

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء أداة لدعم التنمية المستدامة بالإدارة العامة لشركة النفط اليمنية

إبراهيم محمد إسماعيل المجاهد¹، آمال عباد أحمد المقدشي²، طلال محمد سعد راشد³

¹ قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة ذمار.

² قسم التسويق والإنتاج، كلية العلوم الإدارية، جامعة ذمار.

² كلية العلوم الإدارية والانسانية-جامعة السعيدة-ذمار اليمن

3- قسم إدارة أعمال-كلية العلوم الإدارية والحاسبات رداع-جامعة البيضاء

¹ebrahimalmogahed@tu.edu.ye

²Amal.almaqdashi@tu.edu.ye

³Tmra2017@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.56807/buj.v5i4.396>

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) ممثلة بأبعادها (الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، الأجور والمكافآت الخضراء) أداة لدعم التنمية المستدامة (SD) المتمثلة في (البعد الاقتصادي، البعد البيئي، البعد الاجتماعي) بالإدارة العامة لشركة النفط اليمنية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة في موظفي الإدارة العامة لشركة النفط اليمنية، وقد تم توزيع (280) استبانة، كان منها (219) استبانة قابلة للتحليل.

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) المتمثلة في (الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، الأجور والمكافآت الخضراء) في دعم التنمية المستدامة (SD) بالإدارة العامة لشركة النفط اليمنية، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك موافقة بدرجة متوسطة لممارسة أبعاد إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، الأجور والمكافآت الخضراء)، كما أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تحقيق التنمية المستدامة المتمثلة بأبعادها (البعد الاقتصادي، البعد البيئي، البعد الاجتماعي) كان منخفضاً. الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية الخضراء، التنمية المستدامة، شركة النفط اليمنية.

The role of resources management practices as a tool to support sustainable development in the General Management of the Yemeni Oil Company

Abstract

This study aimed to identify the impact of Green human resources management practices (GHRM) represented by its dimensions (green recruitment and selection, Green training, green performance assessment, green wages and bonuses) as a tool to support sustainable development (SD) represented by (economic dimension, environmental dimension, social dimension) by the general management of the Yemeni oil company, the study used the descriptive analytical approach, in addition to using the statistical program (SPSS) to analyze the study data, the study community was represented by the employees of the general management of the Yemeni oil company, and (280) were distributed a questionnaire, of which (219) were analyzable.

The study also found that there is a statistically significant positive impact of the dimensions of green Human Resources Management (GHRM) represented by (Green recruitment and selection, Green training, green performance evaluation, green wages and rewards) in supporting sustainable development (SD) in the General Administration of the Yemeni oil company, and the study also found that there is an approval to an average degree to practice the dimensions of Human Resources Management represented by (Green the social dimension) was low.

Keywords: Green Human Resources Management (GHRM), Sustainable Development (SD), Yemen oil company.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة: يحتوي هذا الفصل على مبحثين، الأول: منهجية الدراسة، والثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: منهجية الدراسة
أولاً-المقدمة:

في ظل تزايد الوعي بمخاطر الانعكاسات السلبية للتلوث الصناعي والنفايات والهدر الجائر للموارد الطبيعية، وتحولاً نحو البيئة الخضراء سعت الكثير من الدول إلى الحد من المخاطر التي تواجه البشرية، وشهد العالم اهتماماً متزايداً بالقضايا البيئية، وذلك من خلال الاهتمام بالبيئة، وإجراء الرقابة على المنظمات عن كثب بحثاً عن العواقب البيئية لعملياتها التجارية (أحمد، 2015؛ Berger & Shrivastava, 2010). وهذا بدوره جعل المنظمات تهتم أكثر بمفهوم التوجه الأخضر بوصفها نقطة تركيز ومحور اهتمام. ومن جانب آخر، أدرك العالم أهمية تحويل تركيزه من النمو الاقتصادي إلى التنمية الأكثر استدامة، فجعلت المنظمات العالمية، مثل الأمم المتحدة، وحكومات مختلف البلدان الحفاظ على البيئة وحمايتها جزءاً من جدول أعمالها، وكان برنامج الأمم المتحدة للبيئة (UNEP) الذي تم تقديمه في عام 1972 مسؤولاً عن تنفيذ العديد من الاتفاقيات والبروتوكولات البيئية التي ركزت على تغير المناخ، والحفاظ على التنوع البيولوجي، وحماية الأنواع المهددة بالانقراض، وما إلى ذلك، بين البلدان الأعضاء.

وأشار (ماتباتي، 2013) إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة تم تصميمها على شكل خطوات متتابعة ابتداءً من التوظيف والاختيار وتقييم الأداء والتعويض والتدريب بطريقة لإنشاء قوة عاملة تفهم وتعزز السلوك الأخضر في المنظمة، كما تشكل المبادرات الخضراء داخل إدارة الموارد البشرية جزءاً من برامج أوسع للمسؤولية الاجتماعية للشركات؛ حيث تتكون الموارد البشرية الخضراء بشكل أساسي من عنصرين رئيسيين، هما: ممارسات الموارد البشرية الصديقة للبيئة، والحفاظ على رأس المال المعرفي (مانديب، 2012). علاوة على ذلك، ستنجح الإستراتيجيات التنظيمية لإدارة البيئة والتنمية المستدامة عندما تتماشى جيداً مع ممارسات الموارد البشرية (Peerzadah & et al, 2018).

كلمة "أخضر" في السيناريو الحالي ليست مرتبطة فقط باللون. وإنما أصبحت فكرة أن تكون صديقاً للبيئة و"عضوياً"، حيث كان البشر ينخرطون في نهب طائش للموارد الطبيعية، والضغط عليها من أجل الربحية وحدها، وكان تركيز المنظمات فقط على الفوائد النقدية، والأضرار التي لحقت لم يتم التفكير في البيئة أبداً. ولقد أدت الكوارث المتكررة، التي تحدث في جميع

أنحاء العالم، وفهم أن الجنس البشري غالباً ما يفشل في الدفاع عن نفسه من غضب الطبيعة؛ أدت بالحكومات والمنظمات والأفراد إلى تغيير موقفهم تجاه البيئة (Varma & Balachandran, 2021). وهذا ما جعل تلك المنظمات تتخذ العديد من المبادرات الخضراء، مثل: الإدارة الخضراء، التسويق الأخضر، وسلسلة التوريد الأخضر، وإدارة الموارد البشرية الخضراء. وأصبح دمج (الأخضر) مع إستراتيجية الشركة التزاماً من جانب المؤسسات للتعامل مع العواقب الضارة لعملياتها التجارية، كما أصبح تطبيق الممارسات الخضراء ضرورة إستراتيجية ومصدراً للميزة التنافسية للمنظمات في بيئة الأعمال الحالية (أحمد، 2015). ومن بين تلك الإستراتيجيات الخضراء من جانب المنظمات اكتسبت إدارة الموارد البشرية الخضراء اهتماماً؛ وذلك كونها تساهم في متطلبات التنمية المستدامة، حيث تم اقتراح اعتماد إدارة فعالة للموارد البشرية الخضراء (GHRM) تساعد المنظمات على تحقيق أهداف خضراء من خلال تطوير مواقف وسلوكيات الموظفين الإيجابية. (Chaudhary, 2019)

ثانياً- مشكلة الدراسة:

تميز البيئة في وقتنا الحاضر بالديناميكية العالية، والتغيرات المتسارعة، والتعقيد العالي، وكل هذه تكون سبباً في خلق الكثير من الفرص والتحديات في الوقت نفسه، وهذا كان سبباً في سعي المنظمات للسعي وراء دراسة وتحليل مواردها ومن ضمنها المورد البشري باعتباره الأساس في دعم بقاء المنظمة، وذلك من خلال عمليات الاستقطاب والتوظيف والتدريب والتطوير أداة لتحقيق التنمية المستدامة، وقد أثر الوعي العالمي المتزايد بـ "التخضير". حيث أصدرت وزارة التخطيط والتعاون الدولي (الإدارة العامة للإحصاء) تقريراً يستعرض التقدم المحرز في الجمهورية اليمنية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، بالإضافة إلى رصد جميع مؤشرات التنمية المستدامة البالغ عددها 244 للأهداف العالمية السبعة عشر لتحقيق الاستدامة. التنمية بحلول عام 2030م. كما أشار التقرير إلى الأهداف الدولية التي اعتمدها الدول الأعضاء في الأمم المتحدة في سبتمبر 2015م. وهي مجموعة من الأهداف التي حددتها الأمم المتحدة، والمعروفة أيضاً باسم الأجندة العالمية 2030م، والتي تتضمن 17 هدفاً، 169 هدفاً و 244 مؤشراً تغطي الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وغيرها.

كما رصد التقرير الصادر 100 مؤشر من إجمالي 244 مؤشراً، فضلاً عن رصد 33 مؤشراً وطنياً لليمن. كما تم تسليط الضوء على الثغرات والمتطلبات المتعلقة بالاستفتاء على باقي المؤشرات حتى يمكن الحصول عليها بشكل دقيق وفي

الوقت المناسب وقابل للمقارنة (الإدارة العامة للإحصاء، 2018)، وبالتالي تعد الدراسة الحالية محاولة متواضعة لتقديم رؤى مبسطة حول بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء الشائعة، وتنفيذها على الصعيد العالمي مع الاستناد إلى بعض الدراسات التي سعت إلى تطبيق هذه الممارسات داخل منظماتها وشركاتها والتي تختلف من دولة إلى أخرى وذلك وفقاً للبيئة التي تحيط بتلك المنظمات.

ومع هذه المقدمة الموجزة، تقدم هذه الدراسة أسئلة تسعى إلى الحصول على إجابات عنها، مع أهمية هذه الدراسة وأهدافها، والمنهجية المستخدمة للدراسة، ومراجعة الأدبيات المتعلقة بالمبادرات الخضراء المطلوبة في محاولة لتبني مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء. وبناءً على ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات التالية: -

1- ما مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بالإدارة العامة لشركة النفط اليمنية وما الممارسات الأكثر تطبيقاً في الشركة؟

2- ما مستوى تحقيق أبعاد التنمية المستدامة بالإدارة العامة لشركة النفط اليمنية؟

3- ما دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كأداة لدعم التنمية المستدامة بالإدارة العامة لشركة النفط اليمنية؟

ثالثاً- أهمية الدراسة: يمكن تلخيص أهمية الدراسة فيما يلي: -

يُعد مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء من المفاهيم الحديثة التي تسعى إلى إضافة علمية تساهم في تحسين البيئة وتحقيق التنمية المستدامة في كافة المنظمات وتحقيق ميزة تنافسية لها، حيث لا يزال هناك بعض التطورات فيما يتعلق بالبحث عن إدارة الموارد البشرية الخضراء على الرغم من حدوثها خارج بلدنا. إضافة إلى أنه لا يزال حجم العمل الذي يركز على إدارة الموارد البشرية الخضراء محدوداً، مما يجعل موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء شائلاً بشكل واضح مع وجود العديد من الثغرات التي يجب سدها نظرياً وتجريبياً أيضاً (Jackson et al, 2011). كما يعد من المواضيع المهمة والحديثة الذي نأمل أن يمد المكتبة اليمنية العلمية بمعلومات ذات فائدة في تطوير المورد البشري، ومن الناحية الميدانية تنبع أهمية هذه الدراسة إلى سعيها في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بالإدارة العامة لشركة النفط اليمنية عينة الدراسة أداة لدعم التنمية المستدامة. وبالتالي تقديم توصيات ومقترحات تفيد قيادة الإدارة العامة لشركة النفط اليمنية في التعرف عن إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في الإصلاح البيئي.

رابعاً: أهداف الدراسة: -

1- التعرف على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بالإدارة العامة لشركة النفط اليمنية، والتعرف على الفروق لهذه الممارسات تبعاً لمتغيرات الديموغرافية المتمثلة في (الدرجة الوظيفية، سنوات الخدمة) وتحديد أكثر الممارسات المطبقة.

2- التعرف على مستوى تحقيق أبعاد التنمية المستدامة بالإدارة العامة لشركة النفط اليمنية، والتعرف على الفروق لهذه الممارسات تبعاً لمتغيرات الديموغرافية لأعضاء هيئة التدريس المتمثلة في (الدرجة الوظيفية، سنوات الخدمة).

3- التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء أداة لدعم التنمية المستدامة بالإدارة العامة لشركة النفط اليمنية.

4- التوصل إلى مجموعه من النتائج والتوصيات التي تفيد قيادة شركة النفط اليمنية حول كيفية دعم التنمية المستدامة من خلال الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

خامساً: فرضيات الدراسة: -

الفرضية الرئيسية: "لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لأبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء (الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، الأجور والمكافآت الخضراء) في دعم التنمية المستدامة بالإدارة العامة لشركة النفط اليمنية". وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية: -

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعدها (الاستقطاب والاختيار الأخضر) كأحد أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء في دعم التنمية المستدامة بالإدارة العامة لشركة النفط اليمنية

الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعدها (التدريب الأخضر) بوصفه أحد أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء في دعم التنمية المستدامة بالإدارة العامة لشركة النفط اليمنية".

الفرضية الفرعية الثالثة: "لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعدها (تقييم الأداء الأخضر) بوصفه أحد أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء في دعم التنمية المستدامة بالإدارة العامة لشركة النفط اليمنية"

الفرضية الفرعية الرابعة: "لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعدها (الأجور والمكافآت الخضراء) بوصفه أحد أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء في دعم التنمية المستدامة بالإدارة العامة لشركة النفط اليمنية"

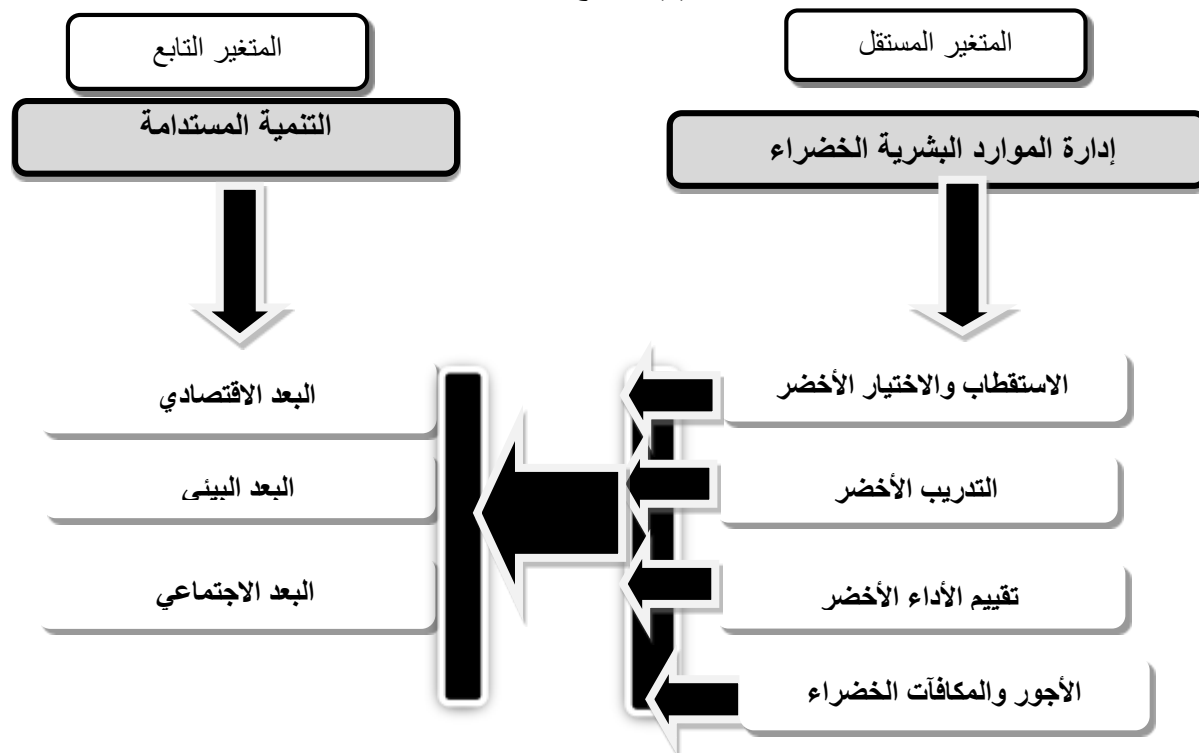
سادساً: نموذج الدراسة: -

لتوضيح أبعاد ومشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها وفروضها، تم تطوير نموذج عام للدراسة يظهر طبيعة العلاقة

2- أبعاد التنمية المستدامة، وتشمل على: (البعد الاقتصادي، البعد البيئي، البعد الاجتماعي) بوصفها متغيرات تابعة. وينبثق من نموذج الدراسة عدداً من الفروض التي ذكرت آنفاً (سابقاً)، والشكل (1) يوضح نموذج الدراسة:

بين المتغيرات (المستقلة، التابعة) حيث يتكون نموذج الدراسة من مجموعتين رئيسيتين، هما:
1- أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء، وتشمل على: (الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، الأجور والمكافآت الخضراء) بوصفها متغيرات مستقلة.

