

أثر تطبيق مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء GHRM  
على تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية في بيئة الأعمال المصرية  
د. هشام محمد صبري البحيري - مدرس بقسم إدارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة القاهرة

**الملخص:**

يستهدف هذا البحث تحقيق الفهم الشامل لموضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء باعتبارها من المفاهيم الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية ، كما يستهدف هذا البحث التعرف على مدى إمكانية تطبيق مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء في بيئة الأعمال المصرية .وأثر هذا التطبيق على تفعيل بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل فعالية الاستقطاب والتوظيف والتدريب وإدارة الأداء ، ومشاركة الموظفين . وبعد مراجعة الدراسات السابقة ، صاغ الباحث نموذجاً للدراسة، ومنه صاغ ثمان فروض ، وأجرى دراسته الميدانية على عينة من العاملين في إدارات الموارد البشرية في العديد من المنظمات المصرية ، وكذا على عينة من الموظفين الجدد ، وكذا عينة من الباحثين عن فرص وظيفية . وبعد تحليل نتائج الدراسة الميدانية ثبت صحة نموذج الدراسة المقترح ، وثبت أيضاً صحة ستة فروض من فروض البحث ، ولم تثبت صحة فرضين وهما الفرض الثاني والفرض الرابع ، ولقد أعزى الباحث عدم صحة هاذين الفرضين لطبيعة الظروف البيئية وعدم رسوخ مفهوم الاستدامة البيئية في جذور الثقافة التنظيمية في بعض المنظمات المصرية ، ولقد إختتم الباحث هذا البحث بعدد من التوصيات التي تقيد إذا طبقت من تحسين فعالية ممارسات الموارد البشرية في بيئة الأعمال المصرية .

### **Abstract:**

The objective of this research is to achieve a comprehensive understanding of the subject of green human resources management as a modern concept in the field of human resources management. This research aims to identify the applicability of the concept of green human resource management in the Egyptian business environment. Such as effective recruitment, recruitment, training, performance management, and staff participation. After reviewing the previous studies, the researcher formulated a model for the study, from which he formulated eight hypotheses. He conducted his field study on a sample of employees in human resources departments in several Egyptian organizations as well as a sample of new employees as well as a sample of job seekers. After analyzing the results of the field study proved the validity of the proposed model of the study, and also confirmed the validity of six hypotheses of the research hypotheses, and did not prove the validity of the hypothesis of the second hypothesis and the fourth hypothesis, and the researcher attributed the lack of validity of these assumptions of the nature of environmental conditions and the establishment of the concept of environmental sustainability at the roots of organizational culture in Some Egyptian organizations have concluded this research with a number of recommendations that would be useful if applied to improve the effectiveness of HR practices in the Egyptian business environment.

## مقدمة :

تؤدي الزيادة المضطردة في عدد السكان على مستوى العالم ، وخاصة على مستوى الدول النامية إلى الضغط على كافة الموارد الطبيعية مثل الأرض والمياه والمعادن وحتى الهواء. (Telstra (2014) ولقد ترتب على الضغط على الموارد البيئية والموارد الطبيعية حدوث زيادة في انبعاثات الكربون ، وزيادة درجات الحرارة على مستوى العالم ، ونضوب طبقة الأوزون. وبسبب كل هذه الظواهر تم إيلاء اهتمام كبير مؤخراً بالبيئة على الصعيد العالمي وأبرمت المعاهدات لمكافحة تغير المناخ، أو بسبب الضرر ، أو التلوث الناجم عن حوادث صناعية ضخمة . إن إشكالية تغير المناخ والآثار الضارة للتلوث الصناعي ومواد النفايات لها تأثير سلبي كبير على كل من الموارد الطبيعية والبشرية وعلى كافة المجتمعات غنية كانت أم فقيرة . وعندما أصبحت الآثار المدمرة للتلوث الصناعي والنفايات واضحة ، أصدرت بعض الحكومات والمنظمات غير الحكومية لوائح وسياسات على أمل إبطاء ، بل وربما الحد من التدمير السريع للموارد الطبيعية وعواقبه الاجتماعية السلبية ، أنظر على سبيل المثال Taylor & Christmann (2002) ؛ OECD ، Martinez- Fernandez ، Hinojosa & Berger & Shrivastava (2010) ، ولقد اختلفت الكثير من الدول في تعاملها مع المشاكل البيئية ، ففي ألمانيا على سبيل المثال، كانت حركة القوى المناهضة للطاقة النووية في سبعينيات القرن العشرين بمثابة الحافز لتطوير حزب الخضر ، الذي تم تمثيله منذ الثمانينيات في الحكومات الفيدرالية وحكومات الولايات والحكومات الوطنية. ونتيجة لذلك ، كانت البيئة على رأس جداول الأعمال السياسية ، مما أدى إلى توافر أنظمة بيئية صارمة نسبياً تطبق على منظمات الأعمال في هذه الدول فضلاً عن الدعم الحكومي "للمنتجات الخضراء" مثل الطاقة الشمسية (Radkau,2011). ولقد أدى ذلك إلى تحقيق نمو ملحوظ في الوظائف الخضراء ، خاصة في الطاقات المتجددة.

وفي المملكة المتحدة ، كان هناك تركيز قوي على حقوق الحيوانات واحتجاجات قوية ضد إنشاء الطرق في الولايات المتحدة ، وكانت البيئة الطبيعية - ولا سيما الغابات والأنواع الحيوانية المهددة بالانقراض - مجالاً رئيسياً للنشاط البيئي في العديد من الدول المتقدمة.

وعلى مدى العقود الماضية ، كانت هناك حركة قوية داعمة للبيئة ومؤثرة للغاية. وعلى النقيض من أوروبا ، فإن البيئة الأمريكية كانت - ولا تزال - مدفوعة أكثر بالعقلانية الاقتصادية (Radkau,2011). وفي البرازيل ، تركز الحكومة بشكل رئيسي على الحفاظ على المناظر الطبيعية. لا يتمثل التحدي في إدخال إدارة بيئية استباقية في الشركات فحسب ، بل وأيضاً لتجنب تدهور البيئة الطبيعية ، ولا سيما

غابات الأمازون وغيرها من المناظر الطبيعية مثل Cerrado. على سبيل المثال ، ما يقرب من ٧٠ ٪ من انبعاثات ثاني أكسيد الكربون تأتي من تدهور البيئة الطبيعية في دولة البرازيل .

إن معظم منظمات الأعمال اليوم يتعين عليها أن تسعى لإبتكار العديد من الأساليب والتقنيات للتعامل مع الآثار البيئية بنفس درجة حرصها على التعامل مع القضايا الاقتصادية. إن تحقيق النجاح وتحقيق الأرباح داخل مجتمع الأعمال اليوم مرهون بالإهتمام بكافة العوامل الاجتماعية والبيئية إلى جانب الإهتمام بالعوامل الاقتصادية والمالية ( Daily, Bishop, & Steiner, 2007; Govindarajulu & Daily, 2004). وكثيرا ما نادى العديد من الدراسات الأكاديمية أنه طالما أن المنظمات هي السبب الرئيسي للمشاكل البيئية، فإن عليها أن تلعب دورا كبيرا في معالجة القضايا المتعلقة بالإدارة البيئية. (Bebbington 2001).

إن تنفيذ أي برنامج بيئي للمنظمات هو حصيللة جهد مشترك ومسئولية مشتركة من العديد من الوحدات التنظيمية المكونة لأي منظمة منها ( إدارة الموارد البشرية وإدارة التسويق وإدارة تكنولوجيا المعلومات، والإدارة المالية، وغيرها ) . وتظل مساهمة إدارة الموارد البشرية هي واحدة من أهم المساهمات لكونها أحد أصحاب المصلحة الرئيسية في الإهتمام بالقضايا البيئية. وبالتالي يجب أن تكون ممارسات إدارة الموارد البشرية جزءا هاما وإستراتيجية رئيسية من ضمن إستراتيجيات مواجهة المخاطر البيئية.

إن جزءا كبيرا من القوى العاملة في عالم الأعمال اليوم يشعر بأهمية الدور البيئي للمنظمات ويفضل الكثير من الموظفين في الدول المتقدمة العمل في المنظمات التي تأخذ دورا استباقيا في تأييد الأخضر Green بمعنى الحفاظ على البيئة وتحمل المسؤولية الاجتماعية . وبناء على المفهوم الأخضر ظهرت العديد من الكتابات في أدبيات الإدارة . وفي الوقت الذي نلاحظ فيه أن هناك دراسات بحثية متزايدة عن التسويق الأخضر ، والمحاسبة الخضراء تجارة التجزئة الخضراء والإدارة الخضراء بشكل عام . إلا أننا نلاحظ أن الحديث عن إدارة الموارد البشرية الخضراء Green Human Resource Management والتي يطلق عليها إختصاراً GHRM مازال في مهده . كما أن الدراسات في هذا المجال مازالت دراسات متنوعة نسبيا ومجزأة (Stuart ،Tom، Douglas 2011) .

ولقد نظر الكثير من الباحثين لسياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها واحدة من الأساليب التي يمكن الإعتماد عليها في تحسين كفاءة الاستخدام للموارد داخل المنظمات وتعزيز قضايا البيئية التي تزيد من درجة رضاء الموظفين ( Mampra ,2013) ووصف آخرون إدارة الموارد البشرية الخضراء، بأنها المتسبب

في تعزيز الاستخدام المستدام لموارد المنظمات وتجنب أي ضرر غير مرغوب فيه ناشئ عن التأثير البيئي في المنظمات (Zoogah, 2011). ولقد ظلت منطقة دراسة الإدارة البيئية وقضايا الاستدامة البيئية في مجال التعليم الإداري من المناطق المهملة لفترات زمنية طويلة ، بل إن غالباً ما كان الحديث فيها يعد حديثاً معزولاً و "غير ضروري" (Ulhoi and Madsen 1996). وكان علماء إدارة الموارد البشرية والممارسين على حد سواء بطيئين نسبياً في المشاركة في المناقشات الخاصة بالبيئة وتحديد موضوع الاستدامة البيئية. ولكن الوضع الآن قد تغير فهناك الكثير من الشواهد الإيجابية – المحدودة في الغالب – ولكنها متزايدة حول الإهتمام بقضايا البيئة على مستوى الكثير من المعاهد العليا والأكاديميات والجامعات على مستوى العالم وخاصة في أوروبا ، حيث لوحظ أنه قد بدأ الآن دراسات متخصصة في مجال مرحلة الدراسات العليا وتحديد على مستوى الماجستير في مجال " إدارة الأعمال البيئية" (Beyond Grey Pinstripes 2010). كما أن إستعراض الدور الذي يمكن أن تؤديه إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء البيئي، وتحسين أداء المنظمات ما زال يشوبه الكثير من القصور ، ويعاني من ندرة الأبحاث في هذا المجال البحثي . ومن المرجح أن حسن ممارسات إدارة الموارد البشرية لورها في المجال البيئي أن يحسن مكان العمل و بيئة العمل ويلبي احتياجات القوى العاملة التي تتطور بيئياً بشكل متزايد.

إن الربط بين إدارة الموارد البشرية وموضوع الاستدامة البيئية Environmental Sustainability أصبح من الموضوعات الهامة والرئيسية في الفكر الإداري الحديث . فمنظمات الأعمال اليوم تدرك الآن أنه يتعين عليها تطوير ضمير اجتماعي قوي وإحساس أخضر بالمسؤولية ، فلم تعد مسؤولية الشركات أمراً إختيارياً ، بل صارت ضرورة حتمية. وأن التزام إدارة الموارد البشرية بتحقيق الاستدامة البيئية سيجعل وظيفة الموارد البشرية هي محرك الاستدامة البيئية داخل كل المنظمات من خلال موازنة ممارساتها وسياساتها مع أهداف الاستدامة التي تعكس التركيز البيئي. كما يجب أن تعكس استراتيجيات الموارد البشرية طموحات فريق الموارد البشرية والموظفين الآخرين وتلهمهم ، بما يتماشى مع استراتيجية الشركة وقيمها وثقافتها ، وتقديم عوائد مستدامة للمستثمرين ، وتلبية احتياجات العملاء ، وتحديد الاتجاهات المجتمعية الناشئة والاستجابة لها ، والاستجابة للحكومات والرغبات التنظيمية ، والتأثير على جدول أعمال السياسة العامة باختصار إنشاء عالم أخضر جديد حيث يجبر المستهلكون والموظفون على التغيير. في الواقع ، ويمكن إعادة

تسمية وظيفة إدارة الموارد البشرية باسم "الناس والمجتمع". Gill Mandip 2012. وإذا كان هناك إهتمام كبير بموضوع التزام إدارة الموارد البشرية بالاستدامة البيئية

على مستوى قارة أوروبا وكافة الدول المتقدمة مثل اليابان والصين والولايات المتحدة الأمريكية ، وكوريا ، إلا أن هذا الموضوع لا يحظى بنفس الاهتمام على مستوى كافة البلدان العربية فهناك قصور في الاهتمام بقضايا الاستدامة البيئية في بيئة الأعمال العربية بصفة عامة وفي مصر بصفة خاصة. وهنا نقترح مجموعة من التساؤلات البحثية مثل :

س ١ هل يمكن أن تتأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بموضوع القضايا البيئية في مصر؟

س ٢ هل يمكن أن تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في مجال الاستدامة البيئية في بيئة الأعمال المصرية؟

س ٣ هل يمكن تطبيق مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء في منظمات الأعمال المصرية؟

س ٤ هل تطبيق مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء يمكنه أن يفعل ممارسات إدارة الموارد البشرية في بيئة الأعمال المصرية؟

وللإجابة على هذه التساؤلات فلقد أقدم الباحث على إجراء هذا البحث من منطلق مجموعة من الفئات التي تحددها أهداف البحث.

