

UKJAEs

University of Kirkuk Journal
For Administrative
and Economic Science

ISSN 2222-2995

University of Kirkuk Journal For Administrative
and Economic Science



Dagher Hala Fazea & Ahmed Mayson Abdullah. Diagnosing the reality of green practices for human resources management: An analytical exploratory study of the opinions of a sample of employees at the Northern Refineries Company. *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science* (2023) 13 (3):1-15.

Diagnosing the reality of green practices for human resources management: An analytical exploratory study of the opinions of a sample of employees at the Northern Refineries Company

Hala Fazea Dagher¹, Mayson Abdullah Ahmed²

^(1,2) College of Administration and Economics -University of Al Mosul, Mosul, Iraq

alafazea@uomosul.edu.iq¹
mayson_alshalma@uomosul.edu²

Abstract: The issue of preserving environmental capabilities and supporting their green orientations is one of the most prominent aspirations that organizations in general and industrial organizations in particular seek to achieve, and this is due to their tireless efforts to elicit the best response to the pressures they are exposed to, as well as contributing to reducing pollution levels. Hence, the current research sought to Diagnosing the reality of green practices for human resources management, which are (green employment, green training and development, green performance management and evaluation, green compensation) in the Northern Refineries Company as a field for current research, and by adopting the main research tool (the questionnaire form), and by selecting a random sample of workers in the researched organization. Which focused on the participation of (371) individuals, and using a set of statistical analysis tools, namely (frequencies, percentage, arithmetic mean, standard deviation, coefficient of variation, response rate) within the statistical program (SPSS V.26), and according to this, many conclusions were presented. Among them is the presence of a level of actual interest in applying green human resources management practices in the North Refineries Company, based on the results of the answers of the individuals surveyed. To achieve the objectives of the current research, a set of necessary recommendations were presented, the most important of which is enhancing green human resources management practices in the North Refineries Company by activating the green work culture. By paying attention to determining the specifications required for people in terms of their abilities to deal with cases of pollution and waste, as well as determining the extent of workers' need for environmental training and development programs in the workplace, and then strengthening traditional methods for evaluating workers with green flashes and using green rewards that support the issue of environmental activity in the workplace.

Keywords: Green Human Resources Management Practices, North Refineries Company.

تشخيص واقع الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية

دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة مصافي الشمال

الباحثة: حلا فازع داغر^١، أ.م.د. ميسون عبدالله أحمد^٢

(^{١,٢}) كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الموصل، الموصل، العراق

المستخلص: تعد مسألة الحفاظ على المقدرات البيئية ودعم توجهاتها الخضراء أحد أبرز التطلعات التي تسعى المنظمات بشكل عام والمنظمات الصناعية بشكل خاص لتحقيقها، ومرد ذلك سعيها الحثيث في استحضار الاستجابة الأفضل للضغوط التي تتعرض لها، فضلاً عن الإسهام في تقليل مستويات التلوث، ومن هنا تسعى البحث الحالي إلى تشخيص واقع الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية وهي (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة وتقييم الأداء الأخضر، التعويضات الخضراء) في شركة مصافي الشمال بوصفها ميداناً للبحث الحالي، وباعتماد أداة البحث الرئيسة (استمارة الاستبانة)، وباختيار عينة عشوائية من العاملين في المنظمة المبحوثة والتي تمحورت عبر مشاركة (٣٧١) فرداً، وباستخدام مجموعة من أدوات التحليل الإحصائي وهي (التكرارات، النسبة المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، نسبة الاستجابة) ضمن البرنامج الإحصائي (SPSS V.26)، وبموجب ذلك قدمت العديد من الاستنتاجات ومنها وجود مستوى من الاهتمام الفعلي بتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في شركة مصافي الشمال وذلك بالاعتماد على نتائج إجابات الأفراد المبحوثين، ولتحقيق أهداف البحث الحالي قدمت مجموعة من التوصيات اللازمة وأهمها تعزيز الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في شركة مصافي الشمال من خلال تفعيل ثقافة العمل الأخضر من خلال الاهتمام بتحديد المواصفات المطلوبة للأشخاص من حيث قدراتهم على التعامل مع حالات التلوث والنفايات، فضلاً عن تحديد مدى حاجة العاملين للبرامج التدريبية والتطويرية البيئية في مكان العمل، ومن ثم تعزيز الطرق التقليدية لتقييم العاملين بومضات خضراء واستخدام المكافآت الخضراء الداعمة لمسألة النشاط البيئي في مكان العمل.

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، شركة مصافي الشمال.

Corresponding Author: E-mail: alafazea@uomosul.edu.iq

١ المقدمة

بدأت العديد من المنظمات على مستوى البيئة العراقية وبالذات الصناعية منها تتعرض لمجموعة من الضغوط والتحديات بسبب تأثير مخرجاتها المتنوعة على الحياة بشكل عام وعلى العاملين بشكل خاص، الأمر الذي حدا بالقائمين عليها بضرورة الاستجابة لهذه الضغوط من خلال استحضار المعالجات اللازمة لاحتواء هذه الحالة، وذلك من خلال القدرة على تفعيل المفهوم الأخضر ضمن عملها وبشكل داعم للتوجهات البيئية، بحيث تتضح أوجه المفاعلة ما بين المفهوم الأخضر والإدارات المتنوعة في العمل المنظمي ومنها إدارة الموارد البشرية، وبالشكل الذي يسمح بظهور ما يسمى إدارة الموارد البشرية الخضراء وما يعبر عنها من ممارسات متعددة من حيث (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة وتقييم الأداء الأخضر، التعويضات الخضراء)، وبالتالي إمكانية تحديد مستوى جهود المنظمات نحو دعم التوجهات البيئية ومدى إسهامها في المحافظة على مقدراتها المتنوعة، وبموجب ذلك ازداد الاهتمام الفعلي بهذا المفهوم من قبل الباحثين والمختصين في العلوم الإدارية، لذا تمحورت أهمية البحث الحالي عبر السعي نحو تشخيص واقع تطبيق الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية الخضراء في شركة مصافي الشمال، وبما يسهم في إمكانية تحديد أبرز نقاط القوة والضعف في التطبيق، وبالتالي الإسهام في تحسين ظروف مكان العمل، ولتحقيق ذلك عمدت الباحثة إلى تم تقسيم البحث الحالي إلى مجموعة من المحاور تضمن الأول منهجية البحث، وعرض الثاني الإطار النظري، وجاء الثالث بالإطار الميداني، واختص الرابع بالاستنتاجات والتوصيات، وكالاتي:

٢ منهجية البحث

أ. مشكلة البحث

ازدادت التحديات التي تواجهها المنظمات الصناعية على مستوى البيئة العراقية وبالذات شركة مصافي الشمال، وذلك بفعل زيادة قدراتها الإنتاجية، فضلاً عن تأثيراتها المختلفة تجاه البيئة، وهذا ما اسهم في بروز حالات من الجدل بين انصار الحفاظ على المقدرات البيئية وبين القاصدين لتحقيق أهدافهم بأي وسيلة حتى وإن كانت عبر إلحاق الضرر فيها، الأمر الذي دفع بالكثير من المنظمات والحكومات وحتى النقابات إلى التنديد والمطالبة في احتواء هذه الظاهرة والعمل على مواجهة نتائجها عبر وضعها موضوع الدراسة والتشخيص في كثير من المؤتمرات والندوات وتحت عناوين متباينة هدفها الأساس هو حماية البيئة من التجاوزات البشرية والمنظمية، فضلاً عن وضع القيادات الإدارية تحت دائرة التساؤلات بشأن مدى سعيها الحثيث تجاه هذه الظاهرة واستحضارها للمعالجات بقصد الاحتواء وتجنيد كل ما لديها لصالح بيئتها، واقترب ذلك مع تنامي مستويات الوعي

والتطور المعرفي والتكنولوجي وحالة المنافسة القائمة، عليه باتت الحاجة ملحة إلى مفاعلة المفهوم الأخضر مع وظائف المنظمة ومنها إدارة الموارد البشرية لتبدأ مرحلة جديدة يتمحور عنوانها في إدارة الموارد البشرية الخضراء وعبر ممارساتها وهي: (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة وتقييم الأداء الأخضر، التعويضات الخضراء) ومن ثم توجيهها نحو الارتقاء بالفرد والمنظمة والمجتمع والبيئة، لذا تمحورت مشكلة البحث الحالي عبر التطرق للتساؤل الآتي: (ما مستوى التطبيق الفعلي للممارسات الخضراء المجسدة لإدارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة؟)، ومن هنا تم إثارة بعض التساؤلات الفرعية للتساؤل الرئيس، وكالاتي:

- (١) ما مستوى إدراك العاملين بشأن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وبما يؤثر مستوى الفهم الفعلي تجاهها؟
- (٢) ما مستوى تطبيق الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة، وبما يعكس مستوى التباين من حيث تحديد نقاط القوة والضعف في عملية تطبيقها؟

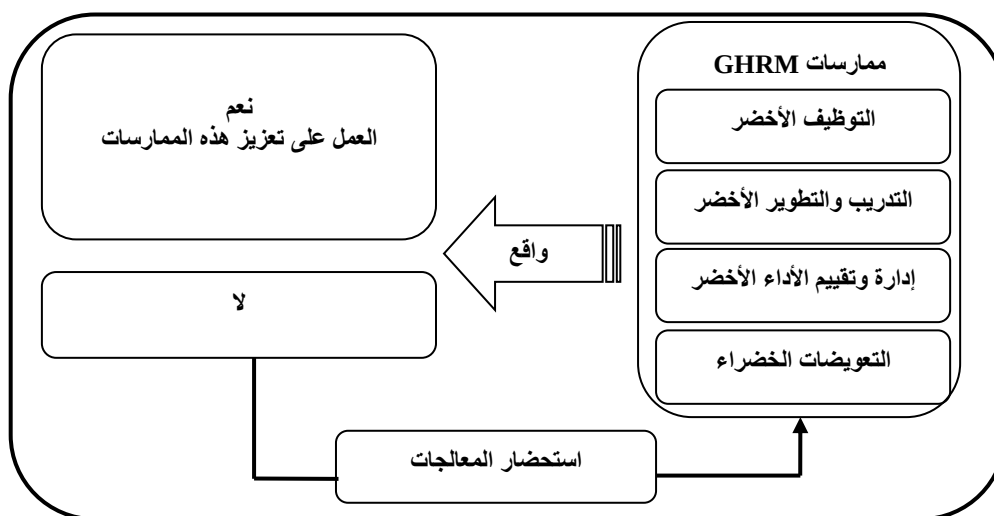
ب. أهمية البحث

تجسدت الأهمية الفعلية للبحث الحالي من خلال التطرق لإبراز المواضيع الحيوية مثلما هي القيمة في مكان العمل ألا وهي (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء)، إذ يكون التوجه نحو هذا المتغير من خلال الوقوف على أبرز المستجدات النظرية من حيث ماهية هذا المفهوم وما هي أبرز مضامينه وبالشكل الذي يمكن الباحثين من تقديم تغطية نظرية تتضح فيها الإضافة الفكرية، فضلاً عن تسليط الضوء على دراسة مشكلة واقعية والتي تسعى المنظمة المبحوثة إلى تشخيصها من حيث تحديد نقاط القوة والضعف فيه، بهدف معالجة حالات القصور وتعزيز ما هو إيجابي في ميدان العمل.

