



# دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الإنتاجية الخضراء لمنظمات الأعمال الصناعية بمدينة أبها

**The Role of Green Resource Management Practices to Achieve Green  
Productivity for Industrial Companies in Abha**

إعداد

د. رانية محمد محمود زيادة

أستاذ مساعد - جامعة الملك خالد

مدينة أبها - المملكة العربية السعودية

مجلة البحوث التجارية - كلية التجارة جامعة الزقازيق

المجلد الرابع والأربعون - العدد الرابع أكتوبر 2022

رابط المجلة: <https://zcom.journals.ekb.eg/>

## المخلص:

يهدف البحث الحالي إلي توصيف واقع ممارسات إدارة الموارد الخضراء في الشركات الصناعية بمدينة أبها ، كما يهدف إلي التحقق من طبيعة العلاقة بين هذه الممارسات والإنتاجية الخضراء للشركات من وجهة نظر العاملين فيها ، وإلي أي مدي توجد علاقات معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والإنتاجية الخضراء، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد علي قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الأولية باستخدام عينة عشوائية ، وأظهرت نتائج الدراسة تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل منخفض من قبل الشركات ، كما توصلت النتائج إلي أنه أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والإنتاجية الخضراء في الشركات الصناعية، كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر دالا إحصائيا بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والإنتاجية الخضراء في الشركات الصناعية.

**الكلمات المفتاحية:** ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء- إدارة الموارد البشرية الخضراء - الإنتاجية - المنتج الأخضر.

## المقدمة:

يتسم العصر الراهن بتعدد المشكلات البيئية وتنوعها حيث أصبحت تشكل خطراً حقيقياً على الإنسان وعلى الحياة بوجه عام وذلك بسبب ما يقوم به الإنسان من ممارسات لا تهتم بالبيئة ولا بالمحافظة عليها سواء من حيث الإهدار أو الاستغلال غير الرشيد للموارد الطبيعية أو الأضرار بالبيئة (Mishra, 2017)، وقد أصبحت حماية البيئة والمحافظة عليها واحدة من أهم سمات النظام الدولي الجديد، وتشكل مفهوم الاقتصاد الأخضر للحد من الأثر البيئي وذلك بوضع خطط إنتاج أنظف وأكثر كفاءة من حيث استخدام الموارد الطبيعية وابتكار تقنيات ومنتجات جديدة مما يوفر للمؤسسات إنتاج أكثر نظافة وتقليل التكاليف وتحسين جودة المنتج وصورة المنظمة مما يسمح لها بتحقيق مكاسب اقتصادية وفتح فرص عمل مستدامة، كما أصبح تحقيق هذه المعايير من أهم شروط تصدير المنتجات إلى كثير من الأسواق العالمية ركيزة أساسية لزيادة كفاءة المنظمات وزيادة قدرتها التنافسية وتعظيم ربحيتها من خلال ما تسهم به في القضاء على التلوث وتطوير الأداء البيئي إضافة إلى تقليل التكلفة فضلاً عن زيادة كفاءة العاملين ورفع مستوي أدائهم وتحسين سمعة المنظمة وزيادة قدرتها على اكتساب أسواق جديدة ومستهلكين جدد (علا، 2017)، وقد تبنت دول مجلس التعاون الخليجي بالاشتراك مع برنامج الأمم المتحدة للبيئة سياسة تنموية خضراء سميت " المبادرة الخليجية الخضراء" إدراكاً للحاجة إلى وضع سياسات تركز على التنمية المستدامة وتقديم الدعم لتطوير أطر مؤسسية بغية التنفيذ الفعال لخطة عمل القمة العالمية للتنمية المستدامة في 2002 (إبراهيم، 2018: 401)، وكنتيجة لما سبق أصبحت القضايا البيئية من أكثر التحديات الإدارية تعقيداً وأهمية في القرن الحادي والعشرين والتي تشمل أيضاً تغير المناخ واستنفاد الموارد الطبيعية والحد من التنوع البيولوجي والحفاظ على النظم الإيكولوجية مما حدا بالعديد من منظمات الأعمال بالتوجه الأخضر، ومحاولة استغلال مواردها استغلالاً أمثل وتعزيز مسؤوليتها وانطلاقاً من مسؤوليتها الاجتماعية والتزاماً بالمعايير الدولية للحفاظ على البيئة (Ashraf, F.W. et . al, 2015)، مما جعل العالم يتجه بصورة أكبر للإدارة الخضراء، وذلك بسبب ظهور الآثار الضارة للتلوث الصناعي والنفايات، وبدأت آثار التوجه الأخضر تظهر على فروع إدارة الأعمال المختلفة فظهرت الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية كالتوصيف والاستقطاب والاختيار الأخضر والتدريب الأخضر وإدارة الأداء الأخضر والحوافز الخضراء، مما جعل الباحثة تهتم بدراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على الإنتاجية الخضراء.

## مصطلحات الدراسة:

**إدارة الموارد البشرية الخضراء:** هي مسؤولية اجتماعية للمنظمات تعزز الممارسات البيئية لحماية الموارد الطبيعية من خلال تبني الممارسات الخضراء في سلوكيات العاملين، مما يساهم في تحقيق الاستدامة للأداء البيئي ويقلل من المخاطر البيئية وتحقيق التمكين الأخضر وحسن استخدام الموارد النادرة.

**ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء:** الأساليب والعمليات والبرامج الخضراء التي يتم تنفيذها فعلياً في المنظمات من أجل الحد من الآثار البيئية السلبية وتعزيز الآثار البيئية الإيجابية للمنظمات.

**الإنتاجية:** مقياس للناتج المحقق من (سلع وخدمات) منسوبا إلى المدخلات (عمالة ومواد ورأس مال وخدمات) المستخدمة لإنتاج أو توليد هذا الناتج وهي نسبة تقيس كفاءة العمليات خلال فترة القياس.

**المنتج الأخضر:** هو المنتج الذي يراعي اعتبارات الحفاظ على البيئة سواء في عمليات صناعته أو عبر مراحل استخدامه فهو ليس بالضرورة منتجا أكثر جودة أو ليس له أدنى أثر على البيئة إنما هو منتج أدخلت عليه تعديلات سواء في المواد الأولية المستعملة أو في عمليات إنتاجه أو تسويقه أو في شكله وملحقاته ليكون صديقا للبيئة.

## أولاً: الإطار النظري للبحث

أ- **المحور الأول: إدارة الموارد البشرية الخضراء:** بالرغم من ظهور إدارة الموارد البشرية الخضراء منذ عام 2000 كنهج جديد تماما وتم قبوله في جميع أنحاء العالم منذ عام 2011 باعتباره المفهوم الذي يدير البيئة داخل المنظمة من خلال تبني الموارد البشرية سياسات وممارسات خضراء بحيث توفر الإدارة استخداما فعالا وكفاء للموارد الطبيعية (Janali et.al., 2020) إلا أنها ما زالت تعد ظاهرة جديدة في مجال إدارة الموارد البشرية خاصة في الدول النامية.

1- **مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء:** عرف (Abraham &Yusliz and Zin,2015) بأنها " تطبيق للموارد البشرية لكي تتوافق مع الاستدامة البيئية للمنظمة وتحويل الموظف العادي إلى موظف أخضر يهتم بتحقيق أهداف المنظمة البيئية وتحقيق أقصى استفادة ممكنة للبيئة، ويرى كلا ( Abdullah&Yusoff,2015 ) أنها خلق الوعي لدي العاملين بالمنظمة من خلال الموارد البشرية للاستفادة من الممارسات البيئية، و عرف كل من ( Jing & Mohd,2015) " انها عملية مبتكرة في المنظمات تتضمن تطور عملياتها وتقنياتها

والمبادرات وإعادة التدوير والتدريب عبر الإنترنت واستخدام أمثل للكفاءة والطاقة والموارد المتاحة بالمنظمة باعتبار الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من المبادرات الخضراء ، وهناك من ذكر أنها " تلك الممارسات التي تعزز الوعي البيئي بين الموظفين وبشكل يؤدي إلى تبنيهم للسلوكيات الصديقة للبيئة في حياتهم الوظيفية والخاصة (Fawerinmi et.al,2020)، بينما ذكر (Mousa & Othman,2020) أنها توفر الموظفين الملتزمين تجاه القضايا البيئية وتنشر القيم البيئية في جميع أنحاء المنظمة من خلال التوظيف الأخضر الذي يركز على إيجاد قوة عمل مهتمة بالقضايا البيئية وتصميم برامج تدريب خضراء تزيد من معرفة ومهارات الموظفين في حل المشاكل البيئية وإدارة الأداء الأخضر والتعويض الأخضر للموظفين، وعرفها (Opatha & Arulra,2014: 104) أنها جميع الأنشطة والسياسات والممارسات والأنظمة التي تتضمن التطوير والتنفيذ والصيانة بشكل مستمر لجميع الأنظمة التي تهدف إلى البحث عن العاملين الماهرين والمنظمة الخضراء وذلك من خلال تحويل العاملين العاديين إلى مشجعين ومتبنين للنهج الأخضر من أجل تحقيق المنظمة لأهداف البيئة، وعرفها " اصرف (2017): (596) " كافة الجهود التي تبذلها المنظمة من أجل ربط وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية المختلفة من خلال تبني سياسات وممارسات تشجع المبادرات الخضراء من أجل زيادة وعي الموظفين والتزامهم بقضايا البيئة المستدامة التي تعزز الأداء البيئي" .

وتأسيساً على ما سبق يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية الخضراء هي مسؤولية اجتماعية للمنظمات تعزز الممارسات البيئية لحماية الموارد الطبيعية من خلال تبني الممارسات الخضراء في سلوكيات العاملين، مما يساهم في تحقيق الاستدامة للأداء البيئي ويقلل من المخاطر البيئية وتحقيق التمكين الأخضر وحسن استخدام الموارد النادرة.

**وهناك أربع متطلبات متداخلة لخلق موارد بشرية خضراء وهي تبعاً لـ: Opatha,Arulrajah, (2014)**

- **الكفاءات الخضراء:** المعرفة والمهارات الخاصة بالمفهوم الأخضر.
- **التصرف الأخضر:** الجانب المعرفي الايمان بالتخضير، الجانب العاطفي الشعور الإيجابي تجاه التخضير، الجانب السلوكي نية التصرف بإيجابية.
- **السلوك الأخضر:** سلوك المواطنة التنظيمية الخضراء، سلوك المواطنة الشخصية الخضراء، السلوك الرسمي الأخضر.
- **نتائج خضراء:** الابتكارات الخضراء، المخرجات الخضراء.

2- أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء: ذكر الزبيدي وحمزة (2019: 34) & والحسناوي

(2019: 457) & (Mishra et.al.,2014:28) إلى أنها تتمثل في

- إمكانية إعادة تدوير الموارد المستخدمة، وتعزيز كفاءه أعمالها بخصوص الطاقة، وبما يسهم في تعزيز الإنتاجية والعمل على تقليل النفايات والتلوث.
- تساعد في اتخاذ القرارات البيئية والتي تسهم في إيجاد العديد من الحلول والابتكارات للمشاكل والصعوبات التي تواجهها البيئة.
- انخفاض معدل دوران العمل في الشركات التي تتبنى إدارة الموارد البشرية الخضراء مقارنة مع الشركات التي تنتهج الأساليب غير المستدامة.
- بناء المكانة الذهنية الطيبة لدي أفراد المجتمع للشركات التي تنتهج الأساليب الخضراء الامر الذي يسهم في زيادة المبيعات وانخفاض التكاليف التي تتحملها الشركة.
- تلبية متطلبات واحتياجات الزبون الداخلي والخارجي، وبما يسهم في تعزيز الإنتاج المستدام الأنظف فضلا عن تقليل المخاطر البيئية من خلال الاحتفاظ بالعاملين ذوي الكفاءات المتميزة.

بينما ذكر جميل (2020: 277) أن أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء تتمثل في:

- تحسين الصورة العامة للمنظمات، وتحسين عملية جذب أفضل للموظفين.
  - تحسين مشاركة الموظفين وزيادة معدل الاحتفاظ بهم.
  - تحسين الإنتاجية وحسن الاستخدام المستدام للموارد.
  - الحد من التأثير البيئي للمنظمة.
  - تحسين القدرة التنافسية وزيادة الأداء العام للمنظمات.
  - تحقيق الكفاءة وخفض التكاليف والتخلص من النفايات وإعادة تدويرها.
  - خفض الكربون والتقليل من استخدام الورق.
  - الحسومات والمزايا الضريبية.
  - تجنب الكوارث الطبيعية وتقليلها نتيجة الاستخدام غير الرسمي.
- مما سبق نجد أنها تساهم في تحقيق ما يلي: تحسن الأداء التشغيلي للمنظمات وتحسين الصورة العامة للمنظمة وتحسين الإنتاجية من خلال الاستخدام المستدام للموارد والحد من الممارسات التي تسبب تدهور البيئة وتعزيز الاستخدام الرشيد لموارد الطبيعة.

3- ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء: وفقا لـ ( Arulrajah ,Opatha and nawarare,2016 ) فإن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تتمثل في الأساليب والعمليات والبرامج الخضراء التي يتم تنفيذها فعليا في المنظمات من أجل الحد من الآثار البيئية السلبية وتعزيز الآثار البيئية الإيجابية للمنظمات، وهي تنطوي علي ممارسات تشجع جميع العاملين بالمنظمة لدعم الأنشطة البيئية وتحسن التزام العاملين واستجابتهم للقضايا البيئية.

**1/3- تصميم الوظيفة الخضراء :** يتضمن فهم للوظيفة ومواصفات شاغلها من خلال تحليلها لمعرفة مواصفات شاغل الوظيفة، ويعبر عن العملية التي تهدف إلي تحديد مضمون الوظيفة الخضراء من حيث مهامها ومؤهلات شاغلها بما يؤدي إلي المساهمة في تحقيق الأهداف البيئية للمنظمة من جهة ويحقق رغبات الموظف الأخضر من جهة ثانية ، أي يتم تحديد المهام والواجبات والمسئوليات البيئية والاجتماعية قدر الإمكان في كل مهمة وهو مدخل استباقي لتحقيق الأداء البيئي التنظيمي بما يحقق التكيف السريع مع متطلبات الأداء البيئي المطلوب ومحفز الابداع في الممارسات البيئية الفعالة بلالي ويحضية ( 2018 : 118 ) & أصرف (2017 : 597).

**2/3- توصيف الوظيفة الخضراء:** يتم جمع معلومات عن الوظائف وتحديد مهامها والمهارات والقدرات اللازمة، من أجل أدائها وبما يضمن التوافق المطلوب بيم مواصفات الوظيفة وشاغلها ويتم تفرغها في بطاقة وصف الوظيفة من حيث تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية واستقطابها وتوظيفها وتصميم برامج التدريب الأخضر وتحديد معايير التقويم الأخضر والتحفيز الأخضر مما يساهم في زيادة فاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بلالي ويحضية (2018 : 119 )، وأضاف أصرف ( 2017 : 598 ) أن بطاقة وصف الوظيفة تساهم في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية الخضراء واستقطابها وتوظيفها لاحتوائها علي المواصفات الدقيقة الخاصة بالموظف المناسب من حيث توفر الخصائص الشخصية والمعارف والمهارات المناسبة.

**3/3- الاستقطاب الأخضر:** ويتم ذلك من خلال استقطاب قوة عاملة موجهة نحو البيئة وهو أمر استباقي من شأنه أن يجنب المنظمة الكثير من التكاليف الناجمة عن التدريب الأخضر باعتبار ما لدي المستقطب من إمكانيات واستعدادات خضراء مسبقا الامر الذي يتطلب دمج السياسات البيئية للمنظمة ضمن سياستها للتوظيف بلالي ويحضية ( 2018 : ، 120 ) ويساهم

ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال موارد بشرية مؤهلة بالقدرات والمهارات المتعلقة بالاستدامة البيئية وهنا تقوم إدارة الموارد البشرية الخضراء باختيار الموظف الذي لديه الاهتمام بالبيئة والمسؤولية الاجتماعية.

**4/3- التوظيف الأخضر:** هو نظام يتم التركيز فيه على أهمية البيئة وجعلها عنصراً رئيسياً داخل المنظمة عادة ما يشكلون مرشحي الوظائف الخضراء شريحة كبيرة من القوي العاملة من أصحاب المعرفة والموهوبين الذين يستخدمون معايير خضراء عند التقديم للوظائف المعلنة (Deshwal2015)، كما أكد (Saeed ,BB., et al.,2019) على اعتبار التوظيف والاختيار الأخضر جزء مهم من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ويعتمد علي ثلاث محاور:

- استقطاب الموظفين الذين يؤمنون بأهمية تطبيق المفاهيم البيئية في العمل ويمكن ذلك من خلال إعلان المنظمة التزامها الكامل بتطبيق المفاهيم البيئية وتوجهها الأخضر ( Milliman,j.2013).

- وتؤكد (Diana,A.C.2016) على أهمية تطبيق مفاهيم التوظيف الأخضر مثل الإعلان من خلال محركات البحث عن الوظائف إلكترونياً وعقد المقابلة افتراضياً ونشر متطلبات الوظيفة إلكترونياً، مما يساهم في تقليل تكاليف التوظيف وتحسين العلامة التجارية لأصحاب العمل وتقليل استخدام الورق.

- كما يجب تخضير الوظائف أي تكليف الموظف بوظيفة خضراء تقلل إنتاج النفايات والتلوث فيها حيث تعرف الأمم المتحدة المنتج الأخضر أنه يقلل النفايات والتلوث (برنامج الأمم المتحدة للبيئة وآخرون 2008).

ويوصي ( Jabbour,2011 ) بعدد من الإجراءات التي يمكن للمنظمات تنفيذها لتعزيز عمليات التوظيف والاختيار الأخضر منها:

- يجب أن تتضمن توصيفات الوظائف عناصر تؤكد على دور التقارير البيئية.
- يجب أن يركز البرنامج التعريفي للموظفين المعينين حديثاً على توفير المعلومات حول سياسة الاستدامة البيئية والقيم والأهداف الخضراء للمنظمة.
- يجب تصميم المقابلات لتقييم التوافق المحتمل للمرشحين مع برامج تخضير المنظمة.
- استخدام طرق توظيف صديقة للبيئة.



- قياس المواقف الخضراء في وقت الاختيار مع مراعاة الأشخاص الذين يقدرّون الممارسات الخضراء ويتبعون الأنشطة الصديقة للبيئة.
- يجب أن تتضمن عملية اختيار الموظفين اختيار المرشحين الملتزمين بيئياً.

**5/3- التدريب الأخضر:** يعتبر التدريب الأخضر من أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء التي تصقل المعارف والمهارات للموظفين عن المشاكل البيئية واكسابهم الخبرات، من خلال برامج ودورات تدريبية خضراء ترفع الوعي البيئي وتخلق القدرة على الابتكارات البيئية، حيث يعمل على زيادة وعي العاملين بالقضايا الخضراء وتطوير ما لديهم من مهارات ومعارف عملية وتحليل الاحتياجات التدريبية في ضوء المعرفة البيئية وتطوير مهارات العاملين في الجوانب الخضراء المتعلقة ببيئة المنظمة (الزبيدي، 2016)، ويعزز من الاستجابة السلوكية المؤيدة للبيئة في المنظمة ويساعد الموظفين على التعرف على أهمية النظام البيئي مما يجعلهم أكثر وعياً بالبيئة وسعيًا إلى حمايتها بدرجة كافية والكشف عن مصادر التلوث والوقاية منه (Saeed et al,2019) ، أي هو " هو نظام من الأنشطة التي تحفز العاملين على اكتساب مهارات حماية البيئة وإيلاء الاهتمام إلى القضايا البيئية لتحقيق الأهداف البيئية ويعتبر جزءاً من برنامج إدارة المعرفة الخاصة بالمنظمة الذي يساعد العاملين على ممارسة الممارسات الخضراء (Jabbour2011)، التدريب الأخضر والتطوير ويشير إلى تحليل الاحتياجات التدريبية في ضوء المعرفة البيئية ومهارات العاملين في الجوانب الخضراء المتعلقة ببيئة المنظمة ( Milliman2013 )، كما أكد (Popli,2014) بأن التدريب الأخضر والتطوير يعني ممارسة تهدف إلى توجيه الاهتمام إلى تنمية مهارات الموظفين بما يقلل من أسباب التدهور البيئي والحفاظ على الطاقة ، وأضاف اصرف (2017: 598) أهمية بطاقة توصيف الوظائف في تحديد فجوة المهارات البيئية كحاصل فرق بين المهارات البيئية للوظيفة والمهارات الفعلية المتوفرة لدى الموظفين.

### وينتج عن التدريب الأخضر (Mamin,2017: 1415)

- يساعد العاملين على تقليل النفايات الناتجة عن عمليات الإنتاج.
- الاستخدام الأمثل للموارد والحفاظ على الطاقة وتقليل مسببات التدهور البيئي.
- توفير الفرص لإشراك العاملين في حل المشكلات البيئية.

كما يوجد جوانب أساسية للتدريب الأخضر كما ذكر: (Tang,2017)

- تحسين الوعي: حيث أن التدريب الأخضر يعمل علي تحسين وعي العاملين بالأنشطة البيئية للمنظمة.
- إدارة المعرفة حيث يوفر التدريب الأخضر إدارة المعرفة الخضراء التي تمكن العاملين من القيام بالأنشطة البيئية والعمل على تعزيز مهاراتهم ومعرفة الخاصة بحماية البيئة.
- بناء المناخ: يعمل التدريب الأخضر علي بناء مناخ يشجع جميع العاملين على القيام بالمبادرات الخضراء.