#### أهداف البحث:

يهدف الباحث من خلال إجراء هذا البحث إلى تحقيق مجموعة الأهداف الآتية :

١- تحقيق الفهم الشامل لموضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء .

٢- التعرف على مدى إمكانية تطبيق مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء في بيئة الأعمال المصرية .

٣- دراسة تأثير تطبيق مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء على تفعيل بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية في بيئة الأعمال المصرية.

٤- توسيع نطاق إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية (SHRM) لدمج قضايا الاستدامة في مجال إدارة الموارد البشرية .

٥- صياغة نموذج يشرح طبيعة العلاقة بين تطبيق مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء في بيئة الأعمال المصرية وتفعيل بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات المصرية .

#### أهمية البحث:

١- يستمد هذا البحث أهميته من أهمية الإدارة السليمة للموارد البشرية الخضراء باعتبارها الطريقة الأنسب لتحقيق المسؤولية الاجتماعية للشركات واستدامة الأعمال في نهاية المطاف، وهو أمر بالغ الأهمية لكل كيان مؤسسي.

٢- يستمد هذا البحث أهميته من أهمية موضع الاستدامة البيئية

Environmental sustainability وشرح دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق هذه الاستدامة ، ولاسيما أن نتائج بعض البحوث والدراسات الحديثة ومنها على سبيل المثال دراسة Gill Mandip والتي أجريت عام ٢٠١٧ قد أكدت أن تطبيق مفاهيم إدارة الموارد البشرية الخضراء يساهم في تحقيق الاستدامة البيئية.

٣- يعد هذا البحث إستجابة للنداءات الواردة في الكثير من الدوريات العالمية لدمج قضايا الإدارة البيئية EM و إدارة الموارد البشرية HRM كموضوع بحثي .

٤- مازالت هناك فجوة بحثية على المستوى العالمي في دراسة دور إدارة الموارد البشرية في منع التلوث البيئي. (Bunge et al.1996).

٥- تعاني أدبيات الإدارة من ندرة الدراسات المنهجية لممارسات توظيف "نوي الياقات الخضراء"، وممارسات وصف وتوصيف الوظائف الخاصة بهم والمتطلبات الواجب توافرها فيهم بمجال المعرفة البيئية وقيم ومعتقدات الاستدامة البيئية ( Llewellyn and Cassio and ,Rush 2009; Golden 2008; Parks and Helmer 2009)

٦- توجد أهمية علمية لتناول هذا الموضوع في أدبيات الإدارة العربية ، ففي حدود علم الباحث لا توجد أي دراسة عربية على مستوى كافة الدول العربية قد تناولت موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء .

٧- توجد أهمية تطبيقية لنتائج مثل هذه الدراسة، حيث يمكن للمسؤولين عن إدارة الموارد البشرية في المنظمات العربية تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في داخل منظماتهم متى أثبتت صحة فروض البحث .

#### أدبيات البحث:

تحقيقاً لأهداف البحث ، قام الباحث بعمل مراجعة منهجية منظمة بهدف بناء قاعدة معرفية موثقة في مجال الموارد البشرية الخضراء GHRM. ولقد إتضح للباحث من خلال عملية المراجعة لعلاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارة البيئية أن هناك ندرة شديدة في الكتابات في هذا الموضوع وعندما حاول الباحث تصنيف الأدبيات الموجودة في مجال الإدارة البيئية و مجال ممارسات إدارة الموارد البشرية . وذلك من خلال مراجعة الأبحاث العلمية المنشورة على مدار أكثر من عقدين بالإضافة إلى مراجعة الكتابات العلمية المنشورة خلال الفترة من (١٩٨٨ حتى ٢٠١٧). أنتجت عملية المراجعة العلمية هذه عن مراجعة أكثر من ١٠٩ من الكتب والمقالات العلمية والدراسات الأكاديمية التي كانت متاحة للتحليل. وفي إستعراض أدبيات البحث في هذه الدراسة سوف يركز الباحث فقط على الأوراق البحثية التي أظهرت نتائج

تجريبية أو تطور الحجج النظرية العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارة البيئية (EM-HRM). إستمرت عملية التحليل التي قام بها الباحث تصنيف الأدبيات الموجودة في مجال الإدارة البيئية و مجال ممارسات إدارة الموارد البشرية . ولقد كان من بين المساهمات العلمية المبكرة للغاية في هذا المجال مرجع علمي أعده ( Wehrmeyer ) في عام (1996) ، بعنوان Greening People: Human Resources and Environmental Management. ويحتوي هذا المرجع العلمي على العديد من الفصول والتي أعدها العديد من الأكاديميين والممارسين من دول مختلفة . بالإضافة إلى دراسات حالة لتحليل الروابط بين إدارة الموارد البشرية والإدارة البيئية من خلال مجموعة متنوعة من وجهات النظر. وبعد أكثر من عقد من الزمان ، قدما كل من ( Renwiek & Redman ) في عام (٢٠٠٨) محاضرة في جامعة شيفيلد وايت بورد بعنوان "إدارة الموارد البشرية الخضراء: تم خلال هذه المحاضرة استعراض نموذج عملي وأجندة بحث .

ولقد أقرت مجلة السلوك التنظيمي في الآونة الأخيرة بالحاجة إلى إجراء مزيد من البحوث مجال إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالقضايا البيئية. وفي عام ٢٠٠٩ ، تم إنشاء موقع [www.greenhrm.org](http://www.greenhrm.org) ليكون بمثابة مورد مجاني للدارسين والطلاب المهتمين بمعرفة المزيد عن موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء.

وعلى الرغم من كل هذه التطورات ، يظل حجم العمل العلمي الذي يركز على إدارة الموارد البشرية الخضراء صغيرا. وهكذا ، عندما كان المؤتمر السنوي لأكاديمية الإدارة في عام ٢٠٠٩ موضوعه ، "مسائل الإدارة الخضراء" ، فُدرت نسبة دورات شعبة الموارد البشرية المخصصة لإدارة الموارد البشرية الخضراء بنسبة ٤.٥ في المائة فقط. وفي السنة التالية كانت النسبة المئوية لبرنامج أكاديمية إدارة الموارد البشرية المخصص لنظام إدارة الموارد البشرية الأخضر في جوهره صفرًا (Seo & Jackson، 2010).

ولقد تعددت الدراسات التي تربط بين الموارد البشرية والإدارة البيئية ، و أظهرت نتائج العديد منها أن هناك ارتباطا قويا بين الأداء البيئي والأداء الاقتصادي للفرد حيث تبين أن الأداء البيئي الأفضل يؤدي إلى تحقيق أداء اقتصادي أفضل. ( Orlitzky 2008) كما أظهرت نتائج بعض الدراسات أن تنفيذ نظم الإدارة البيئية يؤدي إلى تحقيق منافع اقتصادية للمنظمات حتى وإن كانت هذه المنافع غير ملموسة ولكنها مرتبطة بتحسينات في الموارد البشرية. (Jacobs et al. 2010) وفيما يتعلق بهذه المنافع ، يمكن معالجة الصلة بين الإدارة البيئية والموارد البشرية على المستوى الاستراتيجي وكذلك على المستوى التشغيلي. وتبدو المنظمات التي تهتم بتطبيق



المعايير البيئية صاحب الميزة النسبية والأفضلية في جذب الموظفين ذوي المؤهلات والدوافع المتميزة. (Greening and Turban 2000) وهذا يجعلها في موقف أفضل من موقف المنظمات الغير صديقة للبيئة. (Ramus and Steger 2000). كما أظهرت نتائج الدراسة التي أعدها (Farheen Javed) في عام (٢٠١٧) أن اعتماد مبادئ وإرشادات إدارة الموارد البشرية الخضراء يحسن هوامش أرباح الشركات من خلال تقليل أثارها السلبية على البيئة وتحسين معدل عملها. ولقد أظهرت نتائج دراسة قام بها Egri and Hornal في عام ٢٠٠٢ إن مراعاة الجوانب البيئية أثناء ممارسة أساليب إدارة الموارد البشرية وأخذ المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في الحسبان ، والتركيز على تطبيق فلسفة القيم التي تركز على البيئة يوسع من إدراك الأداء التنظيمي وخلق فرص لدمج ( مفهوم الاستدامة ) بشكل أساسي في كافة عمليات المنظمة . كما أظهرت نتائج العديد من الدراسات ومنها دراسة ( Ralston et al. 1999). أن هناك الكثير من التغيرات في مواقف المديرين من جيل لآخر تجاه دور القيم المرتكزة على البيئة. واستمرت الكثير من الدراسات الأكاديمية والبحوث بتوجيه إهتمامها نحو دراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وتحقيق الاستدامة البيئية Environmental sustainability ونذكر هنا على سبيل المثال دراسات كل من ( Mariappanadar 2003; Boudreau and Ramstad 2005; Renwick et al. 2008). وأكدت نتائج البحوث والدراسات الحديثة ومنها على سبيل المثال دراسة Gill Mandip والتي اجريت عام ٢٠١٧ إن تطبيق مفاهيم إدارة الموارد البشرية الخضراء يساهم في تحقيق الاستدامة البيئية.

ولقد أثبتت العديد من الدراسات ومنها على سبيل المثال وليس على سبيل الحصر دراسة (Gavin and Maynard) في عام ١٩٧٥ ، وكذا دراسات ( Bansal and Roth 2000; Riordan et al. 1997; Maignan et al. 1999) أن هناك ارتباط كبير بين (رضا العاملين عن العمل ، وإستمرارهم في العمل ، والرغبة في الالتحاق بالعمل) في المنظمات التي تولي إهتماماً كبيراً بتطبيق وتنفيذ نظم الإدارة البيئية ومراعاة المعايير البيئية أثناء ممارسة العمل والعمل على تحسين الأداء البيئي بشكل مستمر.

ولقد أظهرت نتائج العديد من الدراسات أن هناك علاقة مزدوجة بين الاستدامة والموارد البشرية. ويمكن تلخيص هذه العلاقة في النقاط الآتية :

أولاً: تستفيد وظيفة الموارد البشرية من مفاهيم الإستدامة في الحفاظ على الموارد المادية الموجودة بأي منظمة وتطوير الموارد البشرية بهذه المنظمات ، وتمتين "المواهب" الموجودة في أي منظمة والحفاظ عليها ( Boudreau and Ramstad 2005) .

ثانياً، إن إشراك عناصر أقوى في إدارة الموارد البشرية في تنفيذ استدامة المنظمات يؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق المزيد من النجاح للمنظمات . ( Renwick et al. 2008 ) .

ثالثاً : إن نجاح إدارة الموارد البشرية في توفير فرص العمل المناسبة لأبناء المجتمع وتمكينهم من أداء وظائفهم بالشكل الصحيح ، يقلل من معدلات دورانهم ، وهذا يؤدي إلى تفعيل مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحمل مسؤولياتها الاجتماعية . (Backhaus et al. 2002).

ولما كان الهدف من هذا البحث هو دراسة أثر تطبيق مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء على تفعيل ممارسات الموارد البشرية ، يستعرض الباحث فيما يلي بعض من الدراسات التي إهتمت بهذا الموضوع مع التركيز على بعض الممارسات الخاصة بالموارد البشرية والتي أظهرت نتائج هذه الدراسات أنها الأكثر تأثيراً من تطبيق مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء .

### **أولاً: الاستقطاب والاختيار Recruitment and selection :**

إن جذب الموظفين الأكفاء - أصحاب المواهب - هو التحدي الرئيسي للموارد البشرية في حروبها مع المنظمات المنافسة لها من أجل الفوز بأولئك الموظفين المتميزين . ويبدو أن بعض أرباب العمل، وخاصة المنظمات الكبرى متعددة الجنسيات ، يتبنون ممارسات إدارة الموارد البشرية باعتبارها شكلاً من أشكال "العلامات التجارية لتلك المنظمات الكبيرة" (Ehnert 2009) ومن أجل تحسين جاذبيتهم في الاختيار لجلب الشباب الذي يزداد لديه الوعي البيئي ، ويبحث هو الآخر عن العمل في المنظمات تتناسب مع قيمهم ورغبتهم في الحفاظ على البيئة وتحقيق الاستدامة . تسعى الكثير من المنظمات إلى تحسين صورتها الذهنية وإكتساب سمعة طيبة من خلال إعلانها المستمر عن إهتماماتها بالبيئية ، وتبني مفهوم الاستدامة ، والقيام بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه البيئة والمجتمع على أكمل وجه.

وقد أتاح الانتقال إلى المزيد من أنشطة التوظيف الإلكتروني من خلال شبكة الإنترنت للمنظمات بصفة عامة ، والمنظمات التي تعمل في مجال التوظيف بصفة خاصة ، قد أتاح توفير الكثير من المعلومات عن التفاصيل الخاصة بالمنظمات التي تولى موضوع البيئة والإدارة البيئية إهتماماً كبيراً . وهذا بالطبع لم يكن يتوافر من خلال أساليب الاستقطاب والتوظيف التقليدية مثل الإعلانات أو الكتيبات الورقية عن المنظمات . وتوفر مواقع التوظيف لأصحاب العمل - في الدول الأوروبية بصفة خاصة - تفاصيل كبيرة عن النشاط البيئي للمنظمات (Ehnert 2009).

