

دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء

في تعزيز الصورة الذهنية للشركات الصناعية الأردنية

اعداد

خالد محسن زيدان العنزي

باحث (ماجستير في إدارة موارد البشرية)، جامعة جدارا

جمال أبو دولة

أستاذ في الموارد البشرية، جامعة جدارا

Jdoleh@yu.edu.jo

alanzikhaled64@gmail.com

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الصورة الذهنية للشركات الصناعية الاردنية. تم تطبيق الدراسة في العام الدراسي 2019 / 2020، وتكونت عينة الدراسة من (105) موظف ومدير في أقسام إدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية الأردنية تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة. وتم التأكد من صدقها وثباتها. وبعد اجراء التحليل الاحصائي أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مستوى متوسط من درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في الشركات الصناعية من وجهة نظر العاملين فيها، وأن هناك صورة ذهنية إيجابية للشركات الصناعية الاردنية من وجهة نظر العاملين فيها، ويوجد دور لممارسات إدارة الموارد الخضراء بأبعادها (تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر، الاستقطاب الأخضر، التدريب الأخضر، التعويضات الخضراء، الصحة والسلامة) على الصورة الذهنية للشركات الصناعية من وجهة نظر العاملين فيها. وأوصت الدراسة إلى ضرورة أن تراعي الشركات الصناعية إجراء التحليل الوظيفي من خلال أدوات صديقة للبيئة، وذلك تحت إشراف خبراء في الإدارة لمتابعة قياس كفاءة تطبيق المعايير البيئية في التحليل الوظيفي، وضرورة أن تهتم الشركات الصناعية باستقطاب المرشحين ذوي الاتجاهات البيئية تحقيقا لدورها البيئي، وذلك من خلال الاهتمام بأن توجه أسئلة خاصة بالبيئة بالمقابلات الشخصية.

كلمات مفتاحية: ادارة الموارد البشرية الخضراء، الصورة الذهنية.

Abstract

The current study aimed to figure out the role of the practices of the green HR management in enhancing the mental image of the Jordanian industrial companies. The study was applied in the academic year 2019/2020 and the study sample consisted of (105) employees and managers in the HR departments of the Jordanian industrial companies who were randomly selected from the study community, whose validity and reliability were confirmed. After conducting the statistical analysis, the results of the study showed that there is a medium level for the degree of practicing the green HR management in the industrial companies from the point of view of their employees, a positive mental image for the Jordanian industrial companies from the point of view of their employees, and finally that there is a role for the practices of the green HR management with its dimensions of (analysis and design of the green job, green polarization, green compensations, and health and safety) in the mental image of the industrial companies from the point of view of their employees. The study recommended that the industrial companies should take into account conducting a functional analysis through environmentally friendly under the supervision of experts in the management to follow up measuring the efficiency of applying the environmental standards in the functional analysis, and the need for the industrial companies to take care of attracting candidates with environmental trends in order to achieve their environmental role through asking questions related to the environment in the personal interviews.

Keywords: Green HR Management, Mental Image

(Redman et al 10: 2012). وتمثل إدارة الموارد البشرية

الخضراء أحد مداخل تعزيز الصورة الذهنية، ما لها من دور بارز في عملية استثمار رأس المال البشري دون إهمال جانب المسؤولية الاجتماعية؛ إذ أن الشركات الصناعية على الرغم من المنافع والفوائد التي حصلت عليها والتي تتمثل بتحقيق أرباح أعلى وزيادة قدرتها التنافسية إلا أنها تؤثر من جانب آخر بشكل سلبي على البيئة، مما جعل الشركات تواجه زيادة في التحديات البيئية نتيجة للضغط القادم من دوافع التغيير، مثل المنظمين، وحملة الأسهم والمجموعات الصناعية، والمنافسين والمواطنين الطوعية، وكذلك القوانين والحوادث التي تؤدي إلى تدهور البيئة واستنزاف الموارد، مما سبق جاءت هذه الدراسة للتعرف على دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الصورة الذهنية للشركات الصناعية الأردنية.

مشكلة الدراسة:

برزت في السنوات الأخيرة جمعيات وهيئات مختلفة حول العالم تنادي بالمحافظة على البيئة لجعلها مكاناً آمناً للعيش لنا وللأجيال القادمة، وتزايدت الضغوط على الحكومات والهيئات الرسمية لسن التشريعات واتخاذ الإجراءات المناسبة لتنظيم العلاقة بين الإنسان والبيئة بما يكفل المحافظة عليها وعلى مواردها الطبيعية، وبالتالي جعلها مكاناً آمناً للعيش. وتبرز مشكلة هذه الدراسة من خلال الغموض والإبهام الذي يحيط بالشركات حول مفهوم المسؤولية الاجتماعية وعدم إدراك المخاطر التي قد تصيب المجتمع نتيجة للممارسات الخاطئة من بعض إدارات الشركات الخاصة والتي تهتم بتحقيق مستوى عالي من الأرباح على حساب البيئة وما يلحق بها من ضرر، وخصوصاً في ظل المنافسة الشديدة بين الشركات والتي استوجبت تغيير أسلوب تقديم الخدمات؛ مما قد يتضمن مخالفات تهدف لتقليل التكلفة اللوجستية والخدمية مع الاحتفاظ بمستوى الخدمة من الناحية التكنولوجية والبيئية، لذا فإن الشركات الخاصة تسعى لاستخدام الطرق الحديثة في الإدارة ومنها ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

على الرغم من الأهمية المتزايدة لممارسات الموارد البشرية الخضراء والصورة الذهنية، ورغم الجهود البحثية المقدره في تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة إلا أن هناك عدد

يمكن القول أن الموارد البشرية هي من أهم الأصول في المنظمات والتي تلعب دوراً مهماً في إدارة شؤون الموظفين وأن زيادة توجه الأخير عالمياً للتركيز من قبل منظمات الأعمال قد توجب عليها وعلى مدراء الموارد البشرية الحديثة لديها إلى دمج فلسفة الموارد البشرية الخضراء في رسالتها جنباً إلى جنب مع سياسات وممارسات الموارد البشرية المختلفة فإن هذه الممارسات تؤدي إلى تعزيز نشاط العمال وصحتهم مما يساهم في زيادة إنتاجية الموظفين. وظهرت الحاجة الماسة إلى إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارستها استجابة إلى مبادرات المنظمات الدولية التي تهتم بالحفاظ على البيئة ومواردها بعد الثورة الصناعية واتساع نطاق الأعمال العالمي وما تتركه هذه الأعمال والصناعات من آثار وممارسات سلبية ساهمت إلى حد بعيد بزيادة التلوث والتدهور البيئي بشكل عام، فمنذ عقود مضت تنبه العلماء إلى هذه المشاكل الكارثية على البيئة والمجتمع (Sakhawalkar & Thandani, 2013: 23).

تعد الممارسات الخضراء البرامج الفعلية لإدارة الموارد البشرية الخضراء وهي العمليات والتقنيات والتي تطبقها المنظمات لتقليل الآثار السلبية للبيئة والمجتمع، ودعم الجوانب الإيجابية، إذ إن الهدف والغاية المثلى لإدارة الموارد البشرية الخضراء هو الاستدامة للأداء البيئي والاجتماعي، وفي السياق العالمي اليوم هذا ما تطبقه العديد من المنظمات العالمية والعربية، وللعيش في ظل أنظمة بيئية سليمة، نحتاج إلى تعديلات جذرية في أنماط الحياة (Arulrajah et al., 2015: 12). إن إدارة الموارد البشرية الخضراء تقف على جانب من جوانب إدارة الموارد البشرية وممارستها ولا تقتصر على ممارسات إدارة الموارد البشرية فحسب بل تعدى هذا المفهوم إلى مفهوم التحفيز في كل ممارسات منظمات الأعمال وتقليل انبعاثات الكربون والحد من ممارسات التلوث من خلال استخدام التوظيف الأخضر والتدريب والتقييم الأخضر والموظفين والخبراء الخضراء وذوي الكفاءة والموهبة والمعرفة والرأي فهؤلاء الموظفين يعتبروا كإسماط بشري وفكري للمنظمة يتوجب على هذه المنظمات الاحتفاظ بها ويمكن للمنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية الخضراء أن تقوم بالحد من الممارسات الخاطئة اتجاه البيئة

الخضراء لإدارة الموارد البشرية في الاداء الاجتماعي والبيئي، وأظهرت دراسة (Ruchismita, 2015) أن نظم الإدارة البيئية والممارسات الصديقة للبيئة ساهمت في زيادة حصة الأرباح للشركة، ومن هنا تتشكل مشكلة الدراسة؛ إذ لا يوجد أي دراسة سابقة — حسب علم الباحث— تناولت دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الصورة الذهنية للشركات الصناعية، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال الأسئلة الآتية:

- **السؤال الأول:** ما درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في الشركات الصناعية من وجهة نظر العاملين فيها؟

- **السؤال الثاني:** ما طبيعة الصورة الذهنية للشركات الصناعية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها؟

- **السؤال الثالث:** ما دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الصورة الذهنية للشركات الصناعية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها؟

أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في تحقيق جملة من الأهداف من أبرزها:

1. أن تعطي نتائج الدراسة تصورا واضحا للمسئولين في المنظمات العامة بشكل عام و الشركات الصناعية بشكل خاص عن دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الصورة الذهنية للشركات الصناعية الأردنية.

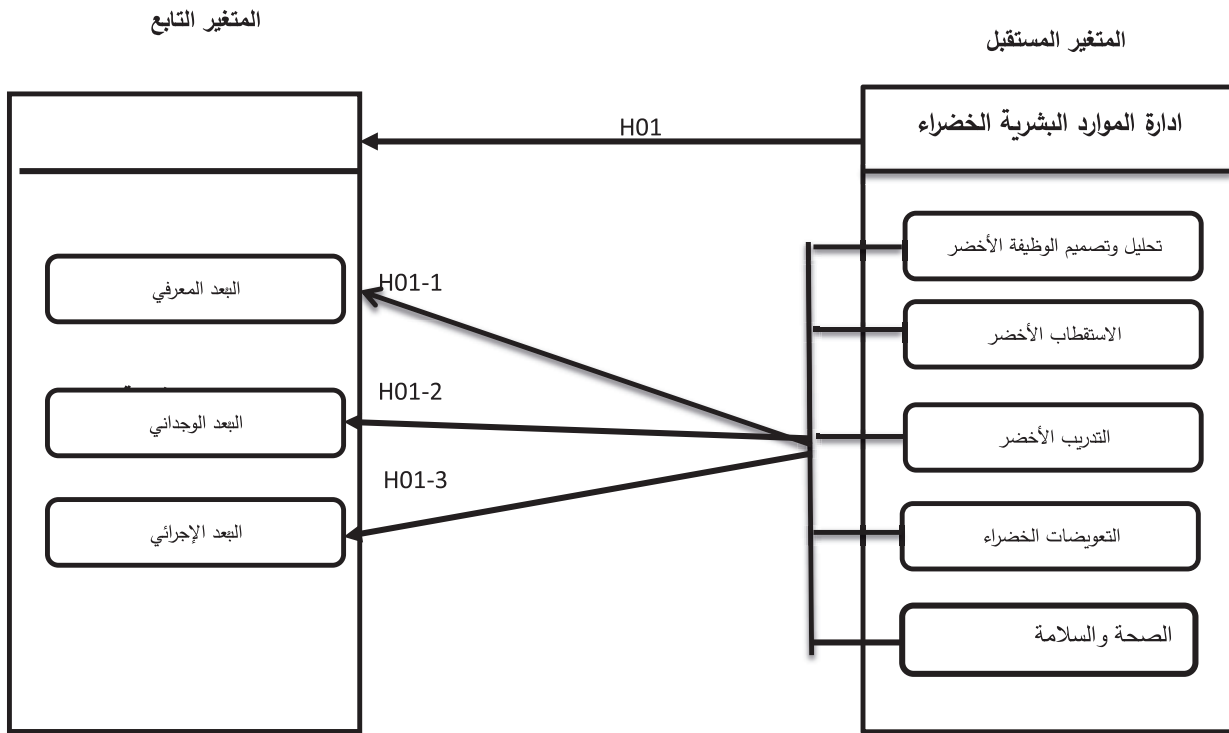
2. امكانية التوصل الى بعض المقترحات على ضوء النتائج المستخلصة التي يمكن الاستفادة منها في الشركات موضوع الدراسة، والمنظمات الأخرى، وكذلك في اجراء الدراسات المستقبلية.

