Manar Elsharq Journal
For Management and Commerce Studies
ISSN: 2959-0655 (Print)
http://meijournals.com/ara/index.php/mejcms/index

الثقافة الاستراتيجية وأثرها في تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء

المدرس هيام حسن زبر الموسوي[1]، أ. عبد الحكيم مفتاح محمد ابوعمود[2]
جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد - قسم إدارة الأعمال[1]
كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة الجفارة / ليبيا[2]
hakeeem1982o@gmail.com

ARTICLE INFO

Received: 22 Mar
Accepted: 15 May
Volume:4
Issue: 2

الملخص

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر الثقافة الاستراتيجية في تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسة خدمية ذات طابع اجتماعي، حيث تم اختيار صندوق الضمان الاجتماعي – مكتب مدينة الخمس في ليبيا كعينة للبحث. تأتي أهمية الدراسة من الدور المتنامي للثقافة الاستراتيجية في ترسيخ قيم الاستدامة داخل المؤسسات، ولا سيما في ظل التوجه العالمي نحو تطبيق ممارسات صديقة للبيئة تعزز من مسؤولية المؤسسات تجاه المجتمع. اعتمد البحث على تحديد أبعاد الثقافة الاستراتيجية المتمثلة في: البعد الجغرافي، البعد التاريخي، البعد السياسي، وربطها بأبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء والتي تشمل العمل الأخضر، التوظيف الأخضر، التقييم الاخضر. تم جمع البيانات من خلال استبانة موجهة إلى عينة من الموظفين العاملين في المكتب، بهدف قياس مدى إدراكهم لأثر الثقافة الاستراتيجية في تعزيز الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية. أظهرت النتائج أن الثقافة الاستراتيجية تُسهم بشكل ملحوظ في دعم تبني السياسات الخضراء داخل الموارد البشرية، من خلال تعزيز سلوكيات موظفين أكثر التزامًا بالمسؤولية البيئية، وتحفيز توجه المؤسسة نحو الاستدامة. وبذلك، يساهم البحث في إغناء الأدبيات العربية في مجال الاستدامة المؤسسية وإدارة الموارد البشرية الخضراء، ويقدم توصيات عملية لإدارات صناديق الضمان الاجتماعي في ليبيا بضرورة تفعيل الثقافة الاستراتيجية كركيزة أساسية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

الكلمات المفتاحية: الثقافة الاستراتيجية، إدارة الموارد البشرية الخضراء، الاستدامة، صندوق الضمان الاجتماعي، ليبيا.

Abstract:

This study aims to investigate the impact of strategic culture on the implementation of green human resource management (GHRM) in a social service institution, with the Social Security Fund – Al-Khoums Office in Libya selected as the research sample. The significance of the study lies in the growing role of strategic culture in embedding sustainability values within organizations, particularly in light of the global trend toward environmentally friendly practices that strengthen institutional responsibility toward society. The research focused on identifying the dimensions of strategic culture, namely: the geographical dimension, the historical dimension, and the political dimension, and linking them with the dimensions of green human resource management, which include: green work, green recruitment, and green evaluation. Data were collected through a questionnaire distributed to a sample of employees at the office, with the aim of assessing their perceptions of the role of strategic culture in promoting green HRM practices. The results indicated that strategic culture contributes significantly to supporting the adoption of green policies within human resources by fostering environmentally responsible employee behaviors and encouraging the organization's orientation toward sustainability. Accordingly, this study enriches the Arabic literature in the field of institutional sustainability and green human resource management, and provides practical recommendations for the administrations of Social Security Funds in Libya to activate strategic culture as a fundamental pillar for achieving sustainable development goals.

Keywords : Strategic culture, green human resource management, Sustainability, Social Security Fund, Libya.

المقدمة

تعد الثقافة الاستراتيجية أحد المرتكزات الأساسية التي تسهم في بناء توجهات المؤسسات وتحديد ملامح سياساتها المستقبلية، حيث تمثل الإطار القيمي والمعرفي الذي تستند إليه في التعامل مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية. وتبرز أهمية الثقافة الاستراتيجية من قدرتها على ترسيخ قيم الاستدامة وتعزيز تبني الممارسات المسؤولة اجتماعياً وبيئياً، وهو ما يجعلها عنصراً محورياً في دعم تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء باعتبارها إحدى الأدوات الحديثة التي تسعى إلى المواءمة بين تحقيق أهداف المؤسسة والحفاظ على البيئة.

وفي هذا السياق، يركز البحث الحالي على دراسة أثر الثقافة الاستراتيجية بأبعادها المتمثلة في :البعد الجغرافي الذي يعكس تأثير الخصائص البيئية والمكانية في تشكيل سلوكيات المنظمة، والبعد التاريخي الذي يستحضر تراكم الخبرات والتجارب السابقة كأساس للتوجهات الحالية، والبعد السياسي الذي يعبر عن دور التشريعات والسياسات العامة في توجيه العمل المؤسسي. وترتبط هذه الأبعاد ارتباطاً وثيقاً بتعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء المتمثلة في :العمل الأخضر الذي يسعى إلى دمج البعد البيئي في بيئة العمل، والتوظيف الأخضر الذي يركز على استقطاب قوى عاملة تتبنى القيم البيئية، والتقييم الأخضر الذي يعنى بقياس أداء العاملين وفق معايير تتماشى مع متطلبات الاستدامة.

وقد تم اختيار صندوق الضمان الاجتماعي – مكتب مدينة الخمس في ليبيا كعينة للبحث، لما له من دور اجتماعي واقتصادي بارز في خدمة فئات واسعة من المجتمع، مما يجعله نموذجاً مناسباً لدراسة مدى تأثير الثقافة الاستراتيجية في تعزيز تبني ممارسات الموارد البشرية الخضراء. وبذلك يسعى البحث إلى تقديم إطار معرفي وتطبيقي يوضح العلاقة بين الثقافة الاستراتيجية والاستدامة المؤسسية من خلال إدارة الموارد البشرية، بما يسهم في إثراء الأدبيات العلمية وتقديم توصيات عملية يمكن أن تدعم توجه المؤسسات الليبية نحو التنمية المستدامة.

المبحث الأول– المنهجية العلمية للبحث:

لتحقيق فهم الشامل لأثر الثقافة الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية الخضراء، يمكن اتباع المنهجية التالية

اولا: مشكلة البحث:

على الرغم من تنامي الاهتمام العالمي بتطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء كأداة لتحقيق الاستدامة المؤسسية، إلا أن العديد من المؤسسات الخدمية في الدول النامية ما زالت تواجه تحديات في دمج البعد البيئي ضمن ممارساتها الإدارية. ويعود ذلك إلى ضعف تفعيل الثقافة الاستراتيجية كمنظومة قيمية وموجه أساسي للسلوك التنظيمي. ومن هذا المنطلق، تتمثل مشكلة البحث الحالي في التساؤل الرئيسي:

- ما أثر الثقافة الاستراتيجية بأبعادها (الجغرافي، التاريخي، السياسي) في تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (العمل الأخضر، التوظيف الأخضر، التقييم الأخضر) في صندوق الضمان الاجتماعي – مكتب مدينة الخمس في ليبيا؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية، هي:

1. ما أثر البعد الجغرافي للثقافة الاستراتيجية في تطبيق العمل الأخضر داخل المؤسسة؟
2. ما أثر البعد التاريخي للثقافة الاستراتيجية في تبني التوظيف الأخضر؟

3. ما أثر البعد السياسي للثقافة الاستراتيجية في تعزيز التقييم الأخضر للموارد البشرية؟
4. إلى أي مدى تسهم أبعاد الثقافة الاستراتيجية مجتمعة في دعم تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسة محل الدراسة؟

ثانيا: اهمية البحث:

تنبع أهمية هذا البحث من كونه يسعى إلى تسليط الضوء على الثقافة الاستراتيجية باعتبارها أحد الركائز الجوهرية التي يمكن أن تعزز تبني الممارسات الخضراء في إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات الخدمية. وتتمثل أهمية البحث في عدة جوانب، أبرزها:

1. الأهمية العلمية :يساهم البحث في إغناء الأدبيات العربية المرتبطة بموضوع الثقافة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية الخضراء، من خلال الربط بين أبعاد الثقافة الاستراتيجية (الجغرافي، التاريخي، السياسي) وممارسات الموارد البشرية الخضراء (العمل الأخضر، التوظيف الأخضر، التقييم الأخضر)، وهو ما يعزز الفهم النظري للعلاقة بين هذين المتغيرين في بيئة العمل الخدمية.
2. الأهمية التطبيقية :يقدم البحث نتائج وتوصيات عملية يمكن أن تساعد إدارات صناديق الضمان الاجتماعي في ليبيا- وبخاصة مكتب مدينة الخمس – في تعزيز قدرتها على إدماج البعد البيئي ضمن ممارسات الموارد البشرية، بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتلبية متطلبات التنمية المستدامة.
3. الأهمية المجتمعية :يبرز البحث دور المؤسسات الخدمية ذات الطابع الاجتماعي في تحمل مسؤولياتها البيئية والاجتماعية، الأمر الذي يعزز من ثقة المستفيدين بخدماتها ويدعم توجه الدولة نحو سياسات أكثر استدامة.

