المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات
International Journal of Research and Studies Publishing
ISSN: 2709-7064
المجلد الثالث - الإصدار السادس والعشرون
تأريخ الإصدار: 20 ديسمبر 2021م

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء التوظيف الأخضر وتقييم الأداء الأخضر على استراتيجية التمايز (دراسة ميدانية على شركة سدكو القابضة في جدة)

The impact of Green Human Resource Management Practices Green Recruitment and Green Performance Evaluation on The Differentiation Strategy (A field study on SEDCO Holding in Jeddah)

الباحثة/ دلال محمد الغامدي[1]، الباحثة/ لمياء عبد الله سالم بادغيش[2]*

ماجستير إدارة موارد بشرية، كلية الأعمال، جامعة جدة، المملكة العربية السعودية [1,2]

*Email: lamyaabdallaa@hotmail.com

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء التوظيف الأخضر وتقييم الأداء الأخضر على استراتيجية التمايز في شركة سدكو القابضة بجدة حيث تم توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة المتمثل من كافة العاملين بالشركة محل الدراسة والبالغ وعددهم (64) موظف. أما عينة الدراسة، فقد تكونت من كافة المديرين ورؤساء الأقسام ومشرفي الذين تم استرجاع الاستبانة الصالحة للتحليل الاحصائي والبالغ عددهم (50) موظف متاح وقت الدراسة. اعتمدت الباحثتين على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS بهدف تحقيق أهداف الدراسة. وكان من أبرز نتائج الدراسة، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر تقييم الأداء الأخضر) على استراتيجية التمايز بشركة سدكو القابضة بجدة، وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة ضرورة إشاعة ثقافة الاهتمام بالمحافظة على بيئة العمل بين العاملين في شركة سدكو القابضة بجدة واهمية تبني المبادرات الخضراء للمحافظة على بيئة العمل كأجراء المسابقات بين الأقسام والوحدات المختلفة في الشركات محل الدراسة كما اوصت الدراسة بأجراء بحوث مستقبلية لمعرفة واقع تطبيق الممارسات الخضراء في المنظمات السعودية خصوصاً، وباقي المنظمات في البلدان العربية عموماً ونموه وزيادة اعتماده عبر مختلف القطاعات.

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، التوظيف الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، استراتيجية التمايز، شركة سدكو القابضة بجدة.

المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات
International Journal of Research and Studies Publishing
ISSN: 2709-7064
المجلد الثالث - الإصدار السادس والعشرون
تأريخ الإصدار: 20 ديسمبر 2021م

The impact of Green Human Resource Management Practices Green Recruitment and Green Performance Evaluation on The Differentiation Strategy (A field study on SEDCO Holding in Jeddah)

Abstract:

This study is aimed to understand the impact of the green human resource management practices, which is called the Green Recruitment, and evaluate the green performance on the differentiation strategy in SEDCO Holding Company in Jeddah, where the questionnaire was distributed to the study population represented by 64 employees who are working in the study company .In terms of the study sample, it consisted of all managers, heads of departments, and supervisors who retrieved the valid questionnaire for statistical analysis, there were approximately (50) employees available at the time of the study.The two researchers relied on the descriptive analytical method using the sociology statistical package SPSS for the purpose of achieving the study objectives.Among the most prominent results of the study was the presence of a statistically significant effect of green human resource management practices (green recruitment, green performance evaluation) on the differentiation strategy of SIDCO Holding Company in Jeddah. In the light of the results, the study recommended the necessity of spreading a culture of interest in preserving the work environment among employees of SEDCO Holding Company in Jeddah, and the importance of adopting green initiatives to maintain the work environment, such as conducting competitions between the different departments and units in the companies under the study. The study also recommended conducting future research to know the reality of the application of green practices in Saudi organizations in particular and the rest of the organizations in Arab countries in general and its growth and increase its adoption across various sectors

Keywords: Green Human Resource Management Practices, Green Recruitment, Green Performance, Differentiation Strategy, SIDCO Holding Company

الفصل الاول: الإطار العام للدراسة

1- 1 مقدمة

الإدارة الخضراء، إدارة إنسانية الرؤى، إيجابية التوجيهات، تركز على احترام الإنسان، والتحاور معه ومعرفة تطلعاته وتوقعاته، والمحافظة على الموارد، وازداد الوعي بالإدارة الخضراء نظراً لما يشهده العالم من تداعيات سلبية للمسائل البيئية وازدياد النقص في الموارد، مما أدى ذلك لأجراء دراسات وأبحاثاً مكثفة، للوصول إلى منهجيات ناجحة في الحفاظ على البيئة، وتطوير مفاهيم الاقتصاد المستدام لخدمة الإنسان وإسعاده.

فظهرت الحاجة الى ممارسات الموارد البشرية الخضراء استجابة الى مبادرات المنظمات الدولية المهتمة بالقضايا البيئة الناتجة عن منظمات الاعمال وكذلك استجابة لتطلعات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي وضعت من أهدافها الرئيسية البيئة والتنمية المستدامة ونصت على ضرورة الحفاظ عليها وهي أيضا من المقومات الأساسية لجودة الحياة وضرورة الحد من مستويات التلوث في البيئة.

اصحبت ثقافة العمل الخضراء هي التوجه الجديد لمنظمات الاعمال ومفتاحها للمنافسة وللتميز من خلال الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة المتاحة بالشكل الذي يساعدها على تقليل التكاليف مع بقاء جودة العمليات.

ومما لا شك فيه ان إدارة المواد البشرية الخضراء بممارساتها (التوظيف الأخضر والتدريب والتطوير الأخضر والتقييم الأخضر والحوافز والتعويضات الخضراء) هيا شريك أساسي لتحقيق استراتيجية التمايز للمنظمات.

والممارسات الخضراء هي العمليات والتقنيات الفعلية التي من خلالها المنظمة تستطيع تقليل الاثار السلبية للبيئة والمجتمع اذ ان الغاية المثلى للإدارة الموار البشرية الخضراء هو الاستدامة للأداء البيئي والاجتماعي للعيش في أنظمة بيئية سليمة (Arulrajah et al., 2015)

فالممارسات الخضراء تدفع العاملين لإنجاز أكبر وتخضير الشركات بالأخص الممارسات والإجراءات العائدة لإدارة الموارد البشرية تمثل اتجاها جديدا في عالم الاعمال نحو الاهتمامات البيئية (نجم، 2008)

والإدارة الخضراء لها دور كبير وهام داخل المنظمة من خلال مساهمتها في تحقيق أهدافها وعامل مهم للأبداع عن طريق إيجاد طرق بديلة لتخفيض التكاليف بدون التقليل من كفاءتها وأيضا ممارسات الموارد البشرية كعلم حديث يعنى بالحفاظ على الميزة التنافسية بين المنظمات والحصول على موارد بشرية متميزة تتماشى مع متطلبات العصر الحديث.

من هنا حيث ترى الباحثتان أن الموارد البشرية هي من أهم الأصول في المنظمات التي تلعب دور مهم في إدارة شؤون الموظفين وأن زيادة الاهتمام والتوجه بالإدارة الخضراء عالمياً والتركيز من قبل منظمات الأعمال قد يتوجب عليها وعلى مدراء الموارد البشرية الحديثة لديها إلى دمج فلسفة الموارد البشرية الخضراء في رسالتها وسياساتها وإن هذه الممارسات ستؤدي إلى تعزيز نشاط العمال وصحتهم وزيادة انتاجيتهم أي أنها تزيد الكفاءة وتقل التكاليف وبالتالي ستزداد التنافسية والتشجيع على الإبداع في إدارة الموارد البشرية،

تهدف هذه الدراسة الى معرفة مستوى تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في شركة سدكو القابضة ومعرفة أثرها على استراتيجية التمايز وسيتم التركيز على ممارستين من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وهيا التوظيف الأخضر وتقييم الأداء الأخضر وذلك لأهميتها وتأثيرها البارز. (Renwik,Redman&Maquir,2013)

2-1 مشكلة الدراسة

تتميز بيئة منظمات الاعمال اليوم بدرجة عالية من الاضطراب والتغيرات المتسارعة الناتجة عن العولمة والتي أدت الى ظهور تحديات وفرص بيئية وحتى تستطيع المنظمات الاستمرار في ظل حدة المنافسة بين الأسواق المحلية والعالمية وجب عليها الاستفادة من موردها البشري كميزة تنافسية لها من خلال تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كاستراتيجية للتمايز .وعلى الرغم من وجود دراسات عن إدارة الموارد الخضراء لايزال هناك غموض في عملية تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ولان مفهوم الإدارة الخضراء حديث والاهتمام به اصبح عالميا أدى ذلك الاهتمام حافزا للباحثتين على دراسة اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بالمنظمات وتأثيرها على استراتيجية التمايز للمنظمة .

تتجسد مشكلة البحث من خلال معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتم دراسة ممارستين وهي التوظيف الأخضر وتقييم الأداء الأخضر ومعرفة مدى تأثيره على استراتيجية التمايز في المنظمة محل الدراسة والتعريف بمصطلح الموارد البشرية الخضراء وممارساتها وأهميتها لمنظمات الاعمال اليوم.

وعليه فقد جاءت هذه الدارسة للإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز في الشركات الخضراء؟

وينبثق عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أثر استخدام التوظيف الأخضر على استراتيجية التمايز في الشركات الخضراء؟
- ما أثر استخدام تقييم الأداء الأخضر على استراتيجية التمايز في الشركات الخضراء؟

3-1 أهمية البحث

يمكن تحديد أهمية الدراسة من خلال الموضوع الذي تتناوله والمساهمة والإضافة المتوقعة منه وعليه يمكن بيان أهمية الدراسة من جانبين:

أولا أهمية الدراسة على الصعيد الأكاديمي:

يعد موضوع الدراسة من المواضيع الجديدة في الإدارة فمصطلح الموارد البشرية الخضراء لايزال حديث ولا تزال جميع الدراسات في بداياتها سواء العربية او الأجنبية وجميعها تسعى الى تحقيق إضافة علمية في هذا الخصوص لذلك تعمل الدراسة على جذب انتباه الباحثين للبحث، واكتشاف المزيد من الأفكار المتعلقة بالممارسات الخضراء في إدارة الموارد البشرية لتحقيق التميز وخاصة أن الدراسة تتناول مفاهيم حديثة نسبيا في العالم العربي وبخاصة موضوع Green HR.

ثانيا أهمية الدراسة على الصعيد الميداني:

1- ندرة الأبحاث المطبقة في الوطن العربي الذي دفع بالباحثتين لتطبيقها واثراء المحتوى الوطني تماشيا مع تطلعات رؤية 2030.

2- زيادة الوعي لدى متخذي القرار بالسعي إلى تضمين الممارسات الخضراء لكافة الأنشطة والممارسات العائدة لإدارة الموارد البشرية، وزيادة الوعي بأهمية التوظيف الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، وبيان المنافع المتحققة للممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية.

1- 4 اهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز وتم التركيز على ممارستين من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وهيا التوظيف الأخضر وتقييم الأداء الأخضر في الشركات الخضراء رغبة بالتركيز على هاتين الممارستين وذلك من خلال التعرف على:

- التعرف على أثر استخدام التوظيف الأخضر على استراتيجية التمايز في الشركات الخضراء.
- التعرف على أثر استخدام تقييم الأداء الأخضر على استراتيجية التمايز في الشركات الخضراء.

1-5 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: "توجد علاقة إيجابية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ومتوسطات درجاتهم على مقياس استراتيجية التمايز في شركة سدكو القابضة في جدة محل الدراسة".

الفرضيات الفرعية:

1. "توجد علاقة إيجابية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس ممارسة التوظيف الأخضر ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية ومتوسطات درجاتهم على مقياس استراتيجية التمايز في شركة سدكو القابضة في جدة محل الدراسة".
2. "توجد علاقة إيجابية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس ممارسة تقييم الأداء الأخضر ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية ومتوسطات درجاتهم على مقياس استراتيجية التمايز في شركة سدكو القابضة في جدة محل الدراسة".

1-6 منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهذا لوصف إدراك الموظفين بالشركات الخضراء بالممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية التوظيف الأخضر وتقييم الأداء الأخضر وذلك من خلال استخدام البرامج الاحصائية SPSS وتحليل النتائج لمعرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء التوظيف الأخضر وتقييم الأداء الأخضر على استراتيجية التمايز.

1-7 مجتمع الدراسة

شركة سدكو القابضة بعدد موظفين (64) موظف.

حدود الدراسة:

1-حدود بشرية:

اقتصرت الدراسة على جميع الموظفين بشركة سدكو.

2-حدود جغرافية:

تمت الدراسة في منطقة مكة المكرمة تحديدا بمدينة جدة.

3-حدود زمنية:

خلال الفصل الدراسي الثاني 2020

1-8 عينة الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من جميع الموظفين المتاحين وقت الدراسة وعددهم (64) موظف.

1-9 مصادر البيانات:

اعتمدت الباحثتان على عدة مصادر لجمع المعلومات ومنها حيث اقسمت الى:

1- **مصادر أولية:** تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات.
2- **مصادر ثانوية:** تم الاستعانة بالمصادر العربية والأجنبية من الكتب، التقارير، الدوريات، الدراسات، الرسائل العلمية، شبكة الانترنت (المكتبة الرقمية) التي تفيد موضوع البحث محل الدراس.

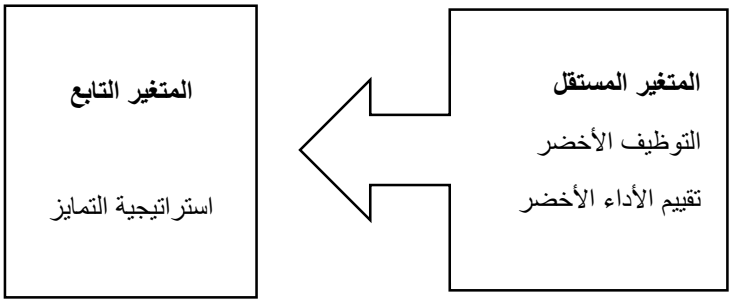
1-10 نموذج الدراسة:

لتحقيق الغرض من هذه الدراسة، والوصول إلى أهدافها المحددة في تحديد أثر المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة قامت الباحثتان بتطوير أنموذج خاص بالدراسة يوضح ابعادها.

المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

المتغير التابع: استراتيجية التمايز

نموذج الدراسة:



الشكل (1-1) نموذج الدراسة من إعداد الباحثتان

11-1 التعريفات الإجرائية:

أ- ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء/

هي مساهمة سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية في الحفاظ على البيئة، وذلك من خلال ما تقوم به من تحديد اتجاهات والمبادئ التي تحدد مدى مساهمة الشركة في حماية الموارد الطبيعية والمحافظة عليها وتنميتها.