شكل (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على أدبيات الدراسة، 2023م

الجمهورية اليمنية، إضافة إلى الدور الرئيسي الذي تعمله في تحقيق التنمية المستدامة والمحافظة على البيئة. كما تتمثل الفجوة الرئيسية الثانية في الأدبيات الحديثة: عدم وجود دراسات تم إجراؤها على شركات النفط اليمنية، كونها تمثل إحدى المؤسسات المهمة في المحافظة على البيئة وتحسينها، وبالتالي تحقيق التنمية المستدامة.

تاسعاً- التعريفات الإجرائية

إدارة الموارد البشرية الخضراء: هي جعل الأبعاد الوظيفية لإدارة الموارد البشرية خضراء، مثل: الوصف، والتحليل الوظيفي، والاستقطاب، والاختيار، والتدريب، وتقييم الأداء، والمكافآت (Jabbour et al., 2010).
الاستقطاب والاختيار الأخضر: جذب الأفراد الذين لديهم توجه نحو العمل والاهتمام بالبيئة.

سابعاً: حدود الدراسة تشمل حدود الدراسة ما يلي:

- 1- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بوصفها أداة لدعم التنمية المستدامة بالإدارة العامة لشركة النفط اليمنية، وتشمل الدراسة من حيث أبعاد: (الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، الأجور والمكافآت الخضراء)، أما فيما يخص التنمية المستدامة، وتشمل على (البعد الاقتصادي، البعد البيئي، البعد الاجتماعي)
 - 2- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة في الجمهورية اليمنية - أمانة العاصمة (صنعاء)- الإدارة العامة لشركة النفط اليمنية.
 - 3- الحدود الزمنية: تمت هذه الدراسة خلال العام 2023م.
- ثامناً- فجوة الدراسة: تتمثل فجوة الدراسة على حد علم الباحثين في أن هناك نقصاً في الدراسات التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية الخضراء وتطبيقها في مؤسسات والمنظمات العاملة في

مستدامة، إذ تسهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في باقي وظائف المنظمة الأخرى، مثل: الإدارة الخضراء، والعمليات الخضراء، والتسويق الأخضر، وإدارة سلسلة التوريد الأخضر وغيرها.

ويرى (Arulrajah et al., 2016; Opatha & Nawaratne, 2016) إلى إن أداء المنظمة يعتمد بشكل عام على الأفراد الذين توظفهم، وبالتالي يجب على الموظفين النظر إلى القضايا الاجتماعية والاقتصادية والبيئية بوصفها جزءاً من روبيتهم اليومي من أجل إدارة الآثار البيئية للمنظمة بنجاح، فالموظفون يلعبون دوراً أساسياً ومهماً في تنفيذ السياسات البيئية والاجتماعية للمنظمة، وجعلها منظمة خضراء (Saeed et al., 2019). لذلك لا بد من تحقيق التوافق والمواءمة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة البيئية (Yong et al., 2020)، من خلال دمج أهداف الإدارة البيئية في ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية، كالتوظيف والتدريب والتطوير والتعويض والمكافآت والتقييم وإدارة أداء الموظفين.

بناءً على ما سبق عرف (Luu, 2019؛ 2020؛ Pham et al.) إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها GHRM عبارة عن مجموعة متنوعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية HRM، التي تركز على تطوير موظفين صديقين للبيئة، أو عمال يدركون قيمة الإجراءات التي تعزز حماية البيئة، وهي تشمل العديد من الإجراءات المتعلقة بكل مرحلة من مراحل وجود الموظف في أي شركة، من التوظيف إلى الاحتفاظ بهم، والتدريب الأخضر، وإدارة الأداء الأخضر، ونظام الأجور والمكافآت الخضراء، باعتبارها مبادرات محتملة GHRM، ولتعزيز السلوك الأخضر للموظفين، ومساعدة المنظمة على العمل بطريقة مستدامة، كما يصفها (ORoscoe et al., 2019) بأنها: وسيلة المنظمات لتطوير رأس مالها البشري وتعزيز أدائها البيئي، وبالتالي تحقيق التنمية المستدامة للمنظمة. ويمكن تصنيفها في ثلاثة أنشطة رئيسية، تتمثل في تنمية قدرات الموظف الأخضر من خلال أنشطة التوظيف والتدريب وتنمية المهارات، وتحفيز الموظف الأخضر، من خلال تقييم الأداء والمكافآت المالية وغير المالية، وتوفير الفرص الخضراء. وعرفها (العولقي، 2021م) بأنها: مجموعة مترابطة ومتكاملة من ممارسات إدارة الموارد البشرية التي لها تأثير إيجابي في تنمية المعرفة والوعي البيئي للموظفين بشكل يؤدي إلى تبنيهم للسلوكيات الصديقة للبيئة، وبالتالي تحسين أداء المنظمة الكلي (الاقتصادي، والبيئي، والاجتماعي) من خلال اختيار موظفين لديهم وعي كافٍ بجوانب الإدارة البيئية، وتدريبهم لزيادة وعيهم

التدريب الأخضر: تعرف عملية التدريب والتطوير الأخضر بأنها: مجموعة من الآليات وأساليب العمل التي تهتم بتنمية مهارات الموظفين في الاستخدام السليم للموارد، والمشاركة في حل المشاكل البيئية من خلال أفكار جديدة تقلل من التدهور البيئي. (Bangwal and Tiwari, 2015)

تقييم الأداء الأخضر: يعرف بأنه: "منهج لتسهيل قرارات الإدارة بخصوص الأداء البيئي للمنظمة، باختيار المؤشرات وجمع وتحليل البيانات، وتقييم المعلومات وفقاً لمقياس الأداء البيئي (الظاهر وآخرون، 2019م).

الأجور والمكافآت الخضراء: تعرف بأنها: إحدى المجالات الوظيفية المهمة للموارد البشرية التي تتكون من التعويضات المباشرة، وتشمل كلاً من: الرواتب، والأجور، والتعويضات غير المباشرة، وهي عوامل استثنائية حاسمة في تحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف البيئية للمنظمة.

التنمية المستدامة: إنها الاستثمار الأمثل للبيئة لأنها تقوم على أساس الاستفادة من الموارد والإمكانات المتاحة، سواء كانت بشرية أم مادية طبيعية بشكل فعال ومتوازن اقتصادياً وبيئياً وعمرانياً واجتماعياً، لضمان استثمار التنمية بما يخدم آمال وتطلعات السكان بعدالة، وبدون إسراف أو إهدار لمكتسبات الأجيال القادمة (رشيد، 2018).

المبحث الثاني-الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول الباحثون في هذا الجزء الإطار النظري الذي يتضمن مفاهيم متغيرات الدراسة، وعرضاً لعدد من الدراسات السابقة ذات الصلة المباشرة بمتغيرات الدراسة، على النحو الآتي.

أولاً- إدارة الموارد البشرية الخضراء: -

1- تعريف إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM)

في محاولة لتعزيز الأداء التنظيمي، نشأ إدارة الموارد البشرية الخضراء GHRM اتجاهًا جديدًا في الإدارة الناجح؛ فهو يجمع ويدمج بين الإدارة البيئية والتنمية المستدامة، حيث تمثل القضايا البيئية أحد أهم التحديات الإدارية في الوقت الحاضر (Mancha, Opatha and Arulrajah, 2014؛ Yoder and IPCC, 2014)، وأشار (Ahmad, 2015) إلى إن العديد من الشركات تسعى في البحث عن إستراتيجيات لتقليل آثارها الضارة على البيئة مع تعزيز التنمية المستدامة، ومن جانب آخر، أظهرت العديد من الدراسات والأبحاث بأن السلوكيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية تؤثر على الأداء التنظيمي من خلال تأثيرها على سلوك الموظفين ومواقفهم (Dumont et al. 2017). وبالتالي يمكن الاستفادة من إدارة الموارد البشرية الخضراء في تنفيذ سياسات بيئية

طريق الإنترنت، إرسال رسائل عبر البريد الإلكتروني)، وهذا يساعد من الحد من السفر وتقليل استخدام الورق.

وبنا على ما سبق، فإن التوظيف الأخضر يتلخص في جذب واستقطاب الأفراد الذين لديهم وعي ومعرفة بيئية لشغل الوظائف الشاغرة، ويتم اختيار الأفضل من بين المرشحين باستخدام سلسلة من الاختبارات، لضمان الحصول على موظفين يحملون اتجاهات إيجابية عن القضايا البيئية. إذ يتم تقييم المرشحين والاختيار من بينهم وفق المعايير الخضراء من خلال التأكيد على الجوانب البيئية في التوصيف الوظيفي ومواصفات الموظف، إضافة إلى أسئلة متعلقة بالمعرفة البيئية والقيم والمعتقدات تجاه البيئة. (Saeed et al., 2019; Yong et al., 2020) فالتوظيف الأخضر يركز على إيجاد قوة عمل مهتمة بالقضايا البيئية، والتي بدورها تحسن الأداء المستدام للمنظمة. (Ahmad, 2015; Mousa & Othman, 2020) ويمكن للمنظمة إكمال متطلبات التوظيف من خلال موقع المنظمة على الإنترنت ووسائل الإعلام والمقابلات الافتراضية بشكل يقلل من تكاليف السفر للمقابلة. (العولقي، 2021)

ب- التدريب والتطوير الأخضر: يهدف التدريب والتطوير الأخضر إلى زيادة وعي ومعرفة الموظفين بالقضايا البيئية، وتعزيز موقف إيجابي تجاه التحديات البيئية، وتطوير الكفاءات للحفاظ على الطاقة وتقليل النفقات (Zoogah, 2011)، واتفق ذلك مع آراء (Tang et al., 2018; Rawashdeh, 2018; Yong et al., 2020; Jabbour et al. 2013) جوانب ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء اللازمة لنجاح الإدارة البيئية في المنظمات هو التدريب الأخضر، كونه يهدف إلى تنمية معارف الموظفين وخبراتهم ومهاراتهم لحل المشاكل البيئية وبناء الكفاءات لتقليل الفاقد وتوفير الطاقة وبناء الثقافة التنظيمية الخضراء (العولقي، 2021; Mishra, 2017)، وأضاف (Guerci et al. 2015) إلى إن التدريب والتطوير الأخضر يعمل على تحسين الثقافة الأخلاقية للمؤسسة، ويزيد من التزام الموظفين ومشاركتهم، ويعزز الاستدامة (Amrutha & Geetha, 2020). وعلاوة على ذلك يرى (Rawashdeh, 2018) بأنه يجب تصميم وتنفيذ برامج تدريبية لإمداد الموظفين الجدد بمعلومات حول سياسات حماية البيئة والقيم والأهداف الخضراء للمنظمة (العولقي، 2021).

ج- تقييم الأداء الأخضر: أشار (Gholami et al, 2016) إلى أن تقييم الأداء الأخضر يعتبر واحدًا من الممارسات الرئيسية للموارد البشرية الخضراء التي تسعى إلى تعزيز السلوك البيئي والتنمية المستدامة. كما أنه يمثل العملية التي يمكن التأكد من خلالها أن أداء الموظفين أداء أخضر سواء كان أداء فردياً أم

ومعرفتهم البيئية، وتمكينهم من المشاركة في البرامج الخضراء، ومنحهم التعويضات المالية وغير المالية وفقاً للإنجاز البيئي.

وتطرق الباحثون (Pham et al. 2020) و (Dumont et al. (S. Ren et al. 2018), (Tang et al. 2017؛ Tang et al. 2018) إلى مزايا إدارة الموارد البشرية الخضراء GHM كونها تجعل المنظمة خضراء لصالح الفرد والمجتمع والبيئة الطبيعية، كما أنها تساعد المنظمات على خلق قوة عمل خضراء قادرة على تقدير وفهم المبادرات الخضراء، إضافة إلى أنها تحقق فوائد اقتصادية للمنظمة تتمثل في تخفيض تكاليف شراء المواد، وتكاليف استهلاك الطاقة كما أنها تساعد المنظمة في التحكم في التلوث، وخفض الانبعاثات، والنفايات، وتعزيز سمعة الشركات، وتحسين القدرة التنافسية والأداء، وتساهم في تحقيق الاستدامة البيئية واستدامة منظمات الأعمال (العولقي، 2021)، (Farooq et al. 2020)

2- أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء أشارت العديد من الدراسات إلى أبعاد الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية، والتي عُدت أساساً لنجاح مفهوم الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية، حيث اتفق (Dubois & Dubois, 2012; Chen & Ching-Hsun, 2013; Ahmad, 2015; Jian and Lee, 2015) إلى أن أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء تتمثل في (الاستقطاب والتوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، أنظمة التعويضات والمكافآت الخضراء) وسوف يتم مناقشتها، وهي كالتالي: -

أ- الاستقطاب والتوظيف الأخضر: أشار (الزبيدي، 2016) إلى أن الدراسات أظهرت بأن السلوك البيئي للمنظمات والتوجهات الحديثة للشركات تجاه إثراء الأداء البيئي زاد من إقبال طالبي الوظائف تجاهها وخاصة في الدول المتقدمة، فالنهج الأخضر رفع جاذبية الشركات للاستقطاب فيعد مؤشراً على سمعتها. وفي ظل تجسيد السياسات الخضراء في منظمات اليوم لا بد من استقطاب ذوي التوجهات والمواهب الخضراء، مثل أخصائي البيئة والذين يصبحون بحد ذاتهم علامة تجارية للمنظمة، وهنا لا بد من استثمار طاقات المديرين وتوجهاتهم الخضراء في الإبداع نحو رسالة الاستقطاب والعمل على تفعيلها لكسب الأفضل من المرشحين (Masri, 2016)، (العززي وأبو دولة، 2020). ومن حيث التوظيف الأخضر (Diana, 2008) فإنه يُعد من أحد الأساليب التي تتبعها المنظمات للإعلان عن نفسها من خلال أنشطتها الخضراء وصولاً إلى الاستدامة البيئية في أعمالها ومواردها، ويتم تحقيق ذلك من خلال (الاعتماد على المقابلات الوظيفية المرئية والسمعية، ترشيح المتقدمين عن

إحدى الأدوات المميزة والتي تستخدم في تحفيز سلوك العاملين لزيادة جهودهم المبذولة لتحقيق الأهداف البيئية؛ حيث تعتمد استدامة أداء المنظمة البيئي اعتماداً كبيراً على المكافآت الخضراء لتحفيز المديرين والعاملين على مبادرات الإدارة البيئية (موسى؛ والبردان، 2018).