**6/3- الأداء الأخضر:** يشمل تقييم الأداء الأخضر موضوعات مثل " تحمل المسؤولية البيئية " وإبلاغ المسؤولين عن أي قصور في تطبيق السياسات البيئية أو الكشف عن المشاكل البيئية الحالية أو المحتملة ( Sharm&Gupta,2016 ) وعلى إدارة المنظمة قياس مدى التزام العاملين بالمعايير البيئية واتباع إجراءات تأديبية مع من يخالف القواعد والأنشطة البيئية التي تهدف إلى حماية البيئة وتجعل المنظمة خضراء، ويمكن أيضاً ربط التوصيف الوظيفي بأداء العاملين وتقييم أداء العاملين الأخضر من خلالها وعلى الإدارة تشجيع العاملين على السلوكيات الخضراء وإعطائهم فرص للمشاركة في المبادرات الخضراء أو مطالبتهم بتقديم أفكار خضراء وحلول ابتكارية تتوافق مع أهداف المنظمة الخضراء ويكون التقييم وفقاً لمدي تحقق ذلك عنروس (2019) ، ويمكن للمنظمة تحقيق ذلك من خلال (حمزة، 2019):

- استخدام الأداء الخضراء في نظام إدارة الأداء والتقييم البيئي.
- تحديد الأهداف والمسؤوليات الخضراء للمديرين والعاملين.
- تحليل الموقف من نظام إدارة الأداء ومدى توافقها مع أهداف الإدارة البيئية.

**7/3- التحفيز والمكافآت الخضراء:** هو استراتيجيات محددة ومجزية يتم تطبيقها لجذب العاملين وتحفيزهم والمحافظة عليهم من خلال إعطائهم حوافز نقدية وغير نقدية كحافز لتحقيق الأهداف البيئية للمنظمة (Zibarras,L.D.& Coan,P. 2015)، ويرى Cheema (and Javed,2017) أن التحفيز الأخضر له أثر كبير علي تطوير أداء العاملين وتحقيق أهداف المنظمة مثل الضرائب الخضراء وتشمل المكافأة والاعفاءات الضريبية للتشجيع علي استخدام السيارات الأقل تلويثاً للبيئة وحوافز السفر الخضراء وتشمل مكافأة النقل والسفر للعاملين الملتزمين بتحقيق الأهداف الخضراء.

**ب - المحور الثاني : الإنتاجية الخضراء:** تعزز الصناعة الخضراء الأنماط المستدامة للإنتاج والاستهلاك ، أي تلك التي تتسم بالكفاءة في استخدام الموارد والطاقة ومنخفضة الكربون ومنخفضة النفايات وغير الملوثة والأمنة، كما يعرف التصنيع الأخضر بأنه طريقة التصنيع التي تقلل من النفايات والتلوث مما يؤدي إلى إبطاء استنفاد الموارد الطبيعية وخفض كميات ما يدخل في مدافن النفايات، وهدفت الصناعة الخضراء يتمثل في العمل على تلبية الاحتياجات الإنسانية وتحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية دون الاضرار بالبيئة والموارد الطبيعية والبشرية ويستلزم تحقيق الهدف آلية الاستثمار الأمثل للموارد المتجددة، تحسين كفاءة الطاقة، الحد من المخلفات، إعادة استخدام والتدوير اعتماداً على استخدام تكنولوجيا متوافقة مع البيئة (Baraah,2015)

**1- مفهوم الإنتاجية الخضراء:** تعرف على أنها " تطبيق القواعد البيئية لحماية البيئة والمحافظة على الطاقة في الأنشطة التصنيعية والخدماتية لتقليل المخلفات الصناعية وتوفير الطاقة والموارد وتقليل التلوث في البيئة الطبيعية (الربيعي، 2016)، وتتميز الإنتاجية الخضراء بأنها مدخل يتكامل مع العاملين والذي يعد واحد من نقاط قوة الإنتاجية الخضراء هي تمكين العاملين والعمل بروح الفريق الواحد لكونه يمتد علي بيئة العمل والصحة والسلامة للعمال وعدم التمييز فيما يتعلق بقضايا الرعاية الاجتماعية وتضمن تركيز الناس على الشفافية والمسؤولية وتوفر المعلومات المحفزة على التطوير وتقييم أداء المنظمة باستخدام مؤشرات الأداء. (داوود، 2017: 80).

**2- المنتج الأخضر:** يتم التعبير عن سياسة المنتجات الخضراء للمنظمة من خلال تصميم وإعادة استخدام والتعبئة والتغليف ووضع العلامة التجارية حيث أن أهم خطوة هي عملية تصميم المنتج إذ تحدد عملية التصميم حوالي 75 % من تأثيرات صحة المنتج أما إعادة الاستخدام أو التدوير فتشير إلى أنه يجب أن يتم تكرار الاستخدام من قبل المستهلك، بينما تشير التعبئة والتغليف إلى إمكانية استخدام التقنيات الحديثة في تصنيع عبوات أقل تلويثاً للبيئة وقابلة للتحلل الحيوي (الشيباوي وعباس، 2021) & (Mien,2019: 743)

(Liskova et al.,2016:61) &، كما عرفه الصمادي (2008: 5) " ذلك المنتج الذي يستخدم المواد الصديقة والتي يمكن أن تتحلل ذاتيا أو يعاد تدويرها مع ضرورة متابعته خلال مراحل دورة حياته لضمان بقائه ضمن الالتزام البيئي.، كما يعرف (البكري و النوري 2007 : 47) بأنه " أي منتج ، مصمم ومصنع وفقا لمجموعة من المعايير التي تهدف إلي حماية البيئة وتقليل استنزاف المواد الطبيعية مع المحافظة علي خصائص الأداء الاصلية، عرفه

(Wasik,1996) " المنتج الذي يستخدم فيه المواد الصديقة للبيئة والتي يمكن أن تتحلل آليا، مع ضرورة متابعته خلال مراحل دورة حياته لضمان بقائه ضمن الالتزام البيئي الذي يشمل عدم استخدام المواد الحافظة والضارة واستخدام الحد الأدنى من الطاقة والمواد الأولية مع تغليف قابل لإعادة التدوير، وذكر (Veluri,2021) أنه المنتج المستدام الذي له أقل ضرر على البيئة في كل مراحل دورة حياته والذي يراعي شروط حماية لبيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية في عملية إنتاجه"، أي أن المنتج الأخضر "هو المنتج الذي يراعي اعتبارات الحفاظ على البيئة سواء في عمليات صناعته أو عبر مراحل استخدامه فهو ليس بالضرورة منتجا أكثر جودة أو ليس له أدنى أثر على البيئة إنما هو منتج أدخلت عليه تعديلات سواء في المواد الأولية المستعملة أو في عمليات إنتاجه أو تسويقه أو في شكله وملحقاته ليكون صديقا للبيئة".

### 3- أهداف الإنتاجية الخضراء

- البحث في المجالات التي تحد من التلوث البيئي.
  - التوفير والترشيد في استخدام مدخلات العملية الإنتاجية بهدف تحقيق الأفضل والأمثل.
  - تطوير كفاءة الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية كافة وتحسينها.
  - استخدام الموارد الطبيعية بشكل مناسب من أجل المحافظة عليها وتحسين الإنتاج.
- ### 4- مميزات الإنتاجية الخضراء: هناك العديد من المميزات التي تتمتع بها الإنتاجية الخضراء التي

تسعي الشركات الصناعية إلى تحقيقها وأهم تلك المميزات: (سعيد، 2015)

- السعي إلى منع التلوث البيئي والحد من مصادره.
- تعزيز رضا العملاء والمستهلكين في التكامل بين الإنتاج والبيئة.
- العمل على تحسين المعلومات وقياسها وإعداد التقارير المرتبطة بها.
- العمل على تحسين الإنتاجية وتطبيق دورة التطوير والتحديث المستمر.

كما عدد سعد (2005 : 228 ) بعض المزايا التي يحققها المنتج الأخضر وهي :

- يساعد في حماية المجال الحيوي من آثار إنبعاث المواد التي تسبب الضرر البيئي.
- الاستخدام الرشيد والمستدام للموارد الطبيعية.
- خفض النفايات والتخلص منها عن طريق معالجتها وإعادة تدويرها.
- الاستخدام البيئي الآمن والمستدام لمصادر الطاقة.

- تقليل المخاطر البيئية من طرف المؤسسة وضمان الصحة والسلامة للعاملين من خلال استخدام التكنولوجيا الآمنة، والالتزام الإداري بالقضايا البيئية من خلال التقييم الذاتي والدقيق والمستمر لمدي تنفيذ المبادئ البيئية في نشاطاتها المختلفة.

**5- خصائص المنتج الأخضر:** تبرز خصائص المنتج الأخضر من خلال علاقة المؤسسة بالبيئة الطبيعية والاجتماعية والاقتصادية وتتمثل في: شاهد ودمزور(2016 : 290) الجمع بين خصائص أداء المنتج واسهاماته البيئية، وتحقيق الاستدامة البيئية، استعداد المؤسسة لاتباع فلسفة المؤسسة الخضراء، مما سبق نستنتج أن الإنتاجية الخضراء تعني الاهتمام بحماية الموارد الطبيعية من خلال استعمال الطاقة المتجددة والاهتمام بالتدوير للمنتجات لتحقيق مستويات عالية من الجودة الإنتاجية.

#### العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمنتجات الخضراء:

تعتمد انتاج المنتجات الخضراء على الموارد البشرية الخبيرة في ظل تنامي الوعي البيئي بالمحافظة على البيئة في الأنشطة الإنتاجية ، وهنا يجب وضع استراتيجية شاملة لتحقيق رغبات العملاء من خلال منتجات صديقة للبيئة، وتحقيق الاستدامة للأداء البيئي ، ويحتاج إلى تطبيق الأفكار المبدعة والتي تؤدي إلى تصميم وتصنيع لمنتجات ذات صداقة للبيئة من حيث الإنبعاثات والنفايات وأخذ قضايا إعادة التدوير في الاعتبار.

**ثانيا: الدراسات السابقة:** في ضوء مراجعة الباحثة للأدبيات الإدارية والتي تبين منها قله الدراسات السابقة التي تربط بين متغيرات الدراسة فإنه يمكن عرض تلك الدراسات كما يلي:

- دراسة **Hosain & Rahman,(2016)** هدفت إلى معرفة أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل عام على أداء الشركات ولدراسة أثرها على أنشطة إدارة الموارد البشرية التقليدية ، وتوصلت إلي الفهم الصحيح والمعرفة الجيدة لممارسات الموارد البشرية الخضراء يؤدي إلي تحسين الأداء التنظيمي ويخلق ميزة تنافسية للمنظمة ، وأهمية تبني ممارسات صديقة للبيئة لتحسين أحوال المجتمع.

- دراسة **Dumont And Others,(2016)** هدفت إلي دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء علي سلوكيات العمل الخضراء والمناخ النفسي للعاملين وتوصلت إلي أن إدارة الموارد البشرية الخضراء أثرت بشكل مباشر وغير مباشر في سلوك العمل الأخضر داخل العمل ، كما يوجد تأثير إيجابي لإدارة الموارد البشرية الخضراء علي المناخ النفسي

للعامل وأصبح يهتم بالقيم الخضراء ، وأن هناك علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأداء العاملين وأن المنظمات التي تستخدم إدارة الموارد البشرية الخضراء تتمتع بميزة تنافسية عن غيرها من المنظمات

● **دراسة أحمد وأبو العينين (2021)** هدفت إلى إلقاء الضوء على إدارة الموارد البشرية الخضراء كأحد المفاهيم الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية وتحديد أثرها على تحقيق الميزة التنافسية لفنادق واحة سيوة ، وأوصت الدراسة بتعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وذلك من خلال التوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات بعمليات التوظيف لأنها تخفض التكاليف وتحافظ على البيئة وبالأخص في اختيار العاملين ووضع بعض المسابقات بين الموظفين لتشجيعهم على ابتكارات أساليب عمل خضراء متطورة وصديقة للبيئة.

