

تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء الاجتماعي - دراسة حالة مجموعة شركات دال 2024م -

د. أمانى سليمان أحمد سليمان . أ. جود ناصر علي الحارثي -
كلية إدارة الأعمال- قسم إدارة الأعمال- جامعة نجران-
المملكة العربية السعودية
assuliman@nu.edu

Abstract

The study addressed the impact of green human resource management practices on social performance in Sudanese companies. It aimed to explore the application of green human resource management practices, verify the relationships between green human resource management practices and sustainable performance in Sudanese companies, and form a framework that can help in their implementation.

The study followed the descriptive analytical approach, the historical approach, in addition to the statistical approach. One of the most important results of the study is that green human resource management practices have a significant impact in many areas. Scientific analysis of the environment contributes to spreading the culture of protecting it, and thus paying attention to environmental issues to reduce their harmful effects, adapting institutional structures to activities that support environmental analysis and interest in what contributes to developing performance.

The researcher recommended a number of recommendations, including the need to develop axes that ensure that green human resource management practices are in line with environmental preservation, paying attention to scientific analysis of the environment to ensure the protection of the dissemination of culture, and thus paying attention to environmental issues to reduce their harmful effects, working to adapt corporate structures to activities that support environmental analysis and interest in developing performance.

Keywords: Green human resource management, social performance.

الملخص:

تناولت الدراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء الاجتماعي في الشركات السودانية، وهدفت لاستكشاف تحديد تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، والتحقق من العلاقات بين ممارسات إدارة

الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام في الشركات السودانية، وتكوين إطار عمل يمكن أن يساعد في تنفيذها.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج التاريخي، بالإضافة إلى المنهج الإحصائي، ومن أهم نتائج الدراسة إن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لها تأثير كبير في العديد من المجالات، يُسهم التحليل العلمي للبيئة في نشر ثقافة حمايتها، وبالتالي الاهتمام بالقضايا البيئية للحدّ من آثارها الضارة، ملاءمة الهياكل المؤسسية مع الأنشطة التي تدعم تحليل البيئة والاهتمام بما يسهم في تطوير الأداء. أوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها ضرورة تطوير محاور تضمن أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تتماشى مع الحفاظ على البيئة، الاهتمام بتحليل البيئة بشكل علمي لضمان حماية نشر الثقافة، وبالتالي الاهتمام بالقضايا البيئية للحد من آثارها الضارة، العمل على ملائمة هياكل الشركات للأنشطة التي تدعم تحليل البيئة والاهتمام بها لتطوير الأداء.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية الخضراء، الأداء الاجتماعي.

الإطار المنهجي:

المقدمة:

في جميع أنحاء العالم، أصبحت حماية البيئة أحد أهم الشواغل في العقود الأخيرة، غير أن الحفاظ على الموارد الطبيعية التي ستستخدمها الأجيال المقبلة يُعتبر القضية المهمة التي سيركز عليها واضعو السياسات والمديرون، ولذلك، وضعت منظمات الأعمال التجارية واعتمدت إدارة متفق عليها باعتماد الممارسات والإجراءات التي تراعي البيئة، ومع ذلك، فإن الشركات أنشأت نظامًا رسميًا لإدارة البيئة من أجل تحقيق التنمية الجديدة، وذكر أن نظام إدارة البيئة يضمن أن يكون واحدًا من أهم الأساليب من أجل تحقيق التنمية المستدامة، ومن ناحية أخرى، فإن إدارة الموارد البشرية هي أهم جزء في الشركات التي يُمكن التعامل مع جميع الأنشطة معا لتحقيق الأداء الإيجابي والحدّ الأقصى، ومن ناحية أخرى، وأشار الباحثون إلى أن إدارة الموارد البشرية لها تأثير كبير على تنمية المنظمة؛ لذلك، حول العلماء انتباههم إلى التحقيق في العلاقة والتأثير بين إدارة الموارد البشرية والممارسات الخضراء، وأكد العلماء أنّ الممارسات الخضراء لها أهمية كبيرة في الشركة، وعلاوة على ذلك، تشير إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى الموازنة بين إدارة الموارد البشرية والإدارة البيئية، وتهدف هذه الموازنة إلى تحفيز الشركات على

تحسين التزام الموظفين تجاه البيئة، من أجل تحفيز الأداء البيئي، وأصبحت GHRM قضية مهمة لاستكشافها في العديد من الشركات السودانية.

مشكلة الدراسة:

في الوقت الحاضر، تحاول الشركات التركيز على أهمية اعتماد استراتيجيات حديثة؛ من خلال دمج البيئة المستدامة ضمن استراتيجيات الموارد البشرية، كهدف أساسي لتنمية الأداء في الشركات، يلاحظ أن هنالك العديد من الشركات التي تهمل الجانب الاجتماعي، والإدارة الخضراء للموارد البشرية، بالرغم من أهمية ذلك لتحقيق التميز والميزة التنافسية للشركات، مما يؤثر عليها سلباً بصورة كبيرة.

أسئلة الدراسة:

- 1- ما هو مستوى تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية لتطور مجموعة شركات دال؟
- 2- هل هناك علاقة بين GHRM والأداء المستدام في مجموعة شركات دال؟
- 3- هل يمكن تطوير إطار عمل يساعد على تنفيذ GHRM في مجموعة شركات دال؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى استكشاف تأثير ممارسات GHRM على الأداء الاجتماعي وبالتالي ميزة المنظمة التنافسية. من خلال الأهداف التالية:

- 1- تحديد مستوى تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية لتطور مجموعة شركات دال.
- 2- دراسة العلاقات بين GHRM والأداء المستدام في مجموعة شركات دال.
- 3- وضع إطار عمل يمكن أن يساعد في تنفيذ GHRM في مجموعة شركات دال.

فرضيات الدراسة:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية وتطور مجموعة شركات دال.
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين GHRM والأداء المستدام في مجموعة شركات دال.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير إطار عمل وتنفيذ GHRM في مجموعة شركات دال.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في مجالين: علمي وعملي. الأهمية العلمية : قد تفيد الدراسة في رفق المكتبات، المؤسسات، مراكز البحث العلمي والمختصين في تطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

الأهمية العملية: تبرز أهمية الدراسة في أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات، حيث يمكن أن تساهم نتائج هذه الدراسة في تطوير استخدام عناصرها لضمان استدامة الأداء الاجتماعي وتحقيق التميز المؤسسي.

منهجية الدراسة:

يتبع البحث الأسلوب الوصفي التحليلي، والمنهج التاريخي، بالإضافة إلى النهج الإحصائي لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال مصدرين للبيانات: المصادر الأولية: الاستبيان. المصادر الثانوية: الكتب والدوريات والرسائل الجامعية والمواقع الإلكترونية.

الدراسات السابقة:

1- دراسة: خالد محسن، (2022م): هدفت هذه إلى التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الصورة الذهنية للشركات الصناعية الأردنية ، وتمّ تطبيق الدراسة في العام الدراسي 2020/2019، وتكوّنت عينة الدراسة من (105) موظف ومدير في أقسام إدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية الأردنية تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة. وتمّ التأكد من صدقها وثباتها. وبعد إجراء التحليل الإحصائي أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مستوى متوسط من درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في الشركات الصناعية من وجهة نظر العاملين فيها، وأن هناك صورة ذهنية إيجابية للشركات الصناعية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها، ويوجد دور لممارسات إدارة الموارد الخضراء بأبعادها (تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر، الاستقطاب الأخضر، التدريب الأخضر، التعويضات الخضراء، الصحة والسلامة) على الصورة الذهنية للشركات الصناعية من وجهة نظر العاملين فيها. وأوصت الدراسة إلى ضرورة أن تراعي الشركات الصناعية إجراء التحليل الوظيفي من خلال أدوات صديقة للبيئة، وذلك تحت إشراف خبراء في الإدارة لمتابعة قياس كفاءة تطبيق المعايير البيئية في التحليل الوظيفي، وضرورة أن تهتم الشركات الصناعية باستقطاب المرشحين ذوي الاتجاهات البيئية تحقيقاً لدورها البيئي، وذلك من خلال الاهتمام بأن توجه أسئلة خاصة بالبيئة بالمقابلات الشخصية.

