مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية

اسم المقال: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في أداء العاملين "دراسة ميدانية على المصارف الخاصة في سورية"
اسم الكاتب: د. سمر معروف قبلان، د. أحمد صهيوني
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/558
تاريخ الاسترداد: 2026/11/01 10:00 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في أداء العاملين "دراسة ميدانية على المصارف الخاصة في سورية"

د. سمر معروف قبلان*

د. أحمد صهيوني*

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد إدراك العاملين في المصارف لمفهوم ومستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء واختبار أثر تطبيق هذه الممارسات على أدائهم. تكونت عينة الدراسة من 37 مبحوثاً من العاملين في إدارة الموارد البشرية في المصارف السورية الخاصة والمدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية. وفي سبيل تحقيق أهداف الدراسة صمم الباحثان استبياناً لجمع البيانات. أشارت نتائج البحث إلى أن إدراك المبحوثين لمفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كان متوسطاً. أما إدراكهم لمستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المصارف السورية الخاصة كان متوسطاً لكل الممارسات باستثناء المكافآت الخضراء التي كانت بمستوى منخفض. وبيّنت نتائج تحليل الانحدار اللوجستي المتعدد إلى وجود أثر إيجابي ومعنوي لممارسات التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر وحفظ الطاقة في أداء العاملين في المصارف المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية. بينما دلت النتائج على عدم وجود تأثير معنوي للمكافآت الخضراء في أداء العاملين في هذه المصارف. أوصت

* المعهد العالي للتنمية الإدارية– جامعة دمشق.

الدراسة بضرورة قيام إدارات الموارد البشرية للمصارف الخاصة بتعزيز الممارسات الخضراء بما يضمن رفع أداء العاملين فيها، كما أوصت الدراسة بضرورة بتوسيع مجال البحث ليشمل القطاع المصرفي الحكومي وقطاعات اقتصادية أخرى في سورية.

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، أداء العاملين، المصارف السورية.

The Impact of Green Human Resource Practices on Employees Management Performance

"A field study on private banks in Syria"

Dr. Samar Kabalan*

Dr. Ahmad Sahyouni*

Abstract

This study aimed to determine bank employees' awareness of the level of applying green human resource management practices and to test the effect of applying these practices on their performance. The study sample consisted of 37 respondents working in human resources management in private Syrian banks listed in the Damascus Stock Exchange. In order to achieve the objectives of the study, the researchers designed a questionnaire to collect data.

The results of the research indicated that the respondents' perception of the concept of green human resource management practices was average. As for their awareness of the level of application of green human resource management practices in Syrian private banks, it was average for all practices except for green rewards, which were at a low level. The results of the multiple logistic regression analysis showed that there is a positive and significant impact of green employment practices, green training and development, green performance evaluation and energy conservation on the performance of employees in banks listed on the Damascus Stock Exchange. While the results indicated that there was no significant effect of green

*Higher Institute of Administrative Development -Damascus University.

rewards on the performance of employees in these banks. The study recommended the necessity for the human resources departments of private banks to promote green practices in a way that would ensure raising the performance of their employees. The study also recommended the necessity to expand the field of research to include the governmental banking sector and other economic sectors in Syria.

Keywords: Human Resource Management, Employees' Performance, Syrian Banks.

المقدمة:

لوحظ في الآونة الأخيرة، اهتمام كبير في عالم الاعمال بموضوع التنمية المستدامة ودور الممارسات البيئية الخضراء؛ نظراً لظهور المشاكل البيئية والمنافسة العالمية والتي تشكل تهديداً على بقاء المنظمة واستمراريتها؛ مما فرض على المنظمات المعاصرة تعديل سلوكها المؤسسي من أجل تبني الممارسات الصديقة للبيئة وخلق ثقافة الإدارة الخضراء، وقد توصلت العديد من الدراسات والتجارب العالمية إلى أن السبب الرئيسي في المشكلات البيئية هو نتيجة سلوك الحكومات والمؤسسات، يليها سلوك الأفراد والمجتمعات؛ ولذلك اتجهت هذه المؤسسات إلى دمج الإدارة البيئية مع العديد من الإدارات، ومن أهمها إدارة الموارد البشرية، والتي تم تسميتها بإدارة الموارد البشرية الخضراء –GHRM - (Green Human Resources Management)؛ حيث تلعب GHRM دوراً حيوياً في القضايا البيئية وتحقيق الاستدامة لموارد المنظمة، وتعتبر فلسفة أو نهج بيئي إداري يهدف إلى دمج وتضمين الأهداف البيئية في جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية كي تصبح صديقة للبيئة (خضراء)؛ وتساعد على تشجيع الموظفين على القيام بمبادرات خضراء في بيئة عملهم، مثل حوسبة إجراءات العمل أي تحويلها إلكترونياً؛ مما يقلل من استهلاك الورق، وإعادة تدوير النفايات المكتبية، وعقد اجتماعات ومؤتمرات وبرامج تدريبية إلكترونياً (عن بُعد)؛ فكل ذلك يقلل من معدلات السفر والازدحام والتلوث وما يصاحب ذلك من إهدار للموارد، وهذا يعني أن المنظمات الخضراء تشجع موظفيها على أن يكونوا أصدقاء للبيئة في مكان العمل؛ من أجل تحسين أدائها البيئي كاستجابة للتوقعات العالمية والحكومية للاستدامة، وبناء العلامة التجارية البيئية؛ مما يحسن صورتها لدى الموظفين والعملاء والمجتمع؛ وبالتالي يؤدي إلى زيادة إنتاجيتها وقدرتها التنافسية ويساهم في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمنظمة لناحية العاملين والمنظمة والمجتمع والدولة وبالتالي تحسين الأداء التنظيمي للمنظمة من خلال تحسين فعالية وكفاءة أداء العاملين في المنظمة.

الدراسات السابقة

أولاً- الدراسات العربية

- دراسة (السيسي وآخرون، 2019): الإدارة الخضراء للموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين بالإدارات التعليمية.[1]

يهدف هذا البحث إلى التعرف على دور ممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالإدارات التعليمية بمحافظة القليوبية في مصر، واعتمد الباحثون في هذا البحث على المزج بين المنهج المقارن والمنهج الوصفي لوصف المشكلة وتحليل نتائج البحث، وقد تم تصميم قائمة استبيان تم إعدادها لغرض جمع البيانات حسب متغيرات البحث، والتي تمثل الإدارة الخضراء للموارد البشرية(متغير مستقل) وأداء العاملين (متغير تابع)، وقد كانت عينة البحث العشوائية بنسبة % 92.72 من مجتمع البحث، وقد توصل الباحثون إلى عدة نتائج تمثلت في وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لجميع أبعاد الإدارة الخضراء للموارد البشرية في أداء العاملين، كذلك توصل الباحثون إلى مجموعة من التوصيات ومنها، الاهتمام بالموارد البشرية وترسيخ مفهوم الموارد البشرية الخضراء لما له من أثر إيجابي في تطوير الأداء، والاهتمام ببيئة العمل وتطويرها وتحسينها، ومراجعة الأنظمة الخاصة بالمكافآت والحوافز الخضراء، وتبني مبدأ العمل المرن من خلال المنزل، وفسح المجال أمام العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات الخضراء، والاهتمام بتوفير التدريب المستمر وفق برامج وخطط لرفع الكفاءة وتحسين الأداء.

