



دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز السلوك البيئي، دراسة مفاهيمية تحليلية The Role of Green Human Resource Management in Promoting Environmental Behavior: A Conceptual and Analytical Study

لعبداني نعيمة*

جامعة الجزائر 03، الجزائر

laidani.naima@univ.alger3.dz

تاريخ النشر: 2025/12/04

تاريخ القبول: 2025/11/08

تاريخ الإرسال: 2025/10/12

ملخص:

تجاوز مفهوم الاستدامة كونه مجرد التزام تشغيلي ليصبح أولوية استراتيجية تتطلب مشاركة وتفاعل العنصر البشري، حيث جاءت هذه الدراسة لتحليل وتأكيد الدور الحاسم لإدارة الموارد البشرية الخضراء كركيزة أساسية لتحويل الأهداف البيئية للمؤسسة إلى سلوكيات فردية وجماعية مستدامة بين الموظفين. تتناول هذه الدراسة الدور المحوري والاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز السلوك البيئي للمؤسسات باعتبارها أحد أهم محركات التحول نحو الاستدامة، وهذا من خلال دمج مبادئ حماية البيئة في مختلف ممارساتها؛ وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الآليات التي تسمح بدمج مبادئ السلوك البيئي في مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية وبالتالي الانتقال بها من الدور التقليدي إلى الدور الأخضر الذي يعزز السلوك البيئي للمؤسسة؛ وقد أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء التي تشمل التوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير البيئي، وإدارة الأداء والمكافآت الخضراء، تعتبر آليات استراتيجية تضمن غرس الوعي البيئي وتحويله إلى سلوك تنظيمي بيئي فعلي ومستمر. وتوصي الدراسة بضرورة دمج البعد البيئي في مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية وربط تقييم الأداء البيئي للعمل بنظام الحوافز والمكافآت. ويخلص المقال إلى تأكيد الدور الحاسم لإدارة الموارد البشرية الخضراء في تشكيل السلوكيات البيئية للموظفين وتحسين الأداء المستدام للمؤسسات مع التأكيد على أهمية الدعم الإداري في تحقيق الأهداف البيئية المؤسسية.

الكلمات المفتاحية: إدارة بيئية؛ إدارة موارد بشرية خضراء؛ تخضير؛ سلوك أخضر؛ سلوك بيئي.

Abstract :

The concept of sustainability has transcended its traditional role as a mere operational commitment to become a strategic priority that requires the engagement and active participation of the human element. This study was conducted to analyze and confirm the crucial role of Green Human Resource Management (GHRM) as a fundamental pillar in transforming an organization's environmental objectives into sustainable individual and collective behaviors among employees. The findings of the study revealed that GHRM practices — including green recruitment, environmental training and development, and green performance management and rewards — serve as strategic mechanisms that ensure the cultivation of environmental awareness and its translation into consistent and effective organizational environmental behavior.

Key Words: Environmental Management; Green Human Resource Management; Greening; Green Behavior; Environmental Behavior.

JEL Classification: M12, M14, Q56.

* مرسل المقال: لعبداني نعيمة (Laidani.naima@univ.alger3.dz)



المقدمة:

في ظل التحديات البيئية العالمية المتزايدة لم يعد الالتزام بالاستدامة خيارا للمؤسسات، بل أصبح ضرورة حتمية لضمان استمراريته والحفاظ على قدرتها التنافسية؛ وعلى اعتبار أن المورد البشري هو العنصر الحيوي في تطبيق أي استراتيجية فإن إدماجه في التوجه البيئي الحديث يعد ضروري جدا لتحقيق ودعم السلوك البيئي للمؤسسات.

ومن هنا تبرز دور إدارة الموارد البشرية الخضراء كقوة دافعة أساسية لتحقيق السلوك البيئي المستدام للمؤسسات.

الإشكالية:

تتمثل مشكلة هذا البحث في الكشف عن الكيفية التي يمكن بها لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء أن تؤثر بشكل منهجي ومباشر في تشكيل وتعزيز السلوك البيئي التنظيمي لدى الموظفين سواء كان سلوكا إلزاميا مرتبطا بالوظيفة أو سلوكا طوعيا يتجاوز المتطلبات الرسمية.

ومن خلال هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهي متطلبات تحقيق السلوك البيئي للمؤسسات؟
- فيما تتمثل أهم الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية الخضراء؟
- ماهي أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء الداعمة للسلوك البيئي للمؤسسة؟

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال سد الفجوة النظرية في ربط الجانب الوظيفي للموارد البشرية بالجانب البيئي والاستدامة للمؤسسة، حيث تظهر مساهمة إدارة الموارد البشرية الخضراء في دعم السلوك البيئي للمؤسسة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- وضع الإطار النظري لكل من السلوك البيئي وإدارة الموارد البشرية الخضراء؛
- تحليل الدور المحوري لإدارة الموارد البشرية الخضراء في ترسيخ ثقافة بيئية مستدامة داخل المؤسسة؛
- توضيح مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في دعم السلوك البيئي الفعال للمؤسسات.

الدراسات السابقة:

- دراسة حنكة يوسف، نظام الإدارة البيئية كأحد متطلبات إنتهاج السلوك البيئي في المؤسسات الاقتصادية، دراسة **BAKKAR TP** بولاية الوادي، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 7، العدد 2، ديسمبر 2024، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، الجزائر؛ هدفت هذه الدراسة إلى البحث في استخدامات نظام الإدارة البيئية في المؤسسات الاقتصادية من أجل تحقيق الأداء المستدام، و قد تمكنت هذه الدراسة من توضيح مساهمة تطبيق نظام الإدارة البيئية في المؤسسات الاقتصادية في إنتهاج سلوكيات بيئية من

شأنها تحسين الأداء البيئي للمؤسسات، وأوصت بضرورة زيادة البحث والتطوير في كل ما يتعلق بجانب حماية البيئة؛

- دراسة أسماء زدوري، دور السلوك البيئي للمؤسسات الاقتصادية في تحقيق متطلبات التنمية المستدامة - دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي مؤسسة عمر بن عمر، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، 2024، العدد 1؛ والتي هدفت إلى التعرف على علاقة السلوك البيئي بمتطلبات التنمية الاقتصادية، وتوصلت إلى ضرورة الاهتمام بالسلوك البيئي وتحقيق متطلبات التنمية المستدامة من خلال توعية الأفراد العاملين، وأوصت الدراسة بضرورة التوعية وتشجيع النشاطات المناهضة للبيئة؛
- دراسة جمانة بشير أبو رمان، أثر تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين تطبيق الإدارة البيئية في جامعة الطائف، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 28 أوت 2019، المجلد 13، العدد 2؛ والتي هدفت إلى التعرف على مستوى تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في جامعة الطائف ومدى أثرها في تحقيق الإدارة البيئية والتي أوصت بضرورة توظيف الأفراد الذين يعبرون عن مواقف إيجابية تجاه البيئة. وتعتبر دراسة الباحثة الدراسة الوحيدة التي سدت الفجوة النظرية في إظهار علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بدعم السلوك البيئي للمؤسسات.

