مجلـة مدارات سياسية
EISSN: 2710 - 8341 ISSN: 2588 - 1825
المجلد (10) / العـدد: (01)، (2026)
ص 254 - 270

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء البيئي المستدام

The Impact of Green Human Resource Management Practices on Enhancing Sustainable Environmental Performance

قنفود مرزاق[1]*، بركاتي فاتح[2]
[1]جامعة الجزائر 03، (الجزائر)، g-merzak@houtmail.com
[2]جامعة الجزائر 03، (الجزائر)، berkatifatehdz@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2026/03/02 تاريخ قبول النشر: 2026/05/16 تاريخ النشر: 2026/06/08

ملخص:

سعت هذه الدراسة إلى تحديد دور الموارد البشرية الخضراء بممارستها (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التحفيز الأخضر) في تعزيز الأداء المستدام البيئي.

حيث توصلنا من خلال بحثنا الى ان ادار ة الموارد البشرية الخضراء تلعب دور يتصف بالأهمية القصوى بالقضايا البيئية، وتحقيق الاستدامة انطلاقا من الأداء الشامل والمتوازن للموارد المؤسسة.

وتوصي هذه الدراسة بضرورة الاهتمام أكثر بتدريب الأخضر وتحفيز الأخضر للموارد البشرية الخضراء والتنويع في الحوافز الخضراء المقدمة لهم، من أجل تعزيز الأداء المستدام في المؤسسات، لأن ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء تعد من بين الاستراتيجيات الحديثة المتبعة بغية الحد أو التقليل نوعا ما من المعضلات البيئية والتنمية الخضراء لمواردها.

الكلمات مفتاحية: الموارد البشرية الخضراء، التدريب الأخضر، التحفير الأخضر، الأداء البيئي المستدام.

Abstract:

This study aims to examine the role of Green Human Resources Management (GHRM) practices—including green recruitment, green training, green performance appraisal, and green motivation—in enhancing sustainable environmental performance. Our research findings indicate that GHRM plays a critical role in addressing environmental issues and achieving sustainability, based on the overall and balanced performance of organizational resources. The study recommends placing greater emphasis on green training and green motivation for human resources, as well as diversifying the green incentives provided, to strengthen sustainable performance within organizations. The implementation of GHRM is considered a modern strategy to mitigate environmental challenges and promote green development of organizational resources.

Keywords: Green Human Resources, Green Training, Green Motivation, Sustainable Environmental Performance.

*المؤلف المرسل

1. مقدمة :

أضحت قضايا الحماية البيئية وتبني التوجهات الخضراء من الركائز الاستراتيجية الأكثر إلحاحاً على المستويين العالمي والمحلي في الآونة الأخيرة؛ إذ ساهمت الكوارث الطبيعية المتلاحقة، مثل حرائق الغابات وانحسار الغطاء النباتي، إلى جانب تفاقم معدلات التلوث والأزمات الوبائية المعاصرة، في وضع المنظمات أمام مسؤولياتها الأخلاقية والمهنية تجاه كوكب الأرض. ونتيجة لهذا الاهتمام المتزايد وتطور المعايير الإيكولوجية الدولية، وجدت المؤسسات نفسها مضطرة لتبني ممارسات بيئية ذات طابع رسمي ومقنن. فبعد أن كان مفهوم النجاح المؤسسي يرتكز حصرياً على تعظيم القيمة الاقتصادية والربحية، فرض الواقع الجديد ضرورة الموازنة بين العوائد المالية وبين الآثار الاجتماعية والبيئية كشرط أساسي لضمان الاستمرارية والريادة، لا سيما في قطاعات الخدمات المعقدة.

وفي هذا الصدد، برزت ممارسات إدارة الموارد البشرية كإحدى الأدوات السيادية القادرة على احتواء هذه الأزمات الإيكولوجية؛ حيث انتقلت المؤسسات من النمط التقليدي للإدارة إلى نموذج "إدارة الموارد البشرية الخضراء" (GHRM). ويأتي هذا التحول استجابةً لروح العصر ومتطلبات الاستدامة، إذ تهدف هذه المقاربة الحديثة إلى صهر البعد البيئي ضمن صلب الثقافة التنظيمية والعمل على تقليل الأضرار الناتجة عن الأنشطة البشرية داخل المنظمة.

إن تحليل وتوليف هذه السياسات الخضراء يساهم بفاعلية في تطوير المجالين الأكاديمي والتطبيقي، حيث تعمل على شحذ "القدرات الجوهرية الخضراء" للمؤسسة. فإدارة الموارد البشرية الخضراء تعني بالأساس تسخير الممارسات الإدارية لترشيد استخدام الموارد وضمان استدامتها، وبناءً عليه، يرى الباحثون ضرورة توسيع نطاق وظائف المورد البشري الكلاسيكية - مثل الاستقطاب، والتدريب، وتقييم الأداء، ونظم المكافآت - لدمجها كلياً مع الاستراتيجية البيئية العامة. ويتم ذلك عبر تحويل الطاقات البشرية من مجرد "موظفين نمطيين" إلى "كوادر بيئية" قادرة على ترجمة الأهداف الإيكولوجية إلى واقع ملموس، مما يعزز في المحصلة من الكفاءة التنافسية والقدرات الجوهرية الخضراء (CCG) داخل المؤسسة محل الدراسة. وتأسيساً على ما سبق، نبلور الإشكالية الرئيسية للدراسة في التساؤل الآتي:

*فيما تكمن دلالات إدارة الموارد البشرية الخضراء في أدبيات الإدارة؟ وما مدى مساهمتها في تعزيز الأداء المستدام؟

وبغرض الإلمام بكافة نواحي التي تتضمنها الإشكالية الرئيسية تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

*ما مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية الخضراء في تفعيل الأداء المستدام؟

فرضيات الدراسة: للإجابة على إشكالية الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية:

*تساهم إدارة الموارد البشرية الخضراء بكافة ممارساتها المختلفة (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التحفيز الأخضر) في تفعيل الأداء المستدام في المؤسسات.

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الورقة البحثية قيمتها العلمية من المحورية المتصاعدة للمقاربات الخضراء في الفكر الإداري الحديث واتسامها بالسبق المعرفي. فإدارة الموارد البشرية الخضراء تُمثّل حقلاً ريادياً يسترعي اهتمام الباحثين والمفكرين الاقتصاديين، سعياً لتوليد رؤى أكاديمية تُضيف قيمة نوعية للأدبيات القائمة في هذا المجال. كما تبرز الأهمية التطبيقية في ظل الأزمات البيئية المعقدة التي تواجهها المنظمات المعاصرة نتيجة التحولات المتسارعة في بيئتها التنافسية، وهذا يفرض بالتبعية صياغة ثقافة تنظيمية جديدة ترتكز على "استراتيجية العمل الأخضر" في كافة المفاصل الوظيفية والأنشطة الإدارية، كمسار حتمي لبلوغ مستويات عليا من الأداء البيئي المستدام وتحقيق الأهداف الاستراتيجية المرجوة.

