاف بلغ (0.108) مما يشير الى ان هذه الفقرة هي اكثر تجانسا من حيث اجابات عينة البحث مقارنة ببقية الفقرات ، في حين حققت الفقرة (27) الترتيب الاخير الخامس والعشرين من حيث الاهمية بوسط حسابي بلغ (3.54) وانحراف معياري (0.922)، ومعامل اختلاف (0.260)، والذي يشير الى ان هذه الفقرة هي اقل تجانسا من حيث اجابات عينة البحث مقارنة ببقية الفقرات.

الجدول (3) تشخيص مستوى اجابات عينة البحث لمتغير التميز التنظيمي n= 30

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي الموزون	مستوى الإجابة	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب حسب الاهمية
1	تهتم الادارة العليا في دائرة البلدية بتفويض بعض من صلاحياتها للمرؤوسين بناء على قدراتهم وتفتابهم في العمل.	4.08	مرتفع	0.522	0.128	الثامن عشر
2	تشجع الادارة العليا المرؤوسين على المشاركة في صناعة القرارات والالتزام في تنفيذها.	4.37	معتدل	0.487	0.111	الرابع
3	تحرص الادارة العليا على معرفة نقاط القوة والضعف في الدائرة.	4.54	مرتفع	0.490	0.108	الاول
4	تضع الادارة العليا خطط بديلة للاداء في حالة فشل الخطة الرئيسية.	4.12	مرتفع	0.570	0.138	السابع عشر
5	تتعامل الادارة العليا بدرجة استجابة عالية تجاه حالات الغموض والتعقيد البيئي .	3.54	مرتفع	0.922	0.260	الخامس والعشرين
6	تتسجم قيم ومعتقدات الموظفين مع قيم وثقافة الدائرة.	4.28	مرتفع	0.522	0.122	الثامن
7	توجد قيم مشتركة في الدائرة يؤمن بها الموظفون والادارة العليا.	4.24	مرتفع	0.539	0.127	الحادي عشر
8	التغير النسبي في ثقافة الدائرة يتجه غالباً نحو السلبية.	3.97	مرتفع	0.827	0.208	الثاني والعشرين
9	توجه ثقافة الدائرة سلوك افرادها نحو تعزيز الاداء .	4.27	مرتفع	0.564	0.132	التاسع
10	تقع على عاتق الموظفين مسؤولية كبيرة في ايجاد اساليب عمل متميزة.	4.04	مرتفع	0.617	0.153	العشرون
11	يتكيف الموظفون مع اساليب العمل الجديدة بسرعة عالية.	4.05	مرتفع	0.654	0.161	التاسع عشر
12	يرغب الموظفون بممارسات التعليم والتدريب المستمرين.	4.22	مرتفع	0.716	0.170	الثالث
13	يحرص الموظفون على المشاركة في صناعة القرارات .	4.43	مرتفع	0.515	0.116	الثاني
14	يستطيع الموظفون من وضع حلول غير مألوفة للمشكلات القائمة.	4.19	مرتفع	0.539	0.129	الرابع عشر
15	يعمل الموظفون في الدائرة بروح الفريق المتماسك الواحد.	4.14	مرتفع	0.647	0.156	الخامس عشر
16	تهتم استراتيجيات الدائرة بتحقيق الاداء المتميز على مستوى الدائرة ككل.	4.26	معتدل	0.559	0.131	العاشر
17	تعمل الدائرة على تحقيق الموازنة بين اهدافها وكلف تحقيقها.	4.42	مرتفع	0.543	0.123	الثالث

السادس	0.112	0.487	مرتفع	4.33	ينصب اهتمام الدائرة على الاهداف الكلية لها بعيداً عن الجزينات والفرعيات في الخطط الاستراتيجية.	18
السادس عشر	0.145	0.597	مرتفع	4.13	تمتلك الادارة العليا رؤية واضحة لما يجب ان تكون عليه الدائرة مستقبلاً.	19
السابع	0.124	0.533	مرتفع	4.29	تعمل الدائرة على تحقيق اهدافها الاستراتيجية بنجاح من خلال الاستخدام الافضل لمواردها وامكانياتها المتاحة.	20
الرابع والعشرين	0.232	0.855	مرتفع	3.69	تقوم الدائرة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات المراجعين المتنوعة.	21
الخامس	0.120	0.522	مرتفع	4.35	تخضع عمليات تقديم الخدمة للمراجعين الى عمليات ضبط وتحسين مستمرة.	22
الثاني عشر	0.140	0.592	مرتفع	4.23	تتصف عملية تقديم الخدمات للمراجعين بسهولة الإجراءات وسرعتها.	23
الواحد والعشرين	0.169	0.682	مرتفع	4.03	تعتمد الدائرة على التقنيات الحديثة في تقديم خدماتها.	24
الثالث والعشرين	0.213	0.823	مرتفع	3.86	تقوم الدائرة بالرقابة بشكل مستمر على مرافقها لتحسين طرائق تقديم خدماتها.	25
المعدل الكلي	0.147	0.613	مرتفع	4.16	التميز التنظيمي	

