

تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

دراسة حالة- مصنع الخزف الصناعي Sam Céramica - ولاية باتنة

Assessing green human resources management practices
Case study: Industrial Ceramic Factory - Sam Céramica –Batna-زكية سعيد^{*1}¹ مخبر بحث في استراتيجية المؤسسة والتسويق، جامعة باتنة 01 (الجزائر)، zakia.boussaad@univ-batna.dz

تاريخ النشر: 2022/06/01

تاريخ القبول: 2022/04/28

تاريخ الاستلام: 2022/03/14

ملخص: يهدف البحث الحالي إلى التعرف على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مصنع الخزف الصناعي “Sam Céramica” المتواجد بولاية باتنة؛ من خلال أربعة أبعاد وهي: الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، المكافآت والتحفيز الأخضر، حيث تم استخدام منهج دراسة حالة بالاعتماد على أداة المقابلة كوسيلة رئيسية لجمع البيانات، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود قصور في فهم وتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء؛ وما يترتب عليها من آثار سلبية على تحقيق كل من الوعي الأخضر والنظام البيئي الفعال؛ ويقدم البحث عدة توصيات من أبرزها ضرورة إيلاء الاهتمام الجاد والكافي بالمدلولات البيئية في ممارسات إدارة الموارد البشرية والتركيز خصوصا على استحداث مؤشرات لتقييم الأداء الأخضر لضمان قابلية الأفراد للتعامل مع الأداء البيئي.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية الخضراء، الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، المكافآت والتعويض الأخضر.

تصنيفات JEL: O15, M1, M5

Abstract:

The current research aims to identify the level of green human resource management practices in the industrial ceramic factory called “Sam Céramica” located in the state of Batna (in Algeria); Through four

dimensions: green polarization and selection, green training and development, green performance evaluation, rewards and green motivation. A case study approach was used based on the interview tool as a main means of data collection; and the research reached a set of results, the most important of which are: There is a lack of understanding and application of green human resource management practices, and so some negative impacts are observed on the green awareness of people and on the effectiveness of the business ecosystem. The study came up with several recommendations, the most important of which is the need to give serious and sufficient attention to environmental implications of human resource management practices, and to focus especially on developing the appropriate indicators in order to evaluate the green human performance effectively and to ensure the ability of individuals to deal with the environmental performance.

Keywords: Green HRM ; green polarization and selection; Green training and development , Green performance evaluation, Rewards and green motivation.

JEL classifications codes: O15, M1, M5

1. مقدمة

يلعب القطاع الصناعي دورا  اساسيا ورياديا في شتى مجالات عملية التنمية، لكنه بالمقابل يعتبر المسؤول  ال ول على كل من: الهدر المتزايد للموارد الطبيعية المحدودة (خاصة الطاقة والمواد الخام)، وجل الممارسات الخاطئة تجاه البيئة؛ مما يجعله المصدر  ال ول والرئيسي لمختلف أشكال التلوث البيئي، وهذا بسبب ضعف الاهتمام بثقافة تبني التوجه  الخضر لدى المسؤولين فيه، وعدم الإدراك الكافي لمفهوم وادوار ووظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء لدى القوى العاملة أيضا. مما انعكس سلبا على تحقيق المتطلبات البيئية وبالتالي عدم تحقيق  ال هداف البيئية.

وبتزايد الوعي بالقدرة المتناقصة للبيئة على استيعاب تأثيرات الأنشطة البشرية؛ وتزايد الضغوط العالمية على الالتزام بمتطلبات الاستدامة البيئية: فإن العلاقة بين الصناعة والبيئة تحظى باهتمام يرفع الكثير من  اكاديميين، الشركات وصانعي السياسات، لتبني التوجه الذي يساعد الشركات على إدماج عنصر الاهتمام بالبيئة في استراتيجياتها (Criado, Gabald n-Estevan, و Monfort, 2014، صفحة 243 بتصرف)؛ وبما أن الشركات تحتاج إلى الموازنة بين النمو الصناعي وحماية البيئة الطبيعية حتى يزدهر جيل المستقبل، تسعى الإدارة الخضراء إلى توضيح الحاجة إلى تحقيق التوازن بين النمو الصناعي لخلق

الثروة وحماية البيئة الطبيعية بحيث تزدهر أجيال المستقبل (الطاهر، أبو سن، و حامد، 2019، صفحة 7) ، وفي ظل الدور الحيوي الذي يؤديه القائمون على إدارة الموارد البشرية في دعم الممارسات الخضراء، ينبغي لإدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي، ووظيفة ذات قيمة مضافة أن تدرك أهمية الممارسات الخضراء، وأن تشرع في الأنشطة الصديقة للبيئة، وأن تغير العمليات القائمة، وأن توائم ممارساتها مع التوجه نحو البيئة الخضراء (اسماعيل و البردان، 2018، صفحة 2).