ب- التوظيف الأخضر/

عملية تعيين الافراد الذين يوجد لديهم ذكاء بيئي، وفهم لثقافة واتجاهات وسلوكيات المنظمة الخضراء والمشاركة بالقيم البيئية، وأن توضحه وتضمنه في الوصف الوظيفي للوظائف المختلفة من اجل الحفاظ على سلام البيئة.

ج- تقييم الأداء الأخضر/

ربط عملية تقييم الافراد بمدى تحقيقهم لمؤشرات ومقايس المحافظة على البيئة ومدى طرحهم للأفكار الخضراء ضمن عملية التقييم لكافة المستويات في المنظمة.

د- استراتيجية التمايز/

هي قدرة المنظمة على تبني السياسيات والخطط الاستراتيجية التي تجعلها تتبنى أفضل الممارسات بالشكل الذي يجعلها تتميز على غيرها من المنافسين في نفس النشاط.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الاول/ الإطار النظري

2-1 ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

مقدمة:

تحظى الميزة التنافسية في منظمات الأعمال بخطط واستراتيجيات لتحقيقيها مثل تبني المفهوم الأخضر للأعمال منطلقا من ثقافة العمل الخضراء وخاصة في العقدين الأخيرين، إذ أصبحت إدارة الموارد البشرية شريكا أساسيا في المحافظة على البيئة والمجتمع (الزبيدي، 2016)

حيث زاد الاهتمام بالبيئة في أواخر القرن العشرين بسبب مخلفات الثورة الصناعية والتحديات التي فرضتها التغيرات البيئية على المنظمات فكان لابد عليها ان تبتكر طرق للحد من الاثار السلبية للمنظمة على البيئة.

وأصبحت الاهتمامات البيئية والاجتماعية تسير جنبا إلى جنب مع الاهتمامات الاقتصادية والمالية، والحقيقة أن كافة الوحدات التنظيمية لها دورها في انجاز الدور الاجتماعي والبيئي وتحقيق التنمية المستدامة مثل المالية والتسويق وتكنولوجيا المعلومات، وتعد إدارة الموارد البشرية هي من الوحدات والإدارات الهامة في المساهمة الفعلية في حل المشكلات والتحديات البيئية، وإنجاز الأداء البيئي المستدام في تأييد النهج الأخضر الذي تبنته عدة حقول ومنها الإدارات الخضراء (Ahmad ,2015)

2-1-1 الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية الخضراء:

يعد مصطلح الموارد البشرية الخضراء (Green Human Resource Management)والذي يشار له اختصارGHRM من المفاهيم الحديثة نسبيا في المجال الإداري، كان ظهور هذا المفهوم متزامن مع ظهور عدت مفاهيم حاولت ربط وظائف المنظمة مع أدائها البيئي، مثل مفهوم التسويق الأخضر وادارة التوريدات الخضراء وإدارة العمليات الخضراء.(بلالي احمد،2018) ان اول ظهور لمصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء كان على يد الكاتب الإداري (Wehrmeyer) في كتابة عام 1996 بعنوان (Greening People: Human Resources and Environmental Management) حيث كانت اول محاوله لربط إدارة الموارد البشرية بالإدارة البيئية للمنظمة.(Jackson, Renwick, Jabbour & Muller-Camen 2011)

يميل غالبية الباحثين الى تسخير هذا المصطلح في تحديد دور إدارة الموارد البشرية ومدى مساهمتها في مواجهة التحديات البيئية التي تتعرض لها المنظمات وجهود إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء البيئي للمنظمات للتقليل من الآثار السلبية للمنظمات على البيئة. تعددت تعريفات الباحثين لإدارة الموارد البشرية الخضراء نورد بعضها كما في جدول (2-1):

تعريفات لإدارة الموارد البشرية الخضراء:

الباحث	تعريف الإدارة الخضراء للموارد البشرية
(opatha & Arulrajah ،2014)	الأنشطة والسياسات والممارسات والأنظمة تتضمن تنفيذ وتطوير وصيانة مستمرة للأنظمة بهدف رفع من وعي وإدراك الأفراد العاملين والتزامهم في المنظمة الخضراء، فالجانب المتعلق بإدارة الموارد البشرية هو تحويل الأفراد العاملين الاعتياديين إلى أفراد يؤمنون بالنهج الأخضر من أجل تحقيق الأهداف البيئية للمنظمة.
(Mishra , et al .2012)	مجموعة من الأنشطة التي تشجع المبادرات الخضراء، وذلك من خلال رفع وعي الأفراد العاملين والتزامهم بقضايا الاستدامة البيئية.
Cherian & Jacob (2012)	هيا تلك الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية الخضراء التي تؤدي الى زيادة وتقوية الروح المعنوية للعاملين، بالشكل الذي يساعد على الوصول الى أكبر قدر من الفائدة العائدة لكل من المنظمة والعاملين في نفس الوقت.

جدول (2-1): تعريفات الباحثين لإدارة الموارد البشرية الخضراء من اعداد الباحثتان

2-1-2 أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء:

وفيما يختص بأهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء أكد (السكارنة، 2017) بالنقل عن (Mishr , Sakar , & Kiranmai ،2014) أن إدارة الموارد البشرية الخضراء كانت جزءا من استراتيجية عمل المنظمات خلال تسعينات القرن الماضي، حيث انه يمكن لإدارة الموارد البشرية الخضراء أن تقوم بدور هام من خلال مختلف الممارسات الصديقة للبيئة من خلال إشراك العاملين كجزء من الانشطة الخضراء الهادفة إلى تغيير الممارسات الحالية، وذلك من خلال اعتماد ممارسات جديدة مثل إدارة المعرفة ومشاركة الأفراد، والاستقطاب، والاختيار، والتدريب وتقييم من شأنها ان تشجيع التنوع والقيادة بالشكل الذي يساعد في تحسين بيئة المنظمة .

وتزيد أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء أيضا في انغماسها ضمن الإطار العام الذي يهدف إلى تحقيق اندماج الموارد البشرية مع الاستراتيجية البيئية للمنظمة من خلال مشاركتها ضمن مختلف المجالات الوظيفية الخضراء بالمنظمة مثل إدارة العمليات الخضراء وإدارة سلسلة التوريد الأخضر والمحاسبة والتمويل الأخضر. حيث يأكد (السكارنة، 2017) أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تتعدى حدود المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، فهي تلعب دور حاسم في حل المشكلات المتعقلة بالبيئة وذلك من خلال تدريب الموظفين حول متطلبات تنفيذ القوانين المتعلقة بسلامة البيئة وربطها بتقييم الاداء. إضافة إلى ذلك يمكن لإدارة الموارد البشرية الخضراء أن تساهم في الخفض من التكاليف، وزيادة الكفاءة، وتحسين اندماج العاملين ضمن البرامج الخضراء التي تهدف الى تحقيق التوازن بين العمل والحياة العامل الذي يؤدي الى جودة الحياة (Nijhawan ،2014)، الأمر الذي يساعد بشكل أساسي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

ويمكن للموارد البشرية الخضراء أن تلعب دور المحرك للاستدامة البيئية داخل المنظمة من خلال مواءمة ممارساتها وسياساتها مع أهداف الاستدامة التي تكون صديقة للبيئة، وأن تسهم في تحقيق أهداف المنظمة، تنطوي على تنفيذ مبادرات الموارد البشرية الصديقة للبيئة مما يؤدي إلى:

- زيادة الكفاءة مع التحفيز
- خفض التكاليف
- تحسين مستوى مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم ضمن فريق المنظمة.

2-1-3 فوائد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

وهناك عدد من الفوائد التي يمكن للمنظمة الحصول عليها نتيجة تبني مبادئ وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في العمل، ومنها (Cherian & Jacob ،2012):

- زيادة معدلات الاحتفاظ بالعاملين.
- تحسين صورة المنظمة لدى المجتمع وتلبية احتياجات العملاء.
- جذب أفضل الكفاءات الموهوبة للعمل للمنظمة.
- تحسين الإنتاجية المستدامة.
- تخفيض الاثار السلبية للمنظمة على البيئة.
- زيادة القدرة التنافسية والأداء للمنظمة.
- تحقيق عوائد وأرباح مستدامة للمستثمرين.
- الاستجابة السريعة للتغيرات الاجتماعية.

ومن هنا ترى الباحثتين ان التعاريف تتعدد وتختلف الا انها تتفق وتلتقي في مدى مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها الفعال في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات.

2-1-4 أبعاد الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية

أشارت العديد من الدراسات إلى أبعاد الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية، والتي اعتبرت أساساً لنجاح مفهوم الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية، ويلخص الجدول (2-2) الأبعاد وفقاً لعدد من الباحثين والكُتّاب.

الجدول (2-2): أبعاد الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية.

ت	الكاتب	الابعاد
1	الزبيدي، 2016	التوظيف، والتدريب، وأنظمة التعويضات، وتقييم الأداء

2	Ahmad, 2015	الاستقطاب الأخضر، وإدارة الأداء الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، والتعويضات الخضراء، وعلاقات العاملين الخضراء.
3	Yusoff et al, 2015	المسؤولية المجتمعية للشركات، إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، الموازنة بين العمل والحياة.
4	Popli. 2014	التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر.
5	Renwick, et al,2013	ممارسات التدريب الأخضر، الحوافز والتعويضات الخضراء.
6	Arulrajah et al, 2015	أوردت الدراسة (12) بعدا منها تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر، والاستقطاب الأخضر، والحث الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، وإدارة الانضباط الخضراء، وعلاقات العاملين الخضراء والتدريب والتطوير الأخضر، والصحة والأمان الأخضر

جدول(2-2) من اعداد الباحثتان

تتفق الباحثتين مع (الزبيدي،2016) في تحديد اهم الابعاد بالممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية وهي:(التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، أنظمة التعويضات الخضراء، تقييم الأداء الأخضر) حيث ترياان أنها تمثل أهم متغيرات الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية ووفقا لظروف البحث والامكانية الزمانية فستقتصر الدراسة على بعدين سيتم مناقشتهم وهما: التوظيف الأخضر وتقييم الأداء الأخضر فيما يأتي:

2-1-5 التوظيف الأخضر Green recruitment:

كثيرا ما يتوارد إلى الأذهان مصطلح التوظيف الأخضر فهو عبارة عن فكرة حديثة في مجال إدارة الاعمال ولدى جميع المنظمات التي تسعى إلى الوصول للاستدامة البيئية في اعمالها ومواردها، يعتبر الحد من السفر وتقليل استخدام الورق والاعتماد على الانترنت هو احد متطلبات التوظيف الاخضر، ويتم تحقيق ذلك من خلال (الاعتماد على المقابلات الوظيفية المرئية / السمعة، ترشيح المتقدمين عن طريق الانترنت، ارسال رسائل عبر البريد الالكتروني) كل ذلك يساعد في التقليل من الاثار البيئية المباشرة والغير المباشرة للسفر والتوظيف وما ينتج عنه.(Muniandi&Nasruddin,2015)

تنتهج العديد من المنظمات الى اشراك العاملين في ورش عمل ودورات تدريبية حتى تزيد من درجة وعيهم بالثقافة البيئية التي تنتهجها المنظمة مما يساعد المنظمة على جذب الافراد المتوقع ترشيحهم للوظيفة، وذلك من خلال حرص المنظمة على اظهار التزامها بالاستدامة والمحافظة على البيئة وذلك بالاستعانة بالتوظيف الافتراضي. (Renwick,et al2013)

حيث تم اعداد نماذج التوظيف داخل المنظمة على توفير أكبر مقدار من المعلومات حول شروط متطلبات الوظيفة الشاغرة، وطبيعة الوظيفة ونوعها بالشكل الذي يمكن المنظمة من توظيف الافراد المهتمين بالبيئة ومدى مطابقة الخصائص والسمات الفردية لشاغل الوظيفة مع الكفاءات البيئية المطلوبة، اضافة الى معايير التوظيف الاخرى المتعلقة بواجبات الوظيفة المحددة للوظيفة المعنية. (اسماعيل والبردان،٢٠١٨) يتم توظيف المرشحين عن طريق اعلانات الوظيفية على موقع الشركة،

حيث يتم استقبال السير الذاتية للمتقدمين الكترونيا وجدولة المقابلات الوظيفية للمرشحين، وايضا يتم تخزين السير الذاتية للمتقدمين في حالة الاحتياج المستقبلي. (Rao,2012)

عرف العديد من الباحثين التوظيف الأخضر فقد عرفه (Stringer,2009) بانه عملية توظيف الافراد الذين يوجد لديهم الخبرات والمهارات والمعرفة والاساليب بالعلميات البيئية الخاصة بالمنظمة، وذلك بغرض الحفاظ على سلامة البيئة. اما (داوود،٢٠١٧) فقد عرف التوظيف الاخضر على انه "النظام الذي يركز على أهمية البيئة من حيث جعلها الركن الاساسي ضمن بيئة العمل في المنظمة، وان العمل على توظيف المتقدمين للوظيفة يجعل من السهل على المنظمة ان توظف اصحاب الخبرة وذوي الوعي والأدراك الكافي بعمليات الاستدامة وذلك من خلال وسائل الاعلام كمساهمة في المسؤولية المجتمعية والبيئية" وتتكون عملية التوظيف الاخضر من **جزئيين رئيسيين هما** (Dilchert & Ones,2011):

١-تبني الطرق الصديقة للبيئة عند التوظيف مثل استخدام شبكة الانترنت واستخدام الورق المحدد عند عملية الاستقطاب والاختيار.

٢-تبني الاتجاهات الخضراء عند عملية التوظيف، ويتم ذلك عن طريق استخدام انشطة صديقة للبيئة كإعادة التدوير، والطباعة الاقل، توفير الطاقة، مع الاخذ بالاعتبار الاختلافات الفردية عند اجراء التوظيف الاخضر.

وعليه فأن الباحثين تريان أن ممارسات التوظيف الاخضر يمكن أن تعزز الإدارة البيئية الفعالة والكفؤ ويكون ذلك من خال تأكد المنظمة بأن الوافدين الجدد لديهم معرفة مسبقة بالثقافة البيئية للمنظمة وقادرين على الاندماج والحفاظ على قيمتها البيئية، فالتوظيف الاخضر هو النظام الذي يركز على اهمية البيئة من حيث جعلها العنصر الأساسي ضمن المنظمة، فأن الموظفين الجدد يكونوا متحمسين ولديهم الرغبة في العمل لدى المنظمة صديقة للبيئة " الخضراء ". فتوظيف المرشحين الذين لديهم عقلية البيئة الخضراء يسهل على المنظمة أن توظف المهنيين الذين على وعي بالعمليات المستدامة وهم بالفعل يألفون الاساسيات مثل إعادة التدوير والحفاظ على البيئة.

6-1-2 تقييم الأداء الأخضر:

إدارة الأداء هي الإدارة التي تهتم بمراقبة أداء العاملين والإدارات والهدف منها هو تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية وتحدد معايير الأداء الفعال لقياس وتقييم أداء العاملين والعمل على تحسينه وتطويره ولأننا نناقش في بحث عن التوظيف الاخضر وتقييم الأداء الأخضر حيث تعتبر من اهم الممارسات لإدارة الموارد البشرية الخضراء.