- دراسة (الطاهر وآخرون، 2019): توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على أداء الموارد البشرية في القطاع الصناعي في السودان[2]

[1] السيسي شديد محمد سلامه. رفاعي عبد العزيز ممدوح – جبريل محمد عبد الحميد ماجدة – سرج محمد رشاد أشرف –المركز الاستكشافي للعلوم والتكنولوجيا بالقليوبية–كلية التجارة، جامعة عين شمس– المديرية التعليمية بالقليوبية. الإدارة الخضراء للموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين بالإدارات التعليمية .. مجلة العلوم البيئية معهد الدراسات والبحوث البيئية – جامعة عين شمس. المجلد الخامس والأربعون، الجزء الثالث، مارس.2019ص:337-363

[2] الطاهر جاد الله سناء، أبو سن إبراهيم أحمد، حامد ادم عبد السلام (2019) توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على أداء الموارد البشرية في القطاع الصناعي في السودان .المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية عدد 9

هدفت الدراسة إلى التعرف على توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها على أداء الموارد البشرية في القطاع الصناعي في السودان، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاستعانة بالدراسات السابقة لبناء نموذج الدراسة وكذلك تطوير الفرضيات، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة غير احتمالية عددها (333) بنسبة استرداد(88%). تم معالجة البيانات إحصائياً عن طريق AMOS v25 وتم التأكد من صلاحية النموذج عن طريقة اختبار ألفا كرونباخ. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية جزئية بين توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأداء الموارد.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

- دراسة (Aburahman. et. al،2020): العلاقة بين ممارسات GHRM والأداء التنظيمي "دراسة حالة: جامعة غزة[3]

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء التنظيمي. أجريت دراسة الحالة على موظفي جامعة غزة في فلسطين. كانت عينة الدراسة عبارة عن (100) موظف وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية. أظهرت النتائج العامة للدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات GHRM والأداء التنظيمي. وبحسب التحليل الساكن، لا توجد رؤيا واضحة حول خطوات الاختيار في جامعة غزة وإزالة الاعتبارات البيئية للوظيفة الشاغرة، وكذلك خطوات تدريب الموظفين لا تعتمد على البعد البيئي. أوصت الدراسة بالعمل الجاد والمستمر لزيادة الوعي البيئي والحاجة لتشجيع الجامعة لمزيد من ممارسات GHRM باستخدام تشجيع خطط التعويض والحوافز تطوير واستدامة الإنجازات البيئية. كما أوصت الدراسة بضرورة أن يكون تقييم الأداء البيئي ضمن تقييم الوظيفة وضرورة دمج

[3] Aburahma, I. A., Amuna, Y. M. A., & Aqel, A. M. (2020). The Relationship between GHRM Practices and Organizational Performance" Case study: Gaza University".

أهـداف الإدارة البيئيـة فـي نمـوذج تقـويم أداء الجامعـة وصـياغة الأهـداف والغايـات الخضراء.

- دراسة (Rawashdeha، 2020): أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء البيئي التنظيمي في مؤسسات الخدمات الصحية الأردنية[4]

الغرض من هذه الدراسة هو استكشاف العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM)، بما في ذلك التوظيف والاختيار الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، والمكافآت الخضراء والأداء البيئي في مؤسسة الخدمات الصحية الأردنية.

تم اختبار الفرضيات عن طريق استبيان تم إجراؤه بين منظمات الخدمات الصحية في الأردن بين أبريل ومايو 2018. أظهرت النتائج أن تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المستشفيات الأردنية كان متوسطاً، وكان الارتباط الأقوى بالتوظيف والاختيار بينما أضعف ارتباط كان مع التدريب والتطوير. كما تمت الإشارة إلى ارتباط إيجابي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الثلاثة والأداء البيئي.

- دراسة (Agyabeng-Mensah et al., 2020): دراسة تأثير ممارسات سلسلة التوريد الخضراء الداخلية وإدارة الموارد البشرية الخضراء والتعاون البيئي لسلسلة التوريد في أداء الشركة[5]

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة التأثير المباشر لممارسات سلسلة التوريد الخضراء الداخلية (IGSCP) على إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM)، التعاون البيئي لسلسلة التوريد (SCEC) في أداء الشركات (FP). واستخدمت الدراسة المنهج الكمي حيث تم جمع البيانات من مديري الموارد البشرية وسلسلة التوريد من 139 شركة تصنيع

[4] Rawashdeh, A. (2018). The impact of green human resource management on organizational environmental performance in Jordanian health service organizations. Management Science Letters, 8(10), 1049-1058.

[5] Agyabeng-Mensah, Y., Ahenkorah, E., Afum, E., Agyemang, A. N., Agnikpe, C., & Rogers, F. (2020). Examining the influence of internal green supply chain practices, green human resource management and supply chain environmental cooperation on firm performance. Supply Chain Management: An International Journal.

(أطعمة ومشروبات وكحول ومنسوجات وكيماويات زراعية وبلاستيك)، باستخدام استبيانات مخصصة. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج نمذجة المعادلات الهيكلية ذات المربعات الصغرى (Smart PLS 3.2.8). وأشارت النتائج إلى أن اعتماد ممارسات سلسلة التوريد الخضراء الداخلية فقط قد يؤثر سلباً على السوق والأداء المالي للشركات. ومع ذلك، فإنه قد يؤدي تنفيذ إدارة الموارد البشرية والتعاون البيئي لسلسة التوريد إلى تحفيز ممارسات سلسلة التوريد الخضراء الداخلية لتحسين أداء الشركات.

القيمة المضافة من الدراسة الحالية

تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في كونها درست أثر بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في أداء العاملين في القطاع المصرفي الخاص في سورية من ناحية الفعالية والكفاءة. حيث لم نجد أياً من الدراسات السابقة قد تعرض للموضوع في القطاع المصرفي ولاسيما من ناحية أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في أداء العاملين بالمنظمة. وفي حدود علم الباحثين، لم نجد أي دراسة في سورية تعرضت لهذا الموضوع. إضافة إلى ذلك، استخدم الباحثان أسلوب الانحدار اللوجستي المتعدد بخلاف الدراسات السابقة التي ركزت على أسلوب الانحدار الخطي المتعدد.