وأشار (Ravi, 2013) إلى أن الإدارة الخضراء الناجحة عادة ما تعطي خطوة كبيرة للمكافأة والتعويضات لتشجيع عاملها على رفع مهاراتهم لإنجاز الوظائف الخضراء، واتفق كل من (موسى؛ والبردان، 2018؛ Jabbar & Abid, 2014)؛ (Rawashdeh, 2018; Saeed et al, 2019) إلى أن الأجور والمكافأة الخضراء تأخذ أشكالاً عدة، فمنها ما يبنى على أساس نقدي، والمتمثلة بالمكافأة النقدية، وزيادة الرواتب والحوافز النقدية، والشكل الثاني للمكافأة غير النقدية، والمتمثلة بالإنجازات الخاصة والهدايا للموظفين وأسرههم، وشهادة الشكر والتقدير وخطابات المديح والترقية، وذلك بهدف جذب الموظفين والمحافظة عليهم وتحفيزهم لتحقيق الأهداف البيئية والاجتماعية، أضف إلى ذلك الثناء والتقدير للجهود الخضراء والمقدمة من قبل المديرين التنفيذيين للمنظمة. وفي السياق نفسه أشار (Jabbour and Santos, 2008) إلى أن تقييم الأداء والمكافآت يرتبط بإدراج القضايا البيئية في عمليات تقييم أداء الموظفين، وفي طرق منح المكافأة للعاملين تقديراً على تفانيهم في تحقيق الأهداف البيئية، فيما رأت (Kalia et al, 2009) بأن التقييم المناسب والمكافآت للموظفين يتم بناءً على نتائج المشاريع البيئية (على سبيل المثال، الحد من التلوث)؛ حيث يعدُّ أمرًا بالغ الأهمية لكي تصبح الشركات أكثر استباقية من الناحية البيئية، كما أن دعم الموارد البشرية مهم لتعزيز الإدارة البيئية (Ramus, 2000) ولتوليد الابتكارات البيئية (راموس، 2002). (Jabbour & Sousa, 2016)

وقد أشار عدد من الباحثين إلى إن إدارة الموارد البشرية الخضراء GHRM تلعب دوراً رئيسياً في تحفيز الموظفين على إظهار معتقداتهم وقيمهم البيئية، والتصرف بشكل مستدام، وإظهار السلوكيات الخضراء، وزيادة وعيهم بالقضايا البيئية، كما أشار (Ren et al. 2018، Tang et al. 2018) إلى أن مبادرات إدارة الموارد البشرية الخضراء GHRM يمكن أن تساعد المنظمات في تقليل *البصمة الكربونية* (يعبر عن مقدار ثاني أكسيد الكربون المنبعث في الغلاف الجوي سواء الناجم عن أنشطة الأفراد أو المنظمات أو الدول) للعمال أثناء التدريبات، والمقابلات عبر الإنترنت، وإعادة التدوير، وعقد المؤتمرات عن بعد، واستخدام السيارات، وهذا يتفق إلى ما أشار (Prasad, 2013) في نتائج دراسته إلى أن إدارة الموارد

جماعياً، وذلك من خلال الاعتماد على مقارنة المخرجات الخضراء مع المخطط لها (Uddin, 2018). إضافة إلى أنه يجب أن يتضمن تقييم أداء الموظفين القضايا البيئية والاجتماعية (Arulrajah et al., 2016). أما من حيث التحديات في استخدام تقييم الأداء الأخضر إذ تتمثل بكيفية وضع معايير ومؤشرات لقياس الأداء البيئي على جميع المستويات والحصول على بيانات مفيدة عن أداء المديرين في المجالات البيئية (Margareth & Saraglih, 2013). إضافة إلى كيفية قياس تلك المعايير من قبل المديرين (Renwick, et al, 2013). فيجادد مقاييس تقييم الأداء الأخضر يعني إنشاء سلسلة من المعايير الخضراء لتقييم أداء الموظفين، كونها تغطي عدة قضايا مثل: الحوادث البيئية، والمسؤوليات البيئية، والإبلاغ السياسات والاهتمامات البيئية، والحد من الهدر في الموارد (Ahmad, 2018; Tang et al., 2015). ولمواجهة تلك التحديات أشار (Margareth & Saraglih, 2013) إلى أنه من الممكن أن تنجح ممارسة تقييم الأداء الأخضر إذا ما بدأت المنظمة بربط تقييم الأداء بالوصف الوظيفي مع تحديد الأهداف والمهام الخضراء، إضافة إلى دور المديرين والمتمثل في الطلب من العاملين بتقديم أفكار خضراء يمكن أن تدرج كأهداف للسنة القادمة وأن مدى تحقق هذه الأهداف سينعكس على تقييمهم (العنزي، وأبو دولة، 2021).

ومن جهة أخرى، أشار (Mandip, 2012) إلى أن هناك العديد من المنظمات، مثل Tata Group of Companies قامت بتثبيت معايير الأداء البيئي على مستوى الشركة لقياس معايير الأداء البيئي، وتطوير أنظمة المعلومات الخضراء وعمليات التدقيق للحصول على بيانات مفيدة حول الأداء البيئي الإداري. وعلى الرغم من أن ذلك سيؤثر على أرباح شركات التصنيع، ألا أنها ضرورية لأي شركة تصنيع. وعلى سبيل المثال فيما يتعلق بتقييم الأداء الأخضر، إذا تم تقييم الموظف بشأن مدى سرعة فحصه للآلة، لن يؤدي ذلك إلى زيادة عمر الآلة فقط، بل سيؤدي أيضاً إلى تجنب الضرر البيئي بسبب أدائها غير السليم. (Mishra, 2017) (Peerzadah et al, 2018)

د- الأجور والمكافآت الخضراء : تعد الأجور والمكافأة الخضراء إحدى الأدوات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية الخضراء لما لها من أثر في ربط مصالح الأفراد ومصالح المنظمة بعضهما ببعض، وأن هذه الأنشطة لا تتوقف تأثيراتها على دعم أنظمة إدارة البيئة فحسب بل وتمتد أثارها إلى دعم وتطوير الابتكارات التي لها أثار وانعكاسات إيجابية في تحقيق التنمية المستدامة والمحافظة على البيئة (داود وعلي، 2017). ويضيف (Deepak & Tiwari, 2015) اعتبار المكافأة والتعويضات

(3) التوسع والمساهمة إلى نظرية دمج الاهتمام التنظيمي حول البيئة الطبيعية والاجتماعية مع الأنشطة الاقتصادية للمنظمات. وأشار (عباس، 2010) إلى أن مفهوم التنمية المستدامة من المفاهيم المستحدثة على مستوى العالم، وحتى الآن لم يتم التوصل إلى تحديد شامل لهذا المصطلح: ص15)، وقد جاء مفهوم التنمية المستدامة بديلاً موسعاً لمفاهيم تنموية سابقة، فقد شهد الفكر التنموي تطورات عديدة وصولاً إلى التنمية المستدامة. (عطية، 2013: ص82)

عرف (شاهين، 2013) التنمية المستدامة "هي التي تأخذ في الاعتبار القيود الرئيسية التي تفرضها البيئة على جهد التنمية والاستخدام الأمثل للموارد وعدم الإسراف فيها".

وعرفها (رشيد، 2018) بأنها: "الاستثمار الأمثل للبيئة؛ لأنها تقوم على أساس الاستفادة من الموارد والإمكانات المتاحة، سواء كانت بشرية أو مادية طبيعية بشكل فعال ومتوازن اقتصادياً وبيئياً وعمرانياً واجتماعياً، لضمان استثمار التنمية بما يخدم آمال وتطلعات السكان بعادلة، وبدون إسراف أو إهدار لمكتسبات الأجيال القادمة". (إسماعيل، 2019)

كما عرفها (أبو النصر ومحمد، 2017) بأنها: "التنمية المستمرة، والعادلة، والمتوازنة، والمتكاملة، والتي تراعي البعد البيئي في جميع مشروعاتها ولا تجني الثمار للأجيال الحالية على حساب الأجيال القادمة".

وأشار (العنبي، 2015) إلى إن التنمية المستدامة تقوم على أربعة عناصر أساسية، وهي: - (إسماعيل، 2019)

- الإنتاجية وتعني قدرة الفرد على الإنتاج.
- المساواة وتكافؤ الفرص دون تمييز بين الجميع.
- الاستدامة بمعنى عدم إلحاق الضرر بالأجيال القادمة بسبب استنزاف الموارد الطبيعية أو تلويث البيئة وعدم الاكتراث بتنمية الموارد البشرية.
- التمكين وتعزيز قدرة الإنسان على تحقيق ذاته فيصبح هدفًا ووسيلة في آن واحد.

كما تتمثل أهداف التنمية المستدامة التي وضعتها الأمم المتحدة (1987) في النقاط التالية: - (أبو النصر ومحمد، 2017)

- 1- تحقيق النمو الاقتصادي.
- 2- تحقيق العدالة الاجتماعية والاقتصادية.
- 3- ترشيد استخدام جميع أنواع الموارد.
- 4- حفظ الموارد الطبيعية والبيئية من أجل الأجيال القادمة.
- 5- التنمية الاجتماعية.

أما من حيث أهداف التنمية المستدامة في الجمهورية اليمنية، التي تم رصدها من قبل الجهاز المركزي للإحصاء بالتعاون مع

البشرية الخضراء تؤدي إلى انخفاض استخدام المواد المطبوعة وزيادة إعادة التدوير، وذلك باستخدام المنتجات القابلة لإعادة الاستخدام، كما يمكن عقد المؤتمرات عن طريق الإنترنت من أجل تقليل التكاليف إلى أدنى حد ممكن. كما هدفت دراسة (Sengupta & Sen Gupta, 2015) إلى التحقق عن مدى الإدراك والوعي لدى العاملين حول مبادرات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مكان العمل، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن المنظمات تنفذ عددًا من مبادرات إدارة الموارد البشرية الخضراء، ومع ذلك يجب اتباع نهج جاد لتنفيذها، وإبصارها إلى العاملين وتشجيعهم على الالتزام بهذه المبادرات ومكافئتهم بشكل مناسب. وأشار (Bir can & Genclerb, 2015) في دراسته حول تحليل الموارد البشرية القائمة على الابتكار من أجل التنمية المستدامة حيث هدفت إلى تعزيز نوعية المعيشة وجعل الحياة مستدامة في جميع القضايا الاجتماعية والاقتصادية المتعلقة بالحياة البشرية بما في ذلك البنية التحتية - التحضر - تنمية المصادر الطبيعية - وحماية البيئة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين الموارد البشرية وتنميتها.

ثانيًا- التنمية المستدامة:

1- تعريف التنمية المستدامة:

أشار (Keeble, 1988) إلى أن اللجنة العالمية المعنية بالبيئة والتنمية (WCED) في عام 1980 ابتكرت مصطلحات "التنمية المستدامة" وربطت الاستدامة بالتكامل البيئي والعدالة الاجتماعية ثم ربط مصطلح "الاستدامة" بمفهوم التنمية المستدامة، حيث ابتكر هذا التقرير تعريف التنمية المستدامة على أنها " التنمية التي تركز على تلبية احتياجات الحاضر دون إهمال احتياجات الأجيال القادمة". كما يربط التعريف أيضًا الاستدامة بعالم الشركات والازدهار الاقتصادي، وتم الاعتراف بهذا التعريف وقبوله على نطاق واسع من قبل القادة الدوليين الذين حضروا قمة الأرض عام 1992 التي عقدت في Rio de Janeiro (Dyllick & Hockerts, 2002). وإلى جانب التحديات البيئية والاقتصادية، كما أشار (Sharma, 2002) إلى أن هذا المصطلح أكد على الجهود التي يتعين على المنظمات القيام بها من أجل تعزيز الرفاهية الاجتماعية والبشرية، وفي الوقت نفسه تقليل التأثيرات البيئية للمنظمات، مع الحفاظ أيضًا على تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية. تطورت تعريفات عديدة للاستدامة في سياق المنظمات، حيث تتباعد هذه التعريفات على ثلاثة مستويات مختلفة: (Jamal et al, 2021)

- (1) تصنيف الاستدامة على أنها مشكلة بيئية.
- (2) باعتبارها مسؤولية اجتماعية لمنظمة.

جميع الوزارات والمؤسسات الوطنية المعنية، وبالتنسيق مع المنظمات الدولية، فهي كالتالي: - (الجهاز المركزي للإحصاء، 2016)

- 1- القضاء على الفقر.
 - 2- القضاء على الجوع.
 - 3- ضمان تمتع الجميع بأنماط عيش صحية.
 - 4- ضمان التعليم الجيد المنصف والشامل للجميع.
 - 5- تحقيق المساواة بين الجنسين.
 - 6- ضمان توافر المياه وخدمات الصرف الصحي.
 - 7- ضمان حصول الجميع على الطاقة.
 - 8- تعزيز النمو الاقتصادي المطرد والشامل.
 - 9- إقامة بنى تحتية قادرة على الصمود.
 - 10- الحد من انعدام المساواة داخل البلدان.
 - 11- جعل المدن والمستوطنات البشرية آمنة.
 - 12- اتخاذ إجراءات عاجلة لتغيير المناخ وأثاره.
 - 13- حفظ المحيطات والبحار والموارد البحرية.
 - 14- حماية النظم الأيكولوجية البرية.
 - 15- التشجيع على إقامة مجتمعات مسالمة دون تهميش.
 - 16- تعزيز وسائل تنفيذ الشراكة العالمية.
- 2- أهمية التنمية المستدامة:** تمثل التنمية المستدامة حلقة الوصل بين الأجيال الحالية بما يضمن استمرارية الحياة الإنسانية، وبالتالي تمكن أهميتها كونها وسيلة تقليص الفجوة بين الدول المتقدمة والنامية وتلعب دورًا كبيرًا في: (أبو النصر ومحمد، 2017)
- 1- تقليص التبعية الاقتصادية للخارج.
 - 2- توزيع الإنتاج وحماية البيئة.
 - 3- العدالة الاجتماعية.
 - 4- تحسين مستوى المعيشة.
 - 5- رفع مستوى التعليم.
 - 6- تقليص نسبة الأمية.
 - 7- توفير رؤوس الأموال.
 - 8- رفع مستوى الدخل القومي.
 - 9- العدالة الاجتماعية.
- 3- أبعاد التنمية المستدامة:** - إن الملاحظ من خلال تعريفات التنمية المستدامة التي تم عرضها يجد أن لها أبعادًا متكاملة لنجاحها تتضمن البعد الاقتصادي، الاجتماعي، السياسي، البيئي، التقني، تتمثل تلك الأبعاد فيما يلي: -
- البُعد الاقتصادي.
 - البُعد الاجتماعي.
 - البُعد البيئي.

- البُعد السياسي.
- البُعد التقني.

وسوف يتم التطرق إلى شرح الأبعاد (الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية)؛ كونها تمثل أبعاد دراستنا الحالية، وذلك بإيجاز، وهي كالتالي: - (أبو النصر ومحمد، 2017)، (إسماعيل، 2021)

أ- البعد الاقتصادي: - أشار (أبو النصر ومحمد، 2017) إلى أن البعد الاقتصادي يتضمن ضرورة إعادة الإصلاح الاقتصادي في المجتمع بشكل صحيح لتحقيق أفضل مستوى معيشة لأفراده، وزيادة نصيب الفرد من الدخل القومي الحقيقي، إضافة إلى إيقاف تبديد الموارد الطبيعية سواء من خلال إجراء تخفيضات متواصلة في مستويات الاستهلاك المبدد للطاقة عبر تحسين مستوى الكفاءة وإحداث تغيير جذري في أسلوب الحياة أو تغيير أنماط الاستهلاك التي تهدد التنوع البيولوجي.

كما أشار (عبدالمعطي، محفوظ، 2018) لكي تتحقق التنمية المستدامة وفق البعد الاقتصادي لابد من: - (إسماعيل، 2021)

- تحسين مستوى المعيشة والرفاهية والإنسانية والحياة الاجتماعية.
- استخدام أكثر كفاءة لرأس المال.
- تقليل مستوى الفقر.
- إن يتلاءم النمو الاقتصادي مع البيئة.

ب- البعد الاجتماعي:

يتمثل البعد الاجتماعي في العناصر المكونة للمجتمع، مثل القيم والدين والأعراف والعادات والتقاليد والعلاقات الاجتماعية والمعتقدات والأنماط السلوكية والنظم الاجتماعية والرعاية الصحية والموارد البشرية (إسماعيل، 2021)، وهو ما يؤكد رأي (بن عمر، 2015) إلى أن البعد الاجتماعي يشير إلى العلاقة بين الطبيعة والبشر، وإلى النهوض برفاهية الناس، وتحسين سبل الحصول على الخدمات الصحية والتعليمية الأساسية، والوفاء بالحد الأدنى من معايير الأمن، واحترام حقوق الإنسان. كما يشير إلى تنمية الثقافات المختلفة، والتنوع، والتعددية، والمشاركة الفعلية للمواطن في صياغة القرار. كما يجب أن لا تركز التنمية إزاء هذا المفهوم على قيمة عائدات النمو الاقتصادي بقدر ارتكازها على نوعية وكيفية توزيع تلك العائدات، وما يترتب عن ذلك من تحسين للظروف المعيشية للمواطنين، معنى ذلك أنه لابد أن يشتمل مفهوم العائد من التنمية ليشمل كل ما يعود على المجتمع بالنفع، بحيث لا يقتصر ذلك المفهوم على العائد والتكلفة المادية استنادًا إلى مردود الآثار الاقتصادية والبيئية فقط غير المباشرة وما يترتب عليها من كلفة اجتماعية.