الإشكالية

إن تزايد الاهتمام العالمي بالجوانب البيئية في قطاع الأعمال منذ سبعينيات القرن الماضي، أدى الى التوجه نحو التبنى الرسمي للعمليات المستدامة، وبالتالي الدمج بين الإدارة البيئية وإدارة الموارد البشرية وانبثاق ما يطلق عليه إدارة الموارد البشرية الخضراء" والذي يختصر باللغة الانجليزية إلى (GHRM)؛ هذه الأخيرة اكتسبت مكانة فريدة من نوعها على اعتبار أنها تلعب دورا مهما في تعزيز كل من: السياسات، السلوكيات والأنشطة الخضراء المؤيدة للبيئة بهدف الحفاظ عليها واستدامتها؛ فضلا عن أهميتها في اكتساب سمعة إيجابية للمنظمات وبالتالي تحقيق تأثير إيجابي على صورة علامتها التجارية والحفاظ على ميزتها التنافسية. " وتعكس إدارة الموارد البشرية الخضراء مجموعة السياسات والممارسات والنظم التي تنتهجها المنظمة الخضراء لحث العاملين بها إلى العمل لصالح الفرد والمجتمع والمنظمة والبيئة الطبيعية" (اسماعيل و البردان، 2018، صفحة 3)، في هذا السياق فإن الجدل يثار كثيرا حول موضوع استدامة الصناعات التحويلية بسبب الضغوط المتزايدة عليها للحد من الانبعاثات الكربونية، إعادة التدوير، إدارة النفايات وغيرها؛ وبما أن هذه الصناعات تعتمد بدرجة كبيرة على الموارد الطبيعية المحدودة، ولا تهتم بالمعايير البيئية، فإن الأبحاث الحالية تشير إلى أن الآثار البيئية للصناعة التحويلية تفوق مساهمتها الكبيرة في الرفاهية الاجتماعية والنمو الاقتصادي (Gabaldón-Estevan, Criado, & Monfort, 2014, p. 242) ، وعلى ضوء ذلك وقع الاختيار على مصنع الخزف الصناعي sam cerámica المتواجد بولاية باتنة لإجراء الدراسة، وتمت صياغة الإشكالية من خلال التساؤل التالي: ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مصنع سام سيراميك لإنتاج وتسويق الخزف الصناعي ؟ وماهي الممارسات الأكثر تطبيقا من وجهة نظر مدير مصلحة الموارد البشرية ؟

فرضية الدراسة: يستند البحث إلى فرضية رئيسة مفادها: ضعف مستوى تبني مصنع سام سيراميك لإنتاج وتسويق الخزف الصناعي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

أهداف الدراسة: تتمثل أهم أهداف البحث فيما يلي:

- أ. التعرف على مستوى تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمة المبحوثة
- ب. توضيح أهمية تبني إدارة الموارد البشرية للممارسات الخضراء من أجل تحسين أدائها البيئي وبالتالي تعزيز قدرتها التنافسية
- ت. لفت انتباه الإدارة العليا إلى المزايا والعوائد التي ستتحقق من جراء تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء
- ث. تقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي من شأنها تعزيز مفهوم وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمة المبحوثة

