



جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بابل - كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة اعمال

الدراسة الصباحية

ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء واثرها في تحسين الاداء الوظيفي

بحث تقدم به الطالبين

اشرف حسين كيطان

عبدالله كاظم صالح

الى مجلس قسم الادارة الاعمال كجزء من متطلبات نيل الشهاده

البكالوريوس

**باشراف**

ا.م.د اثير علي عبد الكاظم

2024م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَقَالَ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا

صدق الله العلي العظيم

سوره طه - ايه 114

# الأماء

الى :

والدي العزيز ... تضحيه لحبه ووفاء  
والدتي العزيزه ... رمز التضحيه والاباء

**وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا**

اخواني واخواتي ... حبا وتقديرا

# شكرتكم

أرغب بتوجيه كلمات الشكر والتقدير الحارة لكل الذين قدموا المساعدة والدعم في هذا الوقت الصعب. بفضلكم وبجهودكم الجبارة، تمكنا من تحقيق النجاح والتقدم  
شكرًا لكم على كل كلمة تحفيزية، وكل جهد تضعونه، وكل مساعدة تقدمونها إن وجودكم  
وتضحياتكم هي السبب وراء انجازاتنا

شكرًا لكم من القلب.

## جدول المحتويات

-	آية قرآنية
١	الاهداء
٢	الشكر والتقدير
٣	المحتويات
٤	ملخص البحث
1	المقدمة
2	الفصل الاول – المبحث الاول
3	منهجية البحث
4	اهمية البحث
5	هدف البحث
6	فرضيه البحث
7	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
8	الفصل الثاني – المبحث الاول
9	الجانب النظري
11	المبحث الثاني - 1-2 مفهوم ادارة الموارد البشرية الخضراء
12	2-2 اهميه ادارة الموارد البشريه الخضراء
13	3-2 اهداف ادارة الموارد البشرية الخضراء
14	4-2 ابعاد ادارة الموارد البشرية الخضراء
15	المبحث الثالث
16	1-3 مفهوم الاداء الوظيفي
17	2-3 اهميه تحسين الاداء الوظيفي
18	3-3 اهداف الاداء الوظيفي
19	4-3 ابعاد الاداء الوظيفي
20	المبحث الرابع : الجانب العملي
21	الاستنتاجات
22	التوصيات
23	المصادر

## ملخص البحث:

طبيعه الموارد البشريه المتاحه والعمليه الإنتاجيه والتي تناولتها الكثير من الدراسات مروراً بعمليه التنميه البشريه والتي لايمكن تجاوزها على اعتبارها همزه الوصل بين نشاطات الموارد البشريه والتي تحمل الأهميه الكبيره في المسيره الإنتاجيه،فالتغير سنه الحياة والتغيير آليه من آلياته،فالانتقال من نظام لآخر يفرض تغيير في السلوك والمهارات والمعارف والذي يساعد في التوفيق بين الأطراف الفاعله ضمنه انطلاقاً من طبيعه الموضوع والذي يهدف إلى معاينه أساليب التنميه داخل المؤسسه العموميه ومعرفه مدى اهتمام المسؤولين بتنميه الموارد البشريه.

## المقدمة

تعتبر ممارسات ادارة البشرية الخضراء مفهوما ناشئا في ساحة ادارة الموارد البشرية حيث ترتكز على تبني استراتيجيات مستدامة وصديقة للبيئة في ادارة الاعمال والموظفين يهدف هنا النهج الى تحسين الاداء البيئي والاجتماعي للمؤسسات بالاضافة الى تعزيز الاداء الوظيفي للفرق العاملة ضمن ممارسة ادارة الموارد البشرية الخضراء عدة جوانب مثل تبني سياسات واجراءات تواكب المعايير البيئية وتشجع المشاركة في البرامج التدريب على الاستدامة وتعزيز ثقافه المسؤولية الاجتماعية والبيئية بين الموظفين اثبتت الدراسات العديدة ان ابني ممارسات ادارة الموارد الخضراء يمكن ان يؤدي الى تحسين الاداء الوظيفي بشكل ملحوظ فعلى سبيل المثال من خلال تعزيز الوعي بالمسؤولية البيئية بين الموظفين يمكن تحفيزهم على التحرك نحو سلوكيات اكثر استدامة داخل وخارج مكان العمل كما يمكن ان تؤدي ادارة الموارد البشرية الخضراء الى زيادة رضا الموظفين وانخراطهم مما ينعكس ايجابا على ادائهم ونتاجيتهم تتيح ممارسات ادارة الموارد الخضراء البشرية ايضا الى فرص تعزيز الابتكار والتفاعل بين افراد الفريق حيث يتم تشجيعهم على المشاركة في مبادرات الاستدامة وتطوير افكار جديده تعزيز الاداء المستدام للمؤسسة