● **دراسة سمالي وبلالي (2018)** هدفت إلى تحليل الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية الخضراء ، وإبراز أثرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال عبر مواءمة ممارستها مع الاستراتيجية البيئية للمنظمة ، واعتمدت منهجية الدراسة على مقارنة نظرية تحليلية لأدبيات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية ، وتوصلت إلى نتائج تؤكد التأثير الإيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء البيئي والميزة التنافسية.

● **أكدت دراسة Abdulghaffar (2017)** التي طبقت في المملكة العربية السعودية أهمية السلوك الأخضر في مكان العمل والدور الذي يمكن أن تؤديه ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز هذا السلوك موضحة تحرك الأجهزة الحكومية في المملكة نحو دمج الجانب البيئي في المناهج الدراسية في مراحل التعليم العام بهدف ضمان تأثير التعليم في المجتمع من خلال تمكين النشئ من اكتساب مهارات وقيم مرتبطة بالمشكلات والمسؤوليات البيئية.

● **دراسة حسن & رفاعي (2020)** هدفت إلى معرفة أثر التدريب الأخضر علي الصحة التنظيمية من خلال إجراء تحليل إحصائي لـ 270 استمارة استقصاء موزعة علي العاملين بمؤسسة مصر الخير ، توصلت الدراسة إلي تواجد أثر جوهري إيجابي للتدريب الأخضر علي أبعاد الصحة التنظيمية.

- **دراسة إسماعيل (2021)** وهدفت إلى معرفة دور الإدارة الخضراء للموارد البشرية في تحقيق العلاقة بين السياسات التنموية للاقتصاد الأخضر والتنمية المستدامة في المنظمات الحكومية المعنية بتحقيق التنمية المستدامة في مصر ، وقد أثبتت نتائج الدراسة أنه لا يوجد لإدارة الموارد البشرية الخضراء دور كمتغير وسيط في العلاقة بين السياسات التنموية للاقتصاد الأخضر والتنمية المستدامة.
- **دراسة داود (2017)** هدفت إلى تسليط الضوء على معايير استراتيجية الإنتاجية الخضراء ، وكيف يمكن أن تلعب دورا كبيرا في الاستدامة البيئية ، ومعرفة مدى تأثير الإنتاجية الخضراء في الاستدامة للأداء البيئي والاجتماعي ومعرفة الفجوة بين ما هو متحقق وما هو مخطط لمعايير الإنتاجية الخضراء ، واستخدمت المنهج الوصفي ومن نتائج الدراسة أن الشركات لم تحقق الاستدامة للأداء البيئي.
- **دراسة الغرابلي، عبد القادر، و يحي (2021)** هدفت إلى توصيف واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الفنادق الحاصلة علي النجمة الخضراء في مصر ، والتحقق من طبيعة العلاقة بين هذه الممارسات والابتكار الأخضر لدي العاملين ، وأظهرت النتائج تبني هذه الفنادق الممارسات الخضراء بشكل مرتفع، ولا توجد اختلافات بين العاملين وفقا لخصائصهم الديمغرافية ، وهناك علاقة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والابتكار الأخضر.
- **دراسة إسماعيل والبردان (2018)** هدفت إلى توصيف ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية ، وتحديد طبيعة العلاقة بينهما في الشركات الصناعية بمدينة السادات بالاعتماد علي عينة من القيادات (234) مفردة في أربع قطاعات صناعية ، وأظهرت النتائج أن واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء منخفضة ، ووجود اختلافات بين العاملين حول هذا الواقع أما مستوي ممارسة المواطنة التنظيمية كان متوسطا ، وتوصل الباحثان إلي مجموعة من التوصيات لتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية من خلال زيادة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- **دراسة عبد الرحمن (2021)** تهدف إلى قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الحصة السوقية لمجموعة من المنظمات الصناعية المصرية، وصممت استمارة استقصاء ووزعت على 254 من العاملين بالمنظمات وتم استرجاع 247 مفردة

صالحة للتحليل والدراسة، وتوصلت إلى وجود أثر معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الحصة السوقية.

• **دراسة (Sadia, Ahmad, & Farheen, 2015)** وهدفت إلى معرفة الجوانب المختلفة لإدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات الصغيرة ومتوسطة الحجم، ومعرفة أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على الميزة التنافسية في أداء العاملين، وتوصلت إلى أن هناك علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأداء العاملين وأن المنظمات التي تستخدم إدارة موارد بشرية خضراء تتمتع بميزة تنافسية عن غيرها من المنظمات.

• **دراسة عواد (2020)** وهدفت إلى معرفة أثر التدريب الأخضر على الصحة التنظيمية من خلال إجراء تحليل احصائي لـ 270 استمارة استقصاء موزعة على العاملين بمؤسسة مصر الخير، وتوصلت إلى تواجد أثر جوهري إيجابي للتدريب الأخضر على أبعاد الصحة التنظيمية.

**التعليق على الدراسات السابقة:** تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في عدة نقاط وهي: أظهرت نتائج الدراسات السابقة أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الأداء المتميز للمنظمات، كما تساهم في فهم وعلاج القضايا البيئية، وتؤكد أغلب الدراسات السابقة على الموارد البشرية كداعم حقيقي لمفهوم التوجه للأخضر بالنسبة للمنظمات، وتركيزها على دمج الإدارة البيئية مع إدارة الموارد البشرية، تتناول الدراسة الحالية التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحقيق الإنتاجية الخضراء والتعرف على طبيعة العلاقة والأثر، كما سلطت الدراسة الحالية على سبعة ممارسات لإدارة الموارد البشرية الخضراء وهي (التوظيف الأخضر، الاختيار والتعيين الأخضر، التوصيف الأخضر، تصميم الوظائف، التدريب الأخضر، المكافآت الخضراء، تقييم الأداء الأخضر)، كما ألفت الضوء على الحاجة الملحة لدراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الإنتاجية الخضراء لمنظمات الأعمال الصناعية بمدينة أبها، حيث تم تطبيق الدراسة على الشركات بالمنطقة الصناعية بين أبها وخميس مشيط من يناير 2022 إلى مارس 2022، ولا توجد دراسة سابقة – على حد علم الباحثة- تناولت أثر تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق الإنتاجية الخضراء من وجهة نظر العاملين بالشركات الصناعية وبذلك تختلف عن الدراسات السابقة في الهدف ومجال التطبيق.



### ثالثاً: مشكلة البحث فيما يلي سيتم عرض مشكلة البحث من خلال النقاط التالية:

أ- الدراسة الاستطلاعية: قامت الباحثة بدراسة استطلاعية استهدفت الحصول علي بيانات استكشافية حول إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحقيق الإنتاجية الخضراء ، بالإضافة إلي مساعدة الباحثة في تحديد وبلورة مشكلة وتساؤلات البحث والتوصل إلي صياغة دقيقة لفروضة وقد اشتملت الدراسة الاستطلاعية علي دراسة مكتبية تم فيها جمع البيانات الثانوية المتعلقة بكل من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء و تحقيق الإنتاجية الخضراء بالإضافة إلي عدد من المقابلات المتعمقة مع عينة عشوائية تضمنت (20) موظف من العاملين في الشركات الصناعية العاملة بمدينة أبها ، وقد أكدت نتائج الدراسة الاستطلاعية علي عدم الادراك الكافي للعاملين في الشركات الصناعية العاملة في مدينة أبها لمفهوم وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء حيث هناك افتقار واضح للمفهوم ، وعدم ادراك 80 % من عينة الدراسة الاستطلاعية لأثر التدريب الأخضر علي تنمية المعارف الخضراء للعاملين، ولا يتضمن الوصف الوظيفي الواجبات والمسؤوليات ذات الصلة بالحماية البيئية للإدارة الخضراء، وعدم الإعلان عن الوظائف الشاغرة علي شبكة الانترنت، وعدم توافر الحوافز المادية والمعنوية المناسبة المرتبطة بالبيئة، وعدم الاهتمام الكافي بالتدريب الإلكتروني المتزامن وغير المتزامن ، وعدم الاستخدام الأمثل للطاقة الكهربائية والتي يمكن استخدام البطاقات البديلة عنها، وعدم توافر مساحات خضراء في محيط العمل، وكثرة الأوراق المستخدمة في مجال العمل ، وعدم الاهتمام بتدوير المخلفات ، كما أكدت علي عدم وضوح العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تحقيق الإنتاجية الخضراء للمنظمات الصناعية، وعدم وضوح الدور الذي يمكن أن تؤديه ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الإنتاجية الخضراء .

وبناء على ما سبق فإن النتائج الأولية التي تم التوصل إليها من الدراسة الاستطلاعية تشير إلى وجود قصور في فهم دور إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارستها وما يترتب عليها من نتائج هامة لذلك فإن هناك حاجة ماسة لدراسة دور ممارسات الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الإنتاجية الخضراء في مدينة أبها .

ب- مشكلة وتساؤلات البحث: تهدف الرؤية الاستراتيجية للبيئة في المملكة العربية السعودية بحلول عام 2030 أن يكون البعد البيئي محو أساسي في كافة القطاعات التنموية والاقتصادية للمملكة بشكل يحقق أمن الموارد الطبيعية ويدعم عدالة استخدامها والاستغلال الأمثل لها والاستثمار

فيها بما يضمن حقوق الأجيال القادمة فيها ، ويعمل على تنويع مصادر الإنتاج والأنشطة الاقتصادية ، ويساهم في دعم التنافسية ، وتوفير بيئة نظيفة وصحية وأمنة، مع التزايد المستمر واتجاه العالم إلى الاهتمام بالقضايا البيئية أصبح مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء هو نقطة تركيز كثير من المنظمات والذي يشمل الممارسات الخضراء التي تعمل علي زيادة وعي العاملين بمفهوم التخضير وكذلك مفهوم الإدارة البيئية ، وقد أشار ( Yusoff & al.,2018 ) إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لم تحظ بالاهتمام الكبير من طرف العديد من المنظمات لعدة أسباب منها عدم اعتبار العامل البيئي عنصرا مؤثرا في مجمل تكاليف المنظمة أو لغياب أو ضعف اللوائح الداعية لزيادة التزام المنظمات بالمعايير البيئية في بعض البلدان. في ضوء نتائج الدراسات السابقة تثير هذه المشكلة عددا من التساؤلات والتي تسعى الدراسة الحالية للإجابة عليها وهي كما يلي:

- ما مستوي تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الشركات الصناعية العاملة في أربها؟
- هل هناك علاقة بين تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحقيق الإنتاجية الخضراء للشركات.
- ما الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الإنتاجية الخضراء للشركات؟

#### رابعاً: أهداف البحث: يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- الكشف عن طبيعة العلاقة بين تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والإنتاجية الخضراء للشركات.
- تحديد الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الإنتاجية الخضراء للشركات.
- التوصل إلى مجموعة من التوصيات التي تساهم في تبني تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء من أجل تحقيق الإنتاجية الخضراء للشركات.