التعريف بمصطلحات الدراسة:

- السلوك البيئي للمؤسسة: يمكن تعريف السلوك البيئي للمؤسسة على أنه الترجمة العملية للالتزام المؤسسي بالاستدامة من خلال مجموعة من الممارسات سواء فردية أو جماعية التي تهدف المؤسسة من ورائها للحفاظ على الموارد الطبيعية للمؤسسة.
- إدارة الموارد البشرية الخضراء: يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية الخضراء على أنها تمثل الممارسات الهادفة إلى تعزيز الاستدامة البيئية من خلال التوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير البيئي، وأنظمة إدارة الأداء والمكافآت التي تشجع على السلوكيات الصديقة للبيئة.

منهج الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الاستنباطي من أجل ضبط العلاقة بين السلوك البيئي وإدارة الموارد البشرية الخضراء، وهذا من خلال عرض أهم النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسات التي بحثت في هذا المجال.

هيكلية الدراسة:

من أجل معالجة إشكالية هذه الدراسة قمنا بتقسيمها إلى ثلاث محاور رئيسية هي:

- المحور الأول: منهجية الدراسة
- المحور الثاني: التأصيل النظري للدراسة
- المحور الثالث: نتائج وتوصيات الدراسة

I. التأصيل النظري للدراسة

يتناول هذا المحور التأصيل النظري لمتغيرات الدراسة، حيث سيتم تقديم المفاهيم النظرية لكل من السلوك البيئي للمنظمات، وإدارة الموارد البشرية الخضراء.

1. مفاهيم أساسية حول السلوك البيئي:

يعتبر السلوك البيئي من المفاهيم الحديثة التي رافقت الدراسات المتعلقة بالتنمية المستدامة الهادفة إلى دمج البعد البيئي في نشاط المؤسسة، وستتطرق فيما يلي إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بالسلوك البيئي:

1.1. مفهوم السلوك البيئي:

لقد جذب موضوع السلوك البيئي العديد من الباحثين والممارسين الذين قدموا تعريفات متعددة للسلوك البيئي والتي نوجزها فيما يلي:

- السلوك البيئي هو مجموع الممارسات ذات البعد البيئي، التي تهدف إلى حماية البيئة من خلال العمل على مكافحة التلوث واستخدام الطاقة بكفاءة وترشيد استهلاك الموارد للحفاظ على الموارد الطبيعية. (حنكة، 2024)؛

- يقوم السلوك البيئي للمؤسسة على مبدأ التحليل الاقتصادي للتكلفة والعائد مما يسمح للمؤسسة بترشيد استخدام الموارد الطبيعية، والعمل على إحلال الموارد الطبيعية غير المتجددة بالموارد الطبيعية المتجددة مما يؤدي إلى مكافحة التلوث (كيحلي و دويسي، 2016)؛

- يمكن تعريف السلوك البيئي على أنه سلوك يربط بين النمو الاقتصادي والحفاظة على البيئة وتحسينها باستخدام الطاقة بكفاءة، وهو ما يساعد على زيادة الإنتاجية والحفاظ على الموارد الطبيعية وحمايتها. (جولية و بورعدة، 2018)

نستنتج من التعاريف السابقة أن السلوك البيئي هو مختلف الممارسات التي تبحث في زيادة النمو الاقتصادي مع المحافظة على التوازن البيئي وهذا بالتركيز على عقلنة الاستهلاك والخفض من هدر الموارد والطاقة والتركيز على الإنتاج الأخضر.

2.1. خصائص السلوك البيئي:

تظهر خصائص السلوك البيئي للمؤسسات فيما يلي:

- التركيز على المنتجات من سلع وخدمات خضراء صديقة للبيئة؛
- الالتزام بالقوانين والتشريعات الخاصة بحماية البيئة؛
- السهر على تحديد المشاكل البيئية الخاصة بنشاط المؤسسة ومعالجتها؛
- التزام الموظفين بسلوكيات مسؤولة بيئياً واجتماعياً. (التجاني، 2021)

3.1. محددات السلوك البيئي:

تتمثل محددات السلوك البيئي في مجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك المؤسسات اتجاه البيئة ويمكن حصرها في:



4.1. محددات خارجية: وتعلق بالضغوطات الحكومية والأطراف ذات المصالح: (زدوري، 2024)

أ. **الضغوطات الحكومية:** تمارس الدولة رقابتها على المؤسسات الاقتصادية لحماية البيئة من خلال جملة من القوانين والتشريعات التي تفرض على المؤسسات إلى إدماج البعد البيئي في أنشطتها، وهي تشمل أدوات السياسة البيئية التنظيمية (القوانين والتشريعات) والاقتصادية (الضرائب البيئية، الإجراءات التحفيزية والإعانات) والمقاربات الطوعية (الاتفاقيات البيئية).

ب. **الأطراف ذات المصالح:** تضغط أصحاب المصالح من أجل حماية مصالحها على المؤسسات بالالتزام بالسلوك البيئي للاستجابة لتطلعات الرأي العام، وتشمل:

- **ضغوط الزبائن:** يبحث المستهلك الأخضر على الإقدام على شراء المنتجات الصديقة للبيئة، وعدم التعامل مع المؤسسات التي لا تلتزم بمسؤولياتها تجاه البيئة؛
- **ضغوط الجمعيات البيئية ووسطاء الإعلام:** تعمل المؤسسات على تجنب الأنشطة الضارة بالبيئة من أجل كسب ثقة الجمعيات ووسطاء الإعلام نظراً لقدرة على تعبئة الرأي العام والمجتمع المدني؛
- **شركات التأمين:** تلجأ المؤسسات إلى شركات التأمين من أجل الاستفادة من تأمين المخاطر ضد الكوارث الطبيعية حيث يعد الالتزام بالسلوك البيئي من الشروط التي تتضمنها اتفاقيات التأمين؛
- **البنوك:** تنفرض بعض البنوك على المؤسسات الملوثة إعداد دراسة معمقة للأثر البيئي لنشاطها كشرط مسبق لدراسة طلبات التمويل ومنح الائتمان؛

- **العمال:** يظهر العمال رفضهم لسلوكيات المؤسسة غير المسؤولة تجاه البيئة ويضغطون على الإدارة العليا من أجل التأثير على القرارات المتعلقة بالبيئة؛
- **الموزعون:** يفرض الموزعون إجراءات وتدابير لحماية البيئة الأمر الذي يؤثر على توجهات المنتجين ويجعلهم يتبنون سلوكيات بيئية لضمان التوزيع؛
- **أخلاق المدراء:** يحاول المدراء تسيير مؤسساتهم بما يتماشى مع دوافعهم وقيمهم الأخلاقية، وعليه يتم أخذ قرار إدماج البعد البيئي في مؤسساتهم. ويمكن تصنيف المدراء حسب قيمهم التنظيمية البيئية إلى نوعين:

○ **الصنف الأول:** يتميز هذا الصنف بتوجه بيئي إصلاحي وهو يركز على الرشادة الاقتصادية، حيث يركز جهوده لتحقيق نتائج اقتصادية، وتقتصر إهتماماته البيئية في خفض مستوى التلوث الناتج عن نشاط المؤسسة، ويوجه استثماراته نحو التكنولوجيات المتطورة؛

○ **الصنف الثاني:** يتميز هذا الصنف بتوجه بيئي راديكالي، حيث يركز على وضع استراتيجية لحماية البيئة، حيث تأخذ الأهداف البيئية الأولوية لدى هذا الصنف من المدراء في تحديد الخيارات الاقتصادية وبالتالي فهم يستثمرون في التكنولوجيا الأقل ضرراً بالبيئة.