## الفصل الاول - المبحث الاول : منهجية البحث والدراسات السابقة

### منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري بناء على أسلوب البحث المكتبي والذي تتضمن الكتب العربية والأجنبية، وأبحاث العلمية، الرسائل العلمية، والمواقع الإلكترونية. كما اعتمد البحث على الجانب الاستنباطي في الدراسة الميدانية من واقع تحليل استثمارات الاستقصاء لدراسة الجانب الميداني في البحث والتي تم توجيهها إلى عينة من شركات حيث تم توزيع عدد 170 استمارة استقصاء على عينة من مديريين والموظفين بقسم الموارد البشرية في هذه الشركات في الفترة بين يوليو 2021 وديسمبر 2021 ، وكان عدد الاستثمارات الصحيحة 156 استمارة بنسبة 8.91 % من إجمالي حجم العينة

### مشكلة البحث :

برزت الاستدامة وحماية البيئة كأحدى أهم التوجهات العالمية الحديثة، حيث تمعّب القضية البيئية المتزايدة دوراً حيوياً في تعزيز تطبيق الشركة لإدارة المسؤولية بيئياً لكونها تعمل في اقتصاد عالمي تنافسي، والى يمزج أن تكون فعالة فحسب بل يجب أن تكون مسؤولة أيضاً ال سيما في الأنشطة الموجية لحماية البيئة لذلك تم توجيه الاهتمام لإدارة البيئية من قبل العمماء والممارسين نظراً لاعتباره أمراً مهماً من الناحية الاستراتيجية لمؤسسات حيث يمكن أن يؤدي التفاعل مع التغييرات الخارجية إلى زيادة طمب العملاء تجاه منتجات أو خدمات المؤسسة وتعز يز مركزها التنافسي. نتيجة

لمتطور الحاصل ال بد من دراسة تأثير ممارسات نذا النوع من الإدارة عمى الأداء الوظيفي لمعاممين، حيث يعتبر العامل العنصر الأكثر أهمية في منظومة العمل والذي يمعب دورا كبيرا في تحقيق استراتيجيات الشركة وأدافيا الأمر الذي استمزم دراسة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء عمى الأداء الوظيفي في احد شركات محافظة بغداد و من بنا انبثق السؤال الرئيسي للدراسة:

- ما مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء الوظيفي
- ما دور التوظيف الأخضر في تحسين الأداء الوظيفي
- ما دور الاستقطاب الأخضر في تحسين الأداء الوظيفي في سوق العمل

اهميةً البحث :

تناولت الدراسة أهميتان هما :

1-اهمية تطبيقية: حيث تقدم أصحاب الاختصاص والمهتمين دراسة حديثة تطبيقية من الممكن الرجوع اليها اتخاذ القرارات المناسبة حول أهمية تفعيل ممارسات إدارة الموارد الخضراء وما ينطوي عليها من آثار إيجابية على الشركة ككل وعلى أداء العاممين بوجو خاص أيضا تمثل الإدارة الخضراء توعية لمحافظ عمى البيئة وتقليل التلوث من خلال السلوك الأخضر والنشطة البشرية الخضراء.

أهمية علمية : حيث ستزود المكتبة العلمية بدراسة حديثة حول موضوع يشيد مراجعة واسعة من قبل إدارات الشركات جميعاً وبمختلف اختصاصاتها

## هدف البحث:

يمكننا تلخيص بعض الاهداف مثل:

- 1- التعرف على مستوى تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الاداء الأخضر) في تحسين الاداء الوظيفي.
- 2- التعرف على مدى تحسين تطبيق الإدارة البيئية تحسين استخدام الطاقة، تحسين استخدام المياه لتحسين الاداء الوظيفي.
- 3- الكشف عن أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم أداء الأخضر في مدى تحسين تطبيق الإدارة البيئية اي تحسين استخدام الطاقة، تحسين استخدام المياه.
- 4- التعرف على ممارسات إدارة الخضراء للموارد البشرية بسوق العمل.
- 5- التعرف على واقع إدارة الخضراء للموارد البشرية الموجودة بسوق العمل.
- 6- التعرف على عمليات إدارة الموارد البشرية المتوفرة بسوق العمل وهل هي صديقة للبيئة أم لا.
- 7- الوقوف على نقاط القوة والضعف في عمليات إدارة الموارد البشرية بكل إدارة وسبل التغلب على نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة.
- 8- زيادة الوعي لدى المسؤولين والعاملين بأهمية الإدارة الخضراء للموارد البشرية

## فرضيات البحث:

1- هنالك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الخضراء لموارد البشرية بدلالة ابعادهما والتفوق المنظمي بدلالة ابعاده مجتمعا في المنظمة المبحوثة.

2- تؤثر الممارسات الخضراء للموارد البشرية في التفوق المنظمي ايجابياً ومعنوياً في المنظمة المبحوثة

## الدراسات السابقة

1- دراسة (الزبيدي 2016 ) هدفت إلى تحديد دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية، وقد تم التطبيق ميدانياً على الشركة و فردا تم اختيارهم بشكل عشوائي وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وقد استخدم الاستبانة الاداة كأداة لجمع البيانات والمعلومات وقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج أبرزها أن هناك ضعفاً في تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من قبل إدارة الشركة العامة للزيوت النباتية، كما أن هناك ضعفاً في شيوع ثقافة المواطنة البيئية بين العاملين في الشركة العامة للزيوت النباتية كما أن التوظيف الأخضر وأنظمة التعويض والتحفيز الأخضر لم يكن لهما تأثير على المواطنة البيئية

