

ممارسات الموارد البشرية الخضراء GHRM وأثرها في تعزيز القدرات الجوهرية الخضراء CCG :دراسة استطلاعية  
لآراء عينة من رؤساء الأقسام والشعب والوحدات في رئاسة جامعة الموصل  
أ.م.د. بصير خلف خزعل ، م.م. لمياء محمد جاسم المشهداني، م.م. أحمد رakan محمد الطيار

## ممارسات الموارد البشرية الخضراء GHRM وأثرها في تعزيز القدرات الجوهرية الخضراء CCG: دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام والشعب والوحدات في رئاسة جامعة الموصل

Green Human Resources Practices and their Impact on Strengthening Green Core  
Capacities: A Survey Study of the Opinions of a Sample of Heads of Departments,  
Divisions and Units in the Presidency of Mosul University

أ.م.د. بصير خلف خزعل، Dr. Baser Khal fKhazeal

م.م. لمياء محمد جاسم المشهداني Lamyaa Mohammad AL-Mashhadani

م.م. أحمد رakan محمد الطيار Ahmed rakan mohammad altyar

المعهد التقني الحويجة، الجامعة التقنية الشمالية،

[ahm.rakan@gmail.com](mailto:ahm.rakan@gmail.com); [lam291186@gmail.com](mailto:lam291186@gmail.com) ; [baserbbbb@gmail.com](mailto:baserbbbb@gmail.com)

تاريخ الاستلام: 2019/07/04 تاريخ القبول: 2020/07/15

### المخلص:

يهدف البحث الى تسليط الضوء على علاقة الارتباط والتأثير بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء GHRM والقدرات الجوهرية الخضراء CCG في رئاسة جامعة الموصل، إذ تشكل الممارسات الخضراء الاتجاه الحديث لإدارة الموارد البشرية والمصدر الرئيس لتزويد المنظمة المبحوثة بالموارد البشرية ذات المهارات العالية والأداء المتميز نحو حماية البيئة، كما تعد المقدرة الجوهرية للموارد البشرية الحجر الأساسي لتنفيذ كافة المهام والواجبات البيئية التي تقوم بها المنظمة المبحوثة وتشكل أهم مقدراتها. ولتوضيح العلاقة بين متغيرات البحث تم صياغة فرضيات أساسية، وقد اعتمدت الاستبانة كأداة في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث، إذ تم إعدادها بالاستناد إلى عدد من المقاييس الجاهزة وباستخدام مقياس ليكرت الثلاثي، ووزعت على عينة مكونه من (36) موظفاً من العاملين في رئاسة جامعة الموصل، ولتحليل بيانات البحث استخدم البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS.v.24). وقد أفرزت الأساليب الإحصائية عدداً من النتائج لعل أبرزها وجود علاقة ارتباط وتأثير بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء GHRM والقدرات الجوهرية الخضراء CCG في رئاسة جامعة

ممارسات الموارد البشرية الخضراء GHRM وأثرها في تعزيز القدرات الجوهرية الخضراء CCG : دراسة استطلاعية  
لآراء عينة من رؤساء الأقسام والشعب والوحدات في رئاسة جامعة الموصل  
أ.م.د. بصير خلف خزل ، م.م. لمياء محمد جاسم المشهداني، م.م. أحمد راكان محمد الطيار  
الموصل، وان أعلى تأثير لممارسات الموارد البشرية الخضراء GHRM في تعزيز القدرات الجوهرية  
الخضراء CCG كان من نصيب ممارسة التوظيف الأخضر في المنظمة المبحوثة. وفي إطار النتائج قدم  
البحث عدداً من المقترحات أهمها تعزيز القدرات الجوهرية الخضراء CCG من خلال الاطلاع على  
تجارب الدول المتقدمة والاستفادة منها بأفضل شكل ممكن لدعم التوجه البيئي.  
الكلمات المفتاحية: التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، المكافآت  
الخضراء، القدرات الجوهرية الخضراء.

### **Abstract:**

The purpose of this research is to highlight the correlation between the green human resource management practices and the green core capacities of Mosul University. Green practices are the modern direction of human resources management and the main source of providing the human resources organization with highly skilled and outstanding performance towards protecting the environment. The core competence of human resources is the cornerstone for the implementation of all the environmental tasks and duties undertaken by the organization and its most important resources. The questionnaire was used as a tool for collecting research data and information. It was prepared on the basis of a number of ready-made measurements using the three-dimensional Likert scale. It was distributed to a sample of 36 employees of the Presidency of Mosul University, and to analyze the search data, use the statistical program ready (SPSS.v.24). The statistical methods produced a number of results, most notably the correlation between human resource practices and the green core competencies in the presidency of the University of Mosul. The highest impact of green human resource practices in enhancing the green core competencies was the exercise of green recruitment in the organization. Within the framework of the results, the research presented a number of proposals, the most important of which is the enhancement of the core capabilities of the CCG through examining the experiences of developed countries and making the best use of them to support the environmental orientation.

**Keywords:** Green Employment, Green Training, Green Performance Assessment, Green Rewards, Green Core Competencies.

ممارسات الموارد البشرية الخضراء GHRM وأثرها في تعزيز القدرات الجوهرية الخضراء CCG :دراسة استطلاعية  
لأراء عينة من رؤساء الأقسام والشعب والوحدات في رئاسة جامعة الموصل  
أ.م.د. بصير خلف خزل ، م.م. لمياء محمد جاسم المشهداني، م.م. أحمد راكان محمد الطيار

## مقدمة:

اسهم الاهتمام البيئي العالمي المتزايد وتطوير المعايير البيئية الدولي الى حاجة للمنظمات لتبني ممارسات بيئية رسمية، كان نجاح المنظمات في وقت سابق يعتمد على تعزيز القيمة الاقتصادية، ولكن اليوم ، يتعين على المنظمات أن تنظر في الحد من الآثار البيئية و إعطاء أهمية للعوامل الاجتماعية والبيئية إلى جانب العوامل الاقتصادية والمالية، من أجل تمكين المنظمة لتكون ناجحة في قطاع الخدمات، يبدو في الوقت الحاضر إن هناك عددًا كبيرًا من المنظمات تمارس ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء GHRM في السياق العالمي، إن استكشاف وتوليف هذه الممارسات سوف تساهم بشكل كبير في مجال إدارة الموارد البشرية من الناحية الأكاديمية والعملية للمنظمات وتعزز من قدراتها الجوهرية الخضراء، باعتبار ادارة الموارد البشرية الخضراء هي استخدام سياسات إدارة الموارد البشرية لتعزيز الاستخدام المستدام للموارد داخل منظمات، ونتيجة لذلك، لوحظ بشكل عام أن الأدبيات الموجودة يجب أن تمتد إلى أبعد من منظور وظائف إدارة الموارد البشرية من خلال تركيزها على وظائف إدارة الموارد البشرية مثل (التوظيف والتدريب والتطوير وتقييم الأداء وإدارة المكافآت) وتكاملها مع الإدارة البيئية، أي بتحويل الموظفين العاديين إلى موظفين يعملون في مجال البيئة لتحقيق الأهداف البيئية للمنظمة، وفي النهاية تقديم مساهمة كبيرة في تعزيز القدرات الجهرية الخضراء CCG في جامعة الموصل. وتكمن مساهمة هذا البحث في توسيع نطاق وعمق ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء GHRM في تعزيز القدرات الجوهرية الخضراء CCG في المنظمة المبحوثة.