5.1. محددات اقتصادية: يسهم دمج المؤسسة الاقتصادية للبعد البيئي في أنشطتها الأساسية في توفير العديد من الفرص الاقتصادية المتمثلة في المحفزات التسويقية، التمييز التنافسي، المردودية: (جولية و بورعدة، 2018)

أ. المحفزات التسويقية: تتبنى المؤسسة مقارنة بيئية للتسويق وهذا لإظهار المؤسسة كشركة مسؤولة وملتزمة بيئيا من خلال طرح منتجات صديقة للبيئة.

ب. التمييز التنافسي: أصبح السلوك البيئي وسيلة للتمييز في أسواق المنتجات المتشابهة، حيث تبني المؤسسة اختياراتها الاستراتيجية بالتركيز على مميزات وخصائص المنتج الصديق للبيئة، وتعمل على طرح منتجات بيئية تجذب المستهلك الأخضر.

ت. المردودية: لم يعد ينظر إلى إدماج البعد البيئي على أنه عائقا أمام تحقيق المردودية، بل أصبحت المؤسسات تسعى للاستثمار في التكنولوجيات النظيفة والاعتماد على تدوير النفايات مما يسمح لها في الاقتصاد من المواد الأولية والطاقة؛ وتخفيض تكاليف الإنتاج وبالتالي زيادة هامش الربح.

6.1. محددات موقفية: تلعب العوامل الموقفية دورا كبيرا في التزام المؤسسات بالسلوك البيئي ويمكن تحديد هذه العوامل في: عمر المؤسسة، حجم المؤسسة، قطاع النشاط، الانتساب الدولي، التوجهات الاستراتيجية، المرونة الصناعية، وفيما يلي شرح موجز لها:

أ. عمر المؤسسة: يؤثر عمر المؤسسة في مدى التزامها بالسلوك البيئي، حيث كلما كانت لمؤسسات حديثة النشأة كلما استجابت لمتطلبات حماية البيئة وكانت أكثر مرونة في التعامل معها ويمكن إرجاع ذلك لسببين:

- تستخدم المؤسسات حديثة النشأة تكنولوجيا حديثة أقل تلويثا وأكثر مرونة في التعامل مع المعايير التقنية التي تفرضها التشريعات البيئية على عكس المؤسسات قديمة النشأة التي تعتمد على عتاد يكون أكثر تلويثا للبيئة؛

- تتميز الممارسات الإدارية وقيم واتجاهات العاملين بالجمود في المؤسسات القديمة، مما يجعل من الصعوبة تغيير سلوك العمال الذين يقاومون التغيير الذي تبديه المؤسسات المتعلق بالالتزام بالسلوك البيئي.

ب. حجم المؤسسة: يعتبر حجم المؤسسة عاملا محددًا لسلوكها البيئي حيث نميز بين مقاربتين:

- **الأولى ترى أن المؤسسات كبيرة الحجم** تجد عوائق أقل في طريقها نحو تبني سلوك مسؤول تجاه البيئة مقارنة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويعود هذا إلى ما يلي:

- تعتبر الاستثمارات الموجهة نحو تكنولوجيا إزالة التلوث، محطات التصفية، تجهيزات إعادة التدوير مكلفة جدا لا تتناسب مع حجم نشاط المؤسسة؛
- تمتلك المؤسسات كبيرة الحجم قدرات مالية عالية وتمتلك كفاءات بشرية مؤهلة للتعامل مع المسائل البيئية؛
- تكون المؤسسات كبيرة الحجم أكثر عرضة للضغط من قبل الأطراف ذات المصلحة لأنها تأخذ الريادة في مجال نشاطها، ولأن تأثيرها على البيئة يكون أكثر وضوحا.



• الثانية ترى أن المؤسسات صغيرة الحجم أقل إضرار بالبيئة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، وهذا بسبب:

- امتلاكها القدرة على زيادة استثماراتها البيئية مما يجعلها أكثر مرونة في التعامل مع المسائل البيئية؛
 - تميزها بالكفاءة التنظيمية القائمة على خصائص مميزة كقنوات الاتصال، التفاعل الكبير بين مختلف مكونات النظام، الرؤية الواضحة للمدراء ودرجة المرونة العالية التي ترفع من مستوى المبادرة البيئية لديها.
- ت. قطاع النشاط: تصنف أنشطة بعض القطاعات الاقتصادية كأكثر القطاعات تلويث للبيئة كالصناعات التحويلية قطاع البتروكيماويات، الإسمنت، الحديد والصلب، وغيرها، وهو ما يفرض على المؤسسات التي تنتمي لمثل هذه القطاعات دمج العامل البيئي في مختلف أنشطتها الاقتصادية.

ث. الانتساب الدولي: يشير الانتساب الدولي إلى الارتباط القانوني للمؤسسة بشركات ومجموعات عالمية، مما يجعل المؤسسات أكثر التزاما بالسلوكيات البيئية كاستجابة للضغوطات الممارسة من قبل الشركة الأم التي تسعى للحفاظ على سمعتها ومكانتها على المستوى المحلي أو الدولي. هذا بالإضافة إلى ضغوطات جمعيات الدفاع عن البيئة التي تزيد على الفروع لاعتقادها بأن لديها قدرات مالية كبيرة بسبب انتمائها إلى مجموعات صناعية قوية، هذا بالإضافة إلى التأثير الإيجابي لتبادل المعارف والخبرات بين مختلف فروع هذه الجمعيات في المجال البيئي.

ج. التوجهات الاستراتيجية: تؤثر التوجهات الاستراتيجية للمؤسسات بشكل كبير على سلوكها البيئي، فكلما كانت التوجهات الاستراتيجية قائمة على الإبداع كلما كان هناك إلتزام واضح تجاه البيئة، حيث يعكس الاعتماد على تقنيات وأساليب جديدة للحد من التلوث مستوى الإبداع في المؤسسة.

ح. المرونة الصناعية: يسمح توفر قدر أكبر من المرونة في أنظمة الإنتاج لدى المؤسسات بتعديل الطرائق والأساليب أكبر ملاءمة للبيئة مما يحدد مدى الإلتزام البيئي لدى المؤسسات.

2. أنواع السلوك البيئي للمؤسسة:

يظهر السلوك البيئي للمؤسسة في ثلاثة اتجاهات يمكن تصنيفها كالاتي: السلوك البيئي الدفاعي، السلوك البيئي المسابر، السلوك البيئي الواعي. (عياش، 2010)

1.2. السلوك البيئي الدفاعي:

تعتبر المؤسسة البيئة كمورد حيث تهدف في هذه الحالة إلى تحقيق الربح، وتعد الاستثمارات البيئية كتكاليف غير مجدية ومتعارضة مع البعد الاقتصادي، وتدرج المشاكل التقنية ضمن المجال التقني وتكون أقل دراية بالتشريعات البيئية. كما تكون المؤسسات فيه مستعدة على دفع غرامات إذا كانت الاستثمارات البيئية المطلوبة باهظة التكلفة.