3. تكمن أهميتها التطبيقية فيما ستقدمه من نتائج، وتوصيات يمكن أن تستفيد منها القيادات في الشركات الصناعية، والقيادات في المنظمات الأخرى

أ نموذج الدراسة: يظهر الشكل الآتي أنموذج الدراسة والذي يبين وجود متغيرين، الأول هو المتغير المستقل والمتمثل بإدارة الموارد البشرية الخضراء، والثاني هو المتغير التابع والمتمثل بالصورة الذهنية ويتضمن تخيل للعلاقة بين تلك المتغيرات التي تناولتها الدارسة الحالية.

من القضايا والفجوات المعرفية مازالت بحاجة الى مزيد من البحث والتقصي في هذه الجوانب. وفي النصف الأخير من عقد الثمانينات من القرن الماضي بدأ الاهتمام بنمط جديد في الأعمال الملتزمة، عرف بالممارسات الخضراء، تتمحور حول الالتزام القوي بالمسؤولية البيئية في ممارسة كافة الأنشطة ومن بينها ممارسات إدارة الموارد البشرية؛ لذلك تبنت منظمات الأعمال المفاهيم الخاصة بالمسؤولية البيئية لما تحققه من فوائد ومكاسب كبيرة للمنظمة، فقد يضع المنظمة على قمة الهرم التنافسي، وربما يمنحها القيادة في السوق، وخاصة مع تزايد الوعي البيئي في السوق بشكل عام، فإن تبني الممارسات الخضراء يجعل المنظمة قريبة من عملائها وبالذات الذين لديهم توجه بيئي (عزاوي ومولاي والأخضر، 2012: 52).

ومن هنا تظهر **الفجوة البحثية**؛ إذ أنه على الرغم من وجود العديد من الأدبيات التي تتناول موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى حد كبير الا انه لا يزال هنالك غموض مرتبط بالتفويض الفعال لسياسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وفي المنظمات حول العالم لتحقيق ثقافة مطلقة للمنظمات الخضراء (Ahmed, 2015: 3)؛ إذ أن حداثة مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارستها والاهتمام العالمي بها، أدى إلى تزايد الوعي داخل المنظمات بأهمية القضايا البيئية وأرغمها على تبني ممارسات صديقة للبيئة ممثلة بإدارة الموارد البشرية الخضراء (Sudin, 2011: 5) والتي أسفرت عن زيادة الكفاءة وخفض التكاليف واستقطاب الكفاءات وتحسين الإنتاجية مما زاد التمايز والابداع في المنظمات، وجاءت الدراسة الحالية للتعرف على واقع إدارة الموارد البشرية الخضراء في الشركات الصناعية الأردنية. وأشارت معظم الدراسات التي تناولت إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى وجود مجموعة من الآثار الإيجابية لإدارة الموارد البشرية الخضراء على المنظمة بشكل عام؛ حيث أشارت دراسة السكارنه (2017) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز، وكذلك وجود دور معدل ذو دلالة إحصائية للإبداع على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء واستراتيجية التمايز، وأشارت دراسة (قطيشات، 2017) إلى وجود أثر للممارسات جميع الحقوق محفوظة © جامعة جدارا 2020



فرضيات الدراسة:

لتحقق أهداف الدراسة تم صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية

H0: لا يوجد دور لممارسات إدارة الموارد الخضراء بأبعادها (تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر، الاستقطاب

الأخضر، التدريب الأخضر، التعويضات الخضراء، الصحة والسلامة) على تعزيز الصورة الذهنية للشركات الصناعية من وجهة نظر العاملين فيها، ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

H0-1: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لممارسات إدارة الموارد الخضراء بأبعادها (تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر، الاستقطاب الأخضر، التدريب الأخضر، التعويضات الخضراء، الصحة والسلامة) على البعد المعرفي للصورة الذهنية للشركات الصناعية من وجهة نظر العاملين فيها.

H0-2: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لممارسات إدارة الموارد الخضراء بأبعادها (تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر، الاستقطاب الأخضر، التدريب الأخضر، التعويضات الخضراء، الصحة والسلامة) على البعد الوجداني للصورة الذهنية للشركات الصناعية من وجهة نظر العاملين فيها.

H0-3: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد الخضراء بأبعادها (تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر، الاستقطاب الأخضر، التدريب الأخضر، التعويضات الخضراء، الصحة والسلامة) على البعد الإجرائي للصورة الذهنية للشركات الصناعية من وجهة نظر العاملين فيها.

مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء: استخدام الشركات الصناعية الأردنية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال استغلال موارد الشركة وتعزيز القضايا الاجتماعية والبيئية.

تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر: الربط بين تحليل وتصميم الوظيفة في الشركات الصناعية الأردنية مع المعايير البيئية والاجتماعية، وذلك عن طريق تحديد الوظائف والمهام والمسؤوليات الخضراء.

الاستقطاب الأخضر: انعكاس للسياسات البيئية والاجتماعية للشركات الصناعية الأردنية على عملية الاستقطاب وكذلك لقيمها وثقافتها.

التدريب والتطوير الأخضر: مدى مراعاة الشركات الصناعية الأردنية للقضايا الاجتماعية البيئية في الممارسات والبرامج التدريبية.

التعويضات الخضراء: درجة اهتمام الشركات الصناعية الأردنية بإنشاء نظام لتشجيع موظفيها على الانضمام إلى جميع الحقوق محفوظة © جامعة جدارا 2020

الموارد البشرية، هناك مجموعة من أبعاد للممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية وهي:

1- تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر:

تحرص إدارة الموارد البشرية على الربط بين تحليل وتصميم الوظيفة مع المعايير البيئية والاجتماعية وذلك عن طريق تحديد الوظائف والمهام والمسؤوليات الخضراء بغية الوصول إلى حماية البيئة وإنجاز الاهداف البيئية التي تشدها المنظمة، إذ تكون المخرجات المنشودة من التحليل والتصميم الوظيفي منسجمة مع الاداء البيئي المطلوب تحقيقه مع الدور الاجتماعي الذي تسعى إليه المنظمة فالعديد من المنظمات اليوم تورد مهامها ومسؤوليات في وصفها الوظيفي وفي محددات وخصائص طالب الوظيفة (الكفاءات الخضراء)، هدفها الحفاظ على البيئة والمجتمع وتصمم فيها وظائف العمل الجماعي بوصفها الأمثل للأداء البيئي، وتسمى منظمات اليوم إلى استحداث وظائف جديدة تصمم لتحقيق الجوانب البيئية للمنظمة (الزيدي، 2016:88)، (Milliman, 2013:54).

ولا بد للمنظمات من طرح الأجندة البيئية الخضراء واستخدام كافة الأدوات التي تساهم في إيصال الرسالة الخضراء التي تتبناها عبر موقعها الإلكتروني وبمساعدة الوسائل التكنولوجية الأحدث والتي ترتبط بها مخرجات تصميم وتحليل وظائفها (Masri, 2016:116).

2 - الاستقطاب الأخضر

إن السلوك البيئي للمنظمات والتوجهات الحديثة للشركات تجاه إثراء الأداء البيئي زاد من إقبال طالبي الوظائف تجاهها وخاصة في الدول المتقدمة حسب ما أظهرت الدراسات فالنهج الأخضر رفع جاذبية الشركات للاستقطاب فيعد مؤشرا على سمعتها (الزيدي، 2016: 36). وفي ظل تجسيد السياسات الخضراء في منظمات اليوم لا بد من استقطاب ذوي التوجهات والمواهب الخضراء مثل أخصائيي البيئة والذين يصبحون بحد ذاتهم علامة تجارية للمنظمة وهنا لا بد من استثمار طاقات المديرين وتوجهاتهم الخضراء في الإبداع نحو رسالة الاستقطاب والعمل على تفعيلها لكسب الأفضل من المرشحين إذ تعكس استراتيجية المنظمة وسياساتها وقيمها البيئية والاجتماعية في رسالة الاستقطاب وهنا لا بد أن تسوق المنظمة نفسها بعلامة تجارية خضراء يشار إليها بعالم الأعمال إذ أن الصورة التي تعطيها في الأسواق المحلية والعالمية هي التي ستؤدي إلى نجاح رسالة الاستقطاب والسمعة الخضراء هي التي تستقطب أفضل المرشحين وبالمقابل فإن الاستقطاب الأخضر يدعم التوجهات الخضراء للمنظمات لأن المرشحين لديهم مواهب وكفاءات خضراء تثير ثقافة وقيم التخضير التي تتبناها المنظمات

الأنشطة البيئية ضمن المعايير الاجتماعية والبيئية المتعرف عليها.

الصحة والأمان الأخضر: توفير بيئة العمل الخضراء الآمنة بدعم المبادرات الآمنة من المخاطر البيئية والحماية من الأمراض، ودعم تنفيذ الاستراتيجيات التي تحد من المشاكل الصحية للعاملين في الشركات الصناعية الأردنية.

الصورة الذهنية: محصلة عدة تجارب حسية، تترسب في الأذهان تجاه الشركة خلال فترة زمنية طويلة وهي تعبير عن الواقع سواء كان صحيحاً أو غير صحيح.

البعد المعرفي: المعلومات والبيانات التي يحصل عليها الفرد عن الشركة من خلال التواصل مع الآخرين.

البعد الإجرائي: تحويل المعرفة والبيانات التي يحصل عليها الفرد حول الشركة إلى إدراك عقلي؛ مما يشكل لديه قناة كاملة حولها.

البعد الوجداني: ميل الفرد بشكل إيجابي أو سلبي اتجاه الشركة.

الإطار النظري

شكلت المبادرات الخضراء في إدارة الموارد البشرية جزءاً أوسع نطاقاً من برنامج المسؤولية الاجتماعية للشركات. من هنا نرى أن الموارد البشرية الخضراء تتكون من عنصرين أساسيين هما: 1- ممارسات الموارد البشرية الصديقة للبيئة، 2- المحافظة على رأس المال المعرفي، وأن الموارد البشرية وأنظمتها هي الركيزة الأساسية في أي عمل تجاري سواء كان ذلك على صعيد الأعمال المالية أو الأعمال التجارية المستدامة أن هذين العنصرين مسؤولان عن تخطيط وتنفيذ تلك السياسات الصديقة للبيئة حيث أنه من دون تسهيل الموارد البشرية وتنفيذ سياسات مستدامة خضراء ستكون المهمة شاقة وصعبة التنفيذ (Ahmad, 2015:105). وهناك مطالب لتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية ودمجها بوظائف وممارسات الإدارة الخضراء من توظيف واختيار وتدريب وتطوير وتقييم الأداء والتي يمكن تسميتها الموارد البشرية الخضراء (Dutta, 2012:112)، والتي تلعب دوراً هاماً في حل المشاكل المتعلقة بالبيئة من خلال تدريب الموظفين والمجتمع وزيادة الوعي البيئي وتنفيذ القوانين المتعلقة بالسلامة البيئية للوصول إلى استراتيجية التمايز والإبداع لدى المنظمات ومما ينتج عن هذه الممارسات من تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية من خلال الحفاظ على رأس المال الفكري الأخضر (Margareta & Saragih, 2013:88). أشارت العديد من الدراسات إلى أبعاد الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية، والتي عدت أساساً لنجاح مفهوم الممارسات الخضراء لإدارة

(Masri, 2016:67). ولا بد لإدارة الموارد البشرية أن تتضمن المعايير والأبعاد البيئية في أنشطة الاستقطاب وتعلن عنها في وسائل الإعلام وفي موقعها الإلكتروني حتى تتمكن من جذب الكفاءات البيئية واستقطابها وتطمح من خلالها إلى تحقيق أهدافها البيئية ودورها الفاعل ضمن المسؤولية الاجتماعية، ففي الشركات الألمانية تفعل صورتها الخضراء في جذب واستقطاب الكفاءات وفي بريطانيا تدرج المسؤوليات والمؤهلات البيئية في الملف التعريفي بكل وظيفة (Ahmad, 2015:77).

