



## دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان

د. تماضر الدباغ

الأستاذ المساعد  
قسم إدارة الموارد البشرية  
كلية المدينة الجامعية بعجمان  
الإمارات العربية المتحدة

د. محمود الصاوي

المدرس بقسم الموارد البشرية  
أكاديمية السادات للعلوم الإدارية - جمهورية مصر العربية  
أستاذ مساعد - قسم إدارة الموارد البشرية  
كلية المدينة الجامعية بعجمان - الإمارات العربية المتحدة

### الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى توصيف كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاد المسؤولية الاجتماعية في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان، وتحديد مدى اختلاف هذه الممارسات باختلاف الخصائص الديموغرافية للعاملين ب الموارد البشرية، إلى جانب تحديد طبيعة ونوع العلاقة بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمسؤولية الاجتماعية. بالإضافة إلى تحديد كيفية تحسين مستوى المسؤولية الاجتماعية من خلال الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على قائمة استقصاء لجمع البيانات باستخدام أسلوب الحصر الشامل لعدد 135 مبحوث من العاملين ب الموارد البشرية بقطاع الخدمات الحكومية بعجمان. وقد جاءت نتائج الدراسة الميدانية لواقع كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارسات المسؤولية الاجتماعية محايدة تميل إلى الموافقة بدرجة قليلة. كما أبرزت النتائج عن وجود اختلافات معنوية بين إدراك العاملين حول واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وفقاً للنوع وجهد العمل، وعدم عن وجود اختلافات معنوية بين إدراك العاملين حول واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وفقاً للسن ومدة الخدمة. كما أظهرت النتائج أنه لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين بالقطاع محل الدراسة حول مستوى ممارساتهم للمسؤولية الاجتماعية وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموغرافية (النوع، السن، مدة الخدمة، الجهة التي يعملون بها). وتوصل الباحثان إلى أنه توجد علاقة طردية دالة إحصائية في بين كل من أبعاد ممارسات الموارد البشرية الخضراء منفردة ومجمعة وأبعاد ممارسات المسؤولية الاجتماعية. كما توصل الباحثان إلى مجموعة من التوصيات لتعزيز مستوى سلوكيات المسؤولية الاجتماعية من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية الخضراء، المسؤولية الاجتماعية

### المقدمة

ازداد الاهتمام بالعلاقة بين منظمات الأعمال والبيئة خلال سبعينيات وبداية ثمانينيات القرن العشرين، كان الاهتمام البيئي محصوراً بشكل أساسي على مجموعة قليلة من المهتمين. ومع تكريس الأبحاث والمجلات العلمية والجمعيات المهنية مجهوداتها، تجد قضية الاهتمام بالبيئة الآن طريقها إلى عدد متزايد من متخذي القرار في الشركات والمؤسسات في شتى القطاعات.

تسعى دولة الإمارات العربية المتحدة جاهدة إلى تعظيم مفاهيم الإدارة الخضراء بكل مؤسساتها، بل واستحدثت استراتيجيات وسياسات وقوانين تعزز متطلبات قضايا الاستدامة البيئية ويأتي ضمن تلك الجهود الأجنحة الوطنية الخضراء 2015-2030 التي اعتمدها الدولة في عام 2015 لتحويل الاقتصاد الوطني إلى اقتصاد أخضر.

في عام 2017 أطلقت حكومة دولة الإمارات استراتيجيتها للثورة الصناعية الرابعة، والتي تجسد توجهات الدولة في أن تصبح نموذجاً عالمياً رائداً في مواجهة تحديات المستقبل من خلال الاستفادة من التكنولوجيات والأدوات التي

\* تم استلام البحث في يونيو 2020، وقبل للنشر في يوليو 2020، وتم النشر في يونيو 2021.

توفرها الثورة الصناعية الرابعة لخدمة المجتمع، إلى جانب تعزيز التكامل بين المؤسسات والمجتمع لتفعيل مسار المسؤولية الاجتماعية بالدولة.

من هنا ظهرت الحاجة الملحة إلى إدارة الموارد البشرية الخضراء كاستراتيجية رائدة في مواكبة المتغيرات نحو الاستدامة واستشراف المستقبل في ظل التحول الرقمي للمؤسسات مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء وغيرها من التقنيات التي تُدعم مستقبل استدامة الأعمال الخضراء، فممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تساهم في تحقيق متطلبات الاستدامة ورفاهية في المنظمة وموظفيها بالإضافة إلى تحقيق الاستقرار الاقتصادي والتوازن البيئي (Amrutha & Geetha, 2019).

مما سبق يتناول الباحثان في هذه الدراسة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان

## مصطلحات الدراسة:

الموارد البشرية الخضراء Green Human Resource Management، المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility.

## الإطار النظري وفرضيات الدراسة

ويشمل الإطار النظري وفرضيات الدراسة، مفهوم وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، ومفهوم المسؤولية الاجتماعية، ودور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المسؤولية الاجتماعية، ومن ثم صياغة فرضيات الدراسة وذلك على النحو الآتي:

### أولاً: الموارد البشرية الخضراء

هو اتجاه إداري حديث نشأ من خلال تطبيق مفهوم "الإدارة الخضراء" في ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث أشارت دراسات عديدة أن الموارد البشرية الخضراء نشأت عن دمج ممارسات إدارة الموارد البشرية مع أهداف الإدارة البيئية (Jabbour et al., 2012; Norton et al., 2014; Jabbour & Jabbour, 2016; Ridwan et al., 2017)، فيما أكدت بعض الدراسات أن وظيفة الموارد البشرية يمكن أن تلعب دوراً استراتيجياً في إنشاء وتنفيذ استراتيجيات الاستدامة بالمنظمة (Prasad, 2013; Cohen et al., 2012; DuBois & DuBois, 2012).

وبمراجعته أدبيات الموارد البشرية الخضراء، فيما يلي بعض تعريفات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

- (Wagner, 2012): الإدارة المستدامة للموارد البشرية والتي تشتمل على قضايا المسؤولية الاجتماعية.
- (Renwick et al., 2013): تطبيق ممارسات الموارد البشرية في الإدارة البيئية.
- (Opatha & Arulrajah, 2014): جانب إدارة الموارد البشرية الذي يهتم بتحويل الموظفين العاديين إلى موظفين بيئيين من أجل تحقيق الأهداف البيئية للمؤسسة وأخيراً تقديم مساهمة كبيرة في الاستدامة البيئية
- (Kapil, 2015): عملية التأكد من أن ممارسات نظام الإدارة في المنظمة متوازنة بيئياً.
- (Masri & Jaaron, 2017): استخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية لتعزيز الممارسات المستدامة بيئياً وزيادة التزام الموظف بقضايا الاستدامة البيئية.
- (Kim et al., 2019): الخطط والسياسات البيئية للإدارة العليا والتي تشمل وتدريب الموظفين على فهم الممارسات البيئية الجديدة، وتمكين الموظفين من الانخراط في الأنشطة البيئية وإعطاء مكافآت يمكن أن تحفز الموظفين على تحمل المسؤولية البيئية.

وللموارد البشرية الخضراء أهمية كبيرة في تسهيل عمل كل من المنظمة والعاملين بها من خلال تحسين مؤشر الاحتفاظ بالعاملين، تحسين الصورة العامة للمنظمة، تحسين أسس الاستقطاب، تحسين الإنتاجية، تحسين الاستخدام المستدام للموارد، والحد من الممارسات التي تسبب التدهور البيئي (Bangwal & Tiwari, 2015). ويرى كل من (McIntosh et al., 2019) أن المنظمات المعاصرة تركز اهتماماتها على مبادرات المسؤولية الاجتماعية المرتبطة بالقضايا الاجتماعية. حيث تساعد الموارد البشرية الخضراء المنظمة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للعاملين

(Mehta & Chugan, 2015). كما تساعد مبادرات الموارد البشرية الخضراء المنظمات على اكتشاف طرق بديلة لخفض التكلفة (Ridwan et al., 2017).

كما توفر إدارة الموارد البشرية الخضراء مجموعة من السياسات للمنظمة لتحقيق أهدافها البيئية والتحكم بشكل أفضل في التأثيرات البيئية (Singh & Shikha, 2015)، تشعر المؤسسات الآن أنه يتعين عليها زيادة وعي العاملين ورفع الإحساس بالمسئولية الخضراء حيث سيتم استخدام المسئولية الاجتماعية كعامل أساسي لتطوير الأعمال وتشهد المؤسسات التي تتبع نهجاً أكثر مراعاة للبيئة تأثيراً إيجابياً على علاقات الموظفين بالمنظمة (Ruchismita et al., 2015).

يتمثل التحدي الرئيس أمام المتخصصين في الموارد البشرية في فهم نطاق وعمق إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحويل مؤسستهم ككيانات خضراء (Arulrajah et al., 2015). كما إن هناك مجموعته من التحديات التي تواجه تبني إدارة الموارد البشرية الخضراء حيث إنه من الصعب للغاية تغيير سلوك الموظف في وقت قصير صعوبة تحفيز جميع الموظفين بسهولة، حيث إن الثقافة الخضراء عملية طويلة الأجل تتطلب استثمارات ضخمة، كما إنه يصعب قياس الأداء الأخضر (Kukreja & Sharma, 2015).

ولإدارة الموارد البشرية الخضراء أربعة أبعاد هي (التوظيف الأخضر - التدريب الأخضر - تقييم الأداء الأخضر - نظم المكافآت الخضراء) (Dubois & Dubois, 2012; Chen & Ching-Hsun, 2013; Ahmad, 2015; Jian and Lee, 2015).

وفيما يلي شرح كل بعد من الأبعاد سابقة الذكر:

#### 1- التوظيف الأخضر:

تفضل المنظمات التي تبني القيم الخضراء أن تتوافر لدى المرشحين المحتملين لشغل الوظائف قيم خضراء تجاه البيئة. حيث يتعين على المنظمات جذب الموظفين المستعدين للانخراط في الأنشطة البيئية لتحقيق ممارسات المسئولية الاجتماعية بشكل فعال (Chen & Chang, 2011)، ويجب على المؤسسات أيضاً تدريب فريق التوظيف على كيفية اكتشاف الخصائص الخضراء التي يحتاجون إليها أثناء عملية اختيار المرشحين للوظائف (Muros, 2012). وتشتمل عملية التوظيف الأخضر على محورين (Ones & Dilchert, 2012):

- المحور الأول: استخدام أساليب التوظيف صديقة للبيئة.
- المحور الثاني: قياس اتجاهات المرشحين للوظائف بحيث يتم اختيار المرشحين اللذين يقدررون الممارسات الخضراء، من خلال تحديد العوامل الشخصية للفرد عند إجراء التوظيف الأخضر.