من طرف الدولة الجزائرية لتحقيق حماية البيئة في إطار التنمية المستدامة والتحصير لمرحلة الانتقال لاستخدام الطاقة والاستثمار في الطاقات المتجددة من خلال المخطط الوطني للبيئة والتنمية المستدامة، كما هدفت دراسة (Bir can & Genclerb, 2015) إلى تعزيز نوعية المعيشة، وجعل الحياة مستدامة في جميع القضايا الاجتماعية والاقتصادية المتعلقة بالحياة البشرية بما في ذلك البنية التحتية - التحضر - تنمية المصادر الطبيعية - وحماية البيئة، حيث كانت دراسة استقصائية لأكثر (500) شركة في العالم، وتوصلت الدراسة إلى أن الشركات اليوم 80% من قيمتها وقيم حقوق الملكية جودة الموارد البشرية، وأن التحليل الذي أجرته منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي لعدة بلدان الي وجود علاقة بين الموارد البشرية وتنميتها، وبينت دراسة (Jia et.al, 2016) التي هدفت إلى مناقشة المواضيع المتعلقة بمسارات التنمية المستدامة للصناعات ذات الموارد المحدودة، التي تشمل المياه والمعادن والوقود الأحفوري والقدرات البيئية التي يقيد توافرها بشدة نمو الصناعات في كل من البلدان المتقدمة والنامية، حيث تكونت عينة الدراسة من مصانع المنسوجات في الصين، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن تصميم منتجات صديقة للبيئة من خلال دورة الحياة يساعد بالحد من الاستهلاك للموارد وتوليد الانبعاثات. كما أوضح (Rahman, 2019) إلى أن هناك العديد من الدراسات بينت أن تحقيق الأهداف البيئية والاجتماعية للمنظمة يمكن أن يحسن من أدائها الاقتصادي، عن طريق تخفيض المخلفات والحد منها، وتخفيض تكاليف عدم الامتثال للوائح والتشريعات البيئية وقوانين العمل، وتخفيض تكلفة المواد المستخدمة في الإنتاج، ومن ثم يؤدي ذلك إلى زيادة في الإنتاجية وتحسين جودة المنتج وسمعة المنظمة، وبالتالي تحقيق مزايا تنافسية للمنظمة، كما يؤدي الاهتمام بالقضايا البيئية والاجتماعية إلى زيادة مبيعات المنظمة وزيادة قدرتها التنافسية من خلال تحسين صورتها الذهنية عند العملاء. (العولقي، 2021)

3- إدارة الموارد البشرية الخضراء بوصفها أداة لدعم التنمية المستدامة:

أ- دور الاستقطاب والاختيار الأخضر في دعم التنمية المستدامة: يعمل الاستقطاب والاختيار الأخضر في دعم التنمية المستدامة من خلال:

- استخدام طرق صديقة للبيئة للتوظيف، مثل أدوات الإنترنت، واستخدام الورق المحدود أثناء عملية الاستقطاب والاختيار، وقياس الاتجاهات الخضراء عند الاختيار، والاهتمام بالأفراد الذين يقدر الممارسات الخضراء، واتباع الأنشطة الأساسية

وأشار (كافي، 2018) إلى إن البعد الاجتماعي يتحدد من خلال التالي: - (<https://almerja.com/reading>)

1- الإنصاف بين الأفراد والأمم والأجيال إلى جانب تقليص الفجوة بين الشمال والجنوب عن طريق التعاون الدولي لمحاربة الفقر والمجاعة.

2- التوازن بين النمو الاقتصادي والنمو الديمغرافي، بمعنى تحقيق تقدم كبير في سبيل تثبيت نمو السكان؛ لأن النمو السريع له ضغوط حادة على الموارد الطبيعية، وعلى قدرة الحكومات على توفير الخدمات، بالإضافة إلى ذلك فإن النمو السريع في بلد ما يحد من التنمية ويقلص قاعدة الموارد الطبيعية المتاحة لإعالة كل ساكن.

3- الاستخدام الكامل للموارد البشرية، بمعنى إعادة توجيه الموارد أو إعادة تخصيصها لضمان الوفاء أولاً بالاحتياجات البشرية الأساسية، مثل التعليم الرعاية الصحية والمياه؛ لأن هذه التنمية تهدف إلى تحسين الرفاهية الاجتماعية والاستثمار في رأس المال البشري.

ج - البعد البيئي: -

يتعلق بالحفاظ على قاعدة الموارد المادية والبيولوجية وعلى النظم الأيكولوجية والنهوض بها، من خلال استدامة وتواصل واستمرارية النظم الإنتاجية، وضرورة الوقاية من احتمالات انهيار مقومات التنمية، خاصة بالدول النامية التي تعتمد على نظم تقليدية ترتبط بمقومات البيئة الطبيعية، ويعني ذلك أن تأخذ التنمية في الاعتبار الحفاظ على خصائص ومستوى أداء الموارد الطبيعية الحالي والمستقبلي بوصفه أساساً لشراكة الأجيال المقبلة في المتاح من تلك الموارد (بن عمر، 2015). كما أشار (الدوسري، 2017) إلى أن هذا البعد يهتم بالحاجات البشرية التي ينبغي أن تعطي الأولوية المطلقة التي تفرضها حالة التكنولوجيا والتنظيم الاجتماعي على قدرة البيئة على الاستجابة لحاجات الحاضر والمستقبل (إسماعيل، 2021)

وقد أشار (حامد، 2019) إلى أن البعد البيئي يتحدد من خلال التالي: -

1- الحد من إتلاف التربة والاستعمال المفرط للمبيدات وتدمير الغطاء النباتي والمصايد.

2- حماية الموارد الطبيعية.

3- حماية المناخ من ظاهرة الاحتباس الحراري.

استهدفت دراسة (جمال، نسيم، 2021) إبراز العلاقة بين التنمية المستدامة والبعد البيئي؛ حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المقارن، وقد توصلت الدراسة إلى أن التنمية المستدامة في الجزائر لن تتحقق إلا في بيئة تكون فيها مستويات التلوث ضئيلة، ولذا أوصى الباحثان بضرورة إدراج البعد البيئي

تحسين أدائهم بما يصب في تحقيق الاستدامة الاقتصادية وزيادة إنتاجيتهم، وتحقيق التنمية المستدامة.

د- دور الأجور والمكافآت الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة:

تعمل الأجور والمكافآت الخضراء على ربط مصالح الأفراد ومصالح المنظمة ببعضها البعض، ولا يتوقف تأثير هذه الأنشطة على دعم أنظمة إدارة البيئة فحسب؛ بل تمتد آثارها إلى دعم وتطوير الابتكارات التي لها آثار وانعكاسات إيجابية في تحقيق التنمية المستدامة والمحافظة على البيئة (داود وعلي، 2017).

كما تعمل الأجور والمكافآت على تحفيز سلوك العاملين لزيادة جهودهم المبذولة لتحقيق الأهداف البيئية، عن طريق تقديم مكافآت على الاقتراحات التي تساعد المنظمة على تحسين البيئة وزيادة الربحية، وعلى أنشطة وسلوكيات الأداء الأخضر ومنها إعادة تدوير النفايات والحد منها وتطوير نظم الإنتاج الأخضر، ويمكن للمنظمة أو الشركة تحقيق ذلك من خلال توفير المنافع الخضراء سواء النقل أو السفر أو إعطاء بطاقات مسبقة الدفع لشراء منتجات خضراء أو حوافز أو جوائز أو إجازات مدفوعة الأجر وشهادات تقدير وغيره، حيث تعتمد استدامة أداء المنظمة البيئي اعتمادًا كبيرًا على المكافآت الخضراء لتحفيز المديرين والعاملين على مبادرات الإدارة البيئية (موسى، والبردان، 2018).

هـ- الدور التكاملي لإدارة الموارد البشرية الخضراء في دعم التنمية المستدامة:

- إدارة الموارد البشرية الخضراء منظومة متكاملة ومتراصة فيما بينها، فلا يمكن أن يعمل أحد أبعادها بمعزل عن الأبعاد الأخرى، ولا يكون له دور معنوي في تحقيق التنمية المستدامة إلا عند تفعيله مع بقية الأبعاد.

- فالتدريب الأخضر للموارد البشرية يُشكل مدخلات إدارة الموارد البشرية، حيث يتولى تحديد الاحتياجات التدريبية لكل مورد بشري بما يتناسب مع مهام واختصاصات الأعمال الموكلة إليه، وتلك الاحتياجات بما تحتويه من معارف وخبرات وتجارب يتم تصنيفها وترتيبها وفرزها وتحويلها إلى برامج تدريبية خضراء وتوزيعها على الموارد البشرية، وتقييمها قبل وبعد تنفيذها لضمان تقييم مستوى أداء أخضر للموارد البشرية، وما صاحبها من تسويات مالية ومعنوية خضراء (الأجور والمكافآت الخضراء) (عمليات نظام إدارة الموارد البشرية الخضراء)، للوصول إلى المخرجات المطلوبة موارد بشرية ذات (مهارات، خبرة، معارف، سلوكيات) خضراء، تؤدي إلى تطوير مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية (التميز والإبداع البيئي، الابتكارات، حل

الصدقية للبيئة، مثل: عادة التدوير، والطباعة الأقل، والحفاظ على الطاقة.

- استقطاب موظفين جدد على دراية بالممارسات البيئية المختلفة، ودعم العاملين الحاليين وتنمية وتحسين مهاراتهم وقدراتهم البيئية، ودمج السياسة البيئية للشركة مع عملية التوظيف، جذب الموظفين ذوي الاهتمامات البيئية يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحسين سمعة الشركة، وبالتالي تحقيق الأهداف الخضراء للمنظمة، وتحقيق التنمية المستدامة.

فالتوظيف الأخضر يركز على إيجاد قوة عمل مهتمة بالقضايا البيئية، والتي بدورها تحسن الأداء المستدام للمنظمة (Ahmad, 2015; Mousa & Othman, 2020).

ب- دور التدريب والتطوير الأخضر للموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة:

يعمل التدريب الأخضر على تنمية وتطوير معارف الموظفين وخبراتهم ومهاراتهم لحل المشاكل البيئية وبناء الكفاءات لتقليل الفاقد وتوفير الطاقة وبناء الثقافة التنظيمية الخضراء (العولقي، 2021; Mishra, 2017)، وكذلك على تحسين الثقافة الأخلاقية للمنظمة، ويزيد من التزام الموظفين ومشاركتهم، ويعزز الاستدامة (Amrutha & Geetha, 2020). ويعمل أيضًا على إعداد موظفين متعددي المواهب بهدف الوصول إلى الإبداع، وهذا كله سيصب في خلق وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة، وبالتالي تحقيق التنمية المستدامة.

يقدم التدريب الأخضر برامج تدريبية خضراء تشمل على القضايا (الاجتماعية، البيئية، والاقتصادية) على مستوى المنظمة والمجتمع ككل، وذلك من خلال توضيح رؤية المنظمة ورسالتها ومبادراتها وأهدافها المتمثلة في تقديم منتجات صديقة للبيئة، بالإضافة إلى تقليل الغازات المنبعثة من عمليات الإنتاج المسببة للاحتباس الحراري.

ج- دور تقييم الأداء الأخضر للموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة:

يمثل تقييم الأداء الأخضر العملية التي يمكن التأكد من خلالها أن أداء الموظفين أداء أخضر سواء كان أداء فرديًا أم جماعيًا، وذلك من خلال الاعتماد على مقارنة المخرجات الخضراء مع المخطط لها، وذلك من خلال ربط تقييم الأداء بالوصف الوظيفي مع تحديد الأهداف والمهام الخضراء، ويتم عملية تقييم الأداء الأخضر وفق معايير بيئية واقتصادية لتقليل الهدر في المواد، وتحسين الكفاءة الإنتاجية لجعل التكاليف في الحد الأدنى، وفي ضوء هذه المعايير تقوم المنظمة بتقديم التعويضات والحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين على

قضايا التنمية والمجتمع) مخرجات نظام إدارة الموارد البشرية (الخضراء).

وبناءً على ذلك فإنَّ التدريب الأخضر هو حلقة الاتصال بين أبعاد إدارة الموارد البشرية التي تسبقها (توصيف وتحليل الوظائف، تخطيط الموارد البشرية)، وبين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء التي تتبعها (الاستقطاب والتوظيف الأخضر، الأجور والمكافآت الخضراء، تقييم الأداء الأخضر)، وهناك تفاعل مستمر بين هذه الأبعاد، بحيث تعمل وتتكامَل فيما بينها للحصول على الموارد البشرية الخضراء المتميزة ذات الميزة التنافسية التي تعمل على تنفيذ المبادرات البيئية، وتقليل النفقات، وتخفيض الهدر من الموارد، وتخفيض التكاليف، والتقليل من الانبعاثات الغازية والحرارية، والاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية، وإنتاج منتجات صديقة للبيئة، وبالتالي تحقيق التنمية المستدامة.

وبالتالي فإنَّ دور إدارة الموارد البشرية الخضراء، في تحقيق التنمية المستدامة يتم بشكل متكامل ومجتمع، وذلك بسبب الترابط بين الأبعاد الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية الخضراء.

وتفرض إدارة الموارد البشرية الخضراء على العاملين الالتزام تجاه المفهوم الأخضر عبر تكوين الوعي بأبعاد التنمية المستدامة (البيئية، الاجتماعية، الاقتصادية).

حيث إن الاقتراحات والمبادرات الفردية التي تهدف إلى الحد من النفقات أو التكاليف قد تدرج رسمياً في الوصف الوظيفي عند القيام بتحليل وتصميم العمل، وبالتالي يفرض على المنظمة استقطاب الأفراد الذين يحملون مثل هذا التوجه البيئي، إلا أن الالتزام بهذه المعايير يتطلب من العاملين إيماناً بها من أجل تحقيق الاستدامة البيئية.

ويوفر التدريب الأخضر برنامجاً لتعليم العاملين المفاهيم الخضراء، إذ بدون هذا البرنامج لا يتحقق الأداء البيئي المستهدف، إن التدريب والتنمية من أجل تطوير موارد المنظمة البشرية بالمستوى الذي يجعل عمل المنظمة مستداماً ويؤدي إلى الحد من الهدر بالموارد الطبيعية، وخلق الوعي البيئي بين جميع العاملين والتركز على الابتكار الأخضر التي تؤثر بشكل كبير على تحقيق الاستدامة الاجتماعية للمنظمة.

يتوقَّع نجاح المبادرات التنظيمية لتحقيق الاستدامة البيئية على السلوكيات الخضراء للموظفين، إذ يلعب الموظفون دوراً مهماً في جعل المنظمات خضراء، من خلال أداء مجموعة من السلوكيات الصديقة للبيئة؛ كون هذه السلوكيات تسهم بشكل كبير في تقليل الآثار السلبية للأنشطة والممارسات التنظيمية

على البيئة (Andersson et al., 2013; Pham et al., 2019; Saeed et al., 2019)