ت. أهداف البحث: عمدت الباحثتان إلى تحديد العديد من الأهداف عبر الاعتماد على التساؤلات في مشكلة البحث الحالي وتوجهاته، وكالاتي:

- (١) تقديم إضافة إثرائية عن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وذلك من خلال عرض الإطار النظري وبرؤية تحليلية، وبالاعتماد على ما متاح من إسهامات بحثية في الفكر الإداري والتي تكون ذات العلاقة بمتغير البحث الحالي.
- (٢) السعي نحو تشخيص أهم الممارسات المعبرة عن إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمة المبحوثة، وبما يسهم في اختيار الأفضل والأكثر أهمية في مكان العمل.
- (٣) الوقوف على الواقع التطبيقي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وبما يسهم في إمكانية تأشير بعض جوانب القوة والضعف في التطبيق، وبالاعتماد على إجابات الأفراد المبحوثين في المنظمة المبحوثة.
- (٤) تقديم المساعدة والدعم الفعلي للقائمين على إدارة المنظمة المبحوثة بخصوص تحديد أهم الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية وتحديد واقعها في ميدان العمل ومن ثم تحديد كيفية تعزيز ما هو إيجابي ومعالجة الجوانب الأخرى والتي تندرج تحت مظلة السلبية، وكل ذلك يتم من خلال توضيح بعض التوصيات اللازمة.

ث. مخطط البحث الفرضي: اعتمد المخطط الفرضي للبحث الحالي بهدف الوقوف على واقع الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة، كالاتي:



الشكل (١): مخطط البحث الفرضي
الشكل من إعداد الباحثتان.

ج. فرضيات البحث:

تعد فرضيات البحث بمثابة خارطة طريق تساعد الباحثين في تحديد مدى صحة النتائج من عدمه، وبموجب ذلك تم التركيز على الفرضية الرئيسية للبحث الحالي، وكالاتي:

(١) **الفرضية الرئيسية:** تُطبق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة وتقييم الأداء الأخضر، التعويضات الخضراء) في المنظمة المبحوثة.

ح. مجتمع البحث وعينه:

تجسد مجتمع البحث الحالي وذلك من خلال ما متاح في شركة مصافي الشمال من القيادات الإدارية والعاملين، إذ تم التركيز على اختيار عينة من العاملين في المنظمة المبحوثة وبمختلف المستويات التنظيمية، فضلاً عن اختلاف العناوين الوظيفية، إذ قامت الباحثتان بتوزيع (٥٠٠) استمارة، وبعد استرداد الاستمارات، اعتمد (٣٧١) استمارة في إنجاز عملية التحليل الإحصائي، وبما يساهم في تحقيق الأهداف الميدانية المحددة في البحث الحالي.

خ. منهج البحث:

عمدت الباحثتان إلى اختيار المنهج الملائم مثلما هو الأفضل لتوجهات البحث الحالي، وتم الاعتماد على المنهج (الوصفي التحليلي) وذلك بكونه من أبرز المنهج المعتمدة في القياس والتشخيص سواء كان في البحث أو الدراسات، إذ يساهم هذا المنهج في إمكانية تجميع البيانات ذات العلاقة ومن ثم تصنيفها ليتم تحليلها، وبما يساهم في تأشير أهم النتائج والتي تتماشى مع الظاهرة قيد الدراسة، وبالتالي تحقيق الأهداف النظرية والميدانية في البحث الحالي.

د. حدود البحث

- (١) الحدود الزمانية: اقتصرت بمدة الإنجاز وتحديداً من (٢٠٢٢/٦/١) لغاية (٢٠٢٢/٩/١٤).
- (٢) الحدود المكانية: تجسدت بميدان البحث الحالي شركة مصافي الشمال.
- (٣) الحدود البشرية: تحددت بعينة عشوائية من العاملين في شركة مصافي الشمال.
- (٤) الحدود العلمية: أشرت من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

ذ. أساليب جمع البيانات:

- (١) **الاطار النظري:** عمدت الباحثتان إلى استحضار العديد من الطروحات ذات العلاقة بموضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بهدف تقديم تغطية نظرية فكرية، وبما يساهم في عرض هذه الممارسات وبلسمات من الممكن أن تكون بمنطلقات إثرائية.
- (٢) **الاطار التطبيقي:** تم تغطية مضامين الإطار الميداني للبحث الحالي وذلك من خلال تصميم استمارة الاستبانة باستحضار العديد من المصادر العملية مع إجراء بعض التعديلات المطلوبة على مجموعة من الفقرات، وباستخدام المقياس الخماسي (Likert) من حيث (اتفق بشدة، اتفق، اتفق نوعاً ما، لا اتفق، لا اتفق بشدة)، وبموجب ذلك تضمنت استمارة الاستبانة الآتي:
- ❖ الجزء الأول: البيانات الشخصية للأفراد المبحوثين: تتضمن (الجنس، العمر، المؤهل العملي، سنوات الخدمة الوظيفية، عدد الدورات التدريبية).
- ❖ الجزء الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء: تتضمن (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة وتقييم الأداء الأخضر، التعويضات الخضراء)، ولكل من هذه الممارسات (٥) فقرات، وبواقع (٢٠) فقرة، والملحق (١) يوضح ذلك، والجدول (١) يعكس هذه الفقرات:

الجدول (١): فقرات استمارة الاستبانة

ت	المتغيرات	الممارسات	تسلسل الفقرات	المصادر
١	البيانات الشخصية للأفراد المبحوثين	الجنس العمر المؤهل العلمي سنوات الخدمة الوظيفية عدد الدورات التدريبية	-----	الباحثتان
٢	ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	التوظيف الأخضر التدريب والتطوير الأخضر إدارة وتقييم الأداء الأخضر التعويضات الخضراء	(X1-X5) (X6-X10) (X11-X15) (X16-X20)	(Saeed, et al., 2018) (Al Mamun, 2019) (Tulsi & Ji, 2020) (Fernández & Río, 2020)

المصدر: من إعداد الباحثتان.

ر. اختبار إدارة البحث:

- (١) اختبار الشمولية والصدق الظاهري: عمدت الباحثتان بعد القيام بتصميم استمارة الاستبانة إلى تحديد مدى قدرتها على قياس ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء عبر عرضها على بعض المحكمين في مجال إدارة الأعمال، وكالاتي: (أ.د. سلطان احمد خليف/ الجامعة التقنية الشمالية)، (أ.د. سماح مؤيد المولى/ جامعة المستنصرية)، (أ.د. نوال يونس محمد/ الجامعة التقنية الشمالية)، (أ.م.د. سرمد غانم صالح / كلية الحداثة الجامعة)، (أ.م.د. سنان قاسم حسين/ جامعة دهوك)، (أ.م.د. آلاء عبدالجود العاني/ جامعة الموصل)، وبموجب الملاحظات المقدمة من قبلهم تم تعديل الفقرات بما ينسجم مع توجهات البحث الحالي.
- (٢) الحيادية: تم الابتعاد عن التأثير على الأفراد المبحوثين أو التدخل في إجاباتهم، فضلاً عن التوجه نحو منحهم الوقت الكافي بشأن التعبير عن توجهاتهم الفعلية عن واقع التطبيق في المنظمة المبحوثة.
- (٣) الاتساق الداخلي: بهدف تحديد قوة الارتباط بين الفقرات في استمارة الاستبانة تم إجراء اختبار الاتساق الداخلي، يتضح أن جميع القيم قد جاءت اكبر من (٠,٣)، وكما في الجدول (٢)، الاتي:

الجدول (٢): قيم الاتساق الداخلي

Inter-Item Correlations الارتباطات بين المتغيرات					ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء
N of Items	Variance	Maximum	Minimum	Mean	
٥	٠,٠٠٣	٠,٧٤٢	٠,٥٦٢	٠,٦٤٩	التوظيف الأخضر
٥	٠,٠٠٢	٠,٧١٢	٠,٥٨٤	٠,٦٦٠	التدريب والتطوير الأخضر
٥	٠,٠٠٤	٠,٧٥٥	٠,٥٣٢	٠,٦٥٩	إدارة وتقييم الأداء الأخضر
٥	٠,٠٠٣	٠,٧٢٩	٠,٥١٠	٠,٦٤٩	التعويضات الخضراء
٢٠	٠,٠٠٤	٠,٧٥٥	٠,٤٥٢	٠,٥٩٢	ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

المصدر: من إعداد الباحثتان من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS).