أهمية الدراسة

- **الأهمية النظرية:** يستمد البحث أهميته النظرية من كون موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء إحدى التوجهات الإدارية المعاصرة والمواضيع الحديثة؛ علاوة على أن الموارد البشرية تمثل أهم الموارد الأساسية لمنظمات الأعمال التي تضطلع بها مهمة تدعيم السلوك الأخضر في مكان العمل وبالتالي المساهمة في التقليل من التأثيرات البيئية السلبية وتطوير الأداء المستدام
- **الأهمية التطبيقية:** تكمن أهمية هذه الدراسة من الناحية التطبيقية في كونها ستطبق في قطاع حيوي وهو القطاع الصناعي والذي يعد المسؤول الأول عن قضايا التلوث البيئي، من خلال تشخيص واقع المتغير المبحوث في المنظمة بإعداد استمارة مقابلة بالاستناد إلى الجانب النظري وعدد من أفكار الباحثين السابقين للخروج بجملة من النتائج والمقترحات التي من شأنها المساهمة في تطبيق الممارسات الخضراء لتحسين مستوى الأداء البيئي في المنظمة المبحوثة.
- **منهجية الدراسة:** للحصول على البيانات اللازمة اعتمدت الباحثة على دراسة مكتبية ودراسة ميدانية
- **الدراسة المكتبية:** تم الاعتماد على عدة مصادر من أهمها: المؤلفات العلمية، المقالات، الدوريات، البحوث من قواعد بيانات مختلفة ومواقع إلكترونية لجمع البيانات الثانوية المتعلقة بموضوع البحث

-الدراسة الميدانية: لكي تحقق الدراسة أهدافها تم استخدام المقابلة كأداة لجمع البيانات وتحليل النتائج، إذ قامت الباحثة بإجراء المقابلة مع مدير مصلحة الموارد البشرية ، نظرا لطبيعته تخصصه وعلاقته بمتغيرات البحث.

2. التأصيل النظري للدراسة:

تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا بارزًا في إنشاء ثقافة الاستدامة البيئية للمنظمات، وهذا من خلال دمج أهداف الاستراتيجيات البيئية في أهدافها الإنمائية بهدف تحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي والحفاظ على البيئة الطبيعية

وتتضمن إدارة الموارد البشرية الخضراء GHRM عنصرين رئيسيين هما ممارسات الموارد البشرية الصديقة للبيئة والحفاظ على رأس المال الفكري (Shoeb, 2015, p. 2) ؛ لذا فمن المرجح أن تستفيد كثيرا العديد من المنظمات من حلول الأعمال المستدامة، وهذا من خلال الانخراط في الموارد البشرية الخضراء. لذلك، فقد أدت بحوث الاستدامة البيئية في ممارسات الموارد البشرية إلى تطوير الموارد البشرية الخضراء، إلى جانب تنفيذ استراتيجيات الأعمال المستدامة وتحقيقها بنجاح وهذا إذا كانت هناك عمليات متجذرة ومشاركة قيادية قوية في المنظمة (Lawal و Olawoyin، 2021، صفحة 265)؛ وخلصت دراسة أجريت على عينة من 100 موظف في كبرى شركات تكنولوجيا المعلومات في الهند. إلى اكتشاف أن الشركات تتبنى ممارسات مختلفة لتحقيق التنمية المستدامة مثل استخدام كلا الجهتين للورق سواء في الكتابة أو الطباعة، واستخدام أقل للأوراق، وتشجيع الاستخدام المشترك للسيارات Le covoiturage، وإطفاء الأنوار وإيقاف تشغيل الموارد الأخرى المستهلكة للطاقة مثل مكيفات الهواء بعد الساعة 6 مساءً، واستخدام المعدات الإلكترونية الموفرة للطاقة ، وتشجيع استعمال الإنترنت للإعلان عن الوظائف وإجراء المقابلات وكذا مؤتمرات الفيديو وما إلى ذلك. (Ruchismita, Shitij, Pallavi, & Vivek, 2015, p. 16)؛ في حين يشير آخرون أن تطوير الأداء المستدام في المنظمة سيؤدي إلى انخفاض في الانبعاثات الكربونية للموظفين من خلال ممارسات الموارد البشرية الخضراء المتمثلة في جدول العمل المرن ، حفظ الملفات إلكترونيا، مشاركة السيارات، مشاركة الوظائف، عقد المؤتمرات عن بعد، المقابلات الافتراضية، إعادة التدوير، العمل عن بعد، التدريب عبر الإنترنت، والمساحات المكتبية الموفرة للطاقة (Lawal و Olawoyin، 2021، صفحة 266)؛

1. 1- مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء: باعتبار أن أثنى الموارد التي تتواجد في المنظمات على الإطلاق هي الموارد البشرية فان إدارة الموارد البشرية تشكل أهم الإدارات فيها، وقد تزايدت هذه

الأهمية في الآونة الأخيرة لبروز القضايا ذات العلاقة بالبيئة والحفاظ عليها وتنميتها ، ومن هنا انبثق مصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء، والذي تم تعريفه بعدة تعاريف منها:

- إن الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية هي البرامج الخضراء الفعلية لإدارة الموارد البشرية والعمليات والتقنيات التي يتم تنفيذها فعلياً في المنظمات من أجل الحد من الآثار البيئية السلبية وتعزيز الآثار البيئية الإيجابية للمنظمات، والهدف النهائي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء هو تحسين الأداء البيئي المستدام للمنظمة (اسماعيل و البردان، 2018، صفحة 4)

- إن إدارة الموارد البشرية الخضراء تقوم بزيادة الوعي بالموارد الطبيعية المحدودة والحفاظ عليها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات (دحام تناي الزبيدي و فليح حمزة، 2021، صفحة 80)

- يشير مصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى السياسات والممارسات والأنظمة التي تجعل موظفي المؤسسة أصدقاء للبيئة وهذا لصالح كل من الفرد والمجتمع والبيئة الطبيعية؛ والمنظمة؛ ... وأيضاً مسؤولة بشكل مباشر عن خلق قوى عاملة خضراء تتفهم وتقدر وتمارس المبادرة الخضراء وتحافظ على أهدافها الخضراء وهذا بتنفيذ مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في توظيف وتدريب وتطوير وتعويض وتنمية رأس المال البشري للشركات. (Shoeb، 2015، صفحة 3)

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها تبني الإدارة العليا طوعياً مختلف السلوكيات، المبادرات الإستباقية والممارسات التي تهدف إلى تخضير المنظمات من خلال غرس ثقافة صديقة للبيئة وزيادة الوعي البيئي لدى الموظفين وتدريبهم وتمكينهم وهذا من أجل مستقبل أفضل للأجيال القادمة

2.2- أهداف إدارة الموارد البشرية الخضراء في قطاع الأعمال: يدرك العديد من أصحاب

الأعمال أن الممارسات الخضراء للموارد البشرية تحقق العديد من المزايا أهمها:

- اتخاذ القرارات الصديقة للبيئة : وجود الموظفين الذين يفهمون أهمية الاستدامة تمكن من اتخاذ القرارات التي تساعد على تحقيق الابتكار وإيجاد حلول للمشاكل البيئية
- تحسين المبيعات: تساعد إدارة الموارد البشرية الخضراء على إنتاج منتجات صديقة للبيئة وهذا يؤدي إلى تحسين المبيعات وخفض التكاليف (دحام الزبيدي و فليح حمزة، 2019، صفحة 34)؛ إذ أن شركة Nielsen لأبحاث السوق وجدت أن 68 في المائة من المستهلكين في أستراليا على

استعداد لدفع المزيد مقابل منتجات من الشركات المهتمة بالبيئة. (Mishra، 2017، صفحة 781)

- زيادة الرغبة في العمل بالوظائف الخضراء: يصبح الخيار الأكثر تفضيلاً في استقطاب المواهب الخضراء وهذا يعطي للمنظمة ميزة تنافسية (دحام الزبيدي و فليح حمزة، 2019، صفحة 34) أي أن المرشحون ينجذبون نحو المنظمات الصديقة للبيئة والتي تحمل علامة تجارية "خضراء"؛ وهذه تمثل إحدى الطرق الفعالة لجذب المواهب الجديدة، وهذا بعد اكتساب سمعة "صاحب عمل صديق للبيئة" (Mishra، 2017، صفحة 765)

- الحفاظ على صحة العاملين ورفع روحهم المعنوية: وهذا من خلال منع التدخين داخل المكاتب، واستخدام مواد غير ضارة في العمل، وتوفير الخضروات والفواكه الطبيعية في الاجتماعات الموارد البشرية وغيرها؛

- اكتساب المنظمة ميزة تنافسية من خلال تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات

- انخفاض تكاليف المنظمة: عن طريق استخدام الاستقطاب الإلكتروني، وتوفير معلومات عن الشركة والوصف الوظيفي للمناصب المعلن عنها على موقعها على الانترنت، وعقد المؤتمرات عن بعد، والتقليل من استخدام الورق وغيرها (منصور محمد، ماهر خليل، و سمير الريميدي، 2020، صفحة 38)؛ فهناك أدلة كافية متاحة تشير إلى الفوائد التي تحققت من تبني ممارسات GHRM. مثل شركة Wal-Mart التي سجلت توفيراً قدره 12000 دولاراً أمريكياً نتيجة لتقليل استخدام الورق. علاوة على ذلك، أبلغت شركة E.ON عن توفير 106000 جنيه إسترليني نتيجة لتتقيف قوتها العاملة لإيقاف تشغيل الأجهزة الكهربائية غير الضرورية عند عدم استخدامها. (Shoaib, Abbas, Yousaf, & others, 2021, p. 2)