عرف العديد من الباحثين تقييم الأداء الأخضر فقد عرفها (الزبيدي، 2016) تقييم الأداء الأخضر هو كيفية وضع معايير ومؤشرات لقياس الأداء البيئي على جميع المستويات والحصول على بيانات مفيدة عن أداء المديرين في المجالات البيئية.

وتقييم الأداء هومن اهم الاعمال التي تقوم بها المنظمة فيتبين لنا هنا ضرورة قيام إدارة الموارد البشرية بتضمين الإدارة الخضراء في عملية تقييم الأداء والوصف الوظيفي للعاملين فيجب اعتماد معايير للأداء البيئي ويتم الاستناد عليها عند تقييم الأداء على مستوى المنظمة وترجمتها الى مؤشرات السلوك الأخضر لتكون مقياس في تقييم أداء العاملين من اجل تحسين فعاليتهم البيئية

وتحقيق الأهداف البيئية بالمنظمة مثل الحصول على الموارد الصديقة للبيئة وطريقة استخدامها واستهلاك الطاقة ونسبة التلوث وإدارة النفايات.

وذكر (السكارنة 2017) أن هناك جانب مهم في أدوار المديرين في إدارة وتقييم الأداء على وفق المنهج الأخضر وهو الطلب من العاملين تقديم أفكار خضراء يمكن أن تندرج كأهداف للسنة القادمة وأن مدى تحقق هذه الأهداف سينعكس على تقييمهم. لذا تحرص إدارة الموارد البشرية الخضراء على تشجيع العاملين أن تكون مخرجاتهم منسجمة مع توجهات المنظمة نحو البيئة وتتطلب عملية تقييم الاداء البيئي للعاملين من المدرين تحمل مسؤولياتهم ومن الجدير بالذكر فإن العديد من أنظمة تقييم الأداء المستخدمة أخذت بدمج المعايير البيئية في عملية تقييم الأداء البيئي للعاملين من خلال تشجيع ثقافة الإدارة البيئية واستخدام معايير الأداء البيئي وتطوير نظم المعلومات الخضراء ومراجعة الحسابات للحصول على بيانات مفيدة عن الأداء البيئي والإداري

ولكن هناك بعض المشكلات التي قد تواجه المنظمة في كيفية تحديد المقاييس وتوزيع مسؤولية الأداء البيئي بين العاملين في مختلف الإدارات ومعرفة تأثيرها على تقدم الأداء الوظيفي.

فيجب على المنظمات إنشاء نظم معلومات الإدارة البيئية(EMIS) والهدف منه هو المراقبة الفعالة لأنشطة البيئية للعاملين بالمنظمة اذا كان متماشيا وفق المعايير ودمجه مع تقييمات أداء المديرين والموظفين، وغرس القيم الخضراء بين الموظفين وتضمين رؤية وقيم المنظمة بياناً مؤيدا للبيئية الخضراء من اجل موائمة أداء العاملين مع استراتيجيتها الخضراء والتدريب والتعليم المستمر من اجل نشر المعرفة حول ممارسات الإدارة الخضراء وتغيير سلوكياتهم وتبني ثقافة الإدارة الخضراء وجعلها عنصر رئيسي داخل المنظمة لاكتساب الموظف سمعة صديق للبيئية وهي وسيلة فعالة لجذب المواهب الجديدة ودعم الإدارة البيئية.

المبحث الثاني/ استراتيجية التمايز

مقدمة:

التمايز هو تطوير المنتجات والخدمات مع مزايا مضافة ينظر اليها على انها فريدة من نوعها او مختلفة وتقدم فوائد كثيرة للعميل (Vijande et al, 2012) وأيضا التمايز يضيف قيمة للعميل من خلال خدمات وانتاج منتجات تتمتع بالجودة وفريدة من نوعها ، وهذه المميزات تجعل المنظمة مختلفة عن باقي المنظمات ووضح (أحمد والبياتي، 2011) أن التمايز هو امتلاك الشركة مدى واسع وواضح من الخدمات والمنتجات المتميزة وبمواصفات وخصائص مختلفة عن المنافسين . ويضم التمايز الإنتاجية الكلية ومستويات المعيشة والنمو الاقتصادي، والبعض يرى ان التمايز يرتكز على تنافسية السعر والتجارة، ويمكن ان تعرف استراتيجية التمايز بأنها المحاولة للتغلب على الاخرين لتحقيق الأهداف المرجوة.

وتهدف استراتيجية التمايز للتميز بتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلا ترسيخ مفاهيم تتعلق بالمستهلك للحصول على منتج وخدمة فريدة. والمنظمات المتميزة هي التي تستطيع جدب واشباع رغبات المستهلك من اجل زيادة المبيعات ولها القدرة على حماية المنظمة من المنافسين.

قام العديد من الباحثين والكتاب بتعريف استراتيجية التمايز كما يظهر في جدول(2-3) بما يلي:

تعريف استراتيجية التمايز:

الكاتب	التعريف
Jones, 2013	بأنها قدرة المنظمة او الشركة الواحدة بالتغلب على الشركات الأخرى، وذلك لان مدراءها قادرين على خلق قيمة من الموارد المتاحة له
الغالبي وادريس، 2015	) بأنها قيام المنظمة بتقديم منتجات او خدمات متميزة وذات قيمة لدى العملاء بحيث تتفرد بها تلك المقدمة من مؤسسات منافسة، وبالتالي فإن الزبون يقبل ان يدفع فيها سعر أعلى من المعتاد ، وفيها يتم تطوير المنتج او الخدمة بحيث ينظر لها من قبل الزبائن والمنافسين على انها فريدة ومتميزة .
Heizer; Render & Alzu'bi 2013	بأنها خلق ميزة فريدة فوق المنافسين من خلال التمييز والتكلفة والاستجابة

جدول(2-3): تعريف استراتيجية التمايز من اعداد الباحثين

وأشار (الحسيني، 2006) الى الأنشطة التي تعد من عوامل النجاح الأساسية لاستراتيجية التمايز وهي:

- جودة عالية للمواد الأولية
- أداء متميز للتصميم
- جودة عالية في الإنتاج والتفتيش والرقابة
- تسليم جيد للمبيعات
- علاقات جيدة مع العملاء
- عمليات تصنيع متميزة

ويعتبر من اهم مجالات استراتيجية التمايز في تحقيق الميزة التنافسية تتحد في النقاط التالية (Wheelen, T. L. and J D. (Hunger, 2000

- تخفيض درجة المخاطرة والكلفة قد تترتب على المستهلك
- التميز أساس التفوق الفني
- القدرة على تقديم منتج يحقق قيمة أكبر للمستهلك
- القدرة على اشباع حاجات المستهلك السيكولوجية للفرد كالحاجة للاحترام والتفاخر والمكانة الاجتماعية
- التميز في تقديم خدمات كمالية إضافية أكبر للمستهلك

2-2 عوامل التمايز:

أولا: الجدارة الجوهرية

تشير الجدارة الجوهرية هو قابلية المنظمة الى التعلم والمعرفة الذي تحصل عليه المنظمة وهي التنسيق بين مهارات الإنتاج وتحقيق التكامل بين أنماط التكنولوجيا المختلفة ويقصد بها (Ana&Guan,2002)" هي مزيج من الإمكانات والقدرات التي يصعب أحيانا تقليدها او كشفها والتي تدفع المنظمات للتميز عن مثيلاتها "

وتنقسم الجدارات الى نوعين:

1/ جدارات فردية: وهي المهارات والمعارف والقدرات التي يمتلكها الافراد والتي يستطيعون من خلالها المشاركة في الرؤى والأهداف والتوجهات المستقلة وتولد لديهم القدرة على تطوير أساليب العمل والتعامل مع الوسائل المستخدمة بالعمل وتوليد الأفكار

2/ جدارات تنظيمية: هي تلك الجدارات التي تتكون من مجموعة من المهارات والخبرات والمعرفة التي تعود الى المنظمة نفسها (Ana&Guan,2002) وتتضمن هذه الجدارة العمليات والأنظمة التي تبقى بالمنظمة حتى عندما يترك الافراد منظمتهم وتعد الجدارات المتعلقة بالمنظمة مجموعة من المصادر والمهارات والقدرات التي تدفعها الى الميزة التنافسية

ثانيا: قيمة العمل:

هي عامل مهم لثقافة المنظمة وهي التي تحدد الى حد بعيد السلوك الإداري في مجالات اتخاذ القرار وأساليب حل المشاكل وهي تعبر عن قدرة المنظمة على التكييف مع المتغيرات البيئية ومتطلباتها ووضع اهداف واضحة والقدرة على توفير مستلزمات العمل كافة والتي يتم العمل من خلالها بسلاسة وبشكل منتظم كل ذلك يحمل قيمة للمخرجات التي تقدمها المنظمة.

ثالثا: المسؤولية الاجتماعية :

الى جانب الربح ينبغي على المنظمات أن تكون مسؤولة عن نشاطاتها بالمجتمع واصل نجاحها ومن ثم كسب دعم المجتمع بشكل دائم ويقصد بها " التزام طوعي لمنظمات الاعمال للإسهام في الأهداف البيئية والاجتماعية (Davis,1975:28) أما (Lockwood,2004) فقد عرفها "بأنها الالتزام والتعهد الذي تقطعه المنظمة على نفسها تجاه المجتمع المخدوم من خلال الحفاظ على جودة العمل وحياة العاملين وعوائلهم " وتطبيق سياسية الشفافية والالتزام بضوابط إدارية متميزة ينتج عنها تأثير إيجابي على المجتمع بشكل عام وتساعد في الاستمرار في تطوير العلاقات بالشركة داخليا وخارجيا بناء على أسس أخلاقية وبشكل مسئول كما تعني الاهتمام بالموظفين وتقديرهم وتحفيزهم

كما Beaurdreau (2016) يقول ان هذه الاستراتيجية المتبعة تساعد المنظمات على:

- إقامة علاقات مختلفة مع الموردين والزبائن حيث ان المنظمات التي تنتهج استراتيجية التمايز تكون اقل حساسية لقوة التفاوض وجودة العرض تسمح بالتصدي للموزعين وولاء الزبائن يزيد للمنظمات التي تتبنى استراتيجية التمايز وعدم تركهم لها
- اكتساب حصة سوقية اعلى، لان استراتيجية التمايز مبنيه على أساس تمايز المنتجات والخدمات بالتالي العملاء لديهم القدرة على دفع اعلى سعر للحصول على القيمة المميزة.

- تجنب المنافسة، إذا ان اهم ركائز عوائق الدخول في الصناعة التنويع في المنتجات والخدمات والتي تجعل منتجات وخدمات المنظمة مميزة عن البقية فبالتالي يمكن عزل واستبعاد المنافسين المباشرين ذوي العروض الغير واضحة للعملاء

3-2 أهمية تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات:

يعتبر تحقيق الميزة التنافسية من أهم وسائل تحقيق أهداف المنظمة فضلاً عن تحقيق العديد من المزايا في عدة مجلات وهي: -

- تقدم منتجات ذات جودة عالية وخدمات متميزة ومميزات أفضل للعملاء مما يحقق أهداف المنظمة.
- الاستفادة من موظفيها المتميزين والقدرة على التفوق على المنافسين الآخرين.
- متابعة جديد متطلبات السوق من حيث المهارات والتكنولوجيا الحديثة بسرعة أكبر.
- الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية والعالمية.
- تسمح للمنظمة بالمحافظة على نفسها من المنافسين في ذات الصناعة
- تمكن هذه الاستراتيجية المنظمة من تقليل حساسية المستهلك
- تساهم في زيادة الحصة السوقية للمنظمة

صنع المنافسين المحتملين خارج الصناعة من خلال قوة المنظمة على تخفيض الأسعار

وتعتبر الميزة التنافسية ذات طابع مميز ونادر يصعب تقليدها والإحلال مكانها ولا تتحقق من خلال الإستراتيجية النظرية بل من خلال تطبيق هذه الاستراتيجية .(العزاوي،1993)

4-2 دور الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية:

يمكن للموارد البشرية أن تساهم في خلق بيئة تنافسية من خلال طريقتين وهما (فلاق،علي٢٠١٤):

- **الاستراتيجيات الناشئة**: هيا الاستراتيجية التي تنشئ وتتكون من داخل المنظمة وتلعب المواد البشرية دور مهم في التوصل الى هذه الاستراتيجيات بتالي رفعها الى الإدارة العليا فلا يمكن انكار جهود وأفكار العاملين في التوصل لهذه الاستراتيجيات.

- . **تعزيز القدرة التنافسية**: من الوسائل التي يمكن الإدارة الموارد البشرية أن تدعم بها القدرة التنافسية للمنظمة هو تنمية راس المال الفكري لدى المنظمة بالشكل الذي يساعد المنظمة على التغلب على التحديات البيئية المتسارعة والتكيف معها.

وعليه ترى الباحثين ان استراتيجية التمايز لمنظمات الاعمال، هي استراتيجية ذات مدى بعيد لأنها تهدف بشكل رئيسي الى تطوير الطرق التي تتمكن المنظمة من خلالها بتقديم منتجات وخدمات مميزة مقارنة بمنافسيها في سوق العمل، ويتم ذلك بعدة طرق على سبيل المثال تقوم المنظمة بتحسين جودة أنشطتها وخدماتها التي تقدمها الى عملائها،

اومن خلال المنافسة بكفاءة موظفيها، او من خلال التركيز على جزء معين من السوق حتى تلفت انتباه العملاء الى جوانب تمايزها عن باقي المنافسين في السوق.

تقوم هذه الاستراتيجية على تشكيل منتج او خدمة بسعر فريد أو وحيد من نوعه من جهة نظر الزبائن والتي تجذبهم باتجاه المنتج او الخدمة وتؤدي الى زيادة المبيعات (Boseman & phatak, 1989.) ولتتم هذه الاستراتيجية يتوجب الاهتمام بما تقدمة الشركة بنوعية خدماتها او منتجاتها فيمكن للمنظمة على سبيل المثال جعل أداء المنتج او الخدمة أكثر تميز للمستهلكين وتحسينها بشكل أفضل وتكون صعبة التقليد اوعن طريق استخدام الأسلوب التكنولوجي فبهذه الطريقة ستضاف قيمة للمستهلك من خلال عدة أمور ومنها:

- تحفيض التكلفة
- زيادة رضا المستهلك
- تعديل إدراك المشتري (Pitts and lei, 1996)

اما اهم عيوب ومخاطر هذه الاستراتيجية في النقاط التالية:

حيث تمثلت عيوب ومخاطر استراتيجية التمايز (Boseman & phatak, 1989.):

•الاستثمار الكبير في معدات حديثة يحدده التغير التكنولوجي المستمر والذي ربما تطلب التغبر المستمر للمعدات

•صعوبة الحصول على مزايا الإنتاج الواسع وبالشكل الذي يحقق تخفيض التكاليف

•التقليد من القادمين الجدد والحصول على تكاليف اقل.

