

عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق متطلبات المواطنة  
البيئية في الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل من وجهة نظر إدارتها

شدوانة محمد محمود صريع

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1443 هـ / 2021 م

ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق متطلبات المواطنة  
البيئية في الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل من وجهة نظر إدارتها

إعداد:

شدوانة محمد محود صريع

مشرف رئيسي: د. زياد صالح قنام

مشرف مشارك: د. احمد حرز الله

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في  
التنمية المستدامة - مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية من معهد  
التنمية المستدامة - جامعة القدس

القدس - فلسطين

1443 هـ / 2021 م



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
معهد التنمية المستدامة

### إجازة الرسالة

ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية في الشركات  
الصناعية الكبرى في مدينة الخليل من وجهة نظر إدارتها

إعداد: شذوانة محمد محمود صريع  
الرقم الجامعي: 20919943

مشرف رئيسي: د. زياد صالح قنام  
مشرف مشارك: د. احمد حرز الله

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2021/12/09 من قبل لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم  
ونواقيعهم أدناه:

- |                                                                                                   |                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| .....التوقيع:  | 1. رئيس لجنة المناقشة: د. زياد قنام     |
| .....التوقيع:  | عضو لجنة مناقشة: د. احمد حرز الله       |
| .....التوقيع:  | 2. ممثلًا داخلياً: د. عامر كتعان        |
| .....التوقيع:  | 3. ممثلًا خارجياً: د. عبد القادر دراويش |

القدس - فلسطين

1443 هـ / 2021 م

## الإهداء

إلى جدتي النائمة طويلاً  
سلاماً على روحك البيضاء وجعل الله قبرك روحاً وريحاناً وجنةً ونعيماً

إلى عبير حياتي  
من هي في الحياة حياة ... إليك ينحني الحرف  
حباً وامتناناً إليك أُمي ... وعليك السلام

إلى والدي جناح المحبة ورمز العطاء  
إلى السند والعُضد والساعد إخواني (صلاح ومحمود ومهند)  
إلى شقيقة الروح وتوأمها أُختي (شهد)

إلى كل من علمني حرفاً  
إلى كل من ساندني ولو بإتسامة  
أهديكم هذا الجهد المتواضع

شدوانة محمد محمود صريع

إقرار

أقر أنا مقدم هذه الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تمت الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل درجة لأي جامعة أو معهد.

التوقيع: .....

شدوانة محمد محمود صريع

التاريخ: 2022/01/16 .....

## شكر وعرافان

الحمد لله والشكر له كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، عدد خلقه ورضا نفسه وزنة عرشه ومداد كلماته على أن من عليّ بإنجاز هذه الرسالة، والصلاة والسلام على أفضل الخلق نبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم تسليماً كثيراً.

أتقدم بجزيل الشكر الى جامعة القدس التي اتاحت لي الفرصة أن أكون جزء من رسالتها السامية، والى معهد التنمية المستدامة، إدارة وأعضاء وهيئة تدريسية.

وأقدم بخالص الشكر والعرافان والتقدير العظيم الى الدكتور زياد قنام والدكتور احمد حرز الله مشرفي هذه الرسالة، لما قدماه من جهد وعمل وتوجيه وإرشاد ونصح وحسن تعاونه طوال فترة اشرافهما على الرسالة، فلهما كل الشكر والتقدير راجية الله أن يكون ما قدما من علم وعمل في ميزان حسناتهما وان يجزيهما خير الجزاء.

كل الشكر والتقدير لمحكمي الاستبيان الذين لولا جهودهم ما أمكن توزيعه، وأتقدم بالشكر وعظيم الامتنان الى ممتحني الرسالة الخارجي د. عبد القادر دراويش والداخلي د. عامر كنعان.

وعظيم الامتنان للمبجوثين من الادارات والعاملين في المؤسسات الصناعية الذين جعلت جهودهم ووقتهم اجراء هذه الدراسة ممكناً.

ختاماً كل الشكر والتقدير لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث سواء بتعليم أو توجيه أو نصح أو دعاء، فللجميع جزيل الشكر والعرافان.

والحمد لله رب العالمين

شدوانة محمد محمود صريع

## تعريفات

### تعريفات نظرية

- تحليل وتصميم : عملية دمج المهام والواجبات والمسؤوليات الاجتماعية والبيئية في كل العمل الأخضر وظيفة من اجل حماية البيئة (Hussain, 2018)
- الاستقطاب : عملية جذب أفراد يهتمون بقضايا الإدارة البيئية، واختيار المرشحين الذين لديهم تجارب متعلقة بالإدارة البيئية وأن يصبح توظيف الموظفين المدركين للبيئة جزءا من جدول المقابلة (Renwick, et.al, 2008)
- تقييم الأداء الأخضر : أداة حيوية لقياس الأطر التي وضعتها المنظمة لموظفيها، ويستخدم لتعقب المساهمات الفردية وتحديد نقاط القوة والفرص المتاحة لإدخال تحسينات في المستقبل وتقييم ما إذا تحققت الأهداف التنظيمية (Daoanis, 2012)
- التدريب والتطوير : الممارسة التي تركز على تطوير مهارات الموظفين ومعرفتهم حول قيمة إدارة البيئة وتدريبهم وفق مناهج عملية والتي تحافظ على الطاقة وتقليل الهدر وتنتشر الوعي البيئي في المنظمة وتوفير الفرص لاشراك الموظفين في مسألة حل المشاكل البيئية (Zoogah, 2011)
- التعويضات : العملية الرئيسية لإدارة الموارد البشرية والتي من خلالها تتم مكافأة الموظفين على إدائهم لدعم نظم الإدارة البيئية، ودعم تطوير المنتجات والابتكارات التي لها آثار بيئية أقل (Jabbour and Jabbour, 2015)
- علاقات الموظفين : عملية تنظيم العلاقة بين الموظفين والإدارة للانخراط والمشاركة في الخضراء مخططات الاقتراحات الخضراء (Arulrajah et al., 2015)
- إدارة الصحة : عملية توفير الصحة والسلامة في مكان العمل ضمن بيئة عمل خضراء للجميع (Arulrajah et al., 2015)
- حفظ الطاقة : سلوك يفضي الى حفظ الكمية المستهلكة من الطاقة بأنواعها، ويهدف الحفاظ على البيئة والتوفير في مصاريف استهلاك الوقود ورفع مسؤولية الأفراد والمجتمعات تجاه البيئة عبر الإستخدام الفعال للطاقة حيث توظف التقنية في تحقيق نفس خدمة الطاقة باستهلاك طاقة اقل (Yusoff et.al, 2015)

- المسؤولية الشخصية : مسؤولية الفرد الشخصية وأفعاله تجاه البيئة (Barnett et al., 2005)
- العدالة البيئية : حقوق الأفراد البيئية في الحصول على بيئة صحية ونظيفة مثل الهواء النقي والمياه النظيفة (Barnett et al., 2005)
- العمل الجماعي : قدرة الأفراد على تنظيم أنفسهم كجماعات من أجل تحديد المشكلة البيئية واتخاذ إجراءات للحد منها (Barnett et al., 2005)

### تعريفات إجرائية

- إدارة الموارد البشرية : جميع الأنشطة والممارسات والبرامج الخضراء لإدارة الموارد البشرية في الخضراء المؤسسة الصناعية الهادفة لامتلاك وإعداد كادر وظيفي صديق للبيئة، نحو حماية بيئة المنظمة وتحقيق أهدافها البيئية واستخدام أمثل ومستدام لمواردها.
- المواطنة البيئية : التزام الافراد والمؤسسات والمجتمعات بحماية البيئة على المستوى الوطني وحماية بيئة الأرض كوكب نتشارك الحياة عليه كجنس بشري، انطلاقاً من وعي بيئي وإدراكاً للمسؤوليات والحقوق البيئية
- المؤسسات : مجموعة مختارة من المؤسسات التي تمارس نشاطها الصناعي في حدود مدينة الخليل، وتصنف بحسب الغرفة التجارية ضمن أكبر مئة مؤسسة صناعية في الخليل

## مختصرات

|      |   |                                             |   |                                          |
|------|---|---------------------------------------------|---|------------------------------------------|
| GHRM | : | Green Human Resource Management             | : | إدارة الموارد البشرية الخضراء            |
| SPSS | : | Statistical Package for the Social Sciences | : | حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية |

## ملخص

أجريت الدراسة وبالاعتماد على المنهج الوصفي في الفترة بين شهري شباط وتشرين الثاني 2021، بهدف التعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية في الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل من وجهة نظر إدارتها. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاستعانة بمراجعة الأدبيات السابقة واعتماد الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة صدفية بواقع 108 مبحوث من إدارات وموظفي إدارة الموارد البشرية لـ 17 مؤسسة صناعية مبحوثة.

وأما أهم النتائج فأظهرت بان واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء جاء بدرجة كبيرة من المستوى الأول، وان معايير هذه الممارسات جاءت تنازليا بحسب المتوسطات الحسابية للإجابات: إدارة الصحة والسلامة وحفظ الطاقة، فتحليل وتصميم العمل الأخضر، فتقييم الأداء الأخضر، فالاستقطاب والتوظيف الأخضر، فالتدريب والتوظيف الأخضر، فعلاقات الموظفين الخضراء، وأخيرا التعويضات والمكافآت الخضراء. وأما واقع تطبيق المواطنة البيئية فجاء بدرجة كبيرة من المستوى الأول، وجاءت معاييرها تنازليا وفق المتوسطات الحسابية العدالة البيئية، فالمسؤولية الشخصية، فالعمل الجماعي. أما دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية فجاء بدرجة كبيرة من المستوى الأول، وأهم مؤشرات تمثلت في توفير بيئة عمل آمنة وصحية للعاملين، واستقطاب وتعيين وامتلاك موظفين حريصون على ترشيد استخدام الطاقة، وتوفير بيئة مناسبة لعمل جماعي في التعامل مع القضايا البيئية، وتوفير بيئة تحفظ حقوقهم البيئية، وتوفير بيئة تتاح فيها المشاركة لجميعهم في صنع القرارات البيئية دون تمييز، واستقطاب وتعيين وامتلاك موظفين يقترحون ممارسات جديدة تسهم في تحسين الأداء البيئي.

وأهم ما توصي به الدراسة فتتمثل في تحفيز المؤسسات الرسمية ذات العلاقة كوزارة الاقتصاد مثلا وبالتعاون مع النقابات في قطاع الصناعة والغرف التجارية للمؤسسات الصناعية على تعميق ممارساتها لإدارة الموارد البشرية الخضراء حماية للبيئة وتحقيقا للاستدامة والتنافسية، وبذل المؤسسات الصناعية لجهود إضافية حقيقية خصوصا في مجالات علاقات الموظفين الخضراء والتعويضات والمكافآت الخضراء، وعمل المؤسسات الصناعية والاستثمار في تنشيط وتحفيز العمل الجماعي لموظفيها استجابة لمتطلبات المواطنة البيئية. كما وتوصي الدراسة الباحثين بالتوجه لدراسة ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء ودور منظمات الاعمال في التنمية، والمسؤولية البيئية للمؤسسات والمواطنة البيئية.

# **Green human resource management practices and their role in achieving environmental citizenship requirements in major industrial companies in the city of Hebron from the administration point of view**

**Prepared by: Shadwana SAREE**

**Supervisor: Dr. Ziad QANNAM**

**Co-supervisor: Dr. Ahmad HERZALLAH**

## **Abstract:**

The study was conducted based on the descriptive approach between February and November 2021, with the aim of identifying the reality of green human resource management practices and their role in achieving environmental citizenship requirements in major industrial companies in the city of Hebron from the administration point of view. To achieve the objectives, previous literature was reviewed and the questionnaire as a main tool for collecting data from an accidental sample of 108 respondents from 17 industrial targeted companies was adopted.

The results showed that the reality of the application of green human resource management practices came to a large degree from the first level, and that dimensions for these practices came in descending order: health and safety management, energy conservation, analysis and design of green work, evaluation of green performance, green recruitment and employment, training green employment, green employee relations, and finally green compensation and rewards. As for the reality of the application of environmental citizenship, it came to a large degree from the first level, and its dimensions came in descending order environmental justice, personal responsibility, and teamwork. As for the role of green human resources management practices in achieving environmental citizenship requirements, it came to a large degree from the first level, and its most important indicators were to provide a safe and healthy work environment for workers, and to attract, appoint and own employees who are keen on rationalizing the use of energy, and providing an appropriate environment for collective work in dealing with environmental issues. Providing an environment that preserves their environmental rights, providing an environment in which everyone can participate in environmental decision-making without discrimination, and attracting, appointing and owning employees who suggest new practices that contribute to improving environmental performance. The most important recommendations were to motivate relevant official institutions, such as the Ministry of Economy, and in cooperation with unions in the industrial sector and chambers of commerce for industrial establishments, to deepen their practices for managing green human resources in order to protect the environment and achieve sustainability and competitiveness, and industrial institutions make additional real efforts, especially in the areas of green employee relations green compensation and rewards, the work of industrial companies and investment in revitalizing and motivating the collective work of their employees in response to the requirements of environmental citizenship. The study also recommends researchers to study the practice of green human resource management, the role of business organizations in development, the environmental responsibility of institutions and environmental citizenship.

## الفصل الأول

### مقدمة وإساسيات الدراسة

#### 1.1 مقدمة

يشهد عالم اليوم بشكل عام، ومجال الأعمال بشكل خاص اهتماماً متزايداً بالقضايا البيئية وتحولاً حثيثاً نحو البيئة الخضراء، خاصة في ظل تنامي الوعي بمخاطر الانعكاسات السلبية التي تسببها مسائل التلوث الصناعي والنفايات والهدر الجائر للموارد الطبيعية، وما نتج عن ذلك من حركة واسعة تقودها الحكومات والمنظمات غير الحكومية عبر العالم تحذر من المخاطر المحدقة بالبشرية على أكثر من صعيد وتسوق للبيئة الخضراء بالمقابل.

ونظراً لكون الأضرار البيئية مرتبطة بالأنماط السلوكية الخاطئة للإنسان اتجاه البيئة، طالبت منظمات حماية البيئة بضرورة تأهيل الأفراد وتحميلهم مسؤولية المحافظة على البيئة بدلاً من التركيز على فرض العقوبات والقوانين التي تنظم ذلك، الأمر الذي أدى إلى ظهور مصطلح المواطنة البيئية كمحاولة لإعادة تعريف العلاقة بين البيئة والأفراد.

ضمن هذا السياق تحاول منظمات الأعمال اليوم القيام بدورها الحيوي المتعلق بتلبية احتياجات المجتمع الإنساني من السلع والخدمات في ظل الاستغلال العقلاني للموارد الطبيعية المختلفة والموائمة ما بين البعدين الاقتصادي والبيئي في آن واحد. لتحقيق ذلك تشهد تلك المنظمات تحولاً نحو نموذج يدمج مختلف وظائف المنظمة ضمن نظام الإدارة البيئية.

وتعد إدارة الموارد البشرية الخضراء نظاماً حديثاً ضمن حقل الفكر الإداري ما زال الباحثون يحاولون بلورة مفاهيمه، وممارساته الفعالة، والعمل علم دمج قضايا الأداء البيئي التنظيمي ضمن استراتيجية

الأعمال، وزيادة فرصة المنظمة في تعزيز قدرتها التنافسية في نفس الوقت، لذلك أصبحت إدارة الموارد البشرية شريكاً أساسياً في المحافظة على البيئة من خلال مد العاملين بالتدريب والثقافة المشجعة لتبني السلوك الأخضر وسلوك المواطنة البيئية.

وبمراجعة العديد من الدراسات السابقة خصوصاً على المستوى المحلي، يمكن القول ان الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء محلياً عدد قليل ابرزها دراسة تناولت واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل ودراسة تناولت درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها في الأداء المؤسسي في القطاع العام الفلسطيني، ودراسة هدفت الى استكشاف وتقييم مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في القطاع الصناعي، لذلك ستكون هذه الدراسة باكورة الدراسات التي تتناول واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية في الشركات الصناعة في فلسطين، وهو ما يعظم من القيمة والأهمية المتوقعة لهذه الدراسة.

## 2.1 مشكلة الدراسة

منذ نهاية السبعينيات وبداية الثمانينيات من القرن الماضي (40-50 عام) وهناك اهتمام متزايد عالمياً بموضوع التنمية المستدامة ودور الممارسات البيئية الخضراء في تحقيقها، وذلك نظراً لظهور المشاكل البيئية والمنافسة العالمية التي تهدد بقاء المنظمات واستمراريتها. حيث توصلت العديد من الدراسات إلى ان سلوك الحكومات ومنظمات الأعمال يليها سلوك الأفراد والمجتمعات هي السبب الرئيسي في المشاكل البيئية، مما جعل الاهتمام بالبيئة مطلباً أساسياً لمنظمات الأعمال ومفتاح لتحقيق الميزة التنافسية. وعليه اتجهت منظمات الأعمال الى تبني الممارسات الصديقة للبيئة ودمج الإدارة البيئية مع العديد من الإدارات ومن ضمنها إدارة الموارد البشرية الخضراء.

وتلعب إدارة الموارد البشرية الخضراء دوراً مهماً في القضايا البيئية وتحقيق التنمية المستدامة عن طريق دمج الأهداف البيئية في ممارسات إدارة الموارد البشرية، غير أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تعتبر حديثة العهد في الواقع الفلسطيني لذلك تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الآتي:

ما واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وما دورها في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية في المؤسسات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل من وجهة نظر اداراتها وعاملها؟

### 3.1 مبررات الدراسة

جاءت هذه الدراسة انطلاقاً من المبررات أدناه:

- تزايد أهمية تبني ممارسات الموارد البشرية الخضراء كتوجه اداري حديث والاهتمام المتزايد بالقضايا البيئية، وهو ما يعكسه حداثة المفهوم الذي يقارب عمره عقد من الزمان، حيث تناولت العديد من المؤتمرات الموضوع، كان اخرها المؤتمر الفلسطيني التاسع للتوعية والتعليم البيئي في بيت لحم عام 2018.
- ندرة الدراسات على المستوى المحلي في مجال إدارة الموارد البشرية الخضراء عموماً، ودورها في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية للشركات الصناعية بشكل خاص.
- اشباع رغبة ذاتية لدى الباحثة، في دراسة موضوع اداري له بعد بيئي ينسجم مع تخصصها في الماجستير، ورغبتها في استكمال دراساتها نحو الدكتوراه في مجاله.

### 4.1 أهمية الدراسة

تمثلت أهمية الدراسة فيما يأتي:

- علمياً تأتي هذه الدراسة متممة لما سبقها من دراسات خصوصاً على الصعيد المحلي، حيث تكاد تكون الدراسة الأولى التي تبحث ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية، في حين تناولت سابقتها متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من حيث واقع تطبيقها هوأخرى علاقتها بالاداء المؤسسي. وكما وتفتح هذه الدراسة الافاق لدراسات بحثية مستقبلية حول واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات، ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء ودور منظمات الاعمال في التنمية، ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء والتمايز المؤسسي، المسؤولية البيئية للمؤسسات والمواطنة البيئية، الضبط الإداري والمواطنة البيئية
- من المتوقع أن يساعد تطبيق نتائج وتوصيات هذه الدراسة، أصحاب وادارات المؤسسات الصناعية على تحسين التخطيط للموارد البشرية وعلى صياغة رسالة توعية للعاملين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في ضوء معلومة علمية تستند الى تقييم بحثي أكاديمي. كما ويمكن ان تساعد المؤسسات الصناعية والمؤسسات الرسمية المختصة على

تخطيط أفضل لتحقيق متطلبات المواطنة البيئية لدى العاملين في المؤسسات الصناعية عموماً والمؤسسات المبحوثة خصوصاً.

- وتستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية ودور القطاع الصناعي المبحوث في الاقتصاد الفلسطيني، خصوصاً في ظل تركيز غالبية الصناعة الفلسطينية في مدينة الخليل ومحيطها.

## 5.1 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة بشكل رئيس للتعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية في المؤسسات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل من وجهة نظر إدارتها وعاملها. ويتعرف من هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية تتمثل في:

- التعرف على وجهة نظر المبحوثين من إدارات وعاملها المؤسسات الصناعية الكبرى في الخليل حول:

- واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات عملهم.
- الفروق في مستويات تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ومكانها.
- واقع المواطنة البيئية في مؤسسات عملهم.
- دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية في مؤسسات عملهم.
- الفروق في مستويات مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية ومكانها.

- التعرف على الفروق في اجابات المبحوثين وفق خصائصهم ومكان هذه الفروق.

## 6.1 أسئلة الدراسة

تمثلت أسئلة الدراسة في سؤال رئيس "ما واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وما دورها في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية في المؤسسات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل من وجهة نظر إدارتها وعاملها. وتفرع عنه مجموعة من الأسئلة الفرعية تمثلت في:

- ما وجهة نظر المبحوثين من إدارات وعاملي المؤسسات الصناعية الكبرى في الخليل حول:

○ واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات عملهم في مجالات:

- ✓ تحليل وتصميم العمل الأخضر،
- ✓ الإستقطاب والتوظيف الأخضر،
- ✓ تقييم الأداء الأخضر،
- ✓ التدريب والتطوير الأخضر،
- ✓ التعويضات والمكافآت الخضراء،
- ✓ علاقات الموظفين الخضراء،
- ✓ إدارة الصحة والسلامة الخضراء،
- ✓ حفظ الطاقة

○ الفروق في مستويات تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ومكانها.

○ واقع المواطنة البيئية في مؤسسات عملهم في مجالات:

- ✓ المسؤولية الشخصية
- ✓ العدالة البيئية
- ✓ العمل الجماعي

○ دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية في مؤسسات عملهم.

○ الفروق في مستويات مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية ومكانها.

- هل هناك فروق في اجابات المبحوثين وفق خصائصهم وأين تكمن هذه الفروق.

## 7.1 فرضيات الدراسة

- تطبيق المؤسسات الصناعية ممارسات الموارد البشرية الخضراء بمستوى متوسط فأكثر.

- تحليل وتصميم العمل هو أكثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تطبيقاً من قبل المؤسسات الصناعية.
- علاقات الموظفين الخضراء هي أقل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تطبيقاً من قبل المؤسسات الصناعية.
- المسؤولية الشخصية هي أكثر متطلبات المواطنة البيئية تحقيقاً في المؤسسات الصناعية.
- العدالة البيئية هي أقل متطلبات المواطنة البيئية تحقيقاً في المؤسسات الصناعية.
- ممارسة حفظ الطاقة أكثر تطبيقاً من ممارسة التعويضات والمكافآت الخضراء في المؤسسات الصناعية.
- هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $0.05 \leq \alpha$  بين ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء وبين المواطنة البيئية.
- هناك علاقات ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $0.05 \leq \alpha$  بين كل بعد من ابعاد ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء وكل بعد من ابعاد المواطنة البيئية.

ولاختبار تأثير خصائص عينة المبحوثين على إجاباتهم، اعتمدت الفرضيات الإحصائية الآتية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $0.05 \leq \alpha$  في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات الصناعية الكبرى في الخليل من وجهة نظر اداراتها وعاملها تعزى لمتغيرات:

- الجنس
- العمر
- المؤهل العلمي
- التخصص العلمي
- مؤسسة العمل
- مجال عمل المؤسسة
- طبيعة العمل
- سنوات الخبرة

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $0.05 \leq \alpha$  في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول واقع المواطنة البيئية في المؤسسات الصناعية الكبرى في الخليل من وجهة نظر اداراتها وعاملها تعزى لمتغيرات:

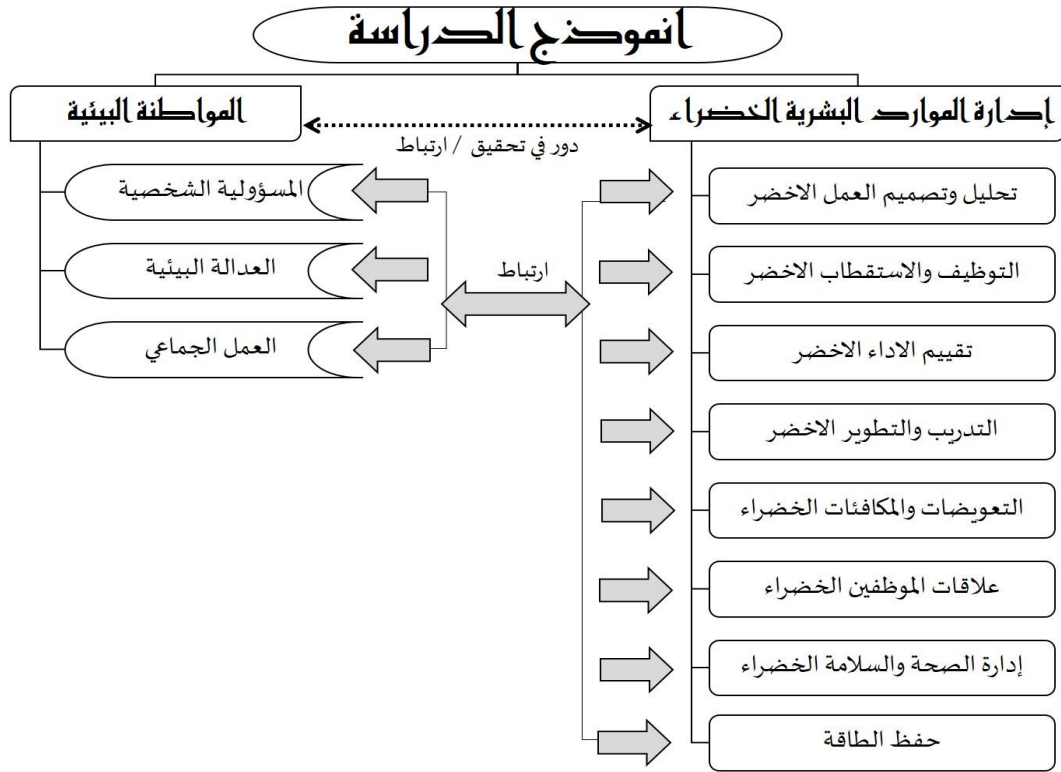
- الجنس
- العمر
- المؤهل العلمي
- التخصص العلمي
- مؤسسة العمل
- مجال عمل المؤسسة
- طبيعة العمل
- سنوات الخبرة

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية في المؤسسات الصناعية الكبرى في الخليل من وجهة نظر اداراتها وعاملها تعزى لمتغيرات:

- الجنس
- العمر
- المؤهل العلمي
- التخصص العلمي
- مؤسسة العمل
- مجال عمل المؤسسة
- طبيعة العمل
- سنوات الخبرة

## 8.1 أنموذج الدراسة

يظهر الشكل (1.1) أنموذج الدراسة والذي يبين وجود متغيرين وهما المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء) والمتغير التابع (المواطنة البيئية) والعلاقة بينهما.



شكل 1.1: انموذج الدراسة (اعداد الباحثة بالاستفادة من ( Hussain, و Renwick et al, 2008 و Prasad, 2013 و Daoanis, 2012 و Rao, 2012 و Mandip, 2012 و 2018 و Jabbour and Jabour, 2015 و Zoogah, 2011 و Arulrajah, 2015 و Barnett et al., 2005 و Shueb, 2015).

## 9.1 هيكلية الدراسة

جاءت هذه الدراسة موزعة على خمس فصول كما هو أدناه:

الفصل الأول تحت مسمى أساسيات الدراسة: وتناول المقدمة، ومشكلة الدراسة، ومبرراتها، وأهميتها، وأهدافها، وأسئلتها، وفرضياتها، وهيكليتها.

الفصل الثاني تحت عنوان الإطار النظري والدراسات السابقة: وتناول الإطار النظري بشكل خاص مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء وإطار عملها وممارساتها وأهميتها والجدوى التنموية لها والتحديات التي تواجه تطبيقها. كما وتناول أيضا مفهوم المواطنة البيئية وأهميتها وإبعادها ومبررات

أرسائها والتحديات التي تواجهها. وكذلك تطرق إلى العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والمواطنة البيئية. وأخيرا تناول أهم الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

الفصل الثالث تطرق إلى منهج الدراسة وأداتها وإجراءات التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها، والمجتمع الذي أجريت عليه الدراسة وعينة الدراسة وخصائصها، وبين أيضا حدود الدراسة الزمانية والمكانية والبشرية والتحليل الإحصائي للبيانات.

الفصل الرابع: تناول عرض لنتائج تحليل البيانات والاجابة على الأسئلة البحثية واختبار الفرضيات ومن ثم مناقشة النتائج وتلخيصها وتبويبها.

الفصل الخامس وتضمن الاستنتاجات والتوصيات التي بنيت على نتائج الدراسة.

ثم اختتمت الدراسة بقمائة المراجع والمصادر متبوعة بالملاحق والفهارس

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة.

#### 1.2 مقدمة

تناول هذا الفصل من الدراسة الإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع المبحوث، وتمثلت مصادرها في المجالات ورسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه ووقائع المؤتمرات والكتب ومواقع الانترنت، بالإضافة الى تقارير المؤسسات.

#### 2.2 الإطار النظري

فيما يأتي تتناول الدراسة تفصيلا المفاهيم والأسس النظرية والموضوعات ذات العلاقة بمفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء والمواطنة البيئية.

##### 1.2.2. إدارة الموارد البشرية الخضراء:

ان المورد البشري هو المصدر الحقيقي للقدرة التنافسية، لانه الوحيد الذي يتمتع بميزة العقل والقدرة الذهنية للابداع والابتكار والتجديد والتطوير، لذلك زاد اهتمام الإدارة المعاصرة بالمورد البشري حيث عملت على ابتكار أفضل الطرق للاستثمار في قدراته وطاقاته الإبداعية، ومن اهم هذه الطرق "إدارة الموارد البشرية" التي تعتبر علم اداري أساسي في العصر الحديث (السلمي، 1997). وجاءت العديد من التعريفات التي توضح مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهمها:

عرفها عقيلي (2005) بانها إحدى الوظائف أو الإدارات الأساسية والرئيسة في كافة أنواع المنظمات، محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها، وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية، منذ ساعة

تعيينها في المنظمة وحتى ساعة انتهاء خدمتها وعملها فيها. وتؤدي هذه الإدارة مجموعة من الأنشطة والممارسات المتنوعة المتعلقة بالموارد البشرية، وذلك في ظل استراتيجية خاصة بها، نابعة وتخدم رسالة واستراتيجية المنظمة. وعرفها تيم (2018) بأنها الاداره الخاصه باستقطاب واختيار، وتطوير وتنظيم، وتقييم، ومكافأه وإداره اعضاء المنظمة من الافراد او جهات العمل، وذلك لتحقيق الأهداف التنظيمية وأهداف الافراد من خلال رضاهم عن العمل، وتحسين جودته، وزيادة فاعلية وانتاجية العاملين. كما وعرفها كشواي (2006) بأنها مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها.

ونتيجة لسوء استغلال الانسان للموارد الطبيعية، تعرضت هذه الموارد للاستغلال الجائر والاستنزاف وتراكمت النفايات بشكل غير مسبوق وحدثت الاضطرابات البيئية التي سببها الرئيسي هو الانسان، وهذا ما ولد الحاجة الى تعديل السلوك البشري وتقييمه، وتحول هذا التعديل الى نقطة محورية تستحوذ اهتمام شركات الأعمال، مما أدى الى تبنيها للعديد من المبادرات الخضراء كان أهمها إدارة الموارد البشرية الخضراء. ولقد تعددت التعريفات لإدارة الموارد البشرية الخضراء ومن أهمها:

- عرفها Renwick et al. (2008) بأنها جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى جعل موظفي المنظمة صديقين للبيئة، وذلك لتحقيق الأهداف البيئية للمنظمة والمساهمة في الاستدامة البيئية.
- أما Opatha and Arulrajah (2014) فعرفها بأنها جميع الممارسات والأنشطة التي تشمل التطوير والتنفيذ والصيانة المستمرة لنظام يهدف الى تحويل الموظفين العاديين الي موظفين أصدقاء للبيئة، لتحقيق الأهداف البيئية للمنظمة وتقديم مساهمة كبيرة في الاستدامة البيئية.
- وعرفها Arulrajah et al. (2015) بأنها البرامج الخضراء الفعلية لإدارة الموارد البشرية والعمليات والتقنيات التي يتم تنفيذها فعلياً في المنظمات، من اجل الحد من الآثار السلبية على البيئة وتعزيز الآثار البيئية الإيجابية من اجل تحسين الأداء البيئي المستدام للمنظمة.
- وعرفها Dangmei (2015) بأنها جميع الممارسات والأنشطة التي تساعد المنظمة في تنفيذ عملها بطريقة تتوافق مع متطلبات جعل البيئة نظيفة ونقية بالإضافة الى حمايتها، وتركز هذه السياسات على تزويد الفرد بالمعرفة حول الاستدامة البيئية عن طريق اشراكه في برامج تعليمية وتدريبية، وبناءً على ذلك فان أدوات تقييم الأداء والتحفيز تُستخدم استناداً الى أربعة مبادئ أساسية هي حماية البيئة والاستدامة وتجنب العنف والعدالة الاجتماعية.

- وأخيرا عرفها Peerzadah et al. (2018) بأنها توظيف سياسات إدارة الموارد البشرية في تشجيع الاستخدام الأمثل للموارد داخل منظمات الأعمال وتعزيز حماية البيئة بما يساهم في الرفع من رضا ومعنويات الموظفين.

