

دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة

زمزم محمد مصباح الجبرتي

.....

مشروع التخرج 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول - 2024

المستخلص:

- تعد إدارة الموارد البشرية الخضراء من المفاهيم الحديثة في العلوم الإنسانية، والتي تركز على دمج مفاهيم الإدارة الخضراء في إستراتيجيات الموارد البشرية، من خلال دمج الأهداف والإستراتيجيات البيئية في أهداف التنمية الشاملة للوصول إلى نظام فعال لإدارة البيئة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، ومع زيادة الوعي بأهمية التنمية المستدامة بجوانبها والاقتصادية والاجتماعية بشكل عام والبيئية على وجه الخصوص، اكتسبت إدارة الموارد البشرية الخضراء مكانتها في البحث العلمي، فإن المورد البشري الأخضر يستمد أهميته في إدارة المنشأة كونه يمارس مختلف الوظائف في المنشأة بما يمكنه من تحقيق مختلف أهدافها، وقد بدأت مصر في التوجه نحو الاهتمام بالاقتصاد الأخضر باعتباره أحد أهم طرق تحقيق التنمية المستدامة من خلال تنفيذ العديد من المشروعات التي تتناسب مع الأولويات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للدولة طبقاً لرؤية مصر ٢٠٣٠.
- تستهدف الدراسة الحالية التعرف على دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة في مصر، من خلال دراسة سياسات التخطيط لإدارة الموارد البشرية المتبعة في المنشأة، ومعرفة آليات التدريب والتأهيل للوظائف الخضراء، وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية على عينة من شركات الأغذية العاملة بجمهورية مصر العربية للوصول إلى نتائج تعبر عن العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتنمية المستدامة بجمهورية مصر العربية.

مقدمة البحث:

- يزداد الإهتمام بالموارد البشرية بصورة مستمرة لما لها من دور فعال في مواجهة التغيرات المتتالية في البيئة الداخلية والخارجية للمنشآت المختلفة، حيث تشهد بيئة الأعمال تحديات مختلفة وتغيرات مستمرة في ظل تزايد التغيير على جميع المستويات، مما يتطلب من إدارة المنظمات أن يتوافر لها القدر من الجاهزية والمبادرة للتعامل مع حالات التغيير المتنوعة، واعتماد برامج للتغيير المخطط يتم من خلالها التطوير والذي تمثل الموارد البشرية الأداة الرئيسية لمواجهة تلك التغيرات (خليفة، ٢٠٢١، ٦٢٩) حيث تلعب إدارة الموارد البشرية الخضراء دوار حيويًا في القضايا البيئية وتحقيق الإستدامة لموارد المنظمة وتعتبر فلسفة أو منهج بيئي إداري يهدف إلى دمج وتضمين الأهداف البيئية في جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية كي تصبح صديقة للبيئة، وتساعد على تشجيع الموظفين على القيام بمبادرة خضراء في بيئة عملهم وتشجيعهم على ان يكونوا أصدقاء للبيئة (جدو، ٢٠٢١)، حيث يرتبط مستقبل البشرية بشكل كبير بمدى قدرة الأجيال الحالية في الحفاظ على البيئة وتحملها المسؤولية في تسليم بيئة نظيفة وخضراء للأجيال القادمة، إذ أنه من الضروري إنجاز الحق في التنمية من خلال تحقيق الحاجات التنموية والبيئية بشكل متساو بين أجيال الحاضر والمستقبل، وضمن هذا السياق تحاول منشآت الأعمال اليوم القيام بدورها الحيوي المتعلق بتلبية إحتياجات المجتمع الإنساني من السلع والخدمات من خلال الاستغلال العقلاني للموارد الطبيعية المختلفة والمواءمة ما بين البعدين الاقتصادي والبيئي (علي، ايمن حسن، ٢٠٢٢، ١٠٣)

عرض وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة:

(أ) دراسات تناولت التنمية المستدامة دراسة Garcia-Sanchez, I.-M., & et al., (2021)

- استهدفت الدراسة تحليل الأثر الفردي والمشارك لمجموعة كبيرة من العوامل المؤثرة على أهداف التنمية المستدامة، وذلك بالتطبيق على عينة تتكون من ١٥٣٥ شركة دولية خلال الفترة من ٢٠١٥ إلى ٢٠١٧ لمعرفة إلى أي مدى تؤثر العوامل الخارجية والداخلية في الإفصاح عن أهداف التنمية المستدامة.
- وتوصلت الدراسة إلى أن العامل الرئيسي المؤثر في رفع مستوى دمج المعلومات غير المالية في الإفصاح عن أهداف المستدامة هو تدريب المسئول التنفيذي على مسائل ومتطلبات الاستدامة وذلك بالإضافة إلى العوامل الأخرى المتمثلة في حجم الشركات، والحوافز المالية المرصودة، وطلبات المستثمرين، بالإضافة إلى حجم مجلس الإدارة.

(ب) دراسة Khan,HZ., Bose,S., Molik,A.T., Harun,H. (202)

- استهدفت الدراسة بيان أثر المبادئ التنظيمية والتوجيهية للممارسات العالمية المستدامة على جودة تقارير الاستدامة بالتطبيق على عينة من مصارف بنغلاديش. واستندت الدراسة في سبيل تحقيق أهدافها إلى استخدام عينة مكونة من ٣١٥ شركة مصرفية على مدار ١٣ عام، أي من عام ٢٠٠٢ وحتى ٢٠١٤، وتم استخدام تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة وتوصلت الدراسة إلى أن المبادئ التوجيهية التنظيمية للممارسات المصرفية المستدامة أثرت بشكل إيجابي وسريع على الأداء الاجتماعي وجودة تقارير الاستدامة.

(ت) دراسة تناولت إدارة الموارد البشرية الخضراء:

- عرضت دراسة محمد، وآخرون، (٢٠٢٠)، استكشاف مدى تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في شركات السياحة المصرية فئة "أ"، واستندت الدراسة في سبيل تحقيق هدفها إلى عمل دراسة ميدانية وتوزيع عدد ٤٠٠ إستبانة منها ٣٣٦ صالحة للتحليل، وتوصلت الدراسة إلى أن شركات السياحة المصرية لا يوجد لديها نظام للإدارة البيئية، بجانب عدم الاهتمام بتطبيق ممارسات الإدارة البيئية، كما أثبتت الدراسة أن هناك إنخفاض واضح وبشكل كبير في تبني شركات السياحة المصرية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ، كما أن هناك انخفاض واضح في تبني شركات السياحة المصرية للتحليل والتوصيف الأخضر، والاستقطاب الأخضر، والاختيار الأخضر، والتوجيه الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، والمكافآت الخضراء .

- وتناولت دراسة زياني، (٢٠٢٢) ، إطار نظري لمفهوم الموارد البشرية الخضراء وما يرتبط بها، وتحديد الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها في تنمية القطاع السياحي، واستندت الدراسة في سبيل تحقيق أهدافها إلى التحليل الإحصائي للبيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية، وتكونت عينة الدراسة من ٤٠ موظف وموظفة من العاملين في المؤسسات السياحية لولاية أدرار بالجزائر ، وتوصلت الدراسة إلى عدم توافر لإدارة الموارد البشرية الخضراء في القطاع السياحي وأن السياحة تقوم على مقومات رئيسية أهمها العنصر البشري بصفته جوهر الخدمات السياحية ويعتبر الركيزة الأساسية في إنجاح المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات السياحية بصفة خاصة.

- وقدمت دراسة بكر، (٢٠٢٢)، إختبار للدور الوسيط لكل من سلوك العاملين المؤيد للبيئة والوعي البيئي على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي، واستندت الدراسة في سبيل تحقيق هدفها إلى إستخدام عينة من الفنادق المصرية (الخضراء ، وغير الخضراء)، حيث بلغ حجم عينة الدراسة (٦١٥) مفردة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والسلوك المؤيد للبيئة والوعي البيئي على الأداء البيئي للفنادق الخضراء وغير الخضراء كما ثبت وجود تأثير غير مباشر للممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء البيئي من خلال توسيط كل من سلوك العاملين المؤيد للبيئة ومن خلال الوعي البيئي للعاملين.
- وهدفت دراسة السيد، (٢٠٢٣) (إختبار لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الميزة التنافسية المستدامة في شركات الصناعات التحويلية بالعاشر من رمضان، وإستندت الدراسة في سبيل تحقيق هدفها إلى المنهج الوصفي التحليلي، لعينة حجمها ٣٧٤ مفردة، كما بلغت نسبة الإستجابة ٩٥,٩ %، وتوصلت نتائج الدراسة إلى ثبوت وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة.