3 - التوظيف الأخضر

تتامي إدراك طالبي العمل للسلوك البيئي للمنظمات في الآونة الأخيرة وتم التأكيد على أهمية التوجهات المعاصرة للمحافظة على البيئة ففي الولايات المتحدة أصبح هناك ميل ورغبة للعمل في المنظمات التي تحافظ على البيئة وتتمى مساهمهم الوظيفي، وتشير العديد من الدراسات إلى أن المنظمات التي تتبنى حماية البيئة توزع قابليتها على استقطاب الموارد البشرية وهناك تفضيل للمنظمة التي تتبنى النهج الأخضر (Cherian & Jacob, 2012:161). وقد ازداد تأثير القضية البيئية على عملية الاستقطاب ففي المملكة المتحدة إذ تشير بيانات إحدى المسوحات أن الخريجين يحكمون على الأداء البيئي وسمعة الشركة كعيار لاتخاذ القرارات تقديم طلب للتوظيف، وكشفت الدراسة التي أجريت من قبل المعهد البريطاني للأفراد والتطوير (CIPD) شمل عينة من مهنيي الموارد البشرية اتضح أن 47% منهم يشعرون بأنهم يفضلون العمل للشركات التي تتبنى نهج أخضر قوي، و 46% منهم يرى أن وجود مثل هذا النهج من شأنه أن يساعد على جذب المستقطبين المحتملين (Renwick et al., 2013:134) ويمكن للمنظمة إظهار التزامها بالاستدامة والمحافظة على البيئة من خلال اعتماد أسلوب التوظيف الافتراضي إذ بإمكان إكمال متطلبات التوظيف من خلال وسائل الاتصال الإلكترونية بما في ذلك المقابلة وبما يقلل من السفر (Milliman, 2013:65) ويمكن لممارسات الاستقطاب التي تدعم الإدارة الخضراء أن تتضمن الأبعاد البيئية وينبغي أن يعكس الوصف الوظيفي ضمن أجندة الاستدامة وموقع الشركة ومحركات البحث فيها (Fayyazia et al., 2015:141) ولا بد لإدارة الموارد البشرية أن تضمن عملية الاستقطاب معلومات عن الالتزام البيئي للمنظمة وذلك لجذب العاملين الذين يؤمنون بتلك المفاهيم البيئية وهذا يمكن أن يوضح من خلال وسائل الإعلام كمساهمات في المسؤولية الاجتماعية والبيئية (Milliman, 2013:117).

4 - التدريب والتطوير الأخضر

ينطلق التدريب والتطوير الأخضر في إدارة الموارد البشرية

من رؤية المنظمة ورسالتها ومن ثقافتها ذات الأبعاد البيئية والاجتماعية وتبدأ الإدارة بتحديد الاحتياجات التدريبية وفقا للتحليل والتصميم الوظيفي وبفترة مبكرة تتزامن مع التعيينات الجديدة وتبدأ بتعريفهم بالأنشطة البيئية والاجتماعية التي تمارسها المنظمة وتسعى إلى تطويرها ابتداء بالعاملين والمختصين بالشؤون البيئية والاجتماعية وانتهاء بالمديرين، فالتدريب والتطوير الأخضر يشمل كل من تحدد وظيفته مهاماً تصل بأهدافها إلى أهداف المنظمة البيئية والاجتماعية إذ تشكل المنظمة فرقا خاصة مؤهلة تعنى بتنفيذ البرامج التدريبية الفاعلة متوافقة مع استراتيجية المنظمة وثقافتها (الزيدي، 2016:54) (Renwick et al., 2013:61). وإن التدريب هو عملية نظامية تسعى بالعاملين إلى تحقيق منظومة الأهداف التنظيمية فهي مكون أساسي في تغيير معرفة ومهارة وسلوك العاملين وفي نجاح المنظمات (Mastri, 2016:74). وترى دراسة (Albrecht et al., 2015:98) أن جوهر ممارسات إدارة الموارد البشرية هي الاختيار وإدارة الأداء، والدمج الاجتماعي، والتدريب والتطوير للعاملين وجميعها ترتبط باستراتيجية المنظمات. فالتدريب والتطوير الأخضر يركزان على تحسين المعرفة والمهارات والقدرات التي تساهم في منع التدهور البيئي (Zoogah, 2011:47) وتعلم العاملين معنى القيم البيئية وتدريبهم على استخدام الأدوات التي تمكنهم من الحفاظ على الموارد وتقليل الهدر والخسارة وشحن المهارات لتوفير القدرة على التعامل والمشاركة الفاعلة في حل المشكلات البيئية فيصبحوا جزءا هاما في تحقيق المخرجات البيئية المطلوبة ويتمكنوا أيضا من تدريب الزبائن على أن يصبحوا أصدقاء للأرض ويتجهوا نحو المنتجات الخضراء (Ahmad, 2015:68).

وتهدف هذه البرامج الخضراء إلى تطوير المعرفة والمهارات البيئية مثل: التدوير، وعمليات فصل النفايات، وإدارة المخلفات، وكل ما يقلل من الآثار البيئية الضارة، نحو: النقل الجماعي، واستخدام وسائل النقل الأقل ضررا بالبيئة من وإلى العمل، وأيضا تفعيل السلوكيات البيئية داخل بيئة العمل، وزيادة الوعي البيئي مثل تفعيل استخدام التكنولوجيا بعقد المؤتمرات عبر الانترنت لتقليل استخدام الأوراق، والتدريب على ترشيد الطاقة بكافة صورها فيغدو جميعا أصدقاء للبيئة، وقد خصصت بعض المنظمات يوما للاحتفال بالبيئة وغرس الممارسات البيئية الخضراء في سلوك العاملين حتى وبمشاركة عائلاتهم من قبيل المسؤولية الاجتماعية (Arulrajah, et al, 2015:105).

5- تقييم الأداء الأخضر

يكتنف استخدام تقييم الأداء في مجال الموارد البشرية الخضراء تحديات تتمثل بكيفية وضع معايير ومؤشرات لقياس الأداء البيئي

107:2016) أن التدريب والتطوير الأخضر يبدأ من الاهتمام بالصحة والأمان الأخضر فهي البيئة الداخلية التي لا بد من صلاحها للانطلاق بعدها للبيئة الخارجية.

8 - التعويضات الخضراء

تمارس المنظمات ذات النهج الأخضر دورا هاما في تطوير أنظمة التعويضات التي تربط بين الحوافز والتعويضات المادية والمعنوية والاداء البيئي والاجتماعي بل تبتكر المنظمات الخضراء طرقا وأساليب تحفيزية ضمن نظامها تشمل المقترحات التي يقدمها العاملون لتحسين الأداء البيئي أو الاجتماعي وكذلك إجراء المنافسات التشجيعية عبر المسابقات بين الوحدات والعاملين لاستخراج الأداء الأفضل وحتى أن بعض المنظمات تسعى في نظامها للوصول إلى تعويضات وحوافز تدوير المخلفات، وفصل النفايات على مستوى المنظمة والبيئة المحيطة وحتى منازل العاملين أنفسهم (Ahmad, 2013: 125) (Milliman, 2013: 136). والتعويضات تصبح خضراء عندما ترتبط وتساهم في منع السلوكيات السلبية الضارة بالبيئة وتدعم السلوكيات الإيجابية النافعة بها ويدعم المبادرات والإبداعات الخلاقة ذات الأفكار الخضراء من قبل العاملين تجاه دعم البيئة (Masri, 2016: 98) ويضيف (Zoogah, 2011: 98) أن القرارات الخضراء تركز على نظام تعويضات فعال وإدارة أداء متميزة وتدريب وتطوير للعاملين يعتمد تسليط الضوء على السلوك الاخضر الفاعل والحماية والأمان والمسؤولية تجاه البيئة ويرى (Jabbar & Abid, 2014: 38) أن تحفيز العاملين تجاه الاداء البيئي يكون بالحوافز المادية وغير المادية (المعنوية) ويكون كذلك بالقدوة الفاعلة من قبل مديرهم بطرح وتطبيق الأفكار الداعمة للأداء البيئي وأن العاملين الذي يعملون في شركات ومؤسسات مطبقة للممارسات الخضراء يكونون أكثر فاعلية ودافعية تجاه البيئة من غيرهم. إن التعويضات الخضراء هي مفتاح أخضر آخر من مفاتيح الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية وله الدور الأعظم باتجاهين المادي وغير المادي (المعنوي) مثل: المكافآت الخاصة والهدايا والتكريم المعنوي وغيره تقديرا للأداء البيئي المميز حتى أن بعض المنظمات تدرج التعويضات الخضراء ضمن حساب الرواتب كنوع من الحافز، ومن أمثلة التعويضات الخضراء العمل عن بعد وتقليص المسافات للوصول للعمل بواسطة برامج العمل المرنة التي تمكن العاملين من إنجاز مهامهم ومسؤولياتهم وهم في منازلهم عبر الانترنت وتفعيل استخدام التكنولوجيا ويفترض ان تشمل هذه التعويضات كافة المستويات الإدارية في المنظمة لتحقيق الغايات المرجوة ويبقى تطوير نظام التعويضات الأخضر تحديا تواجهه المنظمات لصعوبة تقييم سلوكيات الأداء البيئي وبشكل عادل (Masri, 2016: 41).

على جميع المستويات والحصول على بيانات مفيدة عن أداء المديرين في المجالات البيئية (Margareth & Saraglih, 2013: 59). وهناك تحديات أخرى تتمثل في كيفية قياس معايير الأداء البيئي من المديرين (Renwick, et al, 2013: 67) ويمكن أن تتجح نظم إدارة الأداء الأخضر إذا ما بدأت المنظمة بربط تقييم الأداء بالوصف الوظيفي مع تحديد الأهداف والمهام الخضراء وهناك جانب مهم في أدوار المديرين في إدارة وتقييم الأداء وفق النهج الأخضر هو الطلب من العاملين تقديم أفكار خضراء يمكن أن تدرج كأهداف للسنة القادمة وأن مدى تحقق هذه الاهداف سينعكس على تقييمهم (Margaretha & Saraglih, 2013).