#### 2- التدريب الأخضر:

يعتبر التدريب الأخضر أولية أساسية لأي مؤسسة حيث يساهم في التنمية المستدامة ويزيد من قدرة المنظمة على القيام بأنشطة ناجحة تتعلق بالإدارة البيئية (Jabbour, 2013; Pinzone, et al., 2016). وجد كل من (Fernández et al., 2003) أن المنظمات التي تتبع نهج بيئي لزم عليها زيادة مهارات الموظفين ووعيهم ومعرفتهم المتعلقة بكل العناصر المؤثرة على البيئة وهذا بدوره يتطلب التدريب على الإدارة البيئية للمشاركة الفعالة في القضايا البيئية. لذلك تعد مشاركة العاملين مهمة بالنسبة للمسئولية البيئية والاجتماعية، وعليه تشجيع التزام العاملين تجاه الأهداف البيئية (Ramachandran, 2010).

من المهم تحقيق الوعي البيئي بين القوى العاملة من خلال عقد الندوات وورش العمل على المستوى التنظيمي لتحقيق الأداء البيئي الجيد. توفير التثقيف البيئي الذي سيؤدي إلى تغيير في السلوك (North, 1997)، وبالتالي يعتبر توفير التدريب البيئي لأعضاء المؤسسة لتطوير المهارات والمعرفة المطلوبة وظيفية مهمة من وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء (Cook & Seith, 1992). كما يلعب التدريب الأخضر دوراً حاسماً في تقديم المعلومات الخضراء لدعم التغييرات المتعلقة بالمسئولية الاجتماعية (Vidal-Salazar et al., 2012).

#### 3- تقييم الأداء الأخضر:

يركز تقييم الأداء الأخضر على بذل جهد إضافي لتقييم قدرات المؤسسة نحو تحقيق أهداف وغايات تحقيق الاستدامة (Ramasamy et al., 2017)، كما يهتم بتقييم الأداء الأخضر بنشر ثقافة المسئولية الاجتماعية بين الموظفين

من خلال تسجيل السلوكيات الخضراء للموظفين في تقارير تقييم الأداء الخاصة بهم (Ahmad, 2015; Muros, 2012). ووجب على مسئولي الموارد البشرية تشجيع المديرين على إضافة أهداف المسؤولية الاجتماعية في جلسات تقييم الأداء مع الموظفين (Milliman, 2013).

#### 4- المكافآت الخضراء:

يرتكز نظام المكافآت إلى مجمل الحوافز التي تستخدمها المنظمة من أجل جذب العاملين والمحافظة عليهم وتحفيزهم، وذلك من أجل تشجيع المعرفة والسلوكيات الإيجابية لدى العاملين لتحقيق الأهداف. نظام المكافآت الخضراء وظيفة رئيسية أخرى من وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء، وتعتمد استدامة أداء المنظمة البيئي اعتماداً كبيراً على المكافآت الخضراء لتحفيز المديرين والعاملين على مبادرات الإدارة البيئية، ويمكن للمنظمات ممارسة ذلك بطريقتين هما المكافآت العينية، والمكافآت المادية من أجل مكافأة العاملين على أدائهم البيئي الجيد (موسى؛ والبردان، 2018).

وقد اقترح كل من (Renwick et al., 2008) العديد من ممارسات إدارة المكافآت الخضراء مثل نظام الأجر الأخضر/ المكافأة الخضراء، والبرامج المصممة لمكافأة العاملين على اكتساب المهارات الخضراء، واستخدام مكافآت الإدارة البيئية المادية والعينية، واستخدام المكافآت الإيجابية في الإدارة البيئية، وخطة المكافأة الشخصية وربط (المكافآت، والدعاية، والأدوار الخارجية، والثناء اليومي) والمشاركة في المبادرات الخضراء مع المكاسب الترويجية / الوظيفية (ترقية المديرين من خلال دعم العاملين في الإدارة البيئية)، واستخدام الإعفاءات الضريبية الخضراء.

#### 5- المشاركة الخضراء:

يمكن تعريف الاندماج بأنه مشاركة العاملين في العمليات التشغيلية والتزامهم بتحقيق وضمان النجاح للمنظمة، وكذلك المساهمة بقدراتهم ومهاراتهم في تحقيق التحسين التنظيمي. ويقصد به أيضاً أنه أحد التطبيقات البيئية وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء التي تتيح للعاملين فرصة لارتباط بالإدارة البيئية والتي تشمل عدة أنواع منها المشاركة، وثقافة الدعم، والمعرفة الضمنية، والتي تستهدف تحفيز العاملين من أجل الالتزام بالإدارة البيئية للمنظمة (Tang et al., 2017; Renwick et al., 2013).

مم سبق، تمّت صياغة الفرضية الأولى كما يلي:

لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين بالقطاع محل الدراسة حول واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموغرافية (النوع، السن، مدة الخدمة، الجهة التي يعملون بها).

#### ثانياً - المسؤولية الاجتماعية

إن للمسؤولية الاجتماعية دوراً مهماً وأساسياً في بناء علاقات قوية بين المنظمة والمجتمع من جهة، وبين المنظمة والحكومة من جهة أخرى. وذلك لتحقيق فوائد مادية للشركة نفسها ومعنوية للمجتمع، وتمثل الفوائد المادية في زيادة الأرباح وارتفاع معدلات الإنتاجية ورضا المستهلكين وولاء العاملين وتحسين سمعة المنظمة أما الفائدة المعنوية تتمثل في زيادة نسبة التكافل الاجتماعي بين فئات المجتمع وتحقيق الاستقرار الاجتماعي والعدالة، وزيادة الوعي بضرورة توحيد المصالح بين الشركة والمجتمع (Abd Alatef et al., 2018). ويرى كل من (Ridwan et al., 2017) المسؤولية الاجتماعية بأنها ممارسة تتبعها المؤسسات لرعاية المجتمع الذي تعمل فيها. كما يعرف (Abd Alatef et al., 2018) المسؤولية الاجتماعية بأنها نية الشركة في تخطي التزاماتها القانونية والاقتصادية، لوضع الأمور في نصابها الصحيح، والتصرف بما يتوافق مع مصلحة المجتمع.

لذلك وجب على المنظمات أن تدخل مفهوم المسؤولية الاجتماعية عند القيام بالتخطيط الاستراتيجي لتشمل كل من رؤيتها ورسالتها ما من شأنه دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية (Wolczek, 2014). وأكد (Al Kerdawy, 2018) أن هناك حاجة لمزيد من الدراسات في موضوع المسؤولية الاجتماعية للتغلب على التحديات التي تواجه المسؤولية الاجتماعية للشركات وذلك من خلال إضافة مفاهيم الإدارة الأخرى مثل إدارة الموارد البشرية الخضراء وتمثل تلك التحديات في عدم وجود متخصصين إداريين لديهم المهارة في مزاولة أنشطة المسؤولية الاجتماعية، إهمال الإدارات العليا مشاركته باقي الإدارات في وضع استراتيجيات متعلقة بالمسؤولية الاجتماعية بالإضافة إلى ضعف الاتصال بين الشركة والمجتمع (Abd Alatef et al., 2018).

نجد أن المنظمات التي تتحمل مسؤوليتها الاجتماعية يمكنها أن تعين أفراد يتمتعون بكفاءة وجدارة مما يقلل من تكاليف الاستقطاب والتعيين والتدريب بالإضافة إلى تحقيق التوافق والانسجام بين قيم الشركة وموظفيها وقيم المجتمع في خلق بيئة عمل إيجابية (Jain & Jain, 2014).

مم سبق، تمّت صياغة الفرضية الثانية كما يلي:

لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين بالقطاع محل الدراسة حول مستوي ممارساتهم للمسئولية الاجتماعية وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموغرافية (النوع، السن، مدة الخدمة، الجهة التي يعملون بها).

### ثالثاً - إدارة الموارد البشرية الخضراء والمسئولية الاجتماعية

البرامج الخضراء تساعد المنظمة على تعزيز دور الموارد البشرية للمسئولية الاجتماعية (Mehta & Chugan, 2015)، ولتحسين الأداء البيئي للمؤسسة يعتبر عامل الأشخاص أحد العوامل الرئيسة لتحقيق ذلك (Arulrajah et al., 2014)، كما تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً حيوياً واستراتيجياً في تعزيز المسئولية الاجتماعية للشركات حيث تساهم في التنسيق بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية وأداء المنظمة (Buciuniene & Kazlauskaitė, 2012). ومع ذلك هناك تحديات كبيرة تتعلق بكيفية دمج المسئولية الاجتماعية للشركات في العمليات اليومية للمنظمة وثقافتها، يتمثل أحد هذه التحديات في كيفية جعل الموظفين أكثر اهتماماً بشأن المسئولية الاجتماعية (Grayson & Sanchez-Hernandez, 2011).

ووضح كل من (Benjamin & Inyang, 2011) أن لمديري الموارد البشرية دور مهم في تحسين العاملين وثقافتهم وتدريبهم على ممارسات المسئولية الاجتماعية من خلال وضع خطط المسئولية الاجتماعية وتنفيذها ومراقبها هذا التنفيذ. ويرى (Benjamin, 2010) أن المنظمة التي تنتهج فكر المسئولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية وتطبقه كجزء من استراتيجياتها الأساسية فإن المستفيد هنا هم العاملين ومن ثم المنظمة.

وأكدت دراسة كل من (Johanna & Peritte, 2010) أن هناك ارتباط قوي وشديد الصلة بين كل من الموارد البشرية والمسئولية الاجتماعية وأن المسئولية الاجتماعية تعتبر عاملاً مهماً لدى العاملين مهماً كانت مستوياتهم.

مم سبق، تمّت صياغة الفرضية الثالثة كما يلي:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارسة العاملين في القطاع محل الدراسة للمسئولية الاجتماعية.

### الدراسة الاستطلاعية ومشكلة الدراسة:

قام الباحثان بعمل دراسة استطلاعية، استهدفت الحصول على بيانات أولية عن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمسئولية الاجتماعية، وذلك لمساعدة الباحثان في تحديد مشكلة وتساؤلات الدراسة، والتوصل إلى صياغة دقيقة لفرضيه، وقد اشتملت الدراسة الاستطلاعية على دراسة مكتبية، تم فيها جمع البيانات الثانوية المتعلقة بكل من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، والمسئولية الاجتماعية، بالإضافة إلى عدد من المقابلات المتعمقة مع عينة عشوائية تضمنت 50 موظفًا من العاملين في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان.