(ج) دراسات تناولت إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على التنمية المستدامة:

- قدمت دراسة إسماعيل، (٢٠٢١)، إطار المعرفة دور الإدارة الخضراء للموارد البشرية (GMHR) كمتغير وسيط في تحقيق العلاقة بين السياسات التنموية للاقتصاد الأخضر والتنمية المستدامة في المنظمات الحكومية المعنية بتحقيق التنمية المستدامة في مصر، وإستندت الدراسة في سبيل تحقيق أهدافها إلى الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وإستخدام أسلوب الإستقصاء في جمع البيانات، وتمثل عينة الدراسة (٣٢٠) مفردة قابلة للتحليل من أصل (٤٠٠) مفردة، خلال الفترة الزمنية من يناير (٢٠٢٠) إلى فبراير (٢٠٢١) ، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود لإدارة الموارد البشرية الخضراء (GMHR) كمتغير وسيط في العلاقة بين السياسات التنموية للاقتصاد الأخضر والتنمية المستدامة.
- وعرضت دراسة خليفة، (٢٠٢١)، توضيح لأهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها الست في تحقيق التنمية المستدامة للمسؤولين عن الصيديات الخاصة بمحافظه أسبوط، وإستندت الدراسة في سبيل تحقيق أهدافها إلى تحليل ٩٨ قائمة إستقصاء كعينة للدراسة بمعدل إستجابة ٨٣,٠٥ % كانت صالحة للتحليل الإحصائي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة غير معنوية سالبة بين تحليل وتصميم العمل الأخضر، والتوظيف الأخضر، إدارة الصحة والسلامة الخضراء، كمتغيرات مستقلة وبين التنمية البيئية المستدامة كمتغير تابع،

دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة:

- وهدفت دراسة علي، (٢٠٢٢) إلى التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة، وإستندت الدراسة لتحقيقها هدفها إلى إستخدام المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة بالإضافة إلى الدراسة الميدانية التي طبقت على عينة قوامها (١٥٣) مفردة من مديري الموارد البشرية بالشركات الصناعية بمدينة السادات بعد إستخدام قائمة إستقصاء للحصول على البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتنمية المستدامة، كما تؤثر أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة.

التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

- إتفقت الدراسات السابقة العربية والإنجليزية في تناولها دور ممارسة إدارة الموارد البشرية البيئية وعلاقتها بمتغيرات أخرى كالميزة التنافسية والتنمية المستدامة.
- وإختلفت الدراسات السابقة العربية والإنجليزية عن الدراسة الحالية في بيئة الدراسة فالدراسات السابقة تناولت العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والتنمية المستدامة في القطاع السياحي كدراسة (زياني، ٢٠٢٢) ودراسة (محمد، وآخرون، ٢٠٢٢)، وتناولت دراسات أخرى القطاع الصناعي مثل دراسة (علي، ٢٠٢٢)، ودراسة (السيد، ٢٠٣٤) بينما يمثل مجتمع الدراسة الحالية عينة من الشركات الصناعات الغذائية التابعة للشركة القابضة للصناعات الغذائية المصرية بالقاهرة الكبرى بجمهورية مصر العربية.

مشكلة البحث:

- تواجه العديد من المنشآت في العالم اليوم سواء أكانت حكومية أو غير حكومية العديد من التحديات ومنها إدارة الموارد البشرية الخضراء حيث أصبح الإهتمام بالبيئة المحيطة والمحافظة عليها من أي نوع من أنواع التلوث هدفاً معاصراً تسعى كافة المنشآت إلى تحقيقه بأعلى كفاءة

- ممكنة تقليلاً لنفقاتها وتحسيناً لأدائها وتدعيماً لتحقيق التنمية المستدامة لها (خليفة، ٢٠٢١، 638)، فقد أدى تزايد المخاوف العالمية خلال السنوات القليلة الماضية بشأن القضايا البيئية إلى تزايد اهتمام المنظمات في البلدان النامية والمتقدمة على حد سواء بالقضايا البيئية والتنمية المستدامة، وقد أصبحت ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء جزءاً جوهرياً من إدارة الموارد البشرية المستدامة وعنصر أساسي من عناصر إستراتيجيات العمل في المنشأة والتي ترتبط بتحقيق الإستدامة، وذلك من خلال تعزيزها لقدرة المنشآت على حل المشكلات البيئية وتحقيق التنمية الخضراء لمواردها البشرية تحقيقاً للتنمية المستدامة (الإمام، وآخرين، ٢٠٢٣، ١) كما أن المنظمات اليوم تواجه، وعلى الرغم من وجود أدبيات تتناول موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى حد كبير إلا أنه لا يزال هناك غموض مرتبط بالتنفيذ الفعال لسياسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات حول العالم لتحقيق ثقافة مطلقة للشركات الخضراء، أيضاً الأدبيات المتعلقة بالممارسات الخضراء إدارة الموارد البشرية يجب أن تتوسع من منظور وظائف إدارة الموارد البشرية حيث أن إدارة الموارد البشرية لديها المزيد من الإمكانيات والنطاق لتحسين الأداء البيئي للمنشأة وتحقيق الأداء البيئي المستدام للمنشآت (علي، ٢٠٢٢، ١٠٤).

- وبناءً على ما سبق وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة، نجد أن مشكلة البحث تتبلور في محاولة معرفة العلاقة بين تبني إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق التنمية المستدامة في شركات الصناعات الغذائية المصرية.

أسلوب الدراسة:

المتغير:

إدارة الموارد البشرية الخضراء

(متغير مستقل)

- تحليل وتصميم الوظيفة الخضراء.
- التوظيف الأخضر.
- تقييم الأداء الأخضر.
- التدريب والتطوير الأخضر.
- أنظمة التعويض والتحفيز الأخضر.
- إدارة الصحة والسلامة الخضراء.

التنمية المستدامة

(متغير تابع)

- التنمية البيئية المستدامة.

١. أهمية البحث:

١,١. الأهمية العلمية:

- ندرة البحوث التي ربطت بين متغيرات الدراسة الست لممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق التنمية المستدامة بأبعادها الثلاثة (البيئية والاجتماعية والاقتصادية) .

١,٢. الأهمية العملية:

- يساهم الإهتمام بإدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة لشركات الصناعات الغذائية المصرية، بيان مدى الحاجة إلى الإهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لتطوير الموارد البشرية المتاحة بما ينعكس على تحقيق التنمية المستدامة في بيئة التطبيق، تعد ممارسات إدارة الموارد البشرية أحد أفضل الحلول لحل المشاكل البيئية وتنمية الموارد البشرية المتاحة حال أدائها لأعمالها مما يزيد من فعالية وكفاءة مستوى أدائها

٢. أهداف الدراسة:

- يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في محاولة التعرف على العلاقة بين تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحقيق التنمية المستدامة، وذلك نحو تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

١. دراسة العلاقة بين تحليل وتصميم العمل الأخضر وبين التنمية المستدامة.
٢. فهم العلاقة بين التوظيف الأخضر وبين التنمية المستدامة.
٣. تقييم العلاقة الأداء الأخضر وبين التنمية البيئية المستدامة.
٤. تحليل العلاقة بين التدريب والتطوير الأخضر وبين التنمية البيئية المستدامة.
٥. تقييم التعويض والتحفيز الأخضر وبين التنمية المستدامة البيئية.

٣. فرضيات البحث:

١. الفرض الأول:

- "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل وتصميم العمل الأخضر وبين التنمية المستدامة".

٢. الفرض الثاني:

- "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوظيف الأخضر وبين التنمية المستدامة".

٣. الفرض الثالث:

- "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء الأخضر وبين التنمية البيئية المستدامة".

٤. الفرض الرابع:

- "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير الأخضر وبين التنمية البيئية المستدامة".

٥. الفرض الخامس:

- "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنظمة التعويض والتحفيز الأخضر وبين التنمية البيئية المستدامة".

٦. الفرض السادس:

- "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الصحة والسلامة الخضراء وبين التنمية البيئية المستدامة".

٧. الفرض السابع:

- "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بعناصرها الست مجتمعة وبين التنمية البيئية المستدامة".

٤. مكان التطبيق المقترح:

- حدود مكانية: عينة من شركات الصناعات الغذائية التابعة للشركة القابضة للصناعات الغذائية بالقاهرة الكبرى بجمهورية مصر العربية.
- حدود زمانية: شهر أكتوبر ونوفمبر ٢٠٢٠.

٥. منهجية البحث:

١. الدراسة النظرية:

وتتم من خلال الاطلاع على ما توصل إليه الباحث من المواقع العلمية بما تضمنه من المراجع والدوريات العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة وهي عناصر إدارة الموارد البشرية الخضراء الست ومتغير التنمية المستدامة بأبعاده الثلاثة.