- تساعد المنظمة على زيادة مواردها الطبيعية من خلال استخدام المواد المعاد تدويرها وتقليل النفایات. (منصور محمد، ماهر خليل، و سمير الريميدي، 2020، صفحة 38)

- تسهم في تحسين سمعة المنظمة في البيئة، الاحتفاظ بأفضل الموارد البشرية، استدامة العوائد لكافة الأطراف ذات العلاقة بأنشطتها، والالتزام بالقوانين والقواعد الأخلاقية الخاصة بالمتجمع؛ وعليه فهي تمارس دور مهم في اتخاذ القرارات المناسبة الصديقة للبيئة للحفاظ على مواردها واستدامتها للأجيال القادمة (وليد حسين و علك حافظ، 2020، صفحة 282).

2. 3- أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء: فيما يأتي أهم الممارسات التي يجب أن

تتضمن بما إدارة الموارد البشرية الخضراء لتحقيق الفعالية في حماية البيئة

أ. الاستقطاب والاختيار الأخضر: يجب على المنظمات جذب المواهب من خلال الأفكار الجديدة والاستباقية، ويجب أن يكون لدى هذه المنظمات آليات جذب وتوظيف الأفراد ذوي المهارات الابتكارية والخلقة، ويجب أن تشمل عملية استقطاب المواهب الجديدة أولئك الذين على دراية بالبيئة المستدامة، ويتوافر لديهم الخبرة والدراية بالممارسات البيئية الخضراء ولديهم القدرة على توليد أفكار مبتكرة لتطبيق هذه الممارسات بالمنظمة؛ وكتطبيق للاستقطاب الأخضر اتجهت العديد من المنظمات المهتمة بالبيئة إلى استخدام نظام الاستقطاب الإلكتروني لتقليل معدلات انبعاث الكربون في عمليات الاستقطاب التقليدية (الغرابلي، عبد القادر، و يحيى، 2021، صفحة 322)؛ وفي استطلاع للرأي أجراه موقع MonsterTRAK.com عن التوظيف الأخضر، أظهر أن 92 في المائة من المستجوبين أكثر ميلاً للعمل في شركة صديقة للبيئة. أي "الخضراء" (Mishra، 2017، صفحة 781)؛ وعلى سبيل المثال، تستخدم الشركات الألمانية مثل Siemens و BASF و Bayer و Mannesmann الأنشطة البيئية والصورة الخضراء لجذب موظفين ذوي كفاءة عالية. أما شركة Rover Group لصناعة السيارات في بريطانيا فتجعل على نحو متزايد من المسؤوليات والمؤهلات البيئية جزءاً من كل ملف شخصي للمتقدم للوظيفة، وتضع توصيفات وظيفية صديقة للبيئة (Shoeb، 2015، صفحة 5) ؛ بينما تعتمد عمليات الاختيار الأخضر على اختيار الموظفين الذين لديهم وعي بالممارسات البيئية، كما أنه عند إجراء المقابلات مع المرشحين تقوم المنظمة بطرح الأسئلة المتعلقة بالبيئة على الشخص المتقدم (منصور محمد، ماهر خليل، و سمير الرميدي، 2020، صفحة 40)؛ ومراعاة الأشخاص الذين يقدرّون الممارسات الخضراء ويتبعون الأنشطة الأساسية الصديقة للبيئة مثل إعادة التدوير، تقليل الطباعة والحفاظ على الطاقة (Mishra، 2017، p. 764) ويمكن للمنظمة أن تعتمد على ذلك لاختيار العاملين المرشحين المهتمين بالبيئة بالإضافة إلى معايير الانتقاء العادية المتعلقة بالواجبات المحددة للوظيفة المعنية (الغرابلي، عبد القادر، و يحيى، 2021، صفحة 322)

ب. التدريب والتطوير الأخضر: اتفق العديد من الباحثين على أن ممارسات الموارد البشرية الخضراء من خلال التدريب والتطوير تؤثر بشكل كبير على تحسين الأداء المرتبط بالبيئة في المنظمة.

