



Shifting towards green as a way to reach the golden summit: an exploratory study in the Coca-Cola Company in Babylon

التحول نحو الاخضر وسيلة للوصول الى القمة الذهبية: دراسة استطلاعية في شركة كوكاكولا في
بابل

*م.م مروة حسن علي الشمري **د. ايوب جاسم هنون **محمد بيدار محمد

Abstract:

This study sought to know the extent of the importance of green human resources in order to reach the golden summit in the Coca-Cola Company in Babylon, in addition to knowing whether there are statistically significant differences in the answers of the study sample.

The study population consisted of individuals working in the Coca-Cola Company for Soft Drinks, Babylon branch, who numbered (150) male and female workers. Collecting field data through a questionnaire that was built and developed to measure the objectives of the study and test its hypotheses. It consisted of two parts, the first part of which was (Green Human Resources Management), while the second part included (Golden Summit), and (SPSS) was used in Data analysis by means of the Statistical Package for Social Sciences program descriptive statistical methods to describe the study data, as well as the inferential statistical method to measure the objectives of the study and test its hypotheses.

*جامعة الفرات الاوسط التقنية/ المعهد التقني المسيب

** جامعة المصطفى ص العالمية

The green humanity and the golden summit were in the green employment dimension, where it achieved the highest rank in the strength of the impact, as the interpretation coefficient reached (0.332), while the green training and development came in the second place, the coefficient of interpretation was (0.031), while the evaluation of green performance came in the third place, it reached the coefficient of interpretation (0.001), and the practices of green human resources management are one of the means and methods that the company can employ to support the company's development process. The researchers seek to present a set of proposals that are considered solutions to the problems that the studied company suffers from, and the most important of these recommendations: The researchers recommend the Coca-Cola Company in Babylon to pay great attention to the application of green human resource management practices for environmental sustainability and preservation of the environment. The Coca-Cola Company in Babylon is also building a system that improves and implements green employment.

المستخلص: سعت هذه الدراسة الى معرفة مدى اهمية الموارد البشرية الخضراء من اجل الوصول الى القمة الذهبية في شركة كوكاكولا في بابل ، بالإضافة الى معرفة هل هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة.

قد تكون مجتمع الدراسة من الافراد العاملين في شركة كوكاكولا للمشروبات الغازية فرع بابل والبالغ عددهم (١٥٠) عاملاً وعامله، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بواسطة الطريقة الطبقيّة العشوائية، تألفت من (٦٥) مفردة، وقد اعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي ، وقد تم جمع البيانات الميدانية من خلال استمارة الاستبانة التي تم بناءها وتطويرها لقياس أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، وقد تكونت من جزأين تمثل الجزء الأول منها في (ادارة الموارد البشرية الخضراء) ، في حين تضمن الجزء الثاني (القمة الذهبية)، كما تم استخدام (SPSS) في تحليل البيانات بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الأساليب الإحصائية الوصفية لوصف بيانات الدراسة، وكذلك الأسلوب الإحصائي الاستدلالي لقياس أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: اتضح من خلال النتائج التي توصل إليها الباحثون ان اقوى علاقة ما بين ابعاد ادارة الموارد البشرية الخضراء والقمة الذهبية كانت في بعد التوظيف الاخضر حيث حقق اعلى مرتبة في قوة التأثير حيث بلغ معامل التفسير (٠,٣٣٢) في حين جاء التدريب والتطوير الاخضر في المرتبة الثانية فقد بلغ معامل تفسير (٠,٠٣١) اما تقييم الاداء الاخضر جاء في المرتبة

الثالثة فقد بلغ معامل تفسير (٠,٠٠١)، وتعد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء أحد الوسائل والأساليب التي يمكن أن توظيفها الشركة لدعم عملية تطوير الشركة. ويسعى الباحثون الى تقديم مجموعة من المقترحات و تعد بمثابة حلول لمشاكلات لتي تعاني منه الشركة المدروسة واهم تلك التوصيات: يوصى الباحثون شركة كوكاكولا في بابل بضرورة الاهتمام بصورة كبيرة جداً بتطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء من اجل الاستدامة البيئية والمحافظة على البيئة. وايضا تبني شركة كوكاكولا في بابل نظام يعمل على تحسين وتطبيق التوظيف الاخضر .

المقدمة: تعد ادارة الموارد البشرية الخضراء من اهم الادارات الوظيفية في الشركات واكثرها خصوصية كونها تتعامل مع اهم واحرج عنصر من عناصر الانتاج واكثر الموارد الشركة عرضة لتأثير للتغيرات البيئية الداخلية، بيئة الشركة، والتغيرات البيئية الخارجية البيئة العامة والخاصة، ويتفق اغلب كتاب الادارة بشكل عام والادارات الوظيفية بشكل خاص بان الشركة تتمكن عن طريق إدارة الموارد البشرية من تحقيق الكثير من المزايا التنافسية التي تمكنها من مواجهة التحديات البيئية وضمان الاستمرار والبقاء، كما ان ادارة الموارد البشرية تتعامل تخطيطاً وتنظيماً توجيهها ورقابتها مع الفرد في الشركة الذي يتميز بالحاجات والرغبات والقيم والاتجاهات والسلوك لا يماثل فيه فرداً آخر في بيئة عمله، او قد لا يملك الاستعداد لتغيير ما يحمله من خصائص.

وتم هيكلة الدراسة الى اربع مباحث: تناول المبحث الأول منها منهجية الدراسة وتضمن كل (مشكلة الدراسة، اهمية الدراسة، اهداف الدراسة، فرضيات الدراسة، حدود الدراسة، المخطط الفرضي للبحث). اما المبحث الثاني فتناول الاطار النظري للبحث في محورين تناول المحور الاول ادارة الموارد البشرية الخضراء اما المحور الثاني فتناول القمة الذهبية، في حين ناقش الباحثون في المبحث الثالث البيانات التي حصل عليها بعد توزيع البيانات حيث جاء في اربع محاور اهتم المحور الاول تحديد الاساليب الاحصائية وتقسيمات الاستبائية استعرض الباحثون في المحور الثاني تشخيص وتحليل اراء عينة الدراسة، اما المحور الثالث فوضح علاقة الارتباط بين المتغيرين في حين طرح الباحثون في المحور الرابع طرح فيه الباحث علاقة الاثر بين المتغيرين، اما المبحث الرابع قدمه فيه الباحثون اهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها.

المبحث الاول: منهجية الدراسة:

اولا مشكلة الدراسة: يعد العنصر البشري في الشركة أهمية شديدة جداً حيث يعد رأس المال ثروة مهمة للشركة ، فالموارد البشرية في الشركة الى جانب كل الموارد المادية تعمل على أداء العمل بصورة سليمة وفاعلة و إنتاجية مرتفعة و ذات جودة عالية تسمح الشركة بولوج أسواق المنافسة. ويمكن بلورة مشكلة الدراسة بصورة اكثر وضوحاً من خلال طرح التساؤل الرئيس التالي: هل للموارد البشرية الخضراء دور في الحصول على القمة الذهبية في شركة كوكاكولا / بابل.

والاجابة عن التساؤل الرئيس لابد من الاجابة عن التساؤلات الفرعية الاتية:

١- ماهية الموارد البشرية التقليدية والخضراء؟

٢- ماهية القمة الذهبية؟

٣- ماهي العلاقة بين ادارة الموارد البشرية الخضراء والقمة الذهبية؟

ثانيا- اهداف الدراسة: يسعى هذا الدراسة لتحقيق مجموعة من الاهداف اهمها:

- ١- تعريف الموارد البشرية الخضراء.
- ٢- توضيح ماهية القمة الذهبية بالنسبة للشركات.
- ٣- تحديد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- ٤- توصيف ابعاد القمة الذهبية.
- ٥- تقديم مجموعة من المقترحات والتي تعد بمثابة حلول لمجتمع الدراسة.

ثالثا: اهمية الدراسة: تتحلى اهمية الدراسة في النقاط التالية:

- ١- تكمن اهمية الدراسة اولاً في التطرق الى موضوع حديث العهد في الادب النظري الاداري.
- ٢- ركزت هذا الدراسة على معرفة مدى تطبيق الشركات لإدارة الموارد البشرية الخضراء.
- ٣- قلة الدراسات والبحوث التي توجهت الى الربط ادارة الموارد البشرية للحفاظ على البيئة.
- ٤- تعزز هذه الدراسة فكرة الافادة من تطبيق الاجراءات البيئية الصحيحة على البيئة بشكل عام، مع التركيز على القطاع الذي تعمل به الشركة المدروسة.
- ٥- فتح الابواب امام الباحثين والكتاب مستقبلاً للكتابة في هذا المجال الحديث.
- ٦- تقديم بعض الحلول للمشاكلات التي تعاني منها الشركة المدروسة من حيث ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء.
- ٧- تستمد هذه الدراسة اهميتها مكانة وقيمة الادارة السليمة للموارد البشرية الخضراء بصفتها الطريق الانسب لتحقيق المسؤولية الاجتماعية.
- ٨- مازالت هناك فجوة بحثية على المستوى العالمي في دراسة دور ادارة الموارد البشرية في منع التلوث البيئي.

رابعا: فرضيات الدراسة: تستند فرضيات الدراسة على المشكلة الدراسة:

الفرضية الرئيسية الاولى تنص على ان: (هناك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (١%) بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء والقمة الذهبية).

الفرضية الرئيسية الثانية تنص على ان: (هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة (١%) بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء والقمة الذهبية).