٢. أسلوب الدراسة:

• متغيرات الدراسة وطرق قياسها:

المتغير	طريقة القياس
إدارة الموارد البشرية الخضراء (متغير مستقل)	قائمة الإستقصاء، مستوى مقياس خماسي (مقياس ليكارت)
• تحليل وتصميم الوظيفة الخضراء. • التوظيف الأخضر. • تقييم الأداء الأخضر. • التدريب والتطوير الأخضر. • أنظمة التعويض والتحفيز الخضراء. • إدارة الصحة والسلامة الخضراء.	
التنمية المستدامة (متغير تابع)	
• التنمية البيئية المستدامة.	

٦. الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية الخضراء:

١. نشأة إدارة الموارد البشرية الخضراء:

○ كانت إدارة الموارد البشرية الخضراء جزء من إستراتيجية العمل للمنشآت خلال تسعينات القرن الماضي، وبعد الثورة الصناعية وإتساع نطاق الأعمال العالمي وما تتركه هذه الأعمال والصناعات من آثار وممارسات سلبية ساهمت إلى حد كبير في زيادة التلوث والتدهور البيئي بشكل عام، فمنذ عقود مضت تنبه العلماء إلى هذه المشاكل الكارثية على البيئة والمجتمع، ففي بداية ثمانينات القرن الماضي بدأت الدول بالتفكير بمكافحة هذه المشاكل والحد من الممارسات الخاطئة تجاه البيئة ، ويعد (wehrmeyer) أو من إستخدم مصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء في كتابه **Greening peoop: human resources and environment** الذي حاول فيه ربط الموارد البشرية بالإدارة البيئية في المنشأة(زياني، وآخرون، ٢٠٢٢ ، ٦)، كما ظهر مفهوم الموارد البشرية الخضراء عام ٢٠٠٠ كنهج جديد تماماً وتم قبوله في جميع أنحاء العالم منذ عام ٢٠١١ باعتباره المفهوم الذي يدير البيئة داخل المنظمة من خلال تبني الموارد البشرية سياسات وممارسات خضراء بحيث توفر إستخداماً فعالاً وكفاءً للموارد الطبيعية، فهي تدعي إلى تلبية الإحتياجات البيئية في صياغة إستراتيجيات وتنفيذ سياسات الموارد البشرية بما يتماشى مع إدارة البيئة، مما ينتج عنه زيادة فرصة تبني سياسات أفضل للموارد البشرية،

وبالتالي فهي تنسق بين أنشطة إدارة الموارد البشرية التقليدية (التوظيف، الاختيار، تقييم الأداء، التدريب والمكافآت) مع أهداف الإدارة البيئية والأبعاد الإستراتيجية لتنظيم العمل الجماعي، والثقافة التنظيمية وقد ارتها ومواردها البشرية لمواجهة تحديات المثيرات البيئية، لكي يصبح للمنشأة صورة ذهنية صديقة للبيئة (إسماعيل، ٢٠٢١، ٥٣٨).

○ وأشار (Song et al., 2019; Yusoff et al., 2020) ، إلى إدارة الموارد البشرية ا لخضراء لأهميتها أنها أصبحت جزءاً جوهرياً من إدارة الموارد البشرية المستدامة، بل تعتبر عنصر أساسي من عناصر إستراتيجيات العمل في المنشأة والتي ترتبط بتحقيق الإستدامة البيئية، حيث أنها تعمل على تعزيز قدرة المنشآت على حل المشكلات البيئية وتحقيق التنمية الخضراء لمواردها البشرية مما يساعد على تحقيق ميزة تنافسية للمنشأة.

٢. مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء:

- عرفها (إسماعيل، ٢٠٢١، ٥٣٥) بأنها ممارسة تقوم من خلالها المنظمات بتطوير إستراتيجية المنظمة لإدارة البيئة، وفقاً لخطة إستباقية، تُبنى على مشاركة الموظف، مما يتطلب إدخال ممارسات خضراء في الحياة اليومية والخاصة بالموظف، حيث أن مشاركة العاملين في أنظمة الإدارة الخضراء لها تأثير إيجابي على الشخصية والمواقف والتصرفات وسلوك الموظف، كما تعني بعمل تنسيق بين الثقافة التنظيمية للمنظمة والبيئة الخارجية لتحقيق أهداف الأجندة الخضراء للمنظمة، كما عرفها (الجمال، ٢٠٢٠، ٥٩٥) بأنها تنسيق أنشطة الموارد البشرية التقليدية مع أهداف الإدارة البيئية (التوظيف، الاختيار، وتقييم الأداء، والتدريب والمكافآت) والأبعاد الإستراتيجية الجديدة، إلا أن (محمد، وآخرون، ٢٠٢٠، ٣٨) أن إدارة الموارد البشرية الخضراء بمثابة إدارة حديثة للموارد البشرية مرتبطة بالإدارة البيئية في المنشأة بكافة ممارساتها، تسعى لتحقيق التوازن البيئي وتقليل

التلوث البيئي وتحقيق الإستدامة البيئية، وبمعنى آخر الموارد البشرية الخضراء هي تنفيذ سياسات إدارة الموارد البشرية لتعزيز التنفيذ المستدام للموارد داخل منشآت الأعمال، وبشكل أعم تعزز قضية الإستدامة البيئية، في حين عرفها (Peerzadah et al., 2018, 791) بأنها مبادرة تهدف إلى تحسين الإدارة البيئية، مثل تطوير العاملين المسؤولين عن الأنشطة البيئية، وأنظمة الإدارة البيئية، والتواصل البيئي، أي أنها تسعى إلى تعزيز السلوكيات الخضراء والمواقف وقدرات العاملين وتحفيزهم على التفكير الأخضر، وتوفير الفرص للعاملين لبناء المعرفة والمهارات المرتبطة بالإستدامة البيئية وأشار (Yusoff et al., 2018,) إلى أن الموارد البشرية الخضراء تقوم على تشجيع المبادرات الخضراء من خلال إطلاع الموظف على قضايا أكثر إستدامة في البيئة، لذلك تعتبر هي أهم جزء من أجزاء إستراتيجيات العمل في المنشأة، بما في ذلك تحسين معنوية الأفراد وهذا يعود بدوره إيجابياً على العاملين والمنشأة بنفس الوقت، وعرفها Kapil, (2015, 38)

بأنها مبادرات الموارد البشرية الصديقة للبيئة التي تؤدي إلى زيادة الكفاءة، وخفض التكاليف، والإحتفاظ بالعاملين، في حين يرى (Prasad, 2013, 17) بأنها مصطلح يستخدم للإشارة إلى مساهمة سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية تجاه البيئة، وذلك لحماية الموارد الطبيعية والحفاظ عليها .

٣. أبعاد ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء:

- تعددت آراء الباحثين حول أبعاد ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء، فمنهم من يرى أنها ثلاثة أبعاد على النحو التالي: ممارسات بناء الكفاءات الخضراء، وممارسات تعزيز الدافع الأخضر، وممارسات المشاركة الخضراء (Anwar et al., 2020)، بينما يرى (أشرف، 2021) أن لممارسات الموارد البشرية الخضراء ثلاثة أبعاد هي: التدريب الأخضر، والتوظيف الأخضر، وممارسات تعزيز الدافع الأخضر، في حين يرى آخرون أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لها ستة أبعاد هي: تحليل وتصميم العمل الأخضر، والتوظيف الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، وأنظمة التعويض والتحفيز الأخضر، وإدارة الصحة والسلامة الخضراء (خليفة، ٢٠٢١)، وهو ما تبنته الدراسة الحالية لأبعاد ممارسة.

٧. الموارد البشرية الخضراء كما يلي:

١. البعد الأول:

○ تحليل وتصميم العمل الأخضر، تقوم أي منظمة ناجحة على تبني الفهم المفصل للوظائف المراد شغلها، بالإضافة للمواصفات والمهارات والكفاءات التي يتمتع بها الأفراد الذين سيشغلون تلك الوظائف، لذلك من الضرورة عند تصميم أي وظيفة الإهتمام بدقة تحليل المعلومات المطلوبة لكتابة الوصف الوظيفي بالإضافة إلى مواصفات الموظف المطلوب توافرها فيه لشغل تلك الوظيفة، هذا إلى جانب توضيح الب ا رمج التدريبية اللازم إجراؤها لشاغلي كل وظيف (Gary, 2013) ، وأشارت دراسة (Ahmed, 2015) إلى أن تصميم الوظائف الخضراء يؤدي إلى تبني المنشآت مفهوم المكاتب اللاورقية في العمل باستخدام تكنولوجيا المعلومات مما يُخفض استهلاك الورق في العمل من خلال تحويل الوثائق الرسمية الهامة إلى الأسلوب الرقمي مما يحد من تكاليف الطباعة وإستهلاك المستندات الورقية، هذا إلى جانب تقليل الوقت المستخدم في البحث عن تلك المستندات إلى درجة كبيرة.