المبحث الثالث /الدراسات السابقة

الدراسات السابقة العربية

دراسة بندر النويهض 2019 " أثر استخدام الإدارة الخضراء في استقطاب العاملين بالبنوك الكويتية"

الهدف من الدراسة هو قياس اثر استخدام الإدارة الخضراء في استقطاب العاملين بالبنوك الكويتية وتم استخدام الاستبانة لمجتمع الدراسة وعددها 165 وكانت الدراسة ميدانية واتبع فيها الأسلوب الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة الى وجود اثر معنوي ذو دلالة احصائية لعناصر الإدارة الخضراء (التوظيف الأخضر والتدريب الأخضر والتطوير الأخضر وتقييم الأداء الأخضر والحوافز الخضراء) في استقطاب العاملين بالبنوك الكويتية وأظهرت النتائج والتوصيات للدراسة هي ضرورة قيام إدارة البنوك بعمل إجراءات مختلفة في عمليات التوظيف مثل اجراء الاختبارات والمقابلات الشخصية للأفراد المتقدمين للوظيفة وضرورة اعتمادها على برامج منتظمة لتدريب وتطوير العاملين الجدد ومشاركة العاملين على تقديم الاقتراحات والأفكار من اجل تحسين كفاءة العمليات.

- تفيدنا هذه الدراسة بالتنويع في استخدام الإدارة الخضراء في عملية استقطاب العاملين مثل عمليات التوظيف وإجراءات الاختبارات والمقابلات الشخصية للمتقدمين للوظائف ويجب على المنظمات اعتماد برامج منتظمة لتدريب وتطوير العاملين ومشاركتهم من خلال تقديم الاقتراحات والأفكار لتحسين كفاءة العمليات.

دراسة داوود وعلي، (٢٠١٧)، بعنوان: الأداء الريادي للمنظمة وفق الإدارة الخضراء للموارد البشرية: بحث ميداني في شركة الحفر العراقية هدفت هذه الدراسة إلى تقدير وتحديد دور الإدارة الخضراء وأثرها على الأداء الريادي للمنظمة بعناصرها المختلفة والمتضمنة (التوظيف، التدريب والتطوير، التقييم، الحوافز) وتم توزيع (٩٩) استبانة، استرد منها (٨٠) استبانة. وكانت نتائج الدراسة هي وجود علاقة إيجابية ومعنوية أثرها كبير على الأداء الريادي أوصت الدراسة بزيادة اهتمام إدارة المنظمة بالتوظيف والتدريب، والعمل على وضع آلية مناسبة للمنظمة لتحسين أداء المنظمة.

- هدفت الدراسة الى معرفة أثر الإدارة الخضراء على الأداء الريادي بجميع عناصره المختلفة عن طريق توزيع الاستبانات واثبتت ان وضع الية مناسبة للإدارة الخضراء لها أثر كبير ومعنوي في تحسين أداء المنظمة –

دراسة زوين وأخرون، (٢٠١٧)، بعنوان : الروحانية التنظيمية وتأثيرها في الموارد البشرية الخضراء : دراسة استطلاعية لأراء عدد من عاملي معمل اسمنت الكوفة الجديد هدف الدراسة هو معرفة العلاقة بين الروحانية التنظيمية والموارد البشرية الخضراء في معمل اسمنت الكوفة . تم استخدام طريقة العينة العشوائية ل (٣٧٠) استبانة على عدد من العاملين في المعمل وأظهرت أهم نتائج الدراسة النظرية وجود فجوة معرفية لتفسير طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث الحالي في الإطار الأكاديمي. من أهم النتائج هي وجود علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين الروحانية التنظيمية والموارد البشرية الخضراء وتوصيات الدراسة هي تطوير وتدريب العاملين الذين يتميزون بالمهارات والسلوكيات الخضراء عن طريق البرامج التدريبية التي تسعى لتنميتهم.

- أوضحت لنا الدراسة ان هناك علاقة طردية بين الروحانية التنظيمية والموارد البشرية الخضراء فكلما كانت المنظمة تتبنى ممارسات الإدارة الخضراء بشكل كبير فستزيد من الروحانية بالمنظمة وتوصي بتدريب والتركيز على تطوير العاملين اللذين لديهم مهارات وسلوكيات خضراء وتنميتهم من خلال البرامج التدريبية -

دراسة الزبيدي (2016) بعنوان : دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية دراسة ميدانية في الشركة العامة للزيوت النباتية هدف الدراسة هو قياس دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية في الشركة العامة للزيوت النباتية وتم استخدام العينية العشوائية والمنهج الوصفي التحليلي وتوصلت على ان هناك استخدام ضئيل جدا في تبني ممارسات دراسة الموارد البشرية الخضراء وثقافة المواطنة البيئية بين العاملين في الشركة وليس للتوظيف الأخضر وأنظمة التعويض الأخضر والتحفيز الأخضر اثر على المواطنة البيئية أوصت الدراسة على الاهتمام بممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء من خلال انشطة التوظيف والتدريب وتقييم الأداء وبما يعزز من المواطنة البيئية لدى الأفراد العاملين.

- هدف المواطنة البيئية بصفة عامة هو غرس مجموعة من القيم والمبادئ والمثل لدى أفراد المجتمع لتساعدهم في أن يكونوا صالحين وقادرين على المشاركة الفعالة والنشطة في كافة قضايا البيئة ومشكلاتها وهذه الدراسة توصينا بأهمية تبني

الممارسات الموارد البشرية الخضراء لعزيز المواطنة البيئية لدى العاملين من خلال أنشطة التدريب والتوظيف والتقييم وأن أنظمة التعويض الأخضر لها أثر إيجابي على تعزيز المواطنة البيئية لديهم -

دراسة عريقات وآخرون، (٢٠١٠)، بعنوان: دور تطبيق معايير الإستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية: حالة دراسة - بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني ": هدف الدراسة هو بيان دور تطبيق معايير الإستقطاب والتعيين وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، واعتبارها ركن أساسي في بيان أهمية المورد البشري لتحقيق أفضل معايير الإستقطاب في تعيين العاملين ذو الخبرة العالية لدى بنك الإسكان. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في بنك الإسكان والبالغ عددهم (١٧٠٠) فرد، فقد تم إختيار عينة عشوائية مكونة من (54) وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن نجاح بنك الإسكان في عملية الإستقطاب سببه اعتماده على شركات التوظيف بشكل كبير. أوصت الدراسة إلى ضرورة تحقيق معايير نوعية الإستقطاب والتي تعتمد فيها المنظمات بشكل كبير على مستوى الخبرة والمؤهل العلمي لغايات التوظيف.

- تبين لنا الدراسة أهمية وضع معايير لعملية الاستقطاب وتعيين الموارد البشرية التي لديها خبرة عالية وان من أسباب الاستقطاب الناجح هو الاعتماد بشكل كبير على شركات التوظيف لتحقيق معايير الاستقطاب وضرورة اعتماد المنظمات على مستوى الخبرة والمؤهل العملي لغايات التوظيف -

غالبية الدراسات اثبتت وأوضحت لنا أهمية تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بجميع العمليات بدءا من الاستقطاب الى التدريب والتقييم وتبين لنا أثرها على تحسين أداء العاملين بشكل كبير وكيف انها تعزز المواطنة البيئية لدى العاملين وتوجيه اهتمامهم بالبيئية بشكل أكبر وأنها تحسن من سمعة المنظمة بحكم ان العالم أصبح توجهه بيئي بشكل كبير بالفترة الحالية وبسبب تبنيها لهذه الممارسات فستصبح مصدر جذب للمواهب وتنمي الميزة التنافسية لديها

الدراسات السابقة الأجنبية:

دراسة Alruwaili (٢٠١٨) بعنوان Measuring Green Human Resource Management Practices and Behaviour through Saudi Organizations هدفت هذه الدراسة إلى قياس دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الثقافة الخضراء بين الأفراد العاملين والتي لها أثر مباشر على أداء الأفراد العاملين وسلوكياتهم. وتمت الدراسة على منظمات القطاعين الخاص والعام السعودي من خلال استبيان على عينة مكونة من 16 عاملاً تم استخدام اختبار (آموس) بتحليل بيانات مسار التطبيق للتأكد من هياكل الدراسة ومكونات كل متغير، والعلاقات السببية بين الهياكل . وكانت أهم نتائج الدراسة أن هناك أثر كبير في ممارسات الموارد البشرية الخضراء على خلق السلوك الأخضر من خلال تسهيل الحصول على الأفراد العاملين الذين يتميزون بالممارسات الخضراء والتي تمكن المنظمة من العمل في بيئة خضراء عبر التعليمات والأساليب المطبقة. وأوصت الدراسة بناءً على النتائج بأنه ينبغي على مديري المنظمات السعودية التعامل مع القيم البيئية والأحكام الصريحة لحماية القيم البيئية

- هدف الدراسة هو إيضاح دور ممارسات الإدارة الخضراء في تعزيز الثقافة الخضراء لدى العاملين وان لها أثر مباشر على أدائهم وسلوكهم والتي تجعل بيئة المنظمة بيئة خضراء من خلال التعليمات والأساليب المطبقة واوصت مديري المنظمات السعودية بالتعامل مع القيم البيئية والاحكام الصريحة لحماية القيم البيئية.

دراسة **Elsawalhy & Farid (2016) بعنوان**: " Green Human Resource Management In Hotels Awareness And Implementation هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى وعي مدراء إدارة الموارد البشرية بالفنادق بمفهوم وممارسات إدارة الموارد البشرية وعلى مدى تطبيق تلك الممارسات بالفنادق. تم جمع البيانات الميدانية باستمارة استقصاء وزعت على عينة من مدراء إدارة الموارد البشرية بفنادق الخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ شملت٢٨ فندقا تم تحليل النتائج إحصائيا بإستخدام تحليل الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وأهم نتائج الدراسة أنه على الرغم من إدراك عدد كبير من مدراء إدارات الموارد البشرية بالفنادق لمفهوم وأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، إلا أنه لا توجد آلية لتطبيق ممارستها بصورة ممنهجة . أوصت الدراسة بضرورة اتباع خطوات ممنهجة للممارسات الخضراء ضمن كل وظيفة إدارية من وظائف إدارة الموارد البشرية للحصول على عمالة فندقية خضراء.

- اوصت الدراسة على تضمين الممارسات الخضراء بوظائف إدارة الموارد البشرية للحصول على بيئية عاملين خضراء والعمل على وضع الية لتطبيق تلك الممارسات.

دراسة **Cheema , Pasha & Javed (2015) بعنوان** " : Green Human Resources , ' Management Implementation and Hurdles of SME ' s in Pakistan إدارة الموارد البشرية الخضراء التنفيذ والمعوقات أمام الشركات المتوسطة والصغيرة في الباكستان " هدفت إلى دراسة الممارسات البشرية الخضراء في الشركات الصغيرة والمتوسطة في الباكستان . ودرجة تبنيهم ممارسات الموارد البشرية الخضراء، وأثر هذه الممارسات على أداء العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة في الباكستان، تكون مجتمع الدراسة من (42) شركة صغير ومتوسطة تعمل في باكستان. أما عينة الدراسة فقد شملت (132) موظفاً يعملون في الشركات مجتمع الدراسة. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستبانة. وأبرز نتائج الدراسة هي أن بقاء المنظمات الصغيرة والمتوسطة في الباكستان خضراء هو لتقليل التكاليف، واستخدام الإبداع للطاقة ومخلفات للمواد الحيوية أقل أو المواد التي يمكن إعادة تصنيعها على شكل منتجات نهائية، واتضح أن ممارسات الموارد البشرية الخضراء تتأثر بالعمر والخبرة والجنس، وهذه العوامل تؤثر على أداء العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة في الباكستان.

- تبين لنا هذه الدراسة هوان الممارسات الخضراء تساعد على تقليل التكاليف واستخدام الابداع بالطاقة وكميات مخلفات المواد الحيوية اقل ويمكن إعادة تصنيعها على شكل منتجات نهائية وتتأثر الممارسات الخضراء بالعمر والجنس والخبرة وأيضا على أداء العاملين بالشركات الصغيرة والمتوسطة.

دراسة **Sharma & Singh (2014) بعنوان** " Innovation & Competitiveness in HRM = through Green HR Practices الإبداع والتنافسية في إدارة الموارد البشرية من خلال ممارسات الموارد البشرية الخضراء هدف الدراسة هو توضيح مبادرات الموارد البشرية الخضراء وأن هنالك فجوة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية الخضراء ويقترح الباحثين بدمج الموارد البشرية الخضراء والموارد البشرية في إدارة واحدة تسمى الإدارة البيئية وتطرق إلى مصطلحات مثل نظام الإدارة البيئية ورأس المال الفكري الأخضر، ومواطنة الشركات البيئية، وإدارة الموارد البشرية الخضراء، والإدارة الخضراء، ورأس المال الفكري، وقام بتعريف كل مصطلح على حدة وما دوره في التنافسية والابداع من خلال الممارسات الخضراء.

- تقترح هذه الدراسة بدمج الموارد البشرية الخضراء والموارد البشرية في إدارة واحدة تسمى الإدارة البيئية وان هذا الدمج سيزيد من الابداع والتنافسية بالمنظمة.

دراسة **Cherian & Jacob (2012) بعنوان** " A Study of Green HR Practices and. "Its Effective Implementation in the Organization: A Review " دراسة لممارسات الموارد البشرية الخضراء وفعالية تنفيذها في المنظمات: مراجعة نظرية هدفت إلى دراسة ممارسات الموارد البشرية الخضراء وفاعلية تنفيذها في المنظمات. تبنت الدراسة المنهج النظمي عبر تحديد واستعراض عدد من البحوث والمقالات لها علاقة بالإدارة الخضراء ونظام إدارة البيئة وإدارة الموارد البشرية الخضراء | للفترة الزمنية (1992 -2012)، وأعتمد الباحثان (19) دراسة. ومن أبرز نتائج الدراسة أن هناك (16) شركة من أصل (5) بلدان كان العاملين فيها أكثر ميلاً لتنفيذ الإدارة الخضراء بسبب عرضها لجوائز ومكافآت خضراء، وأتضح أن الشركات التي تنشر مواقفها في كيفية المحافظة على البيئة ترتفع جاذبيتها في مجال الاستقطاب، والتدريب البيئي وتعزيز فرق العمل الخضراء تساعد على تحسين ممارسات الموارد البشرية الخضراء.

