

## الأداء الريادي للمنظمة على وفق الإدارة الخضراء للموارد البشرية "بحث ميداني في شركة الحفر العراقية"

أ.م.د. فضيلة سلمان داود / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد  
الباحث / أسرار عبد الزهرة علي

تاريخ التقديم: 2017/1/16  
تاريخ القبول: 2017/3/7

### المستخلص

يهدف البحث إلى تحديد دور الإدارة الخضراء للموارد البشرية بأبعاده المتمثلة في (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويضات والمكافآت الخضراء) في الأداء الريادي للمنظمة بأبعاده المتمثلة في (التخطيط المسبق، الكفاءة، الفاعلية، المؤشر الريادي، التجديد والتحديث) .

لذا يحتل البحث أهمية بالغة لكونه يعالج مسألة مهمة وحديثة في الأداء الريادي، ألا وهي الإدارة الخضراء للموارد البشرية، وإدراكاً من أهمية الموضوع والنتائج المتوقعة للشركة المبحوثة .

تم إجراء تحليل للبيانات التي تم الحصول عليها من خلال الزيارات الميداني فضلاً عن الاستبانة والمقابلات، وكانت أبرز النتائج التي تم التوصل إليها إن جميع علاقات الارتباط بين أبعاد الإدارة الخضراء للموارد البشرية والأداء الريادي للمنظمة كانت قوية وذات دلالة معنوية وكذلك وجود تأثير للإدارة الخضراء للموارد البشرية في الأداء الريادي للمنظمة .

وأهم التوصيات هي إشراك العاملين كافة في عملية تقييم أداء المنظمة وجعلهم جزءاً لا يتجزأ منه، لأن مشاركة العاملين في تقييم أداء المنظمة سيجعلهم أكثر إدراكاً لأهدافه ونتائجه وكيفية تنفيذه والمشكلات التي يمكن أن تحد من فعالية المنظمة

**المصطلحات الرئيسية للبحث/** الإدارة الخضراء للموارد البشرية، التوظيف الأخضر، التطوير والتدريب الأخضر، الأداء الريادي، الريادة، المنظمة الريادية.



مجلة العلوم  
الاقتصادية والإدارية  
العدد 100 المجلد 23  
الصفحات 118-147

\*البحث مستل من رسالة ماجستير



## الأداء الريادي للمنظمة على وفق الإدارة الخضراء للموارد البشرية بحث هيداني فحي شركة الحفر العراقية

### المقدمة

تعيش المنظمات المعاصرة عصر الاهتمام بالإدارة الخضراء للموارد البشرية والتوجه نحو المزيد من الدراسات والبحوث حول أهمية الموارد البشرية للمنظمات، فالأشواط الطويلة التي قطعتها المنظمات العالمية نحو تحقيق الأداء الريادي جاء عبر مركز قوتها وانطلاقها، وهو المورد البشري، وتأتي أهمية هذا البحث إلى أن الإدارة الخضراء للموارد البشرية هي بحد ذاتها توجه ريادي يمكن أن يسهم في تعزيز الاداء الريادي.

إن التقدم المتسارع في مجال الفكر الإداري، الذي أصبح يقدم مثل هذه المفاهيم لم ينبع من فراغ، وإنما جاء من فلسفة تفيد باحتمالية خروج أية منظمة لا تتطور أو تكتسب أو تتكيف مع الحاصل بشكل مستمر فالعالم اليوم يمتاز بدرجة عالية من التقدم العلمي والحضاري والتفوق التكنولوجي في كافة المجالات التي درجة باتت معه القدرة على استحداث المعرفة العلمية و (المتتمثلة بالعنصر البشري) والتكنولوجيا احد المقومات الأساسية للنمو الاقتصادي وكل ذلك شجع المنظمات على ابداع وتطبيق التكنولوجيا الحديثة للتكيف مع البيئة والإنتاج بكفاءة عالية وتقديم خدمات جديدة واستباق الآخرين على الفرص التكنولوجية المطروحة، إذ أصبح البقاء فقط للمنظمات التي تتمكن من ان تكون أكثر ريادية في الأداء وفي كافة المجالات.

ومن هذا المنطلق تكونت فكرة الدراسة الحالية، لتأخذ على عاتقها طرح موضوعات حديثة لها دور مؤثر ومباشر في التقدم بأداء المنظمات على الرغم من التحديات التي تواجهها. ولحاجة البيئة العراقية ومنظماتها لمثل هذه البحوث، جاء هذا البحث ليتبنى اختبار هذه المفاهيم في شركة الحفر العراقية ، لغرض توحيد الجهود وتوجيهها على الجوانب الأكثر أهمية والتي تخدم الأداء الريادي بشكل أكثر وتديم المنافسة ومن ثم تحقق لها التميز. ومن هنا انطلقت مشكلة البحث التي تسعى الى الاجابة عن تساؤل اساسي وهو (هل هناك دور للإدارة الخضراء للموارد البشرية في الأداء الريادي للمنظمة؟).

وقد اختيرت شركة الحفر العراقية ميدانا للجانب العملي ، إذ ان هذه الشركة تتعامل مع تقييمات اثنى الموارد البشرية وهم " المديرين ومعاونوهم والموظفين " في الشركة المبحوثة الذين يشكلون المحرك الاساس وجوهر الابداع في تفعيل اعمال المنظمة .

وبناء على ذلك فقد تم تقسيم هذه الدراسة على اربعة مباحث: تناول المبحث الاول منهجية البحث، في حين تم تخصيص المبحث الثاني للجانب النظري ، وتناول المبحث الثالث الجانب العملي للمبحث ، أما المبحث الرابع فكان للإستنتاجات والتوصيات .

### المبحث الأول / منهجية الدراسة والدراسات السابقة

#### المحور الأول : منهجية الدراسة

#### أولاً- مشكلة الدراسة

تتميز البيئة التي تعمل فيها المنظمات حول العالم بزيادة الاضطراب والغموض والتعقيد نتيجة مجموعة متداخلة من العوامل الاقتصادية والثقافية والتكنولوجية ، وما ينجم عنها تعدد الفرص والتحديات البيئية، ولكي تواجه المنظمات المطالب المتزايدة للبيئة فأنها بحاجة الى تحليل ودراسة مواردها ومن بين هذه الموارد هي الموارد البشرية الذي تزايد أهميته لاسيما في عملية إختيار وإستقطاب الأفراد من قبل المنظمات إذ أصبح التوجه نحو إستقطاب وتعيين الأفراد أصدقاء البيئة والأكفاء ذوي المقدرات الجوهرية والموهبة .... إلخ، فعقدت عدة مؤتمرات وندوات تناقش أهمية الموارد البشرية وظهر مصطلح الموارد البشرية الخضراء، والإدارة الخضراء للموارد البشرية.



## الاداء الريادي للمنظمة على وفق الإدارة الخضراء للموارد البشرية بحث ميداني في شركة الحفر العراقية

ان المنظمات العامة العراقية بحاجة كبيرة للاستفادة بشكل اكبر من مؤشرات الاداء الريادي وإستثماره في تبني مفهوم الريادة لمواكبة التطورات البيئية وتقليص الفجوة الكبيرة بينها وبين المنظمات العالمية التي اصبحت على مستوى عال من الريادية في مجال عملها، وهذا ما يحاول البحث استكشافه في (شركة الحفر العراقية)، وسيقوم الباحثان في تسليط الضوء على مدى تطبيق الادارة الخضراء للموارد البشرية من خلال الإستعانة بالاستبانة والمقابلات التي ستجريها مع عدد من المديرين اللذين يملكون طاقات بشرية على مستوى عال من المهنية مما يجعلها مؤهلة وقادرة على مواكبة ومنافسة المنظمات العالمية الا انها لم تعط الاهمية الكافية لإيجاد واستثمار ممارسات الادارة الخضراء للموارد البشرية والاستفادة منها في عمل المنظمة، مما حدى بالباحثين أن تعدا ذلك وهي مشكلة تستوجب البحث والتقصي ، ولغرض تأطير المشكلة المذكورة لا بد من أشارت التساؤلات الآتية :-

- 1- ما مستوى إهتمام الشركة عينة البحث بالإدارة الخضراء للموارد البشرية ؟
- 2- هل يوجد وعي من قبل عينة البحث بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء؟
- 3- ما مستوى اهتمام العينة المبحوثة بتبني الاداء الريادي؟ وما مستوى ممارسة الاداء الريادي في العينة المبحوثة ؟
- 4- ما مستوى العلاقة والأثر بين الاداء الريادي والادارة الخضراء للموارد البشرية للعينة المبحوثة؟

### ثانياً:- أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهميتها في توافر متغيرين مهمين الأول يتمثل بأهمية الاداء الريادي والثاني يتمثل بأهمية الادارة الخضراء للموارد البشرية ويمكن تحديد أهمية الدراسة بما يأتي :

- 1- تنبثق أهمية الدراسة ابتداءً من أهمية المتغيرات المبحوثة، الاداء الريادي للمنظمة ، الادارة الخضراء للموارد البشرية، وهذه المتغيرات بأمن الحاجة للبحث والدراسة والتحليل للتمس معطياتها في المنظمات العراقية .
- 2- أن تكون بداية الطريق للدراسات الأخرى للبحث نظراً لحدثة هذا الموضوع على المستوى النظري والتطبيقي وافتقار المنظمات العراقية لمثل هذه الدراسات.
- 3- تشخيص مدى الاهتمام بتطوير وتنمية الموارد البشرية في المنظمات. ومن ثم تحقيق الأهداف التي تسعى لتحقيقها بالتركيز على (شركة الحفر العراقية) عينة الدراسة .

### ثالثاً:- أهداف الدراسة

وتهدف الدراسة إلى مجموعة من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فالهدف الرئيس يتمثل في بيان الاداء الريادي للمنظمة في شركة الحفر العراقية وتأثيره في تعزيز متطلبات الموارد البشرية الخضراء للمنظمة، ويمكن تصنيف الأهداف بما يتلاءم مع الأطراف ذات الصلة بأغراض البحث، وكما مبين:

- 1- تقديم فهم اساسي عن ادارة الموارد البشرية الخضراء.
- 2- تشخيص مدى إدراك الاداء الريادي من قبل الإدارة العليا وأبعادها في (تطوير القدرات البشرية، استعمال التكنولوجيا الجديدة، بناء ديناميكية تنافسية، وصياغة ستراتيجيات مساعدة.
- 3- التعرف على مستوى ممارسة الإدارة العليا عينة البحث للسلوك الريادي. وتحديد مدى التباين في تبني الإدارات للدور الريادي على مستوى (شركة الحفر العراقية) .
- 4- التعرف على تأثير الادارة الخضراء للموارد البشرية في لاداء الريادي.
- 5- التعرف على الاداء الريادي لـ (شركة الحفر العراقية) وهل يمكن أن يتقاطع أو يتكامل مع الممارسات المتحققة للموارد البشرية الخضراء في الشركة ذاتها.



## الأداء الريادي للمنظمة على وفق الإدارة الخضراء للموارد البشرية بحث ميداني في شركة الحفر العراقية

### رابعاً :- منهج الدراسة

إعتمد الباحثان (المنهج الوصفي التحليلي) الذي يركز على الوصف الدقيق والتفصيلي للظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة ، ولا يقف عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة، إنما يعتمد على التحليل وكشف العلاقات بين أبعادها ومن ثم إستخلاص النتائج والوقوف على أبرز المؤشرات وبما يتيح الوصف والتحليل الميداني. (البياتي والقاضي، 2010: 60)

### خامساً :- حدود الدراسة

يمكن تحديد حدود البحث من خلال المجالات الآتية :

- 1- الحدود البشرية : تشمل عينة البحث مجموعة من المديرين والموظفين العاملين في (شركة الحفر العراقية) المبحوثة، وقد بلغ حجم العينة ( 78 ) موظفاً إسترجع الاستبانة الموزعة عليه من قبل الباحثة. و (21) مديراً تمت مقابلتهم من قبل الباحثة موزعين بحسب الهيئات والاقسام والشعب والوحدات الادارية في الشركة .
- 2- الحدود المكانية: اقتصر البحث على (شركة الحفر العراقية)
- 3- الحدود الزمانية : تتمثل بمدة إعداد وإجراء البحث التطبيقي في المنظمة المبحوثة بدءاً من الزيارات الأولية لجمع البيانات التعريفية عن (شركة الحفر العراقية) ومعرفة عدد الموظفين العاملين فيها ليتسنى تحديد حجم العينة ومن ثم إجراء المقابلات مع المديرين العاملين فيها وتوزيع الاستبانة على الموظفين وإعادتها، للمدة من (2016/2/5) ولغاية (2016/4/28).

### سادساً :- مجتمع الدراسة وعينتها

- 1- المجتمع :- العاملون في شركة الحفر العراقية المتكونة من (789) موظفاً والموزعة أعدادهم كما يأتي (3) موظفون عاملين بصفة اجور يومية ، (448) موظفاً عاملون بصفة دائمية بالإضافة إلى (15) موظفاً عامل بصفة عقد و(74) موظفاً منسب من الجنوب و(77) موظفاً منسب من الشمال
- عينة الدراسة:- تم توزيع (96) إستبانة إسترجع منها (80) وإتلاف (2) إستبانة غير مستوفية للشروط.

### سابعاً :- أساليب جمع البيانات

إعتمدت الباحثان أساليب عديدة ومختلفة في جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بموضوع البحث وكما يأتي :-

الجانب النظري: إستعانت الباحثة بمصادر علمية، أجنبية وعربية (كتب، دراسات، بحوث، مقالات، مؤتمرات، أطاريح ورسائل جامعية، أنترنت ) ذات الصلة الكبيرة بموضوع البحث وكل ما يسهم في تعزيز أهداف البحث وتسهم إلى حد كبير في إختبار فرضيات البحث .

الجانب العملي ويتمثل في

- 1- المقابلات الشخصية :- قامت الباحثة بإجراء عدد من المقابلات الشخصية مع المديرين في الشركة والهدف من إجراء هذه المقابلات يتمثل في جمع البيانات والمعلومات عن الشركة وعن طبيعة عملها ومعلومات تخص واقع متغيرات البحث في الشركة.
- 2- الاعتماد على الوثائق الرسمية للشركة والمتمثلة تقارير داخلية وخارجية عن إهتمام الشركة بالبيئة والإدارة الخضراء والأداء الريادي .



الأداء الريادي للمنظمة على وفق الإدارة الخضراء للموارد البشرية  
بحث ميداني في شركة الحفر العراقية

3- الاستبانة : اعتمدت الاستبانة لتكون أداة القياس والبحث في جمع البيانات ذات الصلة بالجانب التطبيقي وفيما يتعلق بمتغيرات البحث الوصفية. صُممت الاستبانة في فقراتها استناداً إلى المقاييس الجاهزة في البحوث والدراسات القريبة من موضوع البحث مع إجراء بعض التعديلات وبما يتناسب واتجاهات البحث الحالي، ويوضح الجدول (1) تركيبة أداة بناء المقياس على وفق متغيراتها الرئيسية والفرعية والمقاييس المعتمدة وتسلسلات الفقرات الواردة فيها، وتضمنت الاستبانة ثلاثة أقسام رئيسية، إذ غطى القسم الأول الفقرات المتعلقة بالمعلومات التعريفية لعينة البحث ، أما القسم الثاني والثالث فقد غطى المتغيرات المتعلقة بمتغيرات البحث البالغ عددها (45) فقرة والتي تم صياغتها على وفق مقياس (Likert) الخماسي الأبعاد ، الذي يعد من أكثر الأساليب المستخدمة كونه يتسم بالسهولة والدقة في الوقت نفسه، إذ تحصل بموجبه أعلى الإجابات على خمس درجات، بينما تحصل بموجبه أوطى الإجابات عن درجة واحدة .