2- دراسة: جمانة بشير أبو رمان، (2019م): وهدفت إلى التعرف على مستوى تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في جامعة الطائف، ومعرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب

والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر) في مدى تحسين تطبيق الإدارة البيئية (تحسين استخدام الطاقة، تحسين استخدام المياه)، حيث تم بناء استبانة بغرض جمع البيانات، وقد تحقق لها دلالات صدق وثبات مقبولين، وتكونت عينة الدراسة من (220) إدارياً، تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية البسيطة، وقد أظهرت النتائج أن مستوى تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل عام تقع ضمن المستوى المتوسط، كما أن مدى تحسين تطبيق الإدارة البيئية تقع ضمن المستوى المتوسط. كما أظهرت النتائج أن مستوى تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل عام تفسر ما نسبته (67.1%) من تحسين تطبيق الإدارة البيئية، وكما أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء المتبناة في عملية تقييم الأداء الأخضر بجامعة الطائف تسهم في تحسين تطبيق الإدارة البيئية، في حين أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء المتبناة في عمليات التوظيف الأخضر والتدريب والتطوير الأخضر لا تسهم في تحسين تطبيق الإدارة البيئية، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، منها: يجب على إدارة الجامعة تنفيذ إدارة موجهة بيئياً من خلال توظيف الأفراد الذين يعبرون عن مواقف إيجابية تجاه البيئة، وتدريب العاملين بحيث يصبحوا مؤهلين في علم البيئة، بالإضافة إلى وضع خططاً شاملة والتي تحدد الأهداف العامة والمبادئ الأساسية لحماية البيئة، والعمل على رصد وتقييم البيانات البيئية فيما يتعلق بتحسين استخدام مواردها (الطاقة، المياه)، وبالتالي تحقيق الاستدامة البيئية في حرمها الجامعي.

3- دراسة: دلال محمد الغامدي، (2021م)، وهدفت إلى معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء التوظيف الأخضر وتقييم الأداء الأخضر على استراتيجية التمايز في شركة سدكو القابضة بجدة حيث تم توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة المتمثل من كافة العاملين بالشركة محل الدراسة، وتكونت العينة من كافة المديرين ورؤساء الأقسام ومشرفي. اعتمدت الباحثتين على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS بهدف تحقيق أهداف الدراسة. وكان من أبرز نتائج الدراسة، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر تقييم الأداء الأخضر) على استراتيجية التمايز بشركة سدكو القابضة بجدة، وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة ضرورة إشاعة ثقافة الاهتمام بالمحافظة على بيئة العمل بين العاملين في شركة سدكو القابضة بجدة وأهمية تبني المبادرات الخضراء للمحافظة على بيئة العمل كأجراء المسابقات بين الأقسام والوحدات المختلفة في الشركات محل الدراسة كما

أوصت الدراسة بأجراء بحوث مستقبلية لمعرفة واقع تطبيق الممارسات الخضراء في المنظمات السعودية خصوصاً، وباقي المنظمات في البلدان العربية عموماً ونموه وزيادة اعتماده عبر مختلف القطاعات.

الإطار النظري:

في الوقت الحاضر، اعتمدت منظمات عديدة ممارسات خضراء لإدارة الموارد البشرية في جميع أنحاء العالم. ويمكن أن يسهم اكتشاف هذه الممارسات في الأعمال التجارية وغيرها من المنظمات إسهاماً كبيراً في الممارسة والأكاديميين في مجال إدارة الموارد البشرية، وفيما يتعلق بهذا، أصبحت إدارة الموارد البشرية الخضراء مجالاً بحثياً بارزاً في الدراسات التنظيمية.

مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء:

تُعرّف إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) على أنها: تكامل الإدارة البيئية في إدارة الموارد البشرية، هذا المصطلح يشير في الغالب إلى مساهمة سياسات وممارسات الموارد البشرية في الجدول البيئي الأوسع للشركة (1)، ويمثل GHRM استخدام كل موظف لدعم الممارسات المستدامة وزيادة وعي الموظفين والتزاماتهم بشأن الاستدامة، وتُعرّف (أنجانا ناث) الموارد البشرية الخضراء بأنها: مبادرات صديقة للبيئة في مجال الموارد البشرية تؤدي إلى كفاءات أفضل، تكلفة أقل، ومستويات عالية من مشاركة الموظفين (2)

وتتضمن الأنشطة الخضراء التقليدية لمتطلبات السفر التوظيف عبر الفيديو أو استخدام المقابلات عبر الإنترنت والفيديو، كما تنطوي على مبادرات صديقة للبيئة في الموارد البشرية تؤدي إلى زيادة الكفاءة، انخفاض التكاليف، ومشاركة الموظفين بشكل أفضل والاحتفاظ بهم، مما يساعد بدوره المؤسسات على تقليل البصمة الكربونية للموظفين من خلال أمثال الحفظ الإلكتروني، ومشاركة السيارات، ومشاركة الوظائف، والمؤتمرات عن بعد، والمقابلات الافتراضية، وإعادة التدوير، العمل عن بعد، التدريب عبر الإنترنت، والمساحات المكتبية الموفرة للطاقة، وتساعد مبادرات الموارد البشرية الخضراء الشركات على إيجاد طرق بديلة لخفض التكاليف دون فقدان أفضل المواهب لديهم. التركيز على GHRM كمبادرة استراتيجية يعزز ممارسات الأعمال المستدامة. لذلك، فإن تطوير ثقافة تنظيمية جديدة من خلال ممارسات GHRM يصبح مصدر قلق للمديرين، يمكن أن يؤثر تطوير ثقافة خضراء على سلوك الموظف وتقديم قيم معينة تبني ثقافة داخلية، ويُفترض أن يكون السلوك الأخضر مفيداً في تنفيذ ثقافة GHRM، واعتماد استراتيجيات بيئية رسمية.

وفقاً لما نديب، يجب ترجمة ممارسات GHRM إلى عمليات الموارد البشرية، مثل التوظيف، والتدريب، والتعويض، وما إلى ذلك(3)

تري الباحثتان أنه يمكن تحديد دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز أداء البيئة مع دراسة النتائج الإيجابية لهذه الإدارة، خاصة وأن غالبية ممارسات الموارد البشرية فعالة في الترويج على نطاق واسع للأيديولوجيات الخضراء، وفي اعتماد مبادرات تتعلق بالبيئة الإدارة.

مزايا إدارة الموارد البشرية الخضراء:

تُعد إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) منهجية حديثة تُركّز على تنفيذ مبادرات صديقة للبيئة في مجال الموارد البشرية، مما يعزز الكفاءة، ويقلل التكاليف، ويُحسّن مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم، وهذا النهج يساعد المؤسسات على تقليل البصمة الكربونية من خلال ممارسات متنوعة مثل: حفظ الملفات إلكترونياً، ومشاركة السيارات، ومشاركة الوظائف، وعقد المؤتمرات عن بعد، والمقابلات الافتراضية، وإعادة التدوير، والعمل عن بعد، والتوظيف والتدريب عبر الإنترنت، والمساحات المكتبية الموفرة للطاقة، وتُلب إدارة الموارد البشرية الخضراء دوراً مهماً في الصناعة لتعزيز القضايا البيئية، ويجب على المنظمات صياغة سياسات وممارسات الموارد البشرية، وتدريب الأفراد على زيادة الوعي البيئي، وتنفيذ القوانين المتعلقة بحماية البيئة.

تساعد إدارة الموارد البشرية الخضراء - أيضاً - أصحاب العمل والمصنعين في بناء صورة العلامة التجارية وسمعتها، وتحتاج المنظمات إلى إجراء تدقيق بيئي، وتغيير الثقافة التنظيمية، والتفكير في إدارة النفايات، التلوث، ومساعدة المجتمع والأفراد المتأثرين بالتلوث. كما تعزز استخدام الموارد الطبيعية بشكل أكثر اقتصادية وتشجع المنتجات الصديقة للبيئة(4)، وقد حدّد الخبراء فوائد GHRM، والتي تشمل:

- 1- خفض التكاليف دون فقدان المواهب: تساعد المبادرات الخضراء الشركات على تحقيق توفير اقتصادي كبير دون التأثير على استبقاء الموظفين.
- 2- فرص النمو: تُعزز GHRM النمو التنظيمي من خلال خلق بيئة صديقة تسهم في تحقيق وفورات تشغيلية عن طريق تقليل انبعاثات الكربون.
- 3- تحقيق الرضا الوظيفي: يزيد الالتزام الوظيفي للموظفين مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والاستدامة.
- 4- ثقافة الاهتمام: تُسهم في تحسين رفاهية وصحة زملاء العمل.

