

فاعلية برنامج إرشادي إلكتروني لتعزيز وعي العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة

بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وانعكاسه علي تحسين الأداء المتوازن المُستدام

The effectiveness of an electronic guidance program to enhance employees' awareness of family and childhood institutions of green human resources management practices and its impact on maintaining balanced and sustainable performance

أ.م.د/ دعاء عمر عبد السلام متولي

أستاذ مساعد بقسم إدارة مؤسسات الأسرة والطفولة –
كلية الاقتصاد المنزلي - جامعة حلوان
doaa_omar2009@heco.helwan.edu.eg

أ.م.د/ أسماء ممدوح فتحي عبد اللطيف

أستاذ مساعد بقسم الاقتصاد المنزلي –
كلية التربية النوعية- جامعة المنيا
Asmaa.abdellatief@mu.edu.eg

ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية بصفة رئيسية إلي الكشف عن فاعلية برنامج إرشادي إلكتروني لتعزيز وعي العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها الخمسة (الاستقطاب والاختيار والتوظيف الأخضر، التدريب والتنمية الخضراء، إدارة وتقييم الأداء الأخضر، الحوافز والتعويضات والمكافآت الخضراء، الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة) وككل وانعكاسه علي تحسين الأداء المتوازن المُستدام بأبعاده الثلاثة (الأداء البيئي المُستدام، الأداء الاجتماعي المُستدام، الأداء الاقتصادي المُستدام) وككل. وتكونت عينة الدراسة الأساسية من (480) من العاملين في مؤسسات الأسرة والطفولة تم اختيارهم بطريقة غرضية عمدية بشروط أن يكونوا من مستويات اجتماعية واقتصادية مختلفة ومن مؤسسات متنوعة، ومراكز وظيفية مختلفة، مع تنوع عدد سنوات الخبرة ومن محافظتي القاهرة والمنيا ريف وحضر، وممن يستخدموا وسائل التواصل الاجتماعي ولديهم حساب علي الـ "What's App"، كما تكونت عينة الدراسة التجريبية من (120) مفردة من الربع الأدنى من نفس عينة الدراسة الأساسية وب نفس شروطها من منخفضي الوعي بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء و تحقيق الأداء المتوازن المُستدام. تم اختيارهم بطريقة عمدية غرضية وذلك لتطبيق البرنامج الإرشادي الإلكتروني المعد عليهم. وتم إعداد أدوات الدراسة المتمثلة في استمارة البيانات العامة، استبيان وعي العاملين بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، استبيان الوعي بالأداء المتوازن المُستدام، برنامج إرشادي إلكتروني لتعزيز وعي العاملين بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التجريبي، وكان من أهم النتائج: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01، 0.05) بين متوسطات استجابات العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة الأساسية على استبيان الوعي بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعاده الخمسة تبعاً لاختلاف متغيرات الدراسة وكانت النتائج دالة لصالح (المستوي التعليمي المرتفع للعاملين، عدد سنوات الخبرة الأطول، مستوي الدخل الشهري المرتفع)، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01، 0.05) بين متوسطات استجابات العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة الأساسية على استبيان الوعي بالأداء المتوازن المُستدام بأبعاده الثلاثة تبعاً لاختلاف متغيرات الدراسة وكانت النتائج دالة لصالح (المستوي التعليمي

المرتفع للعاملين، عدد سنوات الخبرة الأطول، مستوى الدخل الشهري المرتفع)، كذلك اتضح وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، (0.01) بين أبعاد استبيان وعي العاملين بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاد استبيان الوعي بالأداء المتوازن المُستدام. كما وُجد أن المستوى التعليمي للعاملين هو العامل الأكثر تأثيراً في تفسير التباين في وعي العاملين بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بنسبة 83%. وكما وُجد أن عدد سنوات الخبرة هي العامل الأكثر تأثيراً في تفسير التباين في وعي العاملين بتحقيق الأداء المتوازن المُستدام بنسبة 80%. أكدت النتائج فاعلية البرنامج الإرشادي الإلكتروني المعد لتعزيز وعي أفراد عينة البحث التجريبية بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، حيث وُجدت فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين متوسطات درجات أفراد العينة التجريبية قبل وبعد تطبيق البرنامج لصالح القياس البعدي. مما يوضح فاعلية البرنامج وتأثيره المرتفع.

وتوصي الباحثان: بضرورة دعم الإدارة العليا للدولة لمؤسسات الأسرة والطفولة والاهتمام بتطبيق أفضل الممارسات الخضراء باعتبارها نهجاً مُبتكراً لرفع الأداء المؤسسي، مع ضرورة إنشاء وحدات خاصة داخل مؤسسات الأسرة والطفولة معنية بـ (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، التدريب والتطوير، التغذية الراجعة) يُقدم من خلالها الدعم والتدريب اللازم للعاملين، وتطبيق البرنامج الإرشادي الإلكتروني داخل مختلف مؤسسات الأسرة والطفولة لتعزيز وعي ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وانعكاسها علي تحسين الأداء المتوازن المُستدام.

الكلمات المفتاحية: برنامج إرشادي إلكتروني، ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، الأداء المتوازن المُستدام، مؤسسات الأسرة والطفولة.

مقدمة ومشكلة الدراسة:

في الآونة الأخيرة لوحظ اهتمام متزايد في عالم الأعمال بمصطلح ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المُستدام، وذلك نظراً لظهور العديد من المشاكل البيئية ولتحقيق المنافسة العالمية، ولقد أصبحت المشكلات البيئية تُشكل تهديداً علي بقاء المنظمات واستمراريتها، مما فرض علي المنظمات المُعاصرة تحسين سلوكها المؤسسي وتبني ممارسات صديقة للبيئة من أجل الوصول لثقافة الإدارة الخضراء، وقد توصلت العديد من البحوث والدراسات إلي أن السبب الرئيس في المشكلات البيئية ينتج عن سلوكيات الحكومات والمؤسسات يليها سلوكيات الأفراد والمُجتمعات، ومن هنا اتجهت المؤسسات والمنظمات إلي دمج الإدارة البيئية مع معظم الإدارات وخاصة إدارة الموارد البشرية، والتي أُطلق عليها إدارة الموارد البشرية الخضراء (إشراق جدو، مارية لعياضي، 2021).

ولقد أصبحت الاستدامة قضية جوهرية عامة حيث تهتم المنظمات بشكل مُتزايد بتأثير القضايا البيئية علي قدرتها علي التنافس ونجاحها علي المدى الطويل، ونظراً لقيمة الموارد وندرته، وعدم قابليتها للتكرار ازدادت أهمية التوجه نحو الاستدامة (Paille , et.al, 2014).

وجدير بالذكر أن دول العالم بدأت في تبني ما يُعرف بالاقتصاد الأخضر كإستراتيجية جوهرية لتقليل المخاطر المُرتبطة بالاقتصاد، وقد بدأت مصر في الاهتمام بهذا النوع من الاقتصاد لتحقيق خطط التنمية الشاملة من خلال تنفيذ مشروعات تتناسب مع الأولويات الاقتصادية والبيئية للدولة، حيث تستهدف الرؤية الإستراتيجية لمصر بحلول 2030 البُعد البيئي والذي يعد محور جوهرية لكافة القطاعات التنموية والاقتصادية لتحقيق أمن الموارد الطبيعية وعدالة استخدامها وحسن استغلالها، والاستثمار فيها، بما يضمن حقوق الأجيال القادمة فيها (إيناس إسماعيل، 2021)، (سارة الموجي، 2022).

إن تزايد اهتمام المنظمات بقضايا البيئة في السنوات الأخيرة جعل مفهوم التوجه الأخضر محور اهتمام، مما جعل المنظمات تسعى نحو تحقيق العديد من المُبادرات الخضراء مثل الإدارة الخضراء، والتسويق الأخضر، والتوريد الأخضر، وإدارة الموارد البشرية الخضراء، ويتطلب التوجه نحو الممارسات الخضراء في أي منظمة دعم الموارد البشرية لها (Daily, et.al, 2009).

كما تعتمد بعض المؤسسات علي مفهوم (التوجه الأخضر) كجزء من مبادرات مسؤوليتها الاجتماعية، من أجل تحقيق الميزة التنافسية وتصميم العلامة التجارية الخاصة بها، فمنظمات اليوم التي لا تبتكر ولا تنفذ السياسات الخاصة بحماية البيئة تخسر ضد منافسيها بسبب عدم قدرتها على الاحتفاظ بالعاملين، فعلى سبيل المثال نجد اهتمام شركة جوجل بسياسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، واتباعها لمبادرة التنظيف العضوي الجاف، هذه المبادرات الفريدة التي تُقرها تعتبر بمثابة تشجيع للعاملين للاحتفاظ بهم من خلال تبني الممارسات الخضراء في العمليات التي تقوم بها (Pandey, et.al., 2016).

ويشهد العالم اليوم اهتماماً متزايداً بالقضايا البيئية، والسعي نحو البيئة الخضراء خاصةً في ظل تزايد الوعي بمخاطر التلوث الصناعي والنفايات، والهدر المفرط للموارد الطبيعية، وتسعي حكومات الدول المختلفة للتقليل من تلك المخاطر التي تواجه البشرية، وتُمارس ضغوطاً كبيرة علي المؤسسات لدمج وظائف المؤسسة ضمن نظام الإدارة البيئية (عمار إسماعيل، 2012).

وجدير بالذكر أن بعض المنظمات والشركات تتبني العديد من الممارسات الخضراء التي تُساعد في الحد من انبعاثات الكربون، وذلك من خلال الحد من السفر، والمشاركة في المؤتمرات عن بُعد، وغيرها من الممارسات الخضراء التي تعتبر إحدى مسؤوليات إدارة الموارد البشرية من تخطيط وتنفيذ وتقييم للممارسات الصديقة للبيئة، وبالتالي يجب علي كل مؤسسة أو منظمة أن تقوم بتنمية وتطوير إدارة الموارد البشرية الخضراء، حيث تعد الموارد البشرية هي الدعامة الأساسية لتنمية الأعمال المُستدامة (Mehta, K., & Chugan, 2015)، (Zhang, et.al., 2016).

ولقد ظهرت الإدارة الخضراء في فترة التسعينات، وأصبحت شعاراً دولياً في عام 2000، مما جعل المؤسسات تحتاج إلى التحرك الإيجابي نحو عمليات مُستدامة والاهتمام بصياغة سياسات خضراء صديقة للبيئة (Ulah, 2017). فإدارة الموارد البشرية الخضراء هي مجالاً تندمج من خلالها الأهداف والإستراتيجيات البيئية في أهداف التنمية الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة للوصول لنظام فعال للإدارة البيئية يحقق مزايا تنافسية مختلفة تُميز المؤسسة تحت شعار "أخضر وتنافسي"، بحيث توفر الإدارة استخداماً فعالاً، وأكثر كفاءة للموارد الطبيعية، وبالرغم من ذلك تعتبر إدارة الموارد البشرية الخضراء ظاهرة حديثة في مجال إدارة الموارد البشرية وبالأخص في الدول النامية، كما أنها تمثل تحدياً جديداً لمتخصصي الموارد البشرية تدعوهم فيها إلي تحقيق الاحتياجات البيئية من خلال صياغة وتنفيذ إستراتيجيات وسياسات أفضل للموارد البشرية. (Janali, et.al, 2020)

واللون الأخضر هو لون السلام والأمان، حيث اتفقت البشرية مجتمعة على هذا اللون كرمز للنقاء والطُمأنينة والهدوء والاحترام (كمال سالم، 2017)، فهو لون نقاء الطبيعة، وخُضرة الأرض، ونبتها وأشجارها. وحديثاً ظهرت مفاهيم الأخضر، لتشمل مجالات الحفاظ على الطاقة والاقتصاد، وتضمن حديثاً الإدارة، حيث أصبح مفهوم الإدارة الخضراء مؤخراً محور اهتمام صناعات السياسات التنموية والاقتصادية، والحكومات التي تسعى لتحقيق تنمية شاملة محورها الاهتمام بالإنسان والمحافظة على البيئة والموارد الطبيعية المُتاحة. (إيناس إسماعيل، 2021؛ بيان أزغير، 2019).

وفي ظل التطورات الكبيرة والقفزات التكنولوجية الهائلة ظهر مصطلح التكنولوجيا الخضراء كأسلوب حديث يسعي لتوفير تقنيات وتطبيقات صديقة للبيئة وذلك للحفاظ على التوازن البيئي وتحقيق التنمية المُستدامة (حسنية صيفي، 2020).

وقد امتد تأثير التكنولوجيا الخضراء لتشكّل مركزاً جوهرياً لتوفيق الاهتمامات الثلاثة العدالة الاجتماعية، والحكمة البيئية، والكفاءة الاقتصادية (سحانين المليود، 2018)، فهي تشكّل مزيجاً من الابتكارات التي تؤدي إلي تحسين الكفاءة الإنتاجية وذلك من خلال توفير بيئة عمل صالحة للتفاعل وتفجير طاقات الإبداع والابتكار، ودعم الجودة البيئية وذلك من خلال التحلي عن التكنولوجيا المُلوثة للبيئة وتعويضها بأخري نظيفة للحد من التدهور البيئي، كما تعتبر مُحرك أساسي لتعزيز النمو الاقتصادي المُستدام، والنهوض بمستوي المعيشة

وحماية الأجيال القادمة من المخاطر البيئية الكبيرة، أو الندرة الأيكولوجية. (حليمة قريشي ومحمد زرقون، 2018)، (ريم النجاوي، 2019).

ولقد بدأ الاتجاه حديثاً نحو الاعتماد على الأنظمة الخضراء المُستدامة في صورة خامات وأدوات مُستدامة وتقنيات ذكية مرتفعة الجودة تراعي تخفيض البصمة الكربونية، من خلال الحد من الانبعاثات الضارة وتقليل هدر الطاقة والمياه باستخدام أجهزة استشعار ذاتية أو من خلال ربطها بنظام التحكم عن بُعد. (Shu – Yuan, et.al, 2019)، حيث تُساهم تقنيات الخامات الخضراء والأثاث والأجهزة الذكية في تحقيق جودة المباني وفقاً للمتطلبات الاستخدامية، مع تعزيز الجودة الديناميكية الحسية والفيزيائية. (دعاء عبد الرحمن، على النجاوي، 2019).

ومما لا شك فيه تشهد السوق الاقتصادية تطور لحظي مُتسارع، حيث أنه منذ العقود السابقة كانت المؤسسات الأقوى هي التي تمتلك الآلات الحديثة والتكنولوجيا والمواد؛ وكان العنصر البشري يمثل قيمة أقل أهمية للمؤسسات وكان يُعامل معاملة الآلات مع عدم مراعاة إمكانياته ومشاعره وقدراته، أما في الوقت الحالي فقد ظهرت أهمية هذا العنصر لدوره الفعال في تطور ونماء المؤسسات في العصور الحديثة؛ وأصبح تطبيق إدارة الموارد البشرية ضرورة هامة ومُلحة من حيث الاستقطاب الأمثل للموارد البشرية و اختيارها وجودة تدريبها وتنميتها والمحافظة عليها وتحفيزها مادياً ومعنوياً وتخطيط وتحليل الوظائف حيث أدى كل ذلك لوضوح الدور الأساسي لها وأثره على أداء العاملين، ودورها الجوهرية في الوصول بالمنظمة إلى أعلى كفاءة إنتاجية يُمكن أن تقوم بها. (حفصة صلاح، 2022).

ومما سبق يتضح الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين فهي التي تُقدم العنصر البشري الأكثر تخصصاً المتمتع بالكفاءة الذي يؤثر على أداء المؤسسة بالإيجاب. (Renwick, et.al, 2013).

فالقائمين على إدارة الموارد البشرية الخضراء يقومون بدور حيوي في دعم الممارسات الخضراء وتطبيق الأنشطة الصديقة للبيئة، وتحديث العمليات القائمة، وموائمة أنشطتها وممارساتها مع التوجه نحو البيئة الخضراء. (Mishara, 2014)، (Jabbour, et.al., 2010) وهنا يجب أن نُفرق بين مصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء ومصطلح الإدارة الخضراء للموارد البشرية، فالأولي تعني استخدام سياسات، وفلسفات، وممارسات، إدارة الموارد البشرية لتعزيز الاستخدام المُستدام للموارد، والحد من الضرر الناشئ عن عدم الاهتمام بالبيئة داخل المؤسسات. (Arulrajah, et.al, 2015)، والثانية تُشير إلى جميع الأنشطة والممارسات التي يقوم عليها التطوير، والتنفيذ، والصيانة المُستمرة، لنظام يهدف إلى جعل المؤسسة وموظفيها أصدقاء للبيئة، مع مراعاة التنسيق مع البيئة الخارجية وذلك لتحقيق أهداف التنمية المُستدامة، وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية الخضراء من أهدافها الرئيسية تحويل الموظف العادي لموظف صديق للبيئة، وهي تعد جزء من الإدارة الخضراء للموارد البشرية، حيث تقوم بدور حيوي في ترجمة السياسة الخضراء للمؤسسة إلى ممارسات ثقافية مُستدامة، وتسعى لتحقيق الأهداف الخضراء لكل وظائف إدارة الموارد البشرية، وتعد المُدخلات الصحيحة الخضراء للموظف هي أساس الوصول للأداء الأخضر المُناسب للوظيفة. (إيناس إسماعيل، 2021).

إن إدارة الموارد البشرية اكتسبت هذا الدور الحيوي لكونها إدارة أهم وأعلى أصول المؤسسة حيث إنها عبارة عن تحديد الاستراتيجيات وتخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه الموارد البشرية داخل المؤسسة للوصول بها إلى تحقيق أهدافها، ويرجع نجاح إدارة الابتكار وإستراتيجية المؤسسة إلى كفاءة إدارة الموارد البشرية. (Rani, and Mishra, 2014). ولما كان التميز لأي مؤسسة هو أداءها ولما كان الأداء هو سبب استمرارية المؤسسات والمنظمات أصبح من الضروري الحصول على موارد بشرية ذات كفاءة مرتفعة ومن الضروري تطبيق الممارسات والسياسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية مما يؤثر بشكل جوهري على عمل الموظفين وكفاءة أدائهم وذلك يؤدي في النهاية لرفع أداء المنظمات والمؤسسات بشكل عام. (Aqqad, et.al, 2019).

ويُعد Wehrmeyer أول من استخدم مُصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء وتضمنها كتابه (Greening People) (Quoquab, et.al, 2017).

إن ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات صديقة البيئة تؤثر بشكل كبير على الأفراد من خلال تغيير مساراتهم المعرفية والسلوكية تجاه البيئة، ولذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بالتعامل مع قضايا التغيير البيئي من خلال تنمية التعلم التحولي وتبادل المعرفة لموظفيها. (Garavan, & Guire, 2010) وقد عرف أحمد بلالي، يحضية سملالي، (2018) إدارة الموارد البشرية الخضراء على أنها إدارة حديثة للموارد البشرية مُرتبطة بالإدارة البيئية في المؤسسة، ترفع من درجة الاستخدام المُستدام للموارد من خلال حرصها على تطبيق ممارسات تتصف بالخضراء مثل التوظيف الأخضر، والتدريب الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، والتعويض الأخضر، وتنمية العلاقات الخضراء، وبالتالي يتم تنمية السلوك الأخضر عند القيادات والموظفين من أجل تحسين الأداء البيئي والتنظيمي للمؤسسة، مما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة.

حيث تلعب إدارة الموارد البشرية الخضراء دوراً جوهرياً في القضايا البيئية وتحقيق الاستدامة البيئية لموارد المنظمة، وتعتبر فلسفة أو منهج بيئي إداري يهدف إلى دمج وتضمين الأهداف البيئية في جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية حتى تصبح صديقة للبيئة، وتساهم في تحفيز الموظفين على القيام بمبادرات خضراء في بيئة عملهم، وحثهم على أن يكونوا أصدقاء للبيئة، لتحسين الأداء البيئي وتحقيق الاستدامة، وبناء العلاقة التجارية البيئية فتتحسن صورة المؤسسة لدي الموظفين والعملاء والمجتمع، وبالتالي تزداد إنتاجيتها وقدرتها التنافسية (محمد القحطاني، 2022).

وتُعد إدارة الموارد البشرية الخضراء محاولة للحد من تأثير الإنسان على البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية، وتهتم بتحسين رفاهية الإنسان للأجيال الحالية والمستقبلية (جمانة أبو رُمان، عبد الرحمن الصديقي، 2019).

وأوضحت دراسة بيان أزغير (2019) أن الإدارة الخضراء هي إدارة إيجابية التوجه إنسانية الرؤي محوراً احترام الإنسان والاهتمام به والتواصل معه، ومعرفة طموحاته من أجل تحقيق سعادته ورفاهيته، والمحافظة على الموارد لتحقيق خير الإنسان ومصالحته، ولقد ازداد في الفترة الأخيرة الوعي بالممارسات الإدارية الخضراء نظراً للتداعيات السلبية المحيطة بالعالم خاصةً فيما يتعلق بالمسائل البيئية ومحدودية الموارد، مما استدعي إجراء أبحاث ودراسات مكثفة للتوصل إلى منهجيات وسياسات ناجحة تُسهم في الحفاظ على البيئة. كما أوصت دراسات كلاً من سحر نويصر (2015)، مُهجة مسلم ورباب مشعل (2018)، بضرورة الاهتمام بتنمية الوعي بترشيد الاستهلاك والحفاظ على الموارد لزيادة مستوي الوعي بالممارسات الخضراء والتنمية المُستدامة وأوصت تلك الدراسات بضرورة اهتمام كل من وزارات الدولة ووسائل الإعلام ووسائل التواصل الاجتماعي بنشر الوعي البيئي بين المواطنين لتحقيق التنمية المُستدامة والإدارة الخضراء في ضوء رؤية مصر 2030م.

وقد برز مصطلح الاستدامة كأحد أهم التوجهات العالمية حديثاً، حيث إن القضايا البيئية المُتزايدة تمثل دوراً حيوياً في اهتمام المؤسسات بتطبيق إدارة مسؤولة بيئياً تعمل في اقتصاد عالمي تنافسي، ولا يلزم أن تكون فعالة فقط، بل يجب أن تكون مسؤولة أيضاً في أنشطة حماية البيئة حيث تعد أمراً جوهرياً من الناحية الإستراتيجية للمؤسسات، حيث يعمل التفاعل مع التغييرات البيئية وتحقيق الاستدامة إلى زيادة طلب العملاء تجاه مُنتجات أو خدمات المؤسسة، وتعزيز المركز التنافسي لها. (Pandey, et.al, 2016)، ونظراً لهذا التوجه الحديث للمؤسسات برزت أهمية دراسة تأثير ممارسات الإدارة البيئية الخضراء على الأداء المتوازن المُستدام للعاملين، حيث يُعتبر العامل العنصر الأكثر أهمية في منظومة العمل لدوره الكبير في تحقيق إستراتيجيات المؤسسة وأهدافها الأمر الذي يستلزم دراسة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء المتوازن المُستدام.

وقد أكدت دراسة سحر نوصير (2015) أن أكثر المبحوثين في فئة الوعي المتوسط في ممارسات التنمية المُستدامة بنسبة (5.38%)، وأوضحت دراسة بيان أزغير (2019) أن أهم معوقات تطبيق الإدارة الخضراء تمثلت في ضعف ثقافة الاستدامة لدي العاملين، وعدم الوعي بقيمة المنتجات الخضراء، وغياب القوانين والتشريعات المُلزِمة للاهتمام بالجوانب البيئية، وارتفاع تكلفة البحث عن الطاقة البديلة. ومن هنا تربي الباحثان أن الموارد البشرية هي من أهم الأصول في المؤسسات حيث تلعب دوراً مهماً وفعالاً في إدارة شؤون الموظفين وأن زيادة التوجه نحو الاستدامة عالمياً؛ أوجب على المؤسسات وعلي مُدراء الموارد البشرية لديها إلي دمج فلسفة الموارد البشرية الخضراء في رسالتها جنباً إلي جنب مع سياسات وممارسات الموارد البشرية المُختلفة، فإن هذه الممارسات تؤدي إلي تعزيز نشاط العمال وصحتهم، وبالتالي زيادة في الإنتاج والإنتاجية لدي المؤسسة، فتزيد الكفاءة وتُقل التكاليف، وتُزيد التنافسية، وتُشجع على الإبداع في إدارة الموارد البشرية. (Arulrajah, et al., 2015) ومن خلال هذه الموارد تتمكن المؤسسة من أن ترتقي وتسمو للوصول إلي أهدافها وتحقق أعلى أداء مُمكن، وكل ذلك يتطلب إدارة مُناسبة تهتم بالموارد البشرية وشؤونها وتهتم باحتياجاتها ورغباتها، ويكمن دور هذه الإدارة في تهيئة البيئة المُناسبة والاهتمام بالعنصر البشري، وتحفيزه لبذل أقصى مجهود مُمكن مما يؤدي إلي تحسين أداء المؤسسة ويساهم في ذلك استخدام سياسات وتقنيات وبرامج متخصصة، تؤدي إلي خدمة المؤسسة والفرد معاً، فالعنصر البشري هو الركيزة الأساسية لبقاء واستمرار المؤسسات، وبالتالي فهو أساس تحقيق الميزة التنافسية لها. (حفصة صلاح، 2022).

ويُطبق مفهوم الإدارة الخضراء بشكل أساسي على السياسات والأنشطة في مجال الإدارة بشكل عام على مستوي المؤسسات أو الأسر أو المجتمع بأكمله (Robertson, & Barling, 2015)؛ ويمتد دوره ليشمل تعزيز وتحقيق الأهداف المُستدامة ومشاركة جميع الأفراد في تبني ممارسات الاستدامة، وتنمية وزيادة وعيهم حول أنماط الحياة الخضراء الصديقة للبيئة. (بيان أزغير، 2019).

إن لقيام الثورة الصناعية وما صاحبها من زيادة في الإنتاج وتنوع في الصناعات وتغير في الأنماط الاستهلاكية والتطلع إلي الرفاهية، العديد من الآثار السلبية أهمها التلوث البيئي، ونقص الغطاء الأخضر، وزيادة المُخلفات والتأثير سلباً على الصحة العامة، كما أن بعض المؤسسات تهتم فقط بتلبية احتياجاتها الحالية غير المحدودة علي حساب قدرة الأجيال القادمة علي تلبية احتياجاتهم الأساسية، وكل ذلك حفز الكثير من المؤسسات الدولية علي تقديم الكثير من المُبادرات التي تهتم بالحفاظ علي البيئة ومواردها، حيث يركز مستقبل البشرية بشكل كبير علي مدي قدرة الأجيال الحالية في الحفاظ علي البيئة وتبني مفهوم الاستدامة وتحملها المسؤولية في تسليم بيئة نظيفة وخضراء للأجيال القادمة (أيمن علي، 2022).

وأكدت دراسة غادة حسن ونهي حبيب (2019) أن الخدمات الاجتماعية الخضراء هي العلاقات التي تدعم قدرة الأجيال الحالية والقائمة على خلق مجتمع صحي وملائم للعيش فيه، فتتكون مجتمعات عادلة ديمقراطية تُوفر نوعية حياة جديدة.

وأكدت دراسة فائزة مجاهد (2020) على أهمية التعلم الأخضر، وأظهرت فوائد تطبيق الإدارة الخضراء على الخدمات التعليمية متمثلة في التدريب علي استخدام المُستحدثات التكنولوجية بطريقة آمنة وسليمة من الناحية البيئية، وأيضاً تنمية وعي الطلاب بمهارات القيادة وتحمل المسؤولية ومهارات اتخاذ القرار والتفكير الإيجابي والإبداع والابتكار، ومهارة حل المشكلات مما يزيد من ثقتهم بأنفسهم.

وتُعد التنمية هدفاً جوهرياً تسعى إليه الأمم والشعوب، وغاية تحتاج إلي مشاركة فعالة من كافة أفراد المجتمع لتحقيق أهداف العملية التنموية، ومن أهمها القضاء على الفقر، وتحقيق قدر أكبر من العدالة في توزيع الدخل، وحماية وتعزيز صحة الإنسان. وحماية البيئة، مما يتطلب العمل على رفع كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات، وتعظيم العائد الاقتصادي لتلك الموارد. (عبير عبد الخالق، 2014).

ولم تكن مصر بمعزل عن المتغيرات المتعددة المحلية والعالمية فمن خلال سعيها لتحقيق استراتيجية التنمية المُستدامة تحرص على ربط الحاضر بالمستقبل وتبرز إنجازات الحضارة المصرية العريقة، لتنشئ

مسيرة تنموية واضحة تعكس صورة تقدمها وازدهارها في جو تسوده العدالة الاقتصادية والاجتماعية (إيمان الزهري، 2020).

وقد اتخذت حكومات الكثير من دول العالم تدابير وإجراءات عاجلة لحماية البيئة لكن الوضع ما زال متدهوراً وما زالت البيئة في حاجة ماسة لتثبيد الحماية عليها وإعادة تأهيلها وردع الأنشطة البشرية الهدامة وتحويلها إلى أنشطة خضراء صديقة للبيئة ولا شك أن مسؤولية حماية البيئة ومواردها ليست مسؤولية الحكومات وحدها، إنما هي مسؤولية شخصية واجتماعية لكل فرد يعيش على سطح الأرض (أسماء مطوري، 2016)، (أمل خطاب، 2022).

وفي هذا السياق ركزت إستراتيجية التنمية المستدامة لمصر 2030 على هدف التحسين المُستمر لجودة الحياة وتنمية الوعي بضرورة حماية الموارد الطبيعية لتوفير بيئة خضراء نظيفة وأمنة للأجيال الحاضرة والمستقبلية، ويتم ذلك من خلال تطبيق سياسة إنمائية تساعد في تحقيق التوازن بين أولويات النمو الاقتصادي والبيئة، وتستهدف الاستراتيجية ثلاث محاور كما يلي (المحور الاقتصادي والاجتماعي والمحور البيئي وتحدد محور البيئة في الحد من استنزاف عناصر البيئة من مياه وهواء وأرض، وإتباع أنماط استهلاكية وإنتاجية أكثر استدامة وكذلك حماية التنوع الحيوي عن طريق تنمية الوعي البيئي) (سمر نويصر، 2021).

وقد ازداد في الآونة الأخيرة الوعي بمفهوم جديد من المفاهيم الحديثة والمرتبطة بالبيئة يعرف بالاستهلاك المستدام والذي يُسهم بدوره في إيجاد طرق بديلة لخفض التكاليف بالاستغلال الأمثل للموارد وتعزيز ممارسات الاستدامة البيئية والاستخدام المستدام للموارد وإعادة التدوير للحفاظ على بيئة أكثر صحة وسلامة مما يساعد الفرد على العيش بطرق صديقة للبيئة (بندر النويهض وهائل السرحان، 2019)، (دعاء حافظ، 2020).

إن تحقيق التنمية المستدامة يتطلب السعي نحو التغيير والتعديل في الممارسات والأنماط السلوكية لكل الفئات والقطاعات الموجودة بالمجتمع، وهذا ما تؤكد عليه نتائج بعض الدراسات، كدراسة (Choi, 2006) التي أكدت إلى أنه لتحقيق التنمية المستدامة يجب الاهتمام بالتركيز على السلوك الإنساني والوعي حيث أنها عوامل مساهمة بشكل أساسي في التنمية. ودراسة (Schmidt, 2007) التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة بين اتجاهات الأفراد وسلوكهم مع البيئة، ودراسة أيمن عكرش وسحر نويصر (2015) التي أوصت بالاهتمام بتنمية الوعي بترشيد الطاقة كعامل يمهّد لزيادة مستوى الوعي بممارسات التنمية المستدامة.

وقد أكد تقرير التنمية الإنسانية العالمية الصادر عام 1995م على مصطلح الاستدامة، من خلال الحرص على عدم وقوع ضرر على الأجيال القادمة سواء بسبب استنزاف الموارد الطبيعية أو تلويث البيئة، وهذا ما شجع الدعوة لبناء نموذج تنموي مُستدام يحقق الانسجام بين تحقيق الأهداف التنموية من ناحية وحماية البيئة واستدامتها من ناحية أخرى (رشا محمد، 2013).

وهذا استوجب ضرورة العمل بمبادئ التنمية المستدامة من خلال تحقيق التوازن في استهلاك الموارد الطبيعية والاقتصادية في البيئة والسعي لإكساب أفراد المجتمع مهارات ومعارف واتجاهات ضرورية لكي يتمكن من حل المشكلات التنموية المرتبطة بالبيئة (دعاء الدليل، 2008)، (منى منصور، رضا بوعصيدة 2020).

ولقد أهتمت العديد من الدراسات بدراسة الأداء المتوازن المستدام بمختلف أبعادها فمن حيث البعد البيئي أوصت فاطمة أبو الفتوح (2014)، حنان عبد العاطي (2015) بضرورة تعديل الممارسات الاستهلاكية وتقليل النفقات بكل أنواعها، وخاصة النفقات الإلكترونية، وقامت دراسة منار خضر و سناء النجار (2017) على دراسة ممارسات وسياسات ربة الأسرة الاستهلاكية وأثرها على البصمة البيئية، وأكدت رباب مشعل (2021) علي دور ربة الأسرة في السلوك الاستهلاكي الأخضر مُتمثلاً في الشراء الأخضر، الممارسات الاستهلاكية الخضراء، إعادة التدوير والتخلص من النفقات للحد من التلوث والوعي بالمسؤولية البيئية، وأما الجانب الاجتماعي وتحقيق الاستدامة بالتقنيات الذكية، فقد أشارت مهجة مسلم (2014) إلي العلاقة بين الوعي باستخدام النانو تكنولوجي وتوظيفه بالمسكن وتوفير وقت وجهد ربة الأسرة مما يُؤهلها لعلاقات زوجية وأسرية وعائلية

واجتماعية قوية، وأكدت دراسة علياء مختار (2016) علي وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الوعي بالمسكن الذكي والتوافق الاجتماعي الأسري، وأكدت نعمة رقيان وآخرون (2018) علي انعكاس تلك التقنيات علي التوافق الزوجي، ، وأما الجانب الاقتصادي فقد أشارت مروة البيجاوي (2016) إلى دور التقنيات الذكية من الناحية الاقتصادية وإن إنفاق المال علي اقتناء تلك التقنيات سيوفر في تكاليف فواتير المياه والكهرباء وتكاليف الصيانة والتشغيل، وتُمكن العاملين من ترشيد الاستهلاك المُستدام لتوفير الموارد لاستخدامها في التخطيط المُستقبلي لتقنيات عديدة أخرى، ومن خلال هذا التناول الأكاديمي وانطلاقاً لمواكبة التطور التقني والتوجه العالمي نحو توظيف ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والذي يعتبر الركيزة الأولى في تحقيق الاستدامة والتحول نحو الاقتصاد الأخضر و إحدى آليات تحقيق رؤية مصر 2030 والتي يسعى قسم إدارة مؤسسات الأسرة والطفولة إلي اتخاذ خطوات إيجابية نحو تحقيقها من خلال الإلمام بالمدخل والأساليب الحديثة، ومن مُنطلق دور العاملين وما تُمثله قدراتهم في تحقيق هذا التوجه لمواكبة التغيير نبعت فكرة البحث الحالي عن دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وانعكاسها علي الأداء المتوازن المُستدام في إطار يُمكن العاملين من أداء مهامهم المتنوعة علي نحو متوازن وبما يُحقق الاستدامة للأجيال القادمة علي المدى القريب والبعيد.

وقد وُجد أن الدراسات السابقة تناولت قطاعات ومؤسسات مُتعددة لتطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء بخلاف قطاع التطبيق في الدراسة الحالية علي سبيل المثال، قطاع الأمن (صالح أبو عودة، 2016)، والمؤسسات الصناعية والاتصالات المُنتقلة (أحمد الطيط وسري العايد، 2017)، والمؤسسات الاقتصادية (ليلي غضبان، 2018)، ومؤسسات التعليم العالي والمؤسسات التجارية والبنوك (المُعترز بالله خليفة، 2020)، وقطاع التربية والتعليم (أحمد الحضرمي، 2021)، وقد أكد جميعها أن إدارة الموارد البشرية الخضراء ركيزة أساسية وقوة مؤثرة تستفيد منها كل المُجتمعات لتحقيق تقدمها علي مجتمعات أخرى، وقد أوصت العديد من الدراسات بضرورة الاهتمام الكبير بتطبيق عمليات إدارة الموارد البشرية الخضراء وفرضها بقوة وتذليل الصعاب وسن التشريعات القانونية الصارمة التي تفرض علي من يُعيق استخدامها.

واستناداً إلي ما سبق وبلاستعراض المرجعي فقد اتضح أن العديد من المؤسسات السابق الإشارة إليها علي اختلاف أنواعها ومجالاتها، كان لديها شغف لتطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء، وبالتالي فإن البيئة التنظيمية لمؤسسات الأسرة والطفولة تعتبر هي الأولى والأهم والأكثر احتياجاً لتطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء بالمقارنة بغيرها من المؤسسات وذلك نظراً لرسالتها السامية وتعدد أنواعها وتنوع الفئات والمجالات التي تقوم بخدمتها، فأهم ما يميز دورها هو الاهتمام ببناء الشخصية الإنسانية وتهيئة حياة اجتماعية سوية للفرد من خلال الاهتمام بالتعليم والتربية وإكساب الإنسان طفلاً أو مُراهقاً أو راشداً أو شيخاً سلوكيات ومعايير واتجاهات تتناسب مع أدواره الاجتماعية، فضلاً عن تقديم الكثير من الخدمات والتوعية والإرشاد وتنبيه المجتمعات للمخاطر الاجتماعية أو البيئية، وتقديم مختلف أوجه الرعاية لتوفير الأمن الاجتماعي وخدمة المجتمع.

ووفقاً لما نص عليه القانون 32 لسنة (1964) من مجالات مُحددة لنشاط مؤسسات الأسرة والطفولة والتي منها رعاية الطفولة والأمومة، رعاية الأسرة، المُساعدات الاجتماعية، رعاية المسنين، رعاية ذوي الفئات الخاصة، تقديم الخدمات الثقافية والعلمية والدينية، وتنظيم الأسرة، ورعاية المسجونين وأسره، وتدعيم الصداقة بين الشعوب، النشاطات الأدبية، والإدارة والتنظيم، وتنمية المجتمعات المحلية (نبيل حكم، 2002).

هذا بالإضافة إلى المجلس القومي للمرأة والذي أنشئ بالقرار الجمهوري رقم 90 لسنة 2000 كآلية حكومية تسعى لتمكين المرأة وإكسابها حق المشاركة في صياغة الخطط القومية ومُتابعتها وللمجلس فروع متعددة بلغ عددها (27) فرعاً علي مستوى محافظات الجمهورية تقوم بتنفيذ أنشطة المجلس في كل المجالات (الجريدة الرسمية، 2000).

هذا وقد أظهرت إحصائيات الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء (2018) أن عدد النوادي الخاصة بالمُسنين بلغ 174، ووصل عدد مؤسسات رعاية المُسنين 159، وبلغ عدد مؤسسات رعاية الأطفال بلا

مأوى 468، ووصل عدد مكاتب التوجيه والاستشارات الأسرية 162 مكتباً، وعدد دور الحضانه التابعة لوزارة التضامن الاجتماعي 14678 داراً، وقد أوضحت الإحصائية أن إجمالي العاملين في المؤسسات الاجتماعية بلغ 14570 عاملاً، وبلغ عدد العاملين في المؤسسات التعليمية 655298 عاملاً، ومع هذه الأعداد المتزايدة من العاملين بتلك المؤسسات، بالإضافة إلي اختلاف جوانب النشاط الإنساني التي تقدمها، فهي تحتاج إلي قوة عاملة على وعي بالأهمية الكبيرة لتطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء، وللوصول لذلك لا بد من تنمية قدراتهم المعرفية والمهنية.

وتقدم وزارة التضامن الاجتماعي اهتماماً كبيراً لتطوير الأداء المهني للعاملين بها، على اعتبار أنهم أحد أهم أدوات العمل الاجتماعي، وتبذل الكثير من الجهود في تدريبهم لتوفير عاملين مؤهلين لديهم خبرات حرفية وأكاديمية حتى يستطيعوا أداء مهامهم بأعلى كفاءة حيث أنهم المنوطين بالتعامل المباشر مع الفئات المستهدفة بما تتضمنه من فئات هشّة وأولى بالرعاية تحتاج إلي إعادة تأهيل ودمج في المجتمع، حيث أكدت دراسة خالد نصر (2020) أن العاملين في هذه المؤسسات في حاجة ماسة لتنمية وعيهم بأسس ممارسة الخدمة الاجتماعية ليتمكنوا من وضع السياسات والإدارة والإرشاد والتعليم ويجب على العاملين التعلم والتدريب على المدى البعيد لتعزيز المهنة ولضمان استمرارهم في العمل بأمان وبشكل قانوني وفعال.

وبناء عليه فإن ترسيخ ممارسة عمليات إدارة الموارد البشرية الخضراء بين العاملين بتلك المؤسسات يُعد نوعاً من الاهتمام بتوفير كادر بشري ذو خبرة وكفاءة ويعد هدفاً للمؤسسة للحفاظ على مقدراتها الجوهرية (محمود الشنطي وتحرير الشريف، 2019).

وقد أشارت أسماء مطوري (2016) إلي الأهمية الجوهرية للمؤسسات الاجتماعية فهي تعد أرض خصبة لتحقيق أهداف المجتمع، فيتم بواسطتها إكساب الفرد ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه، فينتقل عبر الأجيال التراث المعرفي والثقافي والاجتماعي، كما إنها تنمي بعض الأنماط السلوكية المرغوب فيها، كقيم التربية البيئية مما يساعد أفراد المجتمع علي اكتساب وعي بيئي.