والتقدم التكنولوجي أحدث تأثيراً ملحوظاً في تصميم برامج التدريب والتطوير الأكثر ملاءمة للبيئة المستدامة في بيئة افتراضية. فمثلاً، يتم الآن تنظيم المؤتمرات وورش العمل والندوات عبر الإنترنت للموظفين، وبهذه الطريقة، يتم التخلص من الأعمال الورقية أثناء برامج التدريب ويمكن مشاركة المعلومات عبر الإنترنت وبالتالي تقليل الجهد وتكلفة السفر بالإضافة إلى الحد من التلوث البيئي. وتعد مثل هذه البرامج التدريبية بمثابة برامج توعية تجاه القضايا البيئية الحيوية مثل الحفاظ على الطاقة، وإدارة النفايات وإعادة التدوير، والحد من آثار انبعاث الكربون وغيرها، لضمان بيئة أعمال مستدامة (Lawal و Olawoyin، 2021، صفحة 267)؛ فإعداد برامج التدريب الأخضر يعتبر أمراً بالغ الأهمية إذ تهدف إلى "تحسين وعي ومعرفة الموظف بشأن القضايا البيئية، وبناء موقف إيجابي، واتخاذ نهج استباقي تجاه الاهتمامات البيئية وتطوير الكفاءات للحفاظ على الطاقة وتقليل النفايات، إذ أوضحت دراسة أجريت في (2006) أنه من المهم إجراء تدريب بيئي متخصص، أي حسب حاجة المنظمة. كما أكدت على وجوب تقييم فعالية البرنامج التدريبي" (Mishra، 2017، صفحة 766) وهذا لزيادة الوعي البيئي وغرس السلوكيات الخضراء بين الموظفين

ت.

تقييم الأداء الأخضر: إن إيجاد مؤشرات الأداء الخضراء يعني إنشاء سلسلة من المعايير الخضراء لجميع الأعضاء في تقييم الأداء، تغطي عدة موضوعات مثل الحوادث والمسؤوليات البيئية، والحد من انبعاثات الكربون، وتقديم الاهتمامات والسياسات البيئية (اسماعيل و البردان، 2018، صفحة 6)، وينبغي أن تتوافق عملية تقييم الأداء الأخضر مع الأداء البيئي للمنظمة، كما أنه يجب إنشاء نظام وإدارة مراقبة البيئة، من أجل مراقبة التلوث، ومدى استخدام المنظمة للموارد والطاقة، وتهدف عملية تقييم الأداء الأخضر أيضاً إلى إعداد تقارير عن الأداء البيئي للموظفين والمديرين، وتقديم ملاحظات للموظفين حول أدائهم البيئي. (منصور محمد، ماهر خليل، و سمير الرميدي، 2020، صفحة 41)؛ و يجب أن يتماشى الوصف الوظيفي مع المهام والأهداف الخضراء المراد تحقيقها. ويجب على موظفي الموارد البشرية تعديل نظام تقييم الأداء ليشمل أبعاداً لتثمين الأشخاص على الكفاءات السلوكية والفنية التالية: العمل الجماعي، والتعاون، والتنوع، والابتكار والإدارة البيئية" ويؤكد البعض على أن مؤشرات الأداء الخضراء لا غنى عنها للمديرين أو العاملين على حد سواء فتقييم الأداء من أهم الجوانب المؤثرة على عملية وفعالية إدارة الأجور والمكافآت ومن ثم لا غنى عنها في نظم إدارة الأداء (اسماعيل و البردان، 2018، صفحة 6)

ث.