- (٤) الثبات: تم استخدام معامل (Cronbach Alpha) لقياس مستوى الثبات في استمارة الاستبانة، إذ قامت بعض الطروحات ومنها (Naor, et al., 2010, 199)، بتحديد الحد الأدنى وهو (٠,٦٠٪)، وكما في الجدول (٣)، الاتي:

الجدول (٣): معامل الفا بخصوص ثبات الأداة

المتغيرات	الممارسات	تسلسل الفقرات	معامل كرونباخ الفا على مستوى الممارسات
ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	التوظيف الأخضر	(X1-X5)	٠,٩٠
	التدريب والتطوير الأخضر	(X6-X10)	٠,٩١
	إدارة وتقييم الأداء الأخضر	(X11-X15)	٠,٩١
	التعويضات الخضراء	(X16-X20)	٠,٩٠

المصدر: من إعداد الباحثتان ومن خلال البرنامج الإحصائي (SPSS).

- ز. أدوات التحليل والمعالجة الإحصائية: تم اعتماد البرنامج الإحصائي (SPSS V.26) وباستخدام (التكرارات، النسبة المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، نسبة الاستجابة)، بهدف تحديد الواقع التطبيقي في المنظمة المبحوثة.

٣ الاطار النظري: تم عرض المحور الثاني في البحث الحالي بهدف التطرق للعديد من المضامين النظرية، وباستحضار عدد من الطروحات القيمة في الفكر الإداري، وكالاتي:

أ. ظهور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

ظهر مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل أولى عام (١٩٩٦) من قبل (Wehrmeyer) بعد نشر كتابه (تخضير الأشخاص) لربط الإدارة البيئية بإدارة الموارد البشرية (Hussain, 2021, 23)، ونتيجة لذلك شهدت أدبيات إدارة الموارد البشرية قفزة كبيرة في مجال الاهتمام بالجوانب البيئية من خلال تحويل تقنيات الموارد البشرية نحو زيادة الجهود والابتكار والإبداع في مجال صناعة السلع والخدمات الصديقة للبيئة، علماً أن هذه المهمة ليست بالسهلة وذلك بسبب تحول الاقتصاد العالمي من نظام مالي صناعي إلى اقتصاد يعتمد على الموهبة (احمد، ٢٠١٩، ٤٢٣).

وحتى عام (٢٠٠٨) ظلت عملية مفاعلة إدارة الموارد البشرية والإدارة البيئية بدون عنوان لحين تم إدراجه في جدول أعمال البحوث لإدارة الموارد البشرية ومن ثم صياغة مصطلح (إدارة الموارد البشرية الخضراء) والتي تم تأسيسها من خلال مفاعلة ممارسات إدارة الموارد البشرية مع أهداف الإدارة البيئية (الإبراهيمي، ٢٠١٩، ٦٦٩)، بالشكل الذي يسهم في اتخاذ العديد من

المبادرات البشرية الداعمة للتوجهات البيئية، وبما يساهم في تعزيز مستوى الكفاءة البشرية والمنظمية، فضلاً عن خفض التكاليف، وصولاً إلى اعتماد تقنية إعادة التدوير لتقليل حجم التأثيرات السلبية (Uddin, 2018, 383-384).

ب. مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

تسعى المنظمات بمختلف أنواعها وتوجهاتها إلى تحقيق أهدافها المتعددة وبالذات ما يتعلق بالسعي الحثيث في إقرار جانباً حيوياً من العلاقة مع البيئة ومن ثم تعزيز مستويات الصداقة معها، وهذا ما استلزم من القائمين على عمل هذه المنظمات بضرورة استحضار الموارد البشرية ذات الخصائص الخضراء والداعمة للقضايا البيئية، إذ أن توافر هذا النوع من الموارد البشرية وما تتضمنه سلوكيات وقدرات ومهارات خضراء يساعد المنظمة على احتواء المشاكل البيئية مثلما تعمل على تجنب تأثيراتها السلبية على الفرد والمنظمة والمجتمع، لذا يمكن تعريف السلوك الأخضر بأنه الرغبة التي يظهرها المورد البشرية بشأن حماية البيئة من التأثيرات السلبية للأنشطة البشرية والمنظمية، أما السلوك الصديق للبيئة هو مجموعة من الأنشطة لتحقيق الأهداف البيئية الخضراء (Gill, et al., 2021, 1727)، فضلاً عن ذلك فإن الموارد البشرية الخضراء قادرة على دعم الاستدامة المنظمة والبيئية من خلال نوعين من السلوك الأول يتجسد في السلوك الأخضر الإيجابي وهو الواجب تنفيذه من قبل المورد البشرية والذي يعد جزءاً من مسؤولياتهم في مكان العمل، والثاني ينبثق في السلوك الأخضر التلقائي الذي تقوم به الموارد البشرية في العمل المنظمي بشكل طوعي وتلقائي من خلال تقديم مجموعة مبادرات خضراء داعمة للتوجهات البيئية، وبما يتماشى مع العديد من القواعد والتعليمات الموجودة في العمل المنظمي (Zhang, et al. 2019, 4-5).

وغالباً يتم تحليل مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات في ضوء عدد من النظريات والنماذج، وكالاتي: أنموذج نظام إدارة البيئة والنظرية القائمة على الموارد كما تطرق لها (Mandago, 2019, 16)، ونظرية (AMO) ونظرية الهوية الاجتماعية كما تطرق لها (Benevene & Buonomo, 2020, 2).

(١) أنموذج نظام إدارة البيئة (ISO 14001): وفقاً للمعايير الدولية (ISO 14001) يعد هذا النظام جزءاً من نظام الإدارة الشامل، ويتضمن مجموعة من أنشطة التخطيط والمسؤوليات والممارسات والإجراءات والعمليات والموارد لتطوير السياسة البيئية وتنفيذها وتحقيقها ومراجعتها والمحافظة عليها، فضلاً عن تحقيق التكامل بين القضايا البيئية والأنشطة المنظمة عبر وضع المبادئ كمحاولة لتحقيق التحسين المستمر في علاقة الارتباط بينهما.

(٢) النظرية القائمة على الموارد (RBV): نظرية راسخة في الفكر الإداري والتي تهتم بعملية تعزيز قدرة المنظمة التنافسية من خلال تطوير واقع الموارد البشرية الحيوية والمهارة والفريدة والنادرة من نوعها والتي يصعب استبدالها وتقليدها، وبما يساهم في تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة وإضافة القيمة، وهذا ما تحتاجه المنظمات في عملية تفعيل إدارة الموارد البشرية الخضراء.

(٣) نظرية (AMO): تتمحور هذه النظرية في ثلاثة أبعاد وهي (القدرة، التحفيز، الفرصة) ووفقاً لهذه النظرية فإن الأداء هو نتيجة تفاعل قدرة المورد البشري على الأداء (القدرة)، والاستعداد له (التحفيز)، وفرصة الأداء من خلال المشاركة (الفرصة)، وبالتالي إمكانية تطبيق هذه النظرية في العمل المنظمي بهدف توجيه ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في دعم القضايا البيئية.

(٤) نظرية الهوية الاجتماعية: تفترض هذه النظرية أن الموارد البشرية في العمل المنظمي لديهم القدرة على تطوير الإحساس الداخلي بشأن الانتماء لمجموعة محددة ذات العلاقة بالعمل المنظمي، وبالتالي فإن هذه النظرية تساهم في إمكانية تفعيل وتطوير الهوية التنظيمية الخضراء والتي يمكن من خلالها توجيه العاملين نحو دعم الأداء البيئي وتعزيز قدرة المنظمة نحو إقرار الاستدامة.

وبموجب ما تقدم من طروحات وتوجهات فكرية متعددة، يمكن الوقوف على بعض التعاريف الخاصة بمفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وحسب آراء عدد من الباحثين والمختصين في هذا المجال، وبموجب التسلسل الزمني لها، وكالاتي:

الجدول (٤): تعريف ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

ت	الباحث والسنة والصفة	التعريف
١.	(Tariq, et al., 2014, 30)	مفهوم حديث انبثق من التوجهات الإدارية البيئية والتركيز على عنصرين هما الصداقة مع البيئة والمجتمع وحماية الموارد البشرية
٢.	(Anuradha & Srivastava, 2018, 150)	اعتماد مجموعة من الممارسات البشرية الخضراء لتمكين الاستخدام الداعم للموارد، فضلاً عن حماية البيئة والحد من الأضرار تجاهها
٣.	(Alkhateeb, et al., 2018, 33)	مشاركة العاملين في تحقيق ودعم الأهداف البيئية الخضراء، وبما يساهم في إمكانية تحسين العلامة التجارية للمنظمة
٤.	(Al-Minhas, et al., 2019, 436)	الإدارة الهادفة إلى تعزيز الوعي والمعرفة البيئية والمهارات والمواقف الخضراء لدى العاملين بالطريقة التي تراعي النتائج البيئية ومنها (إعادة التدوير، تقليل النفايات)

المصدر: من إعداد الباحثان.

لذا تعرف الباحثان ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها مفاعلة الممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية مع توجهات الإدارة البيئية بالشكل الذي يضمن إقرار جانباً من الترافف الأخضر بينهما، وبما يساهم في دعم الاستدامة على المستوى الفردي والمنظمي والمجتمعي.