2- دراسة (الأمين 2016) هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية إدارة الموارد البشرية لمعالجة الخلل في أداء العاملين ومعرفة أثر الموارد البشرية في تطوير أداء العاملين انتهجت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي والمنهج التاريخي والمنهج الاستباطي والمنهج الاستقرائي والمنهج القياسي ، وقد أثبتت الدراسة أنو تتوفر لدى الشركة إدارة كفه للموارد البشرية تعمل وفق رؤية إستراتيجية وتطبق الأساليب الحديثة في إدارة الموارد البشرية

3- دراسة السكارنه (2017) تهدف الدراسة إلى فحص أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز إبداع الموارد البشرية متغير معدل في شركات الطاقة المتجددة في عمان، وتكونت عينة الدراسة من (165) مفردة ، وقد اعتمد الباحث إلى المنهج الكلي – التحليلي الوصفي، وقد توصلت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية الممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر. تقييم الأداء الأخضر وحفظ الطاقة على استراتيجية التمايز ، وكذلك وجود دور معدل ذو دلالة إحصائية للابداع على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء واستراتيجية التمايز بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة

4- سلطان (2019) إلى التعرف على تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء على أداء المؤسسة وتألف مجتمع الدراسة من الشركات العاملة في قطاع البترول المصري الواقعة في نطاق محافظة الإسكندرية حيث قام الباحث بتوزيع استبانة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير لكل من التصميم الدقيق للبيئة والإدارة الداخلية للبيئة واستعادة الاستثمار على الأداء التشغيلي في حين لا يوجد أي تأثير لعملية الشراء الأخضر والتعاون مع العملاء على الأداء التشغيلي

5- (الابراهيمى 2019) بدراسته التي هدفت إلى تحديد دور إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها التوظيف ادارة وتقييم الاداء الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، وادارة وتقييم الأخضر، وحفظ الطاقة على تحقيق التفوق التنافسي، وتم اختيار عينة مكونة من (108) موظف في مستشفى الأمير والغدير الأهليين في النجف الأشرف وتم استرجاع (99) استبانة صالحة وتوصلت الدراسة إلى أن عينة الدراسة

لديها الوعي الكافي حول أهمية ممارسات كافة أبعاد الموارد البشرية الخضراء لما لها من دور كبير في تنظيم العاملين داخل المؤسسة وتعزيز قدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات والتكيف مع التغيرات وبناء عالقات تتميز بالثقة والتماسك والتقارب بين العاملين فضال عن دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة

6- أجرى احمد (2019) دراسة التي هدفت إلى تحديد اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمتمثلة بالتوظيف والتدريب والمكافأة الخضراء في تحسين أداء المؤسسة، واشتملت عينة الدراسة على (82) عامل في المستشفيات العاملة في مركز محافظة الأنبار ، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى ضعف تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء وذلك لعدم معرفة الجهات المسؤولة حول أهمية هذه الممارسات ودورها في تحسين أداء المؤسسة إلى جانب ذلك توصلت الدراسة إلى وجود اثر ذو دلالة معنوية الممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المؤسسة

الفصل الثاني – المبحث الاول

الجانب النظري

## المبحث الثاني

2-1- مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء:

يعتبر موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء من الموضوعات الحديثة حيث أصبحت ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء عاملاً مهماً للمنظمات في جميع أنحاء العالم وهناك حاجة متزايدة لتطبيق الممارسات الخضراء مع إدارة الموارد البشرية. حيث أن ممارسات إدارة الموارد البشرية للمنظمات يمكن أن تكون هامة المساعدة على نهج واسع لتحقيق ثقافة الاستدامة

(sudin 2011)

تعتبر إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها مبادرات الموارد البشرية الصديقة للبيئة التي تؤدي إلى زيادة الكفاءة، وخفض التكاليف والاحتفاظ بالعاملين

(kapi ,2015)

كما أنها مصطلح يستخدم للإشارة إلى مساهمة سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية تجاه البيئة، وذلك لحماية الموارد الطبيعية والحفاظ عليها

ظهر مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء منذ عام 2000 كنهج جديد تماماً تم قبوله في جميع أنحاء العالم من عام 2011 باعتباره المفهوم الذي يدير البيئة داخل المنظمة

من خلال تبني الموارد البشرية سياسات وممارسات خضراء، بحيث توفر الإدارة استخداما فعالا و كفاء للموارد الطبيعية

## 2-2: أهمية ادارة الموارد البشرية الخضراء:

ادارة الموارد البشرية الخضراء تساهم بتقديم العديد من الفوائد التي تعود على المنظمة بالفائدة والأرباح، فعندما يتم تطبيقها في المنظمات سوف يساهم بتحسين السمعة التجارية عند العملاء وتقوية موقفا بين المنافسين لها، وتقوم هنا إدارة الموارد البشرية الخضراء بمبادرات صديقة للبيئة مما تؤدي لكفاءة أكبر وتكلفة أقل ومشاركة أفضل للموظفين و تتلخص الأهمية بما يأتي