٢. البعد الثاني:

- التوظيف الأخضر فإن المنشآت التي تسعى للتوجيه الأخضر تحتاج إلى القوى العاملة الموجهة نحو البيئة، ويمكن ذلك أن يتم من خلال القيام ببرامج لجذب القوى العاملة الخضراء، وهنا يصبح أمام المنشآت خيارين هما (Arulrajah, et al. 2015)

١. الأول: التركيز على التوظيف الأخضر.

٢. الثاني: تدريب وتطوير القوى العاملة الحالية

- فإن التوظيف الأخضر يمكن وصفه بأنه عملية توظيف وفقاً لمعايير بيئية تهدف إلى تقليل التكاليف من خلال وسائل الإنترنت الحديثة كالبريد الإلكتروني، الاختبارات عبر الإنترنت، مقابلات الفيديو/الصوت الإلكترونية، الرسائل القصيرة وغيرها من الوسائل التي من شأنها زيادة كفاءة وفعالية التوظيف الذي قد يتم عن طريق مقابلة افتراضية عبر الإنترنت بدلاً من المقابلة الشخصية الفعلية داخل المنشأة، وذلك ينتج عنه الكشف عن المهارة التي يحملها المتقدم للوظيفة بشأن الأسئلة المتعلقة بالبيئة
- وعليه تسعى المنشأة التي تتبنى التوظيف الأخضر إلى الإعلان بطريقة قليلة التكلفة ويسيرة وسريعة عن الوظائف المتاحة لديها من خلال شبكة الإنترنت، بل وإجراء المقابلات
- الشخصية من خلالها مما يجعل المتقدمين لشغل تلك الوظائف معنيين بالعمل في منشآت خضراء صديقة للبيئة (Bput, 2017.)

٣. البعد الثالث:

- تقييم الأداء الأخضر ويقصد به النشاط الذي يسعى الموظفون من خلاله إلى تعزيز أدائهم لتحقيق الأهداف التنظيمية بدمج السياسات البيئية مع إدارة الأداء، وإجراء عمليات المقارنة بينها لتحديد الانحرافات ومعالجتها ودعم التحسينات المستمرة في النتائج البيئية ومنها الحوادث البيئية، نظام المعلومات الخضراء ، والمسئوليات البيئية، لذلك من الضروري تطوير نظم إدارة الأداء لتشمل الأهداف الخضراء في مجالات الأداء الأساسية للمنظمة، ويتم ترجمة ذلك إلى مؤشرات ومعايير السلوك الأخضر لاستخدامها في تقييم أداء الموظفين في كافة المستويات على أن يتم إدراج النتائج الخضراء في عمليات التقييم، وتخلق الجهود الوعي بالقضايا الخضراء بين المرؤوسين بما يشجعهم على المشاركة فيها وتسهيل إدارة التعلم البيئي (Deshwal, 2015)

٤. البعد الرابع:

- التدريب والتطوير الأخضر، يقصد بها مجموعة من الآليات وأساليب العمل التي تهتم بتنمية مهارات الموظفين في الاستخدام السليم للموارد البشرية والمشاركة في حل المشاكل البيئية من خلال أفكار جديدة تقلل من التدهور البيئي، ويعد التدريب والتطوير الأخضر الوسيلة الرئيسية التي يمكن من خلالها إعداد موظفين موهوبين في عدة اتجاهات، تسعة من خلالها إلى الإبداع والإبتكار من خلال تطوير المعارف والمهارات الإيجابية التي تتعلق بالبيئة مما يعزز إستمرارية المنشأة (Bangwalet al., 2015)

٥. البعد الخامس:

○ أنظمة التعويض والتحفيز الخضراء، وهي أحد أهم الأدوات المستخدمة في تحفيز سلوك العاملين لزيادة جهودهم المبذولة لتحقيق الأهداف البيئية، لذلك يزداد ميل آراء الموظفين إلى إتباع السياسات الخضراء كلما قدمت المنشآت مكافآت خضراء لهم، حيث يزداد التزام الموظف ببرامج الإدارة البيئية عند تقديم تعويضات له نتيجة لقيامه بالمسؤوليات البيئية واكتساب مهارات خضراء جديدة، وهذا يتطلب الإستخدام الأمثل للحوافز من أجل تحقيق نتائج الأداء البيئي المرجوة (Cheema et al., 2015) ، ويمكن للتعويضات أن تأخذ أشكالاً مختلفة في الإدارة الخضراء الناجحة، فمنها الشكل النقدي

○ والشكل غير النقدي (المادي) مثل الهدايا والشكل المعنوي مثل الثناء والتقدير للجهود الخضراء المقدمة من المدراء التنفيذيين للمنشأة لدعم الموظفين لتقديم المزيد من النجاحات في أعمالهم (Ravi, 2013)

٦. البعد السادس:

○ إدارة الصحة والسلامة الخضراء، يعتبر هذا المصطلح بمثابة منهجاً شاملاً نحو الرفاهية الكاملة للموظفين ينطوي على إجراءات في بيئة العمل تحميهم من الإصابات المادية والأمراض المهنية والتي تسبب خسائر إقتصادية للمنشآت منها ضعف الإنتاجية وانخفاض القدرة على العمل، وتساعد إدارة الصحة والسلامة المهنية الخضراء على توفير السلامة للموظفين وتقليل التلوث وإستغلال الموارد الطبيعية بشكل أمثل، حيث أن لمنظمات أصبحت على وعي كبير بأهمية الدور الذي تلعبه ممارسات إدارة الموارد الصحة والسلامة الخضراء في حماية الموظفين من التعرض للحوادث البيئية من خلال توفير مستلزمات الأمانة ووضع خرائط توضح أسلوب العمل الصحيح والتهوية والإضاءة المناسبة في بيئة العمل مما يشجع على الابتكار (Jilcha., et al, 2016).

٣. أهداف إدارة الموارد البشرية الخضراء:

- يتمثل الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الأداء البيئي التنظيمي العالمي بشكل خاص وتحقيق التنمية المستدامة بشكل عام، من خلال سياسات فعالة تعمل على زيادة وعي العاملين بأهمية حماية البيئة والمحافظة عليها، بالإضافة لذلك تساهم إدارة الموارد البشرية الخضراء في تقليل التكاليف، وتحسين الكفاءة، وزيادة اندماج العاملين ضمن البرامج الخضراء الهادفة إلى تحقيق التوازن المطلوب بين العمل والحياة. كما يتم ضمن إدارة الموارد البشرية الخضراء تصميم العديد من ممارسات الموارد البشرية، مثل التوظيف والاختيار، والتدريب، وتقييم الأداء، والتعويض وفق أسلوب يساهم في إيجاد قوة عمل تتفهم وتشجع السلوك الأخضر في المنشأة (علي، ٢٠٢٢، ١٠٨)، في حين أشار
- (زياني، وآخرون، ٢٠٢٢، ٨) إلى الهدف الرئيسي من إدارة الموارد البشرية الخضراء أنه خفض التكاليف وزيادة الإنتاج والإحتفاظ بالعاملين مع إنتاج منتجات صديقة للبيئة مما ينكس بالإيجاب على تحقيق التنمية المستدامة، وعلى الجانب الآخر تهدف إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى زيادة الإنتاج بغض النظر عن تحقيق التنمية المستدامة.
- كما أوضح (محمد، وآخرون، ٢٠٢٠، ٣٨) (Hosain, et al., 2016) أهداف الموارد البشرية الخضراء في عشرة نقاط على النحو التالي:

١. الحفاظ على البيئة الطبيعية: حيث تهدف إدارة الموارد البشرية الخضراء الى الحفاظ على البيئة الطبيعية واستدامتها لتلبية إحتياجات الأفراد الحاليين دون الإضرار بقدرة الأجيال القادمة على تلبية إحتياجاتهم

٢. الحفاظ على صحة العاملين ورفع روحهم المعنوية: إذ تعمل إدارة الموارد البشرية الخضراء على الحفاظ على صحة العاملين بالمنظمة من خلال منع التدخين داخل المكاتب، وإستخدام مواد غير ضارة في العمل، وتوفير الخضروات والفواكه الطبيعية في إجتماعات الموارد البشرية... وغيرها، مما يساعد على الحفاظ على صحة العاملين، وبالتالي رفع روحهم المعنوية.

٣. إكتساب المنشأة ميزة تنافسية من خلال تعزيز المسؤولية الإجتماعية للشركات: أصبحت المسؤولية الإجتماعية للشركات اليوم جزءاً من مسؤوليات الشركة الأساسية التي لا يمكن لأي شركة تجاهلها، لذلك يمكن للشركة الحصول على ميزة تنافسية على منافسيها من خلال تعزيز المسؤولية الإجتماعية، وتنفيذ ممارسات الموارد البشرية الخضراء.