وبتحليل التعريفات السابقة وقراءتها بتمعن، يمكن ملاحظة ان جميع تعريفات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تحتوي مفردات مفتاحية ومشاركة تجمع بينها مثل: ممارسات وأنشطة، الاستخدام الأمثل للموارد داخل منظمات الأعمال، موظفين أصدقاء للبيئة، تحقيق أهداف بيئية للمنظمة، تعزيز حماية البيئة، استدامة بيئية.

وعليه استناداً لتحليل التعريفات السابقة اعلاه وبقراءة معمقة لواقع للشركات الصناعية الفلسطينية يمكن تعريف ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء إجرائياً بأنها جميع الأنشطة والممارسات والبرامج الخضراء لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الهادفة لامتلاك واعداد كادر وظيفي صديق للبيئة، نحو حماية بيئة المنظمة وتحقيق أهدافها البيئية واستخدام أمثل ومستدام لمواردها.

#### 2.2.1.1.2. ظهور إدارة الموارد البشرية الخضراء :

استجابة لتنامي الوعي البيئي لدى الافراد والمجتمعات والمؤسسات كنتيجة للأضرار المتزايدة الناجمة عن التلوث والنفايات الصناعية واستنزاف الموارد الطبيعية تم عقد العديد من المؤتمرات واللقاءات الدولية لمواجهة هذا التحدي المتنامي، ولقد تم الإعلان عن دور الموارد البشرية في رعاية البيئة من قبل ماغنا كارتا (Magna Carta) في مؤتمر الأمم المتحدة الدولي الأول الذي عقد في ستوكهولم في عام 1972 لتحسين البيئة ((Shoeb, 2015). وبعد عام 1990 تكتفت الجهود العلمية في اتجاه المصطلحات الخضراء في المنظمات خصوصا بعد انطلاق نظام جودة الإدارة البيئية (ISO 14001) وما تبعها من الدراسات التي بدأت تتعامل مع مسميات مختلفة مثل الاقتصاد الأخضر، والتسويق الأخضر، والمنتج الأخضر، والبيئة الخضراء، وأكدت جميعها على حاجة المنظمات لدعم ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التدريب وتطوير الأداء ومكافأة العاملين على تنفيذ أعمال مميزة.

وفي عام 1996 قدم (Wehrmeyer) كتابا بعنوان " Greening People: Human Resources and Environmental Management" الذي اكد على الحاجة إلى دعم إدارة الموارد البشرية لتعزيز الممارسات الخضراء التي تؤثر على أداء المؤسسات (Aykan, 2017).

في عام 2000 بدأت منظمات الأعمال في اتخاذ التدابير والأنشطة التي تسهم في زيادة الاتجاه الأخضر نحو تعزيز مفهوم التوازن الأمثل بين الاقتصاد والبيئة، وتبسيط الضور على دور الإدارة في خلق دمج متميز لجميع وظائفها مع حماية البيئة والحفاظ عليها من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لها.

في العامين 2008 و 2011 جاء الباحثين (Renwick et al., 2008) و (Jackson et al., 2011) ببحوث لدمج إدارة الموارد البشرية مع البيئة وصياغة مفهوم جديد يطلق عليه إدارة الموارد البشرية الخضراء (Green Human Resource Management) (GHRM). وهكذا وفي بيئة شديدة التغير والتنافسية، أصبحت الموارد البشرية الخضراء المسار الذي يجب على منظمات الأعمال أن تتبناه من أجل البقاء والاستمرارية، وهذا الأمر استلزم اتباع نهج استباقي في الإدارة البيئية يعتمد بشكل كبير على تعزيز القيمة المضافة وتحقيق الربح معاً. (Alinizi and Aldahhan, 2020)

#### 2.1.2.2. الجدوى التنموية لإدارة الموارد البشرية الخضراء:

تلعب إدارة الموارد البشرية الخضراء دوراً مهماً في حل المشكلات البيئية وفي التنمية الخضراء للموارد البشرية داخل المنظمة، كما أن تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء عملية تكاملية تحقق الاستغلال الأمثل لموارد المنظمة. ولا يقف التأثير الإيجابي لإدارة الموارد البشرية الخضراء عند حدود المنظمة بل تمتد آثارها إلى البيئة والاقتصاد والمجتمع ككل. ويؤكد العديد من الباحثين أمثال (Deshwal, 2015 و Sharanya and Radhika, 2016، و Sindhvani and Saxena, 2015 و الجمل، 2020) أن تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء يساهم في تحقيق الجدوى التنموية بأبعادها المختلفة:

أولاً) الجدوى الاقتصادية: وتتمثل أهم أوجه هذه الجدوى فيما هو ات:

- التأثير المباشر على الربح والعائد على الاستثمار: عن طريق خفض تكاليف النفقات التشغيلية وبالتالي زيادة ربحية المنظمة.
- خفض استهلاك الطاقة: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ليست فقط تقلل من انبعاثات الكربون ولكنها أيضاً تساعد على توفير التكاليف وتقليل الاستهلاك وبالتالي حفظ الطاقة.
- توفير المال وإيجاد مصادر جديدة للأعمال: التحول إلى الممارسات الخضراء هو تصرف اقتصادي مقابل الاستمرار في إضافة مواد كيميائية ضارة للغلاف الجوي والبيئة بشكل عام.

- تقليل تكاليف التأمين: عن طريق الاستخدام الفعال للموارد وإدارة المخاطر بشكل أكثر فاعلية.
- تقليل التكلفة الاجمالية للمنظمة: بتقليل الآثار الضارة على البيئة وبالتالي تجنب الكثير من التدخلات الحكومية.

ثانياً) الجدوى الاجتماعية: وتتمثل اهم اوجهها فيمات هو ات:

- تحسين صورة للمنظمة: مما ينتج عنه جذب الموارد البشرية الموهوبة وتحفيز الابتكار وتحسين الجودة.
- استخدامها كاستراتيجية للتسويق: اللجوء للمفاهيم الخضراء يساعد المنظمات على تعزيز علاقاتها العامة وتحسين صورتها العامة في المجتمع وهذا له تأثير إيجابي وقوي على الأرباح.
- تحسين العلامة التجارية للمنظمة في السوق: باستقطاب وتعيين الموظفين الخضر وتبني الممارسات الخضراء في العمل الذي بدوره سيؤثر ايجاباً على المنظمة في السوق ويحسن من علامتها التجارية.
- المحافظة على صحة العمال: عن طريق إدارة الصحة والسلامة الخضراء التي تساهم في توفير بيئة عمل صحية وأمنة للجميع.

ثالثاً) الجدوى البيئية: وتتمثل اهم اوجهها في هو ات:

- الحفاظ على البيئة الطبيعية عن طريق خفض نسب التلوث بأشكاله المختلفة.
- تطوير المنظمات المستدامة: عن طريق تقديم حلول طويلة الأمد تساهم في تعزيز حماية البيئة وخلق فرص عمل مستقبلية.
- المساهمة في تحقيق استدامة الموارد والطاقة عبر خفض استهلاكها ورفع فعالية استخدامها.

رابعاً) الجدوى الإدارية والتقنية: واهم مؤشرات هذه الجدوى هي ادناه:

- تحقيق الميزة التنافسية وزيادة الأداء العام للمنظمة: من خلال تعزيز المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة أو سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية
- تحسين الأداء البيئي للمنظمة وتحقيق عوائد مستدامة للمستثمرين: بالاستخدام الفعال للموارد وإدارة المخاطر بشكل أكثر فاعلية.

- تحسين جودة المنظمة الشاملة داخلياً وخارجياً: بالابتكار وتعزيز إجراءات وأساليب العمل الخضراء.
- التطوير التنظيمي: عبر بيئة التعليم الخضراء وتبني الثقافة الخضراء في المنظمة.
- تحسين علاقة المنظمة مع أصحاب المصلحة: من العملاء والموردين والوسطاء والمساهمين والعاملين ووسائل الإعلام.
- تحسين العلاقات التجارية للمنظمة في السوق وتلبية احتياجات العملاء بما يتوافق مع الاستدامة البيئية واستخدام ذلك كإستراتيجية تسويقية للمنظمة.
- تسهيل تطبيق جميع مراحل أنظمة الإدارة البيئية: وذلك عن طريق تطوير بيئة التعلم الخضراء في المنظمة.
- رفع معنويات الموظفين: تعزيز المنظمة للقضايا البيئية وكذلك الاجتماعية يرفع من الروح المعنوية للموظفين ويرفع من مستوى أدائهم.
- تقليل الدوران الوظيفي: من خلال تبني ممارسات تهتم بالموظفين مثل التدريب والتطوير الأخضر والتعويضات الخضراء
- توفير فرص العمل للمواهب الجيدة وجذبهم: عبر بناء صورة المنظمة كصديقة للبيئة
- زيادة فاعلية أداء العاملين: من خلال رفع الوعي والمعرفة فيما يتعلق بالتدابير المالية، وبما يضمن سير العمل وبذلك تؤدي الموارد البشرية أعمالها بكفاءة وفاعلية بشكل يحقق التفاعل بين السلوك والإنجاز
- اجتذاب وابقاء أفضل الكوادر من الموهوبين والأكفاء.

### 3.1.2.2. العوامل التي تحقق نجاح تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء:

إن تنفيذ سياسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تضمن الحد من الآثار السلبية المؤثرة على البيئة، وتعزيز التأثير الإيجابي لتحسين البيئة وخلق ميزة تنافسية للمنظمة عن غيرها، وهناك عوامل لضمان النجاح في تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء متوزعة على مجالات ثلاث (الجمال، 2020 و Sakw, 2018):

أولاً) توفير بيئة داعمة: واهم عناصرها:

- دعم الإدارة العليا لأنشطة السلوكيات الخضراء، والتعلم المتبادل بين الإدارات.
- ترسيخ مفاهيم إدارة الموارد البشرية الخضراء ضمن أهداف الخطط الإستراتيجية للمنظمات.

- تبني الصحة والسلامة المهنية الخضراء للحفاظ على البيئة.
- اعتماد مقاييس الثقافة التنظيمية الخضراء والتي تعكس التزام أو رغبة المنظمة أن تكون صديقة للبيئة.
- وضع معايير لجذب العاملين الخضر الذين لديهم وعي أخضر عند الاستقطاب والاختيار الأخضر.
- الاهتمام بالمعرفة الخضراء من خلال ربط التعليم البيئي ومعرفة سلوكيات تطوير الحلول الوقائية.
- استخدام مؤشرات تقييم الأداء الأخضر للعاملين ومدى تطبيقهم للأنشطة الخضراء في أداء أعمالهم.
- تبني مبدأ العمل المرن (أون لاين أو من خلال المنزل).
- نشر الثقافة الخضراء في الشركة من خلال قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية مثل (أن تضع المنظمة ملصقات أو النشر في وسائل الإعلام توضح فيها سياستها تجاه المحافظة على البيئة).
- ترسيخ ثقافة الاهتمام والمحافظة على البيئة: من خلال إجراء مسابقة " أفضل إدارة - أفضل مدير - أفضل منظمة " وفقا لمدى التزامهم بالأنشطة البيئية الخضراء.
- القيادة التحويلية وإدارة التغيير: من خلال إيمان وسلوك العاملين في المنظمة وثقة وقوة القيادة الإدارية التحويلية بهم والتي تتبنى الإدارة البيئية.
- تعزيز قيم وممارسات الاستدامة الخضراء: من خلال التوظيف وتمكين العاملين، والتدريب، والاتصالات والعلاقات الفعالة الرسمية وغير الرسمية.

#### ثانيا) التحفيز والتمكين: وأهم عناصره:

- تشجيع وتحفيز العاملين (ماديا ومعنويا) من خلال أنظمة مكافآت وحوافز خضراء على تبني الأنشطة الخضراء في أداء أعمالهم، ومنها (جوائز وإجازات مدفوعة الأجر وشهادات تقدير وهدايا).
- تشجيع المبادرات الخضراء من خلال إطلاع العاملين أكثر على قضايا الاستدامة البيئية.
- تمكين الأخضر للعاملين من خلال إشراك العاملين في المبادرات البيئية وتشجيعهم على تقديم حلول ابتكارية لمواجهة القضايا البيئية من أجل تحسين أداء نظام الإدارة.
- تطوير برامج تدريبية خضراء عن الإدارة البيئية لزيادة الوعي البيئي وإكساب العاملين مهارات وخبرات من خلال (عقد ورش العمل وحلقات العصف الذهني).

ثالثاً) إدارة علاقات وسمعة المؤسسة: وأهم عناصرها:

- استخدام المدراء قوتهم الشرائية للتأثير على الموردين وتحفيزهم للعمل ضمن الإدارة الخضراء والاستدامة البيئية.
- بناء اتصالات وعلاقات مع العملاء والمنافسين: على المنظمة الترويج للأنشطة الخضراء وكل شيء صديق للبيئة، ويحافظ على استدامتها وإخبارهم بذلك، والتواصل مع المنافسين والاتفاق على جعل صناعتهم وإنتاجهم يركز على الممارسات البيئية الصحيحة.
- بناء تواصل مع المنظمات المهمة بالقضايا البيئية والتنمية المستدامة: لضمان قيام المنظمة بتقديم المساعدة في عملية الترويج لمفهوم الاستدامة الخضراء، لأن لديهم طرق لإيصال هذا المفهوم للجميع.
- الاستجابة للمتغيرات العالمية التي تحدث سواء من البيئة الدولية أو المحلية وأيضاً الاتفاقيات المبرمة.
- الحفاظ على وضوح الرؤية: على المديرين المسؤولين عن الأنشطة الخضراء والاستدامة البيئية الحفاظ على الصورة الذهنية للمنظمة بأنها منظمة خضراء صديقة للبيئة، ومما يجعلها تحصل على شهادة (ISO 14001) وبناء الثقة في معاملاتها على مستوى السوق محلياً وعالمياً.

#### 4.1.2.2. التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية الخضراء:

بالرغم من كثرة الإيجابيات والفوائد لتطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء، إلا أن هناك العديد من التحديات التي تواجهها، ومن أهم هذه التحديات بحسب (Tuual and Bing, 2020) (Margaretha and Saragih, 2013) ما يأتي:

- صعوبة تعديل السلوك التقليدي إلى سلوك أخضر: من الصعب تعديل سلوك الموظفين من إدارة موارد بشرية تقليدية إلى إدارة موارد بشرية خضراء في وقت قصير حيث أنها عملية تستغرق وقت طويلاً وتحتاج إلى بنية تحتية مؤهلة.
- صعوبة الحصول على دعم الموظفين بشأن تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء: فليس لدى جميع الموظفين الدافعية للمشاركة في تعزيز الممارسات الخضراء.
- صعوبة بناء ثقافة الإدارة الخضراء: أن عملية تطوير ثقافة إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمة هي عملية مرهقة وتستغرق وقتاً طويلاً من الزمن.

- ارتفاع تكلفة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء: فتنفيذ هذه الممارسات تتطلب استثمارات عالية مقابل معدل بطيء نسبياً من العائد.
- صعوبة تقييم الأداء الأخضر: من الصعب قياس فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في سلوك الموظفين في المنظمة.
- صعوبة مهمة استقطاب وتوظيف الموظفين الأخضر الموهوبين.

## 5.1.2.2. ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

تقوم إدارة الموارد البشرية بالعديد من الوظائف الرئيسية التي يتفرع عنها العديد من الممارسات وهذه الوظائف هي (عقيلي، 2005 وكشواي، 2006) و(عقيلي، 2015) و(جودة، 2015):

- وظيفة تكوين الموارد البشرية: نشاط رئيس يتكون من أنشطة فرعية متكاملة مترابطة، يشكل مجموعها سلسلة من الأعمال تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية بتوفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية على اختلاف أنواعها وفق مواصفات محددة (مهارة، خبرة، مقدرة.. الخ) لشغل الوظائف الموجودة في المنظمة، ونعرض فيما يلي هذه النشاطات الفرعية:

○ تصميم وتحليل العمل: يعمل هذا النشاط (أو الوظيفة) على تحديد واجبات ومسؤوليات وظائف المنظمة، والمواصفات والشروط الواجب توفرها فيمن سوف يشغلها أو يعين فيها.

○ تخطيط الموارد البشرية: يقوم هذا النشاط بتقدير حاجة المنظمة من الموارد البشرية في المستقبل من حيث اعدادها ونوعياتها، ويجري ذلك في ضوء نتائج تصميم وتحليل العمل.

○ استقطاب الموارد البشرية: في ضوء نتائج النشاطين السابقين يقوم هذه النشاط بعملية ترغيب وجذب للموارد البشرية من سوق العمل للتقدم وطلب التوظيف في المنظمة.

○ اختيار وتعيين الموارد البشرية: يقوم هذا النشاط بانتقاء أفضل المتقدمين طالبي التوظيف في المنظمة ممن جرى استقطابهم، وذلك باستخدام معايير اختيار وضعها تصميم وتحليل العمل، وتعيينهم في الوظائف الشاغرة المتوافقة مع مواصفاتهم.

○ التأهيل: يعمل هذا النشاط على تدريب الموارد البشرية الجديدة التي تم اختيارها وتعيينها تدريباً أولياً، من أجل تمكينها من مباشرة أعمالها بشكل جيد من البداية.

- وظيفة التعويضات: تقوم إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة الرئيسية بتصميم عدد

من الأنظمة التي على أساسها يجري وضع تعويضات ومكافآت الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة، وذلك وفق أسس وقواعد موضوعية وعادلة وتشتمل هذه الأنظمة على ما يأتي:

- نظام تقييم الوظائف: عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية، لتحديد قيمة وأهمية كل وظيفة من وظائف المنظمة، وذلك في ضوء نتائج تصميم وتحليل العمل، التي توضح حجم مسؤوليات وصعوبة الوظائف ومواصفات شاغليها، حيث على أساس نتائج التقييم يحدد التعويض المالي المباشر الذي تستحقه كل وظيفة والذي يتقاضاه شاغلها.
- نظام التعويض المالي المباشر: هيكل للرواتب والأجور تصممه إدارة الموارد البشرية، يشتمل على معايير يتم على أساسها دفع رواتب وأجور الموارد البشرية، ويجري تصميم هذا الهيكل وتوضع معايير في ضوء النتائج التي يتوصل إليها تقييم الوظائف.
- نظام المكافآت المالية: نظام للتحفيز المالي تعده إدارة الموارد البشرية، لإثابة من يعمل بجد ونشاط وكفاءة، ويتحدد ذلك من خلال نتائج تقييم أداء الموارد البشرية. ويعتبر هذا النظام داعماً وريفاً لنظام التعويض المالي المباشر
- نظام المزايا الوظيفية الإضافية: ويسميه البعض بالتعويض غير المباشر، وهو نظام للتحفيز غير مالي على شكل خدمات متنوعة يستفيد منها كل من يعمل في المنظمة، ومن هذه الخدمات على سبيل المثال: التأمين الصحي، الضمان الاجتماعي.. الخ.
- نظام تقييم الأداء: مجموعة من الأسس والقواعد والضوابط التي تستخدم من أجل تقييم أداء وكفاءة الموارد البشرية في العمل، وفي ضوء نتائج التقييم يجري تعويض ومكافأة المجددين فالمجد لا بد من تمييزه مالياً عن غيره الأقل كفاءة.

● تدريب وتنمية الموارد البشرية: تشتمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين يكملان بعضهما، ويهدفان إلى جعل الموارد البشرية قوة عمل ذات كفاءة وأداء عالي المستوى ومتميز، لتلبية مطالب تحقيق استراتيجية المنظمة وأهدافها. وتتكون هذه الوظيفة من:

- التعلم والتدريب: يهدف إلى اكساب الموارد البشرية مهارات جديدة، في ضوء تقييم أدائها، ويعمل على معالجة جوانب الضعف في هذا الأداء، وتدعيم وتقوية جوانب القوة فيه، لتطوير وتحسين أداء هذه الموارد وتمكينها في المهام المطلوبة منها في الوقت الحاضر.
- التنمية: تهدف لتنمية أداء الموارد البشرية المستقبلي، من أجل جعلها مؤهلة وقادرة على ممارسة وظائف أعلى مستوى في المستقبل، وتزويدها بشكل مستمر بكل جديد في مجالات المعرفة، وتمكينها من التكيف مع التغييرات التي تدخل على المنظمة.

- صيانة الموارد البشرية: تتكون وظيفة الصيانة كسائر وظائف إدارة الموارد البشرية من نشاطين فرعيين متكاملين، يهدفان إلى توفير السلامة والصحة للموارد البشرية في مكان عملها، هما:

- توفير السلامة: من خلال تصميم برامج فنية إدارية مشتركة لحماية الموارد البشرية من حوادث وإصابات العمل، التي قد تتعرض لها أثناء ممارستها لأعمالها.
- توفير الصحة: من خلال تصميم برامج صحية طبية بيئية، تحمي الموارد البشرية من الأمراض الناتجة عن طبيعة العمل ومناخه المادي.

- علاقات الموارد البشرية: تشتمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين أساسيين هما:

- دمج الموارد البشرية: نشاط يتم من خلاله تصميم برامج تشتمل على سبل تفعيل مشاركة الموارد البشرية في العمل واتخاذ القرارات، وتوفير الرعاية الاجتماعية، والمعاملة الإنسانية الطيبة لهم، وحل الصراعات التنظيمية التي تنشأ بينهم في فرق العمل، أو بينهم وبين إدارة المنظمة، وهذا كله لتحقيق الولاء والانتماء لديها تجاه المنظمة التي تعمل فيها.
- علاقات العمل: سُمي سابقاً "بالعلاقات الصناعية" التي تمثل علاقة المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية مع النقابات، حيث تقوم هذه الإدارة نيابة عن أصحاب المنظمة بالتفاوض معها فيما يختص بشؤون العمل والتوظيف وإبرام اتفاقيات معها بخصوص ذلك.

بإدخال المفاهيم الخضراء تم تعديل الممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية والانتقال إلى إدارة الموارد البشرية الخضراء، والتي يمكن تلخيص أهم ممارساتها فيما يأتي:

- تحليل وتصميم العمل الأخضر: بشكل عام تحليل وتصميم العمل يستخدم لتحديد المهام والواجبات والمسؤوليات المتعلقة بحماية البيئة (Renwick, et.al, 2008). في الحاضر قامت العديد من الشركات بدمج المهام والواجبات والمسؤوليات الاجتماعية والبيئية في كل الوظائف من أجل حماية البيئة. وفي بعض الشركات كل وصف وظيفي يشتمل على مهام تتعلق بحماية البيئة وعلى مسؤوليات بيئية كلما كان ذلك ممكناً. الوصف والتوصيف الوظيفي قد يشتمل متطلبات بيئية واجتماعية وشخصية وفنية. على سبيل المثال مهام حماية البيئة يجب تضمينها إلى جانب تخصيص أدوار إعداد التقارير البيئية ومهام الصحة والسلامة بالإضافة إلى ذلك فإن بعض الشركات تستخدم فرق العمل والفرق متعددة الوظائف كتقنيات في تصميم العمل لإدارة القضايا البيئية للشركة بنجاح (Hussain, 2018).

- الاستقطاب والتوظيف الأخضر: الوظيفة التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحقيق التنمية المستدامة عن طريق جذب أفراد يهتمون بقضايا الإدارة البيئية، واختيار المرشحين الذين لديهم تجارب متعلقة بالإدارة البيئية؛ وأن يصبح توظيف الموظفين المدركين للبيئة جزءا من جدول المقابلة (Renwick et al., 2008). ان البحث عن أفضل ممارسات التوظيف الخضراء أمر مهم للمنظمات فهو متطلب أكثر استباقية وقل من حيث التكلفة من خلال دمج السياسات والاستراتيجيات البيئية مع سياسة التوظيف للمنظمة، وتكفل هذه الممارسات ان يكون المرشحين المختارين ذوي سمات شخصية وسلوكيات إبداعية وأفكار مبتكرة فيما يتعلق بالبيئة (Mandip, 2012). ويمكن استخدام الموصفات العامة للوظيفة لتحديد العديد من الجوانب البيئية من بينها "مهام الصحة والسلامة" في بعض الوظائف التي يتعرض فيها الكادر الوظيفي إلى المؤثرات المؤذية والانبعاثات المحتملة ومطابقة الخصائص والسمات الفردية للمتقدمين للوظيفة مع الكفاءات البيئية المطلوبة وإدخالهم دورات تدريبية لزيادة وعيهم بأهمية الثقافة البيئية للمنظمة (Renwick et al., 2008). كما ويمكن لمديري إدارة الموارد البشرية تحديد وتوظيف مرشحين مؤهلين لشغل وظائف افضل مفتوحة وتنتشر على مواقع الانترنت، ويتم استقبال السير الذاتية والطلبات الكترونيا، ويمكن بعد ذلك التوجه الى الادارة لمزيد من المراجعة حتى يتم جدولة المقابلات للمرشحين، وفي حالة تم استخدام المرشح من قبل المنظمة يتم تخزين السيرة الذاتية والتطبيق في ملف الموظفين الالكتروني الجديد (Rao, 2012)
- تقييم الأداء الأخضر: إن تقييم الأداء الأخضر أداة هامة في إدارة الموظفين، وهي إحدى أدوات الاتصال التي تتبع من قبل المدراء لتحديد الأهداف والتوقعات للمنظمة والأفراد العاملين فيها، ومن ثم تقييم ادائهم على أساس عملهم ومكافئتهم إذا لزم الأمر. فتقييم الإداء مجموعة توقعات واضحة عما هو متوقع من الموظف، وهو أداة حيوية لقياس الأطر التي وضعتها المنظمة لموظفيها، ويستخدم لتعقب المساهمات الفردية وتحديد نقاط القوة والفرص المتاحة لإدخال تحسينات في المستقبل، وتقييم ما إذا تحققت الأهداف التنظيمية، ويستخدم كأساس للتخطيط والتنمية في المستقبل (Daoanis, 2012). ويمكن أن يغطي تقييم الأداء الأخضر مواضيع مختلفة كالحوادث البيئية، والمسؤولية تجاه البيئة والحفاظ عليها والمخاوف البيئية (Renwick et al., 2008).
- التدريب والتطوير الاخضر: الممارسة التي تركز على تطوير مهارات الموظفين ومعرفتهم ومواقفهم ومنع تدهور إدارة البيئة ذات الصلة بالمعرفة والمهارات والمواقف. التطوير والتدريب الاخضر يعلم الموظفين حول قيمة إدارة البيئة وتدريبهم وفق مناهج عملية تحافظ على الطاقة وتقلل الهدر وتنتشر الوعي البيئي في المنظمة وتوفير الفرص لاشراك الموظفين في مسألة حل المشاكل البيئية. إن أنشطة التدريب والتطوير الاخضر تجعل الموظف على وعي بالجوانب

المختلفة وقيمة الادارة البيئية، وهي تساعده على اعتناق طرق مختلفة من المحافظة على البيئة كإدارة الهدر ضمن المنظمة، بل أكثر من هذا تشدّد مهارات الموظف للتعامل مع العديد من القضايا البيئية المختلفة (Zoogah, 2011). وينبغي أن يشمل التدريب خطط التنمية وبرامج تعليمية وورش عمل ودورات لتمكين الموظفين وتطويرهم واكسابهم المعرفة في مجال إدارة البيئة، ومهارات إدارة الموقف، والتأقوب على الوظائف الخضراء. وينبغي أن تصبح المهام جزءاً أساسياً من خطط التطوير الوظيفي للمدراء الخضراء الموهوبين في المستقبل. وينبغي وضع محتويات التدريب لزيادة كفاءات الموظفين والمعرفة في إدارة البيئة. ويجب أن يكون هناك استخدام واسع النطاق لوحدات التدريب عبر الانترنت وعلى شبكة التواصل الاجتماعي ووسائل الاعلام التفاعلية. والتدريب ليس فقط من أجل بيئة الادارة ولكن عن مجالات وظيفية أخرى ذات صلة بالبيئة كجوانب السلامة وكفاءة الطاقة وإدارة النفايات وإعادة التدوير. في التدريب الأخضر يمكن لمديري التدريب أن يعتمدوا أكثر على دراسة المواد الدراسية ودراسة الحالة على الانترنت بدلا من التركيز على النشرات المطبوعة، وبالتالي الحد من استخدام الورق (Prasad, 2013).

- التعويضات والمكافآت الخضراء: هي العملية الرئيسية لإدارة الموارد البشرية والتي من خلالها تتم مكافأة الموظفين على إدائهم، وهي الطريقة الأقوى والأفضل التي تربط معاً مصالح الافراد بمصالح المنظمة. وأن هذه الممارسات هي أيضا ذات الصلة ليس فقط لدعم نظم الإدارة البيئية ولكن أيضا لدعم تطوير المنتجات والابتكارات التي لها آثار بيئية أقل (Jabbour and Jabbour, 2015). والتعويضات يجب أن تكون مخصصة لمكافأة اكتساب المهارات الخضراء والانجازات من الموظفين وهذه المكافآت قد تكون نقدية أو غير نقدية، حيث يمكن تخصيص مكافآت للإسهامات في مجال إدارة البيئة في أشكال زيادة المرتبات والحوافز النقدية والمكافآت، في حين تشمل المكافآت غير النقدية التفرغ، إجازة خاصة والهدايا للموظفين واسرهم. ويمكن أن تكون الجوائز بتسليط الضوء على المساهمات الخضراء من الموظفين من خلال دعاية واسعة النطاق، فتشمل الثناء والتقدير للجهود الخضراء من قبل الرئيس التنفيذي أو المديرين التنفيذيين للإدارة العليا (Prasad, 2013).

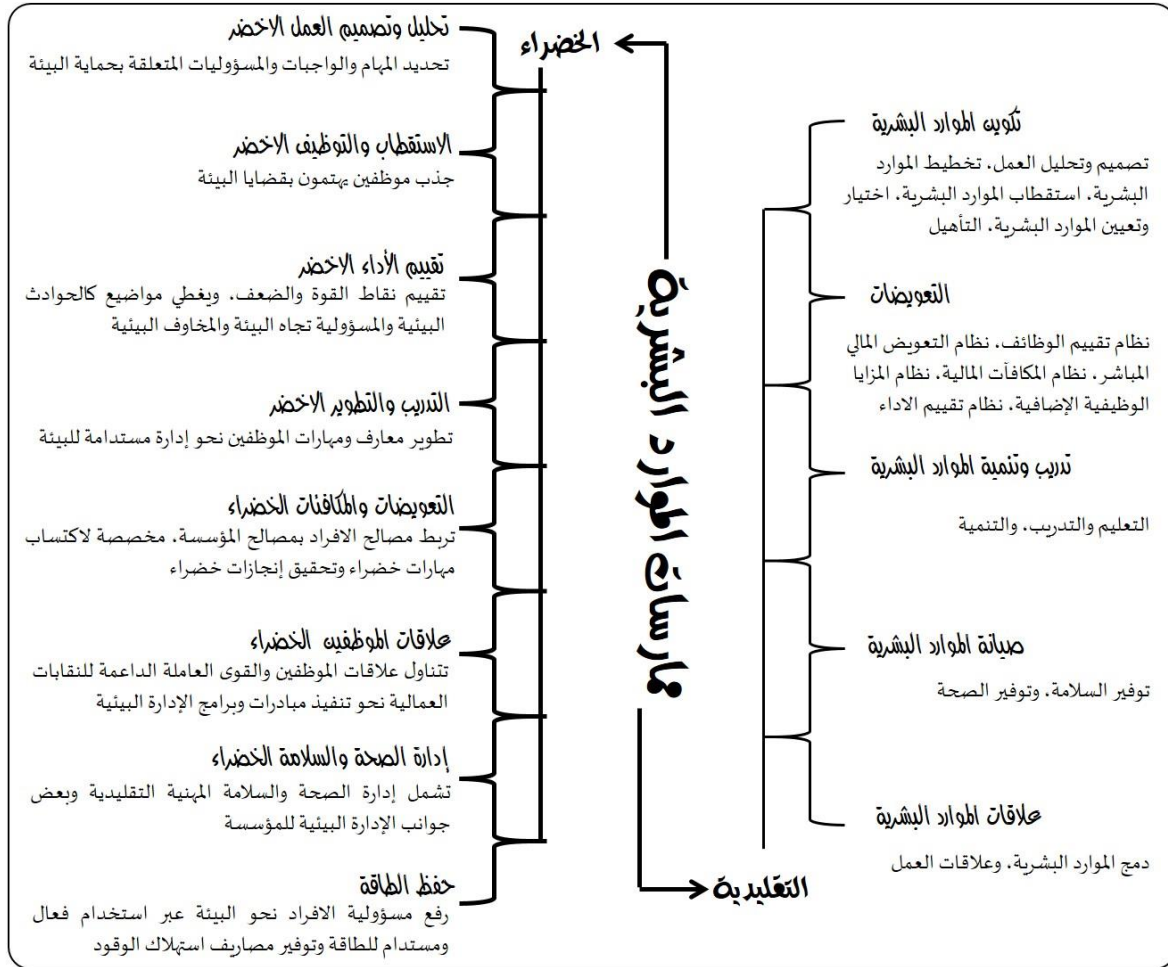
- علاقات الموظفين الخضراء: لقد تغلّغت إدارة الموارد البشرية الخضراء في علاقات الموظفين وأنشطة إدارة النقابات في المنظمة، حيث تعدّ علاقات الموظفين والقوى العاملة الداعمة للنقابات أمراً بالغ الأهمية في تنفيذ مبادرات وبرامج الإدارة البيئية للشركات. بعض الشركات لديها استراتيجيات مثل (مشاورات مشتركة، تقاسم للمكاسب، الاعتراف بالنقابات العمالية باعتباره صاحب مصلحة رئيسية في الإدارة البيئية) للحصول على الدعم المتوقع من النقابات العمالية لمبادرات الإدارة البيئية (Arulrajah et al., 2015). وقد اقترح (Renwick et

(al., 2008) بعض علاقات الموظفين الخضراء وممارسات إدارة النقابات العمالية التي تشمل على مشاركتهم في مخططات الاقتراحات الخضراء ودوائر حل المشكلات واستقلالية الموظفين في تشكيل الأفكار الخضراء وتجربتها، ومساعدة وتوجيه الموظف في الأمور الخضراء، وتصميم خطط مشاركة الموظفين الخضراء وفقاً لمعايير الشركة، وزيادة سلوكيات الدعم الإشرافي في الإدارة البيئية، والتفاوض بين إدارة النقابات للوصول الى اتفاقيات مكان العمل الأخضر، وتدريب ممثلي النقابات فيما يتعلق بجوانب الإدارة البيئية وتشجيع الموظفين على استخدام أشكال المواصلات الخضراء، وإدخال نظام الإبلاغ عن المخالفات الخضراء وخطوط المساعدة (Arulrajah et al., 2015).