المصدر: اعداد الباحثات.

ثانياً :- اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث

1- اختبار علاقات الارتباط: توضح هذه الفقرة علاقة الارتباط بين المتغير المستقل المتمثل بإدارة الموارد البشرية الخضراء والمتغير المعتمد المتمثل بالتميز التنظيمي وذلك باستخدام معامل ارتباط (بيرسون)، إذ جاءت النتائج كما موضحة في الجدول (4).

الجدول (4) نتائج علاقات الارتباط بين ادارة الموارد البشرية الخضراء والتميز التنظيمي

المتغيرات المستقلة	تحليل وتصميم الوظيفة الخضراء	التوظيف الأخضر	التدريب والتطوير الأخضر	ادارة وتقييم الاداء الاخضر	التعويضات الخضراء	ادارة الموارد البشرية الخضراء
المتغير المعتمد	معامل الارتباط	0.462	0.675	0.523	0.411	0.721
التميز التنظيمي	مستوى الدلالة	0.006	0.000	0.002	0.000	0.000
	مستوى وطبيعة العلاقة	معنوية متوسطة موجبة	معنوية قوية موجبة	معنوية قوية موجبة	معنوية قوية موجبة	قوية موجبة

المصدر:- اعداد الباحثات.

يوضح الجدول (4) علاقة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير المعتمد، إذ أظهرت النتائج ان اعلى معامل ارتباط قد كان بين التوظيف الأخضر و التميز التنظيمي بقيمة (0.675) وبمستوى دلالة (0.000) وهي اقل من (0.01) مما يؤشر الى وجود علاقة ارتباط معنوية قوية موجبة، اي انه كلما زاد التوظيف الأخضر فان ذلك سيؤدي الى زيادة في تحسن التميز التنظيمي، في حين كان اقل معامل ارتباط بين التعويضات الخضراء والتميز التنظيمي بقيمة (0.411) وبمستوى دلالة (0.04) وهي اقل من (0.05)، مما يؤشر الى وجود علاقة ارتباط معنوية متوسطة موجبة، اي انه كلما زادت التعويضات الخضراء فان ذلك سيؤدي الى زيادة في تحسن التميز التنظيمي، وقد جاءت قيم معامل الارتباط لبقية المتغيرات محصورة بين هاتين القيمتين، وضمن مستوى دلالة اقل من (0.01)، وهذا يشير الى تحقق جميع الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية والذي يدعم تحقق الفرضية الرئيسية بين ادارة الموارد البشرية الخضراء و التميز التنظيمي، إذ كان معامل الارتباط بينهما (0.721) وبمستوى دلالة (0.000) وهي اقل من (0.01)، مما يشير الى انه كلما زادت ادارة الموارد البشرية الخضراء فان ذلك سيؤدي الى زيادة في تحسن التميز التنظيمي.

2- اختبار التأثير: توضح هذه الفقرة علاقة التأثير للمتغير المستقل المتمثل بإدارة الموارد البشرية الخضراء في المتغير المعتمد المتمثل بالتميز التنظيمي وذلك باستخدام معامل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Coefficient) حيث جاءت النتائج كما موضحة في الجدول (4).

الجدول (4) نتائج تأثير ادارة الموارد البشرية الخضراء في التميز التنظيمي

المتغيرات المستقلة المتغير المعتمد	تحليل وتصميم الوظيفة الخضراء	التوظيف الأخضر	التدريب والتطوير الاخضر	ادارة وتقييم الاداء الاخضر	التعويضات الخضراء	ادارة الموارد البشرية الخضراء
R ²	0.213	0.456	0.274	0.387	0.169	0.520
F المحتسبة	7.577	23.469	10.567	17.679	5.690	29.885
مستوى دلالة F	0.02	0.00	0.00	0.00	0.04	0.00
α	1.723	0.886	1.457	1.025	1.736	0.735
β	0.764	0.892	5370.	0.859	0.746	0.987
T المحسوبة	2.757	4.800	3.248	4.203	2.554	5.504
مستوى دلالة T	0.004	0.000	0.000	0.000	0.007	0.000

المصدر:- إعداد الباحثات بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS الاصدار 25.