أولاً: منهجية البحث:

ممارسات الموارد البشرية الخضراء GHRM وأثرها في تعزيز القدرات الجوهرية لخضراء CCG :دراسة استطلاعية

لأراء عينة من رؤساء الأقسام والشعب والوحدات في رئاسة جامعة الموصل

أ.م.د. بصير خلف خزل ، م.م. لمياء محمد جاسم المشهداني، م.م. أحمد راكان محمد الطيار

## 1-مشكلة البحث: أصبحت المنظمات اليوم تسعى إلى البحث عن العناصر والمقومات

التي تساعدها في تحقيق CCG، ولأجل تدعيم وتفعيل النشاطات والعمليات التي يمكن من خلالها بناء وتعزيز CCG. تعتبر إدارة الموارد البشرية إحدى العناصر المهمة في تحقيق ذلك من خلال تكامل الإدارة البيئية وإدارة الموارد البشرية، وأدى الاهتمام المتزايد بالبيئة العالمية وتطوير المعايير الدولية للإدارة البيئية إلى ضرورة تبني المنظمات على نحو عام وجامعة الموصل على نحو خاص ممارسات خضراء لتعزيز قدراتها الجوهرية الخضراء، كان لزاماً على جامعة الموصل اليوم أن تكون أكثر وعياً بشأن الأهمية المتزايدة بالبيئة مما يستوجب عليها أن تعمل على تكامل الإدارة البيئية مع إدارة الموارد البشرية، وتؤكد الأبحاث على ضرورة التكامل بين إدارة البيئة وإدارة الموارد البشرية. والحاجة إلى تنفيذ مثل هذه الممارسات التي ترتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بالبيئة، ومما تقدم ينطلق الباحثون من هذه المفاهيم لافتراض أن ممارسات الموارد البشرية الخضراء GHRM سوف تؤدي دوراً مهماً في تعزيز CCG، وللوقوف على المعالم الدقيقة للمشكلة ستساعد التساؤلات الآتية على إيضاحها:

- ما مستوى تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء GHRM في المنظمة المبحوثة؟
- هل تمتلك المنظمة المبحوثة قدرات جوهرية خضراء CCG؟
- ما طبيعة العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء GHRM والقدرات الجوهرية الخضراء CCG في المنظمة المبحوثة؟
- هل تسهم ممارسات الموارد البشرية الخضراء GHRM في تعزيز القدرات الجوهرية الخضراء CCG في المنظمة المبحوثة؟

## 2-أهداف البحث: يسعى البحث لبلوغ الأهداف الآتية:

ممارسات الموارد البشرية الخضراء GHRM وأثرها في تعزيز القدرات الجوهرية الخضراء CCG :دراسة استطلاعية  
لأراء عينة من رؤساء الأقسام والشعب والوحدات في رئاسة جامعة الموصل  
أ.م.د. بصير خلف خزعل ، م.م. لمياء محمد جاسم المشهداني، م.م. أحمد راكان محمد الطيار

- التعرف على مدى اعتماد ممارسات الموارد البشرية الخضراء GHRM في المنظمة  
المبحوثة والاستفادة منها في التعامل مع مواردها البشرية مستقبلا.
- تشخيص أبرز CCG التي تتمتع بها الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة.
- تحديد طبيعة العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء GHRM و CCG في  
المنظمة المبحوثة.
- تشخيص تأثير ممارسات الموارد البشرية الخضراء GHRM في القدرات الجوهرية  
الخضراء في المنظمة المبحوثة.

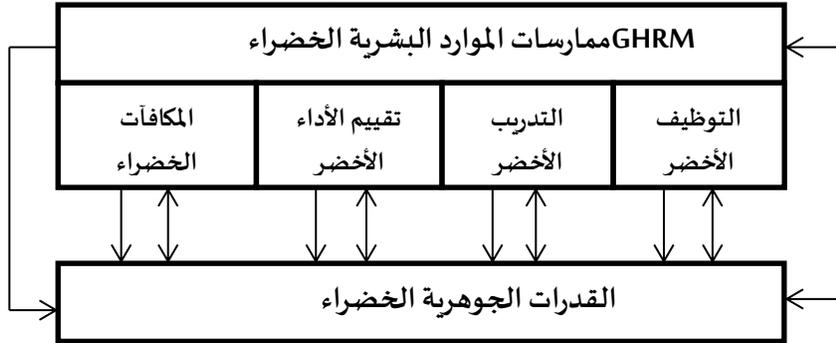
### 3- أهمية البحث:

يكتسب البحث أهميته من أهمية المتغيرات المبحوثة وتبدو أهميتها أكثر  
وضوحاً بجانبين، الجانب النظري بما يحوي أبرز إسهامات الباحثين في مجال ممارسات  
ادارة الموارد البشرية الخضراء GHRM و CCG. وفي جانبها العملي تكتسب أهمية كبيرة  
بالنسبة لبيان طبيعة العلاقة والتأثير بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء GHRM و  
CCG في المنظمة المبحوثة، ومن ثم التوصل إلى النتائج التي من الممكن أن تسهم في تعزيز  
المعرفة والخبرة في هذا المجال.

### 4- الأنموذج الافتراضي للبحث:

يحاول الباحث من خلال المخطط الفرضي للبحث توضيح الفكرة الأساسية  
له، فضلاً عن توضيح علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث المستقل  
وممارسات الموارد البشرية الخضراء GHRM، المعتمدة على CCG، وكما في الشكل رقم  
(01).

ممارسات الموارد البشرية الخضراء GHRM وأثرها في تعزيز القدرات الجوهرية الخضراء CCG : دراسة استطلاعية  
 لأراء عينة من رؤساء الأقسام والشعب والوحدات في رئاسة جامعة الموصل  
 أ.م.د. بصير خلف خزل ، م.م. لمياء محمد جاسم المشهداني، م.م. أحمد راكان محمد الطيار



↔ علاقة الارتباط ← علاقة التأثير

شكل رقم (01): الأنموذج الفرضي للبحث

5- فرضيات البحث: يتضمن البحث الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسة الأولى: تنص على انه " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء GHRM بدلالة إبعادها مع CCG في المنظمة المبحوثة".

الفرضية الرئيسة الثانية: تنص على انه "يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لممارسات الموارد البشرية الخضراء GHRM بدلالة إبعادها في CCG في المنظمة المبحوثة".

6- منهج البحث:

اعتمد البحث في اختبار فرضياته على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال بحث العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمعتمدة وجمع البيانات ذات العلاقة في رئاسة جامعة الموصل. تعتبر جامعة الموصل واحدة من أكبر المراكز التعليمية والبحثية في الشرق الأوسط، وثاني أكبر جامعة في العراق، والتي تضم 23 كلية، و4281 تدريسي. وأعتمد البحث على عينة من مدرء الأقسام والوحدات والشعب في رئاسة جامعة الموصل والبالغ عددهم (40) موظفاً من أصل مجتمع عدده (75) موظفاً. وتم توزيع استمارة الاستبانة على العينة واسترجع منها (36) استمارة صالحة للتحليل.

ممارسات الموارد البشرية الخضراء GHRM وأثرها في تعزيز القدرات الجوهرية الخضراء CCG :دراسة استطلاعية  
لأراء عينة من رؤساء الأقسام والشعب والوحدات في رئاسة جامعة الموصل  
أ.م.د . بصير خلف خزل ، م.م . لمياء محمد جاسم المشهداني ، م.م . أحمد راكان محمد الطيار  
7- أدوات البحث:

تتطلب عملية إنجاز البحث توفر مجموعة من الأدوات البحثية لجمع المعلومات لغرض التأسيس النظري، فضلاً عن مستلزمات جمع البيانات في إطارها الميداني للحصول عليها وتحليلها ومعالجتها بغية التحقق من صحة الفرضيات وتحقيق أهداف البحث، لغرض اختبار فرضياته إعداد استمارة استبانة اختبرت من قبل محكمين متخصصين في العلوم الإدارية، إذ أعتد البحث على دراسات تحدد مؤشراتها وتوظيفها بما يتلاءم ومتغيرات البحث وعملية الترابط بينها (كدراسة Almada&Borges,2018,p.432) (Jabbour&Jabbour,2015,p.1826) (Karpagan&Deepika, 2016,p.428) التي تخص " ممارسات GHRM، ودراسات (Chan,2010,p.23) (Nishimoto,2015,p.3) تخص مؤشرات CCG) بعد تكييفها لثلاثم البحث الحالي ملحق (2). وفي مقاييس الاستبانة تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي، و أعطى لإجابات الأفراد المبحوثين درجات (1،2،3) إذا كانت إجاباتهم (لاتفق، اتفق الى حد ما، اتفق).