ولكي تحقق المؤسسة النجاح في قطاع المؤسسات يجب عليها الاهتمام بالعوامل الاجتماعية والبيئية جنباً إلى جنب مع العوامل الاقتصادية (Cherian, & Jacob, 2012).

فالممارسات الخضراء تحرص على تحقيق مُتطلبات الاستدامة وتوفير الرفاهية للمؤسسة وموظفيها، هذا إلى جانب تحقيق الاستقرار الاقتصادي والتوازن البيئي (Amrutha, & Greetha, 2019)، وقدرتها على اتخاذ القرارات الصديقة للبيئة، والتوصل لحلول وقرارات مناسبة للمشاكل البيئية كل ذلك من خلال موظفين لديهم مستوى عالي من الوعي البيئي ويزداد الإقبال علي الوظائف الخضراء، فتتمتع المؤسسة بميزة تنافسية (Mehta., & Chugan., 2015)، ومن أجل ذلك أصبحت المبادرات الخضراء لها أهمية كبرى عند الكثير من المؤسسات، وأصبح مصطلح الأخضر مقياساً ومعيّاراً لكفاءتها في جميع المجالات (Masri, & Jaaron, 2017).

وبناء عليه أكد (Kanika, 2017)، المعترز بالله خليفة (2021) على أنه يجب علي جميع الوظائف التابعة لإدارة الموارد البشرية إلزام موظفيها بأداء مهام مُعينة تُحقق الاستدامة المؤسسية وفي نفس الوقت تُعزز من الممارسات البيئية للمؤسسة، وهذا يدعم الترابط بين المؤسسة والعاملين بها.

وبالإضافة إلي ما سبق، دعمت نتائج دراسة (Guerci, et.al., 2016) الدور الحيوي الذي تقوم به الأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة (كالعملاء وأصحاب المصلحة) من خلال تنفيذ ثلاث ممارسات لإدارة الموارد البشرية الخضراء وهي (التوظيف الأخضر، وتدريب واندماج العاملين، وإدارة الأداء والتعويضات) ومقارنة الآثار الناتجة عن هذه الممارسات علي الأداء البيئي، وتوصلت النتائج إلي أن ضغوط العملاء ارتبطت بشكل وثيق بجميع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء موضوع الدراسة، بينما ارتبطت الضغوط التنظيمية فقط بمحور التوظيف الأخضر؛ بالإضافة إلي أن التدريب الأخضر واندماج العاملين، وكذلك إدارة الأداء الأخضر

والتعويضات كان لهما تأثير إيجابي كبير علي الأداء البيئي. فالأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة (مثل العملاء) لهم دور جوهري في تحسين الأداء البيئي.

في حين تناولت دراسة (Alreshidi, 2016) العلاقات الارتباطية بين الاختيار الإستراتيجي للمؤسسة للموظفين على أساس التوجه الأخضر (التدريب الأخضر) والتوجه بالعلاقات (تنمية المورد الأخضر) ومزايا الأعمال المُستدامة، حيث يمكنها كل ذلك من ذلك تحسين الابتكار والإبداع الأخضر وتحقيق ميزة تنافسية مُستدامة. وتوصلت أهم النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين التوجه الأخضر للمنظمة وبرامج التدريب الخضراء التي تُقدمها، وكذلك برامج تنمية المورد الأخضر. كما وجدت علاقة ارتباطية موجبة بين التدريب الأخضر وتنمية المورد الأخضر والابتكار الأخضر. أيضاً، فتنمية المورد الأخضر يعتبر شريك كبير لتحقيق الأداء المتوازن المستدام بأبعاده للعاملين.

والأداء المستدام يعني قدرة العاملين على تحقيق التكامل والتنسيق والتوازن بين الأبعاد الثلاثة البعد البيئي والبعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي والمرتبطة بما تقوم به المؤسسات من أعمال، مع مراعاة الأهداف الخاصة بجميع الأطراف ذوي المصلحة. باي فريد، زينه قمري (2022)

وقد أكدت دراسة (Pandey, et.al., 2016) أن من أهم العوامل الجوهرية للنجاح في تنفيذ الممارسات المُستدامة لإدارة الموارد البشرية الخضراء هي "عقلية وإدراك العامل" بالإضافة إلى "ثقافة المنظمة" وتناولت دراسة (Rajiani, et.al., 2016) ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كعملية إبداعية تسعى للاستجابة للتطور الحالي والتحول من التأييد الاقتصادي إلى التأييد الاجتماعي ثم التأييد البيئي، وكل ذلك في ظل إطار القدرة والتحفيز والذي يُركز على ضرورة امتلاك العاملين القدرة والحافز وإعطائهم الفرصة للأداء، وبذلك فإن التحدي الحقيقي والرئيسي أمام مؤسسات الأسرة والطفولة ليس فقط في كونها مؤسسات اجتماعية وتربوية وتعليمية، لكن في فهمها نطاق وعمق الممارسات الخضراء ذات الصلة الوثيقة بعملها وبرسالتها وقدرتها علي إحداث هذا الاندماج الاجتماعي المعرفي الأخضر والتحول إلى كيانات اجتماعية ومعرفية خضراء.

وقد أكد (Ruchismita, et.al, 2015) أن المؤسسات تشعر الآن بأنه 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 بالمؤسسة. إن الخدمات الاجتماعية التي تقدمها مؤسسات الأسرة والطفولة تعد من المهن التي تتصل اتصال وثيق بالإنسان، فيتعامل العاملون بها مباشرة مع الإنسان والبيئة، وهي تسعى إلى تنمية الوعي بالاهتمام بالبيئة، والعمل نحو اتخاذ القرارات لحل المُشكلات البيئية (محمد رخا، 2017).

ولذلك أكد (Mishara, 2014) أنه يجب الاستفادة من الإمكانيات المتعددة لممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز السلوك المؤيد للبيئة في المؤسسات، وضرورة تنمية الوعي البيئي ونشره بين العاملين بتلك المؤسسات كالأخصائيين الاجتماعيين والإداريين وغيرهم حتى يتمكنوا من غرسه في الأفراد المقدم لهم الخدمات.

وقد أكدت هناء السبعوي (2018) أن تنمية الوعي ليس أمراً سهلاً لأنها تتعلق بحياة الناس اليومية، فالمسئولية تقع على عاتق كل فرد، وكذلك علي الدولة توفير السبل التي تضمن بيئة نظيفة وصحية، هذا بالإضافة إلى ما نلاحظه من انتشار الأمية البيئية بشكل ملحوظ بين أفراد المجتمع، وهي لا تقتصر على غير المُتعلمين، بل أيضاً بين المُتعلمين من خلال ممارسة العديد من السلوكيات السلبية التي تُسئ إلى البيئة.

وقد أشار (Sriram, . & Suba, 2017) إلي أن بعض التحديات التي تواجه الممارسات الخضراء في المؤسسات مقاومة بعض الموظفين لتطبيقها، واختلاف درجة حماسهم نحو تلك الممارسات، هذا بالإضافة إلي معوقات إنشاء هيكل عمل أخضر في إدارة الموارد البشرية فكراً وثقافة وعمليات تشغيل بالإضافة إلى صعوبة عملية تقييم الأداء الأخضر للموظفين، وصعوبة التحول من الممارسات التقليدية إلي الممارسات الخضراء في فترة زمنية صغيرة وصعوبة استقطاب الموظفين ذوي المواهب الخضراء ومعايير تعيينهم. ولذلك أكد المُعزز

بإله خليفة (2021) أن الكثير من المنظمات الحكومية أو غير الحكومية في العالم اليوم تواجه العديد من الصعوبات منها إدارة الموارد البشرية الخضراء، حيث أصبح الاهتمام بالبيئة المحيطة، والحفاظ على عدم تلوثها هدفاً معاصراً تسعى جميع المنظمات إلى تحقيقه بهدف تقليل نفقاتها وتحسين أدائها لميزتها التنافسية وتحقيقاً للتنمية المستدامة.

مما سبق يتضح ضرورة سرعة الاستجابة للسعي قدماً نحو التوجهات الخضراء، فالمؤسسات اليوم يجب عليها تطوير ضمير اجتماعي قوي وإحساس أخضر بالمسؤولية، فلم تعد المسؤولية الخضراء للمؤسسات أمراً اختيارياً، ولكنها أصبحت ضرورة حتمية، ويجب أن تسعى جميع المؤسسات لإنشاء إطار تشريعي وتنظيمي صحيح لإزالة الحواجز والقيود أمام الاستثمارات الخضراء، والاستثمار في تنمية وبناء القدرات والتدريب والتعليم وبناء القوي العاملة الواعية بالمشكلات البيئية للانتقال إلى الاقتصاد الأخضر.

هذا وقد بين إيسم محمود (2018) أن الممارسات الخضراء تعمل على تحقيق التنمية من النواحي الاقتصادية والاجتماعية المستدامة للبيئة.

وفي هذا الإطار فإن مؤسسات الأسرة والطفولة تواجه الكثير من التحديات التي تفرض نفسها على بيئة عملها، في ظل التغيرات المحيطة بها، فهذه المؤسسات لا تتعزل عن البيئة الموجودة فيها بل تؤثر وتتأثر بما يحدث من تغيرات خارجية تفرض بدورها عليها بعض التغيرات الداخلية ويجب أن لا تقف المؤسسة مكتوفة الأيدي، ولكن يلزم عليها أن تبادر بالتنبؤ بهذه التغيرات المحتملة، وتخطط لها على المدى البعيد وتواجهها بحكمة وبقرارات رشيدة دون حدوث ارتباك في أنشطتها وبرؤية حديثة تركز على الاتجاه المعرفي والاجتماعي والبيئي الأخضر، وينبغي عليها تهيئة جميع الأدوات لتحقيق رؤيتها لتتمكن من التحول إلى مؤسسات اجتماعية خضراء وألا تهتم بتحقيق معايير الجودة الشاملة فقط، ولكن أيضاً بتحقيق الممارسات الخضراء لتصل إلى الاستدامة البيئية وتستطيع مواكبة التطورات والتوجهات العالمية لإدارة النظام المتعدد(البيئي، الصحي والسلامة، الجودة، إلخ)، وبذلك تكون في الطريق الصحيح نحو النجاح الحقيقي عندما تقرر تنفيذ نظام إدارة بيئية EMS مبني على ISO 14001 والأخذ بعين الاعتبار لتعزيز ودعم الإدارة البيئية، واتفق كل من Tooranloo, et.al., (2017)؛ وأكرم الطويل وشهيلة العبادي (2018) على أن الإدارة البيئية تعتمد بشكل أساسي على استكشاف البيئة الخارجية للفرص والتغيرات والاتجاهات والتحديات والمخاطر التي تنطوي عليها وتحقق الموازنة والتوازن بين المجالات المختلفة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في المؤسسة من أجل تحقيق التنمية المستدامة من خلال التوجه البيئي الذي يؤكد الاعتراف الإداري بأهمية القضايا والمشكلات البيئية التي تواجهها المؤسسات.

واستناداً على المراكز السابقة نجد أن مشكلة الدراسة مُتشعبة وأسبابها متعددة وذات أبعاد كثيرة، حيث أصبح التحدي الحقيقي الآن هو استطاعت مؤسسات الأسرة والطفولة أن تُدرك دورها الجوهري في مشاركة الحكومة المصرية لتحقيق سياستها التنموية الاجتماعية والاقتصادية والبيئية من خلال التوجه نحو العمل الأخضر بخُطى متسارعة من خلال التنمية والتحديث والتطوير وفقاً للاتجاهات الحديثة وإعادة تهيئة وظائفها وآليات عملها وأنشطتها بما يحقق ويلئم مُتطلبات العصر وذلك أسوة بالدول المُتقدمة على أن تركز في ذلك على تنمية وعي العاملين بالإدارة البيئية وتزويدهم بالحقائق والمعارف وذلك للوصول إلى أفضل السلوكيات والممارسات الخضراء، والتي تعد أحد أهم الحلول الاجتماعية والاقتصادية الفعالة والتي تعتبر جزءاً لا يجزأ من مسؤولياتهم الاجتماعية، وذلك من أجل السعي لتحقيق الأداء المتوازن المستدام وكل ذلك يعزز توجهات الحكومة المصرية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة ورؤية مصر 2030م.

من خلال ما سبق يُمكن بلورت مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيس التالي:

ما فاعلية برنامج إرشادي إلكتروني لتعزيز وعي العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وانعكاسه على تحسين الأداء المتوازن المُستدام؟ وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما الأهمية النسبية لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لدى العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة الأساسية؟
- 2- ما الأهمية النسبية لأبعاد الأداء المتوازن المستدام لدى العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة الأساسية؟
- 3- ما مستوي وعي العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة الأساسية بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها الخمسة؟
- 4- ما مستوي وعي العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة الأساسية بالأداء المتوازن المستدام بأبعاده الثلاثة؟
- 5- هل توجد فروق دالة إحصائية في وعي العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة الأساسية بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها الخمسة والمجموع تبعاً لاختلاف متغيرات الدراسة (المستوي التعليمي، عدد سنوات الخبرة، مستوى الدخل الشهري)؟
- 6- هل توجد فروق دالة إحصائية في وعي العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة الأساسية بالأبعاد الثلاثة للأداء المتوازن المستدام والمجموع تبعاً لاختلاف متغيرات الدراسة (المستوي التعليمي، عدد سنوات الخبرة، مستوى الدخل الشهري)؟
- 7- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين وعي العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة الأساسية بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها الخمسة والمجموع وأبعاد الأداء المتوازن المستدام الثلاثة والمجموع؟
- 8- هل تختلف نسبة مشاركة متغيرات الدراسة في تفسير نسبة التباين في المتغير التابع (وعي العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء) تبعاً لأوزان معاملات الانحدار ودرجة الارتباط؟
- 9- هل تختلف نسبة مشاركة متغيرات الدراسة في تفسير نسبة التباين في المتغير التابع (الأداء المتوازن المستدام) تبعاً لأوزان معاملات الانحدار ودرجة الارتباط؟
- 10- ما فاعلية البرنامج الإرشادي الإلكتروني المعد لتعزيز وعي العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة التجريبية بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وانعكاسه علي تحسين الأداء المتوازن المستدام؟

أهداف الدراسة:

يهدف البحث الحالي بصفة رئيسية إلي تحديد فاعلية البرنامج الإرشادي الإلكتروني المعد لتعزيز وعي العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها الخمسة (الاستقطاب والاختيار والتوظيف الأخضر، التدريب والتنمية الخضراء، إدارة وتقييم الأداء الأخضر، الحوافز والتعويضات والمكافآت الخضراء، الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة) والمجموع وانعكاسه علي تحسين الأداء المتوازن المستدام بأبعاده الثلاثة (الأداء البيئي المستدام، الأداء الاجتماعي المستدام، الأداء الاقتصادي المستدام) والمجموع. وذلك من خلال:

- 1- تحديد الأهمية النسبية لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لدى العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة الأساسية.
- 2- تحديد الأهمية النسبية لأبعاد الأداء المتوازن المستدام لدى العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة الأساسية.
- 3- تحديد مستوي وعي العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة الأساسية بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها الخمسة والمجموع.

- 4- تحديد مستوي وعي العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة الأساسية بالأداء المتوازن المُستدام بأبعاده الثلاثة والمجموع.
- 5- الكشف عن الفروق في وعي العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة الأساسية بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعاده الخمسة والمجموع تبعاً لاختلاف متغيرات الدراسة (المستوي التعليمي، عدد سنوات الخبرة، مستوي الدخل الشهري).
- 6- الكشف عن الفروق في وعي العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة الأساسية بأبعاد الأداء المتوازن المُستدام والمجموع تبعاً لاختلاف متغيرات الدراسة (المستوي التعليمي، عدد سنوات الخبرة، مستوي الدخل الشهري).
- 7- الكشف عن طبيعة العلاقة بين وعي العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة الأساسية بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعاده الخمسة والمجموع والأبعاد الثلاثة للأداء المتوازن المُستدام والمجموع.
- 8- تحديد نسبة مشاركة متغيرات الدراسة في تفسير نسبة التباين في المتغير التابع (وعي العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء) تبعاً لأوزان معاملات الانحدار ودرجة الارتباط.
- 9- تحديد نسبة مشاركة متغيرات الدراسة في تفسير نسبة التباين في المتغير التابع (الأداء المتوازن المُستدام) تبعاً لأوزان معاملات الانحدار ودرجة الارتباط.
- 10- الكشف عن فاعلية البرنامج الإرشادي الإلكتروني المُعد لتعزيز وعي العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة التجريبية بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وانعكاسه علي تحسين الأداء المتوازن المُستدام.

أهمية الدراسة:

ترجع أهمية البحث الحالي من خلال أهمية المتغيرات التي تناولها وتوظيف نتائجه في مجالين هامين المجال العلمي النظري والمجال التطبيقي، وباعتبارها مُبادرة من أهم المُبادرات المطروحة في وقتنا الحاضر لمُسايرة الاتجاهات العالمية، فممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتعزيز الوعي بها أصبح ضرورة مُلحة وأمر بالغ الأهمية لكل مؤسسات المجتمع وخاصةً مؤسسات الأسرة والطفولة لذلك تتضح أهمية البحث من خلال ما يلي:

أولاً: الأهمية النظرية في مجال التخصص:

- 1- تعزيز الاتجاهات الإيجابية للعاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة نحو تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء حيث تعد رأس مال حقيقي يمس جوهر المؤسسات، وتعتبر من أبرز المداخل الإدارية المُعاصرة والأساسية لتحقيق التطوير والتنمية المستدامة تزامناً مع تحول الدول الرائدة والمتقدمة في العالم إلي الاقتصاد القائم علي المعرفة، وتمكن المؤسسات من تحقيق التميز في ظل تعدد وتشابك المُعطيات العالمية وقوة المُنافسة.
- 2- تعتبر الدراسة بمثابة دعم واستجابة للنداءات المتكررة الواردة في الكثير من الدوريات العالمية لتحقيق الموائمة والدمج بين قضايا الإدارة البيئية وإدارة الموارد البشرية في وقت واحد وذلك من خلال توجيه وإرشاد العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة بضرورة تبني وتطبيق الممارسات الخضراء حيث تعتبر أداة قوية من أدوات تحقيق التنمية المُستدامة.
- 3- تقديم صورة واقعية حول طبيعة العلاقة بين دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحسين الأداء المتوازن المُستدام بمؤسسات الأسرة والطفولة من خلال الكشف عن واقع التطبيق الفعلي والمبدئي ومستوي وعي العاملين بذلك وتسليط الضوء على أوجه القصور وأهم المعوقات والتحديات التي تحول دون تطبيق تلك الممارسات الخضراء.

4- تعد هذه الدراسة مدخلاً استباقياً حديثاً في إدارة مؤسسات الأسرة والطفولة وتعزيز دورها الحيوي ورسالتها السامية في تحقيق أهدافها من خلال إحداث نقلة نوعية في أدائها عند قناعتها بحتمية تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ودمجها بتحسين الأداء المتوازن المُستدام بطريقة وثيقة ومتكاملة وقوية باعتبارهم أحد أفضل الحلول للكثير من المشاكل (الاجتماعية والنفسية والاقتصادية والصحية والبيئية،...) التي تُواجهها هذه المؤسسات وتشكل تحدياً حقيقياً أمامها لتحقيق غاياتها في خدمة الفئات المستهدفة بالرعاية؛ مما يُحقق ميزة تنافسية لتلك المؤسسات محل التطبيق.

ثانياً: الأهمية التطبيقية في مجال خدمة المجتمع وتنمية البيئة:

- 1- من المتوقع والمأمول أن تُفيد نتائج الدراسة الحالية العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة، بل وعموم المجتمع بأهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والعمل الأخضر والممارسات الإيجابية الصديقة للبيئة في التحول إلى كيانات يقظة وذكية ومعرفية خضراء مما يُساعد علي النهوض بالمجتمع المصري وارتقائه.
- 2- قد تُفيد نتائج الدراسة الحالية القيادات والجهات المعنية والعاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة من خلال عرض بعض الحلول والمُتطلبات والتوصيات التي تُفيد في التغلب على كافة التحديات والمعوقات التي تقف حائلاً أمام تطبيق الممارسات الخضراء وتُفيد كل من المسؤولين والمُخططين وتوجه سياسيات صنع القرارات بضرورة توفير كافة المُتطلبات اللازمة لتطبيقها تحقيقاً للمصلحة العامة وتماشياً مع أهداف إستراتيجية التنمية المُستدامة رؤية مصر 2030م.
- 3- يُوفر البحث برنامج إرشادي إلكتروني وأطر نظرية مرجعية ومقاييس لمتغيراته بمكوناتها الفرعية تدعم الباحثين المهتمين بمثل هذه الموضوعات في المستقبل، فما زال هناك فجوة بحثية على المستوى الإقليمي والدولي والعالمي في التطبيق الفعال والإيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بالمؤسسات للمساعدة علي تحقيق نهج واسع من ثقافة الاستدامة.

فروض الدراسة:

تفترض الدراسة الحالية ما يلي:

- 1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة الأساسية على استبيان الوعي بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعاده الخمسة (الاستقطاب والاختيار والتوظيف الأخضر، التدريب والتنمية الخضراء، إدارة وتقييم الأداء الأخضر، الحوافز والتعويضات والمكافآت الخضراء، الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة) والمجموع تبعاً لاختلاف متغيرات الدراسة (المستوي التعليمي، عدد سنوات الخبرة، مستوي الدخل الشهري).
- 2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة الأساسية على استبيان الوعي بالأداء المتوازن المُستدام بأبعاده الثلاثة (الأداء البيئي المُستدام، الأداء الاجتماعي المُستدام، الأداء الاقتصادي المُستدام) والمجموع تبعاً لاختلاف متغيرات الدراسة (المستوي التعليمي، عدد سنوات الخبرة، مستوي الدخل الشهري).
- 3- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين وعي العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة الأساسية بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعاده الخمسة (الاستقطاب والاختيار و التوظيف الأخضر، التدريب والتنمية الخضراء، إدارة وتقييم الأداء الأخضر، الحوافز والتعويضات والمكافآت الخضراء، الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة) والمجموع وبين أبعاد الأداء المتوازن المُستدام بأبعاده الثلاثة (الأداء البيئي المُستدام، الأداء الاجتماعي المُستدام، الأداء الاقتصادي المُستدام) والمجموع.
- 4- تختلف نسبة مشاركة متغيرات الدراسة في تفسير نسبة التباين في المتغير التابع (وعي العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة الأساسية بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء) تبعاً لأوزان معاملات الانحدار ودرجة الارتباط.

5- تختلف نسبة مشاركة متغيرات الدراسة في تفسير نسبة التباين في المتغير التابع (الأداء المتوازن المُستدام للعاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة الأساسية) تبعاً لأوزان معاملات الانحدار ودرجة الارتباط.

6- توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات القياس القبلي والبعدي لتطبيق البرنامج الإرشادي الإلكتروني المعد لتنمية وعي العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة التجريبية بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لصالح التطبيق البعدي.

7- توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات القياس القبلي والبعدي لتطبيق البرنامج للإرشادي الإلكتروني المعد لتنمية وعي العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة التجريبية بالأداء المتوازن المُستدام لصالح التطبيق البعدي.

الأسلوب البحثي:

أولاً: المصطلحات العلمية والمفاهيم الإجرائية:

• برنامج إرشادي إلكتروني: **Electronic Program**

يعرفه Micheal, (2021) بأنه بيئة تعلم تفاعلية قائمة على تنمية مجموعة من الأهداف التعليمية المحددة باستخدام مجموعة من الأدوات الإلكترونية كالعروض التقديمية والصور وروابط الفيديو وغيرها ويكون فيها المتعلم أكثر نشاطاً ومشاركة وفاعلية لاكتساب أهداف البرنامج.

وُتعرّفه وجيدة حماد (2007) بأنه "إطار متكامل منظم من التعليمات والمهارات والمفاهيم، معدة باستخدام الوسائط الإلكترونية مثل التسجيلات الصوتية وروابط الفيديو والرسومات التوضيحية والمتحركة".

ويُعرف إجرائياً بأنه "برنامج يعتمد على التعلم عن بعد من خلال تطبيق Zoom بالاستعانة بمجموعة من المعلومات والمفاهيم ويقسم إلى جلسات إرشادية تُعرض باستخدام الوسائط الإلكترونية مثل لقطات الفيديو والرسومات المتحركة أو الرسومات التوضيحية، لبلوغ أهداف واضحة ومحددة تختص بالعاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة التجريبية".

• **التعزيز: Enhancement** تحفيز السلوك الجيد، والمرغوب فيه والحد من السلوك غير المرغوب فيه من خلال تهيئة الحوافز. (ابن منظور المصري، 1999)

• **الممارسات الخضراء: Green Practices**

يُعرفها Arulrajah, et.al., (2015) بأنها "كل ما تحرص المؤسسة على تنفيذه فعلياً لإدارة الموارد البشرية من أنشطة وعمليات وتقنيات وبرامج خضراء للحد من الآثار البيئية السلبية وتنمية الآثار البيئية الخضراء الإيجابية للمؤسسات من أجل تحسين الأداء البيئي المُستدام للمؤسسة".

كما عرفها Peerzadah, et.al., (2018) بأنها "توظيف استراتيجيات وخطط وسياسات إدارة الموارد البشرية لتشجيع الاستخدام الرشيد للموارد داخل المؤسسات وتكثيف الجهود للحفاظ على البيئة مما ينعكس إيجابياً على رفع مستوى رضا ومعنويات الموظفين وينعكس إيجابياً على الفئات التي تخدمها تلك المؤسسات".

وُتعرّف **الممارسات الخضراء إجرائياً** بأنها الأنشطة والعمليات والتقنيات والبرامج الخضراء الهادفة لحماية البيئة والحرص على الاستخدام المُستدام للموارد المتاحة للحد من الآثار البيئية السلبية ومنع الضرر الناجم عن المخاوف البيئية داخل مؤسسات الأسرة والطفولة مما ينعكس إيجابياً على رفع مستوى رضا العاملين والفئات المستهدفة بالرعاية.

• إدارة الموارد البشرية الخضراء: Green Human Resources Management

يُختصر مصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء باللغة الإنجليزية إلى (GHRM) وهو أحد فروع الإدارة الخضراء التي تهتم بالكشف عن دور السلوك البشري في الإدارة البيئية (Jackson, & Sro, 2010)، وتحقيق التنمية المُستدامة (Donohue, & Torugsa., 2016).

كما عرفت دراسة (Renwick, et al., 2013) إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها عبارة عن "الدمج بين الإدارة البيئية للشركات في وظائف إدارة الموارد البشرية، واستخدام سياسات مُتميزة في مجال استقطاب العاملين، وإدارة الأداء، والتقييم وتقديم البرامج والتدريبات، وعلاقات العمل، والأجور والمكافآت وكل ذلك يعتبر أدوات قوية لدمج العاملين مع الإستراتيجية البيئية للمنظمة.

بينما يُعرفها (Jabbour, et.al, 2013) بأنها التنسيق والمواءمة الممنهجة والمُخططة لممارسات إدارة الموارد البشرية النموذجية بالمنظمة مع أهدافها البيئية.

كما يُعرفها (Mampra, 2013) بأنها استخدام خطط وسياسات إدارة الموارد البشرية لتشجيع الاستخدام الرشيد المُستدام للموارد داخل المنظمات وتعزيز القضايا البيئية التي ترفع من معنويات العاملين وتحقق رضاهم.

إن الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية هي الأنشطة والبرامج الخضراء الفعلية والمجربة لإدارة الموارد البشرية والعمليات والتقنيات التي تنفذ فعلياً في المنظمات للحد من الآثار البيئية السلبية وتعزيز الآثار البيئية الإيجابية للمنظمات، من أجل الوصول للهدف النهائي وهو تحسين الأداء البيئي الأخضر المُستدام للمنظمة (Arulrajah, et.al, 2016).

ومن الجدير بالذكر أن من أهم المسؤوليات الرئيسية للمُتخصصين في الموارد البشرية هي دعم العاملين لتنفيذ المُبادرات الخضراء الصديقة للبيئة (Priya , et.al., 2014)؛ ونظراً لأهمية إدارة الموارد البشرية في جميع مراحل نظام الإدارة البيئية (Jabbour, et.al., 2010)، ودور إدارة الموارد البشرية في تحقيق اندماج العاملين وتشجيع بعض الممارسات البيئية مثل إعادة تدوير المخلفات، وحفظ الطاقة (Bput, 2014) (Ahmad, 2015)، كما وضعت دراسة (Renwick, et al., 2013) نموذجاً نظرياً يُقدم سياسات وأنشطة مُتميزة في مجال الاستقطاب، وإدارة الأداء والتقييم الأخضر، والتدريب وتطوير ورفع كفاءة العاملين، وعلاقات العاملين، وأنظمة المكافآت والحوافز حيث تمثل أدوات فعالة لدمج العاملين مع الإستراتيجية البيئية للمنظمة.

وتُعرف الباحثان ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء إجرائياً بأنها " مجموعة الأنشطة والممارسات التي تنفذها المؤسسة والعاملين فيها تحت مظلة إدارة الموارد البشرية والتي تهدف للحفاظ على البيئة وخفض استهلاك الطاقة وترشيد استهلاك الموارد وتجنب المخاطر في بيئة العمل، وتعزيز مستوى الالتزام والارتباط الوظيفي لدي العاملين وتحسين جودة الحياة الوظيفية وتعزيز ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بجانب جذب الفئات التي تحصل على خدمات من تلك المؤسسات "

وسوف نتطرق إلي عدة ممارسات تم وضعها لإدارة الموارد البشرية الخضراء في نموذج الدراسة كما يلي:

أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

البعد الأول: الاستقطاب والاختيار والتوظيف الأخضر

Green recruitment & Selection and Recruitment

إن المؤسسات المهمة بشئون البيئة لديها هيكل للسياسة البيئية الخاصة بها، ولتحقيق السياسة البيئية القائمة، تحتاج الشركات قوة عاملة مهمة بالبيئة وللوصول لذلك فإنه متاح للشركات بديلان: البديل الأول يتمثل في التركيز علي الاستقطاب الأخضر، والبديل الثاني يتمثل في تنمية الوعي بحماية البيئة والتعليم والتدريب

والتطوير للقوي العاملة، وبالتالي، فإنه يجب البحث عن أفضل ممارسات الاستقطاب الأخضر الذي يعد أمر بالغ الأهمية للمنظمات. وتقوم بعض المنظمات بدمج سياسة الاستقطاب مع السياسات والإستراتيجيات البيئية. (Clarke, 2006).

ويعرف (Yusoff, et.al, (2020) الاستقطاب والاختيار والتوظيف الأخضر بأنه "وجود سياسة بيئية للمؤسسة الخضراء تتضمن توفير قوة عمل بيئية عن طريق استقطاب العاملين ذوي الاهتمامات البيئية، أو دعم العاملين الحاليين بيئياً من خلال التعليم والتدريب، وتقديم البرامج التدريبية الخضراء، ودمج السياسة البيئية للشركة مع استراتيجية الاستقطاب، والبحث عن العاملين الخضر الذين يرغبون في العمل في المؤسسات الخضراء، وكل ذلك يساهم في زيادة جودة المؤسسة وتحسين سمعتها، واستخدام التكنولوجيا في عملية الاستقطاب ويؤكد التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية.

يُعرف إجرائياً بأنه عملية اختيار واستقطاب لتوظيف العاملين الجُدد بمؤسسات الأسرة والطفولة ممن لديهم معارف وسلوكيات إيجابية وممارسات خضراء إنسانية الرؤي، وتتكون عملية الاستقطاب والاختيار والتوظيف الأخضر من جزئين: استخدام طرق صديقة للبيئة للتوظيف مثل أدوات الإنترنت، واستخدام الورق المحدود أثناء عملية الاستقطاب والادخار، وقياس الاتجاهات الخضراء عند الاختيار، والاهتمام بالأفراد الذين يقدرون الممارسات الخضراء، وإتباع أنشطة أساسية صديقة للبيئة مثل إعادة التدوير، والطباعة الأقل، والحفاظ علي الطاقة، حيث ينبغي إدراج العوامل الشخصية البيئية للفرد عند إجراء الاستقطاب الأخضر.

البعد الثاني: التدريب والتنمية الخضراء Green training and development

هو ممارسة تهدف إلي الحرص على تنمية مهارات الموظفين ومعارفهم للوصول إلى الكفاءة في الحد من أسباب التدهور البيئي وترشيد استهلاك الطاقة وتنمية القدرة علي التفاعل بسهولة لحل المشاكل، حيث يتطلب النهج البيئي زيادة وعي العاملين ومهاراتهم وخبراتهم ومعرفتهم العملية، والتدريب والتنمية هما عنصرين أساسيين في تنفيذ الإدارة الخضراء لتحقيق استدامة المؤسسات، والتدريب الأخضر هو من أهم الأدوات لتطوير الموارد البشرية وتيسير الانتقال إلي مجتمع أكثر استدامة، حيث أن تدريب العاملين وتنميتهم يجب أن لا يقتصر على التدريبات التخصصية في مجال العمل فقط ولكن يجب أن يتضمن قضايا اجتماعية وبيئية في كل المستويات، وتعد قضايا الصحة والسلامة المهنية من قضايا الاستدامة الإستراتيجية، ولذلك يجب أن تكون برامج التوجه الأخضر للعاملين الجُدد جزء لا يتجزأ من عملية التدريب والتطوير، لضمان فعالية التدريب الأخضر ويجب أن يتم التخطيط له بما يتناسب مع طبيعة الوظائف، فمثلاً تدريب العاملين بالمخازن من المفترض أن يركز علي الحد من المُلخفات والقمامة وكفاءة إدارة الطاقة، فضلاً عن الحرص علي إيصال التطبيقات البيئية إلي العملاء. (Arularjah , et.al., 2016)، (Addlh, 2018).

وترى دراسة (Jain, 2016) أنه ينبغي أن تشمل برامج تدريب وتطوير العاملين قضايا اجتماعية وبيئية علي جميع المستويات، وأن تغطي مجموعة كاملة من المخاطر والفرص الاجتماعية والبيئية والاقتصادية التي تنطوي عليها أهداف المؤسسة، وكذلك إنشاء فرق خضراء في كل إدارة، مما يؤدي إلي التوعية العامة والتدريب الخاص.

يُعرف بعد التدريب والتنمية الخضراء إجرائياً بأنه تدريب العاملين وتطوير البرامج بمؤسسات الأسرة والطفولة والتي يجب أن تحتوي علي قضايا اجتماعية وبيئية لتعزيز وعي العاملين وتنمية وتطوير مهاراتهم وخبراتهم ومعارفهم نحو قيمة وأهمية التوجه نحو الأخضر للوصول إلي تطبيق أفضل الممارسات الخضراء، لتحقيق الاستدامة في العمل، كما تلعب تلك البرامج والتدريبات الخضراء دوراً هاماً في تقديم المعلومات الخضراء من خلال (ورش العمل، الندوات، البرامج، المؤتمرات عن بُعد... إلخ) وذلك لدعم وترسيخ التغييرات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية؛ ومن أمثلة الممارسات الخضراء التي تدعمها تلك التدريبات (تدريب العاملين علي إجراء التحليل الأخضر لبيئة ومكان العمل، وتطبيق التناوب الوظيفي وذلك لتدريب المُدرِّبين الخضر

للمستقبل، وتوفير التدريب الأخضر لجوانب الإدارة البيئية للصحة والسلامة المهنية، وكفاءة استخدام الطاقة، وإدارة النفايات، وإعادة التدوير، وتنمية المهارات الشخصية الخضراء.

البعد الثالث: إدارة وتقييم الأداء الأخضر Green Performance Management and Evaluation

تشمل إدارة الأداء الأخضر تقييم الأداء للمسائل المتصلة بسياسات المؤسسة والمسؤوليات البيئية، ويؤدي إدماج الإدارة البيئية في إدارة الأداء إلى تحسين نوعية وقيمة الأداء البيئي. وتعني إدارة الأداء الأخضر في ضوء رؤية الإدارة البيئية، أن المؤسسة تقوم بتقييم الأداء البيئي للعاملين ومساهماتهم في تحقيق النتائج البيئية في المؤسسة.

إن وضع وتحديد مؤشرات الأداء الخضراء يعني إنشاء سلسلة من المعايير الخضراء لجميع الأعضاء في تقييم الأداء، بحيث تغطي عدة معايير مثل (الحوادث والمسؤوليات البيئية، وتقليل انبعاثات الكربون، وتقديم الاهتمامات والسياسات البيئية). (Tang, et al., 2017). وتؤكد دراسة (Ahmad, 2015) على أن مؤشرات الأداء الخضراء لا غني عنها للمديرين أو العاملين على حد سواء فعملية تقييم الأداء من أهم الجوانب التي تنعكس علي عملية وفعالية إدارة الأجور والمكافآت؛ وكذلك لا غني عنها في نظم إدارة الأداء.

يتم قياس معايير الأداء البيئي من خلال وحدات متعددة في المؤسسة بغرض إجراء المقارنة والحصول علي بيانات مفيدة ومن هذه المعايير الاستخدام الأمثل للموارد، إدارة والحد من النفايات، والتدقيق البيئي وتطوير نظم المعلومات الخضراء، ينبغي تطوير نظم إدارة الأداء لتشمل الأهداف الخضراء في مجالات الأداء الرئيسية ويتم ترجمتها إلي معايير ومؤشرات السلوك الأخضر الذي ينبغي أن يكون بمثابة مقياس في تقييم أداء العاملين علي جميع المستويات، وينبغي تحديد الأهداف والغايات وإدراج النتائج الخضراء في عمليات التقييم، وتؤدي هذه المساهمات لخلق الوعي بالقضايا البيئية بين المرؤوسين وتشجيعهم علي الاندماج في الأنشطة الخضراء وتسهيل إدارة التعليم البيئي (Deshwal & Green, 2015).

تُعرف إدارة وتقييم الأداء الأخضر إجرائياً بأنها إنشاء نظام إدارة ومراقبة بيئية يتم من خلاله الاهتمام بإدارة الأداء الأخضر من خلال دمج مؤشرات ومعايير الأداء الأخضر في تقييم أداء العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة على كل المستويات ووضع نقاط في نموذج التقييم تتعلق بتسجيل الممارسات الخضراء لهم وإدراج النتائج الخضراء في عمليات التقييم، وتوفير تغذية راجعة للعاملين عن أدائهم البيئي، وقد تتم عملية تقييم الأداء الأخضر بشكل منفرد، أو كجزء من تقييم الأداء العام.

البعد الرابع: أنظمة التعويض والتحفيز الأخضر: (الحوافز والتعويضات والمكافآت الخضراء)

Green Incentives, Compensation and Rewards

يُمثل نظام الأجور والمكافآت الخضراء وظيفة جوهرية أخرى من وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء، حيث أن استدامة الأداء البيئي للمؤسسة تعتمد اعتماداً كبيراً علي ممارسات إدارة الأجور والمكافآت الخضراء وذلك لتحفيز المديرين والعاملين غير الإداريين علي مبادرات الإدارة البيئية للمؤسسات، ويمكن للمؤسسات ممارسة ذلك بطريقتين إما من خلال المكافآت المالية، وإما المكافآت غير المالية من أجل مكافأة العاملين علي أدائهم البيئي الجيد (Renwick, et al., 2013).

ويهدف تحقيق مُتطلبات الإدارة الخضراء أن يعمل نظام التعويض علي تحفيز سلوكيات الموظف نحو الأداء الأخضر، وتعتمد بعض المؤسسات علي وضع برنامج جوائز للعامل الذي يحترم البيئة والذي يُقدم إنجازات بيئية، وكذلك تقديم مكافآت مقابل الاقتراحات البيئية التي يُقدمها لمساعدة المؤسسة علي تحسين البيئة وتحقيق رضا المستهدفين بالرعاية، وهنا تظهر الحاجة لتوظيف نظام حوافز فعال يُعتمد علي تعزيز السلوك البيئي الإيجابي للموظف وراوع للسلوك السلبي في ذات الوقت (غني الزبيدي، محمد حمزة، 2019).

وتُعرف الحوافز والتعويضات والمكافآت الخضراء إجرائياً بأنها إحدى الممارسات الخضراء التي يتم من خلالها تشجيع ومكافأة العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة علي أدائهم وسلوكياتهم البيئية الإيجابية

ومبادراتهم الخضراء وتقديم مكافآت للإبداع البيئي من أجل المحافظة علي استدامة المؤسسة ويُمكن تنفيذ تلك الحوافز والمكافآت في شكل نقدي أو غير نقدي.

البعد الخامس: الاندماج الأخضر و حفظ الطاقة Green Involvement and Energy Saving

يُقصد بالاندماج كأحد التطبيقات البيئية وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء؛ توفير الفرصة للعاملين بالمؤسسات للارتباط بالإدارة البيئية والتي تشمل عدة أنواع منها المشاركة، وثقافة الدعم، والمعرفة الضمنية، والتي تستهدف بصفة رئيسية تحفيز العاملين علي الالتزام بالإدارة البيئية للمؤسسة (Renwick, et.al., 2013) إن التشجيع على الاندماج الأخضر يتم من خلال حفز العاملين للمشاركة في الإدارة البيئية من خلال تقديم الأنشطة الخضراء مثل توفير فرص المشاركة وحل المشكلات المتعلقة بتحسين القضايا البيئية للمؤسسة (Tang, et.al., 2017).

ويُمثل حفظ الطاقة سلوك العاملين بالمؤسسة الذي يهدف لحفظ الكمية المُستهلكة من الطاقة بأنواعها، للحفاظ على البيئة والتوفير في مصاريف استهلاك الوقود، وتحفيز مسؤوليات الأفراد والمجتمعات تجاه البيئة، والاستخدام الرشيد للطاقة باستهلاك طاقة أقل، وهناك الكثير من المناشآت حول أنحاء العالم تؤكد على ضرورة إيقاف أجهزة التكييف والمصابيح قبل مُغادرة مكان العمل (ليث السكافي، 2017).