• إدارة الصحة والسلامة الخضراء: تشمل مثلثتها التقليدية وبعض جوانب الإدارة البيئية للمؤسسة، ولهذا فان المنظمات في الوقت الحاضر تعيد تصميم وظيفة "مدير الصحة والسلامة" الى "مدير الصحة والسلامة والبيئة". يتضمن هذا المنصب نطاقاً وظيفياً أوسع عند مقارنته بالمنصب التقليدي لمدير الصحة والسلامة في المنظمة. على سبيل المثال يشمل حماية التنوع البيولوجي ومبادرات دعم المجتمع وما إلى ذلك. يتمثل الدور الرئيسي لإدارة الصحة والسلامة الخضراء في ضمان بيئة عمل خضراء للجميع. في الوقت الحاضر هناك شركات تم فيها توسيع وظيفة الصحة والسلامة التقليدية لتشتمل على إدارة وحماية البيئية، حيث عملت هذه الشركات باستمرار على انشاء مبادرات مختلفة متعلقة بالبيئة للحد من إجهاد الموظفين والأمراض التي تسببها بيئة العمل الخطيرة، ومن اجل تحسين صحة الموظفين وسلامتهم قامت العديد من الشركات بوضع استراتيجيات مثل (المصنع الأخضر، والمنطقة الخضراء) للحفاظ على بيئة مواتية لمنع المشاكل الصحية المختلفة (Arulrajah et al., 2015).

• حفظ الطاقة: يمثل حفظ الطاقة سلوك يفضي الى حفظ الكمية المستهلكة من الطاقة بأنواعها والحفاظ على البيئة والتوفير في مصاريف استهلاك الوقود ورفع مسؤولية الأفراد والمجتمعات تجاه البيئة عبر الإستخدام الفعال للطاقة، حيث توظف التقنية في تحقيق نفس خدمة الطاقة باستهلاك طاقة اقل (Yusoff, et.al, 2015). فالحفاظ على الطاقة في المكاتب له تأثير إيجابي كبير على البيئة، ففي محاولة لتوفير اكثر كفاءة وافضل خدمات صديقة للبيئة قامت المكاتب في جميع انحاء العالم بتنفيذ عدة مبادرات للحد من الأثر البيئي، وبدأت إدارة الموارد البشرية الخضراء في شركة سكاري البريطانية بالقيام بحملة لإستخدام 100% من الطاقة المتجددة حيث يطلب من الموظفين إيقاف أجهزة الكمبيوتر وأجهزة التلفاز والأضواء والاستفادة من الطاقة الشمسية، في حين ان إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات البريطانية الأخرى تؤكد على سياسة تنقل الموظفين وتشجع تبادل السيارات وزيادة استخدام وسائل النقل العام (Shoeb, 2015).

الشكل ادناه (1.2) يرسم تصور مقارن بين ممارسات إدارة الموارد الشرية التقليدية وتلك الخضراء.



شكل 1.2: رسم مقارن بين ممارسات إدارة الموارد الشرية التقليدية وتلك الخضراء (اعداد الباحثة بالاستفادة من (عقيلي، 2005 و Renwick et al, 2008 و Hussain, 2018 و Mandip, 2012 و Rao, 2012 و Daoanis, 2012 و Prasad, 2013 و Jabbour and Jabour, 2015 و Zoogah, 2011 و Arulrajah, 2015 و Shueb, 2015).

## 2.2.2. المواطنة البيئية:

أصبحت المواطنة البيئية قضية هامة يتم تداولها في جميع انحاء العالم وخاصةً من قبل أنصار حماية البيئة، عن طريق تضمين ممارسات واخلاقيات البيئة في خطاباتهم ومناقشاتهم العامة، حيث أهتمت الأمم المتحدة بالمواطنة البيئية عن طريق برامجها البيئية التي شجعت تبني الممارسات البيئية مثل

الانتقل على الأقدام أو ركوب الدراجة أو استخدام المواصلات العامة، والتعامل مع المنتجات التي لا تضر النظام البيئي، والمشاركة في الشؤون البيئية المحلية والعمل لجعل المحافظة على البيئة والاستدامة كواجب على المواطنين في جميع أنحاء العالم (UNEP, 2002). ولقد أدركت الكثير من دول العالم أهمية التثقيف حول المواطنة البيئية، حيث أصبحت جزءاً من المنهاج الوطني في المدارس الثانوية في إنكلترا. وتعود الدعوات لتفعيل المواطنة البيئية الى سبعينات القرن الماضي حيث بدء نشاط الحركة الخضراء عن طريق اظهار الاضرار الجسيمة الذي حلت بالبيئة. وكان الكتاب الأكثر شهرة في تلك الفترة هو كتاب "محددات النمو" الذي بيعت منه ملايين النسخ حول العالم والذي حمل رسالة مفادها "أن هناك تجاوز لقدرة البيئة على دعم الانسان واشكال الحياة الأخرى، وانه إذا لم يتخذ الجنس البشري الإجراءات الضرورية فإن الانهيار البيئي سيكون لا مفر منه خلال 100 سنة قادمة (Dobson, 2007). ولقد عرف Mueller (2011) المواطنة البيئية بأنها وعي الأفراد حول الطبيعة وعلاقتها مع المجتمع واستعدادهم لاتخاذ الإجراءات اللازمة لحماية البيئة، والتعرف على مسؤولياتهم للحد من الآثار السلبية عليها، وتشمل المواطنة القطاعين العام والخاص ومشاركتهم الفعالة في أنشطة المجتمع والديمقراطية بشكل عام. وعرفت وزارة البيئة الكندية بأنها التزام شخصي لتعلم المزيد عن البيئة، واتخاذ الإجراءات البيئية المسؤولة، وتشجع الأفراد والمجتمعات والمنظمات للتفكير في الحقوق البيئية والمسؤوليات التي تقع علينا جميعاً كمواطنين على كوكب الأرض. والمواطنة البيئية تعني رعاية الأرض (Macgregor and Szerszynski, 2003).

غير أن هناك من يرى أن المواطنة البيئية تتعدى الحدود الوطنية الى البعد العالمي، اذ تفسر المواطنة البيئية كجزء من الأيدولوجية الليبرالية وان مفهوم الدولة الوطنية غير مفيد عندما يتعلق الأمر بالمشاكل البيئية المعاصرة والتي غالباً ما تتعدى الحدود الوطنية وتتطلب معالجة على نطاق عالمي. كما وينظر البعض الى المواطنة البيئية على انها الدعوة السياسية والمشاركة المدنية في الهياكل الديمقراطية من أجل المضي قدماً نحو تحديد المؤثرات البيئية واتخاذ الإجراءات اللازمة لحماية المحيط الحيوي من آثار تغيير المناخ (Mueller, 2011).

وبتحليل التعريفات السابقة للمواطنة البيئية يلاحظ ان هناك مفردات مفتاحية داخل كل تعريف مثل (وعي أفراد، إجراءات لازمة لحماية البيئة، قرارات بيئية، حقوق بيئية، مسؤوليات بيئية)، لذلك يمكن تعريف المواطنة البيئية اجرائياً بأنها التزام الافراد والمؤسسات والمجتمعات بحماية البيئة على المستوى الوطني وحماية بيئة الأرض كوكب نتشارك الحياة عليه كجنس بشري، انطلاقاً من وعي بيئي وإدراكا للمسؤوليات والحقوق البيئية.

#### 1.2.2.2. أهمية المواطنة البيئية:

مما يؤكد على أهمية المواطنة البيئية ان إجراءاتها الخاصة لها اثار عامة وقد لا تقف عند الحدود الوطنية بل تصبح ذات بعد عالمي (Dobson, 2007). ويمكن تلخيص أهمية المواطنة البيئية فيما هو ات (Larsen, 2014) و (عرايبي و حامد، 2021):

- بناء السلوك الإنساني المسؤول وترشيده نحو العناية بقضايا المجتمع.
- المشاركة في مواجهة المشكلات البيئية خصوصاً فيما يتعلق بمسؤولية حماية الموارد البيئية الطبيعية واستثمارها دون الحاق الضرر من اجل استفادة الأجيال القادمة منها.
- الإيمان بأن الاستدامة البيئية هي لصالح الجميع، وان البيئة مورد جماعي مشترك لا يستبعد أحد منه.
- الإسهام الفعال في بناء المجتمع واتخاذ قرارات عقلانية في مواجهة المشكلات البيئية.
- تفضيل المصلحة العامة حيث ان المواطنة البيئية تسعى للحفاظ على سلامة الموارد المشتركة ذات المنفعة العامة.
- المعرفة الأخلاقية والمعنوية لا تقل أهمية عن المعرفة العلمية التقنية في سياق تغيير السلوك المؤيد للبيئة.
- المواطنة البيئية تولد الإيمان بأن الحقوق البيئية تقابلها المسؤوليات البيئية للآخرين.
- تتجاوز المشاكل البيئية الحدود الوطنية، وبالتالي فإن المواطنة البيئية أصبحت لغة مشتركة بين المجتمعات.
- ان الإجراءات المتعلقة بالبيئة الخاصة هي ذات صلة بما يحدث من آثار في البيئة العامة.

#### 2.2.2.2. أهداف المواطنة البيئية:

تسعى المواطنة البيئية الى تحقيق الأهداف الاتية (بن عمارة، 2020 والزهرة، 2018):

- إعداد مواطن بيئي على قدر عال من الثقافة البيئية متحملاً مسؤوليته تجاه البيئة والطبيعة.
- تعميق السلوك الأخلاقي والمسؤولية الذاتية للفرد والمجتمع وذلك بتفعيل السلوك البيئي الرشيد والعلاقة السليمة مع النظم البيئية.
- المشاركة بحل المشكلات البيئية وصنع القرار البيئي عن طريق تنمية الوعي والثقافة البيئية.
- خلق أجيال بيئية تتحمل المسؤولية وتأخذ البعد البيئي بعين الاعتبار في كل مشاريعها.

- المشاركة الاجتماعية في صناعة القرار البيئي، وإقرار حقوق المجتمعات المحلية البيئية وتكريس مبدأ العدالة الاجتماعية في الاستفادة من الموارد والخيرات البيئية، والتأكيد على أن حماية البيئة مسؤولية مشتركة.
- تعزيز التربية البيئية وتطوير الثقافة البيئية من خلال إدراجها كمقياس في المناهج التربوية، والذي من شأنه ان يعزز المواطنة البيئية بشكل أكبر.

### 3.2.2.2. مبررات إرساء المواطنة البيئية:

فيما يأتي اهم أسباب ضرورة تجسيد المواطنة البيئية وخاصة في الدول النامية (الزهرة، 2018):

- غياب الوعي البيئي لدى غالبية الافراد واعتقادهم أن البيئة أمر هامشي.
- الاعتقاد السائد بأن حماية البيئة تتعارض مع التنمية الاقتصادية للدول وتعيق تطورها خاصة في المجال الصناعي.
- عدم التوازن بين الريف والمدينة مما يترتب عليه نقص في توفير الخدمات الاجتماعية والضرورية لصيانة البيئة والمحافظة على نظافتها.
- الاستغلال العشوائي للموارد الطبيعية واستنزافها.
- عدم وجود آليات قانونية ملزمة للمواطنين بالقيام بواجباتهم تجاه البيئة.
- غياب التخطيط الاقتصادي المتكامل الذي يضبط التوازن بين متطلبات البيئة والاستغلال الأمثل والعقلاني للموارد الطبيعية.
- غياب السلوك البيئي الصحيح لدى المواطنين في الحياة اليومية.

### 4.2.2.2. تحديات تطبيق المواطنة البيئية:

بالرغم من أهمية المواطنة البيئية إلا انها تواجه العديد من التحديات في التطبيق على أرض الواقع، كإيجاد الآليات والمبادرات والسياق الاجتماعي الهادف للتعبير عن المواطنة البيئية في الحياة اليومية وفي الأسواق وفي المدارس وأماكن العمل والأسرة، لتمكين وتشجيع الناس على القيام بدور المواطنة والحد من الآثار البيئية (Seyfang, 2006). وقد يعكس السلوك البيئي للشركات محاولة لتفسير عدم تجانس الاستجابة للضغوط التنظيمية ذات الصلة بالبيئة، اذ اشارت بعض الدراسات الى ان الشركات تخضع لضغوط قوى مؤسسية وتوقعات معيارية مجتمعية ولوائح قسرية والسياسة العامة ووسائل الإعلام والمنظمات غير الحكومية، إلا ان المنظمات في البلدان النامية تختلف من حيث الامتثال

للمتطلبات البيئية (Sudin, 2011). ويرى Buko (2009) أن هناك فجوة في البيانات الكمية عند قياس المواطنة البيئية، وتظهر تلك الفجوة بسبب أن المقاييس الكمية في بعض الأحيان لا تقيس الآثار الاجتماعية، وأن الجهات الفاعلة في حماية البيئة تحقق نتائج مختلفة القيمة، لذلك من الصعب أن تمتلك المواطنة البيئية العضوية الكاملة في تحقيق الاستدامة طالما أنها تتطلب الكثير من الترتيبات الهيكلية وتحضيرات البنية التحتية.

#### 5.2.2.2. أسس بناء المواطنة البيئية:

أسس بناء المواطنة البيئية يعكسها تحديد الأهداف الرئيسية لتحقيق برامج ومشاريع المواطنة البيئية، ويتمثل أهمها فيما هو ات (العنزي وآخرون، 2016 وبن عمارة، 2020):

- تصحيح المفاهيم البيئية السائدة لدى المواطنين وتعديل المعتقدات والأفكار البيئية الخاطئة، ومعالجة أساس المشاكل للسلوكيات السلبية الناجمة عن غياب مفهوم المواطنة البيئية.
- إكساب المواطنين المهارات والآليات السليمة والمفيدة والصحيحة التي تساهم في المحافظة والإصلاح البيئي من أجل التنمية المستدامة.
- تحسين السلوك البيئي المتبع في الحياة العامة أثناء التعامل مع البيئة.
- السعي إلى تجنب الأضرار البيئية قبل نشوئها، والمطالبة بإثبات عدم وجود أضرار بعيدة المدى للأنشطة البيئية المقترحة.
- الإسهام في رفع مستوى المعرفة والثقافة البيئية العامة للأفراد لتحفيزهم على المشاركة في اتخاذ القرارات ووضع الحلول المعنية بالشؤون البيئية والتنمية.
- تبادل الخبرات بين المنظمات الحكومية وغير الحكومية وبين اللجان الدولية الخاصة ببرامج المواطنة البيئية (كالبرنامج التابع للأمم المتحدة للبيئة لدول غرب آسيا).
- تفعيل دور الإعلام بمختلف وسائله السمعية، المرئية، والمقروءة لنشر الوعي البيئي وترسيخ مبادئ المحافظة على الطبيعة والبيئة المشيدة.

#### 6.2.2.2. أبعاد المواطنة البيئية:

على الرغم من أن الباحثين تناولوا المواطنة البيئية نظرياً بإسهاب، إلا أنه عملياً لا يزال هناك غموض حول أبعاد المواطنة البيئية وكيف يمكن تنميتها وتعزيزها. وترى المنظمة البيئية في بريطانيا أن للمواطنة البيئية ثلاثة أبعاد هي (Barnett et al., 2005):

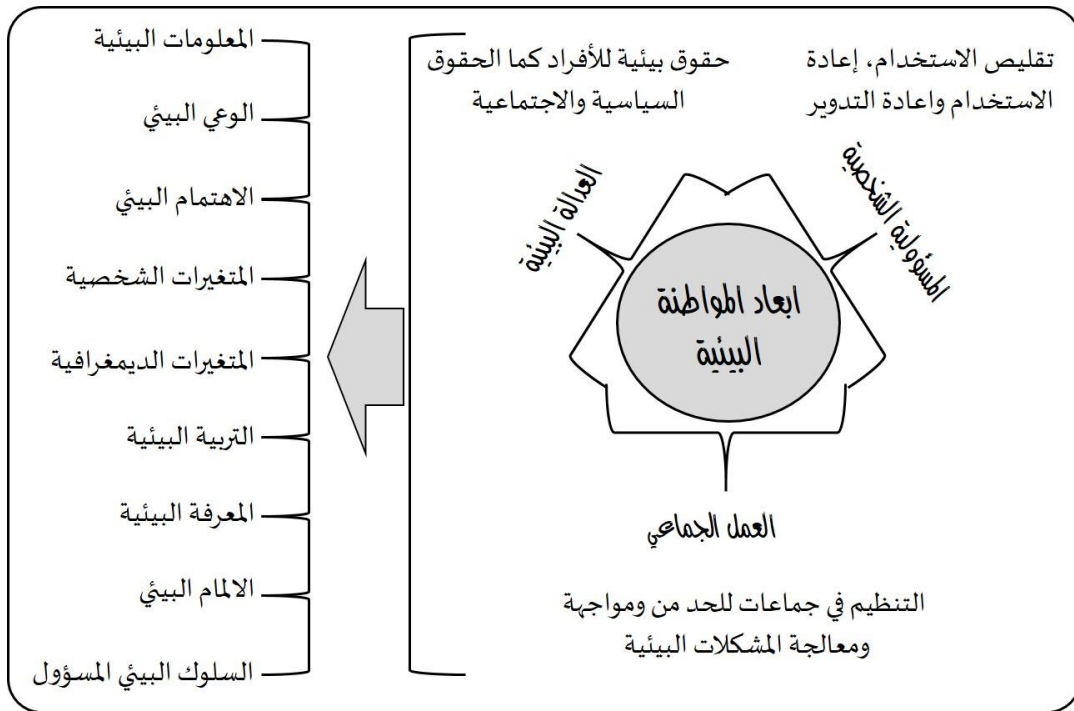
- المسؤولية الشخصية: تشير الى مسؤولية الفرد الشخصية وأفعاله تجاه البيئة، مثل الحرص على إعادة التدوير وترشيد استخدام الطاقة أو استخدام الدراجة بدلاً من المركبة عند الذهاب الى العمل.
- العدالة البيئية: تشير الى حقوق الأفراد البيئية في الحصول على بيئة صحية ونظيفة مثل الهواء النقي والمياه النظيفة، حيث يرى الباحثون أن هذه الحقوق يجب أن تعامل بالتساوي مع حقوق الأفراد الأخرى السياسية والاجتماعية والمدنية.
- العمل الجماعي: ويشير الى قدرة الأفراد على تنظيم أنفسهم كجماعات من أجل تحديد المشكلة البيئية واتخاذ إجراءات للحد منها مثل تنظيم أنشطة جماعية للحماية من الفيضانات، ومراقبة الحياة السمكية، والقيام بمظاهرات لحل قضايا بيئية، وغيرها.

على الجانب الآخر وبحسب Hawthorne and Alabaster (1999) خلصت الدراسات الى أن للمواطنة البيئية تسع مكونات متداخلة وتؤثر على بعضها البعض، وهي كما هو ادناه:

- المعلومات البيئية: ويشير إلى كمية المعلومات التي يمتلكها الفرد عن البيئة ومشكلاتها والتي يكتسبها غالباً من وسائل الإعلام. ويعتبر الباحثين أن المعلومات البيئية لدى الفرد عبارة عن شرط أساسي من أجل خلق المواطن البيئي الفعال.
- الوعي البيئي: ويشير إلى مدى إدراك الفرد للنتائج والعواقب المترتبة على المشكلات البيئية وليس معرفتها فقط، فعلى سبيل المثال، يمكن أن يكون لدى الفرد معلومات عن ظاهرة الاحتباس الحراري ولكنه غير مدرك لخطورتها والعواقب المترتبة عليها. ويرتبط الوعي البيئي بشكل وثيق بالاهتمام حيث يرى المختصين أن الوعي البيئي يؤدي إلى الاهتمام البيئي.
- الاهتمام البيئي: ويشير إلى مقدار رد الفعل العاطفي للفرد تجاه الضرر الذي تتعرض له البيئة وما يترتب عليه من سلوكيات وإجراءات قد يقوم بها للحد من ذلك الضرر.
- المتغيرات الشخصية: وتشير إلى اتجاهات الفرد ومعتقداته ومستوى المسؤولية المجتمعية والشخصية لديه والشعور بالقدرة على التغيير.
- المتغيرات الديموغرافية: وتشير إلى مستوى التعليم لدى الفرد والعمر والطبقة الاجتماعية والانتماء السياسي حيث بينت الدراسات أن لجميعها علاقة بمستوى المواطنة البيئية.
- التربية البيئية: مدى تلقي الفرد لتعليم حول قضايا ومشكلات البيئة وأهمية المحافظة عليها يلعب دوراً مهماً في تحديد مستوى المواطنة البيئية.

- المعرفة البيئية: وهو عبارة عن معرفة الفرد بالطرق والاستراتيجيات والوسائل التي يمكن من خلالها اتخاذ الإجراءات والخطوات اللازمة لحماية البيئة.
- الإلمام البيئي: ويعتبر أعلى من الوعي البيئي حيث ينتج عن معرفة واسعة وفهم عميق للبيئة ومشكلاتها.
- السلوك البيئي المسؤول: ويشير إلى سلوك الفرد تجاه البيئة ومشكلاتها والجهود التي يبذلها لحمايتها.

ملخص لأبعاد ومكونات المواطنة البيئية يعرضها شكل (2.2).



شكل 2.2: أبعاد ومكونات المواطنة البيئية (من اعداد الباحثة وبلاستقادة من Barnett et al., 2005 و (Hawthorne and Alabaster, 1999)

### 3.2.2. العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والمواطنة البيئية:

من اجل تنفيذ الإدارة الخضراء يجب ان يكون الموظفون ملهمين وممكنين ولديهم وعي بيئي للمفهوم الأخضر لتحقيق النجاح، ومن جانب آخر فإن مبادرات الإدارة الخضراء وتعزيز الابتكار تتطلب مستوى عالي من المهارات الفنية والإدارية، وأن تتطابق استراتيجية إدارة الموارد البشرية مع ثقافة

المنظمة والأهداف طويلة المدى (Sudin, 2011). ويجب ان تحقق تلك الاستراتيجية طموحات فريق الموارد البشرية والموظفين الآخرين وذلك لتحقيق عوائد مستدامة لأصحاب المنظمة، وتلبية احتياجات الزبائن والتوجهات والطموحات المجتمعية، والاستجابة للتوقعات الحكومية والتنظيمية عبر خلق الوعي بين العاملين بما يعزز المواطنة البيئية (Margaretha and Saragih, 2013).

ويمكن لمنظمات الأعمال استخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل لتحفيز موظفيها للوصول الى اهداف الاستدامة البيئية من خلال استخدام واجهة كل موظف لتعزيز الممارسات المستدامة وزيادة وعي الموظفين والالتزام بقضايا الاستدامة (Fayyazia et al., 2015). وان المبادرات والاقتراحات الفردية التي تهدف الى الحد من النفائات او التكاليف قد تدرج رسمياً في الوصف الوظيفي لكن الالتزام بها يعد نوع من المواطنة لان الإلتزام يتطلب ايمان العاملين بها بما يسهم في الفاعلية التنظيمية (Boiral, Paille, 2012).

ويؤكد الباحثون على أهمية قدرة ممارسات الموارد البشرية في تعزيز المواطنة البيئية للمنظمات، على سبيل المثال فإن ممارسة الاستقطاب والتعيين تعزز من ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحقيق المواطنة البيئية عن طريق توظيف الموظفين الذين لديهم وعي بيئي. فالموظفين الذين لديهم وعي بيئي على دراية بالممارسات الخضراء (مثل إعادة التدوير) وهم قادرين على تعزيز المواطنة البيئية في المنظمة. وعلى سبيل المثال المنظمات الصديقة للبيئة تضمن المعرفة الخضراء والسوكيات في الوصف الوظيفي، ويقومون باستقطاب من لديهم شغف للعمل في منظمات صديقة للبيئة. أنشطة التدريب والتنمية أيضاً قادرة على تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحقيق المواطنة البيئية ويمكن تحقيق ذلك عن طريق توفير التدريب على المواطنة البيئية والمحافظة على الطاقة في مكان العمل. ولقد وجد ان التدريب البيئي يؤثر على الممارسات البيئية التنظيمية عن طريق مساعدة المنظمات على الاستعداد والجاهزية لتبني الممارسات البيئية التنظيمية. كما ان التعويضات المالية وغير المالية تؤثر على السلوك البيئي للموظفين، فعندما تمنح المنظمة جوائز لأفكار مبتكرة لتحسين البيئة فذلك يعزز المواطنة البيئية للمنظمة. تقييم الأداء أيضاً أحد الممارسات التي تعزز المواطنة البيئية للمنظمة، عبر اشتمال الاستراتيجية على نظام تقييم للأداء مستند لمعايير بيئية تشجع السلوك الصديق للبيئة وتقييم اداء الموظفين بناءً على معايير الوعي البيئي. كما ان تمكين الموظفين يزيد من استعدادهم لتقديم اقتراحات تحسينية بيئية، حيث ان التمكين يعني تحويل سلطة اتخاذ القرار من موظفي المستوى الأعلى لموظفين المستوى الأدنى يمكنهم من الحصول على السلطة والاستقلال لتقديم اقتراحات لمواجهة القضايا البيئية.

في النتيجة يمكن تحقيق المواطنة البيئية في المنظمة بشكل فعال عندما يكون جميع الموظفين على استعداد لتقديم اقتراحات لتحسين البيئة. من ناحية أخرى يجب على الإدارة ان تشجع تمكين الموظفين، وان ترحب بالاقتراحات من جميع الموظفين بغض النظر عن مناصبهم الوظيفية. نتيجة لذلك تحصل المنظمات على العديد من الأفكار لحماية البيئة وبالتالي تحقيق المواطنة البيئية (Chin et al., 2015).

### 3.2 دراسات سابقة

فيما يأتي عرض لأهم الدراسات الدولية والمحلية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

#### 1.3.2. دراسات حول إدارة الموارد البشرية الخضراء والمواطنة البيئية:

إسماعيل والبردان (2017): دراسة بعنوان دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية "دراسة تطبيقية". أجريت هذه الدراسة في العام (2017) في مدينة السادات في مصر، وتكون مجتمع الدراسة من مسؤولي الإدارة العليا والإدارة البيئية وإدارة الموارد البشرية بمجموعة من الشركات الصناعية والتي بلغ عددها 60 شركة. وجاءت عينة الدراسة بحجم (234) مسؤول، وهدفت الدراسة الى توصيف ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية، وتحديد طبيعة ونوع العلاقة بين ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية. وتم استخدام الإستبانة كأداة للدراسة. وكان من اهم نتائج هذه الدراسة ان واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كان منخفضا على المستوى الإجمالي ومنخفضا على مستوى كل بعد من ابعادها على حدة. وكذلك وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين لبعض متغيرات واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء باختلاف الخصائص الديموغرافية، كما ان مستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية كان متوسطا على المستوى الإجمالي ومتوسطا على مستوى كل بعد من ابعادها على حدة. ووجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين حول بعض ابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية باختلاف الخصائص الديموغرافية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ومستوى ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية. وخرجت هذه الدراسة بعدد من التوصيات منها تعميق الفهم بموضوعات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية، وضرورة الاهتمام بتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لما لها من تأثيرات إيجابية لزيادة سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية.

الزبيدي (2016): دراسة بعنوان دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية - بحث ميداني في الشركة العاملة للزيوت النباتية. أجريت هذه الدراسة في العام (2016) في بغداد، ومثل فيها مدرء الأقسام والشعب مجتمع الدراسة، وجاءت عينة الدراسة بحجم (30) مدير. هدفت الدراسة الى تحديد دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية في مكان العمل، وقد استخدم في انجاز هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة. وكان من اهم نتائج الدراسة ضعف تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من قبل إدارة الشركة وضعف شيوع ثقافة المواطنة البيئية بين العاملين. وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات منها التأكيد على الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء عبر أنشطة التوظيف والتدريب وأنظمة التعويضات وتقييم الأداء وبما يعزز من المواطنة البيئية لدى العاملين.

### 2.3.2. دراسات حول إدارة الموارد البشرية الخضراء :

فيما يلي عرض لأهم الدراسات المحلية والعربية التي تناولت إدارة الموارد البشرية الخضراء.

#### 1.2.3.2. دراسات محلية:

البرغوثي (2020): دراسة بعنوان درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها في الأداء المؤسسي في القطاع العام الفلسطيني. أجريت هذه الدراسة في العام 2020 في فلسطين، مثل فيها العاملين في دائرة الموارد البشرية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني مجتمع الدراسة، وجاءت عينة الدراسة عشوائية بسيطة بحجم (130) عامل. وهدفت الدراسة الى التعرف على درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها في الأداء المؤسسي في القطاع العام الفلسطيني. وقد استخدم في انجاز هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الإستبانة كأداة بحث. وكان من اهم نتائج الدراسة وجود علاقة متوسطة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، وتبين وجود درجة تطبيق متوسطة لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، ووجود تأثير لعدد من المتغيرات الديمغرافية على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلى الأداء المؤسسي. وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات منها ضرورة مراعاة القضايا والمعايير البيئية في ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني والتي بها تأثير على الأداء المؤسسي، وضرورة العمل على نشر

الثقافة البيئية بين الموظفين التي تبرز أهمية المحافظة على البيئة واستدامة الموارد الطبيعية في نطاق بيئة العمل.

الحموري وآخرون (2016): دراسة بعنوان ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية. أجريت هذه الدراسة في العام (2016)، ومثل فيها رؤساء الأقسام وموظفي الموارد البشرية في جامعات جنوب الضفة الغربية مجتمع الدراسة، وتم عمل مسح شامل للمبحوثين بحجم (14) موظف. وهدفت الدراسة للتعرف على مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لدى الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة. وقد استخدم في انجاز هذه الرسالة المنهج الوصفي وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وكان من اهم نتائج الدراسة أن مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الفلسطينية في محافظة جنوب الضفة الغربية كان متوسطاً، وقد كانت أهم الابعاد التحليل والتخطيط الأخضر في الجامعة، تلاها التدريب وإدارة العلاقات الخضراء، وكان اقل الابعاد أهمية إدارة تهذيب وضبط الموظفين الخضراء، تلاها الحوافز والتعويضات والمكافآت الخضراء. وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات منها الاهتمام بشكل أكبر بتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من اجل الاستدامة البيئية والمحافظة على البيئة، وعلى الجامعة ضرورة تبني نظام يعمل على تحسين تطبيق الاستقطاب والتوظيف الأخضر في الجامعة وتحسين إدارة وتقييم الأداء الأخضر، والاستمرار في عملية تدريب وإدارة العلاقات الخضراء من خلال عقد دورات تدريبية للموظفين، ووضع نظام لتحسين تطبيق نظام الحوافز والمكافآت الخضراء.

Masri (2016): Assessing Green Human Resources Management Practices in West Bank: An Exploratory study

أجريت هذه الدراسة في العام 2016 في الضفة الغربية، ومثلت فيها الإدارة العليا ومدراء إدارة الموارد البشرية ومدراء الجودة لـ 110 شركة صناعية في الضفة الغربية مجتمع الدراسة. وهدفت الدراسة الى استكشاف وتقييم مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في القطاع الصناعي، وتم استخدام المقابلة والاستبانة كأدوات للدراسة. وقد استخدم في انجاز هذه الرسالة المنهج الإستكشافي والتحليلي الوصفي. وكان من اهم نتائج الدراسة ان ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لا تستخدم الى حد كبير لتشجيع الموظفين على ان يصبحوا أكثر مناصرة للبيئة، كما ان مستوى التطبيق الكلي لممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء مستوى متوسط، وأكثر ممارسة تزيد من التزام ووعي الموظفين هي الثقافة التنظيمية للإدارة الخضراء، واقل الممارسات تنفيذاً التعويضات والمكافآت الخضراء. وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات منها ضرورة تطوير استراتيجية تقييم بيئية في المؤسسات الصناعية للحصول على تطور ملموس، ضرورة بناء ثقافة بيئية في المؤسسات الصناعية

عن طريق توضيح القيم والممارسات الخضراء، ضمان دعم الإدارة العليا لإدارة الموارد البشرية الخضراء عن طريق توضيح اهم فوائد إدارة الموارد البشرية الخضراء.

