



# The Role of Green Human Resources Management in the Promotion performance of workers in the Salah al-Din Education Directorate

**Mohammed Farj Abdullah \***

Educational assessment unit, The General directorate of Salahaddin Education.

## Keywords:

Green Human Resources Management the Salah al-Din Education Directorate; performance of workers the Salah al-Din Education Directorate

## ARTICLE INFO

### Article history:

Received 02 Oct. 2022  
Accepted 02 Nov. 2022  
Available online 24 Feb. 2023

©2023 College of Administration and Economy, Tikrit University. THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



## \*Corresponding author:



Mohammed Farj Abdullah  
Educational assessment unit, The  
General directorate of Salahaddin  
Education.

**Abstract:** The objective of this study is to find a potential relation between the human resources administration (GHRA) and the employees who work at the general educational directorate of Salah al-Din (GEDS). This work was established based on randomly sampling of workers who are considered as crucial elements. The researcher has raised a couple of questions that are directly dealing with main statement. A comparative description system was adapted to get the results by using the survey form where all the data are collected from GEDS. Many theories were tested, and 205 forms were distributed and five of them were defected. Only 200 forms were analyzed. Indeed, the study has found there is a relation between positive attitudes of GHRA and the workers at GEDS. The study recommends the GEDS has to offer a clear system to assess the performance indicator for the workers. In addition, the GEDS needs to follow an open policy to help the workers resolving their issues. In particular, there is a must of having a direct communication with the direct manager in order tackling the obstacles facing their performance.

## دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز أداء العاملين في مديرية تربية صلاح الدين

محمد فرج عبدالله

شعبة التقويم التربوي

المديرية العامة لتربية صلاح الدين

### المستخلص

يهدف هذا البحث إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز أداء العاملين في مديرية تربية صلاح الدين حيث تم اختيار عينة من العاملين الذين يعدون مورداً أساسياً في المديرية حيث قام الباحث على صياغة مجموعة من الأسئلة لغرض تحقيق أهداف هذا البحث حيث واعتمد الباحث على استخدام المنهج الوصفي التحليلي المقارن وذلك للوصول إلى النتائج والاعتماد على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسية للبحث وجمع المعلومات حيث جرى اختيار المديرية العامة لتربية صلاح الدين لميدان البحث المتعلق بالجانب الميداني واختبار الفرضيات حيث تم توزيع (205) استمارة وتم استعادة وتحليل (200) استمارة صالحة أي بنسبة (97,5%) وقد تم تحليلها حيث خرج البحث بمجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود أثر علاقة الارتباط المعنوية الموجبة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وأداء العاملين في مديرية تربية صلاح الدين واختتم البحث مجموعة من التوصيات أهمها حرصت إدارة المديرية على توفير مؤشرات أداء محددة للعاملين. كما حرصت إدارة المديرية على توفير مؤشرات واضحة لغرض تقييم أداء العاملين ومساعدتهم لحل مشكلاتهم واتباع اليات محددة الغرض منها مساعدة العاملين وارتباطهم وتواصلهم مع مديرهم المباشر للوقوف على الأسباب والمعوقات التي تعيق أدائهم وحلها.

**الكلمات الدالة:** إدارة الموارد البشرية الخضراء في مديرية تربية صلاح الدين، أداء العاملين في مديرية تربية صلاح الدين.

### المقدمة:

يعد العنصر البشري من أهم الموارد الموجودة في أي منظمة، فهو الذي تسير من خلاله عجلة العمل من تخطيط وتنفيذ وإدارة ورقابة، وأيضاً هو المسيطر على بقية الموارد الأخرى داخل المنظمة. ويعد أيضاً مصدراً مهماً لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، وأصبح الاستخدام الأمثل للعنصر البشري يعتمد على التدابير التي يمكن اتخاذها لحماية العاملين بدنياً ومعنوياً، فضلاً عن ذلك أن إدراك العاملين للأداء الجيد مسألة في غاية الأهمية سواء كان على صعيد المنظمة أو على صعيد الأفراد العاملين أنفسهم، يأتي الإدراك من خلال المواقف والمعايير والرقابة في أثناء أداء العاملين للأعمال الموكلة إليهم، إذ إن الفاعلية التنظيمية متوقفة على جودة الأداء وتحسينه المستمر.

هناك عدة ممارسات يجب على إدارة الموارد البشرية الخضراء اتخاذها كأدوات قوية في التنفيذ العملي من أجل أداء أفضل للعاملين، وسنتطرق إلى ممارسات عدة تم وضعها لإدارة الموارد البشرية الخضراء، تتمثل في التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة وتقييم الأداء الأخضر، والأجور والمكافآت الخضراء، الاندماج الأخضر، تساهم الممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل ملحوظ في إنشاء المنظمات البيئية، أدى إلى زيادة المشاركة لدى في عملية الابتكارات البيئية، وزيادة كفاءة العاملين، وتخفيض التكاليف، وتطوير ثقافة مؤسسية مستدامة من خلال مجموعة من القواعد والمبادئ من شأنها أن تجعل العاملين أكثر وعياً واهتماماً بالموارد الطبيعية، حيث إن أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء والتي اقتصرتها دراستها في مديرية تربية صلاح الدين حيث لا تقتصر على المستوى التنظيمي ولكن أيضاً على مستوى الفرد

الذي يتمتع بحياة خاصة فضلا عن حياة العمل، وبالتالي سيكون التخضير مفيدا بالنسبة للموظف في ديوان المديرية في تقديم مساهمة كبيرة لإدارة منظماتهم بيئياً بنجاح.