- 1- تساعد في الوصول للرضا الوظيفي والالتزام من قبل للموظفين وبالتالي يحقق زيادة في الإنتاجية والاستمرارية
- 2- الحسم والمزايا الضريبية، حيث يصبح تحول المنظمة للبيئة الخضراء أبسط بمساهمة العديد من الحكومات والبلديات وهيئات إمداد المياه وشركات الكيرباء التي تقدم حوافز ضريبية
- 3- تساعد المنظمة في تقليل التكاليف
- 4- تقوم بتوفير فرص العمل، حيث أصبحت بعض الوكالات الحكومية والمنظمات التجارية والمؤسسات غير الربحية التي تحقق معايير خضراء معينة فقط المزايدة على الاتفاقيات، ويجبر البعض على إدارات الشراء الخاصة بهم شراء المنتج الأخضر فقط أو استخدام المنتج والخدمة التي تبيعها المنظمات.

5- تقليل الأضرار البيئية، ودعم الموظفين عن طريق التدريب والتعويض على تحديد الطرق لتقليل من استخدام المواد المضرّة بالبيئة

6- قد يساهم هذا في الوصول إلى منتج صديق للبيئة وتوفير مدخرات خضراء من خلال التخلص من النفايات التي قد تسبب الترويح لهذه القيم في تطوير رضا المستهلك بطريقة غير مباشرة

## 3-2 اهداف ادارة الموارد البشرية الخضراء:

تهدف إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى تحقيق الأهداف البيئية للمنظمة وخفض التكاليف وزيادة الكفاءة واستقطاب أفضل الموظفين ممن لديهم الوعي بعمليات الاستدامة مثل انتاج منتجات صديقه للبيئه واعادة التدوير مما يؤدي الى زيادة قدرة المنظمه على المنافسه كما توجد اهداف تتعلق باداره الموارد البشريه وهي ماياتي

1 - الحفاظ على البيئة الطبيعية واستدامتها بهدف تلبية احتياجات الأفراد الحاليين دون إلضرار بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم

2- الحفاظ على صحة العاملين ورفع روحهم المعنوية ومنع التدخين داخل المكاتب، واستخدام مواد غير ضارة في العمل، وتوفير مقومات الصحة الغذائية من الخضروات والفواكه الطبيعية في اجتماعات الموارد البشرية وغيرها

3- اكتساب المنظمة الميزة التنافسية من خلال تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات والتي أصبحت جزءا من مسؤوليات الشركة الأساسية التي لا يمكن لأي شركة تجاهلها وتنفيذ ممارسات الموارد البشرية الخضراء

4- تحفيز الموظفين على الابتكار وتقديم أفكار خضراء تتعمق بوظائفهم، مما يعمل على تحقيق الأهداف البيئية للمنظمة، ومحاولة المنظمة تغيير سموكيات العاملين وحثهم على الاتجاه نحو الأداء الأخضر

#### 4-2 ابعاد ادارة الموارد البشرية الخضراء:

تقوم إدارة الموارد البشرية الخضراء بدور مهم في تحقيق التنمية المستدامة والحفاظ على البيئة، حيث تستخدم إدارة الموارد البشرية الخضراء سياسات إدارة الموارد البشرية بطريقة تساهم في تعزيز الاستخدام المستدام للموارد في المنظمة لجعلها صديقة للبيئة، كما أنها تعمل على زيادة الوعي لدى الموظفين، وتعزيز اتجاههم تجاه قضايا الاستدامة، وهناك وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تعتبر تقليدية عموماً، ويمكن أن يكون هناك مجموعة متنوعة من الممارسات الخضراء تحت كل وظيفة تقليدية وسيتم عرض أهم ممارسات أو وظائف أو أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء:

1- التوظيف الأخضر إن الشركات التي تتبع الأنشطة الخضراء في أداء أعمالها تجذب إليها المواهب الجديدة الكفاء من خلال إعطاء صورة ذهنية بيئية إيجابية بأنها منظمة تتبع الثقافة الخضراء، ويسعى إلى التقديم في الوظائف الخضراء المعلنة بتلك المنظمات، القوى العاملة الموهوبين والذين لديهم المعرفة والوعي بالبيئة المستدامة

يستخدمون معايير خضراء، وعلى ذلك إعطاء الأفضلية في اختيار المرشحين الذين يهتمون بالثقافة الخضراء ، وتعرف منظمة العمل الدولية الوظائف الخضراء على أنها عمل من شأنه أن يخفف من أثار نشاط الشركات و القطاعات الاقتصادية على البيئة وخفضها إلى مستويات مستدامة وأنها عمل يتضمن وظائف تحافظ على البيئة وتعيد تأهيلها، وهي بمثابة حلول لمشاكل البيئية العالمية حيث تشجع على تكوين مبدعين وعمال يهتمون بمشاكل التلوث وقادر على ابتكار الحلول العملية والقابلة للتنفيذ وعلى تلبية احتياجات سوق العمل، و بإدماج الفوائد البيئية لأعمال التقليدية مثل الأجور وسالمة العمل والحماية الاجتماعية والصحة وحقوق العمال، وتحديد السياسات الرامية إلى الترويج لهذا النوع من الوظائف