### 2.2.3.2. دراسات عربية:

الشعار (2021): دراسة بعنوان أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في إدارة سلسلة التوريد الخضراء: الدور الوسيط لنمط الحياة الخضراء. تكون مجتمع الدراسة من مديري الموارد البشرية في الشركات الصناعية العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني ابن الحسين الصناعية. وجاءت عينة الدراسة عشوائية احتمالية بحجم (215) مدير. وهدفت الدراسة الى التعرف على أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في إدارة سلسلة التوريد الأخضر في ضوء نمط الحياة الخضراء. وقد استخدم في انجاز هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الإستبانة كأداة للدراسة. وكان من اهم نتائج الدراسة ان إدارة الموارد البشرية الخضراء التدريب والتطوير الأخضر، ومشاركة الموظف الخضراء، وتقييم الأداء والتعويضات الخضراء تؤثر في إدارة سلسلة التوريد الخضراء، كما ان نمط الحياة الخضراء يتوسط اثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في إدارة سلسلة التوريد الخضراء. وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات منها ضرورة صياغة سياسات واستراتيجيات لادارة الموارد البشرية الخضراء في الشركات الصناعية الأردنية تشجع على الاستخدام الأمثل للحد من هدر الموارد، بالإضافة الى إبلء التدريب الأخضر الأهمية الكافية وتخصيص ميزانية لاعداد البرامج التدريبية المناسبة.

الطاهرو أبوسن وحامد (2019): دراسة بعنوان توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على أداء الموارد البشرية في القطاع الصناعي في السودان. مثل فيها العاملين في القطاع الصناعي مجتمع الدراسة، وجاءت عينة الدراسة عشوائية بحجم (330) عامل. هدفت الدراسة الى التعرف على توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها على أداء الموارد البشرية في القطاع الصناعي، واستخدم في انجازها المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة. وكان من اهم نتائج الدراسة وجود علاقة عكسية بين ابعاد توجه الموارد البشرية: التدريب الأخضر، والتوظيف الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، وحفظ الطاقة والابداع، ووجود علاقة عكسية بين التدريب الأخضر والفعالية والكفاءة. وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات منها اجراء دراسة بنفس المتغيرات مع إضافة متغير وسيط يفسر العلاقة بين توجه الموارد البشرية الخضراء وأداء الموارد البشرية، اجراء دراسة بنفس المتغيرات في قطاعات مختلفة مثل القطاع الخدمي.

أبو رمان والصدقي (2019): دراسة بعنوان أثر تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في

تحسين تطبيق الإدارة البيئية في جامعة الطائف. أجريت الدراسة في العام (2018) في جامعة الطائف في السعودية، ومثل فيها جميع الإداريين العاملين في جامعة الطائف بالمملكة العربية السعودية مجتمع الدراسة، وجاءت عينة الدراسة عشوائية بسيطة بحجم (1100) إداري. وهدفت الدراسة الى التعرف على مستوى تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في جامعة الطائف ومعرفة أثر ممارسات دارة الموارد البشرية الخضراء بابعادها التوظيف الأخضر والتدريب والتطوير الأخضر وتقييم الأداء الأخضر في مدى تحسين تطبيق الإدارة البيئي. وقد استخدم في انجاز هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم الإستبانة كأداة بحث. وكان من اهم نتائج الدراسة ان مستوى تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل عام تقع ضمن المستوى المتوسط، كما ان مدى تحسين تطبيق الإدارة البيئية تقع ضمن المستوى المتوسط، وان مستوى تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل عام تفسر ما نسبته (67.1%) من تحسين تطبيق الإدارة البيئية. وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات منها يجب على إدارة الجامعة تنفيذ إدارة موجهة بيئياً من خلال توظيف الافراد الذين يعبرون عن مواقف إيجابية اتجاه البيئة، وتدريب العاملين بحيث يصبحوا مؤهلين في علم البيئة، ووضع خطط شاملة تحدد الأهداف العامة والمبادئ الأساسية لحماية البيئة، والعمل على رصد وتقييم البيانات البيئية فيما يتعلق بتحسين استخدام مواردها (الطاقة، المياه) وبالتالي تحقيق الاستدامة البيئية في حرمها الجامعي.

السكرانة (2017): دراسة بعنوان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز ابداع الموارد البشرية متغير معدل، دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان. أجريت هذه الدراسة في العام (2017) في شركات الطاقة المتجددة في عمان. وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الإدارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الأردنية عمان وعددها (78) شركة، وجاءت عينة الدراسة بحجم (165) عامل عن طريق المسح الشامل. وهدفت الدراسة الى فحص أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز ابداع الموارد البشرية متغير معدل في شركات الطاقة المتجددة، وقد استخدم في انجاز هذه الدراسة المنهج الكمي-الوصفي التحليلي وتم استخدام الإستبانة كأداة للدراسة. وكان من اهم نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، حفظ الطاقة) على استراتيجية التمايز بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة، وكذلك وجود دور معدل ذو دلالة إحصائية للابداع (رأس المال البشري والتقدم التكنولوجي) على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء واستراتيجية التمايز. وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات منها ضرورة إشاعة ثقافة الاهتمام بالمحافظة على بيئة العمل بين العاملين في شركات الطاقة المتجددة في عمان، واهمية

تبني المبادرات الخضراء للمحافظة على بيئة العمل كإجراء المسابقات بين الأقسام والوحدات المختلفة في الشركات محل الدراسة.

### 3.3.2. دراسات حول المواطنة البيئية:

فيما يأتي عرض لاهم الدراسات العربية السابقة التي تناولت المواطنة البيئية:

بن عمارة (2020): دراسة بعنوان المواطنة البيئية دراسة ميدانية وتحليلية لواقع صداقة التلميذ مع البيئة ببعض متوسطات ولاية ورقلة، أجريت هذه الدراسة في العام (2018)، مثل فيها تلاميذ المتوسط بولاية ورقلة مجتمع الدراسة، وجاءت عينة الدراسة عشوائية بحجم (200) تلميذ وتلميذة. وهدفت الدراسة لمعرفة مدى الشعور بالمواطنة البيئية وابعادها لدى تلاميذ بعض متوسطات ولاية ورقلة. وقد استخدم في انجاز هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة والمقابلة كادوات للدراسة. وكان من اهم نتائج الدراسة ان تلاميذ المتوسط بولاية ورقلة يشعرون بدرجة عالية من المواطنة البيئية وأبعادها، وهذا الشعور لصالح الاناث. كما ان المواطنة البيئية صارت ضمنية في المناهج الدراسية وضمن النشاطات الصفية واللاصفية. وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات منها توفير الإمكانيات والتسهيلات التعليمية اللازمة لتحقيق نجاح أي خطة لتطوير التعليم، واعداد دليل ارشادي يتضمن معلومات واضحة عن الهوية الوطنية والخصوصية الثقافية وحقوق المواطنة الحقبة وما تتطلبه من مسؤوليات والتزام.

بني حمدان والسعود (2019): دراسة بعنوان درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن للمواطنة البيئية وعلاقتها ببعض المتغيرات. أجريت هذه الدراسة في العام (2017) ومثل فيها مدراء المدارس الثانوية الحكومية ومعلميها في الأردن مجتمع الدراسة، وجاءت عينة الدراسة عشوائية حيث تم اختيار احدى مديريات التربية والتعليم في كل إقليم من أقاليم المملكة الثلاث، حيث مثلت جرش إقليم الشمال ولواء ماركا إقليم الوسط ولواء القصر مثلت إقليم الجنوب، وتكونت عينة الدراسة من (126) مدير ومديرة و (630) معلم ومعلمة. هدفت الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن للمواطنة البيئية وعلاقتها ببعض المتغيرات، وقد استخدم في انجاز هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وكان من اهم نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن للمواطنة البيئية جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي والوظيفة. واوصت الدراسة بتعزيز الوعي البيئي في المدارس

من خلال برامج متخصصة يتم اعدادها وتنفيذها من قبل جهات معينة، واهتمام وزارة التربية والتعليم بعقد دروات تدريبية وبشكل دوري لمديري المدارس لتنمية المواطن البيئية لديهم.

العجمي والظفيري والشطي (2018): دراسة بعنوان مستوى المواطن البيئية لدى طلبة كلية التربية الأساسية بدولة الكويت في ضوء بعض المتغيرات، أجريت هذه الدراسة في العام (2017)، مثل فيها طلبة كلية التربية الأساسية في دولة الكويت مجتمع الدراسة، وجاءت عينة الدراسة عشوائية بحجم (374) طالب وطالبة. هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى المواطن البيئية لدى عينة من طلبة كلية التربية الأساسية، وقد استخدم في انجاز هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وكان من اهم نتائج الدراسة ان مستوى المواطن البيئية قد جاء مرتفعاً في ثلاثة أبعاد هي: الثقافة البيئية، والتطوع في أنشطة بيئية والسلوك البيئي المسؤول، في حين جاء المستوى متوسطاً في بعد واحد هو مستوى دعم الطلبة لأنشطة تخدم قضايا ومشكلات البيئية، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع والتخصص الدراسي، في حين كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري المعدل الدراسي والمحافظات السكنية. وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات منها إضافة مقرر التربية البيئية لصحائف التخرج لكافة التخصصات، وإعادة النظر بمقرر الثقافة العلمية وتضمينه مفاهيم وقيم التربية والمواطنة البيئية، تنظيم فعاليات وأنشطة تعزز من المواطنة البيئية في الكليات والمعاهد والمدارس مع التشجيع على تشكيل فرق ميدانية تعمل على حماية البيئة ومعالجة مشكلاتها.

#### 4.3.2. دراسات أجنبية:

فيما يأتي عرض لأهم الدراسات الأجنبية التي تناولت إدارة الموارد البشرية الخضراء والمواطنة البيئية كمتغيرات لموضوع الدراسة:

Malik et al. (2021): Corporate Social Responsibility Green Human Resources Management and Sustainable Performance: Is Organizational Citizenship Behavior Towards Environment the Missing Link.

هدفت هذه الدراسة الى التحقيق في الدور الوسيط لسلوك المواطن التنظيمية اتجاه البيئة على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف والاختيار الأخضر، التدريب الأخضر، المكافآت الخضراء، تقييم الأداء الأخضر) والمسؤولية المجتمعية للشركات والأداء المستدام لاقتصادي، والاجتماعي والبيئي، ومثل فيها مدرء إدارة الموارد البشرية لشركات التصنيع في الباكستان مجتمع الدراسة، وتم اختيار 200 شركة تصنيع من أصل 540 شركة تم اختيارها بناءً على عدد العاملين

فيها (100-300) عام، وجاءت عينة الدراسة بحجم 150 مديراً وتم استخدام الاستبانة كأداة دراسة. ومن اهم نتائج الدراسة أن المواطنة التنظيمية تجاه البيئة توسطت بشكل كبير في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وأن سلوك المواطنة تجاه البيئة يؤثر بشكل كبير على الأداء المستدام. وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات منها تكرار الدراسة الحالية في منظور متعدد الثقافات عبر الحدود الذي سيطور فهماً أكبر لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمواطنة البيئية والأداء المستدام، ويمكن للدراسات المستقبلية ان تستخدم البيانات النوعية والبيانات الكمية، أي مزيج طرق البحث من أجل الفهم المتعمق.

Ong and Riyanto (2020): Green Human Resource Management in Manufacturing Company.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة مابين الكفاءة الخضراء والتحفيز الأخضر واشراك الموظف الأخضر مع الأداء البيئي، ودراسة كيف يمكن للمؤسسة تحسين أدائها البيئي. مثل فيها موظفي المكتب الرئيسي لإحدى شركات التصنيع في اندونيسيا مجتمع الدراسة، وجاءت عينة الدراسة بحجم 100 موظف واستخدمت الاستبانة كأداة للبحث. ومن اهم نتائج الدراسة انه يمكن تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بنجاح إذا ما شجعت الشركة تحفيز الموظف، وإعطائه الفرصة للمشاركة في مبادرات الشركة الخضراء، كما ان الجانب المالي هو أحد الجوانب المهمة لتحفيز الموظفين على تحقيق الأداء البيئي، كما ان توفر الفرص واشراك الموظفين في مبادرات الشركة الخضراء سيعزز الفرص لتحقيق أداء بيئي ناجح، وبالتالي تعزيز الثقافة الخضراء في كل جانب من جوانب الشركة، لذلك يجب ان تمتلك الإدارة العليا قيادة قوية مع الالتزام بتبني مبادرات الشركة الخضراء.

Rahoo et al. (2020): Analysis of green HR practices in Information Technology Industries of Pakistan

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء واهم ممارساتها في صناعة تكنولوجيا المعلومات، ومثل فيها موظفي شركات البرمجة في السند في الباكستان مجتمع البحث، وبلغ عددها 6 شركات، وجاءت عينة الدراسة عشوائية بحجم 60 موظفاً، واستخدم في انجازها المنهج الوصفي وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وكان من اهم نتائج الدراسة ان البيئة الخضراء جذابة بشكل متزايد كاستراتيجية عمل، كما ان ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لا تقلل انبعاثات الكربون فحسب، بل تساعد في تقليل التكاليف والحفاظ على الطاقة وزيادة ربحية المنظمة، كما ان ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تلعب دوراً في الترويج للقضايا البيئية وكذلك القضايا الاجتماعية، كما انها تزيد من أداء الموظفين والروح المعنوية لديهم. وخرجت الدراسة بعدد من

التوصيات منها ضرورة توفير برامج تدريبية للموظفين عبر الانترنت تتناول القضايا البيئية، استقطاب وتوظيف موظفين على دراية بادرارة الموارد البشرية الخضراء سيزيد من مشاركة الموظفين ويقلل الدوران الوظيفي لديهم.

#### Sultana and Islam and Nakib (2020): Behavioural Determinant of Green Management Practices: A study on Bangladeshi Bankers

هدفت هذه الدراسة الى تحديد العوامل المؤثرة وراء اختيار الأعمال الخضراء من قبل موظفي البنوك في بنغلادش، مع إعطاء الأولوية للموظفين الذين يشغلون مناصب إدارية عالية المستوى كمستجيبين لأنهم يشاركون في أنشطة صنع القرار والسياسات في المنظمة، ومثل فيها الموظفين العاملين في البنوك الخاصة والعامة في بنغلادش مجتمع الدراسة، وجاءت العينة قسدية بحجم 105 موظف، واستخدم في انجاز هذه الدراسة المنهج الوصفي واداة الدراسة كانت الاستبانة. ومن اهم نتائج الدراسة أن ضغط الأقران والمكافآت والاعتراف لها تأثير حتمي على تبني الممارسات الخضراء من قبل الموظفين في المنظمة، بينما المعرفة البيئية للموظفين واللوائح الحكومية لا تلعب دوراً مهماً في تبني الممارسات الخضراء. وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات منها ان تضع المنظمات المختلفة في بنغلادش في اعتبارها العوامل المؤثرة اثناء تنفيذ الممارسات الخضراء، ويمكن للباحثين اجراء المزيد من الدراسات لتحديد المزيد من العوامل المؤثرة باستخدام عينات مختلفة من دول أخرى.

#### Mohammad et al. (2020): Green Human Resource Management Practices and Organizational Citizenship behavior for environment: The Interactive effects of green passion.

هدفت الدراسة الى تحليل دور الوسيط المحتمل للشغف الأخضر بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوك المواطن التنظيمية، ومثل فيها مدرء المستوى الأعلى والأوسط لشركات السلع الاستهلاكية في مدن باكستان مجتمع الدراسة، وجاءت العينة 210 مديراً، واستخدم في انجازها المنهج الوصفي وتم استخدام الاستبانة كأداة بحثية. ومن اهم نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تلعب دوراً مهماً في سلوك المواطن التنظيمية البيئية وان الشغف الأخضر يتوسط العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والمواطن التنظيمية بدرجة كبيرة.

#### Alzgoool (2019): Nexus between green HRM and green management towards Fostering green values.

هدفت الدراسة الى فهم العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والإدارة الخضراء وتوضيح القيم الخضراء الفردية، مثل فيها العاملين غير الإداريين في شركة توزيع خاصة في البحرين مجتمع الدراسة، وجاءت عينة الدراسة بحجم 131 عامل، واستخدم في انجازها المنهج الوصفي والاستبانة

كأداة بحث. من أهم نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والقيم الخضراء لدى الموظفين التي بين وجود أنشطة خضراء للموظفين وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات منها حاجة المنظمات الى تطوير وتنفيذ الإدارة الخضراء وتشجيع موظفيها وجعلهم أصدقاء للبيئة. خرجت الدراسة بتوصيات منها إعادة تنفيذ الدراسة مع تغيير القطاع المستهدف ومع متغيرات أخرى يمكن أن يساعد في فهم كيفية تعزيز القيم الخضراء الفردية بشكل أكبر.

تحليل مقارنة للدراسات السابقة أعلاه مع الدراسة الحالية يبرزه الجدول (1.2).

#### 4.2 التعقيب على الدراسات السابقة

ان الدراسات التي تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية هي دراسات نادرة، نظراً لحداثة موضوع الدراسة. ومن خلال تحليل الدراسات السابقة في جدول (1.2) يلاحظ ان الدراسات السابقة تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطبيق الإدارة البيئية والتوريد الأخضر واستراتيجية التمايز والأداء المؤسسي. والمتفحص للدراسات السابقة يلاحظ ان القطاع الصناعي وهو القطاع المبحوث في الدراسة الحالية، قد تم تناوله في العديد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية وهو أحد الجوانب التي استفادت منها الباحثة في دراستها الحالية حيث ساعدها ذلك في تحديد القطاع المبحوث. كما استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تطوير الأدب النظري للدراسة الحالية وتطوير أداة ومنهجية الدراسة.

وتميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في زمن إجرائها حيث أجريت في عام 2021، كما تميزت عن الدراسات المحلية بتبنيها ربط ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مع متغير جديد وهو المواطنة البيئية حيث لم يتم التطرق اليه سابقاً في الدراسات الفلسطينية.

جدول 1.2: تحليل مقارن للدراسات السابقة والدراسة الحالية

| الدراسة                     | المتغيرات                                                     | الحدود المكانية                          | الحدود الزمانية | الحدود البشرية             | المنهج          | الأداة    | النتائج والتوصيات                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------|-----------------|----------------------------|-----------------|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| دراسات عربية                |                                                               |                                          |                 |                            |                 |           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| الطاهرو ابوسن وحامد<br>2019 | إدارة الموارد البشرية<br>الخضراء/ أداء الموارد البشرية        | القطاع الصناعي في السودان                | 2019            | العاملين في القطاع الصناعي | الوصفي التحليلي | الاستبانة | توجد علاقة عكسية بين ابعاد توجه الموارد البشرية والابداع، علاقة عكسية بين التدريب الأخضر والفعالية والكفاءة، من التوصيات اجراء دراسة بنفس المتغيرات مع إضافة متغير وسيط يفسر العلاقة بين توجه الموارد البشرية الخضراء وأداء الموارد البشرية، ودراسة بنفس المتغيرات في قطاعات مختلفة مثل القطاع الخدمي. |
| الشعار<br>2021              | إدارة الموارد البشرية<br>الخضراء/ إدارة سلسلة التوريد الخضراء | الشركات الصناعية في مدينة الملك عبد الله | 2019            | مديري الموارد البشرية      | الوصفي التحليلي | الاستبانة | إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤثر في إدارة سلسلة التوريد الخضراء، ومن التوصيات ضرورة صياغة سياسات واستراتيجيات لإدارة الموارد البشرية الخضراء تشجع على الاستخدام الأمثل للحد من هدر الموارد.                                                                                                          |
| أبو رمان والصدقي<br>2019    | ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء/ تطبيق الإدارة البيئية  | جامعة الطائف (السعودية)                  | 2018            | جميع الإداريين             | الوصفي التحليلي | الاستبانة | مستوى تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تقع ضمن المستوى المتوسط، ومدى تحسين تطبيق الإدارة البيئية تقع ضمن المستوى المتوسط، ومن التوصيات يجب على إدارة الجامعة تنفيذ إدارة موجهة بيئياً.                                                                                                       |
| بن عمارة                    | المواطنة البيئية                                              | متوسطات                                  | 2018            | تلاميذ التوسط              | الوصفي          | الاستبانة | تلاميذ التوسط بولاية ورقلة يشعرون بدرجة عالية من المواطنة                                                                                                                                                                                                                                              |

|                                |                                                                            |                                     |      |                                                               |                         |           |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|------|---------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2020                           |                                                                            | ولاية ورقلة                         |      | بولاية ورقلة                                                  | التحليلي                | والمقابلة | البيئية وأبعاده، ومن التوصيات توفير الإمكانيات والتسهيلات التعليمية اللازمة لتحقيق نجاح أي خطة لتطوير التعليم                                                                                                                                                                       |
| السكرانة<br>2017               | ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء / استراتيجيات التمايز                | شركات الطاقة المتجددة في عمان       | 2017 | كافة العاملين في الشركات                                      | الكمي - الوصفي التحليلي | الاستبانة | وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجيات التمايز بالشركات الصديقة للبيئة، ومن التوصيات ضرورة إشاعة ثقافة الاهتمام بالمحافظة على بيئة العمل بين العاملين.                                                                                    |
| بني حمدان والسعود<br>2019      | المواطنة البيئية                                                           | المدارس الثانوية الحكومية في الأردن | 2017 | مدراء المدارس                                                 | الوصفي المسحي           | الاستبانة | درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن للمواطنة البيئية جاءت بدرجة متوسطة، ومن التوصيات تعزيز الوعي البيئي في المدارس من خلال برامج متخصصة.                                                                                                                          |
| العجمي والظفيري والشطي<br>2018 | المواطنة البيئية                                                           | كلية التربية الأساسية في الكويت     | 2017 | طلبة كلية التربية الأساسية                                    | الوصفي التحليلي         | الاستبانة | مستوى المواطنة البيئية جاء مرتفعاً في ثلاثة أبعاد ما عدا بعد دعم الطلبة لأنشطة تخدم قضايا ومشكلات البيئة حيث جاء المستوى متوسطاً، ومن التوصيات إضافة مقرر التربية البيئية لصحائف التخرج لكافة التخصصات.                                                                             |
| إسماعيل والبردان<br>2017       | ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء / سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية | مدينة السادات في مصر                | 2017 | مسؤولي الإدارة العليا والإدارة البيئية وإدارة الموارد البشرية | -                       | الاستبانة | واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء منخفضة، وممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية جاءت أيضاً منخفضة على المستوى الإجمالي، ومن التوصيات تعميق الفهم بموضوعات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية في ظل وجود خلط لأبعادهم المختلفة. |
| الزبيدي<br>2016                | ممارسات إدارة الموارد                                                      | بغداد في                            | 2016 | مدراء الأقسام                                                 | الوصفي                  | الاستبانة | ضعف تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من قبل                                                                                                                                                                                                                               |

|                      |                                                             |                                                       |                                               |                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                       |                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                      | البشرية الخضراء/<br>متطلبات المواطنة<br>البيئية             | العراق                                                | والشعب في<br>الشركة العامة<br>للزيوت النباتية | التحليلي                                                           | إدارة الشركة وضعف شيوع ثقافة المواطنة البيئية بين العاملين،<br>ومن التوصيات التأكيد على الاهتمام بممارسات إدارة الموارد<br>البشرية الخضراء عبر أنشطة التوظيف والتدريب وأنظمة<br>التعويضات وتقييم الأداء بما يعزز من المواطنة البيئية لدى<br>العاملين. |                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| الدراسات المحلية     |                                                             |                                                       |                                               |                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                       |                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| البرغوثي<br>2020     | ممارسات إدارة الموارد<br>البشرية الخضراء/<br>الأداء المؤسسي | مؤسسات<br>القطاع<br>العالم<br>الفلسطيني               | 2020                                          | العاملين في<br>دائرة الموارد<br>البشرية                            | الوصفي<br>التحليلي                                                                                                                                                                                                                                    | الاستبانة              | وجود علاقة متوسطة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية<br>الخضراء والأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع العام<br>الفلسطيني، ومن التوصيات ضرورة مراعاة القضايا والمعايير<br>البيئية في ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسات القطاع<br>العان الفلسطيني والتي بها تأثير على الأداء المؤسسي |
| سلطان وآخرون<br>2016 | ممارسات إدارة الموارد<br>البشرية الخضراء                    | الجامعات<br>الفلسطينية<br>في جنوب<br>الضفة<br>الغربية | 2016                                          | رؤساء<br>الأقسام<br>وموظفي<br>الموارد البشرية                      | المنهج<br>التحليلي                                                                                                                                                                                                                                    | الاستبانة              | تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات<br>الفلسطينية كانت متوسطة، ومن التوصيات الاهتمام بشكل أكبر<br>بتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من اجل<br>الاستدامة البيئية.                                                                                    |
| Masri<br>2016        | ممارسات إدارة الموارد<br>البشرية الخضراء                    | الضفة<br>الغربية                                      | 2016                                          | الإدارة العليا<br>ومدراء إدارة<br>الموارد البشرية<br>ومدراء الجودة | الإستكشافي<br>والتحليلي<br>الوصفي                                                                                                                                                                                                                     | المقابلة<br>والاستبانة | ان التطبيق الكلي لممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء جاء<br>بمستوى متوسط، ومن التوصيات ضرورة تطوير استراتيجية<br>تقييم بيئية في المؤسسات الصناعية.                                                                                                                              |
| الدراسات الأجنبية    |                                                             |                                                       |                                               |                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                       |                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

|                         |                                                                                        |           |      |                                                         |        |           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|---------------------------------------------------------|--------|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Malik et al<br>2021     | ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، المواطنة التنظيمية البيئية، المسؤولية المجتمعية | الباكستان | 2020 | مدراء إدارة الموارد البشرية في شركات التصنيع            | -      | الاستبانة | أن سلوك المواطنة التنظيمية تجاه البيئة توسط بشكل كبير في العلاقة بين المسؤولية المجتمعية للشركات وممارسات إدارة الموارد البشرية ومن التوصيات تكرار الدراسة الحالية في منظور متعدد الثقافات عبر الحدود الذي سيطور فهمًا أكبر لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمواطنة البيئية والأداء المستدام مع استخدام البيانات النوعية والكمية |
| Mohammad et al<br>2020  | ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، المواطنة التنظيمية البيئية                      | باكستان   | 2019 | مدراء المستويات العليا والوسطى لشركات السلع الاستهلاكية | الوصفي | الاستبانة | ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تلعب دورًا مهمًا في سلوك المواطنة التنظيمية البيئية وإن الشغف الأخضر يتوسط العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والمواطنة التنظيمية بدرجة كبيرة.                                                                                                                                               |
| Ong and Riyanto<br>2020 | ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء                                                  | اندونيسيا | 2020 | موظفي شركة التصنيع في اندونيسيا                         | الوصفي | الاستبانة | يمكن تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بنجاح إذا ما تم تشجيع الموظف، وإعطائه الفرصة للمشاركة في المبادرات الخضراء، الجانب المالي هو أحد الجوانب المهمة لتحفيز الموظفين على تحقيق الأداء البيئي، كما أن توفر الفرص وإشراك الموظفين في مبادرات الشركة الخضراء سيعزز الفرص لتحقيق أداء بيئي ناجح، وبالتالي تعزيز الثقافة الخضراء   |
| Rahoo et al<br>2020     | ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء                                                  | الباكستان | 2020 | موظفي شركات البرمجة في                                  | الوصفي | الاستبانة | إن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لا تقلل انبعاثات الكربون فحسب، بل تساعد في تقليل التكاليف والحفاظ على الطاقة وزيادة ربحية المنظمة من التوصيات توفير برامج تدريبية                                                                                                                                                                |

|                                  |                                                         |                |      |                                                     |               |                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------|----------------|------|-----------------------------------------------------|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                  |                                                         |                |      | السند                                               |               | للموظفين عبر الانترنت تتناول القضايا البيئية، استقطاب وتوظيف موظفين على دراية بادارة الموارد البشرية الخضراء سيزيد من مشاركة الموظفين ويقلل الدوران الوظيفي لديهم.                                                                                                                        |
| Sultana and Islam and Nakib 2020 | ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء                   | بنغلادش        | 2020 | الموظفين العاملين في البنوك                         | الوصفي        | الاستبانة<br>أن ضغط الأقران والمكافآت والاعتراف لها تأثير حتمي على تبني الممارسات الخضراء من قبل الموظفين في المنظمة، و من التوصيات ان تضع المنظمات في اعتبارها العوامل المؤثرة اثناء تنفيذ الممارسات الخضراء.                                                                            |
| Alzgool 2019                     | الإدارة الخضراء، إدارة الموارد البشرية الخضراء          | البحرين        | 2019 | العاملين غير الإداريين في شركة التوزيع              | الوصفي        | الاستبانة<br>وجود علاقة إيجابية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والقيم الخضراء لدى الموظفين، ومن التوصيات اعادة تنفيذ الدراسة مع تغيير القطاع المستهدف ومع متغيرات أخرى يساعد في فهم كيفية تعزيز القيم الخضراء الفردية بشكل أكبر.                                                       |
| الدراسة الحالية 2021             | ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، المواطنة البيئية | الخليج/ فلسطين | 2021 | إدارة الشركات الصناعية وموظفي إدارة الموارد البشرية | المنهج الوصفي | الاستبانة<br>تلعب ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء دوراً مهماً في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية في المؤسسات الصناعية، حيث جاءت بدرجة كبيرة من المستوى الأول ومن التوصيات ضرورة تطوير نظام للتعويضات والمكافآت الخضراء وبناء علاقات مع النقابات العمالية لتدعيم علاقات العمل الخضراء |

## الفصل الثالث

### منهج وإجراءات الدراسة

#### 1.3 مقدمة

يتناول هذا الفصل عرض تفصيلي لمنهج الدراسة وخطواتها وإجراءاتها، بدءاً من جمع البيانات وحتى الخروج بالتوصيات. ولقد قامت الباحثة بالإطلاع على الكتب والمراجع ذات العلاقة بموضوع الدراسة، بهدف تطوير الأداة البحثية وفهم واقع الدراسة وأبعادها.

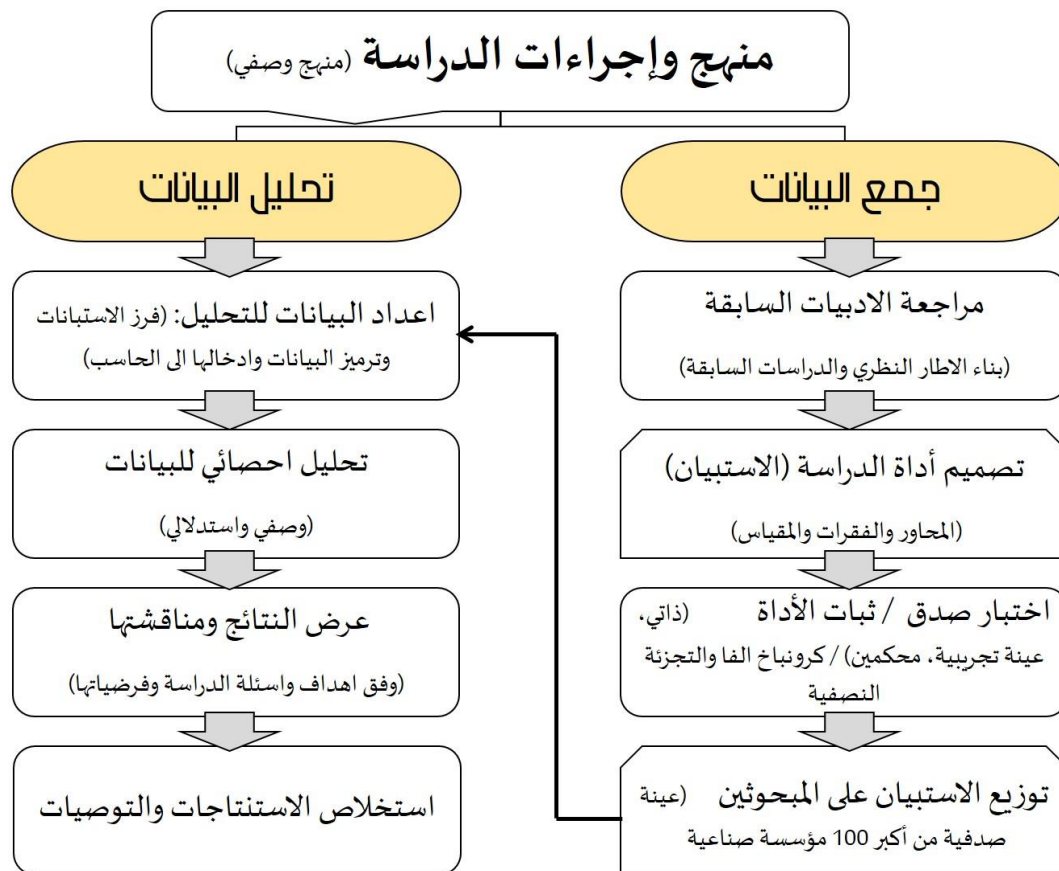
#### 2.3 منهجية وإجراءات الدراسة

استخدمت الباحثة في إعداد هذه الدراسة المنهج الوصفي، الذي يصف الظاهرة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا؛ لإستخلاص دلالتها وصولاً إلى النتائج والتوصيات (معهد الجمهورية لمنهجيات البحث العلمي، 2016). وصف تفصيلي لإجراءات الدراسة مبين أدناه، وملخص في الشكل (1.3)

- جمع البيانات ومراجعة الأدبيات السابقة: تم جمع المعلومات حول الإطار النظري للدراسة بالإستناد إلى مراجعة الأدبيات والأسس النظرية في الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية
- أداة الدراسة: اعتمدت الدراسة الإستبانة كأداة رئيسية لها، وإستندت في بنائها على ما تضمنته الأدبيات والدراسات السابقة والإطار النظري من أسس نظرية كفيلة بتحقيق أهداف الدراسة، ولإختبار أداة الدراسة تم تحكيم أداة الدراسة من قبل محكمين من ذوي الخبرة، للتأكد من

صدقها وقدرتها على قياس أهداف الدراسة، وكان لهم دور في تطوير الإستبانة، وبعد إجراء التعديلات اللازمة تم توزيع أداة الدراسة على عينة المبحوثين. ملحق (1.3) يوضح أداة الدراسة

- تحليل البيانات: بعد توزيع الإستبانات تم جمعها ثم فرزها واستبعاد ما هو غير ملائم منها، ثم تم ترميز الإجابات وإدخالها الى الحاسب الآلي والإستعانة ببرنامج SPSS لتحليلها.
- عرض ومناقشة النتائج: بعد الإنتهاء من التحليل الإحصائي تم عرض النتائج وتبويبها لإستنباط الإستنتاجات ومن بعدها التوصيات.