#### ثانياً: الإطار النظري للبحث:

يهدف التعرف على محتوى إدارة الموارد البشرية الخضراء GHRM والقدرات لجوهرية الخضراء CCG وأهم الموضوعات ذات العلاقة سيتم في هذا المبحث تناول الفقرات الآتية:

- 1- مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء
- 2- أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء
- 3- ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء
- 4- مفهوم القدرات الجوهرية الخضراء
- 5- أهمية القدرات الجوهرية

ممارسات الموارد البشرية الخضراء GHRM وأثرها في تعزيز القدرات الجوهرية الخضراء CCG :دراسة استطلاعية  
لأراء عينة من رؤساء الأقسام والشعب والوحدات في رئاسة جامعة الموصل  
أ.م.د . بصير خلف خزل ، م.م . لمياء محمد جاسم المشهداني، م.م . أحمد راكان محمد الطيار

## 1- مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء:

عقد المؤتمر (الدولي) الأول للبيئة البشرية في ستوكهولم في يونيو 1972. إذ تم الإعلان فيه عن الدفاع وتحسين البيئة البشرية للجيل الحاضر والمستقبل. ونظرا لأهمية التنمية البيئية الاقتصادية ولتقليل الفجوة قام علماء الإدارة في جميع أنحاء العالم بتحليل مختلف الممارسات الإدارية التي تمكنهم من سهولة إنجاز أهداف GHRM، لما لها من تأثير كبير على القدرة التنافسية البيئية للمنظمات (D'Mello, et, al, 2016,p.844). كما أثار مؤتمر تغير المناخ الذي انعقد في كندا في عام 1988 الوعي بالمسؤولية البيئية (Almada&Borges,2018,p.426). وعلى ضوء ذلك أطلق العلماء عند تكامل الإدارة البيئية مع إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة تسمية GHRM، وبالتالي فان عملية التكامل بين الموارد البشرية والإدارة البيئية نتج عنها GHRM، وقد حدد العلماء السياسات المتميزة في مجال الأبعاد الوظيفية لإدارة الموارد البشرية من التوظيف وإدارة الأداء والتقييم والتدريب والتطوير والأجور والمكافآت باعتبارها أدوات حازمة لمواءمة الموظفين مع الإستراتيجية البيئية للشركة فان "تخصير" الأبعاد الوظيفية لإدارة الموارد البشرية مثل وصف الوظيفة وتحليلها والتوظيف والاختيار والتدريب وتقييم الأداء والمكافآت على أنها إدارة الموارد البشرية الخضراء (Arulrajah,et al,2015,p.2). وظهرت GHRM من خلال ممارسات المنظمات أنشطتها المتعلقة بحماية البيئة والحفاظ على التوازن البيئي (Kothiswari, 2018,p. 400) إن GHRM تعمل على ممارسة الطرائق التي تدعم المسؤولية الاجتماعية بغض النظر عن التضحية بالربح من خلال ممارسة الطرائق الصديقة للبيئة التي تعمل على تقليل التلوث البيئي وزيادة ارباح المنظمة عن طريق خفض الكلف والتالف (Chowdhury, et al, 2017,p. 29). يعتمد إنجاز GHRM بشكل كامل على التزام الموظف، ويعدّ التزامه مهماً لتحقيق

ممارسات الموارد البشرية الخضراء GHRM وأثرها في تعزيز القدرات الجوهرية الخضراء CCG: دراسة استطلاعية  
لأداء عينة من رؤساء الأقسام والشعب والوحدات في رئاسة جامعة الموصل  
أ.م.د. بصير خلف خزل ، م.م. لمياء محمد جاسم المشهداني، م.م. أحمد راكان محمد الطيار  
الأهداف التنظيمية الخضراء في المنظمة (Sriram&Suba, 2017,p. 387). إذ تلعب  
GHRM دوراً مهماً في اكتساب الموظفين المهارة والخبرة في المحافظة على الموارد الطبيعية  
والمساهمة في الحد من التلوث والسيطرة على النفايات والمساهمة في إنتاج منتجات  
تكون صديقة للبيئة (Uddin, 2018,p. 384). وينطوي عمل نظام GHRM على القيام  
بمبادرات الموارد البشرية الصديقة للبيئة وهذا ما يؤدي إلى زيادة الفاعلية وانخفاض  
الكلف وتحسين مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم (Karpagan & Deepika, 2016,p.  
426) يساهم خبراء الموارد البشرية في العمل على تمكين المنظمات للقيام بالأعمال  
التجارية الخضراء بطرق مختلفة مثل تشجيع الموظفين على إطفاء الأنوار عند عدم  
استخدامها، وإيقاف شاشات الكمبيوتر عند عدم استخدامها، مع الاحتفاظ بالحد  
الأدنى من الأضواء أثناء ساعات العمل (Mehta & Chugan, 2015,p. 76). إن GHRM  
الصديقة للبيئة تعمل على استخدام الموارد التي تؤدي إلى زيادة الكفاءة، وتقليل  
التالف، وتحسين ظروف العمل، وكذلك تحسين الحياة الخاصة للموظف وانخفاض  
التكاليف، وتحسين أداء الموظفين والاحتفاظ بهم (Bangwal & Tiwari, 2015,p. 46).

## 2- أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء:

هنالك العديد من المزايا التي يحققها الموظفون عن طريق تفعيل تطبيق  
GHRM والتي تشمل: تغيير معدل الصيانة في إنجاز العمل، تطوير أداء  
الموظفين، وتغيير في الربحية، والتغيير في الاستخدام السليم للأصول،  
وانخفاض الممارسات التي تسبب تلف مكان العمل  
(Kulshrestha&Srivastava,2018,p.5). تستطيع GHRM تطوير رغبة الموظفين  
والتزامهم بتطبيق ممارسات GHRM من أجل المساهمة بتطبيقها في  
منظمتهم، إذ تؤدي أفكارهم وجهودهم إلى زيادة الكفاءة والاستخدام

ممارسات الموارد البشرية الخضراء GHRM وأثرها في تعزيز القدرات الجوهرية الخضراء CCG :دراسة استطلاعية  
لأراء عينة من رؤساء الأقسام والشعب والوحدات في رئاسة جامعة الموصل  
أ.م.د . بصير خلف خزل ، م.م . لمياء محمد جاسم المشهداني ، م.م . أحمد راكان محمد الطيار  
المستدام للموارد وتقليل الفاقد وتحسين السلوك الوظيفي وتحسين أداء  
الموظفين والاحتفاظ بها (Peerzadah, et, al, 2018,p.794). إن GHRM تعمل  
على زيادة مشاركة الموظفين في عملية الابتكارات البيئية، والحد من النفقات  
البيئية، وتطوير المنتجات من خلال زيادة كفاءة العملية، وخفض التكاليف  
(Bombiak & Kluska, 2018,p.5). حدد (Parveen & Phil, 2018,p.253) مزايا  
GHRM ( بيئة عمل صحية، زيادة الروح المعنوية للموظفين، تقليل تكاليف  
بيئة العمل، التوازن البيئي لبيئة العمل، المرونة في أداء العمليات).

### 3- ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

إن ممارسات GHRM عبارة عن برامج وعمليات وإدارة التقنيات لـ GHRM التي يتم  
تنفيذها فعلياً في المنظمة من اجل تقليل التأثيرات السلبية وتحسين التأثيرات البيئية  
الاجيائية للمنظمات.(2). (Arulrajah, et. al, 2015,p.2) كما اشتملت ممارسات GHRM  
على تحليل الوظائف، التوظيف، تقييم الأداء، إدارة المكافأة، المساهمة في الاستدامة  
البيئية (Uddin, 2018,p. 382). حددت ممارسات GHRM بالتدريب والتطوير وتقييم  
الأداء والتوظيف والاختيار وجودة برامج الحياة العملية (Almada&Borges,2018,p.434).  
اشتملت ممارسات GHRM على التوظيف والتدريب والتعويض وتطوير رأس المال  
البشري (Karpagan&Deepika,2016,p.428). طورت مقياس ممارسات GHRM لتضم  
التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، المشاركة، وإدارة الأداء  
الأخضر، وأنظمة التعويض، وانتهج GHRM خمسة بنود "التدريب البيئي، والاستثمار في  
الناس، وتحسين التوازن بين العمل والحياة والعمل الصديق للأسرة، وتحسينها صحة  
وسلامة الموظفين، ومشاركة الموظفين في صنع القرار العمليات" (Ren,2017,p.11).  
ممارسات GHRM تنطوي على كل ممارسات ادارة الموارد البشرية التقليدية والمتمثلة بـ

ممارسات الموارد البشرية الخضراء GHRM وأثرها في تعزيز القدرات الجوهرية الخضراء CCG :دراسة استطلاعية  
لأراء عينة من رؤساء الأقسام والشعب والوحدات في رئاسة جامعة الموصل  
أ.م.د. بصير خلف خزل ، م.م. لمياء محمد جاسم المشهداني، م.م. أحمد راكان محمد الطيار  
"التوظيف والاختيار وتقييم الأداء والتدريب والمكافآت"  
(Jabbour&Jabbour,2015,p.1826). إن ممارسات GHRM عالية التطور والمصممة  
بشكل جيد من المرجح أن تكون مصدراً للميزة التنافسية لأنها تلي المعايير البيئية  
(Almada& Borges, 2018,p. 432).