خامسا: حدود الدراسة:

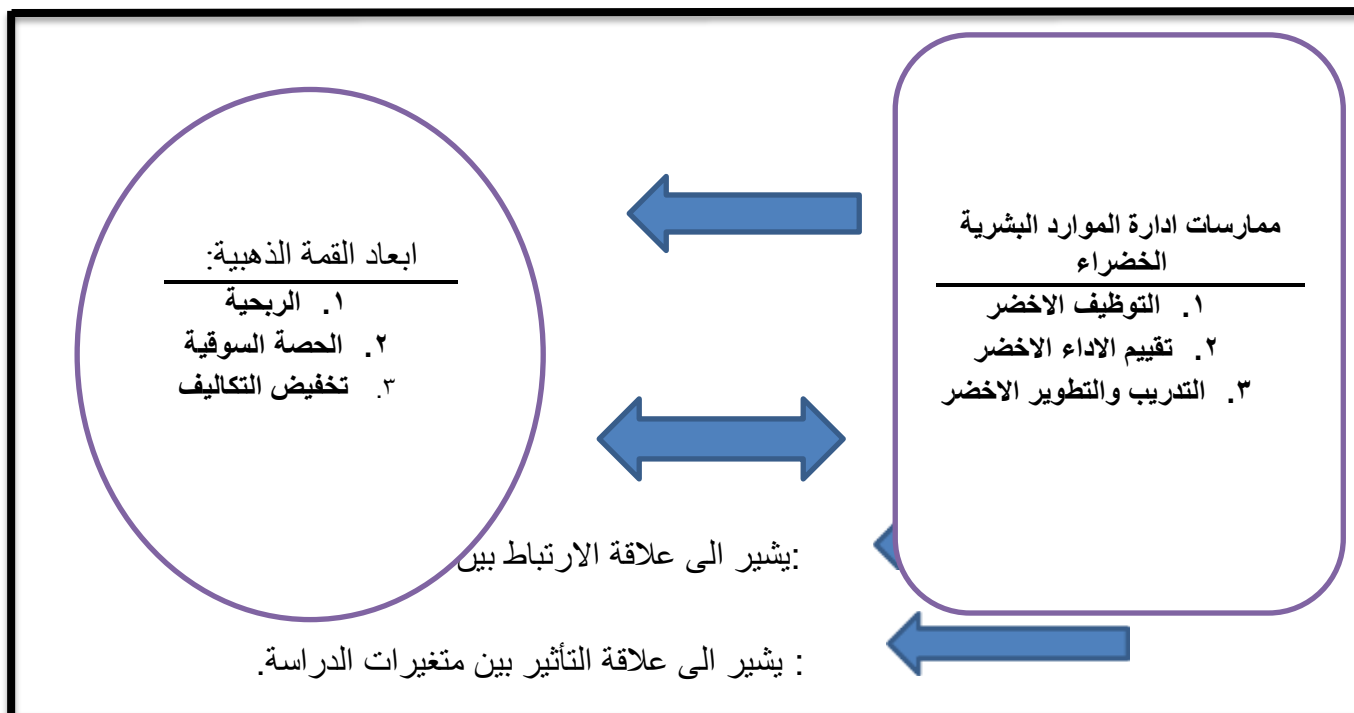
- ١- حدود مكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة في شركة كوكاكولا في بابل
- ٢- الموارد بشرية: تتمثل الموارد البشرية بعينة من الافراد المجيبة عن اسئلة الاستبانة والمتمثلة بمجموعه من العاملين في شركة كوكاكولا في بابل
- ٣- حدود زمانية: وهي الفترة الزمنية التي استغرقتها الدراسة وتبدأ من اختيار العنوان واغناء الجانب النظري، وتزامنت مع تلك المدة الزيارات الاولى لتشخيص مشكلة الدراسة، وجمع البيانات الاولى عن مجتمع الدراسة، ومدة توزيع الاستبانة واسترجاعها، ايضاً عن اجراءات

المقابلات الشخصية والحصول على بعض من البيانات الكمية ، والتي عبر عنها في المبحث الخاص بتشخيص الواقع العملي وامتدت الى شهرين من مدة الدراسة الكلية (١ / ١٠ / ٢٠٢١ ولغاية 1 / ١٢ / ٢٠٢١) .

٤- الحدود الدراسة: التزام الباحثون اجراء الدراسة بحدود متغيراتها الاثنيتين وهي (ممارسات ادارة الموارد البشرية وابعاد القمة الذهبية).

سادسا: المخطط الفرضي للدراسة: يمثل مخطط الدراسة الصورة المعبرة عن جوهر الدراسة وتوجهاتها، ويوضح فلسفة توليف المتغيرات الرئيسة والفرعية بشكل ينسجم مع مشكلة الدراسة، وذلك بواسطة الربط المنطقي لاتجاهات العلاقة وحركة التأثير، وفي ضوء هذا التصور فان مخطط الدراسة الحالي يتكون من متغيرين هما الممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء ويعد المتغير المستقل ويضم ثلاثة متغيرات فرعية (التوظيف الخضراء، التدريب والتطوير الاخضر، تقييم الاداء الاخضر) اما المتغير الثاني ابعاد القمة الذهبية ايضاً ثلاث متغيرات فرعية هي (الربحية، الحصة السوقية، تخفيض التكاليف) ويمثل المتغير المعتمد التابع، وهذا ما يوضحه لنا الشكل (١) الاتي:

الشكل (١) المخطط الفرضي للدراسة



المصدر : اعداد الباحثون ، استنادا الى مجموعة من الدراسات التي تم تحديدها في قائمة المصادر

سابعا: الدراسات السابقة: الدراسة الاولى: (Wantao Yu; 2020)

Green human resource management and environmental cooperation:
An ability- motivation-opportunity and contingency perspective

إدارة الموارد البشرية الخضراء والتعاون البيئي: القدرة - الدافع - الفرصة ومنظور الطوارئ:

تهدف هذه الدراسة الى معرفة قيمة إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) في دعم التعاون البيئي مع العملاء والموردين ، والأدوار المعتدلة لإدارة سلسلة التوريد الخضراء الداخلية (GSCM). وتم تحليل دراسة استقصائية شملت (١٢٦) مصنعاً للسيارات في الصين باستعمال تحليل الانحدار المعتدل ، بناءً على نموذج مفاهيمي مقترح قائم على نظرية القدرة - الدافع - الفرصة (AMO) ونظرية الطوارئ (CT). وبينت النتائج أن GHRM يرتبط بشكل كبير وإيجابي بالتعاون البيئي مع العملاء والموردين ، وأن العلاقات يتم الإشراف عليها بشكل كبير من قبل GSCM الداخلية. يُنصح ممارسو إدارة الموارد البشرية بتطوير ممارسات GHRM التي توفر التدريب (القدرة) ، والحافز (الدافع) ، والبيئة الموصلة (الفرصة) للمساعدة في تنفيذ التعاون البيئي ، في حين أن ممارسي SCM قد يحسنون GSCM الداخلي لتعزيز تأثيرات GHRM. توضح هذه الدراسة ممارسات GHRM الرئيسية التي تساهم في GSCM ، وتقدم الأبحاث ذات الصلة من خلال تطوير واختبار نموذج شامل لشرح أوجه التآزر هذه والدور الوسيط لـ GSCM الداخلي.

الدراسات الثاني: (Edyta Bombiak; 2020)

Barriers to Implementing the Concept of Green Human Resource Management: The Case of Poland

معوقات تنفيذ مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء: حالة بولندا

تسعى الدراسة الى تحديد العوائق الرئيسية التي تحول دون تنفيذ مفهوم GHRM في الشركات البولندية. التصميم / المنهجية / المنهج: أجريت الدراسة في عام ٢٠٢٠ على عينة عشوائية من ٣٠٠ شركة بولندية. كان المديرون مسؤولين عن تطوير سياسة الموارد البشرية. كانت الطريقة المستخدمة في الدراسة هي CATI. في المرحلة الأولى من التحليل ، تم إجراء تقييم لمستوى تنفيذ مفهوم GHRM في ٧ مجالات وظيفية باستخدام مقياس ليكرت المكون من ٥ نقاط. تضمنت المرحلة الثانية تحديد العوائق الرئيسية التي تعوق تنفيذ ممارسات الموارد البشرية الخضراء. النتائج: تلعب إدارة الموارد البشرية الخضراء التي يُنظر إليها على أنها أحدث اتجاه بحثي دوراً حاسماً في استراتيجيات التنمية المستدامة للشركات. ومع ذلك ، تظهر الدراسات أن مستوى تنفيذ GHRM في الشركات البولندية منخفض. في سياق التحليل ، اتضح أن العوائق الأساسية التي تحد من تنفيذ GHRM هي: محدودية الوسائل المالية ، ونقص الحوافز للانخراط في أنشطة صديقة للبيئة ، وانخفاض كفاءات الإدارة فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية المستدامة ، وعدم فعالية أدوات GHRM أو ضعفها. وثقافة تقوم على القيم الاقتصادية. الآثار العملية: إذا تم تحديد العوائق الرئيسية أمام تنفيذ GHRM وأصبح المديرون البولنديون على دراية بها ، فقد يكون إزالة العوائق.

ثامناً: منهج الدراسة: اتبع الباحثون المنهج الوصفي في الجانب النظري ، والمنهج التحليلي في الجانب العملي.