مشكلة الدراسة

على الرغم من وجود أدبيات تتناول موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى حد كبير إلا انه لا يزال هناك غموض مرتبط بالتنفيذ الفعال لسياسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات حول العالم لتحقيق ثقافة مطلقة للشركات الخضراء حول مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارساتها والاهتمام العالمي بها، أدى إلى تزايد الوعي داخل المنظمات بأهمية القضايا البيئية وأرغمها على تبني ممارسات صديقة للبيئة ممثلة بإدارة الموارد البشرية الخضراء والتي أسفرت عن زيادة الكفاءة وخفض التكاليف واستقطاب الكفاءات وتحسين الإنتاجية ما قد يساهم في تحسين أداء العاملين في المنظمات. من هنا فقد شكّل هذا الاهتمام حافزاً للباحثين لدراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وإمكانية

تطبيقها في منظمات الأعمال في سورية ولما لها من أهمية في تحقيق التنمية المستدامة والمحافظة على الطاقة المتجددة وتقليل الهدر وخفض التكلفة ما قد يساهم في تحقيق فعالية وكفاءة أداء العاملين وبالتالي تقديم فوائد للمنظمة والمجتمع والدولة، ونظراً لأن هذا الموضوع من المواضيع المستحدثة ونادرة التطبيق وخاصة في المنظمات العربية بشكل عام وسورية بشكل خاص فقد رأى الباحثان الخوض في هذا الموضوع ولاسيما في القطاع المصرفي في سورية.

وعليه فإنه يمكن تمثيل مشكلة الدارسة الحالية بإثارة السؤال الرئيس التالي:

- هل هناك أثر لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في أداء العاملين في المصارف السورية الخاصة؟

أهداف الدراسة

1. دراسة مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارساتها (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، حفظ الطاقة، المكافآت الخضراء).
2. دراسة مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المصارف الخاصة في سورية من وجهة نظر العاملين.
3. دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في أداء العاملين في المصارف الخاصة في سورية.

أهمية الدراسة

- **<u>الأهمية النظرية:</u>**

والتي تتجلى فيما ستقدمه هذه الدراسة من الإضافة الفكرية حول مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارساتها، ومفهوم الأداء وعناصره، والعلاقة بينهما، وذلك من خلال الدراسات السابقة والمراجع والأدبيات.

- **الأهمية العملية:**

والتي تتجلى في دراسة مستوى الإدراك لهذه المفاهيم (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء) في المصارف الخاصة السورية، ودراسة مستوى التطبيق لهذه الممارسات الخضراء وتحديد المتطلبات اللازمة للتطبيق الأمثل، وتقديم التوصيات اللازمة للقطاع المصرفي في سورية لزيادة أثر ممارسات GHRM في تحقيق الأداء الفعال والكفوء.

متغيرات البحث

- **المتغير المستقل:** ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء GHRMP والتي تتفرع إلى متغيرات فرعية هي التالية: التوظيف الأخضر– التدريب الأخضر– تقويم الأداء الأخضر– حفظ الطاقة– المكافآت الخضراء
- **المتغير التابع:** أداء العاملين

فرضيات البحث

- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتوظيف الأخضر في أداء العاملين في المصارف السورية الخاصة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتدريب والتطوير الأخضر في أداء العاملين في المصارف الخاصة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتقييم الأداء الأخضر في أداء العاملين في المصارف السورية الخاصة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لحفظ الطاقة في أداء العاملين في المصارف السورية الخاصة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمكافآت الخضراء في أداء العاملين في المصارف السورية الخاصة.

محددات البحث

- محددات معرفية تتعلق بحداثة مفهوم GHRMP والقلة النسبية للدراسات والمراجع والأدبيات ولا سيما العربية منها التي تحدثت عن الموضوع وأهميته.
- محددات مكانية تتعلق باقتصار البحث على القطاع المصرفي الخاص في سورية.
- محددات زمانية تتعلق بإجراء البحث عام 2021.

منهجية البحث

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت برنامج SPSS الإصدار 25. حيث صمم الباحثان استبياناً لجمع البيانات من إدارة الموارد البشرية في المصارف السورية الخاصة والمدرجة في بورصة دمشق للأوراق المالية. وتكونت عينة الدراسة من (37) مبحوثاً من هذه الإدارات.

مفهوم وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء

أصبح المورد البشري وظيفة تشمل جميع الأشخاص العاملين في المنظمة. اليوم لا تتعهد إدارة الموارد البشرية فقط بالتوظيف، والتقييم، والفصل، والعمليات الروتينية المماثلة ولكن أيضاً وظيفة إدارية وتصبح جزءاً لا يتجزأ من عناصر الإدارة مثل وظائف الإدارة الأخرى. لذلك، الموارد البشرية له أهمية إستراتيجية اليوم. إنه مهم جداً في تحديد رؤية المنظمة، الرسالة والأهداف.

في الآونة الأخيرة بدأت المنظمات في تطبيق المفاهيم الخضراء في جميع وظائفها الإدارية والفنية، في الماضي كان التركيز على الجانب الاقتصادي والمالي من أجل تحقيق الأرباح، ولكن في عالمنا المعاصر تسعى إدارة الأعمال إلى تحقيق النجاح التنظيمي من خلال تقليل التأثيرات البيئية، في الواقع، تحولت بيئة الأعمال التجارية من منظور اقتصادي تقليدي على أساس القدرات المالية إلى منظور استراتيجي، لتحقيق استدامة الموارد الطبيعية. بينما في الماضي، كانت القضايا البيئية بسيطة وغير معقدة،

اليوم أصبحت المنظمات في عالم معقد على مستوى عالٍ من التكنولوجيا وكفاءة الموظفين حتى الاهتمام والتركيز على الجوانب البيئية والمسؤولية الاجتماعية زاد. بالإضافة إلى التعامل المثالي المناسب مع المواد الصديقة للبيئة، ومن هنا جاء تنفيذ إدارة الموارد البشرية الخضراء في منظمات الأعمال للأفكار والبرامج وتعزيز استدامة مواردها [6](Aykan, 2017).

وتمثل الموارد البشرية الخضراء أصولاً جوهرية غير ملموسة تساعد منظمة الأعمال في بناء ميزتها التنافسية من خلال جذب وتطوير واستدامة العاملين ورفع معنوياتهم في بيئة عمل منتجة وتعزيز صورتها واكتساب القدرة التنافسية وتخفيض التكاليف إلى حد كبير، وذلك من خلال مشاركتهم في الإنتاج وإتباع السياسات الخضراء التي تهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي (Aldahhan, 2020)[7].

وعرفت إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها الأنشطة والسياسات والممارسات والأنظمة المتضمنة تطوير وتنفيذ والصيانة المستمرة للأنظمة التي تهدف إلى إيجاد العاملين والمنظمة الخضراء، فالجانب المتعلق بإدارة الموارد البشرية هو تحويل العاملين الاعتياديين إلى متبنين للنهج الأخضر، وذلك لتحقيق الأهداف البيئية للمنظمة (Opatha & Arulrajah, 2014)[8].

يشمل مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء جميع الأنشطة التي تساعد المنظمة في القيام بعملها بما يتوافق مع متطلبات جعل البيئة نظيفة ونقية. وفي هذا الصدد، تركز سياسات الموارد على تزويد الفرد بالمعرفة حول قدرات الاستدامة البيئية من خلال إشراكه في برامج تعليمية وتدريبية محددة. وفقا لذلك، وتقييم الأداء المناسب ويتم

[6] Aykan, E. (2017). Gaining a competitive advantage through green human resource management. In Corporate governance and strategic decision making. IntechOpen.