وتتمثل ممارسات حفظ الطاقة لدي المؤسسات في تشجيع الموظفين في مكان العمل علي أن يكونوا أكثر صداقة للبيئة وذلك من خلال تشجيعهم علي القيام ببعض الممارسات مثل القيام بتصوير الأوراق علي الوجهين، والعمل علي برمجة أجهزة الكمبيوتر للدخول بمرحلة الخمول بعد عدة دقائق من تركها واستخدام المصابيح المُوفرة للطاقة، واستخدام المصابيح المكتبية، وخفض وتنزيل الستائر علي نوافذ المكاتب في الصيف للحفاظ علي الطاقة في المكاتب (ليث سكافي، 2017).

وتُعرف الباحثان إجرائياً بـ **الاندماج الأخضر و حفظ الطاقة** بأنها إحدى الممارسات الخضراء التي تهدف إلى تحفيز ومكافأة العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة علي أن يكونوا أكثر صداقة وحفاظاً علي البيئة وعلي أداء استدامة المؤسسة وذلك من خلال تشجيعهم علي القيام ببعض الأنشطة مثل القيام بتصوير الأوراق علي الوجهين، والعمل علي برمجة أجهزة الكمبيوتر للدخول بمرحلة الخمول بعد عدة دقائق من تركها واستخدام المصابيح المُوفرة للطاقة، واستخدام المصابيح المكتبية، وخفض وتنزيل الستائر علي نوافذ المكاتب في الصيف للحفاظ علي الطاقة في المكاتب لما لكل تلك الممارسات البيئية من تأثير إيجابي علي البيئة، في محاولة لتوفير أكثر كفاءة وأفضل خدمات صديقة للبيئة.

• الأداء المتوازن المُستدام: Sustainable Performance Balanced

مفهوم الأداء: Performance Concept

عرف الأداء في اللغة بأنه "إتيان الفرد للعمل المكلف به علي أكمل وجه في الوقت المحدد" (إبراهيم مذكور، 1994)

وعرف نزار اللبدي (2015) الأداء بأنه " قدرة العامل على استغلال الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة"

وتُعرفه الباحثان إجرائياً بأنه "مُحصلة قدرة العامل بمؤسسات الأسرة والطفولة على استغلال الموارد المتاحة للمؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة".

• الأداء المُستدام: Sustainable Performance

عرف إبراهيم الملكاوي (2009) الأداء المستدام بأنه "دمج أبعاد الاستدامة (البعد البيئي والبعد الاجتماعي والبعد الاقتصادي)، للوصول لنقدم مُنظم ومُنسق يُجسد إستراتيجية المؤسسة على أرض الواقع".

• الأداء المتوازن: Balanced Performance

عرفه عبد الحميد المغربي (2007) بأنه "ترجمة النظام الإداري للرؤية لتحويلها لأداة فعالة ترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة عن طريق قياس الأداء، بحيث تتحقق الأهداف بدون أن يطغى جانب على الآخر".

ويعرف باي فريد ، زينه قمري (2022) الأداء المتوازن المستدام بأنه "قدرة العاملين على تحقيق التكامل والتنسيق والتوازن بين الأبعاد الثلاثة البعد البيئي والبعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي والمرتبطة بما تقوم به المؤسسات من أعمال، مع مراعاة الأهداف الخاصة بجميع الأطراف ذوي المصلحة".
وتُعرف الباحثتان الأداء المتوازن المُستدام إجرائياً بأنه "نظام إداري مُتكامل ومُحصلة إنجاز مُنظم ناتج عن سلوك إيجابي مسئول يستند فيه العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة على مجموعة من الاستراتيجيات والقرارات والقواعد والمعايير المُتناسقة والمُترابطة والتي تظهر في مُمارستهم وأدائهم للأنشطة داخل المؤسسة، حيث تتكون من خلالها علاقة تبادلية تكاملية متوازنة بين أبعاد الاستدامة "البعد البيئي والاجتماعي والاقتصادي" بحيث يدعم بعضها البعض ولا يطغى جانب على الآخر عند تحقيق الأهداف".
وتري الباحثتان أن العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة يُمكنهم توظيف مواردهم وتوجيه مُمارساتهم الإيجابية لتحقيق ذلك الاتزان من خلال إحداث تكامل بين ثلاثة أبعاد:

- البعد الأول: الأداء البيئي المُستدام: Sustainable Environmental Performance

يعرفه رياض بلبل، حسين دباح (2022) بأنه " درجة محافظة العاملين بالمؤسسة على الموارد المستخدمة وترشيد استهلاك الموارد الطبيعية، وحرصهم على عدم إحداث آثار سلبية في البيئة، والحد من الأضرار البيئية، وترشيد استهلاك الطاقة، بالإضافة إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الكفاءة والفاعلية في الأداء.
وتُعرفه الباحثتان الأداء البيئي المُستدام إجرائياً بأنه "الأنشطة والمُمارسات صديقة البيئة التي يقوم بها العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة داخل المؤسسات، وتعكس التوجه الأخضر للمؤسسة من حيث الاتجاه للموارد المُتجددة، والحرص على استخدام مواد صديقة للبيئة وترشيد استهلاك الموارد وتبني ثقافة إعادة التدوير واستخدام التكنولوجيا النظيفة، لتقليل المخاطر علي البيئة وإيجاد نوع من العلاقات المتوازنة للوصول للأمان والتوازن البيئي لترك بصمة خضراء للأجيال القادمة وللحفاظ على حياة صحية لأفراد المجتمع".

- البعد الثاني: الأداء الاجتماعي المُستدام: Sustainable Social Performance

تعرفه أنه منصور وآخرون (2021) بأنه الأدوار التي يقوم بها العاملين بالمؤسسات لتحقيق الأهداف الاجتماعية لكافة الأطراف الداخلية والخارجية متمثلة في الإدارة العليا للمؤسسة والعاملين والعملاء والمجتمع، والأداء الاجتماعي للعاملين يركز على الاحترام المتبادل، والحفاظ على حقوقهم، وأداء واجباتهم، والحد من المخاطر في العمل"

تُعرف الباحثتان الأداء الاجتماعي المُستدام إجرائياً بأنه "مجموعة السلوكيات الإيجابية والقوية والمسئولة التي يحرص عليها العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة وتحقق جودة حياتهم العملية، كقبولهم بصدر رحب لزيادة مسؤولياتهم الاجتماعية داخل المؤسسة وخارجها، وحرصهم على تنمية قيم الاستدامة الاجتماعية داخل المؤسسة وخارجها بالقدوة ومشاركة المسؤولية وتوظيف ما لديهم من خبرات في التعامل الإيجابي والفعال لتحقيق التوازن في علاقاتهم الاجتماعية بطريقة تشاركية تدعم التواصل داخل وخارج المؤسسة، وتحقيق توازن نفسي انفعالي، عن طريق الاحتواء وإدارة الحوار، والقدرة على إدارة التنوع في الفروق الفردية بين خصائص واحتياجات الأفراد، وانتهاجهم ممارسات تتسم بالرقى والتحاور الإيجابي مع الفئات المستهدفة بالرعاية وتوظيف تلك الخبرات المؤسسية علي المدى القريب والبعيد للحفاظ علي كيان المؤسسة والمجتمع".

- البعد الثالث: الأداء الاقتصادي المُستدام: Sustainable Economic Performance

يعرفه عبد الحفيظ قاره وكمال قاسمي (2020) بأنه ما يحققه العاملين بالمؤسسة من فوائد مالية نتيجة لتحقيقهم لأهداف المؤسسة من خلال الاستخدام الفعال للموارد وإشباع رغبات العملاء وتقديم خدمات بجودة عالية"

تُعرفها الباحثتان إجرائياً بأنها "الممارسات الهادفة التي تعكس قدرة العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة علي تحقيق فائض مادي وأرباح من خلال إتقان العمل والتفاني فيه حفاظاً على المال العام، وتقدير قيمة المال وطرق الإنفاق الرشيد بما يُفيد المؤسسة ولا يضر بالمجتمع والاستخدام الفعال لموارد المؤسسة وترشيد الاستهلاك، وحرصهم على الحفاظ على ممتلكات المؤسسة والأصول، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة المتغيرة بما يتناسب مع إمكانيات المؤسسة المادية لتجنب الضغوط المالية، مع الأخذ في الاعتبار التوسط والاعتدال في النفقات، والتحفيز على توليد دخل جديد للمؤسسة حتى تتمكن المؤسسة من الصمود والثبات أمام المُشكلات والصعوبات الاقتصادية. وهذا يرتقي بمستوي المؤسسة اقتصادياً، من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية لخدمة الأجيال القادمة".

• مؤسسات الأسرة والطفولة: Family and Childhood Institutions

عرفها محمد فهمي (2005) بأنها "تلك المؤسسات التي تهدف لدعم وتحسين البيئة من النواحي الاجتماعية والاقتصادية والصحية كما تهدف لتنمية القدرات الشخصية للسكان، ويعمل بها متخصصين يمارسون أدوارهم المهنية بالتعاون مع القيادات الشعبية لمساعدة هذه المنظمات على تحقيق أهدافها". وتُعرف الباحثتان مؤسسات الأسرة والطفولة إجرائياً بأنها "مؤسسات اجتماعية وتربوية وتعليمية تهدف إلى تنمية النواحي الاجتماعية والاقتصادية والصحية والشخصية لأفراد المجتمع، وتطبيق الممارسات الخضراء ذات الصلة الوثيقة بعملها وبرسالتها في إحداث الاندماج الاجتماعي والمعرفي الأخضر وتحقيق كيانات اجتماعية ومعرفية خضراء ويتواجد بها كل المراكز الوظيفية من (مديرين، موظفين، عاملين بأعمال خدمية) ومتوفر فيها عاملين مختلفين في عدد سنوات الخبرة ومدة الخدمة بالمؤسسة، ويتوافر منها عدة قطاعات حسب نوع المؤسسة، وتمثل نوع المؤسسة في الدراسة في (مراكز تنظيم الأسرة، دور الحضانة، دور الأيتام، مؤسسات ذوي القدرات الخاصة، دور المُسنين، المجلس القومي للمرأة).

ثانياً: منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج التجريبي لملائتهما لموضوع الدراسة.

1- المنهج الوصفي التحليلي: وهو أسلوب مُنظم لدراسة حقائق راهنة تتعلق بظاهرة أو موقف بهدف التوصل لحقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة وتحديد آثارها والعلاقات التي تربط بينها وتفسيرها وتحديد الجوانب التي تحكمها (محمد شفيق، 2006)

2- المنهج التجريبي: هو المنهج الذي يهتم بإحداث تغيير مقصود وبشروط مضبوطة يحدد واقعة أو ظاهرة معينة، مع مراعاة التخيرات التي تكون ناتجة عن تلك الظاهرة وتفسيرها" محمود منسي (2003)، حسام مازن (2012)

وقد استخدمت الباحثتان المنهج التجريبي ذو المجموعة الواحدة؛ أي القياس القبلي والبعدي لنفس المجموعة، وذلك لتحديد الفروق في مستوي وعي العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة التجريبية بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وإنعكاسها علي تحسين الأداء المتوازن المُستدام قبل وبعد تطبيق البرنامج الإلكتروني المُعد عبر تطبيق Zoom.

ثالثاً: حدود الدراسة: يتحدد هذا البحث على النحو التالي:

1- الحدود البشرية للدراسة: Human Samples

تكونت عينة الدراسة من ثلاث مجموعات:

أ- **عينة الدراسة الاستطلاعية:** تكونت من (30) مفردة من العاملين في مؤسسات الأسرة والطفولة وتم اختيارهم بنفس شروط عينة الدراسة الأساسية وذلك لتقنين أدوات الدراسة المتمثلة في (استمارة البيانات العامة، استبيان الوعي بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، استبيان الأداء المتوازن المُستدام).

ب- **عينة الدراسة الأساسية:** تكونت من (480) من العاملين في مؤسسات الأسرة والطفولة تم اختيارهم بطريقة غرضية عمدية بشروط أن يكونوا من مستويات اجتماعية واقتصادية مختلفة ومن مؤسسات متنوعة، ومراكز وظيفية مختلفة، مع تنوع عدد سنوات الخبرة ومن محافظتي القاهرة والمنيا ريف وحضر، وممن

يستخدم وسائل التواصل الاجتماعي ولديهم حساب على "What's App". وجدول (7) يوضح الخصائص الوصفية والديموغرافية لمفردات عينة الدراسة الأساسية.

ج- **عينة الدراسة التجريبية:** وقوامها (120) مفردة تم اختيارهن بطريقة عمدية يمثلون الربع الأدنى من العينة الأساسية من الحاصلين على درجات منخفضة في استبائي الوعي بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، والأداء المتوازن المستدام، وقد تم التواصل معهم مباشرة أو من خلال "What's App" الخاص بهم، وذلك للتنسيق معهم لتطبيق البرنامج الإرشادي الإلكتروني المعد لتعزيز الوعي بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وانعكاسه علي تحسين الأداء المتوازن المُستدام، باستخدام تطبيق Zoom، وجدول (8) يوضح الخصائص الوصفية والديموغرافية لمفردات عينة الدراسة التجريبية.

2- الحدود المكانية للدراسة: Place Samples

أ- **الحدود المكانية لعينة الدراسة الأساسية:** تم تطبيق أدوات الدراسة علي عينة من العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة (مديرين/ موظفين/ عاملين بأعمال خدمية) بمحافظات القاهرة والمنيا؛ وتمثلت المؤسسات في (المجلس القومي للمرأة بالقاهرة والمنيا، مركز تنظيم الأسرة (مكتب صحة الأسرة بالزهوراء - عين شمس الشرقية، مركز طبي الأندلس بالمرج الشرقية - مكتب صحة المنيا بالمنيا)، دار الأيتام (دار راجح للأيتام بعين شمس بمحافظة القاهرة - دار أيتام التسليم والسلسيل بالمطرية بمحافظة القاهرة - دار الأيتام للبنين والبنات بمدينة المنيا)، دار المسنين (دار مريم لرعاية المسنين بمصر الجديدة / جمعية المطراوي لرعاية المسنين والمسنات بالمطرية بمحافظة القاهرة، دار إقامة المسنين بالمنيا، جمعية رعاية المسنين بالمنيا)، مدرسة الأمل للصم وضعاف السمع بالمنيرة بالقاهرة / مدرسة الأمل للتربية السمعية للصم والبكم بالعاسية بمحافظة القاهرة / مدرسة الأمل للصم في الساحل بالقاهرة مدرسة الأمل للصم وضعاف السمع بالمنيا)، (مدرسة النور بحمامات القبة للمكفوفين بالقاهرة / مدرسة النور للمكفوفين وضعاف البصر بمحافظة المنيا)، (حضانة دنيا الأطفال بالمطرية، حضانة الطفل السعيد بالمطرية، حضانة المنارة النموذجية لغات بالمطرية، حضانة أطفال المستقبل لغات بالمطرية، حضانة نور البيان بالمنيا، وحضانة البيت السعيد بالمنيا / حضانة سمو للغات بالمنيا) ، وتم تطبيق أدوات الدراسة عن طريق إرسال رابط الاستبيانات الخاصة بالدراسة على حساب ال "What's App" الخاص بأفراد العينة الأساسية.

ب- **الحدود المكانية لعينة الدراسة التجريبية:** تم تطبيق البرنامج الإرشادي الإلكتروني المُعد لتعزيز وعي العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وإنعكاسه علي تحسين الأداء المتوازن المُستدام عن بُعد من خلال إرسال الباحثان رابط الاجتماع على تطبيق "Zoom" لمجموعة الواتساب الخاص بتطبيق جلسات البرنامج.

3- الحدود الزمنية للدراسة: Time samples

استغرقت فترة التطبيق الميداني وجمع البيانات وتفريغها الفترة من بداية شهر فبراير 2023 وحتى أواخر شهر مارس 2023، وقد ساعد إنجاز هذا التطبيق في فترة قصيرة استخدام مواقع التواصل الاجتماعي وخصوصاً ال "What's App" مما يحسب كميزة عالية لهذه التقنية، وبعد إجراء التحليلات الإحصائية واستخراج النتائج تم تحديد العينة التجريبية وتطبيق البرنامج الإلكتروني عليها عن بُعد عبر تطبيق "Zoom" خلال الفترة من 1 مايو / 2023، وحتى 25 مايو/2023. واستغرق البرنامج في تطبيقه (8) جلسات، بواقع جلستين أسبوعياً (يومي الاثنين والخميس)، وزمن كل جلسة (60 دقيقة).

رابعاً: أدوات الدراسة: (إعداد الباحثان)

تم إعداد أدوات البحث بطريقة واضحة وسهلة وبسيطة مراعيًا الشمولية وقلة الوقت المخصص لملء الاستمارات، وتم استخدام تطبيق الواتساب في التواصل مع بعض أفراد عينة البحث الأساسية لملء الاستمارات بعد شرح الهدف منها وتم تحويل الأدوات لصورة إلكترونية على google form لسهولة التطبيق. وعنوان رابطها:

<https://docs.google.com/forms/d/1FkZwsHmnrTV9nM3lthqZdZ13QtxShbw2pkY8H4CDkO0/prefil>

قامت الباحثتان بإعداد أدوات الدراسة التالية:

- 1- استمارة البيانات العامة للعاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة.
- 1- استبيان الوعي بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- 2- استبيان الأداء المتوازن المُستدام.
- 3- برنامج إرشادي إلكتروني لتعزيز وعي العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وانعكاسه علي تحسين الأداء المتوازن المُستدام.

1- استمارة البيانات العامة:

تم إعدادها بهدف الحصول على بعض المعلومات وجمع البيانات الأساسية عن عينة الدراسة التي تُفيد في تحديد الخصائص الاجتماعية والاقتصادية للعاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة لتوصيف خصائص العينة والتحقق من صحة الفروض وتحقيق أهداف الدراسة واشتملت هذه الاستمارة علي ما يلي:

أ- **البيانات الوظيفية** عن العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة في نطاق العمل وشملت: القطاع الذي يعمل فيه أو نوع المؤسسة (مراكز تنظيم الأسرة/ المجلس القومي للمرأة/ دور الحضانه/ دور الأيتام/ ذوي القدرات الخاصة/ دور المُسنين)، المركز الوظيفي بالمؤسسة وقد قُسم إلي ثلاث فئات (مديرين/ موظفين/ عاملين بأعمال خدمية)، عدد سنوات الخبرة أو مدة الخدمة بالمؤسسة وتم تقسيمها إلي ثلاث فئات (أقل من 5 سنوات – من 5 سنوات لأقل من 10 سنوات – أكثر من 10 سنوات).

ب- **البيانات الشخصية** عن العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة وشملت: الاسم، والبريد الإلكتروني، ومواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بهم (واتس أب، فيسبوك)، النوع أو الجنس (ذكر/ أنثي)، السن: وتم تقسيمه إلي ثلاث فئات (أقل من 35 عام، من 35 إلي أقل من 50 عام، من 50 عام فأكثر).

ج- **البيانات الديموجرافية**: متغيرات المستوى الاجتماعي والاقتصادي: مكان الإقامة: (حضر، ريف)، المستوى التعليمي للعاملين والذي تم تقسيمه وفق ثلاث مستويات تبدأ من مستوى منخفض (أمي، يقرأ ويكتب، حاصل علي الابتدائية، حاصل علي الإعدادية)، مستوى متوسط (شهادة متوسطة أو ثانوية عامة)، مستوى مرتفع (شهادة جامعية، شهادة فوق الجامعية). ومستوي الدخل الشهري وتم تقسيم الدخل إلى ثلاث فئات كما يلي (دخل منخفض: من 2500 جنيه إلى أقل من 4000 جنيه، دخل متوسط: من 4000 إلى أقل من 8000 جنيه، دخل مرتفع: من 8000 جنيه فأكثر).

د- بيانات تتعلق بالنتائج الوصفية: تتضمن ما يلي:

تحديد الأهمية النسبية لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لدي العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة الأساسية، تحديد الأهمية النسبية لأبعاد الأداء المتوازن المُستدام لدي العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة الأساسية، تحديد مستوى وعي العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة الأساسية بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها الخمسة والمجموع، تحديد مستوى وعي العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة الأساسية بالأداء المتوازن المُستدام بأبعاده الثلاثة والمجموع.

2- استبيان الوعي بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

تم إعداد استبيان الوعي بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في صورته النهائية بعد الاطلاع علي عدد من البحوث والدراسات السابقة العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع البحث المُتمثلة في دراسة كل من محمد السكارنة (2017)، (Tang., et.al., (2017)، بندر النويهض وهائل السرحان (2019)، غني الزبيدي ومحمد حمزة (2019)، دراسة مناف أحمد (2019)، ودراسة نصر الدين عثمان (2019) ودراسة المختار

العيادي (2020)، هشام العبيدات (2020)، فاتن السكافي (2020)، السيد محمد (2020)، رشدي قريري (2020)، خديجة يول (2020) Diana, (2020) Niuniu , et.al. (2020)، نعمة رقبان وآخرون (2023)، نعمة رقبان وآخرون (2024) وأيضا في ضوء أهداف الدراسة والتعريفات الإجرائية للمصطلحات؛ تم إعداد هذا الاستبيان ليشتمل علي (198) عبارة خبرية بعضها إيجابي والآخر سلبي؛ تقيس وعي العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها الخمسة، واحتوي الاستبيان علي خمس أبعاد كما يلي: البعد الأول: الاستقطاب والاختيار والتوظيف الأخضر، والبعد الثاني: التدريب والتنمية الخضراء واشتتمل علي (43) عبارة، والبعد الثالث: إدارة وتقييم الأداء الأخضر واشتتمل علي (51) عبارة، والبعد الرابع: الحوافز والتعويضات والمكافأة الخضراء والذي اشتمل علي (37) عبارة، والبعد الخامس: الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة والذي اشتمل علي (28) عبارة. وتتحدد الاستجابات وفق ثلاث اختيارات (نعم، إلي حد ما، لا) وتم التصحيح طبقاً للتقدير الثلاثي (3، 2، 1) للعبارة الموجبة، (1، 2، 3) للعبارة السالبة. وقد أمكن تقسيم درجات الاستبيان إلى ثلاث مستويات على أساس ما يلي: (أقل من 50% منخفض، من 50% إلى 70% متوسط، أكثر من 70% مرتفع) وجدول (1) يوضح ذلك:

جدول (1) توزيع درجات كل بعد من أبعاد الاستبيان وفقاً لمستوى الوعي بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

الأبعاد	مستوى الوعي بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء		
	منخفض أقل من 50%	متوسط من 50% : 70%	مرتفع 70% فأكثر
الاستقطاب والاختيار والتوظيف الأخضر	من (39 : 58.5)	من (58.5 : 81.9)	من (81.9 : 117)
التدريب والتنمية الخضراء	من (43 : 64.5)	من (64.5 : 90.3)	من (90.3 : 129)
إدارة وتقييم الأداء الأخضر	من (51 : 76.5)	من (76.5 : 107.1)	من (107.1 : 153)
الحوافز والتعويضات والمكافآت الخضراء	من (37 : 55.5)	من (55.5 : 77.7)	من (77.7 : 111)
الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة	من (28 : 42)	من (42 : 58.8)	من (58.8 : 84)
الوعي بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ككل	من (198 : 297)	من (297 : 415.8)	من (415.8 : 594)

وقد اشتمل الاستبيان على خمس أبعاد كما يلي:

البعد الأول: الاستقطاب والاختيار والتوظيف الأخضر:

اشتمل هذا البعد علي (39) عبارة تُعبر عن مدى اهتمام المؤسسة باستقطاب وتعيين العاملين الذين يستخدمون المعايير الخضراء، وحرصها على استخدام العلامات التجارية الخضراء لجذب العاملين الخضر، وتركيز المؤسسة على أن يكون نظام التوظيف للمتقدم يعتمد على مدى إتقانه لاستخدام التكنولوجيا النظيفة والمستدامة، إعلان المؤسسة عن خطوات التقدم للوظائف الشاغرة عبر مواقع الإنترنت، توضح المؤسسة أهمية الحفاظ علي البيئة في عملية الاستقطاب والتوظيف، ووضع المؤسسة أهدافها ومهامها ومسئولياتها الوظيفية مراعية الأبعاد البيئية، وحرص المؤسسة على وصف الوظائف الإدارية الخضراء (الصديقة للبيئة) للعاملين بكل شفافية ووضوح، وتحديد المؤسسة بدقة لشروط شغل الوظائف الخاصة بنوعي اللياقات الخضراء وفقاً للمتطلبات الواجب توافرها في ISO 14001، وحرص الإعلانات الوظيفية للمؤسسة علي توضيح بعض القيم التي تتضمن الجوانب الأسرية والصحية البيئية، وتركيز المؤسسة علي جذب واستقطاب ذوي الكفاءة في تحقيق (العدالة الاجتماعية والحد من الفقر وإدارة المخلفات)، وتفضيل المؤسسة لتعيين مرشحين يتمتعون بكفاءة المشاركة في المبادرات، وتوظيف المؤسسة للمرشحين الذين لديهم وعي معرفي باتخاذ القرارات الحكيمة والرشيده نحو حماية البيئة، والحرص على اختيار العاملين الذين يحرصوا على الأداء الإنساني المتحضر للمؤسسة، ومدى تركيز نظام التوظيف في المؤسسة علي توضيح الأهمية البيئية ليصبح الموظف صديقاً للبيئة .

البعد الثاني: التدريب والتنمية الخضراء:

اشتمل هذا البعد علي (43) عبارة تعبر عن اهتمام المؤسسة بتطوير البرامج التدريبية في الإدارة البيئية لزيادة الوعي البيئي والمهارات والخبرات لدي العاملين، تتبنى المؤسسة برامج تدريب تعتمد علي شبكة الإنترنت بدون استخدام الورق، تقدم المؤسسة مجموعة من التدريبات والبرامج التي تحافظ على الطاقة وتقلل الملوثات في مكان العمل، تحرص المؤسسة على القيام بتدريب متكامل لخلق المشاركة العاطفية من جانب العاملين في إدارة البيئة، تدرّب إدارة المؤسسة العاملين على الإدارة الإلكترونية لتيسير العمل بأقل جهد ووقت، تهتم المؤسسة بوضع خطط لتدريب العاملين على استخدام التكنولوجيا النظيفة، تهتم المؤسسة بتطبيق برامج هادفة لتدريب العاملين تخضع لخطط وبرامج بيئية متطورة، توفر المؤسسة إدارة معرفة خضراء للتعليم البيئي وتوفير الحلول الوقائية، برامج التدريب والتنمية الخضراء للمؤسسة فعالة بشكل كبير، تشجع المؤسسة على التعلم المتبادل للسلوك الأخضر بين العاملين والتوعية به في المؤسسة، تُحدث المؤسسة برامجها المهنية والتدريبية باستمرار وفقاً لاحتياجاتها، تقوم المؤسسة بتدريب العاملين لتطوير المهارات والمعارف للحفاظ على الموارد البيئية، تحرص المؤسسة على التدريب الدوري للعاملين لتعزيز قيم العلاقات الإنسانية المتبادلة عند التعامل مع الفئات المستهدفة بالرعاية التي تقدم المؤسسة الخدمات لها، تسعى المؤسسة علي تدريب العاملين على ابتكار وسائل جديدة صديقة للبيئة، تحرص المؤسسة على تأهيل العاملين لإكسابهم معلومات عن خصائص الفئات المستهدفة بالرعاية التي تقدم المؤسسة الخدمات لها، تقدم المؤسسة جلسات للدعم النفسي والمعنوي للعاملين بها.

البعد الثالث: إدارة وتقييم الأداء الأخضر:

اشتمل هذا البعد علي (51) عبارة خبرية تقيس حرص المؤسسة على ممارسة الضوابط الإدارية لتحقيق الاستدامة، اهتمام المؤسسة بوضع خطة لدعم الفئات المستهدفة ووضع الأنشطة المرتبطة بها، تراعي المؤسسة تنفيذ خطة الدعم سواء داخل المؤسسة أو خارجها، تحرص المؤسسة على تقييم الأداء الاجتماعي الأخضر والممارسات الإنسانية في التعامل مع الفئات المستهدفة، تستخدم المؤسسة مؤشرات الأداء الأخضر المعترف بها دولياً في نظام إدارة الأداء والتقييم، تضع المؤسسة نظاماً تأديبياً تدريجياً للمنتهكين لسياسات سيئة وضارة بالبيئة، تحدد المؤسسة بدقة المسؤوليات والأهداف الخضراء للمديرين والعاملين، يحدد المديرين عدة أهداف لتحقيق نتائج خضراء مُدرجة في التقييمات، تقوم إدارة المؤسسة بتنفيذ الإجراءات التأديبية ضد العاملين الغير مُلتزمين بأحكام وقواعد حماية البيئة، تقدم المؤسسة أفكاراً وضوابط إدارية جديدة حول الممارسات الإدارية والرقمية والتوجهات الخضراء، تقوم المؤسسة بكتابة ودمج المعايير البيئية ومؤشرات الأداء الأخضر الصديق للبيئة في التقييم، اهتمام المؤسسة بالعاملين على أن تكون مخرجاتهم منسجمة مع الخطط الموضوعية، تقوم المؤسسة بعمل فحوصات دورية للعاملين بها، تتعاون المؤسسة مع السلطات المختصة بمراقبة البيئة المحيطة بها، يتوفر لدي المؤسسة مواقع إلكترونية لتقييم أداء العاملين، تلتزم المؤسسة بأسس العمل ومعايير الأداء الأخضر منها (السرية التامة والكتمان، التعامل بصدق، الأمانة، ترشيد استهلاك الموارد)، تحت المؤسسة العاملين على متابعة الحملات الإعلامية التي تقدمها الوزارة لنشر الوعي الصحي، تحدد المؤسسة نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات في إدارتها البيئية، يسعى العاملين بالمؤسسة ليكونوا قدوة حسنة للآخرين في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

البعد الرابع: الحوافز والتعويضات والمكافآت الخضراء:

اشتمل هذا البعد علي (37) عبارة خبرية تقيس مدى حرص إدارة المؤسسة على اتباع سياسة لمكافأة الموظفين علي أدائهم الصديق للبيئة، حرص المؤسسة على تقديم المكافآت الخضراء للعاملين مثل الجوائز والإجازات مدفوعة الأجر وشهادات التقدير والحوافز المالية، تقدم المؤسسة أنظمة للأجور والحوافز الخضراء

مرضية بشكل كبير، تعتمد المؤسسة علي الحوافز المعنوية بشكل أوسع من الحوافز المادية لتعزيز التوجه البيئي، يتم مكافئة العاملين ذوي السلوكيات البيئية المتميزة التي تُسهم في توليد المبادرات الخضراء، تقدم المؤسسة حوافز للعاملين في حال تقديم مقترحات لحل المشاكل البيئية، تُحفز المؤسسة موظفيها علي القيام بالأنشطة الداعمة للبيئة، تمنح الإدارة مكافآت مادية وغير مادية للموظف الذي يقدم أفكار لمبادرات إنسانية الرؤي، نظام الحوافز المُتبع في المؤسسة يضمن الحفاظ علي الكفاءات البشرية الخضراء، تمنح الإدارة ترقية تطبيق علي الموظفين بناء علي ممارساتهم لنظام داعم للبيئة، توفر المؤسسة علاوات للموظف الذي أثبت قدرته علي تبني سلوكيات من خلال الممارسات الخضراء، يشعر العاملون بالرضا لارتباط نظام الحوافز والمكافآت بمستوي الإبداع والابتكار المعرفي .

البعد الخامس: الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة:

اشتمل هذا البعد علي (28) عبارة خبرية تقيس السلوكيات الذي تهتم بحفظ الكمية المُستهلكة من الطاقة بأنواعها، بهدف الحفاظ علي البيئة والتوفير في مصاريف استهلاك الوقود، ورفع مسؤوليات الأفراد والمجتمعات تجاه البيئة، والاستخدام الفعال للطاقة حيث توظف التقنية في تحقيق نفس خدمة الطاقة، اعتماد المؤسسة علي التهوية الطبيعية بدلا من التهوية بالمكيفات، تشجع المؤسسة العاملين علي القيام بتصوير الأوراق علي الوجهين، واهتمام المؤسسة ببرمجة أجهزة الكمبيوتر للدخول بمرحلة الخمول بعد عدة دقائق من تركها، وحرص المؤسسة علي استخدام المصابيح المُوفرة للطاقة، واستخدام المصابيح المكنبية، واستخدام صنابير تعمل بالاستشعار لترشيد استهلاك الماء، الاهتمام بتركيب الستائر البلاك أوت في المكاتب والقاعات الخاصة بالمؤسسة لحفظ الطاقة في المكاتب في الصيف، استخدام خامات قابلة لإعادة التدوير، وتوفير الأبواب الإلكترونية التي تفتح تلقائياً عند الاقتراب منها، وحرص المؤسسة علي استخدام مواد العزل للتقليل من التلوث الضوضائي، واهتمامها بتشجيع الشراء الأخضر، ومراعاة أن يكون موقع المؤسسة بعيد عن أماكن الملوثات والطرق السريعة، وحرص المؤسسة علي توفير وسائل نقل مشتركة للعاملين للحد من استهلاك الطاقة المهدرة عند استخدام السيارات الخاصة، اقتراح المؤسسة بعض الممارسات للعاملين للمشاركة في إدارة البيئة مثل (النشرات الإخبارية، ومخططات الاقتراحات، ومجموعات حل المشكلات وفرق العمل الخضراء)، حرص المؤسسة علي استخدام الوسائل الإلكترونية لتقليل استهلاك الورق، تحرص المؤسسة علي استخدام مواد صديقة للبيئة في الأثاث ومواد الطلاء. تهتم المؤسسة بتركيب أجهزة كهربائية لديها قدرة كبيرة ومعدل استهلاك أقل، تركز المؤسسة علي تثقيف الموظفين والعاملين بها للمساهمة في تقليل النفايات والتخلص منها بشكل آمن وسليم، استخدام المؤسسة للعنصر النباتي في الفراغات الداخلية، وإبداع توظيفه في البيئة الخارجية وحول المؤسسة لتنقية الهواء. استخدام أجهزة ذكية تُقلل من الأضرار الصحية والبيئية علي أفراد المؤسسة مثل الأجهزة المنخفضة الضوضاء، أو الأقل استخداما للفرغون، أو أجهزة التهوية والتدفئة المزودة بتقنية البلازما، التأكد من وجود العلامات البيئية علي المنتجات عند شراء احتياجات المؤسسة، قيام المؤسسة بتسليم النفايات القابلة لإعادة التدوير للمراكز المختصة بذلك، تستخدم المؤسسة أجهزة ومعدات وسيارات صديقة للبيئة، تحرص المؤسسة علي قياس أثر ممارسات العاملين بالمؤسسة علي بصمتها البيئية .

3- استبيان الأداء المتوازن المُستدام:

أعد هذا الاستبيان وفقاً للدراسات السابقة والتعريف الإجرائي بعد الاطلاع علي عدد من الدراسات السابقة مُتمثلة في دراسة كل من عريوه محاد، زغبة طلال (2018)، منار جابر (2018)، أحلام قراوي (2020)، سارة فهمي وهيثم الحديدي (2020)، رباب مشعل (2021)، هاجر بن عتو، خالد قاشي (2021) بهدف التعرف علي ممارسات العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة وأدائهم لتحقيق الاستدامة بأبعادها الثلاثة " البيئي والاجتماعي والاقتصادي" مع الحرص علي التوازن بينهم دون أن يطغى جانب علي الآخر، وقامت

الباحثان بإعداد الاستبيان الذي تكون في صورته النهائية من (97) عبارة خبرية موزعة علي ثلاث أبعاد: البُعد الأول: الأداء البيئي المُستدام و تكون من (41) عبارة خبرية، والبُعد الثاني: الأداء الاجتماعي المُستدام وتكون من (28) عبارة خبرية، والبُعد الثالث: الأداء الاقتصادي المُستدام و تكون من (28) عبارة خبرية، وتتحدد الاستجابة عليها وفق ثلاث خيارات (دائماً- أحياناً -لا) علي مقياس متدرج متصل (3، 2، 1) للعبارة موجبة الصياغة، (1، 2، 3) للعبارة سالبة الصياغة، وبذلك تكون أعلي درجة تحصل عليها المفحوصة (291) وأقل درجة هي (97)، وقد أمكن تقسيم درجات الاستبيان إلى ثلاث مستويات علي أساس ما يلي: (أقل من 50% منخفض، من 50% إلى 70% متوسط، أكثر من 70% مرتفع). وجدول (2) يوضح ذلك:

جدول (2) توزيع درجات كل بعد من أبعاد الاستبيان وفقاً لمستوى الأداء المتوازن المستدام

مستوى الأداء المتوازن المستدام			الأبعاد
منخفض أقل من 50%	متوسط من 50% : 70%	مرتفع 70% فأكثر	
من (41 : 61.5)	من (61.5 : 86.1)	من (86.1 : 123)	الأداء البيئي المُستدام
من (28 : 42)	من (42 : 58.8)	من (58.8 : 84)	الأداء الاجتماعي المُستدام
من (28 : 42)	من (42 : 58.8)	من (58.8 : 84)	الأداء الاقتصادي المُستدام
من (97 : 145.5)	من (145.5 : 203.7)	من (203.7 : 291)	مستوى الأداء المتوازن المستدام ككل

وقد اشتمل الاستبيان على ثلاث أبعاد كما يلي:

البُعد الأول: الأداء البيئي المُستدام:

وتكون هذا البُعد من (41) عبارة خبرية تقيس الممارسات التي يقوم بها العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة داخل المؤسسة للحفاظ علي البيئة من أجل بيئة صحية للمؤسسة والأجيال القادمة مُتمثلة في الحرص على غلق صنابير المياه جيداً بعد فتحها، الاستفادة من موارد الطاقة الطبيعية كالإضاءة الطبيعية والهواء الطبيعي، الحرص على إيقاف أجهزة التكييف والمصباح قبل مُغادرة مكان العمل الحرص على استخدام الستائر في المكاتب صيفاً لحفظ الطاقة، غلق الحاسوب عند الانتهاء من العمل عليه، الاشتراك في المبادرات الصديقة للبيئة، مراجعة الأوراق جيداً قبل طباعتها لتقليل الهدر، الاهتمام بالبيئة والعمل على المحافظة عليها، وضع العاملين لمندبل على الأنف والفم عند السعال والعطس حفاظاً على صحة الآخرين، حرص العاملين على تهوية مكان العمل بفتح الشبابيك ودخول الشمس والهواء، الاهتمام بالحفاظ على نظافة المؤسسة بإلقاء النفايات في سلة المهملات المخصصة لكل نوع من النفايات الفصل من المنبع، الحرص على الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات الخضراء لتحقيق التوازن البيئي السليم، إتباع سلوكيات تساعد علي الاستدامة البيئية، التخلص من النفايات الإلكترونية بطرق سليمة، القدرة على إدارة المخاطر داخل المؤسسة بأسلوب سليم، الاهتمام بتكوين اتجاه إيجابي نحو البيئة مع تحمل المسؤولية للوصول إلي التوازن البيئي السليم، الحرص على نشر الوعي البيئي بين زملاء العمل والعملاء لما لذلك من دور مُهم في الحفاظ علي موارد المؤسسة، اقتناء المؤسسة منتجات خضراء تساعد علي الاستدامة البيئية، للمؤسسة إسهامات متعددة في البيئة المحيطة بها، تهتم المؤسسة بالتطور السريع لتكنولوجيا التحديات والمعلومات.

البُعد الثاني: الأداء الاجتماعي المُستدام:

وتكون هذا البُعد من (28) عبارة خبرية تقيس تقبل العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة بصدر رحب لزيادة مسؤولياتهم الاجتماعية داخل المؤسسة وخارجها، امتلاكهم لمهارات الابتكار الاجتماعي كالقيادة والتواصل مع الآخرين، حرصهم على تنمية قيم الاستدامة الاجتماعية داخل المؤسسة وخارجها بالقوة ومشاركة المسؤولية، العمل مع الزملاء في المؤسسة بطريقة تشاركية تدعم التواصل وذلك يحقق الشعور بالراحة النفسية، تقبل تطبيق الأفكار الجديدة والترحيب بذلك ، تقدير قيمة الاندماج المجتمعي من خلال المشاركة في العمل التطوعي، الشعور بأن العمل داخل المؤسسة يعزز قيم الانتماء والمشاركة، التعاون مع الزملاء في المؤسسة

يساعد على توفير بيئة اجتماعية مريحة للعاملين والفتنات المستهدفة بالرعاية، الحرص على توطيد العلاقات الاجتماعية بزملاء العمل، الحرص على توفير جو نفسي يدعم العلاقات الاجتماعية في التعاملات داخل المؤسسة وخارجها، الاهتمام بتقديم قيم اجتماعية إيجابية عند التعامل مع الفئات المستهدفة بالرعاية، المبادرة بأفكار ابتكارية لحل المشكلات داخل المؤسسة، الشعور بالقدرة على المبادرة والعطاء لحل مشكلات المجتمع، التعامل مع المشكلات بإيجابية وإيجاد حلول لها، القدرة على إلهام الآخرين وإقناعهم لإحداث تغيير في المجتمع، الشعور بامتلاك وعي كافي ومعرفة بقضايا المجتمع ومشكلاته، الاستمتاع بالحياة من خلال العطاء الذي يقدم للفئات المستهدفة بالرعاية داخل المؤسسة، تبني الحكمة والتفاهم في حل المشكلات مع زملاء العمل، وتوفير جو نفسي وبيئة صحي لدعم العلاقات الاجتماعية علي المستوى المؤسسي، تقبل زيادة المسؤوليات الاجتماعية للحياة المهنية، الحرص على تضمين مفاهيم التنمية المستدامة أثناء العمل لتحقيق الأداء الاجتماعي والاستدامة الاجتماعية بشكل آمن وسليم.

