

ممارسات الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالازدهار في العمل دراسة ميدانية

شيماء موسى على *

ملخص

هدف البحث للتعرف على تبني الشركة محل الدراسة لأهمية تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء وللازدهار في العمل، مع تحليل العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء والازدهار من خلال عينة عشوائية بسيطة قدرها (275 مفردة)، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التوظيف الأخضر والازدهار في العمل ، وتوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب الأخضر والازدهار في العمل ، كما أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التعويض والحوافز الخضراء والازدهار في العمل ، كما أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التعويض والحوافز الخضراء والازدهار في العمل وأخيراً توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة الأداء والتقييم والازدهار في العمل بالشركة محل الدراسة

الكلمات المفتاحية: التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، التعويض والحوافز الخضراء ، إدارة الأداء والتقييم الاخضر ، الازدهار في العمل.

* حاصلة على درجة دكتوراة الفلسفة في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة بنها

Green HR practices and their relationship to business prosperity Empirical Study.

Abstract

The aim of the research is to identify the adoption of the study company of the importance of applying green human resources practices and prosperity at work, analyzing the relationship between green human resources practices and prosperity from a simple random sample sample (275 individuals). And creating a significant relationship at work, and there is also a statistically significant relationship between green assets and incentives and prosperity at work, and there is also a statistically significant relationship between reforms and green incentives and prosperity in, and finally there is a statistically significant relationship in evaluating performance and prosperity in the work under study.

Keywords: green recruitment, green training, green solutions and incentives, green performance management, business prosperity.

1. مقدمة

في ظل الثورة التكنولوجية شهد العالم نقلة نوعية وتحولات واسعة في مجالات عديدة منها العلمي والتكنولوجي والمعرفي، حيث اعتبر أن المعرفة هي مفتاح المرور لتطوير المجتمعات وتقدمها من خلال الاستثمار في رأس المال البشري وهو أكثر الأصول قيمة في الاقتصاد الجديد، ويعتمد اقتصاد المعرفة على توافر تكنولوجيا المعلومات واستخدام الابتكار والبرمجة، وهذا ما جعل الشركات تتحول

إلى اقتصاد المعرفة الذي يعتمد بشكل أساسي على خلق قيمة الشركات من خلال أصولها غير الملموسة التي بها رأس المال البشري. (Nour C., Josep G.,) (2019, P110)

لذلك يتحول العالم اليوم في القرن الواحد والعشرين إلي الاهتمام بالطبيعة والحفاظ علي مواردها بالإتجاه إلى الطبيعة الخضراء الخالية من التلوث، وتحويل كافة أنشطة المصانع والمؤسسات إلي أنشطة خضراء لا تلوث البيئة مع إستمرار تطويرها ، حتى تصل المؤسسة أو المنظمة إلي أن تكون منظمة خضراء .
ولا يمكن أن تكون المنظمة خضراء دون أن يكون العاملين بها أيضا خضر يمتلكون من المعارف والمفاهيم ويكتسبون من المهارات والقدرات التي تجعل جميع الأنشطة التي يقومون بها أنشطة خضراء لا تلوث البيئة أو علي الأقل التقليل من الآثار الضارة للبيئة، ولا يتم ذلك إلا من خلال زيادة وعيهم بأهمية البيئة وضرورة الحفاظ عليها من التلوث من خلال عمل تدريبات بيئية متواصلة ووضع السياسات والخطط البيئية ثم تنفيذها وتطويرها ومراجعتها، مع مراعاة التطور التكنولوجي الحالي الذي أصبح لا غني عنه في معظم الأنشطة بالمؤسسات لذلك يجب استخدام التكنولوجيا النظيفة (التكنولوجيا الخضراء) صديقة البيئة . (المعتز خليفة، 2021، ص 32)

كما يعتبر الازدهار في العمل (Prosperity at work) مفهوماً حديثاً نسبياً خاصة في أدبيات إدارة الموارد البشرية والسلوك، حيث يتسم عالمنا بالتغيرات الاقتصادية السريعة التي تحتم على المنظمات التكيف مع هذه التغيرات كي تحقق القدرة التنافسية وتصبح منظمات مستدامة ، مما يزيد من أهمية الحفاظ على قوة

عاملة مزدهرة قادرة على تحقيق النمو والتطور، كما يعد عنصرًا مهمًا يساعد المنظمات على الحفاظ على مواردها البشرية وزيادة الفعالية التنظيمية ، ويعزز التكيف الذاتي في العمل، ويرسخ النموذج الاجتماعي للازدهار في العمل فضلاً عن أن المعرفة والتأثير الإيجابي، والخصائص العلائقية ، وكذلك السمات السياقية ، وبدوره يحقق نتائج إيجابية للعاملين والمنظمة على حد سواء، كما تعد القوة العاملة المزدهرة أمرًا حيويًا للنجاح المؤسسي؛ لأنه عندما يزدهر العاملون ، يكون الأداء الوظيفي أعلى ويصبح العاملون أفضل في العمل؛ وكذلك يتجاوزون واجباتهم المباشرة للتأثير بشكل إيجابي على كل من المنظمة والأشخاص الموجودين فيها، ويساهم الازدهار في العمل على الشعور بالتقدم والزخم نتيجة للتعلم والحيوية؛ مما ينعكس على العاملين بالإيجاب (حامد، وآخرون 2021، ص 316) .

مما تقدم يسعى البحث الحالي إلى دراسة ممارسات الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالازدهار في العمل على شركة اتصالات زين .

2. مصطلحات البحث

1/2. الموارد البشرية الخضراء

تشير إلى ممارسة الأنشطة المسئلة عن تكوين القوى العاملة الخضراء التي تفهم وتقدر وتمارس المبادرة الخضراء وتحافظ علي أهدافها الخضراء طوال عملية إدارة الموارد البشرية من التعيين والتوظيف والتدريب و تعويض و تطوير ودفع شركات رأس المال البشري، وتتمثل أبعادها فيما يلي : (ياسر شحاته، 2019، ص125)

أ. **التوظيف الأخضر** : ويمكن لممارسة الاستقطاب التي تدعم الإدارة الخضراء أن تتضمن الأبعاد البيئية وضمان أن المستقبين الجدد لديهم ذكاء بيئي، وفهم لثقافة المنظمة الخضراء والمشاركة بالقيم البيئية.

ب. **التدريب الأخضر والتطوير**: هو تزويد المنظمة من قبل إدارة الموارد البشرية بالبرامج التدريبية البيئية، والاجتماعية للمديرين والعاملين لتدريبهم، وتطوير مهاراتهم، وكفاءاتهم، وسلوكياتهم دفعا لكفاءة الأداء البيئي والاجتماعي حالياً ومستقبلاً.

ت. **التعويض والتحفيز الأخضر**: من حيث تحديد أجور العاملين وتحفيز العاملين أصحاب الممارسات والسلوكيات البيئية السليمة داخل المؤسسة وذلك بهدف تعزيز الأداء البيئي لديهم.

ث. **تقييم الأداء الأخضر**: يكتنف استخدام تقييم الأداء في مجال الموارد البشرية الخضراء تحديات تتمثل بكيفية وضع معايير ومؤشرات لقياس الأداء البيئي علي جميع المستويات والحصول علي بيانات مفيدة عن أداء المديرين في المجالات البيئية، وهناك تحديات أخرى تتمثل في كيفية قياس معايير الأداء البيئي من المديرين، ويكن أن تتجح نظم الأداء الأخضر إذا ما بدأت المنظمة بربط تقييم الأداء بالوصف الوظيفي مع تحديد الأهداف والمهام الخضراء.