2- التدريب والتنمية الخضراء بعد التدريب والتدريب في مجال البيئة من المجالات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمه فبدون التدريب المناسب والتطوير يصعب تحقيق الأداء البيئي المستهدف للمنظمة، وفي الوقت الحاضر تقوم بعض المنظمات بتحميل وتحديد الاحتياجات التدريبية البيئية للعاملين من أجل جعل قوة العمل أكثر اهتماما بالبيئة، بالإضافة إلى إجراء برامج جادة ومنهجية للتثقيف والتدريب والتطوير لعاملين بها من أجل اكسابهم المعارف والمهارات الخاصة بإدارة البيئة الجيدة

3- تقييم الاداء الأخضر: تحرص إدارة الموارد البشرية الخضراء على تشجيع العاملين على أن تكون مخرجاتهم منسجمة مع توجهات المنظمة نحو البيئة وتتضمن عملية تقييم الأداء الأخضر ووضع معايير ومؤشرات لأداء البيئية الخضراء للعاملين في الوحدات

وإدارات التنظيمية المختلفة من أجل تقييم أداء العاملين ودورهم تجاه المخاطر البيئية كما يشمل تحمل المسؤولية البيئية وإبلاغ المسؤولين عن أي قصور في تطبيق السياسات البيئية أو الكشف عن المشاكل البيئية الحالية والمحتملة

4- الاندماج الأخضر يعد الاندماج الأخضر أمراً ضرورياً وعاملاً رئيسياً في تحسين أداء نظام إدارة البيئة إدارة أفضل للموارد وعلى سبيل المثال الحد من النفايات والتلوث في بيئة العمل وإدارة أفضل العمل

5- أنظمة الأجور والحوافز الخضراء: يشير نظام الأجور والمكافآت إلى مجموعة التدابير المجزية من أجل جذب العاملين والمحافظة عليهم وتحفيزهم، وذلك من أجل تشجيع المعرفة والاتجاهات والسموكيات لدى العاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية، ويمثل نظام الأجور والمكافآت الخضراء وظيفة رئيسية أخرى من وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء ويمكن للمنظمات ممارسة ذلك بطريقتين هما: المكافآت المالية مثل زيادة الأجور والمكافآت النقدية المكثفة، وغير المالية بإعطاء هدايا للعاملين وإجازات من أجل مكافأة العاملين على أدائهم البيئي الجيد، كما يمكن تقديم مكافآت على الاقتراحات التي تساعد المنظمة على تحسين البيئة وزيادة الربحية، وعلى الأنشطة وسموكيات الأداء الأخضر ومنها إعادة تدوير النفايات والحد منها وتطوير نظم الإنتاج الأخضر، ويمكن للمنظمة أو الشركة تحقيق ذلك من خلال توفير المنافع الخضراء سواء النقل أو السفر أو إعطاء بطاقات مسبقة الدفع لشراء منتجات خضراء أو حوافز أو جوائز و إجازات مدفوعة الأجر وشهادات تقدير وغيرها.

## المبحث الثالث

### 1-3 مفهوم الاداء الوظيفي:

الأداء هو المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها أي أنو مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة

(عبد المحسن, 2002م)

ويعرفه أبو شيخة (2000) بأنه: مجموعة من الشروط الواجب توافرها لإنجاز عمل ماء لموصول الى تحقيق أهداف معينة

ويعرف الأداء بأهو هو النتيجة النيابية لنشاط منظمة ما، لذلك فيه يعبر عن قدرة المنظمة على استخدام مواردها المالية والبشرية والتكنولوجية والمعرفية بالصورة التي تجمعها قدرة على تحقيق أهدافيا بطريقة كفؤة وفعالة وتحقق توقعات وتطلعات أصحاب المصالح كالمستثمرين والعملاء والموظفين والموردين والمجتمع بأكمله

(نور الهدى, 2018)

ويتضح مما سبق، تعدد تعريف الأداء ذلك ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال سواء كانت دراسات نظرية أم ميدانية، وباختالف مدارس وخلفيات الباحثين وتوجههم، وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تعريفهم لأداء إلا أن هناك عوامل مشتركة تجمعهم، ويعتبر اختلافهم جزئي وليس جوهري، فهم يشتركون بعدة عناصر تجمعهم تقريبا في تعريف الأداء وهي كما يلي:

1- الموظف: وما يمتلكه من معرفة وقدرات ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع

2- الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وواجبات ومسئوليات وما تقدمه من فرص للتطوير والترقيات والحوافز

3- الموقف : وهي ما تتصف به البيئة التنظيمية وتتضمن مناخ العمل و الإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي وبالتالي فإن الأداء الحقيقي ينظر إليه على أنه انتاج لعدد من العوامل المتداخلة التي يجب ألا يتم التركيز على واحد دون أخرى وألا يتم تجاهلها تماماً، بل يتم محاولة التوفيق فيما بينها جميعاً والتركيز على جميع العناصر معاً في آن واحد

(محمد, 2022).