#### خامساً: فروض البحث

- توجد علاقة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، الاختيار والتعيين الأخضر، التوصيف الأخضر، تصميم الوظائف، التدريب الأخضر، المكافآت الخضراء، تقييم الأداء الأخضر) كل علي حدي والإنتاجية الخضراء لدي العاملين.
- تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الإنتاجية الخضراء لدي العاملين.

**سادساً: أهمية البحث:** تنصب أهمية البحث على الجوانب التالية:

- توصيف وتحليل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- تأكيد فلسفة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء داخل الشركات الصناعية.
- تحديد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء التي يلزم تنميتها بشكل يحقق الإنتاجية الخضراء للشركات الصناعية.
- تقديم التوصيات التي تساعد على تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بما يحقق الإنتاجية الخضراء للشركات.

**سابعاً: منهجية البحث:** تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث واختبار الفروض، وذلك لاختبار ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على الإنتاجية الخضراء، وتم جمع البيانات الأولية من خلال استبيان باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، والاختبارات الإحصائية المناسبة للإجابة علي فروض الدراسة، ويمكن توضيح منهجية الدراسة من خلال البنود التالية:

**أ- مجتمع الدراسة:** يشير مجتمع البحث إلي جميع المفردات التي تمثل الظاهرة موضوع البحث ، وتشتك في صفة معينة أو أكثر ومطلوب جمع البيانات حولها ، وفي ضوء ذلك تم تحديد المجتمع في مجموعة متنوعة من العاملين في قطاعات متنوعة هي قطاع الصناعات الغذائية ، وقطاع الصناعات المعدنية ، وقطاع الصناعات الكيماوية في المنطقة الصناعية بين أبها وخميس مشيط ، حيث بلغ عدد المصانع (35) بينما بلغ عدد العمال بها (2000) عامل ( تقرير غرفة أبها 2021، القطاعات الاقتصادية عسير :46)، ونظرا لتركز المصانع بها وفق قطاعات متنوعة مما يسهل الحصول علي المعلومات ، وقد قدرت عينة البحث لمجتمع غير معلوم ( نظرا لصعوبة الحصول علي سجلات العاملين بهذه المصانع ب (384) مفردة (إدريس، 2016)، وتتمثل وحدة المعاينة في هذا البحث في العاملين بهذه الشركات.

**المتغيرات والقياس:** تمثلت متغيرات الدراسة فيما يلي:

**المتغير المستقل:** ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء اعتمدت الدراسة في قياس متغيرات الدراسة علي اعتمدت الدراسة علي مقياس Verma,Relika,2015& & Tang et al.,2017

Opatha&Arulrajaj,2018) ، عبد الرحمن ، 2021 & أبو العينين ، أحمد ، 2021، الصاوي والدباخ 2021 في قياس ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ، مع إجراء بعض التعديل والحذف والإضافة بما يتناسب مع طبيعة مجال التطبيق.

**المتغير التابع:** الإنتاجية الخضراء للشركات: ولقياس الإنتاجية الخضراء للشركات تم الاعتماد على المقياس المستخدم في دراسة عمرو والزغبير 2020 & سعيد ، 2015 وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي المكون من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة مع وجود درجة حيادية في المنتصف وتضمن المقياس ( ) عبارة.

**ب- أساليب تحليل البيانات:** اعتمدت منهجية تحليل البيانات على بعض أساليب التحليل التالية:

- أساليب التحليل الوصفي لتحليل ووصف استجابات المستقضي منهم، واختبار test وتم استخدامه للكشف عن مدي الاختلاف بين اتجاهات العاملين باختلاف النوع، وذلك محو ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- أسلوب معامل الارتباط ألفا لاختبار درجة الاعتمادية على مقاييس الدراسة.
- أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد واختبار F واختبار T المصاحبان لأسلوب تحليل الانحدار لتحديد نوع وقوة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والإنتاجية الخضراء.

**ت- أنواع ومصادر البيانات** ولتكوين الإطار النظري تم الاعتماد على نوعين من البيانات هما:

**البيانات الثانوية:** لبلورة مشكلة واسئلة البحث وصياغة الفروض، وتتمثل في المراجع العربية والأجنبية والمجلات العلمية والأبحاث المتخصصة التي تناولت موضوع الدراسة، كذلك التقارير والنشرات والاحصائيات على موقع وزارة التجارة السعودية.

**البيانات الأولية:** من خلال قائمة استبيان للعاملين بالشركات محل الدراسة الموضحة في ملاحق الدراسة، وتم تحكيمها من خلال أساتذة إدارة الاعمال للتأكد من قدرتها علي شمول محاور البحث، وتم توزيعها علي مجتمع البحث وذلك للحصول علي آرائهم واتجاهاتهم التي تخدم موضوع الدراسة ، ولاختبار صحة الفروض، تلي ذلك مراجعتها للتأكد من صلاحيتها للتحليل الاحصائي حيث تم اجراء اختبار المصادقية والثبات لقياس قدرتها علي قياس الظاهرة البحثية والقدرة علي الاعتماد علي النتائج.

## ثامناً: محددات البحث

**الحدود الموضوعية:** ركزت الدراسة على متغيرين أساسيين هما ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والإنتاجية الخضراء.

**الحدود الزمانية:** تتمثل في الفترة التي تغطيها البحث وهي بين يناير 2022 إلى مارس 2022.

**الحدود المكانية:** الشركات الصناعية في المنطقة الصناعية بين أبها وخميس مشيط بمدينة أبها بالقطاعات الصناعية العاملة: قطاع الصناعات الغذائية والصناعات المعدنية والصناعات الكيماوية.

**الحدود البشرية:** تتمثل في المفردات التي تتوافر فيها البيانات الأولية لتحقيق أهداف البحث وهم العاملين في الشركات الصناعية.

**جمع البيانات:** تم الاعتماد على قائمة الاستقصاء الموجه للعاملين وفق ثلاثة مجموعات مختلفة من المتغيرات كما يلي:

- **المجموعة الأولى:** تتعلق بالخصائص الديمغرافية للعاملين (النوع - السن - مستوى التعليم).
- **المجموعة الثانية:** ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، الاختيار والتعيين الأخضر، التوصيف الأخضر، تصميم الوظائف، التدريب الأخضر، المكافآت الخضراء، تقييم الأداء الأخضر).
- **المجموعة الثالثة:** الإنتاجية الخضراء.

## تاسعاً: الدراسة الميدانية

أ- **صدق وثبات أداة الدراسة:** يناقش هذا الجزء نتائج تحليل الثبات والصدق في المقاييس التي تم استخدامها في قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة الميدانية وذلك كما يلي:

- **الصدق الظاهري:** تم عرض الاستبانة على المتخصصين في مجال إدارة الأعمال بجامعة الملك خالد وذلك لإبداء آرائهم عن سلامة الفقرات من حيث الدقة العلمية ، والصياغة اللغوية ، ومدى منسبتها لمجال وموضوع الدراسة، وبناء عليه تم إجراء بعض التعديلات بالحذف والإضافة وإعادة صياغة بعض العبارات.

- **التحقق من مستوى الثبات / الاعتمادية في المقاييس :** يشير مستوى الثبات / الاعتمادية في المقاييس إلي الدرجة التي يتمتع بها المقياس المستخدم في توفير نتائج متسقة في ظل ظروف متنوعة ومستقلة لأسئلة متعددة ولكن لقياس نفس الخاصية محل الاهتمام لنفس

المستقصي منهم ، ويعتبر أسلوب معامل الارتباط ألفا من أكثر الطرق المستخدمة في تقييم الثبات / الاعتمادية في القياس ويتسم بدرجة عالية من الدقة من حيث قدرته علي قياس درجة الاتساق أو التوافق بين المحتويات المتعددة للقياس المستخدم (إدريس، 2016)، ومن ثم تقرر استبعاد أي متغير يحصل على معامل ارتباط إجمالي أقل من 30. بينه وبين باقي المتغيرات في المقياس نفسه.

### جدول (1)

تقييم درجة الاتساق الداخلي بين محتويات المقاييس المستخدمة في البحث باستخدام معامل الارتباط ألفا

معامل ألفا	عدد المتغيرات	المقاييس المستخدمة في البحث
المحور الأول : ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء		
0.978	9	التوظيف الأخضر
0.869	3	الاختيار والتعيين الأخضر
0.975	6	التوصيف الأخضر
0.979	6	تصميم الوظائف
0.981	10	التدريب الأخضر
0.876	7	المكافآت الخضراء
0.970	6	تقييم الأداء الأخضر
0.994	51	إجمالي مقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء
المحور الثاني : الإنتاجية الخضراء		
0.958	11	الإنتاجية الخضراء

المصدر: من إعداد الباحثة بناء علي نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من البيانات الواردة في الجدول أن قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لفقرات مجالات الدراسة كانت مرتفعة وتراوحت بين (0.869-0.979) حيث كان أدناها في مجال الاختيار والتعيين الأخضر حيث بلغت (0.869)، مما يؤكد علي الثبات والتناسق الداخلي للمحاور داخل هذه الأداة ، كما بلغت قيمة ألفا للأداة ككل (0.994) ، أما المحور الثاني والخاص بالإنتاجية الخضراء فبلغ (0.958) ، وعليه فإن جميع القيم هي أكبر من المقياس المتعارف عليه للثبات البالغ (60%) ، ويدل ذلك علي ثبات عال للاستبانة وصدق وثبات قائم الاستقصاء التي تم جمع البيانات الميدانية عن طريقها ، وصحة البيانات وإمكانية تعميم النتائج.

توصيف مجتمع الدراسة:

جدول (2)  
الخصائص الديمغرافية لأفراد مجتمع الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع	ذكر	330	100%
	أنثي	-	-
المستوي التعليمي	متوسط	97	29.4%
	عالي	187	56.7%
	دبلوم	46	13.9%
	ماجستير	-	-
	دكتوراه	-	-
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	-	-
	من 5 سنوات إلي أقل من 10 سنوات	-	-
	من 10 سنوات إلي أقل من 15 سنة	140	42.4%
	15 سنة فأكثر	190	57.6%

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الاحصائي

يوضح الجدول الخصائص العامة بعينة الدراسة وهي البيانات العامة التي تم التوصل إليها كما يلي:  
النوع: عينة الدراسة كانت كلها من الذكور نظرا لطبيعة المهن الصناعية والعمالة وعدم إتاحة هذه الفرص للنساء بنسبة 100%.

**المستوي التعليمي:** شكلت الفئة الذين يحملون مؤهل عالي (بكالوريوس) نسبة 56.7% ، تلاها الأفراد الحاصلين علي مؤهل متوسط بنسبة 29.4% ، أما الحاصلين علي درجة الدبلوم فكانت 13.9% مما يدل علي اهتمام الشركات باختيار الدرجات العلمية الأعلى، بينما لم يحصل أي منهم علي درجة الماجستير والدكتوراه نظرا للانشغال الوظيفي.

