

جامعة الجميع الذكية

كلية الإدارة

ماجستير إدارة مشاريع



عنوان البحث

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على
استدامة المشاريع وفق رؤية 2030 في المملكة العربية

The role of green human resource management
practices on the sustainability of projects according
to Vision 2030 in
the Kingdom of Saudi Arabia

مشرف المقرر: أ. وليد سليمان د. فاطمة مصطفى

قائد الفريق: معتصم باكرع الرقم الأكاديمي: 20222005559

المشاركين في البحث:

- أمل الحربي - الرقم الأكاديمي: 20222005693
- أنس الشهراني - الرقم الأكاديمي: 20222005975
- د. علي العثمان - الرقم الأكاديمي: 20212005282
- عماد باعوض - الرقم الأكاديمي: 20222006054
- غيث الهاشي - الرقم الأكاديمي: 20222006223
- محمد اليامي - الرقم الأكاديمي: 20212005255
- محمد برناوي - الرقم الأكاديمي: 20222005778
- مشعل ال سويدان - الرقم الأكاديمي: 20222006123
- هيثم حنش - الرقم الأكاديمي: 20222005529

المقدمة:

في الماضي حيث كان عالمنا الأخضر النقي بعيداً تماماً عن ملوثات اليوم، لم يكن في الحسبان أن تكتسي الأرض بذلك الكم المخيف من تلك الانبعاثات الغازية السامة، أصبحت مشكلة تلوث البيئة خطراً حقيقياً يهدد الجنس البشري، بل يهدد حياة كل الكائنات الحية والنباتات، إنها مشكلة عالمية تطوف القارات وتغزو مدننا العربية، ونحن هنا في المملكة العربية السعودية جزء مؤثر وقوي من هذا العالم.

لقد برزت تلك المشكلة نتيجة للتقدم التقني والصناعي والحضاري للإنسان، بالإضافة إلى تزايد عدد السكان عالمياً وخاصة في الدول النامية، أدى ذلك إلى الضغط على كافة الموارد البيئية والطبيعية، لقد غزى التلوث كل أنماط الحياة وبات يلامس حياتنا وأرضنا بشكل مستمر.

إن كوكبنا وأرضنا ووطننا أمانة في أعناقنا سنلتمسها في يومنا من الأيام للأجيال القادمة، وكردة فعل لذلك لقد برز الكثير من الرواد والناشطين والمنظمات والدول شرقاً وغرباً تدعو إلى تدارك الأمر، وبذل المزيد من الجهود لمكافحة كل مظاهر التلوث ونشر الوعي للممارسات الملائمة للحفاظ على كوكبنا.

لقد أصبحت القضية تتعلق بالوجود البشري على الكرة الأرضية، وعلى النطاق المحلي انطلقت رؤية المملكة العربية السعودية 2030 بقيادة صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان آل سعود حفظه الله،

ووضعت الاستدامة ضمن أهم جهود رؤية السعودية 2030 منذ انطلاقتها.

وفي سنة 2021 أعلنت المملكة العربية السعودية أنها تهدف إلى الوصول للحياد الكربوني (صفر في المئة صافي انبعاثات الكربون) بحلول عام 2060. إن هذه الرؤية الطموحة والمشاريع الجبارة إنما أتت لتعمل جاهدة لجعل مدن السعودية مدن خضراء متناغمة مع الإنسان ومن تلك الممارسات والمفاهيم التي بدأت تلامس كثيرا من رواد الأعمال وأصحاب المال هو إدارة الموارد البشرية الخضراء، إنها إحدى الركائز الملائمة والمناسبة للتصدي لكل تحديات التلوث في المملكة العربية السعودية. إنه المسار الذي يتوجب على المنظمات والشركات والمؤسسات وجميع الكيانات الحكومية والقطاعات في السعودية أن تمارسه لمحاربة التلوث والحفاظ على هذا الوطن الغالي، إنه المسار الذي سيجعل المملكة العربية السعودية قادرة بكل ثقة عالية على المنافسة في الاقتصاد المحلي والعالمي، إنه المسار الداعم والضامن لاستدامة المشاريع وفق رؤية 2030 .

إن مشاريع رؤية 2030 تصب كل أهدافها نحو جودة الحياة، والحفاظ على الأرض ومكافحة التلوث لا سيما أن مدينة "ذالين" المدينة الذكية الواقعة في نيوم، ذلك المشروع العملاق النادر على وجه الكرة الأرضية الطولي الشكل على امتداد 170 كم المدعومة بنسبة 100 % بالطاقة المتجددة.