٤. إنخفاض تكاليف المنظمة: تهدف إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى خفض تكاليف المنظمة عن طريق إستخدام لإستقطاب الإلكتروني، وتوفير معلومات عن الشركة والوصف والتقليل من إستخدام الورق... وغيره.

٥. تعمل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحسين الصورة العامة للمنشأة: وزيادة قدرتها على التنافس.

٦. الحد من التدخل من جانب الحكومة وغيرها من المؤسسات التي تعمل على تنفيذ القوانين: إن تبني المنظمة لممارسات الموارد البشرية الخضراء وإهتمامها بالحفاظ على البيئة من التدهور، يؤدي إلى الحد من فرص التدخل من قبل الحكومة

٧. جعل الموظفين على دراية بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والنظام البيئي: وبالتالي تصبح المنشأة صديقة البيئة.

٨. تحفيز الموظفين على الابتكار: حيث تهدف إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى تشجيع الموظفين على تقديم أفكار خضراء تتعلق بوظائفهم، مما يعمل على تحقيق الأهداف البيئية للمنشأة.

٩. العمل على تغيير سلوكيات العاملين واتجاههم نحو الاداء الأخضر

١٠. تساعد المنشأة على زيادة مواردها الطبيعية من خلال إستخدام المواد المعاد تدويرها وتقليل النفقات.

٤. أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء:

○ يرى خزل، وآخرون، (٢٠٢٠) أن لإدارة الموارد البشرية الخضراء لها أهمية كبيرة في تطوير أداء الموظفين، والاستخدام الأمثل للأصول الموارد، وزيادة الربحية، وزيادة مشاركة الموظفين في عملية الابتكارات البيئية، في حين يرى (Yusoff et al. ; 2020) أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تقوم على تشجيع المبادرات الخضراء من خلال إطلاع الموظف على قضايا أكثر استدامة في البيئة، لذلك تعتبر جزء هام من أجزاء إستراتيجيات العمل في المنشأة، كما تعمل على تحسين معنوية الأفراد العاملين، وهذا بدوره ينعكس بالإيجاب على العاملين والمنشأة في نفس الوقت، كما يرى (منصور، وآخرون ٢٠١٧ ، ٣٥) أن أهمية

○ إدارة الموارد البشرية الخضراء تتمحور في كونها تلعب دوراً هاماً في حل المشاكل المتعلقة بالبيئة من خلال تدريب الموظفين حول متطلبات تنفيذ القوانين المتعلقة بسلامة البيئة، وإنخراطها ضمن الإطار العام الذي يهدف إلى تحقيق مواءمة الموارد البشرية مع الإستراتيجية البيئية للمنشأة من خلال مشاركتها ضمن مختلف المجالات الوظيفية الخضراء المنشأة، وتحقيق الأداء البيئي التنظيمي العالي بشكل خاص والتنمية المستدامة بشكل عام، إلى جانب حماية البيئة والمحافظة عليها من خلال سياسات فعالة إدارة الموارد البشرية وزيادة الوعي بالشؤون البيئية، كما أنها تساهم في تقليل التكاليف وتحسين الكفاءة وزيادة اندماج الموظفين ضمن البرامج الخضراء الهادفة إلى تحقيق التوازن المطلوب بين العمل والحياة

٥. خصائص إدارة الموارد البشرية الخضراء:

○ من بين أهم خصائص الموارد البشرية الخضراء مقارنة مع خصائص الموارد البشرية التقليدية ما يلي (زياني، وآخرون، ٢٠٢٢، ٨) (محمد، وآخرون، ٢٠٢٠):

○ القدرة على تنمية وتحسين الأداء البيئي للعاملين بالمنظمة باختلاف إدارة الموارد البشرية التقليدية فهي تهتم بتنمية مهاراتهم العاملين من أجل تحسين مستوى أدائهم ورفع الكفاءات وزيادة الإنتاج بغض النظر عن تحسين الأداء البيئي.

○ تعمل على تحقيق مبدأ المساواة بين جميع الموظفين وإعطاء لكل فرد حقه، في حين الموارد البشرية التقليدية تولى اهتماماً فقط بكيفية توفير الاحتياجات اللازمة لزيادة الإنتاج.

- تقوم إدارة الموارد البشرية الخضراء بإعطاء أجر لكل موظف حسب مستوى أدائه مما يعمل على تشجيع الموظفين وتحفيزهم على العمل بشكل أكثر كفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المنشأة.

٦. إيجابيات تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء: خليفة (٢٠٢١، ٦٣١):

- اتخاذ قرارات صديقة البيئة: والتي تمكن من اتخاذ القرارات التي تشجع على الابتكار وإيجاد الحلول المناسبة للمشاكل البيئية من خلال الموظفين ذوي الخبرة.
- تزايد الإقبال على الوظائف الخضراء: حيث يتم استقطاب المواهب الخضراء مما يقدم للمنشأة الميزة التنافسية.
- الاحتفاظ بالموظفين: إذ يخفض على معدل دوران الموظفين في المنشآت الخضراء بالمقارنة بغيرها من المنشآت.
- زيادة المبيعات: وذلك من خلال إنتاج منتجات صديقة للبيئة، مما يزيد المبيعات ويقلل التكاليف.

٧. معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء: محمد، وآخرون، (٢٠٢٠، ٣٩):

○ تسعى المنظمات اليوم نحو تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، ولكن تنفيذ الممارسات الخضراء يواجه العديد من التحديات، فمتطلبات التنفيذ تبدأ من أعلى مستوى من الإدارة حتى أدنى مستوى، ويمكن توضيح التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الخضراء على النحو التالي:

١. صعوبة تغيير سلوك الموظفين من إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى إدارة الموارد البشرية الخضراء في فترة قصيرة.

٢. ليس كل الموظفين بالمنظمة لديهم دوافع متساوية لتبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

٣. عملية تطوير والحفاظات على ثقافة إدارة الموارد البشرية الخضراء عملية طويلة وتستغرق وقت طويلاً.

٤. إن تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تتطلب إستثمارات عالية مع انخفاض العائد.

٥. تدريب الموظفين حول إدارة الموارد البشرية الخضراء مهمة صعب

٨. صعوبة تقييم الأداء الأخضر في سلوك الموظفين.

١. عدم وجود خطة شاملة لتنفيذ إدارة الموارد البشرية الخضراء، كما عرفت مقاومة الموظفين بأنها أقل حاجز بين العوامل الأخرى (Mehta, et al., 2015)

٢. يتطلب تصميم وتقييم فعالية إدارة الموارد البشرية الخضراء هم العواقب الخضراء المرتبطة بعمليات المنظمة، وسلسلة التوريد، وعمليات التوزيع، وسلوكيات العملاء، ودورات حياة المنتج.

٣. عدم وجود دعم تكنولوجي حاجز أمام تنفيذ إدارة الموارد البشرية الخضراء حيث نقص الدعم يرجع إلى تعقيد قبول التكنولوجيا بجانب نقص المعرفة والافتقار إلى فهم السياسات الخضراء مع عدم وجود دعم من أصحاب المصلحة كان حاجز آخر أمام تنفيذ إدارة الموارد البشرية الخضراء (Fayyazi, et al., 2015)

التنمية المستدامة "

١. نشأة التنمية المستدامة:

○ يعود تاريخ تقارير الإستدامة إلى الستينيات والسبعينات من القرن الماضي في أوروبا، عندما بدأت الشركات في إدراك أهمية دورها المجتمعي والبيئي بالإضافة إلى دورها الإقتصادي. ويعد تقرير الإستدامة وسيلة لتحقيق التوازن بين القضايا الإقتصادية والبيئية، وإعادة النظر في المنافع الإقتصادية قصيرة الأجل وتأثيراتها طويلة الأجل على الأجيال القادمة. وتعد فنلندا الدولة الأولى التي اعتمدت قانون للتقرير الإلزامي عن الإستدامة وذلك في عام ١٩٩٧. كما اعتمدت دول أخرى قوانين مماثلة هي أستراليا والنمسا وكندا والصين والدنمارك وفرنسا وألمانيا واليونان وإندونيسيا وإيطاليا وماليزيا وهولندا والنرويج والبرتغال والسويد والمملكة المتحدة (شعبان، ٢٠١٩، ٥٠) ظهر مفهوم الإفصاح عن الإستدامة في الفكر المحاسبي بسبب ضعف نموذج الإفصاح التقليدي الحالي للتقارير المالية في الوفاء بمتطلبات أصحاب المصالح، الأمر الذي نتج عنه إهتمام المنظمات الدولية بتقديم خدمات للتأكيد على تقارير الإستدامة، حيث يقوم مجلس معايير المراجعة والتأكد الدولية (IASB) (بتعديل المعيار الدولي لخدمات التأكد (IASAE3000) نظرا للأهمية الكبيرة لتقارير الإستدامة، فقد أكد الإتحاد الدولي للمحاسبين (IFAC) على أن إدراج معلومات الإستدامة في التقارير المالية للشركات يساعد على تحسين أدائها المالي، فهي تمثل مقياساً لمستخدمي التقارير المالية للوقوف على جهود الشركة في تحقيق الإستدامة البيئية والإجتماعية، كما أنها توضح إدراك الشركات لضرورة الإستدامة التي تؤثر في بقائها (الشيخ، 2021 ، ١٤٠). (142 -)