6 - حفظ الطاقة

يمثل حفظ الطاقة سلوك يفضي إلى حفظ الكمية المستهلكة من الطاقة بأنواعها بهدف الحفاظ على البيئة والتوفير في مصاريف استهلاك الفرد ورفع مسؤولية الأفراد والمجتمعات تجاه البيئة عبر الاستخدام الفعال للطاقة حيث توظف التقنية في تحقيق نفس خدمة الطاقة باستهلاك طاقة أقل (Yusoff, 2015: 36). وإن الحفاظ على الطاقة لها إمكانات كبيرة نحو حماية البيئة وهناك كثير من المطالب حول أنحاء العالم تؤكد على إيقاف أجهزة التكييف والمصابيح قبل مغادرة مكان العمل كما أن هنالك بعض المكاتب أدخلت فكرة تفقد انبعاث الكربون من سيارات النقل المشترك (Deka, 2016: 241). ويشير المحترفون بالموارد البشرية أن أفضل الممارسات لدى المنظمات هي تشجيع الموظفين في مكان العمل على أن يكونوا أكثر صداقة وحفاظا على البيئة وذلك من خلال تشجيعهم على القيام ببعض الأنشطة مثل القيام بتصوير الأوراق على الوجهين والعمل على برمجة أجهزة الكمبيوتر للدخول بمرحلة الخمول 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 (السكرانة، 2017: 67).

7 - الصحة والأمان الأخضر

الدور الرئيسي في ممارسات الموارد البشرية في الصحة والامان الأخضر هو توفير بيئة العمل الخضراء الآمنة لكافة العاملين بعيدا عن الضغط النفسي والإصابات والأمراض، التي يمكن أن تنشأ بسبب بيئة العمل ضمن المسؤولية الاجتماعية إذ تضيف الملصقات الخضراء عن سابقتها فيما يتعلق بالصحة والأمان عبارات تشير إلى المرجعية المجتمعية ومبادرات الدعم المجتمعي وفي ظل هذه الممارسات تسعى المنظمات إلى التميز باستراتيجيات خاصة بها تنطلق منها ممارسات الصحة والأمان الأخضر (Arulrajah, et al, 2015: 147). وترى (Masri, 2020).

الصورة الذهنية

يعود مصطلح الصورة الذهنية في أصله اللاتيني إلى كلمة IMAGE المتصلة بالفعل IMITRI يحاكي أو يمثل وعلى الرغم من أن المعنى اللغوي للصورة الذهنية يدل على المحاكاة والتمثيل إلا أن معناها الفيزيائي «الانعكاس» وهو المعنى الذي أشار إليه معجم ويسترون تصور عقلي شائع بين أفراد جماعة معينة نحو شخص أو شيء معين وصرح به حين تلك الكلمة بـ «الانطباع الذهني» لكن هذا الانطباع أو الانعكاس الفيزيائي ليس انعكاسا تاما كاملا وإنما هو انعكاس جزئي يشبه إلى حد كبير تلك الصورة المنعكسة في المرآة فهي ليست إلا الجزء المقابل للمرآة فقط أما الأجزاء الأخرى فلا تعكسها المرآة وبالتالي فهو تصور محدود يحتفظ به الإنسان في ذهنه عن أمر ما وهذا التصور يختزل تفاصيل كثيرة في مشهد واحد (الشيخ، 2009: 25).

إن دخول مفهوم الصورة الذهنية في مجالات معرفية متعددة يفسر اختلاف الباحثين في تحديد مفهوم جامع للصورة الذهنية ففي المجال الفلسفي تعني احتواء الذهن على قسمين من التصورات (بسيطة ومركبة) أو (أولية وثانوية) ينتج عن إقامة علاقة ترابطية فيما بينها تطورات جديدة تحتل الأحكام والقرارات.

وفي مجال علم النفس هي (تصوير حي أو صور في غياب الأصل بل تصوره ببصرنا العقلي).

أما في مجال علم الاجتماع (موسى، 2014: 36) فالصورة الذهنية تعني (أن إدراكنا للآخرين لا يقوم على معرفة حقيقة في الواقع وإنما ما نحمله من أفكار وتصورات وتمثيلات ذهنية تنتج عنها عمليات استنتاج لا شعورية تمكننا من تشكيل انطباعات عن الآخرين بناء على أدلة صورا ذهنية محدودة بشأنهم).

ذكر مجاهدي وحاج (2017: 36) بأن الصورة الذهنية هي الانطباعات الذاتية للعاملين في المنظمة تتضمن انطباعات داخلية تختلف من عميل إلى آخر وهي المعاني التي تكونها المنظمة وتأثيرها المباشر على العميل بما تقدمه من منتجات وخدمات وغيرها وبناء علاقة قوية معهم واستثمارها في جميع النواحي الإدارية.

وأشار (Sedaghat & Andervazh, 2015:231) بأن الصورة الذهنية هي الانطباعات والمدرجات الكلية للعملاء عن المنظمة تجاه أعمالها وتشكل هذه الانطباعات قناعات العملاء الداخليين والخارجيين وتأثيرها بشكل مباشر على أدائهم وأداء المنظمة.

وأشار زديوي ومجاهدي (2015:36) للصورة الذهنية بأنها

انطباع صورة المنظمة في ذهن العميل وقدرته على استرجاع هذه الصورة الناتجة عن خبرات وتجارب العميل.
وتكمن أهمية الصورة الذهنية بأنها تميز الشركة من غيرها وإعطائها القدرة على المنافسة خصوصا في الظروف السائدة والعوالم سريعة التغير وحتى تتميز شركات من بعضها بعضا عليها التخطيط لخلق صورة ذهنية ممتازة ولترك أثر عاطفي في نفوس الجمهور مثلا: الخدمة الاعتمادية، المصادقية، سرعة التسليم والأمان (Kotler & Gary, 2014:34).

أهمية الصورة الذهنية

إن الاهتمام بموضوع الصورة الذهنية وأهميتها زاد بالنسبة للفرد أو المؤسسة أو على مستوى الدول نظرا لما تقوم به هذه الصورة من دور هام في تكوين الآراء واتخاذ القرارات وتشكيل السلوك وللصورة الذهنية دور كبير في تشكيل مدارك الفرد ومعارفه مما يجعل لها تأثيرا واضحا على سلوك الفرد وقدراته وتوقعاته وردود أفعاله إزاء الكثير من القضايا الهامة، فالصورة الذهنية تؤثر على إدراكنا لما يدور حولنا من التجارب الحاضرة كما تؤثر على توقعاتنا واستنتاجاتنا عن الآخرين وعن التجارب المستقبلية وبالتالي يمكن التأكيد على أن للصورة الذهنية أهمية كبيرة في إبراز آرائنا واتجاهاتنا وقيمنا وردود أفعالنا تجاه كل الفئات والأحداث وتدعيم هذا الشعور لدينا ولدى الآخرين وكما أن للصورة الذهنية دورا بارزا في حياة الأفراد فإنها تقوم أيضا بدور في غاية الأهمية في حياة الدول والشركات والمؤسسات الأمر الذي يبرر حرص هذه الأطراف كافة على أن تكون صورتها الذهنية لدى الآخرين إيجابية وتخدم أهدافها ومصالحها والسعي لإزالة أي معالم أو جوانب سلبية (صالح، 2005).

وقد تكثفت الدراسات في السنوات الأخيرة حول هذا الموضوع لارتباطه المباشر بالعلوم الاجتماعية والتسويق إذ توصل العلم إلى أن الإنسان العادي يبني أفكاره وتصورات مع سمعة المنتج وليس مع المنتج ذاته ويتحدد سلوكه الاقتصادي والاجتماعي من خلال الصورة الذهنية وليس ما هو في الواقع بالضرورة وأنه لا يوجد علاقة طردية واقعية بين جودة المنتج والسمعة الحسنة وهذه خطوة خطيرة وعميقة في فهم الطبيعة البشرية وطريقة عمل العقل البشري التي نتجت عن اكتشاف وجود طبقة تفكير غير واعية (اللاشعور) تتحكم في سلوكنا. نتيجة لهذا الكشف العلمي تحول التفكير العالمي في السياسة والاقتصاد والتسويق والاجتماع والإعلام إلى الاهتمام بالصورة الذهنية أما الشركات العالمية فقد تحول تعاملها مع المنتجات إلى اعتبارها علامات تجارية وبناء صورة ذهنية لها وإدارة سمعتها بدلا من الاهتمام بحقيقة المنتج نظرا لأن شهرة المؤسسة أو الشركة (صورتها الذهنية) تصنف ضمن الأصول الثابتة للتقويم، وهذه

لهم وأيضا لها أهمية على مستوى أداء الشركات وتفوقها في جميع الاتجاهات ففي دراسة أجريت لـ 183 شركة أمريكية تعمل في مجالات الأعمال الخشبية العمرانية تبين أن الرؤية الواضحة التي أمكن إيصالها للتعبير بطريقة جديدة تؤثر بشكل مباشر في نمو الشركات (المعاينة، 2019) وتحقق انطبعا إيجابيا حسب قدرة الرؤية عن إقناع الجمهور ولذلك ينبغي أن تكون الرؤية مقبولة ومرضية لجميع الأطراف داخليا وخارجيا وأن تحمل هدفا واضحا تستطيع الشركة تحقيقه وأن تصاغ بأسلوب جيد ومن الأمثلة: شركة والت ديزني تصاغ رؤيتها بعبارة بالغة الإيجاز وواضحة ومقبولة لجميع الأطراف وهي إسعاد الناس والرؤية لدى شركة فوجيستو سنة 1991 هي (ما يحلم به الإنسان تحققه التكنولوجيا) ويستمد بيان الرؤية بالنسبة للشركات من شيئين اثنين هما: طريقة معالجة البيان بكل جزئياته والإرشادات

الصور الذهنية لدى شخص عما حوله (بما في ذلك الشركات والمؤسسات والدول والأفراد) قابلة للتغير وإضافة معلومات جديدة للمشهد الكلي للصورة الذهنية عن شركة أو شخص أو شيء ما إذ نتيجة لهذه المعلومات الجديدة تحدث مراجعات قد تكون طفيفة أو إعادة بناء كاملة للصورة أو الصور الذهنية (محمد، 2017: 41).

إدارة الصورة الذهنية

لأهمية صورة المنظمة ولما تحققة الصورة الذهنية من نتائج إيجابية للمنظمات والمؤسسات والشركات تقوم بالاتصال بجمهورها لبناء صورة مرغوبة فيها ومواجهة الصورة غير المرغوب فيها وتقوم عملية إدارة الصورة الذهنية على ثلاث مراحل يوضح الشكل (1) هذه المراحل:



الشكل (1): مراحل إدارة الصورة الذهنية

العامّة التي يقدمها البيان للموظفين في أماكن عملهم ثم أنه يجب على الشركة عند صياغة بيانها أن تفكر وتناقش وتدخل في أدق تفاصيل طبيعة عملها والأسباب الداعية على وجودها وما تستطيع أن تقدمه من خدمات مختلفة للناس وتكون البيانات متصفة بما يلي: الإيجاز والوضوح والتجربة والتحدي والاستقرار وأن يكون مرغوبا وذا توجه مستقبلي وأن يحمل في مكوناته روح الإبداع وإمكانية تطبيقه والإيمان به من قبل الجماهير داخليا وخارجيا (المعاينة، 2019).

العامل الثاني: ثقافة الشركة.

وهي كل ما له صلة بالقيم والمعتقدات الداخلية للشركة دورا رئيسيا في ترجمة القيم التي يتضمنها بيان الرؤية إلى سلوك إيجابي عند الموظفين والزبائن وأيضا تؤثر في طريقة تنفيذ كثير من الجوانب الاستراتيجية للشركات وبسبب هذه الأهمية تعمل الشركات على رسم خارطة ثقافية لها وتعمل على تحديد الطريقة التي ترتبط بها هذه الثقافة بالسياسة الرسمية للشركة وهناك العديد من العوامل التي تؤثر في ثقافة أي شركة منها:

1. التوافق بين الثقافة العامة للشركة وبين ما تنتظره جماهير الشركة نفسها.
2. التوافق بين الثقافة وبين ما تتطلبه ظروف السوق وهذا يحتاج إلى دراسات من نوع القياس للثقافة في السوق.

