

تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الأداء المتميز
دراسة مسحية لآراء عينة من منتسبي تشكيلات الجامعة التقنية الشمالية في الموصل

محمد اسماعيل عابد الهورامي

مدرب فني أقدام

المعهد التقني الموصل

Muhammed.ikh@ntu.edu.iq

م.د. هبة محمد حسين الطائي

الجامعة التقنية الشمالية

الكلية التقنية الإدارية

hiba_mohammed@ntu.edu.iq

ابراهيم ريسان ذنون العجيلي

باحث

mailto:ibrahim_thanoon@ntu.edu.iq

ISSN 2709-6475 DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2023.4.5.23>

تأريخ النشر ٢٠٢٣/٥/٣٠

تأريخ قبول النشر ٢٠٢٢/١٢/١٣

تأريخ استلام البحث ٢٠٢٢/١٢/٧

المستخلص

يسعى الباحثون من خلال بحثهم لبيان تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) في تحقيق الأداء المتميز، إذ أن التوجه الحالي نحو البيئة الخضراء أو المستدامة في جميع مجالات الأعمال ومنها (GHRM) التي تحدد أهمية المورد البشري والأعمال التي يقوم بها من أجل تحقيق أداء متميز في مجال العمل التي منها ما ظهر في الجامعات، إذ تم اختيار مجموعة من تشكيلات الجامعة التقنية الشمالية في الموصل كمجال للبحث التطبيقي للتحقق من فرضيات البحث الرئيسية، إذ تظهر أن هناك علاقة متبادلة التي يتم جمعها من خلال البرنامج الإحصائي SPSS V.25، لدراسة تأثير (GHRM) في الأداء المتميز للمنظمة موضوع البحث عبر الاستبانة الإلكترونية، بالتالي خلص إلى أن مصطلح (GHRM) يعمل على تنظيم العاملين أعمالهم داخل المنظمة لأجل التكيف مع التغييرات وحفظ بيانات العمل وبالتالي تحقيق الأداء المتميز، فضلاً عن أهم المقترحات المقدمة منها ضرورة العمل على تعزيز نقاط القوة المتمثلة بها المنظمة وتطويرها عبر موظفين يتميزون بالسلوكيات الخضراء عبر إجراء العديد من الدورات الخاصة (GHRM) لتحقيق الأداء المتميز فيها.

الكلمات المفتاحية: المورد البشري الاخضر، إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM)، الأداء المتميز، الجامعة التقنية الشمالية.



مجلة اقتصاديات الأعمال

المجلد (٤) العدد (٥) ٢٠٢٣

الصفحات: ٣٩٧-٤١١

The effect of Green Human Resource Management (GHRM) In Achieving Outstanding Performance

**A survey study of the opinions of a sample of members of the Northern
Technical University formations in Mosul**

Abstract

The researchers seek through their research to explain the effect of green human resource management (GHRM) in achieving outstanding performance. As the current trend is towards a green or sustainable environment in all areas of business, including (GHRM), which identifies the importance of the human resource and the work it performs in order to achieve outstanding performance in the field of work, some of which appeared in green universities, A group of formations of the Northern Technical University in Mosul was selected as an applied research field to verify the main research hypotheses, As it shows that there is a mutual relationship through data collected through the statistical program SPSS v.25, To study the effect of (GHRM) on the outstanding performance of the organization in question through the electronic questionnaire. Therefore, he concluded that the term (GHRM) works to organize workers and their work within the organization in order to adapt to changes and maintain work environments and thus achieve outstanding performance. In addition to the most important proposals submitted by them indicates that the researched organization pays attention (GHRM) and in a way that led us to present some proposals, including the need to work on strengthening the strengths of the organization and developing them through employees characterized by green behaviors by conducting many special courses (GHRM) to achieve outstanding performance in them.

Key words: Green Human Resource, Green Human Resource Management, Outstanding Performance, Northern Technical University.

المقدمة:

نتيجة اهتمام عالم اليوم بالبيئة الخضراء والتنمية المستدامة أصبح على الشركات توجّه أعمالها نحو منتجات وخدمات خضراء لحاجتها المتزايدة والمتغيرة باستمرار، إذ يعدّ العنصر البشري كنزاً ذا قيمة للمنظمة للاهتمام الكبير الذي اكتسبته هذه المنظمة المسؤولة أولاً عن عملية البناء وإعادة الإعمار، إذ تدرك العديد من المنظمات المعاصرة دورها وأهميتها التي أنشأت معظمها من قبل إداراتها الخاصة التي تسمى (إدارة شؤون الموظفين أو إدارة الأفراد)، جنباً إلى جنب مع التغيير والتحول الحاصل في الاقتصاد العالمي والمسمى بـ (GHRM) والتركيز على اختيار ملاكات مدربة ومؤهلة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية عبر تقديم الخدمة والتميز في الأداء، وبناءً على ذلك يوضح هذا البحث العلاقة بين (GHRM) والأداء المتميز عبر أربعة مباحث الأول تمثل بمنهجية البحث والثاني الجانب النظري بشقيه (GHRM) والأداء المتميز بينما ظهر الثالث الجانب الميداني والأخير شمل أهم الاستنتاجات والمقترحات المقدمة.

منهجية البحث:

أولاً: مشكلة البحث:

تعد الجامعات من المرافق الحيوية المهمة في تقديم الخدمات إلى المستفيدين، ويحتم الدور المناط بها أن تكون في تجدد وتطور مستمر لمواجهة التغيرات الحاصلة على المستوى العلمي والتقني، فالمعضلة التي تواجهها هو كيفية تحقيق الأداء المتميز عبر اختيار المورد البشري المناسب المدرب والمؤهل بشكل جيد والادارة المناسبة الذي يحقق عن طريقها هذه الجامعات أهدافها الاستراتيجية عبر النهوض بالخدمات المقدمة، وللوقوف على مشكلة البحث على نحو أكثر تفصيلاً تم وضع مجموعة من التساؤلات يمكن أن يحقق ذلك، وكما يأتي:

١. أهمية توفر (GHRM) التي يمكن من خلالها التميز عن المنظمات الأخرى؟
٢. هل لـ (GHRM) تأثير واضح يمكن من خلالها تحقيق الاداء المتميز عن المنظمات الأخرى؟

ثانياً: أهمية البحث:

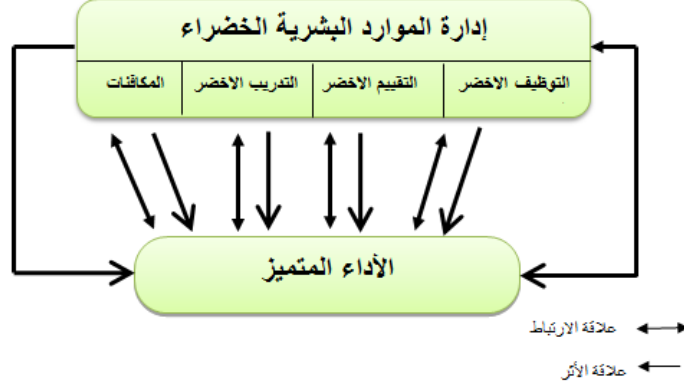
١. تكمن الأهمية في إيضاح التأثير لـ (GHRM) في تحقيق الاداء المتميز، عن طريق قدرة هذه الإدارة في التأثير على الأنشطة وممارسات المنظمة التي تساعد في تحقيق أهدافها.
٢. إن أهم ركيزة أساسية لبناء الموارد البشرية واستقرارها في المنظمة هو اختيار افضل الموظفين، لأن عملية التميز يجب أن ترتبط برؤية المنظمة ورويتها الاستراتيجية من خلال الاستقطاب والتوظيف الجيد.

ثالثاً: أهداف البحث:

١. تتمثل أهداف البحث من خلال:
٢. تقديم اطار نظري يسهم في بلورة التوجهات الفكرية واطرها للأبحاث المستقبلية.
٢. تحديد مدى تأثير (GHRM) في تحقيق الأداء المتميز.
٣. التوصل إلى الاستنتاجات فيما يخص العلاقة بين متغيرات البحث وتقديم التوصيات يمكن الاستفادة منها من قبل المنظمة المبحوثة.

رابعاً: مخطط البحث وفرضياته:

صُمم مخطط البحث ليعكس طبيعة العلاقات الافتراضية بين متغيري البحث (GHRM) كمتغير مفسر والأداء المتميز كمتغير مستجيب وكما موضح في الشكل التالي.



الشكل (1) مخطط البحث

المصدر: الشكل من إعداد الباحثين.

ولغرض الاجابة على التساؤلات المثارة في مشكلة البحث، يمكن صياغة فرضيتي البحث الرئيسيتين وعلى النحو الآتي:

١. **الفرضية الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لـ (GHRM) (مجتمعة ومنفردة) وتحقيق الأداء المتميز في المنظمة عينة البحث.
٢. **الفرضية الثانية:** توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين (GHRM) (مجتمعة ومنفردة) في تحقيق الأداء المتميز في المنظمة عينة البحث.

سادساً: حدود البحث:

شمل حدود البحث الحدود البشرية عبر اختيار عينة عشوائية من التدريسين والفنيين الذي يمكن عن طريقهم بيان رأيهم لتعزيز الجانب الميداني، أما عن الحدود المكانية الذي شمل مجموعة من تشكيلات الجامعة التقنية الشمالية في الموصل والموضحة في الجدول (1)، أما عن الحدود الزمانية للبحث فقد أمتد البحث من الفترة (٢٠٢١/١٠/١) ولغاية (٢٠٢٢/٦/١).

سابعاً: منهج البحث وتقاناته:

اعتمد الباحثون في اعداد البحث المنهج الوصفي التحليلي لإنجاز هذا البحث، كما اعتمد تقاناته في تحصيل البيانات من خلال استمارة استبانة تضمنت فقرات قياس أبعاد (GHRM) والأداء المتميز وجسدته بـ(25) عبارة، وقد تم الاعتماد على الادبيات ذات الصلة في اعداده، باستخدام الاستبانة الالكترونية وتوزيعها عبر برنامج (Google Forms). وأخيراً وليس آخراً فيما يتعلق بالأساليب الاحصائية، فقد تم استخدام معاملات الارتباط والانحراف المعياري ومعامل الارتباط الخطي البسيط والمتعدد وتحليلها وفق برنامج SPSS V25 في اختبار فرضيات البحث.

ثامناً: عينة البحث ومجتمعه:

قام الباحثون باختيار عينة عشوائية من التدريسيين والفنيين، إذ تم توزيع الاستبانة على (72) فرداً واسترجعت منها (69) وبذلك بلغت نسبة الاستجابة (96%).

الجدول (1) وصف مجتمع البحث

المجتمع	الوصف
رئاسة الجامعة	واحدة من اربع جامعات تقنية في العراق تأسست سنة ٢٠١٤ بعد قرار حل هيئة التقني وتشكيلها بديلاً عنها وتضم الجامعة تسع تشكيلات تتوزع على رقعة جغرافية شاسعة تمتد في ثلاث محافظات هي (نينوى، كركوك، صلاح الدين) وتقع في منطقة المنصة.
الكلية التقنية الإدارية	تأسست عام ٢٠٠٧ وتضم قسمين علميين وفيها دراسة مسائية وتم استحداث دراسة الماجستير فيها مؤخراً وتقع في منطقة المنصة.
التقنية الهندسية	تأسست سنة ١٩٩٣ وتضم الكلية خمسة اقسام علمية وفيها دراسة المسائية ويوجد فيها دراسة الماجستير وتقع في منطقة المنصة.
التقنية الزراعية	تأسست عام ٢٠١١ وتقع في منطقة الرشيدية وتضم ثلاثة أقسام علمية.
المعهد التقني الموصل	تأسس سنة ١٩٧٦ ليكون أول معهد تقني في المنطقة الشمالية في العراق ويضم المعهد 21 قسماً علمياً مدة الدراسة فيه سنتان تقويميتان ويوجد فيه الدراسة المسائية ويقع في منطقة المنصة.
المعهد التقني نينوى	تأسس سنة ١٩٩٣ ويقع في حي الضباط بالقرب من الجسر الرابع ويضم خمسة اقسام ادارية مدة الدراسة فيه سنتان تقويميتان

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاستناد إلى الكراس التعريفي للجامعة وتشكيلاتها.

الجانب النظري:**أولاً: إدارة الموارد البشرية الخضراء:****Green Human Resources Management (GHRM):****١. مفهوم (GHRM):**

قبل التطرق إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء التي يرمز لها بـ(GHRM) لابد من الإشارة إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية، إذ اختلف الباحثون في تحديد هذا المصطلح، ويرجع اختلاف الباحثين والكتاب في تحديدهم لهذا المفهوم لتعدد المنهجيات الثقافية والفكرية والحضارية، إذ يعرفها (الطهراوي، ٢٠١٠: ٢٤) على أنه سعي المنظمة للحصول على احتياجاتها عبر مجموعة من الأعمال الإدارية ضمن الموارد البشرية، والعمل على تحفيزها وتطويرها للحفاظ عليها وذلك لتحقيق الاهداف التنظيمية بمستويات عالية من الكفاءة والفاعلية.