المكافآت والتحفيز الأخضر: إن الغرض من اعتماد نظام المكافآت هو تحفيز أداء الموظف وزيادة انتباهه لأهمية حماية البيئة ومن ثم ، يجب أن يتلقى الموظفون مكافآت إذا أظهرها التزامهم بحماية البيئة، ففي بيان استطلاع أجرته CIPD / KPMG في المملكة المتحدة في 2007، قدر أن 8٪ من الشركات البريطانية تكافئ السلوكيات الخضراء بأنواع مختلفة من الجوائز و / أو الحوافز المالية وهذه الممارسات يمكن أن تكون فعالة في تحفيز الموظفين لتوليد مبادرات بيئية وفي دراسات مماثلة، لوحظ أن التزام الموظفين ببرامج إدارة البيئة قد ازداد عندما عُرض عليهم تعويضات لتولي واجبات تتعلق بالمسؤولية البيئية. (Shoeb, 2015، صفحة 7)؛ فقد أفادت دراسة أجريت في 2009 على 469 شركة أمريكية تعمل في مجالات عالية التلوث أن الرؤساء التنفيذيين للشركات ذات الأداء الصديق للبيئة قد حصلوا على رواتب أعلى من تلك الشركات غير الصديقة للبيئة. وبالتالي، يمكن أن يكون نظام المكافآت الأخضر بمثابة أداة لتعزيز السلوكيات الخضراء في المنظمة. (Mishra, 2017، صفحة 765) وبالتالي فإن "استدامة الأداء البيئي للمنظمة تعتمد اعتماداً كبيراً على ممارسات إدارة الأجور والمكافآت الخضراء لتحفيز المديرين والعاملين غير الإداريين على مبادرات الإدارة البيئية للمنظمات، ويمكن للمنظمات ممارسة ذلك بطريقتين هما المكافآت المالية، والمكافآت غير المالية من أجل مكافأة العاملين على أدائهم البيئي الجيد (اسماعيل و البردان، 2018، صفحة 6) وكمثال عن المكافآت القائمة على التقدير أو الأنظمة غير النقدية، تستخدم بعض الشركات في المملكة المتحدة بطاقات الائتمان الخضراء لتمكين الموظفين من شراء المنتجات الخضراء (Cheema, Javed, & Nisar, 2017, p. 4).

3. تحديات تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء: يمكن إجمال أهم التحديات فيما يلي:

- صعوبة تغيير سلوك الموظفين من إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى إدارة الموارد البشرية الخضراء في فترة قصيرة
- ليس كل الموظفين بالمنظمة لديهم دوافع متساوية لتبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء
- عملية تطوير والحفاظ على ثقافة إدارة الموارد البشرية الخضراء عملية طويلة وتستغرق وقتاً طويلاً
- إن تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تتطلب استثمارات عالية مع انخفاض العائد
- تدريب الموظفين حول إدارة الموارد البشرية الخضراء مهمة صعبة

- يتطلب تصميم وتقييم فعالية إدارة الموارد البشرية الخضراء فهم العواقب الخضراء المرتبطة بعمليات المنظمة، وسلسلة التوريد، وعمليات التوزيع، وسلوكيات العملاء، ودورات حياة المنتج... وما إلى ذلك. (منصور محمد، ماهر خليل، و سمير الرميدي، 2020، صفحة 39)

4. الدراسة الميدانية في مصنع الخزف الصناعي SAM Céramica

1-4. تقديم المؤسسة محل الدراسة: مصنع SAM Céramica لتصنيع وتسويق بلاط الأرضيات والخزف؛ رائد في مجال صناعة السيراميك والخزف الصناعي، ويطمح حالياً للتصدير للدول العربية (كتنونس والأردن) وبعض الدول الإفريقية ويوجد مقره بدائرة آريس ولاية باتنة، أنجز المصنع في 2016، وشرع في الإنتاج بداية من سنة 2018، بطاقة إنتاج تقدر بـ 8000 م² في اليوم، ويشغل حالياً 156 عاملاً منهم 5 عمال أجانب، وجدير بالذكر إلى أن المصنع لديه ممارسات معتبرة في مجال الإدارة البيئية إذ يقوم بثلاث أنشطة مهمة وهي:

- إعادة التدوير للمواد الأولية المتمثلة في الأتربة المستخدمة في عملية التصنيع
- إعادة استخدام المياه بعد معالجتها
- إدارة النفايات فبعد عمليات الفرز يتحصل على نفايات لإعادة استعمالها، أو نفايات للتخلص منها بمقابل مادي و نفايات للتخلص منها نهائياً

2-4. مجتمع وعينة الدراسة: جرت الدراسة في مجتمع يمثلته مصنع SAM Céramica

لتصنيع وتسويق بلاط الأرضيات والخزف.؛ أما عينة الدراسة فتمثلت في مدير مصلحة الموارد البشرية

3-4. الأدوات المستخدمة: جمع البيانات اللازمة تم الاعتماد على المقابلة الشخصية كأداة رئيسية للبحث، ولمدة استغرقت ساعتين، وسعياً لقياس متغيرات البحث فقد قمنا بإعداد استمارة المقابلة على طابع الأسئلة نصف الموجهة بهدف الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات التي تخدم سيورة البحث.