إن وجود مثل هذه المدينة النادرة الوجود يستدعي وجود بيئة مال وأعمال متناسقة ومنسجمة وفق رؤية 2030 وتعمل جاهدة على

استدامة هذا المشروع العملاق، إن التنبؤات الأولية للمشروع تنبؤ بخلق أكثر من 380 ألف فرصة عمل تقريبا بحلول عام 2030م.

إن مما لا شك فيه أن الممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية (غير الخضراء) لن يكون مرحب بها ولن تكون صالحة العيش في مدينة هدفها الأول الانسجام مع الطبيعة.

إن إدارة الموارد البشرية الخضراء سيكون لها الدور المتميز في توجيه الشركات والمؤسسات الحكومية والأهلية نحو مستقبل مشرق ومشاريع مستدامة ومواكبة للتطورات بما يتماشى مع رؤية السعودية 2030 المستدامة.

مشكلة الدراسة:

التغيرات المتسارعة وما تشهده المنظمات من تطورات تكنولوجية ناتجة عن آخر التحديثات المتعلقة في الجانب الصناعي، والتي تمثل تحديات وجوانب يمكن استثمارها وتبني أفضل الممارسات للحفاظ على الكوكب عن طريق تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، التي تهدف إلى تعزيز وتكامل المنظومة البشرية والاقتصادية والاجتماعية.

وجود دراسات عن إدارة الموارد البشرية الخضراء يقود إلى تطبيقها واقعياً بين النظريات، والواقع العملي هو ما يوضح مشكلة البحث، ويبحث في جوانب وآليات التطبيقات الممكنة بدءاً من مشاريع الاستدامة في المملكة العربية السعودية وفق رؤية 2030 التي تتبنى طرق وآليات المحافظة على البيئة، إلى بلورة فكرة إدارة الموارد البشرية الخضراء، لتقديم التكامل بين الاستدامة، والحفاظ على العنصر البشري، وبالتالي تطبيق النموذج في الشركات والمؤسسات.

أهمية الدراسة:

من الناحية الأكاديمية

عدم وجود دراسات وأبحاث في مجال إدارة الموارد البشرية الخضراء سواء في المكتبة العربية أو الغربية بشكل كافٍ، مما يدعم تقديم إضافة علمية في المجال نظراً لخصوبته وقيّمته في الإسهام نحو المحافظة على الكوكب حيث إنه سوف يساعد في وضع الأفكار إلى الدائرة التطبيقية، بالإضافة إلى الوقوف على الممارسات الحالية في الشركات، ومدى قربها أو بعدها من واقع إدارة الموارد البشرية الخضراء.

من الناحية التطبيقية:

1. إثراء المحتوى المحلي تماشياً مع تطلعات رؤية 2030 الداعم لتطبيقات الاستدامة والمحافظة على البيئة.
2. إبراز مفهوم الممارسات الخضراء في تنمية الموارد البشرية وزيادة المسؤولية الاجتماعية في الحفاظ على الموارد والمكتسبات والعمل على استغلالها بأفضل الطرق التي تضمن الحفاظ على البيئة.
3. بيان دور ممارسات الموارد البشرية الخضراء على تطوير الأعمال بطريقة مستدامة مع الحفاظ على العنصر البشري.
4. تعمل تطبيقات إدارة الموارد البشرية الخضراء على وضع الحلول المناسبة للمشاكل البيئية مع تنمية الموارد البشرية مما يدعم أهمية الحفاظ على البيئة مع الاستغلال الأمثل للموارد البشرية وتمكينها ورفع الوعي البيئي.

الجهات المستفيدة من البحث:

- وزارة البيئة والمياه والزراعة.
- وزارة التجارة.
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على ممارسات الموارد البشرية الخضراء التي تتماشى مع المشاريع السعودية المستدامة مثل مبادرة السعودية الخضراء ومشروع البحر الأحمر، ومشروع ذا لاین، ورؤية مدى إمكانية تطبيقه على الشركات والقطاع الخاص لكي يساهم في دعم مبادرة السعودية الخضراء في تحقيق الحياد الصفري للانبعاث الكربوني بحلول 2060 من خلال:

1. تقدير الثقافة الخضراء وقياس آثارها على استدامة المنظمات.
2. تحقيق الأهداف الخضراء في جميع أنحاء إدارة الموارد البشرية في مجال التعيين والتوظيف والتدريب ورفع المال البشري للشركة.
3. رؤية وتحليل التقاطعات بين الاستدامة، والحفاظ على البيئة، وإدارة الموارد البشرية في التوافق الإستراتيجي في المنظمات.
4. موائمة أهداف الموظفين وقدراتهم، ودوافعهم، وتصوراتهم، مع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.
5. تحقيق المباني الخضراء للمتطلبات المكانية، ودمج أسلوب الترشيد في استغلال الموارد الطبيعية.