البُعد الثالث: الأداء الاقتصادي المُستدام:

وتكون هذا البُعد من (28) عبارة خبرية تقيس الممارسات الاقتصادية المتوازنة للعاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة مُتمثلة في المساهمة في ابتكار حلول إيجابية لحل المشكلات الاقتصادية بمشاركة الزملاء في العمل، الاستخدام العقلاني والرشيد للموارد، الحفاظ على الممتلكات العامة بالمؤسسة الأثاث الأجهزة، استخدام الحاسوب في توصيل ونقل الملفات بدلا من طباعتها لتقليل المنفق في شراء الورق، الطباعة على وجهي الورقة لتوفير ورقة أخرى، الحفاظ على المال العام للمؤسسة، محاولة تغيير الوضع الاقتصادي للمؤسسة لأفضل من خلال ترشيد النفقات لتلبية حاجات المؤسسة المُتزايدة والمُتغيرة، تحديد الاحتياجات من الأدوات المكتبية ومتطلبات العمل بدقة لتجنب إهدار المال العام للمؤسسة، استخدام الطاقات المتجددة كالإضاءة الطبيعية والتهوية الطبيعية كلما أمكن كعامل اقتصادي، مراعاة المعايير الاقتصادية والأخلاقية في التعاملات المالية داخل المؤسسة، الشعور بالرضا لانتساب إجراءات المؤسسة بالعدالة والموضوعية في توزيع الموارد والأجور، تقدير سعي المؤسسة المستمر لتحسين مستوى معيشة العاملين وتحقيق الرفاهية والحياة الاجتماعية المناسبة، اتقان العمل والتفاني فيه حفاظاً على المال العام، تقدير قيمة المال وطرق الإنفاق الرشيد بما يُفيد المؤسسة ولا يضر بالمجتمع، مُسايرة التقدم التكنولوجي والحرص على استخدام التقنيات الذكية الخضراء لما تُوفره من نفقات بالإضافة لطول عمرها الافتراضي في المستقبل.

تقنين أدوات الدراسة: يقصد بتقنين الأدوات قياس صدق وثبات الاستبيانات:

أولاً: صدق الاستبيانات: للتأكد من صدق الاستبيانات اتبعت الباحثتان الطرق التالية:

1- صدق المحتوى (المحكمين): Validity Content للتأكد من صدق المحتوى تم عرض استبيان الوعي بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، واستبيان الأداء المتوازن المستدام في صورتهم المبدئية إلكترونياً علي بعض الأساتذة المُحكمين عدد (9) أستاذ تخصص إدارة مؤسسات الأسرة والطفولة بكلية الاقتصاد المنزلي - جامعة حلوان، وعدد (3) أستاذ تخصص إدارة المنزل والمؤسسات بكلية الاقتصاد المنزلي - جامعة المنوفية، وعدد (3) أستاذ بكلية التربية النوعية جامعة عين شمس؛ وقد بلغ عددهم (15) محكم وذلك للتعرف علي آرائهم في الاستبيانات من حيث الملائمة للهدف منها ومدى صحة صياغة العبارات، ومن حيث دقة الصياغة اللغوية للعبارات، وسلامة المضمون، وانتماء العبارات المتضمنة في كل بعد لها، وكفاية العبارات الواردة في كل بعد لتحقيق الهدف الذي وُضع من أجله، وملائمة الأبعاد، والاستجابات للعبارات، ومدى ارتباط كل عبارة بمفهوم البعد الذي تتضمنه، ومناسبة التقدير الذي وضع لكل عبارة، وقد أبدى السادة المحكمين بعض الملاحظات حيث تم طلب إجراء بعض التعديلات متمثلة في إعادة صياغة بعض العبارات، وحذف بعضها، وإضافة بعض العبارات وبعد تفريغ بيانات التحكيم تراوحت نسبة تكرار اتفاق المحكمين على العبارات ما بين (91.6% إلى 98%)، وقد تم إجراء التعديلات المطلوبة وبذلك تكون الأدوات قد خضعت لصدق المحتوى.

2- صدق التكوين: Construct Validity تم حساب صدق التكوين للاستبيانات بطريقة صدق الاتساق الداخلي عن طريق إيجاد معامل الارتباط باستخدام معامل "بيرسون" والجداول (3، 4، 5) توضح ذلك:

جدول (3) قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة البعد الخاص بها لاستبيان الوعي بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

البعد الأول: الاستقطاب والاختيار والتوظيف الأخضر											
م	الارتباط	الدلالة	م	الارتباط	الدلالة	م	الارتباط	الدلالة	م	الارتباط	الدلالة
1	0.867	0.01	11	0.923	0.01	21	0.864	0.01	31	0.785	0.01
2	0.887	0.01	12	0.751	0.01	22	0.932	0.01	32	0.987	0.01
3	0.743	0.01	13	0.756	0.01	23	0.948	0.01	33	0.857	0.01
4	0.956	0.01	14	0.875	0.01	24	0.962	0.01	34	0.765	0.01
5	0.932	0.01	15	0.865	0.01	25	0.901	0.01	35	0.934	0.01
6	0.622	0.05	16	0.783	0.01	26	0.847	0.01	36	0.972	0.01
7	0.912	0.01	17	0.853	0.01	27	0.898	0.01	37	0.832	0.01
8	0.912	0.01	18	0.866	0.01	28	0.866	0.01	38	0.875	0.01
9	0.941	0.01	19	0.815	0.01	29	0.815	0.01	39	0.865	0.01
10	0.783	0.01	20	0.941	0.01	30	0.937	0.01			
البعد الثاني: التدريب والتنمية الخضراء											
م	الارتباط	الدلالة	م	الارتباط	الدلالة	م	الارتباط	الدلالة	م	الارتباط	الدلالة
1	0.873	0.01	12	0.887	0.01	23	0.985	0.01	34	0.922	0.01
2	0.862	0.01	13	0.640	0.05	24	0.825	0.01	35	0.769	0.01
3	0.731	0.01	14	0.929	0.01	25	0.882	0.01	36	0.796	0.01
4	0.954	0.01	15	0.921	0.01	26	0.915	0.01	37	0.962	0.01
5	0.983	0.01	16	0.836	0.01	27	0.967	0.01	38	0.904	0.01
6	0.954	0.01	17	0.932	0.01	28	0.803	0.01	39	0.870	0.01
7	0.736	0.01	18	0.817	0.01	29	0.921	0.01	40	0.859	0.01
8	0.854	0.01	19	0.946	0.01	30	0.641	0.05	41	0.918	0.01
9	0.947	0.01	20	0.776	0.01	31	0.783	0.01	42	0.956	0.01
10	0.925	0.01	21	0.968	0.01	32	0.943	0.01	43	0.862	0.01
11	0.936	0.01	22	0.934	0.01	33	0.954	0.01			
البعد الثالث: إدارة وتقييم الأداء الأخضر											
م	الارتباط	الدلالة	م	الارتباط	الدلالة	م	الارتباط	الدلالة	م	الارتباط	الدلالة
1	0.931	0.01	14	0.944	0.01	27	0.954	0.01	40	0.987	0.01
2	0.717	0.01	15	0.803	0.01	28	0.904	0.01	41	0.867	0.01
3	0.903	0.01	16	0.824	0.01	29	0.912	0.01	42	0.959	0.01
4	0.911	0.01	17	0.745	0.01	30	0.808	0.01	43	0.924	0.01
5	0.861	0.01	18	0.984	0.01	31	0.936	0.01	44	0.889	0.01
6	0.723	0.01	19	0.887	0.01	32	0.942	0.01	45	0.934	0.01
7	0.983	0.01	20	0.857	0.01	33	0.763	0.01	46	0.791	0.01
8	0.922	0.01	21	0.663	0.05	34	0.954	0.01	47	0.911	0.01
9	0.769	0.01	22	0.878	0.01	35	0.883	0.01	48	0.898	0.01
10	0.787	0.01	23	0.983	0.01	36	0.954	0.01	49	0.823	0.01
11	0.991	0.01	24	0.991	0.01	37	0.736	0.01	50	0.791	0.01
12	0.983	0.01	25	0.774	0.01	38	0.954	0.01	51	0.941	0.01
13	0.839	0.01	26	0.982	0.01	39	0.947	0.01			
البعد الرابع: الحوافز والتعويضات والمكافآت الخضراء											
م	الارتباط	الدلالة	م	الارتباط	الدلالة	م	الارتباط	الدلالة	م	الارتباط	الدلالة
1	0.954	0.01	11	0.870	0.01	21	0.864	0.01	31	0.987	0.01
2	0.983	0.01	12	0.859	0.01	22	0.932	0.01	32	0.867	0.01
3	0.954	0.01	13	0.918	0.01	23	0.948	0.01	33	0.959	0.01
4	0.736	0.01	14	0.956	0.01	24	0.962	0.01	34	0.924	0.01
5	0.854	0.01	15	0.862	0.01	25	0.901	0.01	35	0.889	0.01
6	0.947	0.01	16	0.870	0.01	26	0.847	0.01	36	0.934	0.01
7	0.925	0.01	17	0.653	0.05	27	0.898	0.01	37	0.987	0.01
8	0.936	0.01	18	0.918	0.01	28	0.866	0.01			
9	0.954	0.01	19	0.956	0.01	29	0.815	0.01			
10	0.983	0.01	20	0.862	0.01	30	0.937	0.01			
البعد الخامس: الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة											
م	الارتباط	الدلالة	م	الارتباط	الدلالة	م	الارتباط	الدلالة	م	الارتباط	الدلالة
1	0.967	0.01	8	0.831	0.01	15	0.865	0.01	22	0.983	0.01
2	0.761	0.01	9	0.978	0.01	16	0.783	0.01	23	0.954	0.01
3	0.783	0.01	10	0.962	0.01	17	0.853	0.01	24	0.736	0.01
4	0.983	0.01	11	0.891	0.01	18	0.866	0.01	25	0.653	0.05
5	0.982	0.01	12	0.874	0.01	19	0.815	0.01	26	0.947	0.01
6	0.911	0.01	13	0.913	0.01	20	0.941	0.01	27	0.925	0.01

يتضح من جدول (3) أن معاملات الارتباط كلها دالة عند مستوى دلالة (0.01، 0.05) مما يدل على صدق وتجانس عبارات أبعاد استبيان الوعي بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وصلاحيته للتطبيق. جدول (4) قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة البعد الخاص بها

لاستبيان الأداء المتوازن المستدام

البعد الأول: الأداء البيئي المستدام											
م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط
0.01	0.927	34	0.01	0.869	23	0.01	0.824	12	0.01	0.861	1
0.01	0.857	35	0.01	0.944	24	0.01	0.813	13	0.01	0.930	2
0.01	0.809	36	0.01	0.915	25	0.01	0.825	14	0.01	0.863	3
0.01	0.925	37	0.01	0.808	26	0.01	0.945	15	0.01	0.994	4
0.01	0.871	38	0.01	0.926	27	0.01	0.804	16	0.01	0.867	5
0.01	0.914	39	0.01	0.942	28	0.01	0.812	17	0.01	0.823	6
0.01	0.721	40	0.01	0.751	29	0.01	0.865	18	0.01	0.975	7
0.01	0.931	41	0.01	0.954	30	0.01	0.914	19	0.01	0.812	8
			0.01	0.883	31	0.01	0.878	20	0.01	0.966	9
			0.01	0.954	32	0.01	0.983	21	0.01	0.947	10
			0.01	0.971	33	0.01	0.852	22	0.01	0.822	11
البعد الثاني: الأداء الاجتماعي المستدام											
م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط
0.01	0.987	22	0.01	0.864	15	0.01	0.870	8	0.01	0.954	1
0.01	0.867	23	0.01	0.932	16	0.01	0.859	9	0.01	0.967	2
0.01	0.939	24	0.01	0.984	17	0.01	0.918	10	0.01	0.954	3
0.01	0.963	25	0.01	0.964	18	0.01	0.956	11	0.01	0.736	4
0.01	0.889	26	0.01	0.901	19	0.01	0.862	12	0.01	0.854	5
0.05	0.634	27	0.01	0.847	20	0.01	0.870	13	0.01	0.947	6
0.01	0.987	28	0.01	0.898	21	0.01	0.653	14	0.01	0.925	7
البعد الثالث: الأداء الاقتصادي المستدام											
م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط
0.01	0.963	22	0.01	0.865	15	0.01	0.862	8	0.01	0.967	1
0.01	0.984	23	0.01	0.783	16	0.01	0.978	9	0.01	0.761	2
0.01	0.749	24	0.01	0.853	17	0.01	0.981	10	0.01	0.748	3
0.05	0.650	25	0.01	0.866	18	0.01	0.891	11	0.01	0.951	4
0.01	0.947	26	0.01	0.815	19	0.01	0.875	12	0.01	0.973	5
0.01	0.913	27	0.01	0.941	20	0.01	0.935	13	0.01	0.916	6
0.01	0.913	28	0.01	0.865	21	0.01	0.889	14	0.01	0.835	7

يتضح من جدول (4) أن معاملات الارتباط كلها دالة عند مستوى دلالة (0.01، 0.05) مما يدل على صدق وتجانس عبارات أبعاد استبيان الأداء المتوازن المستدام وصلاحيته للتطبيق.

ثانياً: ثبات الاستبيانات: تم التحقق من ثبات الاستبيانات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ Alpha Cronbach ، وباستخدام طريقة التجزئة النصفية Split- half وتم التصحيح من أثر التجزئة النصفية باستخدام معامل إسبيرمان براون Spearman-Brown ، جيتمان Guttman و جدول (5) يوضح ذلك:

جدول (5) قيم معاملات الثبات للاستبيانات بأبعادها المختلفة

الاستبيان	الأبعاد	معامل الفا	التجزئة النصفية	التصحيح من أثر التجزئة النصفية			
				اسبيرمان براون	جيتمان		
الوعي بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	البعد الأول: الاستقطاب والاختيار والتوظيف الأخضر	0.793	0.763	0.825	0.782		
	البعد الثاني: التدريب والتنمية الخضراء	0.802	0.777	0.831	0.791		
	البعد الثالث: إدارة وتقييم الأداء الأخضر	0.761	0.732	0.799	0.753		
	البعد الرابع: الحوافز والتعويضات والمكافآت الخضراء	0.875	0.840	0.904	0.864		
	البعد الخامس: الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة	0.919	0.881	0.946	0.905		
	ثبات استبيان الوعي بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ككل	0.824	0.796	0.851	0.810		
الاستبيان	الأبعاد	معامل الفا	التجزئة النصفية	التصحيح من أثر التجزئة النصفية			
				اسبيرمان براون	جيتمان		
				0.927	0.891	0.958	0.910
				0.746	0.711	0.779	0.738
				0.895	0.867	0.924	0.881
0.853	0.826	0.888	0.842				

يتضح من جدول (5) أن جميع قيم معاملات الثبات في استبيانات البحث كانت دالة عند مستوى 0.01 مما يدل على ثبات الاستبيانات وصلاحيته للتطبيق.

4: برنامج إرشادي إلكتروني لتعزيز وعي العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء و انعكاسه على تحسين الأداء المتوازن المُستدام:

من البيانات المستمدة من استبيانات الدراسة تم إعداد البرنامج الإرشادي الإلكتروني الموجه للعاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة التجريبية، وبناء على النتائج التي ظهرت من استجابات العاملين عينة الدراسة الأساسية على استبيان الوعي بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعاده الخمسة (الاستقطاب والاختيار والتوظيف الأخضر، التدريب والتنمية الخضراء، إدارة وتقييم الأداء الأخضر، الحوافز والتعويضات والمكافآت الخضراء، الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة)، والوعي بالأداء المتوازن المُستدام بأبعاده الثلاثة (الأداء البيئي المُستدام، الأداء الاجتماعي المُستدام، الأداء الاقتصادي المُستدام)، ومن خلال الاطلاع على البحوث والدراسات السابقة المرتبطة بالبرامج الإرشادية للاستفادة منها في كيفية تصميم البرنامج وخطواته وطرق تقييمه ومن خلال المقابلات الشخصية مع العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة والمناقشة معهم للتعرف على أوجه القصور لديهم في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المتوازن المُستدام للاستفادة منها في تخطيط البرنامج. وفيما يلي عرض لخطوات إعداد البرنامج:

تحديد الأهداف العامة والخاصة للبرنامج:

▪ الهدف العام للبرنامج الإرشادي الإلكتروني:

يهدف البرنامج الإرشادي الإلكتروني إلى تنمية وعي العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء و انعكاسه على تحسين الأداء المتوازن المُستدام كمدخل للميزة التنافسية بالمؤسسات الخدمية.

▪ الأهداف الإجرائية للبرنامج: تتضمن الأهداف الإجرائية للبرنامج على جوانب الإرشاد الثلاثة (معرفي

مهاري وجدائي) كما يلي:

أ- الأهداف المعرفية: من المتوقع في نهاية البرنامج أن يكون كل عامل قادراً على أن:

- يحدد أهداف البرنامج.
- يذكر أهمية البرنامج.
- يفهم المقصود بإدارة الموارد البشرية الخضراء.
- يعدد مزايا تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء داخل مؤسسات الأسرة والطفولة.
- يستنتج مزايا تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء داخل المؤسسة التي يعمل بها.
- يفهم شروط حصول المؤسسة على المعيار الدولي لنظام الإدارة البيئية ISO 14001
- يعدد أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- يفهم المقصود بالاستقطاب والاختيار والتوظيف الأخضر.
- يعدد ممارسات الاستقطاب والاختيار والتوظيف الأخضر المتبعة داخل المؤسسة التي يعمل بها.
- يفهم المقصود بالتدريب والتنمية الخضراء.
- يذكر ممارسات التدريب والتنمية الخضراء المتبعة داخل مؤسسته.
- يوضح مفهوم إدارة وتقييم الأداء الأخضر.
- يستنتج طرق تقييم الأداء الأخضر للموظفين.
- يفهم المقصود بالاندماج الأخضر وحفظ الطاقة.

- يعرف أن الحوافز تركز على مكافأة العاملين على تميزهم بالأداء.
- يوضح المقصود بالاستدامة.
- يفهم المقصود بالأداء المتوازن المستدام للعاملين.
- ب- **الأهداف المهارية:** من المتوقع في نهاية البرنامج أن يكون كل عامل قادراً على أن:
 - يدون معوقات تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء داخل المؤسسة التي يعمل بها.
 - يرسم مخطط لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.
 - يحلل ويحدد الاحتياجات التدريبية للخضراء للعاملين في مؤسسته بدقة.
 - يصمم استمارة لتقييم الأداء الأخضر للعاملين بالمؤسسة.
 - يضع نماذج للحوافز والمكافآت الخضراء.
 - يضع خطة لحفظ الطاقة داخل المؤسسة.
 - يستخدم الموارد الطبيعية بأفضل صورة ممكنة للحفاظ عليها.
 - تصميم خطة مصغرة لتحقيق الأداء المتوازن المستدام بمختلف أبعاده داخل مؤسسته
 - يطبق مفهوم الأداء الاجتماعي المتوازن المستدام في تعاملاته مع الفئات التي تستهدفها مؤسسته بالرعاية.
- ج- **لأهداف الوجدانية:** من المتوقع في نهاية البرنامج أن يكون كل عامل قادراً على أن:
 - يقدر قيمة البرنامج في حياته العملية.
 - يحرص على حضور الجلسات بانتظام.
 - يشارك في المناقشة حول موضوعات البرنامج.
 - يقدر أهمية وضع معايير بيئية ضمن معايير اختيار الموظفين الجدد المرشحين للعمل بالمؤسسة.
 - يستشعر قيمة التدريب والتنمية الخضراء في إدارة مؤسسات الأسرة والطفولة.
 - يشارك في تنفيذ الأنشطة بحماس.
 - يهتم باكتساب المهارات عن طريق المشاركة في الأنشطة.
 - يبدي اهتمام بالحفاظ على البيئة.
 - يبدي اهتمام بتحقيق الاستدامة.
 - يستشعر أهمية التفاعل بين المجتمع والنظام البيئي.

إعداد المحتوى العلمي للبرنامج:

تم إعداد وبناء البرنامج الإرشادي الإلكتروني من خلال القراءات المختلفة المرتبطة بموضوع الدراسة ومن البيانات المستمدة من استبياني الوعي بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، والأداء المتوازن المستدام، والتي أعدت بهدف المسح القبلي، ووفقاً للبيانات المتحصل عليها تم تحديد الاحتياجات التدريبية المعلوماتية والمهارية الفعلية لتنمية الوعي بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعاده الخمسة (الاستقطاب والاختيار والتوظيف الأخضر، التدريب والتنمية الخضراء، إدارة وتقييم الأداء الأخضر، الحوافز والتعويضات والمكافآت الخضراء، الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة)، والوعي بالأداء المتوازن المستدام بأبعاده الثلاثة (الأداء البيئي المستدام، الأداء الاجتماعي المستدام، الأداء الاقتصادي المستدام) وقد تم صياغة محتوى البرنامج في جلسات تعليمية إرشادية يتضمن كل منها جوانب (معرفية، مهارية، وجدانية) وذلك من خلال تصميم بيئة تعليمية تفاعلية باستخدام الوسائط المتعددة تتمثل في البرنامج الإرشادي الإلكتروني توفر للباحثين

والعاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة التجريبية بيئة آمنة للاتصال والتعاون، وتبادل المحتوى التعليمي وتطبيقاته الرقمية والأنشطة إضافة إلى الواجبات والتكليفات والمناقشات، وتشجع على تبادل ومشاركة الأفكار والآراء والملفات، وتدعم التفاعلية بين الباحثين والعاملين مما يساعد على تحقيق الأهداف التعليمية وتحقيق الجو النفسي والاجتماعي الآمن بينهم.

تم إعداد وبناء البرنامج الموجه للعاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة (عينة البحث التجريبية) وذلك للمساهمة في تعزيز وعي العاملين بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وانعكاسها علي تحسين الأداء المتوازن المُستدام؛ بما يُتيح لهم تحقيق التوظيف الأمثل لكافة الموارد المادية والبشرية وذلك للحد من أو التقليل من التأثيرات السلبية بقدر الإمكان.

خطة تطبيق البرنامج الإرشادي الإلكتروني:

استغرق تطبيق البرنامج (8) جلسات موزعة على (4) أسابيع بواقع جلستين أسبوعياً، بحيث لا تزيد الجلسة عن 60 دقيقة للجلسة الواحدة. تم تطبيق جلسات البرنامج من خلال تطبيق Zoom عبر الرابط التالي:

<https://us05web.zoom.us/j/6451222107?pwd=2Wm4cdDAIJbVPWEAGSB9dwIMTWwsmd.1>

والمرسل لهم عبر مجموعة الواتساب المخصصة للبرنامج وعنوان رابطها:

<https://chat.whatsapp.com/C7tGqYnhLHs7ITFaHgHI7n>

والجلسات موزعة كما موضح بجدول (6):

جدول (6) محتوى البرنامج الإرشادي الإلكتروني المعد لتعزيز وعي العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة (عينة الدراسة التجريبية) بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وانعكاسه علي تحسين الأداء المتوازن المُستدام

موضوعات البرنامج وعناصر الجلسات	الأهداف التعليمية لجلسات البرنامج. في نهاية الجلسة يصبح الطالب قادر على أن:	استراتيجيات التدريس والوسائل الإرشادية للبرنامج الإلكتروني عبر تطبيق ZOOM	إجراءات التقييم:
<p>الجلسة الأولى والثانية: عنوان الجلسة: "جلسة افتتاحية تمهيد عن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء" تعريف- التعريف بالبرنامج (مكوناته، أهدافه، أهميته): عناصر الجلسة: تعريف بالبرنامج، وأهدافه العامة، وأهميته وإجراءاته. التطبيق القبلي للاستبيان من خلال إرسال الرابط الخاص بالاستبيانات عبر جروب الواتساب المخصص للبرنامج. مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء. مزايا إدارة الموارد البشرية الخضراء. معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء. المعيار الدولي لنظام الإدارة البيئية ISO 14001</p>	<p>أولاً: الأهداف المعرفية: - يحدد أهداف البرنامج. - يذكر أهمية البرنامج. - يفهم المقصود بإدارة الموارد البشرية الخضراء. - يستنتج مزايا تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء داخل المؤسسة التي يعمل بها. - يفهم شروط حصول المؤسسة على المعيار الدولي لنظام الإدارة البيئية ISO 14001 ثانياً: الأهداف المهارية: - يدون معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء داخل المؤسسة التي يعمل بها. ثالثاً: الأهداف الوجدانية: - يقدر قيمة البرنامج في حياته العملية . - يحرص على حضور الجلسات بانتظام. - يشارك في المناقشة حول موضوعات البرنامج.</p>	<p>استراتيجيات التدريس - العصف الذهني. - المناقشة والحوار. - تبادل الرسائل من خلال الشات. الوسائل المستخدمة: - الاستعانة بوسائط تكنولوجية (عرض شرائح بور بوينت. وفيديوهات قصيرة).</p>	<p>إجراء تقييم مبدئي في بداية الجلسة لتحديد خلفية العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة التجريبية بموضوعات البرنامج (التطبيق القبلي للاستبيانات). - يتم إجراء تقييم مستمر أثناء عرض موضوعات البرنامج بطرح العديد من الأسئلة وإجراء مناقشات للتأكد من متابعة العاملين للموضوعات مع الحرص على تعزيز الاستجابات. س1: أذكر مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء؟ س2: ما مزايا تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء داخل المؤسسة التي تعمل بها؟ س3 ما هو المعيار الدولي لنظام الإدارة البيئية ISO 14001؟</p>
<p>الجلسة الثالثة والرابعة: عنوان الجلسة: أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية</p>	<p>أولاً: الأهداف المعرفية: - يعدد أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء.</p>	<p>استراتيجيات التدريس - العصف الذهني. - المناقشة والحوار من</p>	<p>- يتم إجراء تقييم مبدئي في بداية الجلسة للتعرف على مدى تمكن أفراد العينة من موضوعات</p>

موضوعات البرنامج وعناصر الجلسات	الأهداف التعليمية لجلسات البرنامج. في نهاية الجلسة يصبح الطالب قادر على أن:	استراتيجيات التدريس والوسائل الإرشادية للبرنامج الإلكتروني عبر تطبيق ZOOM	إجراءات التقييم:
الخضراء. أولاً: الاستقطاب والاختيار والتوظيف الأخضر. ثانياً: التدريب والتنمية الخضراء. عناصر الجلسة: - مفهوم الاستقطاب والاختيار والتوظيف الأخضر. - ممارسات الاستقطاب والاختيار والتوظيف الأخضر داخل المؤسسات. - مفهوم التدريب والتنمية الخضراء. - ممارسات التدريب والتنمية الخضراء داخل المؤسسات.	يفهم المقصود بالاستقطاب والاختيار والتوظيف الأخضر. - يعدد ممارسات الاستقطاب والاختيار والتوظيف الأخضر المتبعة داخل المؤسسة التي يعمل بها. - يفهم المقصود بالتدريب والتنمية الخضراء. - يذكر ممارسات التدريب والتنمية الخضراء المتبعة داخل مؤسسته. ثانياً: الأهداف المهارية: - يرسم مخطط لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. - يحلل ويحدد الاحتياجات التدريبية الخضراء للعاملين في مؤسسته بدقة. ثالثاً: الأهداف الوجدانية: - يقدر أهمية وضع معايير بيئية ضمن معايير اختيار الموظفين الجدد المرشحين للعمل بالمؤسسة. - يستشعر قيمة التدريب والتنمية الخضراء في إدارة مؤسسات الأسرة والطفولة. - يشارك في تنفيذ الأنشطة بحماس.	خلال تبادل الرسائل من خلال الشات. الوسائل المستخدمة: - عرض شرائح بور بوينت وصور وفيديوهات وروابط تحتوي على محتوى علمي يوضح موضوعات الجلسة.	الجلسة السابقة مع تلخيص أهم عناصر اللقاء السابق لربطها بموضوعات الجلسة الحالية. - يتم التقويم أثناء الجلسة من خلال بعض الأنشطة مثل: - نشاط 1: ارسم مخطط لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. - نشاط 2: صمم بطاقة وصف وظيفي وحدد بها بعض المعايير البيئية الخضراء. - نشاط 3: ضع خطة تدريب خضراء قابلة للتنفيذ داخل مؤسستك. - في نهاية الجلسة يتم تلخيص العناصر الأساسية عن طريق استخلاصها من بعض أفراد العينة.
الجلسة الخامسة والسادسة: عنوان الجلسة: تابع أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. ثالثاً: إدارة وتقييم الأداء الأخضر رابعاً: الحوافز والتعويضات والمكافآت الخضراء. خامساً: الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة. الأفكار الأساسية: - مفهوم إدارة وتقييم الأداء الأخضر. - ممارسات إدارة وتقييم الأداء الأخضر داخل المؤسسات. - مفهوم الحوافز والتعويضات والمكافآت الخضراء. - ممارسات الحوافز والتعويضات والمكافآت الخضراء داخل المؤسسة. - مفهوم الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة. - ممارسات الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة داخل المؤسسة.	أولاً: الأهداف المعرفية: - يوضح مفهوم إدارة وتقييم الأداء الأخضر. - يستنتج طرق تقييم الأداء الأخضر للموظفين. - يفهم المقصود بالاندماج الأخضر وحفظ الطاقة. - يعرف أن الحوافز الخضراء تركز على مكافأة العاملين على تميزهم بالأداء البيئي. ثانياً: الأهداف المهارية: - يصمم استمارة لتقييم الأداء الأخضر للعاملين بالمؤسسة. - يضع نماذج للحوافز والمكافآت الخضراء. - يضع خطة لحفظ الطاقة داخل المؤسسة. ثالثاً: الأهداف الوجدانية: - يهتم باكتساب المهارات عن طريق المشاركة في الأنشطة. - يبدي اهتمام بالحفاظ على البيئة.	استراتيجيات التدريس - عصف ذهني. - المناقشة والحوار من خلال تبادل الرسائل من خلال الشات. الوسائل المستخدمة: عرض شرائح بور بوينت وصور وفيديوهات وروابط تحتوي على محتوى علمي يوضح موضوعات الجلسة.	- يتم التقويم أثناء الجلسة من خلال بعض الأنشطة مثل: - نشاط 1: تصميم استمارة لتقييم الأداء الأخضر داخل المؤسسة. - نشاط 2: وضع نماذج مبتكرة لحوافز ومكافآت خضراء. - نشاط 3: صمم خطة لحفظ الطاقة داخل مؤسستك. - في نهاية الجلسة يتم تلخيص العناصر الأساسية عن طريق استخلاصها من بعض أفراد العينة.
الجلسة السابعة والثامنة: عنوان الجلسة: الأداء المتوازن المستدام الأفكار الأساسية: - مفهوم الأداء المتوازن المستدام. - العوامل الداعمة للأداء المتوازن	أولاً: الأهداف المعرفية: - يوضح المقصود بالاستدامة. - يفهم المقصود بالأداء المتوازن المستدام للعاملين. ثانياً: الأهداف المهارية: - يستخدم الموارد الطبيعية بأفضل صورة ممكنة للحفاظ عليها.	الاستراتيجيات المستخدمة: - عصف ذهني. - المناقشة والحوار من خلال تبادل الرسائل من خلال الشات. الوسائل المعينة: عرض شرائح بور بوينت	- يتم التقويم أثناء الجلسة من خلال بعض الأنشطة مثل: - نشاط 1: صمم خطة مصغرة لتحقيق الأداء المتوازن المستدام بإبعاده (الأداء البيئي المستدام، الأداء الاجتماعي المستدام، والأداء الاقتصادي المستدام) داخل

موضوعات البرنامج وعناصر الجلسات	الأهداف التعليمية لجلسات البرنامج. في نهاية الجلسة يصبح الطالب قادر على أن:	استراتيجيات التدريس والوسائل الإرشادية للبرنامج الإلكتروني عبر تطبيق ZOOM	إجراءات التقييم:
المستدام. - أبعاد الأداء المتوازن المستدام. أولاً: الأداء البيئي المستدام. ثانياً: الأداء الاجتماعي المستدام. ثالثاً: الأداء الاقتصادي المستدام. شكر أفراد العينة التجريبية وختام البرنامج. -التطبيق البعدي لاستبيانات الدراسة	- يصمم خطة مصغرة لتحقيق الأداء المتوازن المستدام بمختلف أبعاده داخل مؤسسته - يطبق مفهوم الأداء الاجتماعي المتوازن المستدام في تعاملاته مع الفئات التي تستهدفها مؤسسته بالرعاية. - ثالثاً: الأهداف الوجدانية: يبيدي اهتمام بتحقيق الاستدامة. -يستشعر أهمية التفاعل بين المجتمع والنظام البيئي.	وصور وفيديوهات وروابط تحتوي على محتوى علمي يوضح موضوعات الجلسة. مؤسستك	- في نهاية الجلسة يتم تلخيص العناصر الأساسية عن طريق استخلاصها من بعض أفراد العينة. - التقييم النهائي: من خلال الدخول على رابط الاستبيانات على google form والتطبيق البعدي لاستبيانات الدراسة.

حساب صدق البرنامج:

تم عرض البرنامج الإرشادي الإلكتروني المعد لتعزيز وعي العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وانعكاسه علي تحسين الأداء المتوازن المستدام بصورته الأولية على (14) من الأساتذة المحكمين المتخصصين في إدارة المنزل والمؤسسات بقسم الاقتصاد المنزلي بكلية التربية النوعية جامعة عين شمس، وجامعة الفيوم ومجموعة من الأساتذة المحكمين المتخصصين في إدارة مؤسسات الأسرة والطفولة بكلية الاقتصاد المنزلي جامعة حلوان، ومجموعة من الأساتذة المحكمين المتخصصين في تكنولوجيا التعليم بكلية التربية النوعية جامعة (المنيا)، للوقوف على صلاحيته وفق قائمة من المعايير تتضمن تقويم النصوص، والمحتوي الإلكتروني، والأنشطة المرافقة والتصميم، ومراعاتها للمعايير التعليمية والتربوية والفنية، ومراعاتها لخصائص عينة الدراسة التجريبية، وقد بلغت نسبة اتفاق المحكمين على البرنامج الإلكتروني (97%) وقد أبدى المحكمون بعض الملاحظات العلمية تمثلت في تغيير نوعية الخط في بعض الشاشات، إضافة صور لإبراز بعض الأنشطة، إضافة روابط فيديوهات لبعض الموضوعات وفي ضوء هذه الملاحظات تم عمل التعديلات اللازمة وأصبح البرنامج الإرشادي الإلكتروني جاهزة للتطبيق على العينة التجريبية.

تطبيق البرنامج الإرشادي الإلكتروني على عينة الدراسة التجريبية:

- **الفئة المستهدفة:** وقوامها (120) مفردة من العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة تم اختيارهم بطريقة عمدية يمثلون الربع الأدنى من العينة الأساسية من الحاصلين على درجات منخفضة في استباني الوعي بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، والأداء المتوازن المستدام، وقد تم التواصل معهم مباشرة أو

من خلال "What's App" الخاص بهم، وذلك للتنسيق معهم لتطبيق البرنامج الإرشادي الإلكتروني المعد لتعزيز الوعي بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وانعكاسه علي تحسين الأداء المتوازن المُستدام، باستخدام تطبيق Zoom.

- **المدى الزمني:** تم تطبيق البرنامج الإلكتروني على عينة الدراسة التجريبية عن بُعد عبر تطبيق "Zoom" خلال الفترة من 1 مايو / 2023، وحتى 25 مايو/2023. واستغرق البرنامج في تطبيقه (8) جلسات، بواقع جلستين أسبوعياً (يومي الاثنين والخميس)، وزمن كل جلسة (60 دقيقة)، وقد تم التنسيق مع العاملين عينة البحث التجريبية من خلال جروب الواتساب.

أساليب تقويم البرنامج: اعتمدت الدراسة في تقويم البرنامج على ثلاث مراحل:

تقويم قبلي: تم قبل تطبيق البرنامج الإرشادي الإلكتروني لتحديد الخلفية السابقة للعاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة التجريبية حول موضوعات البرنامج قبل بدء تطبيقها عليهم وتم بتطبيق استبيان ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، واستبيان الأداء المتوازن المستدام على عينة البحث التجريبية من خلال إرسال الرابط الخاص بتلك الاستبيانات عبر الواتساب الخاص بمجموعة البحث للإجابة عليه.

تقويم بنائي مرحلي: تم أثناء تعرض العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة البحث التجريبية لمحتوى البرنامج الإرشادي الإلكتروني ويتضمن المشاركة الإيجابية لأفراد العينة التجريبية في الأنشطة والمهام والتكليفات المتضمنة في البرنامج الإرشادي الإلكتروني والموجودة بكل جلسة ويتم متابعتهم من قبل الباحثين وإعطائهم التغذية الراجعة المناسبة.

تقويم نهائي: تم بعد انتهاء العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة البحث التجريبية من التعرض للبرنامج الإرشادي الإلكتروني بتطبيق استبيان ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، واستبيان الأداء المتوازن المستدام على عينة البحث التجريبية من خلال إرسال رابط Google Form الخاص بتلك الاستبيانات عبر جروب الواتساب الخاص بالمجموعة للإجابة عليه. وذلك لقياس مدى إلمام عينة البحث التجريبية بعد تطبيق البرنامج بالمعارف والمهارات التي قدمت لهم للوقوف على فاعلية البرنامج الإرشادي الإلكتروني المعد لتعزيز وعي العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وانعكاسه علي تحسين الأداء المتوازن المُستدام

وفيما يلي بعض أجزاء من الجلسات التي تم تقديمها بالبرنامج الإرشادي الإلكتروني:

إعداد

أ.م.د/ أسماء ممدوح فتحي عبد اللطيف أ.م.د/ دعاء عمر عبد السلام متولي

أستاذ مساعد بقسم الاقتصاد المنزلي
كلية التربية النوعية - جامعة المنيا

أستاذ مساعد بقسم إدارة مؤسسات الأسرة والطفولة
كلية الاقتصاد المنزلي - جامعة حلوان

فاعلية برنامج إلكتروني

لتنمية الوعي بدور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وإنعكاسه علي تحسين الأداء المتوازن المُستدام لدي عينة من العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة

التعريف بالبرنامج

بصفة رئيسية إلي إعداد وتنفيذ فاعلية برنامج إلكتروني لتنمية وعي العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة بدور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بمحاورها الخمسة وهما:

- 1- الاستقطاب والتوظيف الأخضر
- 2- التدريب والتنمية الخضراء
- 3- إدارة الأدهم وتقييم الخضراء
- 4- الحوافز والتعويضات والخضراء
- 5- الإجماع الأخضر وحفظ الطاقة

وانعكاسه علي تحسين الأداء المتوازن المستدام بإبعادها الثلاثة:

- الأداء البيئي المستدام.
- الأداء الاجتماعي المستدام.
- الأداء الاقتصادي المستدام.

مقدمة

في الآونة الأخيرة لوحظ اهتمام كبير في عالم الأعمال بموضوع دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام، نظراً لظهور المشاكل البيئية والمنافسة العالمية، والتي تشكل تحدياً علي بقاء المنظمة واستمراريتها، مما فرض علي المنظمات المعاصرة تعديل سلوكها المؤسسي من أجل تبني الممارسات الصديقة للبيئة وخلق ثقافة الإدارة الخضراء.

وقد توصلت العديد من الدراسات والتجارب العالمية إلي ان السبب الرئيس في المشكلات البيئية هو نتيجة سلوك الحكومات والمؤسسات يليها سلوك الأفراد والمجتمعات، وذلك اتجهت هذه المؤسسات إلي دمج الإدارة البيئية مع العديد من الإدارات، من أهمها إدارة الموارد البشرية، والتي تم تسميتها بإدارة الموارد البشرية الخضراء.

تُعرف إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها مبادرات إدارة الموارد البشرية الصديقة للبيئة التي تؤدي إلي زيادة الكفاءة، وخفض التكاليف والإحتفاظ بالعاملين.

الأهداف المهارية

- 1- يستخدم الممارسات الخضراء في آليات عمله بمؤسسات الأسرة والطفولة.
- 2- يُعطي نموذج علي كيفية تقييم الأداء الأخضر.

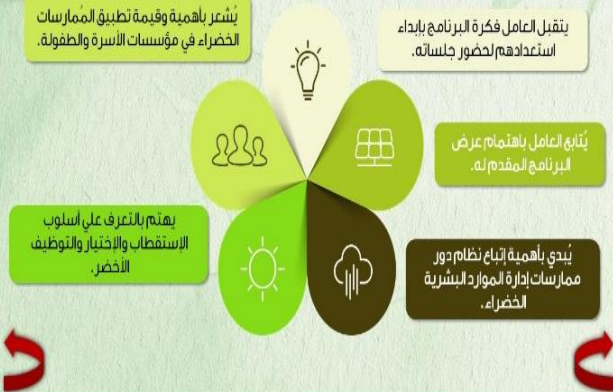
الأهداف المعرفية

- 1- تحدد كلاً من المفاهيم لأثرية (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء - الأداء المتوازن المستدام).
- 2- تحدد الأنواع والأهمية لكل من: (مخبر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأهميتها - لغة الأداء المتوازن المستدام).
- 3- تتناقش مخبر ممارسات إدارة الموارد البشرية للعاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة.
- 4- يُفسر أسباب ومبررات توجه مؤسسات الأسرة والطفولة نحو تطبيق الممارسات الإيجابية الخضراء.
- 5- يُبين الأثر الناجمة عن وعي العاملين بدور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وإنعكاسها علي تحسين الأداء المتوازن المستدام.
- 6- يُفرق بين اجراءات للتوظيف العادي والتوظيف الأخضر الذي يُوفر موارد كثيرة (معا) وقت وجهد.. الخ).
- 7- يفهم تفاعل الممارسات الخضراء في نظمة عمل المؤسسة في الاستقطاب والتوظيف والتدريب وتقييم أداءه والحوافز والتعويضات والمكافآت.