ثالثا: اهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تنسجم مع مشكلة البحث وأسئلته، وأهمها:

1. تشخيص أثر الثقافة الاستراتيجية بأبعادها (الجغرافي، التاريخي، السياسي) في دعم تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في صندوق الضمان الاجتماعي – مكتب مدينة الخمس في ليبيا.
2. تحليل العلاقة بين البعد الجغرافي للثقافة الاستراتيجية وتبني مفهوم العمل الأخضر داخل بيئة العمل.
3. توضيح دور البعد التاريخي في تشكيل توجهات المؤسسة نحو التوظيف الأخضر واستقطاب الموارد البشرية ذات التوجه البيئي.
4. تحديد أثر البعد السياسي في تعزيز ممارسات التقييم الأخضر بما يتماشى مع متطلبات الاستدامة.
5. تقديم إطار عملي وتوصيات لصناديق الضمان الاجتماعي في ليبيا حول كيفية تفعيل الثقافة الاستراتيجية كركيزة أساسية لترسيخ الاستدامة المؤسسية.

رابعا: مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع الموظفين العاملين في صندوق الضمان الاجتماعي – مكتب مدينة الخمس في ليبيا، وذلك لكونهم يمثلون الفئة المستهدفة التي يمكن من خلالها قياس أثر الثقافة الاستراتيجية على تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. ويتميز هذا المجتمع بارتباطه المباشر بالمهام الإدارية والخدمية ذات الطابع الاجتماعي، مما يجعله بيئة مناسبة لدراسة موضوع البحث. والبالغ عددهم 52 موظف

أما عينة البحث فقد تم اختيار جميع الموظفين العاملين في الوظائف الإدارية والمكتبية، مع مراعاة التنوع الوظيفي (إداريين، فنيين، ماليين، وغيرهم) بما يضمن تمثيل مختلف الوحدات التنظيمية. ويبلغ حجم العينة (40) موظفًا، وهو حجم كافٍ من الناحية الإحصائية لتحقيق أهداف البحث وإجراء التحليلات المناسبة.

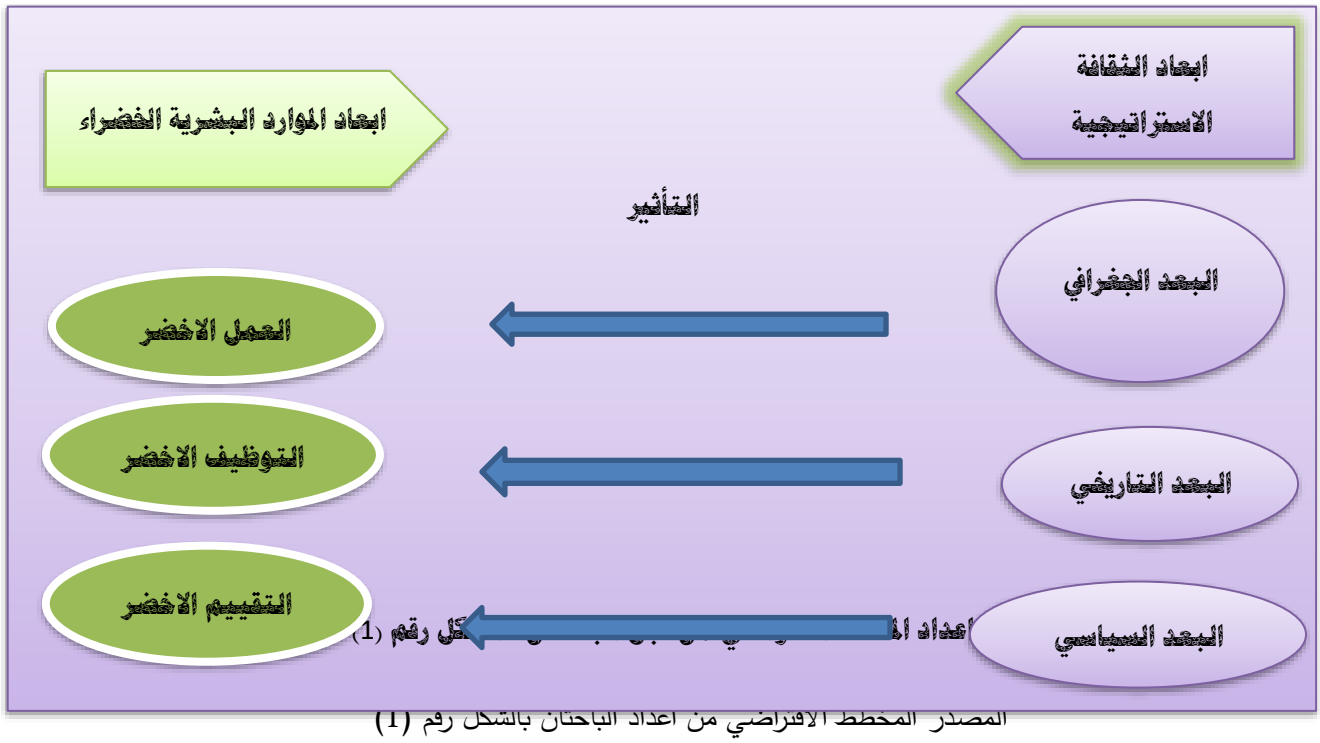
خامسا: فرضيات البحث:

لتحقيق أهداف البحث تم تطوير مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية التي تعكس طبيعة العلاقات الإحصائية بين متغيرات الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

1. الفرضية الأولى :تتوافر أبعاد الثقافة الاستراتيجية (الجغرافي، التاريخي، السياسي) في تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء من وجهة نظر العاملين في مكتب صندوق الضمان الاجتماعي بمدينة الخمس.
2. الفرضية الثانية :يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الاستراتيجية بأبعادها في العمل الأخضر كأحد عناصر إدارة الموارد البشرية الخضراء.
3. الفرضية الثالثة :يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الاستراتيجية بأبعادها في التوظيف الأخضر كأحد عناصر إدارة الموارد البشرية الخضراء.
4. الفرضية الرابعة :يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الاستراتيجية بأبعادها في التقييم الأخضر كأحد عناصر إدارة الموارد البشرية الخضراء.

خامسا: مخطط الافتراضي للبحث:

وفقا لتساؤلات البحث وأهدافه وعلى أساسه تم تصميم نموذج افتراضي يعبر عن التأثير بين المتغيرات البحث كما موضح في الشكل (1).



المصدر المخطط الافتراضي من اعداد الباحثان بالشكل رقم (1)

سادسا: حدود البحث:

من أجل فهم سؤال البحث وفهم جميع جوانبه، من الضروري وضع حدود للبحث لتجنب الخلاف، كان التحليل دقيقًا لأن الدراسة تم تحديدها من خلال:

- الحدود المكانية: يبحث هذا البحث في أثر الثقافة الاستراتيجية في تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في صندوق الضمان الاجتماعي مكتب مدينة الخمس في ليبيا.
- الحدود الموضوعية: استخدمنا في هذه الدراسة ثلاثة أجزاء، الموضوع الأول منهجية البحث، والموضوع الثاني الإطار النظري، ومتغيرات البحث، والموضوع الثالث الجوانب العملية والتحليلية لعينة البحث.
- الحدود الزمانية: تمثل بمدة إعداد البحث عملياً ونظرياً في صندوق الضمان الاجتماعي مكتب مدينة الخمس في ليبيا، ومدة الحصول على البيانات المطلوبة للبحث وتوزيع استمارات الاستبيان واسترجاعها والتي امتدت من شهر أغسطس 2025 لغاية شهر سبتمبر 2025.

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث:

يركز هذا المبحث على دراسة أهم الأسس النظرية للثقافة الاستراتيجية والموارد البشرية الخضراء في محاولة لوضع هذه المفاهيم والأبعاد في إطارها الصحيح، وسوف نوضح مفهوم الثقافة الاستراتيجية والموارد البشرية الخضراء وأهمية هذه المفاهيم والمكونات من حيث هذه المتغيرات. من المؤكد أن إدارة الموارد البشرية الخضراء هي مفهوم حديث وشامل نشأ تدريجياً مع فترة الاهتمام بالحفاظ على البيئة. أصبح الاهتمام الدولي المتزايد بنشاط الموارد البشرية الخضراء أكثر أهمية في تلبية القوانين واللوائح البيئية والاحتياجات والرغبات.