**سنوات الخبرة:** شكلت الفئة من 15 سنة فأكثر نسبة 57.6% تلتها من 10 سنوات إلي أقل من 15 سنة بنسبة 42.4% ولم يحصل كلا من 5 سنوات إلي أقل من 10 سنوات، أقل من 5 سنوات على أي نسبة، مما يدل على أن هؤلاء العمال من قدامي العاملين ويتمتعون بالخبرة والاستقرار الوظيفي وأن الشركة لم توظف عمال جدد الفترة الأخيرة.

**التحليل الوصفي للبيانات:**

نتائج السؤال الأول ومناقشتها: ما مستوي تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الشركات الصناعية العاملة في أربها؟ للإجابة عن السؤال الأول استخدمت الباحثة الاختبارات

الوصفية المناسبة: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والدرجة الكلية للفقرات.

### جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوي الأهمية	ترتيب الأهمية
<b>التوظيف الأخضر</b>				
تهتم الشركة بتوضيح السياسات والاستراتيجيات البيئية في سياسة التوظيف.	3.8667	.82906	7	مرتفع
تمتلك إدارة الموارد البشرية رؤية وتصورات حول الممارسات الخضراء للمرشحين للوظائف الخضراء.	4.0182	.92564	3	مرتفع
تحرص الشركة علي استقطاب الكفاءات التي لديها معرفة ووعي بيئي وقيم خضراء لشغل الوظائف الشاغرة.	4.0182	.92564	2	مرتفع
تعمل الشركة علي استقطاب الافراد الذين يتمتعون بالكفاءات والمهارات الخضراء.	3.8727	.83367	9	مرتفع
تحرص الشركة علي اختيار وتعيين المرشحين الذين لديهم ووعي بيئي وفهم للمسئولية الاجتماعية.	4.1485	.98271	1	مرتفع
تعرب المنظمة عن تفضيل المرشحين الذين يتمتعون بالكفاءة والمشاركة في المبادرات البيئية في رسائل التوظيف.	4.0091	.92084	5	مرتفع
معظم إجراءات التوظيف تتم بوسائل خضراء مثل الإعلان الأخضر وعقد المقابلات.	3.7242	.87503	6	مرتفع
تعرب الشركة في إعلانات التوظيف عن القيم البيئية وأهمية توفرها للمتقدمين إلي الوظائف.	3.8697	.98530	8	مرتفع
تركز المقابلات الوظيفية علي استكشاف مدي اختلاف المرشحين للوظائف علي المستوي الملائم من الوعي البيئي.	4.0091	.92084	4	مرتفع
المتوسط الحسابي العام للتوظيف الأخضر.	3.9485		مرتفع	
<b>الاختيار والتعيين الأخضر</b>				
إذا اهتمت منظمتي بالأداء البيئي سيجذب العاملین للعمل بالمنظمة.	3.1697	.98699	3	متوسط
اختيار العاملين بمنظمتي قادرا علي الاختيار بناء علي الاعتبارات البيئية.	3.7303	1.15514	2	مرتفع
منظمتي قادرة علي تعيين العاملين الذين لديهم المعرفة والوعي بالأداء البيئي.	4.0182	.92564	1	مرتفع
المتوسط الحسابي العام للاختيار والتعيين الأخضر.	3.6394		مرتفع	
<b>التوصيف الأخضر</b>				
تتضمن الاوصاف الوظيفية مهام وواجبات تعكس ووعي	3.8636	.82673	3	مرتفع



				الموظفين بالممارسات الخضراء.
مرتفع	1	.92084	4.0091	يتم وصف الوظائف الإدارية الخضراء الصديقة للبيئة للموظفين.
مرتفع	4	.98756	3.8636	يعكس وصف ومتطلبات الوظيفة اهتمام المنظمة بالمعايير البيئية.
مرتفع	2	1.06477	4.0030	وظيفتي بالمنظمة تمكنني من استخدام مواد صديقة للبيئة.
مرتفع	5	.98756	3.8636	وظيفتي بالمنظمة قادرة علي المشاركة في الاهتمام بالأنشطة الصديقة للبيئة.
مرتفع	6	.87424	3.7273	وظيفتي بالمنظمة قادرة علي إلمامي بالمعلومات عن الأنشطة الصديقة للبيئة بمجال عملي.
	مرتفع		3.8884	المتوسط الحسابي العام للتوصيف الأخضر.
<b>تصميم الوظائف</b>				
مرتفع	6	.87656	3.7182	تقوم الشركة بتصميم مجموعة من المهام والمسؤوليات المتعلقة بحماي البيئة في كل وظيفة.
مرتفع	5	.82673	3.8636	يتم الاخذ بالمتطلبات البيئية في وصف الوظائف.
مرتفع	4	.82906	3.8667	تصميم الهيكل التنظيمي يساعد علي بناء فرق عمل تقوم بمعالجات القضايا البيئية.
مرتفع	1	.98698	4.1606	تعتمد الإدارة العليا علي الأبعاد البيئية كأساس في تصميم الوظائف.
مرتفع	2	.98698	4.1606	يتم استحداث وظائف ومناصب تساعد علي زيادة الاهتمام بالجوانب البيئية.
مرتفع	3	.92084	4.0091	هناك عدد من قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية لنشر الثقافة الخضراء في الشركة.
	مرتفع		3.9631	المتوسط الحسابي العام لتصميم الوظائف.
<b>التدريب الأخضر</b>				
مرتفع	5	.82673	3.8636	تطور برامج تدريبية في الإدارة البيئية لزيادة الوعي البيئي والمهارات والخبرات للعاملين.
مرتفع	6	.82673	3.8636	تقوم الشركة بنشر التوعية بين موظفيها عن حفظ الطاقة و استخدام سيارات النقل الجماعي.
مرتفع	9	.87110	3.7121	توفر الشركة التدريب لتعزيز القيم الخضراء التي من شأنها أن تقلل من الآثار السلبية مع البيئة.
مرتفع	4	.82673	3.8636	تنفذ الشركة برامج تدريبية لتطوير المعارف الخضراء للموظفين ولتنمية المهارات اللازمة لتحسين فهم أهمية الحد من التلوث البيئي.
مرتفع	1	.45057	4.2818	توفر الإدارة المواد التدريبية للموظفين على الانترنت وذلك لتقليل استخدام الورق.
مرتفع	3	.82673	3.8636	تعقد الإدارة برامج تدريبية تعزز المسؤولية الاجتماعية

				لدي الموظفين فيما يتعلق بحماية البيئة والحد من استنزاف الموارد الطبيعية.
مرتفع	10	.72432	3.5758	هناك مناخ للتعلم المتبادل بين العاملين للسلوك الأخضر والتوعية به في الشركة.
مرتفع	2	.82673	3.8636	يتم استخدام أساليب تدريب خضراء في برامج التدريب.
مرتفع	8	.82673	3.8636	تختم البرامج التدريبية التطبيقية علي اكتساب المهارات المتعلقة بالجوانب الخضراء.
مرتفع	7	.82673	3.8636	تحت البرامج التدريبية التحويلية علي تطوير السلوكيات المتعلقة بالجوانب الصديقة للبيئة.
	مرتفع		3.8615	المتوسط الحسابي العام للتدريب الأخضر.
<b>المكافآت الخضراء</b>				
مرتفع	5	.69377	3.7212	تقدم المنظمة مكافأة المقترحات الخضراء لتشجيع الأنشطة والسلوكيات الصديقة للبيئة.
مرتفع	3	.98162	4.1455	تقدم المنظمة الثناء والمدح للأفراد الذين لهم اهتمامات بالبيئة.
مرتفع	4	.91592	4.0000	هناك مكافأة خاصة لغرض تشجيع العاملين علي اكتساب المهارات الخضراء.
مرتفع	1	.69753	4.2909	يتم تحفيز العاملين المستخدمين وسائل خضراء خارج العمل مثل الوقود الأخضر في سياراتهم.
مرتفع	2	.98380	4.1515	التحفيز الأخضر زاد من درجة وعي واهتمام العاملين بالبيئة.
متوسط	7	1.14702	3.3121	التحفيز الأخضر المعنوي يساعد علي تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين.
مرتفع	6	1.49038	3.6061	التحفيز الأخضر المعنوي لا يقل أهمية عن التحفيز الأخضر المادي
	مرتفع		3.8896	المتوسط الحسابي العام للمكافآت الخضراء.
<b>تقييم الأداء الأخضر</b>				
مرتفع	3	.91592	4.0000	تقوم الشركة بقياس الأداء الأخضر وتجده ضرورة ملحة في العمل.
مرتفع	1	1.04192	4.4364	لدي ادارة الموارد البشرية مؤشرات للأداء الأخضر الصديقة للبيئة.
مرتفع	4	.82673	3.8636	يقوم المدراء بوضع الأهداف والغايات الخضراء.
مرتفع	6	.98756	3.8636	يأخذ المدراء تحقيق النتائج الخضراء المدروسة في التقييم بعين الاعتبار.
مرتفع	5	.82673	3.8636	قدرة منظمتي علي الاهتمام بالنواحي البيئية عند تقييم أدائي بالمنظمة.
مرتفع	2	.92405	4.0152	يتم معرفتي بنتائج تقييم أدائي بمجال عملي ككل بما فيه الأداء البيئي.
	مرتفع		4.0071	المتوسط الحسابي العام لتقييم الأداء الأخضر.

مرتفع		3.8854	المتوسط الحسابي العام لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء
		.80272	
<b>ثانياً : المحور الثاني (الإنتاجية الخضراء)</b>			
مرتفع	8	.82906	تضع الشركة خطط إنتاجية تراعي الجوانب البيئية.
مرتفع	1	.98698	تقوم الشركة باتخاذ التدابير كافة لتقليل التلوث البيئي.
مرتفع	2	1.02447	تسعى الشركة إلي ابتكار وسائل جديدة صديقة للبيئة.
مرتفع	5	1.06758	تعمل الشركة علي توفير بنية تحتية لتطبيق الإنتاجية الخضراء.
مرتفع	4	.92405	تتعاون الشركة مع السلطات المختصة لمراقبة البيئة المحيطة بها.
مرتفع	9	.82201	تمتلك الشركة تكنولوجيا صديقة للبيئة في عملية الإنتاج.
مرتفع	7	.82673	تلتزم الشركة بالإنتاج النظيف الصديق للبيئة.
متوسط	11	1.17798	توظف أفراد ذو اهتمامات ووعي بيئي هو ميزة تنافسية للمنظمة.
مرتفع	6	1.06762	التصنيف الأخضر للمنظمة كان له أثر فعال علي زيادة الحصة السوقية.
مرتفع	3	1.12489	تعزز العلامة التجارية الخضراء أدي لزيادة الحصة السوقية.
مرتفع	10	.98780	التحفيز الأخضر كان له أثر فعال في زيادة نجاعة فريق التسويق.
مرتفع		<b>3.9394</b>	<b>المتوسط الحسابي العام للإنتاجية الخضراء.</b>
		<b>.83180</b>	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الاحصائي