2/2. الازدهار فى العمل

اكتسب الازدهار ، كمفهوم ، اهتماماً كبيراً في السلوك التنظيمى خلال العقد الماضي (تمت صياغة هذا المفهوم بواسطة (Spreitzer et al. 2005) ، الذي عرّفه بأنه "الحالة النفسية التي يعيش فيها الأفراد مع الإحساس بالحيوية والشعور

بالتعلم في العمل ". حيث يعكس الحيوية المكون العاطفي، أما التعلم يعكس المكون المعرفي ، الذي يتعامل مع اكتساب وتطبيق مهارات جديدة ، وتمثلت ابعاد الأزدهار في العمل كما يلي (Spreitzer et al. 2005, P55)

أ.المكونات العاطفية : الذي يعتمد على (الرفاهية الوجدانية ، الرفاهية النفسية ، الرفاهية الاجتماعية) كما يلي :

• الرفاهية الوجدانية : تعد البعد الأول من أبعاد الازدهار في العمل التي تتضمن ثلاثة عناصر ممثلة في العوامل الإيجابية في العمل مثل الشعور بالفخر والامتنان والأمل، والعوامل السلبية مثل الملل والضيق والإحباط، والرضا عن العمل.

• الرفاهية النفسية : يعد البعد الثاني من أبعاد الازدهار في العمل والتي تشير إلى احتياج الفرد إلى ثلاثة أشياء لإثارة الدافعية الداخلية وإشباع رغباته النفسية ممثلة في الاستقلالية ورغبته في الشعور بالحرية عند اتخاذ القرار.

• الرفاهية الاجتماعية: فهو يتضمن عدة عناصر منها القبول الاجتماعي وهو الاتجاه الإيجابي نحو قبول التنوع في الثقافات، والنمو الاجتماعي وهو مدى اعتقاد الفرد في حتمية تطوير وتنمية علاقات العمل، والإسهام الاجتماعي ويتعلق باعتقاد الفرد بأن مجهوده في العمل يعد إضافة للمنظمة ولزملاء العمل، والتماسك الاجتماعي الذي يشير إلى مدى رؤية الفرد بأن حياته الاجتماعية داخل المنظمة ذات معنى، وأخيراً التكامل الاجتماعي وهو مجهود الفرد في بناء علاقات والاتصال بالآخرين مع وجود دعم من المنظمة في بناء تلك العلاقات.

ب. المكونات المعرفية : والتي تتمثل في ثلاثة سلوكيات فاعلة تساهم في الشعور من الازدهار في العمل كما يلي : (هبه إبراهيم محمد شفيح، 2021، ص 319)

- الاهتمام بالارتباط : عندما يعمل الأفراد معًا بشكل فعال لتحقيق الهدف من خلال متابعة العلاقات بين الافراد العاملين، كما أن الارتباط يعزز الحيوية من خلال تقوية الدعم الاجتماعي للفرد وتعزيز الانتماء للمنظمة، وزيادة المشاعر الإيجابية وهو ما يعكس المكونات العاطفية للازدهار في العمل .
- اكتساب سلوكيات معرفية جديدة : كما يفترض أن الأفراد العاملين يكتسبون سلوكيات ومعرفة جديدة حول إنجاز المهام من أفراد آخرين ، مما يعني أن الاهتمام بالعلاقة بين الأفراد يسهل التعلم أيضًا ، واكتشاف طرق جديدة للعمل مما يزيد من التعلم ويولد شعورًا إيجابيًا مرتبطًا بالاكتساب لمعرفة جديدة.
- التركيز على المهمة: يمكن أن يبرز التركيز على المهمة المشاعر الإيجابية المرتبطة بالدافع للمشاركة في المهمة أو عند اكتمال المهمة بنجاح، وهو ما يعكس المكونات المعرفية للازدهار في العمل.

3. الدراسات السابقة

أشارت العديد من الدراسات السابقة إلى أهمية الموارد البشرية الخضراء ومنها دراسة (الشعار ، 2021) هدفت إلي التعرف إلي أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في إدارة سلسلة التوريد الخضراء : الدور الوسيط لنمط الحياة الخضراء تكون مجتمع الدراسة من مديري الموارد البشرية في الشركات الصناعية العاملة وأظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الموارد البشرية الخضراء (التدريب والتطوير الأخضر ،ومشاركة الموظف الخضراء ،وتقييم الاداء والتعويضات الخضراء) تؤثر في إدارة سلسلة

التوريد الخضراء. وتؤكد الدراسة ضرورة صياغة سياسات أو إستراتيجيات لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الشركات الصناعية الأردنية تشجع علي الإستخدام الأمثل للحد من هدر الموارد ، بالإضافة إلي إيلاء التدريب الأخضر الأهمية الكافية ، وتخصيص ميزانية لإعداد البرامج التدريبية المناسبة لتحسين المعرفة الخضراء لدي الموظفين ، ومن ثم تطبيقها علي الأنشطة اليومية، وكذلك هدفت دراسة (حاجم، 2021) الي العلاقة بين متغيرين هما إدارة الموارد البشرية الخضراء والمزايا التنافسية في الشركة العامة للأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء ، وذلك لتقييم إدارة الموارد البشرية في تعزيز المزايا التنافسية ، وكان من أبرز نتائج الدراسة أن هناك تأثير معنوي لمجمل عناصر إدارة الموارد البشرية الخضراء والمتمثلة ب (التوظيف الأخضر -تعديل التدريب والتطوير الأخضر -تقييم الأخضر) في أبعاد المزايا التنافسية (المرونة- الجودة-الكلفة) ، كما سعت دراسة (الصاوي ، الدباغ ، 2021) إلي توصيف كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعادالمسئولية الإجتماعية في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان وتحديد مدي إختلاف هذه الممارسات بإختلاف الخصائص الديموغرافية للعاملين بالموارد البشرية ، وتوصلت إلى وجود إختلافات معنوية بين إدراك العاملين حول واقع ممارسات الموارد البشرية الخضراء وفقا للنوع وجهة العمل، وعدم وجود إختلافات معنوية بين إدراك العاملين حول واقع ممارسات الموارد البشرية الخضراء وفقا للسن ومدة الخدمة .لا توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين بالقطاع محل الدراسة حول مستوي ممارستهم للمسئولة الإجتماعية وفقا لإختلاف خصائصهم الديموغرافية(النوع ، السن ، مدة الخدمة ، الجهة التي يعملون بها)كما توجد علاقة طردية دالة إحصائيا بين كل من أبعاد ممارسات الموارد البشرية

الخضراء منفردة ومجتمعة وأبعاد ممارسات المسؤولية الاجتماعية ، وسعت دراسة (بني خالد، 2020) إلي التعرف علي الدور المعدل للقيادة الإبداعية بأبعادها (حل المشكلات وإتخاذ القرارات والقابلية للتغيير والمجازفة وتحفيز الإبداع) في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر والتدريب والتطوير الأخضر وإدارة وتقييم الأداء الأخضر وحفظ الطاقة) والأداء البيئي وتكون مجتمع الدراسة من الجامعات الخاصة ، وتوصلت نتائج الدراسة الي وجود أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوي المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر والتدريب والتطوير الأخضر وإدارة وتقييم الأداء الأخضر وحفظ الطاقة) في الأداء البيئي في الجامعات الخاصة في الأردن. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المعدل للقيادة الإبداعية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي، وهدفت دراسة(السكارنه، 2017) بشكل أساسي التعرف إلى الدور المعدل لإبداع الموارد البشرية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وإستراتيجية التمايز في شركات الطاقة المتجددة في عمان، وذلك من خلال التعرف إلى مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في شركات الطاقة المتجددة، والتعرف على مستوى إستراتيجية التمايز في شركات الطاقة المتجددة في عمان، وكان من أبرز نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء: (التوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر وحفظ الطاقة) على إستراتيجية التمايز والشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة، التي تمارس الإدارة الخضراء في نشاطاتها في العامة عمان، كما سعت دراسة (Sharma & Gupta, 2016) للتعرف على مدى مبادرات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتناول بالتفصيل نموذج عمليات الموارد البشرية العاملة في إدارة

الموارد البشرية الخضراء وتقدم هذه الدراسة خلفية نظرية عن إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارساتها وطرح حالة دراسية من الشركات التي تعمل في القطاع التكنولوجي ومدى مساهمة الموظفين في إدارة الموارد البشرية الخضراء، وهدفت دراسة (Hosain & Rahman, 2016) إلى معرفة أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل عام على أداء الشركات، ودراسة أثرها على أنشطة الموارد البشرية التقليدية. وتوصلت الدراسة إلى أن الفهم الصحيح والمعرفة الجيدة لممارسات الموارد البشرية الخضراء يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي ويخلق ميزة تنافسية للمنظمة ويجب على جميع الشركات أن تتبنى ممارسات صديقة للبيئة من أجل تحسين أحوال المجتمع بشكل عام، وأيضاً دراسة (Rimi, 2016) هدفت معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحسين وابتكار الخدمات المصرفية الخضراء، وتوفير نموذج مقترح لإدارة الموارد البشرية الخضراء وربطها للاستفادة منها في الخدمات المصرفية الخضراء لتوفير الاقتصاد الأخضر، وتوصلت الدراسة إلى أنه هناك علاقة ايجابية بين أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأخضر، كما أنه هناك علاقة ايجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والابتكار في الخدمات المصرفية من خلال تعزيز أداء العاملين.