توضح نتائج الجدول (4) ان جميع المتغيرات المستقلة (تحليل وتصميم الوظيفة الخضراء، التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الاخضر، ادارة وتقييم الاداء الاخضر والتعويضات الخضراء) قد حققت تأثيراً معنوياً في المتغير المعتمد (التميز التنظيمي)، اذ ان جميع قيم F المحتسبة جاءت عند مستوى دلالة (0.02) ما على التوالي (0.00 ، 0.00 ، 0.00 ، 0.04) على التوالي وجميعها اقل من (0.05)، وقد كان اعلى مستوى تأثير قد حققه متغير التوظيف الأخضر، اذ بلغت قيمة معامل التحديد (R²) له (0.456) مما يشير إلى ان ما نسبته (45.6%) من التباين الحاصل في متغير التميز التنظيمي قد استطاع ان يفسره هذا المتغير، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (β) (0.892) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.000) وهي اقل من (0.05) بدلالة قيمة (T) المحسوبة التي بلغت (4.800)، وهذا مما يشير الى ان انه كلما تحسنت عملية التوظيف الاخضر بمقدار واحد فان ذلك سيؤدي الى تحسن مستوى التميز التنظيمي بمقدار (0.892)، في حين كان اقل مستوى تأثير قد حققه متغير التعويضات الخضراء، اذ بلغت قيمة معامل التحديد (R²) له (0.169) مما يشير إلى ان ما نسبته (16.9%) من التباين الحاصل في متغير التميز التنظيمي قد استطاع ان يفسره هذا المتغير، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (β) (0.746) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.007) وهي اقل من (0.05) بدلالة قيمة (T) المحسوبة التي بلغت (2.554)، وهذا مما يشير الى ان انه كلما تحسنت ممارسة التعويضات الخضراء بمقدار واحد فان ذلك سيؤدي الى تحسن مستوى التميز التنظيمي بمقدار (0.746)، وفي ضوء النتائج الانفة الذكر فان ذلك يشير الى تحقق جميع الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية الثانية والذي يدعم تحقق الفرضية الرئيسية الثانية اذ ان ادارة الموارد البشرية الخضراء قد حققت تأثيراً معنوياً في التميز التنظيمي فقد كانت قيمة F المحتسبة عند مستوى دلالة (0.000) وهي اقل من (0.05) ، وبلغت قيمة معامل التحديد (R²) له (0.520) مما يشير إلى ان ما نسبته (52%) من التباين الحاصل في متغير التميز التنظيمي قد استطاع ان يفسره هذا المتغير، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (β) (0.987) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.000) وهي اقل من (0.05) بدلالة قيمة (T) المحسوبة التي بلغت (5.504)، وهذا مما يشير الى ان انه كلما تحسنت ادارة الموارد البشرية الخضراء بمقدار واحد فان ذلك سيؤدي الى تحسن مستوى التميز التنظيمي بمقدار (0.987)، كما بلغت قيمة الثابت (α) (0.735) والذي يشير الى انه في حال جاءت قيمة ادارة الموارد البشرية الخضراء صفراً فان قيمة التميز التنظيمي ستكون مساوية لقيمة الثابت، وعليه فانه يمكن صياغة معادلة الانحدار وكما يأتي:

$$Y=0.735+0.987X$$

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

1. قلة اهتمام دائرة بلدية الشعب بتطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء وبخاصة فيما يتعلق بتحليل وتصميم الوظيفة الخضراء والتعويضات الخضراء بالشكل الذي يساهم في تحقيق التنمية المستدامة والحفاظ على البيئة وتعزيز الاستخدام المستدام للموارد وبما يجعلها صديقة للبيئة ويحد من الاثار السلبية لها.

2. اهتمام وسعي دائرة بلدية الشعب لبذل كافة الجهود التي تساهم في تعزيز تميزها التنظيمي عن غيرها من دوائر امانة بغداد والذي يتأتى من حرص الادارة العليا على معرفة نقاط القوة والضعف لاستثمار كافة الفرص التي تفود نحو التطوير التفوق والابداع والتميز وبما يساهم في تقديم خدمات للمواطنين تتسم بسهولة الاجراءات وسرعة الاداء فضلا عن مواجهة كافة التحديات بطرائق تساعد المنظمة التعامل مع مختلف المصاعب والازمات.