بلغ المتوسط العام لُبعد تصميم الوظائف ( 3.9631 ) بمستوي أهمية مرتفع وقد أُنفق العاملين علي أهمية تصميم الوظيفة بما يتناسب مع المفاهيم الخضراء ، تلي ذلك بعد التوظيف الأخضر (3.9485) بمستوي أهمية مرتفع ، كما يلاحظ أن الانحراف المعياري لبعض العبارات جاء أكبر من (1) مما يدل علي تباين في آراء عينة الدراسة حول هذه العبارات ، وتفسر الباحثة ذلك إلي عدم وجود آليات للتوظيف الأخضر والقدرات الوظيفية التي تتناسب مع المفاهيم الحديثة التي ظهرت مؤخراً ، وعدم تصميم الوظائف بما يحقق الإنتاجية الخضراء مما يستوجب من إدارة الشركات العمل علي التهيئة والاعداد الجيد للعاملين وتتفق هذه النتائج مع دراسة Pham et el, 2019 بوجود تأثير إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ممثلة في تنمية القدرات والتحفيز والفرصة الخضراء في تنمية السلوكيات الخضراء الطوعية للموظفين في فنادق فينتام & ودراسة Zrang et. Al.,2019 وجود تأثير إيجابي مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تنمية السلوك الأخضر للموظفين في منظمات الاعمال الصينية، كما أكدت دراسة إبراهيم 2018

وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتنمية السلوك الأخضر للموظفين في شركات قطاع الاستثمار الصناعي السعودي

#### اختبار صحة الفروض

**الفرض الأول** " توجد علاقة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، الاختيار والتعيين الأخضر، التوصيف الأخضر، تصميم الوظائف، التدريب الأخضر، المكافآت الخضراء، تقييم الأداء الأخضر) كل علي حدي والإنتاجية الخضراء لدي العاملين" ، ولاختبار الفرضية قامت الباحثة باستخدام معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار بين الدرجة الكلية لمحور المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والإنتاجية الخضراء للشركات وإثبات صحة أو عدم صحة هذا الفرض تم إجراء الاختبارات التالية كما يلي:

- **معامل الارتباط:** يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والإنتاجية الخضراء

#### جدول (4)

#### نتائج اختبار معامل الارتباط للفرض

المتغير التابع الإنتاجية الخضراء	المعاملات	المتغير المستقل
.934**	معامل الارتباط	ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء
.000	مستوي الدلالة	
330	حجم العينة	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول أنه علاقة ارتباط طردية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كمتغير مستقل والإنتاجية الخضراء للشركات كمتغير تابع، حيث بلغت معامل الارتباط ( ) في المتوسط بقيمة احتمالية ( ) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) مما يعني وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كمتغير مستقل والإنتاجية الخضراء للشركات كمتغير تابع.

تحليل الانحدار لحساب تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كمتغير مستقل والإنتاجية الخضراء للشركات كمتغير تابع

جدول (5)

نتائج اختبار معامل الانحدار لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كمتغير مستقل والإنتاجية الخضراء للشركات كمتغير تابع

معامل التحديد	اختبار T		اختبار F		معادلة الانحدار			البيان
	مستوي الدلالة	قيمة T	مستوي الدلالة	قيمة F	قيمة الخطأ المعياري	المعاملات B	قيمة beta	
.872	.027	2.216	.000b	2231.679	.081	.180	.968	التابع (الإنتاجية الخضراء)
	.000	47.241						المستقل ( ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء)

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الاحصائي

نلاحظ من الجدول أن النتائج مقبولة إحصائياً حيث بلغت قيمة ف ( 2231.679 ) وهي دالة بمستوي دلالة (000) وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل علي المتغير التابع للشركات محل الدراسة، كما بلغت قيمة ت المحسوبة ( 47.241 ) بمستوي دلالة (0.000) ، وأن معامل التحديد 872. تعني أن النموذج يستطيع تفسير التباين والتغيير في المتغير التابع بمقدار 87.2% وقيمة أقل من مستوي الدلالة 0.05 وبناء على ذلك هناك علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كمتغير مستقل والإنتاجية الخضراء للشركات كمتغير تابع.

معادلة الانحدار (الإنتاجية الخضراء) =  $0.180 + 0.968 \times$  ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Saeed rt. Al,2019 وجود تأثير إيجابي مباشر بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتنمية السلوكيات الصديقة للبيئة للموظفين في منظمات الاعمال الصناعية في باكستان، كما توصلت دراسة Rawashdeh,2018 إلى وجود علاقة ارتباط إيجابي بين بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي في منظمات الخدمة الصحية، وكما توصلت دراسة Skaikh,2015 أن دور إدارة الموارد البشرية الخضراء يسهم بدور كبير في حركة الاتجاه للأخضر وتحفيز العاملين للتحرك له.

**نتائج الدراسة:** أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والإنتاجية الخضراء في الشركات الصناعية، كما

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر دالا إحصائيا بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والإنتاجية الخضراء في الشركات الصناعية.

**توصيات الدراسة:** في ضوء نتائج الدراسة يمكن تطوير العديد من التوصيات ذات العلاقة بأبعاد الدراسة كما يلي: -

التوصية	آليات التنفيذ	مسؤولية التنفيذ
وضع أنظمة متقدمة لعمليات الاستقطاب والاختيار والتوظيف الأخضر	التخطيط الاستراتيجي للاحتياجات من الموارد البشرية من خلال استقطاب العاملين ذوي الوعي الأخضر. تحديث دليل توصيف الوظائف ليتضمن الجوانب البيئية ووضع معايير للمقابلات التوظيف وفقا للأنشطة صديقة البيئة والمبادرات الخضراء المنفذة من قبل المرشحين. تصميم نظام رصد وتقييم الأداء الأخضر للعاملين ومشاركة العاملين نتائج التقييمات مع ربطه باستراتيجيات تعويضات صديقة للبيئة.	القائمين على الإدارة العليا القائمين على إدارة الموارد البشرية
وضع استراتيجيات لاكتشاف والمحافظة على العاملين ذو التوجه البيئي	تعميق مفهوم الممارسات الخضراء والإنتاجية الخضراء. أهمية أن تركز الثقافة الداخلية على وجود برامج تدريب تتعلق بحماية البيئة وتوفر المعلومات حول سياسات القيم والاهداف الخضراء للمنظمة. نشر الثقافة الخضراء في الشركة وتدعيم سلوكيات العاملين الخضراء. العمل على زيادة الوعي للعاملين تجاه حماية البيئة من خلال برامج تثقيف لزيادة المسؤولية تجاه البيئة.	القائمين على إدارة الموارد البشرية
استحداث إدارة للمحافظة على البيئة	وضع الهيكل التنظيمي المناسب واللوائح والسياسات لتكوين كيان جديد يضع المهتمين بالمبادرات البيئية. التركيز على تغيير السلوك التنظيمي للعاملين من خلال تكوين مجاميع عمل خضراء لحماية البيئة وتعزيز الجهود الاجتماعية ذات التوجهات الخضراء، الاهتمام بالأنشطة المعززة للنواحي البيئية، تقديم مجموعة من المنتجات الخضراء لتثقيف الناس بالجوانب الخضراء. تطوير البرامج التدريبية في الإدارة البيئية لزيادة الوعي والمهارات في إدارة البيئة. تعزيز مهارات حماية البيئة واقتراح أفكار خضراء لتحسين الأداء البيئي.	الإدارة العليا بالشركات
توفير الميزانية الملائمة للعناية بالبيئة	وضع سياسة تحفيز خاصة بالمبادرات التي تهتم بالمنتجات الخضراء وعدم الهدر والمحافظة على البيئة من التلوث. تبني نظام تعويضات خضراء ومكافآت خاصة للمبادرين.	الإدارة العليا بالشركات
تفعيل الإنتاجية الخضراء	تعزيز سلسلة التجهيز الخضراء عن طريق تحفيز العاملين للاهتمام بالأعمال الخضراء بأسلوب تعاوني. الاهتمام بالمعلومات الداعمة للتوجهات الخضراء والتوجه نحو الاستثمار الأخضر في مجالات العمل كافة. تطبيق معايير المواصفة 14001 ذات العلاقة بالبيئة خلال دورة حياة المنتجات.	الإدارة العليا بالشركات

تصميم المنتجات الخضراء الموجهة للزبون عن طريق (سهولة ممارسة أجزاء من المنتجات وتقليل الطلب على الطاقة، استخدام الموارد الديناميكية، تصميم المنتجات المتعددة الوظائف، إطالة مدة حياة المنتجات، تقليل مستوى الخطأ عند الاستخدام من قبل الزبون).

تصميم وتطوير المنتجات الخضراء لحماية البيئة والتي تهتم بتحقيق الإنتاج المطابق للمواصفات مع تطوير الطاقة المستدامة وتعزيز مستوى التطبيق العملي للمنتجات والخدمات، التصنيع الأخضر الذي يقلل من مستوى التلوث.

إعادة تدوير المنتجات عن طريق استخدام التكنولوجيا المساعدة ووجود أنظمة تمكن من إعادة المواد.

تقديم الخدمات الخضراء بعد استخدام المنتجات عن طريق تقديم خدمات الاسترجاع، تجنب المواد الثقيلة الضارة بالمواد الأخرى، سلامة التعامل مع التكنولوجيا.

معالجة مخلفات العملية الإنتاجية عن طريق وضع الآليات المناسبة لمعالجة المخلفات والسيطرة على التلوث البيئي.

مشاركة العاملين وضع الخطط الكفيلة بتقليل استهلاك الطاقة بالتركيز على استخدام الطاقة النظيفة، والاهتمام بالمعدات وتوفير الطاقة وتقليل التكلفة وزيادة مستوى الإنتاج.

## المراجع

### المراجع العربية

- عمرو ، محمد محمد ، و الزغبير، بيان حمدي. (2020). الادارة الخضراء في الشركات الصناعية في منطقة جنوب الضفة الغربية. *أماراباك*، (11) 39، 45-60.
- الربيعي ، لؤي راضي خليفه. (2016). تصميم وتقييم متطلبات نظام التصنيع الاخضر دراسة حالة في شركة ديالي العامة للصناعات الكهربائية . معمل محولات التوزيع. رسالة ماجستير غير منشورة. العراق، بغداد: الجامعة المستنصرية.
- الصاوي، محمود، الدباخ، تماضر(2021). " دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان "، *المجلة العربية للإدارة*، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 41، (2) ، يونيو ، 73-94.
- عبد الرحمن ، أشرف عبد الرحمن محمد. (2021). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء علي الحصة السوقية دراسة تطبيقية علي مجموعة من المنظمات الصناعية المصرية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 12(1)، 406-444.
- عواد، الاء سعيد أمين. (2020). أثر التدريب الاخضر علي الصحة التنظيمية : دراسة ميدانية علي مؤسسة مصر الخير. *المجلة العلمية للأقتصاد والتجارة*، جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، عدد 4، ديسمبر 127-150.
- الزبيدي ، غني دحام. (2016). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية بحث ميداني في الشركة العامة للزيوت النباتية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، جامعة بغداد ، العراق ، 23(89).
- علاّب رشيد ،(2017). " نظم الإدارة البيئية ISO14000 واقع ومعوقات تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التيسير ، جامعة محمد أبو ضياف ، المسيلة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير ، الجزائر.
- بلالي ، أحمد ، و سملاي ، يحضيه. (2018). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية. *مجلة رؤي اقتصادية*، ديسمبر، 8(2)، ص 115-133.
- إسماعيل ، إيناس أحمد. (2021). دور الادارة الخضراء للموارد البشرية في تحقيق سياسات الاقتصاد الاخضر للتنمية المستدامة : دراسة ميدانية علي الجهات المعنية بالتنمية المستدامة في مصر. *المجلة العلمية للأقتصاد والتجارة*، جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، عدد 4، ديسمبر ، 533-574.