أما عن مفهوم (GHRM) فقد عرفها (Mandip,2012:244) بأنها هي سلسلة من السياسات لتعزيز إجراءات الاستغلال المستدام للموارد داخل المنظمات بشكل عام والتركيز على البيئة المستدامة بشكل خاص، إذ أنها العنصر الأكثر اهتماماً في عملية الاستدامة، لانعكاسها في سلسلة متصلة من جميع ممارسات الموارد البشرية، أما (Marhatta & Adhikari,2013:56) فيشير إلى أنها مجموعة من المهام الصديقة للبيئة بكفاءة أفضل وكلف أقل ومستويات عالية من علاقات العاملين مع منظماتهم، كذلك يبين (Rani & Mishra,2014:3633) انها استخدام سياسات إدارة الموارد البشرية لدعم الاستخدام المستدام للموارد داخل المنظمات، والذي يمكن عده من الاساسيات المساعدة على الاستدامة، والتقليل من التلوث والمسؤولية الاجتماعية وتحقيق ميزة تنافسية، أما عن (Sarode,et.al.,2016:50) فيشير إلى أنها جهود الموارد البشرية الموجهة نحو الاستدامة والاسهام في انشاء قاعدة من الخبرات من العاملين عالية الكفاءة والرضا الوظيفي المؤدي إلى إنتاجية عالية، أما عن (أحمد، ٢٠١٩: ٤٢٣) فيشير الى أنها جميع الوسائل والطرائق التي تعمل

بها (GHRM) الصديقة للبيئة بالمحصلة تؤدي الى الكفاءة العالية منخفضة الكلفة لزيادة الترابط بين المنظمة وعاملها.

استناداً على ما تقدم فإن مفهوم (GHRM) هي الإدارة الأكثر تطوراً التي تهتم بالعنصر البشري القادر على الاهتمام بالبيئة والتقليل من دمارها والتي تركز على العنصر البشري الذي يتميز بالموهبة العالية والابتكار والرغبة في الاهتمام في البيئة لتقليل الخسائر الناجمة عن نفايات المنظمات والتلوث البيئي.

٢. أهمية (GHRM):

تظهر الحاجة الملحة للتدخل ما بين الاستدامة البيئية (القدرة على حفظ جودة الحياة التي تقاس على المدى الطويل) وإدارة الموارد البشرية وذلك لدور في ترسيخ استراتيجية الاستدامة للمنظمة لإنشاء الخبرات والدافع والقيم والثقة داخل بيئة المنظمة بذلك بين (Mehta & Chugan, 2015:75) بأن هنالك أهمية كبيرة لإدارة الموارد البشرية الخضراء، وكما يأتي:

أ. حصول المنظمات على عاملين لهم القدرة على فهم أهمية الاستدامة، فضلاً عن إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات المتعلقة بالبيئة.

ب. تعد الموارد البشرية الخضراء ميزة تنافسية للمنظمات.

ت. وجود معدلات دوران أقل للمنظمات الخضراء مقارنة بنظيراتها.

ث. يمكن تحسين المبيعات للمنظمات المطبقة لموضوع الاستدامة فضلاً عن خفض الكلف أكثر من نظيراتها.

فيما بين (الزبيدي، 2016:61) بأن أهمية استخدام (GHRM) تعمل على تحسين صورة المنظمة لدى زبائنهم، فضلاً عن الزيادة في الإنتاجية والتعامل مع أفضل الموظفين وخفض الاثر البيئي للمنظمة والحصول عوائد مستدامة للمستثمرين بالإضافة إلى تلبية احتياجات الزبائن. بذلك نخلص القول أن (GHRM) تتمثل بالآتي:

أ. تلعب (GHRM) دور حيوي في تدريب الموظفين على التواصل مع جميع مستويات الموظفين والشركة والبيئة.

ب. توفير بيئة آمنة وخالية من التلوث وتنمية سلوك المواطن البيئية أثناء تأدية مهام عملهم.

ت. تحسين القدرة التنافسية للشركة عبر تخفيض الاثر البيئي لها وتحسين الإنتاجية وعوائد الاستدامة للمستثمرين.

ث. العمل على جذب افضل الموظفين والاستجابة للاتجاهات الاجتماعية الطارئة.

٣. أبعاد (GHRM):

يحدد كل من (Sayed, 2015:722) و(العلي، ٢٠١٧: ١٢٥-١٢٧) أربعة ابعاد رئيسة وهي

كالآتي:

أ. **التوظيف الاخضر Green Recruitment**: تعد عملية التوظيف الاخضر فكرة مبتكرة ذات شراكة بعيدة المدى للمنظمة، فهي عملية توظيف للأفراد الذين لديهم المهارات والمعرفة والطرائق والاساليب والسلوكيات الخاصة بالعمل، اذ يعد الحد من الآثار البيئية ذات الصلة أحد متطلبات التوظيف الاخضر، اذ يعد ورقة دخول في كافة مراحل عبر استخدام الانترنت منها (اجراء المقابلات السمعية / البصرية، والاختيار عبر الانترنت، الرسائل القصيرة، البريد الالكتروني) لأجل التقليل من التلوث البيئي، من الممكن أيضاً استخدام مواصفات الوظيفة العامة

(لتحليل العديد من الجوانب البيئية بما في ذلك "مهام الصحة والسلامة" في بعض الوظائف حيث يتعرض جدول العمل للتأثيرات الضارة والانبعثات) ومطابقة الخصائص الفردية وخصائص المتقدمين للوظائف البيئية المطلوبة وتعريفهم بالدورات التدريبية لزيادة الوعي بالثقافة البيئية للمنظمة، كما يمكن لمديري الإدارة البيئية تحديد توظيف المرشحين المؤهلين للحصول على وظائف شاغرة أفضل، إذ يتم نشرهم على مواقع الويب ويتم استلام السير الذاتية والتطبيقات إلكترونياً، ويمكن بعد ذلك إرسالها إلى الإدارة لمزيد من المراجعة بحيث يتم جدولة المقابلات للمرشحين، ويتم تخزين السيرة الذاتية في ملف الموظفين الإلكتروني الجديد، وقد وفرت أنشطة التوظيف معلومات كثيرة حول متطلبات الوظيفة ومواصفات الوظيفة وأنشطة الموظفين الأخرى، مقارنة بأساليب التوظيف والتعاقدات التقليدية كإعلانات الصحف والنشرات (Ibrahim, et.al., 2015:73).