وتفيد النتائج التي توصلت إليها دراسة السياسات التي أجريت على طلاب الدراسات التجارية الأميركية أن الصورة البيئية الإيجابية كانت أقوى مؤشر على

جاذبية المنظمات بشكل عام. ومن الآثار المترتبة على هذه الدراسة أيضاً هي أن المنظمات التي لديها ممارسات بيئية جيدة ينبغي أن تشدد على هذه الممارسات في مجال التوظيف، ولكن للأسف تركز الكثير من المنظمات على خصائص الوظائف، من حيث الواجبات والمسئوليات وأعباء الوظيفة، والأجر المخصص لها وظروف تأديتها عند إجراء مقابلات مع المرشحين لشغل الوظائف.

ولقد أثبتت الدراسة التي أعدها Albinger and Freeman's في عام ٢٠٠٠ أن الطلاب الجامعيين ينجذبون أكثر للعمل في منظمات ذات صور مؤيدة للبيئة. كما أفادت هذه الدراسة أيضاً أن مؤشر الأداء الاجتماعي للمنظمات كان مرتبطاً بشكل إيجابي بجاذبية كبيرة للأفراد الباحثين عن عمل والذين يتمتعون بمهارات متميزة. وبالتالي فإن المنظمات ذات السمعة الجيدة في مجال الإدارة البيئية EM يكون لها ميزة تنافسية في قدرتها على توظيف موظفين ذوي أداء عالٍ. ولقد أظهرت نتائج دراسة أعدها Dolan's في عام ١٩٩٧ على عينة من طلاب ماجستير إدارة الأعمال في الولايات المتحدة أن أكثر من ٥٠% منهم أكد أنهم موافقون على الحصول على رواتب أقل بشرط أنهم يعملون في منظمات تكون مسؤولة بيئياً.

وتفيد بيانات دراسة ميدانية قام بإعدادها معهد تشارترد للأفراد والتنمية (Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) في المملكة المتحدة في عام ٢٠٠٧م بأن الخريجين أصحاب الكفاءة العالية يتخذون الأداء البيئي وسمعة المنظمة في هذا المجال كمعيار لاتخاذ القرارات عند التقدم لشغل الوظائف. كما أظهرت نتائج هذه الدراسة أيضاً أن الشعور بأهمية السمعة البيئية للمنظمات يختلف باختلاف أعمار الموظفين، فالموظفين الأصغر سناً، يدركون أهمية مراعاة البيئة أكثر من الموظفين كبار السن.

وفي دراسة قام بها (Felgate) في عام ٢٠٠٦ على عينة شملت ١٠١٨ موظف، إتضح من نتائج هذه الدراسة أن ٧٥% ممن إشتملت عليهم عينة الدراسة يفضلون العمل في المنظمات التي يقل فيها انبعاثات الكربون.

ويبدو أن تفضيلات المرشحين للمنظمات الخضراء تؤثر أيضاً على الممارسة التنظيمية، مع تأثر بعض أصحاب العمل بشكل متزايد بمفهوم "المرشح للوظائف الخضراء" Green job candidate في التخطيط لاستراتيجيات التوظيف الخاصة بهم. (Brockett 2006). ووجد استطلاع أجرته شركة A CIPD/KPMG على عينة مكونة من ألف من المتخصصين في مجال الموارد البشرية أن ٤٧% منهم يفضلون العمل في المنظمات التي لديها نهج أخضر قوي، وهذا من شأنه أن يجتذب الكثير من الأكفاء المحتملين أصحاب الكفاءة والجودة العالية (Phillips 2007).

ويتطلب إنشاء واستدامة المنظمات المؤيدة للبيئة أيضاً أن تسعى هذه المنظمات

إلى توظيف الموظفين الذين هم على استعداد للتعامل مع أنشطة الإدارة البيئية. أو ما يطلق عليهم العمالة ذوي الياقات الخضراء Green-collar ويبدو أن الموظف الذي يحترم البيئة ويسعى للحفاظ عليها يعد من الموظفين الذي تبحث عنهم المنظمات الحديثة في عالم الأعمال اليوم. ففي دراسة أجريت على ٩٤ شركة برازيلية كلها حاصلة على شهادة ISO14001، إتضح من نتائج هذه الدراسة أن الغالبية العظمى من هذه المنظمات يفضلون المرشحين ذوي المعرفة البيئية ولديهم الدافعية للحفاظ على البيئة (Jabbour et al. 2010).

### ثانياً: تدريب الموظفين : Employee training

تهتم المنظمات التي لديها إهتمام بقضايا البيئة بتوفير برامج التدريب التي تؤدي لزيادة وعي الموظفين بالأثر البيئي لأنشطة منظماتهم (Bansal and Roth 2000)، كما توفر بعض البرامج الخاصة بتزويد الموظفين بالمهارات الأساسية عن كيفية جمع النفايات ذات الصلة (May and Flannery 1995)، ورفع مستوى "محو الأمية البيئية" eco-literacy وإكسابهم الخبرة البيئية اللازمة (Roy and Therin 2008).

وينتشر الآن التدريب في مجال القضايا الخضراء في بعض البلدان. في المملكة المتحدة، أفاد مسح CIPD/KPMG survey أن ٤٢٪ من منظمات المملكة المتحدة تتقف وتدريب الموظفين على الممارسات التجارية الصديقة للبيئة (Phillips 2007)، وتدريب الموظفين على فهم التهديدات التي قد يشكلها تغير المناخ على المنظمات (Felgate 2006). في الولايات المتحدة، تم استثمار ٣٠٠ مليون جنيه استرليني في التدريب على الوظائف الخضراء تحت إدارة الرئيس أوباما. (Barton 2009). ولقد أظهرت نتائج إحدى الدراسات التي أعدها Fernandez وآخرون. (٢٠٠٣) أن النهج المؤيد للبيئة يتطلب زيادة وعي الموظفين وتعريفهم وإكسابهم المهارات بكافة العمليات البيئية والمواد الصديقة للبيئة. وهذا يتطلب التدريب المتكامل في مجال الإدارة البيئية لخلق مشاركة عاطفية في المخاوف البيئية. وتكشف بيانات المسح الميداني والمقابلات المتعمقة مع عدد ١٥٦ مفردة من المسؤولين في العديد من مصانع تجميع السيارات في أمريكا الشمالية واليابان أن ممارسات الموارد البشرية تشجع على مستوى أعلى من التدريب البيئي، وتطوير المهارات اللازمة للحد من النفايات (Rothenberg et al. 2001).

وتلعب النقابات العمالية في أوروبا أيضاً دور كبير في حس إدارات الموارد البشرية على الإهتمام وأخذ المبادرات للتدريب البيئي (Madsen and Ulhøi 2001). وفي بريطانيا، أنشأ مؤتمر نقابات العمال هيئة خاصة به بشأن الاستدامة، وهي لجنة التنمية المستدامة والاستشارات النقابية (توسداك) the Trade Union Sustainable

(TUSDAC) Development and Advisory Committee، والتي تدعو جميع أصحاب العمل في المملكة المتحدة إلى تطوير تدريب الموظفين ومهاراتهم في التكنولوجيات الموفرة للطاقة. (TUSDAC 2005)

وعلى الرغم من أن توسداك تلاحظ أن ممثلي النقابات يواجهون أحيانا مشكلة الحصول على إجازة مدفوعة الأجر لحضور دورات التنمية الخضراء، وقد أدرج عدد من النقابات القضايا البيئية في تدريب النشطاء المهتمين بقضايا البيئة. وتضغط النقابات البريطانية أيضا من أجل إدراج قضايا التنمية المستدامة في جميع دورات التدريب المهني الحديث (توسداك ٢٠٠٥).

ولقد أنشأ معهد الإدارة البيئية في إنجلترا العديد من ورش العمل التدريبية للمدراء البيئيين، بهدف رفع مستوى الوعي والمهارات في مجال الإدارة البيئية (Bird) 1996.

ووفي دراسة أعدها كل من (Fryxell and Lo 2003) في عام ٢٠٠٣ عن الإدارة البيئية في الصين تبين من نتائجها، أن المديرين الصينيين يتصرفون بشدة تجاه اتخاذ إجراءات المحافظة على البيئة. وأن المعرفة والقيم البيئية هما من أهم عوامل التنبؤية للسلوك البيئي الشخصي. وتشمل القضايا المتعلقة بتوليد المعارف البيئية في الصين صعوبات في تأكيد الروابط بين التعليم البيئي والمعرفة والسلوكيات، والمديرين "غير المتناسبين" و "التأثير السلبي" في كثير من الأحيان على البيئة الطبيعية، وما إذا كانت السلوكيات الإدارية هي المتسببة في الكثير من القضايا البيئية التي تواجهها الشركات الصينية. كما أن السيطرة على التأثير البيئي تعتبر الآن مسؤولية مشتركة بين جميع الموظفين وليس مسؤولية إدارة المنظمة فقط. (Boiral2002).

ولا يجب أن يقتصر دور إدارة الموارد البشرية على تدريب صغار الموظفين فقط في موضوع الإدارة البيئية، بل ينبغي أن تخصص مجموعات كثيرة من ورش العمل، والندوات التدريبية بهدف تطوير قدرات القادة والمديرين في مختلف المستويات الإدارية على قضايا الاستدامة والمعرفة البيئية، وتطوير الوعي الذاتي للمديرين وتنقيفهم، والعمل على إعداد وتأهيل مجموعة من القادة المتخصصين في مجال قضايا البيئة. ولقد أشار كل من (Fryxell and Lo) في عام ٢٠٠٣ أنه قد تم إدراج (مناهج إدارة البيئة) بشكل متزايد في مناهج برنامج الماجستير في إدارة الأعمال في بلدان مثل الصين، وينظر إليه على أنه نوع من تعليم إدارة الأعمال التي تمكن المديرين لبدء المشاريع في الإدارة البيئية.

### ثالثاً: إدارة الأداء : Performance management

يجب أن تهتم إدارات الموارد البشرية بتضمين معايير الأداء البيئي للعاملين في

مختلف الإدارات والوحدات التنظيمية، ووضع مؤشرات أداء لكل مجال من مجالات المخاطر البيئية (TUSDAC 2005) ويغطي تقييم الأداء الأخضر Green performance appraisal مواضيع مثل الحوادث البيئية، وتحمل المسؤوليات البيئية، وإبلاغ المسؤولين عن أي قصور في تطبيق السياسات البيئية، أو الكشف عن المشاكل البيئية، أو إطلاق التحذيرات قبل وقوع المشاكل البيئية. وتشير دراسة Chan and Hawkins's والتي أعدها في عام (٢٠١٠) على عمال الفنادق في مدينة هونج كونج مع أنظمة عن مدى إلزامهم بالمعايير البيئية، ولقد أشارت نتائج هذه الدراسة أن المشرفين المسؤولين عن عمليات تقييم أداء العاملين في الفندق يهددون أي موظف أكثر من مرة بالفصل النهائي من العمل إذا لم تنفذ بالكامل كافة التعليمات والسياسات والممارسات البيئية للفندق.

#### رابعاً: التعويضات: Compensation

إهتمت الكثير من المنظمات على مستوى العالم بتطوير أنظمة المكافآت لتحفيز العاملين بها. وفي بريطانيا، على سبيل المثال، أدرجت المبادرة البيئية الدولية أهدافاً بيئية كجزء من تقييم الأجور المرتبط بالأداء لكبار المديرين (Snape et al.) 1994 ولقد أظهرت نتائج بعض الأبحاث والتي أجريت على عدد ١٨٦ شركة أمريكية في قائمة فوربس Forbes list عن وجود علاقة قوية بين قيمة التعويضات التي يحصل عليها الرئيس التنفيذي لأي شركة ومدى ما يحققه من سمعة بيئية راسخة لشركته. وتكشف النتائج الأكثر حداثة، مثل دراسة (Berrone و Gomez-Mejia) في عام (2009) أن هناك ربط كبير بين بين الأداء البيئي والتعويضات التي تدفع للمديرين التنفيذيين في ٤٦٩ شركة أمريكية، كما أظهرت النتائج أيضاً أنه كلما تم تحقيقي دعم أقوى للأداء البيئي من خلال أي منظمة، فإن هذا يستوجب تحسين التعويضات المالية الإجمالية التي يحصل عليها (الرئيس التنفيذي) لأي منظمة. كما أظهرت نتائج بعض الدراسات، أن المنظمات التي تربط بين تحقيق نتائج بيئية طيبة، وبين أجور المسؤولين التنفيذيين بها بشكل حافزاً قوياً للمديرين للحفاظ على المعايير البيئية بشكل أفضل من المديرين الذين يحصلون على رواتب ثابتة (Fernandez et al. 2003).