شكل 1.3: إجراءات الدراسة

### 3.3 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية، وتم الاعتماد في تصميمها على مراجعة الأدبيات السابقة، وما تناولته من مؤشرات لإدارة الموارد البشرية الخضراء ومؤشرات المواطنة البيئية، ولقد جاءت الإستبانة مكونة من 4 محاور رئيسية وزعت عليها الفقرات كما هو مبين في الجدول (1.3)

جدول 1.3: توزيع فقرات الإستبانة الرئيسية على محاورها

| الرقم | المحور       | الفقرات                                                                     |
|-------|--------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 1     | القسم الأول  | معلومات تعريفية                                                             |
| 2     | القسم الثاني | واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء                                  |
|       |              | تحليل وتصميم العمل الأخضر                                                   |
|       |              | الاستقطاب والتوظيف الأخضر                                                   |
|       |              | تقييم الأداء الأخضر                                                         |
|       |              | التدريب والتطوير الأخضر                                                     |
|       |              | التعويضات والمكافآت الخضراء                                                 |
|       |              | علاقات الموظفين الخضراء                                                     |
|       |              | إدارة الصحة والسلامة الخضراء                                                |
|       |              | حفظ الطاقة                                                                  |
| 3     | القسم الثالث | واقع المواطنة البيئية                                                       |
|       |              | المسؤولية الشخصية                                                           |
|       |              | العدالة البيئية                                                             |
|       |              | العمل الجماعي                                                               |
| 4     | القسم الرابع | دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية |

1.3.3. مقاييس الاداة:

المقياس لفقرات البيانات الديمغرافية المؤسسية جاءت ثنائية ومتعددة اما الفقرات المغلقة فكان مقياسها ثلاثيا وفق مقياس ليكرت (بدرجة كبيرة 3، بدرجة متوسطة 2، بدرجة صغيرة 1).

2.3.3. صدق أداة الدراسة (تحكيم الاستبيان):

من أجل التحقق من صدق الأداة، والإرتقاء بمستوى مصداقيتها، ولضمان تحقيقها للهدف الذي وضعت من أجله، تم في مرحلة الإختبار القبلي عرضها على مجموعة من الأكاديميين وقد كان لملاحظاتهم جميعاً أثراً إيجابياً في تطوير أسئلة الإستبانة ووضعها في صورتها النهائية (ملحق 2.3).

أما الصدق البعدي فقد تم التحقق منه إحصائياً بعد جمع الإستبانة باحتساب معامل ارتباط بيرسون لفقرات كل ممارسة من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مع الدرجة الكلية وكذلك فقرات كل بعد من ابعاد المواطنة البيئية مع الدرجة الكلية واحتساب معامل ارتباط بيرسون لفقرات محور دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق المواطنة البيئية مع الدرجة الكلية. وجاءت النتائج كما في الجداول (جدول 2.3، جدول 3.3، جدول 4.3).

جدول 2.3: معاملات ارتباط بيرسون بين المتوسط الحسابي لفقرات واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مع الدرجة الكلية

| MB | الفقرة    | B1     | B2     | B3     | B4     | B5     | B6     |
|----|-----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|    | م. ارتباط | .761** | .667** | .730** | .766** | .758** | .779** |
|    | الدلالة   | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  |
| MC | الفقرة    | C1     | C2     | C3     | C4     | C5     | C6     |
|    | م. ارتباط | .856** | .844** | .709** | .759** | .742** | .632** |
|    | الدلالة   | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  |
| MD | الفقرة    | D1     | D2     | D3     | D4     | D5     |        |
|    | م. ارتباط | .825** | .701** | .794** | .815** | .738** |        |
|    | الدلالة   | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  |        |
| ME | الفقرة    | E1     | E2     | E3     | E4     | E5     |        |
|    | م. ارتباط | .715** | .703** | .629** | .576** | .718** |        |
|    | الدلالة   | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  |        |
| MF | الفقرة    | F1     | F2     | F3     | F4     | F5     |        |
|    | م. ارتباط | .867** | .813** | .887** | .891** | .841** |        |
|    | الدلالة   | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  |        |
| MG | الفقرة    | G1     | G2     | G3     | G4     |        |        |
|    | م. ارتباط | .850** | .884** | .918** | .841** |        |        |
|    | الدلالة   | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  |        |        |
| MH | الفقرة    | H1     | H2     | H3     | H4     | H5     |        |
|    | م. ارتباط | 0.182  | .370** | .343** | .412** | .239*  |        |
|    | الدلالة   | 0.059  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.013  |        |
| MI | الفقرة    | I1     | I2     | I3     | I4     | I5     |        |
|    | م. ارتباط | .679** | .772** | .659** | .746** | .566** |        |
|    | الدلالة   | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  |        |

جدول 3.3: معاملات ارتباط بيرسون بين المتوسط الحسابي لفقرات واقع المواطنة البيئية مع الدرجة الكلية

| MJ | الفقرة    | J1     | J2     | J3     | J4     | J5     | J6     | J7     |
|----|-----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|    | م. ارتباط | .672** | .736** | .751** | .551** | .707** | .835** | .711** |
|    | الدالة    | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  |
| Mk | الفقرة    | K1     | K2     | K3     | K4     | K5     |        |        |
|    | م. ارتباط | .785** | .774** | .803** | .818** | .874** |        |        |
|    | الدالة    | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  |        |        |
| MI | الفقرة    | L1     | L2     | L3     | L4     | L5     |        |        |
|    | م. ارتباط | .824** | .848** | .820** | .775** | .763** |        |        |
|    | الدالة    | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  |        |        |

جدول 4.3: معاملات ارتباط بيرسون بين المتوسط الحسابي لفقرات دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية مع الدرجة الكلية

| MM | الفقرة    | M1     | M2     | M3     | M4     | M5     | M6     | M7     |
|----|-----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|    | م. ارتباط | .565** | .581** | .538** | .615** | .533** | .557** | .655** |
|    | الدالة    | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  |
|    | الفقرة    | M8     | M9     | M10    | M11    | M12    | M13    | M14    |
|    | م. ارتباط | .562** | .597** | .321** | .641** | .602** | .736** | .672** |
|    | الدالة    | 0.000  | 0.000  | 0.001  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  |
|    | الفقرة    | M15    | M16    | M17    | M18    | M19    | M20    | M21    |
|    | م. ارتباط | .648** | .673** | .402** | .487** | .449** | .385** | .592** |
|    | الدالة    | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  |

من الجداول (2.3، 3.3، 4.3)، يمكن القول برفض الفرضيات القائلة بعدم وجود ارتباط بين فقرات المحور والدرجة الكلية له لكامل الاختبارات ولكامل المحاور (ممارسات إدارة الموارح البشرية الخضراء، المواطنة البيئية ودور ممارسات الدارة الموارد البشرية في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية، حيث جاءت قيم الدلات الإحصائية اقل من 0.05، كما وجاءت قيم معاملات الارتباط مرتفعة مؤكدة لنتائج الدلالات الإحصائية وعليه اعتبر الاستبيان صادق، وهو ما يؤكد نتيجة التحكيم الذي سبق توزيع الاستبيان على المحبوثين.

### 3.3.3. ثبات أداة الدراسة:

لإختبار ثبات الأداة، تم احتساب معاملات كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية كما في جدول (5.3):

جدول 5.3: نتائج اختبارات الثبات للأداة (كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي، والتجزئة النصفية)

| المحاور                                        | معامل كرونباخ ألفا | معامل التجزئة النصفية |
|------------------------------------------------|--------------------|-----------------------|
| ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء          |                    |                       |
| B                                              | 0.838              | 0.567                 |
| C                                              | 0.854              | 0.816                 |
| D                                              | 0.833              | 0.812                 |
| E                                              | 0.675              | 0.563                 |
| F                                              | 0.912              | 0.874                 |
| G                                              | 0.896              | 0.879                 |
| H                                              | 0.874              | 0.807                 |
| I                                              | 0.695              | 0.657                 |
| المواطنة البيئية                               |                    |                       |
| J                                              | 0.838              | 0.788                 |
| K                                              | 0.869              | 0.831                 |
| L                                              | 0.865              | 0.744                 |
| ممارسة إدارة الموارد البشرية والمواطنة البيئية |                    |                       |
| M                                              | 0.893              | 0.671                 |

من الجدول (5.3)، يتضح أن معامل كرونباخ ألفا تراوحت قيمه بين (0.675 - 0.912) وقيم معامل التجزئة النصفية (جتمان) تراوحت بين (0.567 - 0.879)، وهي قيم مرتفعة وتشير الى ثبات عالي على مستوى المحاور، وهو ما يؤكد سلامة توزيع الاستبيان على كامل المبحوثين.

### 4.3 حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يأتي:

- الحدود الزمانية: أجريت الدراسة في الفترة بين شهري أيلول 2020 وكانون الأول 2021، ووزعت الاستبيانات على الباحثين خلال الأسبوع الأخير من شهر تشرين الثاني 2021.
- الحدود المكانية: نظريا الشركات الصناعية المئة الكبرى بحسب غرفة صناعة وتجارة الخليل، غير ان المجتمع المتاح والذي ابدى الاستعداد للتعاون جاء بواقع 17 شركة هي: شركة الجبريني لصناعة الألبان والمواد الغذائية، شركة التقدم لصناعة القبانات والموازين والأثاث المعدني، شركة ليدي فاين الصناعية التجارية، شركة حريايوي الصناعية التجارية، شركة رويال الصناعية التجارية، شركة القصر اوي الصناعية التجارية، شركة الحرم لصناعة البلاستيك، الجراشي للباطون، شركة شاور للصناعات البلاستيكية، شركة ايبكو بلاست للتجارة والصناعة، شركة زمزم للصناعات البلاستيكية، الأمير للباطون، شركة المصنوعات الورقية، الشركة المتحدة لصناعة الإسمنت والحديد، اتش اتش للخشب، شركة الوفاء للصناعات البلاستيكية، فورباور انترناشونال.
- الحدود البشرية: تمثلت في إدارة الشركات الصناعية وموظفي إدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية.
- مجتمع وعينة الدراسة: تضمن مجتمع الدراسة إدارة الشركات الصناعية وموظفي إدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية (17) في مدينة الخليل. أما عينة الدراسة فجاءت صدفية بواقع 108 مبحوث.

### 5.3 خصائص عينة الدراسة الديمغرافية

يستعرض هذا الجزء من الدراسة الخصائص الأساسية لعينة الدراسة، خصوصاً تلك الديمغرافية والمؤسسية منها كالجنس، والعمر بالسنوات، والمؤهل العلمي، والتخصص العلمي، ومجال عمل المؤسسة، وطبيعة عمل المبحوث، والخبرة في المؤسسة (جدول 6.3)

جدول 6.3: توزيع المبحوثين تبعاً لخصائصهم الديمغرافية والمؤسسية

| الخاصية                | الفئة       | العدد | النسبة المئوية |
|------------------------|-------------|-------|----------------|
| الجنس                  | ذكر         | 75    | 69.4           |
|                        | انثى        | 33    | 30.6           |
| العمر بالسنوات الكاملة | 30 سنة فأقل | 40    | 37.0           |
|                        | 31-40 سنة   | 50    | 46.3           |
|                        | 41-49 سنة   | 12    | 11.1           |

|      |    |                                                 |                  |
|------|----|-------------------------------------------------|------------------|
| 5.6  | 6  | 50 سنة فأكثر                                    |                  |
| 9.3  | 10 | دبلوم متوسط فأدنى                               | المؤهل العلمي    |
| 80.6 | 87 | بكالوريوس                                       |                  |
| 1.9  | 2  | دبلوم عالي                                      |                  |
| 8.3  | 9  | ماجستير                                         |                  |
| 67.6 | 73 | علوم إدارية -اقتصادية                           | التخصص العلمي    |
| 18.5 | 20 | كمبيوتر - تكنولوجيا معلومات                     |                  |
| 13.9 | 15 | علوم هندسية                                     |                  |
| 5.6  | 6  | الجبريني لصناعة الألبان والمواد الغذائية        | مؤسسة العمل      |
| 1.9  | 2  | التقدم لصناعة القبانات والموازن والأثاث المعدني |                  |
| 2.8  | 3  | شركة ليدي فاين الصناعية التجارية                |                  |
| 9.3  | 10 | شركة حرياوي الصناعية التجارية                   |                  |
| 17.6 | 19 | شركة رويال الصناعية التجارية                    |                  |
| 7.4  | 8  | شركة القصرأوي التجارية الصناعية                 |                  |
| 5.6  | 6  | شركة الحرم لصناعة البلاستيك                     |                  |
| 2.8  | 3  | الجزاشي للباطون                                 |                  |
| 13.0 | 14 | شركة شاور للصناعات البلاستيكية                  |                  |
| 3.7  | 4  | شركة ايبكو بلاست للتجارة والصناعة               |                  |
| 3.7  | 4  | شركة زمزم للصناعات البلاستيكية                  |                  |
| 0.9  | 1  | الأمير للباطون                                  |                  |
| 7.4  | 8  | شركة المصنوعات الورقية                          |                  |
| 6.5  | 7  | الشركة المتحدة لصناعة الإسمنت والحديد           |                  |
| 2.8  | 3  | شركة اتش اتش للخشب                              |                  |
| 5.6  | 6  | شركة الوفاء للصناعات البلاستيكية                |                  |
| 3.7  | 4  | فوريأور انترناشونال                             |                  |
| 13.9 | 15 | صناعات غذائية                                   | مجال عمل المؤسسة |
| 8.3  | 9  | صناعات معدنية                                   |                  |
| 10.2 | 11 | صناعات ورقية                                    |                  |
| 9.3  | 10 | صنع فرشات                                       |                  |
| 48.1 | 52 | صناعات بلاستيكية                                |                  |
| 3.7  | 4  | صناعة باطون                                     |                  |
| 2.8  | 3  | صناعة الخشب                                     |                  |
| 3.7  | 4  | رخام وجرانيت                                    |                  |
| 5.6  | 6  | مدير عام للمؤسسة                                | طبيعة العمل      |

|       |     |                       |                   |
|-------|-----|-----------------------|-------------------|
| 32.4  | 35  | رئيس دائرة            |                   |
| 14.8  | 16  | رئيس قسم              |                   |
| 47.2  | 51  | موظف / عامل           |                   |
| 26.9  | 29  | 4 سنوات فأقل          | الخبرة في المؤسسة |
| 45.4  | 49  | 5-8 سنوات             |                   |
| 18.5  | 20  | 9-12 سنة              |                   |
| 5.6   | 6   | 13-16 سنة             |                   |
| 0.9   | 1   | 17-20 سنة             |                   |
| 2.8   | 3   | 21 سنة فأكثر          |                   |
| 100.0 | 108 | العدد الكلي للمبحوثين |                   |

من الجدول (6.3) يمكن القول بأن غالبية المبحوثين هم:

- ذكور بنسبة 69.4% وهو ما ينسجم مع الفكر الاجتماعي الذكوري وإفساح المجال للذكور للعمل أكثر من الإناث.
- الفئة العمرية 30-40 سنة (83.3%) وهو الطبيعي كون هذه الفئة هي الأكثر عطاءً وإنتاجاً.
- دبلوم متوسط فأدنى (9.3%) وبكالوريوس (80.6%)، مما يدل على عدم حاجة المؤسسات الصناعية الى مؤهلات علمية مرتفعة كالمجستير، نظراً لأن كلفة هذه المؤهلات تناسب هذه المؤسسات نسبياً.
- تخصصات العلوم الإدارية والإقتصادية (67.6%)، وهي تخصصات تناسب مؤسسات الأعمال وتحتاجها كافة مؤسسات الأعمال.
- مجال عمل المؤسسات تنصده صناعة البلاستيك (48.1%) والدليل على ذلك تنامي قطاع الصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل في السنوات الأخيرة، حيث ان مدينة الخليل وحدها تستحوذ على قرابة نصف مصانع وشركات البلاستيك في الضفة الغربية.
- غالبية المبحوثين من رؤساء الدوائر والموظفين (79.6%).
- أقل من 12 سنة خبرة في العمل (90.8%) وهو مؤشر الى حداثة المؤسسات الصناعية وحداثة التوظيف فيها بما ينسجم مع الأعمار.

### 6.3 تحليل البيانات

إحصائياً تم استخدام برنامج (SPSS)، في تحليل البيانات. وأهم الإختبارات كانت كما يلي:

- اختبار الصدق: معامل الارتباط بيرسون.
- اختبارات الثبات: معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي، والتجزئة النصفية.
- اختبار التوزيع الطبيعي: اختبار كولموجوروف-سميرنوف.
- الإحصاء الوصفي مثل: التكرارات، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، والنسب المئوية.
- إختباري مان وتني وكروسكال فالس لإختبار الفرضيات كون توزيع البيانات جاء غير طبيعي

### 7.3 اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

من أجل إختيار الوسائل الإحصائية لإختبار الفرضيات الخاصة بتأثير الخصائص الديموغرافية على المبحوثين لابد من إختيار التوزيع الطبيعي للبيانات ولك باستخدام اختبار كولموجوروف-سميرنوف، وجاءت النتائج كما في الجدول (7.3).

جدول 7.3: نتائج اختبار كولموجوروف-سميرنوف للتوزيع الطبيعي للبيانات

| الفقرة | الدالة |  | الفقرة | الدالة |  | الفقرة | الدالة |
|--------|--------|--|--------|--------|--|--------|--------|
| B1     | 0.000  |  | G1     | 0.000  |  | L2     | 0.000  |
| B2     | 0.000  |  | G2     | 0.000  |  | L3     | 0.000  |
| B3     | 0.000  |  | G3     | 0.000  |  | L4     | 0.000  |
| B4     | 0.000  |  | G4     | 0.000  |  | L5     | 0.000  |
| B5     | 0.000  |  | H1     | 0.000  |  | M1     | 0.000  |
| B6     | 0.000  |  | H2     | 0.000  |  | M2     | 0.000  |
| C1     | 0.000  |  | H3     | 0.000  |  | M3     | 0.000  |
| C2     | 0.000  |  | H4     | 0.000  |  | M4     | 0.000  |
| C3     | 0.000  |  | H5     | 0.000  |  | M5     | 0.000  |
| C4     | 0.000  |  | I1     | 0.000  |  | M6     | 0.000  |
| C5     | 0.000  |  | I2     | 0.000  |  | M7     | 0.000  |
| C6     | 0.000  |  | I3     | 0.000  |  | M8     | 0.000  |
| D1     | 0.000  |  | I4     | 0.000  |  | M9     | 0.000  |
| D2     | 0.000  |  | I5     | 0.000  |  | M10    | 0.000  |
| D3     | 0.000  |  | J1     | 0.000  |  | M11    | 0.000  |
| D4     | 0.000  |  | J2     | 0.000  |  | M12    | 0.000  |

|       |     |  |       |    |  |       |    |
|-------|-----|--|-------|----|--|-------|----|
| 0.000 | M13 |  | 0.000 | J3 |  | 0.000 | D5 |
| 0.000 | M14 |  | 0.000 | J4 |  | 0.000 | E1 |
| 0.000 | M15 |  | 0.000 | J5 |  | 0.000 | E2 |
| 0.000 | M16 |  | 0.000 | J6 |  | 0.000 | E3 |
| 0.000 | M17 |  | 0.000 | J7 |  | 0.000 | E4 |
| 0.000 | M18 |  | 0.000 | K1 |  | 0.000 | E5 |
| 0.000 | M19 |  | 0.000 | K2 |  | 0.000 | F1 |
| 0.000 | M20 |  | 0.000 | K3 |  | 0.000 | F2 |
| 0.000 | M21 |  | 0.000 | K4 |  | 0.000 | F3 |
|       |     |  | 0.000 | K5 |  | 0.000 | F4 |
|       |     |  | 0.000 | L1 |  | 0.000 | F5 |

الفرضية الصفرية التي يستند اليها اختبار Smirnov-Kolmogrov هي ان التوزيع طبيعي. وعليه ترفض الفرضيات استنادا الى ان قيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة جاءت أقل او تساوي (0.05)، وهو ما يمكن من القول برفض الفرضيات والاستنادا اليه بان البيانات موزعة توزيعا غير طبيعيا.

### 8.3 تصنيف المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين

تسهيلاً لقراءة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين، تم تصنيفها وتوزيعها على مجموعات وفئات كما في الجدول (8.3)

جدول 8.3: تصنيف المتوسطات لإجابات المبحوثين (معدل عن قنم، 2009)

| المتوسط الحسابي | الدرجة / المستوى |         | الدلالة لواقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء | الدلالة لواقع تطبيق متطلبات المواطنة البيئي | الدلالة لدور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية |
|-----------------|------------------|---------|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| 3.00-2.68       | كبيرة            | مستوى 3 | ارتفاع مستوى تطبيق الممارسات                        | اعلى مستوى تطبيق لأبعاد المواطنة البيئية    | تحقيق اعلى مستوى لمتطلبات المواطنة البيئية                                           |
|                 |                  | مستوى 2 |                                                     |                                             |                                                                                      |
|                 |                  | مستوى 1 |                                                     |                                             |                                                                                      |
| 2.67-2.34       |                  |         |                                                     |                                             |                                                                                      |
| 2.33-2.01       |                  |         |                                                     |                                             |                                                                                      |
| متوسطة          |                  |         |                                                     |                                             | 2:00                                                                                 |
| 1.99-1.68       | صغيرة            | مستوى 1 | انخفاض مستوى تطبيق الممارسات                        | اقل مستوى تطبيق لأبعاد المواطنة البيئية     | تحقيق اقل مستوى لمتطلبات المواطنة البيئية                                            |
|                 |                  | مستوى 2 |                                                     |                                             |                                                                                      |
|                 |                  | مستوى 3 |                                                     |                                             |                                                                                      |
| 1.67-1.34       |                  |         |                                                     |                                             |                                                                                      |
| 1.33-1.00       |                  |         |                                                     |                                             |                                                                                      |

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة ومناقشتها

#### 1.4 مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة البحثية المطروحة واختبار الفرضيات البحثية المنبثقة عنها.

#### 2.4 قراءة عامة في واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

في إطار إجابة الدراسة على السؤال البحثي حول واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الشركات الصناعية، والفروق في مستويات تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ومكانها، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين، وجاءت النتائج كما في الجدول (1.4):

من الجدول (1.4) يتضح بأن المتوسط الحسابي العام لواقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بلغ (2.18) وانحراف معياري قدره (0.317)، معبراً عن درجة (كبيرة) من المستوى الأول، مما يعني ان هناك تطبيق كبير لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على ارض الواقع، واكثر هذه الممارسات تطبيقاً كانت ممارسة إدارة الصحة والسلامة الخضراء وممارسة حفظ الطاقة حيث بلغ المتوسط الحسابي لكلاهما (2.64) معبراً عن درجة كبيرة من المستوى الثاني وهذا يدل على اهتمام المؤسسات الصناعية بالبعد المادي والاقتصادي اكثر من البعد البيئي لأن المتخصص لكلتا الممارستان يجد ان تطبيقهما في المؤسسات يساهم في توفير وخفض تكاليف الإنتاج وبالتالي زيادة الربح، واقل الممارسات تطبيقاً هي التعويضات والمكافآت الخضراء حيث بلغ المتوسط الحسابي (1.85) معبراً

عن درجة صغيرة من المستوى الأول. وجاءت النتائج مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية كالآتي:

- (إدارة الصحة والسلامة) و (حفظ الطاقة) حيث جاءتا بمتوسط حسابي (2.64)
- (تحليل وتصميم العمل الأخضر) بمتوسط حسابي (2.18)
- (تقييم الأداء الأخضر) بمتوسط حسابي (2.15)
- (الإستقطاب والتوظيف الأخضر) بمتوسط حسابي (2.13)
- (التدريب والتطوير الأخضر) بمتوسط حسابي (2.10)
- (علاقات الموظفين الخضراء) بمتوسط حسابي (1.92)
- (التعويضات والمكافآت الخضراء) بمتوسط حسابي (1.85)

أما فيما يتعلق بالانحراف المعياري، فتراوحت النتائج بين (0.388-0.680) في إشارة الى تشتت منخفض وبالتالي اجماع من المبحوثين حول النتائج.

جدول 1.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

|   | المحاور                      | المتوسطات الحسابية | الانحرافات المعيارية | الدرجة والمستوى للمتوسطات الحسابية |
|---|------------------------------|--------------------|----------------------|------------------------------------|
| B | تحليل وتصميم العمل الأخضر    | 2.18               | 0.425                | درجة كبيرة من المستوى الأول        |
| C | الاستقطاب والتوظيف الأخضر    | 2.13               | 0.517                | درجة كبيرة من المستوى الأول        |
| D | تقييم الأداء الأخضر          | 2.15               | 0.527                | درجة كبيرة من المستوى الأول        |
| E | التدريب والتطوير الأخضر      | 2.10               | 0.421                | درجة كبيرة من المستوى الأول        |
| F | التعويضات والمكافآت الخضراء  | 1.85               | 0.603                | درجة صغيرة من المستوى الأول        |
| G | علاقات الموظفين الخضراء      | 1.92               | 0.680                | درجة صغيرة من المستوى الأول        |
| H | إدارة الصحة والسلامة الخضراء | 2.64               | 0.388                | درجة كبيرة من المستوى الثاني       |
| I | حفظ الطاقة                   | 2.64               | 0.388                | درجة كبيرة من المستوى الثاني       |
|   | المعدل العام للمحور          | 2.18               | 0.317                | درجة كبيرة من المستوى الأول        |

وبعد مراجعة النتائج في هذا المجال يمكن:

- الحكم بالرفض على الفرضية القائلة بأن " تطبق المؤسسات الصناعية ممارسات الموارد

- البشرية الخضراء بمستوى متوسط فأكثر"، كون النتيجة كانت درجة كبيرة من المستوى الأول.
- الحكم بالرفض على الفرضية القائلة بأن " تحليل وتصميم العمل هو أكثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تطبيقاً من قبل المؤسسات الصناعية"، كون النتيجة جاءت أن ممارستا (حفظ الطاقة) و (إدارة الصحة والسلامة الخضراء) هما أكثر الممارسات تطبيقاً.
- الحكم بالرفض على الفرضية القائلة بأن " علاقات الموظفين الخضراء هي اقل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تطبيقاً من قبل المؤسسات الصناعية"، كون النتيجة جاءت أن التعويضات والمكافآت الخضراء هي اقل الممارسات تطبيقاً.
- الحكم بقبول الفرضية القائلة بأن " ممارسة حفظ الطاقة أكثر تطبيقاً من ممارسة التعويضات والمكافآت الخضراء في المؤسسات الصناعية"، كون النتيجة كانت ان حفظ الطاقة هي أكثر ممارسة تطبيقاً جنباً الى جنب مع ممارسة إدارة الصحة والسلامة الخضراء.

#### 1.2.4. تحليل وتصميم العمل الأخضر:

في إطار إجابة الدراسة على السؤال البحثي حول واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من حيث تحليل وتصميم العمل الأخضر، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين وجاءت النتائج كما هي مبينة في جدول (2.4)

جدول 2.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال تحليل وتصميم العمل الأخضر

| الانحرافات المعيارية | المتوسطات الحسابية | الفقرات                                                                    |    |
|----------------------|--------------------|----------------------------------------------------------------------------|----|
| 0.577                | 2.18               | مهارات تتعلق بالوعي البيئي (الفهم الصحيح للبيئة وإدراك ضرورة حمايتها)      | B1 |
| 0.546                | 2.10               | واجبات (مجموعة أقوال وأفعال وتصرفات تلزمنا بها الحياة) تتعلق بالوعي البيئي | B2 |
| 0.583                | 2.16               | مسؤوليات (التزامات يختارها الانسان ويفرضها على نفسه) تتعلق بالوعي البيئي   | B3 |
| 0.549                | 2.19               | واجبات وظيفية تراعي الأبعاد البيئية                                        | B4 |
| 0.608                | 2.20               | مهارات وظيفية تراعي الأبعاد البيئية                                        | B5 |
| 0.562                | 2.24               | مسؤوليات وظيفية تراعي الأبعاد البيئية                                      | B6 |
| 0.425                | 2.18               | المعدل العام للمحور                                                        |    |

من الجدول أعلاه (2.4) يتضح بأن المتوسط الحسابي العام لممارسة تحليل وتصميم العمل الأخضر بلغ (2.18) وانحراف معياري (0.425) معبراً عن درجة (كبيرة) من المستوى الأول، كما وأظهرت النتائج ان المتوسطات الحسابية لفقرات ممارسة تحليل وتصميم العمل الأخضر جميعها جاءت بدرجة (كبيرة) من المستوى الأول ومرتبة تنازلياً كالآتي:

- مسؤوليات وظيفية تراعي الأبعاد البيئية (متوسط 2.24).
- مهارات وظيفية تراعي الأبعاد البيئية (متوسط 2.20).
- واجبات وظيفية تراعي الأبعاد البيئية (متوسط 2.19).
- مهارات تتعلق بالوعي البيئي (متوسط 2.18).
- مسؤوليات تتعلق بالوعي البيئي (متوسط 2.16).
- واجبات تتعلق بالوعي البيئي (متوسط 2.10).

أما فيما يتعلق بالانحراف المعياري، فتراوحت النتائج بين ( 0.546-0.608) في إشارة الى تشتت منخفض وبالتالي اجماع من المبحوثين حول النتائج.

#### 2.2.4. الاستقطاب والتوظيف الأخضر:

في إطار إجابة الدراسة حول السؤال البحثي حول واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من حيث الاستقطاب والتوظيف الأخضر، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين وجاءت النتائج كما هي مبينة في جدول (3.4)

من الجدول (3.4) يتضح بأن المتوسط الحسابي العام لممارسة الاستقطاب والتوظيف الأخضر بلغ (2.13) وانحراف معياري (0.517) معبراً عن درجة (كبيرة) من المستوى الأول، كما وأظهرت النتائج ان المتوسطات الحسابية لفقرات الاستقطاب والتوظيف الأخضر تراوحت بين درجة (متوسطة) ودرجة (كبيرة) من المستوى الثاني كالآتي:

- توظيف تكنولوجيا المعلومات في العمل (إعلانات وطلبات توظيف وملف موظف إلكتروني) (متوسط 2.35).
- استخدام العلامات التجارية الخضراء كوسيلة لجذب العاملين الأخضر (الأخضر: صديق البيئة) (متوسط 2.19).

- استقطاب عاملين واعين بيئيا (متوسط 2.14).
- تركيز إعلانات الوظائف على امتلاك المتقدمين لمهارات صديقة للبيئة (كإعادة التدوير، توفير الطاقة، طباعة ورقية اقل) (متوسط 2.09).
- اجراء المقابلات للمتقدمين للعمل ضمن الاعتبارات البيئية (باستخدام شبكة الانترنت) (متوسط 2.00)
- وجود خطة واضحة لجذب موظفين لديهم اهتمام بحماية البيئة (متوسط 2.00).

أما فيما يتعلق بالإنحراف المعياري، فتراوحت النتائج بين (0.614-0.749) في إشارة الى تشتت منخفض وبالتالي اجماع من المبحوثين حول النتائج.