2.2. السلوك البيئي المسابر:

تكتفي المؤسسات في هذا النوع بالإلتزام بالمعايير التي تفرضها التشريعات البيئية القانونية سواء كانت محلية أو وطنية، أو إقليمية أو دولية، حيث ترى بأن الاستثمارات البيئية هي تكاليف إلزامية تسعى إلى تخفيض مستواها، لذا فهي تسعى إلى تحقيق مستوى أفضل من الأرباح مع الحرص على الإلتزام بالتشريعات القانونية البيئية والامتثال للحد الأدنى للمعايير البيئية القانونية، ونجد أن هذا السلوك يعد الأكثر شيوعا بين المؤسسات.

3.2. السلوك البيئي الواعي:

يطلق عليه أيضا اسم السلوك الاستباقي، حيث تسعى المؤسسة فيه إلى تحقيق أهداف بيئية أعلى من تلك التي تحددها التشريعات القانوني، إذ تصبح المعطيات البيئية عنصرا أساسيا في استراتيجية المؤسسة. يتميز هذا النمط بالطوعية والاستجابة الواعية للمؤسسات، بطريقة تضمن تحقيق سمعة قوية للمؤسسة؛ وقد أكدت الدراسات المختلفة على تزايد عدد المؤسسات الساعية للالتزام بالسلوك البيئي بصفة طوعية والتي عادة ما تكون تنتمي إلى مجموعات قوية تمتلك قدرات مالية عالية.

3. متطلبات انتهاز السلوك البيئي في المؤسسات الاقتصادية:

يتطلب انتهاز السلوك البيئي في المؤسسات الاقتصادية توفر مجموعة من الركائز المتمثلة فيما يلي:

1.3. نظام الإدارة البيئية:

تركز الإدارة البيئية على البعد البيئي في جميع جوانب الأنشطة داخل المؤسسة مما يساعد في تحقيق الاستدامة البيئية، حيث يعرفها المعهد البريطاني للتقييس على أنها: الإجراءات التنظيمية، المسؤوليات، الممارسات، العمليات والموارد الموجهة لتحديد وتطبيق السياسة البيئية.

وقد قامت الهيئات الدولية بوضع معايير تبني عليها نظم الإدارة البيئية في المؤسسات، ومن أبرزها مواصفة إيزو 14001 والتي حددت الخطوات الرئيسية لإنشاء نظام إدارة بيئية والمتمثلة في:

- العمل على تحليل وتحديد لآثار البيئية؛
- القيام بوضع سياسة بيئية واضحة للمؤسسة؛
- قيام استراتيجية المؤسسة على ضرورة الالتزام بالتشريعات البيئية؛
- وضع برامج بيئية الهادفة إلى التحسين المستمر في الأداء البيئي للمؤسسة، ت. (مواجي، 2017)

2.3. نظام المحاسبة البيئية:

يعرف نظام المحاسبة البيئية على أنه الممارسات المحاسبية الخاصة بقياس وتحليل التكاليف البيئية الناتجة عن التلوث، ومن ثم دمجها في تكلفة المنتج النهائي، وهو ما يضمن تحقيق المصداقية والشفافية في المعلومات المحاسبية والمالية، وتخفيض تكاليف المنتجات، مما يؤدي إلى زيادة هامش الربح وعائد المؤسسة، وبناء علاقات ثقة بين المؤسسة والمجتمع، ويضمن الالتزام بالسلوك البيئي للمؤسسات. (مواجي، 2017)

3.3. نظام الجباية البيئية:

يعرف نظام الجباية البيئية على أنه مجموع الضرائب و الرسوم التي تفرضها الدولة على الأشخاص المعنويين و الطبيعيين الملوثين للبيئة، حيث يتم يلتزم الملوث بدفع الضرائب البيئية كتعويض لإزالة آثار التلوث التي سببها، أما الرسوم البيئية فتعرف على أنها المبالغ مالية المقتطعة من الدولة مقابل استخدام البيئة، في حين تشمل الحوافز البيئية الإعفاءات الدائمة من الضرائب و الرسوم التي تمنحها الدولة للأنشطة الاقتصادية الصديقة للبيئة، و الإعفاءات المؤقتة المقدمة لدعم و مساعدة المؤسسات في مرحلة النشأة، كما يتم تقديم تحفيزات بيئية لتشجيع المؤسسات على

استيراد التقنيات الصديقة للبيئة، مثل إعفاءات الرسوم الجمركية على المعدات البيئية المستوردة. (دويدي ، 2019).

II. الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية الخضراء:

تعد إدارة الموارد البشرية الخضراء من أبرز المفاهيم المرتبطة بالسلوك البيئي للمؤسسة، وسنحاول في هذا المحور وضع الإطار النظري لها من خلال تحديد أهم المفاهيم المتعلقة بها.

1. مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء:

توجد العديد من التعاريف الخاصة بإدارة الموارد البشرية الخضراء والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تم تعريف إدارة الموارد البشرية الخضراء على أنها ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بفلسفة الإدارة البيئية والتي تهدف إلى زيادة وعي الموظفين حول المسؤولية اتجاه البيئة وحمايتها. (jabbar & Abid, 2015) ؛
- تمثل إدارة الموارد البشرية الخضراء الممارسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ذات التوجه البيئي الهادفة لتحقيق الاستدامة البيئية. (Fayyazi & Shahbazmoradi, 2015) ؛
- يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية الخضراء على أنها تمثل لوظائف والإجراءات الخضراء المعتمدة في إدارة الموارد البشرية والهادفة لتطبيق قوانين الاستدامة البيئية، وهذا من خلال توجيه الموارد البشرية للاستخدام الكفء للموارد البشرية. (السكافي، 2017)؛
- تتمثل إدارة الموارد البشرية الخضراء في ممارسات إدارة الموارد البشرية الموجهة نحو حماية البيئة والحفاظ عليها مما يخلق إنتاجية عالية ويحقق الرضى الوظيفي. (Sarode & Patel, 2018) ؛
- تعرف إدارة الموارد البشرية الخضراء على أنها مجموع الممارسات الهادفة لتغيير المفاهيم التقليدية لإدارة الموارد البشرية و الارتقاء بها لممارسات صديقة للبيئة من أجل تلبية احتياجات الاستدامة البيئية. (Opatha & Arulrajah, 2014)

من خلال التعاريف السابقة تعتبر إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها الممارسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية التي يهدف من خلالها إلى دمج القضايا البيئية في ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية العاملة بالمنظمة. وفقا للمفاهيم المقدمة للإدارة الموارد البشرية الخضراء يمكن أن يمحاز ما تركز عليه إدارة الموارد البشرية الخضراء فيما يلي:

- الاستخدام الكفء للموارد الطبيعية للحفاظ على البيئة؛
- تقليل أشكال النفايات والمواد السامة للخفض من التلوث؛
- خلق الوعي لدى العمال بأهمية الالتزام البيئي؛
- دعم السلوك البيئي لدى الموارد البشرية؛
- ترسيخ مفهوم التحول الأخضر لدى الموارد البشرية؛
- يشير اللون الأخضر إلى الحفاظ على البيئة الطبيعية.