- إبراهيم ،مني محمد سيد. (2018). نموذج مقترح لمسببات ونتائج السلوك الاخضر للموظف : دراسة تطبيقية في شركات الاستثمار الصناعي السعودي. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، 25 (3)، 399-443.
- إدريس ،ثابت عبد الرحمن. (2016). *بحوث التسويق : أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض*. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- جميل ،عمر قيس. (2020). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء: مدخل لدعم عملية التعليم الالكتروني دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الانبار. *مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، جامعة الانبار ، كلية الإدارة والاقتصاد، 12 (29)، 273-290.
- الصمادي ، سامي. (2008). *التسويق الأخضر توجه العالم في القرن الحادي والعشرين*. د ط ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، الملتقى العربي الخامس في التسويق ، بيروت ، 25-28 يونيو، 5.
- الزيادي ،بسنت عادل رمضان. (2017). إطار مقترح لتطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها علي تحقيق التوافق التنظيمي بين الفرد والمنظمة في بيئة العمل : دراسة تطبيقية علي الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، عدد 1، ص 318-253.
- داود ، فضيلة سلمان. (2017). دور استراتيجية الانتاجية الخضراء في تحقيق الاستدامة للأداء البيئي والاجتماعي دراسة ميدانية في شركة الحفر العراقية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومي للبحوث غزة*، 1 (2)، أبريل ، 76-93.
- أحمد ،محمد عبد العزيز سيد ، و أبو العينين رانيا السيد إبراهيم. ( 2021). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كميزة تنافسية في الفنادق بالتطبيق علي واحة سيوة. *مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات*، 2، يونيو ، 11-1.
- عرنوس ،محمد حسن. (2019). أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء علي التطوير التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات دراسة تطبيقية علي قطاع الأسمدة والصناعات الكيماوية، جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، مصر.
- حمزة ، محمد فليح. (2019). دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة ( دراسة تطبيقية). *رسالة ماجستير*. بغداد، العراق: كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد.

إسماعيل ،عمار فتحي موسي ، و البردان، محمود فوزي أمين. ( 2018). دور ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية: دراسة تطبيقية. *المجلة العلمية للبحوث التجارية، جامعة المنوفية ، كلية التجارة، السنة 5، العدد 2، 1، إبريل 61-121.*

العولقي ،عبد الله احمد حمود. (2021). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الاداء المستدام: الدور الوسيط للمعرفة البيئية والسلوك الاخضر للموظفين. *مجلة الادارة العامة، معهد الإدارة العامة، السنة 62، العدد 2، ديسمبر ، 267-330.*

أصرف ، حامد جودت(2021). " دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق البراعة التنظيمية دراسة تطبيقية علي العاملين بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية في دولة الامارات العربية المتحدة ، *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة ، جامعة كفر الشيخ ، كلية التجارة ، 7(12)، الجزء الأول ، يوليو ، 593-644.*

سعيد ، أسماء. (2015). "إمكانية تطبيق أدوات الانتاجية الخضراء وأثرها في تحسين سمعة الشركة". *رسالة ماجستير غير منشورة. سلطنة عمان، صلالة: كلية التجارة والعلوم الادارية - جامعة ظفار، سلطنة عمان .*

الغرابلي ، زينب إسماعيل ، عبد القادر ، علي أحمد ، و يحي ، بريهان فطين. (2021). واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالابتكار الاخضر دراسة ميانية علي فنادق النجمة الخضراء في مصر. *المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، 41(3)، سبتمبر ، 318-340.*

إلياس شاهد، و عبد النعيم دمزور. (ديسمبر، 2016). أهمية المنتجات الخضراء في المؤسسات الصناعية. *مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 20، الصفحات 288-303. جامعة محمد خيصر بسكرة – كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير*

سعد، سامية جلال (2005). " الإدارة البيئية المتكاملة " ، د ط، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 228.

عباس ،سعد كريم حسين ، و الشيباوي حامد كاظم متعب. (2021). توظيف المزيج التسويقي الأخضر في تحسين المسؤولية الاجتماعية للمستهلك: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة في محافظة بابل. *مجلة الدراسات المستدامة، 3(4) ، الصفحات 250-281.*

**المراجع الأجنبية:**

Manin UILH, (2017). Integrating Environmental Sustainability in to human resource mangement. A Cpomrrensive Review on Green Human Resource mangement, p. 1415.

- Jabbours ,C.J.C.,(2011).How green are HRM practices, organizational culture ,learning and teamwork ?A Brazilian study. *Industrial and commercial training*,43(2).
- Ashraf,F.,Ashraf,I.,Anam ,W.,(2015).Green HR for businesses *Int.*
- Opatha,H.H.P., Arulrajah, & A.A. (2014). Green Human Resource Management: A Simplified general reflections. *International Business Research*, 7(8), p. 101.
- Saeed,BB.,Afsar,B,Hafeez,S.,Khan,I.,Tahir,M.,Afridi,MA.,(2019).Promoting employee's pro- environment behavior through green human resource management practices. *Corp.soc.resp.environ.manage.*,26:424-438.
- Milliman,J.(2013) ."Leading – Edge Green Human resource practices: Vital components to Advancing environmental sustainability", *Environmental Quality Management*
- Diana,A.C.(2016).A study on effectiveness of green recruitment practices among HR executives of IT sector. *Journal of business and management*, p.8-11.
- Zibarras,L.D.,& Coan,P.(2015).HRM Practices used to promote pro-environmental behavior :AUK survey. *The international Journal of human resource management*,26(16),2121-2142.
- Cheema,S.& Javed,F.(2017).The effects of corporate social responsibility toward green human resource management: the mediating role of sustainable environment. *Cogent business& management*, 4(1),1310012.
- Ibrahim, Hadziroh, I., Yusoff,Yusliza Mohd, and Zin, Lazim Mohd, (2015). EHRM need for green human resource management. *Conference on green human resource management (C GHRM )*. school of business , university Sains Malaysia,penang , 30-31 May, pp. 69-68.
- Muhamed Abdullah, &Yusliz Mohd, (2015). Green training and development ; A strategic A pproach for organizational sustainability . *conference on green human resource management (C GHRM)*. school of business ,university sains Malaysia ,penang , 30-31 May ,p.109.

- Yong Jing , &Yusliz Mohd, (2015). From Green human resource management(*HRM*) to sustainability,. *conference on green human resource management (C GHRM)*. school of business ,university sains Malaysia ,penang , 30-31 May ,p.103.
- Hosain, Sajjad and Rahman , Sadiqur (2016). Green human resource management: A theoretical overview.*IOSR. Journal of business and management ( IOSR-JBM)*,*Vol.18,Iss 6*,Jun, pp. 59-54.
- Dumont ,Jenny&Shen , J. and Dend , Xin . (2016). Effect of green HRM practices on employee workplace green behavior: the role of psychological green climate and employee green values . *Human resource management*.
- Cheema ,Sadia, Tisman ,Ahmad and Javed , Farheen. (2015). Green human resources practices: Implementations and hurdles of SMES in pakistan. *Journal of business studies quarterly*, *Vol.7,No. 2*, pp. 230-244.
- Janali , M.,Kaffashpoor,A.,Rahimpour ,A.,&Samanian ,M. (2020). Designing A paradigm Model for Green Human Resource Management Using Data - based Method . *case study on municipality of Mashhad*.
- Rawashdeh . Adnan M. (2018). The impact of green human resource management on organizational environmental performance in Jordanian health service organizations *Management Science letters* 8,1049-1058.
- Yusoff M.Y.,Nejati.M.Kee.D.M.& Amran. A.(2018). Linking green human resource management practices to environmental performance in hotel industry . *Global business review*, 21(3),1-18.
- Abdulghaffar ,N. (2017). Green workplace behaviour in Saudi Arabia : the case of enviroco. *Journal of management and sustainability*,7( 1), pp. 27-18.
- John Wasik, (1996). *Marketing and management - a globalperspective*, Blackwell publisher LTD, Oxford,United Kingdom,p.110.
- Krishna Kumar Veluri, (2021). Green Marketing - Indian Consumer Awareness and marketing Influence on Buying Decision. *International Journal of Research in Commerce and Management*, *Vol.3, No.2*, February ,p. 60.

- Tang,G.,Chen,Y.,Jiang,Y.,Paille,P.,Jia,J. (2017). Green Human Resource Management Practices: Scale development and validity . *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(1), pp. 31-55.
- Deshwal,Parul, (2015). Green HRM :An organizational strategy of greening people . *International Journalof Applied Research*, pp. 176-181.
- Popli.P. (2014). A study of Green HR practices,ITs Awareness and Implementation in the industries in Nasik. *G.J.C.M.P*,3( 1), pp. 114-118.
- Sharma,R.&Gupta,N. (2016) Green HRM An Innovative A pproach to Environmental Sustainability. *University of Jommu*.
- Mousa,S.K., M., &Othman, M. (2020). The Impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework, *Journal of cleaner production*,243, p. 118595.
- Fawehinmi,O., Yusliza, M.Y., Mohamad, Z., Faezah, J.N., F., &Muhammad, Z., (2020). *Assessing the green behaviour of academics ,the role of green human resource management and environmental knowledge*. Retrieved from <https://www.emerald .com/insight/0143-7720.htm>
- Zhang, Y.,Luo,Y.,Zhang,X.,& Zhao,J. (2019). How green human resource management canpromote green employee behavior in china :a technology acceptance model perspective. *Sustainability*,11( 9), pp. 80-54.
- Pham,N.T.,Tuckova,Z.,&Jabbour,C.J.C. (2019). Greening the hospitality industry : how do green human resource management practices influence organizational citizenship behavior in hotels? A mixed - methods study. *Tourism management*,72, pp. 386-399.
- Mishra,p.(2017). green human resource management: a framework for sustainable organizational development in an emerging economy. *International Journal of organizational analysis*, 25(5),762-788.

## **The Role of Green Resource Management Practices to Achieve Green Productivity for Industrial Companies in Abha**

### **Abstract:**

The current research aims to characterize the reality of green resource management practices in industrial companies in Abha , as it aims to verify the nature of the relationship between these practices and green productivity of companies from the point of view of their workers, and to any extent there are moral relations between the practices of green human resources management and green productivity, To achieve this, the investigation list was relied on to collect the initial data using a random sample .The results of the study showed the adoption of the practices of green human resources management by companies, and the results found that the results of the study showed that there is a strong direct relationship with statistically significant between the practices of green human resources management and green productivity in industrial companies, and the results of the study showed that there is an effect Statistically indicated between the practices of green human resources management and green productivity in industrial companies

### **Keywords:**

Green Human Resources Management practices - Green Human Resources Management - Productivity - Green Product