المحور الاول: مفهوم الثقافة الاستراتيجية واهميتها واهدافها وابعادها:

اولا: مفهوم الثقافة الاستراتيجية:

لقد بدأ بعض منظري الاستراتيجية في الاعتقاد بأن الفكر الاستراتيجي وبعض السلوكيات الاستراتيجية نتجت عن عملية تعلم البناء الاجتماعي. وهذا الادعاء هو الذي يقف وراء مقولة مثل "إن الاستراتيجية الجيدة تفترض علم الإنسان وعلم الاجتماع الجيدين"، وهو ما يقف وراء بعض الأخطاء الفادحة في ساحات المعارك في التاريخ. وقد صاغ جاك سنايدر مصطلح "الثقافة الاستراتيجية" لأول مرة في عام 1977 في تحليله لكيفية تأثير الثقافتين الاستراتيجية الأميركية والسوفييتية المتعارضتين على المنافسة النووية، والفكر الاستراتيجي، وصنع القرار، وجادل (Snyder) بأن الثقافة الاستراتيجية قدمت السياقات الجوهرية لفهم المحددات الفكرية والمؤسسية والاستراتيجية الثقافية التي تربط صنع القرار في ظل الأزمات والميول السلوكية التي من شأنها تحفيز القادة في منظماتهم. (Hiyam, almousawi,.etal.,2021:6). بالإضافة إلى ذلك، اختلف بعض الكتاب والمحللين وزعموا أن الثقافة "قد تكون مراوغة ولكنها ليست غامضة في نفس الوقت" وأن سماتها الأساسية يمكن تحديدها بدقة، ويقطع عالم الاجتماع (ريموند ويليامز) شوطًا طويلاً في توضيح مفهوم الثقافة الاستراتيجية، حيث توصل إلى ثلاث فئات عريضة لتعريف الثقافة "المثالية" و"الوثائقية" و"الاجتماعية". في الفئة المثالية، يُنظر إلى الثقافة على أنها حالة أو عملية من الكمال البشري وتحصل على أساس لاكتشاف ووصف تلك القيم التي يمكن اعتبارها تشكل تطبيقًا مستدامًا. تنظر الفئة الوثائقية إلى الثقافة على أنها مجموعة من العمل الفكري والخيال حيث يتم تسجيل الفكر البشري والخبرة وتخزينها في أشكال مختلفة. الفئة

الثالثة والأخيرة هي الفئة الاجتماعية حيث تكون الثقافة وصفًا لطريقة حياة معينة وإيجاد المعاني والقيم بين أشياء أخرى. (Becker, J.,2025). وتستند الثقافة الاستراتيجية في هذا البحث إلى متغير مستقل، ومن خلال مراجعة الأدبيات، نجد تعريفات مختلفة للثقافة الاستراتيجية. ومن بين هذه التعريفات: "نمط أساسي من الافتراضات والقيم والمعتقدات التي يتقاسمها أعضاء المنظمة والتي تمنحهم الطريقة الصحيحة للتفكير والتصرف في عملهم فيما يتعلق بمشاكل المنظمة وفرصها". وهي تخبرنا بما هو مهم وما هو غير مهم في المنظمة. وبعبارة أخرى، يمكن وصف الثقافة الاستراتيجية بأنها بصمة عمل خاصة بمنظمة واحدة، مختلفة عن بقية المنظمات – انعكاس لما يحدث في مكان العمل. (Shaheen, S.,2023). وعرف (Mi, X.,2023) "إنها مجموعة محددة من القيم والمعايير وقواعد السلوك التي يمارسها الأفراد والمنظمات في المؤسسة والتي تتحكم في كيفية تواصلهم وعملهم مع الأشخاص الآخرين المعنيين. تشكل قيم المؤسسة المفاهيم والأفكار حول أنواع الأهداف التي يجب أن يتخذها أعضاء المؤسسة ومستويات السلوك التي يجب أن يتحلى بها أعضاء المؤسسة لتحقيق هذه الأهداف". وقد عرفها (Komarnytskyy,M.,2023) بأنها مجموعة من القيم والعادات والمعايير والافتراضات والمعتقدات المشتركة التي تحدد طريقة تفكير أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذهم للقرارات والتعامل مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وكيفية التعامل مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق التميز التنافسي. ولقد لوحظ هنا أيضاً أن الثقافة الاستراتيجية تشكل سلوك أعضاء المنظمة وكيفية ارتباطهم ببعضهم البعض. ومن المثير للاهتمام أن العديد من الباحثين اتفقوا على أن الثقافة الاستراتيجية لها علاقة وثيقة بطبيعة الأشخاص العاملين في المنظمة ونوعية وأسلوب العمل الذي يمكن أن يميز هذه المنظمة ذاتها. ومن ثم فإن الثقافة الاستراتيجية هي ما يفضل بعض الباحثين والخبراء تسميته بالثقافة المنظمة.

واشارة(Kartchner,K.M.,2023) الثقافة الاستراتيجية هي نظرية عالية المستوى، وقد حدث هذا لأن العلماء وجدوا أن الثقافة الاستراتيجية تنتمي فقط إلى الدولة وكيفية رد فعل الدولة على التهديدات، وبالتالي بدأ التشكيك في أهمية الثقافة الاستراتيجية في عصر العولمة، عندما لا تنطوي العلاقات الدولية على الجهات الفاعلة الحكومية وحدها، ويعتقد الكاتب أن هذه النظرة لا تزال ذات صلة كبيرة لأن الجهات الفاعلة المتنوعة بشكل متزايد في العلاقات الدولية تجلب "تحديات" جديدة للجهات الفاعلة الحكومية هنا تعني التهديدات غير العسكرية. يحدد مفهوم التهديد غير التقليدي خطرًا لا يعتمد على القوة العسكرية لبلد ما، على سبيل المثال، تمثل التهديدات التقليدية جميع المخاطر خارج النطاق العسكري للأمة. تشمل هذه المخاطر الإرهاب والجريمة العابرة للحدود الوطنية والتمرد والقرصنة بالإضافة إلى القضايا الإنسانية والأوبئة.

ثانيا: أهمية الثقافة الاستراتيجية:

وتنبع أهمية الثقافة الاستراتيجية من مفاهيم حيوية في مجالات الأعمال والموارد البشرية والعلاقات الدولية والسياسة. وفيما يلي بعض النقاط التي توضح أهميتها: (Butt, A.,etal.,204,).

1. توجيه القرارات: مساعدة الثقافة الاستراتيجية في توجيه الموارد البشرية والتنظيمية الواضحة من خلال توفير إطار لفهم الصعوبات والإمكانات.
2. تعزيز الفهم الجماعي: تسهم في بناء فهم مشترك بين الأفراد والجماعات حول الأهداف والرؤية، وبالتالي تعزيز التنسيق والتعاون. (Fasola, N.,2024)
3. إدارة المخاطر: تساعد الثقافة الاستراتيجية على تحديد المخاطر المحتملة وتطوير استراتيجيات الاستجابة للحد من تأثيرها السلبي.
4. تحقيق الأهداف: فهو يساعد على تحديد الأهداف الرئيسية وتحفيز الأفراد والفرق للعمل على تحقيق هذه الأهداف بشكل فعال. (Kristjansdottir, L.,2024).
5. الابتكار والتكيف: وهو يشجع التفكير الاستراتيجي المبتكر الذي يمكّن المؤسسات والبلدان من التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة.
6. تحسين الأداء المؤسسي: في المنظمات، تساعد الثقافة الاستراتيجية على تحسين الأداء والكفاءة من خلال السعي لتحقيق نتائج ملموسة.
7. تعزيز الهوية والانتماء: تعمل على تعزيز هوية الدولة أو المؤسسة، وبالتالي زيادة شعور الفرد بالانتماء وزيادة ولائه. (Zambrano, D.,2023).