جدول (1) تركيبة استبانة البحث

المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	الفقرات	مصدر المقياس	
الإدارة الخضراء للموارد البشرية	التوظيف الأخضر	(4,3,2,1)	Jabbour,2011:101	
		(5)	الشمري، 2002 : بتصريف	
		(6)	الباحثة بالاعتماد على المصادر العلمية	
	التطوير والتدريب الأخضر	(9,8,7)	Jabbour,2011:102	
		(11,10)	علوان، 2015 : مستنداً في ذلك على (الساعدي: 2006) بتصريف	
		(14,13,12)	السلطاني، 2015 : بتصريف	
	تقييم الأداء الأخضر	(16,15)	Jabbour,2011:102	
		(18,17)	الباحثة بالاعتماد على المصادر العلمية	
		(19)	علوان، 2015 : بتصريف	
	التعويضات والمكافآت الخضراء		(21,20)	الشمري، 2002: بتصريف نعمة، 2006: مستنداً في ذلك على (Entovation:1999) بتصريف السلطاني، 2015 : مستنداً في ذلك على (Brown & John, 2005) ملحق
(22)			Jabbour,2011:102	
(23)			الباحثة بالاعتماد على المصادر العلمية	
(24)			نعمة، 2006 : بتصريف	
الأداء الريادي للمنظمة	التخطيط المسبق الكفاءة	(28,27 ، 26,25)	السلطاني، 2015 : بتصريف	
		(31,30,29)	داود، 2015 : 22	
	الفاعلية	(35,34 ، 33,32)	حميد، 2015	
		(39,38 ، 37,36)	حميد، 2015: مستنداً في ذلك على (Kehinde,2012)	
	المؤشر الريادي		(41,40)	داود، 2015: مستنداً في ذلك على (العدواني ومحمد: 2014) بتصريف
			(45,44,43)	داود ، 2015 : 23 بتصريف
التجديد والتحديث				



## الأداء الريادي للمنظمة على وفق الإدارة الخضراء للموارد البشرية بحث ميداني في شركة الحفر العراقية

### ثامناً:- إختبار صدق وثبات مقياس الدراسة

1- صدق الاستبانة : يعد الصدق من الخصائص الأساسية للاختبارات والمقاييس لانه يشير الى قدرة المقياس على قياس السمة أو الظاهرة التي وضع من اجلها ، ويعد هذا من أهم الشروط الواجب توافرها في بناء المقياس وفقدان هذا الشرط يعني عدم صلاحية المقياس وعدم اعتماد نتائجه، وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانة باستخدام الآتي :-

أ- الصدق الظاهري : ويسمى في اغلب الأحيان بصدق المحكمين ، إذ تم عرض استبانة الاستبانة على عدد من المحكمين المختصين في مجال إدارة الموارد البشرية ، والإدارة الاستراتيجية، ونظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، والإدارة العامة والبالغ عددهم (11)، الملحق (2)، وتم الأخذ بملاحظات وآراء السادة المحكمين، وبذلك استقرت الاستبانة على (45) فقرة، فيما اعيدت صياغة بعض الفقرات بناء على طلبهم

ب- صدق المحتوى: يستخدم صدق المحتوى للتأكد من مدى وضوح كل فقرة من فقرات المقياس من ناحية المعنى والصياغة والتصميم المنطقي لها إذ تغطي الاهداف المحددة لها، وبناء على ذلك قامت الباحثة باختبار صدق المحتوى للمقياس للتحقق من قدرة فقرات الاستبانة على التعبير عن الهدف الذي وضعت من اجله ، إذ ان الصدق والثبات متلازمان وان المقياس الثابت صادق فيمكن إذن استخراج صدق المحتوى من معامل الثبات، إذ ان قيمة صدق المحتوى قد بلغت (98%) وهي قيمة تؤكد صدق المقياس .

الصدق = √ الثبات

2- ثبات الاستبانة : بلغت قيمة معامل الثبات للاستبانة ككل على وفق معامل "كرونباخ الفا" Cronbach-Alpha (97%) وهي نسبة جيدة مقبولة ودالة احصائيا في الوقت نفسه ، وهذا يعني انها بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عال يمكن اعتمادها في أوقات مختلفة للأفراد انفسهم وتعطي النتائج نفسها .

هذا ويمكن توضيح صدق المحتوى وثبات الاستبانة وفق الجدول التالي :-  
جدول (2) صدق المحتوى وثبات الاستبانة

المتغير	عدد الفقرات	الثبات	الصدق
الإدارة الخضراء للموارد البشرية	28	0.965	0.982
الأداء الريادي للمنظمة	17	0.948	0.973
إجمالي	45	0.975	0.987

### تاسعاً:- فرضيات الدراسة

وتبنى هذه الدراسة على فرضيتين رئيسيتين وهما :-

- الفرضية الرئيسية الاولى :

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإدارة الخضراء للموارد البشرية وبين الأداء الريادي للمنظمة وأبعاده على المستوى الإجمالي .

- الفرضية الرئيسية الثانية :

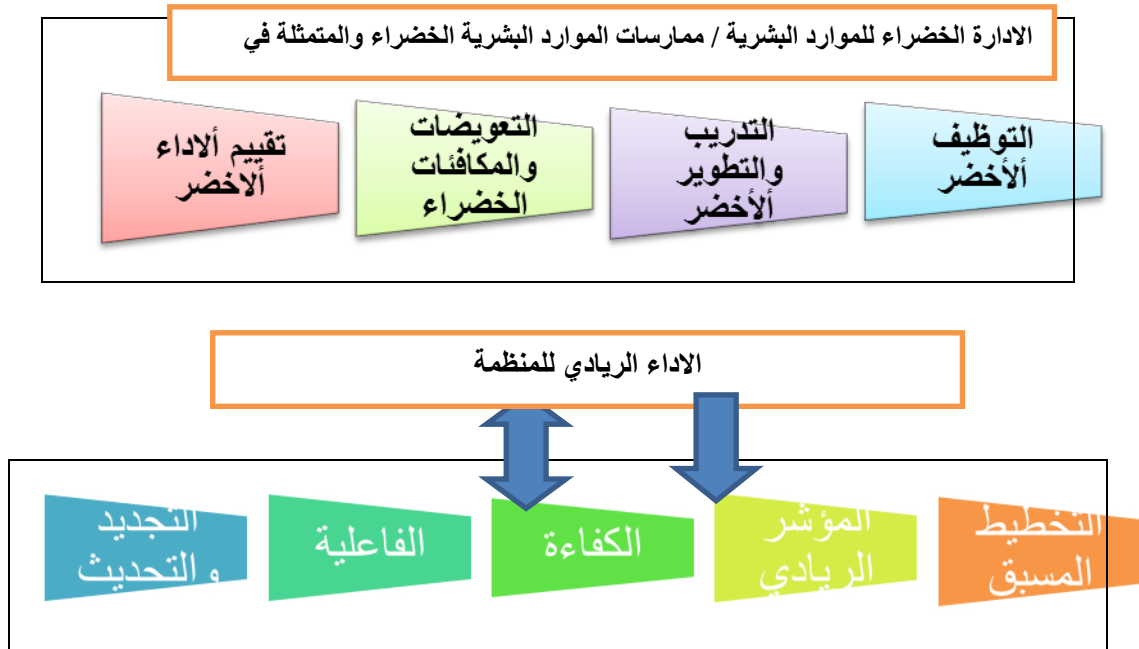
(هناك تأثير للإدارة الخضراء للموارد البشرية وأبعاده في الاداء الريادي وأبعاده على المستوى الإجمالي وعلى مستوى كل متغير فرعي)



## الاداء الريادي للمنظمة على وفق الإدارة الخضراء للموارد البشرية بحث ميداني في شركة الحفر العراقية

### عاشراً:- المخطط الفرضي للبحث

يوضح مخطط البحث مجموعة العلاقات والتأثيرات المنطقية التي قد تكون في صورة كمية او وصفية وتجمع معاً الملامح الرئيسة للواقع الذي تهتم به وعلى هذا الأساس تقصد الباحثة من خلال تقديم هذا المخطط أن يكون شاملاً لجميع متغيرات البحث الرئيسة والفرعية في صورته الإجمالية، ومن ثم إمكانية قياسه لعلاقات الارتباط والتأثير فيما بينها بشكل منفرد أو بصورة إجمالية، لكي يكون مجسداً لمشكلة البحث والأهداف المتوقع تحقيقها، ويتكون مخطط البحثي من نوعين من المتغيرات وكالاتي:



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

### حادي عشر:- التعريفات بالمصطلحات

- 1- الإدارة الخضراء للموارد البشرية :- ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تعزز رأس المال البشري للمنظمة عن طريق زيادة القدرات البشرية التي تترجم إلى نتائج الأداء، مثل زيادة الإنتاجية، وتقليل النفايات . (Renwick,et.al,2012:2)
- 2- الاداء الريادي :- هو النتيجة النهائية لتوظيف المنظمة لكافة مواردها سواء كانت مادية (الإصول الثابتة والمتداولة وأدوات ومعدات وسندات وغيرها) ، أم بشرية والمتمثلة بالعنصر البشري الموجود في المنظمة أو خارجه والذي تستفاد منه ومن خبراته عن طريق العائد معه لما يمتلكه العنصر البشري من القدرة على الابداع.





## المبحث الثاني / الجانب النظري

### المحور الأول : الإدارة الخضراء للموارد البشرية

#### 1- التطور التاريخي لظهور الإدارة الخضراء للموارد البشرية .

من الجدير بالذكر أن مفهوم GHRM ظهر في عام 1996 من قبل (ويرماير) الذي نشر كتاباً بعنوان تخضير الأشخاص : الموارد البشرية والإدارة البيئية وكانت هناك بعض التطورات فيما يتعلق بالبحث على إدارة الموارد البشرية الخضراء في العديد من الدول المتقدمة والتي كانت بداية مهمة للخوض في الإدارة الخضراء للموارد البشرية، خلال العقدين الماضيين بدأ أجماع في جميع أنحاء العالم حول ضرورة الاهتمام بالبيئة والإدارة البيئية الاستباقية ورداً على ذلك وجد علماء من الإدارة وظائف متنوعة مثل المحاسبة والتسويق وإدارة سلسلة التوريد وقد تم تحليل كيفية الممارسات الإدارية في هذه المناطق وكيف يمكن أن تسهم البيئة في تحقيق أهداف الإدارة . ( camen,et.al.,2010:95) فظهرت تحديات مثيرة داخل الإدارة في الأوقات العصيبة، وظائف إدارة الموارد البشرية تكتسب أهمية متزايدة في إدارة المنظمات التي تعتمد على رأس المال البشري، وتحويل تقنيات الشباب من قبل المديرين ليست مهمة سهلة في جميع أنحاء العالم، ونحن نتحرك من النظام المالي على أساس صناعي إلى اقتصاد يعتمد على الموهبة، فظهر مفهوم - الاقتصاد الأخضر- للمستهلك وتوقعات الموظفين والتغير البيئي في المستقبل سوف يتطلب منظمات لمعالجة "الخضراء". ( rao,2012:80)، كما أن التغير في المناخ العالمي، وضغوط الحكومة، وتفضيل المستهلك وتقرير المصير جعلت تحفيز المنظمات العامة تغير توجهاتها من الريح وخدمة المجتمع، أن المنظمات ذات اللون الأخضر، هو ظهور أعمال مختلفة من وظائف الأعمال الخضراء مثل التسويق الأخضر، المالية الخضراء، الاستثمار الأخضر، التموين الأخضر . ( Bhati,et.al.,2014:36)، ثم ظهور قضية رئيسة في الإدارة البيئية والاستدامة حول الحاجة لممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء، وقد ساهمت الطبيعة للبيئة- أنشطة المنظمات- على الاهتمام في القضايا البيئية الحالية والمتمثلة في تغير المناخ، استنزاف الموارد والحد من التنوع البيولوجي وسلامة النظم الأيكولوجية لديها فبرزت مخاوف كبيرة من الأفراد في الإدارة الخضراء، مع هذه المخاوف أصبحت المنظمات مسؤولة عن ضمان الاستدامة البيئية والإدارة البيئية المعمول بها . (Ibrahim,et.al.,2015:71).

#### 2- مفهوم الإدارة الخضراء للموارد البشرية

Definition of green management of human resources

أن مصطلح "أخضر" يستخدم على أنه صفة أو اسم في السياق الطبيعي من إستخداماتنا، وأن قاموس أوكسفورد الجديد للغة الانكليزية (2000) قدم عدة معاني مثل " معشوشب ، مغطى بالأعشاب، مغطى بالأوراق، بسيط، صديق للبيئة (45: 2015, Bangwal & Tiwari)، وعلى غرار ذلك من أشار إلى المصطلح الأخضر التعريفات نفسها للأخضر كأسم على أنه " محب للطبيعة، صديق للبيئة، محافظ على البيئة، صيان للمباني أو ناشط بيئي"، والأخضر هو اللون الأكثر جمالاً في العالم، وهو لون الطبيعة، من مروج خضراء وغابات، يجعلك تشعر بالسعادة، واسترخاء وخالية من الأجهاد والتوترات من الحياة يجري مع الطبيعة والبيئة يمكن في نهاية المطاف ان يجلب لنا السعادة سواء كان في حياتنا الشخصية او المساعي التجارية والخدمية ( Ashraf at el, 2015:150)، ولكن سوء الاستخدام العشوائي للموارد الطبيعية من قبل الأفراد يؤدي الى تهديد وجودنا على كوكبنا وازدهارنا مع ظاهرة الاحتباس الحراري، والحد من طبقة الأوزون وغيرها من الأمور . غالباً ما تستخدم GHR للإشارة إلى مساهمة سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية نحو جدول الأعمال البيئي للمنظمات على نطاق أوسع ويرتبط هذا النظام المركزي لجميع العمليات المتعلقة بالموارد البشرية ومن السمات البارزة هي ان الموظفين والمديرين تتفاعل مباشرة مع نظام إدارة الموارد البشرية من خلال وظائف الخدمة الذاتية، والذي يفرض على التأخير، وعدم الدقة وعدم كفاءة نظام محدد لاستخدام الورق، وتشمل الأنشطة الخضراء النموذجية، او استخدام المقابلات عبر الانترنت والفيديو لتقليل متطلبات السفر، ويمكن ان تشمل المكافآت الخضراء استخدام اماكن العمل ونمط الحياة.