ويتكون البحث من أربعة مباحث المبحث الأول: الإطار المنهجي للبحث والمبحث الثاني: الإطار النظري والمبحث الثالث: الإطار المنهجي للبحث والمبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

### المبحث الأول: الإطار المنهجي للبحث

#### أولاً. مشكلة البحث:

تواجه المنظمات الكبيرة عامة والمنظمة المبحوثة تحديات عدة وكبيرة وتتحدد بمجموعة من المسؤوليات التي تقع على عاتق المديرين والمسؤولين والتي تهتم بأداء العاملين، حيث تفتقد مواقع العمل الميداني على أرض الواقع غياب المسؤولين فيها وعدم الاهتمام إلى عقد اللقاءات المباشرة مع العاملين مما يتيح فرصة الإطلال على ما يجري داخل الأقسام والوحدات الإدارية، وإتاحة الفرصة للتعرف على المشكلات والصعوبات التي تعترض أداء العاملين وانجازاتهم الفردية وما يمتلكه كل منهم من قدرات وإنجازات، حيث برزت مشكلة البحث الى تدني اهتمام مديرية تربية صلاح الدين لدور ادارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز أداء العاملين وما تحققة هذه الادارة من أهداف ذات نفع كبير على أداء العاملين، وأيضاً الى عدم اكتفاء البنية التحتية وكذلك التسهيلات، مثلا المختبرات المكتبات، عدم اكتفاء المعدات في معظم الأقسام، الحاجة إلى مراجعة شاملة لأنظمة الإدارة في مديرية تربية صلاح الدين، ومن هنا برزت مشكلة البحث والتي تمثلت في الأسئلة الآتية:

1. هل تسهم الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء العاملين؟
2. ما مستوى إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمة المبحوثة؟
3. ما مستوى أداء العاملين في المنظمة المبحوثة؟
4. ما دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز أداء العاملين في المنظمة المبحوثة؟

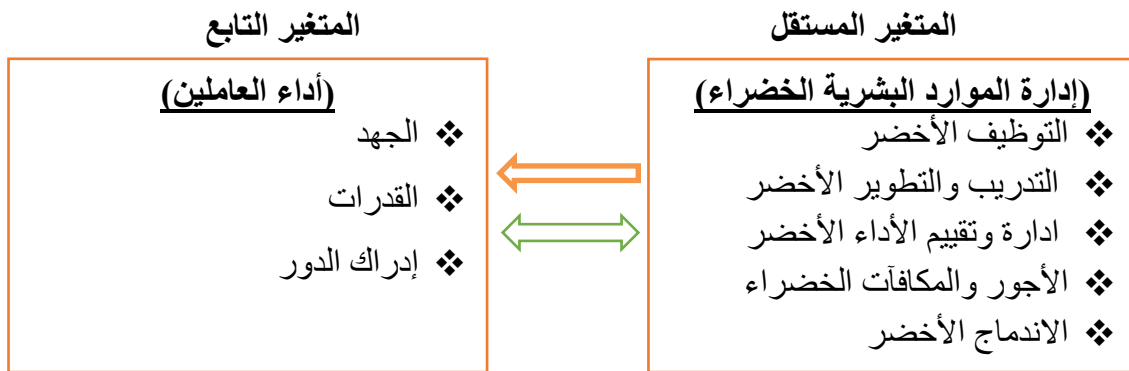
ثانياً. أهمية البحث: وتتمثل أهمية البحث لحالي فيما يأتي:

❖ **الأهمية العملية:** تأتي أهمية هذه البحث من اختيارها للمجتمع الذي ستطبق عليه، وهو مديرية تربية صلاح الدين كونها تلعب دوراً حيوياً ومهماً في رفع مستوى النمو والتطوير، ودفع عجلة التنمية في مديرية تربية صلاح الدين. كما تناول هذا البحث متغيرين متغير مستقل ومتغير تابع وهو أداء العاملين والجهد والقدرات وادراك دور العاملين في المديرية، حيث يعتبر هذا البحث من أوائل الدراسات الميدانية حسب علم الباحث التي ستجرى في العراق والتي تتناول موضوع أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء العاملين في مديرية تربية صلاح الدين، مما قد يسهم في مساعدة مديرية تربية صلاح الدين المبحوثة على الاستفادة من النتائج وكذلك معرفة الذي يطبق لديها وكذلك يستوجب تطبيقه، وبالتالي رفع مستوى اهتمام العاملين بها في إدارة الموارد البشرية الخضراء، ورفع مستوى أدائهم من خلال تحسينه وتطويره.

ثالثاً. أهداف بحث: وتتمثل أهم الأهداف التي يسعى البحث الحالي إلى تحقيقها في:

أ. التعرف على مستوى دور إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر والتدريب والتطوير الأخضر وادارة وتقييم الأداء الأخضر والأجور والمكافآت الخضراء والاندماج الأخضر) على أداء العاملين في المنظمة المبحوثة والتعرف على مستوى إدارة الموارد البشرية الخضراء في مديرية تربية صلاح الدين.

ب. التعرف على مستوى أداء العاملين في مديرية تربية صلاح الدين.  
 رابعاً. **مخطط البحث الفرضي**: بناء على ما ورد في مشكلة البحث وأهدافها فقد قام الباحث بتطوير نموذج يوضح أهم المتغيرات التي ستتناولها البحث الحالية والتي تتمثل وكما هو موضح في الشكل رقم (1) في المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية الخضراء) والذي حدد الباحث أبعاده في (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، ادارة وتقييم الأداء الأخضر)، واشتمل نموذج البحث ايضا على المتغير التابع (أداء العاملين) والذي تمثلت ابعاده في (الجهد، القدرات، إدراك الدور).