ثالثا: أبعاد الثقافة الاستراتيجية:

تلعب مكونات الثقافة الاستراتيجية الثلاثة (الجغرافية والتاريخية والسياسية) دورًا أساسيًا في فهم كيفية تأثير الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وسلوكها. ومن خلال هذه الجوانب، يمكن للمنظمات بناء رؤية أكثر طموحًا، ترتبط ببيئتها المحلية وإنجازاتها التاريخية ومبادئها السياسية، مما يدعم تبني ممارسات إدارية حديثة، مثل إدارة الموارد البشرية الخضراء، لتحقيق أهداف التنمية المستدامة. تُعد الثقافة الاستراتيجية من أهم الأسس التي تُسهم في تحديد شخصية المنظمة وتوجهها المستقبلي، حيث تعكس قيم المنظمة وإيمانها بالمستقبل وسلوكها، وهي جميعها عناصر مهمة في عملية صنع القرار. ويمكن التعبير عنها في ثلاثة أبعاد رئيسية:

1 .البعد الجغرافي(Geographical Dimension) : يشير (Smith, S. B.,2011) البعد الجغرافي إلى تأثير البيئة المكانية والطبيعية التي تعمل فيها المؤسسة على صياغة توجهاتها الاستراتيجية. فالموقع الجغرافي يحدد طبيعة الموارد المتاحة، والأنشطة الاقتصادية السائدة، وكذلك حجم التحديات البيئية التي تواجهها المؤسسة. ويُسهم هذا البعد في دفع المؤسسات إلى تبني ممارسات تتلاءم مع خصوصية المكان، بما في ذلك سياسات تعزز الاستدامة وتستجيب لاعتبارات البيئة المحلية.

2.البعد التاريخي(Historical Dimension): يعكس البعد التاريخي التجارب المتراكمة والخبرات السابقة للمؤسسة، والتي تؤثر بشكل مباشر في توجهاتها الاستراتيجية الحالية والمستقبلية. فالمؤسسات التي مرت بمراحل تطور أو تحديات معينة تبني ثقافتها الاستراتيجية على أساس هذه الخبرات. كما يسهم التاريخ المؤسسي في تعزيز الهوية التنظيمية وغرس القيم التي تحفّز العاملين على الالتزام بممارسات تحقق استمرارية المؤسسة، بما في ذلك دمج البعد البيئي ضمن خططها. (Lantis, J. S.,etal.,2016).

3.البعد السياسي(Political Dimension) : يرتبط البعد السياسي بالإطار التشريعي والتنظيمي الذي تعمل فيه المؤسسة، حيث تؤثر السياسات الحكومية والقوانين واللوائح في تشكيل ثقافتها الاستراتيجية. فتبني المؤسسات للممارسات الخضراء غالباً ما يكون مدفوعاً بوجود قوانين وتشريعات تحثّ على حماية البيئة أو سياسات حكومية تشجع على الاستدامة. ويؤثر هذا البعد أيضاً في علاقة المؤسسة مع أصحاب المصلحة، ويعزز من التزامها بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية. (Moldovan, M.,2025).

المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية الخضراء:

اولا: مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء:

تمثل إدارة الموارد البشرية الخضراء (Green Human Resource Management – GHRM) أحد الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري، والتي برزت استجابة للتحديات البيئية العالمية والضغوط المتزايدة نحو تحقيق التنمية المستدامة. ويُقصد بها دمج الأبعاد البيئية في جميع ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية، بما يعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن بين أهدافها الاقتصادية ومسؤولياتها الاجتماعية والبيئية.

وعرف (شحاتة 2024) تلك الأجزاء من الإدارة المستدامة للموارد البشرية تتعامل م الاحتياجات المتعلقة بالاستدامة البيئية. لهى تم ل لكرة ضرورية لضمان الأداء الفعال لتنفيذ السلوكيات الخضراء. يمكن تحقيقها عبر دمج الأهداف البيئية في العمليات.

واشارت (السيد، سندس ،2024) أن إدارة الموارد البشرية الخضراء هي عملية الاستفادة من الموارد البشرية في المنظمة؛ من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية والإسهام في الاستدامة البيئية، وهي تعني استخدام وظائف الموارد البشرية وسياساتها واستراتيجياتها وممارساتها من توظيف وتدريب وتقييم آليات للإدارة البيئية في المنظمة.

وتري (مشهور، نهلة، واخرين، 2022) أن إدارة الموارد البشرية لا تشمل الوعي بالشؤون البيئية فحسب، بل تشمل أيضا الرفاهية الاجتماعية والاقتصادية لكل من المنظمة والموظفين ضمن منظور أوسع يمكن استخدامها لتقليل التكاليف، وتحسين الكفاءة وزيادة الوعي الأخضر بين الموظفين والشروع في برامج التوازن بين العمل والحياة الخضراء.

واضافة (هيام، الموسوي وآخرون ،2024) المفهوم على أساس أن الموارد البشرية تمثل المحرك الرئيس لأي توجه استراتيجي داخل المنظمة، وبالتالي فإن تعزيز الوعي البيئي لدى العاملين وتوجيه سلوكياتهم نحو الممارسات الصديقة للبيئة يسهم في ترسيخ ثقافة الاستدامة المؤسسية.

ثانيا: اهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء:

تكتسب إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) أهمية متزايدة في ظل التحديات البيئية العالمية وما يرافقها من ضغوط على المؤسسات لتبني استراتيجيات تتوافق مع مبادئ التنمية المستدامة. وتتمثل هذه الأهمية في مجموعة من الجوانب العلمية والعملية، أهمها:(Akma, Y. F.,etal.,2024)

1. تحقيق الاستدامة المؤسسية :تسهم GHRM في دمج البعد البيئي مع الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات، مما يعزز قدرتها على الاستمرار والتكيف مع المتغيرات العالمية.

2. تقليل الأثر البيئي للمؤسسات: من خلال ممارسات مثل ترشيد استهلاك الطاقة، تقليل الانبعاثات والنفايات، وتشجيع استخدام التكنولوجيا الصديقة للبيئة، تصبح الموارد البشرية أداة مباشرة لحماية البيئة.
3. بناء ثقافة بيئية داخل المؤسسة: حيث تساعد على ترسيخ القيم البيئية في سلوكيات العاملين، وتطوير وعيهم تجاه مسؤولياتهم البيئية، الأمر الذي يؤدي إلى انتشار ثقافة تنظيمية تدعم المبادرات الخضراء.
4. تعزيز سمعة المؤسسة وميزتها التنافسية: المؤسسات التي تطبق ممارسات الموارد البشرية الخضراء تُنظر إليها على أنها أكثر مسؤولية اجتماعية، مما يحسن صورتها لدى المجتمع والمتعاملين معها، ويجعلها أكثر قدرة على اجتذاب الكفاءات الواعية بيئياً. (Zihan, W.,etal.,2024) .
5. رفع كفاءة الموارد البشرية: من خلال التدريب الأخضر والتقييم البيئي للأداء، يتم تحسين مهارات العاملين وتوجيهها نحو ممارسات أكثر استدامة، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الفردي والجماعي.
6. الالتزام بالتشريعات والسياسات الدولية: مع تزايد القوانين والاتفاقيات الدولية الخاصة بالبيئة، توفر إدارة الموارد البشرية الخضراء وسيلة عملية لمساعدة المؤسسات على الامتثال للمعايير البيئية العالمية.
7. المساهمة في خفض التكاليف: من خلال تقليل الهدر في استهلاك الموارد الطبيعية والطاقة، وتشجيع الموظفين على تبني سلوكيات تقلل النفقات التشغيلية. (Ray, S.,etal.,2025).

ثالثا: ابعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء:

تُشكل أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء – المتمثلة في العمل الأخضر، والتوظيف الأخضر، والتقييم الأخضر – نظامًا متكاملًا يهدف إلى جعل العنصر البشري جزءًا أساسيًا من تحقيق الأهداف البيئية داخل المؤسسة. ومن خلال هذه الجوانب، تُحوّل إدارة الموارد البشرية دورها التقليدي إلى دور استراتيجي مُكرّس لاستدامة المؤسسة وزيادة قدرتها على الاستمرار على المدى الطويل. تتألف إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM)من مجموعة من المبادئ والممارسات التي تُراعي الآثار البيئية في القرارات والإجراءات الإدارية. وفيما يلي أهم هذه الابعاد:(Noor Faezah, J.,et al.,2024,)

1. العمل الأخضر(Green Work) : يشير العمل الأخضر إلى الجهود المبذولة من قبل المؤسسة والعاملين فيها لتبني سلوكيات وممارسات صديقة للبيئة داخل بيئة العمل .ويشمل ذلك:

- ترشيد استهلاك الموارد مثل الماء والطاقة.
- تقليل استخدام المواد الضارة بالبيئة والاعتماد على بدائل مستدامة.
- تعزيز ثقافة بيئية داخل المؤسسة تشجع الموظفين على تبني الممارسات الخضراء اليومية مثل إعادة التدوير وتقليل النفايات.

ويُعد العمل الأخضر أحد أهم مظاهر المسؤولية البيئية للمؤسسة، حيث يترجم التوجهات الاستراتيجية إلى ممارسات ملموسة تساهم في الاستدامة المؤسسية.