## الأداء الريادي للمنظمة على وفق الإدارة الخضراء للموارد البشرية بحث ميداني في شركة الحفر العراقية

بدءاً من إزاحة انبعاث الكربون من الدرجات، الى أشراك الأفراد في جدول الأعمال الأخضر، مع الاستمرار في الاعتراف بمساهماتها، بينما العديد من الموظفين غالباً ما يشعر إنه تقع على عاتقهم مسؤولية حماية البيئة أثناء وجودهم في العمل ، والقوى العاملة الجديدة تؤكد الوعي البيئي لأنها إختارت أرباب عملهم وهناك أيضاً فرصة أوسع لاشراك القوى العاملة نظراً المزيد والمزيد من الأفراد يسعون الى وظائفهم ( Rao, 2012:80 ) فالإدارة الخضراء للموارد البشرية تتعامل بشكل خاص مع أفكار وبرامج صديقة للبيئة وتعزيز استدامة الموارد التي قد يكون لها أهمية في المنظمة.(Hosain & Rahman, 2016 :54) . ان مفهوم GHRM يشمل تحفيز وزيادة مشاركة الموظف في الأنشطة البيئية وعليه يجب ان يتضمن مفهوم الاستدامة البيئية فهم للمواهب لأنها هي رائدة في المنظمة (Teng&Yusoff,2015:29) . وترى الباحثتان ان المنظمات على الصعيد العالمي والمحلي تتوجه نحو الأخضر وتدرك بأن عليها الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين الذين لديهم الرغبة في الانضمام الى المنظمات لدوافعهم نحو الأنشطة الصديقة للبيئة . وعلى وفق ما سبق فقد اجتهد بعض الباحثون في تحديد تعريف للإدارة الخضراء للموارد البشرية ولغرض الإحاطة الشاملة بهذا التعريف تعرض الباحثة عدداً من آراء هؤلاء الباحثين في الجدول (1) جدول (3) آراء الباحثين حول تعريف الإدارة الخضراء للموارد البشرية

(الباحث، السنة، الصفحة)	تعريف الإدارة الخضراء للموارد البشرية
(Rani& Mishra,2014:3633)	استخدام سياسات إدارة الموارد البشرية لدعم الاستخدام المستدام للموارد داخل المنظمات، والذي يعد عادة من أهم الأسباب التي تساعد على استدامة البيئة
(Rimi& Yusoff ,2015: 16)	عملية واسعة منظمة من تطبيق للابتكار لتحقيق الاستدامة ، وخفض النفايات والمسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية
Sarode et al,2016: 50	ممارسات الموارد البشرية الموجهة نحو التخضير ويسهم في استدامة البيئة وتسهم في خلق منصة من الخبرات للقوى العاملة عالية الرضا الوظيفي مما سيؤدي إلى إنتاجية عالية

المصدر// إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر المتوفرة

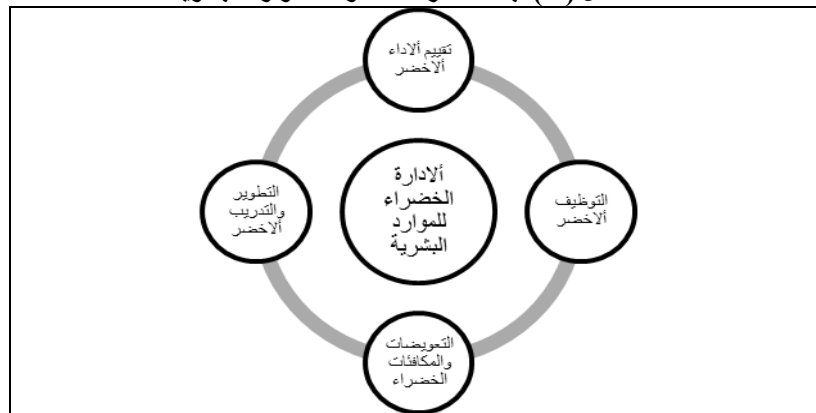
من ذلك يرى الباحثان انه يمكن تعريف الإدارة الخضراء للموارد البشرية بأنها إدارة أكثر تطوراً تهتم بالبيئة العامة والخاصة بالمنظمة وتركز على العنصر البشري الذي يتميز بالموهبة العالية والابتكار والرغبة في الاهتمام في البيئة لتقليل الخسائر الناجمة عن نفايات المنظمات والتلوث البيئي.

### 3- أبعاد إدارة الخضراء للموارد البشرية

human resources :-

ويمثل الشكل (2) أبعاد الإدارة الخضراء للموارد البشرية

شكل (2) أبعاد الإدارة الخضراء للموارد البشرية



المصدر// إعداد الباحث



## الأداء الريادي للمنظمة على وفق الإدارة الخضراء للموارد البشرية بحث ميداني في شركة الحفر العراقية

### أ- التوظيف الأخضر Green recruitment :-

التوظيف الأخضر هو فكرة مبتكرة للمنظمات فهو شريك على المدى البعيد في المنظمات الساعية إلى الاستدامة البيئية، وتعتبر احد متطلباته هو الحد من السفر والآثار البيئية ذات الصلة، فالتوظيف الأخضر ورقة مجانية في كافة مراحلها من خلال استخدام الأنترنت وذلك من خلال (إجراء المقابلات السمعية/ البصرية، الإختيار عبر الأنترنت، الرسائل القصيرة، البريد الإلكتروني) وبالتالي التقليل من التلوث البيئي الناجم عن انبعاثات الكربون الناجمة عن السفر وماينتج عنه. (Muniandi&Nasruddin, 2015 :53)

يمكن استخدام المواصفات العامة للوظيفة (لتحديد العديد من الجوانب البيئية من بينها "مهام الصحة والسلامة" في بعض الوظائف التي يتعرض فيها الكادر الوظيفي إلى المؤثرات المؤذية والانبعاثات المحتملة ومدياتها) ومطابقة الخصائص والسمات الفردية للمتقدمين للوظيفة مع الكفاءات البيئية المطلوبة وإدخالهم دورات تدريبية لزيادة وعيهم بأهمية الثقافة البيئية للمنظمة (Renwick,et.al.,2008:4)

يمكن لمديري (HR) تحديد وتوظيف مرشحين مؤهلين لشغل وظائف أفضل مفتوحة، وتنتشر على مواقع الأنترنت، ويتم استقبال السير الذاتية والطلبات الكترونياً ويمكن بعد ذلك توجيهه الى الإدارة لمزيد من المراجعة حتى يتم جدولة المقابلات للمرشحين ، وفي حالة تم استخدام المرشح من قبل المنظمة يتم تخزين السيرة الذاتية والتطبيق في ملف الموظفين الإلكتروني الجديد. (Rao,2012:82) .

وقد أتاحت أنشطة التوظيف لتوفير أكبر قدر من المعلومات عن متطلبات الوظيفة، مواصفات الوظيفة والنشاط للموظفين الآخرين، مقارنة مع التوظيف التقليدية النهج مثل إعلانات الصحف، النشرات (Ibrahim,et.al.,2015: 73) يمكن تعريف التوظيف الأخضر بأنه عملية توظيف الافراد الذين لديهم المعرفة والمهارات والاساليب والسلوكيات. (Stringer,2009:25).

وعليه فأن الباحثين تريان أن ممارسات التوظيف يمكن أن تعزز الإدارة البيئية الفعالة بالتأكد من أن الوافدين الجدد يعرفون الثقافة البيئية للمنظمة وقادرين على الحفاظ على قيمتها البيئية ، فالتوظيف الأخضر هو النظام الذي يعطي فيه التركيز على أهمية البيئة وجعلها العنصر الاساسي ضمن المنظمة ، وبإكمال هذا فأن الموظفين الجدد يكونون متحمسين أيضاً وإلى حد ما لديهم الرغبة في العمل لدى المنظمة صديقة للبيئة " الخضراء " . أن توظيف المرشحين الذين لديهم عقلية ترغب في صداقة البيئة "خضراء" يجعل من السهل على المنظمة أن توظف المهنيين الذين على وعي بالعمليات المستدامة وهم بالفعل يألّفون الاساسيات مثل إعادة التدوير، الحفاظ على البيئة

### ب- تقييم الاداء الاخضر Green performance appraisal :-

إن تقييم الاداء (PA) يمكن أن يغطي مواضيع كالحوادث البيئية ، استخدام المسؤوليات البيئية وتواصل السياسات والمخاوف البيئية (Renwick,et.al.,2008:5-6) وينبغي وضع نظم إدارة أداء لتشمل اهدافاً "خضراء" في مجالات الاداء الرئيسية ويمكن أن يترجم ذلك الى معايير الاداء الخضراء ومؤشرات السلوك الخضراء الذي ينبغي أن يكون له مقاييس في تقييم أداء الموظفين على جميع المستويات (Prasad,2013 :17)، أن معايير الاداء ( التي تغطي استخدام الموقع ، وإدارة الأداء والتدقيق البيئي والحد من النفايات ) هي لقياس معايير الاداء البيئي وتطوير نظم المعلومات الخضراء والتدقيق (Mandip,2012: 245) .

إن تقييم الاداء هو فحص تحليلي إنتقادي شامل لخطط وأهداف وطرق التشغيل وإستخدام الموارد البشرية والمادية بهدف التحقق من كفاءة وإقتصادية الموارد وإستخدامها أفضل إستخدام وأعلى كفاءة بحيث يؤدي إلى تحقيق الأهداف والخطط المرسوم لها. ( الشريف، 2009 : 84)

### ت- التطوير والتدريب الاخضر Green training and development

ينظر للتدريب في الادبيات على إنه التدخل الاساسي لإدارة الهدر " من حيث كل من "التجنب والتقليل " ويحدث خلال المنظمات التي تدرّب فرق موظفي الخطوط الامامية للإنتاج وتقليل الهدر لمناطق عملهم وينظر لأولئك الموظفين كطاقم مثالي لتحديد وتقليل الهدر حيث أنهم يكونون أقرب آلية ولكن يجب أن يكونوا على دراية ومعرفة بكيفية جمع البيانات.



## الأداء الريادي للمنظمة على وفق الإدارة الخضراء للموارد البشرية بحث هيداني فحي شركة الحفر العراقية

إن التدريب والتطوير هو الممارسة التي تركز على تطوير مهارات الموظفين ومعرفتهم ومواقفهم ومنع تدهور إدارة البيئة EM ذات الصلة بالمعرفة – المهارات والمواقف، كما أن التطوير والتدريب الأخضر يعلم الموظفين حول قيمة إدارة البيئة EM وتدريبهم في مناهج عملية والتي تحافظ على الطاقة وتقليل الهدر وتنتشر الوعي البيئي ضمن المنظمة وتوفير الفرص لإشراك الموظفين في حل المشاكل البيئية، إن أنشطة التدريب والتطوير الأخضر يجعل الموظف على وعي للجوانب المختلفة وقيمة الإدارة البيئية، وهي تساعد على اعتناق طرائق مختلفة من المحافظة على البيئة والتي تشمل إدارة الهدر ضمن المنظمة وأكثر من هذا فهي تشد مهارات الموظف للتعامل مع مختلف القضايا البيئية (Ahmad,2015:7) أن التدريب ينبغي أن يشمل خطط التنمية وبرامج تعليمية وورش عمل ودورات لتمكين الموظفين من تطوير واكتساب المعرفة في مجال إدارة البيئة، والمهارات الخضراء والموقف، والتأهب على الوظائف الخضراء وينبغي أن تصبح المهام جزءاً أساسياً من خطط التطوير الوظيفي للمديرين الخضراء الموهوبين في المستقبل.

وينبغي وضع محتويات التدريب لزيادة كفاءات الموظفين والمعرفة في إدارة البيئة، ويجب أن يكون هناك استخدام واسع النطاق من وحدات التدريب عبر الانترنت وعلى شبكة التواصل الاجتماعي ووسائل الاعلام التفاعلية، وأن التدريب ليست فقط من أجل بيئة الادارة ولكن عن مجالات وظيفية أخرى كذلك ذات الصلة بالبيئة كجوانب السلامة وكفاءة الطاقة وإدارة النفايات وإعادة التدوير يمكن أن تصبح نقطة محورية في تدريب الأخضر، يتعين على مديري التدريب أن يعتمدوا أكثر على دراسات المواد الدراسية ودراسة الحالة على الانترنت بدلاً من التركيز على النشرات المطبوعة، ومن ثم الحد من استخدام الورق (Prasad,2013:17-18).

ينبغي ان يتضمن في البرنامج التدريبي برامج التنمية الاجتماعية والقضايا البيئية على جميع المستويات، أسس السلامة وقضايا الاستدامة في الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة وينبغي أن تغطي مجموعة كاملة من المخاطر الاجتماعية والفرص البيئية والاقتصادية وأن يكون التركيز على تطوير الكفاءات لوظائف العمل المختلفة ومستويات مختلفة من الاقدمية وبرامج التوجيه الخضراء للموظفين المعينين حديثاً يجب أن يكون جزءاً لا يتجزأ من التدريب والتطوير، كما ينبغي ابلاغ الموظفين الأخضر بالإجراءات والسياسات بما في ذلك الرؤية / المهمة في بيان من المنظمة (Mandip, 2012: 246)

### ث- التعويضات والمكافآت الخضراء Green compensation and bonuses :-

أن المكافآت والتعويضات هي العملية الرئيسية لإدارة الموارد البشرية والتي من خلالها تتم مكافأة الموظفين على إدايتهم، أن هذه الممارسات للموارد البشرية هي الطريقة الأقوى والأمثل والتي تربط معاً مصالح الأفراد بمصالح المنظمة، وأن هذه الممارسات هي أيضاً ذات الصلة ليس فقط لدعم نظم الإدارة البيئية ولكن أيضاً لدعم تطوير المنتجات والابتكارات التي لها آثار بيئية أقل (jabbour&jabbour,2015:10) ونحن نؤكد أيضاً بأن الحوافز والمكافآت يمكن أن تؤثر في إهتمام الموظف بالعمل لأقصى درجة وتحفز له لبذل أقصى الجهود من جانبه لتحقيق أهداف المنظمة أو الأهداف التنظيمية (Ahmad,2015:7) وأن التعويضات يجب أن تكون مخصصة لمكافأة اكتساب المهارات الخضراء والإنجازات من قبل الموظفين وهذه المكافآت قد تكون نقدية أو غير نقدية، حيث يمكن تخصيص مكافآت للإسهامات في مجال إدارة البيئة في أشكال زيادة المرتبات والحوافز النقدية والمكافآت في حين تشمل المكافآت غير النقدية التفرغ، إجازة خاصة والهدايا للموظفين وإسراهم ويمكن أن تكون الجوائز بتسليط الضوء على مساهمات الخضراء من الموظفين من خلال دعابة واسعة النطاق فتشمل الثناء والتقدير للجهود الخضراء من قبل الرئيس التنفيذي أو المديرين التنفيذيين للادارة العليا (Prasad,2013:18).

وفي سياق إدارة الموارد البشرية الخضراء فأن المكافآت والتعويضات يمكن عدها أدوات محتملة لدعم الأنشطة البيئية في المنظمات وفقاً لإسلوب إستراتيجي للمكافأة والادارة فأن المنظمات تقوم بتطوير أنظمة المكافأة لتشجيع المبادرات الصديقة للبيئة والتي شرعت من قبل موظفيها.