3. على الرغم من ان ادارة الموارد البشرية الخضراء قد حققت ارتباطا وتأثيرا معنويان بكافة ممارساتها الا ذلك لا يساهم الا بجزء قليل جدا في تعزيز التميز التنظيمي للدائرة، وان هذه المساهمة لا يمكن ان ترتقي بالدائرة المبحوثة لتجعلها تتميز بشكل كبير عن غيرها من دوائر امانة بغداد.

4. ان دائرة بلدية الشعب لا تحاول تطبيق كافة ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء وتطويعها بالشكل الذي يساهم في تحقيق تميزها التنظيمي كونها تعمل على تطبيق هذه الممارسات بشكل متباين، اذ انها تركز بشكل كبير على ممارسة التوظيف الأخضر وتعددها اساسا في تعزيز تميزها التنظيمي على الرغم من ان هذه الممارسة تعد قصيرة مقارنة ببقية الممارسات ومكتملة لها.

ثانياً: التوصيات:

1. زيادة اهتمام دائرة بلدية الشعب بتطبيق كافة ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء الذي يساهم في تحقيق التنمية المستدامة والحفاظ على البيئة وبخاصة فيما يتعلق ب:

أ- تحليل وتصميم الوظيفة الخضراء وذلك من خلال السعي في توفير المعلومات الخاصة بتحليل وتصميم الوظائف فضلا عن اعتماد استراتيجية اعادة تصميم الوظائف الخضراء بما ينسجم وتحديد المسؤوليات والمهام المنوطة بكل وظيفة في المنظمة لكي يضطلع بأدائها العاملون بشكل متميز.

ب- التعويضات الخضراء وذلك عن طريق وضع انظمة للأجور والرواتب والحوافز التي تنسجم مع الاداء البيئي المستدام والتي تعمل على تحفيز الدوافع لدى المديرين والموظفين على تبني مبادرات الادارة البيئية في دائرة البلدية.

2. زيادة اهتمام دائرة بلدية الشعب لبذل كافة الجهود التي تساهم في تعزيز تميزها التنظيمي وذلك عن طريق تبني الادارة العليا في الدائرة المبحوثة استراتيجية الباب المفتوح لدعم عملية التواصل مع العاملين وتشجيعهم على تبادل المعلومات والمعرفة، وتبني ثقافة الابداع والابتكار وفق استراتيجية يمكن تحويلها الى خطط وبرامج واجراءات عمل تتسم بالواقعية وتساعد المنظمة في تقديم خدمات تتجاوز توقعات زبائنها وبما يساهم في الوصول الى التميز.

3. ان لا يكون تركيز الدائرة المبحوثة على التوظيف الاخضر الا في الحالات التي تستدعي لذلك، كجذب مرشحين لديهم مهارات وخبرات وكفاءات خضراء ويمتلكون وعي بالقضايا البيئية، او اختيار المرشحين الاكثر ملائمة لشغل الوظائف الخضراء وتعيينهم في الدائرة، وان تعمل على تطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء الاخرى بشكل متوازن لتعزيز تميزها التنظيمي وذلك من خلال زيادة الوعي لدى العاملين لديها بجعل توجهاتهم تكون باتجاه قضايا الاستدامة، وإكسابهم المهارات والمعارف المطلوبة حول التخضير بما يساهم في الاستخدام الامثل والمستدام للموارد في المنظمة ويجعلها صديقة للبيئة.