2. خصائص إدارة الموارد البشرية الخضراء:

تتميز إدارة الموارد البشرية بجملة من الخصائص نوجزها فيما يلي:

- تعزيز الاستدامة البيئية والحد من استغلال الموارد؛
- توجيه الاستثمار لحماية البيئة؛
- تطبيق إدارة الموارد البشرية أدوات الإدارة الخضراء لتحقيق المنافع الاقتصادية والاجتماعية، والإنسانية؛
- الممارسات الخضراء تعزز الحفاظ على البيئة والمحافظة على التوازن البيئي؛
- الإشراف البيئي يحقق تطوير المنظمة ورفاهية العاملين؛
- المساعدة في توفير وفورات مالية وبالتالي الحصول على أرباح أفضل؛
- الاستفادة من نظم الطبيعة لخلق بيئة عمل صحية؛
- تساعد مبادرات إدارة الموارد البشرية الخضراء في زيادة الكفاءة وانخفاض التكاليف دون فقدان المواهب.

3. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية الخضراء:

زاد الاهتمام بالإدارة البيئية نتيجة الأضرار الكبيرة الناتجة عن الملوثات المختلفة التي تعتبر النفايات الصناعية أهمها، وقد تم في مؤتمر الأمم المتحدة الدولي الإعلان المنعقد في يونيو 1972 في ستوكهولم الإعلان من قبل **Magna Carta** عن البيئة البشرية للدفاع وتحسين البيئة.

وفي سنة 1990 وبسبب التداعيات بعيدة المدى للأنشطة الصناعية البشرية التي أدت إلى انقراض العديد من أشكال الحياة وتعريضها للخطر زادت المناقشات حول مفاهيم أحدث مثل الإدارة الخضراء وزادت الدراسات المتعلقة بالتوجه الأخضر في المنظمات وتم إطلاق مواصفات ايزو 14001 ونتيجة لذلك ظهرت عدد من الدراسات حول التخصير التنظيمي التي أكدت حاجة المنظمات إلى دعم ممارسات إدارة الموارد البشرية لتنفيذ العمل الأخضر.

وفي سنة 2000 زاد توجه المؤسسات نحو تعزيز مفاهيم الوعي البيئي لتحقيق التوازن بين الأداء الاقتصادي والبيئي بشكل ملحوظ أين تم دمج جميع وظائف الإدارة لحماية البيئة.

وفي سنة 2008 تم دمج إدارة الموارد البشرية والإدارة البيئية أين تم مواءمة وظائف إدارة الموارد البشرية مع أهداف الإدارة البيئية. (فليج حمرة و الزبيدي، 2021)

وبالرغم من بروز توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء منذ عام 2000 وتبنيه من قبل المؤسسات منذ 2011 و تركيز إدارة الموارد البشرية على سياسات وممارسات خضراء إلا أنها لا ترقى إلى الشكل المطلوب خاصة في الدول النامية، حيث لا يزال يتم تناولها من منطلق الوظائف التقليدية لإدارة الموارد البشرية مع إلحاق كلمة الأخضر بعدها، مثل الاستقطاب الأخضر، التعيين الأخضر، التدريب الأخضر، وهكذا.



4. أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء:

لا تقتصر أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء على المستوى التنظيمي وإنشاء منظمات بيئية فقط ولكن أيضا على المستوى الفردي من ترسيخ السلوك الصديق للبيئة للفرد في كل مجالات الحياة.

ويمكن تلخيص أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء فيما يلي:

- إشراك الموارد البشرية في الأنشطة صديقة البيئة؛
- تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة؛
- تحسين العملية الإنتاجية وخفض التكاليف.
- التأثير على الأداء البيئي والكفاءة التنظيمية البيئية؛
- المساهمة في تحقيق عوائد مستدامة للمستثمرين؛
- الاستجابة لاتجاهات المجتمع الصديقة للبيئة؛
- جذب أفضل العاملين وتحسين معدل الاحتفاظ بالعاملين؛
- تعزيز السلوك الأخضر للعمال؛
- تحسين الاستخدام المستدام للموارد؛
- الحد من الممارسات المضرة بالبيئة؛
- الحصول على الخصومات والمزايا الضريبية؛
- تحسين صورة المؤسسة؛
- تخفيض الأثر البيئي للمؤسسة؛
- تعزيز الاستخدام المستدام للموارد والطاقة. (جمانة بشير، 2019).

5. مهام إدارة الموارد البشرية الخضراء:

تقع على عاتق المدراء وخبراء الموارد البشرية مسؤولية تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال:

- تحويل العاملين إلى أشخاص ملتزمين بمسائل البيئة ومهتمين بتحقيق الأهداف البيئية؛
- ضم القضايا البيئية وكيفية معالجتها في مختلف سياسات إدارة الموارد البشرية التقليدية؛
- إعادة تصميم الموارد البشرية لتناسب مع القوانين والسياسات الخاصة بعدم الإسراف والاستهلاك المناسب للموارد؛
- تطبيق المفهوم الأخضر في الاستراتيجيات التنظيمية للمنظمة؛
- نشر الثقافة التنظيمية الخضراء في المنظمة؛
- استبدال المنتجات التقليدية بمنتجات صديقة للبيئة. (عليوط و بوجعدار، 2022).



6. متطلبات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

توجد أربعة متطلبات متداخلة لخلق موارد بشرية خضراء هي:

- الكفاءات الخضراء: يقصد بها المعرفة والمهارات الخاصة بالمفهوم الأخضر؛
 - التصرف الأخضر: والذي يشمل: (أحمد اسماعيل، 2021)
 - الجانب المعرفي: أي الإيمان بالتخضير؛
 - الجانب العاطفي: وهو الشعور الإيجابي اتجاه التخضير؛
 - الجانب السلوكي: وهو نية التصرف بإيجابية اتجاه البيئة.
 - السلوك الأخضر: يشمل سلوك المواطنة التنظيمية الخضراء، سلوك المواطنة الشخصية الخضراء، السلوك الرسمي الأخضر.
 - النتائج الخضراء: وتشمل الابتكارات الخضراء؛ المخرجات الخضراء.
- ويمكن اعتبار أن الكفاءات الخضراء والتصرف الأخضر على أنها تمثل مدخلات للموظف الأخضر، في حين يمثل كل من السلوك الأخضر والنتائج الخضراء أداء أخضر للموظف مما يساهم في الأداء التنظيمي الأخضر الذي يلي المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة. (أحمد اسماعيل، 2021)

7. تحديات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

يمكن إبراز أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الخضراء فيما يلي:

- تغيير سلوكيات الموظفين وجعلها صديقة للبيئة؛
- تطوير الثقافة البيئية الخضراء للموارد البشرية؛
- انخفاض الدافعية الخضراء لدى الموارد البشرية؛
- ارتفاع تكلفة الاستثمار في الموارد البشرية الخضراء؛
- صعوبة قياس أداء الموارد البشرية الخضراء؛
- صعوبة توظيف الموارد البشرية الخضراء ذات المهارة المطلوبة؛
- صعوبة قياس فعالية سلوك الموظف الأخضر؛
- مقاومة التغيير لإدارة الموارد البشرية الخضراء؛
- صعوبة التكوين لخلق التفكير الأخضر المتوقع للعاملين في المؤسسة؛
- صعوبة بناء قيادة خضراء في المؤسسة؛
- نوع التفاعل بين سلوكيات البشر المختلفة داخل النظم الفرعية للمنظمة؛
- نقص المعرفة البيئية لدى العمال. (Parul, 2015)

8. عوامل نجاح تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء:

يمكن تلخيصها فيما يلي:

- دعم ومشاركة القيادة والإدارة العليا في غرس القيم الخضراء بين الموظفين؛
- بناء ثقافة تنظيمية خضراء المدعومة بشهادة إيزو 14000 لتشجيع السلوكيات الخضراء؛
- إنشاء قوى عاملة مسؤولة بيئياً.
- التدريب والتعليم المستمران من أجل تطوير السلوك البيئي للموارد البشرية؛
- نشر المعرفة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء؛
- تحفيز العمال من خلال إشراكهم في المبادرات البيئية، وزيادة التزامهم اتجاه قضايا الاستدامة؛
- التحول الرقمي للتقليل من استخدام الموارد الطبيعية المحدودة. (عليان، 2022).