### 2-3- أهمية تحسين الأداء الوظيفي:

تساهم عملية تحسين الأداء في تحقيق هدف استخدام الموارد البشرية والمالية والفنية المتاحة للمنظمة بأفضل صورة نسائية، كما تستهدف تحقيق أهداف ممكنة وبطريقة عملية والمنظمة الأخرى وتلبية احتياجات كل العاملين فيها والمتعاملين معها، ويعد تحسين الأداء عملية متصلة ومستمرة كونها ترتبط بعمليات التطوير والتغيير المطلوب مواكبته في بيئة المنظمة، وبذلك فإن عملية تحسين الأداء تعتبر عملية مستمرة انطلاقاً من عاملين هما (محمد, 2005)

1-إن الحصول على نتائج عملية تحسين الأداء يستغرق فترة زمنية مما يتطلب دوامها واستمرارها

2- أن التغييرات السريعة والمتلاحقة الناتجة عن الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة تتطلب استمرار عملية تحسين الأداء لزيادة قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة لهذه التغييرات.

تمتد الأنشطة تحسين الأداء لتشمل جميع الجوانب والأبعاد الإنسانية والتنظيمية والبيئية، وذلك على النحو التالي: الأبعاد الإنسانية وتشمل الاهتمام بالعنصر البشري والحرص على إشباع احتياجاتهم

الأبعاد التنظيمية: تعتبر الخصائص والأبعاد التنظيمية من أهم العوامل التي تؤثر على الأداء، ومن ثم فإن تحسين هذا الأداء يتطلب ضرورة الاهتمام بتطوير النواحي التنظيمية مثل الهيكل التنظيمي، التحديد الدقيق للصلاحيات

والمسؤوليات أنماط القيادة، ونطاق الإشراف والأجور ونظم الحوافز والمكافآت، والتكنولوجيا المستخدمة في العمل وغيرها من العوامل التنظيمية الأخرى

الأبعاد البيئية: تتطلب عملية تحسين الأداء للمنظمات ضرورة إعادة النظر في مجموعة التشريعات والقوانين المؤثرة في عمل هذه المنظمات والاهتمام بتطوير القيم والأفكار والأطر الثقافية للأفراد، وقواعد السلوك الاجتماعي المرتبط بالعمل في مثل هذه المنظمات والتكاليف الاجتماعية

يتطلب تحسين الأداء أيضا ضرورة التعرف على مدى الاستعداد التنظيمي، وهو ما يمكن التعرف عليه من خلال ما يلي:

1- الاستعداد الثقافي: ويقصد به درجة استعداد المنظمة والعاملين بها لإفصاح عن المعلومات ورؤية المنظمة، وإفصاح عن هذه المعلومات يعتبر فرصة للتعميم وليس خطرا يهددها

2- توفر الموارد المالية والبشرية حيث لابد من توفر مهارات التفكير الإستراتيجي والقدرة على جمع وتحميل البيانات والحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

3- توافر مناخ تسوده الثقة والرغبة في التطوير والتحسين المستمر.

4- اقتناع كل من الإدارة والعاملين بفوائد وأهمية التحسين المستمر لأداء.

### 3-3 اهداف أداء الوظيفي:

تعد عملية قياس أداء الوظيفي حلقة أساسية من حلقات العملية الإدارية المتكاملة، فهي أداة من أدوات الرقابة الإدارية الشاملة، ويمكن إجمال الأهداف المبتغاه من عملية قياس الاداء الوظيفي في المؤسسات والمنظمات وفق ما يلي:

- 1- متابعة تنفيذ الأهداف: ويعني مدى تحقيق الأهداف المرسومة ، ومدى الالتزام بالسياسات والقوانين المقررة في جميع مجالات النشاط.
- 2- التأكد من كفاءة الأداء: والقصد من ذلك هو التأكد من ممارسة الأنشطة ، وتنفيذ أهدافها بأعلى درجة من الكفاءة
- 3- تقييم الكفاءة: بمعنى تقييم كفاءة الأيدي العاملة وفاعمتيا والمواد والموارد المالية ، وكفاءة العمليات داخل النشاط ، وفحص المعايير ، والسيطرة على البيانات الواردة.

4- تقييم النتائج وتحديد مراكز المسؤولية: ويعني التقييم العام للنتائج الفعلية في ضوء الأهداف والمعايير المحددة وتحميل أسبابها، وعلى ضوء هذا التحميل تتحدد المراكز المسؤولة عن الانحرافات لاتخاذ ما يلزم من قرارات تصحيحية ، والاسترشاد بنتائج التحميل في وضع الخطط المستقبلية.