- هدفت إلى دراسة ممارسات الموارد البشرية الخضراء وفاعلية تنفيذها في المنظمات وأن المنظمات التي تعرض مواقفها في كيفية المحافظة على البيئية تكون مصدر جذب للاستقطاب ويساعد تعزيز فرق العمل الخضراء على تحسين ممارسات الموارد البشرية الخضراء والمنظمات التي تعرض جوائز ومكافآت خضراء يكونوا العاملين فيها أكثر ميلا لتنفيذ الإدارة الخضراء-

دراسة **(٢٠١٢)، Jafri بعنوان**: Green HR practices: an empirical study of certain automobile organizations of India هدف الدراسة هو تقديم مراجعة شاملة للأدبيات حول ممارسات الموارد البشرية الخضراء وتقديم تقرير عن نتائج استطلاع حول ممارسات الموارد البشرية الخضراء في بعض منظمات صناعة السيارات في الهند. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال تطوير استبيان لقياس ممارسات الموارد البشرية الخضراء في بعض مؤسسات السيارات في الهند. وتوصلت أهم نتائج الدراسة أن معظم صناعات السيارات في الهند أظهرت أن هناك فائدة كبيرة في تنفيذ ممارسات الموارد البشرية الخضراء ولها دور في تحسين معنويات العاملين ولكن أكبر عائق هو تكلفة التنفيذ، وكان الدافع في تنفيذ ممارسات الموارد البشرية الخضراء هي المساهمة في المجتمع ثم تليها الاعتبارات البيئية، ومن بين أفضل الممارسات البيئية هي تشجيع العاملين على العمل بشكل أكثر ملائمة للبيئة. أوصت الدراسة بضرورة إجراء بحث حول الاختلافات في إدراك العاملين في الموارد البشرية والعاملين فيما يتعلق بفوائد ممارسات الموارد البشرية الخضراء.

- تقترح هذه الدراسة بدمج الموارد البشرية الخضراء والموارد البشرية في إدارة واحدة تسمى الإدارة البيئية وان هذا الدمج سيزيد من الابداع وأن تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء ستزيد من الميزة التنافسية بالمنظمة-

دراسة **Ahmed, S . (2015) بعنوان**: Green Human Resource Management: Policies and Practices: هدفت هذه الدراسة إلى التركيز على أهم استراتيجيات الموارد البشرية الخضراء التي انتهجتها الإدارات في أنحاء العالم كافة، إذ أن الإدارة الموارد البشرية دور حاسم وكبير في تعيين العاملين الجدد والذين هم أكثر مسؤولية تجاه الممارسات التجارية الخضراء.

من خلال النتائج التي أظهرتها الدراسة، أوصت بتحفيز العاملين وتشجيعهم على اتخاذ الممارسات الخضراء للأعمال التجارية الصديقة للبيئة.

- ركزت هذه الدراسة على أن استراتيجيات الموارد البشرية الخضراء لها دور كبير في تعيين العاملين الذين لديهم مسؤولية اتجاه هذه الممارسات واوصت بتحفيز العاملين وتشجيعهم عل اتخاذ الممارسات الخضراء بالأعمال التجارية الصديقة للبيئة.

فيما يلي تلخيص لجميع الدراسات السابقة العربية والأجنبية واهم نتائجها في الجدول (2-4)

الدراسات السابقة العربية والأجنبية وأهم نتائجها:

الباحث	عنوان الدراسة		مكان الدراسة	اهداف الدراسة	النتائج
بندر النويهض (٢٠١٩)	أثر استخدام الإدارة الخضراء في استقطاب العاملين بالبنوك الكويتية		البنوك الكويتية	المتغير المستقل الإدارة الخضراء المتغير التابع استقطاب العاملين	الاعتماد على برامج منتظمة لتدريب وتطوير العاملين الجدد ومشاركة العاملين على تقديم الاقتراحات والأفكار من اجل تحسين كفاءة العمليات
زوين وأخرون (٢٠١٧)	الروحانية التنظيمية وتأثيرها في الموارد البشرية الخضراء		معمل اسمنت الكوفة	المتغير المستقل الروحانية التنظيمية المتغير التابع الموارد البشرية الخضراء	وجود علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين الروحانية التنظيمية والموارد البشرية الخضراء
داوود وعلي (٢٠١٧)	الأداء الريادي للمنظمة وفق الإدارة الخضراء للموارد البشرية		شركة الحفر العراقية	المتغير المستقل الإدارة الخضراء المتغير التابع الأداء الريادي للمنظمة	وجود علاقة إيجابية ومعنوية أثرها كبير على الأداء الريادي أوصت الدراسة بزيادة اهتمام إدارة المنظمة بالتوظيف والتدريب

الزبيدي (2016)	دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية		لشركة العامة للزيوت النباتية	المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء المتغير التابع المواطنة البيئية	ليس للتوظيف الأخضر وأنظمة التعويض الأخضر والتحفيز الأخضر أثر على المواطنة البيئية
عريقات وآخرون (٢٠١٠)	دور تطبيق معايير الإستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية		بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني	المتغير المستقل الإستقطاب المتغير التابع الميزة التنافسية	نجاح بنك الإسكان في عملية الإستقطاب سببه اعتماده على شركات التوظيف بشكل كبير
Alruwaili (٢٠١٨)	Measuring Green Human Resource Management Practices and Behaviour		المنظمات السعودية	المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية المتغير التابع الثقافة الخضراء	هناك أثر كبير في ممارسات الموارد البشرية الخضراء على خلق السلوك الأخضر
Elsawalhy & Farid (2015)	Green Human " Resource Management In Hotels Awareness And Implementation		فنادق شرم الشيخ مصر	ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلى مدى تطبيق تلك الممارسات بالفنادق	على الرغم من إدراك عدد كبير من مدراء إدارات الموارد البشرية بالفنادق لمفهوم وأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، إلا أنه لا توجد آلية لتطبيق ممارستها بصورة ممنهجة
Cheema , Pasha & Javed (2015)	Green Human Resources , ' Management : Implementation		باكستان	الممارسات البشرية الخضراء في الشركات الصغيرة والمتوسطة	اتضح أن ممارسات الموارد البشرية الخضراء تتأثر بالعمر والخبرة والجنس، وهذه العوامل تؤثر على أداء

	and Hurdles of SME				العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة
Sharma & Singh (2014)	Innovation & Competitiveness in HRM = " through Green HR Practices		الهند	توضيح فجوة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية الخضراء	يقترح الباحثين بدمج الموارد البشرية الخضراء والموارد البشرية في إدارة واحدة تسمى الإدارة البيئية
(2014) Papli	A Study of Green HR Practices , its awareness and implementation in the industries		شركة ناسك	ممارسة الموارد البشرية الخضراء وتنفيذها في الشركات الصناعية	هي أن الشركات الهندية في ناسيك لديها دراية جيدة عن مفهوم الموارد البشرية الخضراء ودوره في الحفاظ على البيئة الخضراء، ولكن لا يزال بعض الشركات القليلة غير قادرة على تطبيقه
(٢٠١٢) Jafri	Green HR practices : an emp irical study of certain automobile organizations		الشركات الهندية	تقديم تقرير عن نتائج استطلاع حول ممارسات الموارد البشرية الخضراء في بعض منظمات صناعة السيارات	أن معظم صناعات السيارات في الهند أظهرت أن هناك فائدة كبيرة في تنفيذ ممارسات الموارد البشرية الخضراء ولها دور في تحسين معنويات العاملين ولكن أكبر عائق هو تكلفة التنفيذ
(٢٠١٢) Cherian ، Jacob	A study of Green HR Practices and its effective Implementation		أبو ظبي	دراسة ممارسات الموارد البشرية الخضراء وفاعلية تنفيذها في المنظمات	أتضح أن الشركات التي تنشر مواقفها في كيفية المحافظة على البيئة ترتفع جاذبيتها في مجال الاستقطاب

	in the Organization				
(٢٠١٠) . **Ahmed , S**	Green Human Resource Management : Policies and Practices		المملكة العربية السعودية	التركيز على أهم استراتيجيات الموارد البشرية الخضراء	أظهرتها الدراسة، أوصت بتحفيز العاملين وتشجيعهم على اتخاذ الممارسات الخضراء للأعمال التجارية الصديقة للبيئة

(جدول 2-4) **من اعداد الباحثتان.**

الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

1-3 منهجية الدراسة

اعتمدت الباحثتان في تحقيق أهداف دراستهم الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، فمن الناحية الوصفية فقد قامت الباحثتين بإجراء مسح مكتبي من خلال الاطلاع على الدراسات والبحوث العربية منها والأجنبية بهدف التعرف على كيفية كتابة الإطار النظري للدراسة، أما من الناحية التحليلية فقد لجأت الباحثتان إلى تطوير الاستبانة وهي الأداة رئيسة في الدراسة للإجابة عن أسئلة دراستهم الميدانية واختبار فرضيات الدراسة، وتم استخدام الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل النتائج لمعرفة اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء التوظيف الأخضر وتقييم الأداء الأخضر على استراتيجية التمايز .

2-3 حدود الدراسة

1. **حدود بشرية:**

اقتصرت الدراسة على جميع الموظفين بشركة سدكو والبالغ عددهم (64) موظف.

2. **حدود جغرافية:**

تمت الدراسة في منطقة مكة المكرمة تحديدا بمدينة جدة.

3. **حدود زمنية:**

خلال الفصل الدراسي الثاني 2020.

3-3 أداة البحث

استخدمت الباحثتين الاستبانة كإدارة رئيسية لجمع بيانات الخاصة بالدراسة حيث تعتبر الأكثر شيوعا وتم اقتباس الاستبانة من (السكارنة،2017) وتعديلها بما يوافق البحث.

وتم تصميم الاستبانة بما يتوافق مع أهداف الدراسة الى قسمين:

القسم الأول:

معلومات عامة: عبارة عن مجموعة من البيانات الشخصية وذلك لتوضح خصائص عينة البحث وتشمل: الجنس – العمر – التحصيل الدراسي – سنوات الخدمة.

القسم الثاني:

تتضمن عبارات تقيس متغيرات الدراسة، وتكونت الاستبانة من ثلاث محاور وهي كالآتي:

المحور الاول: يناقش مفهوم التوظيف الأخضر ويتكون من فقرة (1-7)

المحور الثاني: يناقش مفهوم تقييم الأداء الأخضر ويتكون من فقرة (8–14)

المحور الثالث: يناقش مفهوم استراتيجية التمايز ويتكون من فقرة (15– 21)

4-3 مجتمع وعينة الدراسة

جميع الموظفين في شركة سدكو القابضة البالغ عددهم (64) موظف حيث تم توزيع الاستبانة على جميع العاملين في الشركة وتم استرداد (50) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي.

تعريف بالشركة:

تم اختيار شركة سدكو القابضة لما لها من مساهمات خضراء فهي مجموعة رائدة في مجال الاستثمارات المسؤولة والمستدامة، تمتد لأكثر من 43 عاماً وتدير سدكو باقة متنوّعة من الاستثمارات العقارية والاستثمارات في قطاع الأسهم، بالإضافة لشركات في عدة قطاعات رئيسية تسهم في تحقيق الازدهار على المستوى الوطني، من أبرزها الرعاية الصحية، التعليم، إدارة الأصول، الضيافة، تقنية المعلومات والعقارات داخل المملكة العربية السعودية وحول العالم.

مهمتها تحقيق النمو في الثروة من خلال الاستثمار في نشاطات تجارية مجدية ومنافسة من الناحية الاقتصادية ومتوافقة مع الشريعة الإسلامية.

رؤيتها أن تكون الشركة الرائدة عالمياً في مجال إدارة الثروات وفق مبادئ الشريعة الإسلامية وابتكار الفرص التجارية.

وتحقق الاستدامة أهداف الشركة في الوقت الحالي مع الحفاظ على احتياجات الأجيال المقبلة. ونؤمن بإرساء أسس استدامة اقتصادية واجتماعية وبيئية عن طريق معالجة القضايا الرئيسية – مثل إيجاد قوة عاملة تنافسية محلياً وتمكين الموردين المحليين، واتباع الممارسات البيئية الهامة، وابتكار حلول لتحقيق التنمية الاجتماعية.

وتمكنت مجموعة سدكو القابضة من تحقيق المرتبة الثانية عشرة عن فئة الشركات الصغيرة والمتوسطة في قائمة "أفضل بيئة عمل في آسيا لسنة 2018"، ضمن أفضل 25 بيئة عمل للشركات في آسيا، والتي تصدرها المنظمة العالمية "غريت بليس تووورك" "Great Place to Work". ويأتي هذا الإنجاز بعد أن حققت المجموعة المركز الرابع على مستوى المملكة العربية السعودية لعام 2017.

3-5 عرض وتحليل البيانات

المعالجة الإحصائية للبيانات

بعد الانتهاء من جمع بيانات الدراسة الميدانية، تم ترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسب الآلي، ثم معالجتها وتحليلها واستخراج النتائج الإحصائية باستخدام برنامج " الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية: تم اللجوء الي المعاملات والاختبارات الإحصائية التالية في تحليل بيانات الدراسة:

- التكرارات البسيطة والنسب المئوية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- اختبار (T- Test) لدراسة الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات الحسابية لمجموعتين من المبحوثين في أحد متغيرات الفئة أو النسبة (Interval Or Ratio)
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لدراسة شدة واتجاه العلاقة الارتباطية بين متغيرين من مستوى المسافة أو النسبة.
- تحليل التباين ذو البعد الواحد (Oneway Analysis of Variance) المعروف اختصاراً باسم ANOVA لدراسة الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات الحسابية لأكثر من مجموعتين من المبحوثين في أحد المتغيرات من نوع المسافة أو النسبة (Interval Or Ratio).
- الوزن النسبي.

وقد تم قبول نتائج الاختبارات الإحصائية عند درجة ثقة (95%) فأكثر، أي عند مستوى معنوية (0.05) فأقل.

خطوات تقنين أداة الدراسة:

أولاً: صدق الاستبيان:

يقصد بصدق الاختبار صحته في قياس ما يدعى انه يقيسه، والاختبار الصادق يقيس ما وضع لقياسه ( ). للتحقق من صدق المقياس تم الاعتماد على ثلاث طرق مختلفة وهي: الصدق المنطقي، الصدق الظاهري أو صدق المحكمين، صدق الاتساق الداخلي.

أ- الصدق المنطقي (صدق المحتوى):

اعتمدن الباحثتين في بناء هذا الاستبيان واختيار العبارات المكونة لأبعاده على الدراسات السابقة التي اتخذت من ادارة وتنمية الموارد البشرية الخضراء موضوعا لها، وكذلك اشتقت بعض عبارات الاستبيان من بعض الاستبيانات الخاصة بالدراسات السابقة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، واستكملت باقي عبارات الاستبيان من الدراسات التي تناولت أحد جوانب أو أبعاد الدراسة، ويشير هذا الاعتماد على المصادر السابقة إلى تمتع الاستبيان والمقاييس الفرعية المكونة له بقدر مقبول ومعقول من الصدق المنطقي وأن الاستبيان صالح للتطبيق.

ب- الصدق الظاهري أو صدق المحكمين:

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة الأعمال في الجامعات السعودية، وذلك بغرض دراسة مفردات كل مجال في ضوء التعريف الإجرائي له، وكذلك الهدف من الاستبيان، وقد أقر المحكمون صلاحية الاستبيان بشكل عام بعد إجراء بعض التعديلات التي اقترحها المحكمون، وقد تم الإبقاء على المفردات التي جاءت نسبة اتفاق المحكمين عليها 90٪ فأكثر، وتم حذف بعض العبارات وتعديل بعضها في ضوء الملاحظات التي أبداها المحكمون.