ت. أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

تتضح أهمية الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية من خلال التأثير الإيجابي على أصحاب المصلحة الخارجين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والعاملين وتشجيع عملية تغير المواقف والسلوكيات في مكان العمل بالشكل الذي يسهم في احتواء التطورات البيئية (Fawehinmi, et al., 2019, 6)، وكل ذلك يسهم في بروز العديد من الإسهامات منها استدامة عمل المنظمة وإقرار السلوك الأخضر وتعزيز راس المال النفسي البيئي وتحقيق والثقافة التنظيمية الخضراء والابتكار الأخضر والتنمية المستدامة (Song, et al., 2020, 2)، وخلاصة ذلك أن أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء تتمحور في الآتي: تجنب أو تقليل ظاهرة الاحتباس الحراري، تجنب أو تقليل الكوارث الطبيعية والاستخدام السيء للموارد ولإنتاج والاستهلاك، تجنب أو تقليل الأمراض الصحية الناتجة عن التلوث، تجنب أو تقليل الإضرار بالمخلوقات الطبيعية، ضمان توازن العلاقة بين المخلوقات الطبيعية والبيئة، ضمان استمرارية البشر ومنظمات الأعمال لفترة بعيدة المدى (Opatha & Arulrajah, 2014, 104)، كما تمتلك ممارسات إدارة الموارد البشرية القدرة على التأثير في السلوك والمواقف والمعرفة والدوافع لدى الموارد البشرية تجاه البيئة، ومن استخدامها في تنفيذ مجموعة من السياسات الصديقة للبيئة بشكل فعال، إذ تتم هذه العملية من خلال توفير قوة عمل خضراء قادرة على فهم وتنفيذ المبادرات الخضراء عبر مجموعة ممارسات أبرزها التخطيط والتوظيف والاختيار والتدريب والتطوير والتعويض، وبما ينعكس إيجاباً على مستوى رفاهية العاملين الاجتماعية والاقتصادية على المدى البعيد (Saeed, et al., 2018, 2)، كما تتمكن هذه الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية من دعم وتنفيذ وصيانة أنظمة الإدارة البيئية، فضلاً عن تخصيص الموارد البشرية فيها وذلك بهدف تحسين الإنتاجية على المستوى الفردي والمنظمي، ومن ثم تعزيز فرصها في التنافس مع الآخرين وتحقيق الميزة التنافسية، بالإضافة إلى إمكانية زيادة مستوى الكفاءة ومن ثم بناء الثقافة التنظيمية المستدامة (Masri & Jaaron, 2017, 476).

ث. العوامل المؤثرة في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

بدأت تواجه المنظمات العديد من المحددات والمعوقات وذلك عند البدء بعملية تطوير ما لديها من تكنولوجيا أو سياسات أو ممارسات، وهذا ما ينطبق على إدارة الموارد البشرية عند توجيهها نحو تخصيص ممارساتها ومواردها البشرية، إذ تتمثل هذه التحديات بمجموعة من المسائل الحيوية وهي عدم امتلاكها لتصورات دقيقة بخصوص كيفية تفعيل المفهوم الأخضر في مكان العمل، فضلاً عن ضعف المهارات لدى الموارد البشرية وعدم الاستعداد للاندماج في المبادرات الخضراء مع غياب التفكير الأخضر، وصولاً إلى أن تطبيق الثقافة الخضراء والقيم الخضراء في مكان العمل تستغرق الوقت الطويل (Al-Romeedy, 2019, 6)، وفي هذا الصدد تؤكد بعض الطروحات النظرية على أن إدارة الموارد البشرية تعمل جاهدة على معالجة بعض العوامل المؤثرة في تفعيل المفهوم الأخضر ومنها تكلفة تنفيذ الممارسات الخضراء في مكان العمل وعدم وجود خطة شاملة لتنفيذ هذه المبادرات وضعف الاهتمام بالمفهوم الأخضر لدى القيادات المنظمة، واقترب كل ذلك بضعف مستويات المعرفة البشرية والمنظمية، مع وجود العديد من المؤشرات السلبية الأخرى أهمها عدم فهم السياسات الخضراء في مكان العمل (Islam, et al., 2019, 2).

ج. ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

تهدف المنظمات وبالذات الصناعية منها إلى تحقيق أقصى استجابة ممكنة للتغيرات والتطورات البيئية، وذلك عبر مفاعلة المفهوم الأخضر مع إدارة الموارد البشرية، بحيث تتضح أوجه هذه المفاعلة من خلال تفعيل مجموعة من الممارسات الخضراء، وعند البحث في طيات الفكر الإداري وبالذات ضمن إدارة الموارد البشرية نلاحظ مستوى الاختلاف بين الباحثين بخصوص الممارسات الخضراء، ومرد ذلك اختلاف التوجهات البحثية لهم، فضلاً عن تباين الأهداف والفترات الزمنية الخاصة بكل دراسة عن غيرها، وتم الاعتماد على عدد من الطروحات، وهي: (Pawar, 2016, 289)، (Krithika, et al., 2019, 75-76)، (Hamod, et al., 2021, 1174-1176).

(١) **التوظيف الأخضر:** تعد ممارسة التوظيف الأخضر إحدى الممارسات الحيوية في عملية تفعيل المفهوم الأخضر في إدارة الموارد البشرية والتي أخذت حيزاً كبيراً من الاهتمام من قبل العديد من الباحثين، إذ تؤدي هذه الممارسة دوراً فاعلاً في تحسين النمو الاقتصادي ومعالجة حالات الركود. وأن إدارة هذه الممارسة بالشكل الجديد تنعكس أثارها على الممارسات اللاحقة ومنها التدريب والتطوير والمشاركة بإطارها الأخضر، بالإضافة إلى ذلك يسهم في تنمية المعرفة الضمنية (Pham & Paillé, 2020, 260)، إذ أكدت العديد من الدراسات أن (٨٠٪) من الموارد البشرية الحالية يرغبون في العمل في منظمات خضراء لديها توجهات بيئية وتتمتع بالمسؤولية البيئية، وبموجب إحدى الاستطلاعات البريطانية أن أكثر من (٧٥٪) من أصل (١٠٨) مورد بشري يفكرون في العمل لدى منظمات لديها توجهات لتقليل الأنشطة الكربونية، فضلاً عن تأثير أن (٤٣٪) من متخصصي الموارد البشرية يؤكدون على إسهامها هذه الإدارة في دعم المعايير البيئية لمنظماتهم (Posarajan, 2018, 70).

(٢) **التدريب والتطوير الأخضر:** يعد البعد الإنساني من أبرز المصادر الفاعلة في عملية تفعيل الأنشطة البيئية والخضراء، ومرد ذلك قدره على التأثير في نجاح المنظمات الحديثة، عليه توجه العديد من الباحثين إلى تبني منظوراً سلوكياً وهو الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية من خلال التأكيد على اعتماد برامج التدريب والتطوير الأخضر في مكان العمل بالشكل الذي يسهم في إقرار أثاره الحيوية في دعم الأغراض البيئية للمنظمات (Wu, et al., 2021, 2)، ويعد التدريب والتطوير الأخضر أمراً حيوياً في إدارة المهارات والخبرات اللازمة لاتخاذ القرارات الكفوة بشأن الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في العمل المنظمي، ويمكن في هذا الصدد أن يعرف التدريب الأخضر بأنه عملية إعداد أفراد متعددي المواهب، وبما

يضمن إمكانية تحسين مستوى التعليم اللازم لتحقيق الابتكارات، من خلال تزويد العاملين بالكفاءات الأساسية في التعامل مع النفايات بالشكل الذي يساهم في تحسين كفاءة المنظمة البيئية وتعزيز الجهود الصديقة للبيئة (Kuo, et al., 2022, 3).
(٣) **إدارة وتقييم الأداء الأخضر:** في ظل زيادة حالات المنافسة القائمة يتوجب على المنظمات العمل بشكل أكثر كفاءة وفاعلية، ومرد ذلك الرغبة في تعزيز القدرات التنافسية بالشكل الذي يساهم في بقاء المنظمة مثلما يعمل على تحقيق أهدافها من حيث المادية والمعنوية، فضلاً عن تحسين مستوى الرفاهية، لذا يعد العاملان العنصر الأكثر أهمية في هذه العملية وبالذات القادرين على تنفيذ المهام التي حددتها المنظمة بشكل دقيق، ونتيجة لذلك تسعى المنظمات بشكل حثيث إلى تحسين مستوى الأداء من خلال الاهتمام بالإدارة والتقييم (Ardiza & Nawangsari, 2019, 702)، يعرف الأداء والتقييم الوظيفي الأخضر بأنه عملية تحديد مدى مشاركة العاملين في دعم الإجراءات والأنشطة المنظمة من خلال وجود مجموعة سلوكيات خضراء داعمة للتوجهات البيئية في فترة زمنية محددة، وهنا يتوجب على العاملين الإسهام في تقليل الآثار السلبية تجاه البيئة من خلال جانبين الأول تحديد لماذا يتوجب على المنظمات قياس وتقييم الأداء وفقاً للمنظور الأخضر، والثاني تحديد مكونات الأداء الأخضر (Arulrajah, et al., 2016, 43).

(٤) **التعويضات الخضراء:** تتمكن المنظمات من تحقيق الاستدامة البيئية من خلال تفعيل الممارسات الخضراء في مكان العمل ومنها إدارة الموارد البشرية، ويتطلب الأمر استحضار العاملين الملتزمين تجاه البيئة والمحافظة عليها من التأثيرات السلبية، وتعتمد المنظمات التعويضات كعناصر حيوية تعزز من مستوى المواقف والسلوكيات الإيجابية الخضراء لدى العاملين، إذ أن أفضل الطرق في تحقيق السلوك الأخضر هي إنشاء حزمة من التعويضات الديناميكية المقترنة مع حالة التغيرات لدى العاملين ومدى إسهامهم في تقديم سلوكيات صديقة للبيئة (Alqudah, et al., 2021, 161)، وتعرف التعويضات الخضراء بأنها عبارة عن تصميم موجه نحو استقطاب أصحاب الأداء المتميز والاحتفاظ بهم بطريقة تساهم في تعزيز القدرات والمعرفة والمهارات لتحقيق أهداف المنظمة الخضراء ودعم توجهات العاملين نحو البيئة وتحسين الأنشطة الصديقة للبيئة والمسؤولية البيئية (Khan, et al., 2022, 1060-1061).

٤. الإطار الميداني

يعرض المحور الثالث الإطار الميداني للبحث الحالي من خلال التطرق لتأثير مجموعة من الخصائص الشخصية للأفراد المبحوثين، ومن ثم تحديد الواقع الفعلي للممارسات، وكالاتي:

أ. وصف بعض الخصائص الشخصية للأفراد عينة البحث

(١) توزيع الأفراد المبحوثين حسب النوع الاجتماعي: إن نسبة الذكور في البحث الحالي قد بلغت (٩٢٪) أما الإناث جاءت نسبتهم (٨٪)، وهذا يعني أن المنظمة المبحوثة تعتمد على فئة الذكور في تأدية مهامها، ومرد ذلك بسبب خصائص العمل.