2. التوظيف الأخضر(Green Recruitment) : يُقصد بالتوظيف الأخضر استقطاب واختيار الكفاءات البشرية التي تمتلك وعياً بيئياً وتتبنى قيم الاستدامة ضمن سلوكها الشخصي والمهني. ويتحقق ذلك عبر. (Tănasie, A. V.,etal.,2022)

- صياغة إعلانات وظيفية تراعي البعد البيئي باستخدام وسائل إلكترونية بدلاً من الورقية.
- التركيز في المقابلات على قياس مدى وعي المتقدمين بقضايا البيئة واستعدادهم للمساهمة في الممارسات الخضراء.
- اختيار موظفين قادرين على قيادة مبادرات بيئية داخل المؤسسة. ويُسهم هذا البعد في تكوين قوة عمل تتماشى مع أهداف المؤسسة الاستراتيجية المتعلقة بالمسؤولية البيئية والتنمية المستدامة.

3. التقييم الأخضر(Green Appraisal) : يقصد به دمج المعايير البيئية ضمن أنظمة تقييم الأداء الوظيفي، بحيث يتم قياس مدى التزام الموظفين بتطبيق الممارسات الخضراء. ويتضمن هذا البعد:(Lee, E.,etal.,2023)

- إدراج بنود خاصة بالاستدامة البيئية في تقارير الأداء.
- مكافأة الموظفين الذين يقدمون أفكاراً أو مبادرات تقلل من استهلاك الموارد أو تحد من التلوث.
- تعزيز المساءلة الفردية والجماعية تجاه الالتزام البيئي داخل المؤسسة. ويُعتبر التقييم الأخضر أداة أساسية في ترسيخ ثقافة الاستدامة وضمان توافق الأداء الفردي والجماعي مع الأهداف البيئية للمؤسسة.

المبحث الثالث: التحليل الإحصائي للاستبيان والإجابة عن تساؤلاتها

لقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أقسام كالتالي:

القسم الأول: معلومات عن أفراد عينة الدراسة:

(القسم والشعبة– سنوات الخبرة– الجنس– العمر– المؤهل الدراسي – الاختصاص).

القسم الثاني: البيانات المتعلقة بالثقافة الاستراتيجية، وينقسم إلى ثلاثة محاور هي:

المحور الأول: البّعد الجغرافي.

المحور الثاني: البُعد التاريخي.

المحور الثالث: البُعد السياسي.

القسم الثالث: البيانات المتعلقة الموارد البشرية الخضراء، وينقسم إلى أربعة محاور هي:

المحور الأول: العمل الأخضر.

المحور الثاني: التوظيف الأخضر.

المحور الثالث: التقييم الأخضر.

تم صياغة الاستبيان بالاعتماد على مقياس ليكرث الخماسي، والجدول رقم (1) يوضح الرأي وما يقابلها من الدرجات.

جدول رقم (1) الدرجات لإجابات مقياس ليكارث الخماسي

الرأي	الدرجة
لا أتفق تماماً	1
لا أتفق	2
محايد	3
أتفق	4
أتفق تماماً	5

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلها واختبار فرضياتها تم استخدام برنامج (IBM SPSS Statistics 20) لتطبيق الأساليب الإحصائية التالية:

للإجابة على أسئلة الدراسة تم القيام بما يلي:

1- التأكد من ثبات الاستبيان، بطريقة حساب معامل ألفا كرو نباخ (Cronbach's Alpha)

2- التأكد من الصدق الداخلي للاستبيان، وذلك بحساب الجذر التربيعي لمعامل ألا كرو نباخ.

3- اختبار ((One Sample T Test)) واختبار تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها.

تحليل إجابات الاستبيان والإجابة عن تساؤلات الدراسة:

بالاعتماد على أهداف الدراسة، تم تحليل البيانات المتحصل عليها من الاستبيان والتوصل إلى ما يلي:

أولاً: ثبات وصدق الاستبيان

تم التأكد من ثبات الاستبيان، بطريقة حساب معامل ألفا كرو نباخ (Cronbach's Alpha)، والجدول (2) يبين النتائج:

الجدول رقم (2) يوضح معاملات الثبات لبيانات الاستبيان.

القسم	معاملات الثبات	معاملات الصدق
	معامل ألفا كرو نباخ (Cronbach's Alpha)	
القسم الثاني الثقافة الاستراتيجية	0.548	0.740
الموارد البشرية الخضراء	0.853	0.923

من الجدول رقم (2) يتضح أن معاملات ألفا كرو نباخ لمحاور الاستبيان تتراوح قيمتها بين (0.548-0.853)، وهي معاملات ثبات مقبولة في البحث العلمي، وأن معاملات الصدق لمحاور الاستبيان تتراوح قيمتها بين (0.740-0.923)، وهي معاملات صدق مقبولة في البحث العلمي، وهذا يعني أن الاستبيان تتصف بالثبات والصدق.

ثانياً المعلومات الشخصية لعينة الدراسة:

للتعرف على خصائص المعلومات الشخصية لعينة الدراسة والتي تم الحصول عليها من استجابات عينة الدراسة على المحور الأول من الاستبيان، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

القسم والشعبة

يتضح من الجدول رقم (3) أن التابعين لقسم المعاشات هم الأعلى نسبة فقد بلغت (30%) يليهم قسم التفتيش حيث بلغت نسبتهم (25%)، يليهم الإداري أو الشؤون الإدارية حيث بلغت نسبتهم (15%) يليهم قسم المنافع والنقدية حيث بلغت نسبتهم (10%)، يليهم قسم الشؤون القانونية وقسم المراجعة حيث بلغت نسبة كل منهم (7.5%) ثم قسم المخاطر وقسم وحدة الأملاك حيث بلغت نسبة كل منهم (2.5%).

جدول رقم (3) التكرارات والنسب المئوية للأقسام والشعب التي تتبعها عينة الدراسة

القسم والشعبة	التكرار	النسبة المئوية
إداري أو شؤون إدارية	6	%15
الشؤون القانونية	3	%7.5
المعاشات	12	%30
المنافع النقدية	4	%10
التفتيش	10	%25
المراجعة	3	%7.5
المخاطر	1	%2.5
وحدة الأملاك	1	%2.5
المجموع	40	%100

1- سنوات الخبرة

يتضح من الجدول رقم (4) أن ذو الخبرة (من 15 سنة فأكثر) هم الأعلى نسبة فقد بلغت (42.5%) يليهم ذو الخبرة (من 10 سنوات إلى اقل من 15 سنة) حيث بلغت نسبتهم (40%)، يليهم ذو الخبرة (أقل من 5 سنوات)، ويليهم ذو الخبرة (من 5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات).

جدول رقم (4) التكرارات والنسب المئوية لنوع الجنس عينة الدراسة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	5	%12.5
من 5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات	2	%5
من 10 سنوات إلى اقل من 15 سنة	16	%40
من 15 سنة فأكثر	17	%42.5
المجموع	40	%100

2- نوع الجنس

يتضح من الجدول رقم (5) أن الذكور هم الأعلى نسبة فقد بلغت (85%) يليهم الإناث حيث بلغت نسبتهم (15%).

جدول رقم (5) التكرارات والنسب المئوية لنوع الجنس عينة الدراسة

نوع الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	34	%85
إناث	6	%15
المجموع	40	%100

3- العمر

يتضح من الجدول رقم أن الفئة العمرية (من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة) هم الأعلى نسبة فقد بلغت (57.5%) يليهم ذوي الفئة العمرية (من 45 سنة فأكثر) حيث بلغت نسبتهم (30%) يليهم ذوي الفئة العمرية (من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة) حيث بلغت نسبتهم (12.5%).

جدول رقم (6) التكرارات والنسب المئوية لأعمار عينة الدراسة

العمر	التكرار	النسبة المئوية
من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة	5	%12.5
من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة	23	%57.5
من 45 سنة فأكثر	12	%30
المجموع	40	%100

4- المؤهل الدراسي:

يتضح من الجدول رقم (7) أن ذوي مؤهل البكالوريوس نسبتهم (52.5%) من عينة الدراسة، يليهم ذوي مؤهل الدبلوم ونسبتهم (27.5%)، يليهم ذوي مؤهل الليسانس ونسبتهم (15%)، يليهم ذو مؤهل الثانوي والماجستير ونسبة كل منهم (2.5%).

جدول رقم (7) التكرارات والنسب المئوية لمؤهلات لعينة الدراسة

المؤهل الدراسي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	1	% 2.5
دبلوم	11	%27.5
ليسانس	6	%15
بكالوريوس	21	%52.5
ماجستير	1	%2.5
المجموع	40	%100

1- الاختصاص:

يتضح من الجدول رقم (8) أن ذوي اختصاص محاسبة نسبتهم (37.5%) من عينة الدراسة، يليهم ذوي التخصصات الأخرى نسبتهم (22.5%)، يليهم ذوي اختصاص القانون والتمويل ونسبتهم (10%)، يليهم ذوي تخصص إدارة ونسبتهم (8%).