٢. مفهوم الاستدامة:

○ يمكن تعريف تقرير الإستدامة بأنه تقرير ثلاثي غير مالي يتم إصداره من قبل المؤسسات المسؤولة، للإفصاح عن أثرها في المجالات البيئية والاقتصادية والاجتماعية والأخلاقية، حيث يمثل هذا التقرير وسيلة للقياس والإفصاح عن دور المؤسسة في مجال التنمية المستدامة، إنطلاقاً من مسؤولية المؤسسة في تعزيز التزاماتها تجاه أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين بهدف تحقيق التنمية المستدامة (محمود، ٢٠٢١، ١٠٥)، كما أشار (النجار، ٢٠٢٠، ٨٧٠) إلى تقرير الإستدامة بأنه يعد بشكل اختياري وليس إلزامي من قبل الشركات، بحيث يضمن معلومات وصفية وكمية عن الأداء الاقتصادي، البيئي، والاجتماعي لها، ويتم إمداد أصحاب المصالح بهذه المعلومات بغرض مساعدتهم في اتخاذ القرارات بشكل أكثر كفاءة وفاعلية، ويرى (الجبلي، ٢٠٢٠، ٦) إستدامة الشركات بأنها الإستدامة التي تعظم من قيمة المساهمين في الشركة من خلال تبني الفرص وإدارة المخاطر الناتجة عن الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وعلى الشركة أن تأخذ بعين الاعتبار المجتمع والبيئة نتيجة الأعمال التي تقوم بها لغرض إستمراريتها على المدى البعيد.

○ في حين يرى (Pelea، ٢٠١٨) أن تقرير الإستدامة هو تقرير تنشره الشركة حول الآثار الاقتصادية والبيئية والاجتماعية الناجمة عن أنشطتها اليومية، فلم يعد الأداء المالي قصير الأجل بمفرده محور إهتمام أصحاب المصلحة، وإنما إمتد الإهتمام للإستدامة الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، أي أنه تم التوسع والانتقال في الإهتمام من الحد الأدنى من المعلومات المالية التي يجب على الشركة توفيرها إلى الحد الأدنى الثلاثي الذي يتضمن الجوانب البيئية والاجتماعية بجانب الجوانب الاقتصادية

○ وعرف يونس، (٢٠١٨) تقارير الإستدامة بأنها تقارير سنوية توفر معلومات مالية وغير مالية عن أنشطة الشركة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بهدف تقييم أداء الشركات على المدى الطويل، ومساعدة أصحاب المصالح في اتخاذ القرارات، وتقدير المخاطر والفرص التي تواجهها.

- ويرى الباحث أن تقارير الإستدامة هي مستند ثلاثي الأبعاد تقدمه المنشأة في شكل تقارير غير مالية تترجم رغبة وقدرة المنشأة على الاستمرار في العمل بكفاءة وفعالية دون التعدي على حقوق الأجيال المستقبلية

٣. أهمية الإستدامة:

- تظهر أهمية تطبيق أهداف التنمية المستدامة في تسريع الجهود للحفاظ على الجنس البشري ورفاهة الأجيال المستقبلية، المحافظة على التقدم الإنساني والحضاري الذي تم تحقيقه حتى الآن، من خلال تخفيض التكلفة المالية والإقتصادية طويلة الأجل للتدهور البيئي، وإجبار خبراء السوق وصانعي السياسات على تضمين الأولويات الإجتماعية عند الترويج للقطاع الخاص للشركات، مع تغيير دور الشركات إلى أعضاء ملتزمين بيئياً بالمجتمع، والتأكيد على إستدامة النمو الإقتصادي، وتعزيز المساواة بين الجنسين، وحقوق العمال وخلق فرص العمل، وتشجيع أنماط صحية للمعيشة والتغذية، ودعم ظهور اقتصاد دائري يعتمد على إعادة التدوير وإعادة الاستخدام، مع استهداف ممارسات أفضل للسلوك البشري من خلال الاستهلاك الواعي، وفتح أسواق جديدة كإعادة التدوير والطاقة النظيفة، وإستخدام منتجات وخدمات جديدة واعية بالبيئة.

٤. أبعاد الإستدامة:

○ ظهرت في الآونة الأخيرة الحاجة إلى تقارير الإستدامة لتلبية إحتياجات أصحاب المصالح والمستثمرين والمجتمع، ولغرض تحقيق الشركات لأهدافها ورغباتها ينبغي عليها تلبية إحتياجات ورغبات أصحاب المصالح والمستثمرين سواء الحاليين أو المرتقبين وبيان مدى قدرة هذه الشركات في الربط بين العوامل الإقتصادية والإجتماعية والبيئية لأن الهدف لكل منها وفق المؤشرات المتعلقة بها لتحقيق التنمية المستدامة (الجبلي، ٢٠٢٠، ٦) وتتمثل أبعاد التنمية المستدامة في الآتي - :

○ البعد البيئي:

■ يرتبط بالمعلومات المتعلقة بتأثير الشركات على البيئة وكيفية قياسها والإفصاح عنها والهدف منها هو تحسين أداء الشركات في الإستدامة البيئية (Jankovic&Krivacic, 2017, 327) لذلك يمكن إعتبار أن التحدي البيئي الذي يواجه الشركات هو كيفية وضع الخطط الإستراتيجية من قبل المتخصصين لديها في المحافظة على الموارد الطبيعية ومكافحة تلوث الماء والهواء وجميع الأمور المتعلقة بالبيئة لأن هذه العملية لم تعد تقتصر على جهة أو فئة معينة بل أصبحت مسؤولية التدهور البيئي في جميع أنحاء العالم مسؤولية إستراتيجية تحتاج إلى إهتمام جدي وموضوعي من قبل جميع الشركات في السيطرة والإدارة على الشؤون البيئية لكون الشركات هي أحد الأدوات في المحافظة على البيئة ووفقاً لمنظمة المعايير الدولية فإن مصطلح البيئة يعني البيئة المحيطة التي تعمل بها الشركة بما في ذلك الماء والهواء والحيوانات والنباتات والبشر وعلاقتها المتبادلة (David,2017, 105-106)

○ البعد الإقتصادي:

- لقد حظي مفهوم التنمية الإقتصادية المستدامة باهتمام متزايد خلال السنوات الأخيرة من قبل الشركات إلى جانب مفهوم التنمية الإجتماعية والبيئية نظرا للتأثير الإقتصادي الكبير في البيئة والمجتمع ونتيجة للنمو الإقتصادي المتزايد وخاصة في قطاع الصناعة والإنبعاثات الناتجة عنه ولما له من تأثير سلبي على البيئة أصبح هنالك قلق شديد من قبل الناس بسبب تلوث الهواء والماء إضافة إلى إستنزاف الموارد الطبيعية لذلك يتطلب الأمر من قبل هذه الشركات الحد من تأثير النمو الإقتصادي والحفاظ على البيئة وحماية حقوق الأجيال القادمة (الجبلي، ٢٠٢٠، ٨).

○ البعد الاجتماعي:

- يرتبط هذه المفهوم بأهمية المعلومات المتعلقة بتأثير أنشطة الشركات وعملياتها على المجتمع لكونه يهدف إلى تحقيق العدالة الإجتماعية من خلال توزيع الموارد الطبيعية والإقتصادية وتنمية الثقافات واحترام حقوق الإنسان والتنوع والمشاركة والتي يمكن إعتبارها كمؤشرات للبعد الإجتماعي لأن العدالة الإجتماعية "مؤشر يعكس وبدرجة كبيرة نوعية الحياة التي يمكن قياسها من خلال معرفة السكان الذين يعيشون تحت مستوى خط الفقر وكذلك نسبة العاطلين عن العمل والصحة العامة والتعليم وحماية الناس من الجرائم ومعدلات النمو السكاني فهناك ارتباط وثيق بينهما وبين مبادئ التنمية المستدامة (فريد، ٢٠١٧، ١٦)، وقد أشار (أحمد، ٢٠٢٠، ٥٥٥ - ٥٥٦) وفقاً للمبادرة العالمية لإعداد التقارير (GRI) أن هناك نوعين من أنواع الإفصاح في سياق التنمية المستدامة (GRI, 201)

٥. معايير الإستدامة:

○ يرى عبده، (٢٠١٩، ٧٠ - ٧٢) أنه وفقاً للمبادرة العالمية لإعداد التقارير المالية (GRI) التحديث الرابع (G4) تتضمن ٩١ معياراً للاستدامة مقسمة في ثلاثة جوانب للاستدامة هي:

○ الجوانب الاقتصادية:

■ وتضم ٩ مؤشرات في جوانب مثل: الأداء الاقتصادي (بما يشمل من معلومات مالية وتشغيلية) والآثار الاقتصادية غير المباشرة الإيجابية أو السلبية للشركة تجاه المجتمع المحلي.