6. الاستفادة من إعادة التدوير للنفايات في بيئة الأعمال، وتحويلها إلى

منتجات مفيدة وجديدة تعمل على توفير الطاقة ويجعل البيئة أكثر

نظافة ونقاء.

7. تنفيذ ودمج المبادرات الخضراء للموارد البشرية في تحقيق الاستدامة

على المدى البعيد.

اسئلة الدراسة:

السؤال الرئيسي

- ما مدى ملائمة الموارد البشرية الخضراء للمشاريع الصديقة للبيئة؟

الأسئلة الفرعية

- ماهي الطرق والآليات لتنفيذ نموذج الموارد الخضراء على الأعمال

التجارية؟

- ماهي معوقات الاستدامة الخضراء على المنظمات التجارية؟

- ما هي أبرز الوسائل في تعزيز الاستدامة مع الحفاظ على البيئة؟

الدراسات السابقة والإطار النظري:

- دراسة الغامدي وبادغيش (2021) "أثر استخدام الإدارة الخضراء في

استقطاب العاملين بالبنوك الكويتية"

الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد

البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز وتم التركيز على ممارستين من

ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وهما التوظيف الأخضر وتقييم

الأداء الأخضر في الشركات الخضراء.

من خلال نقطتين محورية:

- التعرف على أثر استخدام التوظيف الأخضر على استراتيجية التمايز في الشركات الخضراء.

- التعرف على أثر استخدام تقييم الأداء الأخضر على استراتيجية التمايز في الشركات الخضراء.

واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهذا لوصف إدراك الموظفين بالشركات الخضراء بالممارسات

SPSS الخضراء لإدارة الموارد البشرية التوظيف الأخضر وتقييم الأداء الأخضر وذلك من خلال استخدام البرامج الإحصائية

وتحليل النتائج لمعرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء التوظيف الأخضر وتقييم الأداء الأخضر على استراتيجية التمايز.

اعتمدت الباحثتان على عدة مصادر لجمع المعلومات ومنها حيث قُسمت الى:

1-مصادر أولية: تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات.

2- مصادر ثانوية: تم الاستعانة بالمصادر العربية والأجنبية من الكتب، التقارير، الدوريات، الدراسات، الرسائل

تفيدنا هذه الدراسة في:

1. زيادة الاهتمام باستقطاب واختيار وتعيين مرشحين من الكفاءات والمهارات الخضراء والذين لديهم وعي اخضر ليزيد من جعل المنظمة صديقة للبيئة.
2. تعزيز الاهتمام بإبراز وتوضيح الجوانب الخضراء بكل وظيفة عند تقديم العرض الوظيفي للمرشحين الجدد من اجل ان يتعرف عليها الموظف ويعتاد على النهج الأخضر.
3. يجب على جميع مدراء الأقسام وضع اهداف خضراء وليس حصرها على بعض الأقسام فقط لتعزيز الثقافة الخضراء بجميع جوانب المنظمة.
4. كتابة ودمج المعايير البيئية بكل اقسام المنظمة في عملية تقييم الاداء ولا يكون لبعض الأقسام ليزداد حرص العاملين وتحفيزهم للحفاظ على ان تكون بيئة المنظمة خضراء مستدامة.
5. انشاء وتعميم برامج اتصالات خضراء موحده لجميع مستويات الموظفين.
6. تعزيز المرونة في بعض الوظائف التي لا تلزم بحضور الموظف لمقر الشركة والعمل من المنزل لتوفير من استخدام الطاقة ويمكن التعاون مع الموارد البشرية لوضع خطة عمل مرنة.
7. إجراء مسابقات بين الأقسام والإدارات بالشركة ليزداد وعي العاملين وتحفيزهم على الالتزام بالممارسات الخضراء وتعزيز ذلك بالحوافز المعنوية والمادية ومن الممكن اجراءها بشكل سنوي.
8. زيادة تدريب العاملين وتطويرهم في الممارسات الخضراء والاعمال الصديقة للبيئة عن طريق محاضرات او ورش عمل او منشورات ترسل بالبريد الالكتروني وتعزيز المواطنة البيئية لديهم وتنمية الإحساس بالمسؤولية بأهمية المحافظة البيئة.

