

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على سلوكيات المواطنة البيئية:

دراسة تطبيقية على شركة إسمنت تبسة

## The impact of green human resources management practices on environmental citizenship behaviors : An applied study on Tebessa Cement Company

سامي عمري،\* جامعة الشيخ العربي التبسي، الجزائر، البريد: omrisami@univ-tebessa.dz

عبد الرحمن رايس، جامعة الشيخ العربي التبسي، الجزائر، البريد: abderrahmane.rais@univ-tebessa.dz

تاريخ القبول: 2023/04/11

تاريخ الاستلام: 2023/01/04

**ملخص:** هدفت الدراسة التعرف إلى مكونات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على سلوكيات المواطنة البيئية في شركة إسمنت تبسة. ومن أجل تحقيق ذلك قام الباحثان باختيار أفراد الدراسة من العاملين في الشركة محل الدراسة، من مختلف المستويات الوظيفية، وكان عددهم 180 عاملا، وزعت عليهم استمارة وتم التحقق من صدقها وثباتها، وتم إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي ومعالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن هناك علاقة ارتباط وتأثير إحصائية موجبة ومرتفعة بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وبين سلوكيات المواطنة البيئية في شركة إسمنت تبسة.

**الكلمات المفتاحية:** الموارد البشرية الخضراء؛ المواطنة البيئية؛ الإدارة البيئية.

**تصنيفات JEL:** Q00 ; O15 ; Q01

**Abstract:** The study aimed to identify the components of green human resource management practices and their impact on environmental citizenship behaviors in Tebessa Cement Company. In order to achieve this, the researchers selected the study personnel from among the employees of the company under study, from various functional levels, and their number was 180 workers. A questionnaire was distributed to them and its validity and reliability were checked.

the most important of which are: that there is a positive and high statistical correlation and effect between the dimensions of green human resource management practices and environmental citizenship behaviors in Tebessa Cement Company.

**Keywords:** green human resources, environmental citizenship, environmental management.

**JEL classifications codes:** Q00 , Q01, O15.

**مقدمة:**

ولدت القضايا البيئية في الآونة الأخيرة زيادة اهتمام المنظمات بالبيئة والتنمية المستدامة، من خلال تبني الممارسات الصديقة للبيئة كالاتزام بالقوانين والتشريعات البيئية، ومراعاة المسؤولية الاجتماعية والقضايا البيئية وانتهاج الإدارة الخضراء من أجل الابتعاد عن الملوثات والمخلفات التي تلحق الأذى سواء بالمنظمة وأعضائها أو بالمجتمع والبيئة الطبيعية.

في ظل هذه التحولات نحو تبني المفاهيم البيئية وتحقيق التنمية المستدامة، زاد التركيز على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لتعزيز السلوكيات والأنشطة الخضراء لدى الموظفين والتي من شأنها الحفاظ على البيئة واستدامتها، وتسعى إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى تنمية الضمير البيئي وإرساء الأخلاق البيئية لدى الموظفين، من خلال تبني ممارسات من شأنها تنمية الوعي البيئي وإرساء سلوكيات المواطنة البيئية لدى الموظفين.

لذا تأتي أهمية هذا البحث محاولة لتوضيح دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في إرساء سلوكيات المواطنة البيئية، ولتوضيح ذلك الدور فقد تم تقسيم هذا البحث إلى محورين أساسيين: جاء المحور الأول ليعرض الإطار النظري وتضمن التأصيل النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمواطنة البيئية والعلاقة بينها، أما المحور الثاني فتم من خلاله عرض الإطار التطبيقي للدراسة تم من خلاله تسليط الضوء على واقع العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوكيات المواطنة التنظيمية بشركة إسمنت تبسة، وتم عرض نتائج البحث واختبار الفرضيات، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي .spss.

**أ- الإشكالية:**

من منطلق ما سبق تبرز معالم إشكالية بحثنا كالآتي:

**كيف تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على سلوكيات المواطنة البيئية بالمنظمة؟ وما واقع ذلك بشركة إسمنت تبسة؟**

## وللإجابة على الإشكالية تساؤلات الدراسة:

انطلاقاً من الإشكالية المطروحة، يمكن طرح التساؤلات التالية:

- هل توجد علاقة بين تصميم الوظيفة الخضراء وبين سلوكيات المواطنة البيئية بشركة

إسمنت تبسة؟

- هل توجد علاقة بين التوظيف والاختيار الأخضر وبين سلوكيات المواطنة البيئية

بشركة إسمنت تبسة؟

- هل توجد علاقة بين التدريب والتطوير الأخضر وبين سلوكيات المواطنة البيئية بشركة

إسمنت تبسة؟

- هل توجد علاقة بين تقييم الأداء الأخضر وبين سلوكيات المواطنة البيئية بشركة

إسمنت تبسة؟

- هل توجد علاقة بين إدارة التعويضات الخضراء وبين سلوكيات المواطنة البيئية بشركة

إسمنت تبسة؟

## ب- الفرضيات:

للإجابة على الإشكالية المطروحة تم وضع الفرضية الرئيسية الآتية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وبين

سلوكيات المواطنة البيئية بشركة إسمنت تبسة من وجهة نظر عينة الدراسة.

وتشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد تصميم الوظيفة الخضراء وبين سلوكيات

المواطنة البيئية بشركة إسمنت تبسة من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى  $(\alpha=0.05)$ .