III. العلاقة بين السلوك البيئي للمؤسسة وإدارة الموارد البشرية الخضراء:

توجد العديد من الممارسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الخضراء التي تضمن تحقيق السلوك البيئي للمؤسسات سنتناولها بالمناقشة في المحور التالي:

1. السلوك الأخضر للموظف:

يمكن تعريف السلوك الأخضر للموظف على أنه مجموع الإجراءات والسلوكيات القابلة للتطوير التي يشارك فيها الموظفون بطريقة إلزامية أو طوعية والتي ترتبط بالاستدامة الدائمة عن طريق تقليل الممارسات السلبية وزيادة الممارسات الإيجابية لصالح النظام البيئي.

يعتبر السلوك الأخضر من المتطلبات الحيوية لتطبيق وتعزيز السلوك البيئي للمنظمات حيث يهدف إلى:

- **الحفاظ على الموارد الطبيعية:** وذلك من خلال الحفاظ على شكلها الطبيعي وحمايتها من التغيير السلبي و مختلف الأضرار؛
- **حماية البيئة:** ويكون هذا من خلال العمل على إعادة استخدام الموارد تحت قاعدة ما يأتي من الأرض يجب أن يعود إلى الأرض، وما يأتي من الصناعة يجب أن يعود إلى الصناعة؛
- **الخفض من التلوث البيئي:** بالاعتماد على إعادة التدوير، والتخلص السليم من النفايات.
- **تخضير الناس:** بخلق الوعي حول مفهوم التخضير ونشر ذلك في البيئة المحيطة. ويمكن تصنيف السلوكيات الخضراء للموظف المتعلقة بدعم السلوك البيئي للمؤسسة إلى خمس مجموعات:
- **العمل باستدامة:** من خلال استخدام طرق وإجراءات عمل أكثر استدامة؛ حيث يتطلب ذلك توفر الرغبة لدى الموظف رغبة التحول نحو العمل باستدامة؛



○ **تجنب الضرر:** تتضمن هذه الفئة السلوكيات التي تهدف إلى تجنب والحد من السلوك السلبي على البيئة أي التقليل والتخفيف من الضرر البيئي ورصد وتقييم الآثار البيئية والأنشطة التي من شأنها تعزيز ودعم النظم البيئية، حيث يندرج تحت هذه المجموعة كل الأنشطة المتعلقة بالحد من التلوث.

○ **الحفاظ على الموارد:** يتم الحفاظ على الموارد من خلال تجنب التبذير والاقتصاد في الموارد المتاحة، ومن بين السلوكيات التي تساعد على الحفاظ على الموارد نجد: أنشطة التدوير، تقليل الاستخدام، إعادة تدوير النفايات لاستخدامها لأغراض جديدة.

○ **العمل على التأثير على الآخرين:** ويقصد بها عمل الموظفون على التأثير في السلوك الأخضر للآخرين من خلال إقناعهم بأهمية التصرف بشكل صديق للبيئة واكتساب المهارات المطلوبة لتبني ممارسات خضراء.

○ **الاتصاف بالمبادرة:** وهذا من خلال المبادرة بسلوكيات جديدة بشكل استباقي وتقديم تنازلات شخصية من أجل الاستدامة، حيث يتم إعطاء الأولوية للاهتمامات البيئية والعمل على تضمينها ضمن أولويات برامج وسياسات المنظمة. (علبوط و بوجعدار، 2022)

ويمكن استخدام نظرية التكييف الفعال لسكينر في تشكيل السلوك الأخضر لدى العاملين من خلال تقديم المكافآت وفرض العقوبات لتشجيع الأفراد على التحلي بالسلوك المطلوب وزيادة وعيهم بأهمية العمل التنظيمي البيئي الأخضر، حيث يصبح هذا السلوك جزءا من شخصيتهم إذ يقومون بأنشطة خضراء ومسؤولة اجتماعيا داخل المؤسسة وفي البيئة الخارجية لها.

2. الثقافة التنظيمية الخضراء:

تشير الثقافة التنظيمية الخضراء إلى القيم والاتجاهات والممارسات المشتركة التي توجه جميع أعضاء المنظمة للتصرف بطرق صديقة للبيئة وموجهة نحو الاستدامة. حيث تعزز الثقافة التنظيمية الخضراء بناء بيئة عمل صحية من خلال غرس مفهوم السلوك البيئي للموظفين في مواقفهم وسلوكياتهم.

إذ يجب على الإدارة العليا تثقيف الموظفين حول أهمية الثقافة البيئية الخضراء، من خلال ورش العمل والندوات، حتى يتصرف الموظفون بطرق مسؤولة اجتماعيا وبيئيا ويزيد مستوى التزامهم بالممارسات الصديقة للبيئة، مثل تقليل الطباعة، وإطفاء الأضواء، واستخدام العناصر القابلة لإعادة التدوير، العمل المرن المجدول الإلكتروني، تقاسم الوظائف، عقد المؤتمرات عن بعد، إعادة التدوير والعمل عن بعد، التدريب عبر الانترنت، المساحات المكتبية الموفرة للطاقة، وتصبح هذه الممارسات جزءا من سلوك الموظفين، ولا يتصرفون بشكل تنظيمي بيئي أخضر داخل المؤسسة فقط فحسب، بل يميلون أيضا إلى اتباع ممارسات مماثلة خارج مؤسساتهم وتبني رؤية أكثر إيجابية للطبيعة. (محمد الحمد و جمال محمد، 2024)

3. المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات:

تعرف المسؤولية الاجتماعية على أنها سياسة تنظيمية تضمن دمج مصالح المنظمة مع مصالح المجتمع، وأصحاب المصلحة، مثل التبرعات للأشخاص المحتاجين، حل المشكلات الاجتماعية، تسهيل تطوير المجتمع، بجانب خلق القيمة الاقتصادية للمؤسسة.