- 5- تحسين معدل الاحتفاظ بالموظفين : تُعزز من استبقاء الموظفين وتخفض معدل الدوران.
 - 6- تحسين الصورة العامة: يُمكن الشركات من توليد علاقات عامة إيجابية، مما يسهم في جذب العملاء المحتملين وزيادة المبيعات.
 - 7- رفع معنويات الموظفين: تُعزز من روح العمل والإحساس بالإنجاز.
 - 8- جذب موظفين أفضل: تُشير الدراسات إلى أن الموظفين يفضلون العمل في منظمات مسؤولة بيئيًا حتى براتب أقل.
 - 9- تقليل الأثر البيئي: تُسهم في تقليل الأثر البيئي للشركة.
 - 10- تحسين القدرة التنافسية: تُعزز القدرة التنافسية وزيادة الأداء العام.
 - 11- تخفيض تكاليف المرافق: حتى الشركات الصغيرة يمكنها تقليل تكاليف المرافق بشكل كبير باستخدام تقنيات موفرة للطاقة وأقل هدرًا.
 - 12- الحسومات والمزايا الضريبية: يُسهل التحول إلى البيئة الخضراء بمساعدة الحكومات التي تقدم حوافز ضريبية وخصومات.
 - 13- زيادة فرص العمل: تُفضل بعض الوكالات والشركات التعامل مع منظمات تلتزم بالمعايير الخضراء.
 - 14- الحد من الأضرار البيئية: تُشجع الموظفين، من خلال التدريب والتعويض، على إيجاد طرق للحد من استخدام المواد الضارة.
 - 15- الرضا الاستهلاكي: يُعزز من رضا المستهلكين الذين يفضلون الشركات التي تتبنى المعايير البيئية(5)
- ترى الباحثان أنه في الوقت الحالي يُفضل معظم المستهلكين المتعلمين والأثرياء الشركات التي تتبنى المعايير البيئية، وتُقدّم المنظمات التي تتبع سياسات موارد بشرية صديقة للبيئة فائدة كبيرة، حيث تُسهم هذه السياسات في الوصول إلى منتجات صديقة للبيئة وتوفير مدخرات من خلال التخلص من النفايات، مما يُحسّن من رضا المستهلك بشكل غير مباشر.

أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء:

أصبحت إدارة الموارد البشرية الخضراء جزءًا من خطط وسياسات العمل ببعض الشركات خلال السنوات القليلة الماضية، حيث بدأت هذه الشركات تعمل على التوسع في تبني ممارسات تعزز من قدرتها على الحفاظ على البيئة لأطول فترة ممكنة، فقد تبنت هذه الشركات توفير الوظائف الخضراء، والتسويق الأخضر، والعمليات الخضراء وغيرها من الممارسات التي تضمن استدامتها لأطول فترة ممكنة في بيئة

العمل، وتحقيق إدارة الموارد البشرية الخضراء العديد من المزايا للشركات والعاملين بها، مثل المساهمة في الحفاظ على البيئة، وتجنب المخاطر في بيئة العمل، وتعزيز مستوى الالتزام والارتباط الوظيفي لدى العاملين، وتحسين جودة الحياة الوظيفية، وتعزيز ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، بجانب زيادة القدرة على جذب المزيد من العملاء، وتحفيزهم على شراء الخدمات والمنتجات الخضراء، وزيادة القدرة على الاحتفاظ بالعملاء(6)

عيوب إدارة الموارد البشرية الخضراء:

في حين أن تبني الحياة الصديقة للبيئة يُعد هدفًا إيجابيًا، فإن هناك العديد من العيوب المحتملة للتحويل إلى البيئة الخضراء، وقد استعرض (جريجوري هامل) هذه العيوب إذا كانت المنظمة تتجه نحو التوجه البيئي. فيما يلي أهم هذه العيوب:

1- التكاليف الأولية : وربما يكون أكبر عيب في التحول إلى البيئة الخضراء هو التكاليف الأولية العالية. على سبيل المثال، قد يتطلب تركيب سقف جديد أو عزل إضافي لتحسين كفاءة استخدام الطاقة في مبنى تكلفه مالية كبيرة، مما يشكل عبئًا على الميزانية المخصصة للتحسينات.

2- المدخرات غير الكافية: الهدف من التحول إلى البيئة الخضراء، مثل بناء منزل موفر للطاقة أو شراء سيارة هجينة، هو تقليل التأثير البيئي مع توفير المال على المدى الطويل. ومع ذلك، غالبًا ما تكون المدخرات الناتجة عن التحول إلى اللون الأخضر أقل من المتوقع، مما يجعل من الصعب تعويض التكاليف الأولية بسرعة كافية ليصبح المشروع مجديًا اقتصاديًا.

3- زيادة نفقات رأس المال : تتطلب بعض التحولات الخضراء نفقات رأس مالية كبيرة، مما يؤدي إلى تقليل الأداء الأساسي للشركة حتى يدفع الاستثمار نفسه، قد يتسبب هذا في انخفاض الأرباح أو العوائد السنوية للشركة، مما يؤثر على القدرة التنافسية للشركة(7)

4- منافسة غير متكافئة : في عالم الأعمال، يمكن أن يكون التحول إلى البيئة الخضراء هدفًا جذابًا لكسب حسن النية ودعم المستهلك. ومع ذلك، إذا لم تكن التحسينات الخضراء مجدية اقتصاديًا، فقد تضع الشركة في وضع تنافسي غير مؤات. على سبيل المثال، إذا قررت إحدى الشركات الالتزام بمعايير تلوث صارمة تفرضها على نفسها، بينما تلتزم شركة أخرى بمعايير أقل صرامة، فإن الشركة الثانية قد تحصل على تكاليف إنتاج أقل، مما يمنحها ميزة تنافسية.

5- تأثير هامشي : رغم أن التحول إلى البيئة الخضراء يركز على تقليل الضرر البيئي، فإن التأثير الفعلي لأي فرد على البيئة من خلال تبني الممارسات الخضراء قد يكون ضئيلاً. النظرية تقول إنه إذا تحول الجميع إلى اللون الأخضر، سيكون لذلك تأثير كبير. لكن في الواقع، قد لا يتفق الجميع على هذا التحول، وقد يعتقد البعض أن تأثيره لا يتجاوز الأثر الاقتصادي، مما يجعل التحول إلى البيئة الخضراء خياراً شخصياً للكثيرين.

6- لامبالاة الموظف وتردده : يشعر العديد من الموظفين أنه ليس من مسؤوليتهم حماية البيئة أثناء وجودهم في العمل. ومع ذلك، تؤكد القوى العاملة الحديثة على أهمية الوعي البيئي لدى الإدارة عند اختيار أصحاب عملهم. لكن اللامبالاة والتردد تجاه المبادرات الخضراء يمكن أن يحد من فعالية تلك السياسات (8)

كيفية تنفيذ إدارة الموارد البشرية الخضراء:

يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تساهم بشكل فعال في الإدارة البيئية للشركات إذا تبنت الإجراءات التالية:

- 1- تجنيد واختيار الأفراد الملتمزمين بالبيئة.
- 2- تدريب وتقييم أداء الموظفين بناءً على المعايير البيئية.
- 3- تنفيذ طرق لمكافأة الأداء البيئي الفردي والجماعي، سواء من خلال مكافآت مالية أو غير مالية.
- 4- تحفيز التعليم المستمر في مجال الإدارة البيئية.
- 5- التعامل مع القضايا البيئية كقيم أساسية لثقافة الشركة.
- 6- تعزيز التفاعل بين الفرق لمعالجة المشاكل البيئية والسعي نحو التحسين المستمر لأنشطة الإدارة البيئية (9)

ترى الباحثتان أن إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) مسؤولة بشكل مباشر عن إنشاء قوة عمل خضراء تفهم السياسات الخضراء وتقدرها وتمارسها، ويمكن للمؤسسة الحفاظ على أهدافها الخضراء خلال عملية إدارة الموارد البشرية من خلال التوظيف، والتدريب، والتعويض، والتطوير، وتطوير رأس المال البشري للشركة.