الشكل (1): مخطط البحث الفرضي

خامساً. **فرضيات البحث**: في ضوء المتغيرات التي حددها الباحث في نموذج البحث والتي تهدف إلى فحص أثرها في بعضها البعض فقد تم صياغة الفرضية الآتية:

1. **الفرضية الرئيسية الاولى**: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وأداء العاملين
2. **الفرضية الرئيسية الثانية**: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وأداء العاملين.

سادساً. **حدود البحث**:

1. **الحدود الزمانية**: تمثلت الحدود الزمانية للدراسة الحالية في عام 2021/2022.
2. **الحدود المكانية**: اقتصر هذا البحث على مديرية تربية صلاح الدين.
3. **الحدود البشرية**: اقتصر هذا البحث على العاملين في مديرية تربية صلاح الدين.
4. **الحدود الفكرية**: اقتصر هذا البحث على قياس أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء العاملين في مديرية تربية صلاح الدين، بالاعتماد على الدراسات التي تواجدها في نموذج البحث.

سابعاً. **اختبار أداة البحث**: إن تعميم نتائج البحث الحالي يتم في ضوء الشروط الآتية:

أ. صدق وثبات أداة البحث.

ب. دقة وموضوعية استجابة أفراد عينة البحث على فقرات الاستبانة المعدة خصيصاً للبحث الحالي.  
 ثامناً. **التعريفات الاصطلاحية للبحث**: استخدمت مجموعة من المفاهيم والمصطلحات التي تتعلق بالبحث، وتكمن بالآتي:

1. **إدارة الموارد البشرية الخضراء:** هي الإدارة التي تستخدم سياسات إدارة الموارد البشرية لدعم استدامة استخدام موارد المنظمة وتحسين استمرارية استخدام موارد (Ullah, 2017: 24)، (اسماعيل والبردان، 2018: 75-74-72-26)، (Supriyanto, et al., 2020: 1109)، (العنزي، 2017: 79):
2. **التوظيف الأخضر:** هي عملية اختيار وظائف شاغرة وهي اختيار من المرشحين الذين اهتموا بالبيئة معيار للاختيار عند اجراء المقابلات مع المرشحين أو تقييمهم للاختيار، حيث يتم طرح الأسئلة المتعلقة بالبيئة من قبل تلك الشركات.
3. **التدريب والتطوير الأخضر:** هي من أهم المجالات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمة، فبدون التدريب المناسب والتطوير يصعب تحقيق الاداء البيئي المستهدف للمنظمة.
4. **ادارة وتقييم الأداء الأخضر:** هي عملية مستمرة للاتصال بين المشرفين والعاملين الذي يحدث على مدار السنة، دعماً للأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتشمل إدارة الأداء الأخضر المسائل المتصلة بسياسات المنظمة والمسؤوليات البيئية.
5. **الأجور والمكافآت الخضراء:** مجموعة التدابير المجزية من أجل جذب العاملين والمحافظة عليهم وتحفيزهم، وذلك من أجل تشجيع المعرفة والاتجاهات والسلوكيات لدى العاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية (اسماعيل والبردان، 2018: 74).
6. **الاندماج الأخضر:** هو مشاركة العاملين في العملية التشغيلية والتزامهم بتحقيق النجاح للمنظمة، وكذلك المساهمة بقدراتهم المختلفة في الوصول إلى التحسين التنظيمي.
7. **اداء العاملين:** هو الناتج الذي يتوصل إليه العامل أو يحققه عند توليه القيام بأي عمل من الأعمال الموكلة إليه في وزارة التربية العراقية )
- تاسعاً. منهج البحث:** للإجابة على أسئلة البحث، واختبار صحة فرضياتها سيتم الاعتماد في هذه البحث على المنهج الوصفي التحليلي وذلك بهدف دراسة العلاقات السببية التي تربط بين أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء العاملين في مديرية تربية صلاح الدين.
- عاشراً. مجتمع البحث وعينتها:** يتكون مجتمع البحث من العاملين في مديرية تربية صلاح الدين في جمهورية العراق وكان عدد العاملين في مديرية تربية صلاح الدين (205) موظف وموظفه، حيث إنه مجتمع متجانس وقام الباحث باختيار عينه عشوائية بسيطة من مجتمع البحث بطريقة العينة العشوائية البسيطة وبالاستناد على أوماسكران. تم تحديد العينة من مجتمع.
- الحادي عشر مصادر جمع البيانات:** ولتحقيق أهداف البحث لجأ الباحث إلى استخدام مصدرين أساسيين لجمع البيانات وهما:
1. **المصادر الثانوية:** والتي سيتم جمعها من الكتب والدوريات ذات علاقة في موضوع المقالات المختلفة وتلك المتوفرة في شبكة العنكبوتية العالمية، (الإنترنت).
2. **المصادر الأولية:** سيتم الاعتماد على الاستبانة للحصول على البيانات الأولية للبحث إذ سيقوم الباحث بتصميمها، وبناء فقراتها بالشكل الذي يمكنه من القياس الدقيق لمتغيرات البحث، وذلك بالاعتماد على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، والأدب النظري الذي تناول متغيراتها.