محتويات البرنامج



الأهداف الوجدانية



إدارة الموارد البشرية الخضراء

وتُعرف الباحثان إدارة الموارد البشرية الخضراء إجرائياً بأنها

تلك الإدارة التي تُمارس مجموعة من الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية الخضراء وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق أهداف المنظمة بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية.

وأنها مجموعة السياسات والممارسات والنظم التي تنتهجها المنظمة الخضراء لحث العاملين بها إلى العمل لصالح الفرد والمجتمع والمنظمة والبيئة الطبيعية، وتشمل ممارسات إدارة الموارد البشرية خضراء **خمس محاور** !



تعريف الممارسات الخضراء

تُعرف الممارسات الخضراء إجرائياً

بأنها ممارسات هادفة تنصّف بالخضراء ونتائجها عن دمج ممارسات الموارد البشرية مع الإدارة البيئية لتعزيز الاستخدام المستدام للموارد المتاحة من خلال زيادة وعي العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة بقضايا الاستدامة البيئية

بما يسهم في تنمية السلوك الأخضر لديهم بهدف تحسين الأداء البيئي المستدام من خلال إشراكهم وتشجيعهم على تبني واعتماد ممارسات إيجابية خضراء تُؤدي إلى تغيير ممارساتهم الحالية التقليدية إلى ممارسات جديدة

مثل الاستقطاب والتوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، وإدارة وتقييم الأداء الأخضر، والحوافز والمكافآت والتعويضات الخضراء، وبالتالي تحقق المؤسسات ميزة تنافسية مستدامة.

التدريب والتطوير الأخضر والتنمية الخضراء

يُعرف إجرائياً : بأنه تدريب العاملين وتطوير البرامج بمؤسسات الأسرة والطفولة والتي يجب أن تحتوي على قضايا اجتماعية وبيئية لزيادة وعي العاملين وتنمية وتطوير مهاراتهم ومعارفهم حول قيمة وأهمية التوجه نحو الأخضر للوصول إلى تطبيق أفضل الممارسات خضراء،

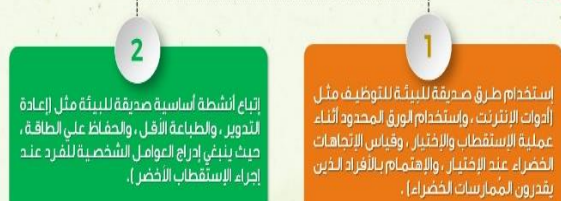
فهما يُتمثلان آلية عمل مناسبة تحقق للمؤسسات الاستدامة في العمل، وتلعب دوراً حاسماً في تقديم المعلومات الخضراء من خلال (ورش العمل، الندوات، البرامج، المؤتمرات عن بُعد... الخ) لدعم التغييرات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية؛

كما تم اقتراح بعض الممارسات الخضراء للتدريب والتطوير مثل (تدريب العاملين على إجراء التحليل الأخضر لمكان العمل، وتطبيق النماذج الوظيفي لتدريب المربين الخضراء للمستقبل، وتوفير التدريب عن جوانب الإدارة البيئية للسلامة، وكفاءة الطاقة، وإدارة النفايات، وإعادة التدوير، وتنمية المهارات الشخصية الخضراء، وإعادة تدريب العاملين الذين يفقدون وظائفهم في الصناعات الملوثة ذات الصلة

الإستقطاب والاختيار والتوظيف الأخضر

يُعرف إجرائياً بأنه

عملية اختيار واستقطاب وتوظيف العاملين الجُدد بمؤسسات الأسرة والطفولة ممن لديهم معارف وسلوكيات إيجابية وممارسات خضراء إنسانية الرُوي، وتتكون عملية الإستقطاب والاختيار والتوظيف الأخضر من جزئين:



أنظمة التعويض والتحفيز الأخضر: (الحوافز والتعويضات والمكافآت الخضراء)

1 نظام الأجر الأخضر / المكافأة الخضراء، والحوافز المصممة لمكافأة العاملين على اكتساب المهارات الخضراء.

2 وربط مخطط الإقتران مع نظام المكافآت، وربط المكافآت، والادعوى، والادعوى الخارجية، والبناء اليومي.

3 واستخدام المكافآت الإيجابية في الإدارة البيئية (ردود الفعل)، وخطة المكافأة الشخصية للجمع لكسب الأشراف الخضراء، والمواطنة.

4 واستخدام مكافآت الإدارة البيئية التقنية، واستخدام مكافآت الإدارة البيئية غير التقنية (الفرز، والادعوى، والهدايا).

5 ومشاركة في المبادرات الخضراء مع المكاسب، والترقية الوظيفية (ترقية المديرين من خلال دعم العاملين في الإدارة البيئية، واستخدام الاعتراف الخضراء البيئية الخضراء.

تعرف إجرائياً
بأنها إحدى الممارسات الخضراء التي يتم من خلالها تشجيع ومكافأة العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة على أدائهم وسلوكياتهم الإيجابية ومبادراتهم الخضراء من أجل المحافظة عليهم وعلى أداء استدامة المؤسسة والتي يمكن تنفيذها في شكل نقدي أو غير نقدي. **وقد اقترح الباحثان العديد من ممارسات إدارة المكافآت الخضراء مثل**

إدارة وتقييم الأداء الأخضر

تعتبر إدارة الأداء عملية مستمرة للإلتزام بين المشرفين والعاملين الذي يحدث على مدار السنة، دعماً للأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وتشتمل إدارة الأداء الأخضر المسائل المتصلة بسياسات المنظمة والمسؤوليات البيئية، ويؤدي لإنتاج الإدارة البيئية في إدارة الأداء التي تحسن نوعية وقيمة الأداء البيئي.

يتم قياس معايير الأداء البيئي عبر وحدات مختلفة في المنظمة لغرض إجراء المقارنة والحصول على بيانات مفيدة وتخطيط هذه المعايير. الاستخدام الأمثل للموارد:

- إدارة واحد من النفايات.
- والندفوق البيئي وتطوير نظم المعلومات الخضراء.

ينبغي تطوير نظم إدارة الأداء لتشمل الأهداف الخضراء في مجالات الأداء الرئيسية.

يمكن ترجمتها إلى معايير ومؤشرات السلوك الأخضر الذي ينبغي أن يكون بمثابة مقياس في تقييم أداء الموظفين على جميع المستويات، وينبغي تحديد الأهداف والقياسات وإخراج النتائج الخضراء في عمليات التقييم، وتؤدي هذه المساهمات لخلق الوعي والتشجيع بين المرؤوسين وتشجيعهم على الإلتزام في الأنشطة الخضراء وتسهيل إدارة التعليم البيئي.

أعرف إجرائياً بأنه العملية التي يتم من خلالها الإهتمام بإدارة الأداء الأخضر من خلال دمج مؤشرات ومعايير الأداء الأخضر في تقييم أداء العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة في كل من المستويات ووضع نقاط في نموذج التقييم تتعلق بتسجيل الممارسات الخضراء لهم وإخراج النتائج الخضراء في عمليات التقييم.

الإندماج الأخضر و حفظ الطاقة

تعرف إجرائياً بأنها إحدى الممارسات الخضراء التي يتم من خلالها تشجيع ومكافأة العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة على أن يكونوا أكثر صداقة وحفاظاً على البيئة وعلى أداء استدامة المؤسسة والتي يمكن تنفيذها من خلال تشجيعهم على القيام ببعض الأنشطة مثل القيام بتصوير الأوراق على الوجهين، والعمل على برمجة أجهزة الكمبيوتر للحلول بمرحلة الجمول بعد عدة دقائق من تركها واستخدام المصابيح الموفرة للطاقة، واستخدام المصابيح المكتبية، وخفض وتنزيل الستائر على نوافذ المكاتب في الصيف للحفاظ على الطاقة في المكاتب، فالحفاظ على الطاقة في المكاتب له تأثير إيجابي على البيئة، ففي محاولة لتوفير أكثر كفاءة وأفضل خدمات صديقة للبيئة.

1 يقصد بالإندماج بصفة عامة بأنه مشاركة العاملين في العملية التشغيلية والتزامهم بتحقيق النجاح للمنظمة، وكذلك المساهمة بقرائهم المختلفة في الوصول إلى التحسين التنظيمي، بينما يقصد به كإحدى التطبيقات البيئية وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء؛ توفير الفرص للعاملين للإلتزام بالإدارة البيئية والتي تشمل عدة أنواع منها المشاركة، وثقافة الدعم، والمعرفة الضمنية، والتي تستهدف تحفيز العاملين على الإلتزام بالإدارة البيئية للمنظمة.

2 ويمثل حفظ الطاقة سلوك يقضي إلى حفظ الكمية المستهلكة من الطاقة بأبوعا، بهدف الحفاظ على البيئة والتوفير في مصاريف استهلاك الوقود، ورفع مسؤوليات الأفراد والمؤسسات تجاه البيئة، الاستخدام الفعال للطاقة حيث توظف التقنية في تحقيق نفس خدمة الطاقة باستهلاك طاقة أقل، وإن الحفاظ على الطاقة لها إمكانيات كبيرة نحو البيئة، وهذا الكثير من المطالب حول أنحاء العالم، تؤكد إيقاف أجهزة التكييف والمصابيح قبل مغادرة مكان العمل، كما إن هناك بعض المكاتب أدخلت فكرة تقمذ انبعاثات الكربون من سيارات النقل المشتركة.

الأهداف الوجدانية

الأهداف الوجدانية
1. يشعر بقيمة تطبيق نظام الحوافز والمكافآت على تشجيع أصحاب المبادرات والأفعال الخضراء.
2. تقدر أهمية إعطاء الأولوية لتوظيف العمالة التي لديها قدرة على إتقان المهارات التكنولوجية الخضراء.

الأهداف المهارية
1. تطبق نماذج متعددة لربط الأداء بالقدرة على تطبيق المعارف الخضراء.
2. يستخدم القبولين والتشريعات اللازمة لتنفيذ المواصفات الدولية والحصول على شهادات البيئة ذات الصلة ب ISO 14001.

الأهداف المعرفية
1. تصميم خطط الإقتران والوظيف وفق مدخل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمعارف والقدرة الخضراء.
2. دعم دور الزملاء التدريبية التي تدعم الخبرات لتعزيز الجهود المعرفية الخضراء لمعالجة المشاكل البيئية.

الجلسة الثانية

العلاقة بين الممارسات الخضراء كمدخل متكامل لتحقيق الإستدامة والميزة التنافسية وتحسين الأداء المتوازن المستدام

ونرى الباحثان: ان العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة يمكنهما توظيف مواردهم وتوجيه ممارساتها الإيجابية لتحقيق ذلك الإتران من خلال أحداث تكامل بين ثلاثة أبعاد:

البعد الأول

الأداء البيئي المُستدام

وتُعرفها الباحثان إجرائياً بأنها :

"الأنشطة والممارسات صديقة البيئة التي يقوم بها العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة داخل المؤسسات، وتُعكس توجهها الاستهلاكي الأخضر والاتجاه للموارد المتجددة، واستخدام مواد صديقة للبيئة قابلة لإعادة التدوير وتكنولوجيا نظيفة، من أجل تقليل المخاطر على الأسرة والبيئة وخلق نوع من العلاقات المتوازنة التي تحقق الأمان والتوازن البيئي من أجل حياة صحية للأفراد الأسرة وترك بصمة خضراء من أجل الأجيال القادمة".



الأداء المتوازن المُستدام

مفهوم الأداء

الأداء المتوازن

يُعرف بأنه

"تقدم مُنظم ومنسق لا يتحقق إلا عن طريق دمج أبعاد الاستدامة (الاقتصادي والاجتماعي والبيئي) فهو هدف مُتعدد الأبعاد يجسد إستراتيجية المؤسسة علي أرض الواقع".

وتُعرف الباحثان إجرائياً

الأداء المتوازن المستدام بأنه نظام إداري متكامل ومحصلة إنجاز مُنظم ناتج عن سلوك مسئول تستند فيه العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة علي مجموعة من القرارات والقواعد والمعايير المناسبة والمترابطة والتي تظهر في ممارساتها وإدخال الأنشطة داخل المؤسسة، يتكون من خلالها علاقة تبادلية متوازنة بين أبعاد الاستدامة "البعد البيئي والاجتماعي والاقتصادي" بحيث يدعم بعضها البعض ولا يطغى جانب علي الآخر عند تحقيق الأهداف".

يُعرف الأداء بأنه

"مجموعة السلوكيات المتكونة من أفعال وسهامات الأفراد، والتي تُؤثر علي نوعية المُخرجات النهائية، مثلًا ذلك بكفاءة من الكفاءة، والمالية الجيدة، الإنتاجية، الإبتكار والتي يُعكس من خلالها حجم وجودة الأداء النهائي".

وتُعرفه الباحثان إجرائياً بأنه "محصلة القدرة علي استغلال الموارد وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة".

ونرى الباحثان: ان العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة يمكنهما توظيف مواردهم وتوجيه ممارساتها الإيجابية لتحقيق ذلك الإتران من خلال أحداث تكامل بين ثلاثة أبعاد:

البعد الثالث

الأداء الإقتصادي المُستدام

تُعرفها الباحثان إجرائياً بأنها

"الممارسات الهادفة التي تُعكس قدرة العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة علي توظيف مواردهم المادية، مع القدرة علي اجراء الاحلال والتحديد والصيانة للموارد لإشباع الإحتياجات المتغيرة بما يتناسب مع إمكانيات الأسرة المادية لتجنب أي ضغوط مالية، ومراعاة التوسط والاعتدال في الإنفاق، والتخفيف نحو الادخار والاستثمار في مجالات حديثة لتوليد دخل جديد يمكنها من الصمود والنبات امام المُشكلات والصعوبات الإقتصادية، ويرتقي بمستوي المؤسسة الإقتصادي، ويتحقق التنمية الإقتصادية لخدمة الأجيال القادمة".



ونرى الباحثان: ان العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة يمكنهما توظيف مواردهم وتوجيه ممارساتها الإيجابية لتحقيق ذلك الإتران من خلال أحداث تكامل بين ثلاثة أبعاد:

البعد الثاني

الأداء الإجتماعي المُستدام

تُعرفها الباحثان إجرائياً بأنها

"سلوكيات فورية ومسئولة من خلالها تسعى العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة لجودة حياتهم العملية، وتوظيف خبراتهم في التعامل الإيجابي والفعال في توازن علاقاتهم الإجتماعية داخل وخارج المؤسسة، مع استثمار طاقات أفراد المؤسسة من أجل تحقيق توازن نفسي افعالي اسري، للحفاظ علي الكيان المؤسسي، ومن ثم اكسابه للموظفين عن طريق الاثواء وإدارة الحوار، وقدرتها علي إدارة التنوع في الفروق الفردية بين خصائص واحتياجات أفراد المؤسسة، ومن ثم توظيف تلك الخبرات المؤسسية علي المحي القريب والبعيد للحفاظ علي كينونة المجتمع ووحدة الإجتماعية".



العلاقة بين تطبيق عمليات الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية بمؤسسات الأسرة والطفولة،



- حسن الملائمة بين عمليات الإدارة البيئية للوصول لأفضل الممارسات الإيجابية الخضراء،
- السعي الدائم لتوفير المتطلبات اللازمة لتطبيق كلاً من الممارسات الخضراء مثل (توفير مناخ نظيف، متطلبات تكنولوجية، بنية تحتية مناسبة، كوادر معرفية خضراء... الخ)،
- اكساب مؤسسات الأسرة والطفولة السمعة الخضراء وتحقيق الاستدامة والميزة التنافسية، مناقشة العاملين حول أهمية تبني وتطبيق مداخل إدارية حديثة مثل الممارسات الخضراء والسعي كخطوة استباقية نحو إدراجهم عند وضع خطط وأهداف المؤسسة
- تكريس الجهود للتعلم علي كافة الصعوبات التي تعوق تطبيق الممارسات الخضراء والأداء المتوازن المستدام.

الجلسة الثالثة

العلاقة بين الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية الخضراء وتحسين الأداء المتوازن المستدام، إكساب المؤسسات السمعة الخضراء



العلاقة بين تطبيق عمليات الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية بمؤسسات الأسرة والطفولة،

ومن خلال هذا التناول الأكاديمي وانطلاقاً من مواكبة التطور التقني والتوجه العالمي نحو توظيف ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والذي يعتبره الركيزة الأولى في تحقيق الاستدامة والتحول نحو الاقتصاد الأخضر وإحدى آليات تحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠، والتي يسعى قسم إدارة مؤسسات الأسرة والطفولة إلى اتخاذ خطوات إيجابية نحو تحقيقها من خلال الإلمام بالمراحل والأساليب الحديثة، ومن منطلق دور العاملين وما تمثله قدراتها في تحقيق هذا التوجه لمواكبة التغيير نبعت فكرة البحث الحالي عن دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وانعكاسها على الأداء البيئي للمؤسسات في إطار يمكن العاملين من أداء مهامهم المتنوعة على نحو متوازن وبما يحقق الاستفادة للأجيال القادمة على المدى القريب والبعيد.

فيديو توضيحي




فيديو توضيحي



التغير المناخي يحصل دلوفاً ...
ودلوفاً لازم نتحرك

فيديو توضيحي



مدرسة

خامساً: المعالجات الإحصائية:

بعد جمع البيانات وتفريغها تمت إجراء المعالجات الإحصائية باستخدام برنامج Spss.X لتحديد المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، والتكرارات، والنسب المئوية، ومعامل ارتباط بيرسون، الفروق بين المتوسطات باستخدام اختبار T.Test، وتحليل التباين في اتجاه واحد باستخدام اختبار F.Test، واختبار أقل فروق معنوي L.S.D، وحساب الوزن النسبي ومعامل الانحدار وحساب معامل إيتا وذلك من أجل استخراج النتائج ومناقشتها وتفسيرها.

النتائج تحليلها وتفسيرها:

أولاً: النتائج الوصفية:

1- وصف عينة الدراسة الأساسية: فيما يلي وصف شامل لعينة الدراسة الأساسية موضحة في جدول: جدول (7) توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية وفقاً للخصائص الاجتماعية والاقتصادية (ن=480).

البيان	الفئة	العدد	%
الجنس	ذكور	213	44.4
	إناث	267	55.6
	المجموع	480	100
مكان السكن	ريف	191	39.8
	حضر	289	60.2
	المجموع	480	100
المستوي التعليمي	منخفض	81	16.9
	متوسط	171	35.6
	مرتفع	228	47.5
	المجموع	480	100
السن	أقل من 35 سنة	179	37.3
	من 35 سنة لأقل من 45 سنة	198	41.3
	من 45 سنة فأكثر	103	21.4
	المجموع	480	100
عدد سنوات الخبرة " مدة الخدمة بالمؤسسة "	أقل من 5 سنوات	163	33.9
	من 5 سنوات لأقل من 10 سنوات	201	41.9
	من 10 سنوات فأكثر	116	24.2
	المجموع	480	100
المركز الوظيفي بالمؤسسة	مديرين	156	32.5
	موظفين	219	45.6
	عاملين بأعمال خدمية	105	21.9
	المجموع	480	100
نوع المؤسسة	المجلس القومي للمرأة	67	13.9
	مراكز تنظيم الأسرة	98	20.4
	دور الحضانه	59	12.3
	دور الأيتام	107	22.3
	ذوي القدرات الخاصة	66	13.8
	دور المسنين	83	17.3
	المجموع	480	100
مستوى الدخل الشهري	أقل من 4000 جنيه "منخفض"	94	19.6
	من 4000 جنيه لأقل من 8000 جنيه "متوسط"	165	34.4
	من 8000 جنيه فأكثر "مرتفع"	221	46
	المجموع	480	100

يتضح من جدول (7) ما يلي:

- **متغير الجنس:** يتضح أن النسبة الأكبر من أفراد العينة الأساسية من الإناث بنسبة (55.6%)، بينما النسبة الأقل للذكور بنسبة (44.4%).
- **متغير مكان السكن:** يتضح أن النسبة الأكبر من أفراد العينة الأساسية يقطنون في الحضر بنسبة (60.2%) بينما النسبة الأقل يقطنون في الريف بنسبة (39.8%).
- **متغير المستوى التعليمي:** تبين من نتائج الجدول أيضاً أن نسبة الأكبر من العاملين مستوى تعليمهم مرتفع بنسبة (47.5%)، يليهم مستوى التعليم المتوسط بنسبة (35.6%)، وأخير مستوى التعليم المنخفض بنسبة (16.9%).
- **متغير السن:** يتضح أن النسبة الأكبر من أفراد العينة الأساسية (41.3%) تتراوح أعمارهم من (35 إلى أقل من 45 عام)، في حين بلغت نسبة أفراد العينة الذين أعمارهم أقل من (35 عام) (37.3%)، يليهم أفراد العينة الذين أعمارهم من (45 عام فأكثر) بنسبة (21.4%).
- **متغير عدد سنوات الخبرة:** يتضح أن النسبة الأكبر من أفراد العينة الأساسية عدد سنوات خبراتهم يتراوح ما بين (5- 10 سنوات) بنسبة (41.9%)، يليها (33.9%) مستوى خبراتهم (أقل من 5 سنوات)، وأخيراً نسبة (24.4%) مستوى خبرتهم (أكثر من 10 سنوات).
- **متغير المركز الوظيفي بالمؤسسة:** تُشير نتائج الجدول إلى أن النسبة الأكبر من أفراد العينة الأساسية يعملون موظفين بنسبة (45.6%) يليهم الأفراد العاملين كمديرين حيث بلغت نسبتهم (32.5%)، بينما الأفراد العاملين بأعمال خدمية كانت نسبتهم (21.9%).
- **متغير نوع المؤسسة:** يتضح من الجدول أن أفراد العينة العاملين بمؤسسات دور الأيتام كانت نسبتهم (22.3%)، يليها (20.4%) من أفراد العينة يعملون بمراكز تنظيم الأسرة، يليهم (17.3%) يعملون بدور المُسنين، يليهم (13.9%) يعملون بالمجلس القومي للمرأة، يليهم (13.8%) يعملون بمؤسسات ذوي القدرات الخاصة، ثم جاء في الترتيب الأخير بنسبة (12.3%) من أفراد العينة الأساسية يعملون بدور الحضّانة.
- **متغير مستوى الدخل الشهري:** يتضح من الجدول أن (46%) من العاملين أفراد العينة الأساسية كانوا من أصحاب الدخل المرتفعة، يليها في الترتيب الثاني أصحاب الدخل المتوسطة بنسبة (34.4%)، يليهم في الترتيب الثالث (19.6%) دخلهم منخفض.

2- وصف عينة الدراسة التجريبية: فيما يلي وصف شامل لعينة الدراسة التجريبية موضحة في جدول:
جدول (8) توزيع أفراد عينة الدراسة التجريبية وفقاً للخصائص الاجتماعية والاقتصادية (ن = 120)

النسبة المئوية	العدد	الفئة	البيان
40	48	ذكور	الجنس
60	72	إناث	
100	120	المجموع	
55	66	ريف	محل الإقامة
45	54	حضر	
100	120	المجموع	
49.2	59	منخفض	المستوي التعليمي
30	36	متوسط	
20.8	25	مرتفع	
100	120	المجموع	
47.5	57	أقل من 35 سنة	السن
34.2	41	من 35 سنة لأقل من 45 سنة	
18.3	22	من 45 سنة فأكثر	
100	120	المجموع	
50.8	61	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة " مدة الخدمة بالمؤسسة "
32.5	39	من 5 سنوات لأقل من 10 سنوات	
16.7	20	من 10 سنوات فأكثر	
100	120	المجموع	
10	12	مديرين	المركز الوظيفي بالمؤسسة
37.5	45	موظفين	
52.5	63	عاملين بأعمال خدمية	
100	120	المجموع	
9.2%	11	المجلس القومي للمرأة	نوع المؤسسة
14.2%	17	مراكز تنظيم الأسرة	
16.7%	20	دور الحضانة	
26.7%	32	دور الأيتام	
17.5%	21	دور ذوي القدرات الخاصة	
15.8%	19	دور المسنين	
100%	120	المجموع	
44.2%	53	أقل من 4000 جنيه "منخفض"	متوسط الدخل الشهري للأسرة
34.2%	41	من 4000 جنيه لأقل من 8000 جنيه "متوسط"	
21.6%	26	من 8000 جنيه فأكثر "مرتفع"	
100%	120	المجموع	

يتضح من جدول (8) ما يلي:

- متغير الجنس: يتضح من الجدول أن النسبة الأكبر من أفراد العينة التجريبية كانوا من الإناث بنسبة (60%)، بينما النسبة الأقل من ذكور بنسبة (40%).
- متغير مكان السكن: يتضح من الجدول أن النسبة الأكبر من أفراد العينة التجريبية يقطنون في الريف بنسبة (55%) بينما النسبة الأقل يقطنون في الحضر بنسبة (45%).
- متغير المستوى التعليمي: يتضح من الجدول أن النسبة الأكبر من أفراد العينة التجريبية (49.2) مستواهم التعليمي منخفض، يليهم (30%) مستواهم التعليمي متوسط، بينما (20.8%) منهم مستواهم التعليمي مرتفع.

- **متغير السن:** يتضح من الجدول أن النسبة الأكبر من العاملين عينة الدراسة التجريبية (47.5%) تبلغ أعمارهم (أقل من 35 سنة)، في حين بلغت نسبة أفراد العينة الذين أعمارهم أقل من (35 سنة لأقل من 45 سنة) (34.2%)، تليهم نسبة أفراد العينة الذين كانت أعمارهم من (45 عام فأكثر) بنسبة (18.3%).
 - **متغير عدد سنوات الخبرة:** تُشير النتائج أن (50.8%) من أفراد العينة التجريبية كانت عدد سنوات خبراتهم (أقل من 5 سنوات)، يليهم (32.5%) للأفراد ذوي الخبرة لمدة (من 5 سنوات لأقل من 10 سنوات)، تليها نسبة (16.7%) كانت للعاملين الذين عدد سنوات خبراتهم تتراوح (من 10 سنوات فأكثر).
 - **متغير المركز الوظيفي بالمؤسسة:** تُشير نتائج الجدول إلي أن نسبة الأفراد العاملين كمديرين من العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة التجريبية بلغت (10%)، بينما الأفراد العاملين كموظفين كانت نسبتهم (37.5%)، ثم الأفراد العاملين بأعمال خدمية كانت نسبتهم (52.5%).
 - **متغير نوع المؤسسة:** وُجد من الجدول أن أفراد عينة الدراسة التجريبية العاملين بمؤسسات دور الأيتام بلغت نسبتهم (26.7%)، يليها (17.5%) من أفراد العينة عاملين بمؤسسات ذوي القدرات الخاصة، يليهم (16.7%) عاملين بدور الحضانه، يليهم (15.8%) منهم عاملين بدور المسنين، يليهم (14.2%) منهم عاملين بمراكز تنظيم الأسرة، ثم جاء في الترتيب الأخير بنسبة (9.2%) من أفراد العينة عاملين بالمجلس القومي للمرأة.
 - **متغير مستوى الدخل الشهري:** تبين أن (44.2%) من العاملين أفراد العينة الأساسية كانوا من أصحاب الدخل المنخفضة، يليها في الترتيب أصحاب الدخل المتوسطة بنسبة (34.2%)، يليهم (21.6%) من ذوي الدخل المرتفع.
- 3- الأهمية النسبية لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لدى العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة الأساسية:**

- **جدول (9) الوزن النسبي لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (ن=480)**

الترتيب	النسبة المئوية %	الوزن النسبي	الوعي بدور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء
الثاني	20.5%	531	الاستقطاب والاختيار والتوظيف الأخضر
الأول	20.9%	542	التدريب والتنمية الخضراء
الخامس	18.9%	491	إدارة وتقييم الأداء الأخضر
الثالث	20%	518	الحوافز والتعويضات والمكافآت الخضراء
الرابع	19.6%	506	الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة
	100%	2588	المجموع

- يتضح من جدول (9) أن بُعد التدريب والتنمية الخضراء جاء في المرتبة الأولى حيث بلغت النسبة (20.9%)، يليه بُعد الاستقطاب والاختيار والتوظيف الأخضر بنسبة (20.5%)، يليه الحوافز والتعويضات والمكافآت الخضراء بنسبة (20%)، يليه بُعد الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة بنسبة (19.6%)، ثم جاء في الترتيب الخامس والأخير بُعد إدارة وتقييم الأداء الأخضر بنسبة (18.9%) وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة محمد السكارنة (2017) حيث أظهرت أن بُعد التدريب والتطوير الأخضر كان البعد الأكثر أهمية بالنسبة للعاملين عينة الدراسة حيث جاء في الترتيب الأول. وتفسر الباحثان ذلك بأنه نتيجة لانخفاض مستوى وعي العاملين بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والذي يتضح من جدول (11) فإنهم في حاجة ماسة للتدريب وتطوير أدائهم الأخضر حتى يستطيعوا فهم واستيعاب وتطبيق باقي الأبعاد والشعور بأهميتها فالتدريب الأخضر يخلق الوعي بباقي ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ولذلك جاء هذا البعد في الترتيب الأول في تفضيلات العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة الأساسية وهذا يؤكد على أهمية البرنامج الإرشادي الإلكتروني المعد في هذه الدراسة لتعزيز وعي العاملين بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كإحدى طرق التدريب والتطوير الأخضر والتنمية الخضراء.

كما تختلف نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة يوستينا وآخرون (2022) والتي أظهرت نتائجها أن بعد الاختيار والاستقطاب والتوظيف الأخضر كان الأكثر أهمية بالنسبة للعاملين في المؤسسة عينة الدراسة حيث جاء في الترتيب الأول.

4- الأهمية النسبية لأبعاد الأداء المتوازن المُستدام لدى العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة الأساسية:

• جدول (10) الوزن النسبي لأبعاد الأداء المتوازن المُستدام (ن=480)

الترتيب	النسبة المئوية%	الوزن النسبي	الوعي بأبعاد الأداء المتوازن المُستدام
الثاني	33.4%	539	الأداء البيئي المُستدام
الثالث	31.7%	511	الأداء الاجتماعي المُستدام
الأول	34.9%	562	الأداء الاقتصادي المُستدام
	100%	1612	المجموع

يتضح من جدول (10) أن الأداء الاقتصادي المُستدام كان البعد الأكثر أهمية بالنسبة للعاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة الأساسية حيث جاء في المركز الأول بنسبة (34.9%)، يليه الأداء البيئي المُستدام في الترتيب الثاني بنسبة (33.4%)، وأخيراً الأداء الاجتماعي المُستدام في الترتيب الثالث بنسبة (31.7%)، ويتضح من الجدول تقارب النسب بين الثلاث أبعاد مما يُشير إلي وجود نوع من التوازن في الأداء المُستدام بأبعاده الثلاثة لدي عينة الدراسة، مما يؤكد التوجه الحديث وتؤكد نتيجة دراسة أحلام قراوي (2020) علي ذلك حيث أن الأداء لم يُعد مقتصرًا علي الجانب الاقتصادي بل أنه في ظل التوجه نحو الاستدامة يشمل الجانب الاجتماعي والبيئي أيضاً. وتختلف تلك النتيجة مع نتائج دراستنا فاطمة أبو الفتوح (2022)، يوستينا وآخرون (2022) حيث أظهرتا أن الأداء البيئي المُستدام كان البعد الأكثر أهمية لأفراد عينة الدراسة حيث جاء في الترتيب الأول.

5- مستوى الوعي بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء للعاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة الأساسية:

جدول (11) يوضح مستوى وعي العاملين بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (ن=480)

المجموع	منخفض اقل من 50%		متوسط أكثر من 50% إلى 70%		مرتفع أكثر من 70%		
	العدد	النسبة%	العدد	النسبة%	العدد	النسبة%	
480	256	53.3%	133	27.7%	91	18.9%	الاستقطاب والاختيار والتوظيف الأخضر
480	244	50.8%	156	32.5%	80	16.7%	التدريب والتنمية الخضراء
480	231	48.1%	147	30.6%	102	21.3%	إدارة وتقييم الأداء الأخضر
480	267	55.6%	118	24.6%	95	19.8%	الحوافز والتعويضات والمكافآت الخضراء
480	247	51.5%	151	31.5%	82	17.1%	الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة
480	249	51.9%	141	29.3%	90	18.8%	الوعي بدور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ككل

يتضح من الجدول (11) أن نسب المستوى المنخفض للوعي بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعاده الخمسة (الاستقطاب والاختيار والتوظيف الأخضر، التدريب والتنمية الخضراء، إدارة وتقييم الأداء الأخضر، الحوافز والتعويضات والمكافآت الخضراء، الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة) والمجموع للعاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة الأساسية كانت على التوالي (53.3%)، (50.8%)، (48.1%)، (55.6%)، (51.5%)، (51.9%)، مقابل (27.7%)، (32.5%)، (30.6%)، (24.6%)، (31.5%)، (29.3%) للمستوى المتوسط، مقابل (18.9%)، (16.7%)، (21.3%)، (19.8%)، (17.1%)، (18.8%) للمستوى المرتفع. مما يدل على

انخفاض مستوى الوعي بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بمحاورها و ككل لمعظم العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة الأساسية.

حيث يتضح من الجدول أن الغالبية العظمى من العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة الأساسية ينحصر مستواهم بين المنخفض والمتوسط في مستوى الوعي بممارسات الاستقطاب والاختيار والتوظيف الأخضر حيث بلغت نسبتهم 53.3% ، 27.7% على التوالي، ولذلك أكدت دراسات كل من (Renwicka, et al., (2015) ، (Arulrajah, et al., (2015) ، عمار إسماعيل ومحمد البردان (2017) بأن عملية اختيار وتعيين الموظفين الجدد يجب أن تقوم علي قواعد ومعايير بيئية وأكدت على أهمية إدراج البعد البيئي كعنصر جوهري في التوصيف الوظيفي وكمكون أساسي في مواصفات الوظائف الخضراء، وأن تحرص المؤسسة على استقطاب موظفين يحملون قيم وثقافة خضراء صديقة للبيئة تتناسب مع برامج الإدارة البيئية ISO 14001 والمسئولية الاجتماعية، وقد أضاف هشام البحيري (2018) أنه من أجل جذب جيل شباب واعي بيئياً وباحث عن العمل في المؤسسات التي تتناسب مع قيمة البيئة ورغباته في تحقيق الاستدامة، يجب أن تحرص المؤسسات على تعزيز صورتها البيئية وكسب سمعة طيبة عن طريق إعلانها المستمر عن اهتمامها بالبيئة ومفهوم الاستدامة، والقيام بمسئوليتها الاجتماعية نحو البيئة والمجتمع فالمتقدمين للوظائف الشاغرة يجذبهم الأداء الإنساني المتحضر للمؤسسة، وقد أوضحت دراسة (Das, & Singh , (2016) ضرورة أن تتم عملية التوظيف بالطريقة الرقمية عن طريق الإنترنت والمقابلات الافتراضية والهاتفية للحد من هدر الورق واستهلاك الوقود في التنقل لإجراء المقابلات، وهذه الممارسات تُساعد علي تحسين الاستدامة البيئية.

ويتضح من الجدول أن الغالبية العظمى من العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة الأساسية ينحصر مستواهم بين المنخفض والمتوسط في مستوى الوعي بممارسات التدريب والتنمية الخضراء حيث بلغت النسب 50.8%، 32.5% على التوالي، ولقد أكدت دراسات كل من (Jain, , Renwicka, et al., (2015) ، (2016) علي أنه يجب أن تنطوي برامج تدريب وتطوير العاملين على قضايا وقيم اجتماعية وبيئية مثل التدريبات المتعلقة بالصحة والسلامة وقضايا الاستدامة، حيث أن التدريب علي الممارسات الخضراء بُعد استثماري مُهم وضرورة مُلحة في العمل"، كما أكد (Jabbar, & Abid, , (2015) علي أن مثل هذه التدريبات يكون من نتائجها اكتساب الخبرات التي تُحفز الموظفين علي أداء أفضل لمواجهة التحديات في مكان العمل، وقد أضاف (Milliman, (2013) أنه لضمان فاعلية التدريب الأخضر يجب أن يكون مخطط له بما يتناسب مع طبيعة الوظائف، ويرى محمد السكارنة (2017) بأن مثل هذه الممارسات تنحصر أهميتها في الحفاظ علي بيئة العمل وخفض التكاليف وزيادة الإنتاج لدي المؤسسات، وقد ذكرت دراسة فضيلة داود و أسرار علي (2017) أن تقديم التدريبات الخضراء للموظفين ينتج عنها سلوك أخضر، ويجب أن تتاح المواد التدريبية علي الإنترنت عن بعد باستخدام وسائل التواصل لتقليل إهدار الموارد وأن لا يكون التدريب في مجال التخصص فقط، ولكن في مجالات وثيقة الصلة بالبيئة مثل السلامة والصحة المهنية، وكفاءة الطاقة، وإدارة النفايات، وإعادة التدوير كموضوعات جوهريّة في التدريب الأخضر.

ويتضح من الجدول السابق أن الغالبية العظمى من العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة الأساسية ينحصر مستواهم بين المنخفض والمتوسط في مستوى الوعي بممارسات إدارة وتقييم الأداء الأخضر، حيث بلغت النسب 55.6%، 30.6% حيث أكدت دراسة (Yuslizamohd, et al (2015) إلى ضرورة الاهتمام بالإدارة الخضراء ومفاهيمها التي لا تزال تعتبر غير واضحة حتى الآن. وقد أشار (Opatha, & Arulrajah, (2014) إلي أهمية وضع قيم للمؤسسة الخضراء مقسمة إلي قيم ذات طابع شخصي، وقيم ذات طابع مؤسسي، وتري دراسة فضيلة داود و أسرار علي (2017) أن هذه المعايير لتقييم الأداء هي معايير نتائج الأداء وتتضمن كمية الأداء وجودة الأداء، ومعايير الصفات الشخصية وتشمل (المبادأة والإيجابية، دافعية إنجاز العمل ، القدرة علي الابتكار والإبداع)، ومعايير سلوكية وتشمل (الالتزام والمواظبة في العمل، التعاون مع

الزملاء والمرووسين، وترشيد استهلاك الموارد)، ونجد أن لتطبيق الممارسات المؤيدة للبيئة ووضع معايير لتقييم الأداء البيئي للعاملين فوائد عديدة للمؤسسة منها (ميزة تنافسية، أداء متميز، إلخ). يتضح من الجدول أن الغالبية العظمى من العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة الأساسية ينحصر مستواهم بين المنخفض والمتوسط في مستوى الوعي بممارسات الحوافز والتعويضات والمكافآت الخضراء حيث بلغت نسبتهم 53.3%، 24.6% حيث نصحت دراسة محمد السكارنة (2017) عمار إسماعيل (2019) بأنه يجب على المؤسسة أن تحفز العاملين وتُعزز لديهم القيم والممارسات الخضراء عن طريق تبني المبادرات الخضراء وتنظيم المسابقات بين الأقسام والوحدات المتعددة، كمسابقة (أفضل عامل، أفضل مدير، أفضل موظف) التزم بالسلوكيات الإنسانية والأنشطة الخضراء، وكذلك ضرورة الاهتمام بمنح العاملين أجور ومكافآت خضراء في صورة جوائز وشهادات تقدير وهدايا، كما أضافت دراسة Jabbour, & Jabbour, (2015) بأن المكافآت والتعويضات هي الطريقة الأقوى التي تربط بين مصالح العاملين ومصالح المؤسسة، وهذا ما أكدته أسرار علي (2017)، ليلي غضبان (2018) بأن الحوافز والمكافآت والترقيات تزيد من اهتمام الموظف بالعمل لأقصى درجة وتشجعه لبذل أقصى الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة، فقد أكدت دراسة Dutta, (2012) أنه يجب إعطاء الموظفين الفرصة لتقديم حلول واقتراحات في مجال حماية البيئة لتشجيعهم علي ممارستها بالشكل الصحيح ويجب علي المؤسسة تقديم تدريب عليها، كما أن المدراء يمكنهم تعزيز السلوكيات الخضراء بين الموظفين بأن يطلبوا من موظفيهم تقديم أفكاراً خضراء. كما أكد Pillai, & Sivathanu, (2014)، Dutta, (2012) على ضرورة أن تقوم المؤسسة بوضع نظام تأديبي متدرج للمنتهكين لسلوكيات سيئة وضارة بالبيئة من العاملين.