ب. **تقييم الأداء الأخضر Green Performance Appraisal**: يمكن أن يغطي تقييم الأداء مواضيع الحوادث البيئية واستخدام المسؤوليات البيئية، إذ ينبغي وضع نظام إدارة الأداء ليشمل أهدافاً "خضراء" في مجالات الأداء الرئيسية، إذ يمكن ترجمة ذلك إلى معايير أداء خضراء ومؤشرات سلوك خضراء، التي يجب أن تحتوي على مقاييس لتقييم أداء العاملين على جميع المستويات، ومعايير الأداء التي تغطي استخدام الموقع، وإدارة الأداء، والتدقيق البيئي، والحد من النفايات لقياس معايير الأداء البيئي، وتطوير نظم المعلومات والتدقيق، بذلك فإن تقييم الأداء الأخضر هو فحص تحليلي نقدي شامل للخطط والأهداف وطرق التشغيل واستخدام الأفضل للموارد والأكثر كفاءة لتحقيق أهدافها المخططة والمحددة (Prasad, 2013:17).

ت. **التطوير والتدريب الأخضر Green Training and Development**: الممارسات التي تركز على تطوير المعرفة والمهارات والمواقف ذات العلاقة، إذ يعمل التدريب والتطوير الأخضر على تثقيف الموظفين حول أهمية الوعي البيئي داخل المنظمة فضلاً عن توفير فرصاً للموظفين في حل المشكلات البيئية، فضلاً عن تبني طرق مختلفة للحفاظ على البيئة والاهتمام بها، فهي تزيد من فن التعامل مع المشكلات البيئية المختلفة (Ahmad, 2015:7)، إذ يجب أن يعتمد التدريب على برامج تطوير ودورات لتمكين الموظفين من تطوير واكتساب المعرفة في نطاق الإدارة البيئية، والمهارات والمواقف الخضراء، حيث تصبح مهام تناوب الوظائف الخضراء جزءاً أساسياً للمديرين الموهوبين في المستقبل (Rao, 2012:82).

ث. **التعويضات والمكافآت الخضراء Green Compensation and Bonuses**: تعد العملية الرئيسية لـ (GHRM) التي يتم عن طريقها مكافأة الموظفين على أدائهم، فهي الطريقة الأقوى والأمثل التي تربط مصالح الأشخاص بمصالح المنظمة، وأن هذه الممارسات ذات صلة ليس فقط بدعم أنظمة الإدارة البيئية، ولكن أيضاً لدعم تطوير المنتجات والابتكارات التي لها تأثيرات بيئية أقل، إذ يمكن أن تؤثر الحوافز والمكافآت بشكل كبير على اهتمام الموظف بالوظيفة وتحفزه على بذل أقصى جهد من جانبه لتحقيق أهداف المنظمة أو أهدافها التنظيمية (Jabbour & Jabbour, 2015:10)، ويجب أن يخصص هذا التعويض لمكافأة الموظفين واكتسابهم للمهارات الخضراء والإنجازات، ويمكن أن تكون هذه المكافآت نقدية أو غير نقدية، كتحصيل مكافآت للمساهمات في مجال الإدارة البيئية على شكل زيادة الرواتب والحوافز والمكافآت النقدية، في حين تشمل المكافآت غير النقدية كإجازة خاصة كما ويمكن تقديم جوائز أو هدايا للموظفين، إذ يمكن عد المكافآت والتعويضات إحدى الأدوات المحتملة لدعم الأنشطة البيئية في المنظمات

للحصول على نهج استراتيجي شامل للمكافأة والإدارة، كما تقوم المنظمات بتطوير أنظمة المكافآت لتشجيع المبادرات الخضراء الصديقة للبيئة والتي شرعت من قبل موظفيها (Ahmad,2015:7).

ثانياً: الأداء المتميز:

١. مفهوم الأداء المتميز:

ارتبط مفهوم الأداء ارتباطاً وثيقاً بعلم الإدارة منذ بداية ظهوره ، وكان الأداء ولا يزال أحد المحاور الرئيسة التي يركز عليها علماء الإدارة ويركزون عليها لأنه عن طريقه يمكن أن يعطي نظرة عامة شاملة عن التقدم المحرز في أنشطة وأعمال المنظمة، ونظراً للأهمية الكبيرة للأداء، فقد تم وضع ذلك (Wheelen & Hunger,2010:380) كنتيجة نهائية للأنشطة والفعاليات الخاصة بالمنظمة، وفي ذات السياق أشار (البغدادى والعبادي، ٢٠١٠: ٣٥٩) إلى أن الأداء هو يعكس الطرائق التي تستخدمها المنظمة لمواردها واستثماراتها بحيث تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

أما عن التميز فقد اختلف المترجمون العرب في تحديد معنى موحد لكلمة (Excellence) فمنهم من عربها (تميز) ومنهم من عربها على أنها (تفوق أو إجابة)، وكذلك قاموس اللغة الانكليزية فقد ترجمها بأكثر من معنى فهي التميز، أو الجودة المتاحة المطلوبة أو هي التفرد أو التفوق في العمل كما وفست أيضاً بأنها الافضل في نوعية العمل الذي تؤديه (كرمالى، ٢٠٠٥: ١٤٨).

أما عن مصطلح الأداء المتميز فقد يشير (يوسف، ٢٠٠٥: ٣٣) أنه العملية التي تسمح للأفراد بتحويلهم إلى رأس مال فكري جاهز في المنظمة ذات قيمة وخبرة جاهزة تؤدي إلى النجاح. والأداء مذهب للإدارات أو وحدات الأعمال، بينما يبين (طه، ٢٠٠٨: ١٠٤) بأن الأداء المتميز هو رؤية متكاملة لإدارة الأداء المنظمي التي تؤدي إلى تقديم قيمة أكبر للزبائن وتحقيق الاستدامة التنظيمية، أما (راضي ودخيل، ٢٠١٥: ٩٢) فقد عدها تخطيط وتفكير استراتيجي لتحقيق الأداء العالي على المستوى الفردي والتنظيمي والاجتماعي للمنظمات بحيث يكون لديهم القدرة على استخدام تلك المهارات والمعرفة والسلوكيات في مجال العمل والتخصص بما يجعله قادر أن يتجاوز حدود المعايير ويفوق ما يقدمه الآخرون كماً ونوعاً، مع تقديم أفكار تتميز بالحدثة والأصالة والإبداع، في حين يبين (العطوف، ٢٠١٦: ٦٧٣) أن الأداء المتميز هو مجموعة من السلوكيات والقدرات والمهارات الفكرية والمعرفية عالية المستوى التي يتمتع بها الأشخاص العاملون في المنظمات بحيث يكون لديهم القدرة على توظيف تلك المهارات والمعارف في نطاق العمل وتخصصهم ما يجعل الأعمال التي تتجاوز حدود المقاييس التي تتجاوز الكم والنوعية ما يقدمه الآخرون ويقدمون أفكاراً تتميز بالحدثة والأصالة والإبداع.