أهداف الدراسة: تتمحور في النقاط الآتية:

* تحديد الإطار المعرفي والفلسفي لإدارة الموارد البشرية الخضراء وتحليل آلياتها التطبيقية المختلفة.
* بلورة المفاهيم الأساسية المرتبطة بمحددات وأبعاد الأداء البيئي المستدام في الفكر الإداري.
* تقصي واقع تبني ممارسات (GHRM) داخل المؤسسة محل الدراسة لتقييم مدى الاستفادة منها في تطوير العنصر البشري مستقبلاً.
* قياس التأثير الفعلي لأبعاد الإدارة الخضراء (التدريب، التوظيف، تقييم الأداء، ترشيد الطاقة) على المخرجات البيئية المستدامة داخل المنظمات.

2. الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM)

ارتبطت الحقبة التي تلت الثورة الصناعية بطفرة إنتاجية هائلة وتعدد في القطاعات الصناعية، بيد أنها خلّفت وراءها أزمات إيكولوجية حادة وتلوثاً بيئياً متفاقماً ألقى بظلاله على الموارد الطبيعية. هذا الواقع دفع الهيئات والمنظمات الدولية إلى إطلاق مبادرات تشريعية وتنظيمية حثيثة تهدف إلى صون الطبيعة واستدامة مواردها المحدودة، وقد أدت هذه التحركات الدولية دوراً جوهرياً في ابتكار نماذج تسييرية وممارسات إدارية حديثة تسعى للتوفيق بين النشاط الاقتصادي وحماية البيئة، حيث برزت "إدارة الموارد البشرية الخضراء" كإحدى أهم هذه المقاربات الهادفة إلى خلق توازن مستدام بين متطلبات الإنتاج وضرورات الحفاظ على البيئة.

1.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء:

يُمثل مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تدمج بين الالتزامات البيئية ووظائف المورد البشري؛ حيث يُشير إلى الدور الوظيفي للممارسات البشرية في دعم الأجندة الإيكولوجية للمؤسسة وحماية مواردها الطبيعية من الاستنزاف. وتتجسد هذه الإدارة عبر عمليات وتقنيات منظمة تهدف لتقليص الأضرار البيئية الناتجة عن النشاط المؤسسي مع تعزيز الآثار الإيجابية في آن واحد، كما تُصنف كفرع أصيل من إدارة الموارد البشرية المستدامة التي تُعنى بمتطلبات التوازن البيئي، ويتم ذلك عبر توظيف الممارسات الإدارية (كالاستقطاب والتدريب والتحفيز) لتحقيق الأهداف التنظيمية "الخضراء" وترشيد استهلاك الموارد المتاحة، وتأسيساً على ذلك، فهي تمثل توجهاً حديثاً

يهدف لغرس ثقافة بيئية مسؤولة داخل السياسات التنظيمية لضمان الاستدامة الإيكولوجية للمؤسسة[1].

لقد تطرق الكثير من الباحثين إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء على أنها البرامج الفعلية لإدارة الموارد البشرية من عمليات وتقنيات والتي تطبق في المنظمات بغية الحد من الأثار السلبية وتعزيز الأثار البيئية الإيجابية، حيث يعرف كل من: (Yusoff) (Nejati)، (Kee)، (Amran)، إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها جزء من إدارة الموارد البشرية المستدامة التي تتعامل مع المتطلبات المرتبطة بالاستدامة البيئية، بينما يعرف كل من: (Jackson & Seo) على أنها تعني استخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية بغية تحقيق أهداف التنظيم الخضراء، وبالتالي لن تتمكن منظمات الأعمال من تحقيق ذلك ما لم تنتهج سياسات تعزز الاستخدام المستدام لمواردها ودمج القضايا البيئية ضمن أهدافها الاستراتيجية[2].

وتُعد إدارة الموارد البشرية الخضراء توجّهًا حديثًا في تسيير العنصر البشري يعتمد على دمج البعد البيئي داخل السياسات والممارسات الإدارية للمنظمة، بحيث تعمل على ترشيد استخدام الموارد وتعزيز الاستدامة عبر مجموعة من الممارسات ذات الطابع البيئي، مثل الاستقطاب والتوظيف ذي المعايير الخضراء، وبرامج التدريب الموجهة لترسيخ السلوك البيئي، ونظم تقييم الأداء التي تراعي الأبعاد البيئية، إلى جانب آليات التعويض والتحفيز التي تشجع السلوك المسؤول بيئيًا، وتنمية العلاقات المهنية الداعمة لهذا التوجه. وتهدف هذه المنظومة المتكاملة إلى غرس ثقافة بيئية لدى العاملين والقادة على حد سواء، بما ينعكس إيجابًا على الأداء البيئي للمؤسسة، ويسهم في نهاية المطاف في تحقيق ميزة تنافسية قائمة على مبادئ الاستدامة.

وتتمحور الغاية الاستراتيجية لنمط إدارة الموارد البشرية الخضراء (GMHR) حول الارتقاء برؤوس الأموال التنظيمية لضمان ديمومة سلاسل التوريد وتحقيق استدامة الكيان المؤسسي، وذلك عبر إرساء مواءمة دقيقة بين سياسات التسيير البشري والمستهدفات البيئية. وتبرز معوقات جوهرية مثل تدني مستويات الولاء المهني، أو فجوة المهارات التخصصية، وكذا قصور البرامج التأهيلية كحواجز بنيوية تعرقل مسار التحول نحو الاستدامة. ومن هذا المنطلق، بات لزاماً على المنظمات تركيز جهودها نحو تنمية "رأس المال الأخضر" كمسار حتمي لجني حزمة من المكاسب، تشمل تجويد الأداء التشغيلي، ترسيخ روح التعاون الجماعي، وإعادة صياغة الثقافة التنظيمية بما يخدم ترشيد الإنفاق وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة. كما تساهم هذه المقاربة في رفع معدلات الإنتاجية وضمان الاستخدام العقلاني للموارد الطبيعية، مع العمل على تقليص الأنشطة المفضية للتدهور البيئي وتوليد فرص وظيفية جديدة. وتتجلى "الكفاءة البيئية" هنا كنتاج للتكامل بين الأبعاد الإيكولوجية والجدوى الاقتصادية؛ حيث تعمل كمحفز لتطوير العمليات وتحويل المخلفات إلى مدخلات إنتاجية، مما يدفع عجلة الابتكار الأخضر ويمنح المنظمة ميزة تنافسية مستدامة. وقد كشفت الممارسة الميدانية عن وجود تفاعل عضوي بين الكفاءة البيئية وبرامج التدريب والتمكين الوظيفي، حيث تُعد الأبعاد المعرفية ركيزة أساسية لتعزيز الاستباقية البيئية، لاسيما في الاقتصادات الناشئة التي تنشد تحقيق توازن بين النمو الاقتصادي والإنتاج المستدام، وفي المحصلة،

تضطلع ممارسات المورد البشري بدور محوري في توجيه السلوك الفردي نحو تبني الاستراتيجية الخضراء للمنظمة عبر ثلاث مرتكزات سيادية: التأهيل البيئي، التمكين الإداري، والعمل بروح الفريق [3].