يتضح من الجدول أن الغالبية العظمى من العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة الأساسية ينحصر مستواهم بين المنخفض والمتوسط في مستوى الوعي بممارسات الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة حيث بلغت نسبتهم 51.5%، 31.5% على التوالي، حيث أكد Jain, (2016) أن المختصين بالموارد البشرية الخضراء أكدوا أن أفضل الممارسات البيئية لدي المؤسسات هو تحفيز العاملين في مكان العمل أن يكونوا أكثر صداقة مع البيئة عن طريق تشجيعهم علي القيام ببعض الممارسات الإيجابية كتصوير الأوراق علي الوجهين، واستخدام المصابيح الموفرة للطاقة وخفض وتنزيل الستائر علي نوافذ المكاتب في الصيف للحفاظ علي الطاقة .. إلخ)، مما يترتب عليه حرص العاملين علي التفكير جيداً فيما يقوموا به من أنشطة أثناء العمل قبل القيام بأي نشاط يضر البيئة، والتزامهم بأسس العمل ومعايير الأداء الأخضر ومنها (السرية التامة والكتمان، التعامل بصدق، الأمانة، ترشيد استهلاك الموارد، إلخ). كما أشار Nijhawan, (2014) إلى أن التزام المؤسسة بإدارة الموارد البشرية الخضراء يؤدي إلي زيادة اندماج العاملين ضمن البرامج الخضراء التي تهدف إلي تحقيق التوازن بين العمل والحياة، كما إنها لا تقتصر علي خلق الوعي البيئي الأخضر للعاملين فقط ولكن تُشجع العملاء أو الفئات المستهدفة علي استخدام الممارسات الخضراء صديقة البيئة مثل (ترشيد استهلاك المياه والكهرباء، الورق، وإدارة المخلفات وتدويرها، الشراء الأخضر، إلخ) لترشيد الطاقة" وبالتالي تساهم المؤسسات في زرع بذور الممارسات الخضراء لدي المواطنين وهذا هو دور مؤسسات الأسرة والطفولة من خلال خدماتها التي تُشجع وتشرك السكان طوعاً لا إكراهاً وبطريقة مسئولة وفعالة في إتباع الممارسات الخضراء، وبالتالي تتحسن نوعية البيئة بجميع مكوناتها.

يتضح من الجدول أن الغالبية العظمى من العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة الأساسية ينحصر مستواهم بين المنخفض والمتوسط في مستوى الوعي بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ككل حيث بلغت نسبتهم 51.9%، 29.3% على التوالي.

مما سبق يتضح انخفاض مستوى الوعي بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بمحاورها وككل للعاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة الأساسية وهذا يؤكد على أهمية البرنامج الإرشادي الإلكتروني المعد لتعزيز وعي العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

6- مستوى وعي العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة الأساسية بالأداء المتوازن المُستدام:

جدول (12) يوضح مستوى وعي العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة بالأداء المتوازن المُستدام (ن=480)

المجموع	منخفض أقل من 50%		متوسط أكثر من 50% إلى 70%		مرتفع أكثر من 70%		الأبعاد
	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	
480	243	50.6%	161	33.5%	76	15.8%	الأداء البيئي المُستدام
480	261	54.5%	132	27.5%	87	18.1%	الأداء الاجتماعي المُستدام
480	255	53.1%	145	30.2%	80	16.7%	الأداء الاقتصادي المُستدام
480	253	52.7%	146	30.4%	81	16.9%	الوعي بأبعاد الأداء المتوازن المُستدام ككل

يتضح من الجدول (12) أن نسب المستوى المنخفض للوعي بالأداء المتوازن المُستدام بأبعاده الثلاثة (الأداء البيئي المُستدام، الأداء الاجتماعي المُستدام، الأداء الاقتصادي المُستدام) والمجموع للعاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة الأساسية كانت على التوالي (50.6%، 54.5%، 52.7%)، مقابل (33.5%، 27.5%، 30.2%) للمستوى المتوسط، مقابل (15.8%، 18.1%، 16.7%) للمستوى المرتفع. مما يدل على انخفاض مستوى الوعي بالأداء المتوازن المُستدام بأبعاده وككل لمعظم العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة الأساسية.

حيث يتضح من الجدول أن الغالبية العظمى من العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة الأساسية ينحصر مستواهم بين المنخفض والمتوسط في مستوى الوعي بالأداء البيئي المُستدام حيث بلغت نسبتهم 50.6%، 33.5% على التوالي.

كما يتضح من الجدول أن الغالبية العظمى من العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة الأساسية ينحصر مستواهم بين المنخفض والمتوسط في مستوى الوعي بالأداء الاجتماعي المُستدام حيث بلغت نسبتهم 54.5%، 27.5% على التوالي.

كما يتضح من الجدول أن الغالبية العظمى من العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة الأساسية ينحصر مستواهم بين المنخفض والمتوسط في مستوى الوعي بالأداء الاقتصادي المُستدام حيث بلغت نسبتهم 53.1%، 30.2% على التوالي.

كما يتضح من الجدول أن الغالبية العظمى من العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة الأساسية ينحصر مستواهم بين المنخفض والمتوسط في مستوى مجموع الوعي بالأداء المتوازن المُستدام حيث بلغت نسبتهم 52.7%، 30.4% على التوالي.

وهذا يؤكد على أهمية إعداد البرنامج الإرشادي الإلكتروني المعد لتعزيز وعي العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وانعكاسها على الأداء المتوازن المُستدام.

ثانياً: النتائج في ضوء فروض البحث:

النتائج في ضوء الفرض الأول: والذي ينص علي أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة الأساسية على استبيان الوعي بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعاده الخمسة (الاستقطاب والاختيار والتوظيف الأخضر، التدريب والتنمية الخضراء، إدارة وتقييم الأداء الأخضر، الحوافز والتعويضات والمكافآت الخضراء، الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة) والمجموع تبعاً لاختلاف متغيرات الدراسة (المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، مستوى الدخل الشهري)".

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم إجراء:

أ- تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way Anova لإيجاد قيمة (ف) F. Test للوقوف على دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة الأساسية على استبيان الوعي بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعاده الخمسة (الاستقطاب والاختيار والتوظيف الأخضر، التدريب والتنمية الخضراء، إدارة وتقييم الأداء الأخضر، الحوافز والتعويضات والمكافآت الخضراء، الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة) والمجموع تبعاً لمتغيرات ((المستوي التعليمي، عدد سنوات الخبرة، مستوى الدخل الشهري)).

ب- اختبار (L.S.D) لإيجاد اتجاه دلالة الفروق في حالة وجودها. والجدول من رقم (13) إلى رقم (18) توضح ذلك:

1- المستوى التعليمي:

جدول (13) تحليل التباين أحادي الاتجاه في مستوى الوعي بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعاده للعاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة الأساسية تبعاً لمتغير المستوى التعليمي (ن=480)

الدلالة	قيمة (ف)	درجات الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	أبعاد استبيان وعي العاملين بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء
0.01 دال	68.157	2	14345.216	28690.432	بين المجموعات	البعد الأول: الاستقطاب والاختيار والتوظيف الأخضر
		477	210.474	100396.234	داخل المجموعات	
		479		129086.666	المجموع	
0.01 دال	38.785	2	13468.340	26936.679	بين المجموعات	البعد الثاني: التدريب والتنمية الخضراء
		477	347.258	165642.245	داخل المجموعات	
		479		192578.924	المجموع	
0.01 دال	58.575	2	14121.613	28243.226	بين المجموعات	البعد الثالث: إدارة وتقييم الأداء الأخضر
		477	241.087	114998.712	داخل المجموعات	
		479		143241.938	المجموع	
0.01 دال	48.292	2	13824.147	27648.295	بين المجموعات	البعد الرابع: الحوافز والتعويضات والمكافآت الخضراء
		477	286.261	136546.323	داخل المجموعات	
		479		164194.618	المجموع	
0.01 دال	65.819	2	14161.451	28322.903	بين المجموعات	البعد الخامس: الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة
		477	215.157	102629.790	داخل المجموعات	
		479		130952.693	المجموع	
0.01 دال	52.044	2	13941.168	27882.336	بين المجموعات	الاستبيان ككل
		477	267.872	127774.947	داخل المجموعات	
		479		155657.283	المجموع	

يتضح من جدول (13) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) في متوسطات استجابات العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة الأساسية على استبيان الوعي بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعاده الخمسة (الاستقطاب والاختيار والتوظيف الأخضر، التدريب والتنمية الخضراء، إدارة وتقييم الأداء الأخضر، الحوافز والتعويضات والمكافآت الخضراء، الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة) والمجموع وفقاً لاختلاف المستوى التعليمي وللتعرف على اتجاه دلالة الفروق، تم تطبيق اختبار (L.S.D) للمقارنات المتعددة كما يتضح من الجدول (14).

جدول (14) دلالة الفروق في مستوى الوعي بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها للعاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة الأساسية تبعاً لمتغير المستوى التعليمي (ن=480)

البعد الأول: الاستقطاب والاختيار والتوظيف الأخضر			
المستوي التعليمي	منخفض	متوسط	عالي
	م = 82.550	م = 91.456	م = 111.295
منخفض	-	-	-
متوسط	**8.906	-	-
عالي	**28.745	**19.839	-
البعد الثاني: التدريب والتنمية الخضراء			
المستوي التعليمي	منخفض	متوسط	عالي
	م = 88.113	م = 90.634	م = 120.254
منخفض	-	-	-
متوسط	*2.521	-	-
عالي	**32.141	**29.620	-
البعد الثالث: إدارة وتقييم الأداء			
المستوي التعليمي	منخفض	متوسط	عالي
	م = 92.157	م = 127.726	م = 144.299
منخفض	-	-	-
متوسط	**35.569	-	-
عالي	**52.142	**16.573	-
البعد الرابع: الحوافز والتعويضات والمكافآت الخضراء			
المستوي التعليمي	منخفض	متوسط	عالي
	م = 75.403	م = 87.332	م = 102.258
منخفض	-	-	-
متوسط	**11.929	-	-
عالي	**26.855	**14.926	-
البعد الخامس: الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة			
المستوي التعليمي	منخفض	متوسط	عالي
	م = 62.571	م = 71.524	م = 80.333
منخفض	-	-	-
متوسط	**8.953	-	-
عالي	**17.762	**8.809	-
الاستبيان ككل			
المستوي التعليمي	منخفض	متوسط	عالي
	م = 400.794	م = 468.672	م = 558.439
منخفض	-	-	-
متوسط	**67.878	-	-
عالي	**157.645	**89.767	-

** دال عند 0.01 * دال عند 0.05

يتضح من جدول (14) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوي دلالة (0.01، 0.05) بين متوسطات استجابات العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة الأساسية على استبيان الوعي بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها الخمسة (الاستقطاب والاختيار والتوظيف الأخضر، التدريب والتنمية الخضراء، إدارة وتقييم الأداء الأخضر، الحوافز والتعويضات والمكافآت الخضراء، الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة) والمجموع تبعاً لمتغير المستوى التعليمي، وذلك لصالح المستوى التعليمي المرتفع، وتفسر الباحثتان ذلك بأنه كلما ارتفع المستوى التعليمي للعاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة كلما نمت معارفهم وخبراتهم وزادت

قدرتهم علي تطبيق أفضل الممارسات الخضراء، فالمستوى التعليمي المرتفع للعاملين بتلك المؤسسات وصولاً الى درجة الماجستير والدكتوراة في التخصص يكون قائم على تنمية الإبداع والابتكار في الإدارة المؤسسية ولا يركز فقط على الجوانب المعرفية مما كان له أثر كبير في تميز أدائهم ووعيهم بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسات كل من هبة عز الدين (2017)، عمار إسماعيل (2019) ونورا محمد وآخرون (2020)، ونعمة رقبان وآخرون (2022) حيث أكدت تلك الدراسات على وجود فروق في الوعي بالإدارة الخضراء تبعاً للمستوى التعليمي للعاملين بالمؤسسات لصالح العاملين ذو مستوى التعليم العالي، وقد أكد حقيق عبد المالك وحقيق زكية (2015) علي أن الأشخاص الذين يمتازون بمستوي تعليمي مرتفع أكثر قدرة على تشارك معارفهم وخبراتهم ومواقفهم الإيجابية اتجاه ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وقد أكد ماجد مساعده (2016) علي أن المؤسسات أصبحت لا تكفي باستقطاب واختيار الموارد البشرية ذوي المهارات والكفاءات والمستوي التعليمي المرتفع فحسب، بل أيقنت أن الاستمرار في تعليمهم وتدريبهم هو مصدر قوتها لمسايرة التحولات والتغيرات الحادثة في العالم اليوم.

2- عدد سنوات الخبرة:

جدول (15) تحليل التباين أحادي الاتجاه في مستوى الوعي بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها للعاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة الأساسية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة (ن = 480)

الدلالة	قيمة (ف)	درجات الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	أبعاد استبيان ووعي العاملين بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء
0.01 دال	36.805	2	13380.391	26760.783	بين المجموعات	البعد الأول: الاستقطاب والاختيار والتوظيف الأخضر
		477	363.550	173413.176	داخل المجموعات	
		479		200173.959	المجموع	
0.01 دال	53.364	2	13979.843	27959.686	بين المجموعات	البعد الثاني: التدريب والتنمية الخضراء
		477	261.972	124960.648	داخل المجموعات	
		479		152920.334	المجموع	
0.01 دال	62.694	2	14222.954	28445.908	بين المجموعات	البعد الثالث: إدارة وتقييم الأداء الأخضر
		477	226.864	108214.272	داخل المجموعات	
		479		136660.180	المجموع	
0.01 دال	50.347	2	13889.595	27779.190	بين المجموعات	البعد الرابع: الحوافز والتعويضات والمكافآت الخضراء
		477	275.876	131592.965	داخل المجموعات	
		479		159372.155	المجموع	
0.01 دال	55.198	2	14031.645	28063.290	بين المجموعات	البعد الخامس: الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة
		477	254.206	121256.332	داخل المجموعات	
		479		149319.622	المجموع	
0.01 دال	49.370	2	13858.913	27717.825	بين المجموعات	الاستبانة ككل
		477	280.713	133900.034	داخل المجموعات	
		479		161617.859	المجموع	

يتضح من جدول (15) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوي دلالة (0.01) في متوسطات استجابات العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة الأساسية على استبيان الوعي بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها الخمسة (الاستقطاب والاختيار والتوظيف الأخضر، التدريب والتنمية الخضراء، إدارة وتقييم الأداء الأخضر، الحوافز والتعويضات والمكافآت الخضراء، الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة) والمجموع وفقاً لاختلاف "عدد سنوات الخبرة" وللتعرف علي اتجاه دلالة الفروق، تم تطبيق اختبار (L.S.D) للمقارنات المتعددة كما يتضح من الجدول (16).

جدول (16) دلالة الفروق في مستوى الوعي بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها للعاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة الأساسية وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة (ن=480)

البعد الأول: الاستقطاب والاختيار والتوظيف الأخضر			
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات لأقل من 10 سنوات	من 10 سنوات فأكثر
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات لأقل من 10 سنوات	من 10 سنوات فأكثر
	-	م = 93.637	م = 106.487
من 5 سنوات لأقل من 10 سنوات	2.615*	-	-
من 10 سنوات فأكثر	15.465**	12.850**	-
البعد الثاني: التدريب والتنمية الخضراء			
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات لأقل من 10 سنوات	من 10 سنوات فأكثر
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات لأقل من 10 سنوات	من 10 سنوات فأكثر
	-	م = 103.657	م = 122.287
من 5 سنوات لأقل من 10 سنوات	19.020**	-	-
من 10 سنوات فأكثر	37.650**	18.630**	-
البعد الثالث: إدارة وتقييم الأداء			
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات لأقل من 10 سنوات	من 10 سنوات فأكثر
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات لأقل من 10 سنوات	من 10 سنوات فأكثر
	-	م = 131.480	م = 146.663
من 5 سنوات لأقل من 10 سنوات	25.152**	-	-
من 10 سنوات فأكثر	40.335**	15.183**	-
البعد الرابع: الحوافز والتعويضات والمكافآت الخضراء			
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات لأقل من 10 سنوات	من 10 سنوات فأكثر
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات لأقل من 10 سنوات	من 10 سنوات فأكثر
	-	م = 90.472	م = 108.507
من 5 سنوات لأقل من 10 سنوات	16.881**	-	-
من 10 سنوات فأكثر	34.916**	18.035**	-
البعد الخامس: الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة			
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات لأقل من 10 سنوات	من 10 سنوات فأكثر
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات لأقل من 10 سنوات	من 10 سنوات فأكثر
	-	م = 69.637	م = 78.345
من 5 سنوات لأقل من 10 سنوات	11.208**	-	-
من 10 سنوات فأكثر	19.916**	8.708**	-
الاستبيان ككل			
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات لأقل من 10 سنوات	من 10 سنوات فأكثر
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات لأقل من 10 سنوات	من 10 سنوات فأكثر
	-	م = 488.883	م = 562.289
من 5 سنوات لأقل من 10 سنوات	74.876**	-	-
من 10 سنوات فأكثر	148.282**	73.406**	-

** دال عند 0.01

يتضح من جدول (16) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوي دلالة (0.01) بين متوسطات استجابات العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة الأساسية على استبيان الوعي بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعاده الخمسة (الاستقطاب والاختيار والتوظيف الأخضر، التدريب والتنمية الخضراء، إدارة وتقييم الأداء الأخضر، الحوافز والتعويضات والمكافآت الخضراء، الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة) والمجموع تبعاً لاختلاف عدد سنوات الخبرة، وكانت النتائج دالة لصالح عدد سنوات الخبرة الأكثر (فئة عدد سنوات الخبرة أكثر من 10 سنوات)، وتفسر الباحثان ذلك بأنه بزيادة عدد سنوات الخبرة يمر العاملون بمؤسسات الأسرة

والطفولة بالعديد من المواقف والتجارب والمشكلات ويتولوا مهام متنوعة ويمروا بمراحل ومستويات وظيفية مختلفة ويواجهوا العديد من التحديات علي مدار تلك السنوات ، مما يزيد من خبراتهم ويمكنهم من إتباع أساليب حديثة وأنشطة صديقة للبيئة، وبالتالي يزداد وعيهم بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، فالخبراء في أي مجال ليسوا فقط من يلتزموا بتطبيق آليات العمل على أكمل وجه وبكفاءة عالية ولكن هم من يحرصوا على السعي الدائم لمواكبة التطورات والتغيرات الحديثة بناء علي مُعطيات العصر الحالي. وقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسات كل من عمار إسماعيل (2019)، نعمة رقبان وآخرون (2022) والتي أظهرت نتائجها وجود فروق في وعي العاملين بالإدارة الخضراء للمؤسسة ترجع لعدد سنوات الخبرة لصالح عدد سنوات الخبرة الأكثر. واختلفت مع ما أوضحه صالح أبو عودة (2016)، والمُعتمز بالله خليفة (2020) في أن المعرفة قد تتوافر عن طريق تكرار العمل لفترة طويلة لكن إدارة قواعد هذه المعرفة لا تتوقف علي سنوات الخبرة فقط لكن تحتاج إلي عناصر أخرى هامة مثل الدرجة الوظيفية لممارسة عمليات إدارة الموارد البشرية الخضراء ومما يدل على ذلك شغل بعض الوظائف القيادية في بعض المؤسسات لموظفين ليس لديهم عدد كبير من سنوات الخبرة، وذلك لتوافر مهارات وقدرات أخرى لديهم بخلاف سنوات الخبرة، واختلفت مع نتائج دراسة محمود الصاوي وتماضر الدباغ (2021) التي أظهرت عدم وجود فروق في وعي عينة الدراسة بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ترجع لمستوى الخبرة.

3-مستوي الدخل الشهري:

جدول (17) تحليل التباين أحادي الاتجاه في مستوى الوعي بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها للعاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة الأساسية وفقا لمتغير مستوى الدخل الشهري (ن = 480)

الدالة	قيمة (ف)	درجات الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	ابعاد استبيان وعي العاملين بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء
0.01 دال	42.769	2	13629.436	27258.872	بين المجموعات	البعد الأول: الاستقطاب والاختيار والتوظيف الأخضر
		477	318.678	152009.259	داخل المجموعات	
		479		179268.131	المجموع	
0.01 دال	40.314	2	13532.530	27065.060	بين المجموعات	البعد الثاني: التدريب والتنمية الخضراء
		477	335.676	160117.565	داخل المجموعات	
		479		187182.625	المجموع	
0.01 دال	44.152	2	13681.054	27362.107	بين المجموعات	البعد الثالث: إدارة وتقييم الأداء الأخضر
		477	309.860	147803.033	داخل المجموعات	
		479		175165.140	المجموع	
0.01 دال	33.605	2	13225.011	26450.021	بين المجموعات	البعد الرابع: الحوافز والتعويضات والمكافآت الخضراء
		477	393.545	187720.810	داخل المجموعات	
		479		214170.831	المجموع	
0.01 دال	35.681	2	13327.815	26655.630	بين المجموعات	البعد الخامس: الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة
		477	373.524	178171.150	داخل المجموعات	
		479		204826.780	المجموع	
0.01 دال	40.774	2	13406.734	26813.467	بين المجموعات	الاستبيان ككل
		477	328.809	156841.745	داخل المجموعات	
		479		183655.212	المجموع	

يتضح من جدول (17) وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) في متوسطات استجابات العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة الأساسية على استبيان الوعي بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها الخمسة (الاستقطاب والاختيار والتوظيف الأخضر، التدريب والتنمية الخضراء، إدارة وتقييم الأداء الأخضر، الحوافز والتعويضات والمكافآت الخضراء، الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة) والمجموع وفقاً لاختلاف مستوى الدخل الشهري للعاملين وللتعرف علي اتجاه دلالة الفروق، تم تطبيق اختبار (L.S.D) للمقارنات المتعددة كما يتضح من الجدول (18).

جدول (18) دلالة الفروق في مستوى الوعي بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها للعاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة الأساسية وفقاً لمتغير مستوي الدخل الشهري (ن=480)

البعد الأول: الاستقطاب والاختيار والتوظيف الأخضر			
مرتفع	متوسط	منخفض	مستوى الدخل الشهري
م = 101.125	م = 89.153	م = 77.332	
		-	منخفض
		**11.821	متوسط
-	**11.972	**23.793	مرتفع
البعد الثاني: التدريب والتنمية الخضراء			
مرتفع	متوسط	منخفض	مستوى الدخل الشهري
م = 109.517	م = 94.527	م = 83.024	
		-	منخفض
		**11.503	متوسط
-	**14.990	**26.493	مرتفع
البعد الثالث: إدارة وتقييم الأداء			
مرتفع	متوسط	منخفض	مستوى الدخل الشهري
م = 138.440	م = 112.270	م = 86.687	
		-	منخفض
		**25.583	متوسط
-	**26.170	**51.753	مرتفع
البعد الرابع: الحوافز والتعويضات والمكافآت الخضراء			
مرتفع	متوسط	منخفض	مستوى الدخل الشهري
م = 99.924	م = 81.456	م = 79.001	
		-	منخفض
		*2.455	متوسط
-	**18.468	**20.923	مرتفع
البعد الخامس: الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة			
مرتفع	متوسط	منخفض	مستوى الدخل الشهري
م = 75.024	م = 68.627	م = 66.012	
		-	منخفض
		*2.615	متوسط
-	**6.397	**9.012	مرتفع
الاستبيان ككل			
مرتفع	متوسط	منخفض	مستوى الدخل الشهري
م = 524.030	م = 446.033	م = 392.056	
		-	منخفض
		**53.977	متوسط
-	**77.997	**131.974	مرتفع

** دال عند 0.01 * دال عند 0.05

يتضح من جدول (18) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوي دلالة (0.01، 0.05) بين متوسطات استجابات العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة الأساسية على استبيان الوعي بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها الخمسة (الاستقطاب والاختيار والتوظيف الأخضر، التدريب والتنمية الخضراء، إدارة وتقييم الأداء الأخضر، الحوافز والتعويضات والمكافآت الخضراء، الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة) والمجموع تبعاً لمتغير مستوي الدخل الشهري وذلك لصالح مستوى الدخل الشهري المرتفع، وتفسر الباحثتان ذلك بأن الدخل المرتفع هو عماد جوهري وحيوي يتيح للعاملين الارتقاء بمستواهم المعرفي والمهني فالمعرفة في العصر الحديث هي العامل الجوهري والمهم للوصول للتنمية الشاملة المتكاملة، ولكن للحصول

عليها لا بد أن تتوافر إمكانيات مادية (لشراء المعرفة) عن طريق الاشتراك في شبكة المعلومات الدولية، وشراء الكتب والمجلات والاشتراك في الدورات التدريبية الخاصة بالتنمية المهنية وحضور المؤتمرات وكل هذا يُنمي من قدرات ومعارف العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة، كما أوضحت دراسة (Renwick, et al (2013 أن نظام الأجور والمكافآت بالمؤسسة يتعلق بحزمة التدابير المجزية التي تساعد على جذب العاملين وتحفيزهم والحفاظ عليهم، وذلك لتحفيز معارفهم واتجاهاتهم وسلوكياتهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة، حيث تعتمد إدارة الموارد البشرية الخضراء للمؤسسة اعتماد حيوي على الحوافز والتعويضات والمكافآت الخضراء لتحفيز العاملين بتلك المؤسسات على الاشتراك في المبادرات الخضراء، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة نعمة رقبان وآخرون (2022) والتي كشفت عن وجود فروق دالة إحصائية في وعي العاملين بمؤسسات ذوي القدرات الخاصة الذهنية عينة الدراسة بالإدارة الخضراء ترجع لمتغير الدخل الشهري لصالح الدخل الشهري المرتفع للعاملين، واختلفت هذه النتيجة جزئياً مع دراسة دلال رضوان (2011) والتي كشفت عن عدم وجود علاقة ارتباطية بين الدخل الشهري والوعي بتقييم الأداء الأخضر بالمؤسسة .

وفي ضوء ما سبق يكون قد تحقق صحة الفرض الأول كلياً.

النتائج في ضوء الفرض الثاني: والذي ينص علي أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة الأساسية على استبيان الوعي بالأداء المتوازن المُستدام بأبعاده الثلاثة (الأداء البيئي المُستدام، الأداء الاجتماعي المُستدام، الأداء الاقتصادي المُستدام) والمجموع تبعاً لاختلاف متغيرات الدراسة (المستوي التعليمي، عدد سنوات الخبرة، مستوي الدخل الشهري)." . ولتحقق من صحة هذا الفرض تم إجراء:

أ- تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way Anova لإيجاد قيمة (ف) F. Test للوقوف على دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث على استبيان الوعي بالأداء المتوازن المُستدام بأبعاده الثلاثة (الأداء البيئي المُستدام، الأداء الاجتماعي المُستدام، الأداء الاقتصادي المُستدام) والمجموع تبعاً لاختلاف متغيرات الدراسة (المستوي التعليمي، عدد سنوات الخبرة، مستوي الدخل الشهري)." .

ب- اختبار (L.S.D) لإيجاد اتجاه دلالة الفروق في حالة وجودها. والجداول من رقم (19) إلى رقم (24) توضح ذلك:

1-المستوي التعليمي:

جدول (19) تحليل التباين أحادي الاتجاه في مستوى الوعي بالأداء المتوازن المُستدام بأبعاده للعاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة الأساسية وفقاً لمتغير المستوى التعليمي (ن=480)

الدلالة	قيمة (ف)	درجات الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	ابعاد استبيان وعي العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة بالأداء المتوازن المُستدام
0.01 دال	37.954	2	13432.144	26864.289	بين المجموعات	البُعد الأول: الأداء البيئي المُستدام
		477	353.904	168812.037	داخل المجموعات	
		479		195676.326	المجموع	
0.01 دال	63.747	2	14113.418	28226.836	بين المجموعات	البُعد الثاني: الأداء الاجتماعي المُستدام
		477	221.397	105606.256	داخل المجموعات	
		479		133833.092	المجموع	
0.01 دال	46.239	2	13612.734	27225.467	بين المجموعات	البُعد الثالث: الأداء الاقتصادي المُستدام
		477	294.396	140427.007	داخل المجموعات	
		479		167652.474	المجموع	
0.01 دال	42.154	2	13461.818	26923.636	بين المجموعات	الاستبيان ككل
		477	319.349	152329.243	داخل المجموعات	
		479		179252.879	المجموع	

يتضح من جدول (19) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوي دلالة (0.01) في متوسطات استجابات العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة الأساسية على استبيان الوعي بالأداء المتوازن المُستدام بأبعاده الثلاثة و ككل (الأداء البيئي المُستدام، الأداء الاجتماعي المُستدام، الأداء الاقتصادي المُستدام) وفقاً

لاختلاف المستوي التعليمي وللتعرف علي اتجاه دلالة الفروق، تم تطبيق اختبار (L.S.D) للمقارنات المتعددة كما يتضح من الجدول (20).

جدول (20) دلالة الفروق في مستوى الوعي بالأداء المتوازن المستدام بأبعاده للعاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة الأساسية وفقاً لمتغير المستوى التعليمي (ن=480)

البعد الأول: الاداء البيئي المُستدام			
المستوي التعليمي	منخفض م = 80.357	متوسط م = 82.537	عالي م = 109.428
منخفض	-	-	-
متوسط	*2.180	-	-
عالي	**29.071	**26.891	-
البعد الثاني: الاداء الإجتماعي المُستدام			
المستوي التعليمي	منخفض م = 63.327	متوسط م = 72.269	عالي م = 81.243
منخفض	-	-	-
متوسط	**8.942	-	-
عالي	**17.916	**8.974	-
البعد الثالث: الاداء الإقتصادي المُستدام			
المستوي التعليمي	منخفض م = 53.817	متوسط م = 66.356	عالي م = 74.147
منخفض	-	-	-
متوسط	**12.539	-	-
عالي	**20.330	**7.791	-
الاستبيان ككل			
المستوي التعليمي	منخفض م = 197.501	متوسط م = 221.162	عالي م = 264.818
منخفض	-	-	-
متوسط	**23.661	-	-
عالي	**67.317	**43.656	-

** دال عند 0.01 * دال عند 0.05

يتضح من جدول (20) وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوي دلالة (0.01، 0.05) بين متوسطات استجابات العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة الأساسية على استبيان الوعي بالأداء المتوازن المستدام بأبعاده الثلاثة (الأداء البيئي المُستدام، الأداء الاجتماعي المُستدام، الأداء الاقتصادي المُستدام) والمجموع تبعاً لاختلاف المستوي التعليمي وذلك لصالح المستوي التعليمي المرتفع؛ وقد يرجع ذلك إلي أنه بارتفاع المستوي التعليمي تتسع مدارك العاملين وتزداد المعارف والخبرات والمهارات ويستطيع العاملون بتلك المؤسسات البحث عن أحدث وأفضل الطرق لتحسين الأداء؛ بما يرفع من مستوى كفاءتهم وقدرتهم علي اتخاذ القرارات في نطاق عملهم داخل المؤسسة وتحقيق أهدافها التنظيمية دون أن يطغى جانب علي الآخر؛ ويتم تحقيق صورة متكاملة تتوافق مع معايير الاستدامة ورؤية مصر 2030، فيتم إتباع إستراتيجيات وسياسات حديثة ورشيده تتوافق مع التغيير والتطور التقني داخل بيئة المؤسسة؛ ويتم توظيف ذلك في حسن استخدام موارد المؤسسة وعدم الإسراف فيها وتقليل الفاقد بقدر المستطاع، والحفاظ علي البيئة مع عدم إغفال التوافق في العلاقات الاجتماعية بين العاملين وبعضهم وبينهم وبين الفئات التي تستهدفها المؤسسة بالرعاية . وتتفق تلك النتيجة جزئياً مع دراسات كل من منار خضر و سناء النجار (2017) حيث أظهرتا وجود فروق في مستوى الوعي بالتنمية المُستدامة ومُتطلباتها بارتفاع المستوي التعليمي، ودراسة Barreto, (2020) والتي أظهرت وجود علاقة بين المستوي التعليمي والقدرة علي الأداء المتوازن ، ودراسة دعاء حافظ (2020) والتي أظهرت وجود فروق دالة إحصائياً بين أفراد العينة في مستوى التوازن الاجتماعي والاقتصادي ترجع لمتغير المستوى التعليمي لصالح المستوي التعليمي المرتفع.

2- عدد سنوات الخبرة:

جدول (21) تحليل التباين أحادي الاتجاه في مستوى الوعي بالأداء المتوازن المستدام بأبعاده للعاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة الأساسية وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة (ن=480)

الدلالة	قيمة (ف)	درجات الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	ابعاد استبيبان وعي العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة بالأداء المتوازن المُستدام
0.01 دال	60.517	2	14170.487	28340.974	بين المجموعات	البُعد الأول: الأداء البيئي المُستدام
		477	234.155	111692.044	داخل المجموعات	
		479		140033.018	المجموع	
0.01 دال	58.290	2	13977.311	27954.621	بين المجموعات	البُعد الثاني: الأداء الاجتماعي المُستدام
		477	239.791	114380.367	داخل المجموعات	
		479		142334.988	المجموع	
0.01 دال	61.239	2	14052.693	28105.386	بين المجموعات	البُعد الثالث: الأداء الاقتصادي المُستدام
		477	229.473	109458.422	داخل المجموعات	
		479		137563.808	المجموع	
0.01 دال	56.239	2	13922.128	27844.257	بين المجموعات	الاستبيبان ككل
		477	247.553	118082.551	داخل المجموعات	
		479		145926.808	المجموع	

يتضح من جدول (21) وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوي دلالة (0.01) في متوسطات استجابات العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة الأساسية على استبيان الوعي بالأداء المتوازن المُستدام بأبعاده الثلاثة وككل (الأداء البيئي المُستدام، الأداء الاجتماعي المُستدام، الأداء الاقتصادي المُستدام) وفقاً لاختلاف عدد سنوات الخبرة " مدة الخدمة بالمؤسسة" وللتعرف على اتجاه دلالة الفروق، تم تطبيق اختبار (L.S.D) للمقارنات المتعددة كما يتضح من الجدول (22).

جدول (22) دلالة الفروق اختبار (L.S.D) في مستوى الوعي بالأداء المتوازن المستدام بأبعاده للعاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة الأساسية وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة (ن=480)

البُعد الأول: الاداء البيئي المُستدام			
عدد سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	من 5 سنوات لاقل من 10 سنوات	من 10 سنوات فاكثر
	م = 83.509	م = 97.001	م = 115.368
اقل من 5 سنوات	-	-	-
من 5 سنوات لاقل من 10 سنوات	**13.492	-	-
من 10 سنوات فاكثر	**31.859	**18.367	-
البُعد الثاني: الاداء الاجتماعي المُستدام			
عدد سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	من 5 سنوات لاقل من 10 سنوات	من 10 سنوات فاكثر
	م = 55.524	م = 70.111	م = 78.387
اقل من 5 سنوات	-	-	-
من 5 سنوات لاقل من 10 سنوات	**14.587	-	-
من 10 سنوات فاكثر	**22.863	**8.276	-
البُعد الثالث: الاداء الاقتصادي المُستدام			
عدد سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	من 5 سنوات لاقل من 10 سنوات	من 10 سنوات فاكثر
	م = 59.951	م = 75.495	م = 82.029
اقل من 5 سنوات	-	-	-
من 5 سنوات لاقل من 10 سنوات	**15.544	-	-
من 10 سنوات فاكثر	**22.078	**6.534	-
الاستبيبان ككل			
عدد سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	من 5 سنوات لاقل من 10 سنوات	من 10 سنوات فاكثر
	م = 198.984	م = 242.607	م = 275.784
اقل من 5 سنوات	-	-	-
من 5 سنوات لاقل من 10 سنوات	**43.623	-	-
من 10 سنوات فاكثر	**76.800	**33.177	-

** دال عند 0.01

يتضح من جدول (22) وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) بين متوسطات استجابات العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة الأساسية على استبيان الوعي بالأداء المتوازن المستدام بأبعاده الثلاثة (الأداء البيئي المستدام، الأداء الاجتماعي المستدام، الأداء الاقتصادي المستدام) والمجموع تبعاً لاختلاف عدد سنوات الخبرة " مدة الخدمة بالمؤسسة" وذلك لصالح عدد سنوات الخبرة الأطول في الخدمة بالمؤسسة (من 10 سنوات فأكثر)، وتُفسر الباحثان ذلك بأن زيادة عدد سنوات الخبرة تُكسب العاملين وعي في تحسين طرق أدائهم وممارساتهم لأعمالهم بالمؤسسة لتحقيق أهدافها، وتزداد قناعاتهم بأهمية تحقيق الأداء المتوازن بأبعاده البيئية والاجتماعية والاقتصادية، وتتفق تلك النتيجة جزئياً مع دراسة فاطمة أبو الفتوح (2022) حيث أظهرت وجود فروق في الوعي بالأداء المتوازن المستدام ترجع لمتغير مدة الزواج لصالح مدة الزواج الأطول ويرجع ذلك لعامل الخبرة.

3-مستوي الدخل الشهري:

جدول (23) تحليل التباين أحادي الاتجاه في مستوى الوعي بالأداء المتوازن المستدام بأبعاده للعاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة الأساسية وفقاً لمتغير مستوى الدخل الشهري (ن=480)

الدلالة	قيمة (ف)	درجات الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	أبعاد استبيان وعي العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة بالأداء المتوازن المستدام
0.01 دال	45.622	2	13733.700	27467.400	بين المجموعات	البُعد الأول: الأداء البيئي المستدام
		477	301.033	143592.894	داخل المجموعات	
		479		171060.294	المجموع	
0.01 دال	32.606	2	13172.689	26345.378	بين المجموعات	البُعد الثاني: الأداء الاجتماعي المستدام
		477	403.999	192707.529	داخل المجموعات	
		479		219052.907	المجموع	
0.01 دال	54.633	2	13877.173	27754.345	بين المجموعات	البُعد الثالث: الأداء الاقتصادي المستدام
		477	254.007	121161.153	داخل المجموعات	
		479		148915.498	المجموع	
0.01 دال	62.563	2	14085.124	28170.248	بين المجموعات	الاستبيان ككل
		477	225.133	107388.670	داخل المجموعات	
		479		135558.918	المجموع	

يتضح من جدول (23) وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) في متوسطات استجابات العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة الأساسية على استبيان الوعي بالأداء المتوازن المستدام بأبعاده الثلاثة وكل (الأداء البيئي المستدام، الأداء الاجتماعي المستدام، الأداء الاقتصادي المستدام) وفقاً لمتغير مستوى الدخل الشهري وللتعرف على اتجاه دلالة الفروق، تم تطبيق اختبار (L.S.D) للمقارنات المتعددة كما يتضح من الجدول (24).

جدول (24) دلالة الفروق اختبار (L.S.D) في مستوى الوعي بالأداء المتوازن المستدام بأبعاده للعاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة الأساسية وفقاً لمتغير مستوي الدخل الشهري (ن=480)

البُعد الأول: الأداء البيئي المُستدام			
مرتفع	متوسط	منخفض	مستوى الدخل الشهري
م = 112.275	م = 89.356	م = 76.024	
		-	منخفض
	-	**13.332	متوسط
-	**22.919	**36.251	مرتفع
البُعد الثاني: الاداء الإجتماعي المُستدام			
مرتفع	متوسط	منخفض	مستوى الدخل الشهري
م = 79.957	م = 77.021	م = 60.334	
		-	منخفض
	-	**16.687	متوسط
-	*2.936	**19.623	مرتفع
البُعد الثالث: الاداء الإقتصادي المُستدام			
مرتفع	متوسط	منخفض	مستوى الدخل الشهري
م = 80.258	م = 67.814	م = 50.221	
		-	منخفض
	-	**17.593	متوسط
-	**12.444	**30.037	مرتفع
الاستبيان ككل			
مرتفع	متوسط	منخفض	مستوى الدخل الشهري
م = 272.490	م = 234.191	م = 186.579	
		-	منخفض
	-	**47.612	متوسط
-	**38.299	**85.911	مرتفع

** دال عند 0.01 * دال عند 0.05

يتضح من جدول (24) وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوي دلالة (0.01، 0.05) بين متوسطات استجابات العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة الأساسية على استبيان الوعي بالأداء المتوازن المستدام بأبعاده الثلاثة (الأداء البيئي المُستدام، الأداء الاجتماعي المُستدام، الأداء الاقتصادي المُستدام) والمجموع تبعاً لمتغير مستوي الدخل الشهري وذلك لصالح مستوى الدخل الشهري المرتفع، وتفسر الباحثتان ذلك بأن ارتفاع الدخل الشهري يستطيع العاملين الاشتراك في شبكة المعلومات الدولية والاطلاع على أفضل طرق وأساليب الأداء المتوازن وأخذ دورات لتطوير طرق وأساليب أدائهم للأعمال داخل المؤسسة، مما يساعدهم في الارتقاء بأدائهم، ويوفر لهم الوقت للتفاعل الاجتماعي مع الزملاء ومع الفئات المستهدفة بالرعاية مما يُساعد علي تحقيق الأداء الاجتماعي المستدام، ومن خلال اطلاعهم على الأنترنت وحضورهم الدورات يتمكنوا من اكتساب أفضل الطرق والأساليب لترشيد الموارد والوصول للأداء الاقتصادي المتوازن المستدام مما يُحقق الاستدامة للأجيال القادمة، وتتفق تلك النتيجة جزئياً مع دراسة مروة البيجاوي (2016)، سناء النجار (2017) في وجود فروق دالة إحصائياً في وعي وممارسات ربة الأسرة نحو الاستدامة ترجع لمتغير مستوى الدخل الشهري لصالح مستوى الدخل الشهري المرتفع. وفي ضوء ما سبق يكون قد تحقق صحة الفرض الثاني كلياً.

النتائج في ضوء الفرض الثالث: والذي ينص علي أنه "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين وعي العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة الأساسية بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعاده الخمسة (الاستقطاب والاختيار و التوظيف الأخضر، التدريب والتنمية الخضراء، إدارة وتقييم الأداء الأخضر، الحوافز والتعويضات والمكافآت الخضراء، الاندماج الأخضر و حفظ الطاقة) والمجموع وبين أبعاد

الأداء المتوازن المُستدام بأبعاده الثلاثة (الأداء البيئي المُستدام، الأداء الاجتماعي المُستدام، الأداء الاقتصادي المُستدام) والمجموع".