كما أشارت العديد من الدراسات لأهمية الازدهار في العمل ومنها دراسة (Babalola, et al, 2022) هدفت لبيان أهمية ازدهار الموظف في العمل من خلال (المكونات المعرفية، المكونات العاطفية) من خلال أنشطة ودعم الأسرة وكذلك دمج القضايا المتعلقة بالأسرة مثل (الصراع بين الأسرة والعمل، إثراء الأسرة والعمل) التي تشكل جزء أساسي من التفاعلات الاجتماعية، وذلك لتعزيز العلاقات

الاجتماعية التي تُعد من مصادر ازدهار الموظف في العمل ، على عينة من العاملين في نيجيريا والمملكة المتحدة وتوصلت إلى أن أنشطة الأسرة يعيق الازدهار في العمل ، في حين أن دعم الأسرة يعزز الازدهار ، كما سعت دراسة (Krishnakumar.,et al . 2022) لاستخدام نظرية الازدهار في مكان العمل من خلال (المكونات المعرفية ، المكونات العاطفية) لطلاب الهندسة خلال الانتقال إلى التعلم عبر الإنترنت بسبب COVID-19، وأشارت النتائج إلى أن قدرات الطلاب على الازدهار مرتبطة بأربعة موضوعات متقاطعة توضح كيف تتجلى النظرية المزدهرة في مكان العمل في هذا الإعداد غير المتوقع على الإنترنت.. وايضاً سعت دراسة (Rahaman, H, et al, 2022) لبيان أهمية ازدهار الموظف في العمل من خلال (المكونات المعرفية ، المكونات العاطفية) من خلال إضفاء الطابع الرسمي ، والقيادة الأخلاقية ، والعدالة الشخصية ، وتوصلت إلى أن العلاقة الإيجابية بين إضفاء الطابع الرسمي وازدهار الموظفين ، كما أن القيادة الأخلاقية معتدلة العلاقة غير المباشرة بين إضفاء الطابع الرسمي والازدهار في العمل من خلال العدالة الشخصية، وعن دراسة (Shaaban, M. 2022) سعت للعلاقة بين الحرمان من العمل للوافدين والازدهار في مكان العمل من خلال (المكونات المعرفية ، المكونات العاطفية) من خلال الدور الوسيط لرأس المال النفسي ، تم جمع البيانات من عينة من 313 وافد من رجال الأعمال الذين يعملون في الشركات الأجنبية التابعة للمنظمات الأجنبية في مصر، أوضحت النتائج أن الجوانب الثلاثة للحرمان من الوظيفة (الاستقلالية ، والعلاقة ، والكفاءة) له تأثير على الازدهار في مكان العمل، وهدفت دراسة (هبة إبراهيم، 2021) إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين إدراك الفرد للقيادة الخادمة بأبعادها المتمثلة في (تركيز القائد على التابعين، وأغراض القائد، والتوجه نحو أهداف المنظمة)

والازدهار في العمل بأبعاده المتمثلة في (الرفاهية الوجدانية، والنفسية، والاجتماعية) ودور توافق الفرد مع البيئة كمتغير وسيط تداخلي في هذه العلاقة، من خلال عينة طبقية عشوائية بلغ حجمها (284) مفردة من معاوني أعضاء هيئة التدريس بجميع كليات جامعة أسيوط، وتوصلت إلى أن أغراض القائد (كأحد أبعاد إدراك الفرد للقيادة الخادمة) يرتبط إيجابياً معنوياً بكل من: توافق الفرد مع البيئة، وأبعاد الازدهار في العمل، ووجود علاقة ترابط موجبة معنوية بين توافق الفرد مع البيئة وأبعاد الازدهار في العمل، كما هدفت دراسة (سعد بن مرزوق ، 2021) إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الأصيلة والإبداع، في ضوء الازدهار في العمل من خلال (الرفاهية الوجدانية ، الرفاهية النفسية، الرفاهية الاجتماعية)على عينة من العاملين في شركات الاتصالات في مدينة الرياض، وقد تكونت عينة الدراسة من (257) موظفاً .، وتوصلت إلى أنه هناك تأثير إيجابي للقيادة الأصيلة في كلٍّ من: الازدهار في العمل، والإبداع، فضلاً على وجود تأثير إيجابي للازدهار في العمل في الإبداع .وفضلاً عن ذلك، كشفت النتائج أيضاً عن أن الازدهار في العمل يتوسّط بشكل جزئي العلاقة بين القيادة الأصيلة والإبداع، وأيضاً دراسة (داود، 2021) هدفت لبيان الدور الوسيط للازدهار في العمل من خلال (الرفاهية الوجدانية ، الرفاهية النفسية، الرفاهية الاجتماعية) بين مسباته ورضا العاملين عن الحياة في مديريات الخدمات بمحافظة دمياط ، على عينة قوامها (384) مفردة من العاملين في مديريات الخدمات بهذه المحافظة، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير موجب معنوي لكل من الدعم في مكان العمل، القيادة التحويلية، والقياسية العلائقية على الازدهار في العمل ، وجود تأثير معنوي موجب للازدهار في العمل على رضا العاملين عن الحياة ، وكشفت دراسة (Birkelund, N., & Buch, S. T.)

(2021) عن كيفية تعزيز الموارد المختلفة للازدهار في العمل من خلال (المكونات المعرفية ، المكونات العاطفية) بين الخريجين الشباب في شركة دولية لتكنولوجيا المعلومات ، توصلت إلى أن الدعم الاجتماعي (تم تفعيله كدعم تنظيمي محسوس) يعزز الازدهار في العمل، أما دراسة (Usman,et al 2021) بحثت عن العلاقة بين الازدهار في مكان العمل من خلال (المكونات المعرفية ، المكونات العاطفية) والقيادة الخادمة: الدور الوسيط للتقييمات الذاتية استناداً لنظرية التبادل الاجتماعي ومنظور الحفاظ على الموارد ، وأكدت نتائج التحليل وجود تأثير غير مباشر من الازدهار في مكان العمل على سلوكيات العمل، كما أظهرت أن العلاقة بين التعلم الذاتي وازدهار مكان العمل يكون أقوى عندما يكون لدى الأفراد محركات بحث خاصة .