○ الجوانب البيئية:

■ وتضم ٣٤ مؤشر في جوانب مثل: المواد والطاقة والمياه وانبعاثات غازات الاحتباس الحراري والنفايات السائلة والصلبة والامتثال للقوانين واللوائح البيئية والآثار البيئية الهامة لنقل المنتجات وإجمالي نفقات الحماية البيئية وآليات الشكاوى البيئية.

○ الجوانب الإجتماعية:

- وهي تضم ٤٨ مؤشر في أربع فئات فرعية هي:

- ممارسات العمالة والعمل اللائق: وهي تضم جوانب مثل التوظيف، علاقات العمالة، الإدارة وتكافؤ الفرص (يشمل تحديد عدد الموظفين الذين يشكلون هيئات الحوكمة أي مجلس الإطارة واللجان المنبثقة عنها) ومساواة الرجال والنساء في الأجر وآليات الشكاوى المتعلقة بممارسات العمالة.)

○ المجتمع:

- وهي تضم جوانب مثل مكافحة الفساد والإجراءات القانونية لمكافحة ممارسات الإحتكار.

○ مسؤولية المنتج:

- وهي تضم جوانب مثل صحة العميل وسلامته، وضع ملصقات المعلومات على المنتجات وخصوصية بيانات العميل.

٨. تصميم الدراسة - هيكل المشروع المقترح:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
الفصل الثاني: الإطار النظري	
الفصل الثالث: منهجية الدراسة	
الفصل الرابع: التحليل الإحصائي	
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة	

المستخلص

أولاً: المقدمة:

يزداد الإهتمام بالموارد البشرية بصورة مستمرة لما لها من دور فعال في مواجهة التغيرات المتتالية في البيئة الداخلية والخارجية للمنشآت المختلفة، حيث تشهد بيئة الأعمال تحديات مختلفة وتغيرات مستمرة في ظل تزايد التغيير على جميع المستويات، مما يتطلب من إدارات المنظمات أن يتوافر لها القدر من الجاهزية والمبادرة للتعامل مع حالات التغيير المتنوعة، واعتماد برامج للتغيير المخطط يتم من خلالها التطوير والذي تمثل الموارد البشرية الأداة الرئيسية لمواجهة تلك التغيرات (خليفة، 629، ٢٠٢١) حيث تلعب إدارة الموارد البشرية الخضراء دوراً حيوياً في القضايا البيئية وتحقيق الإستدامة لموارد المنظمة وتعتبر فلسفة أو منهج بيئي إداري يهدف إلى دمج وتضمين الأهداف البيئية في جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية كي تصبح صديقة للبيئة، وتساعد على تشجيع الموظفين على القيام بمبادرات خضراء في بيئة عملهم وتشجيعهم على ان يكونوا أصدقاء للبيئة (جدو، 2021) حيث يرتبط مستقبل البشرية بشكل كبير بمدى قدرة الأجيال الحالية في الحفاظ على البيئة وتحملها المسؤولية في تسليم بيئة نظيفة وخضراء للأجيال القادمة، إذ أنه من الضروري إنجاز الحق في التنمية من خلال تحقيق الحاجات التنموية والبيئية بشكل متساو بين أجيال الحاضر والمستقبل، وضمن هذا السياق تحاول منشآت الأعمال اليوم القيام بدورها الحيوي المتعلق بتلبية إحتياجات المجتمع الإنساني من السلع والخدمات من خلال الاستغلال العقلاني للموارد الطبيعية المختلفة والمواءمة ما بين البعدين الإقتصادي والبيئي (علي، أيمن حسن)،

ثانياً: عرض وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة:

أ- دراسات تناولت التنمية المستدامة:

الدراسات السابقة:

(أ) عرض وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة

○ Garcia-Sanchez, I.-M., & et al (٢٠٢١) دراسة

استهدفت الدراسة:

- تحليل الأثر الفردي والمشارك لمجموعة كبيرة من العوامل المؤثرة على أهداف التنمية المستدامة، وذلك بالتطبيق على عينة تتكون من 1535 شركة دولية خلال الفترة من 2015 إلى 2017 لمعرفة إلى أي مدى تؤثر العوامل الخارجية والداخلية في الإفصاح عن أهداف التنمية المستدامة

وتوصلت الدراسة:

- إلى أن العامل الرئيسي المؤثر في رفع مستوى دمج المعلومات غير المالية في الإفصاح عن أهداف المستدامة هو تدريب المسئول التنفيذي على مسائل ومتطلبات الإستدامة وذلك بالإضافة إلى العوامل الأخرى المتمثلة في حجم الشركات، والحوافز المالية المرصودة، وطلبات المستثمرين، بالإضافة إلى حجم مجلس الإدارة

○ (2021, Khan, HZ., Bose, S., Molik, A.T., Harun, H.) دراسة

استهدفت الدراسة:

بيان أثر المبادئ التنظيمية والتوجيهية للممارسات العالمية المستدامة على جودة تقارير الإستدامة بالتطبيق على عينة من مصارف بنغلاديش

وإستندت الدراسة:

في سبيل تحقيق أهدافها إلى إستخدام عينة مكونة من 315 شركة مصرفية على مدار ١٣ عام، أي من عام 2002 وحتى ٢٠١٤ وتم إستخدام تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة

وتوصلت الدراسة:

إلى أن المبادئ التوجيهية التنظيمية للممارسات المصرفية المستدامة أثرت بشكل إيجابي وسريع على الأداء الإجتماعي وجودة تقارير الإستدامة

(ب) دراسات تناولت إدارة الموارد البشرية الخضراء

عرضت دراسة محمد، وآخرون، (٢٠٢٠):

- استكشف مدى تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في شركات السياحة المصرية فئة "أ"، وإستندت الدراسة في سبيل تحقيق هدفها إلى عمل دراسة ميدانية وتوزيع عدد 400 استبانة منها 336 صالحة للتحليل، وتوصلت الدراسة إلى أن شركات السياحة المصرية لا يوجد لديها نظام للإدارة البيئية، بجانب عدم الإهتمام بتطبيق ممارسات الإدارة البيئية، كما أثبتت الدراسة أن هناك انخفاض واضح وبشكل كبير في تبني شركات السياحة المصرية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، كما أن هناك انخفاض واضح في تبني شركات السياحة المصرية للتحليل والتوصيف الأخضر، والاستقطاب الأخضر، والإختيار الأخضر، والتوجيه الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، والمكافآت الخضراء.

وتناولت دراسة زياني، (٢٠٢٢)

- إطار نظري لمفهوم الموارد البشرية الخضراء وما يرتبط بها، وتحديد الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها في تنمية القطاع السياحي، وإستندت الدراسة في سبيل تحقيق أهدافها إلى التحليل الإحصائي للبيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية، وتكونت عينة الدراسة من ٤٠ موظف وموظفة من العاملين في المؤسسات السياحية لولاية أدرار بالجزائر، وتوصلت الدراسة إلى عدم توافر لإدارة الموارد البشرية الخضراء في القطاع السياحي وأن السياحة تقوم على مقومات رئيسية أهمها العنصر البشري بصفته جوهر الخدمات السياحية ويعتبر الركيزة الأساسية في إنجاح المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات السياحية بصفة خاصة

وقدمت دراسة بكر، (٢٠٢٢)

- إختبار للدور الوسيط لكل من سلوك العاملين المؤيد للبيئة والوعي البيئي على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي، وإستندت الدراسة في سبيل تحقيق هدفها إلى إستخدام عينة من الفنادق المصرية (الخضراء، وغير الخضراء)، حيث بلغ حجم عينة الدراسة (٦١٥ مفردة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والسلوك المؤيد للبيئة والوعي البيئي على الأداء البيئي للفنادق الخضراء وغير الخضراء، كما ثبت وجود تأثير غير مباشر للممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء البيئي من خلال توسط كل من سلوك العاملين المؤيد للبيئة ومن خلال الوعي البيئي للعاملين

(ت) دراسات تناولت إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على التنمية المستدامة

قدمت دراسة إسماعيل، (٢٠٢١) ٢٠٢١

- (إطار لمعرفة دور الإدارة الخضراء للموارد البشرية GMHR) (كمتغير وسيط في تحقيق العلاقة بين السياسات التنموية للاقتصاد الأخضر والتنمية المستدامة في المنظمات الحكومية المعنية بتحقيق التنمية المستدامة في مصر، وإستندت الدراسة في سبيل تحقيق أهدافها إلى الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وإستخدام أسلوب الإستقصاء في جمع البيانات، وتمثل عينة الدراسة (٣٢٠ مفردة قابلة للتحليل من أصل (٤٠٠ مفردة، خلال الفترة الزمنية من يناير (٢٠٢٠ إلى فبراير (٢٠٢١ وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود لإدارة الموارد البشرية الخضراء GMHR) (كمتغير وسيط في العلاقة بين السياسات التنموية للاقتصاد الأخضر والتنمية المستدامة.