9. العمل بشكل أكثر على أنشطة البحث والتطوير والتواصل مع مراكز البحوث والاستشارات للاستفادة منها في تصميم منتجات مبتكرة ومتميزة وتكون أكثر صديقة للبيئة وتعطي ادلة لعملائها بأنها تحافظ على البيئة بعملها.
10. العمل على جعل مبنى المنظمة من المباني الخضراء والحصول على شهادة LEED للمباني الخضراء لجذب العاملين ذوي الاهتمام بالإدارة الخضراء وأيضا المباني الخضراء تساعد في تحسين إنتاجية ونفسية العاملين مما يؤثر بشكل إيجابي على إنتاجيتهم.
11. وضع خطط مستقبلية لتقوية وتعزيز الإدارة الخضراء لجميع إدارات المنظمة ومشاركة العاملين باقتراحاتهم ومما يعزز من القدرة التنافسية لديها لان المنافسة دائمة ومستمرة بين منظمات الاعمال والتخطيط المستقبلي يساعدها على ان تكون قادرة على مواجهة المنافسين بكل وقت.
12. إجراء بحوث مستقبلية لمعرفة واقع تطبيق الممارسات الخضراء في المنظمات السعودية خصوصا، وباقي المنظمات في البلدان العربية عموم، ونموه وزيادة اعتماده عبر مختلف القطاعات.
- دراسة صالح وفخري (2021) "تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الإبداع التنظيمي"

تهدف الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف:

1. التعرف على مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في شركات التصنيع وتأثيرها على الإبداع التنظيمي.
2. وصف وتشخيص متغيرات البحث المتمثلة (بإدارة الموارد البشرية الخضراء والإبداع التنظيمي، على مستوى الشركة المبحوثة.

3. تحديد علاقات الارتباط والتأثير بين إدارة الموارد البشرية الخضراء

والإبداع التنظيمي على المستوى الإجمالي وعلى مستوى الأبعاد الفرعية (التوظيف الأخضر، والتدريب الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، وأنظمة التحفيز والتعويض الأخضر).

واعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة بشكل رئيس والتي أعدت خصيصاً لقياس متغيرات البحث، على مقياس ليكرت الخماسي وتم معالجة البيانات وتحليلها من خلال البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) وبرنامج (Excel).

تفيدنا هذه الدراسة في:

1. أهمية جعل البرامج التدريبية التي تتبناها الشركة المبحوثة تعتمد على الانترنت في عملها لتقليل تكلفة الورق، وبالتالي زيادة مهارات الموظفين وخبراتهم.
2. توجيه الشركة المبحوثة التي تبني نظام حوافز فعال يعتمد على المكافآت التي تعطي للموظفين نتيجة توجيههم الأخضر والإبداع في العمل كقيامهم بإعادة تدوير النفايات، واتباع السلوكيات التطوعية في عملهم واستخدام وسائل النقل العامة لتقليل من الوقود عند استخدام مركباتهم الخاصة.
3. قيام الشركة المبحوثة بتسهيل إجراءات تقديم طلب التوظيف الأخضر لديها، من خلال وسائل الاتصالات الحديثة ووضع المعايير التي توضح استقطاب الأفراد الذين يتمتعون بمواهب عالية في مجال الأداء الأخضر.

- دراسة البطران، مشهور، الشناوي (2022) "أثر تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء على تنمية السياحة الخضراء في وجود الرقابة التنظيمية".

تهدف الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف:

١ - اختبار العلاقة التأثيرية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتنمية السياحة الخضراء.

٢ - اختبار العلاقة التأثيرية بين ممارسات الرقابة التنظيمية وتنمية السياحة الخضراء.

٣ - اختبار العلاقة التأثيرية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وممارسات الرقابة التنظيمية.

٤ - اختبار العلاقة التأثيرية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتنمية السياحة الخضراء في ظل وجود ممارسات الرقابة التنظيمية.

اعتمدت الدراسة على فرضية رئيسة مفادها:

"توجد علاقة ذات أثر معنوي بين كل من إدارة الموارد البشرية الخضراء (كمتغير مستقل) والرقابة التنظيمية (كمتغير وسيط) وتنمية السياحة الخضراء (كمتغير تابع)".

وسوف يتم تقسيم هذه الفرضية إلى فروض فرعية طبقاً لبنود استمارة الاستبانة.