- الثاني عشر. الأساليب الإحصائية المستخدمة:** سيتم استخدام لمجموعة عددا من الأساليب الإحصائية والتي تشمل عليها تلك الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SSPS) وذلك من أجل تحليل بيانات البحث، وتمثل الأساليب الإحصائية التي سيتم استخدامها في:
1. التكرارات، والنسب المئوية وذلك من أجل وصف خصائص الأفراد للمبحوثين.
  2. المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للتعرف على درجة موافقة الأفراد المبحوثين على متغيرات البحث، وأبعادها المختلفة.
  3. معامل الارتباط، وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد لمعرفة فيما كان هناك أثر للمتغير المستقل، وأبعاده المختلفة في المتغير التابع.
  4. معامل كرونباخ ألفا للتأكد من مدى ثبات اداة البحث.

- الثالث عشر. اسلوب تحليل البيانات:** تمت معالجة البيانات التي تم الحصول عليها بواسطة الاستبانة من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) فضلا عن الأساليب الإحصائية الآتية:
1. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
  2. معامل ارتباط (سبيرمان).
  3. معامل الثبات الخاص بالمقياس (الفا كرونباخ).

**الرابع عشر. عينة البحث:** تبين نتائج الجدول (1) اعلى نسبة هي (بدون منصب) كما بلغت نسبتهم (56.4%)، حيث جاءت بعدها (مدير الشعبة) اما نسبة (29.7%) من الاجمالي للعينة حيث كانت أدنى ما نسبته هي (منصب آخر) (6.2%) ان تلك النتيجة اثبتت بأن تلك المناصب الإدارية وزرعت حسب تحديد الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للتربية وايضا حسب وصف الوظيفة المتعارف عليه بتخصص افراد المديرية العاملين.

الجدول (1): يوضح التوزيع للمناصب الادارية

النسبة المئوية	التكرارات	المنصب
29.7	58	مسؤول شعبة
7.7	15	مدير القسم
56.4	110	بدون منصب
6.2	12	منصب آخر
100	195	المجموع

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد لمخرجات برنامج (SPSS).

### المبحث الثاني: الإطار النظري (الموارد البشرية الخضراء: أداء العاملين)

#### ادارة الموارد البشرية الخضراء

**أولاً. المفهوم:** هي الادارة التي تستخدم سياسات ادارة الموارد البشرية لدعم لاستدامة استخدام موارد المنظمة وتحسين استمرارية استخدام موارد (Ullah, 2017: 21). كما أطلق بعض العلماء حلو التكامل الذي يخص ادارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) في داخل اي منظمة لحصل عملية التكامل بين ادارة الموارد البشرية وادارتها البيئية (خزعل واخرون، 2020: 275). كما عرفت ادارة الموارد البشرية الخضراء على أنها سياسات وانشطة وممارسات الشعار (2021،

54-77). والتي تتضمن آلية تنفيذ وصيانة وتطوير الذي يستمر ليطمن اهداف العاملين ومنظمتها الخضراء (Mishra, 2017: P775) كما يعرفها الباحث بأنها طريقة استخدام تنمية بيئة اقتصادية خضراء لتحقيق توازن بيئي داخل المنظمة المبحوثة لغرض التقليل من التلوث البيئي الذي يطرأ على المنظمة. ثانياً أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء: تطوير ثقافة مؤسسية مستدامة من خلال مجموعة من القواعد والمبادئ تشجع العاملين على اتباع متطلبات حماية البيئة (Harmon et al., 2010: 20). وتستطيع إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال ممارساتها أن تجعل العاملين أكثر وعياً واهتماماً بالموارد الطبيعية (Vimala & Shriyanka, 2018: 48). إن أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء لا تقتصر على المستوى التنظيمي ولكن أيضاً على مستوى الفرد. (عزايبة، 2019: 63).

الذي يتمتع بحياة خاصة فضلا عن حياة العمل، لذلك لا بد من تسهيل السلوك الصديق للبيئة في كل مجالات الحياة (العنزي، 2017: 24)، وبالتالي سيكون التخضير مفيداً بالنسبة للموظف في تقديم مساهمة كبيرة لإدارة منظماتهم بيئياً بنجاح، ولأن يصبح مواطناً صالحاً يسهم مساهمة كبيرة في الاستدامة البيئية (Opatha, 2013: 7)

ثالثاً أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء: حدد (الصباغ والحداد، 2020: 23) ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بالتدريب والتطوير وتقييم الأداء والتوظيف والتي سنوضحها وفقاً للآتي:

1. **التوظيف الأخضر:** التوظيف الأخضر هو نظام يتم فيه التركيز على أهمية البيئة وجعلها عنصر رئيسياً داخل المنظمة، يكملها هذا العاملين أيضاً والذين هم متحمسون إلى حد ما من أجل العمل لشركة خضراء صديقة للبيئة، وتوظيف المرشحين من النواحي الخضراء منطقي تجعل من السهل على الشركات إدخال المهنيين الذين يدركون الأساسيات مثل إعادة التدوير (Safari, 2018: 81).

2. **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 الدراية من ناحية استراتيجية من خلال عملية التدريب. حيث يتم توظيف ممارسات التدريب والتطوير لمساعدة الموظفين على اكتساب المعرفة والكفاءات اللازمة لأداء أنشطة العمل (Uddin, Bashir, 2016: 131).

3. **تقييم الأداء الأخضر:** يعد قياس الأداء الأخضر للموظفين من إحدى الوظائف الأساسية في إدارة الموارد البشرية الخضراء وبدون هذا الإجراء لا تستطيع أي منظمة الحفاظ على ضمان الأداء البيئي على المدى الطويل. ويجب أن تتوافق معايير القياس الخاصة بالأداء الأخضر مع معايير المنظمة الخاصة بالأداء البيئي، ودور 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.