### 3-1- التوظيف الأخضر:

يتضمن استخدام إجراءات التعيين دون استخدام الورق الذي بدوره يقلل من  
التأثير البيئي. إذ يستخدم التوظيف المجاني عن طريق الانترنت وعلى ضوءه يتم عرض  
استمارة التعيين، والمقابلات عبر الانترنت أو الهاتف لتقليل الأوراق التي ترافق التعيين،  
هذه الممارسات تعمل على تقليل معدل التدهور البيئي، كما تساعد على تحسين أنظمة  
الإدارة البيئية من خلال وضوح الثقافة والقيم البيئية (Bangwal&Tiwari, 215,p.49).  
عملية التوظيف هي الخطوة الأولى لعملية بناء قوة عاملة عالية الجودة (Almada &  
Borges, 2018,p. 431). فإن المنظمات المهتمة بالبيئة ضمن الإطار العام للسياسات  
البيئية الخاصة بها، وعند ترجمة هذه السياسات البيئية والعمل بها تحتاج إلى موظفين  
موجهين نحو البيئة وينتج عنه خياران للشركة الأول هو التركيز على التوظيف الأخضر  
والثاني هو توفير الوعي اللازم لحماية البيئة والتعليم والتدريب وتطوير الموظفين،  
ويعتبر الخيار الأول هو أكثر أسبقية وفعالية من حيث الكلفة من الخيار الثاني" وان  
البحث عن أفضل ممارسات التوظيف الأخضر أمر مهم للمنظمات، وفي عملية  
التوظيف الأخضر تقوم بعض المنظمات بدمج السياسات والاستراتيجيات البيئية مع  
سياسة التوظيف الخاصة بها، وقد تم الحكم على الأداء البيئي وسمعة المنظمة كمعيار  
لاتخاذ القرار عند التقديم للوظائف الشاغرة من قبل الموظفين. يرى معهد شؤون  
الموظفين والتنمية انه عندما يصبح الموظف أخضر سوف يعمل على تحسين العلامة

ممارسات الموارد البشرية الخضراء GHRM وأثرها في تعزيز القدرات الجوهرية الخضراء CCG :دراسة استطلاعية  
لأراء عينة من رؤساء الأقسام والشعب والوحدات في رئاسة جامعة الموصل  
أ.م.د. بصير خلف خزل ، م.م. لمياء محمد جاسم المشهداني، م.م. أحمد راكان محمد الطيار  
التجارية للمنظمة، إذ تعدّ وسيلة جيدة لجذب الموظفين الذين لديهم توجه نحو البيئة  
(Arulrajah, et al, 2015,p. 2). يستخدم Google أسلوب التوظيف الأخضر إذ يعتقد أن  
معظم الناس الموهوبين ينجذبون للمنظمات التي تستخدم GHRM في أداء مهامها  
(Kulshrestha & Srivastava, 2018,p. 6).

### 2-3-التدريب الأخضر:

أدى التطور التقني إلى الحاجة لتطوير المهارات في مجال التقنيات الخضراء، إذ  
ينطوي على ديناميكيات معقدة عند ممارستها في المنظمة، وإن GHRM لديها القدرة على  
تطوير المعرفة من الناحية الاستراتيجية من خلال عملية التدريب. حيث يتم توظيف  
ممارسات التدريب والتطوير لمساعدة الموظفين على اكتساب المعرفة والكفاءات اللازمة  
لأداء أنشطة العمل (Almada&Borges, 2018,p.430-431). والتدريب يجب أن يكون متاحاً  
للموظفين لتثقيفهم حول استخدام الطاقة، والحد من النفقات، كما يتم من خلاله  
نشر الوعي البيئي داخل المنظمة (Karpagan& Deepika,2016,p.427). حيث يعمل على  
تدريب الموظفين وتطوير أساليبهم على ممارسة العمليات التي تقلل من النفقات،  
والاستخدام الأمثل للموارد، والحفاظ على الطاقة ويعمل على تقليل مسببات التدهور  
البيئي، وكذلك يعمل على إتاحة فرصة لمساهمة الموظفين في حل المشكلات البيئية  
(Bangwal&Tiwari,2015,p.48). إن التدريب أمر أساسي للموظفين لفهم أهمية  
الاستدامة داخل المنظمة، والابتكار، وتطوير الأداء للموظفين (Almada&Borges,  
2018,p.434).

### 3-3 - تقييم الأداء الأخضر:

يعد قياس الأداء الأخضر للموظف من إحدى الوظائف الأساسية في GHRM  
وبدون هذا الإجراء لا تستطيع أي منظمة الحفاظ على ضمان الأداء البيئي على المدى

ممارسات الموارد البشرية الخضراء GHRM وأثرها في تعزيز القدرات الجوهرية الخضراء CCG: دراسة استطلاعية  
لأداء عينة من رؤساء الأقسام والشعب والوحدات في رئاسة جامعة الموصل  
أ.م.د. بصير خلف خزل ، م.م. لمياء محمد جاسم المشهداني، م.م. أحمد ركان محمد الطيار  
الطويل. ويجب أن تتوافق معايير القياس الخاصة بالأداء الأخضر مع معايير المنظمة  
الخاصة بالأداء البيئي (Arulrajah,et al, 2015,p.6-7) دور المديرين في تحقيق النتائج  
الخضراء يتمثل في التقييم، إذ يتم تدوين ودمج المعايير الخضراء مع سياسات الأداء  
البيئي الناجحة. كما يتم وضع عقوبات لعدم الامتثال للأهداف البيئية  
(Vasa&Sowdamini,2017,p.458).

#### 4-3- المكافآت الخضراء:

يتم من خلالها منح الموظفين المكافآت المادية والمعنوية لمساهماتهم في تحقيق  
الأهداف البيئية. يمكن أن تحفز وتزيد من التزام الموظف ليكون أكثر مسؤولية بيئياً  
والتي يمكن أن تساعد على تحسين الأداء البيئي (Singh&Shikha, 2015,p. 26). إذا مارس  
الموظفون مهاماً موجهة نحو البيئة الخضراء مثل عملية إعادة التدوير فإنهم سوف  
يحصلون على المكافأة جراء ممارستهم لهذه الأعمال (Yusoff,2015,p.162). اعتمد  
(Taylor, et, al, 1992) في دراسته على 16 منظمة تضمنت 5 دول وكانت نتائج الدراسة  
حول المنظمات التي تقدم مكافآت بيئية خضراء لموظفيها بسبب أدائهم، تبين بان  
المنظمات المدروسة كانت أكثر ميولاً لإتباع تطبيق الممارسات الخضراء  
(Bangwal&Tiwari,2015,p.49).

#### 4- مفهوم القدرات الجوهرية الخضراء:

القدرات الجوهرية الخضراء تمثل مجموعة من المهارات الفردية التي تعمل على  
قيادة الوحدات التنظيمية بكفاءة وفاعلية، وتكون موجهة نحو إرضاء الزبائن،  
والحد من تأثير المنافسين، تم اقتراح مفهوم القدرات الجوهرية لأول مرة من قبل الأستاذ  
جاري هامل وبراهلاد في عام 1990 (Trott, 2016, 82). القدرات الجوهرية تعد مهمة عند  
تطبيقها داخل المنظمة باعتبارها الحد الأدنى الضروري لمجموعة من السمات، مثل

ممارسات الموارد البشرية الخضراء GHRM وأثرها في تعزيز القدرات الجوهرية الخضراء CCG: دراسة استطلاعية  
لأراء عينة من رؤساء الأقسام والشعب والوحدات في رئاسة جامعة الموصل  
أ.م.د. بصير خلف خزل ، م.م. لمياء محمد جاسم المشهداني، م.م. أحمد راكان محمد الطيار