جـ صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان، وذلك لمعرفة مدى ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للاستبيان، ولهدف التحقق من مدى صدق الاستبيان، ويتضح ذلك من خلال جدول التالي.

جدول (3-1) خاص بتوصيف العينة توصيف العينة

الخصائص		التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	41	82
	إناث	9	18
الإجمالي		**50**	**100**
العمر	أقل من 30	10	20
	40-31	18	36
	50-41	10	20
	60- 51	12	24
الإجمالي		**50**	**100**
	ثانوية	4	8

التحصيل الدراسي	دبلوم	36	72
	بكالوريوس	9	18
	ماجستير	1	2
الإجمالي		**50**	**100**
سنوات الخدمة	أقل من سنة	1	2
	من ١-5 سنوات	11	22
	6-10 سنوات	7	14
	11 -15 سنوات	8	16
	16-20 سنة	3	6
	21 سنة أكثر	20	40
الإجمالي		**50**	**100**

جدول(3-2) خاص بمعاملات الارتباط معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل مقياس فرعى والدرجة الكلية للاستبيان

المحاور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الأول	**0.945	دالة عند 0.001
المحور الثاني	**0.941	دالة عند 0.001
المحور الثالث	**0.840	دالة عند 0.001

يتبين من الجدول السابق أن أبعاد الاستبيان تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.001، وقد تراوحت معاملات الارتباط لمجالات الاستبيان بين (0.840، 0.945) وهذا دليل كافٍ على أن المقاييس المكونة لأداة الدراسة تتمتع بمعامل صدق عالي.

ثانياً: ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبيان عادة أن يكون علي درجة عالية من الدقة والإتقان والاتساق فيما تزودنا به من بيانات عن سلوك المبحوثين[1]، والاختبار الثابت هو الذي يعطي نفس النتائج (تقريبا) إذا طبق علي نفس الأشخاص في فرصتين مختلفتين[2]، وتم استخدام معامل ألفا كرونباخ لحساب الثبات.

جدول (3-3) معامل ثبات الفا كرونباخ معامل ثبات أداة الدراسة ومحاورها المختلفة باستخدام ألفا كرونباخ

المحاور	معامل ألفا
المحور الأول	0.759
المحور الثاني	0.789
المحور الثالث	0.663

يتضح من الجدول السابق مدى تقارب نسبة الثبات بين الأبعاد المختلفة، كما يتضح أن معاملات ثبات الأبعاد المختلفة قد تراوحت ما بين (0.663 – 0.759) وجميعها معاملات ثبات مرتفعة، وهي نسب توحي بالثقة في صلاحية الاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة.

نتائج الدراسة

أولا- نتائج الدراسة الميدانية:

المحور الأول التوظيف الأخضر: استجابات أفراد العينة على مقياس ممارسة التوظيف الأخضر ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية:

جدول (3-4) استجابة افراد العينة (استجابات أفراد العينة على مقياس ممارسة التوظيف الأخضر ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء)

عبارات المقياس / الاستجابة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي

(1) فؤاد أبو حطب، سيد عثمان: **التقويم النفسي**، القاهرة، الأنجلو المصرية، 1973، ص770.
(2) السيد محمد خيري: الإحصاء النفسي والتربوي، **مرجع سابق**، ص41.

كون شركتنا تعمل ... هنالك فوائد للموارد البشرية مثل زيادة تحفيز الموظفين / زيادة الارتباط /	ك	1	2	8	21	18	4.06	0.93	81.2
بالعمل / تقليل الدوران في العمل / تحسين الصحة للقوى العاملة	%	2.00	4.00	16.00	42.00	36.00			
يتم وصف الوظائف الإدارية الخضراء (الصديقة للبيئة) في شركتنا للموظفين والتي تتضمن الأهداف الخضراء	ك	2	4	12	24	8	3.64	0.98	72.8
	%	4.00	8.00	24.00	48.00	16.00			
أفهم ما يعنيه مفهوم ممارسات الموارد البشرية الخضراء	ك	1	5	14	22	8	3.62	0.95	72.4
	%	2.00	10.00	28.00	44.00	16.00			
تعمل الشركة على (استقطاب واختيار وتعيين) الكفاءات والمهارات الخضراء (الصديقة للبيئة)	ك	1	4	19	15	11	3.62	0.99	72.4
	%	2.00	8.00	38.00	30.00	22.00			
يتم ابراز وتوضيح الجوانب الخضراء عند التوظيف في شركتنا من أجل التعرف والتعود عليها من قبل الموظفين بشكل عام	ك	0	11	12	16	11	3.54	1.07	70.8
	%	0	22.00	24.00	32.00	22.00			
تمتلك إدارة الموارد البشرية في شركتنا رؤى وتصورات جول الممارسات الخضراء (وتستخدم المعايير) للمرشحين للوظائف الخضراء	ك	1	8	16	19	6	3.42	0.97	68.4
	%	2.00	16.00	32.00	38.00	12.00			
يتم توظيف العاملين الذين لديهم وعي أخضر الذي أصبح جزء لا	ك	0	11	16	16	7	3.38	0.99	67.6

يتجزأ من جدول المقابلة في شركتنا	%	0	22.00	32.00	32.00	14.00			
جملة من سئلوا	50								

تشير بيانات الجدول السابق إلى: استجابات أفراد العينة علي مقياس ممارسة التوظيف الأخضر ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث جاءت (كون شركتنا تعمل ... هنالك فوائد للموارد البشرية مثل زيادة تحفيز الموظفين / زيادة الارتباط / بالعمل / تقليل الدوران في العمل / تحسين الصحة للقوى العاملة) في المقدمة بوزن نسبي 81.2%، وجاءت (يتم وصف الوظائف الإدارية الخضراء (الصديقة للبيئة) في شركتنا للموظفين والتي تتضمن الأهداف الخضراء) في المرتبة الثانية بوزن نسبي 72.8%، وجاء كل من (أفهم ما يعنيه مفهوم ممارسات الموارد البشرية الخضراء، وتعمل الشركة على (استقطاب واختيار وتعيين)الكفاءات والمهارات الخضراء (الصديقة للبيئة)) في المرتبة الثالثة بوزن نسبي 72.4%، وجاءت (يتم ابراز وتوضيح الجوانب الخضراء عند التوظيف في شركتنا من أجل التعرف والتعود عليها من قبل الموظفين) في المرتبة الرابعة بوزن نسبي 70.8%، وجاءت (تمتلك إدارة الموارد البشرية في شركتنا رؤى وتصورات جول الممارسات الخضراء (وتستخدم المعايير) للمرشحين) في المرتبة الخامسة بوزن نسبي 68.4%.

ولبيان الفروق على هذا المقياس تبعاً لمتغيرات الدراسة يمكن توضيحها كالتالي:

- **الفروق تبعاً للنوع:**

جدول (3-5) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس ممارسة التوظيف الأخضر ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تبعاً للنوع

المتغير	العينة	العدد	م	ع	قيمة (ت)	الدلالة
النوع	الذكور	41	25.4878	5.64855	0.568	غير دالة
	الإناث	9	24.3333	4.84768		

تشير نتائج اختبار "ت" في الجدول السابق:

- إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس ممارسة التوظيف الأخضر ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية تبعاً للنوع (الذكور والإناث)، حيث بلغت قيمة "ت" 0.568 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05.

- **الفروق تبعاً للعمر، والمؤهل الدراسي، وسنوات الخدمة:**

جدول (3-6) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس ممارسة التوظيف الأخضر ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تبعاً للعمر، والمؤهل الدراسي، وسنوات الخدمة

المتغيرات	مصدر التباين	مجموعات المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
العمر	بين المجموعات	24.436	3	8.145	0.258	0.855
	داخل	1449.644	46	31.514		
	المجموع	1474.08	49			
المؤهل التعليمي	بين المجموعات	130.886	3	43.629	1.494	0.229
	داخل	1343.194	46	29.2		
	المجموع	1474.08	49			
سنوات الخدمة	بين المجموعات	83.095	5	16.619	0.526	0.756
	داخل	1390.985	44	31.613		
	المجموع	1474.08	49			

تشير بيانات الجدول السابق إلي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس ممارسة التوظيف الأخضر ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية، تبعاً للعمر (أقل من 30، 31-40 عام، 41-50 عام، 51-60 عام)، حيث بلغت قيمة ف 0.258 وهذه القيمة غير دالة عند مستوى دلالة = 0.05.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس ممارسة التوظيف الأخضر ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية، تبعاً للمؤهل التعليمي (الدكتوراه، الماجستير، البكالوريوس، الدبلوم، المرحلة الثانوية)، حيث بلغت قيمة ف 1.494 وهذه القيمة غير دالة عند مستوى دلالة = 0.05.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس ممارسة التوظيف الأخضر ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية، تبعاً لسنوات الخدمة (أقل من سنة، 1-5 سنوات، 6-10 سنوات، 11-15 سنة، 16-20 سنة، 21 سنة فأكثر) حيث بلغت قيمة ف 0.526 وهذه القيمة غير دالة عند مستوى دلالة = 0.05.

المحور الثاني تقييم الأداء الاخضر: استجابات أفراد العينة على مقياس ممارسة تقييم الأداء الأخضر ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية:

جدول (3-7) استجابات أفراد العينة على مقياس ممارسة تقييم الأداء الأخضر ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

عبارات المقياس / الاستجابة		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء ضرورية وملحة في عملنا	ك	0	3	6	27	14	4.04	0.81	80.8
	%	0	6.00	12.00	54.00	28.00			
يأخذ المدراء تحقيق النتائج المدروسة في التقييم بعين الاعتبار	ك	1	6	11	19	13	3.74	1.05	74.8
	%	2.00	12.00	22.00	38.00	26.00			
يتم كتابة ودمج المعايير البيئية في التقييم ووضعها موضع التنفيذ	ك	1	8	10	23	8	3.58	1.01	71.6
	%	2.00	16.00	20.00	46.00	16.00			
تلتزم شركتنا بنظام داخلي خاص لتحقيق الأهداف التي تم وضعها من اجل الحفاظ على بيئة خضراء مستدامة	ك	2	8	12	19	9	3.5	1.09	70
	%	4.00	16.00	24.00	38.00	18.00			
تقوم الشركة بوضع برامج الاتصالات الخضراء لجميع مستويات الموظفين	ك	1	11	11	18	9	3.46	1.09	69.2
	%	2.00	22.00	22.00	36.00	18.00			
لدى إدارة الموارد البشرية في شركتنا مؤشرات للأداء الأخضر الصديق للبيئة لإدارة وتقييم الاداء	ك	4	9	7	23	7	3.4	1.18	68
	%	8.00	18.00	14.00	46.00	14.00			
يقوم المدراء في شركتنا بوضع الأهداف الخضراء	ك	3	11	11	15	10	3.36	1.21	67.2
	%	6.00	22.00	22.00	30.00	20.00			
جملة من سئلوا		50							

تشير بيانات الجدول السابق إلى: استجابات أفراد العينة علي مقياس ممارسة التوظيف الأخضر ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث جاءت (تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء ضرورية وملحة في عملنا) في المقدمة بوزن نسبي 80.8%، وجاءت (يأخذ المدراء تحقيق النتائج المدروسة في التقييم بعين الاعتبار) في المرتبة الثانية بوزن نسبي 74.8%، وجاءت (يتم كتابة ودمج المعايير البيئية في التقييم ووضعها موضع التنفيذ) في المرتبة الثالثة بوزن نسبي 71.6%، وجاءت (تلتزم شركتنا بنظام داخلي خاص لتحقيق الأهداف التي تم وضعها من اجل الحفاظ على بيئة خضراء مستدامة) في المرتبة الرابعة بوزن نسبي 70%، وجاءت (تقوم الشركة بوضع برامج الاتصالات الخضراء لجميع مستويات الموظفين) في المرتبة الخامسة بوزن نسبي 69.2%.

ولبيان الفروق على هذا المقياس تبعاً لمتغيرات الدراسة يمكن توضيحها كالتالي:

- **الفروق تبعاً للنوع:**

جدول (3-8) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس ممارسة تقييم الأداء الأخضر ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تبعاً للنوع

المتغير	العينة	العدد	م	ع	قيمة (ت)	الدلالة
النوع	الذكور	41	24.9268	6.10897	0.381	غير دالة
	الإناث	9	25.7778	5.8902		

تشير نتائج اختبار "ت" في الجدول السابق:

- إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس ممارسة تقييم الأداء الأخضر ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية تبعاً للنوع (الذكور والإناث)، حيث بلغت قيمة "ت" 0.381 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05.

- **الفروق تبعاً للعمر، والمؤهل الدراسي، وسنوات الخدمة:**

جدول (3-9) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس ممارسة تقييم الأداء الأخضر ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية تبعاً للعمر، والمؤهل الدراسي، وسنوات الخدمة

المتغيرات	مصدر التباين	مجموعات المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
العمر	بين المجموعات	15.019	3	5.006	0.131	0.941
	داخل	1760.661	46	38.275		
	المجموع	1775.68	49			
	بين المجموعات	200.041	3	66.68		

المؤهل التعليمي	داخل	1575.639	46	34.253	1.947	0.135
	المجموع	1775.68	49			
سنوات الخدمة	بين المجموعات	100.079	5	20.016	0.526	0.756
	داخل	1675.601	44	38.082		
	المجموع	1775.68	49			

تشير بيانات الجدول السابق إلي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس ممارسة تقييم الأداء الأخضر ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية، تبعاً للعمر (أقل من 30، 31-40 عام، 41-50 عام، 51-60 عام)، حيث بلغت قيمة ف 0.131 وهذه القيمة غير دالة عند مستوى دلالة = 0.05.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس ممارسة تقييم الأداء الأخضر ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية، تبعاً للمؤهل التعليمي (الدكتوراه، الماجستير، البكالوريوس، الدبلوم، المرحلة الثانوية)، حيث بلغت قيمة ف 1.947 وهذه القيمة غير دالة عند مستوى دلالة = 0.05.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس ممارسة تقييم الأداء الأخضر ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية، تبعاً لسنوات الخدمة (أقل من سنة، 1-5 سنوات، 6-10 سنوات، 11-15 سنة، 16-20 سنة، 21 سنة فأكثر) حيث بلغت قيمة ف 0.526 وهذه القيمة غير دالة عند مستوى دلالة = 0.05.