تبين من الشكل السابق أن هناك ثلاث مراحل أساسية لإدارة الصورة الذهنية وفيما يلي عرض تفصيلي لها (أحمد، 2010):

1. **خلق الصورة:** تبدأ عندما تكون المنظمة غير معروفة وفي تلك المرحلة فإن المنظمة لا بد أن تعمل على خلق صورة إيجابية لنفسها لدى الجمهور وهذه المرحلة من أصعب المراحل التي تواجه المنظمة لأن معظم الجمهور لديهم شك فيما يجهلونه ولذلك فإن العلاقات العامة في المنظمة تحتاج إلى استراتيجية اتصالية لبناء صورتها الإيجابية.

- 2- **المحافظة على الصورة:** إذا نجحت المنظمة أو المؤسسة في خلق صورة ذهنية إيجابية فإن عليها أن تحافظ عليها وهذه المرحلة تحتاج إلى اتصال مباشر ومستمر مع الجمهور وعلى العلاقات العامة أن تحصل على معلومات على ردود أفعال الجمهور.

3. **استعادة الصورة:** وهي تحدث عندما تعاني المنظمة من أزمة وفي هذه المرحلة لا بد أن تقوم العلاقات العامة بصياغة استراتيجية اتصالية لاستعادة صورة المنظمة والمحافظة عليها.

العوامل المؤثرة في تكوين الصورة الذهنية للشركات

العامل الأول: رؤية ورسالة الشركة.

إن لكل شركة رسالة أو رؤية تعكس قيمها التي يجب عليها أن تطبقها فهي تؤثر على الصورة الذهنية في أذهانهم وعلى تشكيلها

3. التوافق بين الطبقة الأنثروبولوجية لثقافة الشركة أي الرموز والقصص والحكايا والروتين وهيكلتها.

العامل الثالث: هوية الشركة.

هي التعبير المرئي للصورة المرغوبة للمؤسسة وهي أداة مهمة في العملية الاتصالية مع الجماهير وهناك العديد من العناصر الأساسية لهوية الشركة: الاسم ويقصد اسم الشركة، والشعار وهو شعار الشركة (رمز) وشكل الحرف الطباعي ومخطط الألوان ويضاف إليها عناصر أخرى مثل البناء الذي تقطنه الشركة وديكورات مكاتبها والعلامات الخاصة بها وقرطاسيتها والزي الموحد لموظفيها والسيارات التي تقتنيها وغيرها فهذه العناصر جميعها تساعد الجمهور على التقرب من الشركة وإعطاء صورة بصرية عن نوعية الجودة فيها.

وتربط هوية الشركة بخلق وعيا معرفيا بالشركة وتبته الجمهور للتعرف عليها وتعيد إحياء صورة الشركة مخترنة في أذهان الناس (صالح، 2015؛ والشيوخ، 2009).

العامل الرابع: تواصل الشركة مع الجماهير.

من الناحية النفسية فإن المعنيين في الإعلانات الخاصة بالصورة هدفهم هو التأثير في السلوك وذلك عن طريق تغيير طريقة التفكير اتجاه الشركة وذلك بالتركيز على لفت النظر في البداية إلى الشركات ثم تشجيع الفرد على التعرف على المؤسسة وزيادة معلوماته عنها وعن طبيعة عملها بهدف أن يتوصل الفرد إلى مرحلة قبول كل ما تموله الشركة والثقة في مصداقيتها حتى يصبح الفرد متعلقا تعلقا عاطفيا بالمؤسسة وراغبا في التعامل معها وبالتالي راغبا في منتجاتها.

العامل الخامس: المسؤولية الاجتماعية.

أن الباحثين يميلون إلى موافقة على أن صورة المؤسسة هي نتاج لعملية وهذه العملية الشعورية تنشأ من خلال الأفكار والمشاعر والخبرات السابقة مع المؤسسة والتي يتم استدعاؤها من الذاكرة وتحويلها إلى صورة ذهنية وفي العادة يتعرض الناس إلى الحقائق التي تنتجها المؤسسة فيقومون بالاختيار بوعي أو بدون وعي للحقائق التي تتفق مع طبيعة موافقهم ومعتقداتهم وهذه الحقائق تختزل وبعد ذلك تستدعي من الذاكرة لإعادة بناء الصورة عندما تخطر المؤسسة في الذهن.

الدراسات السابقة:

الدراسات باللغة العربية.

هدفت دراسة الإبراهيمي (2019) للتعرف على تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال إبعاد (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة وتقييم الأداء الأخضر وحفظ الطاقة) كمتغير رئيسي في التفوق التنافسي كمتغير تابع، وكان

مجال الدراسة في مستشفى الأمير والغددير الأهليين في النجف الأشرف. وشمل مجتمع البحث العاملين في المؤسسات المذكورة، وتم اختيار عينة من (108) موظف من أصل (150) وتم استرجاع (99) استبانة صالحة وتمثل نسبة (72%) . وتضمن البحث فرضية رئيسية لاختبار علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث. واعتمدت الدراسة على عدد من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى أن مصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء يعمل على تنظيم العاملين اعمالهم داخل المؤسسة لأجل التكيف مع التغيرات وحفظ بيئات العمل وبالتالي اثراء الوعي الحالي لممارسات ادارة الموارد البشرية في سياقات العمل، وبينت الدراسة أن بعد مقارنة الأنشطة مع المعايير المتوجه نحو الأهداف بشكل أكثر مثابرة يخلق ثقافة تعني بالتفوق التنافسي عندما يتطلب العمل اتخاذ قرار ما .

هدفت دراسة خنتار و قلش، (2019) إلى تحديد قوة ونمط العلاقة بين أخلاقيات الاتصالات التسويقية والصورة الذهنية للعلامة التجارية لشركة كوندور الجزائر، ولأجل ذلك فقد تناولنا من خلالها دراسة تحليلية لأهمية الالتزام بأخلاقيات الاتصالات التسويقية بما فيها الإعلان، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات والعلاقات العامة، ومن جهة أخرى تناولنا أبعاد الصورة الذهنية للعلامة التجارية والمتمثلة في البعد السلوكي والمعرفي والعاطفي، متوصلين من خلال ذلك إلى أن الاتصالات التسويقية تعتبر عامل مهم في التأثير على الصورة الذهنية للعلامة التجارية وخاصة من مدخل البعد المعرفي، ولتعزيز النتائج النظرية قمنا بإجراء دراسة ميدانية على عينة من المستهلكين من ولاية الشلف ضمت 110 فرد موزعين حسب السن والجنس والمستوى التعليمي، وبالاعتماد على الاستبيان الإلكتروني ومستخدمين الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، وقد أكدت الدراسة على وجود علاقة ارتباط خطية قوية بين أخلاقيات الاتصالات التسويقية والصورة الذهنية للعلامة التجارية، وهذا ما يؤكد على انه يمكن للشركة تحسين صورتها الذهنية لعلامتها التجارية انطلاقا من الالتزام بأخلاقيات الاتصالات التسويقية. هدفت دراسة الظاهر وأبو سن (2019) إلى التعرف على توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها على كفاء وفعالية العاملين في القطاع الصناعي في السودان، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، إذ استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة غير احتمالية البالغ عددها (330) بنسبة استرداد (88%)، وبعد إجراء التحليل الإحصائي تبين وجود علاقة إيجابية جزئية بين توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وكفاء وفعالية العاملين.

والتطوير الأقرب للحفاظ على موارد البيئة.

الدراسات باللغة الانجليزية.

هدفت دراسة (Saeed, etal (2019) للتعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة وتقييم الأداء الأخضر، المكافأة والتعويضات الخضراء، والتمكين الأخضر) على سلوك الموظف البيئي. علاوة على ذلك، ستقوم هذه الدراسة باختبار التأثير الوسيط لرأس المال النفسي البيئي والتأثير المعتدل للمعرفة البيئية على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء - السلوك البيئي. تم جمع البيانات من 347 موظفاً يعملون في توليد الفحم وصناعة الطاقة والصناعات الغذائية والكيميائية والصيدلانية. أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء أثرت بشكل إيجابي على سلوك الموظف البيئي، ورأس المال النفسي البيئي توسط في هذا الرابط. خففت المعرفة البيئية للموظف من تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على السلوك البيئي.

هدفت دراسة Masri (2016) الدراسة إلى كشف وتقييم مدى تطبيق الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية الفلسطينية المكونة من ثلاثة قطاعات (الصناعات الغذائية والكيميائية والدوائية) في الضفة الغربية إذ تم استخدام المنهج الاستكشافي واستخدام المقابلات والاستبيانات فاستخدمت الدراسة الاستبيانات موزعة على (110) شركة وأجرت (17) مقابلة. وتوصلت الدراسة أن الممارسات الخضراء لا تطبق بشكل كبير في الشركات الصناعية الفلسطينية إذ بلغت النسبة (54.9) والذي تعد تطبيقاً متوسطاً، وكانت أقل الممارسات المطبقة هي التعويضات الخضراء، وأن المحرك الرئيسي لتطبيق الممارسات الخضراء هو الاعتبارات البيئية، أما المحددات فهي التكاليف المادية لتنفيذ البرنامج، وأما الفائدة المتوقعة من تطبيق البرنامج هي تعزيز المسؤولية الاجتماعية في الحفاظ على البيئة بين العاملين.

هدفت (Sharma & Gupta (2016) إلى التعرف على مدى مبادرات إدارة الموارد البشرية الخضراء ويتناول بالتفصيل نموذج عمليات الموارد البشرية العاملة في إدارة الموارد البشرية الخضراء وتقدم هذه الدراسة خلفية نظرية عن إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارساتها وطرح حالة دراسية من الشركات التي تعمل في القطاع التكنولوجي ومدى مساهمة الموظفين في إدارة الموارد البشرية الخضراء كما وتقوم الدراسة بتبسيط الضوء على دور المرأة والنساء في جميع أنحاء العالم لتعزيز ومراعات الفروق بين الجنسين وفي مكان العمل كما إنها تقوم بالتدريب ونصح الشابات الطموحات من النساء في الإسهام

هدفت دراسة إسماعيل (2019) إلى التعرف على أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء العاملين في مجموعة المناصير. وتم استخدام الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين من المستويات الإدارية الثلاث (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة دنيا) في مجموعة المناصير البالغ عددهم (10000) عشرة الاف موظف، وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة الحصر الشامل، حيث قام الباحث بتوزيع (400) أربعة مائة على الموظفين في شركة المناصير، واسترد منها الباحث (360) ثلاثمائة وستون وبعد مراجعة الاستبانات تبين أن هناك (10) عشرة استبانات غير صالحة للتحليل الإحصائي، وبعد إجراء التحليل المناسب توصلت الدراسة إلى عديد من النتائج منها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء العاملين لمجموعة المناصير. أوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية في إدارة الموارد البشرية الخضراء دورها في تحسين أداء الشركات بشكل عام والعاملين بشكل خاص بالإضافة الى دراسات توضح دور ادارة الموارد البشرية الخضراء على العملية التنظيمية للشركات.