2.2 ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

تُمثّل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) حزمةً متكاملة من البرامج والعمليات والآليات التقنية التي يتم تطبيقها فعلياً داخل المؤسسة، بهدف الحد من التداعيات البيئية السلبية وتعظيم الأثر الإيكولوجي الإيجابي للنشاط المنظمي، وتتجسد هذه المنظومة في مجموعة من الوظائف الحيوية التي تدمج البعد البيئي ضمن الأطر التقليدية، حيث تشمل تحليل وتوصيف الوظائف بما يخدم التوجه الأخضر، وعمليات الاستقطاب والتوظيف والاختيار القائمة على معايير بيئية، إضافة إلى نُظم تقييم الأداء وإدارة المكافآت المرتبطة بالالتزام المستدام. كما تمتد هذه الممارسات لتشمل المساهمة المباشرة في تحقيق الاستدامة البيئية، وترتكز بشكل أساسي على برامج التدريب والتطوير الهادفة لرفع الوعي الإيكولوجي لدى العاملين، فضلاً عن تجويد برامج حياة العمل بما يضمن بيئة مهنية صحية ومستدامة.

وتتضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مجموعة من الأساليب التي تهدف إلى تعزيز البعد البيئي داخل المنظمة، حيث تشمل التوظيف المستدام، وبرامج التدريب الموجهة نحو الوعي البيئي، ونظم تقييم الأداء التي تراعي السلوكيات الداعمة لحماية البيئة، إضافة إلى آليات المشاركة الفعالة للموظفين والتحفيز المبني على الالتزام البيئي، كما ترتكز هذه الممارسات على الاستثمار في تنمية العاملين، وتحسين ظروف العمل والتوازن بين الحياة المهنية والخاصة، وتعزيز الصحة والسلامة في بيئة العمل، بما يضمن إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمليات، ويسهم في بناء ثقافة تنظيمية أكثر التزاماً بالاستدامة البيئية[4].

وتجمع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بين مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية التقليدية، مثل التوظيف والاختيار وتقييم الأداء والتدريب والتحفيز، لكنها تضيف إليها بعداً بيئياً يجعلها أكثر انسجاماً مع متطلبات الاستدامة. وتُعد هذه الممارسات، عندما تُصمَّم وتُطبَّق بكفاءة عالية، مصدراً مهماً للميزة التنافسية، لأنها تسهم في تلبية المعايير البيئية وتعزيز التوجه الأخضر داخل المنظمة، مما ينعكس إيجاباً على أدائها واستدامتها على المدى الطويل.

2-2-1التوظيف الأخضر: تُصنف منظمة العمل الدولية الوظائف الخضراء بوصفها أعمالاً لائقة تسهم بفاعلية في تقليص التداعيات البيئية المترتبة على أنشطة المؤسسات والقطاعات الإنتاجية، والوصول بها إلى مستويات مستدامة. وتتمثل هذه الوظائف في المهام التي تُعنى بحماية النظم الإيكولوجية وإعادة تأهيلها، مما يحفز نشوء جيل مهني مبتكر يدرك مخاطر التلوث ويمتلك القدرة على ابتكار بدائل عملية تلبي متطلبات سوق العمل، كما يدمج هذا المفهوم المزايا البيئية مع مقومات العمل الكلاسيكية كالأجور، والرفاهة المهنية، والحماية الاجتماعية، مع رسم سياسات ترويجية تدعم هذا النمط الوظيفي المستحدث، ويُمثل التوظيف الأخضر منظومة متكاملة تضع البعد البيئي في صدارة الأولويات التنظيمية، انطلاقاً من القناعة بأن بناء سمعة كمؤسسة "صديقة للبيئة" يعد أداة استراتيجية لاستقطاب المواهب

والكفاءات النوعية ودعم التوجهات الإدارية البيئية. ويتم ذلك عبر التحقق من مدى إدراك المتقدمين للثقافة البيئية الخاصة بالمنظمة وانسجامهم معها. كما يمكن للمنظمة تجسيد هذا الالتزام واقعياً من خلال تبني تقنيات "التوظيف الافتراضي"؛ التي تسمح باستيفاء كافة إجراءات الانتقاء وإجراء المقابلات عبر الوسائط الإلكترونية والرقمية، مما يقلل من الحاجة للتنقل ويسهم مباشرة في خفض الانبعاثات الكربونية المرتبطة بعمليات التوظيف التقليدية[5].

2-2-2التدريب والتطوير الأخضر: يتطلّب تنفيذ مبادرات الإدارة الخضراء امتلاك العاملين في المؤسسات مستوى متقدماً من المهارات التقنية والإدارية، نظراً لما تواجهه الشركات اليوم من تنافس شديد وتطورات متسارعة في مجالات الابتكار. وهذا يستوجب توفير برامج تدريبية فعّالة تعزّز قدرات العاملين وترفع وعيهم البيئي، بما يدعم جاهزيتهم للتعامل مع التحولات التقنية والإدارية المتلاحقة، كما يسهم هذا الاستثمار في الموارد البشرية في تمكين المنظمة من بناء ميزة تنافسية مستدامة تستند إلى كفاءات بشرية قادرة على مواكبة التطور وتحقيق الأهداف البيئية والتنظيمية معاً.

يرى كل من (Tareq & Rosima) أن تطوير المعارف والمهارات والسلوكيات البيئية الإيجابية يتم أساساً عبر التدريب، باعتباره الأداة المحورية في إعداد موظفين ذوي كفاءات متعددة وقادرين على الإبداع والابتكار، مما يعزز القدرة التنافسية للمنظمة. ويقتضي التدريب الأخضر أن يشمل مختلف القضايا البيئية والاجتماعية على مستوى المؤسسة ككل، موجهاً للعاملين الجدد والقدامى على حد سواء من خلال توضيح رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها البيئية، كإنتاج منتجات صديقة للبيئة وتقليل الانبعاثات المسببة للاحتباس الحراري. كما يتطلب نجاح هذه البرامج تخطيطاً دقيقاً يتناسب مع طبيعة كل وظيفة. ويسهم التدريب الأخضر في تحقيق عدة نتائج إيجابية أبرزها الحد من النفايات الصناعية، وترشيد استخدام الموارد والطاقة، وتقليل عوامل التدهور البيئي، إضافة إلى تعزيز مشاركة العاملين في حل المشكلات البيئية ودعم التنسيق مع أنظمة المكافأة الخضراء[6].

2-2-3تقييم الأداء الأخضر:

يُعرّف تقييم الأداء البيئي بوصفه إطاراً منهجياً يهدف إلى دعم القرارات الإدارية المتعلقة بالبعد الإيكولوجي للمؤسسة. وتتم هذه العملية من خلال اختيار مؤشرات دقيقة، وجمع البيانات وتحليلها، ثم تحويلها إلى معلومات قيمة تُقاس وفقاً لمعايير الأداء البيئي المعتمدة، مع ضمان التوثيق الدوري وتطوير هذا المنهج باستمرار. ولا تقتصر هذه العملية على الجوانب الإجرائية، بل تمتد لتشمل أبعاداً معرفية وتفاوضية، مما يجعلها أداة فعالة سواء استُخدمت بشكل مستقل أو كجزء من نظام متكامل للإدارة البيئية.

وتواجه المؤسسات تحديات جوهرية عند تبني هذا النهج، تكمن في صياغة معايير قياس دقيقة وشاملة لكافة المستويات التنظيمية، فضلاً عن صعوبة استخلاص بيانات نوعية حول مدى التزام المديرين بالمستهدفات البيئية. ولضمان نجاح هذه النظم، يتوجب على المنظمة دمج تقييم الأداء بالوصف الوظيفي مع تحديد مهام وغايات خضراء واضحة. ويضطلع المديرون هنا بدور حيوي من خلال تحفيز العاملين على تقديم مبادرات وأفكار بيئية تُدرج ضمن أهدافهم السنوية، مما ينعكس مباشرة على نتائج تقييمهم. ويهدف هذا التوجه إلى ضمان انسجام مخرجات الموارد البشرية مع الرؤية البيئية العامة للمنظمة.