## المحور الثاني : الأداء الريادي للمنظمة

### 1- المنظمة الريادية وسماتها :- Concept of Entrepreneurial Organization & its Attributes

تتميز المنظمة الريادية من خلال التأكيد على وظيفة التنظيم للمنظمة مما يسمح لها القدرة العالية على الابتكار والنمو (Tapan,2001: 128)، فالمنظمة الريادية هي كيانات مساهمة بقوة في التنمية الاقتصادية وزيادة الدخل القومي ، عن طريق توليد الابتكارات وتنمية الأسواق وإيجاد فرص العمل وإدخال التكنولوجيا المتطورة لتحسين السلع والخدمات، سواء أكان ذلك ضمن نطاق محلي أم دولي. ( داود ، 2011: 159) والمنظمة الريادية هي التي تعمل إدارتها على إيجاد فرصة جديدة وإستعمال تقنيات جديدة (المشهداني، 2015: 189) والمنظمة الريادية هي التي تسهم بمشاريع ريادية تنتج أفكار خلاقية ذات قيم مستقلة وإبداعية ، يتصف أفرادها بالمبادرة العالية، والنظرة الثاقبة التي تمكنهم من إنتقاء الفرص المتاحة في السوق لتفعيل أفكارهم وإقامة مشاريعهم (العزام وموسى ، 2010: 151)

- أن المنظمات الريادية لها سمات وخصائص ضرورية يتمثل أهمها بالآتي:- ( صالح ، 2011: 15)
- أ- عدم الأفتتاح بالوضع الحالي وأساليب العمل والتأكيد المستمر على التحسين دون توقف .
  - ب- تبني هياكل تنظيمية مرنة وإجراءات تشغيلية مناسبة .
  - ت- كأداة خيالية والأنتفاح على الأفكار الغريبة .
  - ث- إختبار تكامل وقبول أفكار وطرائق العمل.
  - ج- تطوير المهارات الفردية ومهارات الفريق بالنسبة لحل المشاكل.
  - ح- التأكيد على التجريب والأستكشاف والتعليم المستمر والتدريب والتطوير التنفيذي .
  - خ- التأكيد على المنهجيات البديلة لحل المشكلات والنماذج البديلة لإتخاذ القرارات.

### 2- الأداء الريادي للمنظمة :-

على الرغم من التراكم المعرفي في مجال الأداء والريادة إلا أنه من الصعب تأطير (الأداء الريادي) ضمن مفهوم محدد وذلك لتباين الفلسفات والمداخل والأهتمامات ومع ذلك فإن هناك إتفاق ضمنى للتعبير عن ريادة الأداء بقدرة المنظمة في تحقيق الأهداف والغايات بقدر من الميزة التنافسية، وهو نتاج توظيف المنظمة المبدعة والريادية لمواردها المختلفة بما يحقق لها تحقيق الأهداف، والتي غالباً تتسم بالتجديد والابتكار وله الأثر في الأستحواذ على الميزة التنافسية ذات الأهمية في قيادة الأسواق، وان التفوق وتحقيق الأهداف لا يعني فقط الوقوف هنا بل يتعدى ذلك للوصول الى الأبداع في مجال إنجاز الأهداف نحو يقود الى الريادة في السوق ومحط انظار المنظمات الأخرى، لذا فالأداء الريادي يتطلب صياغة إستراتيجيات مساعدة وأبداع في مجال تنفيذها، كذلك استخدام التكنولوجيا الحديثة ، وبناء ديناميكية الميزة التنافسية، وامتلاك قدرات بشرية عالية المهارة. (داود ، 2015: 16-17).

ويعرف (العديواني ومحمد، 2012 : 85) الأداء الريادي بأنه نتاج توظيف المنظمة المبدعة لمواردها المختلفة في مجمل أنشطتها بما يضمن لها أفضل نواحي التحقيق لأهدافها، والتي غالباً ما تتسم بالتجديد والابتكار على نحو له أثره في الأستحواذ على المزايا التنافسية ذات الأهمية في مجال قيادة المنظمة للأسواق، بعبارة أخرى، أنه الأداء الذي لا تقف منافع التفوق في إنجازه عند مجرد تحقيق المنظمة لأهدافها المخططة، بل يتعدى ذلك وصولاً إلى الأبداع في إنجاز هذه الأهداف على نحو يقود إلى جعل المنظمة رائدة في الأسواق ومحط أعين المنظمات الأخرى للإقتداء بها .

وحتى يكون الأداء ريادياً بالنسبة للمنظمة ينبغي تحليل شامل للمنظمة وبينتها، والأسواق التي تعمل فيها، والمنافسة ، وتوقع إحتياجات العملاء ومستوى رضا العملاء وغيرها من الأمور الضرورية لريادة إداء المنظمة ( Radic& popovic,2014: 8 )



## الأداء الريادي للمنظمة على وفق الإدارة الخضراء للموارد البشرية بحث ميداني في شركة الحفر العراقية

### 3- أبعاد الأداء الريادي للمنظمة :-

#### أ- التخطيط المسبق :- Proactive planning

ينبغي لكل منظمة قبل البدء بأي مشروع أن تقوم بعملية التخطيط له، وهذه العملية تشمل إجراء البحوث وتحليل إمكانية المنتج / أو الخدمة في الأسواق المستهدفة، (Mcmullan & Kenworthy, 2015: 31) فالتخطيط ينطوي على تحديد الأهداف، وتوليد سيناريوهات مختلفة (Mayer-Haug et al, 2013: 1254)، والتخطيط عمل فكري إذ يعتمد المخطط على خبراته ومهارته في دراسة الوضع الراهن للمنظمة ومحاولة معرفة الظروف المحيطة بها. سواء كانت هذه الظروف داخلية أم خارجية لبلورة الحقائق والمعلومات المتاحة ليتمكن من وضع الخطة التي تتناسب مع الأنشطة المراد تحقيقها. (الهواسي والبرزنجي، 2014: 55). وهو أي التخطيط عملية تحديد للأنشطة اللازمة واختيار البدائل للأهداف والسياسات وإجراءات العمل والبرامج والاستفادة من الموارد المتاحة من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. (أبو شنب، 2012: 8) إن عملية التخطيط تحدد للمنظمة ما تريد تحقيقه في أي مجال ومن ثم تحدد المسار الذي سوف تسلكه للوصول إلى الهدف بطريقة أكثر كفاءة ومعقولة (Masoom, 2014: 517)، والخطة عبارة عن وثائق مكتوبة تصاغ فيها نشاطات المنظمة بشكل متتابعي من أجل اتخاذ الخيارات والقرارات (سمير، 2009: 74) فالخطة وثيقة تستخدم لزيادة رأس المال أو لبدء أو توسيع الأعمال التجارية (Silvester, 2006: 25) ويعتبر التخطيط الوسيلة الوحيدة التي يلجأ إليها رجل الأعمال لمواجهة المستقبل، ويعرف التخطيط بأنه عملية ذهنية يرمي إلى توجيه الطاقات البشرية نحو تحقيق أهداف محددة بصورة عقلانية (الشيخلي، 2013: 14)، والتخطيط عملية تحديد للأنشطة اللازمة واختيار البدائل للأهداف والسياسات وإجراءات العمل والبرامج والإفادة من الموارد المتاحة من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية (أبو شنب، 2012: 8). والتخطيط عملية تهيئة الإلتزام بالموارد بطريقة أكثر اقتصادية. وذلك بتوفير الظروف والحالات التي تسمح لتلك الموارد أن تستثمر بسرعة وبأقل ضياعات (الغالبى وإدريس، 2007: 103)

ولكي يكون التخطيط مثمراً للمنظمة ويحقق الأهداف المرجوة ينبغي أن يكون إستباقياً، فعنصر الوقت هو الذي يحدد ما إذا كانت المنظمة ستحظى بالسيطرة والريادة على المنظمات الأخرى الموجودة في السوق أم إنها ستكون مجرد تابع لها، (الطويل وآخرون، 2012: 8) وذلك كون الإستباقية هي السلوك الفعال للمنظمة وهي المكون الرئيس للإبتكار والتجديد، وهو أحد المبادرات المتنبئة من قبل المنظمة (جندب، 2013: 13 والذي نسيه إلى "DiBenedetto & Song: 2003") وألإستباقية هي عبارة عن البحث عن الفرص الجديدة والمستقبلية، أي النظرة المستقبلية للأعمال والتي تشمل أدخل منتجات جديدة وخدمات جديدة للتنافس الفعال والجريء مع المنظمات الأخرى الموجودة في السوق فضلاً عن توقع مستقبل الطلبات والفرص والمنتجات المطلوبة من أجل خلق التغيير وإنشاء الأسس والخطط حسب التطورات الجديدة والحديثة والبيئية (الطائي، 2015: 55 والذي نقله عن "Lumpkin & Dess: 2001") وتعرف الإستباقية بأنها القدرة على إيجاد الفرص أو تمييزها عند القيام بطرح المنتجات في السوق، وتكون الإستجابة للتغيرات وليس كردة فعل للأحداث، ويكون ذلك من خلال الحصول على المعلومات عن الوضع الحالي والسابق (الشافعي، 2011: 32 نقلاً منه عن "Dale: 2000")

وعرف (السكرانة، 2008: 90) الإستباقية بأنها المشاركة في مشاكل المستقبل والتغيرات والحاجات، ومدى تقديم منتجات جديدة وتكنولوجيا وتقنيات إدارية.

وعرفها (الحسناوي، 2010: 96 والذي نقله عن "Dess, at. el: 2005") بأنها جهود المنظمة للإستيعاب على الفرص الجديدة، فالمنظمات الإستباقية تراقب الاتجاهات وتحاول معرفة المتطلبات المستقبلية للزبائن الحاليين أو إدراك المشاكل الناشئة التي يمكن أن تقود إلى فرص لمشاريع جديدة.

وينبغي على المنظمة أن تكون سباقة في تقديم منتجات وخدمات جديدة للأسواق، وذات الإنطلاقة الأولى للأسواق في تقديم منتج جديد. إذ أن سلوك الإجراءات الإستباقية مرتبط بالمفاهيم الآتية:- (خليل، 2013: 248 والذي نسبها إلى "Bateman & Crant: 2000")





## الأداء الريادي للمنظمة على وفق الإدارة الخضراء للموارد البشرية بحث ميداني في شركة الحفر العراقية

إغتنام الفرص في السوق التي لا تكون لها علاقة بالعمليات الحالية للمنظمة.

- تقديم منتجات فريدة تختلف عن المنافسين .
- التخطيط الاستراتيجي حول مرحلة الانحدار الذي يمر بها المنتج.
- وعليه فالتخطيط الاستباقي هو الاستعداد للتعامل مع المستجدات البيئية والسيطرة عليها والإستجابة لها بهدف إمكانية التنبؤ في المستقبل والعمل على التغيير والتجديد للمستقبل، وتعد عملية مستمرة لتطويع خدمات جديدة وتقديم أفضل الحلول لحاجات المستفيدين وتحقيق رضاهم، بحيث تصبح المنظمة الأولى في مقدمة المنافسين (الناصري، 2015: 68 نقلاً منه عن "داود والأعرجي : 2012") وهي الإستعداد مقدماً للتعامل مع صعوبة محتملة، وهي فاعلية المشاركين في حل المشاكل المستقبلية (داود ، 2011 : 174).

وللتخطيط الاستباقي مبررات وكما يلي :- ( Silvester,2006: 29 )

- يجب القيام به من أجل تنمية ناجحة
- التخطيط الاستباقي ضروري في كل الظروف فهو أمر ضروري في كل عمل من أجل البقاء والحفاظ على التنافس .
- التخطيط الاستباقي مطلوب حتى وإن كان العمل صغيراً حيث أن إفتقار أي عمل إلى التخطيط سوف يؤدي إلى تجاوز التنافسية في السوق ومن ثم سوف يكون هناك فرص ضائعة ، أخطاء في الأحكام ، عدم وجود اتجاه عام للمنظمة ، ويترتب عليه إرتباك تنظيمي وإنحرافات .
- تري الباحثين أن على المنظمة أن تأخذ بالتخطيط الاستباقي حتى تكون رائدة في مجالها وذلك كون التخطيط الاستباقي مطلوباً وضرورياً بحيث لا يمكن لأية منظمة الإستغناء عنه ، فيه تحدد إحتياجاتها من الموارد البشرية والمادية، وبه تحدد ما ينبغي لها عملة وماهي كمية المنتجات التي ينبغي لها إنتاجها وفقاً لرغبات الزبائن وماهو الوقت المناسب لطرح منتجات جديدة وماهي تلك المنتجات .

### ب- الكفاءة :- Efficiency

تشير الكفاءة إلى مدى تحقيق الأهداف (مزهودة ، 2001: 87) وإلى عمل الأشياء بشكل صحيح وإنها المدى الذي تكون فيه كلفة المنتج أقل ما يمكن والمنظمة تصبح ذات كفاءة عالية حينما تقوم بأستثمار مواردها المتاحة في المجالات التي تعطي أكبر المردودات (الشيخلي، 2013: 43) ويمثل مفهوم الكفاءة معيار الرشد في إستخدام موارد المنظمة بشقيها الملموسة وغير الملموسة، حيث أن المنظمة الهادفة للنمو والتطور لا بد وان تؤمن إمكانية إستمرار تدفق مواردها لكي تعمل بشكل فاعل ومستمر، (حميد، 2015 : 76)، والكفاءة وهي الترجمة للمصطلح الإنجليزي Efficiency ، فتتعلق بإنجاز المهام بطريقة سليمة، وتقاس بالنظر لعلاقة المدخلات بالمرجات ، فخفض تكلفة الوحدة المنتجة مع المحافظة على النوعية يعد مؤشراً لزيادة الكفاءة (الوافي، 2012: 142).

وتعرف الكفاءة على إنها إستعمال الموارد بطريقة أكثر فعالية لإنتاج شيء ما، وتتأثر الكفاءة بالمدخلات، المحيط ومستوى السير والتنظيم. (أقطي ، 2009 : 13).

### ت- الفاعلية :- Effectiveness

تعد الفاعلية من المؤشرات المهمة في قياس مدى تحقيق المنظمة لاهدافها إنسجاماً مع البيئة التي تعمل فيها من حيث إستغلال الموارد المتاحة (حميد، 2015 : 78)<sup>1</sup> حيث عرفها khemakhem (الوافي ، 2012: 142) بأنها القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك .وهي درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها (عبودي ، 2006: 28) وعرفها (باتول، 2013: 122) هي مدى مساهمة الوسيلة الموضوعية من أجل إنجاز العمل في تحقيق النتيجة المراد تحقيقها. ومن هنا فإن الفاعلية تعني تحقيق الأهداف المنشودة (دودين ، 2012: 34) أن تحقيق الفاعلية في المنظمات غير الربحية وخاصة أن هذه المنظمات يعد ضرورياً وذلك كونها تتعامل مع بيئة متغيرة، وتسعى إلى معالجة المشاكل والظواهر البيئية التي تواجهها محاولة التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة ( الشيخلي ، 2013 : 45-46).