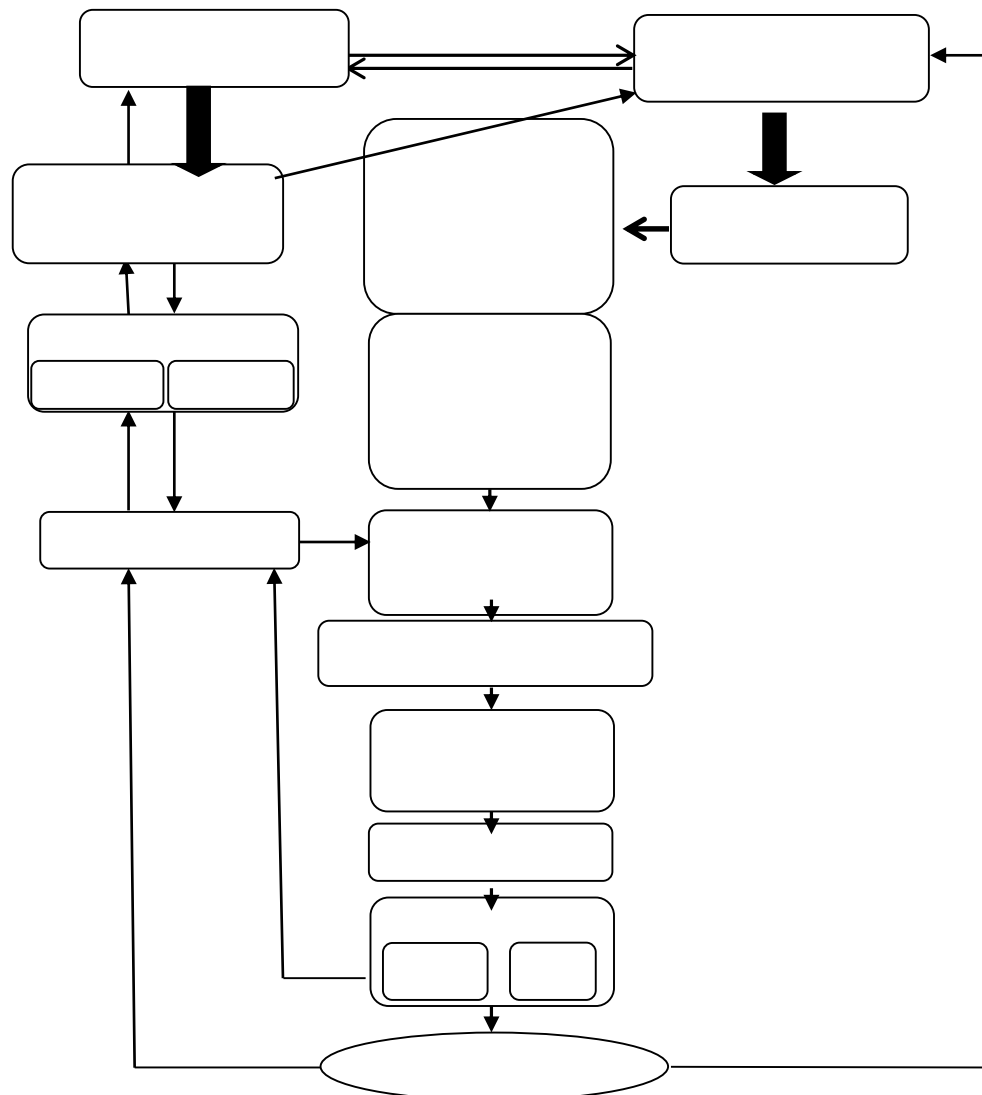
وعليه، فإنه عندما يتم توظيف الموظفين ذوي القيم الخضراء في المنظمة، فهم لن يقوموا بمعارضة المبادرات المتعلقة بالاستدامة البيئية، وبدلاً من ذلك فإنهم يتحمسون للمساهمة في مبادرات الإدارة البيئية، وعندما يتم تدريب الموظفين يصبحون أكثر درايةً بكيفية الحد من التدهور البيئي؛ وعند استخدام التعويضات العادلة للموظفين وفقاً لسلوكياتهم الصديقة للبيئة، فسوف يزيد ذلك من رغبة الموظفين في معرفة المزيد من الطرق وإيجادها لحماية البيئة، إضافةً إلى قياس الأداء ومُنح المكافآت وفقاً لدرجة تبني الموظفين للسلوكيات الصديقة للبيئة، إذ يؤدي ذلك إلى شعور الموظفين بالحماس لتحسين أدائهم لأنهم يعرفون ما هو متوقَّع منهم، كما أن المشاركة في المبادرات البيئية تجعل الموظفين يشعرون بأنهم مُلزمون بتنفيذ هذه المبادرات (Fawehinmi et al., 2020)، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية لمنتجات المنظمة وتحقيق مزايا قومية على المستوى الوطني وبالتالي تحقيق التنمية المستدامة.

وبالتالي فإن ممارسات الموارد البشرية الخضراء تؤدي دوراً حيوياً في تعزيز معنويات العاملين، مما قد يساعد في التوصل إلى قدر كبير من الفوائد والمزايا لكل من (الشركة، العاملين، والمجتمع) (جذب أفضل الموظفين، تحسين الإنتاجية المستدامة، تخفيض الأثر البيئي للمنظمة، تحسين القدرة التنافسية وزيادة الأداء العام، تحقيق عوائد مستدامة للمستثمرين، الاستجابة للاتجاهات المجتمعية الطارئة)، وبالتالي تحقيق التنمية المستدامة. والشكل (2) يبين دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة؛ حيث أكدت دراسة قطيشات (2017) وجود تأثير إيجابي للممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية (تحليل وتصميم الوظيفة الخضراء، والتوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، والتعويضات الخضراء (في تعزيز الأداء الاجتماعي والبيئي للشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحركات (العولقي، 2021)، كما أوضحت دراسة (Zaid et al., 2018) وجود تأثير إيجابي مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلسلة التوريد الأخضر في تحقيق الأداء المستدام (الاقتصادي، والبيئي، والاجتماعي) لشركات تعمل في قطاعات التصنيع الفلسطيني. في حين بيّنت دراسة (Kim et al., 2019) وجود تأثير إيجابي مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء البيئي في القطاع الفندقي الماليزي. كما أكدت دراسة (ORoscoe et al., 2019) وجود تأثير إيجابي مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء

والمكافآت الخضراء أقل تأثيراً في تحقيق الاستدامة. كما بيّنت دراسة (Mousa & Othman, 2020) وجود تأثير إيجابي مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الأداء المستدام (الاقتصادي، البيئي، والاجتماعي) لمنظمات الخدمة الصحية بال الضفة الغربية بفلسطين.

البيئي لشركات التصنيع الصينية. بينما تناولت دراسة (Yong et al., 2020) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز استدامة شركات التصنيع الماليزية (الاستدامة الاقتصادية والبيئية والاجتماعية).

وبيّنت النتائج أن التدريب الأخضر والتوظيف الأخضر هما الأكثر تأثيراً في تحقيق الاستدامة للشركات محل الدراسة، في حين أن التحليل والتوصيف الأخضر وتقييم الأداء الأخضر



الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

يهدف هذا الفصل إلى عرض الطرق والإجراءات المتبعة، التي تمثل منهج الدراسة المستخدم، ومجتمع الدراسة وعينتها، اختيار عينة الدراسة، ومصادر جمع البيانات والمعلومات، وأساليب التحليل الإحصائي، وعرض نتائج الدراسة ومناقشتها ونتائج اختبار فرضيات الدراسة، لذا يحتوي هذا الفصل على المباحث التالية:-

المبحث الأول- طرق وإجراءات الدراسة:-

يعرض هذا المبحث وصفاً للمنهج المتبع، ومجتمع الدراسة وعينتها، واختيار عينة الدراسة، ومصادر جمع البيانات من عينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، كما يتضمن وصفاً للإجراءات التي صمم بها الباحثون أداة الدراسة، والأدوات التي استخدموها لجمع بيانات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة، وفيما يلي توضيح لتلك الإجراءات:-

أولاً- منهج الدراسة: انطلاقاً من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها وبناء على الأسئلة التي تسعى الدراسة للإجابة عنها، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو الذي يصف الحالة ويكشف ويحدد الخصائص وطبيعة العلاقة بين المتغيرات الدراسة.

ثانياً- مجتمع وعينة الدراسة

1- مجتمع الدراسة:- تم اختيار الإدارة العامة لشركة النفط اليمنية مجتمعاً لهذه الدراسة، حيث تألف من جميع موظفي الإدارة العامة لشركة النفط اليمنية، ويبلغ عددهم (752) موظفاً (دائرة الموارد البشرية بشركة النفط اليمنية، 2023).

2- عينة الدراسة:- تشمل عينة الدراسة من جميع موظفي الإدارة العامة لشركة النفط اليمنية، حيث يعتقد الباحثون على إن موظفي الشركة لهم اختصاصات فيما يتعلق بتحقيق التنمية المستدامة في كافة مرافقها (الفروع، والمحطات البترولية). حيث تم اختيار عينة الدراسة بطريقة طبقية عشوائية، وفيما يلي توزيع عينة الدراسة بحسب الدرجة الوظيفية، وسنوات الخبرة، كما هو موضح في الجدول (1).

جدول (1): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب خصائصهم الديموغرافية

الخصائص الديموغرافية		
الدرجة الوظيفية	العدد	النسبة المئوية
المدير العام التنفيذي	1	0.13%
نائب المدير العام التنفيذي	4	0.53%
مدير دائرة	15	1.99%
نائب مدير دائرة	60	7.97%
مدير إدارة	70	9.31%
نائب مدير إدارة	70	9.31%
رئيس قسم	120	15.96%
مختص	412	54.80%
الإجمالي	752	100%
سنوات الخبرة		
من 1- 5 سنوات	22	2.9%
من 6- 10 سنوات	172	22.9%
من 11- 15 سنة	243	32.3%
أكثر من 15 سنة	315	41.9%
الإجمالي	752	100%

المصدر: (دائرة الموارد البشرية بشركة النفط اليمنية، 2023)

العينة يشغلون منصب رئيس قسم، و(421) موظفاً وبنسبة 54.80% من إجمالي العينة يشغلون وظيفة مختص. كما يبين الجدول (1) أن الموظفين الذين لديهم سنوات خبرة (من سنة 5- سنوات) بلغ عددهم (22) موظفاً وبنسبة (2.9%)، وعدد الموظفين الذين لديهم خبرة (من 6-10 سنوات) بلغ (172) موظفاً وبنسبة (22.9%)، كما بلغ عدد الموظفين الذين لديهم سنوات خبرة (من 11- 15 سنة) (243) موظفاً وبنسبة (32.3%)، وعدد الموظفين الذين تزيد سنوات خبرتهم (أكثر من 15 سنة) بلغ (315) موظفاً وبنسبة (41.9%).

يبين الجدول (1) أن موظفاً واحداً وبنسبة 0.13% من إجمالي العينة يشغل منصب المدير العام التنفيذي، و(4) موظفين وبنسبة 0.53% من إجمالي العينة يشغلون منصب نائب المدير العام التنفيذي، و (15) موظفاً وبنسبة 1.99% من إجمالي العينة يشغلون منصب مدير دائرة، (60) موظفاً وبنسبة 7.97% من إجمالي العينة يشغلون منصب نائب مدير دائرة، و(70) موظفاً وبنسبة 9.31% من إجمالي العينة يشغلون منصب مدير إدارة، و(70) موظفاً وبنسبة 9.31% من إجمالي العينة يشغلون منصب نائب مدير إدارة، (120) موظفاً وبنسبة 15.96% من إجمالي

3- اختيار عينة الدراسة تعرف العينة بأنها مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة المستهدف من أجل تحقيق الأغراض المتمثلة في عمل الملاحظات والاستنتاجات الإحصائية حول هذه المجموعة من عناصر المجتمع. وقد استخدمت الدراسة معادلة (Robert Mason) لتحديد حجم عينة الدراسة، والذي ينص على أن: (الطائي، 2012، 6)

- (M) حجم المجتمع (موظفي الإدارة العامة لشركة النفط اليمنية (752)).
- (S) قسمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) أي قسمة نسبة الخطأ 0.05 على 1.96
- (P) نسبة توافر الخاصية وهي (0.50).
- (q) النسبة المتبقية من الخاصية وهي (0.50).

$$n = \frac{752}{[(0.02551^2 \times (752-1) \div (0.50 \times 0.50)] + 1}$$

بيان	الاستبيانات الموزعة				الإجمالي	الاستبيانات المستردة				الإجمالي	الاستبيانات غير المستردة				الإجمالي	الاستبيانات غير القابلة للتحليل		الاستبيانات القابلة للتحليل	
	الاستبيانات الورقية		الاستبيانات الإلكترونية			الاستبيانات الورقية		الاستبيانات الإلكترونية			الاستبيانات الورقية		الاستبيانات الإلكترونية						
	العدد	%	العدد	%		العدد	%	العدد	%		العدد	%	العدد	%		العدد	%	العدد	%
	150	100	130	280	280	119	51.5	112	48.5	231	31	63.3	18	36.7	49	12	5.2	219	94.8

ثالثاً- مصادر جمع البيانات و المعلومات

اعتمد الباحثون على مصدر رئيسي والتي تم من خلالها جمع البيانات والمعلومات، وذلك بالاعتماد على الاستبانة التي تم إجراؤها لعينة من مجتمع الدراسة المتمثلة في موظفي الإدارة العامة لشركة النفط اليمنية، حيث تم تطوير الاستبانة كأداة للدراسة من خلال الاطلاع على الجانب النظري للمواضيع المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الخضراء، وكذلك المواضيع المتعلقة بالتنمية المستدامة، وتكونت الأداة من قسمين: -
القسم الأول: ويشمل على المعلومات الأولية عن المستجيب التي تتطلبها الدراسة، وهي:

● الدرجة الوظيفية: ولها ثمانية مستويات: (المدير العام التنفيذي، نائب المدير العام التنفيذي، مدير دائرة، نائب مدير دائرة، مدير إدارة، نائب مدير إدارة، رئيس قسم، مختص).

جدول (3): توزيع فقرات الاستبانة

متغيرات الدراسة			
النسبة	أرقام الفقرات	عدد الفقرات	أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM)

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	أرقام الفقرات	النسبة
الاستقطاب والاختيار الأخضر	4	1 - 4	22.2%
التدريب الأخضر	5	5 - 9	27.8%
تقييم الأداء الأخضر	5	10 - 14	27.8%
الأجور والمكافآت الخضراء	4	15 - 18	22.2%
مجموع الفقرات	18	--	100%
أبعاد تنمية الموارد البشرية (HRD)			
البعد الاقتصادي	6	1 - 6	37.5%
البعد البيئي	4	7 - 10	25%
البعد الاجتماعي	6	11 - 16	37.5%
مجموع الفقرات	16	--	100%
المجموع الكلي للفقرات	34	--	100%

المصدر: من إعداد الباحثين استناداً إلى مخرجات (SPSS)

رابعاً- أساليب التحليل الإحصائي:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة المتمثلة في موظفي الإدارة العامة لشركة النفط اليمنية، تم ترميز وإدخال البيانات وتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (حدود دنيا وحدود عليا) ثم تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها، واختبار فرضيات الدراسة، وذلك تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package Social Sciences) والتي يرمز لها اختصاراً إلى (SPSS) وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية، وتتمثل في التكرارات والنسب المئوية (Frequencies and Percentages) بهدف التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية (الديموغرافية) لأفراد عينة الدراسة وتحديد مدى الاستجابات تجاه فقرات المحاور الرئيسية التي تضمنتها الدراسة، وأسلوب المتوسط الحسابي (Mean) والذي يهدف إلى معرفة مدى تركيز إجابات أفراد العينة حول خيار معين على مستوى كل فقرة أو على مستوى البعد بشكل كامل، كما يستخدم في معرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد العينة عن المحاور الرئيسية (متوسط مربعات الفقرات)، وأسلوب الانحراف المعياري (Standard Deviation) ويهدف إلى معرفة مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات الدراسة الرئيسية عن وسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يساعد على توضيح التشتت في استجابة أفراد العينة لكل فقرة من فقرات الدراسة، وأسلوب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ويهدف إلى معرفة ثبات متغيرات وأبعاد الدراسة، ومدى مصداقية إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة، كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لتحديد الفروق في إجابات أفراد العينة.

خامساً- مقياس أداة الدراسة:

لقياس مدى استجابة أفراد العينة لفقرات الاستبانة، تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، حيث صنفنت نتائج إجابات المبحوثين بحسب متوسطاتها إلى (موافق تماماً، موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق مطلقاً) حيث تم توزيع مدى الدرجات (1-5) = 4 على خمسة خيارات من الموافقة، ويتضح أن طول كل مستوى يساوي (5/4) = 0.8، فيصبح كل مستوى على النحو المبين في الجدول (4) الآتي (العامودي، 2011):

الجدول (4): يوضح القياس المعتمد في الدراسة

المستوى	المدى	الوزن النسبي المقابل له	تصنيف الإجابة
الأول	من 1 إلى أقل من 1.81	من 20% إلى أقل من 36%	منخفض جداً
الثاني	من 1.81 إلى أقل من 2.61	من 36% إلى أقل من 52%	منخفض
الثالث	من 2.61 إلى أقل من 3.41	من 52% إلى أقل من 68%	متوسط
الرابع	من 3.41 إلى أقل من 4.21	من 68% إلى أقل من 84%	مرتفع
الخامس	من 4.21 إلى 5	من 84% إلى 100%	مرتفع جداً

المصدر: (العامودي، 2011، 80)

يساعد على الإجابة عن تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها، كما يلي: -

سادساً- صدق الاستبانة وثباتها:

يتناول الباحثون في هذا الجزء نتائج تحليل البيانات الأولية التي تم جمعها ومراجعتها ومعالجتها إحصائياً، على النحو الذي

الإدارة العامة لشركة النفط اليمنية من مجتمع الدراسة من خارج عينة الدراسة الأساسية، وبعد تحليل بيانات العينة الاستطلاعية أوضحت نتائج ذلك ما يلي:

أ- أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) معاملات ارتباط أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) الأربعة ببعضها البعض وكذلك بالدرجة الكلية للمحور، والجدول (5) يوضح ذلك:

1- صدق وثبات الأداة Reliability : تكونت العينة الاستطلاعية للدراسة من (25) فرداً من خارج العينة الأساسية للدراسة، وبنسبة (3.32%) من المجتمع الأصلي، وتم تطبيق أداة الدراسة على هذه العينة بهدف التأكد من الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) لأداة الدراسة.