استناداً إلى ما تقدم، فإن الأداء المتميز هو الابداع والتفوق والاجتهاد وتحقيق الاهداف بكفاءة وفاعلية والوصول إلى أعلى مستويات الأداء من خلال انجاز الأعمال المطلوب تحقيقها.

٢. أهمية الأداء المتميز:

حظيت ظاهرة الأداء المتميز باهتمام كبير من قبل المنظمات مما دفعها للحصول على معلومات عن البيانات العاملة فيها، إذ اخذ مفهوم الأداء المتميز في الفكر التنظيمي أهمية حاسمة تبرز عن طريق النقاط الآتية: (الجبوري، ٢٠١٢: ٧٧)
أ. يساعد الأداء المتميز على وضع معايير ضرورية لازمة لتطوير رسالتها.

- ب. تحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير للنهوض بأدائها وذلك عبر الكشف عن العناصر الكفؤة ووضعها في المواقع المناسبة.
- ت. تحقيق التنسيق بين مختلف أقسام المنظمة.
- ث. تحديد وتشخيص الانحرافات والاختلافات واتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجتها.
- ج. التخطيط الشامل والعقلاني في اتخاذ القرار.
- ح. إنشاء بيئة عمل للدعم والمحافظة على التحسين المستمر والمشاركة والمسؤولية الجماعية.
- كما تبرز أهميته في تبني وتطبيق التميز في الأداء من خلال الآتي: (الرشيد، ٢٠٠٩: ١١٣)
- أ. زيادة التعاون بين الإدارات وإقسامها وزيادة الثقة في أداء العمل وتشجيع العمل الجماعي.
- ب. زيادة الرضاء وتحسين معنويات العاملين.
- ت. العمل على تدريب العاملين في أسلوب تطوير العمليات مع متابعة أدوات قياس أدائها.
- ث. العمل على اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق الموجودة لا المشاعر.

٣. مكونات بناء الأداء المتميز:

لا تبنى عملية التميز بالاعتماد على حدث واحد بل يظهر العديد من المكونات التي جُمعت معاً لتحديد الأداء المتميز، إذ يذكر (Copyright,2008:18) إن المكونات الأساسية لبناء الأداء المتميز هي:

أ. القدرات المتميزة (Distinctive Capabilities): تتمثل بأحد المكونات الرئيسية وذلك عبر التفاعل بين أحداث أو إنشاء قيمة والقدرات داخل المنظمة، إذ تعمل القدرات المتميزة على إنشاء مجموعة متميزة من العمليات المنظماتية المتكاملة والموارد القيمة لتحقيق الأداء المتميز.

ت. استقلالية الأداء (Performance Anatomy): تعني الطريقة المتميزة للوصول إلى مجموعة من الطرق المشتركة المتعلقة بالثقافة والقيادة والقوى العاملة التي تعد من أهم أسباب الأداء المتميز في المنظمات.

وكما أشار (الدعوي وكمونة، ٢٠١٣: ١٨٨) إلى أن الأداء المتميز للمنظمات يمكن أن يتحقق من خلال تفاعل خمس مكونات أساسية هي (إدارة الجودة الشاملة ومشاركة العاملين والفريق الموجه ذاتياً، التعلم المظمي، ثقافة الإنتاج المتكامل).

٤. مؤشرات قياس الأداء المتميز:

- تظهر هناك مجموعة من المؤشرات لقياس الأداء المتميز منها: (فرج، ٢٠٠٩: ٦٢-٦٣)
- أ. مقاييس مالية: تعد من المقاييس الأكثر استخداماً لقياس ربحية المنظمة فهي مقاييس يمكن الاعتماد عليها عند مقارنتها مع ما سبق من معايير ومع ما هو موجود في الوقت الحالي.
- ب. مقاييس الأفراد: تعد من المقاييس التي تتميز بدرجة عالية من الموضوعية منها مقاييس إنتاجية الفرد ونفقات البحث والتطور والتدريب.
- ت. مقاييس التسويق: تعد من المقاييس التي تتكامل مع قابلية قياس الأداء المنظمي وإن التفوق التسويقي إحدى المقاييس التي تصلها المنظمة لقياس الأداء التنظيمي كحجم المبيعات، والحصة السوقية.
- ث. مقاييس تحول المنظمة: تنقسم عمليات التحول التي تُحدثها المنظمة إلى التخصص التكيفي، تتمثل بزيادة مستوى التوافق بين المنظمة وبيئتها، والتصميم التكيفي الذي يركز على استثمار

صافي موارد المنظمة الفائضة لرفع مستوى المنظمة من القدرة على التكيف مع البيئات غير المستقرة.

ج. **مقاييس قيمة ملكية حملة الاسهم:** تستخدم معظم المنظمات قيمة ثروة المساهمين كمقياس للأداء المنظمي وفعالية الإدارة الاستراتيجية، وذلك لاعتقادها أن المقاييس المحاسبية كالعائد على الاستثمار والعائد على حقوق الملكية وغيرها هي مؤشرات بسيطة للقيمة الاقتصادية للمنظمة.

ح. **مقاييس تقويم الإدارة العليا:** يتم استخدام هذا المقياس لرئيس المنظمة وافرادها عبر اللجان الفرعية لـ (الاستراتيجية والمراجعة والتدقيق والرواتب).