المعرفة والمهارات والمواقف التطبيقية، والتي تمكن الموظف من أداء مجموعة من المهام  
وبمعيار مناسب من الكفاءة والفعالية (2, Albarqouni, et, al 2018,p. 2). مصطلح القدرات  
الجوهرية تمثل قدره المنظمة على وضع المهارة والمعرفة أو الميزة الجوهرية موضع يمكن  
دمجها وتطبيقها على نحو سليم في أنشطة العمل وهذه النظرية تسمى نظرية القدرة  
الجوهرية (694, Rasidah, et, al, 2010,p. 694). CCG لها القدرة على التعلم الجماعي داخل  
المنظمة، وتعد قدرات منظمة مميزة من خلال تطبيق الابتكار الأخضر مع ومراعاة الإدارة  
البيئية. وإن القدرة التنافسية البيئية للشركة مشتقة من الاختصاصات الجوهرية  
الخضراء (النتائج الملموسة لنواة القدرات الخضراء) (23, Chan,2010,p.23). تتطلب القدرات  
الجوهرية من الموظفين داخل المنظمة تحديد قدراتهم الجوهرية من خلال تقييم وفحص  
كفاءة المنظمة وقدرتها ومهامها خلال عملية تحديد القدرات الجوهرية  
(24, Odero,2013,p.24). تعكس القدرات الجوهرية التعلم الجماعي لمنظمة ما وتنطوي على  
تنسيق المهارات الإنتاجية والخدمية المتنوعة ودمج تيارات التكنولوجيا المتعددة.  
ويشمل ذلك التواصل والمشاركة والالتزام العميق بالعمل عبر الحدود التنظيمية، مثل  
تحسين الفرق متعددة الوظائف داخل المنظمة لمعالجة الحدود والتغلب عليها  
(253, Kawshala,2017,p.253). CCG تتميز بمجموعة من المهارات التقنية والمعرفية والقيم  
والمواقف المطلوبة في الموظفين لدعم وتطوير النتائج الاجتماعية والاقتصادية والبيئة  
المستدامة (3, Nishimoto,2015,p.3). القدرات الجوهرية هي مفتاح للقدرة التنافسية وتمثل  
مجموعة من تخصصات العمل والاستخدام الاقتصادي للمهارات البشرية، وبالتالي تعد  
من عوامل النجاح الحاسمة للمنظمات الكفوة (12, Uysal,2007,p.12) تتمثل الأبعاد الأربعة  
للقدرات الجوهرية حسب رأي (164, Ross & Cozzens, 2016,p. 164) ب: (أ. فهم الذات  
والمقابل، ب. فهم تعقيدات الحياة التنظيمية، ج. بناء جسور الترابط من خلال

ممارسات الموارد البشرية الخضراء GHRM وأثرها في تعزيز القدرات الجوهرية الخضراء CCG: دراسة استطلاعية  
لأراء عينة من رؤساء الأقسام والشعب والوحدات في رئاسة جامعة الموصل  
أ.م.د. بصير خلف خزعل ، م.م. لمياء محمد جاسم المشهداني، م.م. أحمد راكان محمد الطيار  
العلاقات، د. الانخراط في أفضل الممارسات القيادية). ويمكن تعريف CCG بأنها:  
"مجموعة الخصائص النادرة التي تتعها الموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة دون غيرها  
من المنظمات الأخرى، والتي تطورها وتحافظ عليها لأطول مدة ممكنة، لإمكانية اعتمادها  
في تحقيق المنفعة البيئية لكل من المنظمة والعاملين والمجتمع".

#### 5- أهمية القدرات الجوهرية الخضراء:

تلبي CCG ثلاثة متطلبات حسب (Chan, 2010, p. 23): (1) توفر إمكانية الوصول  
لتلبية مجموعة واسعة من الاحتياجات البيئية للأسواق. (2) تجعل فوائدها للموردين  
كمساهمات بيئية. (3) صعوبة تقليد القدرات الجوهرية من قبل المنافسين. تمكن  
القدرات الجوهرية من ترجمة القدرات إلى فرص عمل للاستفادة من (المعرفة والمهارات)  
إذ من خلالها يمكن تنفيذ الاستدامة البيئية (Bickell, 2013, p.1). المتغيرات المدرجة تحت  
CCG هي (Trott, 2016, p. 83): (1) تختار المنظمة المادة الأولية لإنتاج المنتج وتقديم  
الخدمة وبأقل قدر من التلوث. (2) تختار المنظمة أقل طاقة عند القيام بتنفيذ  
العمليات. (3) تستخدم المنظمة أقل كمية من المواد الأولية. (4) منتجات المنظمة تكون  
سهلة الاستخدام، ويمكن إعادة تدوير المنتجات من خلالها. أي أن التغير الحاصل في  
العالم يتطلب من الموظفين استخدام مجموعة من القدرات الجوهرية وتكون خاصة  
بالوظائف التي يشغلونها والتغييرات تشمل حسب (Nishimoto, 2015, p. 3). القدرات  
الجوهرية الخضراء هي المهارات التي تعمل على مساعدة المنظمة في تحديد واختيار  
العاملين ذوي المقدرات الأكثر أهمية، ومن ثم مساعدتها على إعداد خطط التدريب  
والتطوير الملائمة لاحتياجاتها البيئية مستقبلاً. تحتاج القدرات الجوهرية إلى جهد  
إنساني مكثف على مر السنين، للاستفادة من الخبرات واستثمارها في البحث والتطوير  
وأيضاً في البنية التحتية. المنظمات تعمل على ابتكار القدرات، التي يعد من الصعب

ممارسات الموارد البشرية الخضراء GHRM وأثرها في تعزيز القدرات الجوهرية الخضراء CCG :دراسة استطلاعية  
لآراء عينة من رؤساء الأقسام والشعب والوحدات في رئاسة جامعة الموصل  
أ.م.د. بصير خلف خزل ، م.م. لمياء محمد جاسم المشهداني، م.م. أحمد راكان محمد الطيار  
تكرارها أو تنفيذها على الأقل في المدى القصير. وأيضاً تعمل على مساعدة خدمة الزبائن  
عن طريق تقديم أفضل المنتجات بأقل وقت للتسليم (Gupta, 2014,p. 12-13). كما تحتاج  
المنظمة إلى المرونة الاستراتيجية من أجل التغيير داخلياً وخارجياً، بغية الاستفادة من  
الجوانب الحيوية للاستمرار في القيم الأساسية والثقافة بكفاءة والعلامة التجارية  
وموقعها الاستراتيجي (Sushil, 2015,p. 113). وإن اعتماد ممارسات الإدارة الخضراء لها  
تأثيراً إيجابياً على المنظمة من خلال تعزيز الأثر الإيجابي لهذه المرونة، فهي تعد قدرة  
ديناميكية تمكن المنظمات من إعادة تكوين وإعادة تخصيص الموارد والقدرات بشكل  
فعال وبسرعة حسب التغيرات البيئية (Yang, et, al, 2015,p.1-2). ويتطلب نهج  
القدرات الجوهرية الالتزام المستمر لتطوير وإتباع استراتيجية طويلة الأجل (Uysal,  
2007,p. 10). في عالم اليوم الذي يشهد منافسة حادة تبرز فيه القدرات الجوهرية  
اهتماماً ملحوظاً باعتبارها استراتيجية مهمة للمنظمة (Gupta, 2014,p. 12).  
الاستراتيجية القائمة على القدرات الجوهرية تعد جزءاً من الاستراتيجية الشاملة التي  
تهتم بها المنظمة. تعمل على دمج الإدارة التكنولوجية (القيم والثقافة) من أجل إنشاء  
مجموعة من القدرات التي تفسح عن القيم الأعلى للزبائن وبالتالي دعم استراتيجية  
الخدمات (Gupta, 2014,p. 8).

### ثالثاً: الجانب العملي:

يعكس هذا المبحث وصفاً وتحليلاً لطبيعة الأبعاد الرئيسة للمبحث والمتمثلة ببعده  
ممارسات الموارد البشرية الخضراء GHRM وأثرها في تعزيز القدرات الجوهرية الخضراء  
CCG التي ساهمت في بناء نموذج البحث وفرضياته وتفسير معلماته باستخدام  
مجموعة من الأساليب الإحصائية، وقسم المبحث إلى الآتي:





ممارسات الموارد البشرية الخضراء GHRM وأثرها في تعزيز القدرات الجوهرية الخضراء CCG : دراسة استطلاعية  
 لأراء عينة من رؤساء الأقسام والشعب والوحدات في رئاسة جامعة الموصل  
 أ.م.د. بصير خلف خزل ، م.م. لمياء محمد جاسم المشهداني، م.م. أحمد راكان محمد الطيار

.000*	*5.1	0.741	2.278	44%	تعلن المنظمة على موقعها الإلكتروني أسماء العاملين المتميزين في أداءهم البيئي.	x12
.001*	*4.9	0.745	2.259	43%	المؤشر الكلي	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات SPSS. V.24 n=36

\*دالة إحصائية عند مستوى (p≤0.05)

وهذا يؤشر أن لدى الموظفين في المنظمة المبحوثة اهتماماً وأكثر وعياً نحو التوجه  
 الصديق للبيئة، وكان أكثر ممارسة توفر فيها التدريب الأخضر الذي أسهم في تثقيف  
 الموظفين نحو استخدام أساليب وممارسات لا تسبب ضرراً على البيئة.