وقد أوضحت نتائج الدراسة الاستطلاعية عدم توافر الإدراك الكافي للعاملين في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان لمفهوم وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (وفقاً لاستجابة 31 موظف من العينة، وبنسبة 62%)، ومفهوم وأبعاد المسئولية الاجتماعية (وفقاً لإجابات 28 موظف من العينة، وبنسبة 56%)، كما بينت نتائج الدراسة الاستطلاعية على عدم وضوح العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، والمسئولية الاجتماعية (وفقاً لإجابات 35 موظف من العينة، وبنسبة 70%)، وعدم الوضوح للدور الذي يمكن أن تؤديه ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها المختلفة في تعزيز والمسئولية الاجتماعية (وفقاً لإجابات 27 موظف من العينة، وبنسبة 79%).

كما أكدت الدراسة الاستطلاعية على أن الجهات التي تعمل بقطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان تطبق بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مثل التدريب الأخضر والأجور والمكافآت الخضراء، كما يوجد بها إدارة للبيئة تعمل على تطبيق واستخدام هذه الممارسات (وفقاً لإجابات 45 موظف من العينة، وبنسبة 90%).

وبناءً على ما سبق، فإن النتائج الأولية التي تم التوصل إليها من الدراسة الاستطلاعية تشير إلى وجود قصور في فهم دور إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارساتها، وما يترتب عليها من نتائج مهمة لكل من العاملين والمنظمة والمجتمع، لذلك فإن هناك حاجة ماسة لدراسة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للجهات العاملة في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان.

ومن خلال فهم وتوسع نطاق وعمق الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية، يمكن للمنظمات تحسين أدائها البيئي بطريقة أكثر استدامة من ذي قبل، حيث إن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تعتبر أداة قوية لجعل المنظمات وعملياتها خضراء، كما يمكن تشكيل الأداء الأخضر والسلوكيات الخضراء والاتجاهات الخضراء والكفاءات الخضراء للموارد البشرية وإعادة تشكيلها من خلال تكييف الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية (Arulrajah et al., 2016).

وتثير هذه المشكلة عددًا من التساؤلات التي يمكن طرحها على النحو الآتي:

- ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان محل الدراسة؟
- ما مستوى تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان محل الدراسة؟
- ما دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المسؤولية الاجتماعية بقطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان محل الدراسة؟

### أهداف الدراسة:

- 1- توصيف ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان، وتحديد مدى اختلاف هذه الممارسات باختلاف الخصائص الديموغرافية للعاملين بالقطاع محل الدراسة.
- 2- توصيف أبعاد المسؤولية الاجتماعية في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان، وتحديد مدى اختلاف هذه الأبعاد باختلاف الخصائص الديموغرافية للعاملين بالقطاع محل الدراسة.
- 3- تحديد طبيعة ونوع العلاقة بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمسؤولية الاجتماعية في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان.
- 4- تحديد كيفية تحسين مستوى المسؤولية الاجتماعية في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان من خلال الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

### منهجية الدراسة:

للحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة، اعتمد الباحثان على دراسة مكتبية ودراسة ميدانية. كما هو مبين فيما يأتي:

#### 1- الدراسة المكتبية

استكمالاً للدراسة المكتبية الاستكشافية التي قام بها الباحثان ضمن الدراسة الاستطلاعية، وبعد أن اتضحت معالم الدراسة (من حيث تحديد كل من: مشكلة وتساؤلات الدراسة، وأهدافه، وفروضه)، ومن أجل الحصول على البيانات الثانوية الضرورية لتحقيق أهداف هذا الدراسة، قام الباحثان بدراسة مكتبية أكثر عمقاً، استهدفت جمع المزيد من البيانات الثانوية المتعلقة بموضوعات الدراسة. وللحصول على هذه البيانات، اعتمد الباحثان على عدة مصادر، كان من أهمها: المؤلفات العلمية، والمقالات، والدوريات، والبحوث.

#### 2- الدراسة الميدانية

استهدفت الدراسة الميدانية جمع وتحليل البيانات الأولية للإجابة عن تساؤلات الدراسة، إضافة إلى اختبار فروض الدراسة، ومن ثم تحقيق أهدافه.

### حدود الدراسة:

#### 1- الحدود الزمنية للدراسة:

وتتمثل في الفترة التي تم فيها تجميع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من مصادرها المختلفة، وهي من نوفمبر 2019 حتى يونيو 2020.

## 2- الحدود المكانية للدراسة:

تتمثل في الجهات العاملة في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان، وعددها 12 جهة وهي (منطقة عجمان الحرة- شرطة عجمان- مؤسسة المواصلات العامة- حكومة عجمان- غرفة عجمان- المجلس التنفيذي- دائرة الميناء والجمارك- دائرة التنمية الاقتصادية- دائرة المالية- دائرة التنمية السياحية- دائرة الأراضي والتنظيم العقاري- دائرة البلدية والتخطيط). وتم استثناء كل من (حكومة عجمان- المجلس التنفيذي) من مجتمع الدراسة لطبيعهما الخاصة.

## 3- الحدود البشرية للدراسة:

تتمثل الحدود البشرية للدراسة في المفردات التي تتوافر لديها البيانات الأولية اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، وعلى الرغم من أهمية التعرف على مستوى كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارسات المسؤولية الاجتماعية لدى كل العاملين في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان، إلا أن الحدود البشرية لهذا الدراسة تقتصر على العاملين في إدارة الموارد البشرية بالقطاع محل الدراسة ويرجع ذلك إلى أن مسئولية الموارد البشرية بحكم القانون هم المنوط بهم تنفيذ ممارسات الموارد البشرية الخضراء والمسؤولية الاجتماعية بالجهات محل الدراسة.

## مجتمع الدراسة:

يشير مجتمع الدراسة من وجهة النظر الإحصائية على أنه "جميع المفردات التي تمثل الظاهرة موضوع الدراسة، وتشارك في صفة معينة أو أكثر، ومطلوب جمع البيانات حولها"، وفي ضوء ذلك تم تحديد مجتمع الدراسة ليشمل العاملين بإدارة الموارد البشرية وذلك لأنهم المعنيين بحكم القانون بالإشراف وتنفيذ خطط الموارد البشرية الخضراء بقطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان، ويوضح الجدول رقم (1) مجتمع الدراسة.

## عينة الدراسة

استخدم الباحثان أسلوب الحصر الشامل وذلك لأن مجتمع الدراسة ذو حجم محدود حيث تم الحصول على البيانات من جميع أفراد المجتمع دون ترك أي مفردة.

## متغيرات الدراسة والمقاييس المستخدمة

اعتمدت الدراسة الميدانية على البيانات الأولية، التي تم جمعها حول متغيرات الدراسة، التي أمكن قياس الخصائص التي تشتمل عليها من خلال مجموعة من المقاييس المتنوعة، وذلك على النحو الموضح أدناه:

جدول رقم (1)  
حجم مجتمع الدراسة

#	بيان	إدارة الموارد البشرية			
		مدير رؤساء	الموظفين	الإجمالي	إدارة أقسام التنفيذيين
1	منطقة عجمان الحرة	1	4	12	17
2	شرطة عجمان	1	4	24	29
3	هيئة النقل	1	1	10	12
4	حكومة عجمان	-	-	-	-
5	غرفة عجمان	1	1	8	10
6	المجلس التنفيذي	-	-	-	-
7	دائرة الميناء والجمارك	1	1	4	6
8	دائرة التنمية الاقتصادية	1	3	6	10
9	دائرة المالية	1	1	5	7
10	دائرة التنمية السياحية	1	1	9	11
11	دائرة الأراضي والتنظيم العقاري	1	1	4	6
12	دائرة البلدية والتخطيط	1	5	35	41
الإجمالي					149

المصدر: إعداد الباحثان بالاستعانة بالبيانات الرسمية الصادرة عن حكومة عجمان 2019.

جدول رقم (2)

استجابات المبحوثين وفقاً لأعداد العاملين بإدارة الموارد البشرية بالجهات العاملة بقطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان

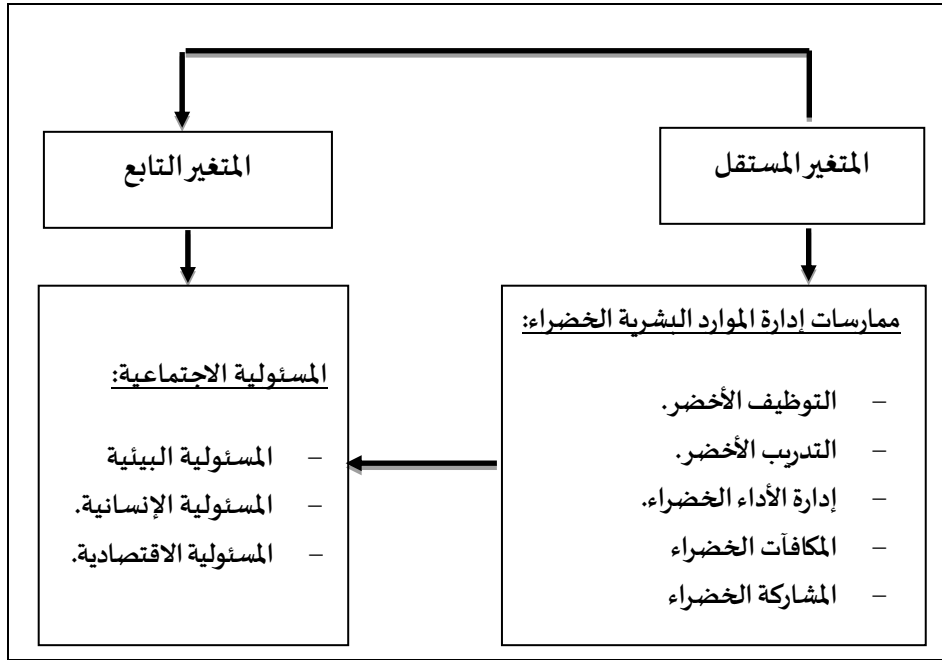
م	بيان	عدد المبحوثين	عدد الاستجابات الصحيحة	النسبة المئوية %
1	منطقة عجمان الحرة	17	16	94%
2	شرطة عجمان	29	25	86%
3	مؤسسة المواصلات العامة	12	10	83%
4	غرفة عجمان	10	10	100%
5	دائرة الميناء والجمارك	6	5	83%
6	دائرة التنمية الاقتصادية	10	9	90%
7	دائرة المالية	7	7	100%
8	دائرة التنمية السياحية	11	10	91%
9	دائرة الأراضي والتنظيم العقاري	6	6	100%
10	دائرة البلدية والتخطيط	41	37	90%
الإجمالي		149	135	90%

وقد بلغت قوائم الاستقصاء الصالحة للتحليل الإحصائي 135 قائمة، حيث بلغت نسبة الاستجابة الكلية 90%.