[7] Aldahhan, Eman (2020). Green HR Management Practices in Contemporary Business Organizations. International Journal of Psychosocial Rehabilitation. Vol. 24, Issue 03. P:4987-4988

[8] Opatha, H. H. P., & Arulrajah, A. A. (2014). Green human resource management: Simplified general reflections. International Business Research, 7(8), 101.

استخدام أدوات المكافأة، بناءً على أربعة مبادئ أساسية، وهي حماية البيئة والاستدامة وتجنب العنف والعدالة الاجتماعية (Dangmei, 2015)[9].

ويتفق الباحثان فيما توصل إليه الآخرون من أن دمج ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية بالإدارة البيئية ينتج GHRMP ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، التي تؤدي إلى تحقيق إستراتيجية التمايز بتقديم منتجات وخدمات مميزة عن المنافسين إضافة إلى تحقيق حفظ الطاقة وخفض التكاليف ولا سيما التشغيلية منها وتحقيق الاستجابة والسرعة في الاستجابة للتكيف مع متغيرات البيئة وطلبات الزبائن وبالتالي تحسين فعالية وكفاءة الأداء في المنظمة.

ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

مفهوم وأنشطة وخصائص إدارة الموارد البشرية الخضراء

الكلمة الخضراء لها أهميتها التي تمثل تعريف الطبيعة من المعنى العام للنبات المورق إلى المعنى الأعمق لدعاة حماية البيئة أو الناشط البيئي. الشيء الأساسي الذي يجب تذكره هو أن ملف الحس الطبيعي مرتبط باللون الأخضر. هناك أربعة مفاهيم خضراء ذات صلة في رأس المال البشري والموارد البشرية (Cheema & Javed, 2017)[10].

- يشير اللون الأخضر إلى الحفاظ على العالم الطبيعي من خلال حمايته من التحسينات والأضرار.
- المعنى الثاني هو حماية العالم الطبيعي وصونه للأجيال القادمة من خلال الاستخدام المحدود.
- فيما يتعلق بحياة الإنسان، فإن المعنى الثالث للأخضر هو تقليل التلوث أو منعه.

[9] Dangmei, J. (2015). Green HRM: Can It Preserve The Habitations of Tribal People?. Green HRM:"Can It Preserve The Habitations of Tribal People, 85-88.

[10] Cheema, S., & Javed, F. (2017). The effects of corporate social responsibility toward green human resource management: The mediating role of sustainable environment. Cogent Business & Management, 4(1), 1310012.

تهتم منظمات الأعمال بالممارسات الخضراء في استخدام الموارد وتحقيق المسؤولية الاجتماعية عن طريق إدارة الموارد البشرية الخضراء التي تهدف إلى الحفاظ على العمال وإبقائهم في حياتهم في العمل وفي مجتمع يساعدهم على العيش في بيئة صديقة للبيئة. يجب أن يكون الجميع واعين بيئياً وأن يغيروا سلوكهم وعقلياتهم وأسلوب حياتهم بطريقة يقيد السلوكيات التي تتسبب في تدهورها وفقدان الموارد بداخلها (Aldahhan, 2020)[11]

تحليل وتصميم الوظائف الخضراء

عملية تضمين البعد البيئي كعنصر أساسي في وصف الوظائف وتحديد القدرات الخضراء كعنصر خاص في مواصفات من يشغلها، بطريقة يساعد في تخطيط الموارد البشرية الخضراء من خلال المشاركة في توقع أعداد ومهارات العاملين ضروري لتنفيذ برامج الإدارة البيئية مثل (ISO14001) والإنتاج الرشيقة والمسؤولية الاجتماعية. في هذه الحالة، يجب تحليل متطلبات الوظيفة والمؤهلات الشخصية لشاغليها بطريقة مناسبة للسياقات البيئية والاجتماعية والتقنية للمنظمة، مع أهمية تضمين واجبات حماية البيئة إلى جانب واجبات الفرد الأساسية. هنا، قد تتطلب الحالة إعداد فريق متعدد التخصصات للقيام بمهمة التحليل وتصميم الوظائف بطريقة أكثر صداقة للبيئة من خلال دمج الواجبات والمسؤوليات البيئية مع واجباتهم ومهامهم الأساسية (Aldahhan, 2020)[12].

التوظيف الأخضر

يمكن لممارسات الاستقطاب التي تدعم الإدارة الخضراء أن تتضمن الأبعاد البيئية، وينبغي أن يعكس الوصف الوظيفي ضمن أجندة الاستدامة وموقع الشركة ولا بد لإدارة الموارد البشرية أن تُضمن عملية الاستقطاب معلومات عن الالتزام البيئي للمنظمة وذلك

[11] Aldahhan, Eman (2020). Green HR Management Practices in Contemporary Business Organizations. International Journal of Psychosocial Rehabilitation. Vol. 24, Issue 03. P:4987-4988

[12] Aldahhan, Eman (2020). Green HR Management Practices in Contemporary Business Organizations. International Journal of Psychosocial Rehabilitation. Vol. 24, Issue 03. P:4987-4988

لجذب العاملين الذين يؤمنون بتلك المفاهيم البيئية، وهذا يمكن أن يوضح من خلال وسائل الأعلام كمساهمات في المسؤولية الاجتماعية والبيئية (السكارنه، 2017، ص17-21)[13].

التدريب والتطوير الأخضر

التدريب والتطوير هما عنصران أساسيان في تنفيذ الإدارة الخضراء ويعدان بمثابة الآليات المناسبة لتسهيل استدامة الشركات، والتي بدورهما يمكن أن تخلق فرصة لتطوير رأس المال الفكري، والتدريب الأخضر هو أحد أهم الأدوات لتطوير الموارد البشرية وتسهيل الانتقال إلى مجتمع أكثر استدامة وينبغي أن تضم عملية تدريب وتطوير العاملين القضايا الاجتماعية البيئية وعلى جميع المستويات، وضرورة أن تكون برامج التوجيه الخضراء للموظفين المعينين حديثاً جزءاً لا يتجزأ من عملية التدريب والتطوير إذ يتم إبلاغهم عن الإجراءات الخضراء بما في ذلك توضيح رؤية المنظمة ورسالتها ومبادراتها مثل خفض الغازات المسببة للاحتباس الحراري، وإنتاج المنتجات الخضراء....الخ، من الأمثلة على أفضل الممارسات في مجال التدريب والتطوير الأخضر يمكن تأسيس الفرق الخضراء في كل قسم مهمتها تقديم الوعي العام وتقديم التدريب اللازم في مجال الإدارة البيئية (السكارنه، 2017، ص17-21)[14].