5- تحديد مواطن الضعف والخمل: فالتقييم يمكن العمال من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أداء أعمالهم، والعمل على تفاديها والتخلص من جوانب القصور والضعف، وتشخيص مستلزمات التغلب عليها، وكذلك الكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين ، وأساليب العمل والمعايير المتبعة ، ومدى صلاحيتها ومن أهداف تقييم الأداء الوظيفي الآتي:

1- توفير جو من الثقة ، والتعامل الأخلاقي عن طريق الموضوعية في التقييم

2- اكتشاف العناصر البشرية المتفوقة ، وتحديد مجالات إبداعها

لقياس الأداء الوظيفي من أهداف و أهمية بالغة و كبيرة في المؤسسات، فيه موضوع مهم وحساس لأنه يتصل بالعنصر البشري مباشرة ؛ لذلك يجب أن تكون عملية القياس موضوعية ، وعملية وعلى أساس من العدالة والمساواة التي تحقق هدف المنظمة وتوضح أهمية القياس في الآتي:

1- يعد قياس الأداء وتقييمه عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها ملاحظات أداء الأفراد العاملين

2- الوقوف على نطاق القوة لتعزيزها ، ونطاق الضعف لتحسينها وانعكاساتها السلبية

وإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المؤسسة

3- تزويد المؤسسات الإدارية بالوسائل الكفيلة لقياس الأداء الوظيفي وتخطيطه

4- مؤشرات الأداء الوظيفي تعد نوعا من الحوافز للتنظيم البشري داخل المؤسسة

5- رفع معنويات العاملين، فالتفاهم والعلاقات الطيبة بين الإدارة والعمال سيعزز عندما يشعر العمال بأن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة، وأن الهدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء ، ومصدر لرفع معنوياتهم

**4-3 : ابعاد الاداء الوظيفي:**

يمثل الأداء الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة سواء بصورة فردية أو جماعية بما يخدم غرضين أساسيين في المنظمات: تطوير أداء العاملين بالوظيفة، بالإضافة إلى إمداد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، ومن ثم نجد أن عملية تقويم الأداء تشير إلى تملك الوظيفة المستمرة والأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تسعى إلى معرفة نقاط القوة والضعف لأداء الجماعي أو الفردي خلال فترة معينة والحكم على الأداء لبيان مدى التقدم في العمل بهدف توفير الأساس الموضوعي لاتخاذ القرارات المتعلقة بالكثير من سياسات الموارد البشرية في المنظمة، وتتمثل أهم معايير قياس مستوى الأداء فيما يلي (احمد الكردي, 2019)

## 1- جودة الأداء الوظيفي:

تعتبر عن مستوى أداء العمل ولذلك فهي استراتيجية عمل أساسية تسهم في تقويم سمع وخدمات ترضى العملاء في الداخل والخارج وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة، والجودة تحمل معنيين معنى واقعي ومعنى حسى فالمعنى الواقعي يعنى التزام الشركات باستخدام مؤشرات حقيقية كمعدل الإنتاج، نسبة الفاقد واليدر، ومن ثم استخدام معايير والتزامات الشركات بالمقاييس والمواصفات المتعارف عليها، أما المعنى الحسى لمجودة فإنه يركز على مشاعر وأحاسيس متلقى الخدمة والمستفيد منها بمعنى اقتناعهم ورضاهم عن الخدمات التي يتم تقديمها وهل نجح العاملون في تقديم هذه الخدمات بمستوى جودة يناسب توقعاتهم ويلبى احتياجاتهم

## 2- حجم الأداء الوظيفي:

تعنى مقدار الطاقة الجسمانية، أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، كذلك السرعة في أداء العمل ، حيث يقصد بها حجم العمل المنجز وهذا يجب ألا يتعدى قدرات وامكانيات الافراد في الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وامكانياتهم لان يعني ذلك بطء الأداء مما يصيب العامبين بالتارخي وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه وعلى إدارة المنظمة أن تكون على معرفة بقدرات الأفراد .الفرد من خبرات وتسهيلات ودوافعهم واتجاهاتهم وذلك لكي تستطيع توزيع العمل والمهام على العاملين بطريقة صحيحة أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب. وهناك محاولات من بعض

العلماء إعداد نموذج لمحددات الأداء يعتمد على ثلاث عوامل هي: الجهد المبذول، والخصائص الشخصية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي. حيث نجد أن الجهد المبذول دافعيته تتوقف بـين درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته لأداء، في حين أن على قدرات الفرد وخبراته السابقة، أما إدراك الفرد لدوره الوظيفي فيتمثل في سلوكه الشخصي أثناء أداء عمله

### 3- إجراءات الأداء الوظيفي:

وهي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف ، وبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز الأعمال المتوقعة والمدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد ونظم وقوانين وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوسين وتنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل ولضمان اتفاهو وعدم مخالفته لمنظم والتعليمات واللوائح والقوانين

## الجانب العملي للدراسة

من أجل الوصول الى الهدف الذي تسعى الدراسة الى تحقيقه لابد أولاً من التعرف على واقع عملية الأداء من داخل الشركة المدروسة من خلال وكما يلي:

تم اخذ عينة لمدراسة مكونة من 50 شخص و تم توزيع استمارة الاستبيان على الموظفين في قسم الموارد البشرية و اجابوا على جميع محاور الاستبانة وقمنا باجراء الخاص بالتحميل الاحصائي SPSS التحميل الاحصائي الوصفي لها باستخدام برنامج قبل البدء بالمحاور قمنا بايجاد الخصائص الديموغرافية للشخص المتمثلة بالجنس والعمر والمستوى التعليمي وحجم الشركة وغيرها من الخصائص التي سوف تدرجها من خلال الجداول وكالاتي:

الجدول التي يوضح الاحصاءات الوصفية لمخصائص الديموغرافية وهي الانحراف المعياري والوسط الحسابي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	عدد القيم	
0.50143	1.5600	50	الجنس
1.33646	2.3600	50	العمر
0.94847	2.2800	50	المستوى التعليمي
0.96806	2.9600	50	سنوات الخبرة
0.80407	1.9200	50	حجم الشركة
1.06694	2.6200	50	المستوى الوظيفي

نجد من خلال قيم الجدول بان الوسط الحسابي لمعدل سنوات الخبرة هو الاعلى قيمة وهذا يدل على ان سنوات الخبرة لها تأثير كبير بمستوى الاداء التنظيمي حيث يعتمد الاداء على سنوات الخبرة الاكثر ويقابله الانحراف المعياري الضعيف موضحا بذلك درجة تقارب الاستجابات في هذا المجال ويليها المستوى التعليمي الذي ايضا كانت قيمة الوسط الحسابي فيه عالية والانحراف المعياري منخفض بعد ذلك قمنا باجراء اختبار تحميل التباين والارتباط وايضا اختبار الاستقلالية لتوضيح الفرضيتين وهل توجد فروق معنوية او لا وكالاتي: هنالك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الخضراء للموارد البشرية بدلالة ابعادها و التفوق المنظمي ابعاده مجتمعا في المنظمه الخضراء المبحوثه اولا قمنا بايجاد قيمة الارتباط وما مدى قوة الارتباط بين الممارسات الخضراء والتفوق التنظيمي

		Asymptotic Standard Errora	Approximate Tb	Approximate Significance
Interval by Interval	Pearson's R	.120	-.907-	.369c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	.131	-.745-	.460c
N of Valid Cases				

من خلال الجدول يتبين ان قيمة مستوى المعنوية اكبر من 05.0 وهذا يدل على انه لا يوجد ترابط بين الممارسات الخضراء للموارد البشرية والتفوق التنظيمي بدلالة ابعاده

من خلال ما سبق نستنتج أن نجاح أي مؤسسة يتوقف على أداء موظفيها، ولكي يكون هذا الأداء فعالاً يستوجب توفر بعض الشروط كتحديد أنشطة العمل والتصميم المناسب لها والمواصفات المطلوبة في الفرد الذي يقوم بتأدية العمل، حيث يعتبر هذا الأخير أحد مقومات الإنتاج الأساسية، ويتم ذلك من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات، وتقديم الحوافز لهم سواء كانت مادية أو معنوية وهذا ما يتطلب وجود إدارة فعالة للأداء تتمثل في مجموعة من العمليات المتكاملة والمتراصة من تخطيط، وتوجيه وتشخيص، وتقييم، وتحسين، إذا كان الأداء لم يصل إلى المستوى المطلوب

#### الاستنتاجات:

- 1- ارتفاع تكلفه تكليف المبادرات الخضراء مع انخفاض العائد من تنفيذ الممارسات الخضراء من الفترى الاولى.
- 2- قمة مشاركة الموظف في أنظمة الإدارة الخضراء التي لها تأثير إيجابي على الشخصية والسلوك الخاص بالموظف بشركات السياحة.
- 3- إن الابتكار الأخضر هو الحل لتلبية المتطلبات البيئية والنمو المستدام لمشركات وتبني وتفعيل استراتيجياته لتحقيق مزايا تنافسية مستدامة
- 4- صعوبة تقييم الأداء الأخضر في سلوك الموظفين

## التوصيات:

1- مشاركة الموارد البشرية الخضراء بشركات السياحة في الأنشطة المرتبطة بتحسين البيئة

2- وضع خطة شاملة لتنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

3- تشجيع الابتكار الأخضر من خلال وضع استراتيجية محكمة بشركات السياحة لتشجيع العاملين على الإبداع والابتكار الأخضر

4- يجب على الإدارة أن تسعى لتحقيق كفاءة أداء موظفيها والعمل على إزالة ما يعيقهم ويؤثر على إنتاجيتهم

5- توفير رحلات تشمل النقل والإقامة للعاملين بدلا من البطاقات مسبقة الدفع وتقديم المكافآت الخضراء والإجازات مدفوعة الأجر وشهادات التقدير والحوافز المالية

## المصادر:

- 1- ابو شيخه,احمد (2000) ادارة الموارد البشرية دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان
- 2- جروان , عبد الرحمن (1990) تعليم التفكير ، مفاهيم وتطبيقات دار الكتاب الجامعي
- 3- عبد المحسن ، توفيق, (2002) تقييم أداء مداخل جديدة لعلم " ،جديد، دار النهضة العربية
- 6- محمود,الكاظم (2006) ادارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن
- 7- نور الهدى,كويب (2018) اثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي دراسة حالة شركة السمنت بني صاف، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 34 العدد 31 ،الجزائر

المصادر الاجنبية:

- 1- Janali, M., Kaffashpoor, A., Rahimpour, A. and Samanian, M. (2020).”Designing A Paradigm model for green human resource management using Data-based Method ”, Journal of business and Management, Vol. 2, No.5, p.223-233
- 2- Kapil, K. (2015).” Green HRM: Trends and prospects”, Ge-International Journal of management research, Vol.2, No.11, pp.43-55