الجانب الميداني:

أولاً: وصف متغيرات البحث:

وصف متغيرات (GHRM): يوضح الجدول (2) وصف وتشخيص للمتغير المستقبل المتمثل بأبعاد (GHRM)، وبهدف الاختصار سنأتي على ذكر أعلى وأدنى نسبة اتفاق لكل بعد من تلك الأبعاد، إذا فيما يخص المتغيرات (X1-X5) المتمثلة للمتغير الأول (التوظيف الأخضر) فكانت أعلى نسبة اتفاق للمتغير X2 بقيمة 76.8% الذي يشير إلى (تقوم المنظمة بوضع استمارة الكترونية ممكن من خلالها الترشيح للعمل من أجل تقليل الوقت والجهد المتحقق) بوسط حسابي (2.6957) وانحراف معياري (0.60158)، أما أدنى نسبة اتفاق فهي للمتغير X4 بنسبة 60.9% الذي يشير إلى (يتم وصف الوظائف الادارية الخضراء الصديقة للبيئة للموظفين والتي تتضمن الاهداف الخضراء) وكان وسطها الحسابي (2.5507) في حين ان انحرافها المعياري (0.60722).

أما البعد الثاني والمتمثل بـ (تقييم الأداء الأخضر) من (X6-X10) وكانت أعلى نسبة اتفاق للمتغير X6 بنسبة 76.8% الذي يشير إلى (تسهم الاهداف والمعايير اثناء عملية التقييم إلى تحقيق الاهداف المخططة والمرسومة لها) بوسطاً حسابياً (2.7391) وانحرافاً معيارياً (0.50446)، أما أدنى نسبة اتفاق فهي للمتغير X9 بنسبة 65.2% الذي يشير إلى (تؤمن معايير خاصة يمكن من خلالها قياس الأداء البيئي وتطوير نظم المعلومات الخضراء) بوسطاً حسابياً (2.5652) وانحرافاً معيارياً (0.65256).

أما البعد الثالث (التدريب والتطوير الأخضر) والمتمثل من (X11-X15) فكانت أعلى نسبة اتفاق للمتغير X15 بنسبة 81.2% الذي يشير إلى (يتم ادخال الموظفين دورات تدريبية لزيادة وعيهم بأهمية الثقافة البيئية للمنظمة) بوسط حسابي (2.7681) وانحرافاً معيارياً (0.51862)، أما أدنى نسبة اتفاق فهي للمتغير X14 بنسبة 71.0% الذي يشير إلى اعتماد المنظمة في التدريب على جوانب السلامة في الإدارة البيئية) بوسط حسابي (2.6522) وانحرافاً معيارياً (0.58977).

أما البعد الرابع (التعويضات والمكافآت الخضراء) والمتمثل من (X16-X20) فكانت أعلى نسبة اتفاق للمتغير X20 بنسبة 78.3% الذي يشير إلى (تؤدي عملية التحفيز والمكافآت إلى اهتمام الموظف للعمل والتي تحفزه إلى تحقيق أهداف المنظمة) بوسط حسابي (2.7246) وانحرافاً معيارياً (0.56579)، أما أدنى نسبة اتفاق فهي للمتغير X17 بنسبة 68.1% الذي يشير إلى (تؤدي عملية التحفيز والمكافآت إلى اهتمام الموظف للعمل والتي تحفزه إلى تحقيق أهداف المنظمة) بوسط حسابي (2.6232) وانحرافاً معيارياً (0.59659).

الجدول (2) وصف وتشخيص (GHRM)

المتغيرات	اوافق		محايد		لا اوافق		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	العدد	%	العدد	%	العدد	%		
X1	49	71.0	14	20.3	6	8.7	2.6232	0.64401
X2	3	76.8	11	15.9	5	7.2	2.6957	0.60158
X3	50	72.5	17	24.6	2	2.9	2.6957	0.52312
X4	42	60.9	23	33.3	4	5.8	2.5507	0.60722
X5	48	69.6	17	24.6	4	5.8	2.6377	0.59337
X6	53	76.8	14	20.3	2	2.9	2.7391	0.50446
X7	48	69.6	13	18.8	8	11.6	2.5797	0.69464
X8	46	66.7	18	26.1	5	7.2	2.5942	0.62588
X9	45	65.2	18	26.1	6	8.7	2.5652	0.65256
X10	53	76.8	12	17.4	4	5.8	2.7101	0.57141
X11	51	73.9	16	23.2	2	2.9	2.7101	0.51739
X12	52	75.4	12	17.4	5	7.2	2.6812	0.60616
X13	53	76.8	9	13.0	7	10.1	2.6667	0.65679
X14	49	71.0	16	23.2	4	5.8	2.6522	0.58977
X15	56	81.2	10	14.5	3	4.3	2.7681	0.51862
X16	53	76.8	11	15.9	5	7.2	2.6957	0.60158
X17	47	68.1	18	26.1	4	5.8	2.6232	0.59659
X18	47	68.1	14	20.3	8	11.6	2.5652	0.69617
X19	48	69.6	16	23.2	5	7.2	2.6232	0.62075
X20	54	78.3	11	15.9	4	5.8	2.7246	0.56579

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين في ضوء نتائج برنامج الحاسبة الالكترونية.

أما الأداء المتميز المتمثل في الجدول (3) والمتمثل من المتغير (X21-X25) فكانت أعلى نسبة اتفاق للمتغير X23 بنسبة 72.5% الذي يشير (توفير مناخ تنظيمي ملائم يمكن من خلاله التميز في العمل) بوسط حسابي (2.6667) وانحراف معياري (0.58578)، أما أدنى نسبة اتفاق فهي للمتغير X21 بنسبة 56.5% الذي يشير (تستخدم المنظمة افكار غير مسبوقة في تحسين أعمال كوادرها الوظيفي) بوسطاً حسابياً (2.5072) وانحرافاً معيارياً (0.60932).

الجدول (3) وصف وتشخيص الأداء المتميز

المتغيرات	اوافق		محايد		لا اوافق		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	العدد	%	العدد	%	العدد	%		
X21	39	56.5	26	37.7	4	5.8	2.5072	0.60932
X22	42	60.9	22	31.9	5	7.2	2.5362	0.63198
X23	50	72.5	15	21.7	4	5.8	2.6667	0.58578
X24	48	69.9	17	24.6	4	5.8	2.6377	0.59337
X25	42	60.9	22	31.9	5	7.2	2.5362	0.63198

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين في ضوء نتائج برنامج الحاسبة الالكترونية.