وعلى الصعيد العالمي، قامت العديد من المؤسسات (خاصة في الولايات المتحدة) بدمج المعايير الإيكولوجية ضمن أنظمة تقييم موظفيها. ويتم تعزيز ذلك من خلال ترسيخ ثقافة التعلم البيئي، واستخدام نظم معلومات خضراء متطورة، وتفعيل المراجعات الدورية للحصول على بيانات دقيقة تربط بين الأداء الإداري والنتائج البيئية[7].

أما فيما يخص رأي الباحث، فإن التقييم الأخضر يمثل الأداة السيادية لفرض التوجه البيئي؛ وذلك عبر ربط المعايير الإيكولوجية بالتقييمات السنوية ونظام العلاوات والمكافآت المستقبلية، حيث أنَّ هذا الربط المادي والمعنوي يضمن تحقيق الاستدامة حتى في حال غياب الرغبة الذاتية لدى بعض الموظفين، كما يسمح للمؤسسة باستقطاب الكفاءات وضمان انضباط العناصر غير المهتمة إزاء الممارسات الخضراء.

2-2-4 المكافآت الخضراء:

تُصنف التعويضات الخضراء كآلية استراتيجية تهدف إلى منح المورد البشري حوافز مالية ومعنوية لقاء مساهماتهم الملموسة في بلوغ الغايات الإيكولوجية للمؤسسة. وتعمل هذه المنظومة التحفيزية على تعميق الالتزام الوجداني للموظف، مما يدفعه لتبني سلوكيات مهنية تتسم بالمسؤولية البيئية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تجويد مخرجات الأداء البيئي المستدام، وتتجسد هذه الممارسة عند قيام العاملين بمهام وظيفية ذات أثر بيئي إيجابي، مثل الانخراط في عمليات تدوير النفايات الصناعية، حيث يتم تثمين مجهوداتهم بمكافآت مجزية. وفي هذا الصدد، استندت دراسة (Taylor et al) - التي شملت 16 منظمة موزعة على 5 دول - إلى أنَّ المؤسسات التي تدمج الحوافز البيئية ضمن هيكلها الإداري تظهر ميلاً واستجابة أعلى لتطبيق ممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية بفاعلية.[8]

2-3.التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الخضراء:

بالرغم من الأهمية الكبيرة لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وما تتركه من آثار إيجابية على المنظمات والمجتمع، ولا سيما في تعزيز التنمية المستدامة، إلا أنها تواجه عدداً من التحديات التي قد تعرقل تطبيقها بفعالية. ومن أبرز هذه التحديات عدم تحمّس بعض الموظفين لتبني الممارسات الخضراء، وصعوبة تطوير والحفاظ على ثقافة الموارد البشرية الخضراء كونها عملية طويلة الأمد، بالإضافة إلى أن المرحلة الأولية لتنفيذ هذه الممارسات قد تتطلب استثمارات مرتفعة وعوائد منخفضة. كما يمثل توظيف وتدريب الموظفين على هذه الممارسات مهمة صعبة، فضلاً عن صعوبة تقييم الأداء الأخضر وتحويل سلوك الموظفين من الممارسات التقليدية إلى الممارسات الخضراء في فترة قصيرة. ويواجه المتخصصون في الموارد البشرية تحدياً إضافياً في اختيار وتطوير قادة المستقبل، ما يستلزم إنشاء هياكل عمل جديدة، وإعداد عمليات تشغيل وأدوات خضراء، وتنمية التفكير البيئي لدى الموظفين. كما قد تصطدم برامج التدريب بمقاومة بعض الموظفين الرافضين للتغيير، متمسكين بالممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية، مما يزيد من صعوبة تطبيق هذه المبادرات بفعالية.[9]

3-مفهوم الأداء المستدام:

بالرغم من كثافة التراكم المعرفي والزخم البحثي الذي شهده حقل الأداء المستدام، إلا أنَّ الجدل الأكاديمي لم يفضِ بعد إلى بلورة تعريف جامع أو إرساء إجماع مفاهيمي موحد

حول ماهيته الدقيقة حتى الآن، وانطلاقاً من قراءة تحليلية في الأدبيات الإدارية الرصينة التي استعرضت هذا المصطلح، سنعمل في هذا المبحث على تقديم مقاربة تعريفية شاملة، مع استعراض الأبعاد البنيوية والمزايا النوعية التي تُشكل هذا المتغير التنظيمي وتمنحه طابعه الاستراتيجي.

1-3. تعريف الأداء المستدام:

هناك عدة تعاريف قدمت حول مصطلح الأداء المستدام يمكن أن نذكر منها ما يلي:

لقد نشأ مفهوم "الأداء المتميز"، "الأداء الشامل" أو "الأداء المستدام" للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء مؤسسات على أسس متفوقة تحقق لها فرص لمواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية، وتكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية والتفوق في الأسواق وتحقيق الفوائد لأصحاب المصلحة من مالكين وعاملين بها ومتعاملين معها والمجتمع بأسره، ويعتبر الأداء المستدام نتيجة كمية محصلة من طرف شخص أو مجموعة من الأشخاص بعد بذل جهد معين، ويتم الحكم عليه بالجيد، أو الأمثل، وهناك من يرى بأن الأداء المستدام يعني أحسن نظام لاستخدام وتخصيص الموارد بين العملاء، العمال، والمساهمين، والغرض منه تقوية وتدعيم النظام البيئي الرأسمالي، فحسب هذا الأخير يرتكز الأداء المستدام على أربع أعمدة أساسية[10]:

- القيم من أجل القدرة على البقاء.
- السوق بغرض التنافسية.
- الأفراد لتحقيق الإنتاجية.
- التخصص في المهن من اجل تحقيق المردودية.

ويُنظر للأداء بوصفه منظومة متكاملة لا تنحصر في المخرجات النقدية أو تعظيم عوائد المساهمين فحسب، بل تمتد ديمومته لتشمل الاستجابة لاحتياجات الكوادر البشرية، والمجتمع المحلي، والعملاء، فضلاً عن حماية المنظومة البيئية ومراعاة تطلعات الأجيال المستقبلية.[11]

1-1-3 مفاهيم مرتبطة بالأداء المستدام: يجد المتمعن في الأدبيات التي يتبناها الباحثون بخصوص الأداء المستدام، كالأداء الشامل وأداء الاستدامة، والأداء الاجتماعي والأداء العادل، نوجزها في الآتي[12]:

1-1-1-3الأداء الشامل: يكون الأداء شاملا إذا كان ملما بتطلعات جميع الأطراف ذات المصلحة وليس مجرد الوقوف عند تطلعات المساهمين وملاك المؤسسة، حيث تقاس بمدى جاذبيته للاستثمارات الأخلاقية ولمدى حصوله على تقييم مقبول من قبل وكالات التنقيط الاجتماعي.

2-1-1-3الأداء العادل: تأتي فكرة العدالة في الأداء انطلاقا من مبدأ توزيع القيم على الأطراف ذات المصلحة على أساس درجة مساهمتها في ذلك، حيث أن هذه العدالة تتطلب العودة لمبادئ العدالة في التوزيع التي جاء بها " راولس" والتي تستمد جذورها من الإدارة الأخلاقية وهو ما يستدعي الأخ على الأقل بمفهوم الحوكمة الاجتماعية.