تقييم الأداء الأخضر

يكتنف استخدام تقييم الأداء في مجال الموارد البشرية الخضراء تحديات تتمثل بكيفية وضع معايير ومؤشرات لقياس الأداء البيئي على جميع المستويات والحصول على بيانات مفيدة وهناك تحديات أخرى عن أداء المديرين في المجالات البيئية تتمثل في كيفية قياس معايير الأداء البيئي من المديرين ويمكن أن تنجح نظم إدارة الأداء الأخضر إذا ما بدأت

[13] السكارنه إحسان محمد. أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على إستراتيجية التمايز إبداع الموارد البشرية متغير معدل دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان .رسالة ماجستير في جامعة الشرق الأوسط عمان .2017 ص:17-21

[14] السكارنه إحسان محمد. أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على إستراتيجية التمايز إبداع الموارد البشرية متغير معدل دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان .رسالة ماجستير في جامعة الشرق الأوسط عمان .2017 ص:17-21

المنظمة بربط تقييم الأداء بالوصف الوظيفي مع تحديد الأهداف والمهام الخضراء، وهناك جانب مهم في أدوار المديرين في إدارة وتقييم الأداء وفق النهج الأخضر هو الطلب من العاملين تقديم أفكار خضراء يمكن أن تدرج كأهداف للسنة القادمة وان مدى تحقق هذه الأهداف سينعكس على تقييمهم (السكارنه، 2017، ص17-21)[15].

حفظ الطاقة

يمثل حفظ الطاقة سلوك يفضي إلى حفظ الكمية المستهلكة من الطاقة بأنواعها، بهدف الحفاظ على البيئة والتوفير في مصاريف استهلاك الوقود، ورفع مسؤولية الأفراد والمجتمعات تجاه البيئة عبر الاستخدام الفعال للطاقة حيث توظف التقنية في تحقيق نفس خدمة الطاقة باستهلاك طاقة أقل. وأن الحفاظ على الطاقة لها إمكانات كبيرة نحو حماية البيئة وهنالك كثير من المطالب حول أنحاء العالم تؤكد على إيقاف أجهزة التكييف والمصابيح قبل مغادرة مكان العمل كما أن هنالك بعض المكاتب أدخلت فكرة تفقد انبعاث الكربون من سيارات النقل المشترك ويشير المحترفون بالموارد البشرية إلى أن أفضل الممارسات لدى المنظمات هي تشجيع الموظفين في مكان العمل على أن يكونوا أكثر صداقة وحفاظاً على البيئة وذلك من خلال تشجيعهم على القيام ببعض الأنشطة مثل القيام بتصوير الأوراق على الوجهين والعمل على برمجة أجهزة الكمبيوتر للدخول بمرحلة الخمول بعد عدة دقائق من تركها واستخدام المصابيح الموفرة للطاقة واستخدام المصابيح المكتبية وخفض وتنزيل الستائر على نوافذ المكاتب في الصيف للحفاظ على الطاقة في المكاتب (Yusoff et al., 2015)[16]

إدارة المكافآت الخضراء

[15] السكارنه إحسان محمد. أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على إستراتيجية التمايز إبداع الموارد البشرية متغير معدل دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان رسالة ماجستير في جامعة الشرق الأوسط عمان .2017 ص:17-21

[16] Yusoff, Y. M., Othman, N. Z., Fernando, Y., Amran, A., Surienty, L., & Ramayah, T. (2015). Conceptualization of green human resource management: an exploratory study from Malaysian-based multinational companies. International Journal of Business Management & Economic Research, 6(3), 158-166.

تعد إدارة المكافآت أحد الجوانب المهمة للتحفيز التي تدعمها نظرية AMO. تستلزم النظرية أن الموظفين المتحمسين هم أكثر عرضة لأداء أفضل وبالتالي فإن المنظمات عليها التزام بتحفيز الموظفين لتحقيق أداء أعلى. من خلال وجهة النظر هذه، تعد إدارة المكافآت الخضراء أمراً حاسماً في غرس الثقافة الخضراء بين الموظفين، وبالتالي من المفترض أن يتم تقدير الموظفين الذين يظهرون السلوك الأخضر بمكافآت مالية وغير مالية لتحقيق الأهداف التنظيمية الخضراء بشكل فعال (Mwita, 2019)[17].

أداء العاملين

ظلت إشكالية الأداء وتحسينه وضبط وحداته مصدر اهتمام وبحث طويل، وهو ما تعكسه بحوث الفكر الإداري والعلوم السلوكية عبر مراحل تطورها المختلفة، وبسبب كثرة الأصول والجذور المتعددة له، فإن هذا الحقل تكثر فيه النماذج الفكرية والتقنيات والتداخلات، بحيث يصعب علينا الإلمام بها جميعاً، حيث تعد الموارد البشرية من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المنظمة باعتبارها موارد متميزة يساهم أدائها بشكل أساسي في الأداء الكلي للمنظمة، حتى أن البعض يرى أن أداء المنظمة يعود إلى أداء مجموع الموارد البشرية التي تكونها.

مفهوم الأداء

يقصد بمفهوم الأداء مجموعة المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقيها عن طريق العاملين فيها، فهو مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملون داخل تلك المنظمات (عطية، 2003)[18] في حين يُعرف الأداء أيضاً على انه تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المنظمة، إذ يمثل قدرة الموظف على

[17] Mwita, K. M. (2019). Conceptual Review of Green Human Resource Management Practices. East African Journal of Social and Applied Sciences (EAJ-SAS) Vol, 1.

[18] عطية، ماجدة 2003، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.

تحقيق الأهداف الوظيفية التي يشغلها في المنظمة، وهو الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة (ابو شيخة، 2000).[19]

ويعرف الباحثين الأداء بأنه ما ينجزه العامل مقارنة مع ما هو مخطط له من الواجبات والمهام والمعايير والسلوكيات المختلفة بالعمل. ويشكل مجموع أداء العاملين الأداء الكلي للمنظمة وسمعة وثقافة وقيم المنظمة وموقعها التنافسي بالسوق.

العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأداء العاملين

نظرية الموارد:

اعتبرت نظرية الموارد والمهارات في المؤسسة على أنها مجموعة فريدة من الموارد المادية وغير المادية أو حافظة للمهارات الممتدة التي تساهم بشكل أساسي في إتمام المنتجات وتمييزها، وبالتالي فإنه يمكن اعتبار هذا النموذج مدخلاً مكملاً للمؤسسة في سلسلة القيم، ومن هذا المنطلق فإن الأداء يرتبط ارتباطاً جوهرياً بهذه الموارد والمهارات وكيفية استغلالها بشكل أفضل مما يحقق التحسين في الأداء .وبالاعتماد على هذه النظرية فإن إدارة الموارد البشرية الخضراء تعتبر ضمن الموارد غير الملموسة التي يمكنها أن تلعب دور في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات وبالتالي تحسن من الأداء وبالتالي هذه النظرية تشكل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وأداء الموارد البشرية (الطاهر وآخرون، 2019)[20].

وأوضحت دراسة (السكارنه، 2017)[21] إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء

[19] ابو شيخة، نادر احمد 2000، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار صفاء للتوزيع والنشر

[20] الطاهر جاد الله سناء، أبو سن إبراهيم أحمد، حامد ادم عبد السلام (2019) توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على أداء الموارد البشرية في القطاع الصناعي في السودان .المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية عدد 9

[21] السكارنه إحسان محمد. أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على إستراتيجية التمايز إبداع الموارد البشرية متغير معدل دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان .رسالة ماجستير في جامعة الشرق الأوسط عمان .2017 ص: 17-21

الأخضر وحفظ الطاقة) واستراتيجية التمايز بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الإدارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الأردنية.