## الأداء الريادي للمنظمة على وفق الإدارة الخضراء للموارد البشرية بحث هيداني فجي شركة الحفر العراقية

### ث- التجديد والتحديث :- **Renewal & modernization**

إن التجديد كدلالة أصبح ضرورة حتمية لضمان التكيف والبقاء والفاعلية، حيث اشار منظري الادارة المعروفين (Arggris) و (Barnard) الى أن المنظمة الفاعلة بشكل حقيقي هي المنظمة التي فيها كل من الأفراد والتنظيم ينمو ويتطور (Mckendall,1993)، وبدون اعتماد التجديد كمنهج فإن المنظمة ستجد نفسها في الاتجاه الثاني والذي هو (التبدد) وكل ما تعنيه الكلمة من (الفشل، الوهن، الموت) (الكبيسي ، 2014: 86) فالمنظمات تتغير دائماً و لكن وتيرة التغيير قد تكون بطيئة جداً، فالمنافسة المحلية و / او العالمية تهدد البقاء وعلى المنظمات ان تجد وسائل و طرائق جديد من اجل ديمومتها وبقائها (الرويشدي ، 2015: 114) فالذي لا يتحسن سيزول بلا شك لأن الآخرين سيسبقونه (عيسى، بلا: 2) فالعديد من المنظمات لها ميول للتدهور والاندثار والضمور .

أما التحديث فهو ترميم وبناء على ما هو موجود دون هدم وتخلص تام من القديم بجميع مظاهره، لذلك فالتحديث الإداري جهود جزئية ترميمية محدودة لمعالجة حالة أو خلل أو قصور محدود داخل إطار المنظمة (البحيري ، 2011: 31).

### ج- المؤشر الريادي :- **Entrepreneur index**

أن مؤشر ريادة الأعمال هو توفير نظرة مفصلة على طابع المشاريع ويتضمن بيانات منظمية يعطي صناع القرار أداة تساعدهم على فهم تنظيم المشاريع ونقاط القوة والضعف في المنظمة ومن ثم تمكنهم من تنفيذ السياسات التي تعزز الريادة في الأداء ( Szerb,2012: 2)

تنقسم التأثيرات المنظمية في المؤشرات الفرعية الثلاث (المواقف الريادية، القدرات، التدابير المنظمية والتطلعات) والتي تشمل حجم السوق ، ومستوى التعليم ، استخدام الانترنت ، ودعم ريادة الأعمال كمهنة جيدة، والقدرة على استيعاب التكنولوجيا، ومدى التحسين في الموارد البشرية من خلال التدريب وهيمنة رجال الأعمال الأقوياء في السوق المحلية ( Acs at el,2014: 35)، كما أن لمؤشر ريادة الأعمال ركائز عديدة وتتمثل في (Acs at el,2016: 19-22)(Acs at el,2013: 27-29) :-  
(تصور الفرصة ، مهارات البدء أو بدء التشغيل ، عدم الخوف من الفشل من الصفات الريادية الشخصية، الشبكات، الدعم الثقافي، بدء الفرصة، القطاع التقني، جودة أو نوعية الموارد البشري، التنافس، ابتكار المنتج، ابتكار العملية، النمو المرتفع، التدويل (الإشراف الدولي)، رأس مال المخاطر

## المبحث الثالث / الجانب العملي

### اختبار فرضيات البحث وتفسير النتائج وتحليلها

#### أولاً: اختبار وتحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

يهدف الوصول الى رفض او قبول الفرضيات الخاصة بعلاقات الارتباط بين متغيرات البحث جرى تقسيمها الى فرضية رئيسة اولى وفرضيات فرعية ثانوية وكالاتي :

**الفرضية الرئيسية الأولى :** (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإدارة الخضراء للموارد البشرية وبين الأداء الريادي للمنظمة)، إذ نلاحظ من الجدول (4) ان معامل الارتباط للعلاقة بين الإدارة الخضراء للموارد البشرية وبين الأداء الريادي للمنظمة (\*\*0.74) بمستوى معنوية (0.000)، وهذا ارتباط قوي ودال معنوي وايجابي بمعنى أن التغيير في الإدارة الخضراء بمقدار (\*\*0.74) يؤدي إلى تغير بالاتجاه نفسه في الاداء الريادي.

جدول (4) الارتباط بين الإدارة الخضراء للموارد البشرية والأداء الريادي للمنظمة

الأداء الريادي للمنظمة	المتغير التابع	
	درجة الارتباط	المتغير المستقل
0.74**	درجة الارتباط	الإدارة الخضراء
.000	مستوى المعنوية	للموارد البشرية
78	N	
**المعنويه عند مستوى (0.000).		





## الأداء الريادي للمنظمة على وفق الإدارة الخضراء للموارد البشرية بحث هيداني فجي شركة الحفر العراقية

اما علاقات الارتباط للمتغيرات الفرعية فيمكن توضيحها بالجدول أدناه

الاداء الريادي	التجديد والتحديث	المؤشر الريادي	الفاعلية	الكفاءة	التخطيط المسبق	المتغير التابع	
						المتغير المستقل	المتغير التابع
0.62**	0.50**	0.51**	0.57**	0.63**	0.62**	درجة الارتباط	التوظيف الأخضر
.000	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى المعنوية	
0.63**	0.50**	0.52**	0.56**	0.62**	0.65**	درجة الارتباط	التطوير والتدريب الأخضر
.000	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى المعنوية	
0.73**	0.58**	0.65**	0.67**	0.65**	0.72**	درجة الارتباط	تقييم الاداء الأخضر
.000	0.000	0.000	.000	0.000	0.000	مستوى المعنوية	
0.72**	0.57**	0.62**	0.67**	0.65**	0.74**	درجة الارتباط	التعويضات والمكافآت الخضراء
.000	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى المعنوية	
78	78	78	78	78	78	N	

\*\*المعنوية عند مستوى (0.000).

جدول (4) الارتباط بين المتغيرات الفرعية للإدارة الخضراء للموارد البشرية والأداء الريادي للمنظمة

### أولاً: التوظيف الأخضر والأداء الريادي للمنظمة

أ. يتضح من الجدول (4) أن هناك علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين التوظيف الأخضر والاداء الريادي بمعامل ارتباط (0.62\*\*) وبمستوى معنوية (0.000).

ب. ان قيمة معامل الارتباط بين التوظيف الأخضر والتخطيط المسبق قد بلغ (0.62\*\*), وهذا دليل على ان هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة ايجابية بين التوظيف الأخضر والتخطيط المسبق وبمستوى معنوية (0.000).

ج. ان قيمة معامل الارتباط بين التوظيف الأخضر والكفاءة قد بلغ (0.63\*\*) وهذا دليل على ان هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة ايجابية بين التوظيف الأخضر والكفاءة وبمستوى معنوية (0.000).

د. ان قيمة معامل الارتباط بين التوظيف الأخضر والفاعلية قد بلغ (0.57\*\*) وهذا دليل على ان هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة ايجابية بين التوظيف الأخضر والفاعلية وبمستوى معنوية (0.000).

هـ. ان قيمة معامل الارتباط بين التوظيف الأخضر والمؤشر الريادي قد بلغ (0.51\*\*) وهذا دليل على ان هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة ايجابية بين التوظيف الأخضر والمؤشر الريادي وبمستوى معنوية (0.000).

و. ان قيمة معامل الارتباط بين التوظيف الأخضر والتحديث قد بلغ (0.50\*\*) وهذا دليل على ان هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة ايجابية بين التوظيف الأخضر والتحديث وبمستوى معنوية (0.000).

وعلى اساس ما تقدم يتضح ان هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة ايجابية بين التوظيف الأخضر والاداء الريادي وابعاده في الشركة المبحوثة، وهذا ما يؤشر صحة الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى، لذلك تقبل الفرضية.

### ثانياً: التطوير والتدريب الأخضر والاداء الريادي

أ. يتضح من الجدول (4) أن هناك علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين التطوير والتدريب الأخضر والاداء الريادي بمعامل ارتباط (0.63\*\*) وبمستوى معنوية (0.000).

ب. ان قيمة معامل الارتباط بين التطوير والتدريب الأخضر والتخطيط المسبق قد بلغ (0.65\*\*), وهذا دليل على ان هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة ايجابية بين التطوير والتدريب الأخضر والتخطيط المسبق وبمستوى معنوية (0.000).



## الأداء الريادي للمنظمة على وفق الإدارة الخضراء للموارد البشرية بحث هيداني فحي شركة الحفر العراقية

ج. ان قيمة معامل الارتباط بين التطوير والتدريب الأخضر والكفاءة قد بلغ (\*\*0.62)، وهذا دليل على ان هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة ايجابية بين التطوير والتدريب الأخضر والكفاءة وبمستوى معنوية (0.000).  
د. ان قيمة معامل الارتباط بين التطوير والتدريب الأخضر والفاعلية قد بلغ (\*\*0.56)، وهذا دليل على ان هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة ايجابية بين التطوير والتدريب الأخضر والفاعلية وبمستوى معنوية (0.000).  
هـ. ان قيمة معامل الارتباط بين التطوير والتدريب الأخضر والمؤشر الريادي قد بلغ (\*\*0.52)، وهذا دليل على ان هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة ايجابية بين التطوير والتدريب الأخضر والمؤشر الريادي وبمستوى معنوية (0.000).  
و. ان قيمة معامل الارتباط بين التطوير والتدريب الأخضر والتجديد والتحديث قد بلغ (\*\*0.50)، وهذا دليل على ان هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة ايجابية بين التطوير والتدريب الأخضر والتجديد والتحديث وبمستوى معنوية (0.000).

وعلى اساس ما تقدم يتضح ان هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة ايجابية بين التطوير الأخضر والاداء الريادي وابعاده في الشركة المبحوثة، وهذا ما يؤشر صحة الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى، لذلك تقبل الفرضية.

### ثالثاً: تقييم الأداء الأخضر والاداء الريادي وابعاده

أ. يتضح من الجدول (4) ان هناك علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين تقييم الاداء الأخضر والاداء الريادي بمعامل ارتباط (\*\*0.73) وبمستوى معنوية (0.000).  
ب. ان قيمة معامل الارتباط بين تقييم الاداء الأخضر والتخطيط المسبق قد بلغ (\*\*0.72)، وهذا دليل على ان هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة ايجابية بين تقييم الاداء الأخضر والتخطيط المسبق وبمستوى معنوية (0.000).  
ج. ان قيمة معامل الارتباط بين تقييم الاداء الأخضر والكفاءة قد بلغ (\*\*0.65)، وهذا دليل على ان هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة ايجابية بين تقييم الاداء الأخضر والكفاءة وبمستوى معنوية (0.000).  
د. ان قيمة معامل الارتباط بين تقييم الاداء الأخضر والفاعلية قد بلغ (\*\*0.67)، وهذا دليل على ان هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة ايجابية بين تقييم الاداء الأخضر والفاعلية وبمستوى معنوية (0.000).  
هـ. ان قيمة معامل الارتباط بين تقييم الاداء الأخضر والمؤشر الريادي قد بلغ (\*\*0.65)، وهذا دليل على ان هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة ايجابية بين تقييم الاداء الأخضر والمؤشر الريادي وبمستوى معنوية (0.000).  
و. ان قيمة معامل الارتباط بين تقييم الاداء الأخضر والتجديد والتحديث قد بلغ (\*\*0.58)، وهذا دليل على ان هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة ايجابية بين تقييم الاداء الأخضر والتجديد والتحديث وبمستوى معنوية (0.000).  
وعلى اساس ما تقدم يتضح ان هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة ايجابية بين تقييم الاداء الأخضر والاداء الريادي وابعاده في الشركة المبحوثة، وهذا ما يؤشر صحة الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى، لذلك تقبل الفرضية.

### رابعاً: التعويضات والمكافآت الخضراء والاداء الريادي

أ. يتضح من الجدول (4) ان هناك علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين التعويضات المكافآت الخضراء والاداء الريادي بمعامل ارتباط (\*\*0.72) وبمستوى معنوية (0.000).  
ب. ان قيمة معامل الارتباط بين التعويضات والمكافآت الخضراء والتخطيط المسبق قد بلغ (\*\*0.74)، وهذا دليل على ان هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة ايجابية بين التعويضات والمكافآت الخضراء والكفاءة وبمستوى معنوية (0.000).  
ج. ان قيمة معامل الارتباط بين التعويضات والمكافآت الخضراء والكفاءة قد بلغ (\*\*0.65)، وهذا دليل على ان هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة ايجابية بين التعويضات والمكافآت الخضراء والكفاءة وبمستوى معنوية (0.000).  
د. ان قيمة معامل الارتباط بين التعويضات والمكافآت الخضراء والفاعلية قد بلغ (\*\*0.67)، وهذا دليل على ان هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة ايجابية بين التعويضات والمكافآت الخضراء والفاعلية وبمستوى معنوية (0.000).  
هـ. ان قيمة معامل الارتباط بين التعويضات والمكافآت الخضراء والمؤشر الريادي قد بلغ (\*\*0.62)، وهذا دليل على ان هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة ايجابية بين التعويضات والمكافآت الخضراء والمؤشر الريادي وبمستوى معنوية (0.000).



## الأداء الريادي للمنظمة على وفق الإدارة الخضراء للموارد البشرية بحث هيداني فجي شركة الحفر العراقية

و. ان قيمة معامل الارتباط بين التعويضات والمكافآت الخضراء والتجديد والتحديث قد بلغ (\*\*0.57)، وهذا دليل على ان هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة ايجابية بين التعويضات والمكافآت الخضراء والتجديد والتحديث وبمستوى معنوية (0.000).

وعلى اساس ما تقدم يتضح ان هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة ايجابية بين التعويضات والمكافآت الخضراء والاداء الريادي وابعاده في الشركة المبحوثة، وهذا ما يؤشر صحة الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى، لذلك تقبل الفرضية.

### ثانياً: اختبار فرضيات التأثير للبحث

الفرضية الرئيسية الثانية: هناك تأثير للإدارة الخضراء للموارد البشرية وابعادها في الاداء الريادي للمنظمة وابعاده على المستوى الاجمالي وعلى مستوى كل متغير فرعي.