**اداء العاملين:**

أولاً. **المفهوم:** هو أحد المفاهيم التي نالت حظاً كبيراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام، ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك نظراً لأهمية هذا المفهوم على مستوى الفرد والشركة (أبو السعود، 2015: 67).

كما يعرفه الباحث بأنه ما يقدمه العاملون من تلك المخرجات التي اضافوها من مدخلات ثم عمليات ونتائج متعلقة بهم وكمية علاقتهم مع زملائهم التي اضافوها واهتمامهم بتلك الانشطة والتعليمات التي تلقوها من رئيسهم المباشر.

**ثانياً. أهمية أداء العاملين:** وتظهر أهمية تحديد مستوى أداء العاملين داخل المنظمات بصفة عامة إلى ما يأتي: (بن رحمون، 2014: 54)، اي دور يقوم به العامل في المنظمات كلما كان الناتج عالي أصبح الأداء جيداً (المسعودي، 2016: 37) إن نجاح المؤسسات يعتمد على تقييم أداء العاملين فيها (Safari, 2016: 73).

1. تستطيع المنظمة من خلال تحديد مستوى أداء العاملين بها معرفة الجوانب من ناحية ضعفها وقوتها وانعكاساتها الإيجابية والسلبية على إنتاجية الفرد وفاعلية الشركة، وذلك في معالجة الضعف، وتدعيم القوة.
2. يساهم تحديد مستوى الأداء في الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة للعاملين داخل المنظمة، لأن الأداء هو مقياس لقدرة ودافعية الفرد تجاه عمله.
3. يؤدي الأداء الفعال إلى خلق ميزة تنافسية للشركة من خلال الابتكار والإبداع في الأداء.
4. تعتبر عملية تحديد مستوى أداء العاملين أحد أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية، يتم من تقييم برامج وسياسات هذه الإدارة.
5. يؤدي إلى رفع معنويات العاملين وزيادة شعورهم بالمسئولية، وذلك لشعورهم أن جهودهم المبذولة وطاقاتهم موضع تقدير واهتمام من إدارة الشركة.
6. يساعد الأداء المتميز الفعال في تحقيق أهداف الشركة.
7. يستخدم أداء العاملين كمقياس في ترشيح العاملين لشغل الوظائف الأعلى.
8. يعد قياس الأداء من العوامل الأساسية في الكشف عن الاحتياجات التدريبية، وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.

**ثالثاً. ابعاد أداء العاملين:** حاولت مجموعة علماء التسيير لإعداد نموذج أداء العاملين وقدم بورتروزميله لولر أنموذجاً حيث يستند إلى عوامل رئيسية ثلاثة هي: (محصول لجهود المبذول للموظف، خصائص شخصية أو القدرات، وإدراك العامل لدوره أو مهامه الوظيفية) (السكران، 2004: 2) وهذا يعني أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور (Saeed, 2019: 83).

1. الجهد: يعكس الجهد المبذول في العمل درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء، فهو الناتج من حصول الفرد على الحوافز - الدوافع - إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته، فنجد العمال داخل المؤسسة تختلف درجة مآبرتهم في الأداء وكثافة الجهد المبذول من عامل إلى آخر وهذا ما ينعكس على كفاءة الأداء لديهم.
2. القدرات: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة، إذ تعد القدرة عامل هام يتفاعل مع الدافعية وبالتالي الجهد لتحديد الأداء.
3. إدراك الدور: أي إدراك الفرد لدوره الوظيفي أي هو اتجاه اعتقد الأفراد تكون ضروريا بتوجيه الجهود في العمل وذلك حيث انه تقوم الانشطة التي يعتقد الافراد بأهمية كبيرة لأداء مهامه.

**المبحث الثالث: الإطار التطبيقي للبحث****(اختبار علاقته الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث)**

تضمن هذا المبحث الإطار الميداني للبحث والتي يخص المتغيرين قيد البحث وكالاتي:  
أولاً: البحث الوصفية للمتغير المستقل والذي بين وسط الحسابي وانحراف معياري والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث والظاهرة في الجدول رقم (2).

الجدول (2): نتائج آراء لأفراد عينة حول فقرات الموارد البشرية الخضراء

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التقييم
13	تحرص المديرية العامة للتربية على الاهتمام بالبيئة الداخلية للوصف الوظيفي	3.28	1.179	0.656	متوسط
14	توفر المديرية فرص لتدريب الجميع على جوانب الإدارة البيئية.	3.17	1.201	0.634	متوسط
15	تهتم المديرية بوضع معايير بيئية واضحة للوظائف الشاغرة	3.44	1.074	0.688	متوسط
16	تهتم المديرية بتوضيح السياسات والاستراتيجيات البيئية في سياسات التوظيف.	3.46	1.056	0.692	متوسط
17	معظم خطوات التوظيف تتم عن طريق استخدام الشبكة العنكبوتية الانترنت.	4.22	0.930	0.844	مرتفع
18	تفضل المديرية تعيين مرشحين يتمتعون بالكفاءة للمشاركة في مبادرات الإدارة البيئية.	3.53	1.090	0.706	متوسط
	وسط حسابي للموارد البشرية الخضراء	3.52			متوسط

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد على المخرجات لبرنامج SPSS N= 195