بعد استعراض الدراسات السابقة ، ظهر بشكل واضح أهمية التعرف على الموارد البشرية الخضراء والازدهار في العمل ، كما أن الدراسات السابقة تبين حداثة الاهتمام بمجالى الموارد البشرية الخضراء والازدهار في العمل ، وقد استندت الباحثه على المساهمات التالية :

- التعرف على الجوانب البحثية التي تمت دراستها سابقاً والوقوف على الجوانب التي بحاجة لجهود بحثية أكثر كمحاولة لتغطيتها في هذا البحث.
- اتفقت دراسة (الشعار ،2021) ، (حاجم، 2021) ، (الصاوي ، الدباغ ، 2021) ، (Sharma & Gupta, 2016) ، (Hosain & Rahman, 2016) ، (Rimi, 2016) إلى أن تبني الموارد البشرية الخضراء تساهم في مواكبة ممارستها مع الاستدامة المؤسسية وأبعادها الاقتصادية

والاجتماعية والبيئية وأن ابعادها تتمثل في (التوظيف الأخضر ،التدريب الأخضر ، التعويض والحوافز الخضراء ،إدارة الأداء والتقييم الأخضر) - و أشارت معظم الدراسات ومنها (Babalola, et al ,2022) (Rahaman, H, et al, 2022) (Krishnakumar.,et al . 2022) (Shaaban, M. 2022) إلى أهمية الازدهار في العمل في المنظمات من حيث دوره في تعزيز العلاقات الاجتماعية ، وكذلك إضفاء الطابع الرسمي ، والقيادة الأخلاقية ، والعدالة الشخصية، والتي أفادت الدراسة الحالية في النتائج التي توصلت إليها، بالإضافة إلى أن سعى المنظمات للتوجه نحو تنمية الازدهار في العمل ، وأن ابعادها تتمثل في (المكونات العاطفية ، المكونات المعرفية)

وعليه هناك عدة أوجه تبرز الإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تحديد الفجوة البحثية من خلال نتائج الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الفجوة البحثية	الدراسة الحالية	نتائج الدراسات السابقة
<p>من خلال الدراسات السابقة والدراسة الحالية تتمثل الفجوة البحثية في الآتي:</p> <p>عدم وجود دراسات سابقة في البيئة الكويتية التي ربطت بين الموارد البشرية الخضراء والازدهار في العمل</p>	<p>تتناول الباحثه في هذه الدراسة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالازدهار في العمل بالشركة محل الدراسة خلال التركيز على النقاط التالية :</p> <ul style="list-style-type: none"> - تحديد مكونات الموارد البشرية الخضراء محل الدراسة. - تحديد أبعاد الازدهار في العمل بالشركة محل الدراسة. - تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الهدف ومجال التطبيق 	<p>أظهرت نتائج الدراسات السابقة ما يلي</p> <ul style="list-style-type: none"> - ضرورة صياغة سياسات أو إستراتيجيات لإدارة الموارد البشرية الخضراء . - هناك تأثير معنوي لإدارة الموارد البشرية الخضراء في أبعاد المزايا التنافسية (المرونة- الجودة-الكلفة) - وجود علاقة بين الازدهار في العمل والدعم في مكان العمل.

المصدر : من إعداد الباحثه

شكل رقم (4)

الفجوة البحثية

4. مشكلة البحث

للتعرف على أبعاد مشكلة البحث، قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية على عينة قوامها (40) مفردة من العاملين بالهيئة محل الدراسة (1)، من خلال طرح مجموعة من الاسئلة والتي جاءت نتيجة إجابة هذه العينة على النحو الوارد في الجدول (2) رقم (1) التالي:

جدول رقم (1)

إجابات عينة الدراسة الاستطلاعية

السؤال	عينة العاملين ن	نسبة الإجابات المقبولة
تتوفر ممارسات للموارد البشرية الخضراء بالشركة .	40	35(87.5%)
يتوفر إدراك للإدارة العليا تجاه ازدهار العمل	40	10(25%)
تسعى إدارة الشركة على إثارة التنافس بين العاملين لتقديم الانجازات	40	32(25%)

*المصدر : من إعداد الباحثة .

وفي ضوء ما سبق ، فقد أسفرت النتائج عما يلي:

- تتوفر ممارسات للموارد البشرية الخضراء بنسبة (87.5%) من عينة الدراسة الاستطلاعية ومنها التوظيف الأخضر حيث سعت الشركة لاستقطاب المواهب

¹ تم إجراء مقابلة شخصية مع عينة مكونة من (40) من العاملين منهم مجموعة من مديري الموارد البشرية ، وخدمة العملاء ومديري العمليات الفترة الزمنية من 2022/5/28 إلى 2022/6/7.

² من إعداد الباحثة في ضوء الدراسة الاستطلاعية.

وبناء علامة تجارية قوية في مجالات التوظيف من حيث اعتمادها على شركة لينكد-إن LinkedIn لاستقطاب المواهب، لتنوع استراتيجياتها في قطاع الموارد البشرية، ومدى ما تتبناه من حلول ابتكارية في طرق الاتصال والتوظيف عبر شبكات التواصل الاجتماعي، وكذلك التدريب الأخضر حيث سعت الشركة لإطلاق وتنفيذ برامج ومبادرات "صديقة للبيئة" استناداً لأفضل التطبيقات العالمية والمعايير الدولية المعتمدة، وابتكرت حلولاً تُسهم في تحقيق التنمية المستدامة. وقامت الشركة بدمج الأهداف البيئية ضمن استراتيجيتها التدريبية، لكن هناك ضعف في التوجه نحو الأجور والتعويضات الخضراء ، وكذلك تقييم الأداء الخضراء

- أن الاتجاه العام لآراء عينة الدراسة الاستطلاعية حول مدى توفر إدراك الإدارة العليا تجاه ازدهار العمل يميل نحو الانخفاض بنسبة (90%) وقد يرجع ذلك إلى الضغط الذي يتعرض له العاملين بالشركة حيث تتراوح ساعات العمل لأكثر من 8 ساعات وقد تصل إلى 12 ساعة تقريباً لنهوا الأعمال.

- أن الاتجاه العام لآراء عينة الدراسة الاستطلاعية حول مساهمة المعرفة المتواجدة لدى العاملين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة بنسبة (80%) وهو ما يعكس حرص الشركة على تزويد العاملين بالخبرات والمهارات المطلوبة. وعليه في ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية والدراسات السابقة تتمثل مشكلة البحث فيما يلي:

" هناك قصور في إدراك الشركة محل الدراسة لبعض ممارسات الموارد البشرية الأمر الذي قد يكون سبباً جوهرياً من أسباب ضعف الاهتمام بالازدهار في العمل وفي كيفية توفير متطلباته "

وعلى أية حال يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية :

■ إلى أي مدى تتوجه الشركة محل الدراسة نحو ممارسات الموارد البشرية الخضراء ؟

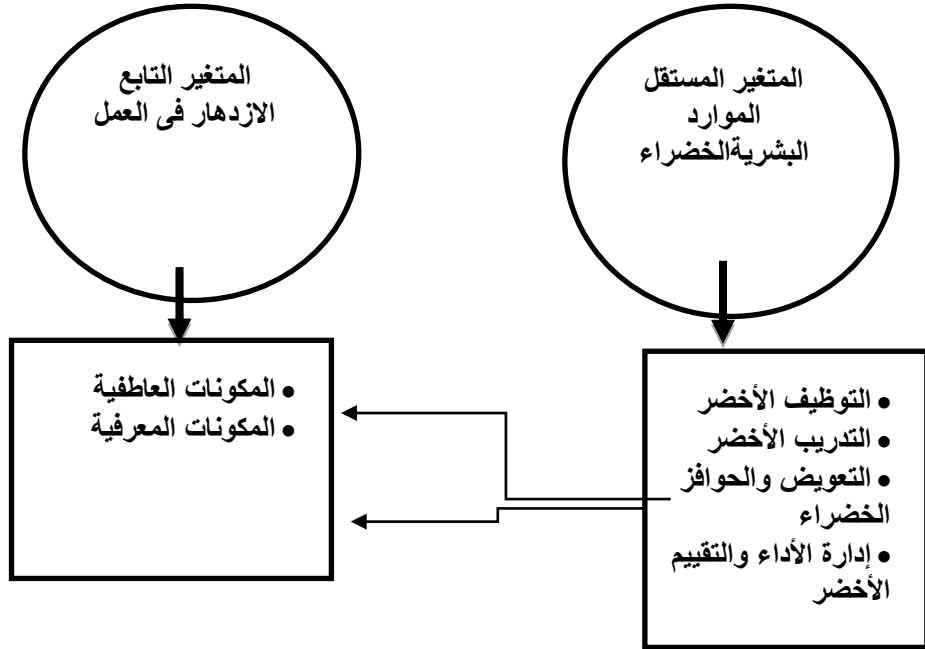
■ إلى أي مدى تدرك الشركة محل الدراسة للازدهار في العمل وأهميته ؟

■ إلى أي مدى توجد علاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء كمتغير مستقل

والازدهار في العمل بالشركة محل الدراسة؟

5. صياغة الفروض

يمكن تصور متغيرات البحث في الشكل (2) التالي :



شكل رقم (2)

يوضح العلاقات بين متغيرات البحث.