3-1-1-3الأداء الاجتماعي: يطلق عليه البعض تسمية أداء المسؤولية الاجتماعية، على غرار "وود" التي تشير إلى أن الأداء الاجتماعي أو المجتمعي هو تصميم تنظيمي لمبادئ المسؤولية المجتمعية، أي انه يتجسد ويتلخص في نواتج ممارسة المسؤولية المجتمعية للمنظمة أو نواتج ممارسة مختلف مسؤوليات المنظمة تجاه المجتمع.

3-1-2أبعاد الأداء المستدام:

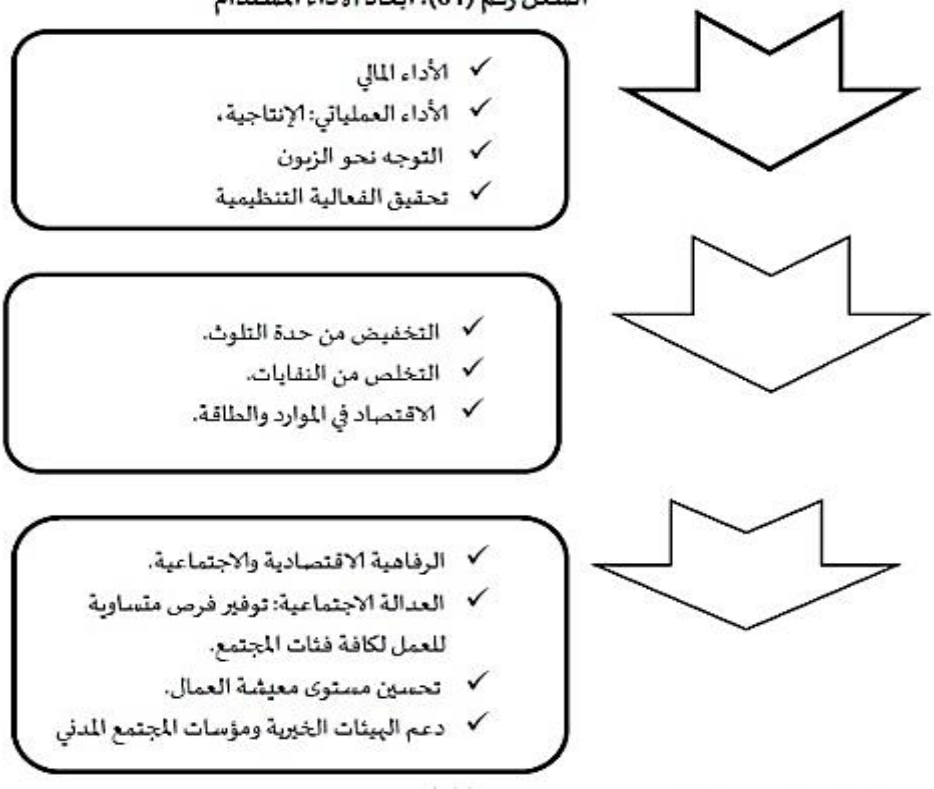
يتفق معظم المختصين والباحثين على أن جوهر الأداء المستدام يكمن في قدرة المنظمة على المزاوجة والتكامل بين المحاور الثلاثة الكبرى للتنمية المستدامة. وبناءً على ذلك، يمكن استعراض المكونات الهيكلية التي تُشكل مخرجات هذا الأداء وتجسد أركانه الجوهرية على النحو التالي:[13]

3-1-2-1 الأداء الاقتصادي: يشير الأداء الاقتصادي في إطار الاستدامة إلى قدرة المنظمة على تحقيق الفوائد القصوى مع تقليل استهلاك الموارد، إذ يمثل الركيزة الأساسية لتحقيق الأداء المستدام. ولا يقتصر هذا المفهوم على توليد الإيرادات والأرباح، بل يشمل الاستخدام الكفؤ للموارد، الحفاظ عليها من الهدر، وتشجيع المشاريع الفردية والجماعية التي تخدم المصلحة العامة، إضافة إلى تطوير المهارات والقدرات بما يعزز الاستغلال الرشيد للموارد.

3-1-2-2الأداء الاجتماعي: يرتكز هذا البعد على بناء جسور التكامل الاستراتيجي بين الفاعلين المؤسسيين في شتى المجالات، سواء عبر تبادل المعارف التقنية، أو عقد الشراكات البحثية والاستثمارية، كما يتجلى في الدور المحوري الذي تلعبه المؤسسة ضمن نسيجها المجتمعي من خلال دعم الأنشطة الثقافية والاجتماعية التي تخدم التنمية المحلية، وهو ما يجسد جوهر المسؤولية الاجتماعية للمنظمة، ويُعد الأداء الاجتماعي ترجمةً عملية لمنظومة القيم التي تتبناها المنظمة تجاه محيطها، لاسيما فيما يتعلق بالارتقاء بالمستوى المعيشي للعملاء والفئات الهشة، وتوفير فرص نمو متكافئة لمختلف شرائح المجتمع، فضلاً عن تجويد المنتجات المقدمة؛ حيث يُقاس نجاح هذا الأداء بمدى تلاحم المورد البشري الداخلي ومعدلات الرضا الوظيفي المحققة.

3-1-2-3 بالأداء البيئي: ينصرف هذا المفهوم إلى الدور الاستباقي والمساهمة الفاعلة التي تضطلع بها المنظمة في سبيل صون البيئة من التهديدات الإيكولوجية، ويُمثل الأداء البيئي المحصلة النهائية لنتائج التفاعل بين المؤسسة ومحيطها الطبيعي، حيث يتجسد في جملة المبادرات والسياسات الرامية إلى الحماية البيئية، وترشيد استغلال الثروات الطبيعية، وضمان استدامتها عبر آليات الصيانة والتدوير. وتأسيساً على التحليل السابق، يتضح لنا أن الأداء المستدام يُمثل "بناءً شمولياً" يدمج في طياته الركائز الأساسية للتنمية المستدامة، كما يعكس الكفاءة التنظيمية في بلوغ النتائج التي تتسق مع الغايات الاستراتيجية والأهداف المسطرة ضمن الخطط التنموية المستدامة.

الشكل رقم (01): أبعاد الأداء المستدام



المصدر: العايب عبد الرحمان، مرجع سابق، ص161

3-2.قياس وتقييم الأداء المستدام

تعد عملية قياس وتقييم الأداء المستدام داخل منظمات الأعمال سيرورةً إداريةً معقدةً وذات أبعادٍ متداخلة؛ إذ يتطلب الأمر قياس وتحليل مختلف الركائز والمكونات الجوهرية التي تُشكّل هذا الأداء في كليّته. كما تجسد قياساته المتعددة في[14]:

أولا: قياس الأداء الاقتصادي: تعكس عملية قياس الأداء الاقتصادي قدرة الإدارة العليا على استغلال وسائل الإنتاج بكفاءة لتحقيق الأهداف المحددة، من خلال تشخيص الانحرافات والاختناقات وإيجاد حلول فعّالة لها، مع توثيق دقيق للبيانات والمعلومات المتعلقة بالأداء وظروف العمل وسلوك العاملين لتجنب الأخطاء مستقبلاً وتعظيم الجوانب الإيجابية قدر الإمكان. وتهدف هذه العملية إلى الوقوف على مستوى إنجاز المنظمة للمهام الموكلة إليها مقارنة بخططها الإنتاجية، وتحديد مسؤولية كل قسم عن مواطن الضعف والخلل عبر قياس إنتاجيته، مما يعزز المنافسة بين الأقسام لتحسين الأداء العام، فضلاً عن مساعدة المستويات الإدارية في معرفة أسباب الانحرافات واتخاذ الإجراءات الإصلاحية اللازمة.