المبحث الثاني: المراكز الفكرية والنظرية للبحث: الحور الاول: ادارة الموارد البشرية الخضراء:

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء: يقصد بإدارة الموارد البشرية هي تلك القوى التي تعمل على إدارة الأفراد داخل المنظمات عملها جذب الموظفين الجدد والاختيار والتعيين بالإضافة إلى التدريب والتطوير.

وأما إدارة الموارد البشرية الخضراء (Green HRM أو GHRM) فقد ظهرت كمفهوم أكاديمي من النقاش حول التنمية المستدامة واستدامة الشركات. غالباً ما يُذكر ويرماير (1996) على أنه وضع الأساس لفكرته القائلة بأنه "إذا كانت الشركة ستبنى نهجاً يراعي البيئة في أنشطتها ، فإن الموظفين هم مفتاح نجاحها أو فشلها". (Beechin; 2007,46)

يشير أحد التعريفات الأكثر شيوعاً إلى GHRM على أنه "جوانب إدارة الموارد البشرية للإدارة البيئية". (Benz; 2007,32) هناك تعريف أوسع يعتبر GHRM "ظواهر ذات صلة بفهم العلاقات بين الأنشطة التنظيمية التي تؤثر على البيئة الطبيعية وتصميم أنظمة إدارة الموارد البشرية وتطورها وتنفيذها وتأثيرها". (Berrone;2009,٥٢)

أصبح مصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء هو الكلمة الطنانة في مجال الأعمال في الوقت الحاضر وأهميته تتزايد مع مرور الوقت. يتمتع هذا المصطلح أيضاً بمكانته المضمونة كموضوع ساخن في أعمال الدراسة الحديثة حيث أن الوعي بالإدارة البيئية والتنمية المستدامة يتزايد يوماً بعد يوم في جميع أنحاء العالم. لا يشمل موضوع Green HRM اليوم الوعي بالشؤون البيئية فحسب ، بل يشمل أيضاً الرفاهية الاجتماعية والاقتصادية لكل من الشركة والموظفين ضمن منظور أوسع. (Cherian; 2012, 25)

قبل المضي قدماً ، أولاً وقبل كل شيء نتناول السؤال ، "ما هي إدارة الموارد البشرية الخضراء؟" أعطى مؤلفون مختلفون تعريفات مختلفة لهذا المصطلح مثل: "إدارة الموارد البشرية الخضراء هي استخدام سياسات إدارة الموارد البشرية لتعزيز الاستخدام المستدام للموارد داخل الشركات ، وبشكل عام يعزز أسباب استدامة البيئة" (Matthews; 2018, 116). إن GHRM مسؤولة بشكل مباشر عن خلق قوة عاملة خضراء تتفهم وتقدر وتمارس المبادرة الخضراء وتحافظ على أهدافها الخضراء في جميع أنحاء عملية إدارة الموارد البشرية لتوظيف وتوظيف وتدريب وتعويض وتطوير وتطوير رأس المال البشري للشركات (Zoogah;2011, 139). يشير إلى السياسات والممارسات والأنظمة التي تجعل موظفي الشركة صديقين للبيئة لصالح الفرد والمجتمع والبيئة الطبيعية والأعمال. (Renwick; 2013, 91).

ثانياً: وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء والاتجاه المستقبلي: GHRM هو بيان يساعد على خلق قوة عاملة خضراء يمكنها فهم وتقدير الثقافة الخضراء في المؤسسة. يمكن لمثل هذه المبادرة الخضراء أن تحافظ على أهدافها الخضراء في جميع مراحل عملية إدارة الموارد البشرية الخاصة بالتوظيف والتوظيف والتدريب والتعويض والتطوير وتطوير رأس المال البشري للشركة (Jackson; 2011, 99). إن إدارة الموارد البشرية في الشركة قادرة على لعب دور مهم في خلق ثقافة الاستدامة داخل الشركة (Renwick; 2016, 128). تلعب عمليات الموارد البشرية دوراً مهماً في ترجمة سياسة الموارد البشرية الخضراء إلى ممارسة (Pham; 2019, 124) ؛ لذلك ، فإن رأس المال البشري وإدارته لهما دور فعال في تحقيق أهداف ، وإن عمليات الاختيار والتعويضات التحفيزية وأنظمة إدارة الأداء ومشاركة الموظفين والتدريب لتكون أساسية لنجاح الشركة. وبالتالي ، تم تقديم الحجة القائلة بأن وظيفة الموارد البشرية مفيدة في تحقيق التغيير التنظيمي الذي يهدف إلى

التأقلم مع المتطلبات الجديدة للشركات وبالتالي أيضًا مساهم مهم محتمل في مثل هذه القضية الاستراتيجية. (Roscoe; 2019, 749)

يجب الاعتراف بأن تقاطع الاستدامة ، والبيئة الطبيعية ، وإدارة الموارد البشرية هي مجالات جديدة في تطور سريع ، وبالتالي لا تتميز بمجموعة كاملة من الكتابات. يشير (Kim; 2019, 76) إلى أن العديد من أنظمة الموارد البشرية تحتاج إلى التوافق مع بعضها البعض من أجل زيادة احتمالية أن تحقق الشركة استراتيجيتها. حدد (Ren; 2018, 769) في دراسته أن التوظيف والتدريب وتحفيز الموظفين والمكافآت هي أبعاد بشرية مهمة تساهم في تحسين تنفيذ الموظف لمبادئ الإدارة الخضراء. من أجل التأكد من حصول الشركة على المدخلات الخضراء الصحيحة للموظفين والأداء الأخضر المناسب للوظيفة ، لا غنى عن تكييف وظائف إدارة الموارد البشرية أو تعديلها لتكون خضراء . وان ، نصف بإيجاز عددًا قليلًا من أنشطة إدارة الموارد البشرية الوظيفية المحددة التي تتطابق مع الاستدامة والبيئة الطبيعية في مكان العمل وتوفر أيضًا فرصًا للبحث في المستقبل.

ثالثًا: ممارسات GHRM غالبًا ما يتعامل الدراسة في GHRM مع ممارسات GHRM الملموسة المرتبطة بالوظائف الأساسية في إدارة الموارد البشرية. في مراجعة الأدبيات الخاصة بهم ، تلخيص التوظيف والاختيار ، التدريب والتطوير ، التطوير الإداري والقيادة كممارسات لتطوير القدرات في الإدارة البيئية. لتحفيز الموظفين على التصرف بطريقة صديقة للبيئة ، يقترحون إدارة الأداء وتقييمه ، والدفع ، والمكافآت ، والثقافة التنظيمية، و ذكر اخرون وان علاقات العمل وإشراك الموظفين كطرق لتسهيل فرص الإدارة البيئية. (Yusliza; 2015, 337)

تشير الدراسات إلى أن ممارسات GHRM مرتبطة بالسلوك المؤيد للبيئة للأفراد وتحسين الأداء البيئي للمنظمات.

١- التوظيف الأخضر: يعد جذب الموظفين ذوي الكفاءة العالية أحد التحديات الرئيسية للموارد البشرية في "الحرب من أجل المواهب" ، وان معدل دوران الموظفين والاحتفاظ بهم لان أهم أبعاد فائدة الموارد البشرية والاستدامة هي الاحتفاظ / التوظيف والرضا. بدأت الشركات الآن بإدراك حقيقة أن اكتساب السمعة كصاحب عمل صديق للبيئة هو الوسيلة فعالة لجذب المواهب الجديدة (Wehrmeyer; 2010, 72) تستعمل الشركات الألمانية مثل (Siemens و BASF و Mannesmann و Bayer) الأنشطة البيئية والصورة الخضراء لجذب الموظفين ذوي الجودة العالية و تجعل شركة (Rover Group) لصناعة السيارات في بريطانيا المسؤوليات والمؤهلات البيئية جزءًا من كل ملف وظيفي. على نحو متزايد ، يتم الآن تضمين توصيفات الوظائف الخضراء مع الجوانب البيئية للموظفين في جدول أعمال التوظيف. يمكن تعريف التوظيف الأخضر بعده عملية توظيف الأفراد ذوي المعرفة والمهارات والنهج والسلوكيات التي تتطابق مع أنظمة الإدارة البيئية داخل الشركة. و يمكن أن تدعم ممارسات التوظيف الإدارة البيئية الفاعلة من خلال التأكد من أن الوافدين الجدد على دراية بالثقافة البيئية للمؤسسة وقادرون على الحفاظ على قيمها البيئية. (Shaikh; 2010, 122)

٢- تقييم الأداء الأخضر: إدارة الأداء (PM) هي العملية التي يتم من خلالها ويصلح الموظفين بتعزيز مهاراتهم المهنية التي تساعد على تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية بطريقة أفضل. يبلغ الاعتراف باستراتيجية الشركة ذروته في رئيس الوزراء. مع تأثير الأسواق الناشئة على إستراتيجية الأعمال العالمية ، يتأثر PM أيضًا بالموجة الخضراء بطريقة إيجابية محتملة. وهذا تتكون إدارة الأداء

الأخضر من القضايا المتعلقة بالمخاوف البيئية وسياسات الشركة. كما أنه يركز على استخدام المسؤوليات البيئية. وخلص (Sathyapriya; 2014, 31) في دراستهم أنه عندما يقوم مديرو الموارد البشرية بدمج الأداء البيئي في أنظمة PM ، فإنهم يحمون إدارة البيئة من أي ضرر. في الوقت الى تعامل بعض الشركات مع قضية PM من خلال تثبيت معايير الأداء البيئي على مستوى الشركة ، وأنظمة / عمليات تدقيق المعلومات الخضراء للحصول على البيانات المفيدة حول الأداء البيئي (Renwick; 2013, 18)