## 1- متغيرات الدراسة

يُمكن تصنيف متغيرات الدراسة إلى:

- متغير مستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر- التدريب الأخضر- تقييم الأداء الأخضر- المكافآت الخضراء- المشاركة الخضراء).
  - متغير تابع: المسؤولية الاجتماعية للشركات (المسؤولية البيئية- المسؤولية الإنسانية- المسؤولية الاقتصادية).
- وبناءً على ما سبق، يُمكن توضيح نموذج تحليل متغيرات الدراسة (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء)، من خلال المسؤولية الاجتماعية الشكل رقم (1).



شكل رقم (1) نموذج الدراسة

إعداد الباحثين

## 2- المقاييس المستخدمة في الدراسة:

- مقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء: اعتمد الباحثان على المقياس الذي قدمته دراسة (Tang et al., 2014) والذي يتكون خمسة أبعاد وهي (التوظيف الأخضر- التدريب الأخضر- تقييم الأداء الأخضر) حيث تغطي معامل الثبات ألفا كرو نباخ 0,80 لجميع الأبعاد وهي درجة مقبولة في العلوم الاجتماعية، مع إجراء بعض التعديلات؛ بما يتناسب مع طبيعة العينة في هذا الدراسة. ولقياس أبعاد ممارسات الموارد البشرية الخضراء، تم استخدام مقياس "ليكرت" الخماسي (Likert Scale) من خمس (حيث أشار الرقم 1 إلى عدم الموافقة التامة، بينما أشار الرقم 5 إلى الموافقة التامة، مع وجود درجة مُحايدة في المنتصف). وقد تضمن المقياس 18 عبارة (3 عبارات لقياس التوظيف الأخضر، و3 عبارات لقياس التدريب الأخضر، و4 عبارات لقياس إدارة الأداء الأخضر- 3 عبارات لقياس المكافآت الخضراء- 5 عبارات لقياس المشاركة الخضراء).
- مقياس المسؤولية الاجتماعية: اعتمد الباحثان المقياس الذي قدمته دراسة (Maignan & Ferrell, 2001) والذي يتكون من ثلاثة أبعاد هي (المسؤولية البيئية- المسؤولية الاجتماعية- المسؤولية الاقتصادية). حيث تغطي معامل الثبات ألفا كرو نباخ 0,7 لجميع الأبعاد وهي درجة مقبولة في العلوم الاجتماعية، مع إجراء بعض التعديلات؛ بما يتناسب مع طبيعة العينة في هذا الدراسة. ولقياس أبعاد المسؤولية الاجتماعية، تم استخدام مقياس "ليكرت" الخماسي (Likert Scale) من خمس (حيث أشار الرقم 1 إلى عدم الموافقة التامة، بينما أشار الرقم 5 إلى الموافقة التامة، مع وجود درجة مُحايدة في المنتصف). وقد تضمن المقياس 15 عبارة (5 عبارات لقياس المسؤولية البيئية- 5 عبارات لقياس المسؤولية الإنسانية- 5 عبارات لقياس المسؤولية الاقتصادية).



## أساليب تحليل البيانات واختبار فروض الدراسة

قام الباحثان باستخدام عدة اختبارات إحصائية لاختبار فروض الدراسة؛ تتناسب وتتوافق مع أساليب التحليل المستخدمة، وذلك من خلال استخدام برنامج (SPSS-v26).

### 1- أساليب تحليل البيانات:

- أسلوب معامل الارتباط ألفا **Alpha Correlation Coffficient**: يهدف التحقق من درجة الاعتمادية والثبات في المقاييس المتعددة المحتوى، تم اختيار هذا الأسلوب الإحصائي لتكيزه على درجة التناسق الداخلي بين المتغيرات التي يتكون منها المقياس الخاضع للقياس.
- أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد **Multiple Regression / Correlation Analysis**: وذلك للتنبؤ بالمتغير التابع على أساس قيم المتغيرات المستقلة، وتم استخدام أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد في هذه الدراسة من خلال حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS-v26)، حيث كان الهدف من استخدامه هو تحديد نوع وقوة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وأبعاد المسؤولية الاجتماعية (المسؤولية البيئية، المسؤولية الإنسانية، المسؤولية القانونية).
- أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه **One Way ANOVA**: ويستخدم في تحديد الاختلافات بين إدراك المحوئين حول واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمسؤولية الاجتماعية وذلك باختلاف خصائصهم ديموغرافية (السن، النوع، مدة الخدمة بالجهة- الجهة).

### 2- أساليب اختبار فروض الدراسة:

استخدم الباحثان عددًا من الاختبارات الإحصائية؛ التي تُناسب أساليب التحليل المستخدمة وتتوافق معها؛ وذلك من أجل اختبار فروض هذا الدراسة. وتمثل الاختبارات الإحصائية لفروض الدراسة في:

- اختبار ف **F-Test** واختبار ت **T-Test** المقترنان لأسلوب تحليل الانحدار وتحليل الارتباط وذلك بهدف اختبار الفرضية الثالثة.
- اختبار ف **F-test** المصاحب لأسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه، وتم استخدامه بغرض اختبار الفرضيتين الأولى والثانية.
- اختبار ت **T-Test** وتم استخدامه بغرض اختبار الفرضيين الأول والثاني للكشف عن مدى وجود اختلافات معنوية بين إدراك المستقصى منهم في القطاع محل الدراسة باختلاف خصائصهم ديموغرافية.

#### جدول رقم (3)

تقييم درجة الاتساق الداخلي بين محتويات المقاييس المستخدمة في

الدراسة باستخدام معامل الارتباط ألفا

المقاييس المستخدمة عدد معامل في الدراسة العبارات ألفا		
التوظيف الأخضر	3	0.81
التدريب الأخضر	3	0.77
إدارة الأداء الأخضر	4	0.75
المكافآت الخضراء	3	0.73
المشاركة الخضراء	5	0.77
إجمالي مقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	18	0.76
البيئية	5	0.72
المسؤولية الاجتماعية	5	0.82
المسؤولية الاقتصادية	5	0.68
إجمالي مقياس المسؤولية الاجتماعية	15	0.74

### التحقق من مستوى الثبات والصدق في المقاييس:

يوضح هذا الجزء نتائج تحليل الثبات والصدق في المقاييس التي تم استخدامها في قائمة الاستقصاء الخاصة بمتغيرات الدراسة، وذلك كما يأتي:

#### أولاً - التحقق من مستوى الثبات/ الاعتمادية في المقاييس:

يشير مفهوم الثبات أو الاعتمادية في القياس إلى الدرجة التي يتمتع بها المقياس في توفير نتائج متسقة في ظل ظروف متنوعة ومستقلة لأسئلة متعددة. تم تطبيق أسلوب معامل الارتباط ألفا؛ وذلك للتحقق من درجة الاتساق الداخلي، ومن ثم من مستوى الثبات أو الاعتمادية في كل مقياس فرعي من مقاييس الدراسة والمستخدم لقياس أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وأبعاد المسؤولية الاجتماعية.

وذلك كما يوضح جدول رقم (3) درجة الاتساق الداخلي بين محتويات المقاييس المستخدمة:

من الجدول رقم (3) يتضح أن:

اعتماداً على النتائج التي من بالجدول السابق تقرر عدم استبعاد أي متغير نظراً لعدم وجود معامل ارتباط إجمالي بين أي متغير والمتغيرات الأخرى في نفس المقياس أقل من 0.30. كما تراوحت قيمة معامل ألفا بين 0.68 و0.82، وتنعكس هذه القيمة التي تم التوصل إليه درجة عالية من الثبات أو الاعتمادية في المقاييس المستخدمة في البحوث الاجتماعية.

### نتائج الدراسة الميدانية:

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة الميدانية:

**أولاً- واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان:**

يمكن توضيح واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان من خلال الجدول رقم (4)، حيث تم قياس ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال خمسة أبعاد، ويمكن توضيح واقع هذه الممارسات من واقع استجابات العاملين في القطاع محل الدراسة كما يأتي:

من الجدول السابق يتضح الآتي:

#### 1- التوظيف الأخضر

بلغ الوسط الحسابي للتوظيف الأخضر (3.68)، تم قياس هذا البعد من خلال العبارات من (1 إلى 3)، وكان الوسط الحسابي لهذه العبارات أكبر من الوسط الفرضي (3)، حيث جاءت قيم الوسط الحسابي للعبارات علي الترتيب (3.75 3.55-3.75-) وتدل النتائج السابقة علي محاوله الجهات العاملة في قطاع الخدمات الحكومية جذب المرشحين اللذين يتمتعون بقدر من ثقافه البيئة الخضراء.

#### 2- التدريب الأخضر

بلغ الوسط الحسابي للتدريب الأخضر (3.85)، تم قياس هذا البعد من خلال العبارات من (4 إلى 6)، وجاء الوسط الحسابي لهذه العبارات أكبر من الوسط الفرضي (3)، حيث جاءت قيم الوسط الحسابي للعبارات علي الترتيب (3.91 3.79-3.79).