## 2-1- المواقف المستبانة آراؤهم من القدرات الجوهرية الخضراء في المنظمة

المبحوثة:

وللإجابة على التساؤل الثاني "ما مستوى CCG للمنظمة المبحوثة؟" تشير النتائج  
 في الجدول رقم(2) النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري للقدرات  
 الجوهرية الخضراء أن هنالك نسبة اتفاق جيدة، وهذا ما اشهره نسبة الاتفاق (40)، وان  
 الوسط الحسابي (2.238) والانحراف معياري (0.702) وهو أعلى من الوسط الفرضي  
 (2)، ومن بين أهم المؤشرات التي عززت أعلى نسبة اتفاق ايجابي للميزة التنافسية  
 المستدامة المؤشر (x15) بنسبة اتفاق (58%) وبوسط حسابي (2.500) وانحراف  
 معياري (0.654). بالإضافة تم اختبار (T) لعينة واحدة وظهرت النتائج ان جميعها اقل  
 من مستوى المعنوية 0.05.

ممارسات الموارد البشرية الخضراء GHRM و أثرها في تعزيز القدرات الجوهرية الخضراء CCG : دراسة استطلاعية  
 لأراء عينة من رؤساء الأقسام والشعب والوحدات في رئاسة جامعة الموصل  
 أ.م.د. بصير خلف خزعل ، م.م. لمياء محمد جاسم المشهداني ، م.م. أحمد راكان محمد الطيار  
 الجدول رقم (02): مواقف العينة المستبينة آراؤهم من القدرات الجوهرية الخضراء CCG في  
 المنظمة المبحوثة

رقم	ت	المؤشرات	نسبة الاتفاق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	Sig.
القدرات الجوهرية الخضراء CCG	x13	تمتلك المنظمة موارد بشرية ذو مهارات متميزة تسهم في تعزيز القدرات الجوهرية.	39%	2.222	0.721	*4.6	.001 *
	x14	يلتزم العاملون في المنظمة بالسياسات والاستراتيجيات التي تدعم القدرات الجوهرية.	33%	2.139	0.723	74.	.000 *
	x15	تقلل المنظمة من استخدام الطاقة في عملياتها لتعزيز القدرات الجوهرية.	58%	2.500	0.654	*5.7	.000 *
	x16	تستخدم المنظمة الأساليب التقنية الحديثة كأساس لتأدية أنشطتها.	39%	2.222	0.721	*4.6	.001 *
	x17	تتمتع المنظمة بالقدرة على التكيف السريع مع المتغيرات لتقديم خدمات تلبي حاجات الزبائن ورغباتهم.	44%	2.278	0.741	*5.1	.000 *
	x18	تمتلك المنظمة فرق عمل في مختلف أقسامها لمعالجة مشكلات الزبائن وتحسين الخدمات لهم.	29%	2.028	0.654	*4.5	.001 *
	x19	تنظر المنظمة باستمرار لاحتياجات السوق وما يطرأ عليهما من تغيرات في تشجيع الإبداعات.	41%	2.278	0.701	*5.2	.000 *
			المؤشر الكلي	40%	2.238	0.702	*5.9

المصدر: الجدول من إعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات SPSS. V.24 n=36

\*دالة إحصائية عند مستوى (p<0.05)

ممارسات الموارد البشرية الخضراء GHRM وأثرها في تعزيز القدرات الجوهرية الخضراء CCG :دراسة استطلاعية  
لأراء عينة من رؤساء الأقسام والشعب والوحدات في رئاسة جامعة الموصل  
أ.م.د. بصير خلف خزعل ، م.م. لمياء محمد جاسم المشهداني، م.م. أحمد راكان محمد الطيار  
وهذا يؤشر بان المنظمة المبحوثة توفر الإمكانيات لتلبية مجموعة واسعة من  
الاحتياجات البيئية والتي يصعب على الجامعات الأخرى تقليدها، كما تترجم القدرات إلى  
فرص عمل للاستفادة من المعارف والمهارات التي يمكن أن تدعم الاستدامة البيئية.  
2- اختبار فرضيات البحث: تنصب هذه الفقرة على اختبار فرضيات البحث،  
وكالاتي:

1-2- اختبار علاقة الارتباط بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء والقدرات  
الجوهرية الخضراء:

للإجابة على التساؤل "الثالث" ما طبيعة العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية  
الخضراء GHRM والقدرات الجوهرية الخضراء CCG في المنظمة المبحوثة؟" على ضوء  
التساؤل وضعت فرضية رئيسة. إذ يؤشر الجدول (3) نتائج علاقة الارتباط بين  
ممارسات الموارد البشرية الخضراء GHRM والقدرات الجوهرية الخضراء CCG  
مجتمعةً في المنظمة المبحوثة. إذ نلاحظ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة  
بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء GHRM والقدرات الجوهرية الخضراء CCG في  
المنظمة المبحوثة. إذ بلغت قيمة المؤشر الكلي للعلاقة (0.751\*)، أما على المستوى  
الفرعي للممارسات نلاحظ ان بعد التوظيف الأخضر أشر أعلى علاقة ارتباط مع CCG  
بلغ (0.634\*)، وعموماً يدل على وجود علاقة ارتباط جيدة بين أبعاد البحث، ويشير  
هذا أن المنظمة المبحوثة كلما اعتمدت مواردها البشرية ممارسات خضراء من خلال  
تقليل استخدام المواد والطاقة في عمليات وأنشطة مواردها البشرية كلما عزز قدراتها  
الجوهرية الخضراء. وبهذا تحققت الفرضية الرئيسية الأولى.

ممارسات الموارد البشرية الخضراء GHRM وأثرها في تعزيز القدرات الجوهرية الخضراء CCG: دراسة استطلاعية  
 لأراء عينة من رؤساء الأقسام والشعب والوحدات في رئاسة جامعة الموصل  
 أ.م.د. بصير خلف خزعل ، م.م. لمياء محمد جاسم المشهداني، م.م. أحمد راكان محمد الطيار  
 الجدول رقم (03): نتائج علاقة الارتباط بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء GHRM  
 والقدرات الجوهرية الخضراء CCG.

Sig.	القدرات الجوهرية الخضراء CCG	المتغير المعتمد
		الأبعاد المستقل
.000*	*0.634	التوظيف الأخضر
.000*	*0.531	التدريب الأخضر
.000*	*0.498	تقييم الأداء الأخضر
.000*	*0.607	المكافآت الخضراء
.000*	*0.751	المؤشر الكلي

المصدر: الجدول من إعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات SPSS. V.24 n=36

\*دالة إحصائية عند مستوى (p<0.05)

## 2-2- علاقة التأثير لممارسات الموارد البشرية الخضراء في القدرات الجوهرية الخضراء:

للإجابة على التساؤل الثاني "هل تسهم ممارسات الموارد البشرية الخضراء GHRM في تعزيز CCG في المنظمة المبحوثة؟" فقد وضعت الفرضية الرئيسية الثانية لذلك، إذ أفرزت نتائج تحليل الانحدار في الجدول (4) إلى وجود تأثير معنوي لممارسات الموارد البشرية الخضراء GHRM مجتمعاً في CCG في المنظمة المبحوثة. إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (35.405) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.91) عند مستوى معنوية (0.05). وبلغ تقدر المتغير المستقل التفسيرية معامل التحديد (R<sup>2</sup>) ما قيمته (0.51). ومن خلال متابعة قيمة (B1) والبالغة (0.751) وقيمة (t) المحسوبة لها والبالغة (5.950)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.684) عند مستوى معنوية (0.05) يؤثر هذا إلى وجود تأثير ذي دلالة معنوية لممارسات الموارد البشرية الخضراء GHRM مجتمعاً في CCG في المنظمة المبحوثة.

الجدول رقم (04): علاقة التأثير لممارسات الموارد البشرية الخضراء GHRM مجتمعاً في CCG

ممارسات الموارد البشرية الخضراء GHRM وأثرها في تعزيز القدرات الجوهرية الخضراء CCG: دراسة استطلاعية  
 لأراء عينة من رؤساء الأقسام والشعب والوحدات في رئاسة جامعة الموصل  
 أ.م.د. بصير خلف خزعل، م.م. لمياء محمد جاسم المشهداني، م.م. أحمد راكان محمد الطيار

F		R <sup>2</sup>	CCG		المتغير المعتمد
الجدولية	المحسوبة		B <sub>1</sub>	B <sub>0</sub>	المتغير المستقل
3.91	35.405	0.53	0.751 (*5.950)	0.392	ممارسات الموارد البشرية الخضراء GHRM

المصدر: من إعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات SPSS. V.24 n = 36 P ≤ 0.05

( ) تشير إلى قيمة t المحسوبة.