يلاحظ الباحث من النتائج المتحققة من الجدول رقم (2) أنه لا يوجد اتفاق بين إجابات الأفراد لعينة البحث في مستوى فقراتها الفرعية المتعلقة الموارد البشرية الخضراء، مما يؤكد هذا الاتساق للحصول لأكثر تلك الفقرات بوجود انحراف معياري ذات تشتت مرتفع أكبر من عدد واحد يكون صحيح، لذا يتوجب بوجود تباعد ولعدم التجانس لإجابات أفراد العينة للبحث باتجاه تلك الفقرات المتفرعة كالفقرة رقم (13، 14، 15، 16، 18) حيث أشار لعدم التوافق على نحو لإجاباتهم، على مستوى فقراتها المتفرعة لذا نالت الفقرة المرقمة (17) حيث تنص على (معظم خطوات التوظيف تتم عن طريق استخدام الشبكة العنكبوتية الانترنت) لا على وسط حسابي هو (4.22) حيث إن حصول تلك الفقرة رقم (14) والتي نصت على (توفر المديرية فرص لتدريب الجميع على جوانب الإدارة البيئية) حيث إن حصولها أقل وسط حسابي لذا حصلت القيمة (3.17)، وتشير تلك النتائج المتحققة على أن الموارد البشرية الخضراء في المديرية العامة للتربية عملت لاستثمار تلك الأفكار وابتكاراتها عن طريق تغذية راجعة للعاملين في المديرية وذلك عن طريق تفعيل نظام لتقييم الالتقاء بشكل مستمر معهم، حيث إن الالتقاء معهم لا يستطيع معالجة المشاكل بحيث تنمو في العمل وذلك للضعف المتوقع على قدرة تلك الموارد البشرية الخضراء لفتح المجال

أمامهم وفرق الجهد للعاملين لحل تلك المشاكل التي يواجهونها. وبشكل أوسع وردت تلك الموارد على أهمية نسبية حيث وصلت النسبة (0.704) على المستوى للتقييم متوسط. **ثانياً** البحث الوصفية للمتغير المتعمد والذي بين وسط حسابي وانحراف معياري وأهمية نسبية للإجابات لأفراد عينة البحث والظاهرة في الجدول رقم (3).

الجدول (3): يبين النتائج لأراء أفراد العينة يبين فقرات اداء العاملين

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى التقييم
31	تسعى ادارة المديرية على تنمية قدرات العاملين على التفكير الابداعي.	3.98	1.146	0.796	مرتفع
32	يتمتع العاملون على القدرة لحل مشكلات العمل في المديرية.	3.36	1.129	0.672	متوسط
33	تزداد عملية الادراك لدى العاملين في المديرية بالرغبة والحماس لإنجاز اعمالهم.	4.08	1.230	0.816	مرتفع
34	يتوفر لدى العاملين في المديرية القدرة على المبادرة والابتكار.	4.28	1.069	0.856	مرتفع
35	يؤدي العاملين في المديرية المهام الموكلة إليهم وفقاً لمعايير الجودة المطلوبة.	4.20	1.119	0.84	متوسط
36	تحرص ادارة المديرية على توفير مؤشرات اداء محددة للعاملين.	3.88	1.413	0.776	مرتفع
	الوسط الحسابي للثقة في اداء العاملين	3.96			مرتفع

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد على مخرجات برنامج SPSS N= 195

بينت نتائج الجدول رقم (3) على أنه لا يوجد أي اتفاق بين الإجابات تلك الخاصة بأفراد عينة البحث وعلى مستوى خاص بفقراتها الفرعية التي تتعلق في الثقة بإدارة المديرية، مما يبين هذا التوافق هو الحصول بجميع الفقرات لانحراف على انحراف معياري يبين التشتت المرتفع اكبر من عدد واحد صحيح، مما يدل على تواجد التباعد وعد التجانس للإجابات الخاصة بأفراد لعينة البحث باتجاه فقراتها الفرعية الخاصة بعيد ثقة في إدارة المديرية، مما أشار لعدم توافق على اتجاه الاجابات، بمستوى تلك الفقرات وقد حصلت الفقرة عدد (34) والتي تنص على (يتوفر لدى العاملين في المديرية القدرة على المبادرة والابتكار) لا على متوسط حسابي قدره (4.28) حيث حلت الفقرة (32) حيث نصت على (يتمتع العاملون على القدرة لحل مشكلات العمل في المديرية) لأقل متوسط حسابي حيث بلغت (3.36) وأشارت النتائج على أن المديرية شجعت اقامة تفاهمات مع كافة المستويات الإدارية في مجالات العمل كافة من أجل تعزيز الدور بين الإدارة والعاملين، لكن هذه التفاهمات تحتاج إلى شفافية للتعامل بين العاملين لكن الإدارة غير متعاونة بالتعامل مع العاملين باتجاه أمورها الادارية والتي تعلقت بالمديرية والموظفين، بشكل عام أكثر وردت علاقتها بالإدارة وتعاملت بين العاملين بأهمية حيث بلغت نسبتها (0.792) على مستوى من التقييم المرتفع. **ثالثاً** اختبار فرضية الارتباط:

❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ادارة الموارد البشرية الخضراء واداء العاملين في المديرية العامة لتربية صلاح الدين.