- الصدق البنائي لأداة الدراسة: تم التحقق من الصدق البنائي للأداة بتطبيق القائمة على عينة استطلاعية مكونة من (25) وبنسبة (3.32%) من المجتمع الأصلي المتمثل في موظفي

جدول (5): ارتباط أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) ببعضها البعض وبالمعدل الكلي للمحور

المجال	المعالجة	x1	x2	x3	x4
x1	Pearson's r	-	-	-	-
	p-value	-	-	-	-
x2	Pearson's r	.729**	-	-	-
	p-value	0.000	-	-	-
x3	Pearson's r	.700**	.817**	-	-
	p-value	0.000	0.000	-	-
x4	Pearson's r	.693**	.776**	.849**	-
	p-value	0.000	0.000	0.000	-
x	Pearson's r	.858**	.926**	.932**	.905**
	p-value	0.000	0.000	0.000	0.000

SPSS Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). المصدر: من إعداد الباحثين استناداً إلى مخرجات

من الجدول (5) يتضح أن قيم معامل ارتباط الأربعة الأبعاد ببعضها البعض وبالدرجة الكلية لمحور أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) موجب وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يؤكد صدق البناء لهذا المحور.

ب- التنمية المستدامة (SD): معاملات ارتباط أبعاد التنمية المستدامة (SD) الثلاثة ببعضها البعض وكذلك بالدرجة الكلية للمحور، والجدول (6) يوضح ذلك:

جدول (6): ارتباط أبعاد التنمية المستدامة (SD) الثلاثة ببعضها البعض وبالمعدل الكلي للمحور

المجال	المعالجة	y1	y2	y3
y1	Pearson's r	-	-	-
	p-value	-	-	-
y2	Pearson's r	.886**	-	-
	p-value	0.000	-	-
y3	Pearson's r	.829**	.872**	-
	p-value	0.000	0.000	-
y	Pearson's r	.952**	.954**	.951**
	p-value	0.000	0.000	0.000

SPSS Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). المصدر: من إعداد الباحثين استناداً إلى مخرجات

من الجدول (6) يتضح أن قيم معامل ارتباط المجالات الثلاثة ببعضها البعض وبالدرجة الكلية لمحور أبعاد التنمية المستدامة (SD) موجب وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يؤكد صدق التماسك الداخلي لهذا المحور.

ثبات أداة الدراسة:

من خلال بيانات العينة الاستطلاعية قام الباحثون بحساب ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، والجدول (7) يوضح ذلك:

جدول (7): معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لإيجاد ثبات أداة الدراسة

المحور	المجال	عدد الفقرات	Cronbach's α
--------	--------	-------------	---------------------

0.85	4	الاستقطاب والاختيار الأخضر	أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM)
0.91	5	التدريب الأخضر	
0.90	5	إدارة تقييم الأداء الأخضر	
0.78	4	الأجور والمكافآت	
0.96	18	المحور ككل	
0.90	6	الاقتصادية	أبعاد التنمية المستدامة (SD)
0.82	4	البيئية	
0.91	6	الاجتماعية	
0.96	16	المحور ككل	
0.98	34	أجمالي المتغيرات	

المصدر: من إعداد الباحثين استنادًا إلى مخرجات (SPSS)

من الجدول (7) يتضح أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع المتغيرات (الأبعاد) مرتفعة جدًا، وهذا يعني أن المقياس المستخدم لأداة هذه الدراسة يتمتع بثبات مرتفع.

المبحث الثاني- عرض نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة ومناقشتها:

أولاً- عرض النتائج خصائص عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية:

في هذا الجزء تم وصف خصائص عينة الدراسة التي تكونت منها الاستبانة والمتمثلة في (الدرجة الوظيفية، سنوات الخبرة) التي تم شرحها وتلخيصها في الجدول (8):

جدول (8): توزيع العينة بحسب البيانات الشخصية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة %
الدرجة الوظيفية	نائب المدير العام التنفيذي	1	0.45%
	مدير دائرة	5	2.30%
	نائب مدير دائرة	23	10.50%
	مدير إدارة	34	15.50%
	نائب مدير إدارة	27	12.33%
	رئيس قسم	57	26.02%
	مختص	72	32.90%
	الإجمالي	219	100%
سنوات الخبرة	من 1- 5 سنوات	6	2.74%
	من 6- 10 سنوات	33	15.06%
	من 11- 15 سنة	81	37.00%
	أكثر من 15 سنة	99	45.20%
	الإجمالي	219	100%

المصدر: من إعداد الباحثين استنادًا إلى مخرجات (SPSS)

يتضح من الجدول (8)

نائب المدير العام التنفيذي وبنسبة (0.45%)، وقد حصلت وظيفة مختص على النسبة الأكبر في الإدارة العامة لشركة النفط اليمنية، ويفسر ذلك بأن طبيعة وظيفة المختص تتمثل في تنفيذ القرارات والتوجيهات الصادرة من الإدارة العليا أو المسؤولين المباشرين عليهم. إضافة إلى أن مجتمع الدراسة المتمثلة بالإدارة العامة لشركة النفط اليمنية تلتزم بالمعايير والقوانين والإجراءات في عملية الترقية.

2- سنوات الخبرة: يتضح من الجدول (8) أن أكبر عدد من عينة الدراسة لديهم أكثر من (15) سنة، وبعدد إجمالي (99) موظفًا وبنسبة تصل إلى (45.20%)، بينما يأتي في المرتبة

1- الدرجة الوظيفية: يأتي الحاصلون على وظيفة مختص في المرتبة الأولى من عينة الدراسة وبنسبة (32.90%)، بينما يأتي الحاصلون على وظيفة رئيس قسم في المرتبة الثانية وبنسبة (26.02%)، وحصلت على المرتبة الثالثة وظيفة مدير إدارة وبنسبة (15.5%)، كما حصلت وظيفة نائب مدير إدارة على المرتبة الرابعة وبنسبة (12.33%)، بينما حصلت وظيفة نائب مدير دائرة على المرتبة الخامسة وبنسبة (10.5%)، أما المرتبة السادسة فقد حصلت عليها وظيفة مدير دائرة بنسبة (2.3%)، أما المرتبة الأخيرة فكانت للحاصلين على وظيفة

أراء عينة الدراسة، كما تم استخدام الانحرافات المعيارية بهدف التعرف على مقدار التششت في إجابات عينة الدراسة، وتتراوح قيمة الانحراف المعياري المتعارف عليها بين (0-3) فكلماً اقتربت قيمة الانحراف المعياري من الصفر قل التششت وكلماً ابتعدت عن الصفر باتجاه الرقم (3) زاد التششت في إجابات عينة الدراسة، وكذلك تم استخدام الأهمية النسبية لكل معيار من معايير الدراسة والمعياري الكلي وتم ترتيبها تنازلياً، وفيما يلي عرض لنتائج الإجابة على أسئلة الدراسة:

1) الإجابة على سؤال الدراسة الأول:

نص سؤال الدراسة الأول على: ما مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بالإدارة العامة لشركة النفط اليمنية وما الممارسات الأكثر تطبيقاً في الشركة؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد الدراسة والمعياري الكلي وتم ترتيبها تنازلياً، وذلك حسب الجدول (9) المبين أدناه:

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بالإدارة العامة لشركة النفط اليمنية.

رقم البعد	رتبة البعد	المعيار	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التطبيق
الأول	1	الاستقطاب والاختيار الأخضر	4	3.12	0.90	0.62	متوسط
الرابع	2	الأجور والمكافآت الخضراء	4	2.56	0.76	0.51	منخفض
الثالث	3	تقييم الأداء الأخضر	5	2.54	0.83	0.51	منخفض
الثاني	4	التدريب الأخضر	5	2.52	0.86	0.50	منخفض
الأبعاد مجتمعة			18	2.67	0.76	0.53	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين استناداً إلى مخرجات (SPSS).

الأخضر) على التوالي، ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن الإدارة العليا لشركة النفط اليمنية تسعى إلى دعم وتبني الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية، وعلى الرغم من حداثة الموضوع وعدم وجود اللوائح والقوانين التي تنظم إجراءات تلك الممارسات، ألا أنه يتم تنفيذ تلك الممارسات كعاديات وتقاليدي تنظيمية، تحاول الشركة من خلالها الالتزام بالمساهمة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية مع الحفاظ على البيئة.

- البعد الأول (الاستقطاب والاختيار الأخضر) جاء بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.12)، وبانحراف معياري بلغ (0.90) وبدرجة موافقة متوسطة، وهذا يدل على أن الشركة تحرص على استخدام الاستقطاب والاختيار الأخضر خاصة في السنوات الأخيرة، أي أن الشركة تسعى إلى استقطاب الموارد البشرية التي لديها وعي أخضر والمحافظة إلى حد ما عليها، والذين يتمتعون بالكفاءة والمشاركة في المبادرات البيئية.

الثانية لسنوات الخدمة من (11-15) سنة، وبعدد (81) موظفاً وبنسبة (37%)، ويأتي في المرتبة الثالثة لسنوات الخدمة من (6-10) سنوات، وبعدد (33) موظفاً، وبنسبة (15.06%)، بينما جاء في المرتبة الأخيرة لسنوات الخدمة من (1-5) سنة، وبعدد (6) موظفين، وبنسبة (2.74%)، وهذا يدل على أن الإدارة العامة لشركة النفط اليمنية تقوم بعملية التوظيف لعدد محدود جداً منذ الأعوام التسعة الماضية نظراً للظروف الاقتصادية والسياسية التي تمر بها اليمن.

ثانياً- عرض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة وتحليلها

1- نتائج تحليل آراء عينة الدراسة لمتغير إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM)

للتأكد من مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) المتمثلة في (الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، الأجور والمكافآت الخضراء)، تم استخراج المتوسطات الحسابية لمعرفة متوسط

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بالإدارة العامة لشركة النفط اليمنية.

ومن خلال الجدول (9) الموضح لمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بالإدارة العامة لشركة النفط اليمنية وما الممارسات الأكثر تطبيقاً في الشركة، يلاحظ الآتي:

- بلغ المتوسط الحسابي لمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بالإدارة العامة لشركة النفط اليمنية على مستوى الأداء ككل (2.67) بانحراف معياري (0.76)، وذلك بدرجة موافقة (متوسطة).

- تراوحت المتوسطات الحسابية لمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على مستوى كل بعد من الأبعاد الأربعة على حدة ما بين (2.52-3.12)، بانحراف معياري تراوح بين (0.76-0.90)، وعلى ذلك تراوحت الموافقة على مستوى أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ما بين موافقة (متوسط -منخفض)، حيث حصل بعد واحد على درجة موافقة (متوسطة)، وهي (الاستقطاب والاختيار الأخضر)، كما حصلت الأبعاد الأخرى على درجة موافقة (منخفضة)، وهي (الأجور والمكافآت الخضراء، تقييم الأداء الأخضر، التدريب

2- نتائج تحليل آراء عينة الدراسة لمتغير التنمية المستدامة (SD) للتأكد من مستوى تحقيق أبعاد التنمية المستدامة بالإدارة العامة لشركة النفط اليمنية المتمثلة في (البعد الاقتصادي، البعد البيئي، البعد الاجتماعي)، تم استخراج المتوسطات الحسابية لمعرفة متوسط آراء عينة الدراسة، كما تم استخدام الانحرافات المعيارية بهدف التعرف على مقدار التشتت في إجابات عينة الدراسة، وتراوح قيمة الانحراف المعياري المتعارف عليها بين (0-3) فكلما اقتربت قيمة الانحراف المعياري من الصفر قل التشتت وكلما ابتعدت عن الصفر باتجاه الرقم (3) زاد التشتت في إجابات عينة الدراسة، وكذلك تم استخدام الأهمية النسبية لكل معيار من معايير الدراسة والمعياري الكلي وتم ترتيبها تنازلياً، وفيما يلي عرض لنتائج الإجابة على أسئلة الدراسة:

(1) الإجابة على سؤال الدراسة الثاني: نص سؤال الدراسة الثاني على: ما مستوى تحقيق أبعاد التنمية المستدامة بالإدارة العامة لشركة النفط اليمنية؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد الدراسة والبعد الكلي وتم ترتيبها تنازلياً، وذلك حسب الجدول (10) المبين أدناه

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تحقيق أبعاد التنمية المستدامة بالإدارة العامة لشركة النفط اليمنية.

رقم المبدأ	رتبة المبدأ	المبدأ	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التطبيق
الثالث	1	البعد الاجتماعي	6	2.62	0.86	0.52	متوسط
الأول	2	البعد الاقتصادي	6	2.54	0.82	0.51	منخفض
الثاني	3	البعد البيئي	4	2.52	0.79	0.50	منخفض
الأبعاد مجتمعة			16	2.56	0.79	0.51	منخفض

المصدر: من إعداد الباحثين استناداً إلى مخرجات (SPSS).

على التوالي، ويعزو الباحثون ذلك إلى ضعف اهتمام الإدارة العامة لشركة النفط اليمنية بالبيئة وضمان ديمومتها؛ كونها تقدم خدمات تفرض عليها الاهتمام بالجانب البيئي، وهذا ما لا يقوم به موظفو الشركة، إضافة إلى عدم وجود ثقافة مشتركة بين موظفي الشركة لتبني مفاهيم وأبعاد التنمية المستدامة.

- البعد الأول (البعد الاقتصادي) جاء بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.54)، وبانحراف معياري بلغ (0.82) وبدرجة موافقة منخفضة، وهذا يدل على ضعف اهتمام الإدارة العامة لشركة النفط اليمنية بالبعد الاقتصادي كأحد أبعاد التنمية المستدامة، حيث لا تقدم برامج تساهم في تقليل مستوى الفقر، كما لا تعمل على تحسين مستوى المعيشة وتحقيق الرفاهية والحياة

- البعد الثاني (التدريب الأخضر) جاء بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (2.52)، وبانحراف معياري بلغ (0.86) وبدرجة موافقة منخفضة، وهذا يدل على أن شركة النفط اليمنية تتبنى إقامة برامج تدريبية تقليدية أكثر من استخدام التقنيات الحديثة في التدريب والتي تحد من التلوث البيئي.

- البعد الثالث (تقييم الأداء الأخضر) جاء بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (2.54)، وبانحراف معياري بلغ (0.83) وبدرجة موافقة منخفضة، وهذا يدل على قصور استخدام شركة النفط اليمنية لإدارة الأداء الأخضر حيث لا يتم استخدام مؤشرات الأداء الأخضر ولا يتم تحديد أهداف ومسؤوليات خضراء لكل من الإدارات العليا وموظفي الشركة، كما يوجد العديد من المعوقات في نظام إدارة الأداء لعدم تلبية أهداف الإدارة البيئية.

- البعد الرابع (الأجور والمكافآت الخضراء) جاء بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.56)، وبانحراف معياري بلغ (0.76) وبدرجة موافقة منخفضة، وهذا يدل على ضعف شركة النفط اليمنية في استخدام الأجور والمكافآت الخضراء، أي أن شركة النفط اليمنية لا تربط بين مكافآت وحوافز موظفيها والمحافظة على البيئة مما قد يشكل عائقاً أمام الشركة في تبني وتدعيم التنمية المستدامة.

ومن خلال الجدول (10) الموضح لمستوى تحقيق التنمية المستدامة بالإدارة العامة لشركة النفط اليمنية، يلاحظ الآتي:

- بلغ المتوسط الحسابي لمستوى تحقيق التنمية المستدامة بالإدارة العامة لشركة النفط اليمنية على مستوى الأداة ككل (2.56) بانحراف معياري (0.79)، وذلك بدرجة موافقة (منخفضة).

- تراوحت المتوسطات الحسابية لمستوى تحقيق التنمية المستدامة على مستوى كل بعد من الأبعاد الثلاثة على حدة ما بين (2.62- 2.52)، بانحراف معياري تراوح بين (0.86- 0.79)، وعلى ذلك تراوحت الموافقة على مستوى تحقيق التنمية المستدامة ما بين موافقة (متوسط - منخفض)، حيث حصل البعد الاجتماعي على درجة موافقة (متوسطة)، كما حصلت الأبعاد الأخرى على درجة موافقة (منخفضة)، وهي (البعد الاقتصادي، والبعد البيئي)

الفقر وسوء توزيع الدخل. وفي المقابل هناك اهتمام من قبل الشركة في تقديم الرعاية الصحية المناسبة لموظفيها.

وفي الأخير يرى الباحثون أن التنمية المستدامة لم تعد ترفاً أو بديلاً يمكن للدولة إن تختار بين الأخذ به من عدمه، إنما أصبح واقعاً عملياً لا بد من تطبيقه في جميع نواحي الحياة (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية، الثقافية، التكنولوجية).