لقد جرى اختبار هذه الفرضية عن طريق تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)، وفي ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير المستقل (الإدارة الخضراء للموارد البشرية) والمتغير التابع (الاداء الريادي)، وكانت معادلة الانحدار الخطي كالآتي:

$$Y = \alpha + \beta X$$

والتي سوف يتم دراسة جميع الفرضيات الفرعية في ضوئها

جدول (5) تحليل تأثير الإدارة الخضراء للموارد البشرية وابعادها في الاداء الريادي للمنظمة وابعاده

المتغير المستقل	معاملات الانحدار		Std. Error	قيمة t المحسوبة	المتغير المعنوية	قيمة R	قيمة R <sup>2</sup>	قيمة اختبار F	المعنوية	المتغير المعتمد
الإدارة الخضراء للموارد البشرية	a	-5.99	0.60	-10.09	0.00	0.90	0.82	34.10	.000(a)	أداء الريادي للمنظمة
	b	2.58	0.14	18.42						
التوظيف الأخضر التطوير والتدريب الأخضر تقييم أداء الأخضر التعويضات والمكافآت الخضراء	a	0.16	0.51	0.31	0.76	0.98	0.97	520.83	.000(a)	أداء الريادي للمنظمة
	b1	-0.67	0.14	-4.98	0.00					
	b2	-0.22	0.25	-0.90	0.37					
	b3	-0.78	0.18	4.31	0.00					
b4	1.09	0.11	9.71	0.00						
التوظيف الأخضر	a	0.09	0.44	0.20	0.85	0.98	0.96	432.19	.000(a)	التخطيط المسبق
	b	-0.45	0.12	-3.87	0.00					
التوظيف الأخضر	a	0.82	0.51	1.62	0.11	0.98	0.96	405.55	.000(a)	الكفاءة
	b	-0.54	0.13	-4.06	0.00					
التوظيف الأخضر	a	0.69	0.56	1.23	0.22	0.98	0.96	431.24	.000(a)	الفاعلية
	b	-0.74	0.15	-4.95	0.00					
التطوير والتدريب الأخضر	a	0.82	0.51	1.62	0.11	0.98	.96	405.55	.000(a)	الكفاءة
	b	-0.19	0.43	-0.78	-0.44					
التطوير والتدريب الأخضر	a	-0.19	0.62	-0.32	0.76	0.98	0.96	445.35	.000(a)	المؤشر الريادي
	b	-0.42	0.30	-1.4	0.17					
تقييم أداء الأخضر	a	0.69	0.56	1.23	0.22	0.98	0.96	431.24	.000(a)	الفاعلية
	b	0.83	0.20	4.16	0.00					
تقييم أداء الأخضر	a	0.09	0.44	0.19	0.85	0.98	0.96	432.19	.000(a)	التخطيط المسبق
	b	0.50	0.16	3.20	0.002					
التعويضات والمكافآت الخضراء	a	-0.60	0.79	-0.76	0.45	0.97	.94	318.63	.000(a)	التجديد والتحديث
	b	1.35	0.17	7.79	0.00					
التعويضات والمكافآت الخضراء	a	-0.19	0.61	-0.32	0.75	0.98	0.96	445.35	.000(a)	المؤشر الريادي
	b	1.13	0.14	8.31	0.00					

إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي



## الأداء الريادي للمنظمة على وفق الإدارة الخضراء للموارد البشرية بحث هيداني فحي شركة الحفر العراقية

يتضح من الجدول (5)، أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (34.10)، وهذا يعني وجود تأثير لـ (الإدارة الخضراء للموارد البشرية) في متغير الاداء الريادي في الشركة المبحوثة، وهذا يدل على أن منحى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين. وعن طريق الجدول (5) يمكن ملاحظة الثابت ( $\alpha = -5.99$ ) الذي يعني أن هناك وجود ألد (الاداء الريادي) ما مقداره (-5.99) حتى وان كانت أادارة الخضراء للموارد البشرية تساوي صفرأ. أما قيمة ( $2.58\beta =$ ) فهي تدل على أن زيادة وحدة واحدة في أادارة الخضراء للموارد البشرية ، سيؤدي إلى نقص بالمقدار نفسه في الاداء الريادي. وأشارت قيمة معامل التحديد (R2) الذي يُعد مقياساً وصفيأ يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استعمال معادلة الانحدار، الذي كان مقداره (0.81) والذي يعني أن ما مقداره (0.81) من التباين الحاصل في أادارة الخضراء للموارد البشرية هو تباين مُفسر بفعل أادارة الخضراء للموارد البشرية الذي دخل الأتموذج، وأن (0.19) هو تباين مُفسر من عوامل لم تدخل أنموذج البحث، كما أشار الجدول (5) إلى المعنوية التي ظهر مقدارها (0.000) في مخرجات النظام الإحصائي، وهو تأكيد وجود تأثير لـ (الإدارة الخضراء للموارد البشرية) في الاداء الريادي للمنظمة . وكانت قيمة (t) المحسوبة (18.42) والذي يشير إلى الفروق المعنوية لمتغيرات الدراسة وأهمية هذه المتغيرات في إنموذج البحث ، وكما هي موضحة بالجدول (5)، وفي ضوء هذه النتيجة تُقبل الفرضية الرئيسية الثانية ، والتي مفادها (هناك تأثير للإدارة الخضراء للموارد البشرية في أاداء الريادي للمنظمة) وبهذه النتيجة تتحقق الفرضية الرئيسية الثانية من البحث الحالي والتي مفادها (هناك تأثير للإدارة الخضراء للموارد البشرية في أاداء الريادي للمنظمة) ولغرض تأكيد النتيجة السابقة ، سيجري اختبار الفرضيات الفرعية لدعم تحقيق الفرضية الرئيسية الثانية وهي كالآتي :

### أ- هناك تأثير لأبعاد أادارة الخضراء للموارد البشرية في أاداء الريادي للمنظمة

يتضح من الجدول (5)، أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (520.83) وأن هذه القيمة قد تجاوزت القيمة الجدولية، وهذا يعني وجود تأثير لـ (أبعاد أادارة الخضراء للموارد البشرية) في أاداء الريادي للمنظمة في الشركة المبحوثة. وهذا يدل على أن منحى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين. وعن طريق الجدول (5) يمكن ملاحظة القيمة الثابتة ( $\alpha = 0.16$ ) الذي يعني أن هناك وجود ألد (أاداء الريادي للمنظمة) ما مقداره (0.16) حتى وان كان أادارة الخضراء للموارد البشرية يساوي صفرأ. أما قيمة ( $b = -0.67 + -0.22 + -0.78 + 1.09$ ) فهي تدل على أن تغيرأ مقداره وحدة واحدة في أبعاد أادارة الخضراء للموارد البشرية (التوظيف الأخضر، التطوير والتدريب الأخضر، تقييم أاداء الأخضر، التعويضات والمكافآت الخضراء) على التوالي، سيؤدي إلى تغيير بالمقدار نفسه في أاداء الريادي للمنظمة. والذي يدل على أن هناك علاقة عكسية بين (الأاداء الريادي للمنظمة) وبين (التوظيف الأخضر، التطوير والتدريب الأخضر ، تقييم الاداء الأخضر) من جهة، وعلاقة طردية بين الاداء الريادي للمنظمة وبين التعويضات والمكافآت الخضراء من جهة أخرى

وأشارت قيمة معامل التحديد (R2) الذي يُعد مقياساً وصفيأ يستعمل في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استعمال معادلة الانحدار، الذي كان مقداره (0.97) والذي يعني أن ما مقداره (0.97) من التباين الحاصل في أبعاد أادارة الخضراء للموارد البشرية هو تباين مُفسر بفعل أبعاد أادارة الخضراء للموارد البشرية الذي دخل الأتموذج، وأن (0.03) هو تباين مُفسر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. كما أشار الجدول (5) إلى المعنوية التي ظهر مقدارها (0.000) في مخرجات النظام الإحصائي، والبحث تأكيد وجود تأثير لـ (أبعاد أادارة الخضراء للموارد البشرية) في أاداء الريادي للمنظمة. وكانت قيمة (t) المحسوبة (0.31) وكما هي موضحة بالجدول (5).



## الأداء الريادي للمنظمة على وفق الإدارة الخضراء للموارد البشرية بحث ميداني في شركة الحفر العراقية

وبهذه النتائج تتحقق فرضية التأثير الفرعية الأولى من فرضية التأثير الثانية الرئيسية للبحث الحالي التي مفادها (هناك تأثير لأبعاد الإدارة الخضراء للموارد البشرية في الأداء الريادي للمنظمة).

ب - هناك تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد الإدارة الخضراء للموارد البشرية في أبعاد الأداء الريادي للمنظمة والتي سيتم بحثها على النحو التالي

### أولاً: هناك تأثير ذو دلالة معنوية للتوظيف الأخضر في التخطيط المسبق

يتضح من الجدول (5)، أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (432.19)، وهذا يعني وجود تأثير لـ (التوظيف الأخضر) في متغير التخطيط المسبق في الشركة المبحوثة. وهذا يدل على أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين. ومن خلال الجدول (5) يمكن ملاحظة القيمة الثابتة ( $\alpha = 0.09$ ) الذي يعني أن هناك وجوداً لـ (التخطيط المسبق) ما مقداره (0.09) حتى وإن كان التوظيف الأخضر يساوي صفرًا. أما قيمة ( $\beta = -0.45$ ) فهي تدل على أن تغيراً مقداره وحدة واحدة في التوظيف الأخضر، سيؤدي إلى تغيير بالمقدار نفسه في التخطيط المسبق وبصورة عكسية (علاقة عكسية).

وأشارت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) الذي يُعد مقياساً وصفيًا يستعمل في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استعمال معادلة الانحدار، الذي كان مقداره (0.96) والذي يعني أن ما مقداره (0.96) من التباين الحاصل في التوظيف الأخضر هو تباين مُفسّر بفعل التوظيف الأخضر الذي دخل النموذج، وأن (0.04) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل نموذج البحث. كما أشار الجدول (5) إلى المعنوية التي ظهر مقدارها (0.00) في مخرجات النظام الإحصائي، وهو تأكيد وجود تأثير لـ (التوظيف الأخضر) في التخطيط المسبق. وكانت قيمة (t) المحسوبة (0.19)، وكما هي موضحة بالجدول (5). وبهذه النتيجة تتحقق جزء من فرضية التأثير الفرعية الثانية من فرضية التأثير الرئيسية للبحث الحالي التي مفادها (هناك تأثير ذو دلالة معنوية للتوظيف الأخضر في أبعاد الأداء الريادي في المنظمة)

### ثانياً: هناك تأثير ذو دلالة معنوية للتوظيف الأخضر في الكفاءة

يتضح من الجدول (5)، أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (405.55)، وهذا يعني وجود تأثير لـ (التوظيف الأخضر) في متغير الكفاءة في الشركة المبحوثة. وهذا يدل على أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين. ومن خلال الجدول (5) يمكن ملاحظة القيمة الثابتة ( $\alpha = 0.82$ ) الذي يعني أن هناك وجوداً لـ (الكفاءة) ما مقداره (0.82) حتى وإن كان التوظيف الأخضر يساوي صفرًا. أما قيمة ( $\beta = -0.54$ ) فهي تدل على أن تغيراً مقداره وحدة واحدة في التوظيف الأخضر، سيؤدي إلى تغيير بالمقدار نفسه في الكفاءة وبصورة عكسية (علاقة عكسية).

وأشارت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) الذي يُعد مقياساً وصفيًا يستعمل في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استعمال معادلة الانحدار، الذي كان مقداره (0.96) والذي يعني أن ما مقداره (0.96) من التباين الحاصل في التوظيف الأخضر هو تباين مُفسّر بفعل التوظيف الأخضر الذي دخل النموذج، وأن (0.04) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل نموذج البحث. كما أشار الجدول (5) إلى المعنوية التي ظهر مقدارها (0.00) في مخرجات النظام الإحصائي، وهو تأكيد وجود تأثير لـ (التوظيف الأخضر) في الكفاءة. وكانت قيمة (t) المحسوبة (1.62)، وكما هي موضحة بالجدول (5). وبهذه النتيجة تتحقق جزء من فرضية التأثير الفرعية الثانية من فرضية التأثير الرئيسية للبحث الحالي التي مفادها (هناك تأثير ذو دلالة معنوية للتوظيف الأخضر في أبعاد الأداء الريادي في المنظمة)





## الأداء الريادي للمنظمة على وفق الإدارة الخضراء للموارد البشرية بحث ميداني في شركة الحفر العراقية

### ثالثاً: هناك تأثير ذو دلالة معنوية للتوظيف الأخضر في الفاعلية

يتضح من الجدول (5)، أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (431.24)، وهذا يعني وجود تأثير لـ (التوظيف الأخضر) في متغير الفاعلية في الشركة المبحوثة. وهذا يدل على أن منحى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين. ومن خلال الجدول (5) يمكن ملاحظة القيم الثابتة ( $\alpha = 0.69$ ) الذي يعني أن هناك وجوداً لـ (الفاعلية) ما مقداره (0.69) حتى وان كان التوظيف الأخضر يساوي صفرًا. أما قيمة ( $\beta = -0.74$ ) فهي تدل على أن تغييراً مقداره وحدة واحدة في التوظيف الأخضر، سيؤدي إلى تغيير بالمقدار نفسه في الفاعلية وبصورة عكسية (علاقة عكسية).

وأشارت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) الذي يُعد مقياساً وصفيًا يستعمل في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استعمال معادلة الانحدار، الذي كان مقداره (0.96) والذي يعني أن ما مقداره (0.96) من التباين الحاصل في التوظيف الأخضر هو تباين مفسر بفعل التوظيف الأخضر الذي دخل النموذج، وأن (0.04) هو تباين مفسر من قبل عوامل لم تدخل نموذج البحث. كما أشار الجدول (5) إلى المعنوية التي ظهر مقدارها (0.00) في مخرجات النظام الإحصائي، وهو تأكيد وجود تأثير لـ (التوظيف الأخضر) في الفاعلية. وكانت قيمة (t) المحسوبة (1.23)، وكما هي موضحة بالجدول (5). وبهذه النتيجة تتحقق جزء من فرضية التأثير الفرعية الثانية من فرضية التأثير الرئيسية للبحث الحالي التي مفادها (هناك تأثير ذو دلالة معنوية للتوظيف الأخضر في أبعاد الأداء الريادي في المنظمة) ج- هناك تأثير ذو دلالة معنوية للتطوير والتدريب الأخضر في أبعاد الاداء الريادي للمنظمة والتي سيتم بحثها على النحو التالي:-

### أولاً: هناك تأثير ذو دلالة معنوية للتطوير والتدريب الأخضر في الكفاءة

يتضح من الجدول (5)، أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (405.55)، وهذا يعني وجود تأثير لـ (التطوير والتدريب الأخضر) في متغير الكفاءة في الشركة المبحوثة. وهذا يدل على أن منحى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين. ومن خلال الجدول (5) يمكن ملاحظة القيمة الثابتة ( $\alpha = 0.82$ ) الذي يعني أن هناك وجوداً لـ (الكفاءة) ما مقداره (0.82) حتى وان كان التطوير والتدريب الأخضر يساوي صفرًا. أما قيمة ( $\beta = -0.19$ ) فهي تدل على أن تغييراً مقداره وحدة واحدة في التطوير والتدريب الأخضر، سيؤدي إلى تغيير بالمقدار نفسه في الكفاءة وبصورة عكسية (علاقة عكسية).

وأشارت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) الذي يُعد مقياساً وصفيًا يستعمل في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استعمال معادلة الانحدار، الذي كان مقداره (0.96) والذي يعني أن ما مقداره (0.96) من التباين الحاصل في التطوير والتدريب الأخضر هو تباين مفسر بفعل التطوير والتدريب الأخضر الذي دخل النموذج، وأن (0.04) هو تباين مفسر من قبل عوامل لم تدخل نموذج البحث. كما أشار الجدول (5) إلى المعنوية التي ظهر مقدارها (0.00) في مخرجات النظام الإحصائي، وهو تأكيد وجود تأثير لـ (التطوير والتدريب الأخضر) في الكفاءة. وكانت قيمة (t) المحسوبة (1.62)، وكما هي موضحة بالجدول (5). وبهذه النتيجة تتحقق جزء من فرضية التأثير الفرعية الثالثة من فرضية التأثير الرئيسية للبحث الحالي التي مفادها (هناك تأثير ذو دلالة معنوية للتطوير والتدريب الأخضر في أبعاد الاداء الريادي في المنظمة)

### ثانياً: هناك تأثير ذو دلالة معنوية للتطوير والتدريب الأخضر في المؤشر الريادي

يتضح من الجدول (5)، أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (445.35)، وهذا يعني وجود تأثير لـ (التطوير والتدريب الأخضر) في متغير المؤشر الريادي في الشركة المبحوثة. وهذا يدل على أن منحى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين. ومن خلال الجدول (5) يمكن ملاحظة القيمة الثابتة ( $\alpha = -0.19$ ) الذي يعني أن هناك وجوداً لـ (المؤشر الريادي) ما مقداره (-0.19) حتى وان كان التطوير والتدريب الأخضر يساوي صفرًا. أما قيمة ( $\beta = -0.42$ ) فهي تدل على أن تغييراً مقداره وحدة واحدة في التطوير والتدريب الأخضر، سيؤدي إلى تغيير بالمقدار نفسه في المؤشر الريادي .