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد التوظيف والاختيار الأخضر وبين سلوكيات

المواطنة البيئية بشركة إسمنت تبسة من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى  $(\alpha=0.05)$ .

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد التدريب والتطوير الأخضر وبين سلوكيات المواطنة البيئية بشركة إسمنت تبسة من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى  $(\alpha=0.05)$ .
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد تقييم الأداء الأخضر وبين سلوكيات المواطنة البيئية بشركة إسمنت تبسة من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى  $(\alpha=0.05)$ .
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد إدارة التعويضات الخضراء وبين سلوكيات المواطنة البيئية بشركة إسمنت تبسة من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى  $(\alpha=0.05)$ .

### ج- أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف البحث فيما يلي:

- تقديم دراسة نظرية وميدانية لإبراز أهمية تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ومدى تأثيرها على سلوكيات المواطنة البيئية.
- الوقوف على الأطر النظرية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بوصفها متغير مستقل.

- تحليل مدى قوة الارتباط بين متغيرات البحث.

### د- منهجية الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي في تأطير الجانب النظري، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة لدراسة وتحليل علاقة الارتباط واتجاهات التأثير بين متغيرات البحث.

### أولاً- التأصيل النظري للدراسة:

#### 1- ماهية إدارة الموارد البشرية الخضراء

#### 1-1- مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء

أعطيت للإدارة الموارد البشرية الخضراء العديد من التعارف، من بينها:

- **التعريف الأول:** " إدارة الموارد البشرية الخضراء هي ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بفلسفات وسياسات الإدارة البيئية والتي تعمل على زيادة وعي الموظفين حول المسؤوليات البيئية وحمايتها". (Jabbar & Abid, 2015, p. 143)
- **التعريف الثاني:** " هي تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية ذات التوجه البيئي لتعزيز التنفيذ المستدام للموارد داخل المنظمات وبشكل أدق فأن تلك الممارسات تعزز الاستدامة البيئية". (Fayyazi, Shahbazmoradi, Afshar, & Shahbazmoradi, 2015, p. 102)
- **التعريف الثالث:** " هي عبارة عن مجموعة الوظائف والإجراءات الخضراء التي تعتمدها إدارة الموارد البشرية من أجل تطبيق كافة قوانين الاستدامة البيئية، من خلال توجيه العاملين على استخدام الموارد الأنظف بشكل أمثل وبصورة إيجابية أفضل ". (السكافي و آخرون، 2017، صفحة 9)
- **التعريف الرابع:** " هي سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية الموجهة نحو حماية البيئة والحفاظ عليها وهذا ما يخلق الرضا الوظيفي العالي ومشاركة أفضل من شأنها أن تؤدي إلى إنتاجية عالية ". (Sarode & Patil, 2018, p. 527)
- **التعريف الخامس:** " هي الممارسات التي تتعامل مع إعادة التفكير في المفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية وأهدافها ووظائفها وعملياتها وأنشطتها واستراتيجياتها بطريقة صديقة للبيئة من أجل تلبية احتياجات الاستدامة البيئية". (Opatha & Arulrajah, 2014, p. 6)
- ومما سبق من تعاريف يمكن تعرف إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها ممارسات إدارة الموارد البشرية التي يهدف من خلالها دمج القضايا البيئية في ممارسات ووظائف الموارد البشرية العاملة بالمنظمة.

### 1-2- أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء:

تتمثل أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء فيما يلي: (جاد الله الشيخ الطاهر و إبراهيم أبو سن، 2019، صفحة 26)

- إشراك الموارد البشرية في الأنشطة صديقة البيئة وتغيير العميلات القائمة.
- تبني ممارسات إدارة المعرفة ومشاركة العاملين والاستقطاب والاختيار والتدريب وتشجيع التوجه نحو البيئة الخضراء.
- تحسين معدلات الاحتفاظ بالعاملين.
- تحسين صورة المنظمة لدى الجمهور وتلبية احتياجات الزبائن. (تتاي و غني، 2016، صفحة 22)

- تحسين الإنتاجية والاستدامة.
- تخفيض الأثر البيئي للمنظمة.
- تحسين القدرة التنافسية وزيادة الأداء العام.
- المساهمة في تحقيق عوائد مستدامة للمستثمرين.
- الاستجابة لاتجاهات المجتمع الصديقة للبيئة.

### 1-3- تحديات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

- صعوبة تغيير سلوكيات الموظفين وجعلها صديقة للبيئة.
  - صعوبة تطوير الثقافة البيئية الخضراء للموارد البشرية..
  - عدم وجود دافع لبعض الأفراد في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- (Parul, 2015, pp. 176-181)

- ارتفاع تكلفة الاستثمار في الموارد البشرية الخضراء.
- صعوبة قياس أداء الموارد البشرية الخضراء.

- صعوبة توظيف الموارد البشرية الخضراء ذوي المهارات المطلوبة.

#### 4-1- ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

##### 1-4-1- تصميم الوظيفة الخضراء:

يهدف تصميم الوظائف الخضراء إلى تحديد محتوى الوظيفة مع الأخذ بعين الاعتبار عدة

محددات أهمها: (Shah, 2019, p. 45)

✓ أهداف المنظمة البيئية سواء القصيرة أو طويلة الأجل؛

✓ التكنولوجيا المستخدمة في أداء الوظائف؛

✓ احتياجات وتوقعات الأفراد تجاه الوظائف التي يشغلونها، بمعنى تصميم الوظائف

الخضراء بشكل يراعي مبدأ رضا العاملين، ويزيد درجة الرغبة في العمل لديهم.