هدفت دراسة عبد الله (2019) للتحقق من وجود اثر لتطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء في الجامعة العربية المفتوحة/الأردن والمتمثلة ب (الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، والمكافآت) على تحقيق الأهداف الإستراتيجية في ظل وجود القوة التنظيمية في الجامعة العربية المفتوحة/الأردن، من اجل تحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الجامعة العربية المفتوحة/الأردن من أكاديميين وإداريين والبالغ عددهم (93)، استخدام الباحثة أسلوب الحصر الشامل، حيث تم توزيع الاستبانات على جميع كامل مجتمع الدراسة وتم استرجاع (81) استبانته صالحة للتحليل الإحصائي، تم استخدام برنامجي SPSS و AMOS لتحليل البيانات. أظهرت النتائج وجود اثر لممارسات الموارد البشرية الخضراء على كل من الأهداف الإستراتيجية وعلى القوة التنظيمية في الجامعة العربية المفتوحة، وجود اثر لممارسة القوة التنظيمية على تحقيق الأهداف الإستراتيجية في الجامعة، كما أن هناك اثر لممارسات الموارد البشرية الخضراء على تحقيق الأهداف الإستراتيجية في ظل وجود القوة التنظيمية في الجامعة العربية المفتوحة/الأردن. توصي الباحثة مدراء وصانعي القرار في الجامعة العربية المفتوحة /الأردن، تبني ممارسة الاستقطاب والتوظيف الأقرب للحفاظ على موارد البيئة بمستوى اكبر، والعمل على تعزيز والاستمرار في تبني ممارسة التدريب

بخبراتها في أولويات العمل والحياة.

استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه.

مجتمع الدراسة.

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في أقسام إدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية الأردنية.

عينة الدراسة:

قام الباحث بزيارة (10) شركات فضلاً عن حصول الباحث على استبانات الكترونياً من (20) شركة، بهذا يكون عدد الشركات المبحوثة في الدراسة الحالية (30) شركة من أصل (44) شركة صناعية مدرجة في بورصة عمان خلال العام (2020)، وذلك بما نسبته (68%) من إجمالي الشركات الصناعية الأردنية، بلغ عدد الاستبانات الموزعة على أفراد عينة الدراسة من العاملين في أقسام إدارة الموارد البشرية (150) استبانة، حصل الباحث على ما مجمله (117) استبانة من العاملين في أقسام إدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية الأردنية، وبعد مراجعة الاستبانات تبين أن هناك (12) استبانة غير صالحة للتحليل الاحصائي أما لعدم الجدية بالإجابة أو لعدم استكمال الإجابة من قبل المبحوث، وبهذا تكونت عينة الدراسة من (105) موظف ومدير في أقسام إدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية الأردنية تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة، الجدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية.

هدفت دراسة (Ruchismita 2015) إلى تشجيع الممارسات الصديقة للبيئة وهي عبارة عن دراسة تحليلية للممارسات المستدامة وتم إعداد هذه الدراسة بالتعاون مع شركات تكنولوجيا المعلومات في الهند والهدف منها تقييم الوعي بين الموظفين وقد أجريت هذه الدراسة على عينة من (100) موظف وخمسة مدراء للموارد البشرية وتتراوح اعمار العينة من سن 21-50 عاماً في كبرى شركات تكنولوجيا المعلومات في الهند. وتم اللجوء إلى المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة تم إعدادها خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن نظم الإدارة البيئية والممارسات الصديقة للبيئة (الموارد البشرية الخضراء) ساهمت في زيادة حصة الأرباح للشركة.

منهجية الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً، ثم تحليل العلاقات الارتباطية التي توجد بين المتغير المستقل الذي تمثل في إدارة الموارد البشرية الخضراء، والمتغير التابع الذي تمثل في الصورة الذهنية في محاولة للتعرف على دور المتغير المستقل في تعزيز المتغير التابع، وذلك من أجل الوصول إلى

الجدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط أو أقل	21	20.0
	بكالوريوس	67	63.8
	ماجستير	15	14.3
	دكتوراه	2	1.9
	المجموع	105	100.0
الوظيفة	مدير موارد بشرية	25	23.8
	موظف قسم الموارد البشرية	80	76.2
	المجموع	105	100.0
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	27	25.7
	5 سنوات – أقل من 10 سنوات	32	30.5
	10 سنوات – أقل من 15 سنة	16	15.2
	15 سنة – أقل من 20 سنة	17	16.2
	20 سنة فأكثر	13	12.4
	المجموع	105	100.0

أداة الدراسة

موافقة متوسطة، درجة (4) تعبر عن درجة موافقة عالية، درجة (5) تعبر عن درجة موافقة عالية جداً، ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة وعلى كل مجال من مجالاتها؛ تم استخدام المعيار الاحصائي الاتي والمبين في الجدول (4):

الجدول (4)

اختبار مقياس الاستبانة

الدرجة	5	4	3	2	1
مستوى الموافقة	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً

أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدها هذه الدراسة عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات المستقلة في نموذجها لتحديد درجة الموافقة فقد حدد الباحث ثلاث مستويات هي (مرتفع، متوسط، منخفض) بناءً على المعادلة الآتية:

طول الفترة= (الحد الأعلى للبدل- الحد الأدنى للبدل) / عدد المستويات

$$1.33 = 4/3 = 3/(1 - 5)$$

درجة موافقة منخفضة من 1- أقل من 2.33.

درجة موافقة متوسطة من 2.33- أقل من 3.66.

درجة موافقة مرتفعة من 3.66 - 5.

أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدها هذه الدراسة عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات التابع في نموذجها لتحديد درجة الموافقة فقد حدد الباحث مستويان هي (إيجابية، سلبية) بناءً على المعادلة الآتية:

طول الفترة= (الحد الأعلى للبدل- الحد الأدنى للبدل) / عدد المستويات

$$2.00 = 4/2 = 2/(5-1)$$

صورة ذهنية سلبية من 1- أقل من 3.00.

صورة ذهنية إيجابية من 3.0-5.

ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات أداة تم تطبيق معادلة كرونباخ ألفا (Chronbach Alpha) على جميع فقرات أبعاد ومجال الدراسة والأداة ككل، كما هو مبين في جدول (5) الذي يوضح معاملات الثبات.

أغراض الحصول على البيانات اللازمة للوصول إلى النتائج المطلوبة من الدراسة فقد تم تطوير استبانة ذات علاقة بموضوع الدراسة، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الدراسات مثل الزبيدي (2016) والسرحان (2017)، والمعايير (2019) (Dumont et al., 2017) (Longoni et al., 2018) حيث تكونت هذه الاستبانة من ثلاثة أجزاء (ملحق رقم 2)، وقد اشتمل الجزء الأول منها على المعلومات الشخصية والوظيفية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة، والتي تمثلت في: النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والوظيفة، وسنوات الخبرة، وطبيعة عمل الشركة الصناعية، وتاريخ تأسيس الشركة، عدد العاملين. وتكون الجزء الثاني من الاستبانة من (30) فقرة تعكس تقييم أفراد عينة الدراسة لمستوى إدارة الموارد البشرية الخضراء في شركاتهم، والذي تكون من مجموعة من الأبعاد الفرعية كما هي موضحة في الجدول (2):

الجدول (2)

توزيع فقرات الأبعاد الفرعية للمتغير المستقل

البُعد	عدد الفقرات	تسلسل الفقرات في الاستبانة
تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر	6	1 - 6
الاستقطاب الأخضر	6	7 - 12
التدريب الأخضر	6	13 - 18
التعويضات الخضراء	5	19 - 23
الصحة والسلامة	7	24 - 30
مجال إدارة الموارد البشرية الخضراء	30	1 - 30

وتكون الجزء الثالث من الاستبانة من (16) فقرة تعكس تقييم أفراد العينة المدروسة لمستوى الصورة الذهنية، والذي تكون من مجموعة من الأبعاد الفرعية كما هي موضحة في الجدول (3):

الجدول (3)

لتحليل بيانات واختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في الإجابة عن الأسئلة وذلك حسب الدرجة التالية: درجة (1) تعبر عن درجة موافقة قليلة جداً، درجة (2) تعبر عن درجة موافقة قليلة، درجة (3) تعبر عن درجة

باستخراج معامل التضخم (VIF) لكل متغير والذي يتبين ما إذ كان هناك ارتباط قوي لأحد المتغيرات مع الآخر ما يعطي قيم غير حقيقية عند دراسة الأثر أو أنه يوجد استقلالية بحيث لا يؤثر أحدها على الآخر.

الجدول (6)

نتائج اختبار الازدواج الخطي بين متغيرات الدراسة

معامل التباين	التباين المسموح به	المتغيرات
7.31	0.14	تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر
7.38	0.14	الاستقطاب الأخضر
3.49	0.29	التدريب الأخضر
3.73	0.27	التعويضات الخضراء
1.99	0.50	الصحة والسلامة

يتضح من النتائج في الجدول (6) أن نموذج الدراسة يخلو من مشكلة الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة إذ جاءت قيم معامل تضخم التباين ملائمة من حيث أنها أقل من (10) وكذلك قيم التباين المسموح به التي حققت معيار القبول وهو أن تكون قيمتها أكبر من (0.05). (الشرفين والكيلاني، 2007)

عرض النتائج

يهدف هذا الجزء إلى عرض نتائج التحليل الإحصائي:

النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول: ما درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في الشركات الصناعية من وجهة نظر العاملين فيها؟

وللإجابة على هذا التساؤل تم استخراج الأوساط الحسابية، لموافقة الأفراد المبحوثين على الفقرات التي تعكس مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء، كما هي موضحة في الجدول رقم (7).

جدول (5)

معاملات الثبات (كرونباخ الفا) لأبعاد الدراسة ومجالاتها

معامل الثبات	عدد الفقرات	البُعد	مجال
0.879	6	تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر	إدارة الموارد البشرية الخضراء
0.868	6	الاستقطاب الأخضر	
0.829	6	التدريب الأخضر	
0.712	5	التعويضات الخضراء	
0.810	7	الصحة والسلامة	
0.861	30	مجال إدارة الموارد البشرية الخضراء ككل	
0.863	6	البُعد المعرفي	الصورة الذهنية
0.813	4	البُعد الإجرائي	
0.831	6	البُعد الوجداني	
0.841	16	مجال الصورة الذهنية ككل	

يظهر الجدول رقم (5) جميع قيم معاملات الثبات بطريقة (كرونباخ الفا) كانت مقبولة لأغراض التطبيق، حيث إنها تراوحت بين (0.712 - 0.879)، وقد أشارت الدراسات إلى قبول معاملات الثبات وجمعها قيم مقبولة لأغراض التطبيق؛ إذ أشارت معظم الدراسات إلى أن نسبة قبول معامل الثبات (0.60) (Amir & Sonderpandian, 2002).

اختبار الازدواج الخطي

تم دراسة مدى استقلالية المتغيرات المستقلة عن بعضها للتوصل إلى مدى ملائمة وإمكانية فحص دور العوامل المستقلة مجتمعة (تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر، والاستقطاب الأخضر، والتدريب الأخضر، والتعويضات الخضراء، والصحة والسلامة) على تعزيز متغير الدراسة التابع (الصورة الذهنية)، قام الباحث

الجدول رقم (7)

الأوساط الحسابية لموافقة الأفراد المبحوثين على
أبعاد المتغير المستقل ممارسة إدارة الموارد البشرية
الخضراء مرتبة تنازلياً وفقاً للوسط الحسابي

الرتبة	الرقم	البُعد	الوسط الحسابي	المستوى
1	4	التعويضات الخضراء	3.29	متوسط
2	5	الصحة والسلامة	3.18	متوسط
3	2	الاستقطاب الأخضر	3.04	متوسط
4	3	التدريب الأخضر	2.97	متوسط
5	1	تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر	2.68	متوسط
ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء ككل			3.03	متوسط

يتبين من الجدول رقم (7) أن هناك مستوى متوسط من درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في الشركات الصناعية من وجهة نظر العاملين فيها؛ إذ بلغ الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال إدارة الموارد البشرية الخضراء ككل (3.03) بدرجة تقييم متوسطة، كما يتبين من الجدول رقم (4 - 1) أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد مجال إدارة الموارد البشرية الخضراء تراوحت ما بين (2.68 - 3.29) بدرجة تقييم متوسطة لجميع الأبعاد، وجاء بالمرتبة الأولى مجال بُعد «التعويضات الخضراء» بوسط حسابي (3.29)، وتلاه بالمرتبة الثانية بُعد «الصحة والسلامة» بوسط حسابي (3.18)، وجاء بالمرتبة الثالثة بُعد «الاستقطاب الأخضر» بوسط حسابي (3.04)، واحتل المرتبة الرابعة بُعد «التدريب الأخضر» بوسط حسابي (2.97)، وبالمرتبة الخامسة والأخيرة جاء بُعد «تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر» بوسط حسابي (2.68). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الشركات تحاول الالتزام بالمساهمة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية مع الحفاظ على البيئة، والعمل مع الموظفين وعائلاتهم والمجتمع

المحلي والمجتمع ككل لتحسين نوعية الحياة لجميع الأطراف، كما يمكن تفسير هذه النتيجة بأن الشركات تلتزم بالسلوك الأخلاقي وبالمساهمة في التنمية الاقتصادية وفي الوقت ذاته تحسين نوعية حياة القوى العاملة وأسرهم.

النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني: ما طبيعة الصورة الذهنية للشركات الصناعية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها ؟

ولإجابة على هذا التساؤل تم استخراج الأوساط الحسابية، لموافقة الأفراد المبحوثين على الفقرات التي تعكس طبيعة الصورة الذهنية للشركات الصناعية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها، حيث كانت هذه الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية كما هي موضحة في الجدول رقم (8).

الجدول رقم (8)

الأوساط الحسابية لموافقة الأفراد المبحوثين على
أبعاد المتغير التابع طبيعة الصورة الذهنية مرتبة
تنازلياً وفقاً للوسط الحسابي

الرتبة	الرقم	البُعد	الوسط الحسابي	طبيعة الصورة
1	3	البُعد الوجداني	4.22	إيجابية
2	2	البُعد الإجرائي	4.12	إيجابية
3	1	البُعد المعرفي	3.78	إيجابية
الصورة الذهنية ككل			4.03	إيجابية

يتبين من الجدول رقم (8) أن هناك صورة ذهنية إيجابية للشركات الصناعية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها؛ إذ بلغ الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال الصورة الذهنية ككل (4.03) بدرجة تقييم إيجابية، كما يتبين من الجدول رقم (4 - 7) أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد مجال الصورة الذهنية تراوحت ما بين (3.78 - 4.22)، وجاء بالمرتبة الأولى البُعد الوجداني بوسط حسابي (4.22)، وتلاه بالمرتبة الثانية البُعد الإجرائي بوسط حسابي (4.12)، وجاء بالمرتبة الثالثة والأخيرة البُعد المعرفي بوسط حسابي (3.78). يعود السبب في ذلك إلى تزايد مستوى

الصناعية ككل، بمعنى أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تفسر ما قيمته (64.2%) من التغيير الحاصل في الصورة الذهنية للشركات، وبلغت قيمة الاختبار (F) (35.469) بدلالة إحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائياً تدل على وجود تباين في قدرة المتغيرات المستقلة على التأثير في المتغير التابع، وفيما يتعلق بدور كل بُعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل منفرد على الصورة الذهنية فقد أظهرت النتائج أن هناك دور ذو دلالة إحصائية لكل من أبعاد (الاستقطاب الأخضر، التدريب الأخضر، الصحة والسلامة) حيث كانت قيم (T, β) دالة إحصائياً، بينما لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لكل من أبعاد (تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر، التعويضات الخضراء) حيث كانت قيم (T, β) غير دالة إحصائياً. بالتالي تقبل الفرضية الرئيسية الأولى بالصيغة البديلة والتي تنص «يوجد دور لممارسات إدارة الموارد الخضراء بأبعادها (تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر، الاستقطاب الأخضر، التدريب الأخضر، التعويضات الخضراء، الصحة والسلامة) على الصورة الذهنية للشركات الصناعية من وجهة نظر العاملين فيها». ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الشركات تنظر إلى صورتها الذهنية بأن المحصلة النهائية للجهود، أو النشاطات، أو العمليات، أو السلوكيات، التي تتعلق بالأهداف أو النتائج التي تسعى الشركة إلى تحقيقها، مما يجعلها تهتم بتحقيق شروط الأهداف والغايات بشكل كبيرة. ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن الشركات تعد من

الوعي في الشركات الصناعية نحو أهمية دورها بشتى أشكالها في تحسين صورتها الذهنية بين العاملين لمحاربة ونبذ الظواهر غير المرغوبة، وتبني استراتيجيات وطرق تهدف إلى تحسين مستوى إجراءات الأمن بحيث يلتزم بها جميع العاملين في الشركة بشكل تلقائي كنتيجة لمعرفتهم بأهمية هذه الإجراءات.

نتائج اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية: لا يوجد دور لممارسات إدارة الموارد الخضراء بأبعادها (تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر، الاستقطاب الأخضر، التدريب الأخضر، التعويضات الخضراء، الصحة والسلامة) في تعزيز الصورة الذهنية للشركات الصناعية من وجهة نظر العاملين فيها.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة دور أبعاد إدارة الموارد الخضراء في تعزيز الصورة الذهنية للشركات الصناعية ككل، الجدول رقم (9) يوضح ذلك. يظهر من جدول (9) وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الصورة الذهنية ككل، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.801) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدلل على درجة ارتباط دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبلغت قيمة (R-square) (0.642) وهي قيمة تفسر قدرة إدارة الموارد البشرية الخضراء في التأثير على الصورة الذهنية للشركات

الجدول رقم (9)

نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة دور أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء على تعزيز الصورة الذهنية للشركات الصناعية ككل

الدلالة الإحصائية	F	Adjusted R Square	R ²	R	الدلالة الإحصائية	T	β	البُعد
0.000	35.469	0.624	0.642	0.801	0.240	1.190	0.190	تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر
					0.000	3.260	0.530	الاستقطاب الأخضر
					0.000	3.850	0.430	التدريب الأخضر
					0.950	التعويضات الخضراء		0.010 0.070
					0.040	2.080	0.180	الصحة والسلامة

الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء في البعد المعرفي للصورة الذهنية للشركات الصناعية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.741) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبلغت قيمة (R-square) (0.549) وهي قيمة تفسر قدرة إدارة الموارد البشرية الخضراء في التأثير على البعد المعرفي للصورة الذهنية للشركات الصناعية، بمعنى أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تفسر ما قيمته (54.9%) من التغير الحاصل في البعد المعرفي للصورة الذهنية للشركات الصناعية، وبلغت قيمة الاختبار (F) (24.096) بدلالة إحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائياً تدل على وجود تباين في قدرة المتغيرات المستقلة على التأثير في المتغير التابع، وفيما يتعلق بدور كل بُعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل منفرد على البعد المعرفي للصورة الذهنية فقد أظهرت النتائج أن هناك دور ذو دلالة إحصائية لبعد (الاستقطاب الأخضر) حيث كانت قيم (T، β) دالة إحصائياً، بينما لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لكل من أبعاد (تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر، التدريب الأخضر، التعويضات الخضراء، الصحة والسلامة) حيث كانت قيم (T، β) غير دالة إحصائياً. بالتالي تقبل الفرضية الفرعية الأولى بالصيغة البديلة والتي تنص «يوجد دور لممارسات إدارة الموارد الخضراء بأبعادها (تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر، الاستقطاب الأخضر، التدريب الأخضر، التعويضات الخضراء، الصحة والسلامة) على البعد المعرفي للصورة الذهنية للشركات الصناعية من وجهة نظر العاملين فيها».

الفرضية الفرعية الثانية: H0-2 لا يوجد دور ذو دلالة

الجدول رقم (10):

نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة دور أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء على البعد المعرفي للصورة الذهنية للشركات الصناعية من وجهة نظر العاملين فيها:

البعد	β	T	الدلالة الإحصائية	R	R ²	Adjusted R Square	F	الدلالة الإحصائية
تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر	0.199	1.091	0.278	0.741	0.549	0.526	24.096	0.000
الاستقطاب الأخضر	0.805	4.390	0.000					
التدريب الأخضر	0.138	1.094	0.277					
التعويضات الخضراء	0.078	0.601	0.549					
الصحة والسلامة	0.092	0.965	0.337					

المتغيرات المستقلة على التأثير في المتغير التابع، وفيما يتعلق بدور كل بُعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل منفرد على البُعد الوجداني للصورة الذهنية فقد أظهرت النتائج أن هناك دور ذو دلالة إحصائية لبُعد (التدريب الأخضر، الصحة والسلامة) حيث كانت قيم (T, β) دالة إحصائياً، بينما لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لكل من أبعاد (تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر، الاستقطاب الأخضر، التعويضات الخضراء) حيث كانت قيم (T, β) غير دالة إحصائياً. بالتالي تقبل الفرضية الفرعية الثانية بالصيغة البديلة والتي تنص «يوجد دور لممارسات إدارة الموارد الخضراء بأبعادها (تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر، الاستقطاب الأخضر، التعويضات الخضراء، الصحة والسلامة) على البُعد الوجداني

إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد الخضراء بأبعادها (تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر، الاستقطاب الأخضر، التدريب الأخضر، التعويضات الخضراء، الصحة والسلامة) على البُعد الوجداني للصورة الذهنية للشركات الصناعية من وجهة نظر العاملين فيها.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة دور أبعاد ممارسات إدارة الموارد الخضراء بأبعادها (تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر، الاستقطاب الأخضر، التدريب الأخضر، التعويضات الخضراء، الصحة والسلامة) على البُعد الوجداني للصورة الذهنية للشركات الصناعية من وجهة نظر العاملين فيها، الجدول رقم (11) يوضح ذلك.

جدول (11)

نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة دور أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء على البُعد الوجداني للصورة الذهنية للشركات الصناعية من وجهة نظر العاملين فيها

الدلالة الإحصائية	F	Adjusted R Square	R ²	R	الدلالة الإحصائية	T	β	البُعد
0.000	17.355	0.440	0.467	0.683	0.686	0.405	0.080	تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر
					0.391	0.861	0.172	الاستقطاب الأخضر
					0.000	3.888	0.533	التدريب الأخضر
					0.627	0.487	0.069	التعويضات الخضراء
					0.010	2.636	0.273	الصحة والسلامة

للسورة الذهنية للشركات الصناعية من وجهة نظر العاملين فيها».

الفرضية الفرعية الثالثة: H₀-3 لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لممارسات إدارة الموارد الخضراء بأبعادها (تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر، الاستقطاب الأخضر، التدريب الأخضر، التعويضات الخضراء، الصحة والسلامة) على البُعد الإجمالي للصورة الذهنية للشركات الصناعية من وجهة نظر العاملين فيها.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة دور أبعاد ممارسات إدارة الموارد الخضراء بأبعادها (تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر، الاستقطاب

يظهر من جدول (11) وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء في البُعد الوجداني للصورة الذهنية للشركات الصناعية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.683) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبلغت قيمة (R-square) (0.467) وهي قيمة تفسر قدرة إدارة الموارد البشرية الخضراء في التأثير على البُعد الوجداني للصورة الذهنية للشركات الصناعية، بمعنى أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تفسر ما قيمته (46.7%) من التغير الحاصل في البُعد الوجداني للصورة الذهنية للشركات الصناعية، وبلغت قيمة الاختبار (F) (17.355) بدلالة إحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائياً تدل على وجود تباين في قدرة

على البُعد الإجرائي للصورة الذهنية فقد أظهرت النتائج أن هناك دور ذو دلالة إحصائية لبُعد (التدريب الأخضر، الصحة والسلامة) حيث كانت قيم (T, β) دالة إحصائياً، بينما لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لكل من أبعاد (تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر، الاستقطاب الأخضر، التعويضات الخضراء) حيث كانت قيم (T, β) غير دالة إحصائياً. بالتالي تقبل الفرضية الفرعية الثالثة بالصيغة البديلة والتي تنص «يوجد دور لممارسات إدارة الموارد الخضراء بأبعادها (تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر، الاستقطاب الأخضر، التدريب الأخضر، التعويضات الخضراء، الصحة والسلامة) على البُعد الإجرائي للصورة الذهنية للشركات الصناعية من وجهة نظر العاملين فيها». **التوصيات**

1. بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية فإن الباحث يوصي بما يلي:
2. ضرورة أن تراعي الشركات الصناعية إجراء التحليل الوظيفي من خلال أدوات صديقة للبيئة (مثل استخدام التكنولوجيا بدلا من الاعتماد على السجلات الورقية)، وذلك تحت إشراف خبراء في الإدارة لمتابعة قياس كفاءة تطبيق

الأخضر، التدريب الأخضر، التعويضات الخضراء، الصحة والسلامة) على البُعد الإجرائي للصورة الذهنية للشركات الصناعية من وجهة نظر العاملين فيها، الجدول رقم (12) يوضح ذلك.