## الأداء الريادي للمنظمة على وفق الإدارة الخضراء للموارد البشرية بحث ميداني في شركة الحفر العراقية

وأشارت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) الذي يُعد مقياساً وصفيًا يستعمل في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استعمال معادلة الانحدار، الذي كان مقداره (0.96) والذي يعني أن ما مقداره (0.96) من التباين الحاصل في التطوير والتدريب الأخضر هو تباين مُفسر بفعل التطوير والتدريب الأخضر الذي دخل النموذج، وأن (0.04) هو تباين مُفسر من قبل عوامل لم تدخل نموذج البحث. كما أشار الجدول (5) إلى المعنوية التي ظهر مقدارها (0.00) في مخرجات النظام الإحصائي، وهو تأكيد وجود تأثير لـ (التطوير والتدريب الأخضر) في المؤشر الريادي . وكانت قيمة (t) المحسوبة (-0.32)، وكما هي موضحة بالجدول (5). وبهذه النتيجة تتحقق جزء من فرضية التأثير الفرعية الثالثة من فرضية التأثير الرئيسية للبحث الحالي التي مفادها (هناك تأثير ذو دلالة معنوية للتطوير والتدريب الأخضر في أبعاد الأداء الريادي للمنظمة)

د - هناك تأثير ذو دلالة معنوية لتقييم الأداء الأخضر في أبعاد الاداء الريادي للمنظمة والتي سيتم بحثها على النحو الآتي:-

### أولاً: هناك تأثير ذو دلالة معنوية لتقييم الأداء الأخضر في الفاعلية

يتضح من الجدول (5)، أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (431.24)، وهذا يعني وجود تأثير لـ (تقييم الأداء الأخضر) في متغير الفاعلية في الشركة المبحوثة. وهذا يدل على أن منحني الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين. ومن خلال الجدول (5) يمكن ملاحظة القيمة الثابتة ( $\alpha = 0.69$ ) الذي يعني أن هناك وجوداً لـ (الفاعلية) ما مقداره (0.69) حتى وان كان تقييم أداء الأخضر يساوي صفرًا. أما قيمة ( $\beta = 0.83$ ) فهي تدل على أن تغيراً مقداره وحدة واحدة في تقييم الأداء الأخضر، سيؤدي إلى تغيير بالمقدار نفسه في الفاعلية .

وأشارت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) الذي يُعد مقياساً وصفيًا يستعمل في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استعمال معادلة الانحدار، الذي كان مقداره (0.96) والذي يعني أن ما مقداره (0.96) من التباين الحاصل في تقييم الأداء الأخضر هو تباين مُفسر بفعل تقييم الأداء الأخضر الذي دخل النموذج، وأن (0.04) هو تباين مُفسر من قبل عوامل لم تدخل نموذج البحث. كما أشار الجدول (5) إلى المعنوية التي ظهر مقدارها (0.00) في مخرجات النظام الإحصائي، وهو تأكيد وجود تأثير لـ (تقييم الأداء الأخضر) في الفاعلية. وكانت قيمة (t) المحسوبة (1.23)، وكما هي موضحة بالجدول (5). وبهذه النتيجة تتحقق جزء من فرضية التأثير الفرعية الرابعة من فرضية التأثير الرئيسية للبحث الحالي التي مفادها (هناك تأثير ذو دلالة معنوية لتقييم الأداء الأخضر في أبعاد الاداء الريادي للمنظمة)

### أولاً: هناك تأثير ذو دلالة معنوية لتقييم الأداء الأخضر في التخطيط المسبق

يتضح من الجدول (5)، أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (432.19)، وهذا يعني وجود تأثير لـ (تقييم الأداء الأخضر) في متغير التخطيط المسبق في الشركة المبحوثة. وهذا يدل على أن منحني الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين. ومن خلال الجدول (5) يمكن ملاحظة القيمة الثابتة ( $\alpha = 0.09$ ) الذي يعني أن هناك وجوداً لـ (التخطيط المسبق) ما مقداره (0.09) حتى وان كان تقييم الأداء الأخضر يساوي صفرًا. أما قيمة ( $\beta = 0.50$ ) فهي تدل على أن تغيراً مقداره وحدة واحدة في تقييم الأداء الأخضر، سيؤدي إلى تغيير بالمقدار نفسه في التخطيط المسبق (تأثير طردي).

وأشارت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) الذي يُعد مقياساً وصفيًا يستعمل في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استعمال معادلة الانحدار، الذي كان مقداره (0.96) والذي يعني أن ما مقداره (0.96) من التباين الحاصل في تقييم الأداء الأخضر هو تباين مُفسر بفعل تقييم الأداء الأخضر الذي دخل النموذج، وأن (0.04) هو تباين مُفسر من قبل عوامل لم تدخل نموذج البحث. كما أشار الجدول (5) إلى المعنوية التي ظهر مقدارها (0.00) في مخرجات النظام الإحصائي، وهو تأكيد وجود تأثير لـ (تقييم الأداء الأخضر) في التخطيط المسبق . وكانت قيمة (t) المحسوبة (0.19)، وكما هي موضحة بالجدول (5). وبهذه النتيجة تتحقق جزء من فرضية التأثير الفرعية الرابعة من فرضية التأثير الرئيسية للبحث الحالي التي مفادها (هناك تأثير ذو دلالة معنوية لتقييم الأداء الأخضر في أبعاد الاداء الريادي في المنظمة)





## الأداء الريادي للمنظمة على وفق الإدارة الخضراء للموارد البشرية بحث ميداني في شركة الحفر العراقية

هـ هناك تأثير ذو دلالة معنوية للتعويضات والمكافآت الخضراء في إبعاد الاداء الريادي للمنظمة والتي سيتم بحثها على النحو التالي

### أولاً: هناك تأثير ذو دلالة معنوية للتعويضات والمكافآت الخضراء في التجديد والتحديث

يتضح من الجدول (5)، أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (318.63)، وهذا يعني وجود تأثير لـ (التعويضات والمكافآت الخضراء) في متغير التجديد والتحديث في الشركة المبحوثة. وهذا يدل على أن منحى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين. ومن خلال الجدول (5) يمكن ملاحظة القيمة الثابتة ( $\alpha = -0.60$ ) الذي يعني أن هناك وجوداً لـ (التجديد والتحديث) ما مقداره (-0.60) حتى وان كان التعويضات والمكافآت الخضراء يساوي صفرًا. أما قيمة ( $\beta = 1.35$ ) فهي تدل على أن تغييراً مقداره وحدة واحدة في التعويضات والمكافآت الخضراء، سيؤدي إلى تغيير بالمقدار نفسه في التجديد والتحديث.

وأشارت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) الذي يُعد مقياساً وصفيًا يستعمل في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استعمال معادلة الانحدار، الذي كان مقداره (0.94) والذي يعني أن ما مقداره (0.94) من التباين الحاصل في التعويضات والمكافآت الخضراء هو تباين مفسر بفعل التعويضات والمكافآت الخضراء الذي دخل النموذج، وأن (0.06) هو تباين مفسر من قبل عوامل لم تدخل النموذج البحث. كما أشار الجدول (5) إلى المعنوية التي ظهر مقدارها (0.00) في مخرجات النظام الإحصائي، وهو تأكيد وجود تأثير لـ (التعويضات والمكافآت الخضراء) في التجديد والتحديث. وكانت قيمة (t) المحسوبة (-0.76)، وكما هي موضحة بالجدول (5). وبهذه النتيجة تتحقق جزء من فرضية التأثير الفرعية الخامسة من فرضية التأثير الرئيسية للبحث الحالي التي مفادها (هناك تأثير ذو دلالة معنوية للتعويضات والمكافآت الخضراء في أبعاد أداء الريادي للمنظمة).

### ثالثاً: هناك تأثير ذو دلالة معنوية للتعويضات والمكافآت الخضراء في المؤشر الريادي

يتضح من الجدول (5)، أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (445.35)، وهذا يعني وجود تأثير لـ (التعويضات والمكافآت الخضراء) في متغير المؤشر الريادي في الشركة المبحوثة. وهذا يدل على أن منحى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين. ومن خلال الجدول (5) يمكن ملاحظة القيمة الثابتة ( $\alpha = -0.19$ ) الذي يعني أن هناك وجوداً لـ (المؤشر الريادي) ما مقداره (-0.19) حتى وان كان تقييم الأداء الأخضر يساوي صفرًا. أما قيمة ( $\beta = 1.13$ ) فهي تدل على أن تغييراً مقداره وحدة واحدة في التعويضات والمكافآت الخضراء، سيؤدي إلى تغيير بالمقدار نفسه في المؤشر الريادي.

وأشارت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) الذي يُعد مقياساً وصفيًا يستعمل في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استعمال معادلة الانحدار، الذي كان مقداره (0.96) والذي يعني أن ما مقداره (0.96) من التباين الحاصل في التعويضات والمكافآت الخضراء هو تباين مفسر بفعل التعويضات والمكافآت الخضراء الذي دخل النموذج، وأن (0.04) هو تباين مفسر من قبل عوامل لم تدخل النموذج البحث. كما أشار الجدول (5) إلى المعنوية التي ظهر مقدارها (0.00) في مخرجات النظام الإحصائي، وهو تأكيد وجود تأثير لـ (التعويضات والمكافآت الخضراء) في المؤشر الريادي. وكانت قيمة (t) المحسوبة (-0.32)، وكما هي موضحة بالجدول (5). وبهذه النتيجة تتحقق جزء من فرضية التأثير الفرعية الخامسة من فرضية التأثير الرئيسية للبحث الحالي التي مفادها (هناك تأثير ذو دلالة معنوية للتعويضات والمكافآت الخضراء في أبعاد أداء الريادي للمنظمة)



## المبحث الرابع / الإستنتاجات والتوصيات

### المحور الأول: الإستنتاجات

- 1- أن المنظمة المبحوثة تهتم بالكفاءة بالدرجة الأولى، يليها إهتمام المنظمة بالفاعلية بالدرجة الثانية، تلاها إهتمام المنظمة بالمؤشر الريادي بالدرجة الثالثة، ومن ثم إهتمام المنظمة بالتجديد والتحديث بالدرجة الرابعة، تلاها إهتمام المنظمة بالتخطيط المسبق بالدرجة الخامسة، ومن ثم إهتمام المنظمة بالتدريب والتطوير الأخضر بالدرجة السادسة، تلاها إهتمام المنظمة بتقييم الأداء الأخضر بالدرجة السابعة، ويأتي إهتمام المنظمة بالتعويضات والمكافآت الخضراء بالدرجة الثامنة، وأخيراً جاء إهتمام المنظمة بالتوظيف الأخضر بالدرجة الأخيرة .
- 2- هناك علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين أبعاد الإدارة الخضراء للموارد البشرية وبين أبعاد الأداء الريادي للمنظمة ، مما يشير إلى دور لادارة الخضراء للموارد البشرية في الأداء الريادي للمنظمة، وأن هناك علاقة قوية ما بين التراجع الذي يصيب الإدارة الخضراء للموارد البشرية يقابله تراجع في الأداء الريادي للمنظمة والعكس صحيح.
- 3- يوجد تأثير عكسي ذي دلالة إحصائية لادارة الخضراء للموارد البشرية في الأداء الريادي للمنظمة في المنظمة المبحوثة ، مما يدل على الدور المميز الذي تمارسه الادارة الخضراء للموارد البشرية في الأداء الريادي للمنظمة فكما كانت هناك زيادة في الادارة الخضراء للموارد البشرية أدت إلى نقص في الأداء الريادي للمنظمة والعكس صحيح .

### المحور الثاني : التوصيات

- 1- زيادة إهتمام الإدارة العليا بالتوظيف الأخضر والتدريب والتطوير الأخضر وذلك لإعداد ملاكات بشرية مبدعة، من خلال تحسين أستقطاب وأختيار وتوظيف الموارد البشرية ومن ثم زيادة البرامج التدريبية والدورات خارج المنظمة لتوضيح مفهوم الإدارة الخضراء للموارد البشرية وأهميته وعلاقته بأهداف المنظمة، والأطلاع على التطورات العالمية في هذا المجال .
- فضلا عن تطوير برنامج تدريبي متخصص بتطوير العاملين من خلال تخصيص ميزانية كافية وواضحة لبرامج التدريب ، والتنسيق مع الجهات المحلية والعربية والدولية لعقد برامج تدريبية هادفة لتطوير مهارات العاملين بشكل عام
- 2- ضرورة استثمار العلاقة والتأثير الإيجابيين للإدارة الخضراء للموارد البشرية في الأداء الريادي للمنظمة ووضع الخطط المستقبلية للمنظمة المبحوثة للإفادة من معطياتها في تحسين الأداء المنظمي.

## المصادر والمراجع

### أولاً :- المراجع باللغة العربية

- 1- أبو طه، نهى أحمد (2012)، أثر الإضطراب البيئي على علاقة التوجه الإستراتيجي بالإداء التسويقي ، دراسة تطبيقية على شركات الإسكانات في العاصمة الأردنية عمان، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط .
- 2- أبو شنب ، هدى محمد محمد (2012)، أثر الوظائف الإدارية الأساسية على أداء منظمات الأعمال التعليمية الخاصة ، دراسة حالة : مؤسسة المدارس العالمية في الأردن ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط..
- 3- أقطي، رباب (2009) ، التكوين الجامعي وعلاقته بكفاءة الإطار في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة ميدانية بمكتب الدراسات التقنية والإقتصادية – باتنه (B.E.E.T.B) ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإجتماعية والعلوم الإسلامية ، جامعة الحاج لخضر – باتنه ، الجزائر.
- 4- البحيري، سامي محمود أحمد (2011)، مداخل الإصلاح الإداري (التطوير التنظيمي والتدريب وتقييم الأداء)، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، لندن – المملكة المتحدة.