وللتحقق من صحة الفرض تم إجراء معاملات الارتباط باستخدام معامل الارتباط "بيرسون" والجدول (25) يوضح ذلك.

جدول (25) معاملات الارتباط بين وعي العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة أفراد عينة الدراسة الأساسية بأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمجموع وبين أبعاد الأداء المتوازن المُستدام والمجموع (ن=480)

الوعي بأبعاد الأداء المتوازن المُستدام ككل	الأداء الاقتصادي المُستدام	الأداء الاجتماعي المُستدام	الأداء البيئي المُستدام	
**0.863	**0.961	*0.605	**0.735	الاستقطاب والاختيار والتوظيف الأخضر
**0.814	*0.638	**0.888	**0.915	التدريب والتطوير الأخضر والتنمية الخضراء
**0.707	**0.761	**0.825	*0.640	إدارة وتقييم الأداء الأخضر
**0.890	*0.621	**0.759	**0.851	الحوافز والتعويضات والمكافآت الخضراء
**0.741	**0.933	*0.617	**0.790	الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة
**0.836	**0.870	**0.728	**0.803	الوعي بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ككل

* دال عند 0.05

** دال عند 0.01

يتضح من جدول (25) وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوي دلالة يتراوح ما بين (0.05)، (0.01) بين كلاً من وعي العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة الأساسية بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها الخمسة (الاستقطاب والاختيار والتوظيف الأخضر، التدريب والتنمية الخضراء، إدارة وتقييم الأداء الأخضر، الحوافز والتعويضات والمكافآت الخضراء، الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة)، واستبيان الأداء المتوازن المُستدام بأبعاده الثلاثة (الأداء البيئي المُستدام، الأداء الاجتماعي المُستدام، الأداء الاقتصادي المُستدام) وككل، أي أنه كلما انتهجت المؤسسة أساليباً وتدابير خضراء وصديقة للبيئة كلما اتجه أداء العاملين بها نحو التوازن والاستدامة بجميع أبعادها، حيث قامت العديد من المؤسسات بتبني هذا الأسلوب من خلال القيام بعمليات إعادة تأهيل الموارد البشرية وتدريبها علي ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وبناء قاعدة معرفية ثرية تسمح بتجميع المعرفة ونشرها علي كافة المستويات مع السعي الدائم نحو الاستثمار في امتلاك معرفة جديدة وتوظيف ما تمتلكه من معارف بأقصى ما يُمكن من الكفاءة والفعالية وصولاً إلي مرحلة التميز من خلال ما يُسمى الممارسة الأفضل، وبناء عليه فإنه يدمج مؤسسات الأسرة والطفولة لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بالحقائق العلمية البيئية ينتج عنه اقتدار معرفي أخضر لدي عاملها مما يُساعدهم في الوصول إلي أفضل الممارسات الخضراء ونقلها للآخرين، وبالتالي تحويلها إلي مؤسسات يقظة ذكية وريادية ذات سُمعة خضراء، وهذا ما أكدته أفين أحمد وجكر إسماعيل (2018) بأن المنظمة الذكية تعتمد علي عدة خصائص وهي تنمية وتطوير المعرفة ومدي ارتباطها وتوافقها مع البيئة من خلال التعلم المُستمر وفهم البيئة وبذلك فإن الاقتدار المعرفي الأخضر يعني بأن العاملين يحملون إماماً معرفياً مُتكاملأ يولد لديهم المقدرة علي الإنجاز في إطار الأداء المتوازن المُستدام وضبط الأداء بما يواكب التوجهات الحديثة نحو الاستدامة وتحقيق رؤية مصر 2030.

وفيما يلي توضيح تلك العلاقة بإيجاز من خلال:

أولاً: العلاقة بين الاستقطاب والاختيار والتوظيف الأخضر وبين تحقيق الأداء المتوازن المُستدام وذلك عن طريق أن حُسن الاختيار للكوادر والمواهب المعرفية الخضراء القادرة علي توليد وتخزين وتوزيع وتطبيق المعارف والمهارات الخضراء ؛ والتي تتطابق مع الوصف الوظيفي ومُتطلبات الوظائف الخضراء، حيث أكد (صالح الحساوي، 2019) بأن التوظيف الأخضر يُمثل أساس تفوق المؤسسات التي ترغب في الحصول علي

الريادة في الأعمال من خلال توظيف الموارد البشرية التي تحمل المهارات والخبرات والمعارف مما ينعكس على تحقيق الأداء المتوازن المستدام بأبعاده الثلاثة.

ثانياً: العلاقة بين التدريب والتنمية الخضراء وبين تحقيق الأداء المتوازن المستدام: وقد بين Tang, et al., (2018) بأن التدريب الأخضر يسهم في زيادة وتعزيز الجهود المعرفية الخضراء، والمهارات وتدعيم الخبرات ومعالجة المشاكل البيئية فضلاً عن توفير المناخ البيئي الأخضر باعتماد مجموعة من البرامج التدريبية التي تحافظ على الطاقة وتقلل العادم في مكان العمل وتوفير الفرص والمساهمة في تقليل وحل مشاكل البيئة، وأضاف Uddin, (2018) أن جميع المهارات والمعارف الخضراء والتي تتولد مع الممارسات التدريبية والتطويرية لعزز الوعي وتقوي مواقف العمل وتسهم علي تنفيذ العمليات بكفاءة مما يحقق الأداء المتوازن المستدام للعاملين في النواحي البيئية والاجتماعية والاقتصادية.

ثالثاً: العلاقة بين تقييم الأداء الأخضر وبين تحقيق الأداء المتوازن المستدام: إذ أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تعد أحد المقاييس في تقييم معارف وأداءات العاملين وذلك من خلال ربط معايير التقييم بالأداء المتوازن المستدام (بيئياً- اجتماعياً- اقتصادياً) للعاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة وبمقدراتهم على توليد الأفكار والمعارف والمهارات الخضراء وتنظيمها وتخزينها ومشاركتها مع الآخرين والقدرة علي حسن تطبيقها في إطار الاستدامة بجميع أبعادها.

رابعاً: العلاقة بين نظام الحوافز والتعويضات والمكافآت الخضراء وبين تحقيق الأداء المتوازن المستدام: وذلك من خلال نظام المكافآت الذي يركز علي مجمل الحوافز التي تستخدمها المؤسسة للعاملين الذين لديهم قدرة علي توليد واكتساب معارف وأفكار خضراء وحسن تنظيمها وتخزينها ونشرها وتطبيقها، وهذا التحفيز تشجيعاً لهم مما ينعكس إيجاباً على أدائهم المتوازن المستدام بجميع أبعاده، وأشار عمار إسماعيل، محمد البردان (2017) أن استدامة أداء المؤسسة البيئي تعتمد اعتماداً كبيراً علي المكافآت الخضراء لتحفيز المديرين والعاملين علي المبادرات الخضراء،

خامساً: العلاقة بين الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة وبين تحقيق الأداء المتوازن المستدام:

حيث أن حرص المؤسسة على تطبيق ممارسات الاندماج الأخضر وإشراك العاملين ودمجهم في الإدارة البيئية وتشجيعهم على حفظ الطاقة وترشيد استهلاكها يزيد من وعي العاملين بهذه الممارسات فيصبحوا أكثر صداقة وحفاظاً علي البيئة وينعكس ذلك على أدائهم المتوازن المستدام.

وفي هذا الصدد أكدت رنا التعمري (2021) أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تنحصر في إقامة البرامج الداعمة مادياً ومعنوياً للمشاريع المجتمعية، في حين أن الممارسات الخضراء تدخل في أنظمة عمل المؤسسة كلياً تتغلغل في التوظيف والاختيار والتدريب والتطوير وتقييم الأداء فضلاً عن وضع قوانين إدارية جديدة تتماشى مع أهداف الإدارة الخضراء، وتُشكل الممارسات الخضراء في مجملها من خلال ممارسة المؤسسات المسؤولية الاجتماعية، لأن العمل الأخضر دائماً يسعى إلي الحفاظ علي البيئة التي يسكنها الإنسان والحيوان والنبات، فالعمل الأخضر ينبع أساساً من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والأفراد، ومن هنا تُبرز السمة الأخلاقية العالية للعمل الأخضر، سواء كان علي مستوي الأفراد والمؤسسات، واستناداً علي المُرتكزات السابقة، فقد وجدنا أن العلاقة وثيقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وبين تحقيق الأداء المتوازن المستدام، لذلك يجب أن تسعى المؤسسات لتطبيقهم، لأن من المؤكد أن حماية البيئة لم تعد قضية الساعة فحسب، بل قضية المُستقبل، وتُعتبر مؤسسات الأسرة والطفولة ؛ وما تُقدمه من خدمات متنوعة لجمهور عريض لا يُستهان به مما يتطلب الأمر استباق خطواتها لزيادة فهم وإدراك العاملين بمدى أهمية تطبيق تلك المداخل الحديثة في إطار نظام مؤسسي كفاء ومستدام يركز علي رأس المال المعرفي والبيئي، والعمل علي تنميته وإدارته لتقديم حلولاً وأفكار مُبتكرة لجميع مشكلاته بحركة ذكية خضراء تُحقق التوازن الأمثل بين الأداء الاجتماعي والأداء الأخضر وتحقيق ميزات تنافسية ريادية مُستدامة لمؤسسات الأسرة والطفولة وفي ضوء ما سبق يكون قد تم التحقق صحة الفرض الثالث كلياً.

النتائج في ضوء الفرض الرابع: والذي ينص علي أنه " تختلف نسبة مشاركة متغيرات الدراسة في تفسير نسبة التباين في المتغير التابع (وعي العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة الأساسية بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء) تبعاً لأوزان معاملات الانحدار ودرجة الارتباط".
وللتحقق من صحة الفرض إحصائياً تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتدرج باستخدام طريقة الخطوة المتدرجة للأمام Stepwise للتعرف على أكثر العوامل مساهمة في نسبة التباين في المتغير المستقل والجدول (26) يوضح ذلك.

جدول (26) معاملات الانحدار باستخدام طريقة الخطوة المتدرجة إلي الأمام لبيان أثر بعض متغيرات الدراسة (المستوي التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المركز الوظيفي بالمؤسسة، نوع المؤسسة) على المتغير التابع (الوعي بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء) (ن = 480)

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط	نسبة المشاركة	قيمة (ف)	الدلالة	معامل الانحدار	قيمة (ت)	الدلالة
الوعي بدور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	المستوي التعليمي	0.913	0.833	140.119	0.01	0.695	11.837	0.01
	عدد سنوات الخبرة	0.882	0.777	97.753	0.01	0.623	9.887	0.01
	المركز الوظيفي بالمؤسسة	0.839	0.704	66.504	0.01	0.538	8.155	0.01
	نوع المؤسسة	0.804	0.646	51.181	0.01	0.469	7.154	0.01

يتضح من جدول (26) أن المستوي التعليمي للعاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة هو العامل الأكثر تأثيراً في تفسير نسبة التباين في وعي العاملين أفراد عينة الدراسة الأساسية بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء حيث بلغت قيمة ف (140.119)، قيمة ت (11.837) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوي دلالة (0.01) كما بلغت قيمة نسبة المشاركة (0.833) مما يعني أن المستوي التعليمي يمثل (83%) من التباين الكلي، وهذا يدل علي أن المستوي التعليمي متغيراً ذو فاعلية كبيرة في التأثير في وعي العاملين بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، يليه في الترتيب الثاني متغير عدد سنوات الخبرة " مدة الخدمة بالمؤسسة" حيث بلغت نسبة المشاركة (77%) عند مستوي دلالة (0.01)، يليه في الترتيب الثالث المركز الوظيفي بالمؤسسة بنسبة مشاركة (70%) عند مستوي دلالة (0.01) وأخيراً نوع المؤسسة بنسبة مشاركة (64%) عند مستوي دلالة (0.01). وتفسر الباحثان ذلك بأن كلما ارتفع المستوي التعليمي للعاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة كلما نمت معارفهم وخبراتهم وزادت قدرتهم علي تطبيق أفضل الممارسات الخضراء، فالتعليم المرتفع يعزز من تنمية الإبداع والابتكار في الإدارة المؤسسية ولا يركز فقط على الجوانب المعرفية مما يكون له أثر كبير في تميز أدائهم ووعيهم بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسات كل من هبة عز الدين (2017)، عمار إسماعيل (2019) ونورا محمد وآخرون (2020)، ونعمة رقبان وآخرون (2022) حيث أكدت تلك الدراسات على وجود فروق في الوعي بالإدارة الخضراء تبعاً للمستوي التعليمي للعاملين بالمؤسسات لصالح العاملين ذو مستوي التعليم العالي، وقد أكد حقيق عبد المالك وحقيق زكية (2015) علي أن الأشخاص الذين يمتازون بمستوي تعليمي مرتفع أكثر قدرة على تشارك معارفهم وخبراتهم ومواقفهم الإيجابية اتجاه ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وقد أكد ماجد مساعده (2016) علي أن المؤسسات أصبحت لا تكتفي باستقطاب واختيار الموارد البشرية ذوي المهارات والكفاءات والمستوي التعليمي المرتفع فحسب، بل أيقنت أن الاستمرار في تعليمهم وتدريبهم هو مصدر قوتها لمسايرة التحولات والتغيرات الحادثة في العالم اليوم.

وفي ضوء ما سبق يكون قد تحقق صحة الفرض الرابع كلياً.

النتائج في ضوء الفرض الخامس: والذي ينص علي أنه " تختلف نسبة مشاركة متغيرات الدراسة في تفسير نسبة التباين في المتغير التابع (الأداء المتوازن المُستدام للعاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة الأساسية) تبعاً لأوزان معاملات الانحدار ودرجة الارتباط".

وللتحقق من صحة الفرض إحصائياً تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتدرج باستخدام طريقة الخطوة المتدرجة للأمام Stepwise للتعرف على أكثر العوامل مساهمة في نسبة التباين في المتغير التابع والجدول (27) يوضح ذلك.

جدول (27) معاملات الانحدار باستخدام طريقة الخطوة المتدرجة إلي الأمام لبيان أثر بعض متغيرات الدراسة (عدد سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، السن، المركز الوظيفي بالمؤسسة) على المتغير التابع (الأداء المتوازن المُستدام) (ن=480)

المتغير المستقل	معامل الارتباط	نسبة المشاركة	قيمة (ف)	الدلالة	معامل الانحدار	قيمة (ت)	الدلالة
عدد سنوات الخبرة	0.899	0.809	118.244	0.01	0.662	10.874	0.01
المستوى التعليمي	0.869	0.755	86.203	0.01	0.595	9.285	0.01
السن	0.825	0.680	59.469	0.01	0.506	7.712	0.01
المركز الوظيفي بالمؤسسة	0.780	0.609	43.614	0.01	0.428	6.604	0.01

يتضح من جدول (27) أن عدد سنوات الخبرة هو العامل الأكثر تأثيراً في تفسير نسبة التباين في الأداء المتوازن المُستدام، حيث بلغت قيمة ف (118.244)، قيمة ت (10.874) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) كما بلغت قيمة نسبة المشاركة (0.809) مما يعني أن عدد سنوات الخبرة "مدة الخدمة بالمؤسسة" تمثل (80%) من التباين الكلي، وهذا يدل علي أن عدد سنوات الخبرة كان متغيراً ذا فاعلية في التأثير علي الأداء المتوازن المُستدام ، يليها متغير المستوى التعليمي حيث بلغت نسبة المشاركة (75%) عند مستوى دلالة (0.01)، يليه متغير السن بنسبة مشاركة (68%) عند مستوى دلالة (0.01) وأخيراً متغير المركز الوظيفي بالمؤسسة بنسبة مشاركة (60%) عند مستوى دلالة (0.01). وتفسر الباحثان ذلك بأن زيادة عدد سنوات الخبرة تُكسب العاملين وعي في تحسين طرق أدائهم وممارساتهم لأعمالهم بالمؤسسة لتحقيق أهدافها، وتزداد قناعاتهم بأهمية تحقيق الأداء المتوازن بأبعاده البيئية والاجتماعية والاقتصادية، وتتفق تلك النتيجة جزئياً مع دراسة فاطمة أبو الفتوح (2022) حيث أظهرت وجود فروق في الوعي بالأداء المتوازن المُستدام ترجع لمتغير مدة الزواج لصالح مدة الزواج الأطول ويرجع ذلك لعامل الخبرة.

وفي ضوء ما سبق يكون قد تحقق صحة الفرض الخامس كلياً.

النتائج في ضوء الفرض السادس: والذي ينص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات القياس القبلي والبعدي لتطبيق البرنامج الإرشادي الإلكتروني المعد لتعزيز الوعي بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء علي العينة التجريبية لصالح التطبيق البعدي".

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم إيجاد قيمة "ت" للوقوف علي دلالة الفروق بين متوسطات درجات عينة البحث التجريبية في وعي العاملين بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء قبل وبعد تطبيق البرنامج. والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (28) الفروق بين متوسطات درجات التطبيق القبلي والبعدي لأفراد عينة الدراسة التجريبية في أبعاد استبيان وعي العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (ن=120)

الدلالة	قيمة(ت)	درجات الحرية	العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فاعلية البرنامج
0.01 لصالح البعدي	28.231	119	120	3.827	45.971	القبلي
				6.001	108.524	البعدي
0.01 لصالح البعدي	31.524	119	120	4.112	51.662	القبلي
				6.324	122.024	البعدي
0.01 لصالح البعدي	36.001	119	120	4.448	62.295	القبلي
				7.291	139.627	البعدي
0.01 لصالح البعدي	30.268	119	120	3.660	44.510	القبلي
				5.870	103.331	البعدي
0.01 لصالح البعدي	26.305	119	120	2.945	33.418	القبلي
				5.236	79.682	البعدي
0.01 لصالح البعدي	66.927	119	120	9.553	237.856	القبلي
				14.057	553.188	البعدي

** دال عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من جدول (28) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة البحث التجريبية في متوسطات الوعي بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (الاستقطاب والاختيار والتوظيف الأخضر، التدريب والتنمية الخضراء، إدارة وتقييم الأداء، الحوافز والتعويضات والمكافآت الخضراء، الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة) والمجموع قبل وبعد تطبيق البرنامج الإرشادي الإلكتروني المعد لصالح التطبيق البعدي. وترى الباحثتان ضرورة التأكيد على رفع مستوى وعي العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال تصميم وتنفيذ برامج إرشادية للتدريب والتطوير في هذا المجال، وذلك لتعزيز وعي واهتمام العاملين بتطبيق تلك الممارسات الخضراء.

ولتحديد حجم تأثير البرنامج الإرشادي الإلكتروني المُعد لتعزيز وعي العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة أفراد العينة التجريبية بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء استخدمت الباحثتان اختبار مربع إيتا (N²)

عن طريق المعادلة التالية:

ولمعرفة حجم التأثير تم تطبيق معادلة إيتا: $t = \text{قيمة (ت)} = 66.927$ ، $df = \text{درجات الحرية} = 119$

$$n^2 = \frac{t^2}{t^2 + df} = 0.974$$

$$d = \frac{2\sqrt{n^2}}{\sqrt{1-n^2}} = 12.23$$

ويحدد حجم التأثير ما إذا كان كبيراً أو متوسطاً أو صغيراً كالآتي:

$d = 0.2$ حجم تأثير صغير

$d = 0.5$ حجم تأثير متوسط

$d = 0.8$ حجم تأثير كبير

يتضح أن قيمة $d = 12.23$ وهذا يعني أن حجم تأثير البرنامج كبير.

جدول (29) قيمة مربع إيتا N^2 وقيمة d المقابلة لها ومقدار حجم التأثير على مستوى الوعي بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء للعاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة التجريبية (ن = 120)

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة مربع إيتا N^2	قيمة d	مقدار حجم التأثير
البرنامج الإرشادي الإلكتروني	مستوى الوعي بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	0.974	12.23	كبير

يتضح من جدول (29) أن 97% من التباين الكلي للمتغير التابع " مستوى الوعي بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء " يرجع إلى المتغير المستقل "البرنامج الإرشادي الإلكتروني المعد" لتعزيز الوعي بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء"، حيث أدى البرنامج الإرشادي الإلكتروني إلى رفع مستوى وعي العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة أفراد العينة التجريبية بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها الخمسة (الاستقطاب والاختيار والتوظيف الأخضر، التدريب والتنمية الخضراء، إدارة وتقييم الأداء، الحوافز والتعويضات والمكافآت الخضراء، الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة) والمجموع. وهذا يؤكد فاعلية البرنامج الإرشادي الإلكتروني المعد في هذه الدراسة. وهذا يعني من وجهة نظر الباحثين أن البرنامج الإرشادي الإلكتروني المعد ساهم بشكل كبير في رفع مستوى وعي العاملين بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء فالبرنامج جمع بين عدة أهداف تعليمية ومجتمعية متميزة حيث قدم مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء للعاملين بشكل معرفي متطور يساعدهم على تبني تلك الممارسات. حيث أكد صالح الداهري (2001) أن الهدف العام من البرامج الإرشادية يتمثل في التأثير في المسترشدين وتغيير سلوكهم وينتج عنه تغيير في طرق وأساليب التفكير والممارسات المختلفة التي كانوا يتبعوها قبل تطبيق البرنامج وهذا انعكس إيجابياً على السمعة الجيدة لمؤسسات الأسرة والطفولة من خلال إكسابها سمعة خضراء عن طريق التسويق لنفسها وتحسين صورتها الذهنية بأدائها المتحضر واتباعها للممارسات الخضراء. وفي ضوء مما سبق يكون قد تحقق صحة الفرض السادس كلياً.

النتائج في ضوء الفرض السابع: والذي ينص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات القياس القبلي والبعدي لتطبيق البرنامج الإرشادي الإلكتروني المعد لتعزيز الوعي بالأداء المتوازن المستدام على العينة التجريبية لصالح التطبيق البعدي". وللتحقق من صحة هذا الفرض تم إيجاد قيمة "ت" للوقوف على دلالة الفروق بين متوسطات درجات عينة البحث التجريبية في وعي العاملين بالأداء المتوازن المستدام قبل وبعد تطبيق البرنامج. والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (30) الفروق بين متوسطات درجات التطبيق القبلي والبعدي لأفراد عينة الدراسة التجريبية في أبعاد استبيان وعي العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة بالأداء المتوازن المستدام (ن=120)

الدلالة	قيمة (ت)	درجات الحرية	العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فاعلية البرنامج
0.01 لصالح البعدي	38.510	119	120	4.361	50.503	القبلي
				6.229	116.637	البعدي
0.01 لصالح البعدي	20.452	119	120	2.617	32.026	القبلي
				5.052	76.654	البعدي
0.01 لصالح البعدي	29.527	119	120	2.441	35.524	القبلي
				5.281	80.112	البعدي
0.01 لصالح البعدي	56.357	119	120	6.065	118.053	القبلي
				8.996	273.403	البعدي

** دال عند مستوي دلالة 0.01

يتضح من جدول (30) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة التجريبية في متوسطات الوعي بالأداء المتوازن المستدام بأبعاده الثلاثة (الأداء البيئي المستدام، الأداء الاجتماعي المستدام، الأداء الاقتصادي المستدام) والمجموع قبل وبعد تطبيق البرنامج الإرشادي الإلكتروني المعد لصالح التطبيق البعدي. ولتحديد حجم تأثير البرنامج الإرشادي الإلكتروني المُعد لتعزيز وعي العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة أفراد العينة التجريبية بالأداء المتوازن المستدام استخدمت الباحثتان اختبار مربع إيتا (N^2) عن طريق المعادلة التالية:

$$\text{ولمعرفة حجم التأثير تم تطبيق معادلة ايتا: } t = \text{قيمة (ت)} = 56.357 = df = \text{درجات الحرية} = 119$$

$$n^2 = \frac{t^2}{t^2 + df} = 0.963$$

$$d = \frac{2\sqrt{n^2}}{\sqrt{1-n^2}} = 10.21$$

ويتحدد حجم التأثير ما إذا كان كبيراً أو متوسطاً أو صغيراً كالآتي:

d= 0.2 حجم تأثير صغير

d= 0.5 حجم تأثير متوسط

d= 0.8 حجم تأثير كبير

يتضح أن قيمة $d = 10.21$ وهذا يعني أن حجم تأثير البرنامج كبير.

جدول (31) قيمة مربع إيتا N^2 وقيمة d المقابلة لها ومقدار حجم التأثير على مستوى الوعي بالأداء المتوازن المستدام للعاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة التجريبية (ن = 120)

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة مربع إيتا N^2	قيمة d	مقدار حجم التأثير
البرنامج الإرشادي الإلكتروني	مستوى الأداء المتوازن المستدام	0.963	10.21	كبير

يتضح من جدول (31) أن 96% من التباين الكلي للمتغير التابع " مستوى الوعي بالأداء المتوازن المستدام" يرجع إلى المتغير المستقل "البرنامج الإرشادي الإلكتروني المعد لتعزيز الوعي بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وانعكاسه على تحسين الأداء المتوازن المستدام"، حيث أدى البرنامج الإرشادي الإلكتروني إلى رفع مستوى وعي العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة أفراد العينة التجريبية بالأداء المتوازن المستدام بأبعاده الثلاثة (الأداء البيئي المستدام، الأداء الاجتماعي المستدام، الأداء الاقتصادي المستدام) والمجموع. وهذا يؤكد فاعلية البرنامج الإرشادي الإلكتروني المعد في هذه الدراسة. وهذا يؤكد على أهمية البرنامج الإرشادي المعد وفاعليته في تحسين الأداء المتوازن المستدام للعاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة التجريبية. وهذا ما أوضحتها دراسة Dutta, (2012) حيث أكدت على ضرورة إعداد البرامج الإرشادية التي تحت وتشجع وتعزز تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء للعاملين بالمؤسسات، وقد أكد Ruchismita, et al (2015) على أنه يجب على المؤسسات أن تحرص على تنمية وعي العاملين بإدارة الموارد البشرية الخضراء لتعزيز شعورهم بالمسؤولية الخضراء، وقد أكدت دراسة Iqbal, et al, (2018) على وجود علاقة موجبة بين السلوكيات الخضراء للعاملين والاستدامة البيئية، وقد أكد Arulrajah, et al (2015) على كفاءة البرامج التي تطبق في المؤسسات لإدارة الموارد البشرية الخضراء وتعزيز الآثار الإيجابية وصولاً للاستدامة.

. وفي ضوء ما سبق يكون قد تحقق صحة الفرض السابع كلياً.

ملخص نتائج الدراسة

أولاً: النتائج الوصفية:

- أن أغلب العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة الأساسية يسكنون في الحضر بنسبة (60,2%)، وأن أكثر من نصف العينة إناث بنسبة (55,6%)، وأغلبية أعمارهم تقع في الفئة (من 35 سنة لأقل من 45 سنة) بنسبة (41,3%)، وأغلبية مستواهم التعليمي مرتفع بنسبة (47,5%)، وأغلبية عدد سنوات الخبرة ومدة الخدمة بالمؤسسة (من 10 سنوات فأكثر) بنسبة (33,9%)، وأغلبية المركز الوظيفي لدي أفراد العينة الأساسية موظفين بنسبة (45,6%) ومعظمهم مستوى الدخل الشهري لديهم مرتفع (من 8000 جنيهاً فأكثر) بنسبة (46%).
- أن أغلب العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة التجريبية يسكنون في الريف بنسبة (55%)، وأغلبهم إناث بنسبة (60%)، وأغلبية أعمارهم تقع في الفئة (أقل من 35 سنة) بنسبة (47,5%)، ومعظمهم مستواهم التعليمي منخفض بنسبة (49,2%)، ومعظمهم عدد سنوات الخبرة لديهم (أقل من 5 سنوات) بنسبة (32,5%)، وأغلبية المركز الوظيفي عاملين بأعمال خدمية بنسبة (52,5%) ومعظمهم مستوى دخلهم الشهري منخفض (أقل من 4000 جنيهاً) بنسبة (44,2%).
- وبالنسبة للأهمية النسبية لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء جاء بُعد التدريب والتنمية الخضراء في المرتبة الأولى بنسبة (20,9%)، يليه بُعد الاستقطاب والاختيار والتوظيف الأخضر بنسبة (20,5%)، يليه الحوافز والتعويضات والمكافآت الخضراء بنسبة (20%)، يليه بُعد الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة بنسبة (19,6%)، ثم جاء في الترتيب الخامس والأخير بُعد إدارة وتقييم الأداء الأخضر بنسبة (18,9%).
- وبالنسبة للأهمية النسبية لأبعاد الأداء المتوازن المستدام كان لأداء الاقتصادي المُستدام هو البعد الأكثر أهمية بالنسبة للعاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة الأساسية حيث جاء في المركز الأول بنسبة (34,9%)، يليه الأداء البيئي المُستدام في الترتيب الثاني بنسبة (33,4%)، وأخيراً الأداء الاجتماعي المُستدام في الترتيب الثالث بنسبة (31,7%).
- أن معظم أفراد عينة البحث الأساسية تُعاني من مستوي منخفض من الوعي بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في محاورها الخمسة (الاستقطاب والاختيار والتوظيف الأخضر، التدريب والتنمية الخضراء، إدارة وتقييم الأداء الأخضر، الحوافز والتعويضات والمكافآت الخضراء، الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة)، وكل، بنسبة (53,3%، 50,8%، 48,1%، 55,6%، 51,5%، 51,9%) على التوالي.
- أن معظم أفراد عينة البحث الأساسية تُعاني من مستوي منخفض في الأداء المتوازن المُستدام (الأداء البيئي المُستدام، الأداء الاجتماعي المُستدام، الأداء الاقتصادي المُستدام) وكل، بنسبة (54,5%، 53,1%، 52,7%) على التوالي.

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الفروض

أوضحت مناقشة النتائج في ضوء الفروض ما يلي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,01، 0,05) بين متوسطات استجابات العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة الأساسية على استبيان الوعي بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعاده الخمسة تبعاً لاختلاف متغيرات الدراسة وكانت النتائج دالة لصالح (المستوي التعليمي المرتفع للعاملين، عدد سنوات الخبرة الأطول، مستوى الدخل الشهري المرتفع).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,01، 0,05) بين متوسطات استجابات العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة عينة الدراسة الأساسية على استبيان الوعي بالأداء المتوازن المستدام بأبعاده

- الثلاثة تبعاً لاختلاف متغيرات الدراسة وكانت النتائج دالة لصالح (المستوي التعليمي المرتفع للعاملين، عدد سنوات الخبرة الأطول، مستوى الدخل الشهري المرتفع).
- وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، (0.01) بين أبعاد استبيان وعي العاملين بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاد استبيان الوعي بالأداء المتوازن المُستدام.
- وُجد أن المستوى التعليمي للعاملين هو العامل الأكثر تأثيراً في تفسير التباين في وعي العاملين بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بنسبة 83%.
- وُجد أن عدد سنوات الخبرة هي العامل الأكثر تأثيراً في تفسير التباين في وعي العاملين بتحقيق الأداء المتوازن المُستدام بنسبة 80%.
- أكدت النتائج فاعلية البرنامج الإرشادي الإلكتروني المعد لتعزيز وعي العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة أفراد عينة البحث التجريبية بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، حيث وُجدت فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين متوسطات درجات أفراد العينة التجريبية قبل وبعد تطبيق البرنامج لصالح القياس البعدي. مما يوضح فاعلية البرنامج وتأثيره المرتفع.
- أكدت النتائج فاعلية البرنامج الإرشادي الإلكتروني المعد لتعزيز وعي العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة أفراد عينة البحث التجريبية بالأداء المتوازن المُستدام، حيث وُجدت فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين متوسطات درجات أفراد العينة التجريبية قبل وبعد تطبيق البرنامج لصالح القياس البعدي. مما يوضح فاعلية البرنامج وتأثيره المرتفع.

توصيات البحث:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث يطيب للباحثين أن يقدموا التوصيات مع اقتراح بعض الآليات التي يرونها ملائمة لتنفيذ تلك التوصيات ووضعها موضع التنفيذ:

م	التوصيات	خطوات التطبيق وإجراءات التنفيذ	جهة التنفيذ ومسئولية التنفيذ	المدى والإطار الزمني
1	توجيه واضعي المناهج لجمعية تطوير التعليم وإعادة هيكلته ليوكب التوجهات العالمية الحديثة.	- استحداث مناهج وإدراج مقررات تعليمية وتطبيقات عملية تحرص على غرس السلوكيات والممارسات الخضراء في السلم التعليمي منذ وقت مبكر بحيث يتم تصميمها في صورة مواقف تنموية ومشكلات معرفية بيئية تُثير لدى الطلاب الرغبة في إيجاد الحلول المناسبة. - العمل الجاد لتقوية الروابط بين مؤسسات الدولة ككل للحرص على التوجه نحو الأخضر لإنتاج مخرجات بجودة عالية وذلك تماشياً مع التوجهات العالمية، حتى تتمكن المؤسسات من التحول إلى كيانات مؤسسية ذكية خضراء تتمكن من تحقيق مُتطلبات وأهداف إستراتيجية التنمية المُستدامة رؤية مصر 2030 م.	مؤسسات الدولة	بصفة مُستمرة
2	حرص الإدارة العليا بمؤسسات الأسرة والطفولة على دعم تطبيق الأساليب	- إنشاء وحدات مُستحدثة بالمؤسسات المعنية بتقديم برامج وتدريب على ممارسات إدارة	الإدارة العليا بمؤسسات الأسرة	بصفة مستمرة

المدى والإطار الزمني	جهة التنفيذ ومسئولية التنفيذ	خطوات التطبيق وإجراءات التنفيذ	التوصيات	م
	والطفولة، بالاستعانة بمخصصي إدارة مؤسسات الأسرة والطفولة	<p>الموارد البشرية الخضراء وتقديم التغذية الراجعة ووضع صيغ متعددة للربط والتعاون بين هذه الوحدات وإعطاء المسؤولين الصلاحيات التي تمكنهم من إدارتها بفاعلية.</p> <p>- الاهتمام بالاختيار المناسب لفرق عمل متخصصة لإدارة تلك الوحدات الخضراء يتميزون بالجدارة المعرفية والرقمية والتوجه الأخضر ولديهم القدرة على الابتكار الأخضر والتحليل والاستنتاج للوقوف على المعارف والمهارات المطلوبة والقابلة للتطبيق.</p> <p>- العمل على إزالة كل العوائق والصعوبات والتحديات التي تواجه تلك الوحدات الخضراء في تنفيذ وتطبيق عملياتها من خلال توفير كافة المتطلبات اللازمة لإدارتها بجدارة مثل توفير (القيادة التنظيمية الخضراء، هيكل تنظيمي، ثقافة تنظيمية مُحفزة على الاتصال والتطبيق، مكتبة رقمية متطورة، الموارد البشرية والتقنيات التكنولوجية الخضراء، بيئة عمل تنافسية خضراء ... إلخ).</p> <p>- ترسيخ تطبيق عمليات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المتوازن المُستدام بالمؤسسة من خلال تشجيع العاملين على ترميم الفجوات المعرفية وإزالة الحواجز والمخاوف التي تقف عتبة أمامهم من خلال نشر الثقافة الخضراء بينهم للارتقاء بمستوي الوعي لديهم.</p> <p>- تكثيف كافة الجهود لتفعيل اللوائح والقوانين والالتزام بنظام الإدارة البيئية بمؤسسات الأسرة والطفولة وجعلها أكثر صرامة لتحفيز المؤسسات على تنفيذ المواصفات الدولية والحصول على شهادات البيئة ذات الصلة بـ Iso14001، وذلك بتشجيع العاملين على الاستخدام المُستدام للموارد</p>	<p>الإدارية الحديثة ومواكبة التطورات العالمية باتخاذ مبادرات جديدة لتكيف نفسها في عملية التنمية المُستدامة عن طريق الشعور العام بالمسئولية وضرورة السعي لتطبيق التوجهات الإدارية المعاصرة (الممارسات الخضراء و الأداء المتوازن المُستدام) باعتبارهما نهجاً مُبتكراً في المؤسسات.</p>	

م	التوصيات	خطوات التطبيق وإجراءات التنفيذ	جهة التنفيذ ومسئولية التنفيذ	المدي والإطار الزمني
		<p>لُتصبح مؤسسات الأسرة والطفولة مؤسسات اجتماعية خضراء.</p> <p>- تطبيق العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة والجهات المعنية للبرنامج الإرشادي الإلكتروني المعد من قِبل الباحثان كخطوة استباقية لغرس ودعم وتعزيز الوعي بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المتوازن المُستدام.</p>		
3	<p>السعي الجاد لتعزيز السمعة الجيدة لمؤسسات الأسرة والطفولة بإكسابها السمعة الخضراء من خلال التسويق لنفسها بأدائها الاجتماعي المُتحضر، وإتباعها النهج الأخضر وتوظيف الأداء المتوازن المُستدام وفق أسلوب يُساهم في إيجاد قوة عمل تتفهم وتشجع وتُطبق الأساليب الإدارية الحديثة داخل هذه المؤسسات.</p>	<p>- بناء قواعد بيانات للعاملين وخاصة الكوادر والكفاءات المعرفية الخضراء للاستفادة من خبراتهم العالية من خلال عقد لقاءات دورية أو إنشاء ما يسمى بمعارض المعارف، يتم من خلالها عرض وتبادل تجاربهم الإيجابية الصديقة للبيئة مع ضرورة التوثيق لما يتم التوصل إليه من خبرات وحفظها بشكل يُسهل الاستفادة منها عند الحاجة.</p> <p>- بناء نظم معلومات مُتميزة من مهامها الأساسية احتواء أية معارف أو ممارسات إيجابية خضراء من مصادر متعددة وتخزينها وتأمين تلك المعارف التي تم ترجمتها للاستفادة منها وإتاحتها لجميع العاملين دون تكلفة عالية.</p> <p>- تصميم خطط مُستقبلية لتحليل وتصميم العمل الاجتماعي الأخضر من خلال إدراج بُعد المعرفة الخضراء كعنصر أساسي في التوصيف الوظيفي وتحديد عدد الكفاءات المعرفية الخضراء التي تستطيع تنفيذ برامج الإدارة البيئية ISO 14001.</p> <p>- إعداد خطط مُستقبلية لتطوير ممارسات الاستقطاب والاختيار والتوظيف الأخضر للموارد البشرية باعتماد أساليب حديثة ومعايير علمية لجذب أفضل المُتقدمين للقيامات الخضراء من حملة المعارف والمهارات الخضراء لتعيينهم في المكان المناسب وفقاً للمهام المطلوبة، وذلك من</p>	<p>إدارة الموارد البشرية بمؤسسات الأسرة والطفولة بالمُتخصصي إدارة مؤسسات الأسرة والطفولة.</p>	<p>بصفة مستمرة.</p>

م	التوصيات	خطوات التطبيق وإجراءات التنفيذ	جهة التنفيذ ومسئولية التنفيذ	المدى والإطار الزمني
		<p>خلال تعديل أسلوب الإعلان وتقديمه بطريقة خضراء، وهذا بمثابة عامل جذب قوي للخريجين الذين يُفضلون العمل بمؤسسات اجتماعية خضراء الرؤي ذات ميزات تنافسية مُستدامة .</p> <p>- إعداد وتأهيل موارد بشرية خضراء من العاملين من خلال تصميم خطط للتدريب والتطوير من شأنها تدريبهم على المسؤولية الاجتماعية والاستدامة الخضراء ومحو الأمية البيئية، وذلك لتعديل سلوكهم وتعزيز اهتمامهم بأهمية التطبيق والتوظيف لها بطريقة إيجابية وفعالة.</p> <p>- خلق مُناخ أخضر مُناسب وبيئة عمل جيدة وبنية تحتية مُستدامة للتعلم المُتبادل بين العاملين لتحسين جودة الحياة الوظيفية.</p> <p>- الاهتمام بإدارة الأداء الاجتماعي الأخضر للعاملين من خلال استخدام مؤشرات الأداء الأخضر في تقييم الأداء ووضع نقاط في نموذج تقييم الأداء تتعلق بإدارة معارفهم وممارساتهم الخضراء.</p> <p>- وضع نظام للتحفيز من خلال الاهتمام بالأجور والمكافآت والتعويضات الخضراء وفقاً لآليات تُدعم وتُعزز المُبادرات الخضراء الفردية والجماعية للكوادر المعرفية من العاملين والمحافظة عليهم.</p>		
4	حث وسائل الإعلام لإعداد خطة إعلامية تهدف لنشر الوعي بالأخضر.	<p>- نشر المعارف والحقائق العلمية المُتعلقة بالممارسات الخضراء وعلاقتها بجميع أوجه النشاط الإنساني بهدف الارتقاء بوعي أفراد المجتمع بكل القضايا البيئية وإحساسهم بالمسئولية والمشاركة بفعالية في حلها وتشجيعهم علي تغيير سلوكياتهم السلبية وصولاً للتنمية المُستدامة.</p>	المؤسسات الإعلامية باستضافة مُتخصصي إدارة مؤسسات الأسرة والطفولة.	بصفة مُستمرة
5	مُناشدة المؤسسات الدينية على بث الوازع الديني في نفوس المواطنين	<p>- خلق الإدراك والوعي لدي المواطنين بأن المحافظة على الموارد والحيلولة دون</p>	المؤسسات الدينية	بصفة مستمرة

م	التوصيات	خطوات التطبيق وإجراءات التنفيذ	جهة التنفيذ ومسئولية التنفيذ	المدي والإطار الزمني
	على الاستخدام المُستدام للموارد.	استنزافها واجب ديني و وطني وأخلاقي امتثالاً لقوله تعالى " ولا تفسدوا في الأرض بعد إصلاحها "، وكان النصوص القرآنية أول من تعرض لمبدأ التنمية المُستدامة ووضع الضوابط التي تحكم علاقة الإنسان بالبيئة من أجل ضمان استمراريتها صالحة للحياة وجعل الإنسان أميناً عليها ومُحسناً إليها ورفيقاً بها.		
6	تطبيق المداخل والأساليب الإدارية الحديثة التي ترتبط بالإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، وتقويم الأداء بصفة عامة، وتحقيق الأداء المتوازن المُستدام لتحقيق رؤية مصر 2030.	- البحث عن آليات تنفيذ الأداء المتوازن المُستدام داخل مؤسسات الأسرة والطفولة. - الاستفادة من تجارب بعض المؤسسات وتوظيف خبراتها بعد توجيهها نحو البيئة المؤسسية.	قسم إدارة مؤسسات الأسرة والطفولة. - - مُديري ومسئولي بعض المؤسسات.	من سنتين ل 5 سنين كبدائية لتوظيف تلك المداخل والأساليب الإدارية في مؤسسات الأسرة والطفولة.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- 1 إبراهيم الخلوف الملكاوي (2009) " إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، مصر.
- 2 ابن منظور المصري (1999): "معجم لسان العرب"، دار إحياء التراث العربي ط3، بيروت، لبنان
- 3 أحلام قراوي (2020): "دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المُستدام للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية" - دراسة حالة شركة الأسمنت لعين الكبيرة" مجلة التكامل الاقتصادي، مُجلد 8 ، ع 1، جامعة أدرار ، الجزائر.
- 4 أحمد بلالي ويحضية سملالي (2018): "ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية"، مجلة رؤي اقتصادية، مُجلد 8، العدد 2، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، الجزائر.
- 5 أحمد بن سعيد بن ناصر الحضرمي (2021): "تطبيق إدارة المعرفة في إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان - دراسة تحليلية"، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، عدد 12، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا.
- 6 أحمد عدنان الطيب، سري إبراهيم العايد (2017): "دور إدارة المعرفة في اختيار البديل الإستراتيجي لدي مُديري شركات الاتصالات السعودية"، المجلة العربية للإدارة، مُجلد 37، عدد (1) مارس، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر.
- 7 أسرار عبد الزهرة على (2017): "الأداء الريادي للمنظمة وفق الإدارة الخضراء للموارد البشرية " بحث ميداني في شركة الحفر العراقية"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، جمهورية العراق.
- 8 أسماء مطوري (2016): "مؤسسات التنشئة الاجتماعية ودورها في تنمية قيم التربية البيئية"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد(15)، مارس، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر.