##### 1-4-2- تحليل وتوصيف الوظيفة الخضراء:

بعد ازدياد إقبال المنظمات نحو التوجه البيئي في تسعينات القرن الماضي، كان لذلك دورا

بارزا للمنظمات للتوجه نحو إنشاء وتصميم العديد من الوظائف الخضراء للمساهمة في

الحفاظ على البيئة. (Halawi & Zaraket, 2018, p. 25)

وتتطلب عملية تصميم الوظائف الخضراء إجراء تحليل لوظائفها الخضراء لتحديد الوصف

والمواصفات الوظيفية. ويتمثل الوصف الوظيفي في تحديد الواجبات والمسئوليات والمهام

الأساسية للوظائف الخضراء. أما المواصفات الوظيفية البيئية فتتمثل في المواصفات الواجب

توفرها في الشخص شاغل الوظيفة الخضراء من مستوى تعليمي ومؤهلات ومهارات...الخ.

##### 1-4-3- التوظيف والاختيار الأخضر:

يستوجب التوجه البيئي للمنظمة أن يكون لديها القدرة على جذب وتوظيف الأفراد ذوي

المواهب والمهارات وأن يكونوا على دراية بالاستدامة البيئية وأن يكون لديهم دوافع بيئية، وأن

يكون لديهم تجارب سابقة مع الممارسات الخضراء وكيفية تطبيق الأفكار الإبداعية.

وبالتالي يعرف التوظيف الأخضر بأنه عملية توظيف الأفراد ذوي المعرفة والمهارات والسلوكيات والمواهب المرتبطة بأنظمة الإدارة البيئية في المنظمات بما يساهم في تحقيق الأهداف البيئية للمنظمات ذات التوجه البيئي. (Stojanoska, 2016, p. 85)

#### 1-4-4- التدريب والتطوير الأخضر:

تلي مرحلة توظيف المواهب الخضراء مرحلة تدريبهم على أنشطة حماية البيئة للحفاظ على أفضل المواهب الخضراء وتطويرهم والتغلب على مشاكل دوران الموظفين. ويعتبر مفهوم التدريب والتطوير الأخضر جديدا يستمد من المفهوم الأخضر، والهدف منه هو خلق الوعي الأخضر وتنفيذ الممارسات الخضراء الشاملة في المنظمة، وهو بذلك يختلف عن التدريب والتطوير التقليدي من حيث أنه يتضمن مفاهيم إدارة النفايات وإعادة التدوير وتوفير الطاقة والأمان وتعزيز المعرفة البيئية وخلق الوعي بشأن المخاطر البيئية التي قد تواجهها المنظمة. (Mousa & Othman, 2019, p. 10)

يتضمن التدريب على القضايا البيئية تغيير وتعديل مهارات ومعارف وسلوكيات الموظفين نحو تحقيق أهداف المنظمة البيئية وتحقيق الاستدامة البيئية. (Chanderjeet, 2017, p. 118)

#### 1-4-5- تقييم الأداء الأخضر:

هي العملية التي تقوم المنظمة من خلالها بوضع مجموعة من المعايير والمؤشرات لقياس أداء الموارد البشرية الخضراء، ويتم من خلالها تقييم الأداء البيئي للموظفين وتحفيزهم على تحسين مهاراتهم البيئية لتحقيق أهداف وغايات المنظمة البيئية بطريقة كفوة وفعالة. وتعتبر عملية تقييم الأداء الأخضر عملية مستمرة بين المشرفين والموظفين لتحسين سلوك ومهارات الموظفين البيئية. (Bangwal & Tiwari, 2015, p. 48)

**1-4-6- إدارة التعويضات الخضراء:**

ويقصد بها أنظمة المكافآت والتعويضات التي تتبناها المنظمات ذات التوجه الأخضر لتحفيز موظفيها على اعتماد المبادرات الصديقة للبيئة، حيث يتطلب دمج الإدارة البيئية مع ممارسات الموارد البشرية موظفين محفزين ومتحمسين، وهو ما يستوجب اعتماد أنظمة تعويضات ومكافآت لتحفيز السلوك البيئي الايجابي للموظفين. (Shaban, 2019, p. 89)

**1-4-7- الصحة والسلامة الخضراء:**

يتمثل الهدف الأساسي لإدارة الصحة والسلامة الخضراء في ضمان توفير بيئة عمل خضراء للجميع، ويتم ذلك من خلال توفير مكان عمل أخضر للجميع يكون مراعيًا للجوانب البيئية والمسؤولية الاجتماعية من حيث الاهتمام بصحة وسلامة الموارد البشرية. (Jilcha & Kitaw, 2017, p. 373)

**2- المواطنة التنظيمية البيئية:****1-2- مفهوم المواطنة البيئية:**

- **التعريف الأول:** "سلوكيات اجتماعية فردية وتقديرية غير معترف بها صراحة من خلال نظام المكافآت الرسمي والتي تساهم في إدارة بيئية أكثر فعالية من قبل المنظمات".