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

يمكن تحديد تلك الإستراتيجيات في التالي:

- 1- التوظيف والاختيار:** يجب على المؤسسة التركيز على جذب واختيار الأفراد الذين يظهرون التزاماً بالقيم البيئية. يمكن تعزيز هذا من خلال إجراءات توظيف صارمة وتقييم استباقي للمرشحين.

- 2- نظام التقييم القائم على الأداء: يعتمد على تقييم الأداء وفقاً لمعايير بيئية محددة. يساعد هذا النهج في توجيه جهود الموظفين نحو الأهداف الخضراء للمؤسسة.
- 3- برامج التدريب: يجب أن تشمل على التدريب المستمر في مجال المبادرات البيئية، مما يعزز من قدرات الموظفين على التكيف مع السياسات الخضراء.
- 4- جذب المواهب وتطويرها: يمكن استخدام المسؤوليات الخضراء لجذب المواهب التي تتوافق مع الأهداف البيئية للمنظمة، مما يسهم في تحقيق هذه الأهداف بفعالية.
- 5- تطبيق أفضل الممارسات: حيث أظهرت أبحاث أن ممارسات رواتب المسؤولين التنفيذيين المتعلقة بزيادة نجاح منع التلوث فعالة في الشركات الأمريكية العاملة في الصناعات عالية التلوث(10)

يتضح للباحثين أن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً حيوياً في دمج المسؤولية البيئية ضمن بيان مهمة الشركة، مما يجعل الاستدامة جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة، وتتمثل مسؤولية مديري الموارد البشرية في تعزيز الوعي حول إدارة الموارد البشرية الخضراء، ودعم الحركة الخضراء، وتشجيع استخدام الموارد الطبيعية بطرق تحافظ على البيئة وتضمن استدامة الموارد للأجيال القادمة. ويمكن تطبيق مبادئ الاستدامة على خمس منصات رئيسية لتحويل منظمة إلى مؤسسة مستدامة بالكامل، وهي:

- أ- مجموعة المنتجات / الخدمات الخضراء : تشمل إدارة النفايات والتلوث، استبدال الموارد، التصميم المستدام، وإعادة الاستخدام التكراري.
- ب - القوة العاملة الخضراء: تشمل استراتيجيات الموارد البشرية، والثقافة، والتوظيف والاحتفاظ، والتدريب، وتطوير المسار الوظيفي، والتنوع.
- ج - مكان العمل الأخضر: يتضمن المواقع العالمية، والنباتات المادية، وبيئة العمل، وأماكن العمل الافتراضية، والمباني الخضراء، والتفريغ البيئي، والنفايات والطاقة، والاستخدام، والمصدر.
- د - نموذج الوظيفة / العملية الخضراء: يشمل تطبيق الاستدامة على الوظائف التقليدية، ونموذج العملية الخضراء على مستوى المؤسسة لدمج الممارسات الخضراء، والإدارة المستدامة.
- هـ - مبادئ الإدارة والحوكمة الخضراء : تشمل مساءلة مجلس الإدارة والإدارة، اختبار الاستدامة، والامتثال، والحوافز، والأخلاق، وإعداد التقارير، والضمان (11)

إدارة الأداء الأخضر:

يهدف نظام إدارة الأداء في الإدارة الخضراء إلى قياس معايير الأداء البيئي عبر الإدارات المختلفة ، فيجب تطوير مؤشرات الأداء الخضراء لكل مجال من مجالات المخاطر وتضمينها في نظام PM ، وينبغي توصيل المخططات الخضراء لجميع مستويات الموظفين ، وتحديد الأهداف والمسؤوليات الخضراء، ويجب تكيف حزمة التعويضات لمكافأة اكتساب المهارات الخضراء وإنجازاتها من قبل الموظفين، ويمكن تقديم أنظمة المكافآت البيئية النقدية وغير النقدية، والتعرف على جهود الموظفين من خلال المكافآت الإدارية الشهرية بناءً على الأداء في التوازن البيئي ، وتعد معايير انبعاث الكربون ومصادر الطاقة المتجددة من الاعتبارات الرئيسية لتقدير الجهود الخضراء ودفع التعويضات للمديرين التنفيذيين ، ويمكن- أيضاً - مكافأة الموظفين الذين يحققون الأهداف الخضراء(12)

ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

هنالك مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) التي تهدف إلى تعزيز الاستدامة البيئية وتقليل التأثير البيئي السلبي للمنظمات ، وتشمل هذه الممارسات:

- 1- تشجيع الموظفين، من خلال التدريب والتعويض، على إيجاد طرق لتقليل استخدام المواد الكيميائية الضارة بيئياً في منتجاتهم.
- 2- مساعدة الموظفين في إعادة تدوير المنتجات لاستخدامها في ملاعب الأطفال، خاصة في المناطق التي تفتقر إلى الأماكن الصحية للعب.
- 3- تصميم نظام إدارة الموارد البشرية يعكس العدالة، التنمية، والرفاهية، مما يساهم في الصحة والاستدامة على المدى الطويل لكل من المجتمعات الداخلية (الموظفين) والخارجية.
- 4- التأكيد على الأمن الوظيفي طويل الأجل لتجنب تعطيل الموظفين وأسرهم ومجتمعاتهم.
- 5- استخدام بوابات الوظائف الخاصة بالشركات لتوظيف الأفراد وتخصيص مقابلات الهاتف والإنترنت والفيديو لتقليل متطلبات السفر والأعمال الورقية.
- 6- تقديم المكافآت الخضراء للموظفين، مثل ائتمانات الكربون، الدراجات المجانية، والمركبات الخالية من التلوث للنقل إلى مكان العمل، لتعزيز أجندة خضراء.
- 7- الموظفون الموهوبون وذوو الخبرة يبحثون عن تحقيق الذات في وظائفهم، ويمكن لـ GHRM تعزيز هذا الالتزام من خلال القيم والممارسات الخضراء.

- 8- تطبيق إجراءات خضراء لتقليل استخدام الورق والمواد المطبوعة في عمليات التوظيف، التدريب، التطوير، وتقييم الأداء.
- 9- خلق بيئة عمل خضراء من خلال تقليل استخدام المواد المطبوعة، زيادة إعادة التدوير، واستخدام الأكياس الصديقة للبيئة، وحظر استخدام المياه المعبأة والبلاستيك في مكان العمل.
- 10- استخدام المصابيح الموفرة للطاقة وغيرها من الأجهزة الخضراء لتقليل استهلاك الطاقة.
- 11- تشجيع الموظفين على تغيير طرق السفر، مثل تقليل رحلات السيارات الرسمية، استخدام وسائل النقل العام لسفر الأعمال، ركوب الدراجات، أو المشي إلى العمل.
- 12- عقد اجتماعات العمل والمؤتمرات عبر الإنترنت أو الهاتف أو مؤتمرات الفيديو لتقليل السفر.
- 13- توفير فرص عمل مرنة من خلال العمل عن بعد أو من المنزل باستخدام البريد الإلكتروني وبوابات الشركة عبر الإنترنت.
- 14- ترتيب برامج العافية التي تركز على اللياقة البدنية، التغذية السليمة، ونمط الحياة الصحي. يمكن إدراج الإدارة البيئية في بيان مهمة الشركة كجزء من مسؤوليتها الاجتماعية.
- 15- تشجيع الموظفين على إطفاء الأنوار، أجهزة الكمبيوتر، والطابعات بعد ساعات العمل وفي عطلات نهاية الأسبوع لتقليل استهلاك الطاقة.
- 16- وضع أجهزة الكمبيوتر والطابعات في إعدادات موفرة للطاقة عند غياب الموظفين لفترات طويلة.
- 17- إطفاء أضواء المكتب أثناء الاجتماعات وفي الليل وعطلات نهاية الأسبوع. يجب إطفاء الأضواء في الحمامات، غرف الاجتماعات، والمكاتب عند عدم الاستخدام.
- 18- العمل مع قسم تكنولوجيا المعلومات للتبديل إلى أجهزة الكمبيوتر المحمولة بدلاً من أجهزة الكمبيوتر المكتبية لأنها تستهلك طاقة أقل بنسبة تصل إلى 90% (13) يتبين للباحثين أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تغطي الوعي بالقضايا البيئية وتعزز الرفاه الاجتماعي والاقتصادي للمنظمات وموظفيها الذين ينظر إليهم من وجهة نظر عامة، وهو مفيد في تقليل بصمات الكربون وتكاليفه، وتعزيز الكفاءة والوعي البيئي للموظفين، وإطلاق مبادرات التوازن بين العمل والحياة الخضراء لهم.