أظهرت النتائج في الجدول المرقم (4) اختبار فرضية البحث والتي تشير إلى وجود علاقة ذات ارتباط معنوية ما بين ادارة الموارد البشرية الخضراء وأداء العاملين في المديرية، حيث بلغت القيمة لمعامل الارتباط (0.319) على مستوي معنوي (0.05، 0.01) هي قيمة ايجابية ذات مؤشر يبين قوة العلاقة بين المتغيرين وهذا ما أكده البحث في جانبه النظري، وهذا يعني أن كل الممارسات الخاصة بالموارد البشرية الخضراء في المديرية تعمل على أداء العاملين في المنظمة المبحوثة، حيث عكست تلك النتيجة تطابق واضح لدى منطقتها النظري، ووضحت امكانية إحداث تواصل بين ادارة الموارد البشرية و أداء العاملين حيث التكامل للوصول إلى أهداف المديرية المنشودة، بالتالي نقبل الفرضية الاولى بهدف الإثبات التي اوجبت على: وجود علاقة ذات ارتباط معنوية بين ادارة الموارد البشرية على أداء العاملين في مديرية تربية صلاح الدين.

الجدول (4): يبين النتائج ذات علاقة الارتباط بين ادارة الموارد البشرية وادارة العاملين بدلالة أبعادهما

المؤشر الكلي	اداء العاملين	المتغير التفسيري المتغير المستجيب
0.462	0.536	ادارة الموارد البشرية
0.286	0.166	الخضراء
0.268	0.075	
0.422	0.319	المؤشر الكلي

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد على مخرجات برنامج SPSS N= 195  
رابعاً. اختبار فرضيات التأثير:

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) ادارة الموارد البشرية على اداء العاملين في المديرية العامة للتربية

حيث ان النتائج المبينة في الجدول رقم (5) لاحظنا أن قيمتها للدلالة الاحصائية للموارد البشرية الخضراء قد بلغت (0.00) لمستوى ذو دلالة ذات أثر معنوي أقل منه أو يساويه (0.05) وكذلك أن قيمتها دلت على بوجود أثر ذي دلالة معنوية لإدارة الموارد البشرية في تعزيز أداء العاملين في تربية صلاح الدين حيث ان قيمة معامل (beta) لأثر تعاملها مع ذلك الموقف (0.248) حيث إن ما أشار إليه ما نسبته (24.8%) من التباين الذي حصل في ادارة الموارد البشرية الخضراء هو ناتج عن تغيير في اداء العاملين في المديرية العامة لتربية صلاح الدين، كما يدعم قيمة معامل الانحدار (B) البالغ (0.207) والتي دلت عليها إذ إن ازدياد أداء العاملين في مقدار وحدة واحدة إذ إن متغير ادارة الموارد البشرية الخضراء ازداد بمقدار (0.207) وحدة واحدة، هي زيادة معنوية وفقاً لقيمتها (T) والمحسوبة التي بلغت (3.365) عند درجت الحرية (3،191) والتي تضمنت لمستوى المعنوية (0.05) هي أكبر من قيمتها الجدولية والتي بلغت (1.960) عند مستوى معنوية (0.05) حيث إن تلك النتيجة جاءت وأكدت تلك الفرضية الثانية بصيغة اثبات حيث أدت إلى: وجود تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء العاملين في المديرية العامة لتربية صلاح الدين.

الجدول (5): معاملات الانحدار لإثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء العاملين

معاملات الانحدار					
Coefficients					
Sig*	T	$\beta$ Eta	B	المتغير المستقل	المتغير التابع
0.000	7.335	-	2.083	Constant	أداء العاملين
0.001	3.365	0.248	0.207	إدارة الموارد البشرية الخضراء	أداء العاملين

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد على مخرجات SPSS N= 195

### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

تضمن هذا البحث ملخص لأهم استنتاجات وتوصيات توصل إليها هذا البحث.

#### أولاً. الاستنتاجات:

1. يظهر من خلال التحليل الإحصائي ومؤشرات اجابات العينة أن المنظمة تهتم بجوانب المتعلقة بالموارد البشرية الداعمة للبيئة بتأكيداها على أن من مبادئها في العمل هو الحفاظ على البيئة، جعل سياستها تركز على البيئة والحفاظ عليها بقدرة اهتمامها بالعمل على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
2. إن المديرية العامة تعمل على استقطاب واختبار وتعيين مرشحين يتمتعون بالخبرة والكفاءة والمواصفات وقدرتهم على تحمل الصعاب واهتمامهم بالبيئة الخضراء للمنظمة وتهيئتهم للمشاركة بفعاليات للنهوض بواقع المنظمة.
3. من الواضح أن المديرية لهاها اهتمامات واضحة من خلال وضع سياسات واستراتيجيات خاصة بالبيئة ودراساتها ووضع شروط للتوظيف تعتنى بالبيئة الخاصة بالمديرية لكي يسهل على المديرية استقطاب واختيار وتعيين من لديهم كفاءة واهتمام بالبيئة.
4. يتضح من خلال المؤشرات الإحصائية عمل الإدارة العليا في المنظمة على تمكين العاملين في المنظمة من اتخاذ القرارات بما يساعدهم على انجاز واجباتهم الوظيفية بما يتوافق مع معايير الجودة التربوية.
5. يتبين من النتائج أعلاه أن المديرية تركز جانب من اهتمامها على أهمية الابتكار وتشجيع العاملين على تقديم الأفكار والآراء التي تساعد في تطوير عملها أو القيام بعمل جديدة في سبيل تعزيز جودة الخدمة التي تقدمها.

#### ثانياً. التوصيات:

1. اهتمام ادارة المديرية بجعل الاهتمام بالبيئة والحفاظ عليها من أولويات عملها، والعمل على نشر ثقافة الحفاظ على البيئة والتوعية بأهميتها.
2. التوسع في استخدام الموارد البشرية التي تهتم بالبيئة الخضراء وذلك بتطبيق التنمية المستدامة بحيث تشمل كل الأنشطة على مستوى المديرية في تعزيز قدرات العاملين لغرض حل المشكلات التي تواجههم خلال العمل.
3. تحرص ادارة المديرية الاهتمام بالتدريب والتحفيز والعمل على جعل نظام الحوافز والمكافأة مرتبط بالحفاظ على البيئة الخضراء والتي تشجع العاملين على الاهتمام ببيئة العمل.