كما أظهرت نتائج بعض الدراسات التي أعدت على المنظمات التي تعمل في مجال الصناعة الإلكترونية في الولايات المتحدة أن هناك ارتباط بين أداء مدير المصنع وموضوع الاهتمام بالإدارة البيئية (Russo and Harrison 2005). أما بخصوص الموظفين العاديين - من هم دون الإدارة العليا - فتشير بعض الدراسات أن عدم تحقيق النتائج البيئية المرجوة لا يمكن أن يكون سبباً في حرمان هؤلاء الموظفين من رواتبهم، وإنما من الممكن أن يتم حرمانهم من بعض الحوافز أو

نسب من الأرباح السنوية أو بعض المزايا غير النقدية ( العينية ) ( Govindarajulu and Daily 2004). أما من يسهم في الحفاظ على المعايير البيئية فيتم مكافأته بالعديد من المزايا والمكافآت العينية ومنها على سبيل المثال ( منحه شهادات التقدير / خطابات شكر / تكريمه على مستوى الشركة ككل / منحه جوائز التفوق / حضوره حفل عشاء على حساب المنظمة / السماح له بحضور المؤتمرات الخضراء / والسماح بحضور المسيرات الشعبية المعضضة للجهود البيئية / منح الموظف أجازات مدفوعة الأجر / وغيرها ) .

وتقوم إدارات الموارد البشرية بالاعتماد على استخدام المكافآت البيئية والاعتراف بالموظفين (مثل الثناء اليومي وجوائز الشركة) بهدف تشجيع بقية الموظفين على توليد المبادرات البيئية. وينظر إلى هذه المبادرات على أنها أسلوب مفتوح للتواصل يشجع الموظفين على مناقشة أفكارهم البيئية بطريقة صادقة وغير مقيدة ( Ramus ). 2001.

وتشجع إدارات الموارد البشرية العاملين في بريطانيا، من خلال تحفيزهم نقدياً لشراء السيارات الهجينة (Brockett 2006; Davies and Smith 2007)، كما تم إدخال حوافز مالية للمنظمات البريطانية كمكافآت عند الحفاظ على معايير السلامة البيئية ، مثل منح هذه المنظمات الحوافز الضريبية ، وتقديم الإعفاءات الضريبية والجمركية في بعض الحالات بغرض تشجيع المنظمات على منح قروض قروض لموظفيها لشراء السيارات الكهربائية الصديقة للبيئة ، أو لشراء المنظمات نفسها أسطول سياراتها من النوع الأقل تلويثاً. ( Davies and Smith 2007 ) .

#### خامساً: مشاركة الموظفين Employee participation

إهتمت الكثير من المنظمات على توفير الفرص الخضراء من خلال مشاركة الموظفين في أنشطة الحفاظ على البيئة وتحسين مناخ العمل ، ولذا فلقد أنشأت بعض المنظمات العالمية فرق عمل خضراء (بيئية) محددة لمناقشة كيفية إشراك الموظفين في مساعدة الشركات على أن تصبح أكثر صداقة للبيئة. ( Carbon Trust 2006; Felgate 2006) وتشجيع الموظفين على استخدام المؤتمرات عن بعد بواسطة تقنيات ( الفيديو كونفرنس ) ، وتقاسم السيارات والعمل المنزلي (Philpott and Davies 2007) وغيرها من الاستراتيجيات التي تهدف إلى إشراك الموظفين في المبادرات البيئية.

#### إن مشاركة الموظفين في إدارة الأنشطة البيئية يحقق أربعة منافع أساسية هي :

1. الاستفادة من المعرفة الضمنية للموظفين والمكتسبة من خلال صلاتهم الوثيقة بعملية الإنتاج (Boiral 2002).
2. تمكين الموظفين من تقديم اقتراحات إيجابية لتحسين البيئة .

٣. تطوير ثقافة العاملين في مكان العمل بما يحقق التحسين البيئي المرغوب .  
٤. تقليل مقاومة العاملين للإمتثال لسياسات وإجراءات مراعاة المعايير البيئية.  
ولقد أظهرت نتائج دراسة أعدها (Rothenberg) في عام ٢٠٠٣ أن مشاركة العمال في مبادرات الإدارة البيئية في مصنع نومي للسيارات NUMMI automobile plant في الولايات المتحدة أن الإدارة البيئية تسهم إسهاما هاما في تحسين الأداء البيئي حيث "يملك الموظفون المعرفة والمهارات التي يفتقر إليها بعض المديرين. كما يحقق الجمع بين معرفة العمال مع المعرفة الإدارية والتقنية لتحسين الإدارة البيئية.

ونخلص مما تقدم ، إلى أن مبادرة الإدارة في أنشطة الإدارة البيئية بدون مشاركة الموظفين لا جدوى منها . وبدلا من سعي الإدارة نحو ضمان امتثال الموظفين فقط لأنظمة وتعليمات السياسات البيئية ، فإن محاولة كسب عقول وقلوب الموظفين للحفاظ على البيئة يعد أمراً بالغ الخطورة ، ولا سيما أن الحفاظ على البيئة لا يقصد به الحفاظ على البيئة الدتاخلية للمنظمات فقط ، بل يمتد للحفاظ على البيئة الخارجية أيضاً ، وهنا إذا تم مشاركة العاملين في أنشطة ومؤتمرات الحفاظ على البيئة وإقناعهم بجدوى تحقيق الاستدامة البيئية عليهم وعلى أبنائهم ، سيجعل ذلك العاملين هم أداة الترويج الحقيقية لكل جهود الحفاظ على البيئة سواء بين أقاربهم أو أصدقائهم أو جيرانهم ، أو في النوادي التي ينتمون إليها ، أو الجمعيات الاجتماعية المنتسبين لها ، وفي غيرها من الأماكن . ولقد أوضحت دراسات مقارنة بين الشركات البريطانية والشركات الأمريكية والتي أعدها ( Kitazawa and Sarkis ) في عام ٢٠٠٠ أن زيادة المشاعر الإيجابية للموظفين من خلال عمليات التمكين النفسي، يزيد من استعدادهم لتقديم اقتراحات فعالة للتحسينات البيئية، ويعد أمراً بالغ الأهمية لتحقيق النجاح في أعمال الإدارة البيئية . وتقيد بيانات دراسة إستطلاعية أجراها (Simpson and Samson 2008) في عام ٢٠٠٨ م على عدد ٢٣٢ شركة تصنيع أسترالية أن هناك علاقة إيجابية بين مستوى تمكين الموظفين في مجال الإدارة البيئية والأداء البيئي. كما أن هناك أدلة كثيرة على أن السلوكيات الإدارية والمشرفة الداعمة في المبادرات البيئية مهمة في تطوير مشاركة الموظفين في الإدارة البيئية. وقد أظهرت نتائج دراسة Ramus and Steger's في عام (٢٠٠٠) حول "المبادرات البيئية" للموظف، والتي تعرف بأنها أي إجراء يتخذه الموظف الذي يعتقد أنه من شأنه تحسين الأداء البيئي للشركة، أظهرت أن وجود علاقة قوية بين السلوكيات الإدارية مثل بناء القدرات، والاتصالات، ومكافأة والتعرف على الموظفين ومشاركتهم مع الأنشطة البيئية المبتكرة.

سادساً: تحسين الثقافة الداعمة للإدارة البيئية Supportive cultures for

**EM**



إن النتائج الفعالة لاي منظمة لا تتحقق فقط عن طريق إجراء تغييرات في عمليات الإنتاج أو تطوير المنتجات أو المواد الخام ، ولكن أيضاً من خلال تغيير ثقافة المنظمات بحيث يصبح لدى المنظمات قيماً راسخة جداً تدعم الاستدامة على المدى الطويل (Kitazawa and Sarkis 2000; Stone 2000) إن الثقافة التنظيمية التي تدعم الإدارة البيئية EM هي التي تشجع الموظفين على تقديم اقتراحات وحرية المشاركة في الأنشطة التي تعمل على تحسين البيئة. على وجه الخصوص ، يجب أن يكون الموظفون على دراية جيدة بالقضايا البيئية التي تؤثر على أماكن عملهم (Madsen and Ulhoi 2001) ، وأن المشاركة الأوسع للموظفين في أنشطة الإدارة البيئية هي التي تدعم هذه الثقافات الداعمة. (Fernandez et al. 2003) .  
ولقد كشفت نتائج استطلاع رأي شمل ٤٧٢ عاملاً في سبع شركات طاقة صينية أن القيم الشخصية للموظف، مثل الانفتاح على التغيير، ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالمواقف الإيجابية تجاه البيئة. (Chun 2009). ومع ذلك، فإن أبحاث دراسات الحالة في منطقتين دنماركيتين (السكك الحديدية والمسالخ) تبليغان أيضاً عن مشاكل الحفاظ على الثقافات المؤيدة للبيئة على المدى الطويل، مع حدوث تغييرات في الموظفين الإداريين والأولويات التنظيمية مما يضر بالالتزام الموظفين بمبادرات إدارة المشاكل البيئية (Forman and Jorgensen 2001) .

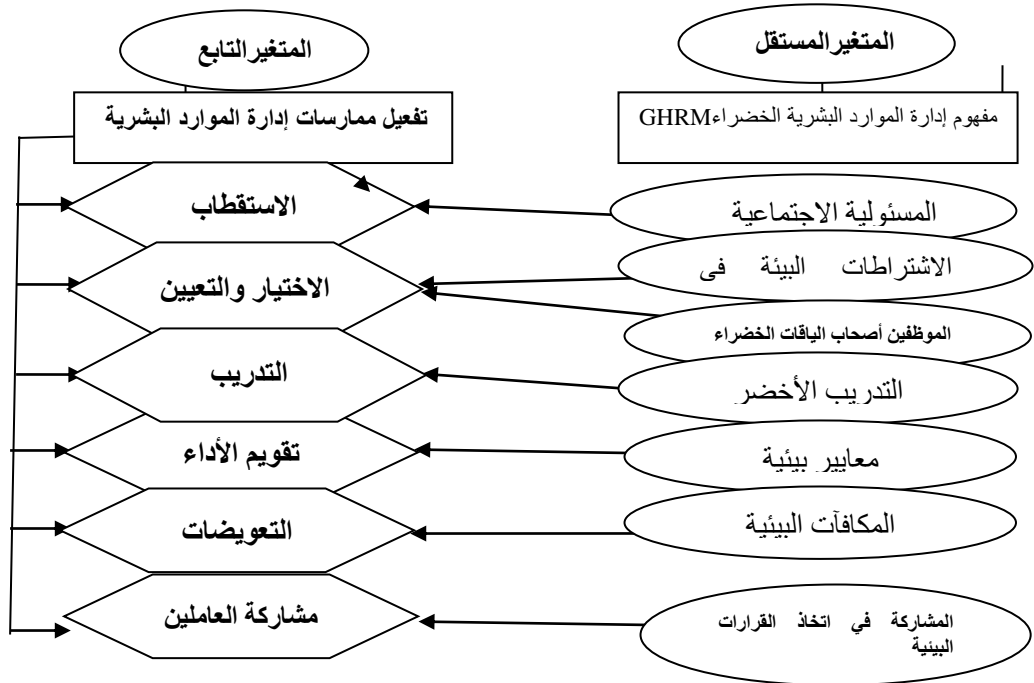
### سابعاً: تفعيل الاتصالات مع النقابات العمالية union communication

تلعب النقابات العمالية في دوراً كبيراً في الإدارة البيئية ، وهذا الدور لا يعد هو وليد العصر الحالي ، بل كان للنقابات العمالية تاريخ طويل من العمل بشأن القضايا البيئية، ليس أقلها السعي إلى ضمان مكان عمل أكثر أمناً وصحة لأعضائها وحماية العمل ، وتعد هذه الأعمال من ضمن أعمال النقابات التقليدية الرئيسية. ولكن في الآونة الأخيرة، من أجل تشجيع أصحاب العمل على خلق بيئة خضراء جديدة . وتوسيع نطاق نفوذ النقابات العمالية في مكان العمل في معظم دول قارة أوروبا ، وتحديداً في بريطانيا ، توصي لجنة التنمية المستدامة والاستشارات النقابية (توسداك) the Trade Union Sustainable Development and Advisory Committee (TUSDAC) بأن تقوم النقابات بدور رئيسي في التفاوض على "اتفاقية إطار عمل مستدام في مكان العمل" مع أصحاب العمل لتعزيز مشاركة الموظفين في مكان العمل في أعمال الإدارة البيئية . ويحتاج مكان العمل المستدام إلى توسيع مسؤوليات مشرفي الأقسام في التعامل مع مخاوف الإدارة البيئية. وتشمل بعض التطورات الأخيرة في المملكة المتحدة تنفيذ مجموعة من برامج التثقيفية بدور أعضاء النقابات العمالية والتدريب النقابي في إدارة الطوارئ، وتطوير ممثلين بيئيين في مكان العمل، وهو ما يطلق عليهم "ممثلو النقابات الخضر" "union Green".