٣- التدريب والتطوير الخضراء: التدريب والتطوير هو ممارسة تركز على تنمية مهارات الموظفين ومعارفهم ومواقفهم ، ومنع تدهور المعارف والمهارات والمواقف المتعلقة بالأسواق الإلكترونية. او يعمل التدريب والتطوير الأخضر على تثقيف الموظفين حول قيمة EM ، وتدريبهم على أساليب العمل التي تحافظ على الطاقة ، وتقلل من النفقات ، وتنشر الوعي البيئي داخل الشركة ، وتوفر الفرصة لإشراك الموظفين في حل المشكلات البيئية. (Renwick; 2008, 131) تجعل أنشطة T & D الخضراء الموظفين على دراية بالجوانب المختلفة وقيمة إدارة البيئة. مما يساعدهم على تبني طرق مختلفة للحفاظ بما في ذلك إدارة النفقات داخل الشركة. كذلك، فإنه يشحذ مهارة الموظف للتعامل مع القضايا البيئية المختلفة. توصل (pillai; 2014, 72) في دراسة استقصائية للمديرين حول أفضل ممارسات الإدارة إلى أن التدريب والتعليم البيئي ، جنباً إلى جنب مع إنشاء ثقافة بيئية مواتية للموظفين حيث يشعرون أنهم جزء من النتائج البيئية ، كانت أهم عمليات إدارة الموارد البشرية التي تسهيل تحقيق الأهداف البيئية. ويعتقد (Opatha; 2014, 101) في دراسته حول دور الموارد البشرية في تحقيق ثقافة الاستدامة ، أن قسم الموارد البشرية يمكن أن يقدم ورش عمل لتطوير القيادة لمساعدة المديرين على تطوير مهاراتهم الشخصية ، أو مهارات الأفراد ، أو الكفاءات السلوكية في العمل الجماعي ، والتنوع وإدارة التغيير والتعاون . والدراسة المستقبلية الذي يسهل التدريب الأخضر من ناحية ويساعد المؤسسات من ناحية أخرى على تطوير مديريين صديقين للبيئة يمكنهم دون أي تردد الانغماس وكذلك تعزيز الاستدامة طوال العملية سيكون مفيداً بخاصية. (Peattie; 2009, 92)

رابعاً: أهمية ادارة الموارد البشرية الخضراء في الشركات:

حدد (Owen; 2012, 59) أهمية ادارة الموارد البشرية الخضراء، في النقاط الاتية:

١- تقليل معدل دوران العمل.

٢- تحسين صورة المؤسسة لدى زبائننا.

٣- جذب العاملين الموهوبين.

٤- تحسين الانتاجية والاستدامة

٥- تقليل التلوث البيئي.

٦- زيادة القدرة التنافسية.

المطلب الثاني: القمة الذهبية:

أولاً: مفهوم القمة الذهبية: القمة الذهبية: هي أساساً مركز التفوق من جانب الشركة فيما يتعلق بمنافستها في أي من الوظائف / الأنشطة المتعددة التي تقوم بها الشركة . وهذا يعني أن الشركة يمكن أن تكتسب القمة الذهبية بعدة طرق . على سبيل المثال ، قد تكون بعض الشركات متفوقة في الإنتاج ، وبعضها في الدراسة والتطوير وبعضها الآخر في التسويق . وضمن وظيفة ما محددة ، قد يكون التفوق متجذراً في جوانب مختلفة من الوظيفة . على سبيل المثال ، قد ينشأ التفوق في الإنتاج من جوانب مختلفة ؛ وقد تكون الشركة منتجاً أكثر كفاءة مقارنة بمنافسيها ، أو قد يكون لديها نظام إنتاج أكثر مرونة ، أو قد يكون لديها قوة التنوع . يمكن أن تعني التفوق أيضاً أن الشركة تؤدي وظيفة ما معينة تختلف عن الطريقة التي تؤدي بها الشركات الأخرى . في كلتا الحالتين ، تكتسب الشركة القمة الذهبية . (Kimberly; 2019, 74)

وبالتالي فإن القمة الذهبية هي الكفاءة الفائقة أو المتميزة للشركة وفيما يتعلق بالمنافسة في بعض المجالات . يجب أن تعني الكفاءة الفائقة أو المتميزة شيئاً من حيث قيمة العميل . وقد تشمل المجالات عملياً جميع الوظائف / الأنشطة ، التي تقوم بها الشركات التجارية عادةً ، مثل (التسويق والدراسة والتطوير والإنتاج والتمويل وإطلاق منتج جديد وإدارة العلامة التجارية وما إلى ذلك) . وقد يشمل التفوق أو التميز أيضاً ب(عد الموارد والقدرة وعوامل) مثل (تقنية) . (Doval; 2009, 78)

ثانياً: مصادر الوصول الى القمة الذهبية:

- المصادر الخارجية: من بين المصادر الخارجية للوصول الى القمة الذهبية ما ذكر: (Doval; 2016, 87)، فيما يأتي:
- ١. تغييرات في طلب العميل أو المستفيد
- ٢. تغييرات الأسعار
- ٣. التغييرات في المستوى التقني والتكنولوجي.
- ٤. القدرة على مسح البيئة والحصول على المعلومات
- ٥. المرونة في الاستجابة للتغيير ، بما في ذلك الهيكل والثقافة و معدات البرمجيات ، إلخ.
- المصادر الداخلية: المصادر الداخلية الرئيسية للوصول الى القمة الذهبية هي كل من: (Jurevicius; 2013, 2)

١. إبداع أعضاء الشركة.
 ٢. القدرة على الابتكار.
 ٣. وفورات الحجم.
 ٤. التكنولوجيا المتقدمة التي تمتلكها الشركة.
 ٥. القدرة على التعلم لأعضاء الشركة.
 ٦. الخبرة المكتسبة في قطاع ما.
 ٧. القدرة الراسخة على التقليد.
- ثالثاً: العوامل التي تدعم الوصول الى القمة الذهبية:** بعد تحليل العوامل التي يمكن أن تدعم الوصول الى التفرد ، حدد بورتر (Porter; 1985, 61) العوامل الآتية:

١. كثافة الأنشطة التسويقية .
٢. خصائص وأداء المنتجات والخدمات .
٣. الخدمات التكميلية (الإصلاح والمساعدة ، وطرق التسليم ، والائتمان ، وما إلى ذلك) .

٤. المستوى التكنولوجي المضمن في التصميم والإنتاج .

٥. جودة المدخلات - الإمدادات .

٦. الإجراءات التي تؤثر في قيادة كل نشاط

رابعاً: ابعاد التي يمكن من خلالها الوصول الى القمة الذهبية:

١- الكلفة المنخفضة: هو ان تقدم الشركة سلعا أو خدمات بتكلفة منخفضة .بعمامة، يستعمل المنتجون منخفضو التكلفة وفورات الحجم لتنفيذ استراتيجية السعر المنخفض .من المرجح أن يتسوق المستهلكون الذين لديهم او استعداد للتأثير بالتغيرات الأسعار في المتاجر التي تقدم أقل الأسعار – لا سيما إذا كانت السلعة أو الخدمة متجانسة نسبياً.

عادة ما تكون هذه السلع والخدمات من السلع الاستهلاكية الأساسية التي يرتفع الطلب عليها. ويميلون إلى أن يكون لديهم بدائل متاحة بسهولة يقدمها العديد من المنافسين في السوق. تشمل السلع الاستهلاكية الأساسية التي ينتجها المنتجون منخفضو التكلفة بعمامة الأدوات المنزلية ومنتجات التنظيف والأطعمة والمشروبات - أي العناصر التي لا يستطيع المستهلكون قطعها. لا تحتوي السلع المتخصصة مثل (المجوهرات والسيارات الراقية وأنواع معينة من الملابس بعمامة على المنتجين المنخفضي التكلفة). (Oriana, 2020, 21)

٢- الربحية: الربحية هي الحالة التي يحقق فيها الكيان ربحاً. وتنشأ الربحية عندما يكون المبلغ الإجمالي للإيرادات أكبر من المبلغ الإجمالي للمصروفات في فترة إعداد التقارير. إذا كان الكيان يسجل معاملاته التجارية وفقاً لأساس الاستحقاق المحاسبي، فمن المحتمل تماماً ألا تتم مطابقة شرط الربحية بالتدفقات النقدية التي تولدها الشركة ، لأن بعض المعاملات على أساس الاستحقاق (مثل الاستهلاك) لا تتضمن التدفقات النقدية .يمكن تحقيق الربحية على المدى القصير من خلال بيع الأصول التي تحقق المكاسب الفورية. ومع ذلك، فإن هذا النوع من الربحية غير مستدام. ويجب أن يكون لدى المؤسسة نموذج أعمال يسمح لعملياتها المستمرة بتحقيق ربح ، وإلا فإنها ستفشل في النهاية .الربحية هي أحد المقاييس التي يمكن استعمالها لاشتقاق تقييم الأعمال ، وعادةً تكون مضاعفاً للمبلغ السنوي للربحية. والنهج الأفضل لتقييم الأعمال هو مضاعف التدفقات النقدية السنوية ، لأن هذا الآخر يعكس تدفق الإيرادات النقدية الصافية التي يمكن للمشتري أن يتوقع استلامه بصورة افضل. (Segal- (Horn; 2008, 38

٣- الحصة السوقية: هي النسبة المئوية لإجمالي المبيعات في صناعة تولدها شركة ما، ويتم انموذج حساب حصة السوق من خلال أخذ مبيعات الشركة خلال المدة وتقسيمها على إجمالي مبيعات الصناعة خلال المدة نفسها ، ويستعمل هذا المقياس لإعطاء فكرة عامة عن حجم الشركة لدى سوقها ومنافسيها . والشركة الرائدة في السوق في صناعة ما هي الشركة التي تتمتع بأكبر حصة في السوق.