ثانيا: قياس الأداء الاجتماعي: تتمحور الإشكالية الجوهرية التي تكتنف تعقيدات قياس وتقييم المخرجات الاجتماعية للمؤسسة في غياب التوافق الأكاديمي والمهني حول محددات القياس الموحدة وآليات استيفاء البيانات، حيث أنَّ الضبابية المفاهيمية التي تحيط بماهية "الأداء

الاجتماعي"، مضافاً إليها الافتقار لنمطية وحدات القياس المشتركة، قد ألقى بظلاله على مساعي بناء مؤشرات بنيوية متفق عليها قادرة على رصد هذا المتغير وتقييمه بفاعلية.

ثالثا: قياس الأداء البيئي: استناداً إلى معايير المواصفة الدولية (ISO 14031)، يُعرف تقييم الأداء البيئي بوصفه إطاراً منهجياً يسعى لترشيد الصناعة القرارية بخصوص الالتزامات الإيكولوجية للمؤسسة؛ وذلك من خلال انتقاء مصفوفة من المؤشرات، ومعالجة البيانات وتحليلها، ثم تقييم المعلومات بموجب معايير مرجعية، مع ضمان التدفق المعلوماتي والفحص المستمر لتطوير هذا النهج.

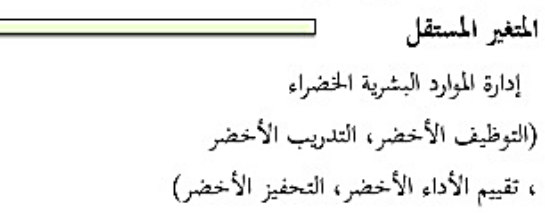
وإذا كانت عملية رصد الأداء البيئي تُحكم بموجب أولوياتها الاستراتيجية في إنجاح الخطط البيئية، فإننا نلحظ ميلاً لدى المؤسسات نحو تبني "المؤشرات الرقمية" القادرة على رصد التحولات الدقيقة بدلاً من المؤشرات الوصفية. بيد أنَّ القيمة التحليلية للأرقام لا تكتمل إلا باستيعاب دلالاتها ضمن السياق التنظيمي العام، وهو ما يُضفي طابعاً من التعقيد على عملية القياس نظراً لتباين مستويات الأداء وصعوبة حصر البيانات اللازمة لصياغة المؤشرات البيئية بالدقة والنمذجة المطلوبة.

4-الجانب التطبيقي:

يستعرض هذا المبحث قراءة وصفية وتحليلية للمحاور الجوهرية للدراسة، والمتمثلة في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) وأبعاد تأثيرها في تعزيز الأداء المستدام؛ وهي الأبعاد التي مثّلت الركيزة الأساسية في تصميم النموذج البحثي واشتقاق فرضياته وتفسير معلماته الإحصائية من خلال توظيف مجموعة من الاختبارات المنهجية الرصينة. ولتوضيح ذلك، تم تقسيم المبحث وفق المسار الآتي:

4-1.وصف متغيرات البحث وتشخيصها:

الشكل 02: نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الباحث

يُستخلص من المعطيات البنائية لهذا النموذج الجوانب المنهجية الآتية:

يشتمل التصميم المقترح على متغيرين جوهريين؛ أولهما المتغير المستقل المتمثل في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، والتي تتفرع إلى أربعة محاور استراتيجية: (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، والتحفيز الأخضر). أما ثانيهما فهو المتغير التابع والمتمثل في الأداء المستدام، والذي يتشكل بدوره من ثلاثة أبعاد تكاملية هي: (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، والأداء البيئي).

تُشير مسارات المخطط إلى افتراض وجود دور تأثيري مباشر لكل ممارسة خضراء (التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، والتحفيز) في صياغة وتعزيز كل بُعد من أبعاد الأداء

المستدام بشكل منفرد، مما يسمح في المحصلة النهائية بتحديد القوة التفسيرية والدور الإجمالي للمتغير المستقل في المتغير التابع بكافة أبعاده.

وللإجابة على التساؤل:

*ما مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية الخضراء في تفعيل الأداء المستدام؟ حللت النتائج وكما في الجدول رقم (1) النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لممارسات الموارد البشرية الخضراء في المنظمة المبحوثة، إذ أفرزت النتائج أن هنالك نسبة اتفاق مقبولة، وهذا ما تؤشره نسب الاتفاق الكلي للأبعاد، إذ نلاحظ من بين أهم المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الايجابي على المستوى الكليُ بعد التدريب الأخضر جاء بنسبة اتفاق (55%) وسط حسابي (2.70) وانحراف معيار (2.71) مقارنة بباقي الأبعاد الأخرى وهو أعلى من الوسط الفرضي (2)، ومن بين أهم المؤشرات التي عززت أعلى نسبة اتفاق ايجابي بعد التوظيف الأخضر المؤشر (x2) بنسبة اتفاق (53%) وبوسط حسابي (2.33) وانحراف معياري (0.79) والمؤشر (x6) لبعد التدريب الأخضر بنسبة اتفاق (64%) وبوسط حسابي (2.59) وانحراف معياري (0.69) والمؤشر (x7) لبعد تقييم الأداء الأخضر بنسبة اتفاق (72%) وبوسط حسابي (2.66) وانحراف معياري (0.58) والمؤشر (x10) لبعد التدريب الأخضر بنسfة اتفاق (44%) وبوسط حسابي (2.30) وانحراف معياري (0.70) بالإضافة تم اختبار (T) لعينة واحدة واظهرت النتائج ان جميعها أقل من مستوى المعنوية (0.05)، كما تبين لنا أيضا وجود مستوى متوسط للأداء المستدام في المؤسسات، حيث بلغ متوسط حسابه (3.22) وبانحراف معياري (0.67).