- (9) إشراق جدو ومارية لعباضي (2021): "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في دعم التنمية المستدامة"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريبيج، الجزائر.
- (10) أكرم أحمد الطويل، شهلة سالم خليل العبادي (2018): "إدارة سلسلة التوريد الخضراء GSCM والاستدامة البيئية"، دار اليازوري العملية النشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- (11) أمل السيد خطاب (2022): "المعارف والممارسات البيئية لدى عينة من طلاب جامعة الإسكندرية وعلاقتها بترشيد استهلاك المياه والطاقة"، مجلة بحوث التربية النوعية، عدد (66) أبريل، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، المنصورة مصر.
- (12) آمنه منصور، يرس عواد، دنيا موازن (2021): "دور بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة في تحقيق أداء مستدام للمؤسسات التعليمية في العراق"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، عدد 13، مجلد4، جامعة بابل، العراق.
- (13) أمين علي (2018): "أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين مستوي جودة الخدمات المقدمة في وزارة الداخلية والأمن الوطني"، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- (14) إيسم سعد محمدي محمود (2018): "الاتجاهات الحديثة في وظائف الجامعة" التوجه نحو الاقتصاد الأخضر لتحقيق التنمية المستدامة نموذجاً"، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية، العدد(4) الجزء(1)، أكتوبر، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة.
- (15) إيمان على الزهري (2020): "دور المجلس القومي للمرأة في التنمية المستدامة بالتطبيق على الإستراتيجية الوطنية لتمكين المرأة المصرية 2030م"، مجلة الدراسات المستدامة، السنة الثانية، مج (2)، ع (1)، مؤسسة الدراسات المستدامة، مصر.
- (16) أيمن أحمد عكرش، سحر محمد نويصر (2015): " محاولة لبناء دليل لقياس وعى الريفيين بممارسات التنمية المستدامة في ريف محافظة الشرقية" مجلة العلوم الزراعية والاقتصادية والاجتماعية، المجلد (6) العدد (12)، جامعة المنصورة، مصر.
- (17) أيمن حسن علي (2022): "ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق التنمية المستدامة": دراسة تطبيقية علي الشركات الصناعية في مدينة السادات"، مجلة الدراسات المالية والتجارية، العدد 1، كلية التجارة، جامعة بني سويف.
- (18) إيناس أحمد إسماعيل (2021): " دور الإدارة الخضراء للموارد البشرية في تحقيق سياسات الاقتصاد الأخضر للتنمية المستدامة" دراسة ميدانية علي الجهات المعنية بالتنمية المستدامة في مصر، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد (4)، جامعة عين شمس، كلية التجارة.
- (19) باي فريد، زينه قمري (2022): "استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام في تقييم الأداء المستدام لشركة فايزر"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، مجلد 25، عدد 1، جامعة إبراهيم سلطان، الجزائر.
- (20) بندر تركي النويهض وهائل فلاح السرحان (2019): "أثر استخدام الإدارة الخضراء في استقطاب العاملين دراسة ميدانية بالبنوك الكويتية"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.
- (21) بيان حمدي أزغير (2019): "الإدارة الخضراء في الشركات الصناعية في منطقة جنوب الضفة الغربية"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين.
- (22) ججيق عبد المالك، ججيق زكية (2015): "تأثير التشارك المعرفي علي كفاءة أساتذة التعليم العالي دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريبيج"، مجلة رؤي اقتصادية العدد (8)، جامعة الشهيد حمه لخضر – الوادي، جوان، الجزائر.
- (23) الجريدة الرسمية (2000): "قرار رئيس جمهورية مصر العربية رقم 90 لسنة 2000 بإنشاء المجلس القومي للمرأة"، متاح علي <https://manshurat.org/node/38226>
- (24) جمانة بشير أبو رمان، عبد الرحمن غسان الصديقي (2019): " أثر تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين تطبيق الإدارة البيئية"، مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد 38، جامعة الطائف، السعودية.
- (25) الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء (2018): "الكتاب الإحصائي السنوي"، جمهورية مصر العربية، متاح علي الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء (Capmas.gov.eg).
- (26) حسام محمد مازن (2012): "أصول مناهج البحث في التربية وعلم النفس"، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر.

- 27) حسنية صيفي (2020): "آليات التكنولوجيا الخضراء ودورها في تحقيق التنمية المُستدامة" - مجلة الحوكمة - المسؤولية الإجتماعية والتنمية المُستدامة - مُجلد 2- ع 2 - الجزائر.
- 28) حفصة عمر موسي صلاح (2022): "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء الوظيفي"، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد (48) - مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح، الأردن.
- 29) حليلة السعدية فُريشي ومحمد زرقون (2018): "الإبتكارات البيئية والتكنولوجيات الخضراء لتعزيز ممارسات التسويق الأخضر في المؤسسات البترولية العاملة في الدول العربية" مجلة العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال- ع 2 - مُجلد 2، الجامعة اللبنانية، لبنان..
- 30) حنان سامي محمد عبد العاطي (2015): "دور المرأة في إدارة المخلفات المنزلية وأثره على الوعي البيئي كمدخل للتنمية البيئية المُستدامة" مجلة الإقتصاد المنزلي، جامعة المنوفية - مُجلد 25- ع 4، شبين الكوم، المنوفية، مصر.
- 31) خالد فوزي صفي الدين نصر (2020): "العلاقة بين التنمية المهنية للأخصائيين الإجتماعيين بالمؤسسات الإيوائية للأطفال وتحسين أدائهم المهني على مستوى الوحدات الكبرى"، مجلة دراسات في الخدمات الإجتماعية والعلوم الإنسانية، العدد (50)، المجلد (3)، إبريل، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- 32) خديجة يلول (2020): "تدابير مواجهة الانعكاسات السلبية للحجر الصحي علي الجانب النفسي والإقتصادي في زمن تفشي وباء كورونا". مجلة مُنازعات الأعمال. العدد(51). ص 117-139، المغرب.
- 33) دعاء عبد الرحمن، علي النجاوي (2019): "مفهوم التصميم المُستدام وأثره علي جودة البيئة الداخلية للتصميم الداخلي" مجلة العمارة والفنون، المُجلد الرابع، العدد الخامس عشر، كلية الفنون الجميلة، جامعة حلوان، القاهرة.
- 34) دعاء محمد ذكي حافظ (2020): " الوعي بالإدارة الخضراء وعلاقته بالتوازن الأسري لدى ربات الأسر أثناء العزل المنزلي لمصاب كورونا" مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية، المجلد 6، العدد 28، جامعة المنيا، المنيا، مصر .
- 35) دعاء وفيق الدليل (2008): "التنمية المستدامة كمدخل للحفاظ على طابع المناطق ذات القيمة التاريخية بمدينة القاهرة"، مؤتمر كلية الفنون الجميلة (الفنون الجميلة في مصر 100 عام من الإبداع)، كلية الفنون الجميلة، جامعة حلوان.
- 36) دلال محمد رضوان (2011): " دراسة تقييمية للخدمات التي تُقدمها المؤسسات الإجتماعية بذوي الحاجات الخاصة بمحافظة شمال الضفة الغربية"، رسالة ماجستير، جامعة القدس، معهد التنمية المُستدامة، القدس، فلسطين.
- 37) رباب السيد عبد الحميد مشعل (2021): "الوعي بالمسؤولية البيئية وعلاقته بالسلوك الإستهلاكي الأخضر كما تُدركه ربات الأسر" مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية، مُجلد 7 - ع 37، كلية التربية النوعية، جامعة المنيا.
- 38) رشا عبد العظيم محمد (2013): " التنمية المُستدامة في إقليم شمال الصعيد"، رسالة ماجستير، كلية الهندسة، جامعة المنيا، مصر.
- 39) رشدي قريري (2020): "إستراتيجيات المواجهة وعلاقتها بقلق الموت لدي المُشتبه في إصابتهم بفيروس كورونا"، المجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية. المُجلد 2 (1)، المؤسسة العلمية للعلوم التربوية والتكنولوجيا والتربية الخاصة، مصر.
- 40) رنا خالد التعمري (2021): " أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء علي ريادة الأعمال"، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الإسراء، الأردن.
- 41) رياض بلبل، حسين دباح (2022): " أثر تطبيق آليات الذكاء الاقتصادي على الأداء المُستدام للمؤسسة الاقتصادية"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، عدد 9، مُجلد 1، جامعة أم البواقي، الجزائر.
- 42) ريم النجاوي (2019): " التكنولوجيا الخضراء أداة للتحويل نحو إقتصاد مُستدام وتنمية شاملة" دور مركز الإسكوا للتكنولوجيا - الأمم المتحدة الإسكوا " اللجنة الإقتصادية والإجتماعية لغربي آسيا" - عُمان - المملكة الأردنية الهاشمية.
- 43) سارة عاطف الموجي (2022): " دور مُمارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الإبتكار الأخضر لدي العاملين في شركات السياحة"، مجلة إتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد (22)، العدد (1)، يونيو 2022، ص 285-312. متاح علي الموقع الإلكتروني: [http:// jaauth.journal.ekb.edu](http://jaauth.journal.ekb.edu)
- 44) سارة فتحي أحمد فهمي، هيثم إبراهيم الحديدي (2020): "العمارة المُستدامة كمفهوم لترشيد الإستهلاك وتحسين البيئة" - مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية - أكتوبر- عدد خاص، الجمعية العربية للحضارة والفنون الإسلامية، مصر.
- 45) سحانين الملبود (2018): "مُساهمة التكنولوجيا الخضراء في حماية البيئة" - مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - العدد الإقتصادي- 2 (22) - جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر.

- 46) سحر محمد شلبي نويصر (2015): " دور النوع الاجتماعي في التنمية المستدامة بريف محافظة الشرقية"، رسالة دكتوراه، قسم الإقتصاد الزراعي، كلية الزراعة، جامعة الزقازيق، الزقازيق، مصر.
- 47) سمر إبراهيم نويصر (2021): "معرفة الزراع بمصادر تلوث البيئة الزراعية في محافظة الشرقية"، مجلة الزقازيق للبحوث الزراعية، مجلد (4)، العدد (3)، جامعة الزقازيق، مصر.
- 48) السيد نبيه محمد (2020): "فيروس كورونا بين ضرورتي إتخاذ تدابير الإحتواء والإلتزام بالمعايير الدولية"، مجلة الباحث للدراسات القانونية والقضائية، العدد (17)، المغرب.
- 49) صالح إسماعيل أبو عودة (2016): " دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمُنْتَسي قوي الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية"، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- 50) صالح حسن الداهري (2001): "مبادئ الإرشاد النفسي والتربوي"، ط1، دار الكندي ومؤسسة حمادة، إربد، الأردن.
- 51) صالح مهدي محمد الحسنوي (2019): " الدور الوسيط للإقتدار المعرفي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء"، مجلة البحوث التجارية، عدد 25، جامعة كربلاء، العراق.
- 52) عبد الحفيظ قارة، كمال قاسمي (2020): " دور رأس المال البشري في تحقيق الأداء المستدام بالمؤسسات الاقتصادية"، مجلة مجاميع المعرفة، العدد 6 مجلد 1، معهد العلوم الاقتصادية، الجزائر.
- 53) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (2007): "الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن" - المكتبة العصرية للنشر - مصر.
- 54) عبير عبد الخالق (2014): "التنمية البشرية وأثرها على تحقيق التنمية المستدامة"، ط1، الدار الجامعية، مصر.
- 55) عربوه محاد، زغيبه طلال (2018): "أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المُستدام في المؤسسات الاقتصادية"، مجلة اقتصاديات المال والأعمال - ع 7 - سبتمبر، كلية الأعمال، جامعة مؤتة، الأردن.
- 56) علياء بنت علي محمد مختار (2016): "المساكن الذكية وعلاقتها بالتوافق النفسي الإجتماعي الأسري" - مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، مجلد 7، عدد 2، المملكة العربية السعودية.
- 57) عمار فتحي موسي إسماعيل (2012): "ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والإحتراق الوظيفي"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، المنوفية، مصر.
- 58) عمار فتحي موسي إسماعيل (2019): " دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في دعم التنمية المُستدامة بالجامعات المصرية الحكومية (دراسة تطبيقية)"، المؤتمر الدولي الثالث، إدارة المُنظمات الصناعية الخدمية، الممارسات الحالية والتوجهات المُستقبلية في ضوء خطط التنمية المُستدامة، الغردقة، مصر.
- 59) عمار فتحي موسي إسماعيل، محمد فوزي أمين البردان (2017): "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية" دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للبحوث التجارية المجلد(1)، العدد (3)، آفاق جديدة"، كلية التجارة، جامعة المنوفية، المنوفية، مصر.
- 60) غادة محمود حسن، نهي حسن حبيب (2019): "الإستدامة الإجتماعية الإقتصادية لمناطق الإسكان الإقتصادي بالتجمعات العمرانية الجديدة بمصر دراسة حالة: برنامج الإسكان الاقتصادي بمدينة العاشر من رمضان"، المجلة الدولية للتنمية، المجلد 8، العدد 1، كلية التخطيط الإقليمي والعمراني، جامعة القاهرة، مصر.
- 61) غني دحام تناي الزبيدي (2016): "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق مُتطلبات المواطنة البيئية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (22)، العدد 89،"، جامعة بغداد، العراق.
- 62) غني دحام تناي الزبيدي ومحمد فليح حمزة (2019): " دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة بحث تطبيقي في مدينة الإمامين الكاظمين (ع) الطبية". مجلة الإقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد 25، العدد (112)، جامعة بغداد، العراق.
- 63) غني دحام تناي الزبيدي، محمد فليح حمزة (2021): " تحقيق الإستدامة البيئية علي وفق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد، 63، العراق.
- 64) فاتن أحمد السكافي (2020): " تكيف الأسرة مع الحجر الصحي المنزلي في زمن فيروس كورونا"، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 63، جامعة لبنان.
- 65) فاطمة محمد أبو الفتوح (2014): "فاعلية برنامج قائم علي تحديث الثقافة الإستهلاكية للحد من مخاطر النفايات الإلكترونية" مجلة الإقتصاد المنزلي، جامعة المنوفية - مجلد 24- ع 1، شبين الكوم، مصر.
- 66) فاطمة محمد أبو الفتوح (2022): "القدرات الديناميكية لربة الأسرة وانعكاسها على توظيف تقنيات التكنولوجيا الخضراء في المسكن كمدخل لتحقيق الأداء المتوازن المستدام"، مجلة بحوث التربية النوعية، عدد 66 إبريل، جامعة المنصورة، المنصورة، مصر.

- (67) فائزة أحمد مجاهد (2020): "التعلم الأخضر توجه مُستقبلي في العصر الرقمي"، مجلة البحث العلمي، المجلد 3، جامعة عين شمس، كلية البنات، القاهرة.
- (68) فضيلة سليمان داود، أسرار عبد الزهرة علي (2017): "الأداء الريادي للمنظمة وفق الإدارة الخضراء للموارد البشرية" – بحث ميداني في شركة الحفر العقارية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (23)، العدد (100)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- (69) كمال سلطان سالم (2017): "الإقتصاد الأخضر والتنمية المُستدامة"، ط1، مطبعة الوفاء القانونية، الإسكندرية.
- (70) ليث زهير السكافي (2017): "الروحانية التنظيمية وتأثيرها في الموارد البشرية الخضراء"، مجلة الكوت الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط، العدد 26، جامعة الكوفة، العراق.
- (71) ليلى غضبان (2018): "دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية" – دراسة ميدانية بمجمع صيدال"، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة باتنة، الجزائر.
- (72) ماجد عبد الهادي مساعده (2016): "السلوك التنظيمي"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- (73) محمد إحسان السكارنة (2017): "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على إستراتيجية التمايز إبداع الموارد البشرية متغير مُعدل" دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المُتجددة في عمان"، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- (74) محمد بن دليم القحطاني (2022): "إدارة الموارد البشرية نحو منهج إستراتيجي متكامل"، العيكان للنشر، الرياض، السعودية.
- (75) محمد سيد فهمي (2005): "الرعاية الاجتماعية وخصخصة الخدمات"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
- (76) محمد شفيق (2006): "الدراسة العلمية مع تطبيقات في مجال الدراسات الاجتماعية"، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة.
- (77) محمد عبد العزيز الدسوقي رجا (2017): "تنمية الوعي البيئي من منظور الممارسة العامة للخدمة الاجتماعية لتحقيق الأمن البيئي في المجتمع المصري"، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد (9)، جامعة الفيوم.
- (78) محمود الصاوي، ثَمَاضِر الدباغ (2021): " دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في قطاع الخدمة الحكومية بإمارة عجمان"، المجلة العربية للإدارة، المجلد (41)، العدد (2)، يونيو، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر.
- (79) محمود عبد الحليم منسي (2003): "مناهج البحث العلمي في المجالات التربوية والنفسية"، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، مصر.
- (80) محمود عبد الرحمن الشنطي، تحرير شعبان الشريف (2019): "دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرشاقة الإستراتيجية بالمنظمات غير الحكومية – قطاع غزة"، مجلة جامعة العين للأعمال والقانون، الإصدار الأول، السنة الثالثة، فلسطين.
- (81) المختار العيادي (2020): "الحجر الصحي للمصابين بأمراض مُعدية في سياق مكافحة جائحة كورونا المُستجد"، الإطار القانوني – الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الجائحة – علاقة التدابير المُتخذة بمنظومة حقوق الإنسان: دراسة مقارنة. مجلة مُنازعات الأعمال. العدد (51).
- (82) المُعْتَز بالله البرنس محمد خليفة (2020): " دور الشفافية الإدارية في العلاقة بين عملية إدارة المعرفة والثقة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية في محافظة أسيوط"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، العدد(2)، المجلد (2)، الجزء (3)، يوليو كلية التجارة، جامعة دمياط.
- (83) المُعْتَز بالله البرنس محمد خليفة (2021): "دور مُمارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية البيئية المُستدامة" دراسة تطبيقية على مديري الصيدليات الخاصة بمحافظة أسيوط"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، العدد (2)، المجلد (2)، الجزء (3)، يوليو كلية التجارة، جامعة دمياط.
- (84) منار عبد الرحمن محمد خضر، سناء محمد أحمد النجار (2017): "سياسات الإستهلاك الأسري وتأثيرها على البصمة البيئية في ضوء التنمية المُستدامة" مجلة الإقتصاد الزراعي والعلوم الاجتماعية مُجلد 8 – ع 1 – عدد يناير، جامعة المنصورة، المنصورة مصر.
- (85) منافع عبد المطلب أحمد أحمد (2019): "أثر مُمارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المنظمة"، دراسة إستطلاعية لآراء عينة العاملين في مستشفيات مدينة الرمادي"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (1)، العدد (26)، العراق.

- 86) منى منصور، رضا يونس بوعصيدة (2020): "الإستهلاك المُستدام في إطار تحقيق التنمية المستدامة في الجزائر"، مجلة المنهل الاقتصادي، مج 3، ع2، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، الجزائر.
- 87) مهجة محمد إسماعيل مُسلم (2014): "إستخدام النانو تكنولوجي في تجهيز وتشطيب المسكن وعلاقته بتوفير وقت وجهد ربة الأسرة" - المؤتمر السنوي "العربي التاسع - الدولي السادس" بعنوان " التعليم النوعي وتنمية الإبداع في مصر والعالم العربي" رؤي وإستراتيجيات - كلية التربية النوعية - جامعة المنصورة.
- 88) مهجة محمد إسماعيل مسلم، رباب السيد عبد الحميد مشعل (2018): " فاعلية برنامج لتنمية وعي المُقبلين علي الزواج بالمساكن الذكية وعلاقتها بالطاقة المُتجددة في ضوء التنمية المُستدامة"، مجلة الإقتصاد المنزلي، المجلد 28، العدد (4)، كلية الإقتصاد المنزلي، جامعة المنوفية.
- 89) نبيل حكم (2002): "أهمية التنسيق بين نظم ومؤسسات الحماية الإجتماعية في مصر"، ورقة عمل مؤتمر التأمينات الإجتماعية بين الواقع والمأمول"، مركز صالح عبد الله كامل للإقتصاد الإسلامي، جامعة الأزهر.
- 90) نزار عوني اللبدي (2015): "تنمية الأداء الوظيفي الإداري"، دار دجلة، ط1، بغداد، العراق.
- 91) نعمة رقبان، فاطمة حسان، جهاد السيسى، سارة عبد الكريم (2024): إدارة التفاوض المهني وعلاقته بالذكاء العاطفي للعاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة مع مقترح لبرنامج إرشادي" مجلة مؤتمر كلية الإقتصاد المنزلي العدد (34) يناير، جامعة المنوفية.
- 92) نعمة رقبان، فاطمة حسان، شذا ناصف : (2023) "فاعلية برنامج إرشادي لتنمية وعي العاملين بمؤسسات ذوى القدرات الخاصة الذهنية بالإدارة الخضراء وعلاقتها بجودة الشخصية، مجلة كلية الإقتصاد المنزلي العدد 35 يوليو، كلية الإقتصاد المنزلي، جامعة المنوفية
- 93) نعمة مصطفى رقبان، آية عبد الشافي أبو سليم، سلمي أبو القاسم الشافعي (2022): " تقييم الخدما بمؤسسات المكفوفين في ضوء الإدارة الخضراء وعلاقته بالتفكير الإيجابي للكفيف"، مجلة الإقتصاد المنزلي، المجلد 32، العدد 1، جامعة المنوفية.
- 94) نعمة مصطفى رقبان، زينب صلاح يوسف، وسام سعيد خليفة (2018): " تقييم المسكن في ضوء المساكن الذكية وعلاقته بالتوافق الزوجي" - المجلة العلمية لكلية التربية النوعية - ع 15 - ج 1، جامعة المنوفية، مصر.
- 95) نورا منصور محمد، عزة ماهر خليل، بسام سمير الرميدي (2020): " تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في القطاع السياحي"، مجلة كلية السياحة والفنادق، المجلد 4، العدد (1/2)، كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، المنوفية، مصر.
- 96) هاجر بن عتو، خالد قاشي (2021): "أثر التوجه الإستراتيجي علي تحسين الأداء المُستدام للمؤسسة العمومية، عن طريق دمج نظام تخطيط موارد المؤسسة: ERP دراسة حالة بنك التنمية المحلية الجزائري" - مجلة البشائر الاقتصادية، - مجلد 7- ع1، الجزائر.
- 97) هبة عز الدين (2017): "أثر عمليات إدارة المعرفة في تطوير ثقافة التميز" دراسة تطبيقية علي الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، غزة، فلسطين.
- 98) هشام العبيدات (2020): "الحجر والعزل الصحي بين الصحة العامة والحرية الشخصية"، دراسة في التشريع الكويتي. مجلة جيل الأبحاث القانونية المُعمقة، العدد (39).
- 99) هشام محمد صبري البحيري (2018): " أثر تطبيق مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء علي تفعيل مُمارسات إدارة الموارد البشرية في بيئة الأعمال المصرية"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مجلد (9)، العدد (2). كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، السويس، مصر.
- 100) هناء جاسم السبعوي (2018): "الوعي البيئي الواقع وسبل التطوير (دراسة ميدانية)"، دراسات موصلية، العدد (48)، حزيران.
- 101) وجيدة محمد نصر حماد (2007): "استخدام ربة الأسرة لوسائل التكنولوجيا وعلاقته بالتخطيط لموارد الأسرة"، رسالة دكتوراه، كلية الإقتصاد المنزلي، جامعة المنوفية.
- 102) وجيدة محمد نصر حماد (2010): "الوعي بإدارة المنزل وعلاقته بالممارسات التنموية للأسرة"، مجلة بحوث التربية النوعية، العدد 4كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة.
- 103) يوستينا رزق سليمان، باسم محمد حامد، عبير محمد فتحى (2022): "دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء المتوازن المستدام في المؤسسات السياحية والفندقية في مصر"، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المعهد العالي للسياحة والفنادق، 6 أكتوبر، مصر.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 104) Addlh, M., (2018): "**Practicalicacality of Green Human Resource Management Practices**": **Study on Banking Sector in Baugladesh**", International Journal of Economics. Commerce and Management United Kingdom, Vol;6, Issu 6, 2018.
- 105) Ahmad , S., (2015): "**Green Humun Resource Management: Policies and Practices**", university of Hail, Saudi Arabia, 2015, p.9-13.
- 106) Alreshidi, A. (2016): "**Toward Sustainability in manufacturing: Linking green training and green Supplier development for Sustainable business advantage** " , (Doctoral dissertation , University of Teledo).
- 107) Amrutha, V. & Greetha, S. (2019): "**A Systematic review on green human resource management: Implications for Social Sustainability** " , Journal of Cleaner Production, 119131.
- 108) Aqqad, N., Obeidat, B., Tarhini, A., & Masa,deh, E. (2019): "**The Relational**", journal of Human Resources Development and Management", 19 (3), p.p.225-265.
- 109) Arulrajah, A, Opatha,. P., & Nawaratne, N. N. J. (2016): "**Green human resource management Practices**": a review. Sri Lankan, Journal of Human resource Management , 5 (1).
- 110) Arulrajah, A., Opatha, P., & Nawaratne , J. (2015): "**Green human resource management Practices**": **A review. "Sri Lankan"**, Journal of Human Resource Management, Vol (5), No (1, 3), 1-17.
- 111) Barreto, I. (2020): "**Dynamic Capabilities**", A Review of Past Research and an agenda for the future, Journal of Management, Vol. 36, No. (1).
- 112) Bput, G (2014): "**Green Hrm for Business Sustainability Sasmita Nayakal and Vikashita Mohanty**", Indian, J.Sci. Res. P 103. Vol. 15, No.2.
- 113) Cherian, J., & Jacob, J., (2012): "**A Study of Green HR PracticesandIts Effective Implementation in The Organization**": A Review, International , Journal of Business and Management, Vol, (7); No, (21).
- 114) Choi, H(2006): **Awareness of sustainable development . why did the saemangeum tideldand reclamation project lead to the first national controversy over sustainable development in south korea ?** master of arts office of graduate studies of texas A&M university.
- 115) Clarke, E. (2006): "**Power Brokers , People Management**" , 18 th, May, 40-42.
- 116) Daily, F., Bishop, W., & Govindarajulu, N.(2009): "**A Conceptual model for organizational citizenship behavior directed toward the environment**" , Business & Society, 48, 243-256.
- 117) Das, C& Singh, K., (2016): "**Green HRM and Organizational Sustainability: An Empirical Review**" , Journal of Social Science, Vol. (8), No. (1 & 2).
- 118) Deshwal, P, Green H (2015): "**An Organizational Strategy of greening People**", International Journal of Applied Research, Voll, No 13, 2015.
- 119) Diana, M., Steven, A., , H. (2020): "**The impact of behavioral interventions on Co-infection dynamics An exploration of the effects of home isolation**" , Journal of Theoretical Biology, No (476), pp.5-18.
- 120) Donohue , W., & Torugsa, N. (2016): "**The moderating effect of Green HRM on the association between Proactive environmental management and Financial Performance in small firms**", The International Journal of Human Resource Management, 27 (2) , 239-261.

- 121) Dutta, S., (2012): **"Greening People: A Strategic dimension . ZENITZH International"**, Journal of Business Economics & Management Research, 2 (2).
- 122) Garavan, N, & Guire, D. (2010): **"Human resource development and society": Human resource development,s role in embedding corporate social responsibility**", Sustainability and ethics in organizations , Advances in developing human resources" , Journal of business and management, Vol. 2, No.5, pp, 487-507.
- 123) Guerci, M., Longoni, A., & Luzzini, D. (2016): **"Translating Stakeholder Pressures into Environmental Performance – the mediating role of green HRM Pracices"** , The International Journal of Human Resources Management, 27 (2), 262- 289.
- 124) Iqbal, Q., Hassan, H., Akhtar, S. & Khan, S., (2018): **"Employee's green behavior| for environmental sustainability: a case of banking sector in Pakistan. World"** Journal of Science, Technology and Sustainable Development, 15(2): 118-130
- 125) Jabbar , H., & Abid, M., (2015): **"A Study of Green HR Practices and Its Impact on Environmental Performance"**: A Review, Magnt Research Report, Vol. (3), No. (4).
- 126) Jabbour , C., Santos .A., & Nagano, 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.
- 127) Jabbour ,J., & Jabbour, B., (2015): **"Green Humman Resource Management and Green Supply Chain Management": Linking Tow Emerging Agends"**, Journal of Cleaner Production, Vol, (112); No, (3).
- 128) Jabbour,C, Santos , A., & Nagano, S. (2013): **"Environmental training in organizations; From a Literature review to a framework For Future research" . Resources, Conservation and Recycling"** , 74, 144-155.
- 129) Jackson, E., & Sro. J. (2010): **"The greening of Strategic HRM Scholarship"** , Organization Management Journal, 7 (4), pp 278-290.
- 130) Jain, A. (2016): **"Green Human Resource Management Concept in Indian Industries"**, International Journal of Multidisciplinary Allied Research Review and Practices", 3 (7): 171-181.
- 131) Janali, M., Kaffashpoor, A., Rahimpour, A. and Samanian, M. (2020): **"Designing a Paradigm model for green human resource management using Data-based method (Case study on municipality of Mashhad)"**, Journal of business and management, Vol .2, No., 5, pp. 223-233.
- 132) Kanika, h., (2017): **"Conceptualization of Green Human Resource Management & Green Human Resource Management Practices"** ; Commitment to Environment Sustainability.
- 133) Mampra, M. (2013): **"Green HRM": Does its help to build a competitive Service Sector? A study . In Proceedings of tenth AIMS International Conference on Management"**, 2013, January 6-9, (pp. 1273- 1281). Retrieved, From <http://www.Scribed.com/doc/126544005/green-HRM-Competitive-Service-Sector.pdf> .
- 134) Masri, H., & Jaaron, A., (2017): **"Assessing green human resources management Practices in Palestinian manufacturing Context"**; Anempirical study. Journal of Cleaner Production, Vol (143) , N. (1).

- 135) Mehta, K., & Chugan, K., (2015): "**Green Human Resource Management in Pursuit of Environmentally Sustainable Business**", Journal of Industrial and Business Management , Vol . (3) , N. (3).pp.74-81
- 136) Micheal, F., (2021): "The electronic learning": International Journal of Early Childhood, 41,)2(49.
- 137) Milloman, J., (2013): "**Green Human Resource Practices**": Vital Components to Advancing Environmental Sustainability, Environmental Quality Management Dol, 1002. Tqem- Winter.
- 138) Mishara, P, (2014): "**Green human Resource Management**": A Framework for Sustainable Organizational development in an emerging economy", International Journal of Organizational Analysis, Vol. 25 Issue: 5.
- 139) Nijhawan, G., (2014): "**Green HRM Requirement For Sustainable Organization**". Perspex- Indian of Research, Vol. (69)., N.(70).
- 140) Niuniu, S., Suling, S., Dandan, J., Runluo, S., Lili, M., Hongwei, W., Chao, W., Zhaoguo, W., Yanli, Y., Shuhua, L., Hongyun, W., (2020): "**A Qualitative Study on the Psychological Experience of Caregivers of COVID-19 Patients**" , AJIC: American Journal of Infection Control, vol 46(4) , pp. 1-25.
- 141) Opatha, H., & Arulrajah , A., (2014): "**Green Human Resource Management: Simplified general reflections**", International Business Research, Vol (7).
- 142) Paille, P., Chen, Y., Boiral, O., & Jin, J. (2014): "**The impact of human resource management on environmental Performance**": An employee- Level Study" , Journal of Business Ethics, 121 (3) , 451-466.
- 143) Pandey , S., Viswanathan , V., & Kamboj , P. (2016): "**Sustainable green HRM-importance and Factors affecting successful implementation in organizations**", International Journal of Research in Management and Business, 2 (3), 11-29.
- 144) Peerzadah, A., Mufti, S., & Nazir, A. (2018): "**Green human resource management; A review**", Inter-national Journal of Enhanced methodologies and technologies in business operations and management, Publisher ; IGI Global.
- 145) Pillai, R., & Sivathanu , B ., (2014): " **Green Human Resource Management Zenith**", International Journal of Multidisciplinary Research, Vol (4).
- 146) Presad, S., (2013): "**Green HRM Partner in Sustainable ecompetitive Growth**", Journal of Management Science and Technology, Vol, (1); No , (1).
- 147) Priya, V., Suri, S. and Singh, S. (2014): "**Green HRM- Delivering high Performance HR Systems**" . International Journal of Marketing and Human Resource Management, 4 (2) , 19-25.
- 148) Quoquab, F., and Thurasamy, R. and Mohamed, J. (2017): "**Driving green Consumerism through Strategic Sustainability marketing**", IGI Global, Journal of business and management, Vol. 12, No. 10, pp 23-56.
- 149) Rajjani, I., Musa, H., & Hardjono, B. (2016): "**Ability, Motivation and opportunity as Determinants of Green Human Resources Management Innovation**". Res. J. Bus, Manag, 10 (1), 51-57.
- 150) Rani, S & Mishra, K. (2014): "**Green HRM ; Practices and Strategic implementation in the Organization**", International Journal on Recent and Innovation trends in computing and communication , Vol. 2, No. 11, pp. 3633-3639.

- 151) Renwick, W., Redman, T., Maguire, S. (2013): **"Green human resources management": A review and research agenda** . International Journal of Management Reviews, 15 (1), 1-14.
- 152) Renwick, S., Jabbour, C., Camence, M., Redman, T., & Wilkinsone, A., (2015): **"Contemporary developments in Green (environmental) HRM Scholarship"**, The International Journal of Human Resource Management.
- 153) Robertson, J. & Barling, J.(2017): **"Toward a new measure of Organizational environmental Citizenship behavior"** , J. Bus, Res. 75, 57-66.
- 154) 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
- 155) Schmidt . E (2007): **from intentions to actions the role of environmental awareness on college students**, uW-L journal of undergraduate research.
- 156) Shu- Yuan, Pan, Saeed, P. & Reine, G., (2019): **"Development and Deployment of Green Technologies For Sustainable Environment "** , Environments. Journal of Basic and Applied Engineering Research , Krishi Sanskriti Publications , Vol 2, Issue 22; October – December.
- 157) Sriram, P., & Suba, M., (2017): **"Impact of Green Human Resource Management Practices over Organization Effectiveness"** , P.392.
- 158) Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paille, P., & Jia, J. (2017): **"Green human resources Management Practices: Scale development and validity"**. Asia Pacific Journal of Human Resources.
- 159) Tooranloo, H., Sayyad, M., Hossein, S, Ali., (2017): **"Analyzing Factors affecting Implementation Success of Sustainable Human Resource"**, Management using a Hybrid Approach of AHP and Type- 2 Fuzzy Dematel, Journal of cleaner production, Vol (6) , No (109).
- 160) Uddin, M., (2018): **"Practicality of Green Human Resource Management Practices"**: Study on Banking Sector in Bangladesh", International Journal of Economics, Commerce and Management, United Kingdom, Vol, (6); Issu (6).
- 161) Ulah, M. (2017): **"Integrating environmental Sustainability in to human resources Management"**; A Comprehensive review on green human resources management (Green HRM) practices", Journal of business and management, Vol.7, No.15, pp.62-89.
- 162) Yusoff, M., Nejati, M., Kee, D.M.H., & Amran, A. (2020): **" Linking green human resource management practices to environmental Performance in hotel industry"** . Global Business Review, 21 (3) , 663-680.
- 163) Zhang, J., Chen, Y., & Liu, J. (2016): **"Ethical Leadership and OCBE; The Influence of Prosocial Motivation and Self Accountability"**, In Academy of Management Proceedings , 2016 (1), 15588.

" The effectiveness of an electronic guidance program to enhance employees' awareness of family and childhood institutions of green human resources management practices and its impact on maintaining balanced and sustainable performance "

Preparation

Dr. Asmaa Mamdouh Fathy

Assistant professor of Home Management, Home Economics Department, Faculty of Specific Education, Minia University

Asmaa.abdellatief@mu.edu.eg

Dr. Doaa Omar Abdel-Salam

Assistant Professor at the Department of Family and Childhood Institutions Management - Faculty of Home Economics - Helwan University.

doaa_omar2009@heco.helwan.edu.e

Abstract:

The current study mainly aims to reveal the effectiveness of an electronic guidance program to enhance employees' awareness of family and childhood institutions of green human resources management practices in their five themes (Green recruitment Selection and Recruitment, Green training and development, Green Performance Management and Evaluation, Green Incentives Compensation and Rewards, Green Involvement and Energy Saving) as a whole and its reflection impact on maintaining balanced and sustainable performance in their Three themes (Sustainable environmental performance, sustainable social performance, sustainable economic performance) as a whole. The basic research sample consisted of (480) employees in family and childhood institutions who were purposefully selected, on the conditions that they were from different social and economic levels, from various institutions, and from different job positions, with a diverse number of years of experience, from the governorates of Cairo and Minya, rural and urban, and who used social media. Social networking and they have an account on "What's App". The experimental research sample consisted of (120) employees in family and childhood institutions, who were purposefully selected representing the lower quartile of the basic sample, who had low scores in the study questionnaires, with the aim to apply an electronic guidance program prepared for them. The prepared research tools are as follows: the general data form, a questionnaire for employees' awareness of green human resources management practices, an awareness questionnaire for sustainable balanced performance, and an electronic guidance program to enhance employees' awareness of green human resources management practices. The research used the descriptive analytical methodology and the experimental methodology. Among the most important results were: the presence of statistically significant differences at the level of significance (0.01, 0.05) between the averages of responses of employees in family and childhood institutions, the basic study sample, on the questionnaire on awareness of green human resource management practices with its five dimensions, according to the differences in the variables of the study, and the results were significant in favor of (high educational level For workers, the number of years of longer experience, the high level of monthly income), and it was found that there are statistically significant differences at the level of significance (0.01, 0.05) between the average responses of employees in family and childhood institutions, the basic study sample, on the awareness questionnaire about sustainable balanced performance in its three dimensions, according to the differences in the study variables. The results were significant in favor of (higher educational level

of workers, longer number of years of experience, the high level of monthly income). It also became clear that there is a positive, statistically significant correlation at the significance level (0.05) and (0.01) between the dimensions of the employee awareness questionnaire about green human resource management practices and the dimensions of the awareness questionnaire about sustainable balanced performance. It was also found that the educational level of employees is the most influential factor in explaining the variation in employees' awareness of green human resource management practices, at a rate of 83%. It was also found that the number of years of experience is the most influential factor in explaining the variation in employees' awareness of achieving balanced, sustainable performance, at a rate of 80%. The results confirmed the effectiveness of the electronic guidance program prepared to enhance the awareness of the members of the experimental research sample about green human resources management practices, as statistically significant differences were found at the level of significance (0.01) between the average scores of the members of the experimental sample before and after implementing the program in favor of the post-measurement. This demonstrates the effectiveness of the program and its high impact.

The two researchers recommend: the need for the state's senior management to support family and childhood institutions and pay attention to applying the best green practices as an innovative approach to raising institutional performance, with the need to establish special units within family and childhood institutions concerned with (green human resources management practices, training and development, and feedback) through which The necessary support and training for employees, and the application of the electronic guidance program within various family and childhood institutions to enhance awareness of green human resources management practices and their impact on improving balanced and sustainable performance.

Keywords: *electronic guidance program, green human resources management practices, sustainable balanced performance, family and childhood institutions.*