يظهر من جدول (12) وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لأبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء في البُعد الإجرائي للصورة الذهنية للشركات الصناعية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.715) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبلغت قيمة $(R\text{-square})$ (0.512) وهي قيمة تفسر قدرة إدارة الموارد البشرية الخضراء في التأثير على البُعد الإجرائي للصورة الذهنية للشركات الصناعية، بمعنى أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تفسر ما قيمته (51.2%) من التغير الحاصل في البُعد الإجرائي للصورة الذهنية للشركات الصناعية، وبلغت قيمة الاختبار (F) (20.765) بدلالة إحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائياً تدل على وجود تباين في قدرة المتغيرات المستقلة على التأثير في المتغير التابع، وفيما يتعلق بدور كل بُعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل منفرد

جدول (12)

نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة دور أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء على البُعد الإجرائي للصورة الذهنية للشركات الصناعية من وجهة نظر العاملين فيها

البُعد	β	T	الدلالة الإحصائية	R	R^2	Adjusted R Square	F	الدلالة الإحصائية
تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر	0.194	1.021	0.310	0.715	0.512	0.487	20.765	0.000
الاستقطاب الأخضر	0.320	1.679	0.096					
التدريب الأخضر	0.489	3.724	0.000					
التعويضات الخضراء	0.046	0.340	0.734					
الصحة والسلامة	0.303	3.058	0.003					

المعايير البيئية في التحليل الوظيفي.

المراجع

المراجع العربية

- الإبراهيمي، إحسان عبد الأمير عزيز.(2019). إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة ميدانية في مستشفى الأمير والغدير الأهليين في محافظة النجف الأشرف. مجلة آداب الكوفة، 39(1)، 663 – 686.
- أحمد، محمد آدم.(2010). الصورة الذهنية لشركة المشروبات الغازية: دراسة حالة على شركة الكوكا كولا فرع السودان بولاية الخرطوم في الفترة من مايو 2009م – ابريل 2010م. رسالة ماجستير، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- إسماعيل، ميرفت فواز عودة.(2019). أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء العاملين في مجموعة المناصير، رسالة ماجستير، ال البيت.
- خنتار، نوال؛ قلش، عبدالله.(2019). أثر الوعي بأخلاقيات الاتصالات التسويقية على الصورة الذهنية للعلامة التجارية لشركة كوندور: دراسة عينة من المستهلكين من ولاية الشلف، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، 2(21)، 3 – 16.
- الزبيدي، غنى.(2016). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية. بحث ميداني في الشركة العامة للزيوت النباتية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22، (89)، 25-36.
- زديوي، عبد الرحيم؛ مجاهدي، فاتح.(2015). دراسة العلاقة بين الصورة الذهنية المدركة للعلامة التجارية Conder وولاء المستهلك الجزائي لها. مجلة الباحث، 16(16): 109-119.
- السكرانة، محمد إحسان.(2017). أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التميز إبداع الموارد البشرية متغير معدل، دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الشيخ، صالح (2009). تكوين الصورة الذهنية للشركات ودور العلاقات العامة فيها. بحث مقدم لنيل درجة الدبلوم في العلاقات العامة.

3. ضرورة أن تهتم الشركات الصناعية باستقطاب المرشحين ذوي الاتجاهات البيئية تحقيقاً لدورها البيئي، وذلك من خلال الاهتمام بأن توجه أسئلة خاصة بالبيئة بالمقابلات الشخصية.
4. ضرورة أن تهتم الشركات الصناعية بأن يتم ملئ الطلبات للمتقدمين لشغل الوظائف في الشركة عبر الانترنت للمحافظة على البيئة.
5. زيادة التركيز على البعد البيئي في البرامج التدريبية المعدة من قبل وحدة التدريب في الشركات الصناعية، حيث يجب أن تقوم الشركة باستخدام تقنيات توضيحية في عملية التدريب تتعلق بدورها البيئي.
6. ضرورة أن تشجع الإدارة إجراء المسابقات بين الوحدات الإدارية في مدى الالتزام بالممارسات الخضراء الخاصة بالإداء البيئي ودعم ذلك بالحوافز.
7. أن تهتم الشركات بالمساهمات البيئية عند ايجاد القرارات الخاصة بالتعويضات وذلك من خلال التركيز على البعد البيئي بتقييم الأداء الخاص بالموظفين.
8. أن تستخدم الشركات اللافتات والملصقات التحذيرية للعناية بالمسؤولية البيئية؛ وذلك لنشر الاهتمام البيئي بين العاملين في هذه الشركات.
9. أن تهتم الشركات الصناعية بإجراء الفحوص الطبية الدورية للعاملين فيها وذلك للمحافظة على المستوى الطبي والبيئي للعاملين.
- مراعاة الانسجام بين الأهداف الاجتماعية والأهداف الاقتصادية للشركات الصناعية.

المراجع باللغة الانجليزية:

Ahmad, S.(2015). Green Human Resource Management Policies & Practices, Vol.2: 1030817.

Albrecht, S, Bakker, A, Gruman, J. Macey, W. & Saks. (2015). Employee engagement, human resource management practices & competitive advantage an integrated approach. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, Vol. 2 pp. 7-35.

Arulrajah,A.,Anton,O.,&Nawaratne,N.(2015). Green Human Resource Management Practices: A Review. Journal of Human Resource Management, Sri Lankan Vol.5(1). PP.1-16.

Cherian, J & Jacob,, J. (2012). A Study Of Green Hr Practices And Its Effective Implementation In The Organization: A Review. International Journal Of Business And Management, 7 (21): 33-25.

Dumont, J; Shen, J; Deng, X.(2017). Effects of Green HRM Practices on Employee Workplace Green Behavior: The Role of Psychological Green Climate and Employee Green Values. Human Resource Management. Jul2017, Vol. 56 Issue 4, p613-627.

Dutta, S. (2012). Greening People: a strategic dimension. ZENITH International Journal Business & Management Research, 2 (2).

Fayyazia, M, Shahbazmoradi, S, Afshar, Z & Reza, M. (2015). Investigating the barriers of the green human resource management implementation in oil industry. Management Science Letters, 5: 101-108.

Jabbar,M., & Abid, M.(2014). Ghrm: Motivating Employees Towards Organizational Environmental Performance. Magnt Research Report Vol. 2(4). Pp. 267-278.

Kotler & Armerstrong, Gary. (2014). Marketing Management: Pablo union, Paris, France, 20 emeedition.

Longoni, A; Luzzini, D; Guerci, M. (2018).

صالح، سليمان (2005). وسائل الإعلام وصناعة الصورة الذهنية. د.ط، الكويت، دار الفلاح.

صالح، صالححي(2015). مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تدعيم الميزة التنافسية. رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسويق مسكرة، الجزائر.

عبد الله، فاتن(2019). أثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في ظل وجود القوة التنظيمية كمتغير معدل. رسالة ماجستير، ال البيت.

عزاوي، عمر، والأخضر، عبد الرزاق، ومولاي، سايج، بوزيد. (2012). دوافع تبني منظمات الأعمال أبعاد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كميّار لقياس الأداء الاجتماعي، ورقة مشاركة في: الملتقى الدولي حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية "كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة بشار2012.

قطيشات، ربي جعفر (2017). أثر الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في الاداء الاجتماعي والبيئي. رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

مجاهدي، فاتح؛ حاج، كوثر. (2017). تأثير أبعاد استراتيجية بناء الصورة الذهنية للعلامة التجارية على الصورة المدركة لها لدى المستهلك الجزائري: دراسة ميدانية على علامة كوندر Conder. مجلة المعيار، الجزائر.

محمد، نعمات ابراهيم موسى (2017). التخطيط الاستراتيجي ودوره في بناء الصورة الذهنية للمؤسسات الخدمية: دراسة حالة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء. رسالة ماجستير، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.

المعاينة، رقية اسماعيل (2019). أثر المسؤولية الاجتماعية في بناء الصورة الذهنية للمنظمات: دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات الأردنية. رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، المفرق الأردن.

موسى، باقر. (2014). الصورة الذهنية في العلاقات العام

- Sedaghat and Andervazzh. (2015). Investigation of the Influence of Mental Image Performance Quality and Relationship Quality on Customers Satisfaction and Loyalty: Case Study: Iran Melli Bank in Abadan and Khorramshahr, 12(2): 23-36.
- Sharm,R & Gupta, N.(2016). Green HRM: An Innovative Approach to Environmental Sustainability, University of jommu.
- Sudin, S. (2011). Strategic Green HRM: A proposed model that supports Corporate Environmental Citizenship. International Conference on Sociality and Economics Development IPEDR, 10: 79-83.
- Yusoff, V, Toman, M, Zahiyah, N, Yudi, F & Azlan, A. (2015). Conceptualization of Green Human Resource Management: An Exploratory Study from Malaysian-based Multinational Companies. International Journal of Business Management and Economic Research, 6(3): 158-166.
- Zoogah, D. (2011). The Dynamics of Green HRM Behaviors: A Cognitive Social Information Processing Approach. German Journal of Research in Human Resource .Management. Vol 25 (2), PP.117-139
- Deploying Environmental Management Across Functions: The Relationship Between Green Human Resource Management and Green Supply Chain Management. Journal of Business Ethics. Sep2018, Vol. 151 Issue 4, p1081-1095.
- Masri, H. (2016). Assessing Green Human Resources Management Practices in West Bank: An Exploratory Study, None Published Master Theses, An-Najah National University, Nablus. Palestine.
- Milliman, J. (2013). Leading-Edge Green Human resource Pratices: Vital Components to Advancing environmental Sustainability, Environmental Quality Management: 31-45.
- RENWICK, D., REDMAN, T., & MAGUIRE, S. (2013). GHRM: A review, process model, and research agenda. Working Paper Series 08-01, The University of Sheffield, UK, 2008. Disponível em: <http://www.shef.ac.uk/management/staff/profile/renwick.html>. Acesso em: 24/02.
- 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.
- Saeed, Bilal Bin; Afsar, Bilal; Hafeez, Shakir; Khan, Imran; Tahir, Muhammad; Afridi, Muhammad Asim.(2019). [Promoting employee's proenvironmental behavior through green human resource management practices](#) Corporate Social Responsibility & Environmental Management. Mar2019, Vol. 26 Issue 2, .p424-438
- Sakhawalkar,A & Thandani, A.(2013). To study the Current Green HR practices and Responsiveness among the employee of IT Sector on Pune region , International Journal of Science and Research, 6(14): 2324-2328