تفيدنا هذه الدراسة في:

١ - الاهتمام بسياسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لتشجيع الاستخدام المستدام للموارد

داخل قطاع السياحة لتعزيز البيئة في هذا المجال، بالإضافة الى رفع معنويات الموظفين، وتحقيق رضاهم وتحسين الكفاءة.

٢ - تعزيز تضمين الجوانب الخضراء في الوصف الوظيفي للأنشطة في الشركات السياحية الصديقة للبيئة من خلال تضمين المتطلبات الخضراء ضمن أداء الوظيفة.

٣ - الاهتمام بالاستقطاب والاختيار الأخضر من خلال وضع معايير لجذب العاملين الذين يستخدمون المعايير الخضراء في الشركات السياحية.

المنطلقات النظرية للدراسة:

- الموارد البشرية الخضراء: هو استخدام سياسات إدارة الموارد البشرية بطريقة تسهم في تعزيز الاستخدام المستدام للموارد في المؤسسات لجعلها صديقة للبيئة، وتعزيز ممارسات الاستدامة الاقتصادية البيئية للحفاظ على بيئة أكثر صحة من خلال زيادة مستوى الوعي لدى الموظفين وتعزيز التزامهم تجاه قضايا الاستدامة (البطحي، 2017).
- الاستدامة البيئية: التفاعل المسؤول مع البيئة لتجنب استنزاف الموارد الطبيعية أو تدهورها والسماح بجودة بيئية طويلة المدى، تساعد ممارسة الاستدامة البيئية على ضمان تلبية احتياجات سكان اليوم دون

المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم (دينا محمد،

(2022)

- **التوظيف الأخضر:** عملية تعيين الافراد الذين يوجد لديهم ذكاء بيئي،

وفهم لثقافة واتجاهات وسلوكيات المنظمة الخضراء والمشاركة بالقيم

البيئية، وأن توضحه وتضمنه في الوصف الوظيفي للوظائف المختلفة

من اجل الحفاظ على سلام البيئة (الغامدي، بادغيش 2021).

- **التلوث البيئي:** ارتفاع نسبة الطاقة في النظام البيئي كالإشعاع،

والحرارة، والضجيج، أو زيادة كمية المواد المختلفة بأشكالها السائلة، أو

الصلبة، أو الغازية بشكل يفقد النظام قدرته على تحليلها، أو تشتيتها،

أو إعادة تدويرها، أو تحويلها إلى مواد لا ينتج عنها أيّ أضرار (حسان،

(2021).

- **إعادة التدوير:** عبارة عن جمع المواد المُستخدمة، ثمّ تحويلها إلى مواد

خام، ثمّ إعادة إنتاجها لتصبح مواد قابلة للاستهلاك مجدداً، ويُمكن أن

يشمل مفهوم إعادة التدوير أي شيء قديم يُمكن استخدامه من جديد،

وبمعنى آخر هو عملية يتمّ من خلالها الاستفادة من المواد غير الصالحة

والتي تُعدّ نفايات وإدخالها في عمليات الإنتاج والتصنيع الجديدة (مروان،

(2021).

- **الاحتباس الحراري:** أو الاحترار العالمي بالمفهوم العام بأنه ارتفاع حرارة

كوكب الأرض والذي يشمل اليابسة والماء، ويعرف مصطلح الاحتباس

الحراري، بحسب الموسوعة البريطانية على أنه ظاهرة زيادة معدل حرارة

الهواء القريب من سطح الأرض والتي بدأت بالظهور قبل قرن أو قرنين

من الزمان نتيجة للنشاط الإنساني الذي ظهر مع بداية الثورة الصناعية

(أحمد، 2021).

- التنمية المستدامة: هو نشاط شامل لكافة القطاعات سواء في الدولة أم في المنظمات أم في مؤسسات القطاع العام أو الخاص أو حتى لدى الأفراد، حيث تشكل عملية تطوير وتحسين ظروف الواقع، من خلال دراسة الماضي والتعلم من تجاربه، وفهم الواقع وتغييره نحو الأفضل، والتخطيط الجيد للمستقبل، وذلك عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد والطاقات البشرية والمادية (صلاح، 2022)
- الطاقة النظيفة: هي الطاقة التي لا تلوث الغلاف الجوي، مثل الكهرباء أو الطاقة النووية، على خلاف الفحم والنفط التي تعمل على تلويث الغلاف، وغالباً ما تكون هذه الطاقة نوع من أنواع الطاقة المتجددة والانبعاثات الصفرية (مصادر الطاقة المتجددة)، أو الطاقة التي يتم توفيرها من خلال مقاييس كفاءة استخدام الطاقة (الفقيه، 2022).