(Pham, Tučkova, & Chiappetta, 2019, pp. 389-399)

- **التعريف الثاني:** " هي سلوكيات تقديرية يقوم بها الموظفون حيث يظهرون استعداد

للممضي قدما في هدف مؤسستهم تجاه البيئة". (Chithra & Jyothi, 2017, p. 12)

- **التعريف الثالث:** " هي سلوك اجتماعي ايجابي للموظفين يشاركون من خلاله في الأنشطة

الخضراء ويساهمون بأفكار خضراء مبتكرة للبرامج الخضراء للمنظمة، ما من شأنه

المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة للمنظمة " (Niyomdecha & Kirana, 2019, p. 44)

ومما سبق من تعاريف يمكن تعريف المواطنة التنظيمية البيئية بأنها سلوكيات اختيارية من العاملين بالمنظمة تهدف لتحسين البيئة والاستدامة للمنظمة.

### 2-2- أبعاد المواطنة التنظيمية البيئية:

تتكون المواطنة البيئية من ثلاث أبعاد هي: (قادري، 2021، الصفحات 278-279)

#### 2-2-1- المبادرات البيئية:

تتمثل المبادرات البيئية في المبادرات الشخصية في مكان العمل، مثل تقديم الاقتراحات للحفاظ على الطاقة، والمبادرات التطوعية لتقليل الاستهلاك من المياه.

#### 2-2-2- الارتباط الحضاري البيئي:

يتعلق الارتباط الحضاري البيئي بالمشاركة التطوعية في البرامج البيئية للمنظمة، مثل العضوية والمشاركة في الأحداث البيئية التي تنظمها المنظمة.

#### 2-2-3- المساعدة البيئية:

يتعلق المساعدة البيئية في السلوكيات التطوعية وغير المربحة المتعلقة بمساعدة الزملاء على دمج المشكلات البيئية في مكان العمل بشكل أفضل.

### 3- دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة

#### التنظيمية البيئية:

يمكن لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية من خلال إرساء المبادئ الآتية:

#### 3-1- التوعية البيئية:

تستهدف برامج إدارة الموارد البشرية الخضراء التوعية والتحسيس العام لموظفي المنظمة على اختلاف مستوياتهم التعليمية ومراكزهم الاجتماعية وفئاتهم العمرية، يتم من خلال هذه البرامج تناول القضايا والمواضيع البيئية التي تشكل اهتماما إنسانيا مشتركا لكل أفراد المنظمة.

**3-2- الثقافة البيئية:**

تهدف إدارة الموارد البشرية الخضراء خلق الوعي البيئي لدى أفراد المنظمة. وتوعيتهم بالقضايا البيئية، من خلال إقامة الندوات والمعارض البيئية وبرمجة أيام تحسيسية لنشر الوعي البيئي وغرس قيم الحفاظ على البيئة، وتحسيس أفراد المنظمة بأهمية التنمية المستدامة للمنظمة والمجتمع ككل.

**3-3- التربية البيئية:**

تستهدف إدارة الموارد البشرية الخضراء التربية البيئية للعاملين من خلال تعليمهم كيفية إدارة وتحسين علاقتهم بالبيئة، وتعليمهم كيفية استخدام التقنيات الحديثة البيئية وتجذب المخاطر البيئية والتعامل مع الأعطاب البيئية القائمة.

**ثانيا- منهجية الدراسة الميدانية:**

بعد التطرق للإطار النظري للدراسة، سيتم تسليط الضوء على شركة إسمنت تبسة، عن طريق اختيار عينة من موظفي الشركة، لمعرفة درجة تقييمهم لمدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على سلوكيات المواطنة التنظيمية داخل الشركة، عن طريق جمع البيانات الإحصائية الخاصة بالشركة وتبويبها واستخلاص النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وذلك لإثراء الجزء النظري أكثر ومعرفة مدى توافقه مع الواقع العملي.

**1- أدوات جمع المعلومات:**

تم الاعتماد على الاستمارة في الجانب التطبيقي، تكونت الأداة من مجموعة من محاور الدراسة وعدد فقرات كل مجال.

## الجدول 01: محاور الدراسة وعدد فقرات كل محور

الرقم	المحور	عدد الفقرات
01	تصميم الوظائف الخضراء	4
02	التوظيف والاختيار الأخضر	4
03	التدريب والتطوير الأخضر	4
لا 04	تقييم الأداء الأخضر	4
05	إدارة التعويضات الخضراء	4
06	سلوكيات المواطنة البيئية	5
المجموع		25

المصدر: من إعداد الباحثين.

كما تم استخدام مقياس ليكرت **likert** الخماسي في جميع أسئلة الاستمارة.

## 2- صدق وثبات الأداة

## 2-1- صدق الأداة:

تم التحقق من صدق الاستمارة من خلال عرض الاستمارة على المحكمين حيث تم عرض الاستمارة على مجموعة من المحكمين المختصين ولهم خبرة طويلة في مجال الموارد البشرية وطلب منهم إبداء الرأي حول فقرات الاستمارة .

## 2-2- ثبات الاستمارة:

من أجل استخدام معامل ثبات للأداة تم استخدام معامل كرونباخ ألفا لتحديد الاتساق الداخلي لفقرات الاستمارة، وكانت النتائج كالتالي:

- تصميم الوظائف الخضراء 0.899
- التوظيف والاختيار الأخضر 0.897
- التدريب والتطوير الأخضر 0.896

- تقييم الأداء الأخضر 0.899

- إدارة التعويضات الخضراء 0.987

- سلوكيات المواطنة البيئية 0.897

وتشير القيم الواردة في الجدول أعلاه أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات مناسبة وتفي بأغراض هذه الدراسة.