'representatives' (TUC 2009). وفي الوقت الحاضر، تقوم "توك" بحملات من أجل الحقوق القانونية لممثلين من النقابة الخضراء، من أجل الحصول على وقت معقول أثناء ساعات العمل لتعزيز ممارسات العمل المستدامة، وإجراء عمليات مراجعة الحسابات، والتشاور بشأن سياسات إدارة البيئة، والحصول على التدريب اللازم في هذا المجال. وحتى الآن، لم تكن هناك تحليلات منهجية لإنجازات المبادرات النقابية العمالية ولكن كان هناك تردد عام من جانب بعض أرباب العمل لإشراك النقابات في الإدارة البيئية، حيث أن أرباب العمل لا يزالون يعتبرون ذلك مجالا من صلاحيات الإدارة. وتبين نتائج دراسة شملت ٤٣ منظمة أوروبية أنه على الرغم من بعض الممارسات الجيدة، فإن الطبيعة الاستراتيجية ل لإدارة البيئة تقيد تطوير دور أساسي للعمال والنقابات (Le Blansch and Lorentzen 1996) وتأسيساً على إستعراض أدبيات البحث، فإن الباحث يقترح نموذج الدراسة التالي:

### شكل رقم (١)

نموذج يوضح طبيعة العلاقة بين تطبيق مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء وتفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية في بيئة الأعمال المصرية



ويتضح من نموذج الدراسة المقترح أن (المتغير المستقل) هو (مفهوم إدارة الموارد الخضراء) وتعنى إدارة الموارد البشرية الخضراء بالمواءمة المنهجية والمخططة لممارسات إدارة الموارد البشرية بطريقة نموذجية بحيث تتوافق مع الأهداف البيئية للمنظمات. (Jabbour, 2013). ويرى الباحث أن مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء يشير إلى استخدام الطرق الملائمة والتي تعزز التنمية المستدامة وتزيد وعي الموظفين والتزاماتهم بشأن قضايا الاستدامة. كما يركز مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء على ممارسات الموارد البشرية الصديقة للبيئة.

أما (المتغير التابع) فهو (تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية) ولقد إكتفى الباحث بدراسة عدد ٦ متغيرات فرعية من ممارسات إدارة الموارد البشرية وهذه الممارسات الست فقط هي التي أشارت معظم الدراسات أثناء مراجعة الباحث لأدبيات موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء أنها الأكثر تأثراً بتطبيق GHRM . وبناء على مراجعة أدبيات الدراسة ، وبناء على نموذج الدراسة المقترح ، فإن الباحث يرغب في الحكم على مدى صحة أو خطأ فروض البحث الآتية :

فروض البحث :

- ١- هناك علاقة إرتباط معنوي بين إهتمام المنظمات المصرية بمسئولياتها البيئية وبين فعالية عملية استقطاب الموظفين الجدد للعمل بها .
- ٢- هناك علاقة إرتباط معنوي بين إعلان المنظمات المصرية عن إهتمامها البالغ بتطبيق الاشتراطات البيئية في بيئة العمل وقبول العاملين العمل بها حتى ولو براتب أقل من المنظمات الأخرى.
- ٣- تختلف عملية إدراك الأهمية النسبية للمسئولية البيئية للمنظمات المصرية باختلاف أعمار الموظفين المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة بها .
- ٤- تفضل الكثير من المنظمات المصرية إختيار وتعيين الموظفين أصحاب الياقات الخضراء ( ذوي المعرفة البيئية ) عن غيرهم من الموظفين .
- ٥- توفر المنظمات المصرية برامج تدريب خاصة بمحو الأمية البيئية وزيادة الثقافة البيئية لمنسوبيها .
- ٦- كلما إشتملت نماذج تقويم أداء العاملين على مجموعة من معايير قياس الأداء البيئي للعاملين كلما أدى ذلك لتحسين الاستفادة من هذه النماذج .
- ٧- يجب أن ترتبط المكافآت التي يحصل عليها المسؤولين في مستوى الإدارة العليا بالمنظمات المصرية بما تحققه هذه المنظمات من نتائج بيئية طيبة.
- ٨- هناك علاقة معنوية بين إشراك المرؤوسين في إتخاذ قرارات الإدارة البيئية وبين نجاح تطبيق سياسات وإجراءات ومعايير السلامة البيئية في بيئة الأعمال المصرية .

## منهج البحث :

### ١- مجتمع البحث والعينة :

لما كان الهدف من البحث لما كان الهدف من البحث هو دراسة أثر تطبيق مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء على تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية ، فلقد تمثل مجتمع البحث في كافة العاملين في إدارة الموارد البشرية في المنظمات المصرية ، وكذا الموظفين الجدد الباحثين عن فرص عمل أو الذين يعملون بالفعل . ولقد اعتمد الباحث على أسلوب العينة الميسرة للباحث لعدة إعتبارات من أهمها عدم توافر إطار لمجتمع البحث ، كما أن جمع البيانات سيتم من خلال أسلوب القوائم الإلكترونية .

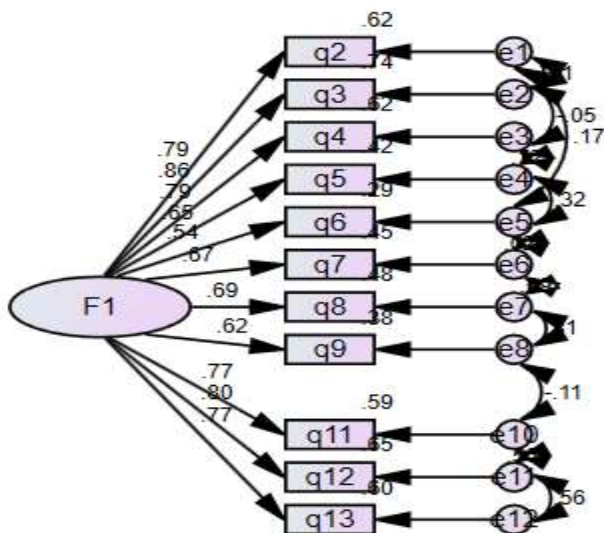
### ٢- أداة الدراسة في جمع البيانات :

إعتمد الباحث في جمع بيانات الدراسة على قائمة الاستبيان ( الاستقصاء ) لقياس المتغيرات التي تضمنتها الدراسة واشتمل عليها النموذج النظري للدراسة . ولقد قام الباحث بتصميم قائمتين إستبيان ، خصصت الأولى لسؤال العاملين في داخل إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال المصرية ، أما قائمة الاستبيان الثانية فلقد خصصت لسؤال الموظفين الجدد أو الباحثين عن فرص عمل في أي منظمة من منظمات الأعمال في مصر . ولقد إعتمد في تصميم قائمة الاستقصاء على مجموعة القراءات المتعمقة التي قام بها في مجال الموارد البشرية الخضراء . كما إطلع الباحث على العديد من الاستقصاءات التي تتعلق ببعض الدراسات في هذا المجال . ولقد روعي في تصميم الأسئلة استخدام مجموعة من الأسئلة المغلقة لتسهيل عملية إجابة المبحوثين وتشجيعهم على استكمال قائمة الاستبيان . وتم إستخدام الأسئلة من نوعية الأسئلة المتدرجة وفقاً لأسلوب ليكرت بغرض تسهيل الإجابة وإعطاء مدى للأختيار يتدرج من ٥ حتى ١ بحيث يعبر رقم (٥) على الموافقة المطلقة ، ورقم (٤) على الموافقة ، ورقم (٣) على عدم التأكد من الإجابة ورقم (٢) على عدم الموافقة ، ورقم (١) على عدم الموافقة على الإطلاق . ولقد إعتمد الباحث على أسلوب صدق

### التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis

بهدف قياس الصدق البنائي للمقاييس المختلفة التي تم بناؤها في ضوء الدراسات السابقة ، بناءً على معايير إحصائية معينة ، بهدف قياس الصدق التقاربي والصدق التمييزي لمقياس الدراسة (Hair,et al.,2014)، وذلك على النحو المبين بالشكل رقم (٢) .

شكل رقم (٢): نموذج التحليل العائلي التوكيدي لمقياس الدراسة لعينة العاملين بإدارة الموارد البشرية



ويوضح الجدول رقم (١) تقديرات معاملات نموذج التحليل العائلي التوكيدي لمقياس الدراسة.

جدول رقم (١) تقديرات معاملات نموذج التحليل العائلي التوكيدي لمقياس الدراسة

مستوى المعنوية	قيمة اختبار "ت"	الخطأ المعياري	المسار المعياري	المسار	الأبعاد ومؤشرات قياسها		
		-	.788	<sup>a</sup> 1.000	Q2	<---	إدارة الموارد البشرية الخضراء ومدى إمكانية تطبيقه في مصر
0.001***	9.269	.137	.857	1.267	Q3	<---	إدارة الموارد البشرية الخضراء ومدى إمكانية تطبيقه في مصر

أثر تطبيق مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء GHRM على تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية....  
د/ هشام محمد صبري الهجيري

0.001***	5.243	.217	.787	1.137	Q4	<---	إدارة الموارد البشرية الخضراء ومدى إمكانية تطبيقه في مصر
0.001***	4.195	.265	.652	1.110	Q5	<---	إدارة الموارد البشرية الخضراء ومدى إمكانية تطبيقه في مصر
0.001***	3.649	.259	.538	.946	Q6	<---	إدارة الموارد البشرية الخضراء ومدى إمكانية تطبيقه في مصر
0.001***	4.331	.245	.669	1.061	Q7	<---	إدارة الموارد البشرية الخضراء ومدى إمكانية تطبيقه في مصر
0.001***	4.503	.268	.690	1.207	Q8	<---	إدارة الموارد البشرية الخضراء ومدى إمكانية تطبيقه في مصر
0.001***	3.938	.263	.616	1.035	Q9	<---	إدارة الموارد البشرية الخضراء ومدى إمكانية تطبيقه في مصر
0.001***	5.116	.254	.769	1.301	Q11	<---	إدارة الموارد البشرية الخضراء ومدى إمكانية تطبيقه في مصر
0.001***	5.429	.234	.805	1.268	Q12	<---	إدارة الموارد البشرية الخضراء ومدى إمكانية تطبيقه في مصر
0.001***	5.150	.265	.772	1.364	Q13	<---	إدارة الموارد البشرية الخضراء ومدى إمكانية تطبيقه في مصر
Normed Chi-Square=1.807 RMR= 0.036 GFI=0.829 AGFI=0.657 NFI=0.871							
RFI=0.785 IFI=0.938 TLI=0.891 CFI=0.935 RMSEA=0.142							
CR=0.924 AVE=0.530 HTMT=0.934							

a: قيمة مبدئية لإمكانية حل معادلات النموذج. \*\*\* دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.001). \*\* دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01).

### ويتضح من الجدول رقم (١) مايلي:

- ١- أن جميع معاملات الانحدار المعيارية المقدره بنموذج القياس لعينة الدراسة الميدانية، والتي تعبر عن معاملات تشبع المتغيرات المشاهدة الداخلية على العوامل الكامنة لمقياس الدراسة ، أكبر من أوتساوى القيمة (٠.٥٠) ، مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لمقياس البحث.
- ٢- أن جميع معاملات تحميل المتغيرات المشاهدة على العوامل الكامنة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١) ، مما يدل على أهمية المتغيرات المشاهدة في قياس المتغير الكامن فيما يتعلق بأثر تطبيق مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء GHRM على تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية في بيئة الأعمال المصرية.
- ٣- بلغت متوسط نسبة التباين المُفسر (AVE) لمقياس الدراسة (٠.٥٣٠) ، مما يدل على الصدق التقاربي Convergent Validity لمقياس الدراسة (Fornell & Larchker, 1981; Hair et al., 2014).
- ٤- بلغت قيمة الثبات المركب Composite Reliability لإجمالي عوامل الدراسة ، (٠.٩٢٤) ، هو أحد مقاييس الإتساق الداخلي بين المتغيرات المشاهدة التي ترتبط بمتغير كامن معين ، وهي قيمة أكبر من الحد الأدنى لمعامل الثبات المركب (٠.٧٠) ، كما أنه أكبر من قيمة متوسط نسبة التباين المُفسر ، مما يؤكد على الصدق التقاربي لأبعاد أداة القياس.
- ٥- لقياس الصدق التمييزي لإداة القياس ، فقد قدم كل من (Henseler, Ringle & Sarstedt, 2015) أسلوباً إحصائياً يعتمد على مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الكامنة يسمى Heterotrait-monotrait ratio of the correlations (HTMT) ، على الا تزيد قيمة اختبار (HTMT) عن نقطة القطع (٠.٨٥) ، (Kline 2011) ، أو بحد أقصى (٠.٩٠) (Teo et al. 2008) ، حتى نضمن تحقق الصدق التمييزي بمقياس الدراسة، حيث بلغ (٠.٩٣١) ، وهي قيمة تقترب من نقطة القطع النموذجية ، مما يدل على توافر الصدق التمييزي بمقياس الدراسة.
- ٦- جميع مؤشرات جودة توفيق النموذج التوكيدي تقترب من نقاط القطع النموذجية لكل من: كـ٢١ المعياري Normed Chi-Square ، جودة التوفيق GFI، جودة التوفيق المصحح AGFI، جودة التوفيق المعياري NFI ، جودة التوفيق النسبي RFI ، جودة التوفيق الممتازIFI ، جودة التوفيق توكر لويس TLI ، جودة التوفيق المقارنCFI ، مما يدل على إمكانية مطابقة النموذج الفعلي للنموذج المقدر.
- ٧- بلغت قيم الجذر التربيعي لمتوسط مربعات البواقي RMR ، الجذر التربيعي

لمتوسط مربع خطأ التقدير RMSEA (0.04) ، (0.14) على الترتيب ، مما يدل على جودة توفيق النموذج الكلي.