الأداء المستدام:

مفهوم الاستدامة ينطوي على التزام المنظمة لموظفيها والمجتمع من خلال استخدام وظيفة الموارد البشرية، ويعتمد ذلك إلى حد كبير على العمليات والأنشطة المعتمدة لتعديل جوانب الموارد البشرية المختلفة مثل تمكين الموظف، ومكافآت الموظفين، والالتزام الإداري وما إلى ذلك. يتم دعم هذه التغييرات التنظيمية وجلب المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية حول التعليم من خلال دمج الإدارة البيئية في إدارة الموارد البشرية، وبشكل عام، فإن الهدف الرئيسي لاستدامة GHRM هو تحسين الأداء من خلال الإدارة البيئية والابتكار، وتحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي والعدالة الاجتماعية والاكتمال البيئي هو جزء لا يتجزأ من هذه العملية، وبالتالي فإن تحقيق الأداء المستدام يتطلب اعتماد ممارسات خضراء وإدماجها في العمليات التجارية، وينبغي للمنظمات أن تبحث باستمرار عن سبل للتعاون بين الموظفين من أجل استدامة الأعمال التجارية الفعالة مع إدراج بيئتها وأدائها الاجتماعي في هذا المزيج. وعلاوة على ذلك، لا يمكن أن يحقق نظام إدارة الموارد البشرية في الشركات الاستدامة إلا عندما يتم تطوير استراتيجيات وسياسات وممارسات الموارد البشرية لدعم الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والبيئية (14)

إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام:

ركّز العلماء والممارسون في الآونة الأخيرة بشكل متزايد على تأثير GHRM على أداء الشركة، مما يشير إلى أن الأول يعزز الثاني، وعلى نفس المنوال فإن دور الموظف في الفرق الخضراء له تأثير كبير ليس فقط على السمعة الخضراء؛ ولكن - أيضا - على الأداء البيئي للمنظمة، وتساعد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز القيم والمبادئ الخضراء في المنظمات، مما يعزز بدورها أدائها البيئي، وعلى وجه التحديد، تقدم شركة GHRM حوافز للموظفين لتوليد ميزة تنافسية وتحقيق الأداء البيئي المستدام للشركة، ويشار إلى أن الاستثمارات في الممارسات المسؤولة اجتماعيا بين المنظمات تؤدي إلى تعزيز رضا الموظفين والعلاء والابتكار وتوظيف الموظفين، مما سيؤدي في نهاية المطاف إلى أداء أعلى للاستدامة، ويمكن أن تستفيد من الموارد البشرية لإنشاء عمليات الابتكار على أمل تحقيق الأهداف البيئية. وتؤدي هذه الممارسات - أيضا - إلى تقليل الحوادث إلى أدنى حد، والحفاظ على التحسين المستمر والتقدم في أداء إعادة التدوير، وتعزيز تصورات أصحاب المصلحة، وتقليل النفايات واستهلاك الموارد إلى أدنى حد، وضمان وفورات في التكاليف (15)

ترى الباحثتان إنه من خلال توفير نظرة ثاقبة حول نطاق وعمق ممارسات الموارد البشرية الخضراء، يمكن للمنظمات تعزيز استدامة أدائها البيئي، وتعد ممارسات الموارد البشرية الخضراء أدوات رئيسية في تخضير المنظمات وعملياتها، ويمكن تشكيل وإصلاح الأداء الأخضر للموارد البشرية، والسلوكيات الخضراء، والموقف الأخضر والكفاءات الخضراء من خلال تكييفها مع ممارسات الموارد البشرية الخضراء. إضافة إلى ذلك، روج المؤلفون لحقيقة أن الأداء المالي يعتمد على نتائج الموظفين (الكفاءة والمشاركة والتحفيز) المتعلقة بالممارسات البيئية التنظيمية.

التحليل الأخضر ووصف الوظيفة:

صممت المنظمات الحالية وظائف أو وظائف جديدة تتعلق بالبيئة. وفيما يتعلق بهذا، يمكن استخدام توصيف الوظائف لتقديم بيان بعدد المهام والواجبات والمسؤوليات المتصلة بحماية البيئة، وقد فعلت بعض الشركات ذلك في كل وظيفة لحماية البيئة. وقد حظي تحليل الوظائف بمزيد من الاهتمام بسبب التغيرات في القوى العاملة والتغيرات في مواصفات الوظائف. ولوظيفة معينة أدوار ومسؤوليات محددة واضحة تنشأ باستخدام تحليل الوظائف، مما يكفل أن يكون كل مستوى من مستويات الهيكل التنظيمي على دراية تامة بمساهمته وقيمه المضافة في تطوير المنتجات/الخدمات. كما أن تحليل الوظائف يضمن أن شاغلي الوظائف يقدمون قيما بأقل تداخل وفقدان للموارد. وأظهرت معظم الشركات أن تحليل الوظائف يؤدي إلى تعزيز كفاءة الإدارة وبيئة العمل وتقليل التكاليف، مع تعزيز الإنتاجية. وقد أظهرت هذه الدراسات أهمية تحليل الوظائف ووصف الوظائف في توظيف الموظفين. واستنادا إلى المنظور الأخضر والتحليل الأخضر ووصف الوظيفة، الذي يلخص القضايا البيئية في توصيف الوظائف، فإن ما يؤدي إلى تحويل الالتزام بالبيئة إلى التزام، باستثناء الأنشطة الوظيفية المعتادة(16)

التوظيف الأخضر والاختيار:

يتعلق هذا الجانب بالاستراتيجية البيئية المستخدمة في توظيف واختيار الموظفين الأخضر من خلال جهود تخضير المعايير المحددة، والتواصل مع الأفضلية التنظيمية في مثل هذا التوظيف، ومعايير الموظفين - أولئك الذين لديهم الكفاءة والمواقف تجاه الإدارة البيئية للشركات، وعمل التوظيف الأخضر من أجل تقليل الورق واستخدام التطبيقات والمقابلات عبر الإنترنت، بالإضافة إلى ذلك، ينجذب الموظفون الموهوبون والمبدعون بشكل عام إلى السمعة البيئية للشركة وصورتها، ويسهم

توظيف الأشخاص المهرة والمبدعين في الميزة التنافسية للشركات وتعزيز فرصها ونموها وتوسع أعمالها ومستويات الربحية.

واستنادا إلى المنظور الأخضر، فإن الاختيار الأخضر هو اختيار الأشخاص الأخضر، أولئك الملتزمين والحساسين للقضية البيئية، وبالتالي يمكنهم المساهمة في الإدارة البيئية للشركة، ولذلك ينبغي للشركات المدارة بيئيا أن تختار الأشخاص الملتزمين الذين تراعي البيئة، ولا تزال الأدبيات المخصصة لاختيار هؤلاء الموظفين ذوي المعرفة التقنية الصحيحة في مجال الإدارة البيئية محدودة(17)

البيئة الخضراء والتدريب:

يوصف هذا العامل بأنه الأنشطة ذات الصلة التي تتم للوفاء بالمسؤوليات البيئية لضمان تحقيق وعي الموظفين بالحاجة إلى الرقابة البيئية والقدرة على التكيف والتغيير وتطوير موقف إيجابي تجاه القضايا البيئية لتحقيق الأهداف البيئية، ويمكن أن يؤدي توفير التدريب البيئي لتطوير قدرات الموظفين إلى تعزيز المهارات والحوافز والاحتفاظ بالموظفين والنتائج المتعلقة بالعمل، وفي نهاية المطاف إلى ترسيخ الإنتاجية والربحية، ويتعين على الموظفين أن يدركوا تماما الاستدامة وإمكانية أن تؤدي إلى أنشطة خضراء فعالة مثل الإيداع الإلكتروني وتجميع السيارات وتقاسم الوظائف والاجتماعات عن بعد والمقابلات الافتراضية وإعادة تدوير تكنولوجيات الاتصالات السلكية واللاسلكية والتدريب عبر الإنترنت والاستخدام الأمثل للمساحات المكتبية الموفرة للطاقة من بين أمور أخرى ويمكن للشركات أن تعزز كفاءتها باستخدام ممارسات إدارة الأداء لأن ذلك يسمح لها باستخدام مواردها على النحو الأمثل - بطريقة تقلل من هدر الموارد، والحفاظ على الطاقة والمياه والمواد الخام، وخفض تكاليف عملياتها، ويمكن حث الموظفين على الالتزام بتعزيز البصمة البيئية للمنظمة من خلال التعويض والمكافآت الخضراء، وهذا سيعزز في نهاية المطاف الأساليب والإجراءات المستخدمة لتسهيل تعزيز جودة الشركة ونموها(18)

تقييم الأداء الأخضر:

يأخذ تقييم الأداء الأخضر للموظفين شكل وظيفة GHRM ناجحة كبيرة للأداء البيئي المستدام للشركة، وفيما يتعلق بذلك تجرى تقييمات الأداء أساسا لإدارة المرتبات، وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، وتقديم التغذية المرتدة لهم بشأن أدائهم لتعزيز كفاءة العمليات ونمو الشركات، ودعم العمليات التحويلية والأداء. ولذلك، فإن عدم وجود عملية رسمية لتقييم الأداء يؤدي إلى ضعف انضباط المنظمة وقدرة الموظفين على التحسين. وبالتالي يجب تطوير برامج التقييم بطريقة تناسب مواهب

وجهود الموظفين، ومن المنظور الأخضر، ويعرف تقييم الأداء الأخضر بأنه : تقييم وتسجيل الأداء البيئي للموظفين طوال فترة عملهم في المنظمات، وردود الفعل المتعلقة بأدائهم من أجل إبعادهم عن المواقف السلبية ونحو السلوك الإيجابي، وفي بعض الشركات يتم تحديد الأهداف البيئية للموظفين ويتم تقييمها على أساس مساهماتهم في الإدارة البيئية كمعيار واحد لمبادرة تقييم الأداء. وتميل هذه الشركات إلى أن تكون تلك المعتمدة مع ISO 14001(19)

الأداء الاجتماعي:

يعرف الأداء الاجتماعي بأنه : "الترجمة الفعالة لرسالة المؤسسة إلى واقع عملي بما يتماشى مع القيم الاجتماعية المقبولة، وبعبارة أخرى، فإن الأداء الاجتماعي يتعلق بجعل المهمة الاجتماعية للمنظمة حقيقة واقعة، مهما كانت تلك المهمة، وفيما يلي القيم الاجتماعية الأكثر شيوعاً في مجال التمويل:

1. تقديم الخدمات المالية و/أو غير المالية لأعداد أكبر من الفقراء والمستبعدين.
2. تحسين جودة وملائمة الخدمات المقدمة بالفعل.
3. زيادة الإيرادات الناتجة عن أعمال العملاء.
4. بناء شعور العملاء بالتمكين.
5. الحد من الضعف.
6. تخفيف حدة الفقر.
7. تحسين تأثير MFI على البيئة أو المجتمع(20)

ولتحقيق أداء اجتماعي قوي، يجب على المنظمة أن تدير أدائها الاجتماعي بحرص وتعتمد بقدر ما تدير أداءها المالي. المعايير العالمية لإدارة الأداء الاجتماعي هي دليل شامل للممارسات الإدارية التي يجب على المؤسسة المالية تنفيذها من أجل تحقيق إدارة قوية للأداء الاجتماعي (SPM).

ترى الباحثان أن الاهتمام المتجدد بالأهداف الاجتماعية للتمويل البالغ الصغر هو استجابة للاعتراف المتزايد بأن مؤسسات التمويل الأصغر قادرة، من خلال أفعالها، على التأثير في تحقيق النتائج الاجتماعية ومع نضوج الصناعة ونموها بشكل أكثر قدرة على المنافسة، تشعر المؤسسات بقلق متزايد إزاء من يتم الوصول إليه، ومدى جودة خدمة العملاء، وما إذا كان العملاء يخرجون من الفقر أو يتحسنون بطرق أخرى. وتتعلم مؤسسات التمويل الأصغر أن الاحتفاظ بالعملاء وجذب عملاء جدد يعتمد بشكل متزايد على قدرة المؤسسات على تقديم المنتجات والخدمات التي تلبى احتياجات العملاء. وفي مجال التمويل الصغير، يرتبط الأداء الاجتماعي والمالي.

الدراسة التطبيقية:

الجدول (1): العمر

العبرة	تردد	%
من 20 إلى 30 سنة	10	25%
من 30 إلى 40 سنة	18	45%
من 40 إلى 50 سنة	7	17.5%
50 سنة وما فوق	5	12.5%
مجموع	40	100%

المصدر: إعداد الباحثان، بيانات الاستبانة، 2024م

يبين الجدول أن 25% من عينة الدراسة كانت تتراوح أعمارها بين 20 و30 عاماً، و45% تتراوح بين 30 و40 عاماً، و17.5% بين 40 و50 عاماً، و12.5% تجاوزوا الخمسين من العمر.

الجدول (2): التأهيل التعليمي

العبرة	تردد	%
بكالوريوس	16	40%
الماجستير	17	42.5%
دكتوراه	7	17.5%
مجموع	40	100%

المصدر: إعداد الباحثان، بيانات الاستبانة، 2024م

يبين الجدول أن 40% من عينة الدراسة حاصلة على درجة البكالوريوس، و42.5% على درجة الماجستير، و17.5% على درجة الدكتوراه.

جدول (3): الوظيفة

العبرة	تردد	%
إداري	21	52.5%
محاسب	9	22.5%
فني	2	5%
عامل	8	20%
مجموع	40	100%

المصدر: إعداد الباحثان، بيانات الاستبانة، 2024م

يبين الجدول أن 52.5% في المائة من عينة الدراسة هم إداريون، و22.5% في المائة محاسبون، و5% في المائة فنيون، و20% في المائة من الموظفين والعمال.

العبرة	تردد	%
أقل من 5 سنوات	8	20%
5 إلى 10 سنوات	18	45%
10 إلى 15 سنة	7	17.5%
15 وما فوق	7	17.5%
مجموع	40	100%

المصدر: إعداد الباحثان، بيانات الاستبانة، 2024م

يبين الجدول أن 20% من عينة الدراسة لديها أقل من 5 سنوات من الخبرة، و 45% بين 5 إلى 10 سنوات، و 17.5% بين 10 إلى 15 سنة، و 17.5% لديهم أكثر من 15 عاما من الخبرة.

التوزيع التكراري: الجدول (5) توزيع عبارات المحور الأول

العبرة	أوافق	%	محايد	%	لا أوافق	%
يتم تحليل البيئة بطريقة علمية تساهم في نشر ثقافة حمايتها	40	100%	0	0%	0	0%
تهتم الشركة بالقضايا البيئية للحد من آثارها	33	66.0%	7	34.0%	0	0%
هيكل الشركة يتناسب مع الأنشطة التي تدعم تحليل واهتمام البيئة	37	74.0%	3	26.0%	0	0%
يتم تحليل البيئة بشكل دوري لتحسين الأداء البيئي	32	84.0%	8	16.0%	0	0%
الشركة لديها القدرة على التعامل مع التهديدات الخارجية	36	56.0%	4	44.0%	0	0%

المصدر: إعداد الباحثين، بيانات الاستبانة، 2024م

يبين الجدول أن نسبة الموافقة على بيانات المحور كانت كبيرة، ولكن أعلى معدل موافقة كان للبيان الأول (يتم تحليل البيئة بطريقة علمية تساهم في نشر ثقافة حمايتها) بنسبة 100%، يليه للعبارة (يتم تحليل البيئة بشكل دوري لتحسين الأداء البيئي)، ثم 74%.