ثانياً: تحليل علاقات الارتباط والأثر بين متغيرات البحث:

١. تحليل علاقة الارتباط لـ (GHRM) والأداء المتميز:

يعكس مضمون هذا التحليل فرضية البحث الأولى، إذ تشير معطيات الجدول (4) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية قوية بينهما على مستوى المؤشرات الكلية بدلالة قيمة معامل الارتباط البالغة (0.754**) عند مستوى معنوية (0.01)، إذ احتل البعد الثاني (تقييم الأداء الاخضر) المرتبة (٤٠٧)

الأولى بقيمة معامل الارتباط والبالغة (0.705^{**})، ثم جاء البعد الرابع (التعويضات والمكافآت الخضراء) بقيمة معامل ارتباط (0.662^{**})، يليها البعد الأول (التوظيف الأخضر) بقيمة معامل ارتباط (0.626^{**})، وأخيراً حل البعد الثالث (التدريب والتطوير الأخضر) بقيمة معامل ارتباط (0.585^{**}).

الجدول (4) علاقة الارتباط بين (GHRM) والأداء المتميز

المؤشر الكلي	إدارة الموارد البشرية الخضراء				المتغير المستقل
	التوظيف الأخضر	تقييم الأداء الأخضر	التدريب والتطوير الأخضر	التعويض والمكافآت الخضراء	المتغير المعتمد
0.754**	0.626**	0.705**	0.585**	0.662**	الأداء المتميز

عند مستوى معنوية ($N=69$) (0.01)

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين في ضوء نتائج برنامج الحاسبة الالكترونية.

٢. تحليل التأثير بين (GHRM) في الأداء المتميز:

إذ تشير فرضية البحث الثانية على وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين (GHRM) في الأداء المتميز، وان معطيات الجدول (5) تبين نتائج تحليل الانحدار على مستوى المنظمة عينة البحث إلى وجود أثر معنوي (GHRM) والأداء المتميز، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (88.252) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (4.0012) عند درجتي حرية ($1,67$) وبمستوى معنوية (0.05)، كما بلغ معامل التحديد (R^2) لها (0.568) ويدل على أن (57%) من التغيرات التي تحصل في الأداء المتميز تسهم بها (GHRM)، في حين (43%) من تلك التغيرات تعود إلى متغيرات أخرى لم يشملها البحث.

الجدول (5) علاقة الاثر بين (GHRM) والأداء المتميز

المتغير المعتمد	المتغير المستقل	إدارة الموارد البشرية الخضراء		R^2	F	
		β_1	β_0		المحسوبة	الجدولية
الأداء المتميز		0.754 9.394	1.080	0.568	88.252	4.0012

عند مستوى معنوية ($N=69$) (0.05) $df(67,1)$

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين في ضوء نتائج برنامج الحاسبة الالكترونية.

أما بصدد أثر المتغيرات الفرعية (GHRM) فمن خلال متابعة قيم معاملات (β) واختبار (t) لها يتضح ان البعد الثاني (تقييم الأداء الأخضر) أكثر الأبعاد تأثيراً في الأداء المتميز وبنسبة (0.361) وان (t) المحسوبة له بلغت (2.821) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.697) وهي معنوية عند مستوى (0.05)، وجاء تأثير البعد الرابع (التعويضات والمكافآت الخضراء) بالمرتبة الثانية حسب قيم معاملات (β) وبنسبة (0.311) بقيمة (t) المحسوبة (2.867) وهي قيمة معنوية عند مقارنتها بقيمتها الجدولية والبالغة (1.697)، في حين البعد الأول (التوظيف الأخضر) جاء بنسبة تأثير وهي (0.173) بقيمة (t) المحسوبة له بلغت (1.386) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.697) وهي معنوية عند مستوى (0.05) اما البعد الثالث (التدريب والتطوير الأخضر) فقد ظهر بنسبة أقل تأثير والبالغة (0.037) وقيمة (t) المحسوبة بلغت (0.294) وهي غير معنوية عند مقارنتها بقيمة بـ (t) الجدولية والبالغة (1.697) عند مستوى معنوية (0.05).

الجدول (6) علاقة الاثر بين أبعاد (GHRM) والأداء المتميز

		R ²	إدارة الموارد البشرية الخضراء					المتغير المستقل المتغير المعتمد
الجدولية	المحسوبة		التعويضات والمكافآت الخضراء	التدريب والتطوير الاخضر	تقييم الأداء الاخضر	التوظيف الاخضر	β ₀	
			β ₄	B ₃	B ₂	B ₁		
3.6491	23.014	0.590	0.311 2.867	0.037 0.294	0.361 2.821	0.173 1.386	0.143	الأداء المتميز

عند مستوى معنوية (0.01) $N=69$ $df(64,4)$

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين في ضوء نتائج برنامج الحاسبة الالكترونية.

الاستنتاجات والمقترحات:

أولاً: الاستنتاجات:

١. يعد (GHRM) من الموضوعات الحديثة التي تسهم بتحقيق التفوق والتميز للمنظمات، وتسعى كبرى المنظمات العالمية إلى تطبيق هذا المفهوم الإداري نظراً لما يحققه من مزايا ومنافع للمنظمات والأفراد.

٢. توصلت الدراسة إلى ان مصطلح (GHRM) يعمل على تنظيم العاملين أعمالهم داخل المنظمة لأجل التكيف مع التغيرات وحفظ بيانات العمل وبالتالي تحقيق الأداء المتميز.

٣. اتضح عبر نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة ارتباط معنوية بين (GHRM) والأداء المتميز في المنظمة المبحوثة وهذا يشير الى أهمية تولي المنظمة لـ(GHRM) التي يمكن من خلالها أن يحقق أداؤها المتميز.

٤. أشارت نتائج التحليل بوجود تأثيرات ذات دلالة معنوية للإدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء المتميز بالتالي فإن هذا التأثير سينعكس نحو توجهات الجامعات الأخرى نحو الأفضل.

٥. كما اكدت النتائج ان تقييم الأداء الاخضر والتعويضات والمكافئات الخضراء هما اكثر التقانات تأثيراً على الأداء المتميز.

ثانياً: المقترحات:

١. زيادة الاهتمام بالموظفين ورعايتهم لانهم يمثلون قيمة اساسية للمنظمة وتكمن فلسفتها بأن الموظفين ذوي الخبرة سيكونون المنظمة من تحقيق الأداء المتميز.

٢. تشجيع الملاكات الادارية على تبني الاجراءات الخضراء في العمل عبر تهيئة نظام مكافآت وحوافز خاص بهذا الغرض.

٣. الاعتناء بالموظفين الذين يتميزون بالسلوكيات الخضراء عبر اجراء العديد من الدورات الخاصة بتنمية الموارد البشرية الخضراء.