المبحث الثالث: اختبار صحة فرضيات الدراسة يعرض هذا المبحث المنهجية التي استخدمت للتحقق من فرضيات الدراسة ومناقشتها، وذلك من خلال المعلومات التي أسفرت عنها جداول تحليل البيانات الإحصائية وكذلك نتائج التحليل الإحصائي لاختبار صحة الفروض.

أولاً: اختبار صحة الفرضية الرئيسية

نصت الفرضية الرئيسية الأولى على: " لا توجد علاقة أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لأبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء (الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، الأجور والمكافآت الخضراء) في دعم التنمية المستدامة بالإدارة العامة لشركة النفط اليمنية".

جدول (11): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

النموذج	معامل التحديد	اختبار تحليل التباين الأحادي		B	الخطأ المعياري	اختبار (T)	
		قيمة (F)	مستوى الدلالة			T	مستوى الدلالة
الثابت	0.773	182.03	0.000 ^b	0.148	0.099	1.503	0.134
الاستقطاب والاختيار الأخضر				0.128	0.044	2.930	0.004
التدريب الأخضر				0.139	0.057	2.453	0.015
تقييم الأداء الأخضر				0.292	0.067	4.366	0.000
الأجور والمكافآت الخضراء				0.360	0.067	5.368	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين استناداً إلى مخرجات (SPSS)

الخضراء باعتبارها أداة لدعم التنمية المستدامة بالإدارة العامة لشركة النفط اليمنية.

ومما سبق يقتضي ما يلي: نرفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لأبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء (الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، الأجور والمكافآت الخضراء) في دعم التنمية المستدامة بالإدارة العامة لشركة النفط اليمنية".

وبالتالي يمكن القول أن الهدف المتعلق بمعرفة التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بوصفها أداة لدعم التنمية المستدامة بالإدارة العامة لشركة النفط اليمنية قد تحقق.

الاجتماعية المناسبة، كما لا تعمل على الحد من التدهور الاقتصادي في ظل الحصار الحالي.

- البعد الثاني (البعد البيئي) جاء بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (2.52)، وبانحراف معياري بلغ (0.79) وبدرجة موافقة منخفضة، وهذا يدل على ضعف اهتمام الإدارة العامة لشركة النفط اليمنية بالبعد البيئي بوصفه أحد أبعاد التنمية المستدامة، حيث لا تهتم بالمحافظة على البيئة، وكذلك لا تستخدم الشركة أجهزة ومعدات وسيارات صديقة للبيئة، وعدم الاهتمام بحماية الأراضي والأماكن التي تستخدمها (كالمحطات وغيرها) من التدهور البيئي، إضافة إلى عدم وجود إسهامات متعددة لشركة النفط اليمنية في البيئة المحيطة بها.

- البعد الثالث (البعد الاجتماعي) جاء بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.62)، وبانحراف معياري بلغ (0.86) وبدرجة موافقة متوسطة، وهذا يدل على أن هناك اهتماماً متوسطاً ضعيفاً بالبعد الاجتماعي للتنمية المستدامة؛ حيث لا تعمل الشركة على توفير فرص عمل حالية ومستقبلية، كما لا تحرص على المساواة الاجتماعية وتحقيق عدالة توزيع الثروة ومكافحة

بالنظر إلى بيانات الجدول (11) الذي يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية؛ يتبين ما يلي:

- بلغت قيمة (R^2) معامل التحديد (0.77) وهو ما يشير إلى أن أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) مجتمعة تفسر ما نسبته (77%) من التغيرات أو التباين الحاصل في التنمية المستدامة (SD)، وأن ما نسبته (23%) من التباين تفسره متغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الدراسة، وهي تعد قوة تفسيرية قوية، وتعني أن النموذج له قدرة جيدة في تفسير الظاهرة محل الدراسة.

- بلغت قيمة (F) (182.00) وبمستوى معنوية (0.00)، وهي أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لأبعاد إدارة الموارد البشرية - اختيار الفرضيات الفرعية:

جدول (12): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

الفرضيات	R ²	f	Sig	Beta	TStatistics (O/STDEV)	P Values
الاستقطاب والاختيار الأخضر < التنمية المستدامة	0.51	228.69	0.000 ^b	0.63	15.123	0.00
التدريب الأخضر < التنمية المستدامة	0.61	344.70	0.000 ^b	0.71	18.566	0.00
تقييم الأداء الأخضر < التنمية المستدامة	0.69	492.62	0.000 ^b	0.79	22.195	0.00
الأجور والمكافآت الخضراء < التنمية المستدامة	0.69	488.07	0.000 ^b	0.86	22.092	0.00

(التدريب الأخضر) باعتباره أحد أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء في دعم التنمية المستدامة بالإدارة العامة لشركة النفط اليمنية". استنادًا إلى بيانات الجدول (12) يتضح التالي:

- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.61)، وهو ما يشير إلى أن بعد التدريب الأخضر يفسر ما نسبته (61%) من التغيرات أو التباين الحاصل في التنمية المستدامة (SD) مع افتراض تحييد العوامل الأخرى، وأن ما نسبته (39%) من التباين تفسره متغيرات أخرى.

- بلغت قيمة (F) (344.70)، وهي أكبر من القيمة الجدولية وبمستوى معنوية (0.00)، وهي أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعدها التدريب الأخضر باعتباره أداة لدعم التنمية المستدامة بالإدارة العامة لشركة النفط اليمنية.

- بلغت قيمة ($Beta = 0.71$)، وهي قيمة موجبة تشير إلى أن علاقة أثر (التدريب الأخضر < التنمية المستدامة) بالإدارة العامة لشركة النفط اليمنية، علاقة أثر إيجابية فيمكن القول إن ارتفاع قيمة (Beta) لبعدها التدريب الأخضر بدرجة واحدة سيزيد من دعم التنمية المستدامة لشركة النفط اليمنية عينة الدراسة بنسبة تصل إلى (71%)، مع افتراض تحييد بقية العوامل، ومما يعزز قبول الفرضية قيمة ($T = 18.566$)، وقيمة (P Values) الخاصة بمعامل التقدير أقل من (0.001).

- وبناء على ما سبق يقتضي ما يلي: قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعدها التدريب الأخضر) باعتباره أحد أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء في دعم التنمية المستدامة بالإدارة العامة لشركة النفط اليمنية".

اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة: تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعدها (تقييم الأداء الأخضر) بوصفه أحد أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء في دعم التنمية المستدامة بالإدارة العامة لشركة النفط اليمنية".

استنادًا إلى بيانات الجدول (12) يتضح التالي:

1- اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى: تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعدها (الاستقطاب والاختيار الأخضر) بوصفه أحد أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء في دعم التنمية المستدامة بالإدارة العامة لشركة النفط اليمنية". استنادًا إلى بيانات الجدول (12) يتضح التالي:

- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.51) وهو ما يشير إلى أن بعد الاستقطاب والاختيار الأخضر يفسر ما نسبته (51%) من التغيرات أو التباين الحاصل في التنمية المستدامة (SD) مع افتراض تحييد العوامل الأخرى، وأن ما نسبته (49%) من التباين تفسره متغيرات أخرى.

- بلغت قيمة (F) (228.693) وهي أكبر من القيمة الجدولية وبمستوى معنوية (0.00) وهي أقل من (0.05) وهذا يشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعدها الاستقطاب والاختيار الأخضر بوصفه أداة لدعم التنمية المستدامة بالإدارة العامة لشركة النفط اليمنية.

- بلغت قيمة ($Beta = 0.63$) وهي قيمة موجبة تشير إلى أن علاقة أثر (الاستقطاب والاختيار الأخضر < التنمية المستدامة) بالإدارة العامة لشركة النفط اليمنية، علاقة أثر إيجابية فيمكن القول إن ارتفاع قيمة (Beta) لبعدها الاستقطاب والاختيار الأخضر بدرجة واحدة سيزيد من دعم التنمية المستدامة لشركة النفط اليمنية عينة الدراسة بنسبة تصل إلى (63%)، مع افتراض تحييد بقية العوامل، ومما يعزز قبول الفرضية قيمة ($T = 15.123$)، وقيمة (P Values) الخاصة بمعامل التقدير أقل من (0.001).

- وبناء على ما سبق يقتضي ما يلي: قبول الفرضية الفرعية الأولى، التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعدها (الاستقطاب والاختيار الأخضر) بوصفه أحد أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء في دعم التنمية المستدامة بالإدارة العامة لشركة النفط اليمنية".

2- اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية: تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعدها

بالإدارة العامة لشركة النفط اليمنية، علاقة إثر إيجابية فيمكن القول إن ارتفاع قيمة (Beta) لبعد الأجور والمكافآت الخضراء بدرجة واحدة سيزيد من دعم التنمية المستدامة لشركة النفط اليمنية عينة الدراسة بنسبة تصل إلى (86%)، مع افتراض تحييد بقية العوامل، ومما يعزز قبول الفرضية قيمة (T= 22.092)، وقيمة (P Values) الخاصة بمعامل التقدير أقل من (0.001). وبناء على ما سبق يقتضي ما يلي: قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعد (الأجور والمكافآت الخضراء) باعتباره أحد أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء في دعم التنمية المستدامة بالإدارة العامة لشركة النفط اليمنية".

المبحث الرابع-الاستنتاجات والتوصيات: أولاً-الاستنتاجات

بعد تحليل دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) أداة لدعم التنمية المستدامة (SD) بالإدارة العامة لشركة النفط اليمنية، ووضع نموذج الدراسة، وتحديد المسارات الخاصة بمتغيرات الدراسة، واستناداً إلى تساؤلات وأهداف الدراسة، ومن خلال مخرجات التحليل الإحصائي، يعرض هذا المبحث الاستنتاجات والتوصيات المبينة على النتائج التي تم التوصل إليها، ويمكن توضيحها على النحو الآتي:

1- أظهرت النتائج أن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) بالإدارة العامة لشركة النفط اليمنية مجتمع الدراسة، وفقاً لأبعادها كانت متوسطة على المستوى الإجمالي، وهذا يدل على أن مجتمع الدراسة -المتمثل في الإدارة العامة لشركة النفط اليمنية- تعطي اهتماماً متوسطاً لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء؛ حيث تسعى الإدارة العليا للشركة إلى دعم محدود لتبني الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية، وذلك لغرض الالتزام بالمساهمة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية مع الحفاظ على البيئة.

2- تهتم الإدارة العامة لشركة النفط اليمنية -مجتمع الدراسة- اهتماماً متوسطاً بعيد (الاستقطاب والاختيار الأخضر) حيث جاء هذا البعد بالمرتبة الأولى، وهذا يدل على أن الشركة تحرص على الاستقطاب والاختيار الأخضر خاصة في السنوات الأخيرة، أي أن الشركة تسعى إلى استقطاب والمحافظة إلى حد ما على الموارد البشرية التي لديها وعي أخضر، الذين يتمتعون بالكفاءة والمشاركة في المبادرات البيئية.

3- جاء اهتمام الإدارة العامة لشركة النفط اليمنية مجتمع الدراسة بعيد (الأجور والمكافآت الخضراء) في المرتبة الثانية وبدرجة منخفضة، وهذا يدل على ضعف الشركة في استخدام الأجور والمكافأة الخضراء، أي أنها لا تربط بين مكافآت وحوافز

- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.69) وهو ما يشير إلى أن بعد تقييم الأداء الأخضر يفسر ما نسبته (69%) من التغيرات أو التباين الحاصل في التنمية المستدامة (SD) مع افتراض تحييد العوامل الأخرى، وأن ما نسبته (31%) من التباين تفسره متغيرات أخرى.

- بلغت قيمة (F) (492.62) وهي أكبر من القيمة الجدولية وبمستوى معنوية (0.00) وهي أقل من (0.05) وهذا يشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعد تقييم الأداء الأخضر باعتباره أداة لدعم التنمية المستدامة بالإدارة العامة لشركة النفط اليمنية.

- بلغت قيمة (Beta= 0.79) وهي قيمة موجبة تشير إلى أن علاقة أثر (تقييم الأداء الأخضر < التنمية المستدامة) بالإدارة العامة لشركة النفط اليمنية، علاقة أثر إيجابية فيمكن القول إن ارتفاع قيمة (Beta) لبعد تقييم الأداء الأخضر بدرجة واحدة سيزيد من دعم التنمية المستدامة لشركة النفط اليمنية عينة الدراسة بنسبة تصل إلى (79%)، مع افتراض تحييد بقية العوامل، ومما يعزز قبول الفرضية قيمة (T= 22.195)، وقيمة (P Values) الخاصة بمعامل التقدير أقل من (0.001).

- وبناء على ما سبق يقتضي ما يلي: قبول الفرضية الفرعية الثالثة، التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعد (تقييم الأداء الأخضر) بوصفه أحد أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء في دعم التنمية المستدامة بالإدارة العامة لشركة النفط اليمنية".

اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة: تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعد (الأجور والمكافآت الخضراء) باعتبارها أحد أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء في دعم التنمية المستدامة بالإدارة العامة لشركة النفط اليمنية". استناداً إلى بيانات الجدول (12) يتضح التالي:

- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.69) وهو ما يشير إلى أن بعد الأجور والمكافآت الخضراء يفسر ما نسبته (69%) من التغيرات أو التباين الحاصل في التنمية المستدامة (SD) مع افتراض تحييد العوامل الأخرى، وأن ما نسبته (31%) من التباين تفسره متغيرات أخرى.

- بلغت قيمة (F) (488.07) وهي أكبر من القيمة الجدولية وبمستوى معنوية (0.00)، وهي أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعد الأجور والمكافآت الخضراء باعتبارها أداة لدعم التنمية المستدامة بالإدارة العامة لشركة النفط اليمنية.

- بلغت قيمة (Beta= 0.86) وهي قيمة موجبة تشير إلى أن علاقة أثر (الأجور والمكافآت الخضراء < التنمية المستدامة)

موظفيها والمحافظة على البيئة، مما قد يشكل عائق أمام الشركة في تبني وتدعيم التنمية المستدامة.

4- كما جاء اهتمام الإدارة العامة لشركة النفط اليمنية ببعد (تقييم الأداء الأخضر) في المرتبة الثالثة وبدرجة منخفضة، وهذا يدل على قصور استخدام الشركة لإدارة تقييم الأداء الأخضر لموظفيها، حيث لا يتم استخدام مؤشرات ومقاييس للمحافظة على البيئة، ولا يتم تحديد أهداف ومسؤوليات خضراء لكل من الإدارات العليا وموظفي الشركة، كما يوجد العديد من المعوقات في نظام إدارة تقييم الأداء تؤدي إلى عدم تلبية أهداف الإدارة البيئية.

5- كان اهتمام الإدارة العامة لشركة النفط اليمنية ببعد (التدريب الأخضر) في المرتبة الرابعة وبدرجة منخفضة، وهذا يدل على أن هناك قصوراً من الإدارات العليا للشركة في تدريب وتأهيل موظفيها بما يسهم في تطوير معارفهم ومهاراتهم حول قيمة إدارة البيئة وكيفية الحفاظ عليها وتقليل الهدر ونشر الوعي البيئي، ومشاركة العاملين في حل المشاكل البيئية. ولكن في المقابل تتبنى الشركة إقامة برامج تدريبية تقليدية أكثر من استخدام التقنيات الحديثة في التدريب والتي تحد من التلوث البيئي.

6- أوضحت نتائج الدراسة أن مستوى تحقيق التنمية المستدامة (SD) بالإدارة العامة لشركة النفط اليمنية كانت بدرجة منخفضة على المستوى الإجمالي لكل الأبعاد، وذلك يدل على ضعف مستوى اهتمام الإدارة العامة لشركة النفط اليمنية محل الدراسة بالبيئة وضمان ديمومتها كونها تقدم خدمات تفرض عليها الاهتمام بالجانب البيئي، إضافة إلى ضعف الثقافة المشتركة بين موظفي الشركة لتبني مفاهيم وأبعاد التنمية المستدامة.

7- جاء اهتمام الإدارة العامة لشركة النفط اليمنية بـ (البعد الاجتماعي) بالمرتبة الأولى وبدرجة متوسطة، وهذا يدل على أن هناك اهتماماً متوسطاً بالبعد الاجتماعي للتنمية المستدامة، حيث تحد الشركة من توفير فرص عمل حالية ومستقبلية، كما تولي اهتماماً ضعيفاً بالمساواة الاجتماعية، وتحقيق عدالة توزيع الثروة، ومكافحة الفقر، وسوء توزيع الدخل. وفي المقابل هناك اهتمام من قبل الشركة في تقديم الرعاية الصحية المناسبة لموظفيها.