جدول رقم (8) التكرارات والنسب المئوية لاختصاص عينة الدراسة

الاختصاص	التكرار	النسبة المئوية
محاسبة	15	%37.5
إدارة	8	%8
قانون	4	%10
تمويل	4	%10
تخصصات أخرى	9	%22.5
المجموع	40	%100

الإجابة عن تساؤلات الدراسة:

التساؤل الأول:

هل تتوافر الثقافة الاستراتيجية في تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء من وجهة نظر العاملين مكتب الضمان المبحوث؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم صياغة الفرضية التالية:

H 01 :لا تتوافر الثقافة الاستراتيجية في تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء من وجهة نظر العاملين مكتب الضمان المبحوث

H a1 : تتوافر الثقافة الاستراتيجية في تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء من وجهة نظر العاملين مكتب الضمان المبحوث

لاختبار الفرضية الصفرية الأولى تم تطبيق اختبار (One Sample T Test) وذلك للكشف عن مستوى توافر أبعاد الثقافة الاستراتيجية في تطبيق إدارة الموارد البشرية، والجدول (9) يبين النتائج.

جدول (9) نتائج اختبار (One Sample T Test)

البيان	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة t	Sig	مستوى التوافر
مستوى توافر الثقافة الاستراتيجية	4.26	0.364	15.12	0.000	مرتفع

من الجدول (9) يتبين أن قيمة (t) بلغت (15.12) بمستوى معنوية (sig) قيمته (0.000) وهي أقل من قيمة مستوى المعنوية (0.05)، لذا ترفض الفرضية الأولى الصفرية، وتحل محلها الفرضية الأولى البديلة، والتي تنص على:

H a1 : تتوافر الثقافة الاستراتيجية في تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء من وجهة نظر العاملين مكتب الضمان المبحوث

ولأن المتوسط المحسوب بلغت قيمته (4.26) وهو أكبر من المتوسط الافتراضي (3.39) فهذا يعني أن عينة الدراسة ترى أن توافر الثقافة الاستراتيجية هو بمستوى مرتفع.

التساؤل الثاني:

هل تؤثر الثقافة الاستراتيجية على العمل الأخضر كأحد عناصر الموارد البشرية الخضراء؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم صياغة الفرضية التالية:

H 02 :لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الاستراتيجية على العمل الأخضر كأحد عناصر إدارة الموارد البشرية الخضراء.

H a2 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الاستراتيجية على العمل الأخضر كأحد عناصر إدارة الموارد البشرية الخضراء.

لاختبار الفرضية الصفرية الثانية تم تطبيق اختبار تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) وذلك للكشف عن العلاقة بين المتغير التابع (العمل الأخضر) وهو أحد أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء، والمتغيرات المستقلة (البُعد الجغرافي، البُعد التاريخي، البُعد السياسي) وهي أبعاد الثقافة الاستراتيجية، والجدول (10) يبين نتائج تحليل التباين.

نتائج تحليل التباين جدول (10) ANOVAa

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.677	3	2.226	13.761	.000b
	Residual	5.823	36	.162		
	Total	12.500	39			

a. Dependent Variable: العمل_الأخضر

من الجدول (10) يتبين أن قيمة (F) بلغت (13.761) بمستوى معنوية (sig) قيمته (0.00) وهي أقل من قيمة مستوى المعنوية (0.05) لذا ترفض الفرضية الثانية الصفرية، وتحل محلها الفرضية الثانية البديلة، والتي تنص على:

H a2 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الاستراتيجية على العمل الأخضر كأحد عناصر إدارة الموارد البشرية الخضراء.

وهذا يدل على أن الثقافة الاستراتيجية لها أثر دال إحصائياً على التغيرات التي تحدث في على العمل الأخضر كأحد عناصر إدارة الموارد البشرية الخضراء.

والجدول (11) يبين معامل الارتباط (R) بين المتغير التابع، والمتغيرات المستقلة، ومعامل التحديد المعدل (Adjusted R2)، وقيمة الخطأ المعياري للتقدير (Std. Error of the Estimate)

معامل الارتباط ومعامل التحديد Model Summary) جدول (11)

ملخص النموذج

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.731a	.534	.495	.40217

a. Predictors: (Constant) , البُعد السياسي، البُعد_الجغرافي البُعد التاريخي

مـن الجـدول (11) يتبـين أن معامـل الارتبـاط بـين الثقافـة الاسـتراتيجية والعمـل الأخضـر كأحـد عناصـر إدارة الموارد البشرية الخضراء. قد بلغ (0.731)، وهو معامل ارتباط موجب ومرتفع القيمة.

وأن معامـل التحديـد المعـدل (0.495)، وهـذا يعنـي أن حجـم أثـر الثقافـة الاسـتراتيجية علـى العمـل الأخضـر كأحد عناصر إدارة الموارد البشرية الخضراء. هو (49.5%).

ولتحديـد أبعـاد الثقافـة الاسـتراتيجية المـؤثرة وغيـر المـؤثرة، يـتم مقارنـة قـيم مسـتوى المعنويـة لمعـاملات الانحـدار، والجدول (12) يبين معاملات الانحدار، وقيم مستوى المعنوية.

جدول (12) معاملات الانحدار للعلاقة بين العمل الأخضر وأبعاد الثقافة الاستراتيجية، وقيم مستوى المعنوية

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-1.200-	1.027		-1.168-	.250		
	البُعـد التاريخي	.249	.210	.148	1.188	.243	.835	1.198
	البُعـد_الجغـرافي	.730	.137	.611	5.333	.000	.987	1.013
	البُعـد السياسي	.191	.095	.250	2.004	.053	.829	1.206

a. Dependent Variable: العمل_الأخضر

مـن الجـدول (12) يبـين أبعـاد الثقافـة الاسـتراتيجية المـؤثرة والغيـر مـؤثرة علـى العمـل الأخضـر كأحـد عناصـر إدارة الموارد البشرية الخضراء وهي:

- البُعـد الجغرافـي مـؤثر حيـث أن مسـتوى المعنويـة (sig) لتـأثيره قـد بلـغ (0.000)، وهـي قيمـة أصـغر مـن 0.05، وهذا يعني أن البُعد الجغرافي له أثر ذو دلالة إحصائية على العمل الأخضر
- البُعـد التـاريخي غيـر مـؤثرة حيـث أن مسـتوى المعنويـة لتـأثيره (sig) بلـغ (0.243) والبُعـد السياسـي غيـر مـؤثر حيـث أن مسـتوى المعنويـة لتـأثيره (sig) بلـغ (0.052)، وهـذا يعنـي أن كـل مـن البُعـد التـاريخي والبُعد السياسي ليس لهما أثر دال إحصائياً على العمل الأخضر.

التساؤل الثالث:

هل تؤثر الثقافة الاستراتيجية على التوظيف الأخضر كأحد عناصر الموارد البشرية الخضراء؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم صياغة للفرضية التالية:

H 03 :لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الثقافة الاستراتيجية على التوظيف الأخضر كأحد عناصر إدارة الموارد البشرية الخضراء.

H a3 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الاستراتيجية على التوظيف الأخضر كأحد عناصر إدارة الموارد البشرية الخضراء.

لاختبار الفرضية الصفرية الثالثة تم تطبيق اختبار تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) وذلك للكشف عن العلاقة بين المتغير التابع (التوظيف الأخضر) وهو أحد أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء، والمتغيرات المستقلة (البُعد الجغرافي، البُعد التاريخي، البُعد السياسي) وهي أبعاد الثقافة الاستراتيجية، والجدول (13) يبين نتائج تحليل التباين.

جدول (13) نتائج تحليل التباين ANOVAa

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.221	3	1.074	1.862	.154b
	Residual	20.765	36	.577		
	Total	23.986	39			

a. Dependent Variable: التوظيف الأخضر

b. Predictors: (Constant), البُعد السياسي, البُعد_الجغرافي, البُعد التاريخي

من الجدول (13) يتبين أن قيمة (F) بلغت (1.862) بمستوى معنوية (sig) قيمته (0.154) وهي أكبر من قيمة مستوى المعنوية (0.05) لذا تقبل الفرضية الثالثة الصفرية، والتي تنص على:

H 03 :لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الثقافة الاستراتيجية على التوظيف الأخضر كأحد عناصر إدارة الموارد البشرية الخضراء.

وهذا يدل على أن الثقافة الاستراتيجية ليس لها أثر دال إحصائياً على التغيرات التي تحدث في التوظيف الأخضر كأحد عناصر إدارة الموارد البشرية الخضراء.