### 3- أساليب التحليل الإحصائي:

لغرض تحليل نتائج الدراسة التي جمعت من خلال الاستمارة، فقد استعملت الأساليب الإحصائية الآتية: التكرار والنسب: لمعرفة إجابات أفراد العينة وتحليلها، الوسط الحسابي: لمعرفة متوسط إجابات أفراد العينة، معامل الارتباط بيرسون، ألفا كرونباخ Cronbach Alfa : حيث استخدم للتحقق من صدق مقاييس الدراسة وثباتها.

### ثالثاً- عرض النتائج واختبار الفروض

#### 1- وصف خصائص عينات الدراسة:

الجدول 02: خصائص عينة الدراسة

النسبة %	العدد	المتغير	
33.33	50	أنثى	الجنس
66.67	100	ذكر	
100	150	المجموع	
40	60	30 - 20	السن
40	60	40 - 30	
20	30	40 فما فوق	
100	150	المجموع	

33.33	50	ثانوي	المستوى التعليمي
66.66	100	جامعي	
100	150	المجموع	
20	30	مدير	الوظيفية
26.66	40	رئيس مصلحة	
23.33	35	رئيس قسم	
30	45	موظف	
100	150	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- أغلبية أفراد العينة هم من الذكور والبالغ عددهم 100 بنسبة 66.67 %.
- أغلبية أفراد العينة تراوحت أعمارهم بين 20 و 40 سنة بنسبة 80 %.
- مستوى أغلبية أفراد العينة جامعي بنسبة 66.66 %.
- أغلبية أفراد العينة هم من موظفي الشباك 30 %.
- 2- تحليل نتائج الدراسة:

## 1-2- تحليل فقرات المحور الأول (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء)

الجدول 03: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير المستقل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	هـ
1.39	4.0	يتم صياغة المسؤوليات الوظيفية على أساس إعطاء الأهمية لفضايا	1

		المحافظة على البيئة وحمايتها	
1.34	4.5	تصمم الشركة وتستحدث وظائف إبداعية تتضمن جوانب حماية البيئة	2
1.30	4.7	تدرج الاحتياجات البيئية والاجتماعية في التصميم الوظيفي	3
1.36	4.3	تدرج عدد من مسؤوليات حماية البيئة في الوصف الوظيفي	4
1.35	4.37 5	جميع فقرات المحور الأول	
1.39	3.9	تعرض الشركة على استقطاب المرشحين الذين لديهم وعي بيئي.	5
1.34	4.3	تعتمد الشركة معايير الوعي البيئي في سياسة توظيف الموارد البشرية.	6
1.30	4.1	تحدد الشركة شروط شغل بعض الوظائف وفقاً لمتطلبات ISO 140001	7
1.36	3.8	تدرج المؤهلات البيئية كعنصر مميز في المواصفات الوظيفية لشاغر الوظيفة	8
1.35	4.0	جميع فقرات المحور الثاني	
1.39	4.2	تأخذ الشركة بعين الاعتبار احتياجات البيئة عند تدريب العاملين .	9
1.34	4.0	تعطي إدارة الشركة الأولوية لبرامج التدريب الأخضر وتشجع العاملين للمشاركة به.	10
1.30	4.1	معظم البرامج التدريبية التي تتبناها الشركة تعتمد على شبكة الانترنت لتقليل تكلفة الورق لديها	11
1.36	4.3	تقوم الشركة بتنفيذ برامج تدريبية لتتقيف الموظفين بأهمية تطبيق الإدارة البيئية ونشر الوعي البيئي بغية تقليل الأخطاء والانحرافات البيئية	12
1.35	4.1	جميع فقرات المحور الثالث	
0.99	4.2	تضم الشركة الأداء الأخضر في نظام تقييم أداء العاملين.	13
0.92	3.9	تتضمن عملية تقييم الأداء حوارات عن المشكلات البيئية التي تواجه الشركة.	14
0.95	3.7	توكل لكل موظف داخل الشركة أهداف ومسؤوليات خضراء تدخل ضمن تقييمه.	15

1.04	4.0	تعتمد الشركة نظام التغذية العكسية لتزويد الإدارة والموظفين بمدى تحقيقهم للأهداف البيئية.	16
0.98	3.95	جميع فقرات المحور الرابع	

0.9	4.2	تحدد الشركة الأفراد الموهوبين ومكافأتهم على أساس مساهماتهم البيئية.	17
0.81	4.1	تكافئ الشركة الموظفين لتشجيعهم على تطوير مهاراتهم البيئية.	18
0.80	4.0	تكافئ الشركة الموظفين لتشجيعهم على تعلم المناهج البيئية.	19
0.73	3.9	تستخدم الشركة مكافآت غير نقدية لتشجيع المساهمات البيئية مثل إجازات مدفوعة الأجر أوهدايا للموظفين .	20
0.83	4.05	جميع فقرات المحور الخامس	
0.8	4.08	إجمالي درجة محور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

- فيما يتعلق ببعد تصميم الوظائف الخضراء نجد أن أعلى متوسط حسابي كان من نصيب الفقرة الثالثة إذ بلغ الوسط الحسابي لها 4.7. أي بانحراف معياري قدره 1.30، مما يدل على أن أفراد العينة المبحوثة متفقون على أن الشركة محل الدراسة تسعى إلى إدراج الاحتياجات البيئية والاجتماعية في التصميم الوظيفي.
- فيما يتعلق ببعد التوظيف والاختيار نجد أن أعلى متوسط حسابي كان من نصيب الفقرة الثانية إذ بلغ الوسط الحسابي لها 4.3. أي بانحراف معياري قدره 1.34، مما يدل على أن أفراد العينة المبحوثة متفقون على أن الشركة محل الدراسة تسعى إلى اعتماد معايير الوعي البيئي في سياسة توظيف الموارد البشرية..
- فيما يتعلق ببعد التدريب والتطوير الأخضر نجد أن أعلى متوسط حسابي كان من نصيب الفقرة الرابعة إذ بلغ الوسط الحسابي لها 4.3. بانحراف معياري قدره 1.36، مما يدل

على أن أفراد العينة متفقون على أن الشركة تسعى إلى تنفيذ برامج تدريبية لتتقيد الموظفين بأهمية تطبيق الإدارة البيئية ونشر الوعي البيئي بغية تقليل الأخطاء والانحرافات البيئية.