وفي ضوء مقاييس متغيرات البحث والنموذج السابق يمكن صياغة فروض البحث كما يلي:

- الفرض الأول : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التوظيف الأخضر والازدهار فى العمل بالشركة محل الدراسة.
- الفرض الثانى : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب الأخضر والازدهار فى العمل بالشركة محل الدراسة.
- الفرض الثالث : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التعويض والحوافز الخضراء والازدهار فى العمل بالشركة محل الدراسة.
- الفرض الرابع: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة الأداء والتقييم والازدهار فى العمل بالشركة محل الدراسة.

6. أهداف البحث

- 1/6. التعرف على تبنى الشركة محل الدراسة لأهمية تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء .
- 2/6. تحديد إدراك الشركة محل الدراسة للازدهار فى العمل.
- 3/6. تحليل العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء والازدهار فى العمل بالشركة محل الدراسة.
- 4/6. التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التى تفيد فى تعظيم الاستفادة من ممارسات الموارد البشرية الخضراء والازدهار فى العمل بالشركة محل الدراسة.

7. أهمية البحث

1/7. الأهمية العلمية : نظراً لأن كلاً من الموارد البشرية الخضراء والازدهار في العمل من الموضوعات التي لا تزال من المجالات الحديثة نسبياً في مجال إدارة الأعمال ، فإن هذا الموضوع ما زال بحاجة إلى الإضافة من البحوث والدراسات العربية التي تثري المدخل العلمي والإضافة للنظرية له.

2/7. الأهمية العملية: يستمد البحث أهمية العملية مما يلي :

- ترجع أهمية البحث العملية إلى إستهداف شركة زين الكويت للاتصالات وتأسست في العام 1983 كأول مشغل لخدمات الاتصالات المتنقلة في منطقة الشرق الأوسط وأفريقيا، وشركة زين الآن من أكبر شركات الاتصالات في المنطقة بقاعدة مشتركين يتجاوز عددها 45.2 مليون مشترك
- كما يستمد البحث الحالي أهمية العملية في اختبار العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء بأبعادها المختلفة (التوظيف الأخضر ،التدريب الأخضر ، التعويض والحوافز الخضراء ،إدارة الأداء والتقييم الأخضر) على الازدهار في العمل بأبعاده المختلفة (المكونات المعرفية ، المكونات العاطفية) بالشركة محل الدراسة .

8. منهج البحث

إعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، الذي يقوم على تفسير الظاهرة محل الدراسة وتحديد الدراسة ببعديها (الموارد البشرية الخضراء والازدهار في العمل)، هذا بجانب المنهج التحليلي من حيث إجراء تحليل وتفسير العلاقات بين المتغيرات محل الدراسة كما يمكن للباحثة استعراض منهجية البحث من خلال العناصر التالية :

1/8. تحديد نوع ومصادر البيانات

أ. **البيانات الثانوية** : قامت الباحثة بتجميع البيانات الثانوية ذات الصلة بالموارد البشرية الخضراء والازدهار في العمل من خلال سجلات الإدارات والأقسام في الهيئة محل الدراسة.

ب. **البيانات الأولية** : اعتمدت الباحثة عند جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة على أسلوب الاستقصاء من خلال المقابلات الشخصية والبريد الإلكتروني ، حيث تم سؤال مفردات مجتمع البحث عن آرائهم حول ممارسات الموارد البشرية الخضراء ، مع التعرف على آرائهم بشأن العوامل التي تساهم في الازدهار في العمل .

2/8. مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث في مديري الإدارات والعاملين بتلك الإدارات في الشركة محل الدراسة والذين قدر عددهم (2150) مفردة موزعين على الإدارات المختلفة وبالنظر للجدول الاحصائية سيتم اختيار عينة قدرها (275 مفردة) ، ويمكن توزيع عينة البحث وتحديد نسبة الاستجابة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (2)

توزيع حجم عينة العاملين بالشركة محل الدراسة

الإدارة	العدد	توزيع حجم العينة	النسبة المئوية
الإدارة العليا	25	10	4.2%
الإدارة الوسطى	50	45	19.1%
الإدارة التنفيذية	200	180	76.5%
الاجمالي	275	235	100%

*المصدر: من إعداد الباحثه

9. حدود البحث

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

1/9. حدود موضوعية: يقتصر موضوع البحث على علاقة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها المختلفة (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، التعويض والحوافز الخضراء، إدارة الأداء والتقييم الأخضر) بالازدهار في العمل بأبعاده المختلفة (المكونات العاطفية والمكونات المعرفية).

2/9. حدود مكانية: تم تطبيق البحث على شركة زين للاتصالات بالكويت

3/9. حدود زمنية: تم تطبيق البحث في الفترة الزمنية من 2022/2 إلى 2022/9/30.

10. الدراسة الميدانية

1/10 . الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم تحليل بيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج (SPSS .V. 22) ؛
وذلك من خلال استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ثبات (ألفا. كرونباخ) : لاختبار ثبات وصدق أداة جمع بيانات البحث.

- المتوسطات الحسابية: لإجراء التحليل الوصفي لمتغيرات البحث، باستخدام الوسط الحسابي.

- الانحرافات المعيارية : لإجراء التحليل الوصفي لمتغيرات البحث ويفيد في معرفة مدى تشتت أو عدم تشتت استجابات المبحوثين, كما يساعد في ترتيب العبارات مع المتوسط المرجح, حيث أنه في حالة تساوى العبارات في المتوسط المرجح ، فإن العبارة التي انحرافها المعياري أقل تأخذ الترتيب الأول.

- اسلوب الانحدار البسيط: وذلك لمعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة من خلال قيمة معامل التحديد الذى يبين النسبة التى تفسرها المتغيرات المستقلة من التباين فى المتغير التابع فضلاً عن تحديد معنوية نموذج الانحدار من خلال نتيجة اختبار ف F-Test

2/10 . نتائج الثبات والصدق للمقياس المستخدم في البحث

جدول رقم (3)

معامل الثبات والصدق لاستمارة الإستقصاء

المحاور	البيان	معامل الثبات (Alpha)*	معامل الصدق
ممارسات الموارد البشرية الخضراء (المتغير المستقل)			
1	التوظيف الأخضر .	0.742	0.861
2	التدريب الأخضر	0.759	0.871
3	التعويض والحوافز الخضراء .	0.817	0.903
4	إدارة الأداء والتقييم الأخضر	0.832	0.955
الازدهار في العمل			
1	المكونات العاطفية	0.717	0.846
2	المكونات المعرفية	0.789	0.888

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي **Spss**

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات لاجمالي حجم العينة الذي بلغ (0.842) الأمر الذي إنعكس أثره على الصدق الذاتي (الذي يمثل الجذر التربيعي للثبات)، حيث بلغ (0.917).

كما أكدت قيم معاملات " الثبات " لأبعاد ممارسات الموارد البشرية الخضراء (كمتغير مستقل)، بالارتفاع وتراوححت بين (0.742 ، 0.832) وهي قيمة أكبر من (0.7) مما يعني القدرة علي الاعتماد علي تلك المقاييس، وأيضاً أكدت قيم معاملات " الثبات " لأبعاد الازدهار في العمل (كمتغير تابع)، بالارتفاع وتراوححت بين (0.717 ، 0.809) وهي قيمة أكبر من (0.7) مما يعني القدرة علي الاعتماد علي تلك المقاييس، ومن ثم يمكن القول بأن أداة البحث تتمتع بالثبات ، ويمكن

الاعتماد عليها فى تعميم المخرجات على المجتمع ككل وذلك (Hair J., Black W., Babin, B. Anderson, R ,2010 ,P98)

3/10. الاحصاء الوصفي

بعد استعراض معاملات الثبات والصدق وكذلك الاتساق الاخلى تم تناول الاحصاء الوصفي للدراسة والذى يتضمن الخصائص الديموجرافية فضلاً عن الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحاور ومتغيرات الدراسة كما يلي :

جدول رقم (4)

توصيف عينة الدراسة للبيانات عامة و الخصائص الديموجرافية للعينة

المتغير	العدد	النسبة
1- الدرجة الوظيفية		
قسم العمليات	21	8.9%
قسم التحويلات	83	35.3%
قسم خدمة العملاء	131	55.7%
الإجمالي	235	100
2- المؤهل العلمى		
دراسات عليا (ماجستير -دكتوراة)	60	25.5%
جامعي	120	51%
أخرى	55	23.4%

الإجمالي	235	100
3- سنوات الخبرة		
أقل من 5 سنوات	56	23.8%
من 5- لأقل من 10 سنوات	92	39.1%
من 10- لأقل من 15 سنة	27	11.4%
15 سنة فأكثر	60	25.5%
الإجمالي	235	100

المصدر: من إعداد الباحث من واقع قوائم الاستقصاء المتلقي إجابات عنها

4/10. اختبار الفروض

الفرض الأول : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التوظيف الأخضر والازدهار في العمل بالشركة محل الدراسة.