### ٣- أسلوب جمع البيانات :

قام الباحث بإستيفاء بيانات قائمتي الاستقصاء من مفردات العينة خلال شهر مارس من عام ٢٠١٨ وإعتمد على أسلوب ( قوائم الاستقصاء الإلكترونية ) مستخدما Google Forms ولقد بدأ الباحث في قائمة الاستقصاء الخاصة بالعاملين بإدارات الموارد البشرية ( بسؤال إستبعادي ) تمثل الغرض منه في تصفية المبحوثين الذين لا يعملون في إدارة الموارد البشرية حيث سأل المبحوثين ( هل تعملون في إدارة الموارد البشرية ؟ ) ومن كانت إجابته نعم ، كان يسمح له بإستكمال قائمة الاستبيان ، أما من كانت إجابته ( لا ) ، فيتم شكره وعدم الموافقة على إستكماله قائمة الاستبيان .

### ٤- تبويب وتحليل البيانات:

تم ترميز الإجابات لإستخدامها في التحليل ، أما الأسئلة المفتوحة ، فلقد تم تفرغها بشكل مستقل وتم الاستفادة من ذلك في التعليق على النتائج ولقد تم إستخدام الحاسب الألي لتبويب البيانات وإجراء التحليل عليها بإستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات وأهداف البحث . ولقد تمثلت أهم هذه الأساليب الإحصائية التي أستخدمت في التحليل فيما يلي :

### ٥- المقاييس الإحصائية المستخدمة في البحث :

١/٥ المقاييس الوصفية (Descriptive Statistics): تشتمل المقاييس الإحصائية الوصفية على كل من: التكرارات ، النسب المئوية ، المتوسط الحسابي ، الإنحراف المعياري ، والخطأ المعياري ، وذلك لتحديد سمات مفردات عينة البحث من حيث مدى موافقة عينة البحث على مؤشرات مقياس الدراسة.

٢/٥ - مصفوفة معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Matrix): لقياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة.

٣/٥ - اختبار "ت" لعينة واحدة One Sample t- test: للتحقق من إختبار صحة الفروض البحثية .

### ٤/٥ - التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis

(CFA): للتحقق من الصدق البنائي لمقياس الدراسة ، الذي تم بناؤه في ضوء الدراسات السابقة ، والتوصل إلى البنود الفرعية الأكثر أهمية ، للتحقق من الصدق التقاربي والتمييزي لمقياس الدراسة ، بناءً على معايير إحصائية من أهمها: كاً المعياري : على أن تكون قيمة المؤشر أقل (٥) للدلالة على أن النموذج المقدر مطابق تماما للبيانات المشاهدة ، جودة التوفيق GFI ، جودة التوفيق المصحح AGFI ، جودة التوفيق المعياري NFI ، جودة التوفيق



النسبي RFI ، جودة التوفيق المتزايد IFI ، جودة التوفيق توكر لويس TL ،  
جودة التوفيق المقارن CFI ، على أن تقترب قيم تلك المؤشرات من الواحد  
الصحيح للدلالة على جودة توفيق النموذج المقدر لبيانات عينة البحث ، الجذر  
التربيعي لمتوسط مربعات البواقي RMR ، الجذر التربيعي لمتوسط مربع  
خطأ التقدير RMSEA على أن تقل قيمتي المؤشرين السابقين عن (٠.٠٨-  
٠.١٠).

٥/٥ - إختبار الفا كرونباخ Cronbach's alpha : لقياس ثبات الإتساق الداخلي  
لمقياس الدراسة.

ولقد أجاب على قائمة الاستبيان الأولى والخاصة بالعاملين في إدارة الموارد البشرية  
عدد ٥٧ مفردة وتم إستبعاد عدد ١٦ قائمة منها لعدم إكمال الإجابة على بعض الأسئلة  
. أما قائمة العاملين أو الباحثين عن فرص وظيفية جديدة ، فلقد أجاب على الاستبيان  
عدد ١٧٦ مفردة وتم إستبعاد عدد ١٠ قوائم لعدم إستكمال الإجابة على بعض الأسئلة .  
وبذلك أصبح حجم العينة كالتالي :

١- عدد (٤١) مفردة من العاملين في إدارات الموارد البشرية في المنظمات  
المصرية.

٢- عدد (١٦٦) مفردة من العاملين بالفعل في وظائف مختلفة أو يبحثون عن فرص  
عمل .

#### نتائج إختبار فروض البحث :

يشتمل هذا الجزء على نتائج إختبار فروض البحث ، وذلك بعد تفرغ قائمتي  
الاستبيان الإلكترونيتان والتي أعدها البحث لتحقيق أهداف البحث . ولقد تم إختبار هذه  
الفروض عند مستوى معنوية ٥% .

وسوف يستعرض الباحث نتائج إختبار كل فرض من فروض البحث الثمان فيما يلي:

#### ١. نتائج إختبار الفرض الأول :

ينص الفرض الأول من فروض البحث على "هناك علاقة إرتباط معنوي بين إهتمام  
المنظمات المصرية بمسئولياتها البيئية وبين فعالية عملية استقطاب الموظفين  
الجدد للعمل بها" ولقد خصصت العبارات من (٢ ، ١٠ ، ٣) من القائمة الأولى ( قائمة  
العاملين في إدارات الموارد البشرية ) والعبارة رقم (٣) في القائمة الثانية ( قائمة  
العاملين ) للحكم على مدى صحة الفرض الأول على غرار نموذج ليكرت الخماسي ،  
ويوضح الجدول رقم (٢) نتائج تفرغ إجابات المستقضي ارئهم على ذلك العامل.

جدول رقم (٢) : إختبار "ت" لعينة واحدة لقياس مدى الموافقة على وجود علاقة ارتباط معنوي بين إهتمام المنظمات المصرية بمسئولياتها البيئية وبين فعالية عملية استقطاب الموظفين الجدد للعمل بها - علماً بأن معلمة المجتمع (٣.٤)

الخصائص	المتوسط الحسابي	الخطأ المعياري	قيمة "ت" المحسوبة	القرار	
				الدالة	مستوى المعنوية
٢- يجب أن تلعب إدارة الموارد البشرية دورا كبيرا في تطبيق المعايير البيئية في بيئة الأعمال المصرية	4.41	0.16	6.198	دالة***	٠.٠٠١
٣- أن مراعاة المسؤولية الإجتماعية لمنظمتنا أمرا بالغ الأهمية تفرضه ظروف العمل الحالية في البيئة المصرية	3.78	0.23	1.652	غير دالة	٠.106
١٠- لاحظ دائما الإقبال المتزايد من المرشحين لشغل الوظائف عندما نعلن أخبارا عن إهتمام شركاتنا بقضايا البيئة	3.53	0.20	0.617	غير دالة	٠.541
٣- أفضل العمل في منظمة تهتم بمراعاة المسؤولية الإجتماعية لها عن المنظمات التي لا تهتم بيئتها	4.38	٠.٠٨	12.772	دالة***	٠.٠٠١
الإجمالي العام	3.91	0.14	3.626	دالة***	٠.٠٠١

\* دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥).

\*\* دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١).

\*\*\* دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١).

يتضح من الجدول رقم (٢) أنه يوجد إختلافات ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات المستجيبين في عينة البحث ومعلمة مجتمع الدراسة نحو الموافقة على أنه توجد علاقة ارتباط معنوي بين إهتمام المنظمات المصرية بمسئولياتها البيئية وبين فعالية عملية استقطاب الموظفين الجدد للعمل بها عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١) ، مما يدل على رفض فرض العدم القائل بأن المتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة قد بلغ (٣.٤) على مقياس ليكرت الخماسي وقبول الفرض البديل القائل بأن المتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة أكبر من (٣.٤) ، بما يدل على إهتمام المنظمات المصرية بمسئولياتها البيئية وعلاقتها بفعالية عملية استقطاب الموظفين الجدد للعمل بها ، وبذلك نؤيد صحة الفرض البحثي الأول على مستوى المتغيرات التفصيلية ، عدا العبارتين رقم (٣) ورقم (١٠) ، وعلى مستوي إجمالي العامل.

## ٢. نتائج إختبار الفرض الثاني :

ينص الفرض الثاني من فروض البحث على " هناك علاقة ارتباط معنوي بين إعلان المنظمات المصرية عن إهتمامها البالغ بتطبيق الاشتراطات البيئية في بيئة العمل وقبول العاملين العمل بها حتى ولو براتب أقل من المنظمات الأخرى " ولقد

خصصت العبارة رقم (٤) من قائمة العاملين في إدارة الموارد البشرية ، وكذا العبارتين رقم (٤،٥) من قائمة العاملين للحكم على مدى صحة الفرض الثاني على غرار نموذج ليكرت الخماسي ، ويوضح الجدول رقم (٣) نتائج تفرغ إجابات المستقصي ارائهم على ذلك العامل.

جدول رقم (٣) : إختبار "ت" لعينة واحدة لقياس مدى الموافقة على وجود علاقة ارتباط معنوي بين إعلان المنظمات المصرية عن إهتمامها البالغ بتطبيق الاشتراطات البيئية في بيئة العمل وقبول العاملين العمل بها حتى ولو براتب أقل من المنظمات الأخرى - علماً بأن معلمة المجتمع (٣.٤)

القرار		قيمة "ت" المحسوبة	الخطأ المعياري	المتوسط الحسابي	الخصائص
الدالة	مستوى المعنوية				
دالة***	٠.٠٠١	5.301	0.16	4.24	يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية علي التأكد من تطبيق الاشتراطات البيئية في داخل بيئة العمل بشكل مستمر
دالة***	٠.٠٠١	12.340	0.09	2.34	أختار العمل في المنظمة التي تعلن عن تطبيق الاشتراطات البيئية في داخلها عن المنظمات التي لا تراعي ذلك حتي ولو براتب أقل

\*\*\* دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١).

يتضح من الجدول رقم (٣) أنه يوجد إختلافات ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات المستجيبين في عينة البحث ومعلمة مجتمع الدراسة نحو عدم الموافقة على أنه توجد علاقة ارتباط معنوي بين إعلان المنظمات المصرية عن إهتمامها البالغ بتطبيق الاشتراطات البيئية في بيئة العمل وقبول العاملين العمل بها حتى ولو براتب أقل من المنظمات الأخرى ، عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١) ، مما يدل على رفض فرض العدم القائل بأن المتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة قد بلغ (٣.٤) على مقياس ليكرت الخماسي وقبول الفرض البديل القائل بأن المتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة أقل من (٣.٤) ، بما يدل على أختيار العمل في المنظمة التي تعلن عن تطبيق الاشتراطات البيئية في داخلها عن المنظمات التي لا تراعي ذلك ولكن مع راتب مناسب ، وبذلك نؤيد رفض صحة الفرض البحثي الثاني.

### ٣. نتائج إختبار الفرض الثالث :

ينص الفرض الثالث من فروض البحث على " تختلف عملية إدراك الأهمية النسبية للمسئولية البيئية للمنظمات المصرية بإختلاف أعمار الموظفين المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة بها " ولقد خصصت العبارة رقم (١١) من قائمة العاملين في إدارة الموارد البشرية ، العبارة رقم (٢) من قائمة العاملين ، للحكم على مدى صحة الفرض الثالث على غرار نموذج ليكرت الخماسي ، ويوضح الجدول رقم (٤) نتائج تفرغ إجابات المستقصي

ارائهم على ذلك العامل.

جدول رقم (٤) : إختبار "ت" لعينة واحدة لقياس مدى الموافقة على مدى إختلاف عملية إدراك الأهمية النسبية للمسئولية البيئية للمنظمات المصرية بإختلاف أعمار الموظفين المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة بها - علماً بأن معلمة المجتمع (٣.٤)

القرار		قيمة "ت" المحسوبة	الخطأ المعياري	المتوسط الحسابي	الخصائص
الدالة	مستوى المعنوية				
دالة**	٠.٠٠٣	٣.١٤٤	0.١٨	٣.٩٨	الاحظ من خلال خبرتي في مجال التوظيف أن هناك إختلاف بين العاملين المتقدمين لشغل الوظائف حسب أعمارهم و مدى إدراكهم لدور الشركات في الإهتمام بالمسئولية البيئية

\*\* دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١).

يتضح من الجدول رقم (٤) أنه يوجد إختلافات ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات المستجيبين في عينة البحث ومعلمة مجتمع الدراسة نحو الموافقة على مدى إختلاف عملية إدراك الأهمية النسبية للمسئولية البيئية للمنظمات المصرية بإختلاف أعمار الموظفين المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة بها ، عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١) ، مما يدل على رفض فرض العدم القائل بأن المتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة قد بلغ (٣.٤) على مقياس ليكرت الخماسي وقبول الفرض البديل القائل بأن المتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة أكبر من (٣.٤) ، بما يدل على أن هناك إختلاف بين العاملين المتقدمين لشغل الوظائف حسب أعمارهم و مدى إدراكهم لدور الشركات في الإهتمام بالمسئولية البيئية ، حيث بلغت نسبة المستقصى آرائهم من ذوي الخبرة ١٠ سنوات فأكثر (٤٤%) من حجم عينة العاملين في إدارة الموارد البشرية ، وبذلك نؤيد صحة الفرض البحثي الثالث.

#### ٤. نتائج إختبار الفرض الرابع :

ينص الفرض الرابع من فروض البحث على " تفضل الكثير من المنظمات المصرية إختيار وتعيين الموظفين أصحاب الياقات الخضراء ( ذوي المعرفة البيئية ) عن غيرهم من الموظفين " ولقد خصصت العبارتين رقم (٥،١٢) من قائمة العاملين في إدارة الموارد البشرية ، للحكم على مدى صحة الفرض الرابع على غرار نموذج ليكرت الخماسي ، ويوضح الجدول رقم (٥) نتائج تفريغ إجابات المستقصى آرائهم على ذلك العامل.