- فيما يتعلق ببعدها تقييم الأداء نجد أن أعلى متوسط حسابي كان من نصيب الفقرة الأولى إذ بلغ الوسط الحسابي لها 4.2 أي بانحراف معياري قدره 0.99، ما يدل على أن أفراد العينة متفقون على أن الشركة تدمج الأداء الأخضر في نظام تقييم أداء العاملين.

- فيما يتعلق ببعدها إدارة التعويضات الخضراء نجد أن المتوسط الحسابي للفقرة الأولى إذ بلغ الوسط الحسابي لها 4.2 بانحراف معياري قدره 0.90، مما يدل على أن أفراد العينة المبحوثة متفقون على أن الشركة تحدد الأفراد وتكافؤهم على أساس مساهماتهم البيئية.

## 2-2- تحليل فقرات سلوكيات المواطنة

الجدول 04: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
21	يتطوع العاملون بالشركة لتنفيذ الإجراءات والمبادرات البيئية في أنشطة العمل اليومية.	4.1	0.80
22	يقدم العاملون اقتراحات لزملائهم بشأن سبل حماية البيئة على نحو أكثر فعالية، حتى وإن لم يكن ذلك من ضمن مسؤولياتهم المباشرة.	4.1	0.83
23	يشارك الموظفون بفاعلية في الأحداث البيئية التي تنظمها الشركة.	4.3	0.82
24	يلتزم الموظفون بالإجراءات البيئية التي تسهم إسهاماً إيجابياً في الصورة الذهنية للشركة.	4.2	0.86
25	يشجع العاملون زملائهم على تبني سلوكيات أكثر وعياً بالبيئة.	4	0.86
	إجمالي درجة محور سلوكيات المواطنة البيئية	4.1	0.84

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. يتضح من خلال الجدول أعلاه أن استجابات أفراد عينة الدراسة إلى الموافقة وبنسبة مرتفعة على العبارة الثالثة وهو ما يدل على أن العينة ترى بأن العاملون بالشركة محل الدراسة يشاركون بفاعلية في الأحداث البيئية التي تنظمها الشركة.

### 3- اختبار الفرضيات

3-1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند

مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين تصميم الوظائف الأخضر وسلوكيات المواطن البيئية بشركة إسمنت تبسة من وجهة نظر عينة الدراسة. الجدول التالي يوضح معاملات نموذج الانحدار البسيط المستخدمة لتحديد العلاقة بين تصميم الوظائف الأخضر وسلوكيات المواطن البيئية.

الجدول 05: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

معامل الانحدار المعباري	t الجدولية	t المحسوبة	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R الارتباط	المتغير التابع	المتغير المستقل
*0.824	4.20	5.571	0.750	0.874	سلوكيات المواطن البيئية	تصميم الوظائف الأخضر

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية:  $p < 0.05$ .

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss.

تُشير نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول رقم 05 إلى وجود ارتباط ثنائي قوي بين تصميم الوظائف الأخضر وسلوكيات المواطن البيئية؛ قدر بـ 0.874 ، وقد بلغ معامل التحديد  $R^2: 0.750$ . وتجدر الإشارة إلى أن معامل الانحدار  $\beta$  موجب ومعنوي إحصائياً ( $p < 0.05$ ). وعليه؛ نخلص إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي

تنص على وجود علاقة تأثير موجبة ومعنوية لتصميم الوظائف الأخضر على سلوكيات المواطنة البيئية بشركة إسمنت تبسة من وجهة نظر عينة الدراسة.

### 3-2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية عند

مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين التوظيف والاختيار الأخضر وسلوكيات المواطنة البيئية بشركة إسمنت تبسة من وجهة نظر عينة الدراسة. الجدول يوضح معاملات نموذج الانحدار البسيط المستخدمة لتحديد العلاقة بين التوظيف والاختيار الأخضر وسلوكيات المواطنة البيئية.

الجدول 06: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R <sup>2</sup>	t	t	معامل الانحدار المعياري
		الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	الجدولية	
التوظيف والاختيار الأخضر	سلوكيات المواطنة البيئية	0.848	0.762	8.634	4.16	*0.848

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية:  $p < 0.05$ .

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS.

تشير نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول رقم 06 إلى وجود ارتباط ثنائي قوي

بين التوظيف والاختيار الأخضر وسلوكيات المواطنة البيئية بشركة إسمنت تبسة قدر بـ

0.848 ، وقد بلغ معامل التحديد  $R^2: 0.762$ . وتجدر الإشارة إلى أن معامل الانحدار  $\beta$

موجب ومعنوي إحصائياً ( $p < 0.05$ ). وعليه؛ نخلص إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول

الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة تأثير موجبة ومعنوية للتوظيف والاختيار

الأخضر على سلوكيات المواطنة البيئية بشركة إسمنت تبسة من وجهة نظر عينة الدراسة.