جدول رقم (5)

نموذج الانحدار الخطي

معامل التحديد R^2	قيمة "ف" F. test		قيمة "ت" t. test		المعلمت المقدرة β_i	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
%30.6	**0.01	165.335	**0.01	16.737	1.812	الجزء الثابت التوظيف الأخضر
			**0.01	12.858	0.553	

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01). *دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.05).

يتضح من الجدول السابق نجد أن المتغير المستقل (التوظيف الأخضر) يفسر (30.6%) من التغير الكلي في المتغير التابع (الازدهار في العمل). وباقي النسبة يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج، كما أن المتغير المستقل ، ذو تأثير معنوي على المتغير التابع حيث بلغت قيمة "ت" (12.858) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (0.01)، وعليه يتم رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل للفرض الأول القائل بأنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التوظيف الأخضر والازدهار في العمل بالشركة محل الدراسة

الفرض الثانى : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب الأخضر والازدهار في العمل بالشركة محل الدراسة.

جدول رقم (6)

نموذج الانحدار الخطي

معامل التحديد R^2	قيمة "ف" F. test		قيمة "ت" t. test		المعلمت المقدرة β_i	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
%48.8	**0.01	357.297	**0.01	12.698	1.290	الجزء الثابت
			**0.01	18.902	0.699	التدريب الأخضر

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01). *دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.05).

يتضح من الجدول السابق أن المتغير المستقل (التدريب الأخضر) يفسر (48.8%) من التغير الكلي في المتغير التابع (الازدهار في العمل). وباقي النسبة يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة

أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج، وباستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغير المستقل ، ذو تأثير معنوي على المتغير التابع ، حيث بلغت قيمة "ت" (18.902) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (0.01)، وعليه يتم رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل للفرض الثاني القائل بأنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب الأخضر والازدهار في العمل بالشركة محل الدراسة

الفرض الثالث : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التعويض والحوافز الخضراء والازدهار في العمل بالشركة محل الدراسة.

جدول رقم (7)

نموذج الانحدار الخطي

معامل التحديد R ²	قيمة "ف" F. test		قيمة "ت" t. test		المعلومات المقدرة β_i	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
%38.1	**0.01	230.921	**0.01	16.721	1.681	الجزء الثابت التعويض والحوافز الخضراء
			**0.01	15.196	0.617	

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01). *دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.05).

من الجدول السابق يتضح أن المتغير المستقل (التعويض والحوافز الخضراء) تفسر (38.1%) من التغير الكلي في المتغير التابع (الازدهار في العمل). وبإقي النسبة يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج، باستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغير المستقل ، ذو تأثير معنوي على المتغير التابع حيث بلغت قيمة "ت" (15.196) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (0.01)، وعليه يتم رفض الفرض

العدم وقبول الفرض البديل للفرض الثالث القائل بأنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التعويض والحوافز الخضراء والازدهار فى العمل بالشركة محل الدراسة

الفرض الرابع: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية لإدارة الأداء والتقييم على الازدهار فى العمل بالشركة محل الدراسة.

جدول رقم (8)

نموذج الانحدار الخطي

معامل التحديد R^2	قيمة "ف" F. test		قيمة "ت" t. test		المعلمت المقدرة β_i	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
%33	**0.01	184.750	**0.01	14.054	1.628	الجزء الثابت
			**0.01	13.592	0.575	إدارة الأداء والتقييم

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01). دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.05).

يتضح من الجدول السابق أن المتغير المستقل (إدارة الأداء والتقييم) تفسر (33%) من التغير الكلي في المتغير التابع (الازدهار فى العمل). وباقي النسبة يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج، وباستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغير المستقل ، ذو تأثير معنوي على المتغير التابع ، حيث بلغت قيمة "ت" (13.592) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (0.01)، وعليه يتم رفض الفرض

العدم وقبول الفرض البديل للفرض الرابع القائل بأنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة الأداء والتقييم والازدهار في العمل بالشركة محل الدراسة

5/10. النتائج والتوصيات

1/5/10. النتائج .

تصنف الباحثه نتائج الدراسة الميدانية وفقاً للمتغيرات التي وضعها للدراسة سواء كانت متغيرات مستقلة هي ممارسات الموارد البشرية الخضراء والمتمثلة في (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، التعويض والحوافز الخضراء، إدارة الأداء والتقييم الأخضر) أو متغيرات تابعة هي الازدهار في العمل بأبعاده المختلفة (المكونات العاطفية والمكونات المعرفية) وذلك حتى تكون الفائدة أكثر وضوحاً خصوصاً عند صياغة التوصيات الملائمة والقابلة للتطبيق لكل متغير وذلك كما يلي :

أ. نتائج متعلقة بممارسات الموارد البشرية الخضراء

أوضحت نتائج الدراسة الميدانية بالشركة محل التطبيق أن جميع أبعاد ممارسات الموارد البشرية الخضراء تتوافر بشكل كبير والمتمثلة في :

- التوظيف الأخضر الأخضر: تتوقف أهميته على شموليته على جوانب ترتبط بالممارسات الخضراء الخاصة بالبيئة، في ضوء حرص الإدارة على الاهتمام بالقضايا الخضراء (المحافظة على البيئة) في الوصف الوظيفي لكافة الوظائف من خلال أدوات صديقة للبيئة مثل استخدام التكنولوجيا بدلاً من الاعتماد على السجلات الورقية.
- التدريب الأخضر: تتوقف فعاليته أيضاً على وضع القضايا/ المشكلات البيئية في الاعتبار عند إجراء التدريب، ووضع برامج مخصصة

للقضايا/المشكلات البيئية، فضلاً عن توفير مواد التدريب في نسخ إلكترونية بدلاً من الورقية، وتطوير بناء الجدارات الشخصية الخضراء .

- التعويض والحوافز الخضراء: وتتوقف على جعل المنافع الخضراء (النقل/السفر) بدلاً من إعطاء بطاقات مسبقة الدفع لشراء المنتجات الخضراء، فضلاً عن الاعتراف بالجوائز، والإجازات مدفوعة الأجر، وتوفير نماذج طلب الإجازات عبر الإنترنت.
- إدارة الأداء والتقييم الأخضر: يتحقق من خلال استخدام مؤشرات الأداء الأخضر في نظام تقييم الأداء وتحديد أهداف ومسؤوليات خضراء للمديرين والعاملين ، فضلاً عن تحسين سلوكهم الأخضر، وإزالة أية معوقات في نظام إدارة الأداء لتلبية أهداف الإدارة البيئية.

أ. نتائج متعلقة بالازدهار في العمل

أوضحت نتائج الدراسة الميدانية بالشركة محل التطبيق أن جميع أبعاد الازدهار في العمل تتوافر بشكل كبير والمتمثلة في :

- المكونات العاطفية: يتوقف ذلك على تفعيل العوامل الإيجابية في العمل مثل الشعور بالفخر والامتنان والأمل وتنمية علاقات العمل، والإسهام الاجتماعي ، والتماسك الاجتماعي والتكامل الاجتماعي والاتصال بالآخرين مع وجود دعم من المنظمة في بناء تلك العلاقات، والقضاء على العوامل السلبية مثل الملل والضيق والإحباط، والرضا عن العمل.
- المكونات المعرفية :اتضح أيضاً أن هذا المحور له أهمية من خلال الاهتمام بالارتباط بشكل فعال لتحقيق الهدف من خلال متابعة العلاقات بين الافراد

العاملين، وتقوية الدعم الاجتماعي للفرد وتعزيز الانتماء للمنظمة، وزيادة المشاعر الإيجابية وكذلك اكتساب سلوكيات معرفية جديدة حول إنجاز المهام من أفراد آخرين ، مما يعني أن الاهتمام بالعلاقة بين الأفراد يسهل التعلم أيضًا ، واكتشاف طرق جديدة للعمل مما يزيد من التعلم ويولد شعورًا إيجابيًا مرتبطًا بالاكتساب لمعرفة جديدة.