ويمكن تحديد علاقة التأثير لكل ممارسة من ممارسات الموارد البشرية الخضراء GHRM في CCG مجتمعة في المنظمة المبحوثة، إذ أفرزت نتائج التحليل في الجدول (5) إلى وجود تأثير معنوي لكل ممارسة من ممارسات الموارد البشرية الخضراء GHRM في CCG، إذ أشر أعلى تأثير لممارسة التوظيف الأخضر في CCG من خلال معامل تحديد (R<sup>2</sup>) ماقيمته (0.40) قياساً بالممارسات الأخرى، وهذا يدل على إن المنظمة المبحوثة تتبع إجراءات في التعيين يقلل من تأثيرها على البيئة عن طريق دمج سياساتها واستراتيجياتها البيئية مع عملية التوظيف مما عزز CCG في المنظمة المبحوثة. وبناءً على ما سبقت حققت الفرضية الرئيسة الثانية.

الجدول رقم (05): علاقة التأثير لممارسات الموارد البشرية الخضراء GHRM و CCG

F		R <sup>2</sup>	CCG		المتغير المعتمد
الجدولية	المحسوبة		B <sub>1</sub>	B <sub>0</sub>	المتغير المستقل
3.91	22.81	0.40	0.461 (*4.776)	1.209	التوظيف الأخضر
3.91	13.33	0.28	0.458 (*3.652)	1.131	التدريب الأخضر
3.91	6.41	0.20	0.429 (*2.531)	1.186	تقييم الأداء الأخضر
3.91	19.78	0.37	0.503 (*4.449)	1.101	المكافآت الخضراء

ممارسات الموارد البشرية الخضراء GHRM وأثرها في تعزيز القدرات الجوهرية الخضراء CCG :دراسة استطلاعية  
لأراء عينة من رؤساء الأقسام والشعب والوحدات في رئاسة جامعة الموصل  
أ.م.د. بصير خلف خزل ، م.م. لمياء محمد جاسم المشهداني، م.م. أحمد راكان محمد الطيار  
المصدر: من إعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات SPSS. V.24 n=36 P≤0.05  
( ) تشير إلى قيمة t المحسوبة.

### الاستنتاجات:

- بموجب ما تقدم من البحث يمكن استخلاص أهم الاستنتاجات في ما يأتي:
- تتوفر اتجاهات ايجابية مقبولة لدى المنظمة المبحوثة نحو تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء GHRM مما انعكس ذلك على تحقيق أهدافها البيئية ومن ثم عزز قدراتها الجوهرية الخضراء.
  - تمتلك المنظمة المبحوثة تمتلك قدرات جوهرية خضراء التي أتاحت لها إمكانية تنفيذ المهام والواجبات الموكلة إليها في حماية البيئية، بالشكل الذي ينعكس على نجاحها مقارنة بالجامعات الأخرى.
  - تعتمد المنظمة المبحوثة في ممارسات الموارد البشرية GHRM على التدريب الأخضر الذي أسهم في ترشيد سلوكهم تجاه البيئة.
  - تدعم المنظمة المبحوثة القدرات الجوهرية الخضراء والتي اسهمت في تقليل استخدام الطاقة في عملياتها من خلال ممارسات الموارد البشرية الخضراء GHRM ، إذ تشكل هذه القدرات أئمن موارد المنظمة التي يمكن تنميتها وتطويرها باستمرار نحو التوجه البيئي.
  - حققت المنظمة المبحوثة قدرات جوهرية خضراء من خلال سياساتها واستراتيجياتها البيئية التي وظفتها في عمليات وإجراءات التوظيف.
  - تطبق المنظمة المبحوثة ممارسات الموارد البشرية الخضراء GHRM في المنظمة المبحوثة والتي أسهمت بشكل ايجابي في تعزيز CCG. حيث ان معظم علاقات

ممارسات الموارد البشرية الخضراء GHRM وأثرها في تعزيز القدرات الجوهرية الخضراء CCG :دراسة استطلاعية  
لأراء عينة من رؤساء الأقسام والشعب والوحدات في رئاسة جامعة الموصل  
أ.م.د. بصير خلف خزل ، م.م. لمياء محمد جاسم المشهداني، م.م. أحمد راكان محمد الطيار  
الارتباط بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء و CCG هي علاقات موجبة وذات  
دلالة معنوية.

- إن تعزيز CCG في المنظمة المبحوثة ظهر بصورة متكاملة من تأثير ممارسات الموارد البشرية الخضراء GHRM، نتيجة امتلاك معظم الموارد البشرية المقدره على اتخاذ القرارات التي أسهمت ايجابيا نحو توجه المنظمة بيئياً، وان ممارسة التوظيف كأحد وظائف ممارسات الموارد البشرية الخضراء كان لها أكثر تأثيراً في تعزيز CCG.
  - يعد دعم الإدارة العليا في المنظمة المبحوثة احد الركائز الأساس لبناء وتعزيز CCG عبر دعمهم ومساندتهم وتوفير الإمكانيات لمواردها البشرية.
- المقترحات:**

- تأسيساً على ما تقدم من استنتاجات تعرض هذه الفقرة بعض المقترحات التي ينبغي الاهتمام بها من قبل إدارة المنظمة المبحوثة، وهي كالآتي:
- ضرورة اهتمام إدارة المنظمة المبحوثة بممارسات الموارد البشرية الخضراء GHRM التي تسهم في تعزيز قدراتها الجوهرية الخضراء والتي اظهرت نتائج البحث ضعفها، وذلك من خلال إلمام ومعرفة الموظفين بالجوانب التي تدعم التوجه الأخضر عبر اعتمادها برامج لممارسات مواردها البشرية الخضراء.
  - ضرورة قيام المنظمة المبحوثة بتعزيز CCG الخاصة لديها بالاعتماد على معايير بيئية في تقييمات الأداء، وتحديد الأسباب التي تقف وراء انخفاض الأداء البيئي لموظفيها.
  - ضرورة أن تعزز المنظمة المبحوثة التوجه البيئي لدى الموارد البشرية وتحديد طبيعة وآليات تنفيذه من خلال دفع الموظفين للالتزام بمبادئه وشروطه على كترشيد استهلاك الطاقة، والمواد على سبيل المثال.

- ممارسات الموارد البشرية الخضراء GHRM وأثرها في تعزيز القدرات الجوهرية الخضراء CCG :دراسة استطلاعية  
لأراء عينة من رؤساء الأقسام والشعب والوحدات في رئاسة جامعة الموصل  
أ.م.د. بصير خلف خزعل ، م.م. لمياء محمد جاسم المشهداني، م.م. أحمد راكان محمد الطيار
- ينبغي على المنظمة المبحوثة زيادة التوعية البيئية بأهمية إتباع أساليب علمية وعملية للترشيد في استهلاك الطاقة والمواد من اجل تعزيز CCG.
  - ينبغي أن يكون لدى الإدارة العليا صياغة واضحة للرؤية والرسالة والأهداف والإستراتيجية نحو تعزيز ممارسات مواردها البشرية الخضراء GHRM وذلك من خلال اعتماد مجموعة من البرامج التحفيزية التي من شأنها رفع الروح المعنوية لدى مواردها البشرية لتعزيز الممارسات الخضراء.
  - فتح المزيد من قنوات الاتصال بين المنظمة المبحوثة والجامعات الأخرى والجهات ذات العلاقة والزبائن لاكتساب المزيد من الفرص لتبادل المعلومات والمواد والمعارف لتعزيز CCG.
  - ضرورة تعزيز دورات تدريبية خضراء في المنظمة المبحوثة للتعرف على أهمية المفاهيم والمعايير التي تخدم التوجه البيئي من أجل التقليل من استخدام المواد والطاقة في عملياتها وأنشطتها والتي قد تسبب ضرراً بالبيئية، لكون التوجه البيئي أصبح معياراً من معايير تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
  - ضرورة قيام المنظمة المبحوثة بمعالجة الضعف في مجال ممارسة تقييم الأداء الأخضر عن طريق قيامها بوضع معايير كفاءة لتقييم الأداء البيئي، بصورة مماثلة لتلك المعايير الموضوعية لقياس وتقييم أداء الجامعات الناجحة والتميزة عالمياً في توجيهها البيئي.

## المراجع:

1. Albarqouni, L., Hoffmann, T., Straus, S., Olsen, N. R., Young, T., Ilic, D., ... & Glasziou, P. (2018). Core competencies in evidence-based practice for health professionals: consensus statement based on a systematic review and Delphi survey. *JAMA network open*, 1(2), e180281-e180281.