الجدول (6) توزيع تكرار المحور الثاني

العبرة	أوافق	%	محايد	%	لا أوافق	%
الشركة تضع تشريعات معروفة لموظفيها لتحسين الأداء البيئي	22	55%	18	45%	0	0%
تهتم الإدارة بتعزيز المعرفة البيئية والمشاركة في قضايا الإدارة البيئية	21	58.0%	19	38.0%	0	0%
تعتمد إدارة الشركة على المعايير لإشراك الموظفين في السلوكيات الخضراء	40	100.0%	0	0.0%	0	0%
تتميز سياسات الشركة بتطوير سلوكيات الموظفين الخضراء تجاه البيئة	24	48.0%	16	52.0%	0	0%
تهتم الشركة بالحصول على أدوات أساسية في الحفاظ على التوافق بين الموظفين والاستراتيجية البيئية	27	74.0%	13	26.0%	0	0%

المصدر: إعداد الباحثين، بيانات الاستبانة، 2024م
يبين الجدول أن نسبة الموافقة على بيانات المحور كانت كبيرة، ولكن أعلى معدل موافقة كان للعبارة (تعتمد إدارة الشركة على المعايير لإشراك الموظفين في السلوكيات الخضراء).

الجدول (7) توزيع تكرار المحور الثالث

العبارة	أوافق	%	محايد	%	لا أوافق	%
هناك اهتمام في تصميم الوظائف ذات الصلة بالبيئة	40	100.0%	0	0%	0	0%
تضع الإدارة تشريعا يتناغم مع طريقة العمل، ويعزز بيئة العمل، ويقلل من التكاليف	28	56.0%	12	44.0%	0	0%
تعتمد الإدارة في التوظيف على الأنشطة ذات الصلة التي يتم الاضطلاع بها للوفاء بالمسؤوليات البيئية لضمان وعي الموظفين بالسيطرة البيئية	33	66.0%	7	34.0%	0	0%
يساهم التدريب البيئي في تطوير قدرات الموظفين على تعزيز المهارات والحفاظ على قيمة البيئة	28	76.0%	12	24.0%	0	0%
تركز الشركة على تحفيز الموظفين لتعزيز الرؤية البيئية من خلال المكافآت والحوافز	32	84.0%	8	16.0%	0	0%

المصدر: إعداد الباحثين، بيانات الاستبانة، 2024م
يبين الجدول أن نسبة الموافقة على بيانات المحور كانت كبيرة، ولكن أعلى معدل موافقة كان للبيان الأول (هناك اهتمام في تصميم الوظائف ذات الصلة بالبيئة) بنسبة 100%.

الجدول (8) توزيع تكرار المحور الرابع

العبارة	أوافق	%	محايد	%	لا أوافق	%
هناك تقييم وتسجيل لأداء الموظفين طوال فترة عملهم في الشركة	40	100.0%	0	0%	0	0%
يتم تحديد وتقييم الأهداف البيئية للموظفين على أساس مساهماتهم في الإدارة البيئية كمييار واحد لمبادرة تقييم الأداء	28	56.0%	12	44.0%	0	0%
تقييم الأداء الفعال يوفر الدعم للتحسين المستمر في تحقيق الأهداف البيئية للشركة.	33	66.0%	7	34.0%	0	0%
ساهم أداء الشركة في تحسين جودة الخدمات المقدمة	28	76.0%	12	24.0%	0	0%
ساعد الأداء في الشركة على الاحتفاظ بالعملاء وجذب عملاء جدد	32	84.0%	8	16.0%	0	0%

المصدر: إعداد الباحثين، بيانات الاستبانة، 2024م
يبين الجدول أن نسبة الموافقة على بيانات المحور كانت كبيرة، ولكن أعلى معدل موافقة كان للبيان الأول (هناك تقييم وتسجيل لأداء الموظفين طوال فترة عملهم في الشركة) بنسبة 100%.

الإحصاء الوصفي: جدول (9) الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الأول

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
3	مرتفعة جدا	91.2%	4.56	0.589	يتم تحليل البيئة بطريقة علمية تساهم في نشر ثقافة حمايتها
2	مرتفعة جدا	92.6%	4.63	0.561	تهتم الشركة بالقضايا البيئية للحد من آثارها
1	مرتفعة جدا	93.8%	4.69	0.526	هيكل الشركة يتناسب مع الأنشطة التي تدعم تحليل واهتمام البيئة
4	مرتفعة جدا	90.0%	4.50	0.593	يتم تحليل البيئة بشكل دوري لتحسين الأداء البيئي
5	مرتفعة جدا	84.6%	4.23	0.921	الشركة لديها القدرة على التعامل مع التهديدات الخارجية
	مرتفعة جدا	91.2%	4.56	0.595	إجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحثين، بيانات الاستبانة، 2024م
يتضح من الجدول أن جميع العبارات التي تعبر عن المحور الأول يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس المحور في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة جدا حيث حققت جميع العبارات متوسطا " عام مقداره (4.56) وانحراف معياري (0.595) وأهمية نسبية (91.2)%.

جدول (10) الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الثاني

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
2	مرتفعة جدا	90.8%	4.54	0.573	الشركة تضع تشريعات معروفة لموظفيها لتحسين الأداء البيئي
5	مرتفعة جدا	90.4%	4.52	0.685	تهتم الإدارة بتعزيز المعرفة البيئية والمشاركة في قضايا الإدارة البيئية
3	مرتفعة جدا	90.6%	4.53	0.624	تعتمد إدارة الشركة على المعايير لإشراك الموظفين في السلوكيات الخضراء
4	مرتفعة جدا	89.4%	4.47	0.685	تتميز سياسات الشركة بتطوير سلوكيات الموظفين الخضراء تجاه البيئة
1	مرتفعة جدا	97.8%	4.89	0.505	تهتم الشركة بالحصول على أدوات أساسية في الحفاظ على التوافق بين الموظفين والاستراتيجية البيئية
	مرتفعة جدا	91.4%	4.57	0.618	إجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحثين، بيانات الاستبانة، 2024م

يتضح من الجدول أن جميع العبارات التي تعبر عن فقرات المحور يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس المحور في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة جدا حيث حققت جميع العبارات متوسطا " عام مقداره (4.57) وبانحراف معياري (0.618) وأهمية نسبية (91.4)% .

جدول(11) الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الثالث

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
2	مرتفعة جدا	90.4%	4.52	0.592	هناك اهتمام في تصميم الوظائف ذات الصلة بالبيئة
1	مرتفعة جدا	92.4%	4.62	0.563	تضع الإدارة تشريعا يتناغم مع طريقة العمل، ويعزز بيئة العمل، ويقلل من التكاليف
5	مرتفعة جدا	84.6%	4.23	0.921	تعتمد الإدارة في التوظيف على الأنشطة ذات الصلة التي يتم الاضطلاع بها للوفاء بالمسؤوليات البيئية لضمان وعي الموظفين بالسيطرة البيئية
4	مرتفعة جدا	88.2%	4.41	0.749	يساهم التدريب البيئي في تطوير قدرات الموظفين على تعزيز المهارات والحفاظ على قيمة البيئة
3	مرتفعة جدا	90.0%	4.50	0.671	تركز الشركة على تحفيز الموظفين لتعزيز الرؤية البيئية من خلال المكافآت والحوافز
	مرتفعة جدا	88.2%	4.41	0.695	إجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحثين، بيانات الاستبانة، 2024م

يتضح من الجدول أن جميع العبارات التي تعبر عن المحور الثالث يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس المحور في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة جدا حيث حققت جميع العبارات متوسطا " عام مقداره (4.41) وبانحراف معياري (0.695) وأهمية نسبية (88.2)% .

جدول (12) الإحصاء الوصفي لعبارات الفرضية الرابعة

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
7	مرتفعة جدا	84.8%	4.24	0.850	هناك تقييم وتسجيل لأداء الموظفين طوال فترة عملهم في الشركة
2	مرتفعة جدا	93.6%	4.68	0.527	يتم تحديد وتقييم الأهداف البيئية للموظفين على أساس مساهماتهم في الإدارة البيئية

كمعيار واحد لمبادرة تقييم الأداء					
4	مرتفعة جدا	90.6%	4.53	0.593	تقييم الأداء الفعال يوفر الدعم للتحسين المستمر في تحقيق الأهداف البيئية للشركة.
6	مرتفعة جدا	86.8%	4.34	0.863	ساهم أداء الشركة في تحسين جودة الخدمات المقدمة
1	مرتفعة جدا	94.0%	4.70	0.480	ساعد الأداء في الشركة على الاحتفاظ بالعملاء وجذب عملاء جدد
	مرتفعة جدا	89%	4.45	0.693	إجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحثين، بيانات الاستبانة، 2024م

يتضح من الجدول أن جميع العبارات التي تعبر عن المحور الرابع يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس المحور في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة جدا حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (4.45) وبانحراف معياري (0.693) وأهمية نسبية (89%) .