ويمكن افتراض أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تتضمن ممارسات أخلاقية اتجاه العمال، المجتمع، والبيئة؛ وهي تقوم على ضرورة تخصيص جزء كبير من أرباح المؤسسة من أرباحها لأنشطة المسؤولية الاجتماعية وهي تؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية للمؤسسات إلى جانب تحقيق القيمة الاقتصادية، حيث تساعد في بناء سمعة المؤسسة وضمان وجود عملاء أكثر ولاء، وتحسين علاقات الموردين وتحفيز الموظفين. (محمد الحمد و جمال محمد، 2024)

حيث تشكل وفقاً لنموذج علم النفس السلوكي أفعال الأشخاص بواسطة بيئتهم، إذ تساهم مبادرات المسؤولية الاجتماعية التنظيمية في تعزيز مسؤولية الموظفين الاجتماعية والبيئية خارج المؤسسة حيث تظهر الموارد البشرية للشركات المسؤولة اجتماعياً مواقف وسلوكيات مسؤولة بيئياً داخل المؤسسة وخارجها وهكذا تحرص المؤسسات الحديثة على إطلاع موظفيها على مبادراتها في مجال المسؤولية الاجتماعية من أجل تشكيل السلوك البيئي لديهم.

4. القيم التنظيمية الخضراء:

يتطلب تطبيق السلوك البيئي للمؤسسة في مجال الموارد البشرية الاهتمام بالتصرف الأخضر، المعرفة الخضراء، الموقف الأخضر، الدافعية الخضراء، والشخصية الخضراء؛ حيث تتوقف قرارات وسلوكيات الأفراد بناء على قيمهم الشخصية، لذا على مدراء المؤسسات إيجاد قيم شخصية لدى العاملين تتناسب مع الأهداف البيئية الساعية إلى تعزيز السلوك البيئي للمؤسسة وهذا من خلال اتخاذ قرارات صديقة للبيئة ذات تأثير إيجابي، من أهمها: استخدام جميع الموارد بحكمة، التركيز على إعادة الاستخدام وإعادة التدوير إلى أقصى حد ممكن.

5. الاندماج الأخضر:

يعد الاندماج الأخضر أحد أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء الداعمة للسلوك البيئي للمنظمات والذي يهدف إلى جعل العمال أكثر اندماجاً بالإدارة البيئية من خلال الحرص على الأنشطة الخضراء كتوفير فرص المشاركة وحل المشكلات المتعلقة بتحسين القضايا البيئية للعمليات الإنتاجية، ثقافة الدعم والمعرفة الضمنية، وترشيد العاملين للمشاركة في القضايا البيئية. (رشيد نصير و طارق، 2022)

6. حفظ الطاقة:

يسهم الحفاظ على الطاقة مساهمة مباشرة في تحقيق السلوك البيئي للمؤسسات، حيث أن الاستخدام الفعال للطاقة من خلال توظيف التقنية يحقق نفس خدمة الطاقة باستهلاك طاقة أقل؛ لذا تؤكد إدارة الموارد البشرية الخضراء على ضرورة القيام ببعض الممارسات للحفاظ على الطاقة مثل إيقاف أجهزة التكييف والمصابيح قبل مغادرة مكان العمل، القيام بتصوير الأوراق على الوجهين، العمل على برمجة أجهزة الكمبيوتر للدخول بمرحلة الخمول بعد عدة دقائق من تركها، استخدام المصابيح الموفرة للطاقة واستخدام المصابيح المكتبية، استخدام الستائر على نوافذ

المكاتب في الصيف للحفاظ على الطاقة في المكاتب ، التقليل من انبعاث الكربون بسبب سيارات النقل و الاعتماد على النقل المشترك. (رشيد نصير و طارق ، 2022).

IV. تخضير وظائف إدارة الموارد البشرية

يتطلب دعم السلوك البيئي للمؤسسة إدخال المقاربة البيئية على وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة في: تصميم الوظيفة الخضراء، تحليل وتوصيف الوظيفة الخضراء، التوظيف الأخضر، التكوين الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، إدارة التعويضات الخضراء، إدارة الصحة والسلامة الخضراء. (عمري و رايس، 2023) وسنحاول شرحها فيما يلي:

1. تصميم الوظيفة الخضراء:

يهدف تصميم الوظائف الخضراء إلى تحديد محتوى الوظيفة مع الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من المحددات المتعلقة بالسلوك البيئي للمؤسسة وهي:

- أهداف المنظمة البيئية قصيرة وطويلة الأجل؛
- نوع التكنولوجيا المستخدمة في أداء الوظائف؛
- السلوك الأخضر للموظفين.

2. تحليل وتوصيف الوظيفة الخضراء:

ازداد إقبال المنظمات نحو التوجه البيئي في تسعينات القرن الماضي، وزاد الاتجاه نحو إنشاء وتصميم العديد من الوظائف الخضراء للمساهمة في الحفاظ على البيئة. وتتطلب عملية تصميم الوظائف الخضراء إجراء تحليل لوظائفها الخضراء لتحديد المواصفات الوظيفية، وتحديد الواجبات والمسؤوليات والمهام الأساسية للوظائف الخضراء.

3. التوظيف الأخضر:

يعد دمج السياسات والاستراتيجيات البيئية مع سياسة التوظيف للمنظمة متطلب استباقي لتطبيق السلوك البيئي للمنظمة؛ حيث يعرف التوظيف الأخضر بأنه عملية توظيف الأفراد الذين يتمتعون بمعارف ومهارات مرتبطة بالسلوك البيئي مما يساعد المنظمات في تحقيق الأهداف البيئية. إذ يجب أن يصبح توظيف الموظفين المدركين للبيئة والمهتمين بقضايا الإدارة البيئية جزءاً من جدول المقابلة، مما يضمن اختيار وتعيين المرشحين ذو سمات شخصية وسلوكيات إبداعية وأفكار مبتكرة فيما يتعلق بالبيئة.

4. التكوين الأخضر:

يستمد مفهوم التكوين الأخضر من المفهوم الأخضر للوظائف، وهو يهدف إلى خلق الوعي الأخضر وتنفيذ الممارسات الخضراء الشاملة في المنظمة، وتغيير وتعديل مهارات ومعارف وسلوكيات الموظفين نحو تحقيق أهداف المنظمة البيئية و ذلك من خلال عقد الندوات، ورشات العمل الخضراء، وتوفير التعليم البيئي الهادف إلى تغيير



سلوك العمال نحو الالتزام البيئي. ويتطلب ذلك إجراء تحليل أخضر لمساحة العمل، توفير برامج تدريب تخص جانب الإدارة البيئية للسلامة، كفاءة الطاقة، إدارة النفايات، إعادة التدوير وتطوير المهارات الشخصية الخضراء وتعزيز المعرفة البيئية وخلق الوعي بشأن المخاطر البيئية التي قد تواجهها المنظمة.

5. تقييم الأداء الأخضر:

هي العملية التي تتعلق بوضع مجموعة من المعايير والمؤشرات لقياس أداء الموارد البشرية الخضراء، حيث يتم تقييم الأداء البيئي بصفة مستمرة، ويتم التعاون بين المشرفين والموظفين لتحسين سلوك ومهارات الموظفين البيئية. تلعب إدارة تقييم الأداء الأخضر دورا مهما في تحقيق السلوك البيئي للمنظمة كونها تعمل على توجيه أداء الموظفين إلى الأداء البيئي المطلوب وتصحيح الانحرافات المتعلقة بالأداء البيئي مما يؤدي إلى تحسين جودة الأداء البيئي.