وأشارت دراسة (Deshwal, 2015)[22] إلى أن تنفيذ ممارسات الموارد البشرية الخضراء في المنظمات حيث ركزت جهود الموارد البشرية بشكل رئيسي على زيادة الكفاءة في العمليات، والحد من تدنيس البيئة واستعادة المنتجات والأدوات والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية الناتجة عن زيادة الكفاءة وانخفاض التكلفة وشملت النتائج على الإيداع الالكتروني وعقد المؤتمرات عن بعد والمقابلات الافتراضية ومشاركة العمل وإعادة التدوير والعمل عن بعد والتدريب عبر الانترنت وتطوير المزيد من المساحات المكتبية الموفرة للطاقة.

وأشارت دراسة (وهيبة، 2016)[23] إلى أن الوظائف الخضراء تعتبر أداة أساسية لتحقيق التنمية المستدامة والاستجابة للتحديات العالمية لحماية البيئة والتنمية الاقتصادية والاندماج الاجتماعي من خلال إشراك الحكومات والعمال وأصحاب العمل فاعلين في التغيير، ومنظمة العمل الدولية تشجع على تخضير المؤسسات والممارسات في مكان وسوق العمل، وهذه الجهود في إنشاء فرص عمل تعزز كفاءة الموارد وبناء مجتمعات مستدامة وتسهم في الحفاظ على البيئة حيث أشارت دراسة (Opatha & Arulrajah, 2014)[24] أنه من خلال فهم وتوسيع نطاق وعمق الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية يمكن للمنظمات تحسين أدائها البيئي بطرق أكثر استدامة من ذي قبل.

ويرى الباحثان بأن هناك أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمبادرات الخضراء في خفض التكاليف وتقليل الهدر والاستخدام الأمثل للموارد مما يؤدي بالنتيجة لتحسين فعالية وكفاءة أداء العاملين. وبما ينعكس على المنظمة والبيئة ككل.

---

[22] Deshwal, P. (2015). Green HRM: An organizational strategy of greening people. International Journal of applied research, 1(13), 176-181.

[23] وهيبة، قحام.. 2016الوظائف الخضراء كمفتاح لاقتصاد مستدام: إشارة إلى تجربة الجزائر، مجلة الواحة للبحوث والدراسات، المجلد 9 العدد، 1ص: 360-378

[24] Opatha, H. H. P., & Arulrajah, A. A. (2014). Green human resource management: Simplified general reflections. International Business Research, 7(8), 101.

مجتمع وعينة البحث

حاول الباحثان اختيار أفضل المستجيبين للاستبيان، حيث تم اختيار العاملين في إدارة الموارد البشرية لملء استبيان الدراسة حيث تم اعتبارهم أكثر المستجيبين قدرة على الإجابة عن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وقد يكون لديهم معرفة جيدة بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

تم إرسال ما يصل إلى 80 استبيان عبر البريد الالكتروني والنسخ الورقية إلى أماكن عمل الموظفين. تم جمع ما مجموعه 37 إجابة حتى نهاية المسح، وبعد إجراء تحقيق معمّق، تبين أن جميع الاستبيانات المستردّة صالحة لعملية التحليل الإحصائي. لذلك تم استخدام ما مجموعه 37 استبيان في عملية التحليل الإحصائي والتي تم اعتبارها كعينة الدراسة، حيث أعطت نسبة استجابة 46٪ والتي تعتبر مقبولة. وبما أن حجم عينة الدراسة صغير نسبياً. نتيجة لذلك، قام الباحثان بتعديل استراتيجية تحليل بيانات الدراسة باستخدام أفضل الأساليب الإحصائية ذات القيمة مثل المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وألفا كرونباخ للتعامل مع حجم العينة الصغير.

قياس المتغيرات

تم قياس جميع المتغيرات باستخدام الاستبيان (مرفق بنهاية البحث). كان الاستبيان في ثلاثة أقسام، ضم القسم الأول معلومات حول المستجيبين (الجنس، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي والخبرة الوظيفية). في حين ضم القسم الثاني معلومات عن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كمتغيرات مستقلة (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، حفظ الطاقة والمكافآت الخضراء). أخيراً، تناول القسم الثالث الأسئلة المتعلقة بأداء العاملين كمتغير تابع.

عند الإجابة على الاستبيان، طُلب من المستجيبين الإشارة إلى إجاباتهم على الأسئلة على مقياس ليكرت الخماسي والذي يتراوح من 1 (لا أوافق بشدة) إلى 5 (أوافق بشدة).

ثبات أداة البحث

تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة، من خلال معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha). كما تم التحقق من الثبات باستخدام أسلوب التجزئة النصفية حيث تم تجزئة فقرات الاستبيان إلى جزئين، الجزء الأول يمثل الأسئلة الفردية والجزء الثاني يمثل الأسئلة الزوجية وتم حساب معامل الارتباط (r) بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية ثم تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة بيرسون براون. أظهرت النتائج تطابقاً شبه تام بين الأسلوبين، ويبيّن الجدول التالي نتائج ثبات أداة الاستبيان.

أشارت النتائج إلى أن قيمة معامل كرونباخ ألفا تتراوح بين 0.736 (محور حفظ الطاقة) و0.948 (محور التدريب والتطوير الأخضر). وهي قيم مرتفعة وتدّل على ثبات الأداة المستخدمة وصحتها وصلاحيتها لتحليل وتفسير نتائج البحث واختبار فرضياته. وهذا ما تؤكّده أيضاً قيمة الثبات لجميع محاور الاستبيان (0.966). وأن قيمة معامل الارتباط المصحح وفق طريقة التجزئة النصفية تتراوح بين 0.858 (محور حفظ الطاقة) و0.974 (محور التدريب والتطوير الأخضر). وهي قيم مرتفعة وتدّل على ثبات الأداة المستخدمة وصحتها وصلاحيتها لتحليل وتفسير نتائج البحث واختبار فرضياته. وهذا ما تؤكّده أيضاً قيمة الثبات لجميع محاور الاستبيان (0.966).