الجدول رقم 01: تحليل إجابات افراد العينة حول متغير الدراسة

البعد	ث	المؤشرات	نسبة الاتفاق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	SIG
المتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية الخضراء							
التوظيف الأخضر	X1	تعلن المؤسسة عن احتياجها من العاملين باستمرار	%47	2.22	0.83	4.6	.001
	X2	تعتمد المؤسسة سياسات بيئية عند تعيين العاملين	53%	2.33	0.79	4.8	.001
	X3	تختار المؤسسة العاملين الذين يمتلكون سلوكات تدعم التوجه البيئي	39%	2.13	0.79	4.8	.001
المؤشر الكلي			46%	2.23	0.07	5.1	.000
التدريب الأخضر	X4	تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية قبل وضع الخطة التدريبية	47%	2.37	0.74	5.2	.000
	X5	توجد في المؤسسة خطط سنوية لتدريب العمال	53%	2.41	0.91	5.6	.000
	X6	تعلن المؤسسة الندوات والدورات التدريبية عبر	64%	2.59	0.69	5.9	.000

		مواقعها الالكترونية باستمرار					
المؤشر الكلي			55%	2.70	0.71	5.7	.000
تقييم الأداء الأخضر	X7	تمتلك المؤسسة مؤشرات لتقييم أداء العاملين الأخضر	72%	2.66	0.58	4.9	.001
	X8	يتوافر لدى المؤسسة مواقع الكترونية لتقييم أداء العاملين الأخضر	58%	2.58	0.50	5.7	.000
	x9	يوجد في المؤسسة إجراءات تسهم في دعم أداء العاملين الأخضر	33%	2.11	0.74	4.6	.001
المؤشر الكلي			54%	2.45	0.61	5.6	.000
الحوافز الخضراء	X10	تمنح المؤسسة الحوافز على أساس أدائهم	44%	2.30	0.70	5.3	.000
	X11	تعتمد المؤسسة على معيار الاقدمية في منح الحوافز	41%	2.19	0.78	4.8	.001
	X12	تربط المؤسسة تقديم الحوافز بتحقيق الهدف المسطر	%44	2.27	0.74	5.1	.000
المؤشر الكلي			%43	2.25	0.74	4.9	.001
المتغير التابع: الأداء المستدام							
المجموع الكلي			3.22	0.67	/	/	/

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الاحصائي spss 20

يُعطي هذا المؤشر دلالةً قوية على تنامي مستويات الإدراك البيئي والالتزام الإيكولوجي لدى المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة؛ حيث برز التدريب الأخضر كأكثر الممارسات فاعلية في صقل مهارات الموظفين وتوجيه سلوكياتهم المهنية نحو اعتماد أطر عمل مستدامة تضمن الحد من الانعكاسات السلبية على المنظومة البيئية.

2-4 اختبار صحة الفرضيات ومناقشتها:

الجدول 02: ابراز العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام

المتغيرات	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار	
التوظيف الأخضر	0.42	0.17	0.41	**الأداء المستدام**
التدريب الأخضر	0.58	0.33	0.42	
تقييم الأداء الأخضر	0.38	0.14	0.26	
التحفيز الأخضر	0.61	0.38	0.45	
إدارة الموارد البشرية الخضراء	0.47	0.22	0.39	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الاحصائي spss 20

تظهر نتائج التحليل الإحصائي من خلال الجدول 02، وجود علاقة ارتباط موجبة ودون المتوسط بين إدارة الموارد البشرية والأداء المستدام، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما

0.47 بينما بلغ معامل التحديد 0.22 اي ان ما قيمته 22.8% من التغيرات الحاصلة في الأداء المستدام سببها إدارة الموارد البشرية الخضراء، كما يدل معامل الانحدار 0.39 على وجود علاقة طردية بين متغيري الدراسة، حيث كلما زادت إدارة الموارد البشرية الخضراء بوحدة واحدة زاد الأداء المستدام ب 0.39 وحدة، وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسية والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة يبرز مساهمة إدارة الموارد البشرية وممارستها في تعزيز الأداء المستدام.

5-الخاتمة:

عقب استعراضنا وتحليلنا لمختلف الأبعاد النظرية المرتبطة بمتغيري الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام، تبيّن لنا أن المنظمات الاقتصادية الطليعية تولي اهتماماً فائقاً برأسمالها البشري، وتبذل جهوداً حثيثة للاستثمار فيه، انطلاقاً من قناعتها الراسخة بأن الكوادر البشرية هي المحرك الجوهري لضمان البقاء، وتحقيق المردودية، والنمو، والديمومة. إنَّ واقع المؤسسات المعاصرة يمر بتحولات هيكلية عميقة وتحديات متسارعة في شتى الأصعدة، وهو ما وضع هذه الكيانات في سياق تنظيمي لم يعد فيه الأداء النمطي كافياً لمجابهة تداعيات تلك التقلبات، بل أضحى من الضروري العمل على تجويد واستدامة مخرجاتها لضمان الاستمرارية وبلوغ المقاصد الاستراتيجية المنشودة.

وفي هذا الإطار، يبرز التدريب والتحفيز الأخضر كأدوات استراتيجية تساهم في الارتقاء بمستوى الأداء المستدام؛ إذ يُعدُّ التدريب البيئي الآلية الأنجع لتأهيل وصقل مهارات المورد البشري الأخضر، وإمداده بالمعارف الحديثة الكفيلة بتطوير كفاءته المهنية، مما يصب في مصلحة تعزيز استدامة المنظمة. وبالمثل، يضطلع التحفيز الأخضر بدور محوري في حياة الموظف، حيث يعمل على ضبط مساراته السلوكية وتشكيل توجهاته الإيجابية، وباعتباره قوة دافعة للعمل ومحفزاً للتميز، فإنه يسهم في رفع فاعلية العامل وترسيخ الأداء المستدام للمؤسسة، وبالتالي فإن هندسة برامج التدريب والتحفيز تُمثل مداخل إدارية عصرية تهدف إلى استدامة الأداء التنظيمي وتطويره. وفي الختام، نجدد التأكيد على أنَّ تأهيل وتحفيز الكوادر البشرية وفق المنظور الأخضر يلعب دوراً حاسماً في تعزيز الأداء المستدام بمحاوره الثلاثة: الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية داخل المؤسسات الاقتصادية.

النتائج المتوصل اليها:

*كشفت مخرجات الدراسة الميدانية أنَّ المستوى الإجمالي لتبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات محل البحث جاء بدرجة جيدة، وهو ما يعكس امتلاك هذه الكيانات درجة مقبولة من الالتزام الإجرائي بتطبيق آليات التوجه الأخضر في ممارساتها الإدارية.

*أثبتت الدراسة وجود ارتباط طردي موجب بين منظومة إدارة الموارد البشرية الخضراء بمختلف أبعادها وبين تعزيز مستويات الأداء المستدام داخل المؤسسات المبحوثة.

*أبانت المعالجة الإحصائية للبيانات عن وجود أثر دال إحصائياً يجسد مساهمة الممارسات الخضراء في ترسيخ الأداء المستدام، مما يزكي صحة الفرضية الجوهرية للبحث؛ وعليه يتبين أنه كلما ارتفع منسوب الامتثال لممارسات GHRM، تعاظمت كفاءة الأداء المستدام المحقق فعلياً.

*خلص التحليل النظري والتحقق الميداني إلى الدور المحوري والحاسم الذي تضطلع به حزمة الممارسات الخضراء (التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، والتحفيز) في الارتقاء بمخرجات الاستدامة الشاملة والفاعلة للمنظمات الاقتصادية.

التوصيات والاقتراحات:

في ضوء المخرجات التي أفضت إليها الدراسة، نطرح جملة من التوصيات:

*حتمية التوسع في تبني نماذج إدارية مستحدثة ضمن ممارسات GHRM؛ لدورها الجوهري في ترشيد الإنفاق التشغيلي وتعزيز الملاءمة البيئية للمنظمة.

*يتعين على المؤسسات والهيئات الفاعلة مأسسة الثقافة الإيكولوجية وتجذير الوعي البيئي لدى المورد البشري، عبر تكثيف الندوات التخصصية، والإصدارات التوعوية، وتصميم برامج تدريبية خضراء متطورة.