المصادر: References

أولاً: المصادر العربية

1. احمد، مناف عبد المطلب، (2019)، "اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين اداء المنظم: دراسة استطلاعية لأراء عينة العاملين في مستشفيات مدينة الرمادي"، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 11، العدد 26.
2. برنوطي، سعاد نايف، (2007)، "ادارة الموارد البشرية"، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن.
3. البكري، ثامر، (2022)، "ادارة التسويق"، ط7، دار الوفاق للنشر والتوزيع، الاردن.
4. الجنابي، ضفاف محمود اسماعيل، (2022)، "تأثير استراتيجية التسويق الابتكاري في تعزيز التميز التنظيمي: دراسة تحليلية في الشركة العامة للسمنت العراقية – وزارة الصناعة والمعادن"، بحث دبلوم عالي في التخطيط الاستراتيجي، الجامعة المستنصرية – كلية الادارة والاقتصاد.
5. الزبيدي، غني دحام تقاي، والعبدي، علي رزاق جيايد، (2023)، "ادارة الموارد البشرية: مفاهيم وظائف، وحالات دراسية"، ط1، مؤسسة دار الصادق الثقافية، العراق.
6. الساعدي، عهود محيسن حسن، (2012)، "ممارسات ادارة الموارد البشرية وتأثيرها في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تحليلية"، بحث دبلوم عالي في ادارة المكتب، الجامعة المستنصرية، كلية الادارة والاقتصاد.
7. السالم، مؤيد سعيد، (2009)، "ادارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي"، ط1، اثناء للنشر والتوزيع، الاردن.
8. السراي، رسول مجيد حمود، (2021)، "دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية في عينة من المستشفيات"، رسالة ماجستير، الجامعة المستنصرية، كلية الادارة والاقتصاد.
9. سلامة، مازن صعب ومحيميد، كفاح عباس، (2022)، "اثر الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في معمل سمنت كركوك".
10. سليم، نجوى وفائي، (2020)، "ممارسات ادارة الموارد البشرية واثرها على تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية في جامعة 6 اكتوبر، محافظة الجيزة"، مجلة الدراسات الانسانية والاجتماعية المجلد 2 العدد 6.
11. صلاح، حفصة عمر موسى، (2022)، "دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الاداء الوظيفي"، AJSP، العدد 48.
12. عبد الله، انيس احمد، (2016)، "ادارة التسويق: وفق منظور قيمة الزبون"، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، الاردن.
13. كنعان، نواف، (2009)، "القيادة الادارية"، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الاردن.
14. كوتلر، وارمسترونج، (2020)، "ادارة التسويق"، الطبعة العربية، الشركة المصرية العالمية للنشر مصر.
15. الموجي، سارة عاطف، (2022)، "دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابتكار الاخضر لدى العاملين في شركات السياحة"، مجلة الجامعة العربية للسياحة والضيافة، المجلد 22، العدد 1.

ثانياً: المصادر الاجنبية

16. ALnaweigah, Atallah Basheer ,(2013), "The Impact of Knowledge management Functions on the organizational Excellence from the Perspective of the University of Al-Taif staff, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol 5, No 3.

17. Aralrajah, A. Anton,opatha nawaratne, (2015), "Green Human Resource Management Practice, 4-28.
18. Goetsch, David L. and Davis Stanley B. ,(2021), "Quality management for organizational Excellence Introduction to total Quality"
19. Halawi, Ali Zaraket, wael, (2018), " Impact of Green Human Resource Management on Employee Behavior Journal of Applied Business Research, Vol. 6, No1.
20. Jain, N., & DLima, C, (2018) ,"Green HRM- a study on the Perception of Generation Y as Prospective Internal customers. International Journal of Business Excellence 15 (2)
21. Kumari Sony & Bhagats,L. N, (2020), "Measurement of organizational Excellence in Indian context: An Exploratory study",International Journal of Engineering Technologies an Management Research, Vol. 7, No. 12
22. Michael, Miriam, (2018), "Problem Solving Decision Making and Kirton Adaption-Innovation Theory in High-Performance organization doctoral dissertation, college of Social and Behavioral sciences, Walden University Washington.
23. OPatha, H-H-P., & Arulrajah, A. A. ,(2014)," Green human Resource Management simplified general reflections", International Bo Business Research, 7(8)-
24. Ramasamy, Adimatha & Inors Ishmael & Sauna, Richard, (2017) "A study on Implications of Implementing Green HRM in the Corporate Bodies with Special Reference to Developing Nations". International Journal of Business and management, VOL 1. 12, NO 9.
25. Razab, M., Udin & Osman, W.,N, (2013), "Understanding the roll of GHRM towards environmental Performance", Journal of Global Business and Social trepreneurship (GBSE) Vol.1 No.2
26. Saeed, B.B. Afsar, B., Hafeez & S., Khan, L., Tahir, M., & Afride, M .A, (2019), "Promoting employee's Pro environmental behavior through green Human Resource management Practices", Corporate Social Responsibility and Environment Management, 26 (2).
27. Waswas, Dima and Jwaifell, Mustafa, (2019), "The Role of universities Electronic Management in Achieving organizations Excellence: Example of AL-Hussein Bin Talal University", World Journal of Education Vol. 9. NO3.