المحور الثالث استراتيجية التمايز: استجابات أفراد العينة على مقياس استراتيجية التمايز:

جدول (3-10) استجابات أفراد العينة على مقياس استراتيجية التمايز

عبارات المقياس / الاستجابة		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
تعتبر إنتاجية القوى العاملة هي مفتاح الحفاظ على شركة مربحة ومتميزة وتكوين صورة إيجابية عن الشركة في اذهان العملاء	ك	0	0	10	21	19	4.18	0.75	83.6
	%	0	0	20.00	42.00	38.00			

تمتلك شركتنا قدرات متميزة بالمقارنة مع المنافسين	ك	1	4	10	19	16	3.9	1.02	78
	%	2.00	8.00	20.00	38.00	32.00			
تهتم شركتنا بأنشطة البحث والتطوير بهدف تصميم منتجات مبتكرة ومتميزة وصديقة للبيئة	ك	1	4	10	21	14	3.86	0.99	77.2
	%	2.00	8.00	20.00	42.00	28.00			
تستخدم شركتنا أفكار غير مسبوقة في تحسين عملياتها الإنتاجية	ك	1	2	11	26	10	3.84	0.87	76.8
	%	2.00	4.00	22.00	52.00	20.00			
تمكن إدارة الموارد البشرية شركتنا من تقديم خدمة أو منتج فريد للعملاء عما يقدمه المنافسون	ك	0	5	11	22	12	3.82	0.92	76.4
	%	0	10.00	22.00	44.00	24.00			
تمتلك شركتنا مرونة كافية لتعديل عملياتها الإنتاجية وفقا لرغبات الزبائن	ك	1	2	11	27	9	3.82	0.85	76.4
	%	2.00	4.00	22.00	54.00	18.00			
تمتاز الشركة بقدرها على سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن	ك	2	4	15	20	9	3.6	1.01	72
	%	4.00	8.00	30.00	40.00	18.00			
جملة من سئلوا	50								

تشير بيانات الجدول السابق إلى: استجابات أفراد العينة علي مقياس ممارسة التوظيف الأخضر ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث جاءت (تعتبر إنتاجية القوى العاملة هي مفتاح الحفاظ على شركة مربحة ومتميزة وتكوين صورة إيجابية عن الشركة في اذهان العملاء) في المقدمة بوزن نسبي 83.6%، وجاءت (تمتلك شركتنا قدرات متميزة بالمقارنة مع المنافسين) في المرتبة الثانية بوزن نسبي 78%، وجاءت (تهتم شركتنا بأنشطة البحث والتطوير بهدف تصميم منتجات مبتكرة ومتميزة وصديقة للبيئة) في المرتبة الثالثة بوزن نسبي 77.2%، وجاءت (تستخدم شركتنا أفكار غير مسبوقة في تحسين عملياتها الإنتاجية) في المرتبة الرابعة بوزن نسبي 67.8%،

وجاءت كل من (تمكن إدارة الموارد البشـرية شـركتنا من تقديم خدمة أو منتج فريد للعملاء عما يقدمه، وتمتلك شـركتنا مرونة كافية لتعديل عملياتها الإنتاجية وفقا لرغبات الزبائن) في المرتبة الخامسة بوزن نسبي 76.4%.

ولبيان الفروق على هذا المقياس تبعاً لمتغيرات الدراسة يمكن توضيحها كالتالي:

- **الفروق تبعاً للنوع:**

جدول (3-11) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس استراتيجية التمايز تبعاً للنوع

المتغير	العينة	العدد	م	ع	قيمة (ت)	الدلالة
النوع	الذكور	41	27.439	4.85823	1.303	غير دالة
	الإناث	9	25.1111	4.83333		

تشير نتائج اختبار "ت" في الجدول السابق:

- إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس استراتيجية التمايز تبعاً للنوع (الذكور والإناث)، حيث بلغت قيمة "ت" 1.303 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05.

- **الفروق تبعاً للعمر، والمؤهل الدراسي، وسنوات الخدمة:**

جدول (3-12) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس استراتيجية التمايز تبعاً للعمر، والمؤهل الدراسي، وسنوات الخدمة

المتغيرات	مصدر التباين	مجموعات المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
العمر	بين المجموعات	22.063	3	7.354	0.294	0.829
	داخل	1148.917	46	24.976		
	المجموع	1170.98	49			
المؤهل التعليمي	بين المجموعات	197.98	3	65.993	3.12	0.035 دالة عند 0.05
	داخل	973	46	21.152		
	المجموع	1170.98	49			
	بين المجموعات	89.547	5	17.909		

سنوات الخدمة	داخل	1081.433	44	24.578	0.729	0.606
	المجموع	**1170.98**	**49**			

تشير بيانات الجدول السابق إلي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس استراتيجية التمايز، تبعاً للعمر (أقل من 30، 31-40 عام، 41-50 عام، 51-60 عام)، حيث بلغت قيمة ف 0.294 وهذه القيمة غير دالة عند مستوى دلالة = 0.05.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس استراتيجية التمايز، تبعاً للمؤهل التعليمي (الدكتوراه، الماجستير، البكالوريوس، الدبلوم، المرحلة الثانوية)، حيث بلغت قيمة ف 3.120 وهذه القيمة دالة عند مستوى دلالة = 0.05.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس استراتيجية التمايز، تبعاً لسنوات الخدمة (أقل من سنة، 1-5 سنوات، 6-10 سنوات، 11-15 سنة، 16-20 سنة، 21 سنة فأكثر) حيث بلغت قيمة ف 0.729 وهذه القيمة غير دالة عند مستوى دلالة = 0.05.

أولا- نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: "توجد علاقة إيجابية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ومتوسطات درجاتهم على مقياس استراتيجية التمايز في شركة سدكو القابضة في جدة محل الدراسة".

جدول (3-13) معامل ارتباط بيرسون لقياس الارتباط بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ومتوسطات درجاتهم على مقياس استراتيجية التمايز في شركة سدكو القابضة في جدة محل الدراسة

المتغيرات	**مقياس استراتيجية التمايز**	
	معامل الارتباط	**الدلالة**
متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	**0.686	0.001

يتضح من الجدول السابق: إلى وجود علاقة دالة احصائيا بين مقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ومتوسطات درجاتهم على مقياس استراتيجية التمايز في شركة سدكو القابضة في جدة محل الدراسة، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.686)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوي دلالة (0.001).

الفرضيات الفرعية:

1. **"توجد علاقة إيجابية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس ممارسة التوظيف الأخضر ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية ومتوسطات درجاتهم على مقياس استراتيجية التمايز في شركة سدكو القابضة في جدة محل الدراسة".**

جدول (3-14) معامل ارتباط بيرسون لقياس الارتباط بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس ممارسة التوظيف الأخضر ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية ومتوسطات درجاتهم على مقياس استراتيجية التمايز في شركة سدكو القابضة في جدة محل الدراسة

المتغيرات	مقياس استراتيجية التمايز	
	معامل الارتباط	الدلالة
متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس ممارسة التوظيف الأخضر ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية	**0.680	0.001

يتضح من الجدول السابق: إلى وجود علاقة دالة احصائيا بين مقياس ممارسة التوظيف الأخضر ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.680)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوي دلالة (0.001).

2. **"توجد علاقة إيجابية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس ممارسة تقييم الأداء الأخضر ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية ومتوسطات درجاتهم على مقياس استراتيجية التمايز في شركة سدكو القابضة في جدة محل الدراسة".**

جدول (3-15) معامل ارتباط بيرسون لقياس الارتباط بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس ممارسة تقييم الأداء الأخضر ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ومتوسطات درجاتهم على مقياس استراتيجية التمايز في شركة سدكو القابضة في جدة محل الدراسة

المتغيرات	مقياس استراتيجية التمايز	
	معامل الارتباط	الدلالة
متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس ممارسة تقييم الأداء الأخضر ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية	0.653	0.001

يتضح من الجدول السابق: إلى وجود علاقة دالة احصائيا بين مقياس ممارسة تقييم الأخضر ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.653)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوي دلالة (0.001).

أهم نتائج الدراسة:

- معظم افراد عينة الدراسة من الذكور حيث بلغ عددهم 82.4% اما الاناث 17.4 % والتحصيل الدراسي الغالبية حاصلين على البكالوريوس حيث بلغت نسبتهم 72.5% وعدد سنوات الخبرة الغالبية أكثر من 20 سنة حيث بلغت نسبتهم 41.2 %.
- اتضح من خلال التحليل الاحصائي ان الشركة المبحوثه لديها ممارسات خضراء بشكل كبير وتلاها بالمرتبة الثانية ان هناك اهتمام كبير بوضع اهداف خضراء ولكن ليس في جميع الأقسام وتلاها بالمرتبة الثالثة وانهم حريصين على استقطاب واختيار وتعيين الكفاءات والمهارات الخضراء وتوضيحها عند التوظيف من اجل التعود عليها وبالمرتبة الرابعة جاءت ان الشركة لديها معايير جيدة حول الممارسات الخضراء.
- وجاء أيضا بالمقدمة مدى استجابة الإيجابية للممارسات الخضراء وتلاها بالمرتبة الثانية بأن المدراء يأخذون بعين الاعتبار نتائج التقييم بعين الاعتبار ويتم كتابة والمرتبة الثالثة دمج المعايير البيئية ووضعها في موضع التنفيذ، وتبين مدى التزام الشركة بنظام داخلي خاص لتحقيق الأهداف التي تم وضعها من اجل الحفاظ على بيئة خضراء مستدامة بالمرتبة الرابعة.
- هناك علاقة إيجابية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس ممارسة التوظيف الأخضر ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية ومتوسطات درجاتهم على مقياس استراتيجية التمايز في الشركة.
- هناك علاقة إيجابية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس ممارسة تقييم الأداء الأخضر ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية ومتوسطات درجاتهم على مقياس استراتيجية التمايز في الشركة.

الفصل الرابع: مناقشة النتائج والتوصيات

4-1 المقدمة

يختتم هذا الفصل المشروع البحثي من خلال فقرتين رئيستين، خصصت الأولى لعرض نتائج الدراسة ومناقشتها من حيث الاتفاق أو الاختلاف مع الدراسات السابقة، بينما تتضمن الفقرة الثانية مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تقدمها الباحثتين بما ينسجم مع محتوى موضوع دراسته.

4-2 مناقشة النتائج

بعد تحليل الاحصائي لأداة الدراسة توصلت الباحثتين لاهم النتائج مع ربطها بالدراسات السابقة حيث تمثلت في:

4-2-1 مناقشة النتائج الوصفية للدراسة:

1- نتائج مقياس ممارسة التوظيف الأخضر ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية تبعاً للنوع:

- إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس ممارسة التوظيف الأخضر ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية تبعاً للنوع (الذكور والإناث)، حيث بلغت قيمة "ت" 0.568 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05.

2- النتائج الفروق تبعاً للعمر، والمؤهل الدراسي، وسنوات الخدمة:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس ممارسة التوظيف الأخضر ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية، تبعاً للعمر (أقل من 30، 31-40 عام، 41-50 عام، 51-60 عام)، حيث بلغت قيمة ف 0.258 وهذه القيمة غير دالة عند مستوى دلالة = 0.05.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس ممارسة التوظيف الأخضر ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية، تبعاً للمؤهل التعليمي (الدكتوراه، الماجستير، البكالوريوس، الدبلوم، المرحلة الثانوية)، حيث بلغت قيمة ف 1.494 وهذه القيمة غير دالة عند مستوى دلالة = 0.05.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس ممارسة التوظيف الأخضر ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية، تبعاً لسنوات الخدمة (أقل من سنة، 1-5 سنوات، 6-10 سنوات، 11-15 سنة، 16-20 سنة، 21 سنة فأكثر) حيث بلغت قيمة ف 0.526 وهذه القيمة غير دالة عند مستوى دلالة = 0.05.

3- نتائج مقياس ممارسة تقييم الأداء الأخضر ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية تبعاً للنوع:

- إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس ممارسة تقييم الأداء الأخضر ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية تبعاً للنوع (الذكور والإناث)، حيث بلغت قيمة "ت" 0.381 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05.

4- نتائج الفروق تبعاً للعمر، والمؤهل الدراسي، وسنوات الخدمة:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس ممارسة تقييم الأداء الأخضر ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية، تبعاً للعمر (أقل من 30، 31-40 عام، 41-50 عام، 51-60 عام)، حيث بلغت قيمة ف 0.131 وهذه القيمة غير دالة عند مستوى دلالة = 0.05.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس ممارسة تقييم الأداء الأخضر ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية، تبعاً للمؤهل التعليمي (الدكتوراه، الماجستير، البكالوريوس، الدبلوم، المرحلة الثانوية)، حيث بلغت قيمة ف 1.947 وهذه القيمة غير دالة عند مستوى دلالة = 0.05.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس ممارسة تقييم الأداء الأخضر ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية، تبعاً لسنوات الخدمة (أقل من سنة، 1-5 سنوات، 6-10 سنوات، 11-15 سنة، 16-20 سنة، 21 سنة فأكثر) حيث بلغت قيمة ف 0.526 وهذه القيمة غير دالة عند مستوى دلالة = 0.05.

5- نتائج مقياس استراتيجية التمايز تبعاً للنوع:

- إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس استراتيجية التمايز تبعاً للنوع (الذكور والإناث)، حيث بلغت قيمة "ت" 1.303 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05.

6- النتائج الفروق تبعاً للعمر، والمؤهل الدراسي، وسنوات الخدمة:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس استراتيجية التمايز، تبعاً للعمر (أقل من 30، 31-40 عام، 41-50 عام، 51-60 عام)، حيث بلغت قيمة ف 0.294 وهذه القيمة غير دالة عند مستوى دلالة = 0.05.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس استراتيجية التمايز، تبعاً للمؤهل التعليمي (الدكتوراه، الماجستير، البكالوريوس، الدبلوم، المرحلة الثانوية)، حيث بلغت قيمة ف 3.120 وهذه القيمة دالة عند مستوى دلالة = 0.05.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس استراتيجية التمايز، تبعاً لسنوات الخدمة (أقل من سنة، 1-5 سنوات، 6-10 سنوات، 11-15 سنة، 16-20 سنة، 21 سنة فأكثر) حيث بلغت قيمة ف 0.729 وهذه القيمة غير دالة عند مستوى دلالة = 0.05.

2-2-4 مناقشة نتائج فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: "توجد علاقة إيجابية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ومتوسطات درجاتهم على مقياس استراتيجية التمايز في شركة سدكو القابضة في جدة محل الدراسة"

حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.686)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوي دلالة (0.001).

وهذا يؤكد صحة الفرضية الرئيسية وهذه النتيجة تتفق مع **دراسة (2012) Cherian & Jacob** التي بينت ان الشركات التي تنتهج ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تساهم في تعزيز حصتها السوقية من الأرباح وايضاً تحسين من صورتها العامة في اذهان الجمهور.

الفرضيات الفرعية:

1-"توجد علاقة إيجابية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس ممارسة التوظيف الأخضر ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية ومتوسطات درجاتهم على مقياس استراتيجية التمايز في شركة سدكو القابضة في جدة محل الدراسة".