وحصة الشركة في السوق هي حصتها من إجمالي المبيعات فيما يتعلق بالسوق أو الصناعة التي تعمل فيها. لحساب حصة الشركة في السوق ، حدد أولاً المدة التي تريد فحصها. ويمكن أن يكون ربعاً مالياً أو سنة أو عدة سنوات. (Rowe A; 2010, 42)

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة:التمهيد:

يتناول هذا المبحث الاطار العملي وكيفية بناء أداة الدراسة لجمع المعلومات اللازمة للدراسة والإجراءات العلمية المستخدمة في التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها، ويبين إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية والأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها.

مجتمع الدراسة: تعد شركة كوكاكولا في بابل احد الشركات العملاقة في العراق التي تعمل في مجال المشروبات الغازية ولديها عدة فروع في الكثير من المحافظات والمقر الرئيس للشركة هو في محافظة بابل ، هذه الشركة تابعة الى القطاع الخاص ويعمل في فرع بابل اكثر من (١٥٠) فرداً من اصحاب الشهادة البكالوريوس والدبلوم فما دون ، ووفرت هذه الشركة العديد من فرص العمل للكثير من العاطلين.

المحور الاول: تصميم أداة الدراسة: اعتمد الباحثون على أسلوب الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، وأساساً لمعرفة آراء واتجاهات عينة الدراسة، حيث تعتبر الاستبانة من الأدوات المهمة والأساسية لجمع البيانات في الدراسة الميدانية ويعود ذلك إلى إمكانية تحكم الباحثون في الأسئلة والحقائق المراد جمعها من مجتمع الدراسة.

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كالتالي: **القسم الأول:** الخاص بالأسئلة المتعلقة بممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء واشتمل على (٣) محاور كالتالي :

١- التوظيف الاخضر : تضمن (٤) فقرات .

٢- تقييم الاداء الاخضر : تضمن (٤) فقرات .

٣- تدريب وتطوير الاخضر : تضمن (٤) فقرات .

القسم الثاني : الخاص بالأسئلة المتعلقة بأبعاد القمة الذهبية واشتمل على (٣) محاور

١- الربحية : وتضمن (٤) فقرات

٢- الحصة السوقية : وتضمن (٤) فقرات

٣- تخفيض التكاليف : وتضمن (٤) فقرات

وكانت الإجابات في القسمين الاول والثاني ذات إجابات مغلقة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق ، غير موافق بشدة).

وقد قام الباحثون بحساب المتوسط المرجح لإجابات العينة على الأسئلة الواردة في شكل مشابه لمقياس ليكرت ، حيث يعتبر من أفضل أساليب قياس الاتجاهات. ويستخدم المتوسط المرجح إذا كان المتغير يأخذ قيمة تختلف من حيث أهميتها، لذلك يجب أخذ هذه الأهمية في الاعتبار وذلك بإعطاء كل عبارة الوزن المناسب لأهميتها، فقام الباحثون بإعطاء الوزن المناسب لأهمية كل عبارة من عبارات الاستبانة، وذلك على النحو التالي.

العبارة	الوزن
موافق بشدة	٥
موافق	٤

لا ادري	٣
غير موافق	٢
غير موافق بشدة	١

اولاً: أساليب المعالجة الإحصائية تم إجراء التحليل الإحصائي لإجابات عينة الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- ١- إجراء اختبار الصدق والثبات لأسئلة الاستبانة المستخدمة في جمع البيانات وذلك باستعمال معامل "ألفا كرونباخ" (Cronbach Alpha)
- ٢- التكرارات والنسب المئوية لوصف أفراد الدراسة وتحديد نسب إجاباتهم عن عبارات الاستبانة.
- ٣- المتوسط الحسابي لترتيب إجابات أفراد الدراسة لعبارات الاستبانة حسب درجة الموافقة.
- ٤- الانحراف المعياري لقياس تجانس استجابات أفراد الدراسة حول متوسطات موافقتهم نحو متغيرات الدراسة. "فهو يدل على كفاءة الوسط الحسابي في تمثيل مركز البيانات بحيث يكون الوسط الحسابي أكثر جودة كلما قلت قيمة الانحراف المعياري".

ثانياً: صدق الأداة: يعرف صدق أداة الدراسة بمدى تمكن أداة جمع البيانات أو إجراءات القياس من قياس المطلوب قياسه ، ويعني ذلك أنه إذا تمكنت أداة جمع البيانات من قياس الغرض الذي صممت لقياسه، فإنها بذلك تكون صادقة. كما يقصد بالصدق شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستعملها. وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة بواسطة نوعين من أنواع الصدق وهما (الصدق الظاهري والصدق البنائي)، وسنوضحها فيما يأتي..

أ- الصدق الظاهري : ويعد أحد أنواع صدق الأداة التي يُعتمد عليها في القياس ويعني به بقدرة المقياس على قياس ما ينبغي قياسه من خلال النظر إليه وتفحص مدى ملائمة بنوده لقياس أبعاد المتغير المختلفة.

وللتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة وكونها تقيس ما وضعت فقراته، تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص من أعضاء الهيئة التدريسية ، وقد تفضلوا مشكورين بإبداء ملحوظاتهم ومقترحاتهم حول محتويات الاستبانة ، ثم إجراء التعديلات والإضافات التي أوصى بها المحكمون.

ب- الصدق البنائي : بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة بتطبيقها على عينة استطلاعية بلغت (20) مفردة من مجتمع الدراسة .

ثالثاً: ثبات أداة الدراسة: ويقصد بالثبات على أنه "الاتساق في نتائج الأداة، ويقصد به قدرة المقياس على الحصول على النتائج نفسها فيما لو أعيد استعمال الأداة نفسها مرة ثانية. تم التأكد من ثبات أداة الدراسة بتطبيقها بصورتها النهائية على (٦٥) مفردة من مجتمع الدراسة، وبعد عدة أيام من توزيعها تم استعادتها وتفرغ بياناتها وتحليلها باستعمال حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS. v22) من أجل حساب معدل ثباتها بواسطة معامل ثبات ألفا (- كرونباخ) والجدول (1) يوضح الآتي معامل ثبات الأداة.

جدول (1) معامل ألفا (كرونباخ) لقياس ثبات المحور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء

ت	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	التوظيف الاخضر	4	0.621
2	تقييم الاداء الاخضر	4	0.618
3	تدريب وتطوير الاخضر	4	0.623
	المجموع الكلي لفقرات المحور	12	0.724

يتضح من جدول (١) إن قيم معاملات الثبات جميعها كانت موجبة مع تقارب قيمها من محور الى آخر ، حيث بلغ حدها الأعلى للمحور الثالث (٠,٦٢٣)، وحدها الأدنى للمحور الثاني (٠,٦١٨) ، وجميعها معاملات ثبات مرتفعة مما يطمئن على توافر درجة ثبات عالية للاستبانة الى جانب صدقها.

جدول (2) معامل ألفا (كرونباخ) لقياس ثبات لمحور القمة الذهبية

ت	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	الربحية	4	0.620
2	الحصة السوقية	4	0.626
3	تخفيض التكاليف	4	0.622
	المجموع الكلي لفقرات المحور	12	0.627

نلاحظ من خلال هذا إن قيم معاملات الثبات جميعها موجبة مع تقارب قيمها من محور لآخر ، حيث بلغ حدها الأعلى للمحور الثاني (٠,٦٢٦)، وحدها الأدنى للمحور الاول (٠,٦٢٠) ، وجميعها معاملات ثبات مرتفعة مما يطمئن على توافر درجة ثبات عالية للاستبانة الى جانب صدقها.

المحور الثاني: عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها

أولاً : تشخيص اراء عينة الدراسة لمتغير ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء (المتغير المستقل) .