4. اهتمام القيادة العليا بتنمية أداء العاملين من خلال التركيز على تنمية القدرات والمهارات الابداعية للعاملين.
5. ضرورة الاهتمام بجوانب الابتكار في أداء العاملين من خلال تشجيعهم على ابداء الآراء والافكار التي تخص تطوير وتحسين جوانب عمل المنظمة.

#### المصادر

##### اولاً. المصادر العربية:

1. اسماعيل، عمار واليردان، محمد، (2018)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية- دراسة تطبيقية"، المجلة العلمية للبحوث التجارية، (6)، 1، ص61-121.
2. أبو السعود، محمد (2015)، واقع تطبيق الكادر الموحد الحكومي وعلاقته بأداء الموظفين في جامعة الأقصى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية- غزة، فلسطين.
3. بن رحمون، سهام (2014)، بيئة العمل الداخلية وأثرها علي الأداء الوظيفي دراسة علي عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر- بسكرة، الجزائر.
4. خزعل، بصير خلف والمشهداني، لمياء محمد جاسم والطيار، احمد راكان محمد. (2020) ممارسات الموارد البشرية الخضراء (GHRM) وأثرها في تعزيز القدرات الجوهرية، دراسة استطلاعية عينة من رؤساء الاقسام والشعب والحدات في رئاسة جامعة الموصل، الجامعة التقنية الشمالية، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية المجلد 11 العدد 3 نوفمبر 2020.
5. السكران، ناصر (2004)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالإداء الوظيفي، دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخلاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، ص2.
6. الشعار، اسحق، (2021)، بعنوان: أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في إدارة سلسلة التوريد الخضراء: الدور الوسيط لنمط الحياة الخضراء، المجلة الأردنية في ادارة الاعمال، (17)، 1، ص54-77.
7. الصاوي، محمود والدباغ، تماضر، (2021) دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان، المجلة العربية للإدارة، مج41، ع2، ص73-94.
8. الصباغ، معاذ والحداد، ميشيل، (2020)، أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الموارد البشرية (دراسة ميدانية على شركات القطاع الخاص السوري)، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.
9. عبدالله، (2017)، القيادة الادارية وأثرها في أداء العاملين (بحث تطبيقي في وزارة التربية العراقية) رسالة ماجستير غير منشورة.
10. عزازية، سارة، (2019)، أثر تطبيق مرتكزات التصنيع الرشيق في تعزيز الأداء البيئي المستدام: دراسة استطلاعية في شركة الإسمنت تبسة- مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، (13)، 1، ص587-604.

11. العنزي، خالد وأبو دولة، جمال، (2021)، دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الصورة الذهنية للشركات الصناعية الأردنية، مجلة جدارا للدراسات والبحوث، (3)، 2، 69-49.

12. الحريري، ديانا (2017)، دراسة العلاقة بين مكونات القيادة والاحترق الوظيفي لدي العاملين بقطاع الخدمات الصحية بمحافظة الشرقية: دراسة مقارنة، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، 2(39)، ص 218-190

13. المسعودي، آلاء (2016)، الاحترق الوظيفي وتأثيره علي مستوى أداء المعلمات بالمرحلة المتوسطة بمنطقة تبوك، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

#### ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Harmon, J.; Fairfield, K.D.; Wirtenberg, J., (2010), Missing an opportunity: HR leadership and sustainability. *People Strategy*, 33, 16-21.
2. Mishra, (2017), Green Human Resource Management: framework for sustainable organizational development in an emerging economy *International Journal of Organizational Analysis*, DOI: 10.1108/IjOA-11-2016-1079.
3. Opatha, H., (2013), Green Human Resource Management: A Simplified Introduction. In. *Proceedings of the HR Dialogue; Department of HRM, Faculty of Management Studies and. Commerce, University of Sri Jayewardenepura: Nugegoda, Sri Lanka*
4. Saeed, Bilal Bin; Afsar, Bilal; Hafeez, Shakir; Khan, Imran; Tahir, Muhammad; Afridi, Muhammad Asim, (2019), Promoting employee's proenvironmental behavior through green human resource management practice s *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*. Mar2019, Vol. 26 Issue 2., p42-43.
5. Safari, A., Salehzadeh, R. and Abolghasemian, S., (2018), Multiple path- ways linking Environmental Knowledge and Awareness to employees Green Behavior, *Corporate Governance: The international journal of Business Society*, 18, (1), 81-103.
6. Supriyanto, Achmad Sani, Vivin Maharani Ekowatia and Ummi Maghfuroha, (2020), Do organizational citizenship behavior and work satisfaction mediate the relationship between spiritual leadership and employee performance, *Management Science Letters*, (10), 1 p: 1107-1114.
7. Uddin, Bashir; Naher, Kamrun; Bulbul, Afroza; Ahmad, Naser and Rahman, Mohammad Mizanur (2016) The Impact of Human Resource Development (HRD) Practices on Organizational Effectiveness: A Review, *Asian Business Review*, Vol. 6, No 3: pp131-140.
8. Ullah, M., (2017), Integrating Environmental Sustainability into Human Resource Management: A Comprehensive Review on Green Human Resource Management, *Maghr Review of Economics and Management*, Vol. 4, No. 1, P (6-22).