جدول 3.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال الاستقطاب والتوظيف الأخضر

| الانحرافات المعيارية | المتوسطات الحسابية | الفقرات                                                                                                          |    |
|----------------------|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 0.749                | 2.00               | وجود خطة واضحة لجذب موظفين لديهم اهتمام بحماية البيئة                                                            | C1 |
| 0.779                | 2.14               | استقطاب عاملين واعين بيئيا                                                                                       | C2 |
| 0.614                | 2.19               | استخدام العلامات التجارية الخضراء كوسيلة لجذب العاملين الأخضر (الأخضر: صديق البيئة)                              | C3 |
| 0.663                | 2.09               | تركيز إعلانات الوظائف على امتلاك المتقدمين لمهارات صديقة للبيئة (كإعادة التدوير، توفير الطاقة، طباعة ورقية اقل)) | C4 |
| 0.670                | 2.00               | اجراء المقابلات للمتقدمين للعمل ضمن الاعتبارات البيئية (باستخدام شبكة الانترنت)                                  | C5 |
| 0.585                | 2.35               | توظيف تكنولوجيا المعلومات في العمل (إعلانات وطلبات توظيف وملف موظف الكتروني)                                     | C6 |
| 0.517                | 2.13               | المعدل العام للمحور                                                                                              |    |

#### 3.2.4. تقييم الأداء الأخضر:

في إطار إجابة الدراسة على السؤال البحثي حول واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من حيث تقييم الأداء الأخضر، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين وجاءت النتائج كما هي مبينة في جدول (4.4)

جدول 4.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال تقييم الأداء الأخضر

| الانحرافات المعيارية | المتوسطات الحسابية | الفقرات                                                                          |    |
|----------------------|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------|----|
| 0.702                | 2.05               | تبنى أهداف موجهة لحماية البيئة (خضراء) كمرجعية لتقييم أداء الموظفين              | D1 |
| 0.658                | 2.19               | موظفين واعين بدور الأهداف البيئية للمؤسسة في تقييم أدائهم                        | D2 |
| 0.624                | 2.18               | دمج أهداف الإدارة البيئية في نموذج تقييم الأداء                                  | D3 |
| 0.752                | 2.06               | تقييم أداء الموظفين بالاعتماد على المعايير البيئية الموضوعة من قبل الإدارة       | D4 |
| 0.656                | 2.29               | تزويد الموظفين بملاحظات تقييمية بانتظام تحسن من ممارساتهم المتعلقة بحماية البيئة | D5 |
| 0.527                | 2.15               | المعدل العام للمحور                                                              |    |

من الجدول أعلاه (4.4) يتضح بأن المتوسط الحسابي العام لممارسة تقييم الأداء الأخضر بلغ (2.15) وانحراف معياري (0.527) معبراً عن درجة (كبيرة) من المستوى الأول. كما وأظهرت النتائج ان المتوسطات الحسابية لفقرات ممارسة تقييم الأداء الأخضر جميعها جاءت بدرجة (كبيرة) من المستوى الأول كالاتي:

- تزويد الموظفين بملاحظات تقييمية بانتظام تحسن من ممارساتهم (متوسط 2.29).
- موظفين واعين بدور الأهداف البيئية للمؤسسة في تقييم أدائهم (متوسط 2.19).
- دمج أهداف الإدارة البيئية في نموذج تقييم الأداء (متوسط 2.18).
- تقييم أداء الموظفين بالاعتماد على المعايير البيئية الموضوعة من قبل الإدارة (متوسط 2.06).
- تبني أهداف موجهة لحماية البيئة (خضراء) كمرجعية لتقييم أداء الموظفين (متوسط 2.05).

أما فيما يتعلق بالانحراف المعياري، فتراوحت النتائج بين (0.624-0.752) في إشارة الى تشتت منخفض وبالتالي اجماع من المبحوثين حول النتائج.

#### 4.2.4. التدريب والتطوير الأخضر:

في إطار إجابة الدراسة على السؤال البحثي حول واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

في مجال التدريب والتطوير الأخضر، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين وجاءت النتائج كما هي مبينة في جدول (5.4)

جدول 5.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال التدريب والتطوير الأخضر

| الانحرافات المعيارية | المتوسطات الحسابية | الفقرات                                                                                                          |    |
|----------------------|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 0.536                | 1.95               | تضمن خطط لتطوير مهارات الموظفين في مجال إدارة البيئة                                                             | E1 |
| 0.569                | 2.22               | استهداف نشر الوعي البيئي في الشركة                                                                               | E2 |
| 0.671                | 2.13               | هادف لتوفير فرص لإشراك الموظفين في حل المشاكل البيئية                                                            | E3 |
| 0.727                | 1.94               | تطبيق دورات تدريبية من خلال شبكة الانترنت                                                                        | E4 |
| 0.672                | 2.25               | عقد دورات تستهدف تطوير الموظفين بيئياً (مثل الصحة والسلامة المهنية، توفير الطاقة، إدارة النفايات وإعادة التدوير) | E5 |
| <b>0.421</b>         | <b>2.10</b>        | <b>المعدل العام للمحور</b>                                                                                       |    |

من الجدول أعلاه (5.4) يتضح بأن المتوسط الحسابي العام لممارسة (التدريب والتطوير الأخضر) بلغ (2.10) وانحراف معياري (0.421) معبراً عن درجة (كبيرة) من المستوى الأول. كما وأظهرت النتائج ان المتوسطات الحسابية لفقرات التدريب والتطوير الأخضر تراوحت بين درجة (كبيرة) من المستوى الأول و (صغيرة) من المستوى الأول، كالآتي:

- عقد دورات تستهدف تطوير الموظفين بيئياً (مثل الصحة والسلامة المهنية، توفير الطاقة، إدارة النفايات وإعادة التدوير) (متوسط 2.25).
- استهداف نشر الوعي البيئي في الشركة (متوسط 2.22).
- هادف لتوفير فرص لإشراك الموظفين في حل المشاكل البيئية (متوسط 2.13).
- تضمن خطط لتطوير مهارات الموظفين في مجال إدارة البيئة (متوسط 1.95)
- تطبيق دورات تدريبية من خلال شبكة الانترنت (متوسط 1.94).

أما فيما يتعلق بالانحراف المعياري، فتراوحت النتائج بين (0.536-0.727) في إشارة الى تشتت منخفض وبالتالي اجماع من المبحوثين حول النتائج.

### 5.2.3. التعويضات والمكافآت الخضراء :

في إطار إجابة الدراسة على السؤال البحثي حول واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال التعويضات والمكافآت الخضراء، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين وجاءت النتائج كما هي مبينة في جدول (6.4)

جدول 6.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال التعويضات والمكافآت الخضراء

| الانحرافات المعيارية | المتوسطات الحسابية | الفقرات                                                                           |    |
|----------------------|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|----|
| 0.695                | 1.82               | مكافئة الموظفين على سلوكهم الصديق للبيئة (زيادة الأجور)                           | F1 |
| 0.633                | 1.86               | نظام مكافآت على اكتساب المهارات الخضراء (كإعادة تدوير النفايات)                   | F2 |
| 0.759                | 1.82               | تخصيص مكافآت (مكافآت نقدية، هدايا للعاملين واسرهم) للإسهامات في مجال إدارة البيئة | F3 |
| 0.712                | 1.92               | تخصيص مكافآت لتشجيع المبادرات الصديقة للبيئة                                      | F4 |
| 0.699                | 1.84               | رصد مخصصات مالية لجذب أصحاب الكفاءات البيئية المتميزة                             | F5 |
| <b>0.603</b>         | <b>1.85</b>        | <b>المعدل العام للمحور</b>                                                        |    |

من الجدول أعلاه (6.4) يتضح بأن المتوسط الحسابي العام لممارسة (التعويضات والمكافآت الخضراء) بلغ (1.85) وانحراف معياري (0.603) معبراً عن درجة (صغيرة) من المستوى الأول. كما وأظهرت النتائج ان المتوسطات الحسابية لفقرات التعويضات والمكافآت الخضراء جميعها جاءت بدرجة (صغيرة) من المستوى الأول، كالآتي:

- تخصيص مكافآت لتشجيع المبادرات الصديقة للبيئة (متوسط 1.92).
- نظام مكافآت على اكتساب المهارات الخضراء (كإعادة تدوير النفايات) (متوسط 1.86).
- رصد مخصصات مالية لجذب أصحاب الكفاءات البيئية المتميزة (متوسط 1.84).
- تخصيص مكافآت (مكافآت نقدية، هدايا للعاملين واسرهم) للإسهامات في مجال إدارة البيئة (متوسط 1.82).
- مكافئة الموظفين على سلوكهم الصديق للبيئة (زيادة الأجور) (متوسط 1.82).

وهذا يدل على ضعف تطبيق ممارسة التعويضات والمكافآت الخضراء مقارنة بباقي ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء .

أما فيما يتعلق بالانحراف المعياري، فتراوحت النتائج بين (0.633-0.759) في إشارة الى تشتت منخفض وبالتالي اجماع من المبحوثين حول النتائج.

#### 6.2.4. علاقات الموظفين الخضراء :

في إطار إجابة الدراسة على السؤال البحثي حول واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال علاقات الموظفين الخضراء، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين وجاءت النتائج كما هي مبينة في جدول (7.4)

جدول 7.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال علاقات الموظفين الخضراء

| الانحرافات المعيارية | المتوسطات الحسابية | الفقرات                                                                          |  |
|----------------------|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------|--|
| 0.736                | 2.00               | G1 مشاركة نقابة العمال في المبادرات الخضراء (كالاعتماد على مصادر الطاقة البديلة) |  |
| 0.760                | 1.90               | G2 مساعدة نقابة العمال للموظف في الأمور الخضراء (البيئية) وفقاً لمعايير الشركة   |  |
| 0.823                | 1.94               | G3 التفاوض بين الإدارة والنقابة للوصول الى اتفاقية حول مكان العمل الأخضر         |  |
| 0.791                | 1.86               | G4 تدريب ممثلي النقابة فيما يتعلق بجوانب الإدارة البيئية                         |  |
| 0.680                | 1.92               | المعدل العام للمحور                                                              |  |

من الجدول (7.4) يتضح بأن المتوسط العام لممارسة (علاقات الموظفين الخضراء) بلغ (1.92) وانحراف معياري (0.680) معبراً عن درجة (صغيرة) من المستوى الأول وهذا يدل على ضعف العلاقة ما بين النقابات العمالية والمؤسسات الصناعية مما أدى الى ضعف في تطبيق ممارسة علاقات الموظفين الخضراء، كما وأظهرت النتائج ان (مشاركة نقابة العمال في المبادرات الخضراء (كالاعتماد على مصادر الطاقة البديلة)) جاءت بدرجة (متوسطة) بمتوسط حسابي قدره (2.00) وباقي فقرات ممارسة علاقات الموظفين الخضراء جاءت بدرجة (صغيرة) من المستوى الأول، كما هو آت:

- التفاوض بين الإدارة والنقابة للوصول الى اتفاقية حول مكان العمل الأخضر (متوسط 1.94).
- مساعدة نقابة العمال للموظف في الأمور الخضراء (البيئية) وفقاً لمعايير الشركة (متوسط 1.90).
- تدريب ممثلي النقابة فيما يتعلق بجوانب الإدارة البيئية (متوسط 1.86).

أما فيما يتعلق بالانحراف المعياري، فتراوحت النتائج بين (0.736-0.823) في إشارة الى تشتت منخفض وبالتالي اجماع من المبحوثين حول النتائج.

#### 7.2.4. إدارة الصحة والسلامة الخضراء :

في إطار إجابة الدراسة على السؤال البحثي حول واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال إدارة الصحة والسلامة الخضراء، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين وجاءت النتائج كما هي مبينة في جدول (8.4)

جدول 8.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال إدارة الصحة والسلامة الخضراء

| الانحرافات المعيارية | المتوسطات الحسابية | الفقرات                                                                              |  |
|----------------------|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 0.678                | 2.27               | H1 إطلاق مبادرات بيئية للحد من معاناة (اجهاد وأمراض) الموظفين نتيجة مخاطر بيئة العمل |  |
| 0.648                | 2.36               | H2 توثيق إجراءات الصحة والسلامة الخضراء المتبعة في الشركة                            |  |
| 0.734                | 2.39               | H3 الإعلان بشكل دوري عن إجراءات الصحة والسلامة الخضراء للموظفين                      |  |
| 0.740                | 2.44               | H4 مراجعة إجراءات الصحة والسلامة الخضراء التي أعدتها الشركة كلما دعت الضرورة         |  |
| 0.585                | 2.65               | H5 امتلاك نظام رقابة يضمن امتثال الموظفين لإجراءات الصحة والسلامة                    |  |
| 0.388                | 2.64               | المعدل العام للمحور                                                                  |  |

من الجدول (8.4) يتضح بأن المتوسط الحسابي العام لممارسة (إدارة الصحة والسلامة الخضراء) بلغ (2.64) وانحراف معياري (0.388) معبراً عن درجة (كبيرة) من المستوى الثاني وهذا يدل على

الاهتمام الكبير للمؤسسات الصناعية في توفير إجراءات الصحة والسلامة الخضراء لموظفيها، كما تظهر النتائج ان مؤشرات الصحة والسلامة الخضراء ترواحت متوسطاتها بين المستويين الأول والثاني للدرجة الكبيرة، كما هو آت:

- امتلاك نظام رقابة يضمن امتثال الموظفين لإجراءات الصحة والسلامة (متوسط 2.65).
- مراجعة إجراءات الصحة والسلامة الخضراء التي أعدتها الشركة كلما دعت الضرورة (متوسط 2.44).
- الإعلان بشكل دوري عن إجراءات الصحة والسلامة الخضراء للموظفين (متوسط 2.39).
- توثيق إجراءات الصحة والسلامة الخضراء المتبعة في الشركة (متوسط 2.36).
- إطلاق مبادرات بيئية للحد من معاناة الموظفين نتيجة مخاطر بيئة العمل (2.27).

أما فيما يتعلق بالإنحراف المعياري، فتراوحت النتائج بين (0.585-0.740) في إشارة الى تشتت منخفض وبالتالي اجماع من المبحوثين حول النتائج.

#### 8.2.4 حفظ الطاقة

في إطار إجابة الدراسة على السؤال البحثي حول واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال حفظ الطاقة، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين وجاءت النتائج كما هي مبينة في جدول (9.4)

جدول 9.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال حفظ الطاقة

| الانحرافات المعيارية | المتوسطات الحسابية | الفقرات                                                              |    |
|----------------------|--------------------|----------------------------------------------------------------------|----|
| 0.530                | 2.71               | إيقاف الموظفين للأجهزة الكهربائية عند مغادرة المكان                  | 11 |
| 0.590                | 2.63               | تشجيع المؤسسة للموظفين على استخدام سيارات النقل الجماعي              | 12 |
| 0.485                | 2.73               | استخدام الوسائل الالكترونية لتقليل استهلاك الورق                     | 13 |
| 0.526                | 2.68               | استخدام أجهزة موفرة الطاقة                                           | 14 |
| 0.727                | 2.44               | استخدام الطاقة الشمسية المتجددة بدلاً من الاعتماد الكلي على الكهرباء | 15 |
| 0.388                | 2.64               | المعدل العام للمحور                                                  |    |

من الجدول (9.4) يتضح بأن المتوسط الحسابي العام لممارسة (حفظ الطاقة) بلغ (2.64) وانحراف معياري (0.388) معبراً عن درجة (كبيرة) من المستوى الثاني وهذا يدل على اهتمام المؤسسات الصناعية في جانب حفظ الطاقة لما له من آثار مادية وإيجابية على المؤسسة بشكل خاص، وجاءت النتائج تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية كالآتي:

- استخدام الوسائل الالكترونية لتقليل استهلاك الورق (متوسط 2.73)
- إيقاف الموظفين للأجهزة الكهربائية عند مغادرة المكان (متوسط 2.71)
- استخدام أجهزة موفرة للطاقة (متوسط 2.68)
- تشجيع المؤسسة للموظفين على استخدام سيارات النقل الجماعي (متوسط 2.63)
- استخدام الطاقة الشمسية المتجددة بدلاً من الاعتماد الكلي على الكهرباء (متوسط 2.44).

أما فيما يتعلق بالانحراف المعياري، فتراوحت النتائج بين (0.485-0.727) في إشارة الى تشتت منخفض وبالتالي اجماع من المبحوثين حول النتائج.

### 3.4 قراءة عامة في واقع المواطنة البيئية

في إطار إجابة الدراسة على السؤال البحثي حول واقع المواطنة البيئية في الشركات الصناعية، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين، وجاءت النتائج كما في الجدول (10.4):

جدول 10.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات حول واقع المواطنة البيئية

|   | المحاور              | المتوسطات الحسابية | الانحرافات المعيارية | الدرجة والمستوى للمتوسطات الحسابية |
|---|----------------------|--------------------|----------------------|------------------------------------|
| J | المسؤولية الشخصية    | 2.20               | 0.427                | درجة كبيرة من المستوى الأول        |
| K | العدالة البيئية      | 2.55               | 0.457                | درجة كبيرة من المستوى الثاني       |
| L | العمل الجماعي        | 2.07               | 0.526                | درجة كبيرة من المستوى الأول        |
|   | المعدل العام للمحاور | 2.27               | 0.371                | درجة كبيرة من المستوى الأول        |

من الجدول أعلاه (7.4) يتضح بأن المتوسط الحسابي العام لممارسة (علاقات الموظفين الخضراء) بلغ (1.92) وانحراف معياري (0.680) معبراً عن درجة (صغيرة) من المستوى الأول وهذا يدل على

ضعف العلاقة مابين النقابات العمالية والمؤسسات الصناعية مما أدى الى ضعف في تطبيق ممارسة علاقات الموظفين الخضراء، كما وأظهرت النتائج ان (مشاركة نقابة العمال في المبادرات الخضراء (كالاعتماد على مصادر الطاقة البديلة)) جاءت بدرجة (متوسطة) بمتوسط حسابي قدره (2.00) وباقي فقرات ممارسة علاقات الموظفين الخضراء جاءت بدرجة (صغيرة) من المستوى الأول، كما هو آت:

- (العدالة البيئية) بمتوسط حسابي قدره (2.55)
- (المسؤولية الشخصية) بمتوسط حسابي قدره (2.20)
- (العمل الجماعي) بمتوسط حسابي قدره (2.07)

بعد مراجعة النتائج في هذا المجال يمكن:

- الحكم بالرفض على الفرضية القائلة "المسؤولية الشخصية هي أكثر متطلبات المواطنة البيئية تحقيقاً في المؤسسات الصناعية"، كون النتيجة كانت أن العدالة البيئية هي أكثر المتطلبات تحقيقاً.
- الحكم بالرفض على الفرضية القائلة " العدالة البيئية هي اقل متطلبات المواطنة البيئية تحقيقاً في المؤسسات الصناعية، كون النتيجة كانت أن العمل الجماعي أقل المتطلبات تحقيقاً.

أما فيما يتعلق بالإنحراف المعياري، فتراوحت النتائج بين (0.427-0.526) في إشارة الى تشتت منخفض وبالتالي اجماع من المبحوثين حول النتائج.

#### 1.3.4. المسؤولية الشخصية:

في إطار إجابة الدراسة على السؤال البحثي حول واقع المواطنة البيئية في الشركات الصناعية في مجال المسؤولية الشخصية، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين، وجاءت النتائج كما في الجدول (11.4):

من الجدول (11.4) يتضح بأن المتوسط الحسابي العام لمحور (المسؤولية الشخصية) بلغ (2.20) وانحراف معياري (0.427) معبراً عن درجة (كبيرة) من المستوى الأول، كما وأظهرت النتائج ان مؤشر (اتخاذ الإجراءات البيئية التي تسهم إيجابياً في تحسين صورة المؤسسة) جاء بدرجة (كبيرة) من

المستوى الثاني وهذا يدل على اهتمام المؤسسات الصناعية بصورتها العامة في المجتمع كمؤسسة تراعي البعد البيئي، وباقي مؤشرات محور (المسؤولية الشخصية) جاءت بدرجة (كبيرة) من المستوى الأول، أهمها:

جدول 11.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول واقع المواطنة البيئية في مجال المسؤولية الشخصية

| الانحرافات المعيارية | المتوسطات الحسابية | الفقرات                                                             |  |
|----------------------|--------------------|---------------------------------------------------------------------|--|
| 0.586                | 2.05               | J1 التطوع في تنفيذ الاجراءات البيئية في انشطتهم اليومية             |  |
| 0.600                | 2.06               | J2 المشاركة بفاعلية في الأحداث البيئية التي تنظمها الشركة           |  |
| 0.566                | 2.19               | J3 اقتراح ممارسات جديدة تسهم في تحسين الأداء البيئي                 |  |
| 0.523                | 2.23               | J4 الحرص على ترشيد استخدام الطاقة خلال عملهم اليومي                 |  |
| 0.624                | 2.28               | J5 الحرص على تنفيذ سلوكيات إعادة التدوير                            |  |
| 0.652                | 2.20               | J6 تشجيع بعضهم البعض على اخذ البيئة بنظر الاعتبار في افعالهم        |  |
| 0.639                | 2.39               | J7 اتخاذ الإجراءات البيئية التي تسهم إيجابياً في تحسين صورة المؤسسة |  |
| 0.427                | 2.20               | المعدل العام للمحور                                                 |  |

- الحرص على تنفيذ سلوكيات إعادة التدوير (متوسط 2.28).
- الحرص على ترشيد استخدام الطاقة خلال عملهم اليومي (متوسط 2.23).
- تشجيع بعضهم البعض على اخذ البيئة بنظر الاعتبار في افعالهم (متوسط 2.20).
- اقتراح ممارسات جديدة تسهم في تحسين الأداء البيئي (متوسط 2.19).

أما فيما يتعلق بالانحراف المعياري، فتراوحت النتائج بين (0.523-0.652) في إشارة الى تشتت منخفض وبالتالي اجماع من المبحوثين حول النتائج.

#### 2.3.4. العدالة البيئية:

في إطار إجابة الدراسة على السؤال البحثي حول واقع المواطنة البيئية في الشركات الصناعية في مجال العدالة البيئية، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين، وجاءت النتائج كما في الجدول (12.4):

جدول 12.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول واقع المواطنة البيئية في مجال العدالة البيئية

| الانحرافات المعيارية | المتوسطات الحسابية | الفقرات                                    |    |
|----------------------|--------------------|--------------------------------------------|----|
| 0.569                | 2.65               | بيئة عمل صحية                              | K1 |
| 0.475                | 2.71               | بيئة عمل آمنة                              | K2 |
| 0.601                | 2.44               | المشاركة في صنع القرارات البيئية دون تمييز | K3 |
| 0.587                | 2.54               | حرية التعبير عن آرائهم حول القضايا البيئية | K4 |
| 0.583                | 2.43               | المشاركة في حل المشاكل البيئية دون تمييز   | K5 |
| <b>0.457</b>         | <b>2.55</b>        | <b>المعدل العام للمحور</b>                 |    |

من الجدول (12.4) يتضح بأن المتوسط الحسابي العام لمحور (العدالة البيئية) بلغ (2.55) وانحراف معياري (0.457) معبراً عن درجة (كبيرة) من المستوى الثاني، كما وأظهرت النتائج ان مؤشر (بيئة عمل آمنة) جاء بدرجة (كبيرة) من المستوى الثالث بمتوسط حسابي قدره (2.71)، وباقي المؤشرات جاءت بدرجة (كبيرة) من المستوى الثاني، كالآتي:

- بيئة عمل صحية (متوسط 2.65).
- حرية التعبير عن آرائهم حول القضايا البيئية (متوسط 2.54).
- المشاركة في صنع القرارات البيئية دون تمييز (متوسط 2.44).
- المشاركة في حل المشاكل البيئية دون تمييز (متوسط 2.43).

أما فيما يتعلق بالانحراف المعياري، فتراوحت النتائج بين (0.475-0.601) في إشارة الى تشتت منخفض وبالتالي اجماع من المبحوثين حول النتائج.

### 3.3.4. العمل الجماعي:

في إطار إجابة الدراسة على السؤال البحثي حول واقع المواطنة البيئية في الشركات الصناعية في مجال العمل الجماعي، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين، وجاءت النتائج كما في الجدول (13.4):

جدول 13.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول واقع المواطن البيئية في مجال العمل الجماعي

| الانحرافات المعيارية | المتوسطات الحسابية | الفقرات                                                                     |    |
|----------------------|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| 0.624                | 2.06               | تنظيم أنشطة جماعية لحل المشكلات البيئية                                     | L1 |
| 0.677                | 2.01               | تنظيم أنشطة جماعية لعمل مبادرات بيئية                                       | L2 |
| 0.704                | 2.17               | اتخاذ القرارات البيئية بشكل جماعي                                           | L3 |
| 0.624                | 2.18               | تقديم اقتراحات لزملائهم حول القضايا البيئية (حتى وان لم يكن ضمن مسؤولياتهم) | L4 |
| 0.632                | 1.95               | تنظيم حملات توعية جماعية لحماية البيئة تستهدف المجتمع المحلي                | L5 |
| 0.526                | 2.07               | المعدل العام للمحور                                                         |    |

من الجدول أعلاه (13.4) يتضح بأن المتوسط الحسابي العام لمحور (العمل الجماعي) بلغ (2.07) وانحراف معياري (0.526) معبراً عن درجة (كبيرة) من المستوى الأول وهو اقل ابعاد المواطنة البيئية تحقيقاً وبالتالي هناك ضرورة للاهتمام بهذا البعد في المؤسسات الصناعية، وتراوحت باقي النتائج بين درجة كبيرة وصغيرة من المستوى الأول، وجاءت مرتبة تنازلياً كالآتي:

- تقديم اقتراحات لزملائهم حول القضايا البيئية (حتى وان لم يكن ضمن مسؤولياتهم) (متوسط 2.18).
- اتخاذ القرارات البيئية بشكل جماعي (متوسط 2.17).
- تنظيم أنشطة جماعية لحل المشكلات البيئية (متوسط 2.06).
- تنظيم أنشطة جماعية لعمل مبادرات بيئية (متوسط 2.01).
- تنظيم حملات توعية جماعية لحماية البيئة تستهدف المجتمع المحلي (متوسط 1.95).

أما فيما يتعلق بالانحراف المعياري، فتراوحت النتائج بين (0.624-0.704) في إشارة الى تشتت منخفض وبالتالي اجماع من المبحوثين حول النتائج.

#### 4.4 دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية

في إطار إجابة الدراسة على السؤال البحثي حول دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في

تحقيق متطلبات المواطنة البيئية، والفروق في مستويات مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية ومكانها، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين، وجاءت النتائج كما هي مبينة في جدول (14.4).

جدول 14.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية

| الانحرافات المعيارية | المتوسطات الحسابية | الفقرات |                                                               |
|----------------------|--------------------|---------|---------------------------------------------------------------|
| 0.518                | 2.11               | M1      | مسؤولية شخصية تجاه القضايا البيئية                            |
| 0.560                | 2.20               | M2      | امتلاك معلومات بيئية تجاه القضايا البيئية                     |
| 0.548                | 2.29               | M3      | امتلاك معرفة بيئية بالوسائل اللازمة لحماية البيئة             |
| 0.592                | 2.20               | M4      | لديهم سلوك بيئي مسؤول تجاه البيئة                             |
| 0.597                | 2.13               | M5      | مستعدين للتطوع في تنفيذ الإجراءات البيئية                     |
| 0.603                | 2.31               | M6      | جاهزين للمشاركة بفاعلية في الأنشطة البيئية التي تنظمها الشركة |
| 0.618                | 2.36               | M7      | يقترحون ممارسات جديدة تسهم في تحسين الأداء البيئي             |
| 0.572                | 2.50               | M8      | حريصون على ترشيد استخدام الطاقة                               |
| 0.621                | 2.31               | M9      | حريصون على تنفيذ سلوكيات إعادة التدوير                        |
| 0.540                | 2.27               | M10     | يشجعون بعضهم البعض على اخذ البيئة بعين الاعتبار في افعالهم    |
| 0.587                | 2.36               | M11     | يتخذون إجراءات بيئية تسهم إيجابياً في تحسين صورة المؤسسة      |
| 0.603                | 2.36               | M12     | يعبرون بحرية عن آرائهم حول القضايا البيئية                    |
| 0.658                | 2.16               | M13     | ينظمون أنشطة جماعية لحل المشكلات البيئية                      |
| 0.637                | 2.12               | M14     | ينظمون أنشطة جماعية لعمل مبادرات بيئية                        |
| 0.663                | 2.09               | M15     | جماعية اتخاذ القرارات البيئية                                 |
| 0.527                | 2.24               | M16     | يقدمون اقتراحات لزملائهم حول القضايا البيئية                  |
| 0.538                | 2.47               | M17     | تحفظ حقوقهم البيئية                                           |
| 0.648                | 2.48               | M18     | مناسبة لعمل جماعي في التعامل مع القضايا البيئية               |
| 0.583                | 2.66               | M18     | صحية                                                          |
| 0.493                | 2.67               | M20     | آمنة                                                          |
| 0.601                | 2.44               | M21     | تتاح فيها المشاركة لجميعهم في صنع القرارات البيئية دون تمييز  |
| 0.371                | 2.27               |         | المعدل العام للمحور                                           |

من الجدول (14.4) يتضح بأن المتوسط الحسابي العام لدور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية بلغ (2.27) وانحراف معياري قدره (0.371) معبراً عن درجة (كبيرة) من المستوى الأول وهذا يدل على ان ممارسات الموارد البشرية الخضراء تلعب دوراً كبيراً وهاماً في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية في المؤسسات الصناعية، كما تظهر النتائج ان جميع المتوسطات الحسابية لجميع المؤشرات ترواحت بين الدرجة الكبيرة من المستوى الأول والثاني، وأهمها:

- توفير بيئة عمل آمنة للعاملين (متوسط 2.67).
- توفير بيئة عمل صحية للعاملين (متوسط 2.66).
- استقطاب وتعيين وامتلاك موظفين حريصون على ترشيد استخدام الطاقة (متوسط 2.50).
- توفير بيئة مناسبة لعمل جماعي في التعامل مع القضايا البيئية (2.48).
- توفير بيئة تحفظ حقوقهم البيئية (2.47).
- توفير بيئة تتاح فيها المشاركة لجميعهم في صنع القرارات البيئية دون تمييز (متوسط 2.44).
- استقطاب وتعيين وامتلاك موظفين يقترحون ممارسات جديدة تسهم في تحسين الأداء البيئي (متوسط 2.36).
- استقطاب وتعيين وامتلاك موظفين يتخذون إجراءات بيئية تسهم إيجابياً في تحسين صورة المؤسسة (متوسط 2.36).
- استقطاب وتعيين وامتلاك موظفين يعبرون بحرية عن آرائهم حول القضايا البيئية (متوسط 2.36).
- استقطاب وتعيين وامتلاك موظفين جاهزين للمشاركة بفاعلية في الأنشطة البيئية التي تنظمها الشركة (متوسط 2.31).

أما فيما يتعلق بالانحراف المعياري، فتراوحت النتائج بين (0.493-0.663) في إشارة الى تشتت منخفض وبالتالي اجماع من المبحوثين حول النتائج.

استكمالاً لإختبار دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية، تم اختبار الارتباط المتبادل بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاد المواطنة البيئية كما هو واضح بالجدول (15.4)

- في إطار اختبار الفرضية الإحصائية القائلة بأن " هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء وبين المواطنة البيئية".

جدول 15.4: نتائج معامل الارتباط بيرسون لقياس ارتباط الأبعاد المتبادل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاد المواطنة البيئية

| المسؤولية الشخصية |                   | العدالة البيئية |                   | العمل الجماعي  |                   | محور المواطنة البيئية |                   |                              |
|-------------------|-------------------|-----------------|-------------------|----------------|-------------------|-----------------------|-------------------|------------------------------|
| معامل الارتباط    | الدلالة الإحصائية | معامل الارتباط  | الدلالة الإحصائية | معامل الارتباط | الدلالة الإحصائية | معامل الارتباط        | الدلالة الإحصائية |                              |
| .486**            | 0.000             | .202*           | 0.036             | .392**         | 0.000             | .467**                | 0.000             | تحليل وتصميم العمل الأخضر    |
| .367**            | 0.000             | -0.127          | 0.189             | .405**         | 0.000             | .296**                | 0.002             | الاستقطاب والتوظيف الأخضر    |
| .648**            | 0.000             | 0.081           | 0.406             | .581**         | 0.000             | .578**                | 0.000             | تقييم الأداء الأخضر          |
| .481**            | 0.000             | 0.115           | 0.236             | .502**         | 0.000             | .479**                | 0.000             | التدريب والتطوير الأخضر      |
| .488**            | 0.000             | 0.047           | 0.628             | .531**         | 0.000             | .470**                | 0.000             | التعويضات والمكافآت الخضراء  |
| .322**            | 0.001             | -0.123          | 0.206             | .423**         | 0.000             | .285**                | 0.003             | علاقات الموظفين الخضراء      |
| -0.134            | 0.167             | .360**          | 0.000             | -0.189         | 0.050             | -0.012                | 0.903             | إدارة الصحة والسلامة الخضراء |
| -0.134            | 0.167             | .360**          | 0.000             | -0.189         | 0.050             | -0.012                | 0.903             | حفظ الطاقة                   |
| .633**            | 0.000             | 0.168           | 0.082             | .614**         | 0.000             | .617**                | 0.000             | محور الممارسات               |

بالعودة للجدول (15.4) يتضح وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين محور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ومحور المواطنة البيئية (معامل الارتباط  $=0.671$ )، بحيث إذا ازداد تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء زاد تحقيق المواطنة البيئية، وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

• في إطار اختبار الفرضية الإحصائية القائلة بأن " هناك علاقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين كل بعد من ابعاد ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء وكل بعد من ابعاد المواطنة البيئية".

بالعودة الى الجدول (15.4) يتضح وجود علاقة طردية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (تحليل وتصميم العمل الأخضر والاستقطاب والتوظيف الأخضر، تقييم الأداء الأخضر التدريب والتوظيف الأخضر، التعويضات والمكافآت الخضراء، علاقات الموظفين الخضراء ) وبعد المسؤولية الشخصية عن عند المستوى  $\alpha \leq 0.05$ ، ولكن لا يوجد علاقة بين (إدارة الصحة والسلامة، حفظ الطاقة ) وبعد المسؤولية الشخصية وكذلك الأمر بالنسبة لابعاد الموارد البشرية الخضراء وبعد العدالة البيئية ، بينما يوجد علاقة طردية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء ( تحليل وتصميم العمل الأخضر والاستقطاب والتوظيف الأخضر، تقييم الأداء الأخضر التدريب والتوظيف الأخضر، التعويضات والمكافآت الخضراء، علاقات الموظفين الخضراء، إدارة الصحة والسلامة الخضراء، حفظ الطاقة) وبعد العمل الجماعي عند المستوى  $\alpha \leq 0.05$ ، وبذلك تكون الفرضية قد رُفُضت .