والجدول (14) يبين معامل الارتباط (R) بين المتغير التابع، والمتغيرات المستقلة، ومعامل التحديد المعدل (Adjusted R2)، وقيمة الخطأ المعياري للتقدير (Std. Error of the Estimate)

جدول (14) معامل الارتباط ومعامل التحديد Summary (Model

ملخص النموذج

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.366a	.134	.062	.75947

a. Predictors: (Constant), البُعد السياسي، البُعد_الجغرافي, البُعد التاريخي

مـن الجـدول (14) يتبـين أن معامـل الارتبـاط بـين الثقافـة الاسـتراتيجية والتوظيـف الأخضـر كأحـد عناصـر إدارة الموارد البشرية الخضراء. قد بلغ (0.731)، وهو معامل ارتباط موجب ومنخفض.

وأن معامـل التحديـد المعـدل (0.062)، وهـذا يعنـي أن حجـم أثـر الثقافـة الاسـتراتيجية علـى التوظيـف الأخضـر كأحد عناصر إدارة الموارد البشرية الخضراء. هو (6.2%). وهو حجم أثر صغير

ولتحديـد أبعـاد الثقافـة الاسـتراتيجية المـؤثرة وغيـر المـؤثرة، يـتم مقارنـة قـيم مسـتوى المعنويـة لمعـاملات الانحـدار، والجدول (15) يبين معاملات الانحدار، وقيم مستوى المعنوية.

(15) معـاملات الانحـدار للعلاقـة بـين التوظيـف الأخضـر وأبعـاد الثقافـة الاسـتراتيجية، وقـيم مسـتوى المعنويـة، وقيم مستوى المعنوية

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-.074-	1.940		.038-	.970		
	البُعد التاريخي	.317	.396	.136	.800	.429	.835	1.198
	البُعد_الجغرافي	.457	.259	.276	1.767	.086	.987	1.013
	البُعد السياسي	.125	.180	.118	.695	.492	.829	1.206

a. Dependent Variable: التوظيف الأخضر

مـن الجـدول (15) يبـين أن جميـع أبعـاد الثقافـة الاسـتراتيجية غيـر مـؤثرة علـى التوظيـف الأخضـر كأحـد عناصـر إدارة المـوارد البشـرية الخضـراء حيـث أن مسـتوى المعنويـة (sig) لتـأثير البُعـد التـاريخي قـد بلـغ (0.429)، للبُعـد

التـاريخي (0.086) والبُعـد السياسـي (0.492) وهـي جميعهـا قـيم أكبـر مـن مسـتوى المعنويـة (0.05)، وهـذا يعني أن جميع أبعاد الثقافة الاستراتيجية ليس لها تأثير دال إحصائيا على التوظيف الأخضر.

التساؤل الرابع:

هل تؤثر الثقافة الاستراتيجية على التقييم الأخضر كأحد عناصر الموارد البشرية الخضراء؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم صياغة الفرضية التالية:

H 04 :لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الثقافة الاستراتيجية على التقييم الأخضر كأحد عناصر إدارة الموارد البشرية الخضراء.

H a4 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الاستراتيجية على التقييم الأخضر كأحد عناصر إدارة الموارد البشرية الخضراء.

لاختبـار الفرضـية الصـفرية الرابعـة تـم تطبيـق اختبـار تحليـل الانحـدار المتعـدد (Multiple Regression Analysis) وذلـك للكشـف عـن العلاقـة بـين المتغيـر التـابع (التقيـيم الأخضـر) وهـو أحـد أبعـاد إدارة المـوارد البشـرية الخضـراء، والمتغيـرات المسـتقلة (البُعـد الجغرافـي، البُعـد التـاريخي، البُعـد السياسـي) وهـي أبعـاد الثقافـة الاستراتيجية، والجدول (16) يبين نتائج تحليل التباين.

جدول (16) تائج تحليل التباين ANOVAa

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.304	3	.768	1.853	.155b
	Residual	14.921	36	.414		
	Total	17.225	39			

a. Dependent Variable: التقييم الأخضر

b. Predictors: (Constant), البُعد السياسي ,البُعد_الجغرافي ,البُعد التاريخي

مـن الجـدول (16) يتبـين أن قيمـة (F) بلغـت (1.853) بمسـتوى معنويـة (sig) قيمتـه (0.155) وهـي أكبـر مـن قيمة مستوى المعنوية (0.05) لذا تُقبل الفرضية الرابعة الصفرية، والتي تنص على:

H 04 :لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الثقافة الاستراتيجية على التقييم الأخضر كأحد عناصر إدارة الموارد البشرية الخضراء.

وهـذا يـدل علـى أن الثقافـة الاسـتراتيجية لهـا أثـر دال إحصـائياً علـى التغيـرات التـي تحـدث فـي علـى التقيـيم الأخضر كأحد عناصر إدارة الموارد البشرية الخضراء.

والجـدول (17) يبـين معامـل الارتبـاط (R) بـين المتغيـر التـابع، والمتغيـرات المسـتقلة، ومعامـل التحديـد المعـدل (Adjusted R2)، وقيمة الخطأ المعياري للتقدير (Std. Error of the Estimate)

جدول (17) (Model Summary معامل الارتباط ومعامل التحديد

ملخص النموذج

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.366a	.134	.062	.64379

a. Predictors: (Constant), البُعد السياسي ,البُعد_الجغرافي , البُعد التاريخي

من الجدول (17) يتبين أن معامل الارتباط بين الثقافة الاستراتيجية والتقييم الأخضر كأحد عناصر إدارة الموارد البشرية الخضراء. قد بلغ (0.366)، وهو معامل ارتباط موجب منخفض القيمة.

وأن معامل التحديد المعدل (0.062)، وهذا يعني أن حجم أثر الثقافة الاستراتيجية على التوظيف الأخضر كأحد عناصر إدارة الموارد البشرية الخضراء. هو (6.2%). وهو حجم تأثير صغير

ولتحديد أبعاد الثقافة الاستراتيجية المؤثرة وغير المؤثرة، يتم مقارنة قيم مستوى المعنوية لمعاملات الانحدار، والجدول (18) يبين معاملات الانحدار، وقيم مستوى المعنوية.

جدول (18) معاملات الانحدار للعلاقة بين التقييم الأخضر وأبعاد الثقافة الاستراتيجية، وقيم مستوى المعنوية

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.420	1.645		.255	.800		
	البُعد التاريخي	.326	.336	.165	.971	.338	.835	1.198
	البُعد_الجغرافي	.395	.219	.281	1.800	.080	.987	1.013
	البُعد السياسي	.068	.152	.076	.448	.657	.829	1.206

a. Dependent Variable: التقييم الأخضر

من الجدول (18) يبين أن جميع أبعاد الثقافة الاستراتيجية غير مؤثرة على التقييم الأخضر كأحد عناصر إدارة الموارد البشرية الخضراء حيث أن مستوى المعنوية (sig) لتأثير البُعد التاريخي قد بلغ (0.338)، للبُعد التاريخي (0.080) والبُعد السياسي (0.657) وهي جميعها قيم أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وهذا يعني أن جميع أبعاد الثقافة الاستراتيجية ليس لها تأثير دال إحصائيا على التقييم الأخضر.

نتائج الدراسة:

توصل البحث الموسوم "الثقافة الاستراتيجية وأثرها في تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء – دراسة تطبيقية على صندوق الضمان الاجتماعي، مكتب مدينة الخمس في ليبيا "إلى مجموعة من الاستنتاجات الرئيسة، يمكن تلخيصها على النحو الآتي:

1. أظهرت النتائج أن الثقافة الاستراتيجية بأبعادها (الجغرافي، التاريخي، السياسي) متوافرة بدرجات متفاوتة داخل صندوق الضمان الاجتماعي – مكتب مدينة الخمس، وتسهم بشكل مباشر في صياغة السياسات الإدارية وتوجهات العاملين.
2. تبين أن للثقافة الاستراتيجية أثراً معنوياً وإيجابياً في دعم تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، حيث انعكس ذلك في تعزيز وعي الموظفين بالمسؤوليات البيئية واندماجهم في الأنشطة الصديقة للبيئة.
3. وُجد أن البعد الجغرافي للثقافة الاستراتيجية له دور بارز في توجيه العمل الأخضر، بما يتلاءم مع طبيعة البيئة المحلية واحتياجات المجتمع في مدينة الخمس.
4. أظهرت التحليلات أن البعد التاريخي ساهم في ترسيخ قيم متراكمة وتجارب سابقة عززت توجهات المؤسسة نحو التوظيف الأخضر، من خلال استقطاب كفاءات تتبنى قيم الاستدامة.
5. أثبتت الدراسة أن البعد السياسي يشكل عاملاً حاسماً في دعم التقييم الأخضر، حيث تفرض السياسات الحكومية والتشريعات البيئية التزاماً على المؤسسة بدمج البعد البيئي في أنظمة تقييم الأداء.
6. خلص البحث إلى أن إدارة الموارد البشرية الخضراء لا يمكن أن تُطبق بكفاءة وفاعلية دون وجود ثقافة استراتيجية داعمة، إذ تُعد الثقافة بمثابة البنية التحتية الفكرية والقيمية التي توجه العاملين نحو الممارسات البيئية المستدامة.
7. أكدت النتائج أن الجمع بين الثقافة الاستراتيجية والممارسات الخضراء في إدارة الموارد البشرية يحقق قيمة مضافة للمؤسسة، من خلال تحسين الأداء المؤسسي، تعزيز السمعة، وتقوية ثقة المجتمع بالمؤسسة.