٤. الحث على اجراء المزيد من الدراسات والابحاث العلمية حول موضوع البحث الحالي ومواضيع اخرى تعزز البحث وذلك للسعي إلى الارتقاء بمستوى العمل.

٥. العمل على استقطاب كوادر بشرية مؤهلة ومدربة لمعالجة المشاكل التي تواجه العمل والتي بدورها ستحقق الأداء المتميز للمنظمة.

المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر العربية:

١. أحمد، مناف عبدالمطلب، ٢٠١٩، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المنظمة: دراسة استطلاعية لآراء عينة العاملين في مستشفيات مدينة الرمادي، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ١١، العدد ٢٦.
٢. البغدادي، عادل هادي حسين والعبادي، هاشم فوزي دباس، ٢٠١٠، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة: السلوك التنظيمي – الذاكرة التنظيمية – إدارة المعرفة – إدارة المعلومات – الأداء التنظيمي، ط١، منظمة الوراق للنشر والطباعة، القاهرة، مصر.
٣. الجبوري، هدير خيون عاشور، ٢٠١٢، تأثير المعرفة التسويقية والاستخبارات التنافسية في تحقيق الأداء المتميز: دراسة تحليلية مقارنة لآراء عينة مديري المصارف العراقية الحكومية والأهلية، رسالة ماجستير في العلوم المالية والمصرفية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
٤. الدعيمي، علاء فرحان طالب وكمونة، علي عبدالامير عبدالحسين، ٢٠١٣، دور اللاملموسات في تحقيق الأداء المتميز: بحث ميداني في كليات جامعة كربلاء، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد الثاني، العدد الثامن.
٥. الراضي، جواد محسن والدخيل، زينة كاظم، ٢٠١٥، تأثير أدوار إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في الأداء المتميز، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد ١٨، العدد ٣ لسنة ٢٠١٦.
٦. الرشيد، صالح، ٢٠٠٩، التميز في الأداء ماهية وكيف يمكن تحقيقه في منظمات الأعمال، مجلة آفاق الاقتصادية، المجلد ٢٩، العدد ١١٦، الإمارات.
٧. الزبيدي، غني دحام، ٢٠١٦، دور ممارسة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات البيئة: بحث ميداني في المنظمة العامة للزيوت النباتية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢٢، العدد ٨٩.
٨. طه، رفعت محمد علي، ٢٠٠٨، الأثر التتبعي لأبعاد القيادة الرؤيوية ومتطلبات عمليات الأعمال في الأداء المتميز: دراسة ميدانية في منظمات صناعية مختارة في إنتاج المياه المعدنية، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٩. الطهراوي، عبدالمعزم، ٢٠١٠، دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، غزة.
١٠. عامر، سامح، ٢٠١١، استراتيجية إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
١١. العطوف، راوية عبدالفتاح، ٢٠١٦، استراتيجية الريادة وأثرها في تنمية الأداء المتميز لدى رؤساء أقسام كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة، مجلة كلية التربية الأساسية، المجلد ٢٢، العدد ٩٥، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
١٢. علي، اسرار عبدالزهرة، ٢٠١٧، الأداء الريادي للمنظمة على وفق الإدارة الخضراء للموارد البشرية: بحث ميداني في شركة الحفر العراقية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
١٣. الفرج، وليد علاء، ٢٠٠٩، علاقة تقانة المعلومات بإعادة هندسة الأعمال وأثرها في الأداء المتميز: دراسة حالة في شركة بغداد للمشروبات الغازية المساهمة المختلطة، رسالة ماجستير، الكلية التقنية الإدارية، بغداد.
١٤. كرمالي، سلطان، ٢٠٠٥، دار المعرفة، مدخل تطبيقي، ترجمة: هيثم حجازي، ط١، الاهلية للنشر والتوزيع، عمان.
١٥. يوسف، بسام عبدالرحمن، ٢٠٠٥، أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز: دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

16. Ahmed, Shoenb, 2015, Green Human Resource Management: policies and practices" cogent business & management. Cogent, This open ccess article is distributed under a Creative Commons Attribution,(CC-BY)4.0 license.P.p1-13
17. Copyright, "Resource management challenges, "Project management solution, inc, 2008. available on www. Project management solution.com.
18. Ibrahim ,Hadziroh.,Yusoff, Yusliza Mohd .,&Zin,MD. Lazim Mohd (2015), EHRM Needed for Green Human Resource Management, Confernce on Green Human Resource Management, Estin Hotel, Penang,Graduate school of Business(GSB),US,Malaysia 30-31 May.
19. Jabbour,Charbel jose Chiappetta.jabbour,Ana Beatriz Lopes de Sousa(2015),Green human resource management an green supply chain management:linkingtwo emerging agendas,AcceptedManuscript.pp1-32

20. Mandip, G.(2012). Green HRM :People management Commitment to environmental sustainability. Research Journal of Recent SCIences,1,244-252
21. Marhatta. S&Adhikari. S.(2013).Green HRM and Sustainability. AMS Internatioal E-Journal of ongoing RESearch in management AND IT.
22. Mehta, K. & Chugan, P. K. (2015) . Green HRM in Pursuit of environmentally sustainable business.
23. Prasad,Ravi sharan (2013) "green HRM-partner in sustainable competitive growth",journal of Management Sciences & Technology, Vol.1p.p.15-18
24. Rao,K., Aparna :2012"New avenue to human resource management :go green" International Monthly Refereed Journal of Research In Management &Technology,vol. 80
25. Rimi,Nadia Newaz.,Yusof,Yusliza Mohd(2015),Green Human Resource management in Service Organization :AProposed Model for Green Banking Performance, Conference on Green Human Resource Management,Eastin Hotel,Penang,Graduate Schoo; of Business (GSB),US, Malayaia30-31May.
26. Sardoe, A.P.,Patil,Jayashree.,&Patil, Deepak Tulsiram (2016),A study of Green HRM and Its Evaluation With Existing HR Practices Industries Within Pune Region,International Journal of Research in Engineering, It and Social Sciences, Vol.6Issue 04.
27. Sayed,S.(2015).Green HRM-A Tool of Sustainable Development. Universal Journal of Industrial and Business Management, 3, 74-81 .doi:10.13189/ujibm.2015.030302.
28. Wheelen, Thomas L. & Hunger, david J., "Strategic management and business policy; Achieving Sustainability international edition", 12th edition, Pearson education, Inc, upper Saddle River, New Jersey, U.S.A.,2010.