*استثمار مخرجات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام كركيزة أساسية لدعم مسارات التطوير والابتكار الأخضر في المنظمة.

*ضرورة تفعيل بروتوكولات التعاون مع المؤسسات الأكاديمية والبحثية والجامعات المتخصصة؛ للاستفادة من الخبرات العلمية الرصينة في تطوير وتحديث حزمة الممارسات الخضراء المطبقة ميدانياً.

*العمل على بلورة معايير بيئية قياسية (وطنية أو دولية) ودمجها ضمن نُظم تقييم الأداء السنوي، لضمان اتساق السلوك الوظيفي الفعلي مع التوجهات الصديقة للبيئة.

*تسريع وتيرة التحول الرقمي وتوظيف التكنولوجيات الحديثة في دعم العمليات الإدارية والإنتاجية لتقليل البصمة الكربونية.

*ينبغي على الإدارة العليا صياغة رؤية ورسالة استراتيجية واضحة تدعم التحول نحو GHRM، مع تفعيل آليات تحفيزية نوعية ترفع الروح المعنوية وتُعزز الولاء البيئي والالتزام المهني لدى العاملين.

المراجع:

[1]-عماري سمير، **دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء الإبداعي، دراسة حالة المؤسسات الصناعية الكهرو منزلية بولاية سطيف**، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، المجلد 051ن العدد 02، 2021، ص 425

[2]-أحمد بلالي، يحضيه سملالي، **ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية**، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة حمه لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد 08، العدد 02، 2018، ص 117

3-د-ايناس أحمد إسماعيل، **دور الإدارة الخضراء للموارد البشرية في تحقيق سياسات الاقتصاد الأخضر للتنمية المستدامة- دراسة ميدانية على الجهات المعنية بالتنمية المستدامة في مصر-**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مدرسة إدارة الأعمال ، معهد الجيزة العالي للعلوم الإدارية، 2021، ص ص 539-540

4-بصير خلف خزعل، لمياء محمد جاسم المشهداني، أحمد راكان محمد الطيار، **ممارسات الموارد البشرية الخضراء GHRMوأثرها في تعزيز القدرات الجوهرية الخضراء: CCGدراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام والشعب والوحدات في رئاسة جامعة الموصل**، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 11، العدد 03، نوفمبر 2020، ص 277

[5]- **أحمد إبراهيم أبو سن، سناء جاد الله الشيخ الطاهر، توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على الإبداع في القطاع الصناعي في السودان**، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد الثالث، العدد السابع، يوليو 2019، ص 87

[6]-مناف عبد المطلب احمد، **أثر ممارسات أدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المنظمة: دراسة استطلاعيه لأراء عينة العاملين في مستشفيات مدينة الرمادي**، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الانبار / كلية الإدارة والاقتصاد المجلد 11، العدد 26، 2019، ص 425

[7]-علاء ميشيل الحداد، **أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الموارد البشرية-دراسة ميدانية على شركات القطاع الخاص السوري-**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2020، ص ص 25-26

[8]- بصير خلف خزعل، لمياء محمد جاسم المشهداني، أحمد راكان محمد الطيار، **مرجع سابق**، ص 280

9-عماري سمير، مرجع سابق، ص 428

10-عبد الحفيظ قارة، كمال قاسمي، **دور رأس المال البشري في تحقيق الأداء المستدام بالمؤسسات الاقتصادية –دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات بولاية مسيلة-مجلة** مجاميع المعرفة، المجلد 06، العدد 01، أفريل 2020، ص 185

11-العايب عبد الرحمان، **التحكم في الأداء الشامل للمنظمة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف الجزائر، ، 2010/2011ص 159

12-كشاط أنيس، **الأداء المستدام لمنظمات الأعمال: دراسة في نماذج القياس والافصاح**، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 05، العدد 02، ديسمبر 2020، ص ص 148-149

-13Bendenidina Saïd،**The Role of Economic intelligence in improvingsustainable performance in the business organisations (fieldstudy)**, phd thèses Thiard phase Division : Management , specialty Organisations Management, Ziane Achour University of Djelfa, Faculté of Economic Sciences, Commercial Science and Management Science, 2019-2020, p 93-94

--14Bendenidina Saïd,**op-cit**, p p 100-101

---

[1]-عماري سمير، **دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء الإبداعي، دراسة حالة المؤسسات الصناعية الكهرو منزلية بولاية سطيف**، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، المجلد 051ن العدد 02، 2021، ص 425

[2]-أحمد بلالي، يحضيه سملالي، **ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية**، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة حمه لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد 08، العدد 02، 2018، ص 117

[3]-د-ايناس أحمد إسماعيل، **دور الإدارة الخضراء للموارد البشرية في تحقيق سياسات الاقتصاد الأخضر للتنمية المستدامة- دراسة ميدانية على الجهات المعنية بالتنمية المستدامة في مصر-**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مدرسة إدارة الأعمال ، معهد الجيزة العالي للعلوم الإدارية، 2021، ص 539-540

[4]-بصير خلف خزعل، لمياء محمد جاسم المشهداني، أحمد راكان محمد الطيار، **ممارسات الموارد البشرية الخضراء GHRMوأثرها في تعزيز القدرات الجوهرية الخضراء: CCGدراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام والشعب والوحدات في رئاسة جامعة الموصل**، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 11، العدد 03، نوفمبر 2020، ص 277

[5]- **أحمد إبراهيم أبو سن، سناء جاد الله الشيخ الطاهر، توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على الإبداع في القطاع الصناعي في السودان**، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد الثالث، العدد السابع، يوليو 2019، ص 87

[6]-مناف عبد المطلب احمد، **أثر ممارسات أدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المنظمة: دراسة استطلاعيه لأراء عينة العاملين في مستشفيات مدينة الرمادي**، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الانبار / كلية الإدارة والاقتصاد المجلد 11، العدد 26، 2019، ص 425

[7]-علاء ميشيل الحداد، **أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الموارد البشرية-دراسة ميدانية على شركات القطاع الخاص السوري-**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2020، ص ص 25-26

[8]-بصير خلف خزعل، لمياء محمد جاسم المشهداني، أحمد راكان محمد الطيار، **مرجع سابق**، ص 280

[9]- عماري سمير، مرجع سابق، ص 428

[10]-عبد الحفيظ قارة، كمال قاسمي، **دور رأس المال البشري في تحقيق الأداء المستدام بالمؤسسات الاقتصادية –دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات بولاية مسيلة-مجلة** مجاميع المعرفة، المجلد 06، العدد 01، أفريل 2020، ص 185

[11]- العايب عبد الرحمان، **التحكم في الأداء الشامل للمنظمة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة**، أطروحة دكتوراه في العلومالاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف الجزائر، 2010/2011، ص 159

[12]-كشاط أنيس، **الأداء المستدام لمنظمات الأعمال: دراسة في نماذج القياس والافصاح**، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 05، العدد 02، ديسمبر 2020، ص ص 148-149

[13]-Bendenidina Saïd ،**The Role of Economic intelligence in improvingsustainable performance in the business organisations (fieldstudy)**, phd thèses Thiard phase Division : Management , specialty Organisations Management, Ziane Achour University of Djelfa, Faculté of Economic Sciences, Commercial Science and Management Science, 2019-2020, p 93-94

[14]-Bendenidina Saïd,**op-cit**, p p 100-101