#### جدول رقم (4)

واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان

بيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التوظيف الأخضر	3.68	0.755
1- نجذب المرشحين للوظائف الخضراء الذين يستخدمون المعايير الخضراء لاختيار المنظمات	3.75	0.82
2- نستخدم العلامات التجارية الخضراء لجذب العاملين الأخضر.	3.55	0.70
3- نستقطب العاملين الذين لديهم وعي أخضر.	3.75	0.72
التدريب الأخضر	3.85	0.625
4- تطور برامج تدريبية في الإدارة البيئية لزيادة الوعي البيئي والمهارات والخبرات لدى العاملين.	3.85	0.69
5- قمنا بتدريب متكامل لخلق المشاركة العاطفية من جانب العاملين في إدارة البيئة.	3.79	0.53
6- لدينا إدارة معرفة خضراء (من خلال ربط التعليم البيئي ومعرفة السلوكيات لتطوير الحلول الوقائية).	3.91	0.59
إدارة الأداء الأخضر	3.67	0.820
7- نحن نستخدم مؤشرات الأداء الأخضر في نظام إدارة الأداء والتقييم.	3.74	0.78
8- تحدد جهة عملنا أهداف ومسئوليات خضراء للمديرين والعاملين.	3.70	0.80
9- في جهة عملنا، يحدد المديرون أهدافاً لتحقيق النتائج الخضراء المدرجة في التقييمات.	3.61	0.81
10- في جهة عملنا، لا توجد معوقات في نظام إدارة الأداء لعدم الامتثال أو عدم تلبية أهداف الإدارة البيئية.	3.63	0.87
المكافآت الخضراء	3.19	0.666
11- نحن نوفر المنافع الخضراء (النقل / السفر)	3.11	0.64
12- في جهة عملنا، هناك حوافز مالية أو ضريبية (استخدام السيارات الأقل تلويثاً للبيئة).	3.17	0.66
13- نعتزف جهة عملنا بالمكافآت الخضراء (الاعتراف العام، والجوائز، والإجازات المدفوعة الأجر، والإجازة، وشهادات التقدير والهدايا).	3.30	0.70
المشاركة الخضراء	3.78	0.788
14- شركتنا لديها رؤية تنموية واضحة لتوجيه سلوكيات العاملين في إدارة البيئة.	3.80	0.75
15- هناك مناخ للتعلم المتبادل بين العاملين للسلوك الأخضر والتوعية به في الشركة.	3.84	0.83
16- هناك عدد من قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية لنشر الثقافة الخضراء في الشركة.	3.79	0.82
17- نقترح الممارسات للعاملين للمشاركة في إدارة البيئة، مثل النشرات الإخبارية، ومخططات الاقتراحات، ومجموعات حل المشكلات، وفرق العمل الخضراء.	3.90	0.85
18- في جهة عملنا، يشارك الموظفون في تحسين الجودة وحل المشكلات الخاصة بالقضايا الخضراء	3.61	0.69
إجمالي ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	3.36	0.73

3.85-) وتدل النتائج السابقة علي سعي الجهات محل الدراسة إلى تحقيق التدريب الأخضر من خلال تطور برامج تدريبية في الإدارة البيئية لزيادة الوعي البيئي للعاملين.

### 1- إدارة الأداء الأخضر

بلغ الوسط الحسابي إدارة الأداء الأخضر (3.67)، تم قياس هذا البعد من خلال العبارات من (7 إلي 10)، وكان الوسط الحسابي لهذه العبارات أكبر من الوسط الفرضي (3)، حيث جاءت قيم الوسط الحسابي علي الترتيب (-3.62-3.61-3.74) وتدل النتائج السابقة لكل عبارته على ممارسه إدارة الأداء الأخضر في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان إلى حد ما من خلال استخدام مؤشرات الأداء الأخضر في نظام إدارة الأداء والتقييم ووضع مجموعه الأهداف الخضراء للعاملين.

### 2- المكافآت الخضراء

بلغ الوسط الحسابي إدارة الأداء الأخضر (3.19)، تم قياس هذا البعد من خلال العبارات من (11 إلي 13)، وكان الوسط الحسابي لهذه العبارات أكبر من الوسط الفرضي (3)، حيث جاءت قيم الوسط الحسابي علي الترتيب (-3.11-3.17-3.30) وتدل النتائج السابقة لكل عبارته علي ممارسه جهات الدراسة للمكافآت الخضراء في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان إلى حد ما من خلال استخدام. توفر المنافع الخضراء (النقل / السفر) وتقديم حوافز مالية أو ضريبية وكذلك توفير المكافآت الخضراء.

### 3- المشاركة الخضراء

بلغ الوسط الحسابي للتدريب الأخضر (3.78)، تم قياس هذا البعد من خلال العبارات من (14 إلي 18)، وجاء الوسط الحسابي لهذه العبارات أكبر من الوسط الفرضي (3)، حيث جاءت قيم الوسط الحسابي للعبارات علي الترتيب (-3.80-3.84-3.79-3.90-3.61). وتدل النتائج

السابقة علي سعي الجهات محل الدراسة إلى تشجيع المشاركة الخضراء من خلال تقديم رؤية تنموية واضحة لتوجيه سلوكيات العاملين نحو الممارسات الخضراء وحل المشكلات والقضايا البيئية.

ثانياً- و وقع ممارسات المسؤولية الاجتماعية في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان

من الجدول رقم (5) يتضح الآتي:

### 1- المسؤولية البيئية

بلغ الوسط الحسابي للمسؤولية البيئية (3.85)، تم قياس هذا البعد من خلال العبارات من (1 إلي 5)، وجاء الوسط الحسابي لهذه العبارات أكبر من الوسط الفرضي (3)، حيث جاءت قيم الوسط الحسابي للعبارات علي الترتيب (-3.27-3.26-3.30-3.23-3.34). وتدل النتائج السابقة علي سعي الجهات محل الدراسة إلى تحقيق المسؤولية البيئية من خلال تقليل الأثر البيئي وإيجاد مصادر بديلة للطاقة وتبني الأنشطة التي من شأنها حماية البيئة.

### جدول رقم (5)

و اقع ممارسات المسؤولية الاجتماعية في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان

الوسط الانحراف الحسابي المعياري	بيان
0.61 3.28	المسؤولية البيئية
0.62 3.23	جهة عملنا قادرة على تقليل تأثيرنا البيئي.
0.56 3.34	تشجع جهة عملنا على إدخال مصادر بديلة للطاقة.
0.63 3.30	تدعم جهة عملنا الأنشطة التي تحمي بيئتنا الطبيعية.
0.61 3.26	تقدر جهة عملنا استخدام الحاويات القابلة لإعادة التدوير والتعبئة والتغليف.
0.65 3.27	جهة عملنا لديها استعداد إيجابي لاستخدام أو شراء أو إنتاج السلع الصديقة للبيئة.
0.64 3.29	المسؤولية الاجتماعية (الإنسانية)
0.61 3.25	تدعم جهة عملنا توظيف الأشخاص المعرضين لخطر الاستبعاد الاجتماعي.
0.64 3.29	تقدر جهة عملنا مساهمة أصحاب الهمم في عالم الأعمال.
0.63 3.28	تدرك جهة عملنا نوعية حياة الموظفين.
0.65 3.31	تدفع جهة عملنا أجور أعلى من متوسط القطاع.
0.67 3.34	تشارك جهة عملنا موظفيها في قرارات الإدارة الخاصة بالبيئة
0.68 3.30	المسؤولية الاقتصادية
0.67 3.32	تدرك جهة عملنا أهمية خطط المعاشات التقاعدية للموظفين.
0.67 3.36	تتميز جهة عملنا بأنها تتمتع بأفضل نسبة من الجودة إلى السعر.
0.68 3.26	إدارتنا الاقتصادية تستحق الدعم الوطني العام.
0.68 3.34	احترام حقوق المستهلك إحدى أولويات الإدارة.
0.69 3.20	تسعى جهة عملنا إلى تعزيز علاقات مستقرة مع أصحاب المصلحة
0.64 3.29	إجمالي ممارسات المسؤولية الاجتماعية

## 2- المسؤولية الاجتماعية (الإنسانية)

بلغ الوسط الحسابي للمسؤولية الإنسانية (3.29)، تم قياس هذا البعد من خلال العبارات من (6 إلى 10)، وجاء الوسط الحسابي لهذه العبارات أكبر من الوسط الفرضي (3)، حيث جاءت قيم الوسط الحسابي للعبارات علي الترتيب (3.32- 3.34) (3.25 3.29--3.28).

وتدل النتائج السابقة علي تبني الجهات محل الدراسة توظيف الأشخاص المعرضين لخطر الاستبعاد أصحاب الهمم إلى جانب إدراك الجهات أهمية المشاركة في القرارات البيئية.

## 3- المسؤولية الاقتصادية

بلغ الوسط الحسابي للمسؤولية الاقتصادية (3.30)، تم قياس هذا البعد من خلال العبارات من (11 إلى 15)، وجاء الوسط الحسابي لهذه العبارات أكبر من الوسط الفرضي (3)، حيث جاءت قيم الوسط الحسابي للعبارات علي الترتيب (3.20 - 3.34 - 3.26 - 3.32) وتدل النتائج السابقة إدراك الجهات أهمية جودة الخدمات المقدمة لأصحاب المصلحة.

### جدول رقم (6)

إدراك العاملين بالجهات العاملة في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان حول واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وفقا للنوع

ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	ذكر		أنثى		قيمة ت	مستوى الدلالة T-Test
	المتوسط المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط المعياري	الانحراف المعياري		
ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل إجمالي*	3.36	0.61	3.30	0.73	3.22	0.02
التوظيف الأخضر*	3.21	0.56	3.37	0.74	3.21	0.04
التدريب الأخضر*	3.34	0.64	3.28	0.78	3.29	0.03
إدارة الأداء الأخضر*	3.23	0.57	3.26	0.75	3.13	0.02
المكافآت الخضراء*	3.44	0.63	3.43	0.61	3.22	0.01
المشاركة الخضراء*	3.55	0.60	3.53	0.71	3.26	0.01

\* النتائج دالة إحصائياً عند مستوى 5% وفقاً لاختبار (T-Test).

### جدول رقم (7)

إدراك العاملين بالجهات العاملة في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان حول واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وفقاً للسن

م	متغيرات الدراسة	مصدر التباين	مجموع درجات الحرية	متوسط قيمة ف	مستوى الدلالة
1	التوظيف الأخضر	بين المجموعات	1	0.15	1.07
		داخل المجموعات الإجمالي	133	61.18	
2	التدريب الأخضر	بين المجموعات	1	0.06	1.32
		داخل المجموعات الإجمالي	133	71.26	
3	إدارة الأداء الأخضر	بين المجموعات	1	0.47	0.11
		داخل المجموعات الإجمالي	133	77.23	
4	المكافآت الخضراء	بين المجموعات	1	0.13	1.06
		داخل المجموعات الإجمالي	133	60.14	
5	المشاركة الخضراء	بين المجموعات	1	0.04	1.31
		داخل المجموعات الإجمالي	133	70.23	

ثالثاً - الاختلافات بين إدراك العاملين بقطاع الخدمات الحكومية بعجمان حول واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وفقاً لاختلاف خصائصهم ديموغرافية:

1- إدراك العاملين بالجهات العاملة في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان حول واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وفقاً للنوع من الجدول رقم (6) يتضح الآتي:

توجد اختلافات داله إحصائيا- حيث جاءت قيمة T معنوية عند مستوى 5% بين إدراك العاملين بالجهات العاملة في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان حول واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وفقاً للنوع.

2- إدراك العاملين بالجهات العاملة في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان حول واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وفقاً للسن: من الجدول رقم (7) يتضح:

عدم وجود اختلافات معنوية بين إدراك العاملين بالجهات العاملة في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان حول واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وفقاً للسن، حيث جاءت قيمة (ف) غير معنوية عند مستوى 1% و5%.