## الأداء الريادي للمنظمة على وفق الإدارة الخضراء للموارد البشرية بحث ميداني في شركة الحفر العراقية

- 5- الرويشدي، حسام علي محيبس (2015)، ريادة المنظمات العامة على ضوء التوافق بين الذكاء التنافسي والتجديد الإستراتيجي، بحث تحليلي في جامعة بغداد، إطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والإقتصاد ، جامعة بغداد.
- 6- الربيعاوي، سعدون حمود جثير، والشويلي، حيدر عبد الواحد (2014)، أثر المعرفة السوقية في تحسين الأداء التسويقي – دراسة تطبيقية في شركات إتصال للهاتف المحمول في العراق ، مستل من رسالة ماجستير، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية ، جامعة بغداد ، المجلد (20) ، العدد (76) .51- 82
- 7- الشريف، حاب الله (2009)، دور التكاليف المعيارية في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية – دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن سوق اهراس-، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الحاج الخضر باتنه ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، دائرة علوم التسيير، الجزائر.
- 8- الكبيسي، سندس محسن (2014) ، قدرات التجديد المنظمي في إطار القيادة الاستراتيجية ، بحث تحليلي مقارنة لآراء المدراء العاملين في عدد من مستشفيات جامعة بغداد، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والإقتصاد ، جامعة بغداد.
- 9- القرنة، لميس يوسف أحمد (2014)، أثر أبعاد المنظمة الريادية في تحقيق التنافسية المستدامة ، دراسة ميدانية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم في مدينة عمان، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط .
- 10- الساعاتي ، عفاف حسن هادي ، والخفاجي ، ياسر عادل محمود (2014)، الثقافة المنظمة وأثرها في تعزيز الأداء الوظيفي، بحث في شركة الأصباغ الحديثة ، مستل من رسالة ماجستير، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية ، جامعة بغداد ، المجلد (20) ، العدد (76) .231- 259
- 11- الشيلخي ، أسيل أمين إبراهيم (2013)، أثر التخطيط الإستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية العاملة في الأردن ودور التوجه الريادي، رسالة ماجستير، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط.
- 12- الطويل، أكرم أحمد ، وأغا، أحمد عوني أحمد عمر، وكشمولة ، ندى عبد الباسط (2012)، دور أبعاد رأس المال الزبائني في تعزيز إستراتيجيات الريادة لمنظمات الأعمال : دراسة تحليلية في الشركة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي في محافظة نينوى، مجلة الإدارة والإقتصاد ، السنة الخامسة ، العدد (2012). 1-20
- 13- العدواني ، عبد الستار محمد علي ، ومحمد ، أثمار عبد الرزاق (2012)، حاضنات الأعمال: مدخل المنظمات للتحويل نحو الأداء الريادي ، دراسة لآراء عدد من العاملين في منظمات هيئة التعليم التقني بالموصل، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية ، المجلد (18)، العدد (69) .76- 94
- 14- العنزي ،سعد علي محمود، والساعدي ، مؤيد (2007)، فلسفة إستراتيجية الموارد البشرية ، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية ، المجلد (13)، العدد (45) .1- 21
- 15- الفروخ، فايز عبد الرحمن ، ط1 (2010)، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي ، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان.
- 16- المشهداني ، أحمد عبد القادر (2015)، أخلاقيات الإدارة وأثرها في ريادة الأداء الإستراتيجي بتوسيط بعض متغيرات الإدارة الإستراتيجية بحث ميداني في هيئة السياحة ، إطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والإقتصاد ، جامعة الموصل.
- 17- الناصري ، طارق كاظم شلاكة، ممارسات القيادة الإستراتيجية في إطار التوجه الريادي 2015، رسالة ماجستير في علوم الإدارة العامة ، كلية الإدارة والإقتصاد ، جامعة بغداد.
- 18- الهواسي ، محمود حسن ، والبرزنجي ، حيدر شاكر (2014) ، مبادئ علم الإدارة الحديثة ، وظائف الإدارة، العملية الإدارية ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
- 19- الوافي ، الطيب (2012)، الريادة في الأداء البيئي : شركة نوكيا أنموذجاً ، مجلة الباحث ، العدد (11).
- 20- أنجار، عفاف أحمد (2011)، البرامج التدريبية وأثرها على أداء موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل : واقع وطموحات، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي ، جامعة الخليل.



## الأداء الريادي للمنظمة على وفق الإدارة الخضراء للموارد البشرية بحث ميداني في شركة الحفر العراقية

- 21- الطائي ، أحمد ضياء الدين صلاح الدين (2015) ، نجاح منظمات الأعمال على وفق التوجه الريادي لتكنولوجيا المعلومات، بحث ميداني لعينة من المصارف العراقية الخاصة ، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والإقتصاد ، جامعة بغداد.
- 22- السكارنة، بلال خلف (2008)، إستراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، (دراسة ميدانية على شركات اتصالات في الأردن) ، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد (17). 112-77
- 23- الحسنوي، صالح محمد مهدي (2010) ، أثر استخدام المعرفة الألكترونية في بناء المنظمات الريادية ، دراسة تحليلية لأراء عينة من مديري شركة زين / العراق للاتصالات المتنقلة، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة كربلاء.
- 24- باتول ، بشيري فايزة بوترعة (2013)، دور الخدمات الاستشارية في تحسين كفاءة رأس المال البشري، دراسة ميدانية بمجمع صيدال، فرع فرمال – قسنطينة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينية.
- 25- جندب، عبد الوهاب أحمد (2013)، أثر التوجهات الإستراتيجية الإبداعية والإستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والإدعاء التسويقي، دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في اليمن ، رسالة ماجستير ، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط .
- 26- حميد، شهباء حازم (2015)، إمكانية تطبيق بعض أبعاد الهندسة المتزامنة وأثرها في الإدعاء الإستراتيجي ، بحث في شركة الزوراء العامة، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والإقتصاد ، جامعة بغداد.
- 27- خليل ، نور (2013)، متطلبات منظومة عمل الإدعاء العالي لتحقيق الريادية في العمل الجامعي / بحث تحليلي في كلية الإدارة والإقتصاد / جامعة بغداد ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد (19)، العدد (73). 263-238
- 28- داود ، فضيلة سلمان (2015) ، الإدعاء الريادي على وفق الذكاء التنافسي والإستراتيجي ، بحث تطبيقي في عينة من المصارف الأهلية ، مؤتمر الجامعة المستنصرية ، بحث غير منشور.
- 29- داود، فضيلة سلمان (2011)، تنافسية المنظمات بين الحاكمية وريادية الأعمال ، دراسة تحليلية مقارنة في قطاعي اتصالات والمصارف العراقية ، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والإقتصاد ، جامعة بغداد.
- 30- دودين ، أحمد يوسف (2012) ، إدارة الجودة الشاملة ، الأكاديميون للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
- 31- صالح ، ماجد محمد (2011)، المتطلبات الريادية وتطبيقاتها الميدانية في المنظمات الإنتاجية دراسة ميدانية في معمل سميت بادوش ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية ، المجلد (7) ، العدد (21). 28-9
- 32- سمير، بو لحجل (2009)، تحليل إدارة الأعمال الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، دراسة حالة مؤسسة تلزة للفلين – سكيكدة، الجزائر-، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.
- 33- عيسى ، محمود حسين ، أستراتيجية إدارة الموارد البشرية ، ودورها في إنجاز إستراتيجية المنظمة، شبكة الألوكة ، <http://www.alukah.net/culture/0/913>
- 34- عيودي، زيد منير(2006) ، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن .
- 35- عبد الرزاق، أشواق، وجوحي، أحمد سعدون (2014)، أداء الإدارة الإرشادية في ظل معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر الموظفين الزراعيين العاملين بالإرشاد الزراعي وزراع الخضر في محافظات المنطقة الوسطى من العراق ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (20)، العدد (75). 116-100
- 36- علي ، ليث، وزوين ، عمار، والخفاجي ، حاكم (2010)، دور نموذج سلسلة القيمة لإدارة المعرفة في تحقيق الإدعاء الجامعي المتميز، دراسة إستطلاعية ، مجلة دراسات إدارية ، المجلد (3) ، العدد (6). 25-1
- 37- مزهودة، عبد المليك (2001)، أداء بين الكفاءة والفعالية ، مفهوم وتقييم ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد (1). 100-85



**ثانياً:- المراجع باللغة الأجنبية**

- 38- Acs, Zoltan J., Szerb, Laszlo. &Autio, Erkkko (2016), Global Entrepreneurship, Index, powered by Gedi, Global Entrepreneurship Network.
- 39- Acs, Zoltan J., Szerb, Laszlo (2014), Global Entrepreneurship & Development Index, Springer Briefs in Economics, Springer Cham Heidelberg New York Dordrecht, London.
- 40- Acs, Zoltan J., Szerb, Laszlo. & Autio, Erkkko (2013), The Regional Entrepreneurship and Development Index- Measuring regional entrepreneurship, final report, Directorate-General for Regional and Urban Policy, european commission , Belgium.
- 41- Ahmad, Shoeb:2015 "Green Human Resource Mangement : policies and practices" cogent business& management .cogent, This open access article is distributed under a Creative Commons Attribution,(CC-BY) 4.0 license. P.p 1-13
- 42- Ashraf, Fawad., Ashraf, Ibbad., & Anam, Waqasia (2015), Green HR for Businesses, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 5, No. 8.p.p 149- 156
- 43- Bangwal, Deepak., Tiwari, Prakash (2015), Green HRM – A way to greening the environment, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), vol . 17, Issue 12.p.p 45-53
- 44- Bhati , Sonam., Kumar, Amit., &Yadav, Parul (2014), Green Human Resource Management Practices, International Research Journal of commerce Arts and Science, vol. 5, Issue. 10.p.p 36- 42
- 45- Camen, Michael Muller., Jackson, Susan E., Jabbour, Charbel J. C.,& Renwick , Douglas(2010), Call for Papers Special Issue on the Topic: Green Human Resource Management, German Journal of Human Resource Research. P.p 95- 98
- 46- Dai, Fu(2012)" A Model of Network Marketing business entrepreneurial performance ,Doctor Thesis ,School of Management, The University of Technology, Sydney.
- 47- Hosain, Sajjad., Rahman, Sadiqur (2016), Green Human Resource Management: A Theoretical Overview, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Vol. 18, Issue 6 .Ver. III. P.p 54- 59
- 48- Ibrahim, Hadziroh., Yusoff, Yusliza Mohd ., & Zin, MD. Lazim Mohd (2015), EHRM Needed For Green Human Resource Management, Conference on Green Human Resource Management, Eastin Hotel, Penang, Graduate School of Business (GSB), US, Malaysia 30 – 31 May.
- 49- Jabbour, Charbel José Chiappetta., Jabbour, Ana Beatriz Lopes de Sousa(2015), Green human resource management and green supply chain management: linking two emerging agendas, Accepted Manuscript. p. p 1-32
- 50- Mandip, Gill(2012)" Green HRM :people management commitment to environmental sustainability, Research Journal of Recent Sciences,vol.1.p.p 244- 252



- 51- Mayer-Haug, Katrin, & Read, Stuart, & Brinckmann, Jan, & Dew, Nicholas, & Grichnik, Dietmar (2013), Entrepreneurial talent and venture performance: A meta-analytic investigation of SMEs, Research Policy ,vol, 24.p.p.1251- 1273.
- 52- McMullan, W. Edward., Kenworthy, Thomas P.(2015), Creativity and Entrepreneurial Performance, A General Scientific Theory, Springer International Publishing , Switzerland.
- 53- Masoom, Khwaja (2014), The Entrepreneur's, Dictionary of business and financial, Terms ,partridge a penguin kandom housr company, ebook.
- 54- Muniandi, Tale Selvi., Nasruddin, Elisha (2015), Green Recruiting to attract and retain top talent: the significance of video interview for the manufacturing industry in Malaysia, Conference on Green Human Resource Management, Eastin Hotel, Penang, Graduate School of Business (GSB), US, Malaysia 30 – 31 May.
- 55- Prasad ,Ravi sharan(2013) "green HRM – partner in sustainable competitive growth", Journal of Management Sciences & Technology,Vol. 1.p.p 15-18
- 56- PILLAI, RAJASSHRIE., SIVATHANU, BRIJESH (2014), GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, ZENITH International Journal of Multidisciplinary Research, vol . 4, no. 1 .p.p 72-82
- 57- Rani, Sushma., Mishra, K.(2014), Green HRM: Practices and Strategic Implementation in the Organizations, International Journal on Recent and Innovation Trends in Computing and Communication, Vol. 2 Issue: 11. p.p. 3633 – 3639
- 58- Rao, k, Aparna :2012" New avenue to human resource management: go green"International Monthly Refereed Journal of Research In Management & Technology,Vol. 1. p.p.80-84
- 59- Renwick, Douglas ., Redman, Tom & Maguire, Stuart(2008) "Green HRM : A review, process model , and research agenda", The University of Sheffield Management School, , Durham University Library, Stockton Road, Durham DH1 3LY, United Kingdom,No.1p.p.1-46
- 60- Renwick, Douglas W.S., Redman, Tom & Maguire ,Stuart (2012)" Green Human resource Management :A Review and research Agenda", International Journal of Management Reviews, Vol.15 .p.p 1-14
- 61- Rimi, Nadia Newaz., Yusoff, Yusliza Mohd (2015), Green Human Resource Management in Service Organizations: A Proposed Model for Green Banking Performance, Conference on Green Human Resource Management, Eastin Hotel, Penang, Graduate School of Business (GSB), US, Malaysia 30 – 31 May.





- 62- Radic, Vlado, & Popovic, Jovanka (2014), MARKET ORIENTATION AND BUSINESS PERFORMANCE, International conference, ENTREPRENEURSHIP: FACTORS AFFECTING SMALL-SCALE BUSINESS PERFORMANCE AND DEVELOPMENT, 15-17 October 2014 Belgrade Serbia.
- 63- Sarode, A P., Patil, Jayashree., & Patil ,Deepak Tulsiram (2016), A study of Green HRM and Its Evaluation with Existing HR Practices in Industries within Pune Region, International Journal of Research in Engineering, IT and Social Sciences, Vol. 6, Issue 04. p.p.49-67.
- 64- Silvester, James L (2008), 401 Questions Every Entrepreneur Should Ask, career press franklin lakes, NJ.
- 65- Stringer, L. (2009). "The Green workplace. Sustainable strategies that benefit employees", *the environment, and the bottomline*. New York.
- 66- tapan ,Sema sakarya(2001)" entrepreneurial ventures and small business, an assessment of the entrepreneurial roles of the franchisor and the franchisee from an entrepreneurial school of strategy formation perspective" Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship, Vol.3, Issue3. p.p.123-138.
- 67- Teng, Teoh Siau., Yusoff, Yusliza Mohd (2015), Talent Management for Green Human Resource Management, Conference on Green Human Resource Management, Eastin Hotel, Penang, Graduate School of Business (GSB), US, Malaysia 30 – 31 May.





## **The Entrepreneurial Performance of an organization in Accordance with Green Human Resources Management C A field Research in Iraq Drilling Company**

### **Abstract**

The research aims to determine the role of green human resource management dimensions of (employment Green, training and development, green, performance evaluation Green, compensation and green bonuses) in the performance leadership of the organization dimensions of (advance planning, efficiency, effectiveness, index pioneering, renovation and modernization), Search of paramount importance because it addresses an important and modern issue in performance leadership, namely green management of human resources, aware of the importance of the subject and expected results of the company under study, an analysis of the data obtained through field visits in addition to the questionnaire and interviews, the most important search results All correlations between green management dimensions of human resources and performance leadership of the organization was a strong and significant moral as well as having the effect of green for the management of human resources in the performance leadership of the organization .oohm recommendations is to involve all employees in the process of evaluating the performance of the organization and make them part of the inalienable him, because the participation of workers in the evaluation of the performance the organization will make them more aware of the objectives and results, and how to implement it and the problems that can limit the effectiveness of the organization's effectiveness and then

**Keyword Search:** - Management of green human resources, recruitment green, green development and training, entrepreneurial performance, leadership, entrepreneurial organization.