جدول (٣) التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء

الفقرة	وافق بشدة	وافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الكفاية النسبية
تراعي الشركة في الموصافات الوظيفية عند استقطاب الموظفين الشفافية والوضوح في المعايير البينية المطلوبة من المتقدم	6	8	28	2	4	3.2	0.99	64%

60%	1.07	3.0	5	7	22	9	5	توضح الشركة في عملية التوظيف أهمية الحفاظ على البيئة	
86%	1.00	4.3	1	3	4	11	29	سياسات واستراتيجيات الشركة توضح بعض القيم المهمة في الإعلانات الوظيفية كونها تهتم بالجوانب البيئية عند التوظيف	
88%	0.83	4.4	1	1	2	18	26	نظام التوظيف في الشركة يركز على بيان الأهمية البيئية ليصبح الموظف صديقاً للبيئة	
74%	0.98	3.7	11	13	56	46	66	X ₁	
58%	1.16	2.9	8	4	22	9	5	تراعي الشركة البعد البيئي في عملية تقييم الموظفين	تقييم الأداء الأخضر
84%	1.36	4.2	5	3	2	5	33	لدى الشركة معايير وأنظمة لإدارة الأداء البيئي والحصول على التغذية الراجعة من الموظفين	
80%	1.18	4.0	4	1	5	15	23	تستعمل الشركة نظم المعلومات لتثبيت معايير إدارة الأداء البيئي للحصول على معلومات مفيدة	
86%	1.16	4.3	3	1	7	6	31	تعمل الشركة على تلبية المعايير الدقيقة والصحيحة التي توفر تقييم الأداء الفعال	
78%	1.22	3.9	20	9	36	35	92	X ₂	التدريب والتطوير الأخضر
88%	1.01	4.4	3	0	1	15	29	تعمل الشركة على تطوير المهارات المعرفية لدى موظفيها حول أهمية الإدارة البيئية الخضراء	
90%	0.45	4.5	1	2	7	12	28	تعمل الشركة على تثقيف الموظفين حول أهمية وقيمة الإدارة البيئية	
74%	0.964	3.7	1	1	24	9	13	تساعد الشركة الموظفين في تبني أساليب مختلفة في الحفاظ على البيئة	
84%	0.962	4.2	2	1	3	20	22	تعقد الشركة دورات تدريبية لموظفيها تستهدف تطويرهم في المجالات البيئية مثل (السلامة المهنية ، والكفاءة في استخدام الطاقة ، وإدارة المخلفات) .	
84%	0.849	4.2	7	4	35	56	92	X ₃	
78%	1.035	3.9	46	53	186	188	297	المعدل العام X	

المصدر : اعداد الباحثون بالاعتماداً على نتائج الحاسوب باستعمال البرنامج spss.v.22

يوضح لنا الجدول التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات الخاصة بفقرات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

١- محور التوظيف الأخضر : جاءت العبارة (١) بوسط حسابي مرجح 3.2 وكفاية نسبية هي (64%) . وجاءت العبارة (٢) بوسط حسابي مرجح (3.0) وكفاية نسبية (60%) . في حين حققت العبارة (3) وسط حسابي مرجح بلغ (4.3) وكفاية نسبية (86%) ، وحصلت العبارة (٤) على وسط حسابي مرجح بلغ (4.4) وكفاية نسبية بلغت (88%). وهذا يوضح ان جميع الاوساط الحسابية المرجحة كانت اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) حسب مقياس ليكرت ، ويشير الى ان للتوظيف الاخضر دور في حصول الشركة على القمة الذهبية.

٢- محور تقييم الاداء الاخضر : جاءت العبارة (١) بوسط حسابي مرجح بلغ (2.9) وكفاية نسبية (58%) اقل من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣) ، و جاءت العبارة (٢) بوسط حسابي مرجح (4.2) وكفاية نسبية (84%) وهذا يعني ان العاملين في الشركة يعملون بكفاءة . و جاءت العبارة (٣) بوسط حسابي مرجح (4.0) وكفاية نسبية (80%) ، و حققت العبارة (٤) وسط حسابي مرجح بلغ (4.3) وكفاية نسبية (89%) ، اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وهذا دليل على ان تقييم الاداء الاخضر دور في حصول الشركة على القمة الذهبية.

٣- محور تطوير وتدريب الاخضر : جاءت العبارة (١) بوسط حسابي مرجح بلغ (4.4) وكفاية نسبية (88%) اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) . و جاءت العبارة (٢) بوسط حسابي مرجح (4.5) وكفاية نسبية (90%) . و جاءت العبارة (٣) بوسط حسابي مرجح (3.7) وكفاية نسبية (74%) ، و حققت العبارة رقم (٤) وسط حسابي مرجح بلغ (4.2) وكفاية نسبية (84%) ، اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3).

ثانياً : تشخيص اراء عينة الدراسة لمتغير القمة الذهبية (المتغير المعتمد) :

جدول (٤) التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو ابعاد القمة الذهبية

الفقرة	وافق بشدة	وافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الكفاية النسبية	
الربحية	26	17	6	0	1	4.4	0.809	88%	للشركة القدرة على تحقيق القيمة الاقتصادية مضافة.
	9	10	20	5	4	3.3	1.139	66%	تسعى الشركة الى زيادة ارباحها بما يفوق منافسيها في السوق.
	3	9	28	1	7	3.0	1.021	60%	تمتلك الشركة زبائن أكثر من منافسيها.
	4	6	22	9	7	4.4	0.249	88%	هل تسعى الشركة الى تخفيض تكاليف تسويق منتجاتها لزيادة ربحيتها.
	22	42	74	15	19	3.8	0.805	76%	y ₁
الحصة السوقية	15	19	8	2	4	3.8	1.166	76%	من خلال منتجاتنا المتميزة تمكنا من زيادة حصتنا السوقية
	9	11	23	3	2	3.5	0.999	70%	تتخذ الشركة اجراءات عدة لزيادة الحصة السوقية والاحتفاظ بالزبائن.
	7	8	21	8	4	3.1	1.112	62%	ترى الشركة ان زيادة الحصة السوقية هي اداة تنافسية لتمييزها بين الشركات المنافسة الاخرى.
	12	15	18	1	2	3.7	0.998	74%	تعد الحصة السوقية مؤشرا فاعلاً على نجاح الانشطة التسويقية .
	43	53	70	14	12	3.5	1.068	70%	y ₂
تخفيض التكاليف	5	9	29	4	1	3.3	0.835	66%	تستعمل ادارة الشركة ممارسات ادارة الجودة لتخفيض تكاليف منتجها النهائي بما يحقق رضا الزبون.
	7	3	26	9	3	3.0	1.039	60%	تسعى الشركة لتخفيض كلف المنتجات مقارنة بالمجمعات المنافسة.
	9	11	22	1	5	3.4	1.129	68%	يتبع الشركة خطط مدروسة لتخفيض الكلف

								الكلية.
88%	0.885	4.4	1	2	21	16	8	تحرص ادارة الشركة على تخفيض التكاليف في المراحل الاولى من عملية تصنيع المنتج.
70%	0.971	3.5	10	39	98	39	29	y ₃
72%	0.983	3.6	56	80	308	186	98	المعدل العام y

المصدر : اعداد الباحثون بالاعتماداً على نتائج الحاسوب باستعمال برنامج spss.v.22

يوضح الجدول التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات الخاصة (بأبعاد القمة الذهبية) ، ومن ثم يمكن إعادة ترتيب هذه العبارات حسب المتوسطات الحسابية من الأهم فالأقل أهمية، ويوضح لنا هذا الجدول ، على النحو الآتي:

١- محور الربحية: جاءت العبارتين (١، ٤) بمتوسط حسابي مرجح (4.4) لكل منهما ، وشدة اجابة (88%) وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة (٢) بوسط حسابي مرجح (3.3) وشدة اجابة (66%) وفي الترتيب الثالث جاءت العبارة (٣) بوسط حسابي مرجح (3.0) وشدة اجابة (60%) وتشير هذه المتوسطات إلى وجود تأثير الربحية على الشركة ويدعم ذلك المتوسط الحسابي العام لهذا المحور والذي بلغ 3.8 .

٢- محور الحصة السوقية : جاءت العبارة (١) بمتوسط حسابي مرجح (3.8) لكل منهما ، وشدة اجابة (76%) وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة (4) بوسط حسابي مرجح (3.7) وشدة اجابة (74%) وفي الترتيب الثالث جاءت العبارة (2) بوسط حسابي مرجح (3.5) وشدة اجابة (70%) وفي الترتيب الرابع جاءت العبارة (3) بوسط حسابي مرجح (3.1) وشدة اجابة (62%) وتشير هذه المتوسطات إلى وجود تأثير الحصة السوقية لدى أفراد عينة الدراسة ويدعم ذلك المتوسط الحسابي العام لهذا المحور والذي بلغ 4.0 .

٣- محور تخفيض التكاليف : جاءت العبارة (٤) بمتوسط حسابي مرجح (4.4) لكل منهما ، وشدة اجابة (88%) وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة (3) بوسط حسابي مرجح (3.4) وشدة اجابة (68%) وفي الترتيب الثالث جاءت العبارة (1) بوسط حسابي مرجح (3.3) وشدة اجابة (66%) وفي الترتيب الرابع جاءت العبارة (2) بوسط حسابي مرجح (3.0) وشدة اجابة (60%) وتشير هذه المتوسطات إلى وجود تأثير تخفيض التكاليف لدى أفراد عينة الدراسة ويدعم ذلك المتوسط الحسابي العام لهذا المحور والذي بلغ 3.5 .

المحور الثالث: تحليل واختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة :يهدف هذا المحور إلى :- اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة باستعمال معامل الارتباط البسيط ومن ثم اختبار معنوية معاملات الارتباط بوساطة اختبار (t)، هناك علاقة معنوية إذا كانت قيمة (t) المحسوبة اكبر أو مساوية لقيمة (t) الجدولية، اما إذا كانت اصغر من قيمتها الجدولية إن العلاقة غير معنوية عند المستوى المعنوية البالغ (١%)، ولتحقيق هذا الهدف لابد من التحقق من مدى إمكانية قبول او رفض الفرضية الرئيسة الأولى والفرضيات المنبثقة عن كل منها.