ممارسات الموارد البشرية الخضراء GHRM وأثرها في تعزيز القدرات الجوهرية الخضراء CCG: دراسة استطلاعية  
لآراء عينة من رؤساء الأقسام والشعب والوحدات في رئاسة جامعة الموصل  
أ.م.د. بصير خلف خزل ، م.م. لمياء محمد جاسم المشهداني، م.م. أحمد راكان محمد الطيار

2. Almada, L. & Renata, B., (2018). Sustainable Competitive Advantage Needs Green Human Resource Practices: A Framework for Environmental Management, *Revista de Administração Contemporânea* 22.3 (2018): 424-442.
3. Anu Singh, L., & Shikha, G. (2015). Impact of green human resource factors on environmental performance in manufacturing companies: An empirical evidence. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 6(1), 25-30.
4. Arulrajah, A. A., Opatha, H. H. D. N. P., & Nawaratne, N. N. J. (2015). Green human resource management practices: A review. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 5(1).
5. Bangwal, D., & Tiwari, P. (2015). Green HRM—A way to greening the environment. *Iosr J. Bus. Manag.* 17, 45-53.
6. Bickell, S., (2013). Defining a profession: core competencies for sus. cem occasional paper series ta inability, college of estate management. paper by, cem tutor.
7. Bombiak, E., & Marciniuk-Kluska, A. (2018). Green human resource management as a tool for the sustainable development of enterprises: Polish young company experience. *Sustainability*, 10(6), 1739. Article
8. Chan, J. S., (2010). Measuring the Green Core Competence of the Electronics Industry. Ateneo de Manila University Graduate School of Business, Published by the Ateneo de Manila University Graduate School of Business. No.11.
9. Chowdhury, S. R., N. L. S., & Asaduzzaman, A. K. M. (2017). Green HRM Practices as a Means of Promoting CSR: Suggestions for Garments Industry in Bangladesh. *Global Journal of Management And Business Research*.
10. Dmeiio, L., Manjush, H. H. & Meena M. (2016). A study on the green human resource management at gateway hotel., Social Work Department, Srinivas Institute of Management Studies, Mangalore, Karnataka. *International Journal of Scientific Research and Modern Education (IJSRME)*, 843(2455 — 5630).
11. Deepika. R., & Karpagam. V. (2016). A study on green HRM practices in an organization, School of Management Studies, Vels University, Tamil Nadu, India. *International Journal of Applied Research*, 2(8): 426-429.

ممارسات الموارد البشرية الخضراء GHRM وأثرها في تعزيز القدرات الجوهرية الخضراء CCG : دراسة استطلاعية  
لآراء عينة من رؤساء الأقسام والشعب والوحدات في رئاسة جامعة الموصل  
أ.م.د. بصير خلف خزل ، م.م. لمياء محمد جاسم المشهداني ، م.م. أحمد راكان محمد الطيار

12. Gupta, R. K. (2014). Competencies – Concepts and relevance Area: Strategic Management. General Management Document. Sobhagya Consultancy & Marketing Services - India, M10, No 7.
13. Jabbour, C. J. C., & de Sousa Jabbour, A. B. L. (2016). Green human resource management and green supply chain management: Linking two emerging agendas. *Journal of Cleaner Production*, 112, 1824-1833.
14. Kawshala, H. (2017). Theorizing the Concept of Core Competencies: An Integrative Model beyond Identification, Department of Commerce and Financial Management. Faculty of Commerce and Management Studies, University of Kelaniya, Sri Lanka. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 7(2), 2250-3153.
15. Kothiswari, L. (2018). the Role of Green Human Resource Management Towards Employee Engagement in Organisation, Idhaya college of arts and science for women, Pondicherry. *International Journal of Advance Engineering and Research Development*, 5(02), 2348-6406.
16. Kulshrestha, S. S. & Shruti, S., (2018). Green HRM:A New Trend in Enhancing Green Behaviour at Workplace. Mangalmay Institute of Management And Technology, Greater Noida., *International Journal of Advanced Scientific and Technical Research*, ISSN 2249-9954.
17. Mehta, K., & Chugan, P. K. (2015). Green HRM in pursuit of environmentally sustainable business. *Pursuit of Environmentally Sustainable Business. Universal Journal of Industrial and Business Management*, 3(3), 74-81.
18. Nishimoto, T., (2015). Regional Model competency Standards: Core competencies. Regional Office for Asia and the Pacific. Copyright International Labour Organization First published. ISBN.
19. Odero., O. E. (2013). core competencies and choice of competitive. strategies at equity bank limited in Kenya, a research project submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of master of business administration. school of business, university of Nairobi.
20. Parveen, S. M., & Phil. M., (2018). Green Human Resource Management (GHRM), P.G Department of Commerce, Volume 5.
21. Peerzadah, S. A., Sabiya M. & Nazir A. N., (2018). Green Human Resource Management: A Review, Research Scholar, Department of Commerce, University of Kashmir, India. *International Journal of Enhanced Research in Management & Computer Applications* ISSN: 2319-7471, Volume 7 Issue 3, P 790.

ممارسات الموارد البشرية الخضراء GHRM وأثرها في تعزيز القدرات الجوهرية الخضراء CCG :دراسة استطلاعية  
لآراء عينة من رؤساء الأقسام والشعب والوحدات في رئاسة جامعة الموصل  
أ.م.د. بصير خلف خزل ، م.م. لمياء محمد جاسم المشهداني ، م.م. أحمد راكان محمد الطيار

22. Rasidah, H. , M. H. Azman Ong, N. Baba, M. A. Burhanuddin, J. Jami, H. Hassan & A. Mohd. (2018). Perceived Value And Destination Image Enhanced Environmental Awareness In Green Hotel Industry: The Mediating Effect Of Core Competencies, Faculty of Hotel and Tourism Management, Universiti Teknologi MARA, The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication – Tojdac, ISSN: 2146-5193, p.693-700.
23. Ren, S., Tang, G., & Jackson, S. E. (2018). Green human resource management research in emergence: A review and future directions. *Asia Pacific Journal of Management*, 35(3), 769-803.
24. Ross, D. J., & Cozzens, J. A. (2016). The principalship: Essential core competencies for instructional leadership and its impact on school climate. *Journal of Education and training Studies*, 4(9), 162-176.
25. Sushil, S. (2015). Strategic flexibility: The evolving paradigm of strategic management. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 16(2), 113-114.
26. Sriram., V.P.& Suba, M. (2017). Impact of Green Human Resource Management (G-HRM) Practices over Organization Effectiveness. Department of Business Administration, Kalasalingam University. Tamilnadu, India. *Jour of Adv Research in Dynamical & Control Systems*, 07-Special Issue.
27. Sireesha, R. V., & Sowdamini. T. (2017)., Green work life balance & green HRM: A new replica for organisational triumph. Department of Management Studies, Pydah College of Eng. & Tech, Visakhapatnam, Andhra Pradesh, India . 5.22, 2(4). 456-46.
28. Trott, D. S. (2016). The Impact of Green Core Competencies on Green Image and Green Innovation-an Indian Perspective. *ITM-SIA Business School, Paradigm*, 17(1-2), 81-87.
29. Uddin, M. (2018). Practicality of Green Hhuman Resource Management Practices: A Study on Banking Sector in Bangladesh. Department of Business Administration. University of Asia Pacific, Dhaka, Bangladesh, *International Journal of Economics. Commerce and Management United Kingdom*. 6(382).
30. Uysal, G. (2007). Core Competence: A Competitive Base for Organizational Success, Hacettepe University, Turkey, *Journal of Global Strategic Management*.
31. Vasa, S. R. & Sowdamini, T., (2017), Green work life balance & green HRM: A new replica for organisational triumph, Associate Professor, Department of Management Studies, Pydah

ممارسات الموارد البشرية الخضراء GHRM وأثرها في تعزيز القدرات الجوهرية الخضراء CCG: دراسة استطلاعية  
لآراء عينة من رؤساء الأقسام والشعب والوحدات في رئاسة جامعة الموصل  
أ.م.د. بصير خلف خزعل ، م.م. لمياء محمد جاسم المشهداني، م.م. أحمد راكان محمد الطيار

College of Eng. & Tech, Visakhapatnam, Andhra Pradesh, India, Gitam University,  
Visakhapatnam, Andhra Pradesh, India, International Journal of Academic Research and  
Development ISSN: 2455-4197, Impact Factor: RJIF 5.22 , Volume 2; Issue 4. Page No. 456-  
461.

32. Yang. J., Zhang. F., Jiang. X. & Sun. W. (2015). Strategic flexibility, green management, and firm competitiveness in an emerging economy, School of Management, Xi'an Jiaotong University.
33. Yusoff, Y. M., Othman, N. Z., Fernando, Y., Amran, A., Surienty, L., & Ramayah, T. (2015). Conceptualization of green human resource management: an exploratory study from Malaysian-based multinational companies. International Journal of Business Management & Economic Research, 6(3), 1-15.