في المجمل النتائج أعلاه تاكد ما جاء عن دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية

#### 5.4 تأثير خصائص المبحوثين على إجاباتهم

فيما يأتي نتائج اختبار الفرضيات الإحصائية حول تأثير خصائص المبحوثين الديمغرافية والمؤسسية على إجاباتهم حول واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية في الشركات الصناعية، تم استخدام اختبار مان وتني واختبار كروسكال فالس كون البيانات غير موزعا طبيعيا وجاءت النتائج كما في جدول (16.4).

جدول 16.4: نتائج اختبار مان ويتني وكروسكال فالس لتأثير خصائص المبحوثين على إجاباتهم

| المتغيرات الديمغرافية والمؤسسية | واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء | واقع المواطنة البيئية | دور الممارسات الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية |
|---------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------|---------------------------------------------------------|
| A1 الجنس                        | 0.672                                            | 0.867                 | 0.279                                                   |
| A2 العمر                        | 0.873                                            | 0.725                 | 0.216                                                   |
| A3 المؤهل العلمي                | 0.238                                            | 0.707                 | 0.534                                                   |
| A4 التخصص العلمي                | 0.484                                            | 0.037                 | 0.221                                                   |
| A5 مؤسسة العمل                  | 0.001                                            | 0.000                 | 0.003                                                   |
| A6 مجال عمل المؤسسة             | 0.005                                            | 0.000                 | 0.001                                                   |
| A7 طبيعة العمل                  | 0.653                                            | 0.127                 | 0.340                                                   |
| A8 الخبرة في المؤسسة            | 0.029                                            | 0.045                 | 0.048                                                   |

#### 1.5.4. تأثير خصائص المبحوثين على إجاباتهم حول واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

في إطار اختبار الفرضية الإحصائية القائلة بـ " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات الصناعية الكبرى في الخليل من وجهة نظر إدارتها وعاملها تعزى لمتغيرات:

- الجنس
- العمر
- المؤهل العلمي
- التخصص العلمي
- مؤسسة العمل
- مجال عمل المؤسسة
- طبيعة العمل
- سنوات الخبرة

من الجدول (16.4): يتضح أن مؤسسة العمل ومجال عمل المؤسسة والخبرة في المؤسسة، جاءت مؤثرة على إجابات المبحوثين حول واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، حيث جاءت الدلالة الإحصائية للفرضيات أقل من 0.05. المتغيرات المذكورة بالتأكيد تعكس فروق في مستوى تأثير المؤسسة على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وفروق في دراية ومعرفة المبحوثين بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعليه جاءت مؤثرة على إجابات المبحوثين.

#### 2.5.4. تأثير خصائص المبحوثين على إجاباتهم حول واقع المواطنة البيئية:

في إطار اختبار الفرضية الإحصائية القائلة بـ " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول واقع المواطنة البيئية في المؤسسات الصناعية الكبرى في الخليل من وجهة نظر اداراتها وعاملها تعزى لمتغيرات:

- الجنس
- العمر
- المؤهل العلمي
- التخصص العلمي
- مؤسسة العمل
- مجال عمل المؤسسة
- طبيعة العمل
- سنوات الخبرة

من الجدول (16.4): يتضح أن التخصص العلمي ومؤسسة العمل والخبرة في المؤسسة ومجال عمل المؤسسة، جاءت مؤثرة على إجابات المبحوثين حول واقع المواطنة البيئية، حيث جاءت قيم الدلالة الإحصائية للفرضيات أقل من 0.05. المتغيرات المذكورة تعكس فروق في مستوى تطبيق المواطنة البيئية في المؤسسات الصناعية، وفروق في دراية ومعرفة المبحوثين بأبعاد المواطنة البيئية وعليه جاءت مؤثرة على إجابات المبحوثين.

#### 3.5.4. تأثير خصائص المبحوثين على إجاباتهم حول دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية:

في إطار اختبار الفرضية الإحصائية القائلة بـ " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية في المؤسسات الصناعية الكبرى في الخليل من وجهة نظر اداراتها وعاملها تعزى لمتغيرات:

- الجنس
- العمر
- المؤهل العلمي
- التخصص العلمي
- مؤسسة العمل
- مجال عمل المؤسسة
- طبيعة العمل
- سنوات الخبرة

من الجدول (16.4): يتضح أن مؤسسة العمل ومجال عمل المؤسسة والخبرة في المؤسسة، جاءت مؤثرة على إجابات المبحوثين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية، حيث جاءت قيم الدلالة الإحصائية للفرضيات اقل من 0.05. المتغيرات المذكورة بالتأكيد تعكس فروق في مستوى تحقيق متطلبات المواطنة البيئية، وفروق في دراية ومعرفة المبحوثين بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وعليه جاءت مؤثرة على إجابات المبحوثين.

#### 6.4 تلخيص النتائج

تلخيص لأهم النتائج تعرضه الدراسة فيما هو آت:  
غالبية المبحوثين هم من الذكور، ومن الفئة العمرية 30-40 سنة، ويحملون شهادات دبلوم متوسط الى بكالوريوس، وتخصصاتهم العلمية في العلوم الإدارية والإقتصادية، وتتصدر صناعات البلاستيك مجال عمل المؤسسات الصناعية المبحوثة وغالبية المبحوثين من رؤساء الدوائر والموظفين وممن خبرتهم في العمل اقل من 12 سنة.

المتوسط الحسابي العام لواقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بلغ (2.18) معبراً عن درجة (كبيرة) من المستوى الأول، وجاءت النتائج مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية:

- إدارة الصحة والسلامة وحفظ الطاقة حيث جاءتا بمتوسط حسابي (2.64)
- تحليل وتصميم العمل الأخضر بمتوسط حسابي (2.18)
- تقييم الأداء الأخضر بمتوسط حسابي (2.15)
- الاستقطاب والتوظيف الأخضر بمتوسط حسابي (2.13)
- التدريب والتوظيف الأخضر بمتوسط حسابي (2.10)
- علاقات الموظفين الخضراء بمتوسط حسابي (1.92)
- التعويضات والمكافآت الخضراء بمتوسط حسابي (1.85)

المتوسط الحسابي العام لممارسة تحليل وتصميم العمل الأخضر بلغ (2.18) معبراً عن درجة (كبيرة) من المستوى الأول، كما وأظهرت النتائج ان المتوسطات الحسابية لفقرات ممارسة تحليل وتصميم العمل الأخضر جميعها جاءت بدرجة (كبيرة) من المستوى الأول ومرتبة تنازلياً كآآتي:

- مسؤوليات وظيفية تراعي الأبعاد البيئية (متوسط 2.24).
- مهارات وظيفية تراعي الأبعاد البيئية (متوسط 2.20).
- واجبات وظيفية تراعي الأبعاد البيئية (متوسط 2.19).
- مهارات تتعلق بالوعي البيئي (متوسط 2.18).
- مسؤوليات تتعلق بالوعي البيئي (متوسط 2.16).
- واجبات تتعلق بالوعي البيئي (متوسط 2.10).

المتوسط الحسابي العام لممارسة الاستقطاب والتوظيف الأخضر بلغ (2.13) معبراً عن درجة (كبيرة) من المستوى الأول، كما ان المتوسطات الحسابية لفقرات الاستقطاب والتوظيف الأخضر ترواحت بين درجة (متوسطة) ودرجة (كبيرة) من المستوى الثاني كآآتي:

- توظيف تكنولوجيا المعلومات في العمل (إعلانات وطلبات توظيف وملف موظف إلكتروني) (متوسط 2.35).
- استخدام العلامات التجارية الخضراء كوسيلة لجذب العاملين الأخضر (الأخضر: صديق البيئة) (متوسط 2.19).
- استقطاب عاملين واعين بيئياً (متوسط 2.14).
- تركيز إعلانات الوظائف على امتلاك المتقدمين لمهارات صديقة للبيئة (كإعادة التدوير، توفير الطاقة، طباعة ورقية أقل) (متوسط 2.09).

- اجراء المقابلات للمتقدمين للعمل ضمن الاعتبارات البيئية (باستخدام شبكة الانترنت) (متوسط 2.00)

- وجود خطة واضحة لجذب موظفين لديهم اهتمام بحماية البيئة (متوسط 2.00).

المتوسط الحسابي العام لممارسة تقييم الأداء الأخضر بلغ (2.15) معبراً عن درجة (كبيرة) من المستوى الأول، كما ان المتوسطات الحسابية لفقرات ممارسة تقييم الأداء الأخضر جميعها جاءت بدرجة (كبيرة) من المستوى الأول كالآتي:

- تزويد الموظفين بملاحظات تقييمية بانتظام تحسن من ممارساتهم (متوسط 2.29).
- موظفين واعين بدور الأهداف البيئية للمؤسسة في تقييم أدائهم (متوسط 2.19).
- دمج أهداف الإدارة البيئية في نموذج تقييم الأداء (متوسط 2.18).
- تقييم أداء الموظفين بالاعتماد على المعايير البيئية الموضوعة من قبل الإدارة (متوسط 2.06).
- تبني أهداف موجهة لحماية البيئة (خضراء) كمرجعية لتقييم أداء الموظفين (متوسط 2.05).

المتوسط الحسابي العام لممارسة (التدريب والتطوير الأخضر) بلغ (2.10) معبراً عن درجة (كبيرة) من المستوى الأول، كما ان المتوسطات الحسابية لفقرات التدريب والتطوير الأخضر ترواحت بين درجة (كبيرة) من المستوى الأول و (صغيرة) من المستوى الأول، كالآتي:

- عقد دورات تستهدف تطوير الموظفين بيئياً (مثل الصحة والسلامة المهنية، توفير الطاقة، إدارة النفايات وإعادة التدوير) (متوسط 2.25).
- استهداف نشر الوعي البيئي في الشركة (متوسط 2.22).
- هادف لتوفير فرص لإشراك الموظفين في حل المشاكل البيئية (متوسط 2.13).
- تضمن خطط لتطوير مهارات الموظفين في مجال إدارة البيئة (متوسط 1.95)
- تطبيق دورات تدريبية من خلال شبكة الانترنت (متوسط 1.94).

المتوسط الحسابي العام لممارسة (التعويضات والمكافآت الخضراء) بلغ (1.85) معبراً عن درجة (صغيرة) من المستوى الأول، كما ان المتوسطات الحسابية لفقرات التعويضات والمكافآت الخضراء جميعها جاءت بدرجة (صغيرة) من المستوى الأول، كالآتي:

- تخصيص مكافآت لتشجيع المبادرات الصديقة للبيئة (متوسط 1.92).
- نظام مكافآت على اكتساب المهارات الخضراء (كإعادة تدوير النفايات) (متوسط 1.86).
- رصد مخصصات مالية لجذب أصحاب الكفاءات البيئية المتميزة (متوسط 1.84).
- تخصيص مكافآت (مكافآت نقدية، هدايا للعاملين واسرهم) للإسهامات في مجال إدارة البيئة (متوسط 1.82).
- مكافئة الموظفين على سلوكهم الصديق للبيئة (زيادة الأجور) (متوسط 1.82).

المتوسط الحسابي العام لممارسة (علاقات الموظفين الخضراء) بلغ (1.92) معبراً عن درجة (صغيرة) من المستوى الأول، كما وأظهرت النتائج ان (مشاركة نقابة العمال في المبادرات الخضراء (كالاعتماد على مصادر الطاقة البديلة)) جاءت بدرجة (متوسطة) بمتوسط حسابي قدره (2.00) وباقي فقرات ممارسة علاقات الموظفين الخضراء جاءت بدرجة (صغيرة) من المستوى الأول، كما هو آت:

- التفاوض بين الإدارة والنقابة للوصول الى اتفاقية حول مكان العمل الأخضر (متوسط 1.94).
- مساعدة نقابة العمال للموظف في الأمور الخضراء (البيئية) وفقاً لمعايير الشركة (متوسط 1.90).
- تدريب ممثلي النقابة فيما يتعلق بجوانب الإدارة البيئية (متوسط 1.86).

المتوسط الحسابي العام لممارسة (إدارة الصحة والسلامة الخضراء) بلغ (2.64) معبراً عن درجة (كبيرة) من المستوى الثاني، كما ان مؤشرات الصحة والسلامة الخضراء ترواحت متوسطاتها بين المستويين الأول والثاني للدرجة الكبيرة، كما هو آت:

- امتلاك نظام رقابة يضمن امتثال الموظفين لإجراءات الصحة والسلامة (متوسط 2.65).
- مراجعة إجراءات الصحة والسلامة الخضراء التي أعدتها الشركة كلما دعت الضرورة (متوسط 2.44).
- الإعلان بشكل دوري عن إجراءات الصحة والسلامة الخضراء للموظفين (متوسط 2.39).
- توثيق إجراءات الصحة والسلامة الخضراء المتبعة في الشركة (متوسط 2.36).
- إطلاق مبادرات بيئية للحد من معاناة (اجهاد وأمراض) الموظفين نتيجة مخاطر بيئة العمل (2.27).

المتوسط الحسابي العام لممارسة (حفظ الطاقة) بلغ (2.64) معبراً عن درجة (كبيرة) من المستوى الثاني، وجاءت النتائج تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية كالآتي:

- استخدام الوسائل الالكترونية لتقليل استهلاك الورق (متوسط 2.73)
- إيقاف الموظفين للأجهزة الكهربائية عند مغادرة المكان (متوسط 2.71)
- استخدام أجهزة موفرة للطاقة (متوسط 2.68)
- تشجيع المؤسسة للموظفين على استخدام سيارات النقل الجماعي (متوسط 2.63)
- استخدام الطاقة الشمسية المتجددة بدلاً من الاعتماد الكلي على الكهرباء (متوسط 2.44).

المتوسط الحسابي العام لواقع تطبيق المواطنة البيئية بلغ (2.27) معبراً عن درجة (كبيرة) من المستوى الأول، وجاءت النتائج مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية كالآتي:

- (العدالة البيئية) بمتوسط حسابي قدره (2.55)
- (المسؤولية الشخصية) بمتوسط حسابي قدره (2.20)
- (العمل الجماعي) بمتوسط حسابي قدره (2.07)

المتوسط الحسابي العام لمحور (المسؤولية الشخصية) بلغ (2.20) معبراً عن درجة (كبيرة) من المستوى الأول، كما وأظهرت النتائج ان مؤشر (اتخاذ الإجراءات البيئية التي تسهم إيجابياً في تحسين صورة المؤسسة) جاء بدرجة (كبيرة) من المستوى الثاني وهذا يدل على اهتمام المؤسسات الصناعية بصورتها العامة في المجتمع كمؤسسة تراعي البعد البيئي، وباقي مؤشرات محور (المسؤولية الشخصية) جاءت بدرجة (كبيرة) من المستوى الأول، أهمها:

- الحرص على تنفيذ سلوكيات إعادة التدوير (متوسط 2.28).
- الحرص على ترشيد استخدام الطاقة خلال عملهم اليومي (متوسط 2.23).
- تشجيع بعضهم البعض على اخذ البيئة بنظر الاعتبار في افعالهم (متوسط 2.20).
- اقتراح ممارسات جديدة تسهم في تحسين الأداء البيئي (متوسط 2.19).

المتوسط الحسابي العام لمحور (العدالة البيئية) بلغ (2.55) معبراً عن درجة (كبيرة) من المستوى الثاني، كما وأظهرت النتائج ان مؤشر (بيئة عمل آمنة) جاء بدرجة (كبيرة) من المستوى الثالث بمتوسط حسابي قدره (2.71)، وباقي المؤشرات جاءت بدرجة (كبيرة) من المستوى الثاني، كالآتي:

- بيئة عمل صحية (متوسط 2.65).
- حرية التعبير عن آرائهم حول القضايا البيئية (متوسط 2.54).
- المشاركة في صنع القرارات البيئية دون تمييز (متوسط 2.44).
- المشاركة في حل المشاكل البيئية دون تمييز (متوسط 2.43).

المتوسط الحسابي العام لمحور (العمل الجماعي) بلغ (2.07) معبراً عن درجة (كبيرة) من المستوى الأول، وتراوحت باقي النتائج بين درجة كبيرة وصغيرة من المستوى الأول، وجاءت مرتبة تنازلياً كالآتي:

- تقديم اقتراحات لزملائهم حول القضايا البيئية (حتى وان لم يكن ضمن مسؤولياتهم) (متوسط 2.18).
- اتخاذ القرارات البيئية بشكل جماعي (متوسط 2.17).
- تنظيم أنشطة جماعية لحل المشكلات البيئية (متوسط 2.06).
- تنظيم أنشطة جماعية لعمل مبادرات بيئية (متوسط 2.01).
- تنظيم حملات توعية جماعية لحماية البيئة تستهدف المجتمع المحلي (متوسط 1.95)

المتوسط الحسابي العام لدور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية بلغ (2.27) معبراً عن درجة (كبيرة) من المستوى الأول وهذا يدل على ان ممارسات الموارد البشرية الخضراء تلعب دوراً كبيراً وهاماً في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية في المؤسسات الصناعية، كما تظهر النتائج ان جميع المتوسطات الحسابية لجميع المؤشرات تراوحت بين الدرجة الكبيرة من المستوى الأول والثاني، أهمها الآتي:

- توفير بيئة عمل آمنة للعاملين
- توفير بيئة عمل صحية للعاملين
- استقطاب وتعيين وامتلاك موظفين حريصون على ترشيد استخدام الطاقة
- توفير بيئة مناسبة لعمل جماعي في التعامل مع القضايا البيئية
- توفير بيئة تحفظ حقوقهم البيئية
- توفير بيئة تتاح فيها المشاركة لجميعهم في صنع القرارات البيئية دون تمييز
- استقطاب وتعيين وامتلاك موظفين يقترحون ممارسات جديدة تسهم في تحسين الأداء البيئي

اهم المتغيرات الديمغرافية والمؤسسية التي أثرت في إجابات المبحوثين حول واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الشركات الصناعية تمثلت في ومؤسسة العمل ومجال عمل المؤسسة والخبرة في المؤسسة.

اهم المتغيرات الديمغرافية والمؤسسية التي أثرت في إجابات المبحوثين حول واقع المواطنة البيئية في الشركات الصناعية تمثلت في التخصص العلمي ومؤسسة العمل ومجال عمل المؤسسة والخبرة في المؤسسة.

اهم المتغيرات الديمغرافية والمؤسسية التي أثرت في إجابات المبحوثين حول دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية في الشركات الصناعية تمثلت في مؤسسة العمل ومجال عمل المؤسسة والخبرة في المؤسسة

## الفصل الخامس

### الاستنتاجات والتوصيات

#### 1.5 الإستنتاجات:

استناداً الى نتائج الدراسة يمكن الخروج بما يأتي من استنتاجات:

- تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات الصناعية يساعد على استدامتها ويرفع تنافسيتها.
- هناك حاجة لتعزيز عدد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات الصناعية ورفع مستوياتها في العموم، وهناك ضرورة للعمل الجاد والارتقاء بمستوى علاقات الموظفين الخضراء والتعويضات والمكافآت.
- العمل الجماعي كبعد من ابعاد المواطنة البيئية بحاجة لجهود حقيقية للارتقاء به في المؤسسات الصناعية.
- هناك أساس ثقافي بيئي قوي لدى المؤسسات الصناعية يمكن البناء عليه وتطويره.
- هناك التزام شخصي للحفاظ على البيئية من قبل الموظفين في المؤسسات الصناعية يجب تعزيزه وتطويره وهو اظهره مستوى توفر متطلبات المواطنة البيئية في المؤسسات الصناعية.
- لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء دوراً هاماً في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية في المؤسسات الصناعية.
- اهتمام المؤسسات الصناعية بالبعد الاقتصادي والمادي أكثر من البعد البيئي والدليل على ذلك ان أكثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تطبيقاً هما (إدارة الصحة والسلامة الخضراء) و(حفظ الطاقة) والمتفحص لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء يلاحظ ان

هاتان الممارستان لهما بعد اقتصادي مادي على المؤسسة حيث تساهم في خفض تكاليف الإنتاج وبالتالي زيادة الأرباح.

- ضعف التشبيك والتنسيق والتعاون مابين النقابات العمالية والمؤسسات الصناعية في الأمور الخضراء أدى الى ضعف في تطبيق ممارسة علاقات الموظفين الخضراء، حيث كانت (علاقات الموظفين الخضراء) اقل الممارسات تطبيقاً وبدرجة صغيرة بعد ممارسة (التعويضات والمكافآت الخضراء).
- هناك تفاوت ملحوظ في تطبيق المؤسسات الصناعية باختلاف مجال عملها لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، مما يستلزم العمل الجاد لتعميم الممارسة بين الشركات والقطاعات المختلفة.

## 2.5 التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بما يلي:

- تحفيز المؤسسات الرسمية ذات العلاقة كوزارة الاقتصاد مثلاً وبالتعاون مع النقابات في قطاع الصناعة والغرف التجارية للمؤسسات الصناعية على تعميق ممارساتها لإدارة الموارد البشرية الخضراء حماية للبيئة وتحقيقاً للاستدامة والتنافسية (عبر الاعفاء الضريبي الكلي/الجزئي، شهادات التميز، ...الخ)
- بذل المؤسسات الصناعية لجهود إضافية حقيقية خصوصاً في مجالات علاقات الموظفين الخضراء والتعويضات والمكافآت الخضراء، لما في ذلك من جدوى وفوائد قد تعود على البيئة وتنافسية المؤسسات، وذلك عن طريق:
  - تقديم مكافآت على الاقتراحات الخضراء التي تساعد المؤسسة على تحسين البيئة وزيادة الربحية.
  - تشجيع العاملين من خلال حوافز مالية ومعنوية تُمنح باعتبارها مكافآت عند اتباع معايير السلامة مثل:
- توفير المنافع الخضراء (نقل -سفر- إعطاء بطاقات مسبقة الدفع لشراء منتجات خضراء).
- حوافز مالية او ضريبية (استخدام اقل السيارات تلوثاً).

■ أنظمة مكافآت في الإدارة البيئية (إجازات مدفوعة الأجر، شهادات تقدير، هدايا).

- عمل المؤسسات الصناعية والاستثمار في تنشيط وتحفيز العمل الجماعي لموظفيها استجابة لمتطلبات المواطنة البيئية.
- ضرورة بناء علاقات قوية بين إدارة المؤسسات الصناعية والنقابات الداعمة لما له من أهمية في تنفيذ ودعم مبادرات الإدارة البيئية في المؤسسات عن طريق:
  - مشاركتهم في مخططات الاقتراحات الخضراء ودوائر حل المشكلات.
  - مساعدة وتوجيه الموظف في الأمور الخضراء.
  - التفاوض بين إدارة النقابات والمؤسسات الصناعية للوصول الى اتفاقيات مكان العمل الأخضر.
  - تدريب ممثلي النقابات فيما يتعلق بجوانب الإدارة.
- عمل سلطة جودة البيئة وبالتعاون مع القطاع الصناعي والنقابات العمالية بالإضافة الى إدارة المؤسسات الصناعية على:
  - التوعية البيئية العامة مع التركيز على خطط لتطوير مهارات الموظفين في مجال الإدارة البيئية.
  - إعداد دليل عمل ارشادي يوضح آلية تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات الصناعية والدور الإيجابي لها في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية.
- تعميم تجارب المؤسسات الصناعية الناجحة والمتميزة وتبسيط الضوء عليها، ليتم الاستفادة منها من قبل باقي المؤسسات الصناعية
- قيام الجهات الرسمية ومؤسسات القطاع الأهلي والخاص والغرف الصناعية بتوفير الدعم الفني والإرشادي للمؤسسات الصناعية لتشجيعها على اتخاذ البعد البيئي كمتطلب أساسي في عملها عن طريق تقديم محفزات مثل التعاون مع وزارة الاقتصاد لتقديم إعفاءات ضريبية للمؤسسات الصناعية التي تتخذ البعد البيئي كبعد أساسي ومتطلب مهم في أنشطتها.

## توصيات بحثية

تتصح الباحثة مجموع الباحثين الاكاديمين للتوجه نحو دراسات بحثية تتناول:

- واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات
- ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء ودور منظمات الاعمال في التنمية
- ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء والتمايز المؤسسي
- المسؤولية البيئية للمؤسسات والمواطنة البيئية
- الضبط الإداري والمواطنة البيئية

## المراجع

### المراجع العربية

- أبو رمان، ج. الصديقي، ع. (2019): أثر تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين تطبيق الإدارة البيئية في جامعة الطائف، مجلة دراسات اقتصادية، 38، ص ص 44-71.
- إسماعيل، ع. البردان، م. (2017): دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية "دراسة تطبيقية".
- البرغوثي، س. (2020): درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها في الأداء المؤسسي في القطاع العام الفلسطيني، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
- بن عمارة، س (2020): المواطنة البيئية دراسة ميدانية وتحليلية لواقع صداقة التلميذ مع البيئة ببعض متوسطات ولاية ورقلة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 3، ص ص 39-54.
- بني حمدان، ص. السعود، ر. (2019): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن للمواطنة البيئية وعلاقتها ببعض المتغيرات، المجلة التربوية الأردنية، 3، ص ص 21-43.
- تيم، ي. (2018): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار فضاءات، عمان، الأردن.
- الجمل، م. (2020): إدارة الموارد البشرية الخضراء ومدى الاستفادة منها في ظل أزمة كورونا، كلية التجارة، جامعة طنطا.
- جودة، م. (2015): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الحموري، أ. سياج، أ. الشرباتي، ز. مرقه، ع. (2016): ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية، جامعة بوليتكنك فلسطين، فلسطين.
- الزبيدي، غ. (2016): دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية بحث ميداني في الشركة العامة للزيوت النباتية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 89، ص ص 53-75.
- الزهرة، س. (2018): دور الضبط الإداري في إرساء المواطنة البيئية، مجلة الطريق للتربية والعلوم الاجتماعية، 5، ص ص 1190-1207.

- السكارنة، م. (2017): أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز ابداع الموارد البشرية متغير معدل -دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- السلمي، ع. (1997): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- الشعار، إ. (2021): أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في إدارة سلسلة التوريد الأخضر: الدور الوسيط لنمط الحياة الخضراء، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، 1، ص ص 53-76.
- الطاهر، س. أبو سن، أ. حامد، ع. (2019): توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على أداء الموارد البشرية في القطاع الصناعي في السودان، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 9، ص ص 1-36.
- العجمي، ع. الظفيري، ن. الشطي، ي. (2018): مستوى المواطنة البيئية لدى طلبة كلية التربية الأساسية بدولة الكويت في ضوء بعض المتغيرات، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، 178، ص ص 463-495.
- عرابية، ف. حامد، خ. (2021): آفاق تعزيز أبعاد المواطنة البيئية كآلية لحماية البيئة، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة ام البواقي، 8، ص ص 62-77.
- العقيلي، ع. (2015): إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العقيلي، ع. (2005): إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العنزي، ف. الشمري، ش. محمد، م. (2016): المواطنة في التربية الوقائية البيئية دراسة بنائية لصداقة الطلبة مع البيئة المحيطة؟، مجلة التربية والتقدم.
- قنام، ز. (2009): تأثيرات الأزمة المائية في منطقة العوجا على الحياة الاقتصادية الاجتماعية للمزارعين من وجهة نظرهم، اتحاد لجان العمل الزراعي، فلسطين.
- كشواي، ب. (2006): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، الناشر الأجنبي كوجان بيدج، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- معهد الجمهورية لمنهجيات البحث العلمي (2016): مقدمة في مناهج البحث العلمي الاجتماعي، مركز دراسات الجمهورية الديمقراطية، فرنسا.

- Al-inizi, S. Al-dahhan, I. (2020): Green HR Management Practices in Contemporary Business Organizations, International Journal of Psychosocial Rehabilitation, Vol.24, pp 4981-5005.
- Alzgool, M. (2019): Nexus between green HRM and green management towards fostering green values, Management Science Letters, 9, 2073-2082.
- Arulrajah, A. Opatha, H. Nawarante, N.(2015): Green Human Resource Management Practices: A Review Sri Lankan Journal of Human Resource Management, (5), 1, pp1-16.
- Aykan, E. (2017): Gaining a competitive advantage through Green Human Resource Management, in Corporate Governance and strategic Decision Making, INTECH, pp161 -173.
- Barnett, J. Doherty, B. Burningham, K. Carr, A. Johnstone, G. Rootes, Ch. (2005): Environmental Citizenship: Literature Review, Environment Agency, Bristol, United Kingdom.
- Buko, A. (2009): Environmental Citizenship for Sustainable Consumption, Master Thesis, School of Management and Governance. Public Administration University of Twente, Enschede, The Netherlands, August 2009.
- Chin, T. Yean, T. Yahya, KH. (2015): Promoting Corporate environmental Citizenship Through Human Resource Management Practices: A proposed Framework, Asia International Conference, Kuala lumpur, Malaysia, pp1697-1701.
- Dangmei, J. (2015): Green HRM:"Can It Preserve the Habitations Of Tribal People?", Jaanjatiya Shodh, pp85-88
- Daoanis, L. (2012): Performance appraisal system: IT's Implication to employee performance, International Journal Economics and Business, Vol.2, No.1, pp39-50.
- Deshwal, P. (2015): Green HRM: An organization at strategy of greening people, International Journal of Applied Research, (1),13, pp 176-181.
- Dobson, A. (2007): Environmental Citizenship: Towards Sustainable Development, Wiley Inter science, 15, pp276-285.
- Fayyazi, M. Shahbazmoradi, S. Afshar, Z. Shahbazmoradi, M. (2015): Investigating the Barriers of the green human resource management implementation in oil industry, Management Science Letters 5, pp101-108.
- Hawthorne, M. Alabaster, T. (1999): Citizen 2000: Development of A Model of Environmental Citizenship, Global Environmental Change, 9, pp 25-43.

- Hussain, A. (2018): Green Human Resource Management (GHRM) Practices in Organizations: A comprehensive Literature Survey, *Journal of Management Research and Analysis*, (5), 2, pp251-258.
- Jabbour, Ch. Jabbour, A. (2015): Green Human resource Management and Green Supply Chain Management linking two emerging agendas, *Journal of Cleaner Production*, pp1824-1833.
- Jackson, S. Renwick, D. Jabbour, Ch. Camen, M. (2011): State of the art and future directions for Green Human Resource Management: Introduction to special Issue, *Zeitschriftfur Personal forschung*, Vol.25, pp99-116.
- Larsen, B. (2014): Environmental Citizenship and Electric Vehicles, A case study of Norway and Denmark, Master Thesis, Lund University, Sweden.
- Macgregor, Sh. Szerszynski, B. (2003): Environmental Citizenship and the Administration of life, paper presented at “Citizenship and the Environment workshop, September 2003, Newcastle University, pp4-6.
- Malik, S. Mughal, Y. Azam, T. Cao, Y. Wan, Z. Zhu, H. Thurasamy, R. (2021): Corporate Social Responsibility Green Human Resource Management and Sustainable Performance: Is Organizational Citizenship Behavior toward Environment the Missing Link. *MDPI, Sustainability Journal* ,13, pp1-24.
- Mandip, G. (2012): Green HRM: People Management Commitment to Environmental Sustainability, *Research Journal of Recent Sciences*, Vol.1, pp244-252.
- Margaretha, M. Saragih, S. (2013): Developing New Corporate Culture through Green Human Resource Practice, International conference on Business, Economics and Accounting, 20-23 March 2013, Bangkok, Thailand.
- Masri, H. (2016): Assessing Green Human Resources Management Practices in West Bank: An Exploratory study, Master Thesis, An-Najah National University, Nablus, Palestine.
- Mohammad, N. Bibi, z. Karim, j. Durani, D. (2020): Green Human Resource Management Practices and Organizational Citizenship behavior for environment: The inter active effects if green passion, *International Transaction Journal of Engineering Management, Applied Science, Technologies*, 6, pp1-10.
- Mueller, H. (2011): Sustainable Citizenship as a key to Sustainability: Establishing a common ground on technology use in New Zealand’s dairy sector, Master Thesis, University of Waikato, Hamilton, New Zealand.