(٢) توزيع الأفراد المبحوثين حسب العمر: جاءت الفئة العمرية (٤٠ – ٤٩ سنة) بأعلى نسبة (٤٣٪)، والفئة العمرية (٣٠ – ٣٩ سنة) حققت ثاني نسبة (٣٣٪)، أما الفئات العمرية الأخرى (أقل من ٣٠ سنة)، (٥٠ – ٥٩ سنة)، (٦٠ سنة فأكثر) جاءت بنسبة بلغت (١٤٪)، (٩٪)، (١٪) على التوالي، ويؤشر هذا أن عن احتمالية زيادة مستويات الخبرة في تأدية المهام في العمل المنظمي.

(٣) توزيع الأفراد المبحوثين حسب المؤهل العلمي: أن الأفراد المبحوثين من حاملي شهادة (بكالوريوس) قد جاءت بنسبة (٤٧٪)، أما شهادة (دبلوم فني) قد جاءت بنسبة (٣٢٪)، في حين أن شهادة (إعدادية فما دون) قد جاءت بنسبة (١٠٪)، وحققت شهادة (دبلوم عالي)، (ماجستير)، (دكتوراه) نسبة (٥٪)، (٦٪)، (٠٪) على التوالي، ويعني ذلك أن غالبية حاصلين على شهادات جامعية.

(٤) توزيع الأفراد المبحوثين حسب سنوات الخدمة: أن نسبة (٣٤٪) من الأفراد المبحوثين قد بلغت سنوات الخدمة الوظيفية (١٥ – ١٩ سنة)، ثم للذين لديهم سنوات خدمة وظيفية (١٠ – ١٤ سنة) بنسبة (٢١٪)، أما سنوات الخدمة الوظيفية (أقل من ١٠ سنوات)، (٢٠ – ٢٥ سنة)، (٢٥ سنة فأكثر) قد جاءت بنسبة (١٧٪)، (١٢٪)، (١٦٪) على التوالي، وهذا يعني إمكانية الاعتماد على الأفراد المبحوثين بشأن الإجابة عن فقرات أداة البحث، وبما يساهم في تحديد أهم النتائج الخاصة بهذه الممارسات.

(٥) توزيع الأفراد المبحوثين حسب عدد الدورات التدريبية: أن نسبة (٩٪) من الأفراد المبحوثين (لا يوجد) لديهم مشاركتهم في الدورات التدريبية، ثم الذين تم مشاركتهم بالدورات التدريبية مالا بين (١-٦) بنسبة (٣٩٩٪)، أما الذين قد تم مشاركتهم في (أكثر من ٦) بنسبة (٥٢٪)، وهذا يعني أن غالبية الأفراد المبحوثين قد تم مشاركتهم بالدورات التدريبية في المنظمة المبحوثة.

الجدول (٥): وصف بعض الخصائص الشخصية للأفراد عينة البحث

ت	الفئة الديمغرافية	الوصف	%	التكرار
١.	النوع الاجتماعي	ذكر	٩٢	٣٤١
		أنثى	٨	٣٠
٢.	العمر	أقل من 30 سنة	١٤	٥٣
		من 30 إلى 39	٣٣	١٢٢
		من 40 إلى 49	٤٣	١٥٨
		من 50 إلى 59	٩	٣٤
		٦٠ سنة فأكثر	١	٤
٣.	المؤهل العلمي	إعدادية فما دون	١٠	٣٦

١١٧	٣٢	دبلوم فني
١٧٥	٤٧	بكالوريوس
١٩	٥	دبلوم عالي
٢٤	٦	ماجستير
٠	٠	دكتوراه
٦٢	١٧	أقل من 10 سنوات
٧٩	٢١	من 10 - 14
١٢٦	٣٤	من 15 - 19
٤٣	١٢	من 20 - 25
٦١	١٦	أكثر من ٢٥ سنة
٣٤	٩	لا يوجد
١٤٥	٣٩	٦-١
١٩٢	٥٢	أكثر من ٦

المصدر: من إعداد الباحثان. n= 371

ب. وصف وتشخيص نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

يتضمن المتغير الرئيس في البحث الحالي (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء) أربعة أبعاد رئيسة وهي (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة وتقييم الأداء الأخضر، التعويضات الخضراء)، والتي تم اعتمادها بموجب بعض الطروحات، وكل من هذه الممارسات يحتوي على خمسة فقرات وبواقع (٢٠) فقرة، والتي تحددت بالفقرات (X1-X20)، وكالاتي:

(١) وصف وتشخيص إجابات الأفراد المبحوثين بشأن ممارسة التوظيف الأخضر

تعكس معطيات الجدول (٦) وجود حالة من الاتفاق بين آراء الأفراد المبحوثين بخصوص فقرات ممارسة التوظيف الأخضر وتحديدًا في شركة مصافي الشمال للفقرات (X1-X5)، إذ بلغ معدل الاتفاق العام بشأن نتائج التحليل بالاتفاق (اتفق بشدة، أتفق) بنسبة (55%) وهذا يعني أن هناك درجة اتفاق لإجابات الأفراد المبحوثين على فقرات بُعد التوظيف الأخضر، وهذا يدل أن هناك درجة اتفاق بين إجابات الأفراد المبحوثين على فقرات ممارسة الاعتدال، أي أن آراء الأفراد المبحوثين تجسدها حالة من الإيجابية وبالتركيز على مضامين مقياس (Likert) الخماسي، مع وجود حالة من عدم الاتفاق العام في إجابات الأفراد المبحوثين وهي (لا اتفق، لا اتفق بشدة) على فقرات ممارسة التوظيف الأخضر (16%)، أما عن نسبة الإجابات الوسطية (اتفق نوعاً ما) هي (29%)، وكان الوسط الحسابي (3.54) والانحراف المعياري (1.03) ومعامل الاختلاف (29%)، وبلغ معدل نسبة الاستجابة لممارسة التوظيف الأخضر (71%)، وتعكس هذه النسبة وجود أهمية جيدة، ويستنتج من ذلك اتفاق الأفراد المبحوثين بشكل واضح بشأن الفقرات المعبرة عن ممارسة التوظيف الأخضر وذلك تبعاً لوجهة نظرهم الشخصية.

أما على المستوى الجزئي للفقرات المعبرة عن ممارسة التوظيف الأخضر فأن الفقرة (X1) والتي تمثل (توجه شركتنا للتقانة الإلكترونية لصالح عملية استقطاب العاملين)، حصلت على أعلى نسبة استجابة (75%) وبوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.96) ومعامل الاختلاف لهذه الفقرة (26%)، في حين أن الفقرة (X3) حققت أقل نسبة استجابة (69%) والذي يمثل (تجري شركتنا سلسلة من الاختبارات للمتقدمين بقصد اختيار ما هو أفضل بينياً)، وذلك باتفاق عينة الدراسة بنسبة (51%) وبوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (1.01) ومعامل اختلاف (29%).

الجدول (٦): نتائج إجابات الأفراد المبحوثين بشأن ممارسة التوظيف الأخضر

الفقرات	اتفق بشدة		اتفق		اتفق نوعاً ما		لا اتفق		لا اتفق بشدة		معدل الوسط الحسابي		معدل الاختلاف		معامل الاختلاف		نسبة الاستجابة	
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
X1	83	22.37	148	39.89	101	27.22	33	8.89	6	1.62	3.73	0.96	25.81	7.0	74.50	20.0	75.0	20.0
X2	73	19.68	122	32.88	109	29.38	57	15.36	10	2.70	3.51	1.06	30.05	8.1	70.30	18.7	70.3	18.7
X3	55	14.82	136	36.66	116	31.27	53	14.29	11	2.96	3.46	1.01	29.06	7.8	69.22	18.7	69.2	18.7
X4	50	13.48	151	40.70	112	30.19	47	12.67	11	2.96	3.49	0.98	27.97	7.5	69.81	18.7	69.8	18.7
X5	75	20.22	128	34.50	96	25.88	50	13.48	22	5.93	3.50	1.13	32.40	8.8	69.92	18.7	69.9	18.7
المعدل العام		18.11		36.93		28.79		12.94		3.23	3.54	1.03	29.06	7.8	70.75	18.7	70.7	18.7
المجموع		55.04		28.79		16.17												

المصدر: إعداد الباحثان من خلال مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS V.26) n=371

(٢) وصف وتشخيص إجابات الأفراد المبحوثين بشأن ممارسة التدريب والتطوير الأخضر

تؤشر معطيات الجدول (٧) وجود حالة من الاتفاق بين آراء الأفراد المبحوثين بشأن فقرات ممارسة التدريب والتطوير الأخضر في شركة مصافي الشمال للفقرات (X6-X10)، إذ بلغ معدل الاتفاق العام بشأن نتائج التحليل بالاتفاق (اتفق بشدة، أتفق) بنسبة (67%) وهذا يعني أن هناك درجة اتفاق لإجابات الأفراد المبحوثين على فقرات ممارسة التدريب والتطوير الأخضر، أي أن آراء

الأفراد المبحوثين تجسدها حالة من الإيجابية وبالتركيز على مضامين مقياس (Likert) الخماسي، مع وجود حالة من عدم الاتفاق العام في إجابات الأفراد المبحوثين وهي (لا اتفق، لا اتفق بشدة) على فقرات ممارسة التدريب والتطوير الأخضر (11%)، أما عن نسبة الإجابات الوسطية (اتفق نوعاً ما) هي (23%)، وكان الوسط الحسابي (3.80) والانحراف المعياري (0.98) ومعامل الاختلاف (26%)، وبلغ معدل نسبة الاستجابة لممارسة التدريب والتطوير الأخضر (76%)، وتعكس هذه النسبة وجود أهمية جيدة، ويستنتج من ذلك اتفاق الأفراد المبحوثين بشكل واضح بشأن الفقرات المعبرة عن ممارسة التوظيف الأخضر وذلك تبعاً لوجهة نظرهم الشخصية.