6. إدارة التعويضات الخضراء:

يقصد بها أنظمة المكافآت والتعويضات التي تتبناها المنظمات ذات التوجه الأخضر لتحفيز موظفيها على اعتماد المبادرات الصديقة للبيئة وتوليد مبادرات بيئية؛ حيث أظهرت العديد من الدراسات ارتفاع مستوى الالتزام الأخضر لدى العاملين الذين استفادوا من تعويضات خضراء كحضور الأحداث الخضراء، والإجازات مدفوعة الأجر، والهدايا والتكريمات نحو برنامج السلوك البيئي للمؤسسة والقيام بالمسؤوليات البيئية واكتساب مهارات خضراء حديثة.

7. إدارة الصحة والسلامة الخضراء:

تحرص إدارة الصحة والسلامة الخضراء على توفير بيئة عمل خضراء بحيث تراعي للجوانب البيئية والمسؤولية الاجتماعية من حيث الاهتمام بصحة وسلامة الموارد البشرية وجعل مساحة المؤسسات خضراء من خلال البناء الأخضر وغرس الأشجار والنباتات ومنع التدخين في المباني والمكاتب وتوفير الفواكه الطبيعية على طاولة الاجتماعات.

الخاتمة

في الختام، يتضح لنا جليا أن إدارة الموارد البشرية الخضراء لم تعد مجرد اتجاه عابر، بل أصبحت ضرورة استراتيجية حاسمة لتحقيق السلوك البيئي المستدام للمؤسسات، حيث تشكل الممارسات الخضراء للموارد البشرية من التوظيف والتدريب والتطوير وصولاً إلى نظام المكافآت والأداء الركيزة الأساسية لتغيير الثقافة التنظيمية وغرس الوعي والمسؤولية البيئية لدى الموارد البشرية.

النتائج:

- وجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والسلوك البيئي للمؤسسة؛
- وجود مناخ تنظيمي بيئي إيجابي يعزز من التزام الموظفين الطوعي اتجاه البيئة؛
- الاعتماد على التكوين والتحفيز الأخضر في خلق السلوك الأخضر للموارد البشرية؛
- ضرورة خلق تكامل بين استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية البيئية العامة للمؤسسة؛
- ضرورة زيادة مخصصات الاستثمار في إدارة الموارد البشرية الخضراء لدعم السلوك البيئي للمؤسسة.

الاقتراحات:

- بناء على ما تم الوصول إليه من نتائج يمكن تقديم الاقتراحات التالية:
- دمج البعد البيئي بشكل كامل في كل عمليات إدارة الموارد البشرية؛
 - قياس الأثر البيئي لممارسات الموظفين وربطه بتقييم الأداء والمكافآت بشفافية؛
 - البحث والتطوير لاكتشاف ممارسات خضراء جديدة تتناسب مع التطورات التكنولوجية والتشريعية في المجال البيئي؛ إعادة النظر في الدور التقليدي لقادة الموارد البشرية واعتبارهم شريك اقتصادي بيئي.

قائمة المراجع:

- أحمد اسماعيل، إ. (2021). دور الإدارة الخضراء للموارد البشرية في تحقيق سياسات الإقتصاد الأخضر . المجلة العلمية للإقتصاد والتنمية. 536 ,
- التجاني، خ. (2021). دور المراجعة البيئية في توجيه السلوك البيئي وتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)دراسة تطبيقية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية .(طروحة دكتوراه . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية ,الجزائر.
- جمانة بشير، أ. (2019). أثر تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين تطبيق الإدارة البيئية في جامعة الطائف .مجلة دراسات اقتصادية. 13(02) ,
- جولية، ي & .، بورعدة، ح. (2018). التحديات البيئية المؤثرة في السلوك البيئي للمؤسسة (الإقتصادية)تجارب المؤسسات الجزائرية في تطبيق النظام. 66, (01) .



- حنكة، ي، (2024). ديسمبر. (نظام الإدارة البيئية كأحد متطلبات انتهاج السلوك البيئي في المؤسسات الاقتصادية. *مجلة المنهل الإقتصادي*. 972، (2)، 7،
- دويدي، ع. (2019). إدماج البعد البيئي في المؤسسات الاقتصادية لحماية البيئة. *مجلة قانون العمل والتشغيل*. (02)، 04،
- رشيد نصير، ر.، طارق، ر. (2022). انعكاسات تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء على مؤسسات القطاع العام الأردنية. *المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 48، 01.
- زدوري، أ. (2024). دور السلوك البيئي للمؤسسات الاقتصادية في تحقيق متطلبات التنمية المستدامة) دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي مؤسسة عمر بن عمر. (*مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية*، 248، (01)، 07.
- سهام عليوط، و خالد بوجعدار. (2022). اثر القيادة الأخلاقية في تعزيز السلوك الأخضر للموظف (دراسة تطبيقية بمحطة توليد الكهرباء بالطاهير ولاية جيجل). *مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية*، 15، 190.
- عليان، م. (2022). الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية. *مجلة التنمية الإدارية*. 08،
- عمري، س.، ريس، ع. (2023). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على سلوكيات المواطنة البيئية: دراسة تطبيقية على شركة اسمنت تبسة. *مجلة دراسات وأبحاث إقتصادية في الطاقات المتجددة*، 360-362، (1)، 10.
- عياش، م. (2010). دراسة نظرية لمحددات سلوك حماية البيئة في المؤسسة. *مجلة الباحث*. (07)،
- كيحلي، ع.، دويسي، م. (2016). أثر الضغوط الحكومية على السلوك البيئي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية) دراسة استطلاعية. (*مجلة الباحث*. 314، (01)،
- ليث زهير السكافي. (2017). الروحاني التنظيمية وتأثيرها في الموارد البشرية الخضراء (دراسة استطلاعية لآراء عدد من موظفي معمل الإسمنت الكوفة الجديد). *مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 26، 09.
- محمد الحمد، أ.، جمال محمد، س. (2024). تأثير المسؤولية الاجتماعية والثقافة التنظيمية الخضراء للشركات على سلوك الموظفين اتجاه البيئة والمجتمع. *المجلة العربية للمسؤولية المجتمعية*. 84، (01)، 02،
- محمد فليج حمرة، و غني دحام الزبيدي. (2021). تحقيق الإستدامة البيئية على وقف ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية* (63)، 74-91.
- مواجي، ب. (2017). البعد البيئي مسار جديد للمؤسسة الاقتصادية نحو التنمية المستدامة مع الإشارة إلى تجارب بعض الشركات في الدول المتقدمة. *مجلة الاقتصاد والإدارة*. 79، (01)، 16،
- Fayyazi, M., & Shahbazmoradi, M. (2015). Investigating the barriers of the green human resource management implementation in oil industry. *journal management science letters*, 05(01).



- Jabbar, m., & Abid, m. (2015). A study of green HR practices and its impact on Environmental performance. *MAGNT journal*, 3(2).
- Opatha, P., & Arulrajah, A. (2014). Green Human resource management: Simplified general reflections. *Journal International Business Research*, 7(8), 6.
- Parul, D. (2015). Green HRM: An organizational strategy of greening people. *International Journal of Applied Research*, 176-181.
- Sarode, A., & Patel, S. (2018). Green Human Resource Managers to Achieve Sustainability. *International Journal of Creative Research Thought*, 6(1), 527.