- Ong, J. Riyanto, S. (2020): Green Human Resource Management in Manufacturing Company, *Journal of Business and Management*, 4, pp48-57.
- Opatha, H. Arulrajah, A. (2014): Green Human Resource Management: Simplified General Reflections, *International Business Research*, (7), 8, pp101-112.
- Paille, P. Boiral, O. (2012): Organizational Citizenship Behavior for Environment: Measurement and Validation, *Journal of Business Ethics*, Vol109, N4, pp431-445.
- Peerzadah, S. Mufti, S. Nazir, N. (2018): Green Human Resource Management: A review, *International Journal of Enhanced Research in Management and Computer Applications*, Volume 2, Issue 3, 790-795.
- Prasad, R. (2013): Green HRM Partner in Sustainable Competitive Growth, *Journal of Management Sciences and Technology*, Vol.1, pp15-18.
- Rahoo, L. Khan, Sh. Khan, M. Khan, KH. Memon, M. (2020): Analysis of green HR practices in Information Technology Industries of Pakistan, *International Journal of Disaster Recovery and Business Continuity*, 1, pp2105-2113.
- Rao, K. (2012): New avenue to human resource management: go green “International Monthly refereed Journal of Research in Management and Technology, Vol.1, pp80-84.
- Renwick, D. Redman, T. Mguire, S. (2008): Green HRM: A review, process model and research agenda, The University of Sheffield.
- Sakw, S. (2018): Factors Affecting Implementation of Green Human Resource Practices In The Civil Service in Kenya, Master Thesis, University of Nairobi.
- Seyfang, G. (2006): Ecological citizenship and sustainable consumption: Examining local organic food networks, *Journal of Rural Studies*, 22, pp 383–395.
- Sharanya, S. Radhika, R. (2016): A study on Green Human Resource Practices in IT Sector with Special Reference to Technopark, *Journal of Chemical and Pharmaceutical Sciences*, (9), 1, pp396-401.
- Shoeb, A. (2015): Green Human Resource Management: Policies and Practices, *Cogent Business and Management*, (2), 1, pp1-13.
- Sindhvani, B. Saxena, A. (2015): Role of HR Professionals for Green Human Resource Management and the impact of Green Awareness at the work place, *IJEMR*, (5), 11, pp1-16.
- Sudin, S. (2011): Strategic Green HRM: A proposed model that supports corporate Environmental Citizenship, *International Conference on Sociality and Economics Development*, Vol (1), pp79-83.

- Sultana, S. Islam, A. Nakib, M. (2020): Behavioral Determinants of green Managerial Practices: A study on Bangladesh Bankers, International Journal of Financial Research, 6, pp87-99.
- Tuual, O. Bing, Sh. (2020): Green Human Resource Management: a Theoretical review, Proceeding of the Mongolian Academy of Sciences, (60), 02, pp39-47.
- UNEP (United Nations Environment Programme) (2002): Annual Report of the International Environmental Technology Center. Available at:  
UNEP in 2002: Annual Report (Accessed 30 Oct 2021)
- Yusoff, Y. Othman, N. Fernando, Y. Amran, A. (2015): Conceptualization of green human resource Management: An Exploratory Study from Malaysian based Multinational Companies International Journal of Business Management and Economic research (6), 3, pp158-166.
- Zoogah, D. (2011): The dynamics of Green HRM behaviors: A cognitive social information processing approach, Zeitschrift fur Personalforschung, Vol.25, pp117-139.

بسم الله الرحمن الرحيم



عمادة الدراسات العليا  
معهد التنمية المستدامة  
بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

أختي المبحوثة الكريمة / أخي المبحوث الكريم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان:

### ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضاء ودورها في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية في المؤسسات الصناعية

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية المستدامة مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية. نرجو منكم التفضل بتعبئة الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض، مع تحري الصدق والموضوعية في الإجابة، علماً بأن الإجابات ستعامل بسرية تامة وكجميع احصائية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

"شاكرين لكم حسن تعاونكم" الباحثة: شدوانه محمد صريع

=====

#### القسم الأول: البيانات التعريفية / المؤسسية

الرجاء وضع رقم الإجابة المناسبة في المربع المقابل، أو أكمل الفراغات بالشكل الذي ينطبق عليك:

|    |                           |          |                                      |                                 |
|----|---------------------------|----------|--------------------------------------|---------------------------------|
| A1 | الجنس                     | (.. ...) | (1) ذكر                              | (2) أنثى                        |
| A2 | العمر بالسنوات<br>الكاملة | (.. ...) | (1) 30 سنة فأقل<br>(4) 50 سنة فأكثر  | (2) 31-40 سنة<br>(3) 41-49 سنة  |
| A3 | المؤهل العلمي             | (.. ...) | (1) دبلوم متوسط فأدنى<br>(4) ماجستير | (2) بكالوريوس<br>(5) دكتوراه    |
| A4 | التخصص العلمي             | (.. ...) | (1) علوم إدارية-اقتصادية             | (2) كمبيوتر / تكنولوجيا معلومات |

|    |                   |          |                                         |                                                                    |
|----|-------------------|----------|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
|    |                   |          | (3) علوم هندسية                         | (4) غير ذلك: حدد/.....                                             |
| A5 | مؤسسة العمل       | (.. ...) |                                         | .....                                                              |
| A6 | مجال عمل المؤسسة  | (.. ...) | (1) صناعات غذائية<br>(4) صناعات ورقية   | (2) صناعات معدنية<br>(5) غير ذلك / حدد.....<br>(3) منظمات          |
| A7 | طبيعة العمل       | (.. ...) | (1) مدير عام المؤسسة<br>(4) موظف / عامل | (2) رئيس دائرة<br>(5) غير ذلك / حدد.....<br>(3) رئيس قسم           |
| A8 | الخبرة في المؤسسة | (.. ...) | (1) 4 سنوات فأقل<br>(4) 16-13 سنة       | (2) 5-8 سنوات<br>(5) 20-17 سنة<br>(3) 9-12 سنة<br>(6) 21 سنة فأكثر |

#### القسم الثاني: واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء :

ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء هي جميع أنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية التي تساهم في الاستخدام الأمثل للموارد داخل المنظمات وتعزيز حماية البيئة لتحقيق الأهداف البيئية للشركة والمساهمة في الاستدامة البيئية.

الرجاء وضع إشارة (X) في المربع المناسب الذي يتلاءم مع وجهة نظرك حول واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسستكم الصناعية:

| واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء                                                                                                                                                             |                                                                                    |   |   | ملاحظات | رقم |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---------|-----|
| 1. تحليل وتصميم العمل الأخضر: عملية دمج المهام والواجبات والمسؤوليات الاجتماعية والبيئية في كل وظيفة لحماية البيئة.                                                                                    |                                                                                    |   |   |         |     |
| الوصف الوظيفي في الشركة يشترط امتلاك الموظف:                                                                                                                                                           |                                                                                    |   |   |         |     |
| B1                                                                                                                                                                                                     | مهارات تتعلق بالوعي البيئي (الفهم الصحيح للبيئة وإدراك ضرورة حمايتها)              | 3 | 2 | 1       |     |
| B2                                                                                                                                                                                                     | واجبات (مجموعة أقوال وافعال وتصرفات تلزمنا بها الحياة) تتعلق بالوعي البيئي         | 3 | 2 | 1       |     |
| B3                                                                                                                                                                                                     | مسؤوليات (التزامات يختارها الانسان ويفرضها على نفسه) تتعلق بالوعي البيئي           | 3 | 2 | 1       |     |
| كما يتضمن الوصف الوظيفي في المؤسسة:                                                                                                                                                                    |                                                                                    |   |   |         |     |
| B4                                                                                                                                                                                                     | واجبات وظيفية تراعي الأبعاد البيئية                                                | 3 | 2 | 1       |     |
| B5                                                                                                                                                                                                     | مهارات وظيفية تراعي الأبعاد البيئية                                                | 3 | 2 | 1       |     |
| B6                                                                                                                                                                                                     | مسؤوليات وظيفية تراعي الأبعاد البيئية                                              | 3 | 2 | 1       |     |
| 2. الاستقطاب والتوظيف الأخضر: عملية جذب أفراد يهتمون بقضايا الإدارة البيئية، واختيار المرشحين الذين لديهم تجارب متعلقة بالإدارة البيئية وأن يصبح توظيف الموظفين المدركين للبيئة جزءا من جدول المقابلة. |                                                                                    |   |   |         |     |
| تتم الشركة في مجال الاستقطاب والتوظيف بـ:                                                                                                                                                              |                                                                                    |   |   |         |     |
| C1                                                                                                                                                                                                     | وجود خطة واضحة لجذب موظفين لديهم اهتمام بحماية البيئة                              | 3 | 2 | 1       |     |
| C2                                                                                                                                                                                                     | استقطاب عاملين واعين بيئيا                                                         | 3 | 2 | 1       |     |
| C3                                                                                                                                                                                                     | استخدام العلامات التجارية الخضراء كوسيلة لجذب العاملين الخضر (الأخضر: صديق البيئة) | 3 | 2 | 1       |     |

|                                                                                                                                                                                                              |   |   |    |                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                                                                                                                                                            | 2 | 3 | C4 | تركيز إعلانات الوظائف على امتلاك المتقدمين لمهارات صديقة للبيئة (كإعادة التدوير، توفير الطاقة، طباعة ورقية أقل) |
| 1                                                                                                                                                                                                            | 2 | 3 | C5 | اجراء المقابلات للمتقدمين للعمل ضمن الاعتبارات البيئية (باستخدام شبكة الانترنت)                                 |
| 1                                                                                                                                                                                                            | 2 | 3 | C6 | توظيف تكنولوجيا المعلومات في العمل (إعلانات وطلبات توظيف وملف موظف الالكتروني)                                  |
| 3. تقييم الأداء الأخضر: أداة حيوية لقياس الأطر التي وضعتها الشركة لموظفيها ويستخدم لتعقب المساهمات الفردية وتحديد نقاط القوة والفرص المتاحة لإدخال تحسينات في المستقبل.                                      |   |   |    |                                                                                                                 |
| تتم الشركة في مجال تقييم الأداء بـ:                                                                                                                                                                          |   |   |    |                                                                                                                 |
| 1                                                                                                                                                                                                            | 2 | 3 | D1 | تبني أهداف موجهة لحماية البيئة (خضراء) كمرجعية لتقييم أداء الموظفين                                             |
| 1                                                                                                                                                                                                            | 2 | 3 | D2 | موظفين واعين بدور الأهداف البيئية للمؤسسة في تقييم ادائهم                                                       |
| 1                                                                                                                                                                                                            | 2 | 3 | D3 | دمج أهداف الإدارة البيئية في نموذج تقييم الأداء                                                                 |
| 1                                                                                                                                                                                                            | 2 | 3 | D4 | تقييم أداء الموظفين بالاعتماد على المعايير البيئية الموضوعة من قبل الإدارة                                      |
| 1                                                                                                                                                                                                            | 2 | 3 | D5 | تزويد الموظفين بملاحظات تقييمية بانتظام تحسن من ممارساتهم المتعلقة بحماية البيئة                                |
| 4. التدريب والتطوير الأخضر: الممارسة التي تركز على تطوير مهارات الموظفين ومعرفتهم حول قيمة إدارة البيئة وتدريبهم وفق مناهج عملية تحافظ على الطاقة وتقليل الهدر وتنتشر الوعي البيئي في الشركة.                |   |   |    |                                                                                                                 |
| تتم الشركة في مجال التدريب والتطوير بـ:                                                                                                                                                                      |   |   |    |                                                                                                                 |
| 1                                                                                                                                                                                                            | 2 | 3 | E1 | تضمن خطط لتطوير مهارات الموظفين في مجال إدارة البيئة                                                            |
| 1                                                                                                                                                                                                            | 2 | 3 | E2 | استهداف نشر الوعي البيئي في الشركة                                                                              |
| 1                                                                                                                                                                                                            | 2 | 3 | E3 | هادف لتوفير فرص لإشراك الموظفين في حل المشاكل البيئية                                                           |
| 1                                                                                                                                                                                                            | 2 | 3 | E4 | تطبيق دورات تدريبية من خلال شبكة الانترنت                                                                       |
| 1                                                                                                                                                                                                            | 2 | 3 | E5 | عقد دورات تستهدف تطوير الموظفين بيئيا (مثل الصحة والسلامة المهنية، توفير الطاقة، إدارة النفايات وإعادة التدوير) |
| 5. التعويضات والمكافآت الخضراء: هي العملية الرئيسية لإدارة الموارد البشرية والتي من خلالها تتم مكافأة الموظفين على إدائهم لدعم نظم الإدارة البيئية ولدعم تطوير المنتجات والابتكارات التي لها آثار بيئية أقل. |   |   |    |                                                                                                                 |
| تتم الشركة في مجال التعويضات والمكافآت بـ:                                                                                                                                                                   |   |   |    |                                                                                                                 |
| 1                                                                                                                                                                                                            | 2 | 3 | F1 | مكافئة الموظفين على سلوكهم الصديق للبيئة (زيادة الأجور)                                                         |
| 1                                                                                                                                                                                                            | 2 | 3 | F2 | نظام مكافآت على اكتساب المهارات الخضراء (كإعادة تدوير النفايات)                                                 |
| 1                                                                                                                                                                                                            | 2 | 3 | F3 | تخصيص مكافآت (مكافآت نقدية، هدايا للعاملين واسرهم) للإسهامات في مجال إدارة البيئة                               |
| 1                                                                                                                                                                                                            | 2 | 3 | F4 | تخصيص مكافآت لتشجيع المبادرات الصديقة للبيئة                                                                    |
| 1                                                                                                                                                                                                            | 2 | 3 | F5 | رصد مخصصات مالية لجذب أصحاب الكفاءات البيئية المتميزة                                                           |
| 6. علاقات الموظفين الخضراء: هي التي تهتم بإنشاء علاقة جيدة بين الرئيس والمرؤوس حيث تعد علاقات                                                                                                                |   |   |    |                                                                                                                 |

| الموظفين والقوى العاملة الداعمة للنقابات أمراً مهم في تنفيذ مبادرات وبرامج الإدارة البيئية للشركات                                                                         |   |   |                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|--------------------------------------------------------------------------------------|
| تتسم الشركة في مجال علاقات الموظفين بـ:                                                                                                                                    |   |   |                                                                                      |
| 1                                                                                                                                                                          | 2 | 3 | G1 مشاركة نقابة العمال في المبادرات الخضراء (كالاعتماد على مصادر الطاقة البديلة)     |
| 1                                                                                                                                                                          | 2 | 3 | G2 مساعدة نقابة العمال للموظف في الأمور الخضراء (البيئية) وفقاً لمعايير الشركة       |
| 1                                                                                                                                                                          | 2 | 3 | G3 التفاوض بين الإدارة والنقابة للوصول الى اتفاقية حول مكان العمل الأخضر             |
| 1                                                                                                                                                                          | 2 | 3 | G4 تدريب ممثلي النقابة فيما يتعلق بجوانب الإدارة البيئية                             |
| 7. إدارة الصحة والسلامة الخضراء: عملية توفير الصحة والسلامة في مكان العمل وبعض جوانب الإدارة البيئية للمؤسسة                                                               |   |   |                                                                                      |
| تتسم الشركة في مجال ادارة الصحة والسلامة بـ:                                                                                                                               |   |   |                                                                                      |
| 1                                                                                                                                                                          | 2 | 3 | H1 إطلاق مبادرات بيئية للحد من معاناة (اجهاد وأمراض) الموظفين نتيجة مخاطر بيئة العمل |
| 1                                                                                                                                                                          | 2 | 3 | H2 توثيق إجراءات الصحة والسلامة الخضراء المتبعة في الشركة                            |
| 1                                                                                                                                                                          | 2 | 3 | H3 الإعلان بشكل دوري عن إجراءات الصحة والسلامة الخضراء للموظفين                      |
| 1                                                                                                                                                                          | 2 | 3 | H4 مراجعة إجراءات الصحة والسلامة الخضراء التي أعدتها الشركة كلما دعت الضرورة         |
| 1                                                                                                                                                                          | 2 | 3 | H5 امتلاك نظام رقابة يضمن امتثال الموظفين لإجراءات الصحة والسلامة                    |
| 8. حفظ الطاقة: سلوك يفرضي الى حفظ الكمية المستهلكة من الطاقة بأنواعها يهدف الحفاظ على البيئة والتوفير في مصاريف استهلاك الوقود ورفع مسؤولية الأفراد والمجتمعات تجاه البيئة |   |   |                                                                                      |
| تتسم الشركة في مجال حفظ الطاقة بـ:                                                                                                                                         |   |   |                                                                                      |
| 1                                                                                                                                                                          | 2 | 3 | I1 إيقاف الموظفين للأجهزة الكهربائية عند مغادرة المكان                               |
| 1                                                                                                                                                                          | 2 | 3 | I2 تشجيع المؤسسة للموظفين على استخدام سيارات النقل الجماعي                           |
| 1                                                                                                                                                                          | 2 | 3 | I3 استخدام الوسائل الالكترونية لتقليل استهلاك الورق                                  |
| 1                                                                                                                                                                          | 2 | 3 | I4 استخدام أجهزة موفرة الطاقة                                                        |
| 1                                                                                                                                                                          | 2 | 3 | I5 استخدام الطاقة الشمسية المتجددة بدلاً من الاعتماد الكلي على الكهرباء              |

### القسم الثالث: واقع المواطنة البيئية

المواطنة البيئية: التزام شخصي للحفاظ على البيئة واتخاذ القرارات البيئية المسؤولة وتشجيع الأفراد والمجتمعات للتفكير في الحقوق البيئية والمسؤوليات التي تقع على الجميع.

الرجاء وضع إشارة (X) في المربع المناسب الذي يتلاءم مع وجهة نظرك حول واقع المواطنة البيئية في مؤسستكم.

| واقع المواطنة البيئية                                           |             |            |                                                         |
|-----------------------------------------------------------------|-------------|------------|---------------------------------------------------------|
| درجة كبيرة                                                      | درجة متوسطة | درجة صغيرة |                                                         |
| 1. المسؤولية الشخصية: مسؤولية الفرد الشخصية وأفعاله تجاه البيئة |             |            |                                                         |
| يتسم موظفي الشركة في مجال المسؤولية الشخصية بـ:                 |             |            |                                                         |
| 1                                                               | 2           | 3          | J1 التطوع في تنفيذ الاجراءات البيئية في انشطتهم اليومية |

|                                                                                                               |   |   |                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|--------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                                                             | 2 | 3 | J2 المشاركة بفاعلية في الأحداث البيئية التي تنظمها الشركة                      |
| 1                                                                                                             | 2 | 3 | J3 اقتراح ممارسات جديدة تسهم في تحسين الأداء البيئي                            |
| 1                                                                                                             | 2 | 3 | J4 الحرص على ترشيد استخدام الطاقة خلال عملهم اليومي                            |
| 1                                                                                                             | 2 | 3 | J5 الحرص على تنفيذ سلوكيات إعادة التدوير                                       |
| 1                                                                                                             | 2 | 3 | J6 تشجيع بعضهم البعض على اخذ البيئة بنظر الاعتبار في افعالهم                   |
| 1                                                                                                             | 2 | 3 | J7 اتخاذ الإجراءات البيئية التي تسهم إيجابياً في تحسين صورة المؤسسة            |
| 2. العدالة البيئية: حقوق الأفراد البيئية في الحصول على بيئة صحية ونظيفة مثل الهواء النقي، المياه النظيفة      |   |   |                                                                                |
| يتمتع موظفي الشركة في مجال العدالة البيئية بـ:                                                                |   |   |                                                                                |
| 1                                                                                                             | 2 | 3 | K1 بيئة عمل صحية                                                               |
| 1                                                                                                             | 2 | 3 | K2 بيئة عمل آمنة                                                               |
| 1                                                                                                             | 2 | 3 | K3 المشاركة في صنع القرارات البيئية دون تمييز                                  |
| 1                                                                                                             | 2 | 3 | K4 حرية التعبير عن آرائهم حول القضايا البيئية                                  |
| 1                                                                                                             | 2 | 3 | K5 المشاركة في حل المشاكل البيئية دون تمييز                                    |
| 3. العمل الجماعي: قدرة الأفراد على تنظيم أنفسهم كجماعات من أجل تحديد المشكلة البيئية واتخاذ إجراءات للحد منها |   |   |                                                                                |
| يتمتع موظفي الشركة في مجال العمل الجماعي بـ:                                                                  |   |   |                                                                                |
| 1                                                                                                             | 2 | 3 | L1 تنظيم أنشطة جماعية لحل المشكلات البيئية                                     |
| 1                                                                                                             | 2 | 3 | L2 تنظيم أنشطة جماعية لعمل مبادرات بيئية                                       |
| 1                                                                                                             | 2 | 3 | L3 اتخاذ القرارات البيئية بشكل جماعي                                           |
| 1                                                                                                             | 2 | 3 | L4 تقديم اقتراحات لزملائهم حول القضايا البيئية (حتى وإن لم يكن ضمن مسؤولياتهم) |
| 1                                                                                                             | 2 | 3 | L5 تنظيم حملات توعية جماعية لحماية البيئة تستهدف المجتمع المحلي                |

#### القسم الرابع: دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية

الرجاء وضع إشارة (X) في المربع المناسب الذي يتلاءم مع وجهة نظرك حول دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية في مؤسستكم الصناعية:

| درجة كبيرة | درجة متوسطة | درجة صغيرة | تطبيق الشركة لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء يسهم في: |
|------------|-------------|------------|--------------------------------------------------------------|
|            |             |            | استقطاب وتعيين وامتلاك موظفين يتمتعون بأي من الخصائص:        |
| 1          | 2           | 3          | M1 مسؤولية شخصية تجاه القضايا البيئية                        |
| 1          | 2           | 3          | M2 امتلاك معلومات بيئية تجاه القضايا البيئية                 |
|            |             |            | M3 امتلاك معرفة بيئية بالوسائل اللازمة لحماية البيئة         |
| 1          | 2           | 3          | M4 لديهم سلوك بيئي مسؤول تجاه البيئة                         |

|   |   |   |     |                                                               |
|---|---|---|-----|---------------------------------------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | M5  | مستعدين للتطوع في تنفيذ الاجراءات البيئية                     |
| 1 | 2 | 3 | M6  | جاهزين للمشاركة بفاعلية في الأنشطة البيئية التي تنظمها الشركة |
| 1 | 2 | 3 | M7  | يقترحون ممارسات جديدة تسهم في تحسين الأداء البيئي             |
| 1 | 2 | 3 | M8  | حريصون على ترشيد استخدام الطاقة                               |
| 1 | 2 | 3 | M9  | حريصون على تنفيذ سلوكيات إعادة التدوير                        |
| 1 | 2 | 3 | M10 | يشجعون بعضهم البعض على اخذ البيئة بعين الاعتبار في افعالهم    |
| 1 | 2 | 3 | M11 | يتخذون إجراءات بيئية تسهم إيجابياً في تحسين صورة المؤسسة      |
| 1 | 2 | 3 | M12 | يعبرون بحرية عن آرائهم حول القضايا البيئية                    |
| 1 | 2 | 3 | M13 | ينظمون أنشطة جماعية لحل المشكلات البيئية                      |
| 1 | 2 | 3 | M14 | ينظمون أنشطة جماعية لعمل مبادرات بيئية                        |
| 1 | 2 | 3 | M15 | جماعية اتخاذ القرارات البيئية                                 |
| 1 | 2 | 3 | M16 | يقدمون اقتراحات لزملائهم حول القضايا البيئية                  |
|   |   |   |     | <b>توفير بيئة عمل للعالمين تتميز بما يلي:</b>                 |
| 1 | 2 | 3 | M17 | تحفظ حقوقهم البيئية                                           |
| 1 | 2 | 3 | M18 | مناسبة لعمل جماعي في التعامل مع القضايا البيئية               |
| 1 | 2 | 3 | M18 | صحية                                                          |
| 1 | 2 | 3 | M20 | آمنة                                                          |
| 1 | 2 | 3 | M21 | تتاح فيها المشاركة لجميعهم في صنع القرارات البيئية دون تمييز  |

مع خالص التقدير لاهتمامكم ووقتكم ومساعدتكم

الباحثة

ملحق 2.3: محكمي الاستبانة

| المحكم | التخصص            | الجامعة / المؤسسة                   |
|--------|-------------------|-------------------------------------|
| 1      | د. احمد حرز الله  | إدارة اعمال<br>جامعة القدس          |
| 2      | د. إبراهيم الغروف | سياحة بيئية<br>جامعة القدس المفتوحة |
| 3      | د. وفاء الخطيب    | علم اجتماع<br>جامعة القدس           |
| 4      | د. زياد قنام      | مياه وبيئة<br>جامعة القدس           |

## فهرس الملاحق

| الرقم | عنوان الملحق         | الصفحة |
|-------|----------------------|--------|
| 1.3   | استبانة الدراسة..... | 98     |
| 2.3   | محكمي الاستبانة..... | 104    |

## فهرس الأشكال

| الرقم | عنوان الشكل                                                             | الصفحة |
|-------|-------------------------------------------------------------------------|--------|
| 1.1   | أنموذج الدراسة.....                                                     | 8      |
| 1.2   | رسم مقارن بين ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية وتلك الخضراء..... | 24     |
| 2.2   | أبعاد ومكونات المواطنة البيئية.....                                     | 30     |
| 1.3   | إجراءات الدراسة .....                                                   | 48     |

## فهرس الجداول

| الرقم | عنوان الجدول                                                                                                                                           | الصفحة |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 1.2   | تحليل مقارن للدراسات السابقة والدراسة الحالية .....                                                                                                    | 42     |
| 1.3   | توزيع فقرات الاستبانة الرئيسية على محاورها.....                                                                                                        | 49     |
| 2.3   | معاملات ارتباط بيرسون بين المتوسط الحسابي لفقرات واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مع الدرجة الكلية.....                                      | 50     |
| 3.3   | معاملات ارتباط بيرسون بين المتوسط الحسابي لفقرات المواطنة البيئية مع الدرجة الكلية.....                                                                | 51     |
| 4.3   | معاملات ارتباط بيرسون بين المتوسط الحسابي لفقرات دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية مع الدرجة الكلية.....     | 51     |
| 5.3   | نتائج اختبارات الثبات للأداة (كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي، والتجزئة النصفية) .....                                                                    | 52     |
| 6.3   | توزيع المبحوثين تبعاً لخصائصهم الديمغرافية والمؤسسية.....                                                                                              | 53     |
| 7.3   | نتائج اختبار كولمغروف-سميرنوف للتوزيع الطبيعي للبيانات.....                                                                                            | 56     |
| 8.3   | تصنيف المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين.....                                                                                                        | 58     |
| 1.4   | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.....                                   | 60     |
| 2.4   | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال تحليل العمل الأخضر.....        | 61     |
| 3.4   | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال الاستقطاب والتوظيف الأخضر..... | 63     |
| 4.4   | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال تقييم الأداء الأخضر.....       | 64     |

|    |                                                                                                                                                           |      |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 65 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال التدريب والتطوير الأخضر.....      | 5.4  |
| 66 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال التعويضات والمكافآت الخضراء.....  | 6.4  |
| 67 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال علاقات الموظفين الخضراء.....      | 7.4  |
| 68 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال إدارة الصحة والسلامة الخضراء..... | 8.4  |
| 69 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال حفظ الطاقة.....                   | 9.4  |
| 70 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول واقع المواطنة البيئية.....                                                                 | 10.4 |
| 72 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول واقع المواطنة البيئية في مجال المسؤولية الشخصية.....                                       | 11.4 |
| 73 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول واقع المواطنة البيئية في مجال العدالة البيئية.....                                         | 12.4 |
| 74 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول واقع المواطنة البيئية في مجال العمل الجماعي.....                                           | 13.4 |
| 75 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية                | 14.4 |
| 77 | نتائج معامل الارتباط بيرسون لقياس ارتباط الأبعاد المتبادل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وابعاد المواطنة البيئية.....                          | 15.4 |
| 79 | نتائج اختبار مان وتي وكروسكال فالس لتأثير خصائص المبحوثين على إجاباتهم.....                                                                               | 16.4 |

## فهرس المحتويات

| الرقم   | المبحث                                              | الصفحة |
|---------|-----------------------------------------------------|--------|
| أ       | إقرار.....                                          | أ      |
| ب       | شكر وعرفان.....                                     | ب      |
| ج       | التعريفات.....                                      | ج      |
| هـ      | قائمة المختصرات.....                                | هـ     |
| و       | الملخص (بالعربية).....                              | و      |
| ز       | الملخص (بالإنجليزية).....                           | ز      |
| 1       | الفصل الأول: أساسيات الدراسة.....                   | 1      |
| 1.1     | مقدمه.....                                          | 1      |
| 2.1     | مشكلة الدراسة.....                                  | 2      |
| 3.1     | مبررات الدراسة.....                                 | 3      |
| 4.1     | أهمية الدراسة.....                                  | 3      |
| 5.1     | اهداف الدراسة.....                                  | 4      |
| 6.1     | أسئلة الدراسة.....                                  | 4      |
| 7.1     | فرضيات الدراسة.....                                 | 5      |
| 8.1     | انموذج الدراسة.....                                 | 7      |
| 9.1     | هيكلية الدراسة.....                                 | 8      |
| 10      | الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....  | 10     |
| 1.2     | مقدمة.....                                          | 10     |
| 2.2     | الإطار النظري.....                                  | 10     |
| 1.2.2   | إدارة الموارد البشرية الخضراء.....                  | 10     |
| 1.1.2.2 | ظهور إدارة الموارد البشرية الخضراء.....             | 12     |
| 2.1.2.2 | الجدوى التنموية لإدارة الموارد البشرية الخضراء..... | 13     |

|           |                                                                  |         |
|-----------|------------------------------------------------------------------|---------|
| 15        | العوامل التي تحقق نجاح تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء.....  | 3.1.2.2 |
| 17        | التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية الخضراء.....         | 4.1.2.2 |
| 18        | ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.....                       | 5.1.2.2 |
| 24        | المواطنة البيئية.....                                            | 2.2.2   |
| 26        | أهمية المواطنة البيئية.....                                      | 1.2.2.2 |
| 26        | أهداف المواطنة البيئية.....                                      | 2.2.2.2 |
| 27        | مبررات إرساء المواطنة البيئية.....                               | 3.2.2.2 |
| 27        | تحديات تطبيق المواطنة البيئية.....                               | 4.2.2.2 |
| 28        | أسس بناء المواطنة البيئية.....                                   | 5.2.2.2 |
| 28        | أبعاد المواطنة البيئية.....                                      | 6.2.2.2 |
| 30        | العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والمواطنة البيئية..... | 3.2.2   |
| 32        | دراسات سابقة.....                                                | 3.2     |
| 32        | دراسات حول إدارة الموارد البشرية الخضراء والمواطنة البيئية.....  | 1.3.2   |
| 33        | دراسات حول إدارة الموارد البشرية الخضراء.....                    | 2.3.2   |
| 33        | دراسات محلية.....                                                | 1.2.3.2 |
| 35        | دراسات عربية.....                                                | 2.2.3.2 |
| 37        | دراسات تتناول المواطنة البيئية.....                              | 3.3.2   |
| 38        | دراسات أجنبية.....                                               | 4.3.2   |
| 41        | التعقيب على الدراسات السابقة.....                                | 4.2     |
| <b>47</b> | <b>الفصل الثالث: منهج وإجراءات الدراسة.....</b>                  |         |
| 47        | مقدمة.....                                                       | 1.3     |
| 47        | منهجية وإجراءات الدراسة.....                                     | 2.3     |
| 48        | أداة الدراسة.....                                                | 3.3     |
| 49        | مقاييس الاداة.....                                               | 1.3.3   |
| 49        | صدق أداة الدراسة (تحكيم الاستبيان).....                          | 2.3.3   |
| 52        | ثبات أداة الدراسة.....                                           | 3.3.3   |
| 52        | حدود الدراسة.....                                                | 4.3     |
| 53        | خصائص عينة الدراسة.....                                          | 5.3     |

|           |                                                                                                                         |       |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 55        | .....تحليل البيانات                                                                                                     | 6.3   |
| 56        | .....اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات                                                                                    | 7.3   |
| 57        | .....تصنيف المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين                                                                         | 8.3   |
| <b>59</b> | <b>.....الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها</b>                                                                       |       |
| 59        | .....مقدمة                                                                                                              | 1.4   |
| 59        | .....قراءة عامة في واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء                                                     | 2.4   |
| 61        | .....تحليل وتصميم العمل الأخضر                                                                                          | 1.2.4 |
| 62        | .....الاستقطاب والتوظيف الأخضر                                                                                          | 2.2.4 |
| 63        | .....تقييم الأداء الأخضر                                                                                                | 3.2.4 |
| 64        | .....التدريب والتطوير الأخضر                                                                                            | 4.2.4 |
| 66        | .....التعويضات والمكافآت الخضراء                                                                                        | 5.2.4 |
| 67        | .....علاقات الموظفين الخضراء                                                                                            | 6.2.4 |
| 68        | .....إدارة الصحة والسلامة الخضراء                                                                                       | 7.2.4 |
| 69        | .....حفظ الطاقة                                                                                                         | 8.2.4 |
| 70        | .....قراءة عامة في واقع المواطنة البيئية                                                                                | 3.4   |
| 71        | .....المسؤولية الشخصية                                                                                                  | 1.3.4 |
| 72        | .....العدالة البيئية                                                                                                    | 2.3.4 |
| 73        | .....العمل الجماعي                                                                                                      | 3.3.4 |
| 74        | .....دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية                                        | 4.4   |
| 79        | .....تأثير خصائص المبحوثين على إجاباتهم                                                                                 | 5.4   |
| 79        | .....تأثير خصائص المبحوثين على إجاباتهم حول واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء                            | 1.5.4 |
| 80        | .....تأثير خصائص المبحوثين على إجاباتهم حول واقع المواطنة البيئية                                                       | 2.5.4 |
| 81        | .....تأثير خصائص المبحوثين على إجاباتهم حول دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية | 3.5.4 |
| 81        | .....تلخيص النتائج                                                                                                      | 6.4   |

|     |                                          |     |
|-----|------------------------------------------|-----|
| 88  | الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات..... |     |
| 88  | الاستنتاجات.....                         | 1.5 |
| 89  | التوصيات.....                            | 2.5 |
| 92  | المراجع.....                             |     |
| 105 | فهرس الملاحق.....                        |     |
| 106 | فهرس الأشكال.....                        |     |
| 107 | فهرس الجداول.....                        |     |
| 109 | فهرس المحتويات.....                      |     |