المنهجية وطرق البحث:

تعتمد هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتعتمد على الكتب والمراجع العلمية.

أدوات الدراسة:

من خلال الاطلاع على الأدب النظري والدراسات ذات العلاقة سيتم بناء أدوات (استبانة وملاحظة) الدراسة وعرضها للتحكيم.

مجالات الدراسة:

1. المجال المكاني مشاريع المملكة العربية السعودية الخضراء، والمشاريع التجارية.
2. المجال البشري العاملين في المشاريع على اختلاف أعمارهم.

3. المجال الزمني قيد التجارب والأبحاث في المجال الأخضر.

الخاتمة:

في ظل تحديات البيئة ونظام العمل التجاري تسعى الدراسة إلى إبراز إمكانية تطبيق الموارد البشرية الخضراء للاستفادة من الكوادر البشرية وتخصيصها للمحافظة على البيئة وتنمية الأعمال بدءاً من المشاريع التي تبني استراتيجياتها للاستدامة والمحافظة على الكوكب، انتهاء بالأعمال التجارية التي تهدف إلى تحقيق العوائد المالية تحت ظل استثمار المعطيات الحيوية وتوظيفها للأجيال المقبلة.

التبويب المقترح وفق الخطة الزمنية:

عدد أيام العمل	التبويب المقترح
2	المقدمة
3	مشكلة الدراسة
5	أهمية الدراسة
3	أهداف الدراسة

4	أسئلة الدراسة
7	الدراسات السابقة والإطار النظري
4	المنطلقات النظرية للدراصة
6	المنهجية وطرق البحث
4	أدوات الدراسة
6	مجالات الدراسة
7	قائمة المراجع والمصادر المبدئية
3	تصميم الاستبانة

5	مجتمع وعينة الدراسة
6	نتائج الدراسة
4	مناقشة النتائج
3	الخاتمة
3	التوصيات
2	قائمة المراجع

قائمة المراجع والمصادر المبدئية:

المراجع العربية:

- د.علي (2022) ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحقيق التنمية المستدامة.
- د. بكر (2022) دور السلوك المؤيد للبيئة والوعي البيئي في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي للفنادق المصرية.
- د. إسماعيل (2021) دور الإدارة الخضراء للموارد البشرية في تحقيق سياسات الاقتصاد الأخضر للتنمية المستدامة دراسة ميدانية على الجهات المعنية بالتنمية المستدامة في مصر.

- الغامدي، بادغيش (2021) أثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء التوظيف الأخضر وتقييم الأداء الأخضر على استراتيجية التمايز.
- د. خليفة (2021) دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية البيئية المستدامة دراسة تطبيقية على مديري الصيدليات الخاصة بمحافظة أسيوط.
- العنزي (2020) دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الصورة الذهنية للشركات الصناعية الأردنية.
- د. الصاوي، د. الدباغ (2021) دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان.
- م.م صالح، م.م فخري (2021) تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابداع التنظيمي.
- رهام، طارق، خلدون (2022) انعكاسات تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء على مؤسسات القطاع الأردنية.
- د. عبد الرحمن (2021) أثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء على الحصة السوقية.
- البطران، مشهور، الشناوي (2022) أثر تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء على تنمية السياحة الخضراء في وجود الرقابة التنظيمية.

Foreign references:

- Mukherjee, Dr. Bhattacharjee, Paul, Banerjee (2022) " Assessing Green Human Resource Management Practices in Higher Educational Institute".
- Prof. Prasad, Dr. Agarwal (2013) "Green HRM - Partner in Sustainable Competitive Growth".
- Prof. Main Uddin, Islam (2015) " Green HRM: Goal Attainment through Environmental Sustainability".
- Hristova, Snezhana, Stevceska, Srbinovska, Dusica (2020) " Green HRM in pursuit of sustainable competitive advantage".
- Al-Shammari, Alshammrei2, Nawaz, Tayyab (2022) "Green Human Resource Management and Sustainable Performance with the Mediating Role of Green Innovation: A Perspective of New Technological Era".
- Arulrajah, Prof. Opatha, Dr. Nawaratne (2015) "Green Human Resource Management Practices: A Review".
- Bombiak, Kluska (2018) "Green Human Resource Management as a Tool for the Sustainable Development of Enterprises: Polish Young Company Experience".
- Moghaddam (2016) "Green management of human resources in organizations: An approach to the sustainable environmental management".