جدول رقم (8)

إدراك العاملين بالجهات العاملة في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان حول واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وفقاً لمدة الخدمة

م	متغيرات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات الحرة	درجات الحرية	متوسط المربعات المحسوبة	قيمة ف	مستوى الدلالة
1	التوظيف الأخضر	بين المجموعات	0.71	3	0.239	0.517	0.67
		داخل المجموعات الإجمالي	60.61	131	0.463		
2	التدريب الأخضر	بين المجموعات	2.33	3	0.746	1.415	0.24
		داخل المجموعات الجمالي	69.09	131	0.527		
3	إدارة الأداء الأخضر	بين المجموعات	0.722	3	0.258	0.551	0.64
		داخل المجموعات الإجمالي	76.50	131	0.467		
4	المكافآت الخضراء	بين المجموعات	2.33	3	0.746	1.415	0.24
		داخل المجموعات الجمالي	69.09	131	0.527		
5	المشاركة الخضراء	بين المجموعات	0.722	3	0.258	0.551	0.64
		داخل المجموعات الجمالي	77.28	134	0.467		

جدول رقم (9)

إدراك العاملين بالجهات العاملة في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان حول واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وفقاً للجهة

م	متغيرات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات الحرة	درجات الحرية	متوسط المربعات المحسوبة	قيمة ف	مستوى الدلالة
1	التوظيف الأخضر	بين المجموعات	19.66	9	2.21	6.55	0.00
		داخل المجموعات الإجمالي	41.66	125	0.33		
2	التدريب الأخضر	بين المجموعات	30.29	9	3.66	10.25	0.00
		داخل المجموعات الجمالي	41.04	125	3.28		
3	إدارة الأداء الأخضر	بين المجموعات	19.66	9	0.328	6.55	0.00
		داخل المجموعات الإجمالي	41.66	125	0.33		
4	المكافآت الخضراء	بين المجموعات	30.29	9	2.21	6.55	0.00
		داخل المجموعات الإجمالي	41.66	125	0.33		
2	المشاركة الخضراء	بين المجموعات	30.29	9	3.66	10.25	0.00
		داخل المجموعات الجمالي	41.04	125	3.28		

1- إدراك العاملين بالجهات العاملة في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان حول واقع المسؤولية الاجتماعية وفقاً للنوع:

جدول رقم (10)

إدراك العاملين بالجهات العاملة في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان حول واقع المسؤولية الاجتماعية وفقاً للنوع

مستوى ممارسة المسؤولية الاجتماعية	ذكر		أنثى		قيمة ت	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري		
المسؤولية الاجتماعية بشكل إجمالي*	3.29	0.59	3.27	0.67	1.68	0.04
المسؤولية البيئية	3.27	0.58	3.23	0.64	1.02	0.04

3- إدراك العاملين بالجهات العاملة في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان حول واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وفقاً لمدة الخدمة من الجدول رقم (8) يتضح:

عدم وجود اختلافات معنوية بين إدراك العاملين بالجهات العاملة في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان حول واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وفقاً لمدة الخدمة، حيث جاءت قيمة (ف) غير معنوية عند مستوى 1% و5%.

4- إدراك العاملين بالجهات العاملة في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان حول واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وفقاً للجهة: من الجدول رقم (9) يتضح:

وجود اختلافات معنوية بين إدراك العاملين بالجهات العاملة في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان حول واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وفقاً للجهة، حيث جاءت قيمة (ف) معنوية عند مستوى 1% و5% مما تقدم سابقاً:

يمكن قبول الفرض الأول جزئياً وليس إجمالاً حيث أظهرت النتائج وجود اختلافات معنوية بين إدراك العاملين بالجهات العاملة في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان حول واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وفقاً للنوع وجبه العمل.

رابعاً - الاختلافات بين إدراك العاملين بقطاع الخدمات الحكومية بعجمان حول واقع المسؤولية الاجتماعية وفقاً لاختلاف خصائصهم ديموغرافية:



مستوى	قيمة ت	أنثى		ذكر		مستوى ممارسة المسؤولية الاجتماعية
		الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
0.03	1.95	0.66	3.26	0.59	3.30	المسؤولية الاجتماعية (الإنسانية)
0.02	1.92	0.72	3.34	0.60	3.32	المسؤولية الاقتصادية

\*\* دلالة إحصائية عند مستوى 1% وفقا لاختبار ت (T-Test).

\* دلالة إحصائية عند مستوى 5% وفقا لاختبار ت (T-Test).

### جدول رقم (11)

إدراك العاملين بالجهات العاملة في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان حول و أقع المسؤولية الاجتماعية وفقا للسن

م	متغيرات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات الحرة	درجات الحرية	متوسط قيمة ف	مستوى الدلالة
1	المسؤولية البيئية	بين المجموعات	0.507	3	0.169	0.439
		داخل المجموعات الإجمالي	102.36	131	0.385	
2	المسؤولية الاجتماعية (الإنسانية)	بين المجموعات	0.331	3	0.110	0.271
		داخل المجموعات الإجمالي	108.277	131	0.407	
3	المسؤولية الاقتصادية	بين المجموعات	0.735	3	0.245	0.529
		داخل المجموعات الإجمالي	0123.26	131	0.463	

### جدول رقم (12)

إدراك العاملين بالجهات العاملة في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان حول و أقع المسؤولية الاجتماعية وفقا لمدة الخدمة

م	متغيرات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات الحرة	درجات الحرية	متوسط قيمة ف	مستوى الدلالة
1	المسؤولية البيئية	بين المجموعات	1.875	3	0.625	1.646
		داخل المجموعات الإجمالي	100.99	131	0.380	
2	المسؤولية الاجتماعية	بين المجموعات	0.842	3	0.281	0.693
		داخل المجموعات الإجمالي	107.766	131	0.405	
3	المسؤولية الاقتصادية	بين المجموعات	0.426	3	0.142	0.306
		داخل المجموعات الإجمالي	123.57	131	0.465	

### جدول رقم (13)

إدراك العاملين بالجهات العاملة في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان حول و أقع المسؤولية الاجتماعية وفقا للجهة

م	متغيرات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات الحرة	درجات الحرية	متوسط قيمة ف	مستوى الدلالة
1	المسؤولية البيئية	بين المجموعات	3.105	9	0.345	0.87
		داخل المجموعات الإجمالي	49.310	125	0.394	
2	المسؤولية الاجتماعية	بين المجموعات	3.100	9	0.344	0.89
		داخل المجموعات الإجمالي	48.337	125	0.387	
3	المسؤولية الاقتصادية	بين المجموعات	5.431	9	0.603	1.341
		داخل المجموعات الإجمالي	56.229	125	0.450	

توجد اختلافات داله إحصائيا- حيث جاءت قيمة T معنوية عند مستوى 5%- إدراك العاملين بالجهات العاملة في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان حول واقع المسؤولية الاجتماعية وفقا للنوع.

2- إدراك العاملين بالجهات العاملة في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان حول و أقع المسؤولية الاجتماعية وفقا للسن:

من الجدول رقم (11) يتضح انه:

لا توجد اختلافات معنوية بين إدراك العاملين بالجهات العاملة في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان حول واقع المسؤولية الاجتماعية وفقا للسن، حيث جاءت قيمة (ف) غير معنوية عند مستوى 1% و5%.

3- إدراك العاملين بالجهات العاملة في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان حول و أقع المسؤولية الاجتماعية وفقا لمدة الخدمة

من الجدول رقم (12) يتضح انه:

لا توجد اختلافات معنوية بين إدراك العاملين بالجهات العاملة في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان حول واقع المسؤولية الاجتماعية وفقا لمده الخدمة، حيث جاءت قيمة (ف) غير معنوية عند مستوى 1% و5%.

4- إدراك العاملين بالجهات العاملة في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان حول و أقع المسؤولية الاجتماعية وفقا للجهة:

من الجدول رقم (13) يتضح انه:

لا توجد اختلافات معنوية بين إدراك العاملين بالجهات العاملة في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان حول واقع المسؤولية الاجتماعية وفقا للجهة، حيث جاءت قيمة (ف) غير معنوية عند مستوى 1% و5%.

وفي ضوء ما تقدم يمكن قبول (الفرض الثاني) فرض العدم " لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين بالقطاع محل الدراسة حول مستوي ممارستهم للمسئولية الاجتماعية وفقا لاختلاف خصائصهم الديموغرافية (السن، مدة الخدمة، الجهة التي يعملون بها)" وتوجد اختلافات فقط بمتغير النوع.

#### خامساً - مصفوفة الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمسئولية الاجتماعية

من الجدول رقم (14) يتضح الآتي:

- جاءت جميع معاملات الارتباط إيجابية وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01\*)، بمعنى وجود علاقة ارتباط موجبه بين كل من أبعاد المتغير المستقل (الموارد البشرية الخضراء) وأبعاد المتغير التابع (المسئولية الاجتماعية).

#### جدول رقم (14)

مصفوفة الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاد المسئولية الاجتماعية

المتغير	التوظيف التدريب الأداء				المشاركة الإجمالي
	الأخضر	الأخضر	الأخضر	المشاركة الإجمالي	
المسئولية الاجتماعية	0.27*	0.32*	0.22*	0.30*	0.28*
المسئولية البيئية	0.32*	0.31*	0.21*	0.34*	0.31*
المسئولية الإنسانية	0.22*	0.36*	0.29*	0.33*	0.30*
المسئولية الاقتصادية	0.24*	0.26*	0.12*	0.20*	0.21*

- بلغ أكبر معامل الارتباط بين المتغير الفرعي المستقل (التدريب الأخضر) والمتغير الفرعي التابع (المسئولية الإنسانية) 0.36، بينما بلغ أقل معامل الارتباط (0.12) بين المتغير الفرعي المستقل (الأداء الأخضر) والمتغير الفرعي التابع (المسئولية الاقتصادية).