توصيات الدراسة:

استناداً إلى ما توصل إليه البحث من نتائج، يمكن صياغة مجموعة من التوصيات العملية والعلمية التي تسهم في تعزيز دور الثقافة الاستراتيجية في تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء داخل صندوق الضمان الاجتماعي – مكتب مدينة الخمس، وذلك على النحو الآتي:

1. تعزيز الثقافة الاستراتيجية داخل المؤسسة: من خلال نشر الوعي بأهمية البعد البيئي بين الموظفين وربط قيم الاستدامة بالهوية التنظيمية للمؤسسة.
2. تفعيل بعد العمل الأخضر: عبر توفير بيئة عمل صديقة للبيئة من خلال برامج لترشيد استهلاك الطاقة والمياه، وتشجيع إعادة التدوير، وتبني ممارسات تقلل من التلوث والنفايات.

3. تطوير سياسات التوظيف الأخضر: بوضع معايير واضحة عند اختيار الموظفين الجدد تركز على مستوى وعيهم البيئي واستعدادهم للمساهمة في تحقيق أهداف الاستدامة، مع استخدام آليات توظيف إلكترونية تحد من الأثر البيئي للإجراءات التقليدية.
4. إدماج التقييم الأخضر في نظم الأداء: من خلال إضافة مؤشرات مرتبطة بالالتزام البيئي إلى معايير تقييم الموظفين، بما يعزز من ثقافة المساءلة ويشجع على تبني السلوكيات الخضراء.
5. استثمار البعد الجغرافي: الاستفادة من الخصائص البيئية والاجتماعية لمدينة الخمس في صياغة مبادرات محلية تعكس ارتباط المؤسسة بالمجتمع وتزيد من فعاليتها في تحقيق التنمية المستدامة.
6. الاستفادة من البعد التاريخي: عبر توثيق التجارب السابقة للمؤسسة وتحويلها إلى دروس عملية تدعم التوجهات نحو الاستدامة، بما يرسخ استمرارية القيم البيئية عبر الأجيال.
7. تعزيز البعد السياسي: من خلال الالتزام بالتشريعات البيئية الوطنية والدولية، والتنسيق مع الجهات الحكومية لاعتماد سياسات داعمة للممارسات الخضراء.
8. بناء برامج تدريبية متخصصة: تهدف إلى رفع كفاءة الموظفين وتطوير وعيهم بقضايا البيئة والاستدامة، بما يسهم في ترسيخ إدارة الموارد البشرية الخضراء كنهج استراتيجي دائم.
9. تشجيع البحث العلمي والتطوير: من خلال دعم الدراسات المستقبلية التي تتناول موضوع الثقافة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية الخضراء في قطاعات خدمية أخرى داخل ليبيا وخارجها.

المراجع

1. نهلة عبد الوهاب مشهور، سماح عبدالحفيظ الشناوي (2022). إثر تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء على تنمية السياحة في وجود الرشاقة التنظيمية، دراسة تطبيقية على العاملين بشركات السياحة المصرية. مجلة البحوث التجارية. جامعة بورسعيد. المجلد 23 العدد4.
2. شحاتة، ياسر السيد على (2024). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة - دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة 6 أكتوبر. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية. المجلد 61 العدد 1.
1. السيد، سندس محمد إمام. (2024). أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على التميز التنظيمي في منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على العاملين في البنك الأهلي المصري وبنك مصر .*مجلة البحوث الإدارية*.(1) *42*.
2. هيام حسن زبر الموسوي، & محمد خالد حمدان. (2024). دور الصراع الاستراتيجي في تعزيز الموارد البشرية الخضراء دراسة تحليلية لآراء الكادر العاملين في جامعة الاسلامية بغزة فلسطين . *Manar Elsharq Journal for Management and Commerce Studies*, *2* (4), 114-130..

REFERENCES

1. Smith, S. B. (2011). The Geographic Origins of Strategic Culture.
2. Hosain, S., & Rahman, M. D. (2016). Green human resource management: A theoretical overview. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) Volume*, *18*.

3. Guerci, M., Longoni, A., & Luzzini, D. (2016). Translating stakeholder pressures into environmental performance–the mediating role of green HRM practices. *The International Journal of Human Resource Management*, *27*(2), 262-289.

4. Lantis, J. S., & Howlett, D. (2016). Strategic culture. *Strategy in the contemporary world*, 89-92.

5. Opatha, H. H. D. N. P., & Hewapathirana, R. A. (2019). Defining green and green human resource management: A conceptual study. *Opatha, HHDNP & Hewapathirana, RA (2019). Defining Green and Green Human Resource Management: A Conceptual Study. International Journal of Arts and Commerce*, *8*(5), 1-10.

6. Walid, Abbas, & Hiyam, Hassan Zabr, Al-Moussawi. (2021). The role of strategic culture in promoting green innovation (a study of a sample of officials in the General Company for Tire Manufacturing in Najaf Governorate)/Environmental pollution and sustainable development in Iraq/Proceedings of the fourteenth annual scientific conference of the College of Administration and Economics/University of Basra/page (285). December 2021.

7. Tănasie, A. V., Năstase, L. L., Vochița, L. L., Manda, A. M., Boțoteanu, G. I., & Sitnikov, C. S. (2022). Green economy—green jobs in the context of sustainable development. *Sustainability*, *14*(8), 4796.

8. Shaheen, S. (2023). THE RUSSIA-UKRAINE WAR THROUGH THE LENS OF STRATEGIC CULTURE. *Journal of International Affairs*, *75*(2), 247-264.

9. Mi, X. (2023). Mapping Continuity and Change in German Strategic Culture, 1999–2022. *German Politics*, 1-27.

10. Komarnytskyy, M. (2023). From Policy to Practice: Interpreting Polish Strategic Culture Amidst the Russian Full-Scale Invasion of Ukraine. *Przegląd Strategiczny*, *13*(16), 309-320.

11. Kartchner, K. M. (2023). Defining and Scoping Strategic Culture: Promises, Challenges, and Conundrums. In *Routledge Handbook of Strategic Culture* (pp. 3-16). Routledge.

12. Zambrano, D. (2023). Strategic Culture and the Question of Agency. *Strategic Culture (s) in Latin America: Explaining Theoretical Puzzles and Policy Continuities*.

13. Lee, E., & Kim, G. (2023). Green space ecosystem services and value evaluation of three-dimensional roads for sustainable cities. *Land*, *12*(2), 505.

14. Butt, A., Imran, F., Helo, P., & Kantola, J. (2024). Strategic design of culture for digital transformation. *Long Range Planning*, *57*(2), 102415.

15. Fasola, N. (2024). *Reinterpreting Russia's Strategic Culture: The Russian Way of War*. Taylor & Francis.

16. Kristjansdottir, L. (2024). Constructing Capabilities: Military Strategies of Small States in an Age of Transition: Examining the Influence of Strategic Culture.

17. Becker, J. (2025). Strategic Culture. *The Oxford Handbook of NATO*, 226.

18. Akma, Y. F., Yasin, N., & Perdhana, M. S. (2024). Green human resource management and its importance toward a sustainable workplace: A comprehensive literature review. *Research Horizon*, *4*(6), 457-468.

19. Zihan, W., & Makhbul, Z. K. M. (2024). Green human resource management as a catalyst for sustainable performance: unveiling the role of green innovations. *Sustainability*, *16*(4), 1453.

20. Noor Faezah, J., Yusliza, M. Y., Chaudhary, R., Ramayah, T., & Fawehinmi, O. (2024). Green human resource management and employee ecological behaviour: the mediating role of green commitment. *Social Responsibility Journal*, *20*(6), 1157-1176.

21. Ray, S., & Varlamov, G. V. (2025). The development of a human resource management model in green economy. *Экономика и управление*, *31*(4), 475-486.

22. Moldovan, M. (2025). The dynamics of EU cultural policies in post-socialist urban regeneration strategies: a case study of Timișoara–European Capital of Culture 2023. *International Journal of Cultural Policy*, *31*(3), 358-370.