أما على المستوى الجزئي فأن الفقرة (X8) والتي تمثل (تعزيز شركتنا مستوى الوعي البيئي لدى العاملين من خلال إقامة الندوات والمؤتمرات)، قد حصلت على أعلى نسبة استجابة (78%) وبوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.96) ومعامل الاختلاف لهذه الفقرة (25%)، في حين أن الفقرة (X6) حققت أقل نسبة استجابة (74%) والذي يمثل (تنفذ شركتنا البرامج التدريبية الداعمة لمسألة التخلص من النفايات)، وذلك باتفاق عينة الدراسة بنسبة (63%) وبوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.98) ومعامل اختلاف (27%).

الجدول (٧): نتائج إجابات الأفراد المبحوثين بشأن ممارسة التدريب والتطوير الأخضر

الفقرات	اتفق بشدة		اتفق		لا اتفق		لا اتفق بشدة		مقياس الاستجابة		الوسط الحسابي		الانحراف المعياري		معامل الاختلاف		نسبة الاستجابة	
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	اتفق نوعاً ما	اتفق	لا اتفق	لا اتفق بشدة	عدد	%	عدد	%	نسبة	نسبة
X ^٦	73	19.68	161	43.40	91	24.53	37	9.97	24.53	91	24.53	37	9.97	24.53	91	24.53	73.58	26.62
X ^٧	95	25.61	157	42.32	73	19.68	39	10.51	19.68	73	19.68	39	10.51	19.68	73	19.68	75.85	26.40
X ^٨	108	29.11	155	41.78	76	20.49	25	6.74	20.49	76	20.49	25	6.74	20.49	76	20.49	77.90	24.72
X ^٩	79	21.29	157	42.32	97	26.15	31	8.36	26.15	97	26.15	31	8.36	26.15	97	26.15	74.56	25.54
X ^{١٠}	116	31.27	136	36.66	84	22.64	30	8.09	22.64	84	22.64	30	8.09	22.64	84	22.64	77.68	25.40
المعدل العام		25.39		41.29		22.70		8.73		22.70		8.73		22.70		8.73	75.91	25.74
المجموع		66.68				22.70		10.62		22.70		10.62		22.70		10.62		

المصدر: إعداد الباحثان من خلال مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS V.26) n=371

(٣) وصف وتشخيص إجابات الأفراد المبحوثين بشأن ممارسة إدارة وتقييم الأداء الأخضر

تتضمن معطيات الجدول (٨) وجود حالة من الاتفاق بين آراء الأفراد المبحوثين بشأن فقرات ممارسة إدارة وتقييم الأداء الأخضر وتحديدًا في شركة مصافي الشمال المبحوثة للفقرات (X11-X15)، إذ بلغ معدل الاتفاق العام بشأن نتائج التحليل بالاتفاق (اتفق بشدة، اتفق) (56%)، وهذا يعني أن هناك درجة اتفاق لإجابات الأفراد المبحوثين على فقرات ممارسة إدارة وتقييم الأداء الأخضر، أي أن آراء الأفراد المبحوثين تجسدها حالة من الإيجابية وبالتركيز على مضامين مقياس (Likert) الخماسي، مع وجود حالة من عدم الاتفاق العام في إجابات الأفراد المبحوثين وهي (لا اتفق، لا اتفق بشدة) على فقرات ممارسة إدارة وتقييم الأداء الأخضر (12%)، أما عن نسبة الإجابات الوسطية (اتفق نوعاً ما) هي (32%)، وكان الوسط الحسابي (3.58) والانحراف المعياري (0.94) ومعامل الاختلاف (26%)، وبلغ معدل نسبة الاستجابة لممارسة إدارة وتقييم الأداء الأخضر (72%)، وتعكس هذه النسبة وجود أهمية جيدة، ويستنتج من ذلك اتفاق الأفراد المبحوثين بشكل واضح بشأن الفقرات المعبرة عن ممارسة التوظيف الأخضر وذلك تبعاً لوجهة نظرهم الشخصية.

أما على المستوى الجزئي للفقرات المعبرة عن ممارسة فأن الفقرة (X11) والتي تمثل (تفعل شركتنا نظم المعلومات البينية لصالح قرارات تقييم أداء العاملين، حصلت على أعلى نسبة استجابة (74%) وبوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.89) كما بلغت نسبة معامل الاختلاف (24%)، في حين أن الفقرة (X13) حققت أقل نسبة استجابة (70%) والذي يمثل (تقوم شركتنا بدمج أهداف الإدارة البينية مع نظام تقييم أداء العاملين، باتفاق بنسبة (55%) وبوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.97) ومعامل اختلاف (28%).

الجدول (٨): نتائج إجابات الأفراد المبحوثين بشأن ممارسة إدارة وتقييم الأداء الأخضر

الفقرات	اتفق بشدة		اتفق		لا اتفق		لا اتفق بشدة		مقياس الاستجابة		الوسط الحسابي		الانحراف المعياري		معامل الاختلاف		نسبة الاستجابة	
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	اتفق نوعاً ما	اتفق	لا اتفق	لا اتفق بشدة	عدد	%	عدد	%	نسبة	نسبة
X11	73	19.68	144	38.81	124	33.42	28	7.55	33.42	124	33.42	28	7.55	33.42	124	33.42	73.91	24.06
X12	54	14.56	139	37.47	138	37.20	32	8.63	37.20	138	37.20	32	8.63	37.20	138	37.20	70.73	25.98
X13	52	14.02	153	41.24	103	27.76	56	15.09	27.76	103	27.76	56	15.09	27.76	103	27.76	70.08	27.79
X14	56	15.09	150	40.43	115	31.00	41	11.05	31.00	115	31.00	41	11.05	31.00	115	31.00	70.94	27.02
X15	71	19.14	138	37.20	116	31.27	39	10.51	31.27	116	31.27	39	10.51	31.27	116	31.27	72.24	26.93
المعدل العام		16.50		39.03		32.13		10.57		32.13		10.57		32.13		10.57	71.58	26.36

12.35

32.13

55.53

المجموع

n=371

المصدر: إعداد الباحثان من خلال مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS V.26)

(٤) وصف وتشخيص إجابات الأفراد المبحوثين بشأن ممارسة التعويضات الخضراء

تحدد معطيات الجدول (٩) وجود حالة من الاتفاق بين آراء الأفراد المبحوثين بشأن فقرات ممارسة التعويضات الخضراء في شركة مصافي الشمال للفقرات (X16-X20)، إذ بلغ معدل الاتفاق العام في إذ بلغ معدل الاتفاق العام بشأن نتائج التحليل بالاتفاق (اتفق بشدة، اتفق) بنسبة (51%) وهذا يعني أن هناك درجة اتفاق لإجابات الأفراد المبحوثين على فقرات ممارسة التعويضات الخضراء، أي أن آراء الأفراد المبحوثين تجسدها حالة من الإيجابية وبالتركيز على مضامين مقياس (Likert) الخماسي، مع وجود حالة من عدم الاتفاق العام في إجابات الأفراد المبحوثين وهي (لا اتفق، لا اتفق بشدة) على فقرات ممارسة التعويضات الخضراء (23%)، أما عن نسبة الإجابات الوسطية (اتفق نوعاً ما) هي (26%)، وكان الوسط الحسابي (3.37) والانحراف المعياري (1.07) ومعامل اختلاف (32%)، وبلغ معدل الاستجابة لممارسة التعويضات الخضراء (67%)، وتعكس هذه النسبة وجود أهمية متوسطة، ويستنتج من ذلك اتفاق الأفراد المبحوثين بشكل واضح بشأن الفقرات المعبرة عن ممارسة التوظيف الأخضر وذلك تبعاً لوجهة نظرهم الشخصية.

أما على المستوى الجزئي فأن الفقرة (X16) والتي تُمثل (تهتم شركتنا بالجوانب المعنوية لدى العاملين بقصد تأمين تفاعلهم الإيجابي مع البيئة)، قد حصلت على أعلى نسبة استجابة (71%) وبوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.91) كما بلغت نسبة معامل الاختلاف لهذه الفقرة (26%)، في حين أن الفقرة (X18) حققت أقل نسبة استجابة (63%) والذي يُمثل (تمنح شركتنا القروض لأنشطة العاملين الداعمة للتوجهات البيئية)، وباتفاق بنسبة (45%) وبوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (1.15) ومعامل اختلاف (36%).

الجدول (٩): نتائج إجابات الأفراد المبحوثين بشأن ممارسة التعويضات الخضراء

الفقرات	مقياس الاستجابة													
	اتفق بشدة (5)		اتفق (4)		اتفق نوعاً ما (3)		لا اتفق (2)		لا اتفق بشدة (1)		معامل الاختلاف	النسبة الاستجابة %		
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%				
X16	55	14.82	145	39.08	125	33.69	42	11.32	4	1.08	3.55	0.91	25.75	71.05
X17	50	13.48	143	38.54	94	25.34	69	18.60	15	4.04	3.39	1.06	31.30	67.76
X18	43	11.59	125	33.69	79	21.29	97	26.15	27	7.28	3.16	1.15	36.48	63.23
X19	46	12.40	150	40.43	110	29.65	51	13.75	14	3.77	3.44	1.00	29.05	68.79
X20	69	18.60	116	31.27	74	19.95	83	22.37	29	7.82	3.30	1.23	37.11	66.09
المعدل العام		14.18		36.60		25.98		18.44		4.80	3.37	1.07	31.94	67.39
المجموع		50.78				25.98		23.23						

n=371

المصدر: إعداد الباحثان من خلال مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS V.26)

بهدف الإحاطة الكافية بمتطلبات الإطار الميداني فيما يتعلق بالمتغير الوسيط (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء)، يمكن القول أن جميع الإجابات ولكل الممارسات جاءت بمستوى أعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣)، والجدول (١٠) يوضح الأهمية النسبية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ومستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وترتيبها، وبما يعكس مدى توافر هذه المتغير الوسيط في المنظمة المبحوثة (شركة مصافي الشمال).