وجود علاقة ذات دلالة احصائيا بين مقياس ممارسة التوظيف الأخضر ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.680)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوي دلالة (0.001)

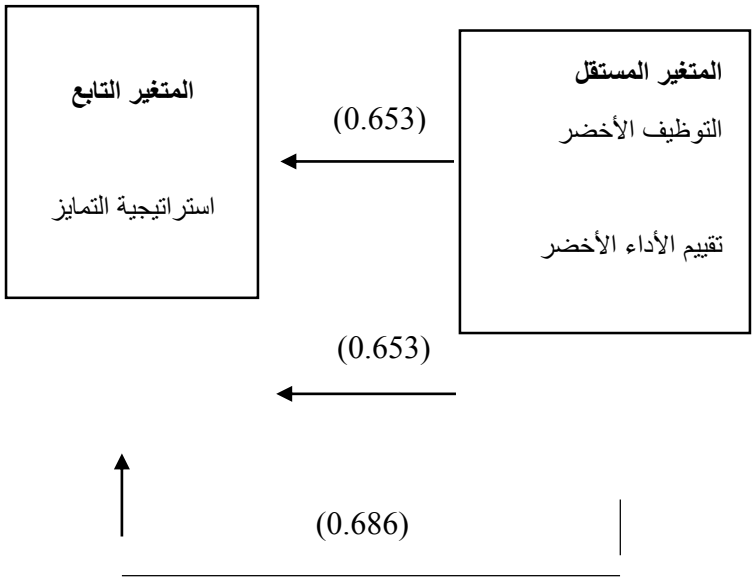
وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى وهذه النتيجة تتفق مع **دراسة عريقات وآخرون، (٢٠١٠)** وأتضح أن الشركات التي تنشر مواقفها في كيفية المحافظة على البيئة ترتفع جاذبيتها في مجال الاستقطاب.

2-"توجد علاقة إيجابية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس ممارسة تقييم الأداء الأخضر ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية ومتوسطات درجاتهم علي مقياس استراتيجية التمايز في شركة سدكو القابضة في جدة محل الدراسة".

وجود علاقة ذات دلالة احصائيا بين مقياس ممارسة تقييم الأخضر ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.653)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوي دلالة (0.001)

وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية وهذه النتيجة تتفق مع **دراسة (٢٠١٨) Alruwaili** ان الاهتمام العالي من قبل الشركات بدراسة الأداء البيئي إضافة الى تحفيز العاملين وتنشيط تفكيرهم حول تقديم أفكار خضراء لتحقيق ميزة تنافسية لشكتهم.

أنموذج الدراسة معدل:



شكل(4-1) من اعد الباحثتين

يلخص نموذج الدراسة نتائج الفرضيات بانه توجد علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء واستراتيجية التمايز حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.686).

وتوجد علاقة إيجابية بين ممارسة التوظيف الأخضر على استراتيجية التمايز حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.680).

وتوجد علاقة إيجابية بين ممارسة تقييم الأداء الأخضر على استراتيجية التمايز حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.653).

4-3 الخاتمة والتوصيات

بعد أن انتهاء الباحثتين من مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها، قامتا بوضع بعض التوصيات وفقاً لنتائج الدراسة لشركة سدكو القابضة بجدة والتي تأمل من خلالها الباحثتين في زيادة الاهتمام بتطبيق إدارة الشركة لمفهوم الممارسات الخضراء الإدارة الموارد البشرية بأبعادها جميعاً، بهدف مواجهة التغيرات البيئية المختلفة،

فضلاً عن تحقيق أداء متميز وقادر على الوصول بالمنظمة نحو الأفضل في تحقيق الميزة التنافسية كما تبينا من خلال هذه الدراسة مدى مساهمة سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة التي تضمن لها البقاء والاستمرار في ظل مواجهة المتغيرات البيئية، وكذلك مدى مساهمتها في حماية الموارد الطبيعية والمحافظة عليها. حيث يتم تبنى ممارسات تشجع المبادرات الخضراء من خلال زيادة وعي العاملين والتزامهم بقضايا البيئة المستدامة وتعميم ثقافة الإدارة الخضراء لدى جميع العاملين، ولجميع المستويات الإدارية، وبهذه الطريقة تستطيع المنظمة تعزيز الثقة للوصول إلى مستقبل متقدّم، خلال طريق أخضر مستدام يتوافق مع رؤيتها ورسالتها، ومن المزايا التي يمكن للمنظمة تحقيقها نتيجة إدخال إدارة الموارد البشرية الخضراء في العمل تخفيض الأثر البيئي للمنظمة مما يحسن من صورة المنظمة لدى الجمهور ويحسن القدرة التنافسية ويزيد من تميزها ويحسن من الإنتاجية والعوائد المستدامة للمستثمرين.

وفيما يلي بعض التوصيات التي نقدمها لأصحاب القرار في المنظمة محل الدراسة:

- زيادة الاهتمام باستقطاب واختيار وتعيين مرشحين من الكفاءات والمهارات الخضراء والذين لديهم وعي اخضر ليزيد من جعل المنظمة صديقة للبيئة.
- تعزيز الاهتمام بإبراز وتوضيح الجوانب الخضراء بكل وظيفة عند تقديم العرض الوظيفي للمرشحين الجدد من اجل ان يتعرف عليها الموظف ويعتاد على النهج الأخضر.
- يجب على جميع مدراء الأقسام وضع اهداف خضراء وليس حصرها على بعض الأقسام فقط لتعزيز الثقافة الخضراء بجميع جوانب المنظمة.
- كتابة ودمج المعايير البيئية بكل اقسام المنظمة في عملية تقييم الاداء ولا يكون لبعض الأقسام ليزداد حرص العاملين وتحفيزهم للحفاظ على ان تكون بيئة المنظمة خضراء مستدامة.
- انشاء وتعميم برامج اتصالات خضراء موحده لجميع مستويات الموظفين.
- تعزيز المرونة في بعض الوظائف التي لا تلزم بحضور الموظف لمقر الشركة والعمل من المنزل لتوفير من استخدام الطاقة ويمكن التعاون مع الموارد البشرية لوضع خطة عمل مرنة.
- إجراء مسابقات بين الأقسام والإدارات بالشركة ليزداد وعي العاملين وتحفيزهم على الالتزام بالممارسات الخضراء وتعزيز ذلك بالحوافز المعنوية والمادية ومن الممكن اجراءها بشكل سنوي.
- زيادة تدريب العاملين وتطويرهم في الممارسات الخضراء والاعمال الصديقة للبيئة عن طريق محاضرات او ورش عمل او منشورات ترسل بالبريد الالكتروني وتعزيز المواطنة البيئية لديهم وتنمية الإحساس بالمسؤولية بأهمية المحافظة البيئة.
- العمل بشكل أكثر على أنشطة البحث والتطوير والتواصل مع مراكز البحوث والاستشارات للاستفادة منها في تصميم منتجات مبتكرة ومتميزة وتكون أكثر صديقة للبيئة وتعطي ادلة لعملائها بأنها تحافظ على البيئة بعملها.
- العمل على جعل مبنى المنظمة من المباني الخضراء والحصول على شهادة LEED للمباني الخضراء لجذب العاملين ذوي الاهتمام بالإدارة الخضراء وأيضا المباني الخضراء تساعد في تحسين إنتاجية ونفسية العاملين مما يؤثر بشكل إيجابي على انتاجيتهم.

- وضع خطط مستقبلية لتقوية وتعزيز الإدارة الخضراء لجميع إدارات المنظمة ومشاركة العاملين باقتراحاتهم ومما يعزز من القدرة التنافسية لديها لان المنافسة دائمة ومستمرة بين منظمات الاعمال والتخطيط المستقبلي يساعدها على ان تكون قادرة على مواجهة المنافسين بكل وقت.
- إجراء بحوث مستقبلية لمعرفة واقع تطبيق الممارسات الخضراء في المنظمات السعودية خصوصاً، وباقي المنظمات في البلدان العربية عموماً، ونموه وزيادة اعتماده عبر مختلف القطاعات.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- نجم، عبود نجم (2008) إدارة المعرفة: المفاهيم الاستراتيجيات والعمليات، عمان دار الوراق للنشر والتوزيع.
- زبيدي، غني، (2016) دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية: دارسة ميدانية في الشركة العامة للزيوت النباتية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد 22، العدد 89، ص ص 53-75.
- بلالي، احمد (2018) ممارسات الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية، جامعة الوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة رؤى اقتصادية، عدد2.
- السكارنة، محمد احسان(2017) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز ابداع الموارد البشرية متغير معدل، جامعة الشرق الوسط.
- : عريقات، احمد، وجرادات، ناصر والعتيبي، محمود (2010):" دور تطبيق معايير الإستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية: حالة دراسة - بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 10، العدد الثاني، الأردن.
- الغالبي، طاهر محسن منصور وإدريس، وائل محمد صبحي. (2015) . الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل. الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- الحسيني، فلاح حسن (2006) الإدارة الاستراتيجية: المراحل والعمليات، طبعه ثانيه، دار وائل، عمان، الأردن.
- داوود، فضيلة وعلي، أسرار (٢٠١٧) الأداء الريادي للمنظمة على وفق الإدارة الخضراء للموارد البشرية بحث ميداني في شركة الحفر العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية العدد ١٠٠، المجلد ٢٣، ص ص ١١٨ - 147، العراق .
- زوين عمار وحسوني، حاكم والسكافي، ليث (2017) الروحانية التنظيمية وتأثيرها في الموارد البشرية الخضراء دراسة استطلاعية لآراء عدد من موظفي معمل سمنت الكوفة الجديد، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 26.
- داوود، فضيلة وعلي، أسرار (2017) لأداء الريادي للمنظمة وفق الإدارة الخضراء للموارد البشرية" بحث ميداني في شركة الحفر العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 100، المجلد 23، ص ص 118-147، العراق.
- بندر تركي النهويض، 2019: " أثر استخدام الإدارة الخضراء في استقطاب العاملين دراسة ميدانية بالبنوك الكويتية" كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة آل البيت، الأردن.

- م. ميادة حياوي مهدي، (2019) المنظمات الريادية الناجحة وأثرها في تعزيز استراتيجية التمايز
- العزاوي، أثيلة (1993). تقويم استراتيجية العمليات، دراسة تطبيقية في المنشآت العامة للصناعات الغذائية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد

Foreign references:

- Anton Arulrajah ," Green Human Resource Management Practices: A Review" Sri Lankan Journal of Human Resource Management, Vol.5, No.1, 2015.
- Douglas W.S. Renwick, Charbel J.C. Jabbour, Michael Muller-Camen, TomRedman & Adrian Wilkinson " Contemporary developments in Green(environmental) HRM scholarship" ,2013 The International Journal of Human Resource Management,2015.
- : Ahmad, S. (2015) Green Human Resource Management: Policies and Practices. Cogent business & management, 2(1), 1030817.
- Susan E. Jackson, Douglas W. S. Renwick, Charbel J. C. Jabbour, Michael Muller-Camen, 2011 * State-of-the-Art and Future Directions for Green Human Resource Management: Introduction to the Special Issue, Biblioteca Digital da Produção Intelectual - BDPI, Universidade de São Paulo.
- R.K. Mishra, Shulagna Sarkar* and J. Kiranmai Green HRM: innovative approach in Indian public enterprises World Review of Science, Technology and Sust. Development, Vol. 11, No. 1, 2014.
- Alruwaili, N (2018) Measuring Green Human Resource Management Practices and Behaviour through Saudi Organizations , Journal of the North for Humanities, Northern Border Unuversity, Vol. (3), Issue (1), (2018/1439H.), 191-204.
- Elsawalhy & Farid (2016) Green Human " Resource Management in Hotels Awareness and Implementation, journal of the association of arab universities for tourism and hospitality vol 13 no.2 dec 2016(part2) 125-134.
- Cheema, S; Pasha, A & Javed, F. (2015). Green Human Resources Practices:, ' Management : Implementation and Hurdles of SME ' s in Pakistan. Journal of Business Studies Quarterly, 7 (2):2152-1034

- Cherian, J & Jacob, J. (2012), A study of Green HR Practices and Its effectives Implementations and Hurdles of SMEs in Pakistan. International Journal of Business and Management, 7 (21):33-23.
- Jafri, S. (2012). Green HR practices: an empirical study of certain automobile organizations of India. Human resource management, 42, 6193-6198 .
- Jacob Cherian & Jolly Jacob, Green Marketing: A Study of Consumers' Attitude towards Environment Friendly Products, Published by Canadian Center of Science and Education, Vol. 8, No. 12; 2012
- Ibrahim, Hadziroh., Yusoff, Yusliza Mohd ., & Zin, MD. Lazim Mohd (2015), EHRM Needed For Green Human Resource Management, Conference on Green Human Resource Management, Eastin Hotel, Penang, Graduate School of Business (GSB), US, Malaysia 30 – 31 May
- Popli, P. (2014). A Study of Green HR Practices, Its Awareness & Implementation in the Industries in Nasik. G.J.C.M.P.Vol.3 (1) pp: 14-118.
- Renwick, D., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda. International Journal of Management Reviews. Vol. 15,pp: 1–14 (On line) Available: http:// http://web.a.ebscohost.com/ 17/4/2017
- Arulrajah, A., Anton, O., & Nawaratne, N. (2015). Green Human Resource Management Practices: A Review. Journal of Human Resource Management, Sri Lankan Vol.5 (1) pp.1-16.
- Muniandi, Tale Selvi., Nasruddin, Ellisha (2015), Green RCruiting to attract and retain top talent: the significance of video interview for the manufacturing industry in Malaysia, Conference on Green Human Resource Management, Eastin Hotel, Penang, Graduate School of Business (GSB), US, Malaysia 30 – 31 May
- Rao, k, Aparna: 2012" New avenue to human resource management: go green"International Monthly Refereed Journal of Research In Management & Technology,Vol. 1. p.p.80-84 59
- Renwick, Douglas ., Redman, Tom & Maguire, Stuart(2008) "Green HRM : A review, process model , and research agenda", The University of Sheffield Management School, , Durham University Library, Stockton Road, Durham DH1 3LY, United Kingdom,No.1p.p.1-46

- Stringer, L. (2009). "The Green workplace. Sustainable strategies that benefit employees", the environment, and the bottomline. New York.
- Dilchert, S . , & Ones, D. S. (2011) . Application of preventive strategies. In New perspectives on faking in personality assessment. Oxford University Press.
- Jones, G. (2013). Organizational Theory: Design and Change. Seventh ed., Pearson.
- Heizer, J; Render, B & Alzu'bi, Z. (2013). Operations Management. Pearson Higher Education.
- Boseman, G., & phatak, A. (1989). Strategic Management, 2nd Ed john Wilry & Sons.
- (Pitts and lei, 1996. P.91)
- Pitts, R., & Lei, D. (1996). Strategic management : building and sustaining competitive advantage, USA: West Publication

مصادر الكترونية:

- سليمان بن حمد البطحي، (2017) مقالة ممارسات الموارد البشرية الخضراء تعزز التنافسية http://albuthi.com/blog/1253
- سناء عمر، (2019) مقالة عن إدارة الموارد البشرية الخضراء https://bit.ly/2XyivAW

Doi: doi.org/10.52133/ijrsp.v3.26.3