جدول رقم (٥) : إختبار "ت" لعينة واحدة لقياس مدى الموافقة على تفضيل الكثير من المنظمات المصرية إختيار وتعيين الموظفين أصحاب الياقات الخضراء ( ذوي المعرفة البيئية ) عن غيرهم من الموظفين - علماً بأن معلمة المجتمع (٣.٤)

الخصائص	المتوسط الحسابي	الخطأ المعياري	قيمة "ت" المحسوبة	القرار	
				مستوى المعنوية	الدلالة
٥- أن تعيين موظفين لديهم معرفة بيئية أفضل من تعيين موظفين لا يهتموا بقضايا البيئة	4.12	٠.١٩	٣.٧٦٢	٠.٠٠١	دالة***
١٢- نفضل دائما في شركتنا إختيار وتعيين الموظفين الذي لديهم خبرة بيئية عن غيرهم من الموظفين	3.20	٠.٢٠	١.٠١٨	٠.٣١٥	غير دالة
الإجمالي العام	3.6٧	٠.١٧	١.٤٩٢	٠.١٤٣	غير دالة

\*\*\* دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١).

يتضح من الجدول رقم (٥) أنه لا يوجد إختلافات ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات المستجيبين في عينة البحث ومعلمة مجتمع الدراسة نحو الموافقة على تفضيل الكثير من المنظمات المصرية إختيار وتعيين الموظفين أصحاب الياقات الخضراء ( ذوي المعرفة البيئية ) عن غيرهم من الموظفين ، عند مستوى معنوية أكبر من (٠.٠٥) ، مما يدل على قبول فرض العدم القائل بأن المتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة قد بلغ (٣.٤) على مقياس ليكرت الخماسي ورفض الفرض البديل القائل بأن المتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة أكبر من (٣.٤) ، بما يدل على عدم الموافقة على تفضيل الكثير من المنظمات المصرية إختيار وتعيين الموظفين أصحاب الياقات الخضراء ( ذوي المعرفة البيئية ) عن غيرهم من الموظفين ، وبذلك نرفض صحة الفرض البحثي الرابع.

#### ٥. نتائج إختبار الفرض الخامس :

ينص الفرض الخامس من فروض البحث على " توفر المنظمات المصرية برامج تدريب خاصة بمحو الأمية البيئية وزيادة الثقافة البيئية لمنسوبيها " ولقد خصصت العبارتين رقم (٦،١٣) من قائمة مديرين إدارة الموارد البشرية ، للحكم على مدى صحة الفرض الرابع على غرار نموذج ليكرت الخماسي ، ويوضح الجدول رقم (٦) نتائج تفرغ إجابات المستقصي ارائهم على ذلك العامل.

جدول رقم (٦) : إختبار "ت" لعينة واحدة لقياس مدى الموافقة على توفير المنظمات المصرية برامج تدريب خاصة بمحو الأمية البيئية وزيادة الثقافة البيئية لمنسوبيها - علماً بأن معلمة المجتمع (٣.٤)

الخصائص	المتوسط الحسابي	الخطأ المعياري	قيمة "ت" المحسوبة	القرار	
				مستوى المعنوية	الدالة
٦- أن توفير برامج تدريب خاصة بالتوعية البيئية للعاملين أصبح ضرورة لا يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تتجاهلها بسبب المتطلبات القانونية والمجتمعية في بيئة الأعمال المصرية	4.٢٠	٠.١٩	٤.٢١٢	٠.٠٠١	دالة***
١٣- نضع من ضمن خطتنا التدريبية مجموعة من البرامج المختلفة التي تعلم الموظفين كيفية الإهتمام بمراعاة البيئة وتحقيق الإستدامة البيئية	3.٥٦	٠.٢٢	٠.٧١٩	٠.٤٧٥	غير دالة
الإجمالي العام	3.٨٨	٠.١٦	٢.٩٣٩	٠.٠٠٥	دالة**

\*\* دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١).

\*\*\* دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١).

يتضح من الجدول رقم (٦) أنه يوجد إختلافات ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات المستجيبين في عينة البحث ومعلمة مجتمع الدراسة نحو الموافقة على توفير المنظمات المصرية برامج تدريب خاصة بمحو الأمية البيئية وزيادة الثقافة البيئية لمنسوبيها ، عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥) ، مما يدل على رفض العدم القائل بأن المتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة قد بلغ (٣.٤) على مقياس ليكرت الخماسي وقبول الفرض البديل القائل بأن المتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة أكبر من (٣.٤) ، بما يدل على توفير المنظمات المصرية برامج تدريب خاصة بمحو الأمية البيئية وزيادة الثقافة البيئية لمنسوبيها ، وبذلك تؤيد صحة الفرض البحثي الخامس.

#### ٦. نتائج إختبار الفرض السادس :

ينص الفرض السادس من فروض البحث على " كلما إشمئت نماذج تقويم أداء العاملين على مجموعة من معايير قياس الأداء البيئي للعاملين كلما أدى ذلك لتحسين الاستفادة من هذه النماذج " ولقد خصصت العبارة رقم (١٤) من قائمة مديرين إدارة الموارد البشرية ، للحكم على مدى صحة الفرض الرابع على غرار نموذج ليكرت الخماسي ، ويوضح الجدول رقم (٦) نتائج تفريغ إجابات المستقضي ارانهم على ذلك العامل.

جدول رقم (٦) : إختبار "ت" لعينة واحدة لقياس مدى الموافقة على كلما إشتملت نماذج تقويم أداء العاملين على مجموعة من معايير قياس الأداء البيئي للعاملين كلما أدى ذلك لتحسين الاستفادة من هذه النماذج - علماً بأن معلمة المجتمع (٣.٤)

الخصائص	المتوسط الحسابي	الخطأ المعياري	قيمة "ت" المحسوبة	القرار	
				مستوى المعنوية	الدالة
١٤- كلما إشتملت نماذج تقويم أداء العاملين على مجموعة من معايير قياس الأداء البيئي للعاملين كلما أدى ذلك لتحسين الاستفادة من هذه النماذج	٣.٨٣	٠.١٨	٢.٣٧٠	٠.٠٢٣	دالة*

\* دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥).

يتضح من الجدول رقم (٦) أنه يوجد إختلافات ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات المستجيبين في عينة البحث ومعلمة مجتمع الدراسة نحو الموافقة على كلما إشتملت نماذج تقويم أداء العاملين على مجموعة من معايير قياس الأداء البيئي للعاملين كلما أدى ذلك لتحسين الاستفادة من هذه النماذج ، عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥) ، مما يدل على رفض العدم القائل بأن المتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة قد بلغ (٣.٤) على مقياس ليكرت الخماسي وقبول الفرض البديل القائل بأن المتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة أكبر من (٣.٤) ، بما يدل على العلاقة بين شمول نماذج تقويم أداء العاملين على مجموعة من معايير قياس الأداء البيئي للعاملين وبين تحسين الاستفادة من هذه النماذج ، وبذلك نؤيد صحة الفرض البحثي السادس.

#### ٧. نتائج إختبار الفرض السابع :

ينص الفرض السابع من فروض البحث على " يجب أن ترتبط المكافآت التي يحصل عليها المسؤولين في مستوى الإدارة العليا بالمنظمات المصرية بما تحققه هذه المنظمات من نتائج بينية طيبة " ولقد خصصت العبارة رقم (٧) من قائمة العاملين في إدارة الموارد البشرية ، العبارة رقم (٦) من قائمة العاملين ، للحكم على مدى صحة الفرض السابع على غرار نموذج ليكرت الخماسي ، ويوضح الجدول رقم (٧) نتائج تفريغ إجابات المستقضي ارائهم على ذلك العامل.

جدول رقم (٧) : إختبار "ت" لعينة واحدة لقياس مدى الموافقة على ضرورة أن ترتبط المكافآت التي يحصل عليها المسؤولين في مستوى الإدارة العليا بالمنظمات المصرية بما تحققه هذه المنظمات من نتائج بينية طيبة - علماً بأن معلمة المجتمع (٣.٤)

القرار		قيمة "ت" المحسوبة	الخطأ المعياري	المتوسط الحسابي	الخصائص
الدالة	مستوى المعنوية				
دالة***	٠.٠٠١	٤.٨٥٤	٠.١٧٤	٤.٢٤	٧- أن ربط مكافآت ورواتب الإدارة العليا بما تحققه إدارة المنظمة من مراعاة إشتراطات السلامة و الصحة البيئية أمر بالغ الأهمية
دالة***	٠.٠٠١	٦.٩٩٩	٠.٠٨١	٣.٩٦	٦- يجب أن ترتبط مرتبات ومكافآت أعضاء الإدارة العليا في أي منظمة بما تحققه من تطبيق الإشتراطات البيئية و القيام بمسئوليتها الإجتماعية

\* دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥).

يتضح من الجدول رقم (٧) أنه يوجد إختلافات ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات المستجيبين في عينة البحث ومعلمة مجتمع الدراسة نحو الموافقة على ضرورة أن ترتبط المكافآت التي يحصل عليها المسؤولين في مستوى الإدارة العليا بالمنظمات المصرية بما تحققه هذه المنظمات من نتائج بيئية طيبة ، عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥) ، مما يدل على رفض القائل بأن المتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة قد بلغ (٣.٤) على مقياس ليكرت الخماسي وقبول الفرض البديل القائل بأن المتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة أكبر من (٣.٤) ، بما يدل على ضرورة أن ترتبط المكافآت التي يحصل عليها المسؤولين في مستوى الإدارة العليا بالمنظمات المصرية بما تحققه هذه المنظمات من نتائج بيئية طيبة ، وبذلك نؤيد صحة الفرض البحثي السابع.

#### ٨. نتائج إختبار الفرض الثامن :

ينص الفرض الثامن من فروض البحث على " هناك علاقة معنوية بين إشتراك المرؤوسين في إتخاذ قرارات الإدارة البيئية وبين نجاح تطبيق سياسات وإجراءات ومعايير السلامة البيئية في بيئة الأعمال المصرية " ولقد خصصت العبارة رقم (٩) من قائمة مديرين إدارة الموارد البشرية ، العبارة رقم (٧) من قائمة العاملين بإدارة الموارد البشرية ، للحكم على مدى صحة الفرض السابع على غرار نموذج ليكرت الخماسي ، ويوضح الجدول رقم (٨) نتائج تفرغ إجابات المستقضي ارائهم على ذلك العامل.

جدول رقم (٨) : إختبار "ت" لعينة واحدة لقياس مدى الموافقة على أنه توجد علاقة معنوية بين إشتراك المرؤوسين في إتخاذ قرارات الإدارة البيئية وبين نجاح تطبيق سياسات وإجراءات ومعايير السلامة البيئية في بيئة الأعمال المصرية - علماً بأن معلمة المجتمع (٣.٤)



القرار		قيمة "ت" المحسوبة	الخطأ المعياري	المتوسط الحسابي	الخصائص
الدالة	مستوى المعنوية				
دالة***	٠.٠٠١	٤.٨٩٧	٠.١٨٢	٤.٢٩	٩- إن السماح بإشراك المرؤسين بعملية إتخاذ القرارات البيئية يقلل من مقاومتهم للتغيير و يحسن من فعالية تطبيق إجراءات السلامة البيئية داخل العمل.
دالة***	٠.٠٠١	١١.٥٦٦	٠.٠٧٣	٤.٢٥	٧- كلما تم إشراك المرؤوسين في إتخاذ قرارات الخاصة بالبيئة كلما حققت المنظمات نجاحا في تطبيق سياسات وإجراءات ومعايير السلامة البيئية في بيئة الأعمال المصرية.

\* دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥).

ويتضح من الجدول رقم (٨) أنه يوجد إختلافات ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات المستجيبين في عينة البحث ومعلمة مجتمع الدراسة نحو الموافقة على على أنه توجد علاقة معنوية بين إشراك المرؤوسين في إتخاذ قرارات الإدارة البيئية وبين نجاح تطبيق سياسات وإجراءات ومعايير السلامة البيئية في بيئة الأعمال المصرية ، عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥) ، مما يدل على رفض القائل بأن المتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة قد بلغ (٣.٤) على مقياس ليكرت الخماسي وقبول الفرض البديل القائل بأن المتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة أكبر من (٣.٤) ، بما يدل على ضرورة إشراك المرؤوسين في إتخاذ قرارات الإدارة البيئية حتى يتسنى نجاح تطبيق سياسات وإجراءات ومعايير السلامة البيئية في بيئة الأعمال المصرية ، وبذلك نؤيد صحة الفرض البحثي الثامن.

#### النتائج والتوصيات :

إستهدف هذا البحث إلقاء الضوء على مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء ، ومدى إمكانية تطبيقها في بيئة الأعمال المصرية كما إستهدف دراسة أثر تطبيق مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء على تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية في بيئة الأعمال المصرية .

وبعد أن قام الباحث بجمع وتحليل البيانات الميدانية لإختبار صحة فروض الدراسة الثمان ونموذج الدراسة المقترح ، فلقد تم التوصل إلى النتائج التالية :

- ١- تأكد صحة الفروض أرقام (٨/٧/٦/٥/٣/١) من فروض البحث .
  - ٢- تأكد عدم صحة الفروض أرقام (٤/٢) من فروض البحث .
- كما تأكد صحة نموذج الدراسة المقترح للعلاقة بين أثر تطبيق مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء وفعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية .

## وبناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج ، يمكننا أن نشير إلى عدد من المضامين والدلالات التطبيقية الآتية :

- ١- إن إدارات الموارد البشرية في المنظمات المصرية اليوم ، مطالبة بأن تولي اهتماماً بالغاً بقضايا البيئة والعمل على المساهمة في تحقيق الاستدامة البيئية .
- ٢- إن معظم منظمات الأعمال المصرية اليوم يتعين عليها أن تسعى لإبتكار العديد من الأساليب والتقنيات للتعامل مع الآثار البيئية بنفس درجة حرصها على التعامل مع القضايا الاقتصادية. وذلك لأن تحقيق النجاح وتحقيق الأرباح داخل مجتمع الأعمال اليوم مرهون بالإهتمام بكافة العوامل الاجتماعية والبيئية إلى جانب الإهتمام بالعوامل الاقتصادية والمالية .
- ٣- يجب أن تدرك الإدارات المسؤولة عن منظمات الأعمال المصرية أن الإدارة السليمة للموارد البشرية الخضراء هي الطريقة الأنسب لتحقيق المسؤولية الاجتماعية للشركات واستدامة الأعمال في نهاية المطاف، وهو أمر بالغ الأهمية لكل كيان مؤسسي.
- ٤- أن المنظمات ذات السمعة الجيدة في مجال الإدارة البيئية EM تحقق ميزة تنافسية كبيرة من حيث قدرتها على توظيف موظفين ذوي أداء عالٍ. وجذب المتميزين .
- ٥- بالرغم من أن العديد من الدراسات على المستوى العالمي قد أكدت على أن هناك الكثير من العاملين يفضلون العمل في المنظمات التي تعلن عن إهتمامها البيئية حتى ولو كان الراتب المعروف من تلك المنظمات أقل من مثيلاتها ، إلا أن هذا الوضع لم تثبت صحته في بيئة الأعمال المصرية ، ويمكن إيعاز ذلك للظروف الاقتصادية التي تمر بها مصر حالياً ، وكذا ضعف إدراك العاملين الجدد لأهمية مراعاة الاشتراطات البيئية في داخل بيئة العمل أو في خارجها ، حيث يظل الراتب هو العنصر الحيوي والرئيسي في جذب العاملين الجدد في مصر .
- ٦- بالرغم من أن الكثير من الدراسات التي أعدت في مجال الموارد البشرية الخضراء على المستوى العالمي قد أكدت على ضرورة تفضيل المنظمات تعيين المرشحين الذين لديهم ثقافة بيئية عن غيرهم من المرشحين الجدد لشغل الوظائف ، أن هذا الوضع لم تثبت صحته في الدراسة التي أعدها الباحث حيث لم تويد غالبية مفردات العينة موضوع البحث ذلك ، حيث تهتم لجان الاختيار والتعيين بمعايير أخرى بخلاف المعايير البيئية عند المفاضلة بين المرشحين لشغل الوظائف .
- ٧- إن النتائج الفعالة لاي منظمة لا تتحقق فقط عن طريق إجراء تغييرات في

- عمليات الإنتاج أو تطوير المنتجات أو المواد الخام ، ولكن أيضاً من خلال تغيير ثقافة المنظمات بحيث يصبح لدى المنظمات قيماً راسخة جداً تدعم الاستدامة على المدى الطويل.
- ٨- يجب أن تلعب النقابات العمالية في مصر دوراً كبيراً في حس إدارات الموارد البشرية على الإهتمام وأخذ المبادرات للتدريب البيئي وتحفزهم على ذلك لما له من مردود إيجابي على بيئة العمل والعاملين .
- ٩- يجب على إدارات الموارد البشرية العاملة في مصر تشجيع عملية مشاركة الموظفين وعليها إنشاء فرق عمل خضراء (بيئية) تسهم في مساعدة الشركات على أن تصبح أكثر صداقة للبيئة.
- ١٠- يجب على العاملين في مستوى الإدارة العليا في بيئة الأعمال المصرية أن يربطوا بين تحقيق نتائج بيئية طيبة ، وبين أجور المديرين التنفيذيين في منظمات الأعمال المختلفة حتى يشكل هذا حافزاً قوياً لهؤلاء المديرين على الحفاظ على المعايير البيئية .
- ١١- يجب أن تهتم إدارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال المصرية بتضمين معايير الأداء البيئي للعاملين في مختلف الإدارات والوحدات التنظيمية، ووضع مؤشرات أداء لكل مجال من مجالات المخاطر البيئية .
- ١٢- يجب تضمن معايير الأداء الفعلي في كافة نماذج تقويم أداء العاملين في مختلف المستويات الإدارية في المنظمات المصرية .

### مراجع البحث

- Albinger, H.S. and Freeman, S.J. (2000). Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations. *Journal of Business ethics*, 38, pp. 243-253.
- Backhaus, K., Stone, B.A., and Heiner, K. (2002). Exploring relationships between corporate social performance and employer attractiveness. *Business and Society*, 41, pp. 292-318.
- Bansal, P. and Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal*, 43, pp. 717-736.
- Barton, R. (2009). Is the grass any greener? *The Independent on Sunday*, 15<sup>th</sup> November, pp. 8-13.
- Bebbington, J. (2001). Sustainable development: a review of the international development, business and accounting literature.
- Berrone, P., & Gomez-Mejia, L. R. (2009). Environmental performance and

- executive compensation: An integrated agency-institutional perspective. *Academy of Management Journal*, 52, 103–126. <http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2009.36461950>.
- Bird, A. (1996). Training for environmental improvement. In Wehrmeyer, W. (ed.), *Greening People: Human Resources and Environmental Management*, Sheffield: Greenleaf Publishing, pp. 227-246.
- Boiral, O. (2002). Tacit knowledge and environmental management. *Long Range Planning*, 35, 291–317. [http://dx.doi.org/10.1016/S0024-6301\(02\)00047-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0024-6301(02)00047-X).
- Brockett, J. (2006). Change agents. *People Management*, 23rd November, pp. 18-19.
- Carbon Trust. (2006). Office based companies: Maximising energy savings in an office environment, (Report no. CT007), pp. 1-19.
- Christmann, P., & Taylor, G. (2002). Globalization and the environment: Strategies for international voluntary environmental initiatives. *The Academy of Management Executive*, 16(3), 121-135.
- Daily, B. F., & Huang, S. (2011). Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. *International Journal of Operations & Production Management*, 21, 1539-1552.
- Daily, B. F., Bishop, J. W., & Govindarajulu, N. (2009). Conceptual model for organizational citizenship behavior directed toward the environment. *Business & Society*, 48, 243–256.
- Daily, B. F., Bishop, J., & Steiner, R. (2007). The mediating role of EMS teamwork as it pertains to HR factors and perceived environmental performance. *Journal of Applied Business Research*, 23, 95–109.
- Davies, G. and Smith, H. (2007). Natural resources. *People Management*, 8th March, pp. 26-31.
- Denton, D.K. (1999). Employee involvement, pollution control and pieces to the puzzle. *Environmental Management and Health*, 10, pp. 105-111.
- Dolan, K.A. (1997). Kinder, Gentler MBAs. *Forbes*, June 2nd, pp. 39-40.
- Egri, C. P., & Herman, S. (2000). Leadership in the North American environmental sector: Values, leadership styles, and contexts of environmental leaders and their organizations. *Academy of Management journal*, 43(4), 571-604.
- Ehnert, I. (2009). Sustainable human resource management. A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective, Heidelberg.
- Felgate, G. (2006a). U.K. employees set to drive greening of business.

Carbon Trust news, pp. 1-2.

Felgate, G. (2006b). Emission statements. People Management, 1st June, pp. 40-41.

Fernández, E., Junquera, B., & Ordiz, M. (2003). Organizational culture and human resources in the environmental issue: A review of the literature. The International Journal of Human Resource Management, 14, 634–656. <http://dx.doi.org/10.1080/0958519032000057628>.

Fryxell, G.E. and Lo, C.W.H. (2003). The influence of environmental knowledge and values on managerial behaviours on behalf of the environment: An empirical examination of managers in China. Journal of Business Ethics, 46, pp. 45-69.

González-Benito, J., & González-Benito, O. (2008). Operations Management Practices linked to the Adoption of ISO 14001: An Empirical Analysis of Spanish Manufacturers. International Journal of Production Economics, 113(1), 60-73.

Govindarajulu, N., & Daily, B. F. (2004). Motivating employees for environmental improvement. Industrial Management & Data Systems, 104, 364–372.

Govindarajulu, N., & Daily, B.F. (2004). Motivating Employees for Environmental Improvement. Industrial Management & Data Systems, 104(4), 364-372.

Henriques, I., & Sadorsky, P. (1999). The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance. Academy of management Journal, 42(1), 87-99.

[http://awsassets.wwf.org.au/downloads/fs004\\_using\\_ict\\_to\\_drive\\_sustainability\\_](http://awsassets.wwf.org.au/downloads/fs004_using_ict_to_drive_sustainability_)

Jabbour, C.J., Santos, F.C.A. and Nagano, M.S. (2010). Contributions of HRM throughout the stages of environmental management: methodological triangulation applied to companies in Brazil. The International Journal of Human Resource Management, 21, pp. 1049-1089.

Jackson, S.E., & Seo, J. (2010). The Greening of Strategic HRM Scholarship. Organizational Management Journal, 7, 278-290.

Javed, F., & Cheema, S. (2017). An Empirical Investigation on the impacts of the adoption of green HRM in the agricultural industry . Journal of Internet Banking and Commerce, 22(S8).

Madsden, H. and Ulhoi, J.P. (2001). Greening of human resources: environmental awareness and training interests within the workforce.

- Industrial Management and Data Systems, 101, pp. 57-63.
- Mampra, M. (2013). Green HRM: Does it help to build a competitive service sector? A study. In Proceedings of tenth AIMS International Conference on Management (pp. 1273-1281).
- Mandip, G. (2012). Green HRM: People management commitment to environmental sustainability. Research Journal of Recent Sciences, ISSN, 2277, 2502.
- May, D. R., & Flannery, B. L. (1995). Cutting waste with employee involvement teams. Business Horizons, 38, 28-38.  
[http://dx.doi.org/10.1016/0007-6813\(95\)90033-0](http://dx.doi.org/10.1016/0007-6813(95)90033-0).
- McDonagh, P., & Prothero, A. (1997). Green management: A reader. International Thomson Business Press.
- Phillips, L. (2007). Go green to gain the edge over rivals. People Management, 13, 9.
- Philpott, J. and Davies, G. (2007). Labour Market Outlook, (Quarterly survey report, summer), London: CIPD/KPMG, pp. 1-22.
- Pinstripes, B. G. (2010). Beyond grey pinstripes.
- Radkau, J. (2011). Die Ära der Ökologie: Eine Weltgeschichte. CH Beck.
- Ramus, C. A. (2001). Organisational support for employees: Encouraging creative ideas for environmental sustainability. California Management Review, 43, 85-105.
- Ramus, C.A. and Steger, U. (2000). The roles of supervisory support behaviours and environmental policy in employee "eco-initiatives" at leading-edge European companies. Academy of Management Journal, 41, pp. 605-26.
- Renwick, D. (2008). Green HRM: A review, process model, and research agenda (Discussion Paper Series). The University of Sheffield. Retrieved from <http://www.shef.ac.uk/content/1/c6/08/70/89/2008-01.pdf>.
- Renwick, D. W., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. International Journal of Management Reviews, 15(1), 1-14.
- Rothenberg, S. (2003). Knowledge content and worker participation in environmental management at NUMMI. Journal of Management Studies, 40, pp. 1783-1802.
- Rothenberg, S., Pil, F.K. and Maxwell, J. (2001). Lean, green, and the quest for superior environmental performance. Production and Operations Management, 10, pp. 228-243.

Roy, M.J. and Therin, F. (2008). Knowledge acquisition and environmental commitment in SMEs. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, pp. 249-259.

Russo, M. and Harrison, N. (2005). Organizational design and environmental performance: clues from the electronics industry. *Academy of Management Journal* 48, pp. 583-593.

Shrivastava, P., & Berger, S. (2010). Sustainability principles: A review and directions. *Organization Management Journal*, 7(4), 246-261.

Snape, E., Redman, T. and Bamber, G. (1994). *Managing Managers: Strategies and Techniques for Human Resource Management*. Oxford: Blackwell.

strategy\_telstra\_1apr09.pdf.

Telstra (2014) Using ICT to drive your sustainability strategy. Retrieved from:

Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of management journal*, 40(3), 658-672.

Ulhoi, J.P. and Madsen, H. (1996). The greening of European management education. In Wehrmeyer, W. (ed.), *Greening People: Human Resources and Environmental Management*, Sheffield: Greenleaf Publishing, pp. 289-300.

Wehrmeyer, W. (1996). Introduction. In Wehrmeyer, W. (ed.), *Greening People: Human Resources and Environmental Management*, Sheffield: Greenleaf Publishing, pp. 11-32.

Zoogah, D. B. (2011). The dynamics of Green HRM behaviors: A cognitive social information processing approach. *German Journal of Human Resource Management*, 25(2), 117-139.