8- كما جاء اهتمام الإدارة العامة لشركة النفط اليمنية بـ (البعد الاقتصادي) بالمرتبة الثانية وبدرجة منخفضة، وهذا يدل على ضعف اهتمام الإدارة العامة لشركة النفط اليمنية بالبعد الاقتصادي باعتباره أحد أبعاد التنمية المستدامة، إذ تفقر برامجها إلى الإسهام في تقليل مستوى الفقر وتحسين مستوى المعيشة وتحقيق الرفاهية والحياة الاجتماعية المناسبة، كما أن

مساهمتها في الحد من التدهور الاقتصادي متدنٍ في ظل الحصار الحالي.

9- وجاء اهتمام الإدارة العامة لشركة النفط اليمنية بـ (البعد البيئي) بالمرتبة الثالثة وبدرجة منخفضة، وهذا يدل على ضعف اهتمام الإدارة العامة لشركة النفط اليمنية بالبعد البيئي باعتباره أحد أبعاد التنمية المستدامة، حيث إن اهتمامها بالمحافظة على البيئة منخفض، وكذلك تدني مستوى استخدام الشركة لأجهزة ومعدات وسيارات صديقة للبيئة، وقصور في الاهتمام بحماية الأراضي والأماكن التي تستخدمها (كالمحطات وغيرها) من التدهور البيئي، إضافة إلى قلة إسهامات شركة النفط اليمنية في البيئة المحيطة بها.

ثانياً. التوصيات:

على ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل إليها، يقدم الباحثون عددًا من التوصيات التي تهدف إلى زيادة الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) أداة لدعم التنمية المستدامة (SD) بالإدارة العامة لشركة النفط اليمنية، وتتمثل التوصيات في النقاط التالية: -

تعزيز اهتمام شركة النفط اليمنية بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وذلك لما له من آثار إيجابية في تحقيق التنمية المستدامة، من خلال العمل على إشاعة ثقافة الاهتمام بالجوانب البيئية من قبل العاملين، وذلك من خلال تشجيع برامج التدريب والمكافآت الخضراء وقبلها الاستقطاب والاختيار وتقييم الأداء الأخضر، التي تهدف إلى تحويل الشركة إلى منظمة خضراء، زيادة اهتمام شركة النفط اليمنية بعملية التدريب من خلال تصميم وتنفيذ برامج تدريب أخضر لجميع الموظفين في كافة المستويات الإدارية في شركة النفط اليمنية، بشكل يؤدي إلى تنمية معارف الموظفين وخبراتهم ومهاراتهم لحل المشاكل البيئية، وبناء الكفاءات لتقليل الفاقد وتوفير الطاقة، وبناء الثقافة التنظيمية الخضراء، وكذلك تصميم وتنفيذ برامج تدريب أخضر لإمداد الموظفين الجدد بمعلومات حول سياسات حماية البيئة والقيم والأهداف الخضراء للشركة.

التوجه نحو تبني نظام للأجور والمكافآت من خلال تصميم وتنفيذ نظام تعويضات، أخضر يُقدّم المكافآت المالية وغير المالية مثل الشكر والتقدير وخطابات المديح والترقية والمكاسب المهنية، بهدف جذب الموظفين والمحافظة عليهم وتحفيزهم لتحقيق الأهداف البيئية والاجتماعية؛ من خلال ربط المكافآت بالسلوكيات الصديقة للبيئة والإنجاز البيئي الجيد.

زيادة اهتمام شركة النفط اليمنية بعملية تقييم الأداء، وذلك بتصميم وتنفيذ إدارة الأداء الأخضر، من خلال الاعتماد على المعايير الخضراء في إدارة الأداء لجميع الإدارات، مثل: الحد

4. إسماعيل، عمار فتحي موسى، (2019)، " دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في دعم التنمية المستدامة بالجامعات المصرية الحكومية" المؤتمر الدولي الثالث إدارة المنظمات الصناعية والخدمية: الممارسات الحالية والتوجهات المستقبلية في ضوء خطط التنمية المستدامة-الغردقة، مصر من 1-3 أكتوبر 2019م.

5. إسماعيل، عمار؛ والبردان، موسى (2018) "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية: دراسة تطبيقية"، المجلة العلمية للبحوث التجارية (آفاق جديدة) ، كلية التجارة، جامعة المنوفية، مدينة السادات.

6. بن عمر، حافظ، (2015)، البعد الاجتماعي في التنمية المستدامة: العمل، البطالة والفقر كمؤشرات لقياس التنمية المستدامة بتونس.

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/354/8/1/62494>

7. الجهاز المركزي للإحصاء، (2016)، "مؤشرات أهداف التنمية المستدامة في الجمهورية اليمنية 2016-2018م"، وزارة التخطيط والتعاون الدولي، صنعاء، الجمهورية اليمنية.

8. حامد، نور الدين، (2019)، البعد البيئي للتنمية المستدامة مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، (12) 3، 146-

<https://almerja.com/reading.php?idm=197....158481>

9. داود، فضيلة؛ علي، أسرار، (2017) ، "الأداء الريادي للمنظمة على وفق الإدارة الخضراء للموارد البشرية" بحث ميداني في شركة الحفر العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية العدد 100 ، المجلد 23 .

10. الدوسري، محمد بن عويس بن مبارك، (2017) ، " دور عمادات خدمة المجتمع والتعليم المستمر بالجامعات السعودية في تحقيق متطلبات التنمية المستدامة: تصور مقترح، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود.

11. رشيد، جلود، (2018) ، "آليات وركائز التنمية المستدامة، مجلة الدراسات التاريخية والاجتماعية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة نواكشوط، العدد (18).

12. الزبيد، غني دحام؛ حمزة، محمد فليح، (2018)، "دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة: بحث تطبيقي في مدينة الأمامين الكاظمين (ع) الطبية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد (25)، العدد (112)، العراق.

من الثغرات، والحد من الهدر في الموارد، وتطبيق السياسات والإجراءات البيئية، وغيرها.

زيادة اهتمام شركة النفط اليمنية بعملية الاستقطاب والاختيار الأخضر، وذلك باستخدام إجراءات التوظيف الأخضر من خلال التوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات في عمليات التوظيف، بحيث يتم التقدم للوظائف عبر الإنترنت، مثل: البريد الإلكتروني أو نماذج الطلبات عبر الإنترنت، وإجراء المقابلات عبر برامج سكايب وغيرها من التطبيقات المتاحة على الإنترنت؛ لتقليل أي تأثير بيئي متعلق بتكاليف السفر واستهلاك قدر من موارد المجتمع دون داع.

دعم وتعزيز التنمية المستدامة من خلال الاهتمام بأبعاد التنمية المستدامة (البيئية، الاجتماعية، الاقتصادية) عن طريق:

- نشر الثقافة الخضراء في كل وحدات وأقسام الشركة من خلال قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية.

- تضمين مفاهيم التنمية المستدامة في البرامج التدريبية التي تقدمها الشركة.

- تبني الشركة لمسؤولياتها الاجتماعية بما يؤدي إلى تحسين المناخ الداخلي (العاملين) والخارجي (العملاء) وتحقيق التنمية المستدامة.

- حسن التعامل مع الموارد الطبيعية المتاحة، وبأقل قدر ممكن من الأضرار والإساءة إلى البيئة بحيث تتحقق التنمية المستدامة للأجيال الحالية والمستقبلية.

- الاهتمام باستخدام التكنولوجيا النظيفة التي تقلل من استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية وتحول دون التدهور البيئي.

- اتباع الأسس والقيم الأخلاقية في جميع أعمال وقرارات الشركة، وتجنب الحاق الضرر بغيرها.

المراجع

(أ) المراجع العربية

1. أبو النصر، مدحت؛ ومحمد، ياسمين مدحت، (2017)، " التنمية المستدامة مفهومها-أبعادها-مؤشراتها"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، جمهورية مصر العربية، القاهرة.

2. أبو رمان، جمانة؛ الصديقي، عبد الرحمن غسان، (2019)، "أثر تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين تطبيق الإدارة البيئية في جامعة الطائف"، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 3.

3. أحمد، مناف عبد المطلب، (2019) "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أدا المنظمة" مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 11 العدد 26.

الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية،
المجلد (62)، العدد (2)، ديسمبر 2021.
(ب) المراجع الأجنبية:

1. Ahmad, S. (2015). Green human resource management: policies and practices. *Cogent Business & Management*, 2(1): 1-13.
2. Amrutha, V. N., & Geetha, S. N. (2020). A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 247, 119131.
3. Arulrajah, A. Opatha, H. & Nawaratne, N. (2016). Green Human Resource Management Practices: A Review, *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, Vol.5, No.1.
4. Bangwal, Deepak and Tiwari, Prakash (2015) Green Human Resource Management – Away to greening the environment, *Journal of Business and Management*, Vol.17, Iss. 12-49.
5. Chaudhary. (2019) 'Green Human Resource Management and Employee Green Behavior: An Empirical Analysis', WILEY, Indian Council of Social Research. Knowledge Management Research.
6. Deepak Bangwal & Prakash Tiwari. (2015). "Green HRM – Way to greening the environment" 2015: p49.
7. Chen, Y. & Chang, C. (2011). "Utilize structural equation modeling (SEM) to explore the influence of corporate environmental ethics: The mediation effect of green human capital", *Quality & Quantity*, 47 (1), 79-95.
8. Farooq, R., Zhang, Z., Talwar, S., & Dhir, A. (2022). Do green human resource management and self-efficacy facilitate green creativity? A study of luxury hotels and resorts. *Journal of Sustainable Tourism*, 30(4), 824-845.
9. Future Directions for Green Human Resource Management *Zeitschrift für Personal for schung*.
10. German Journal of Research in Human Resource Management, 25, 99-116.
11. Jabbar, M., & Abid, M. (2014). *Ghrm: Motivating Employees Towards Organizational Environmental Performance*. Magnt Research Report Vol. 2(4). Pp. 267-278.

13. الزبيدي، غني دحام تناي (2016) "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية" بحث ميداني في الشركة العامة للزيوت النباتية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. 89 (37)
14. السكارنة، محمد إحسان (2017)، "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على إستراتيجية التمايز إبداع الموارد البشرية متغير معدل دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
15. الصاوي، محمود؛ الدباغ، تماضر، (2021)، " دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان، المجلة العربية للإدارة، المجلد 41، العدد 2 يونيو (حزيران).
16. الطاهر، سناء، أبو سن، أحمد، وحامد، عبد السلام (2019)، "توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على أداء الموارد البشرية في القطاع الصناعي في السودان"، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية. العدد 9.
17. الطائي، إيمان حسين، (2012)، "كيفية تحديد حجم عينة عشوائية من مجتمع الدراسة"، كلية التربية الرياضية، جامعة بغداد، العراق.
18. العامودي، عبد اللطيف عبد المجيد، (2011)، "درجة توفر متطلبات التخطيط الإستراتيجي المدرسي ودرجة أهميتها، وذلك من وجهة نظر الهيئة التعليمية في المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
19. عبد المعطي، أحمد حسين؛ محفوظ، راندا رفعت محمد (2018)، " دور الكليات المعتمدة بالجامعات المصرية الحكومية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة: كلية التربية بأسبوط أنموذجاً: دراسة تحليلية، مجلة كمية التربية، جامعة أسبوط.
20. العتيبي، منصور بن نايف (2015)، "مساهمة جامعة نجران في التنمية المستدامة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة القصيم، مجلد (8)، العدد (3).
21. العنزي، خالد محسن زيدان؛ أبو دولة، جمال، (2020)، " دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الصورة الذهنية للشركات الصناعية الأردنية"، مجلة جدارا للدراسات والبحوث، المجلد (السادس)، لعام 2020م.
22. العولقي، عبد الله أحمد، (2021)، " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء المستدام: الدور الوسيط للمعرفة البيئية والسلوك الأخضر للموظفين"، مجلة

- study", *Journal of Cleaner Production*, 143, 474-489.
22. Masri, H. (2016). *Assessing Green Human Resources Management Practices in West Bank: An Exploratory Study*, None Published Master Theses, An-Najah National University, Nablus, Palestine.
 23. Mishra. (2017) 'Green human resource management: framework for sustainable organizational development in an emerging economy', *International Journal of Organizational Analysis*, DOI: 10.1108/IJOA-11-2016-1079.
 24. Opatha, H. & Arulrajah, A. (2014). "Green human resource management: Simplified general reflections", *International Business Research*, 7 (8).
 25. Oroscoe, S., Subramanian, N., Jabbour, C. J., & Chong, T. (2019). Green human resource management and the enablers of green organisational culture: Enhancing a firm's environmental performance for sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, 28(5), 737-749.
 26. Peerzadah, S. A., Mufti, S., & Nazir, N. A. (2018). Green human resource management: a review. *International Journal of Enhanced Research in Management & Computer Applications*, 7(3), 790-795.
 27. Ravi Sharan Prasad "Green HRM – Partner in Sustainable Competitive Growth" 2013: pp12-18.
 28. Rawashdeh, A. (2018). The impact of green human resource management on organizational environmental performance in Jordanian health service organizations. *Management Science Letters*, 8(10), 1049-1058.
 29. Saeed, Bilal Bin; Afsar, Bilal; Hafeez, Shakir; Khan, Imran; Tahir, Muhammad; Afridi, Muhammad Asim. (2019). Promoting employee's proenvironmental behavior through h green human resource management practice s Corporate Social Responsibility & Environmental Management. Mar2019, Vol. 26 Issue 2,. p424-438
 30. Tang, G. , Chen, Y., Jiang, Y., Paille, P. and Jia, J. (2017). "Green human resource management practices: sacle development and
 12. Jabbour, C. (2013). "Environmental training in organisations: From a literature review to a framework for future research", *Resources, Conservation and Recycling*, 74, 144-155.
 13. Jabbour, C. J. C., & de Sousa Jabbour, A. B. L. (2016). Green human resource management and green supply chain management: Linking two emerging agendas. *Journal of cleaner production*, 112, 1824-1833.
 14. Jabbour, C. J. C., & Santos, A. C. F. (2008). Relationships between human resource dimensions
 15. Jabbour, C. J. C., Santos, F. C. A., & Nagano, M. S. (2010). Contributions of HRM throughout the stages of environmental management: methodological triangulation applied to companies in Brazil. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 1049-1089.
 16. Jabbour, Charble Jonse & Jabbour, Ane, Beatriz. (2015) 'Green Human Recourse Management and Green Supply Chain Management: Linking Tow Emerging Agends' *Journal of Cleaner Production*, Vol, 112; No,3; 2015.
 17. Jackson, S., Renwick, D., Jabbour, C. J. C., & Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-Art and
 18. Jamal, T., Zahid, M., Martins, J. M., Mata, M. N., Rahman, H. U., & Mata, P. N. (2021). Perceived green human resource management practices and corporate sustainability: Multigroup analysis and major industries perspectives. *Sustainability*, 13(6), 3045.
 19. - Kim, Y. J., Kim, W. G., Choi, H. M., & Phetvaroon, K. (2019). The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 83-93.
 20. Mandip, G. (2012); Green HRM: People Management Commitment to Environmental Sustainability, *Research Journal of Recent Sciences*, Vol. 1 (ISC-2011), 244-252.
 21. Masri, H. & Jaaron, A. (2017). "Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical

validity", Asia pacific journal of human resources, Vol.1, No.5, p.89

31. Tareq Faye Obaid, Rosima Bte. Alias "The Impact of Green Recruitment, Green Training & Green Learning on The Firm Performance: Conceptual Paper" 2015: p952.

32. Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., Chiappetta Jabbour, C. J., Sehnem, S., & Mani, V. (2020). Pathways towards sustainability in manufacturing organizations: Empirical evidence on the role of green human resource management. Business Strategy and the Environment, 29(1), 212-228.

33. Yusoff .Yusliza Mohd, Othman. Nur Zahiyah, Fernando. Yudi & Amran. Azlan, (2015) Conceptualization of Green Human Resource Management: An Exploratory Study from Malaysian-based Multinational Companies, International Journal of Business Management and Economic Research (IJBMER), Vol 6(3),2015,158.

34. Yusoff, Y. M., Nejati, M., Kee, D. M. H., & Amran, A. (2018). Linking green human resource management practices to environmental performance in hotel industry. Global Business Review, 0972150918779294.

35. - Zaid, A. A., Jaaron, A. A., & Bon, A. T. (2018). The impact of green human resource management and green supply chain management practices on sustainable performance: An empirical study. Journal of Cleaner Production, 204, 965-979

36. Zoogah, D. (2011). The dynamics of Green HRM behaviors: A cognitive social information processing approach. Zeitschrift fur Personal for schung 2011, 25, 117–139.