ج. نتائج اختبارات الفروض

جدول رقم (9)

ملخص نتائج اختبارات مدي صحة فروض الدراسة الرئيسية وفروضها الفرعية

النتيجة	الفروض	
فرض مرفوض وقبول الفرض البديل	لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التوظيف الأخضر والازدهار في العمل بالشركة محل الدراسة.	الأول
فرض مرفوض وقبول الفرض البديل	لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب الأخضر والازدهار في العمل بالشركة محل الدراسة.	الثاني
فرض مرفوض وقبول الفرض البديل	لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التعويض والحوافز الخضراء والازدهار في العمل بالشركة محل الدراسة	الثالث
فرض مرفوض وقبول الفرض البديل	لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة الأداء والتقييم والازدهار في العمل بالشركة محل الدراسة.	الرابع

المصدر : من اعداد الباحثه اعتمادا على نتائج اختبار صحة الفروض .

2/5/10. التوصيات.

في ضوء النتائج السابقة يمكن تقديم التوصيات التالية :

أ. التوصيات العامه

جدول (10)

توصيات البحث

الرقم	التوصية	آلية التطبيق	جهة التنفيذ	المدى الزمني
توصيات متعلقة بممارسات الموارد البشرية الخضراء				
1	دمج الممارسات المتعلقة باستقطاب العاملين	- وضع خطة مستمرة لتقييم خطة القوى العاملة وتحسينها. - وجود أسس واضحة وموضوعية لاستقطاب الموارد البشرية الجديدة المندمجة مع الممارسات البيئية	-إدارة الموارد البشرية	4-6 شهور
2	اعداد البرامج التدريبية المدموجة بالممارسات الخضراء	- وضع القضايا/المشكلات البيئية في الاعتبار عند إجراء التدريب. - يتم وضع برامج للمرشحين مخصصة للقضايا/المشكلات البيئية -إنشاء وتطوير بناء الجدارات الشخصية الخضراء	إدارة الموارد البشرية	

3	العمل علي تحسين الأداء الأخضر للعاملين	<ul style="list-style-type: none"> - الحرص على رفع أداء العاملين. - محاولة العمل على التقريب بين الأهداف والنتائج المحققة . - الموازنة بدقة بين أهدافه وتطلعات العاملين والعمل علي تحقيقها. 	إدارة الموارد البشرية.	3-5 شهور
4	وضع نظاماً للمكافآت والحوافز الخضراء	<ul style="list-style-type: none"> - يعترف البنك بالمكافآت في إدارة البيئة للعاملين. - تعديل أو إنشاء ممارسات جديدة صديقة للبيئة. - توافر نماذج طلب الإجازات عبر الإنترنت. 	إدارة الموارد البشرية.	3-5 شهور
توصيات متعلقة بالازدهار في العمل				
1	الإهتمام ببيئة العمل والعمل على تطويرها وتحسينها	<ul style="list-style-type: none"> - تحسين مستوى التهوية- النظافة -التجميل في مكان العمل. - إدخال الأنظمة التكنولوجية المتطورة - العمل الدائم على تهيئة بيئة عمل مناسبة. 	إدارة الشؤون الإدارية.	9-18 شهور

	<p>إدارة التخطيط والمتابعة.</p>	<p>- وضع شبكة اتصال تعمل على توفير الجو الملائم والارتياح النفسي لدى مختلف العاملين - إعداد تنظيم هيكلي مناسب يبين العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين بشكل واضح.</p>	<p>2 العمل على التطوير المستمر لتفعيل الاتصالات بين كافة المستويات الإدارية.</p>
<p>6-9 شهور</p>	<p>إدارة شئون العاملين.</p>	<p>- فتح الباب واسعاً أمام الإبداع والابتكار . - التأكد من أن القدرات تناسب مع استعداد العاملين للقيام بالعمل بكفاءة . - الحرص على بث روح الابتكار والإبداع . - وضع مقترحات العاملين وآرائهم محل تقدير واحترام.</p>	<p>3 محاولة الاستغلال الأمثل للأفكار الإبتكارية للعاملين ذات الجدوى الاقتصادية</p>

ب. توصيات لبحوث مستقبلية

- إجراء دراسات وبحوث تتناول أبعاداً أخرى غير التي تم دراستها ولم يتطرق إليها البحث الحالي .
- إجراء دراسات حول علاقة ممارسات الموارد البشرية الخضراء بالإبداع والابتكار.
- إجراء دراسات حول دور التدريب الأخضر في تحقيقي التميز في الأداء

- إجراء دراسات تتعلق بتطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء والتميز في الأداء على القطاع الخدمي.
- علاقة استراتيجية استقطاب الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التميز بالأداء.

المراجع

- أحمد الدقن، (2019)، "التحول من الإدارة البيئية إلى الحوكمة البيئية نحو إطار قيمي وإجرائي للوصول إلى التنمية المستدامة"، *المجلة العربية للإدارة*، مج 39، ع2.
- اسماعيل، عمار والبردان، محمد، (2018)، "دور ممارسات الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية دراسة تطبيقية"، *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، كلية التجارة، جامعة المنوفية، المجلد 29، العدد 1.
- أصرف، حامد، (2021)، "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق البراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة"، *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، المجلد 7، العدد 12، الجزء 1.
- ايناس أحمد اسماعيل، (2021)، " دور الإدارة الخضراء للموارد البشرية في تحقيق سياسات الإقتصاد الأخضر للتنمية المستدامة دراسة ميدانية على الجهات المعنية بالتنمية المستدامة في مصر"، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، المجلد 51، العدد 4، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- بسنت عادل ورمضان الزياي، (2016)، "إطار مقترح لتطبيق ادارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على تحقيق التوافق التنظيمي بين الفرد والمنظمة في بيئة العمل دراسة تطبيقية على الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، المجلد 47، العدد 1، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- التونى، شريهان، (2021)، " أثر الوعي المصرفي لدى البنوك الحكومية في تحقيق التنمية المستدامة -دراسة ميدانية"، *مجلة البحوث المالية والتجارية*، المجلد 22، العدد 4، كلية التجارة، جامعة بورسعيد.

-
-
- التونى، شريهان، (2021)، "اساسيات بناء منظمة الشمول المالي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة-دراسة ميدانية"، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 22، العدد 4، كلية التجارة، جامعة بورسعيد.
 - حامد أصرف، (2021)، "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق البراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة"، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، المجلد 7، العدد 12، الجزء 1.
 - حسن، هيام، (2021)، "دور النقطه الاستراتيجية فى تحقيق التنمية الإدارية المستدامة"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية تجارة الإسماعيلية، جامعة قناة السويس فرع الإسماعيلية، العدد 7، ملحق العدد 4.
 - خليفة، المعتز، (2021)، "دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية البيئية المستدامة دراسة تطبيقية على مديري الصيدليات الخاصة بمحافظة أسيوط"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد 2، العدد 2.
 - ريم الشواربي، (2021)، "دور الإدارة الذكية في تحقيق التنمية المستدامة دراسة تطبيقية على الشركات المقيدة في البورصة المصرية"، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 22، العدد 3، كلية التجارة، جامعة بورسعيد.
 - الزبيدي، غنى وحمزة، محمد، (2021)، "تحقيق الاستدامة البيئية على وفق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 63.