وعرضت دراسة خليفة، (٢٠٢٠) ٢٠٢٠

- توضيح لأهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها الست في تحقيق التنمية المستدامة للمسؤولين عن الصيدليات الخاصة بمحافظة أسوط، وإستندت الدراسة في سبيل تحقيق أهدافها إلى تحليل 98 قائمة إستقصاء كعينة للدراسة بمعدل إستجابة 83,05% كانت صالحة للتحليل الإحصائي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة غير معنوية سالبة بين تحليل وتصميم العمل الأخضر، والتوظيف الأخضر، إدارة الصحة والسلامة الخضراء، كمتغيرات مستقلة وبين التنمية البيئية المستدامة كمتغير تابع، إضافة إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين تقييم الأداء الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التعويضات المالية الخضراء كمتغيرات مستقلة وبين التنمية المستدامة كمتغير تابع.

المحتويات

١.	أهمية البحث:	11
٢.	أهداف الدراسة:	12
1.	دراسة العلاقة بين تحليل وتصميم العمل الأخضر وبين التنمية المستدامة.	12
2.	فهم العلاقة بين التوظيف الأخضر وبين التنمية المستدامة.	12
3.	"تقييم العلاقة الأداء الأخضر وبين التنمية البيئية المستدامة	12
4.	تحليل العلاقة بين التدريب والتطوير الأخضر وبين التنمية البيئية المستدامة.	12
٥.	"تقييم التعويض والتحفيز الأخضر وبين التنمية المستدامة البيئية	12
٣.	فرضيات البحث:	13
1.	الفرض الأول:	13
٢.	الفرض الثاني:	13
٣.	الفرض الثالث:	13
٤.	الفرض الرابع:	13
٥.	الفرض الخامس:	13
٦.	الفرض السادس:	13
٧.	الفرض السابع:	13
٤.	مكان التطبيق المقترح:	14
٥.	منهجية البحث:	15
1.	الدراسة النظرية:	15
2.	أسلوب الدراسة:	15
٦.	الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية الخضراء:	16
1.	نشأة إدارة الموارد البشرية الخضراء:	16
٢.	مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء:	17
٧.	الموارد البشرية الخضراء كما يلي:	19
١.	البعد الأول:	19
٢.	البعد الثاني:	20

معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء: محمد، وآخرون، (٢٠٢٠، ٣٩):	28
٧.	
1. صعوبة تغيير سلوك الموظفين من إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى إدارة الموارد البشرية الخضراء في فترة قصيرة.	28
2. ليس كل الموظفين بالمنظمة لديهم دوافع متساوية لتبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.	28
3. عملية تطوير والحفاظات على ثقافة إدارة الموارد البشرية الخضراء عملية طويلة وتستغرق وقت طويلاً.	28
4. إن تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تتطلب إستثمارات عالية مع انخفاض العائد.	28
5. تدريب الموظفين حول إدارة الموارد البشرية الخضراء مهمة صعب	28
8. صعوبة تقييم الأداء الأخضر في سلوك الموظفين.	29
1. عدم وجود خطة	
Mehta, et al., 2015) (شاملة لتنفيذ إدارة الموارد البشرية الخضراء، كما عرفت مقاومة الموظفين بأنها أقل حاجز بين العوامل الأخرى يتطلب تصميم وتقييم فعالية إدارة الموارد البشرية الخضراء هم العواقب الخضراء المرتبطة بعمليات المنظمة، وسلسلة التوريد، وعمليات التوزيع، وسلوكيات العملاء، ودورات حيا المنتج.	29
2.	
3. عدم وجود دعم	
Fayyazi, et al., 2015) (إلى فهم السياسات الخضراء مع عدم وجود دعم من أصحاب المصلحة كان حاجز آخر أمام تنفيذ إدارة الموارد البشرية الخضراء حيث نقص الدعم يرجع إلى تعقيد قبول التكنولوجيا بجانب نقص المعرفة والافتقار	29
30 التنمية المستدامة	
1. نشأة التنمية المستدامة:	30
2. مفهوم الاستدامة:	31
3. أهمية الاستدامة:	32
4. أبعاد الاستدامة:	33
5. معايير الاستدامة:	35
8. تصميم الدراسة - هيكل المشروع المقترح:	37
الدراسات السابقة:	39
1. عرض وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة	39

قائمة المراجع العربية:

- إسماعيل، إيناس أحمد (٢٠٢١)، دور الإدارة الخضراء للموارد البشرية في تحقيق سياسات الإقتصاد الأخضر للتنمية المستدامة: دراسة ميدانية على الجهات المعنية بالتنمية المستدامة في مصر، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، ص ٥٣٣ - ٥٧
- الجمل، مصطفى ماهر محمد (٢٠٢٠)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق البراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد ١٢ ، المجلد ٧ ، ص ٥٩١ - ٦٤٤
- خليفة، المعتر بالله البرنس محمد (٢٠٢١)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية البيئية المستدامة: دراسة تطبيقية على مديري الصيدليات الخاصة بمحافظة أسيوط، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة- جامعة دمياط، العدد ٢، المجلد ٢ ، ص ٦٢٧ - ٦٥٧
- أشرف، عبدالرحمن محمد عبدالرحمن (٢٠٢١)، أثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء على الحصة السوقية- دراسة تطبيقية على مجموعة من المنظمات الصناعية المصرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث التجارية والبيئية ، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، العدد ١ ، المجلد ١٢

- السيد، منى محمد (٢٠٢٣)، ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على الميزة التنافسية المستدامة بالتطبيق على الصناعات التحويلية في مصر، المجلة العربية للإدارة، العدد ٣ ، المجلد ٤٦ ، ص ١٨ – ١
- بكر، سوزان فؤاد السيد (٢٠٢٢)، دور السلوك المؤيد للبيئة والوعي البيئي في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي للفنادق المصرية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، العدد ١ ، المجلد ١٣ ، ص ٥٥٩ – ٦٣٠
- زياني، نعيمة & دليل، إيمان (٢٠٢٢)، إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها في تنمية القطاع السياحي، دراسة حالة- مديرية السياحة والصناعات التقليدية بولاية أدرار ، رسالة ماجستير، جامعة أحمد دراية -أدرار-كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التيسير.
- محمد، نوار & خليل، عزة & الرميدي، بسام سمير (٢٠٢٠)، تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في القطاع السياحي، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، العدد ٢ ، المجلد ٤ ، ص ١ – ٥٦.
- جدو، إشراق & لعباضي، مارية (٢٠٢١)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في دعم التنمية المستدامة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، رسالة ماجستير غير منشورة.
- علي، أيمن حسن (٢٠٢٢)، ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في مدينة السادات، مجلة الدراسات المالية والتجارية ، العدد ٣ ، ص ١٠٠ –

مراجع باللغة الإنجليزية:

- Kapil, K. (2015) Green HRM: Trends & Prospects, Ge- International Journal of Management Research, 3(1), 43-55.
- Prasad, R. (2013) Green HRM – Partner in Sustainable Competitive Growth, Journal of Management Sciences And Technology, 1(1), 15 - 18.
- Song, Z., Daryanto, A., & Soopramanien, D. (2019). Place attachment trust and mobility: Three-way interaction effect on urban residents environmental citizenship behaviour. Journal of Business Research, 177. 168, 105,
- Yusoff, Y. M., Nejati, M., Kee, D. M. H., & Amran, A. (2020). Linking green human resource management practices to environmental performance in hotel industry. Global Business Review, 21(3), 663-680.
- Peerzadah, S. A., Mufti, S., & Nazir, N. A. (2018). Green human resource management: A review. International Journal of Enhanced Research in Management & Computer Applications, 7(3), 790-795.

- Anwar, N., Mahmood, N. H. N., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., Faezah, J. N., & Khalid, W. (2020). Green human resource management for organizational citizenship behavior towards the environment and environmental performance on a university campus. Journal of Cleaner Production, 256
- Gary Dessler (2013). Human Resource Management, 13th. Edition, P 91.

دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة

علي. (٢٠٢٤). دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في & .ضيف. ع
مجلة البحوث البيئية والطاقة. تحقيق التنمية المستدامة
13(22).