#### سادساً - تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على المسئولية الاجتماعية للعاملين بالقطاع محل الدراسة:

#### 1- تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على بعد المسئولية البيئية:

من الجدول رقم (15) يتضح الآتي:

#### جدول رقم (15)

تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على بعد المسئولية البيئية

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار بيتا	R2	T	مستوى المعنوية
التوظيف الأخضر	0.480	0.103	17.156	0.001	
التدريب الأخضر	0.318	0.139	16.350	0.000	
إدارة الأداء الأخضر	0.233	0.107	17.243	0.001	
المكافآت الخضراء	1.325	0.023	2.41	0.701	
المشاركة الخضراء	1.222	0.020	2.38	0.699	

• معامل الارتباط المتعدد = 0.301 • معامل التحديد = 0.126  
• قيمة (ف) لمعنوية نموذج الانحدار = 3.11 (معنوية عند مستوى 0,01)

#### جدول رقم (16)

تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على بعد المسئولية الإنسانية

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار بيتا	R2	T	مستوى المعنوية
التوظيف الأخضر	0.602	0.110	16.971	0.001	
التدريب الأخضر	0.314	0.108	16.353	0.000	
إدارة الأداء الأخضر	0.192	0.109	16.870	0.001	
المكافآت الخضراء	1.182	0.044	2.46	0.824	
المشاركة الخضراء	1.432	0.023	2.72	0.746	

• معامل الارتباط المتعدد = 0.312 • معامل التحديد = 0.106  
• قيمة (ف) لمعنوية نموذج الانحدار = 2.197 (معنوية عند مستوى 0,01)

هناك علاقة ارتباط طردية داله إحصائياً

بين كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمتمثلة فقط في (التوظيف الأخضر- التدريب الأخضر- إدارة الأداء الأخضر) والمسئولية البيئية كأحد أبعاد المسئولية الاجتماعية، كما نجحت ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تفسير ما نسبته 12% من التغيرات في بُعد المسئولية البيئية. وجاءت نسبة تفسير كل متغير مستقل فرعي على حدا على النحو التالي (التوظيف الأخضر 10%- التدريب الأخضر 13%- إدارة الأداء الأخضر 10%- المشاركة الخضراء).

#### 2- تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على بعد المسئولية الإنسانية:

من الجدول رقم (16) يتضح الآتي:

هناك علاقة ارتباط طردية داله إحصائياً بين كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمتمثلة في (التوظيف الأخضر- التدريب الأخضر-

إدارة الأداء الأخضر) والمسئولية الإنسانية كأحد أبعاد المسئولية الاجتماعية، كما نجحت ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تفسير ما نسبته 10% من التغيرات في بُعد المسئولية الإنسانية. وجاءت نسبة تفسير كل متغير مستقل فرعي على حدا على النحو التالي (التوظيف الأخضر 11%- التدريب الأخضر 10%- إدارة الأداء الأخضر 10%).

### 3- تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على بعد المسئولية الاقتصادية:

من الجدول رقم (17) يتضح الآتي:

#### جدول رقم (17)

تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على بعد المسئولية الاقتصادية

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار بيتا	R2	T	مستوى المعنوية
المسئولية الاقتصادية	التوظيف الأخضر	0.150	0.22	16.814	0.001
	التدريب الأخضر	0.228	0.12	16.630	0.000
	إدارة الأداء الأخضر	0.241	0.14	17.451	0.001
	المكافآت الخضراء	2.07	0.082	1.51	0.345
	المشاركة الخضراء	2.75	0.080	2.90	0.090

• معامل الارتباط المتعدد = 0.220 • معامل التحديد = 0.102  
• قيمة (ف) لمعنوية نموذج الانحدار = 2.11 (معنوية عند مستوى 0,01)

هناك علاقة ارتباط طردية داله إحصائيًا بين كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمتمثلة في (التوظيف الأخضر- التدريب الأخضر- إدارة الأداء الأخضر) والمسئولية الاقتصادية كأحد أبعاد المسئولية الاجتماعية، كما نجحت ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تفسير ما نسبته 10% من التغيرات في بُعد المسئولية الإنسانية. وجاءت نسبة تفسير كل متغير مستقل فرعي على حدا على النحو التالي (التوظيف الأخضر 22%- التدريب الأخضر 12%- إدارة الأداء الأخضر 12%).

### 4- تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على المسئولية الاجتماعية

من الجدول رقم (18) يتضح الآتي:

#### جدول رقم (18)

تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على المسئولية الاجتماعية

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار بيتا	R2	T	مستوى المعنوية
المسئولية الاجتماعية	التوظيف الأخضر	0.410	0.144	16.980	0.001
	التدريب الأخضر	0.286	0.122	16.444	0.001
	إدارة الأداء الأخضر	0.222	0.118	17.188	0.00
	المكافآت الخضراء	0.390	0.070	3.02	0.092
	المشاركة الخضراء	2.90	0.078	2.62	0.234

• معامل الارتباط المتعدد = 0.292 • معامل التحديد = 0.11  
• قيمة (ف) لمعنوية نموذج الانحدار = 2.47 (معنوية عند مستوى 0,01)

هناك علاقة ارتباط طردية داله إحصائيًا بين كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمتمثلة في (التوظيف الأخضر- التدريب الأخضر- إدارة الأداء الأخضر) والمسئولية الاجتماعية، كما نجحت ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تفسير ما نسبته 11% من التغيرات في متغير المسئولية الاجتماعية. وجاءت نسبة تفسير كل متغير مستقل فرعي على حدا على النحو التالي (التوظيف الأخضر 14% - التدريب الأخضر 12%- إدارة الأداء الأخضر 11%).

وفي ضوء ما تقدم يمكن رفض جزئي (للفرض الثالث) فرض العدم وقبول الفرض البديل، وذلك بعد أن أظهرت نتائج تحليل الارتباط وتحليل الانحدار أن هناك علاقة معنوية داله إحصائيًا بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر-التدريب الأخضر-إدارة الأداء الأخضر) في قطاع الخدمات الحكومية بإماره عجمان ومستوى ممارسة العاملين للمسئولية الاجتماعية، كما تؤثر بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية على أبعاد المسئولية الاجتماعية.

### النتائج والتوصيات:

#### أولاً - النتائج

1- جاءت نتائج واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في قطاع الخدمات الحكومية بإماره عجمان محايدة تميل إلى الموافقة بدرجة قليلة ويرجع ذلك إلى الحدائة النسبية لتطبيق المفهوم بالقطاع محل الدراسة حيث إن خطه التحول الأخضر تمتد إلى العام 2030م.



- 2- بالنسبة لواقع ممارسات المسؤولية الاجتماعية من قُبل العاملين في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان محايدته تميل إلى الموافقة بدرجة قليلة ويرجع ذلك إلى أن الجهات محل الدراسة لا يوجد لديها خطة واضحة لتقليل الأثر البيئي، وقرارات الإدارة الخاصة بالبيئة تتسم بعدم الاستمرارية والوضوح.
- 3- أظهرت النتائج الخاصة بالفرض الأول عن وجود اختلافات معنوية بين إدراك العاملين بالجهات العاملة في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان حول واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وفقاً للنوع وجهه العمل، وعدم عن وجود اختلافات معنوية بين إدراك العاملين بالجهات العاملة في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان حول واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وفقاً للسن ومدة الخدمة.
- 4- كما أظهرت النتائج الخاصة بالفرض الثاني أنه لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين بالقطاع محل الدراسة حول مستوى ممارساتهم للمسؤولية الاجتماعية وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموغرافية (النوع، السن، مدة الخدمة، الجهة التي يعملون بها).
- 5- توجد علاقة طردية دالة إحصائية في بين كل من أبعاد ممارسات الموارد البشرية الخضراء منفردة ومجمعه وأبعاد ممارسات المسؤولية الاجتماعية.

### ثانياً - التوصيات

- 1- تعزيز مستويات سلوكيات المسؤولية الاجتماعية من خلال زيادة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ويمكن تحقيق ذلك من خلال اتباع الخطوات التالية:
  - علي كل من الحكومة المركزية والمحلية والجهات الحكومية توفير مجموعة من المبادرات التي من شأنها تهيئة بيئة مواتية للمسؤولية الاجتماعية. وتوفير مجموعة من الحوافز لتحقيق أهداف المسؤولية الاجتماعية من تنمية مشاركات العاملين للتعبير عن أفكارهم وآراءهم لتقديم الاقتراحات بشأن القضايا البيئية وتحسين الممارسات البيئية.
  - وضع مجموعة من الشروط الإلزامية المعيارية التي تضمن الحد الأدنى المقبول لكل من ممارسات المسؤولية الاجتماعية وممارسات الموارد البشرية الخضراء.
  - يجب على إدارة الموارد البشرية أن تتقدم بمشروعات موازنات وخطط خضراء للسنوات القادمة من شأنها وضع تدابير قياسية لتدريب العاملين على المسؤولية الاجتماعية والاستدامة إلى جانب إنشاء نظم لتحفيز العمل التطوعي والسلوكيات الخضراء.
  - تشجيع المديرين للعاملين على المشاركات التطوعية وإضافة الممارسات الخضراء والممارسات التطوعية كجزء أساسي لا يتجزأ من التقييم السنوي للعاملين.
  - تعزيز الجهات الحكومية لمفهوم الاستهلاك والإنتاج المستدام بتعزيز كفاءة الموارد والطاقة والبنية التحتية المستدامة، إضافة لتوفير فرص للحصول على الخدمات الأساسية والوظائف الخضراء وتحسين جودة الحياة الوظيفية.
  - اتخاذ جميع التدابير العملية لضمان تحقيق أسس الإدارة الخضراء بطريقة تحمي الصحة البشرية والبيئة من الأثار الضارة التي قد تنجم عن أنشطة الجهات محل الدراسة، في إطار أحكام اتفاقية بازل.
  - اختيار المجالات ذات الأولوية القصوى بناء على تقييم الوضع الحالي بالإضافة إلى التحديات الرئيسية في القطاعات المختلفة في حكومة عجمان بما يتماشى مع الإطار العشري لبرامج الاستهلاك والإنتاج المستدامين لدولة الإمارات العربية المتحدة
- 2- لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء يمكن اتباع التالي:
  - إعداد خطط مستقبلية للتوظيف تتضمن استقطاب واختيار وتعيين العاملين على أساس الوعي البيئي وواع الاستدامة والحفاظ على البيئة.
  - تصميم خطط التدريب والتطوير القائمة على أساس زيادة الوعي البيئي والمهارات والخبرات لدى العاملين.
  - تصميم برامج تدريب تخصصية من شأنها أن تغير سلوكيات واتجاهات العاملين تجاه الممارسات الخضراء.

- تنمية الممارسات الصديقة للبيئة مثل ترشيد استخدام المياه، معالجه المياه وإعادة استخدامها، ترشيد استخدام الورق والمطبوعات، استخدام مصادر الطاقة النظيفة.
- استخدام مؤشرات مقياس الأداء الأخضر في نظام إدارة الأداء والتقييم الخاص بالعاملين في الجهات محل الدراسة.
- خلق مناخ للتعلم المتبادل بين العاملين للسلوك الأخضر والتوعية به في الجهات محل الدراسة.
- نشر الثقافة الخضراء في قطاع الخدمات الحكومية لحكومة عجمان من خلال قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية.
- مشاركة العاملين في خطط تحسين الجودة وحل المشكلات المتعلقة بالقضايا الخضراء.