الجدول (٥) يوضح نتائج علاقات الارتباط بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء و القمة الذهبية مع قيم (t)

المتغير الفرعي المستقل	المتغير المعتمد	معامل الارتباط وقيمة (t)	القيمة الذهبية y	قيمة (t) الجدولية
التوظيف الاخضر X ₁		معامل الارتباط	0.576	0.059
		قيمة (t) المحسوبة	1.220	
تقييم الاداء الاخضر X ₂		معامل الارتباط	0.038	
		قيمة (t) المحسوبة	0.065	
التدريب والتطوير الاخضر X ₃		معامل الارتباط	0.177	
		قيمة (t) المحسوبة	0.312	
نوع العلاقة		هناك علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى ١%		

المصدر : إعداد الباحثون وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية (N=65)

أ- اختبار الفرضية (X₁) : (هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوظيف الاخضر والقيمة الذهبية) . إذ يشير الجدول (٥) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين التوظيف الاخضر (X₁) و المتغير (y) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.576) وان هذه العلاقة معنوية عند المستوى (1%) وهذا ما عكسته قيمة (t) المحسوبة حيث بلغت (1.220) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (0.059) أيضاً عكست النتائج وجود علاقات ارتباط موجبة وقوية بين التوظيف الاخضر والقيمة الذهبية وهذا ما دلت عليه قيم معامل الارتباط والبالغة (0.576) وكانت هذه العلاقات معنوية عند المستوى البالغ (1%) وهذا ما أشارت اليه قيمة (t) المحسوبة فقد بلغت (1.220).

ب- اختبار الفرضية X₂: (هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تقييم الاداء الاخضر والقيمة الذهبية) . إذ يشير الجدول (٥) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين تقييم الاداء الاخضر (X₂) و المتغير (y) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.038) وان هذه العلاقة كانت معنوية عند المستوى (1%) وهذا ما عكسته قيمة (t) المحسوبة حيث بلغت (0.065) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (0.059) . أيضاً عكست النتائج وجود علاقات ارتباط موجبة وقوية بين تقييم الاداء الاخضر ، القيمة الذهبية وهذا ما دلت عليه قيمة معامل الارتباط البالغة (0.038) وكانت هذه العلاقات معنوية عند المستوى البالغ (1%) وهذا ما أشارت اليه قيمة (t) المحسوبة فقد بلغت (0.065).

ج- اختبار الفرضية X₃ : (هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التدريب والتطوير الاخضر والقيمة الذهبية) .

يشير الجدول (٥) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين التدريب والتطوير الأخضر (X_3) والمتغير (y) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.177) وان هذه العلاقة كانت معنوية عند المستوى البالغ (1%) وهذا ما عكسته قيمة (t) المحسوبة حيث بلغت (0.312) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (0.065).

اذ عكست النتائج وجود علاقات ارتباط موجبة بين التدريب والتطوير الاخضر والقيمة الذهبية وهذا ما دلت عليه قيمة معامل الارتباط البالغة (0.177) وكانت هذه العلاقات معنوية عند المستوى البالغ (1%) وهذا ما أشارت اليه قيمة (t) المحسوبة فقد بلغت (0.312).

وبناءً على ما تقدم تقبل الفرضية X_1 التي مفادها (هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوظيف الاخضر والقيمة الذهبية).

المحور الرابع: تحليل واختبار اتجاهات التأثير بين متغيرات الدراسة

التوطئة:- يهدف هذا المبحث إلى اختبار تأثير المتغير المستقل (ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء) بشكل منفرد ومجتمع في المتغير المعتمد (القيمة الذهبية) ، وذلك اعتماداً على تحليل الانحدار البسيط (Analysis SimpleRegression) واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار البسيط ، إذ يوجد تأثير معنوي إذا كانت (F) المحسوبة اكبر من قيمة (F) الجدولية والعكس صحيح إذا كانت قيمة (F) المحسوبة اصغر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (1%) ، كذلك تم استخدام معامل التحديد (R^2) لتفسير مقدار تأثير المتغيرات المستقلة للتغيرات التي تطرأ في المتغير المعتمد ، واختبار (T) لتحديد اختبار معنوية علاقات التأثير عند مستوى المعنوية البالغة (1%)، وهذا ما سيوضحه لنا الجدول (٦) .

جدول (٦) تقدير معلمات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في القيمة الذهبية

القيمة الذهبية y							المتغير المعتمد
قيمة T		قيمة F		معامل التفسير R ²	constant		المتغير المستقل
الجدولية (%)	المحسوبة	الجدولية (%)	المحسوبة				
					B	A	
0.065	1.220	0.003	1.488	0.332	2.365	1.939	التوظيف الاخضر x ₁
	0.065		0.004	0.001	0.122	1.861	تقييم الاداء الاخضر x ₂
	0.312		0.097	0.031	0.499	1.602	التدريب والتطوير الاخضر x ₃

المصدر : إعداد الباحثون وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية (N=65)

وبناءً على ما تقدم ، سيتم تحقيق هدف المبحث لاختبار الفرضية البديلة من خلال فرضياتها الفرعية وكما يأتي:-

اولا - اختبار الفرضية X_1 :- (هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية التوظيف الاخضر في ابعاد القمة الذهبية):. يشير الجدول (6) الى وجود علاقة تأثير موجبة التوظيف الاخضر (X_1) في ابعاد القمة الذهبية (Y) اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط والتي كانت قيمها كالاتي(1.488) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة(0.003) عند مستوى المعنوية البالغ (1%) مما يدل على معنوية الانموذج المقدر، وبلغت قيمة معامل الانحدار (0.332) عند مستوى المعنوية المذكور اي ان تغير مقداره وحدة واحدة من بُعد التوظيف الاخضر يؤثر في القمة الذهبية، وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط

كما عكست نتائج قيمة معامل التفسير (R^2) التي كانت على التوالي وكالاتي : (0.332) وهذا يعني ان بُعد التوظيف الاخضر (X_1) تفسر ما نسبة من التغيرات التي تطرأ على ابعاد القمة الذهبية. اما النسبة المتبقية فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالي. كما بلغت قيمة (T) المحسوبة التي كانت(1.488) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (0.003) عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يدل على ثبوت معامل الانحدار(B) لكل من ابعاد القمة الذهبية عند مستوى المعنوية المذكور، اي ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط . ومما تقدم يتضح لنا ثبوت الفرضية X_1 .

ثانيا - اختبار الفرضية X_2 :- (هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية تقييم الاداء الاخضر في ابعاد القمة الذهبية).

كذلك عكست النتائج الاحصائية وجود علاقة تأثير موجبة تقييم الاداء الاخضر (X_2) في ابعاد القمة الذهبية (Y) اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط تقييم الاداء الاخضر (0.004) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة(0.003) عند مستوى المعنوية البالغ (1%) مما يدل على معنوية الانموذج المقدر، وبلغت قيمة معامل الانحدار كالاتي : ($B=2.365$) لكل من مؤشرات تقييم الاداء الاخضر عند مستوى المعنوية المذكور اي ان تغير مقداره وحدة واحدة من بُعد القياس يؤثر في ابعاد القمة الذهبية، وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط .

واظهرت نتائج قيمة معامل الدراسة الحالية (R^2) والتي كانت (0.332) وهذا يعني ان تقييم الاداء الاخضر (X_2) يفسر نسبة من التغيرات التي تطرأ على ابعاد القمة الذهبية . اما النسبة المتبقية فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالي ، كما بلغت قيمة (T) المحسوبة (1.220) وهي اكبر من قيمته الجدولية البالغة (0.065) عند المستوى دلالة (1%) ويدل على ثبوت معامل الانحدار(B) لكل من ابعاد القمة الذهبية عند مستوى المعنوية المذكور، وبالتالي ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط . ومما تقدم يتضح صحة الفرضية X_2 .

ثالثا - اختبار الفرضية X_3 :- (هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية تدريب والتطوير الاخضر في ابعاد القمة الذهبية). يشير الجدول (٦) الى وجود علاقة تأثير موجبة بين تدريب والتطوير الاخضر (X_3) و ابعاد القمة الذهبية (Y) اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لمؤشرات شبكات الاتصال حيث كانت قيمتها(0.097) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة(0.003) عند مستوى المعنوية البالغ (1%) مما يدل على معنوية الانموذج المقدر، وبلغت قيمة معامل الانحدار($B=0.499$) لكل من مؤشرات تدريب والتطوير الاخضر عند مستوى المعنوية المذكور اي ان تغير مقداره وحدة واحدة من ابعاد القمة الذهبية ، ويعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط . كذلك عكست النتائج قيمة معامل التفسير (R^2) التي كانت (0.031) وهذا يعني ان

تدريب والتطوير الاخضر (X_3) تفسر نسبة من التغيرات التي تحدث على ابعاد القمة الذهبية . اما النسبة المتبقية فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية. ايضاً بلغت قيمة (T) المحسوبة (0.312) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (0.065) عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يدل على ثبوت معامل الانحدار (B) لكل من ابعاد القمة الذهبية عند مستوى المعنوية المذكور، وبالتالي ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط . ومما تقدم يتضح ثبوت الفرضية X_3 ويوضح الجدول (٧) ترتيب القوة التأثيرية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (X) في ابعاد القمة الذهبية (Y) وفقاً لمعامل التفسير (R^2) وعلى النحو الآتي :-

الجدول (٧) ترتيب قوة تأثير

أبعاد	معامل التفسير (R^2)	ترتيب القوة التأثيرية
التوظيف الاخضر X_1	0.332	الاول
تدريب وتطوير الاخضر X_3	0.031	الثالث
تقييم الاداء الاخضر X_2	0.001	الثاني

المصدر : من إعداد الباحثون وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتبين لنا من النتائج الواردة في هذا الجدول (٧) ما يأتي:-

- ١- جاء بُعد التوظيف الاخضر (X_1) بالمرتبة الاولى من حيث قوة التأثير في (ابعاد القمة الذهبية) من خلال معامل تفسير البالغ (0.332) .
- ٢- ونجد بُعد تدريب وتطوير الاخضر (X_3) فكان في المرتبة الثانية من حيث قوة التأثير في (ابعاد القمة الذهبية) من خلال معامل تفسير البالغ (0.031) .
- ٣- بينما جاء بُعد تقييم الاداء الاخضر (X_2) في المرتبة الثالثة من حيث قوة التأثير في (ابعاد القمة الذهبية) من خلال معامل تفسير البالغ (0.001) .