الخاتمة:

إن الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية، تسهم في اكتشاف العديد من المناطق الجديدة وتطبيق تلك الممارسات يؤدي للتحقق من العلاقات بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام في الشركات، مما يشكل إطاراً يمكن أن يساعد في أهدافها ورؤيتها، والإسهام في بناء إطار للتحليل العلمي السليم للبيئة، ونشر ثقافة الحماية، وبالتالي الاهتمام بالقضايا البيئية للحد من أثارها الضارة، لكن ذلك يرتبط بملائمة الهياكل المؤسسية مع الأنشطة التي تدعم التحليل والاهتمام البيئي التي تساهم في تطوير الأداء بصورة عامة، والأداء الاجتماعي بصفة خاصة.

النتائج:

- 1- إن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لها تأثير كبير في العديد من المجالات.
- 2- يسهم التحليل العلمي للبيئة في نشر ثقافة حمايتها، وبالتالي الاهتمام بالقضايا البيئية للحد من الآثار الضارة.
- 3- ملائمة الهياكل المؤسسية للأنشطة التي تدعم تحليل البيئة والاهتمام بها تساهم في تطوير الأداء.

- 4- امتلاك القدرة على التعامل مع التهديدات الخارجية ووضع تشريعات معروفة ومعروفة تؤدي إلى تحسين الأداء البيئي.
- 5- يتوقف اهتمام الإدارات بتعزيز المعرفة البيئية والمشاركة في قضايا الإدارة البيئية على الاعتماد على معايير معينة لمشاركة الموظفين في السلوكيات الخضراء.
- 6- اعتماد سياسات الشركات مع تطوير السلوكيات الخضراء للموظفين تجاه البيئة يؤدي إلى الحفاظ عليها.
- 7- استخدام مواءمة الموظفين مع الإستراتيجية البيئية هو الأداة الأكثر أهمية للحفاظ على البيئة.
- 8- كفاءة إدارة التشريعات أدي لتحقيق الاتساق بين أسلوب العمل، وتعزيز بيئة العمل وخفض التكاليف.

التوصيات:

- 1- العمل على تطوير محاور تضمن أن تكون ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء متفقة مع الحفاظ على البيئة.
- 2- الاهتمام بتحليل البيئة بطريقة علمية لضمان نشر ثقافة الحماية، وبالتالي الاهتمام بالقضايا البيئية للحد من الأثار الضارة.
- 3- العمل على تهيئة هياكل الشركات مع الأنشطة التي تدعم تحليل البيئة والاهتمام بها لتطوير الأداء.
- 4- ضرورة رفع القدرة على التعامل مع التهديدات الخارجية ووضع تشريعات معروفة ومعروفة لتحسين الأداء البيئي.
- 5- زيادة اهتمام الإدارات بتعزيز المعرفة البيئية والمشاركة في قضايا الإدارة البيئية من خلال الاعتماد على معايير معينة لإشراك الموظفين في السلوكيات الخضراء.
- 6- ضرورة وضع سياسات الشركات لتطوير سلوكيات الموظفين الخضراء تجاه البيئة من أجل الحفاظ عليها.
- 7- الاهتمام باستخدام طريقة التوافق بين العاملين والإستراتيجية البيئية لأنها تمثل أهم أداة للحفاظ على البيئة.
- 8- ضرورة سنّ التشريعات من قبل الإدارات من أجل تحقيق الاتساق بين طريقة العمل، وتعزيز بيئة العمل وخفض التكاليف.

الهوامش:

- 1- جمانة بشير أبو رمان، (2019م)، أثر تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين تطبيق الإدارة البيئية في جامعة الطائف، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 13.
 - 2- أجيابنغ مينساه، (2020)، دراسة الصلة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء، المجلة الدولية، العدد 25.
 - 3- محمود خليل الكرداوي، (2019)، دور دعم الشركات للتطوع للموظفين في تعزيز تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على المسؤولية الاجتماعية للشركات في الشركات المصرية. مجلة العلوم والإدارة، العدد : 16.
 - 4- لويس هنكورا، (2020)، التخزين الأخضر والتحسين اللوجستي والأداء الاقتصادي : دور استدامة سلسلة التوريد"، المجلة الدولية لإدارة اللوجستيات، العدد 31.
 - 5- أحمد ناجي نصار، (2018)، إدارة الموارد البشرية الخضراء كأداة للتنمية المستدامة للشركات: تجربة الشركات البولندية الشابة، مجلة الاستدامة، العدد العاشر. 6- رضائي، 2016
 - 7- عبد الرؤوف قاسم، (2018)، تقاسم المعرفة ورأس المال الاجتماعي والأداء، مجلة بحوث إدارة المعرفة، العدد 16.
 - 8- جاكسون رينويك، (2022)، أحدث الاتجاهات المستقبلية لإدارة الموارد البشرية الخضراء، مجلة إدارة الموارد البشرية، العدد 25.
 - 9- خالد يوسف الخشاب، (2018)، إدارة الموارد البشرية الخضراء، القاهرة، مكتبة المنصورة.
 - 10- أحمد عبد المعطي، (2020م)، الاستدامة المؤسسية والثقافة التنظيمية، القاهرة، دار الكتاب المصري.
 - 11- هوبكنز موسس (2021م)، التوازن الأخضر بين العمل والحياة: منظور جديد لحوكمة الموارد البشرية الخضراء، المجلة الألمانية لإدارة الموارد البشرية، العدد 55.
 - 12- عبد العزيز سلطان الكامل، (2021م)، دور الموارد البشرية في بناء مؤسسة مستدامة، مجلة الدراسات الاستراتيجية، العدد 30.13- عبد الباري، (2019م).
 - 14- أحمد هاشم الزبير، (2019)، التنمية المستدامة: دور إدارة الموارد البشرية الخضراء، المجلة الدولية للبحوث في إدارة الموارد البشرية، العدد 20.15-
 - 15- ياسين سليمان حامد، (2023م)، دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات السياحية والفندقية في مصر، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، العدد الثالث.
 - 16- عبد المعطي، (2020م).
 - 17- نسرين أحمد فيصل، (2020م)، إدارة الموارد البشرية وتحقيق الاستدامة، القاهرة، ايتراك للطباعة والنشر
 - 18- محمد هاشم الراشد، (2021م)، احتياجات بناء ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، عمان، دار وائل للطباعة والنشر.
 - 19- محمد هاشم الراشد، (2021م)، احتياجات بناء ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، عمان، دار وائل للطباعة والنشر.
 - 20- عزت عبد الرؤوف محمود، (2022)، تكامل رأس المال الاجتماعي والنظريات المعرفية الاجتماعية لتطوير البيئة، مجلة الإدارة، العدد 42.
- وغيرها المصادر والمراجع التي استعانت بها الباحثان :
- خالد محسن زيدان، (2022)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الصورة الذهنية للشركات الصناعية الأردنية، مجلة جدارا للدراسات والبحوث، العدد السادس.
- دلال محمد الغامدي، (2021م)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء- التوظيف الأخضر وتقييم الأداء الأخضر على استراتيجية التمايز، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، العدد 24.
- شكري عزيز الأبياري، (2019)، آثار عوامل التمكين الاجتماعية على التطوير الإداري، مجلة دراسات المعرفة، العدد 34.

تأثيرُ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء الاجتماعي - دراسة حالة مجموعة شركات دال 2024م

- عمر عبد العظيم أحمد، (2018م)، الثقافة التنظيمية والموارد البشرية في الإطار البيئي، المجلة الدولية لإدارة الموارد البشرية، العدد 14.

- هشام قاسم رضائي، (2016)، نظام إدارة الموارد البشرية الخضراء الحديث، بيروت، دار صفاء للنشر.

- جمال علي عبد الباري، (2019م)، إدارة الموارد البشرية الخضراء والمنظور المؤسسي، بيروت، دار الكتب العلمية.