الجدول (1) ثبات أداة البحث (كرونباخ ألفا– التجزئة النصفية)

المتغير	عدد العبارات	كرونباخ ألفا	التجزئة النصفية
التوظيف الأخضر $GHRM_1$	6	0.875	0.877
التدريب والتطوير الأخضر $GHRM_2$	7	0.948	0.947
تقييم الأداء الأخضر $GHRM_3$	6	0.886	0.888
حفظ الطاقة $GHRM_4$	8	0.736	0.739
المكافآت الخضراء $GHRM_5$	3	0.889	0.891
ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	30	0.96	0.961
أداء العاملين EP	16	0.913	0.914
جميع محاور الاستبيان	46	0.966	0.966

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات SPSS 25

بهدف حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة درجة توافق أو تباين آراء أفراد العينة على إجابات عبارات محاور الاستبيان، تم الاعتماد على فئات مقياس

ليكرت الخماسي من 1 إلى 5، وتم تحديد طول الفئات من خلال حساب المدى: وهو الفرق بين درجات المقياس الكبرى والصغرى (4=1-5) وطول الفئة: المدى ÷ عدد الفئات (4/5=0.80). فتكون تقديرات نتائج المتوسط الحسابي كما هي في الجدول التالي:

الجدول (2) قيم المتوسط الحسابي الخاصة بمقياس ليكرت الخماسي

قيمة المتوسط	من 1 إلى 1.79	من 1.8 إلى 2.59	من 2.6 إلى 3.39	من 3.4 إلى 4.19	من 4.2 إلى 5
درجة الموافقة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً

أظهرت نتائج تحليل متوسط إدراك المستجيبين لمفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء درجة موافقة متوسطة (3.27) وبانحراف معياري (0.932). وهذا يعود إلى حداثة المفهوم في المنطقة العربية وسورية على وجه الخصوص. ويبين الجدول التالي نتائج تحليل متوسطات محاور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ومحور أداء العاملين. حيث بينّ الجدول أن تصورات موظفي الموارد البشرية في المصارف المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء جاءت متوسطة باستثناء بعد المكافآت الخضراء فقد كانت التصورات منخفضة لهذا البعد. والتصور العام لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء جاء متوسطاً. أما تصور الموظفين لمحور أداء العاملين فقد كان عالياً.

الجدول (3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

المتغير	عدد المشاهدات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة
التوظيف الأخضر $GHRM_1$	37	2.802	0.811	56%	متوسطة
التدريب والتطوير الأخضر $GHRM_2$	37	2.842	1.027	57%	متوسطة
تقييم الأداء الأخضر $GHRM_3$	37	2.813	0.925	56%	متوسطة
حفظ الطاقة $GHRM_4$	37	3.230	0.613	65%	متوسطة
المكافآت الخضراء $GHRM_5$	37	2.441	1.069	49%	منخفضة
ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	37	2.885	0.750	58%	متوسطة
أداء العاملين EP	37	3.521	0.629	70%	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات SPSS 25

تحليل الانحدار اللوجستي المتعدد

لجأت العديد من الدراسات السابقة إلى استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد في حالة المتغير التابع الترتيبي (عند استخدام مقياس ليكرت الخماسي مثلاً) وقد أصبحت

حالة شائعة (So & Peng, 2002)[25] خاصة في الدراسات العربية. إلا أن ظهور الانحدار اللوجستي واستخدامه لهذا النوع من الدراسات أثبت ملاءمته في حالات التنبؤ أكثر من الانحدار الخطي المتعدد. وبالتالي، يعد الانحدار اللوجستي الأداة المناسبة وأفضل من الانحدار الخطي المتعدد لحالات المتغير التابع الترتيبي (Lea, 1997)[26]. وعليه سيستخدم هذا البحث أسلوب الانحدار اللوجستي المتعدد في تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

قبل الخوض في تحليل نتائج الانحدار لا بد من التأكد من ملاءمة النموذج ككل، حيث يشير الجدول التالي إلى أن قيمة Chi-square تساوي 19.557 وقيمتها الاحتمالية 0.002> 0.05 ما يدل على أن النموذج معنوي وواحد على الأقل من المتغيرات المستقلة يؤثر في المتغير التابع. كما يشير الجدول إلى أن قيمة Pseudo r-squared تساوي 0.256 أي أن المتغيرات المستقلة تفسّر 25.6% من التغيرات في المتغير التابع. إضافة إلى ذلك، تم فحص مشكلة الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة وتبين عدم وجودها.

الجدول (4) معاملات تحليل الانحدار اللوجستي المتعدد

EP	Coef.	St.Err.	t-value	p-value	[95% Conf	Interval]	Sig
$GHRM_1$	.933	.56	1.67	.095	-.164	2.03	*
$GHRM_2$	.91	.518	1.76	.079	.106	1.926	*
$GHRM_3$	.808	.446	1.81	.07	-.066	1.682	*
$GHRM_4$	1.449	.582	2.49	.013	.307	2.59	**
$GHRM_5$	.585	.434	1.35	.178	-.267	1.436	
Constant	4.733	2.926			-1.002	10.469	
Constant	6.239	2.896			.562	11.915	
Constant	7.623	2.951			1.839	13.406	
Constant	12.662	3.62			5.567	19.758	

[25] So, T. S. H., & Peng, C. Y. J. (2002). Comparison of K-Means Clustering with Linear Probability Model, Linear Discriminant Function, and Logistic Regression for Predicting Two-Group Membership

[26] Lea, S. (1997). Multivariate Analysis II: Manifest Variables Analysis. Topic 4: Logistic Regression and Discriminant Analysis. University of EXETER, Department of Psychology. Revised 11th March, 1997

Mean dependent var	**3.838**	**SD dependent var**	**0.834**
Pseudo r-squared	**0.256**	**Number of obs**	**37**
Chi-square	**19.557**	**Prob > chi2**	**0.002**
Akaike crit. (AIC)	**74.750**	**Bayesian crit. (BIC)**	**89.248**

***** p<.01, ** p<.05, * p<.1**

أداء العاملين EP، التوظيف الأخضر $GHRM_1$، التدريب والتطوير الأخضر $GHRM_2$، تقييم الأداء الأخضر $GHRM_3$، حفظ الطاقة $GHRM_4$، المكافآت الخضراء $GHRM_5$

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات SPSS 25

وبالانتقال إلى نتائج تحليل الانحدار، يبيّن الجدول أن ممارسات التوظيف الأخضر والتدريب والتطوير الأخضر وتقييم الأداء الأخضر لها تأثير إيجابي ومعنوي عند مستوى دلالة 10% في أداء العاملين، وأن حفظ الطاقة له تأثير إيجابي ومعنوي عند مستوى دلالة 5% في أداء العاملين. من جهة أخرى، أشارت النتائج إلى أن المكافآت الخضراء ليس لها أي تأثير معنوي في أداء العاملين. وعليه، تم رفض الفرضيات جميعها (باستثناء الفرضية الخاصة بتأثير المكافآت الخضراء) وقبول الفرضيات البديلة التي تقضي بوجود أثر إيجابي معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، حفظ الطاقة) في أداء العاملين في المصارف السورية المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية.

النتائج

- بيّنت تحليل متوسطات محاور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ومحور أداء العاملين، أن تصورات موظفي الموارد البشرية في المصارف المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء جاءت متوسطة باستثناء بعد المكافآت الخضراء فقد كانت التصورات منخفضة لهذا البعد. والتصور العام لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء جاء متوسطاً. أما تصور الموظفين لمحور أداء العاملين فقد كان مرتفعاً.

- وبالانتقال إلى نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات، تبين أن ممارسات التوظيف الأخضر والتدريب والتطوير الأخضر وتقييم الأداء الأخضر لها تأثير إيجابي ومعنوي في أداء العاملين عند مستوى دلالة 10%، وأن حفظ الطاقة له تأثير إيجابي ومعنوي عند في أداء العاملين مستوى دلالة 5%. من جهة أخرى، أشارت النتائج إلى أن المكافآت الخضراء ليس لها أي تأثير معنوي في أداء العاملين.