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

المحور الاول: الاستنتاجات:

- ١- ان اقوى علاقة ما بين ابعاد ادارة الموارد البشرية الخضراء والقمة الذهبية تكمن في بعد التوظيف الاخضر حيث حقق اعلى مرتبة في قوة التأثير حيث بلغ معامل التفسير (٠,٣٣٢) في حين جاء التدريب والتطوير الاخضر في المرتبة الثانية حيث حصل على معامل تفسير (٠,٠٣١) اما تقييم الاداء الاخضر جاء في المرتبة الثالثة حيث حصل على معامل تفسير بقدر (٠,٠٠١)
- ٢- ان ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء أحد الوسائل والأساليب التي يمكن أن توظفها الشركة لدعم عملية التطوير .

- ٣- تعد الموارد البشرية الخضراء المتطلب المعاصر لتحقيق الاستدامة في كافة الموارد التنظيمية وبخاصة البشرية منها.
- ٤- أن عملية تقييم الأداء الاخضر هي مجموعة من الإجراءات والمعايير والمؤشرات التي تستعمل في تحديد أو اكتشاف مدى الانحراف المتحقق بين الأهداف المخططة في الشركة.
- ٥- ان ادارات الموارد البشرية في الشركات اليوم، مطالبة بان تولى اهتماماً شديداً بقضايا البيئة والعمل على المساهمة في تحقيق الاستدامة البيئية.
- ٦- ان الشركات ذات السمعة الجيدة في مجال ادارة البيئة (EM) تحقق الميزة التنافسية الكبيرة من حيث قدرتها على توظيف موظفين ذو الاداء المتميز ، وجذب الموهوبين.

المحور الثاني: التوصيات:

- ١- ضرورة اهتمام شركة كوكاكولا في بابل بضرورة الاهتمام بشكل اكبر بتطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء من اجل الاستدامة البيئية والمحافظة على البيئة.
- ٢- ينبغي تبني شركة كوكاكولا في بابل نظاماً يعمل على تحسين وتطبيق التوظيف الاخضر .
- ٣- لابد للشركة كوكاكولا في بابل من الاستمرار في عملية تدريب وادارة العلاقات الخضراء من خلال عقد الدورات التدريبية للموظفين لتطويرهم في المجالات البيئية.
- ٤- لما كان العاملين في الشركة هم اصحاب الشهادات لذا فمن الضروري عمل الابحاث في مجال ادارة الموارد البشرية الخضراء لما لها من دور فاعل في نجاح عمل الشركة وبقاءها واستمرارها.

افاق الدراسة:

- ١- تفعيل ممارسات الموارد البشرية الخضراء لدعم عملية تطوير الاداء.
- ٢- المداخل الحديثة لإدارة الموارد البشرية الخضراء و دورها في تحقيق الأداء المتميز.

Sources

1. Beechinor, F. (2007). How to reduce your carbon footprint. People Management, 13, 46–47.
2. Benz, M., & Frey, B. S. (2007). Corporate governance: What can we learn from public governance? Academy of Management Review, 32, 92–
3. Berrone, P., & Gomez-Mejia, L. R. (2009). Environmental performance and executive compensation: An integrated agency-institutional perspective. Academy of Management Journal, 52, 103–126.10.5465/AMJ.2009.36461950

4. Cherian, J., & Jacob, J. (2012). A study of Green HR practices and its effective implementation in the organization: A review. *International Journal of Business and Management*, 7, 25–33
5. Doval, E., (2016). Is outsourcing a strategic tool to enhance the competitive advantage? *Review of General Management*. 23(1), 78-87.
6. Dragomir, C. C., (2016). Analysis of the factors that discourage the businesses development. *Review of General Management*. 23(1), 26-33.
7. <https://www.strategicmanagementinsight.com/topics/competitiveadvantage.html>.
8. Jackson, Susan E.; Renwick, Douglas W. S.; Jabbour, Charbel J. C.; Muller-Camen, Michael (2011-05-01). "State-of-the-Art and Future Directions for Green Human Resource Management: Introduction to the Special Issue". *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*. 25 (2): 99–116. doi:10.1177/239700221102500203. ISSN 2397-0022. S2CID 219931279.
9. jurevicius, O., (2013). Competitive advantage, *Strategic Management Insight*.
10. Kim, Yong Joong; Kim, Woo Gon; Choi, Hyung-Min; Phetvaroon, Kullada (2019-01-01). "The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance". *International Journal of Hospitality Management*. 76: 83–93. doi:10.1016/j.ijhm.2018.04.007. ISSN 0278-4319.
11. Kimberly, A., (2019). What Is Competitive Advantage? Three Strategies That Work. The balance. <https://www.thebalance.com/what-is-competitiveadvantage-3-strategies-that-work-3305828>.
12. Matthews, Brian; Obereder, Lisa; Aust, Ina; Müller-Camen, Michael (2018). Renwick, Douglas W. S. (ed.). *Competing Paradigms: Status-quo and Alternative Approaches in HRM. Contemporary Developments in Green Human Resource Management Research*. Abingdon, Oxon; New York: Routledge. pp. 116–134. ISBN 9780367376871.

13. Opatha, H. H., & Arulrajah, A. A. (2014). Green Human Resource Management: Simplified general reflections. *International Business Research*, 7, 101–112.
14. Oriana Helena NEGULESCU, (2020), THE IMPORTANCE OF COMPETITIVE ADVANTAGE ASSESSMENT IN SELECTING THE ORGANIZATION'S STRATEGY
15. oval, E., (2009). Analiza strategică a mediului concurențial, (Strategic analysis of the competitive environment). București: Editura Fundației România de Măine.
16. Owen, D. (2012). Green reporting: Accountancy and the challenge of the nineties. London: Chapman Hall.
17. Peattie, K. (2009). Green Marketing. London: Pitman.
18. Pham, Nhat Tan; Tučková, Zuzana; Chiappetta Jabbour, Charbel José (2019-06-01). "Greening the hospitality industry: How do green human resource management practices influence organizational citizenship behavior in hotels? A mixed-methods study". *Tourism Management*. 72: 386–399. doi:10.1016/j.tourman.2018.12.008. ISSN 0261-5177.
19. Pillai, R., & Sivathanu, B. (2014). Green Human Resource Management. *Zenith International Journal of Multidisciplinary Research*, 4, 72–82. Retrieved 5 November, 2014 from www.zenithresearch.org.in
20. Porter, M., (1985). *Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
21. Rowe A., Mason R. O., Dickel K. O., (2010). *Strategic Management and Business Policy*. New York: McGraw Hill.
22. Renwick, Douglas W. S.; Jabbour, Charbel J. C.; Muller-Camen, Michael; Redman, Tom; Wilkinson, Adrian (2016-01-19). "Contemporary developments in Green (environmental) HRM scholarship". *The International Journal of Human Resource Management*. 27 (2): 114–128. doi:10.1080/09585192.2015.1105844. hdl:11449/168131. ISSN 0958-5192. S2CID 155611809.
23. Renwick, Douglas W. S.; Redman, Tom; Maguire, Stuart (2013). "Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda*". *International Journal of Management Reviews*. 15 (1): 1–14. doi:10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x. ISSN 1468-2370. S2CID 145075051.

24. Renwick, D. (2008). Green HRM: A review, process model, and research agenda (Discussion Paper Series). The University of Sheffield. Retrieved from <http://www.shef.ac.uk/content/1/c6/08/70/89/2008-01.pdf>
25. Renwick, D. W.S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green Human Resource Management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1–14. [10.1111/ijmr.2013.15.issue-](https://doi.org/10.1111/ijmr.2013.15.issue-1)
26. Roscoe, Samuel; Subramanian, Nachiappan; Jabbour, Charbel J. C.; Chong, Tao (2019). "Green human resource management and the enablers of green organisational culture: Enhancing a firm's environmental performance for sustainable development". *Business Strategy and the Environment*. 28 (5): 737–749. [doi:10.1002/bse.2277](https://doi.org/10.1002/bse.2277). ISSN 1099-0836.
27. Sathyapriya, J., Kanimozhi, R., & Adhilakshmi, V. (2014). Green HRM-Delivering high performance HR systems. *International Journal of Scientific Research*, 3, 31–34
28. Segal-Horn, S., (2008). *MBA Strategy*. Book 4. London: The Open University business School
29. Shaikh, M. (2010). Green HRM: A requirement of 21st century. *Journal of Research in Commerce and Management*, 1, 122–127.
30. Wehrmeyer, W. (2010). *Greening people: Human resources and environmental management*. Sheffield: Greenleaf.
31. Yusliza, M. Y., Ramayah, T., & Othman, N-Z. (2015). While examining adoption factors, HR role and attitude towards using e-HRM is the start-of in determining the successfulness of green HRM? *Journal of Advanced Management Science*, 3, 337–343. Retrieved 5 November, 2014 from www.joams.com
32. Zoogah, D. (2011). The dynamics of Green HRM behaviors: A cognitive social information processing approach. *Zeitschrift fur Personalforschung*, 25, 117–139.