### 3-3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند

مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين التدريب والتطوير الأخضر وسلوكيات المواطنة البيئية بشركة إسمنت تبسة من وجهة نظر عينة الدراسة. الجدول التالي يوضح معاملات نموذج الانحدار البسيط المستخدمة لتحديد العلاقة بين التدريب والتطوير الأخضر وسلوكيات المواطنة البيئية.

الجدول 07: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R <sup>2</sup>	t	t	معامل الانحدار المعياري
		الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	الجدولية	
التدريب والتطوير الأخضر	سلوكيات المواطنة البيئية	0.965	0.850	7.674	4.30	*0.935

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية:  $p < 0.05$ .

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS.

تشير نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول رقم 07 إلى وجود ارتباط ثنائي قوي

بين التدريب والتطوير الأخضر وسلوكيات المواطنة البيئية بشركة إسمنت تبسة يُقدر بـ

0.965 ، وقد بلغ معامل التحديد  $R^2: 0.850$ . وتجدر الإشارة إلى أنَّ معامل الانحدار  $\beta$

موجب ومعنوي إحصائياً ( $p < 0.05$ ). وعليه؛ نخلص إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول

الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة تأثير موجبة ومعنوية للتدريب والتطوير

الأخضر على سلوكيات المواطنة البيئية بشركة إسمنت تبسة من وجهة نظر عينة الدراسة.

### 3-4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند

مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين تقييم الأداء الأخضر وسلوكيات المواطنة البيئية بشركة إسمنت تبسة

من وجهة نظر عينة الدراسة. الجدول التالي يوضح معاملات نموذج الانحدار البسيط المستخدمة لتحديد العلاقة بين تقييم الأداء الأخضر وسلوكيات المواطنة البيئية.

الجدول 08: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

معامل الانحدار المعياري	t الجدولية	t المحسوبة	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R الارتباط	المتغير التابع	المتغير المستقل
*0.925	4.18	7.695	0.855	0.925	سلوكيات المواطنة البيئية	تقييم الأداء الأخضر

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية:  $p < 0.05$ .

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS.

تشير نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول رقم 08 إلى وجود ارتباط ثنائي قوي بين تقييم الأداء الأخضر وسلوكيات المواطنة البيئية بشركة إسمنت تبسة، قدر بـ 0.925 ، وقد بلغ معامل التحديد  $R^2: 0.855$ . وتجدر الإشارة إلى أن معامل الانحدار  $\beta$  موجب ومعنوي إحصائياً ( $p < 0.05$ ). وعليه؛ نخلص إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة تأثير موجبة ومعنوية لتقييم الأداء الأخضر على سلوكيات المواطنة البيئية بشركة إسمنت تبسة من وجهة نظر عينة الدراسة.

### 3-5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند

مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين إدارة التعويضات الخضراء وسلوكيات المواطنة البيئية بشركة

إسمنت تبسة من وجهة نظر عينة الدراسة. الجدول التالي يوضح معاملات نموذج الانحدار البسيط المستخدمة لتحديد العلاقة بين إدارة التعويضات الخضراء وسلوكيات المواطنة البيئية.

## الجدول 09: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

معامل الانحدار المعياري	t الجدولية	t المحسوبة	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R الارتباط	المتغير التابع	المتغير المستقل
*0.940	4.08	7.684	0.883	0.940	سلوكيات المواطنة البيئية	إدارة التعويضات الخضراء

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية:  $p < 0.05$ .

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS.

تشير نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول رقم 09 إلى وجود ارتباط ثنائي قوي بين تقييم الأداء الأخضر وسلوكيات المواطنة البيئية بشركة إسمنت تبسة. قدر بـ 0.940 ، وقد بلغ معامل التحديد  $R^2: 0.883$ . وتجدر الإشارة إلى أن معامل الانحدار  $\beta$  موجب ومعنوي إحصائياً ( $p < 0.05$ ). وعليه، نخلص إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة تأثير موجبة ومعنوية لتقييم الأداء الأخضر على سلوكيات المواطنة البيئية بشركة إسمنت تبسة من وجهة نظر عينة الدراسة.

### 3-6 - اختبار الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوكيات المواطنة البيئية بشركة إسمنت تبسة من وجهة نظر عينة الدراسة. الجدول التالي يوضح معاملات نموذج الانحدار البسيط المستخدمة في تحديد العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوكيات المواطنة البيئية.

## الجدول 10: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية:  $p < 0.05$ .

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss.

معامل الانحدار المعياري	t الجدولية	t المحسوبة	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R الارتباط	المتغير التابع	المتغير المستقل
*0.864	4.08	8.624	0.742	0.861	سلوكيات المواطنة البيئية	أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

تشير نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول رقم 10 إلى وجود ارتباط ثنائي قوي بين رأس المال البشري وجودة الخدمة تُقدر بـ 0.861، وقد بلغ معامل التحديد  $R^2$ : 0.742. وتجدر الإشارة إلى أن معامل الانحدار  $\beta$  موجب ومعنوي إحصائياً ( $p < 0.05$ ). وعليه؛ نخلص إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة تأثير موجبة ومعنوية لرأس المال البشري على جودة الخدمة بالبنوك التجارية لولاية تبسة من وجهة نظر عينة الدراسة.