الجدول (١٠): الأهمية النسبية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمة المبحوثة

ت	الممارسات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	نسبة الاستجابة %	الترتيب
١.	التوظيف الأخضر	3.54	1.03	29.06	70.75	الثالث
٢.	التدريب والتطوير الأخضر	3.80	0.98	25.74	75.91	الأول
٣.	إدارة وتقييم الأداء الأخضر	3.58	0.94	26.36	71.58	الثاني
٤.	التعويضات الخضراء	3.37	1.07	31.94	67.39	الرابع

n=371

المصدر: إعداد الباحثان من خلال مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS V.26)

بناءً لما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية والتي تتعلق بـ تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة وتقييم الأداء الأخضر، التعويضات الخضراء) في المنظمة المبحوثة.

٥. الاستنتاجات والتوصيات

أ. الاستنتاجات

- (١) ادركت المنظمات في الآونة الأخيرة وخاصةً الصناعية منها مدى تأثيرها على البيئة الداخلية والخارجية لمنظمتهم، بحيث بدأت هذه المنظمات تتجه نحو استحضار كل يسهم في احتواء هذه الظاهرة سواء كان ذلك طوعاً أم استجابةً للضغوط التي تتعرض لها، ومن هنا باتت عملية استحضار المفهوم الأخضر ابرز الحلول لهذه الظاهرة من حيث مفاعلة الإدارات التنظيمية مع المفهوم الأخضر وتفعيل حالة من التراصف بينهما في مكان العمل.
- (٢) تستلزم عملية تفعيل المفهوم الأخضر مشاركة اهم الموجودات المنظمة ألا وهي الموارد البشرية بحيث يمكن الحصول على مورد بشري اخضر يعمل على تقديم العديد من مبادرات الخضراء والصدقية للبيئة وباطار أخلاقي تتجسد معانيها بالمسؤولية والاستدامة، ومن هنا بدأت مرحلة جديدة تسمى إدارة الموارد البشرية الخضراء بحيث يتم تدعيم الممارسات التقليدية لها بمؤشرات داعمة للتوجهات البيئية، وبما يسهم في تفعيل مفهوم ما يسمى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من حيث (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة وتقييم الأداء الأخضر، التعويضات الخضراء).
- (٣) تهتم شركة مصافي الشمال باستحضار المفاعلة بين ممارسات التدريب والتطوير التقليدي وممارسات المفهوم الأخضر تحت ما يسمى التدريب والتطوير الأخضر والتي جاءت كأفضل الممارسات تطبيقاً، بحيث تتضح معالم القدرة على تعزيز مستويات الوعي لدى العاملين تجاه البيئة من خلال إقامة الندوات والمؤتمرات وتعزيز مضمون ومحتوى الثقافة البيئية والتوجه نحو تقليل حالات الهدر ذات الضرر على البيئة وبالشكل الذي يسهم في توجيه البرامج التدريب نحو تطوير العاملين، أما ما يتعلق بكيفية التخلص من النفايات فقد جاءت كأقل نسبة اتفاق بين الفقرات.
- (٤) تتجه المنظمة المبحوثة (شركة مصافي الشمال) نحو تطبيق المفهوم الأخضر في ميدان عملها باعتماد التعويضات الخضراء بشكل عام، ولكن عند الاطلاع على النتائج يتضح أن هذه الممارسة قد حققت مستوى التطبيق الأقل بين الممارسات الأخرى، إذ هناك توجهات ولكن ليس بالمستوى المطلوب فيما يتعلق بالجوانب المعنوية والتحفيز والتعويضات المالية ومشاركة الأرباح قياساً بغيرها من المتطلبات والتي جاءت كأقل الفقرات توافراً وهي ما تتعلق بمدى منح العاملين القروض الداعمة للتوجهات البيئية.
- (٥) تُفعل شركة مصافي الشمال توجهاتها المستدامة والخضراء من خلال اعتماد ممارسات (إدارة الأداء والتقييم الأخضر، التوظيف الأخضر) والتي حقق حالة وسطية بين الممارسات، وذلك بالسعي نحو تفعيل نظم المعلومات البيئية تجاه قرارات تقييم الأداء ودعمها باعتماد التقانة الإلكترونية في عملية استقطاب العاملين، قياساً بغيرها من التوجهات ومنها والأقل تطبيقاً من حيث مفاعلة الأهداف البيئة الخضراء مع نظام تقييم أداء العاملين ومدى اعتماد الاختبارات البيئية بهدف اختيار الشخص المناسب للعمل في المنظمة المبحوثة.

ب. التوصيات

- (١) ضرورة الاطلاع من قبل إدارة شركة مصافي الشمال على مضامين الفكر الإداري وبالذات فيما يتعلق بالموارد البشرية وإدارة المنظمة والسلوك التنظيمي، بهدف التعرف على أبرز المستجدات الفكرية التي توصلت لها هذه التخصصات والتي تكون ذات علاقة مباشرة مع مسؤولياته الإدارية والقيادية في مكان العمل.
- (٢) تحسين الجهود التعاونية ما بين القائمين على المنظمة المبحوثة والجامعات والباحثين في مجال الإدارة والاقتصاد، بهدف تشخيص العديد من الإشكاليات التي تعترض عملها ومن ثم وضعها تحت منظور المعالجات اللازمة لها، فضلاً عن الاستفادة من هذه الدراسات والأبحاث بكيفية يتم معالجتها نظرياً وميدانياً.
- (٣) الاهتمام بمنطلقات الاستدامة في مكان العمل وذلك من خلال تنشيط واقع المفهوم الأخضر في مكان العمل ومفاعلتها مع الإداريات المختلفة في شركة مصافي الشمال ومنها إدارة الموارد البشرية، من خلال الاهتمام بالموارد البشري بوصفه المورد الأهم في العمل المنظمي وبالشكل الذي يسهم في تخفيض مستويات التلوث والهدر وإعادة التدوير والتخلص من النفايات وكل ذلك يمكن اني ندج تحت مظلة الاستدامة الداعمة للمفهوم الأخضر.
- (٤) أهمية مفاعلة الممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية بالمفهوم الأخضر بحيث تتضح أوجه الممارسات الخضراء من حيث (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة وتقييم الأداء الأخضر، التعويضات الخضراء)، ومن ثم تحسين مستويات توافرها في مكان العمل.
- (٥) معالجة بعض الحالات السلبية التي تعاني منها شركة مصافي الشمال فيما يتعلق بالممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية وبالذات فيما يتعلق بإجراء سلسلة من الاختبارات للمتقدمين بقصد اختيار ما هو أفضل بينياً، ومن ثم تنفيذ البرامج التدريبية الداعمة لمسألة التخلص من النفايات، والمقترنة بالقيام بمسألة دمج أهداف الإدارة البيئية مع نظام تقييم أداء العاملين ومنح القروض لأنشطة العاملين الداعمة للتوجهات البيئية.
- (٦) تعزيز واقع الممارسات الخضراء في شركة مصافي الشمال من خلال تفعيل ثقافة العمل الأخضر من خلال الاهتمام بتحديد المواصفات المطلوبة للأشخاص من حيث قدراتهم على التعامل مع حالات التلوث والنفايات، فضلاً عن تحديد مدى حاجة العاملين للبرامج التدريبية والتطويرية البيئية في مكان العمل، ومن ثم تعزيز الطرق التقليدية لتقييم العاملين بومضات خضراء واستخدام المكافآت الخضراء الداعمة لمسألة النشاط البيئي في مكان العمل.

قائمة المصادر

أولاً: المصادر باللغة العربية

- (١) احمد، مناف عبدالمطلب، (٢٠١٩)، اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المنظمة: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في مستشفيات مدينة الرمادي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (١١)، العدد (٢٦).
- (٢) الإبراهيمي، إحسان عبدالامير عزيز، (٢٠١٩)، إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة ميدانية في مستشفى الأمير والغبير الأهليين في محافظة النجف الأشرف، مجلة اداب الكوفة، المجلد (١)، العدد (٣٩).

ثانياً: المصادر العربية المترجمة

- 1- Ahmed, Manaf Abdel Muttalib, (2019), The impact of green human resources management practices in improving the organization's performance: An exploratory study of the opinions of a sample of workers in hospitals in the city of Ramadi, Anbar University Journal of Economic and Administrative Sciences, Volume (11), Issue (26).
- 2- Al-Ibrahimi, Ihsan Abdul-Amir Aziz, (2019), Green Human Resources Management and its Role in Achieving Competitive Excellence: A Field Study at Al-Amir and Al-Ghadeer Al-Ahly Hospital in Al-Najaf Al-Ashraf Governorate, Kufa Journal of Arts, Volume (1), Issue (39).