### البحوث المستقبلية:

- 1- اقتصرت الدراسة الحالية على دراسة متغيرين فقط هما ممارسات الموارد البشرية الخضراء والمسئولية الاجتماعية.
- 2- اقتصرت الدراسة على قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان فقط.
- 3- اقتصرت الدراسة فقط على العاملين ب إدارة الموارد البشرية.
- 4- اقتصرت الدراسة فقط على عدد ثلاث أبعاد فرعية للموارد البشرية الخضراء، وثلاثة أبعاد فرعية للمسئولية الاجتماعية.

مما سبق يقترح الباحثان مجموعه من الأفكار للبحوث المستقبلية وهي:

- 1- دراسة الأثر الوسيط للدعم المؤسسي في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء وممارسات العاملين للمسئولية الاجتماعية.
- 2- دراسة الأثر الوسيط السمات الخمس للشخصية في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء وممارسات العاملين للمسئولية الاجتماعية.
- 3- دراسة الأثر الوسيط للإبداع الإداري في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء وممارسات العاملين للمسئولية الاجتماعية.
- 4- دراسة الأثر الوسيط لسلوكيات المواطنة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء وممارسات العاملين للمسئولية الاجتماعية.

## المراجع

### أولاً - مراجع باللغة العربية:

- إدريس، ثابت عبد الرحمن. (2016). *بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض*. الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 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.

### ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Abdilatif, A.; Alyafi, R. & AlOmarri, M. (2018). "Social responsibility in the Saudi industrial organizations", *The Journal of Economics and Finance (JEF)*, 04 (02), 131-161. Retrieved from <https://www.univ-chlef.dz/ref/wp-content/uploads/2018/10/V4-N2-09.pdf>
- Ahmad, S. (2015). "Green human resource management: Policies and practices", *Cogent Business & Management*, 2 (1). doi: 10.1080/23311975.2015.1030817
- Al Kerdawy, M. (2018). "The role of corporate support for employee volunteering in strengthening the impact of green human resource management practices on corporate social responsibility in the Egyptian firms", *European Management Review*. doi: 10.1111/emre.12310
- Amrutha, V. & Geetha, S. (2019). "A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability", *Journal of Cleaner Production*, 119131.
- Bangwal, D. & Tiwari, P. (2015). "Green HRM – A way to greening the environment", *IOSR Journal of Business and Management*, (IOSR-JBM), 17(12), 45-53.
- Bučiūnienė, I. & Kazlauskaitė, R. (2012). "The linkage between HRM, CSR and performance outcomes", *Baltic Journal of Management*, 7 (1), 5-24. doi: 10.1108/17465261211195856
- 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. doi: 10.1007/s11135-011-9504-3
- Cohen, E.; Taylor, S. and Muller-Camen, M., (2012). *HRM's role in corporate social and environmental sustainability*. SHRM foundation's effective practice guidelines series.
- Cook, J. & Seith, B. J. (1992). "Designing an effective environmental EMS training program", *Journal of Environmental Regulation*, 53-62, (1)2, .
- DuBois, C. & Dubois, D. (2012). "Strategic HRM as social design for environmental sustainability in organization", *Human Resource Management*, 51 (6), 799-826.
- Fernández, E.; Junquera, B. & Ordiz, M. (2003). "Organizational culture and human resources in the environmental issue: a review of the literature", *The International Journal of Human Resource Management*, 14 (4), 634-656. doi: 10.1080/0958519032000057628.
- Jabbour, C. (2013). "Environmental training in organisations: From a literature review to a framework for future research", *Resources, Conservation and Recycling*, 74, 144-155. doi: 10.1016/j.resconrec.2012.12.017
- Jabbour, C. and de Sousa Jabbour, A. (2016). "Green human resource management and green Supply chain management: linking two emerging agendas", *Journal of Cleaner Production*, 112, pp.1824-1833.

- Jabbour, C.; Jabbour, A.; Teixeira, A. and Freitas, W. (2012). "Environmental development in Brazilian companies: The role of human resource management", *Environmental Development*, 3, pp.137-147.
- Jain, S. & Jain, S. (2014). *Corporate Social Responsibility: A Need of Present and Future*. Retrieved 5 January 2020, from [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2383421](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2383421)
- Kapil, P. (2015). "Green HRM- engaging human resource in reducing carbon footprint and enhancing environment sustainability: A case study-based approach", *International Journal of Engineering Technology Science and Research*, 2 (special), 5-14. Retrieved from [http://www.ijetsr.com/images/short\\_pdf/1425489524\\_5-4\\_JNU232\\_ ijETSR.pdf](http://www.ijetsr.com/images/short_pdf/1425489524_5-4_JNU232_ ijETSR.pdf).
- Kim, Y.; Kim, W.; Choi, H. & 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. doi: 10.1016/j.ijhm.2018.04.007
- Kukreja, S. & Sharma, A. (2015). "Green code-need of hour", *Shikshan Anveshika*, 5 (1), 1. doi: 10.5958/2348-7534.2015.00001.x
- Masri, H. & Jaaron, A. (2017). "Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study", *Journal of Cleaner Production*, 143, 474-489. doi: 10.1016/j.jclepro.2016.12.087
- Mehta, K. & Chugan, P. K. (2015). "Green HRM in pursuit of environmentally sustainable business", *Universal Journal of Industrial and Business Management*, 3 (3), 74-81.
- Milliman, J. (2013). "Leading-edge green human resource practices: Vital components to advancing environmental sustainability", *Environmental Quality Management*, 23 (2), 31-45. doi: 10.1002/tqem.21358
- Muros, J. (2012). "Going After the Green: Expanding Industrial–Organizational Practice to Include Environmental Sustainability", *Industrial and Organizational Psychology*, 5 (4), 467-472. doi: 10.1111/j.1754-9434.2012.01479.x
- North, K. (1997). *Environmental Business Management*. Geneva: International Labour Office.
- Norton, T.; Zacher, H. and Ashkanasy, N. (2014). "Organizational sustainability policies and employee green behavior: The mediating role of work climate perceptions", *Journal of Environmental Psychology*, 38, pp.49-54.
- Ones, D. & Dilchert, S. (2012). "Environmental sustainability at work: A call to action", *Industrial and Organizational Psychology*, 5 (4), 444-466. doi: 10.1111/j.1754-9434.2012.01478.x
- Opatha, H. & Arulrajah, A. (2014). "Green human resource management: Simplified general reflections", *International Business Research*, 7 (8). doi: 10.5539/ibr.v7n8p101
- Pinzone, M.; Guerci, M.; Lettieri, E. & Redman, T. (2016). "Progressing in the change journey towards sustainability in healthcare: the role of 'Green' HRM", *Journal of Cleaner Production*, 122, 201-211. doi: 10.1016/j.jclepro.2016.02.031
- Ramachandran, V. (2010). "Strategic corporate social responsibility: A 'dynamic capabilities' perspective", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18 (5), 285-293. doi: 10.1002/csr.251
- Ramasamy, A.; Inore, I. & Sauna, R. (2017). "A study on implications of implementing green HRM in the corporate bodies with special reference to developing nations", *International Journal of Business and Management*, 12 (9), 117. doi: 10.5539/ijbm.v12n9p117.

- Renwick, D. W. S.; Redman, T. and Maguire, S. (2008), ***Green HRM: A Review, Process Model, and Research Agenda***, University of Sheffield Working Paper. <http://www.sheffield.ac.uk/content/1/c6.01-2008/89/70/08/pdf>.
- Ridwan, S.; Sanju, N. and Asaduzzaman, A. (2017). "Green HRM practices as a means of promoting CSR: Suggestions for garments industry in Bangladesh", ***Global Journal of Management and Business Research: An Administration and Management***, 17(6).
- Ruchismita, P.; Shitij, R.; Pallavi, S. & Vivek, Y. (2015). "Green HR: Analysis of sustainable practices incorporated by IT firms in India", ***SIMS Journal of Management Research***, 1, 12-17.
- Singh, L. A. & Shikha G. (2015). "Impact of green human resource factors on environmental performance in manufacturing companies: An empirical evidence", ***International Journal of Engineering and Management Science***, 6 (1), 23-30.
- Turner, M.; McIntosh, T.; Reid, S. & Buckley, M. (2019). "Corporate implementation of socially controversial CSR initiatives: Implications for human resource management", ***Human Resource Management Review***, 29 (1), 125-136. doi: 10.1016/j.hrmmr.2018.02.001
- Vidal-Salazar, M.; Córdón-Pozo, E. & Ferrón-Vilchez, V. (2012). "Human resource management and developing proactive environmental strategies: The influence of environmental training and organizational learning", ***Human Resource Management***, 51 (6), 905-934. doi: 10.1002/hrm.21507
- Wołczek, P. (2014). ***The concept of corporate social responsibility and sustainable development*** [PDF] (1st ed., pp. 157166-). Salzburg: European Academy of Science and Arts. Retrieved from <http://ekorozwoj.pol.lublin.pl/no17/u.pdf>

## The Role of Green Human Resource Management Practices in Supporting Social ReSponsibility in Governmental Services Sector at Emirate of Ajman

**Dr. Mahmoud ElSawy**

Assistant Professor- HRM Department  
Sadat Academy for Management Sciences, Egypt  
Assistant Professor – HRM Department  
City University Collage of Ajman, UAE

**Dr. Tamador AlDabbagh**

Assistant Professor  
HRM Department  
City University Collage of Ajman, UAE

### ABSTRACT

The current study focuses mainly on Characterization of both GHRM Practices and Social Responsibility dimensions in governmental Services Sector at Emirate of Ajman as well as determining the nature and the type of the relationship between the dimensions of green human resources management practices and the Dimensions of social responsibility in addition to specifying how to improve the level of social responsibility by paying attention to green human resource management practices.

To achieve this, survey was distributed to a sample of 135 respondents working at human resource management departments in the governmental Services Sector at Emirate of Ajman,

The results showed that there are statistical significance differences between employees' awareness of the variables of green human resources management practices according to different demographics characteristics. The results also revealed that there are statistically significant differences between the practices of green human resources management and the level of social responsibility practices, and this relationship is positive and statistically significant. The researchers have come up with a set of recommendations to enhance the level of social responsibility by adopting green human resource management practices.

**Keywords:** *Green Human Resource Management, Social Responsibility.*