- وعليه، تم رفض الفرضيات جميعها (باستثناء الفرضية الخاصة بتأثير المكافآت الخضراء) وقبول الفرضيات البديلة التي تقضي بوجود أثر إيجابي معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، حفظ الطاقة) في أداء العاملين في المصارف السورية المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية. وقبول فرضية العدم بالنسبة للمكافآت الخضراء والتي تنص على أنه لا يوجد أثر معنوي للمكافآت الخضراء في أداء العاملين في المصارف السورية المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية.

التوصيات

- تعزيز مفهوم وأهمية ممارسات ادارة الموارد البشرية (التوظيف الأخضر– التدريب والتطوير الأخضر – تقييم الأداء الأخضر–حفظ الطاقة– المكافآت الخضراء) لدى العاملين بشكل عام وللعاملين في إدارة الموارد البشرية في المصارف محل الدراسة بشكل خاص لما لها من دور في تحسين أدائهم ما ينعكس إيجاباً في أداء هذه المصارف.
- تعزيز تطبيق المفهوم الأخضر في عملية التوظيف والتدريب وتقييم الأداء وحفظ الطاقة وحتى في مجال المكافآت في المصارف محل الدراسة حيث أثبتت أبحاث سابقة أن مكافأة العاملين على ممارساتهم الخضراء يؤدي لزيادة فعالية وكفاءة أدائهم ولاسيما لناحية تخفيض التكاليف وحفظ الطاقة.
- القيام بأبحاث مستقبلية تشمل القطاع المصرفي الحكومي وقطاعات اقتصادية أخرى في سورية لما لهذا الموضوع من دور في تحقيق التنمية المستدامة.

المراجع

المراجع العربية

- ابو شيخة، نادر احمد 2000، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار صفاء للتوزيع والنشر.
- أحمد، النور عبد المحمود ومنصور، سلوى الحسن فتح الرحمن. (2016) نظام التكاليف المعيارية ودوره في الرقابة وتقويم الأداء الإداري بالمنشآت الصناعية السودانية، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد (17) (1) ص: 98.
- الحياصات، خالد محمد. 2006. معايير قياس كفاءة وفاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين ,المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. المجلد 2، العدد 4، ص:183
- الداوي، الشيخ، 2010، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، الجزائر، العدد 7 ص: 217–227.
- السكارنه إحسان محمد .أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على إستراتيجية التمايز إبداع الموارد البشرية متغير معدل دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان. رسالة ماجستير في جامعة الشرق الأوسط عمان2017. ص:17–21
- السيسي شديد محمد سلامه. رفاعي عبد العزيز ممدوح – جبريل محمد عبد الحميد ماجدة – سرج محمد رشاد أشرف – المركز الاستكشافي للعلوم والتكنولوجيا بالقليوبية–كلية التجارة، جامعة عين شمس– المديرية التعليمية بالقليوبية. الإدارة الخضراء للموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين بالإدارات التعليمية.. مجلة العلوم البيئية معهد الدراسات والبحوث البيئية – جامعة عين شمس. المجلد الخامس والأربعون، الجزء الثالث، مارس2019. ص: 337–363

- الطاهر جاد الله سناء، أبو سن إبراهيم أحمد، حامد ادم عبد السلام. توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على أداء الموارد البشرية في القطاع الصناعي في السودان. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية عدد (9).2019.
- جعدي، شريف2014، قياس الكفاءة التشغيلية في المؤسسات المصرفية: دراسة على عينة من البنوك العاملة في الجزائر خلال الفترة (2006−2012) أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة قصدي مرباح - العاملة في الجزائر ورقلة، ص.:4
- عطية، ماجدة 2003، سلوك المنظمة :سلوك الفرد والجماعة، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- محمد، مجاهد عثمان خالد 2016، اثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الموارد البشرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- وهيبة، قحام.2016 .الوظائف الخضراء كمفتاح لاقتصاد مستدام :إشارة إلى تجربة الجزائر ، مجلة الواحة للبحوث والدراسات، المجلد 9 العدد1، ص: 360 -378.

المراجع الأجنبية:

- Aburahma, I. A., Amuna, Y. M. A., & Aqel, A. M. (2020). The Relationship between GHRM Practices and Organizational Performance" Case study: Gaza University".
- Agyabeng-Mensah, Y., Ahenkorah, E., Afum, E., Agyemang, A. N., Agnikpe, C., & Rogers, F. (2020). Examining the influence of internal green supply chain practices, green human resource management and supply chain environmental cooperation on firm performance. Supply Chain Management: An International Journal.
- Aldahhan, Eman (2020). Green HR Management Practices in Contemporary Business Organizations. International Journal of Psychosocial Rehabilitation. Vol. 24, Issue 03. P:4987-4988
- Aykan, E. (2017). Gaining a competitive advantage through green human resource management. In Corporate governance and strategic decision making. IntechOpen.

- Cheema, S., & Javed, F. (2017). The effects of corporate social responsibility toward green human resource management: The mediating role of sustainable environment. Cogent Business & Management, 4(1), 1310012.
- Dangmei, J. (2015). Green HRM: Can It Preserve The Habitations of Tribal People?. Green HRM:"Can It Preserve The Habitations of Tribal People, 85-88.
- Deshwal, P. (2015). Green HRM: An organizational strategy of greening people. International Journal of applied research, 1(13), 176-181.
- Kim, B. B., Jauhar, J., & Ghani, A. B. A. (2015). Factors that Help in Retention of Gen-Ys in Service Industry. CGHRM, 40.
- Lea, S. (1997). Multivariate Analysis II: Manifest Variables Analysis. Topic 4: Logistic Regression and Discriminant Analysis. University of EXETER, Department of Psychology. Revised 11th March, 1997.
- Mwita, K. M. (2019). Conceptual Review of Green Human Resource Management Practices. East African Journal of Social and Applied Sciences (EAJ-SAS) Vol, 1.
- Opatha, H. H. P., & Arulrajah, A. A. (2014). Green human resource management: Simplified general reflections. International Business Research, 7(8), 101.
- Rawashdeh, A. (2018). The impact of green human resource management on organizational environmental performance in Jordanian health service organizations. Management Science Letters, 8(10), 1049-1058.
- So, T. S. H., & Peng, C. Y. J. (2002). Comparison of K-Means Clustering with Linear Probability Model, Linear Discriminant Function, and Logistic Regression for Predicting Two-Group Membership.
- Yusoff, Y. M., Othman, N. Z., Fernando, Y., Amran, A., Surienty, L., & Ramayah, T. (2015). Conceptualization of green human resource management: an exploratory study from Malaysian-based multinational companies. International Journal of Business Management & Economic Research, 6(3), 158-166.

منسّق:يمين، اليسار لليمين، تباعد الأسطر: تام 11 نقطة

تاريخ ورود البحث:2021/7/13
تاريخ الموافقة على نشر البحث: 2021/10/26