ثالثاً: المصادر الاجنبية

1. Al Mamun, Mohammad Abdullah, (2019), An Analysis of Employee Awareness on Green Human Resource Management Practices: Evidence from Bangladesh, Human Resource Management Research, 9 (1).
2. Alkhateeb, Tarek Tawfik Yousef, Alkahtani, Nasser Saad & Mahmood, Haider, (2018), Green Human Resource Management, Financial Markets and Pollution Nexus in Saudi Arabia, International Journal of Energy Economics and Policy, Vol. (8), Iss. (3).
3. Al-Minhas, Usman, Ndubis, Nelson Oly & Barrane, Fatima Zahra, (2019), Corporate environmental management A review and integration of green human resource management and green logistics, Management of Environmental Quality: An International Journal, Vol. (31), No. (2), Emerald Publishing Limited.
4. Alqudah, Mohammad Noor Khaled M., Yusof, Yusnita, Elayan, Malek Bakheet & Paramita, Cempaka, (2021), Green Human Resource Management and Organizational Environmental Sustainability During Covid-19 Pandemic: A Conceptual Framework, Advances in Economics, Business and Management Research, Vol. (194), International Conference on Management, Business, and Technology (ICOMBEST 2021), Atlantis Press.
5. Al-Romeedy, Bassam Samir, (2019), Green human resource management in Egyptian travel agencies: constraints of implementation and requirements for success, Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, Routledge Taylor & Francis Group.
6. Anuradha & Srivastava, A.K., (2018), The Study of Green Human Resource Management and its effect on employees' health in Automobile Industry, Business Management And Law, Vol. (2), CORE.
7. Ardiza, Fathia & Nawangsari, Lenny Christina, (2019), Effect of Green Performance Appraisal and Green Compensation and Rewards Mediated by OCBE to the Performance of Employees PT Telecommunications Indonesia International (Telin), International Journal of Innovative Science and Research Technology, Vol. (4), Iss. (12).
8. Arulrajah, A. Anton, Opatha, H.H.D.N.P., & Nawaratne, N.N.J., (2016), Employee Green Performance of Job: A Systematic Attempt towards Measurement, Sri Lankan Journal of Human Resource Management, Vol. (6), No. (1).
9. Benevene, Paula & Buonomo, Ilaria, (2020), Green Human Resource Management: An Evidence-Based Systematic Literature Review, Sustainability, (12), MDPI.
10. Fawehinmi, Olawole, Yusliza, Mohd Yusoff, Mohamad, Zaleha, Faiezah, Juhari Noor & Muhammad, Zikri, (2019), Assessing the green behavior of academics The role of green human resource management and environmental knowledge, International Journal of Manpower, Emerald Publishing Limited.
11. Fernández, A. Labella & Río, J. Martínez-del, (2020), Green Human Resource Management, Springer, www.researchgate.net.
12. Gill, Atif Ali, Ahmadb, Balqees & Kazmi, Shiza, (2021), The effect of green human resource management on environmental performance: The mediating role of employee eco-friendly behavior, Management Science Letters, (11).
13. Hamod, Rasool Majeed & Majeed, Sumaya Abbas, (2021), Effect of Green Human Resource Management Practices in Enhancing Sustainable Competitive Advantage: AN EXPLORATORY STUDY of A Sample of Hospitals, Palarch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology, 18 (7).
14. Hussain, Tuhin, (2021), Green Human Resource Management (GHRM) Practices and Its Impact on Organizational Performance: A Study on Some Organizations in Bangladesh, International Journal of Advanced Multidisciplinary Scientific Research, Vol. (4), Iss. (8).
15. Islam, Md Asadul, Hunt, Abigail, Jantan, Amer Hamzah, Hashim, Haslinda & Chong, Choo Wei, (2019), Exploring challenges and solutions in applying green human resource management practices for the sustainable workplace in

- the ready-made garment industry in Bangladesh, Business strategy and Development, John Wiley & Sons, Ltd and ERP Environment.
16. Khan, Shaista, Shah, Syed Muneer Ahmed & Hussain, Nazar, (2022), Measuring the Impact of Green Human Resources Practice on Organizational Performance, Pakistan Social Sciences Review, Vol. (6), No. (2).
 17. Krithika, J., DivyaPriyadharshini, N., & GokulaPriya, J., (2019), Green HRM - Practices In Organisations, journal of Business and Management, Vol. (21), Iss. (3).
 18. Kuo, Yen-Ku, Khan, Tariq Iqbal, Islam, Shuja Ul, Abdullah, Fakhru Zaman, Pradana, Mahir & Kaewsang-on, Rudsada, (2022), Impact of Green HRM Practices on Environmental Performance: The Mediating Role of Green Innovation, Frontiers in Psychology, Vol. (13).
 19. Mandago, Rael Jeruto, (2019), Influence of Green Human Resource Management Practices on Environmental Sustainability in Service Based State Corporations in Kenya, Doctoral Dissertation, University of Agriculture and Technology, Jomo Kenyatta.
 20. Masri, Hiba A., & Jaaron, Ayham A.M., (2017), Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study, Journal of Cleaner Production, (143), Elsevier.
 21. Naor, Michael, Linderman, Kevin & Schroeder, Roger, (2010), The globalization of operations in Eastern and Western countries: Unpacking the relationship between national and organizational culture and its impact on manufacturing performance, Journal of Operations Management, Elsevier.
 22. Opatha, H. H. D. N. P., & Arulrajah, A. Anton, (2014), Green Human Resource Management: Simplified General Reflections, International Business Research, Vol. (7), No. (8).
 23. Pawar, Avinash, (2016), Review on Implications of Green Human Resource Management in Business, International Journal in Management and Social Science, Vol. (04), Iss. (04).
 24. Pham, Do Dieu Thu & Paillé, Pascal, (2020), Green recruitment and selection: an insight into green patterns, International Journal of Manpower, Vol. (41), No. (3), Emerald Publishing Limited.
 25. Posarajan, Aranganathan, (2018), Green Recruitment: A New-Fangled Approach to Attract and Retain Talent, International Journal of Business Management & Research, Vol. (8), Iss. (2), Trans Stellar.
 26. Saeed, Bilal Bin, Afsar, Bilal, Hafeez, Shakir, Khan, Imran, Tahir, Muhammad & Afridi, Muhammad Asim, (2018), Promoting employee's proenvironmental behavior through green human resource management practices, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, John Wiley & Sons, Ltd and ERP Environment.
 27. Song, Wenhao, Yu, Hongyan & Xu, Hui, (2020), Effects of green human resource management and managerial environmental concern on green innovation, European Journal of Innovation Management, Emerald Publishing Limited.
 28. Tariq, Sanobar, Jan, Farzand Ali & Ahmad, Muhammad Shakil, (2014), Green employee empowerment: a systematic literature review on state-of-art in green human resource management, Qual Quant, Springer.
 29. Thomson, Kevin, (2014), Well-being at work: A review of the literature, New Economics Foundation (NEF).
 30. Tuls, Paudel & Ji, Yunho, (2020), A Conceptual Approach to Green Human Resource Management and Corporate Environmental Responsibility in the Hospitality Industry, journal of Asian Finance, Economics and Business, Vol. (7), No. (1).
 31. Uddin, Maen, (2018), Practicality of Green Human Resource Management Practices: A Study on Banking Sector in Bangladesh, International Journal of Economics, Commerce and Management, Vol. (VI), Iss. (6).
 32. Wu, Jianfei, Chen, Dan, Bian, Zejuan, Shen, Tiantian, Zhang, Weinan & Cal, Wenjing, (2021), How Does Green Training Boost Employee Green Creativity? A Sequential Mediation Process Model, Frontiers in Psychology, Vol. (12).
 33. Zhang, Yujing, Luo, Yilin, Zhang, Xinjing & Zhao, Jing, (2019), How Green Human Resource Management Can Promote Green Employee Behavior in China: A Technology Acceptance Model Perspective, Sustainability, (11), MDPI.

الملحق (١)

بسم الله الرحمن الرحيم
م / استثمارة استبانة

الأفراد المبحوثين المحترمون..... السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.
نضع بين أيديكم استثمارة البحث الموسوم "تشخيص واقع الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة مصافي الشمال"، علماً أن أجابكم عن الفقرات المدرجة في الاستثمارة تستخدم لأغراض البحث العملي، لذا دون ضرورة لذكر الاسم، ونرجو من حضرتكم تقديم المساعدة للباحثين بشأن الإجابة على جميع الفقرات في الاستثمارة.
تفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير.

ملاحظة: نرجو من حضرتكم الإجابة على جميع الفقرات لضمان صلاحية الاستثمارة في التحليل الإحصائي

أ. بيانات خاصة بالمجيبين:

البيانات الشخصية	النوع الاجتماعي	العمر	المؤهل العلمي	سنوات الخدمة الوظيفية	عدد الدورات التدريبية
------------------	-----------------	-------	---------------	-----------------------	-----------------------

ب. ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء: بأنها مفاعلة الممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية مع توجهات الإدارة البيئية بالشكل الذي يضمن إقرار جانباً من التراصف الأخضر بينهما، وبما يسهم في دعم الاستدامة على المستوى الفردي والمنظمي والمجتمعي.

ت	الفقرات	٥	٤	٣	٢	١
		اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا أتفق	لا أتفق بشدة

التوظيف الأخضر

١. توجه شركتنا الثقافة الإلكترونية لصالح عملية استقطاب العاملين
٢. تهتم شركتنا باستقطاب العاملين الذين لديهم أفكار مبتكرة للتعامل مع معطيات البيئة
٣. تجري شركتنا سلسلة من الاختبارات للمتقدمين بقصد اختيار ما هو أفضل بيئياً
٤. تعتمد شركتنا على إجراء المقابلات على أساس يدعم التوجهات البيئية
٥. تضع شركتنا أولويات الاهتمام بالبيئة عند تعيين العاملين فيها

التدريب والتطوير الأخضر

٦. تنفذ شركتنا البرامج التدريبية الداعمة لمسألة التخلص من النفايات
٧. توجه شركتنا العاملين نحو تقليل حالات الهدر التي تلحق الضرر بالبيئة
٨. تعزز شركتنا مستوى الوعي البيئي لدى العاملين من خلال إقامة الندوات والمؤتمرات
٩. تسخر شركتنا البرامج التدريبية ذات العلاقة بالبيئة لصالح عمليات تطوير العاملين
١٠. تنشر شركتنا مضمون ومحتوى الثقافة البيئية بين العاملين

إدارة وتقييم الأداء الأخضر

١١. تفعل شركتنا نظم المعلومات البيئية لصالح قرارات تقييم أداء العاملين
١٢. تدرج شركتنا مجموعة من المؤشرات البيئية في نظام تقييم أداء العاملين
١٣. تقوم شركتنا بدمج أهداف الإدارة البيئية مع نظام تقييم أداء العاملين
١٤. توجه شركتنا نظام تقييم أداء العاملين نحو معالجة القضايا البيئية
١٥. تقدم شركتنا ملاحظات دورية للعاملين بقصد تحسين أدائهم البيئي

التعويضات الخضراء

١٦. تهتم شركتنا بالجوانب المعنوية لدى العاملين بقصد تأمين تفاعلهم الإيجابي مع البيئة
١٧. تقدم شركتنا مجموعة من التعويضات المالية للعاملين بقصد المحافظة على البيئة
١٨. تمنح شركتنا القروض لأنشطة العاملين الداعمة للتوجهات البيئية
١٩. تحفز شركتنا العاملين نحو معالجة القضايا البيئية والمحافظة عليها
٢٠. تخصص شركتنا للعاملين جزءاً من الأرباح عند إسهامهم في دعم التوجهات البيئية