## خاتمة:

بناء على ما تم عرضه من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية، تم التوصل إلى النتائج الآتية:

- يوجد تأثير إيجابي لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على سلوكيات المواطنة البيئية بالشركة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة، وهذا يشير إلى أنه متى

- ما كان هناك تعزيز واهتمام بأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء انعكس ذلك إيجاباً على سلوكيات المواطنين البيئية.
- وجود تقارب في الأهمية النسبية لأبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء، مع أفضلية نسبية لبعد تصميم الوظيفة الخضراء وهذا يشير إلى أن الشركة محل الدراسة تقوم بإدراج القضايا البيئية في التصميم الوظيفي.
- احتل بعد تقييم الأداء الأخضر المرتبة الأخيرة بالنسبة لاتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، نتيجة إلى أن الشركة محل الدراسة تبدي اهتمام ولكن ليس بالقدر المطلوب بتقييم أداء عاملها وفقاً للمعايير البيئية.
- ومن خلال الاستنتاجات التي سبق ذكرها، توصلت الدراسة إلى التوصيات الآتية:
- ضرورة أن تقوم الشركة بالاستثمار المستمر لتحقيق علاقة إيجابية ومتكاملة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوكيات المواطنين البيئية، بما يساهم في تحقيق أداء مستدام.
- التركيز على الأسلوب العلمي في اعتماد التوجه الأخضر لأنشطتها وأعمالها الرئيسية.
- ضرورة اعتماد ممارسة الاستقطاب الأخضر، من خلال جذب الأفراد الذين لديهم معرفة واهتمامات بيئية وتعيينهم وفقاً لذلك.
- الاهتمام بداراة المكافآت المالية غير المالية، لتحسين الأداء البيئي للموظفين وتحفيزهم في برامج الإدارة البيئية.
- الاهتمام بالتدريب الأخضر من خلال برامج تدريبية لزيادة الوعي البيئي، واكتساب الموظفين مهارات وقدرات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

## قائمة المراجع:

- الزبيدي نتاي ودحام غني. (2016). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية بحث ميداني في الشركة العامة للزيوت النباتية. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 89، العدد 22.
- سناء جاد الله الشيخ الطاهر، و أحمد إبراهيم أبو سن. (2019). أثر توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء على كفاءة وفعالية العاملين في القطاع الصناعي في السودان. ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد3 ، العدد 9.
- ليث زهير السكافي، و آخرون. (2017). الروحانية التنظيمية وتأثيرها في الموارد البشرية الخضراء: دراسة استطلاعية لآراء عدد من موظفي معمل الاسمنت الكوفة الجديد. مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 26.
- مريم قادري. (2021). واقع ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية لدى العاملين في مستشفى هواري بومدين شلغوم العيد. مجلة الاقتصاديات المالية البنكية و إدارة الأعمال، المجلد 10.
- Bangwal, D., & Tiwari, P. (2015). Green HRM—A way to greening the environment. *Journal of Business and Management*, 17(12).
- Chanderjeet. (2017). Concept of Green HRM in Banking Industry. *International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies*, 5(7).
- Chithra, M., & Jyothi, P. (2017). Eco-civic Engagement a dimension of OCBE. *International Journal of Human Resource Development and Management*, 7(1).
- Fayyazi, M., Shahbazmoradi, S., Afshar, Z., & Shahbazmoradi, M. (2015). Investigating the barriers of the green human resource management implementation in oil industry. *Journal Management science letters*, 5(1).
- Halawi, A., & Zaraket, W. (2018). Impact of Green Human Resource Management on Employee Behavior. *Journal of Applied Business Research*, 1(1).
- Jabbar, M., & Abid, M. (2015). A Study of Green HR Practices and Its Impact on Environmental Performance. *MAGNT Journal*, 3(8).

- Jilcha, K., & Kitaw, D. (2017). Industrial occupational safety and health innovation for sustainable development. *Engineering science and technology an international journal*, 20(1).
- Mousa, , S., & Othman, M. (2019). The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 243(1).
- Niyomdech, L., & Kirana, Y. (2019). Examining The Relationship Between Human Resource Management Practices And Organizational Citizenship Behavior For Environment Among Administrative Staff In A Thailand University. *Sains Humanika*, 11(12).
- Opatha, P., & Arulrajah, A. (2014). Green human resource management: Simplified general reflections. *Journal International Business Research*, 7(8).
- Parul, D. (2015). Green HRM: An organizational strategy of greening people. *International Journal of Applied Research*.
- Pham, N. T., Tučkova, Z., & Chiappetta, J. (2019). Greening the hospitality industry: How do green human resource management practices influence organizational citizenship behavior in hotels? A mixed-methods study. *Tourism Management*(72).
- Sarode, A. P., & Patil, J. (2018). Green Human Resource Management: Role of HR Managers To Achieve Sustainability. *International Journal of Creative Research Thoughts*, 6(1).
- Shaban, S. (2019). Reviewing the Concept of Green HRM (GHRM) and Its Application Practices (Green Staffing) with Suggested Research Agenda: A Review from Literature Background and Testing Construction Perspective. *Journal International Business Research*, 12(5).
- Shah, M. (2019). Green human resource management: Development of a valid measurement scale. *Journal Business Strategy and the Environment*, 28(5).
- Stojanoska, A. (2016). Green human resource management: The case of gorenje group. master thesis, University Ljubljani, Republic of Slovenia.