- زينب الغرابلى وعلى عبد القادر وبريهان يحيى، (2021)، "واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالابتكار الأخضر: دراسة ميدانية علي فنادق النجمة الخضراء في مصر"، **المجلة العربية للإدارة**، المجلد 41، العدد 3.
- الشحات، نهال وعثمان، تامر، (2021)، "دور آليات الإدارة البيئية لإنتاج الغاز الحيوي من حمأة الصرف الصحي لتحقيق التنمية المستدامة دراسة ميدانية"، **المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية**، المجلد 2، العدد 2، الجزء 3، كلية التجارة، جامعة دمياط.
- شحاته، ياسر، (2019)، "أثر الوظائف الخضراء لإدارة الموارد البشرية على التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على فروع بنك القاهرة بمحافظة الإسكندرية"، **المجلة العلمية للتجارة والتمويل**، كلية التجارة، جامعة طنطا، المجلد 39، العدد 4.
- شريهان التونى، (2021)، " أثر الوعي المصرفي لدى البنوك الحكومية في تحقيق التنمية المستدامة -دراسة ميدانية"، **مجلة البحوث المالية والتجارية**، المجلد 22، العدد 4، كلية التجارة، جامعة بورسعيد.
- شريهان التونى، (2021)، "أساسيات بناء منظمة الشمول المالي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة-دراسة ميدانية"، **مجلة البحوث المالية والتجارية**، المجلد 22، العدد 4، كلية التجارة، جامعة بورسعيد.
- الشواربي، ريم، (2021)، "دور الإدارة الذكية في تحقيق التنمية المستدامة دراسة تطبيقية على الشركات المقيدة في البورصة المصرية"، **مجلة البحوث المالية والتجارية**، المجلد 22، العدد 3، كلية التجارة، جامعة بورسعيد.
- الصاوي، محمود والدباغ، تماضر، (2021)، "دور ممارسات إدارة المورد البشرية الخضراء في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان"، **المجلة العربية للإدارة**، المجلد 41، العدد 2.

-
-
- عمار اسماعيل ومحمد البردان، (2018)، "دور ممارسات الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية دراسة تطبيقية"، *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، كلية التجارة، جامعة المنوفية، المجلد 29، العدد 1.
 - الغرابلي، زينب وعبد القادر، على ويحي، بريهان، (2021)، "واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالابتكار الأخضر: دراسة ميدانية علي فنادق النجمة الخضراء في مصر"، *المجلة العربية للإدارة*، المجلد 41، العدد 3.
 - غنى الزبيدي ومحمد حمزة، (2021)، "تحقيق الاستدامة البيئية على وفق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء"، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، العدد 63.
 - محمود الصاوي وتماضر الدباغ، (2021)، "دور ممارسات إدارة المورد البشرية الخضراء في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان"، *المجلة العربية للإدارة*، المجلد 41، العدد 2.
 - المعتر خليفة، (2021)، "دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية البيئية المستدامة دراسة تطبيقية على مديري الصيدليات الخاصة بمحافظة أسيوط"، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد 2، العدد 2.
 - نهال الشحات وتامر عثمان، (2021)، "دور آليات الإدارة البيئية لإنتاج الغاز الحيوي من حمأة الصرف الصحي لتحقيق التنمية المستدامة دراسة ميدانية"، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، المجلد 2، العدد 2، الجزء 3، كلية التجارة، جامعة دمياط.

- هيام حسن، (2021)، "دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة"، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، كلية تجارة الإسماعيلية، جامعة قناة السويس فرع الإسماعيلية، العدد 7، ملحق العدد 4.
- ياسر شحاته، (2019)، "أثر الوظائف الخضراء لإدارة الموارد البشرية على التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على فروع بنك القاهرة بمحافظة الإسكندرية"، *المجلة العلمية التجارة والتمويل*، كلية التجارة، جامعة طنطا، المجلد 39، العدد 4.
- Adnan M., (2018), "The impact of green human resource management on organizational environmental performance in Jordanian health service organizations", **Management Science Letters**, 8, 1049–1058.
- Alam Rehman, Irfan Ullah, Fakhr-e-Alam Afridi, Zain Ullah, Muhammad Zeeshan, Arif Hussain, Haseeb Ur Rahman, (2021), "Adoption of green banking practices and environmental performance in Pakistan: a demonstration of structural equation modelling", **Environment, Development and Sustainability**, 23, PP: 13200–13220.
- Amin Jan, Mário Nuno Mata, Pia A. Albinsson, José Moleiro Martins, Rusni Bt Hassan, and Pedro Neves Mata, (2021), "Alignment of Islamic Banking Sustainability Indicators with Sustainable Development Goals: Policy Recommendations for Addressing the COVID-19 Pandemic", **Sustainability**, 13, 2607.
- Atif Ali Gill, Balqees Ahmad and Shiza Kazmi, (2021), "The effect of green human resource management on environmental performance: The mediating role of employee eco-friendly behavior", **Management Science Letters**, 11, PP: 1725–1736.

-
-
- Edyta B., (2019), "green human resource management- the latest trend or strategic necessity?", **entrepreneurship and sustainability issues**, ISSN 2345-0282.
 - Edyta, B. Anna, M. (2018), "Green Human Resource Management as a Tool for the Sustainable Development of Enterprises: Polish Young Company Experience", **Sustainability**, 10, 1739.
 - Esam M., (2022), "The Role of Digital Transformation in Sustainable Development in Egypt", **The International Journal of Informatics, Media and Communication Technology**, 4 (1): 11 -121.
 - Fiza Amjad, Waseem Abbas, Muhammad Zia-UR-Rehman, Sajjad Ahmad Baig, Muhammad Hashim, Ayesha Khan, Hakeem-ur-Rehman, (2021), "Effect of green human resource management practices on organizational sustainability: the mediating role of environmental and employee performance", **Environmental Science and Pollution Research**, 28, PP: 28191–28206.
 - Jing Chen, Abu Bakkar Siddik, Guang-Wen Zheng, Mohammad Masukujjaman, and Sodikov Bekhzod, (2022), "The Effect of Green Banking Practices on Banks' Environmental Performance and Green Financing: An Empirical Study", **Energies**, 15, 1292.
 - K. Rezaei-Moghaddam, (2016), "Green management of human resources in organizations: An approach to the sustainable environmental management", **Journal of Agricultural Technology**, Vol. 12,(3), PP: 509-522.
 - Mohammad Rabiul Basher Rubel, Daisy Mui Hung Kee, and Nadia Newaz Rimi, (2020), "The influence of green HRM practices on green service behaviors: the mediating effect of green knowledge sharing", **Employee Relations: The International Journal**, Vol. 43, No. 5, PP: 996-1015.

- Mohammed A., Osman M., (2021), "Green human resource management, perceived green organizational support and their effects on hotel employees' behavioral outcomes", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 33 No. 10, pp. 3199-3222.
- Mohammed A., Osman M., (2021), "Green human resource management, perceived green organizational support and their effects on hotel employees' behavioral outcomes", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 33 No. 10, pp. 3199-3222.
- Mohsin S., Ying Q., Abaid U., Andrea A., (2021), "Does the interaction between the knowledge management process and sustainable development practices boost corporate green innovation?", **ERP Environment and John Wiley & Sons Ltd.**
- Muhammad A., Chin-Hong P., Anum A., Syed A., Norazirah A., Green intellectual capital, green HRM and green social identity toward sustainable environment: a new integrated framework for Islamic banks, (2021), "Green intellectual capital, green HRM and green social identity To ward sustainable environment: a new integrated framework for Islamic banks", **International Journal of Manpower.**
- Nour C., Josep G., (2019), "On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals", **Resources, Conservation & Recycling**, 141, 109–122.
- Parvez Alam Khan, Kaur Joh and Shireenjit Joh, (2021), "Does adoption of ISO 56002-2019 and green innovation reporting enhance the firm sustainable development goal performance? An emerging paradigm", **Environment and John Wiley & Sons Ltd.**
- Purnima Khemani and Dilip Kumar, (2021), "Is financial development crucial to achieving the “2030 agenda of sustainable

development"? Evidence from Asian countries", **International Journal of Emerging Markets**.

- Richa C., (2019), "Green Human Resource Management and Employee Green Behavior: An Empirical Analysis", **John Wiley & Sons, Ltd and ERP Environment**.