5. عرض وتحليل نتائج المقابلة: للإجابة على التساؤل الرئيسي واثبات أو نفي الفرضية الرئيسية طرحت الباحثة 13 سؤال على المعني بالمقابلة والتي تمحورت على الأبعاد الأربعة لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء؛

1-5. عرض النتائج: تتمثل نتائج المقابلة حسب الأبعاد فيما يلي:

البعد الأول: الاستقطاب والاختيار الأخضر

السؤال الأول: هل تشمل مواصفات شغل الوظيفة المسؤوليات البيئية والاجتماعية؟ كانت إجابة مدير مصلحة الموارد البشرية كما يلي: مواصفات كل الوظائف تشمل إلى جانب الواجبات والمسؤوليات المتعلقة بالوظيفة بند يتعلق باحترام قواعد الوقاية والأمن واحترام البيئة؛ فمثلا في بطاقة توصيف وظيفة مسؤول العتاد نجد: بند يتمحور حول مسؤوليته على التخلص من الزيوت المستعملة والإطارات والبطاريات التالفة ووضعها في الأماكن المخصصة للردم، بالإضافة إلى مسؤوليته على استرجاع الفاقد من الأتربة لإعادة استغلالها مرة أخرى؛ ونجد أيضا في كل البطاقات بند يتعلق باحترام المعايير البيئية والصحية للعامل كمنع التدخين نهائيا في الأماكن المغلقة؛

السؤال الثاني: هل يعلن المصنع عن احتياجاته من الأفراد عبر مواقعه الالكترونية باستمرار ووسائل التواصل الاجتماعي؟ أفاد المعني بأن طلبات التوظيف حسب قانون العمل في الجزائر تمر عبر وكالة دعم وتشغيل الشباب أولا، وإذا لم يسعفهم الحظ في إيجاد الأفراد المطلوبين، فإنهم يلجأون الى وسائل التواصل الاجتماعي للإعلان عن الوظائف الشاغرة عبر صفحاتهم على الفيسبوك

السؤال الثالث: هل تتم معظم إجراءات التوظيف من تقديم طلبات للتعين والسيرة الذاتية والمقابلة وغيرها من خلال شبكة الانترنت؟ وفي معرض الإجابة على هذا السؤال أفاد المعني بأن كل الوثائق المطلوبة تسلم باليد وليس عبر الانترنت أما مقابلة التوظيف فإذا كان المتقدم للوظيفة من المنطقة فإن المقابلة تتم حضوريا؛ أما إذا كان المتقدم بعيدا عن المنطقة فتتم عبر تقنية الواتساب WhatsApp

السؤال الرابع: هل تفضلون دائما اختيار وتعين الأفراد الذين يهتمون بقضايا البيئة؟ أما فيما يتعلق بالإجابة على هذا العنصر فقد كشف المعني بأن الاختيار ، حاليًا ، يتمحور فقط على أهم الواجبات المحددة للوظيفة المعنية كالمؤهلات والخبرة وما إلى ذلك ولا يتم طرح الأسئلة المتعلقة بالبعد البيئي في عملية الاختيار؛ أما إذا حدث هناك توافق فيما بين عارضي العمل فيتم اللجوء إلى بند الحالة الاجتماعية للمتقدمين للوظيفة للفصل في عملية الاختيار

البعد الثاني: التدريب والتطوير الأخضر

السؤال الأول: هل تعمل مصلحة الموارد البشرية على تحليل وتحديد احتياجات العاملين فيما يتعلق بالتدريب البيئي؟ نفى مدير مصلحة الموارد البشرية قيام إدارته بتحليل وتحديد احتياجات العاملين فيما يتعلق بالتدريب البيئي

السؤال الثاني: هل يطور المصنع برامج تدريبية أو جلسات في الإدارة البيئية لزيادة الوعي البيئي والمهارات والخبرات لدى العاملين في الحفاظ على الموارد البيئية مثل استعمال اقل للورق، إيقاف الأجهزة وإطفاء الأضواء عند الخروج. توفير المياه في أماكن مختلفة، إعادة الاستخدام وإعادة التدوير وغيرها؟ وهل تقوم بتقييم فعالية البرامج التدريبية؟ في هذا الجانب تقوم مصلحة الموارد البشرية بتدريب العمال على إعادة التدوير (أي كيفية معالجة المواد المستعملة وتحويلها إلى منتجات جديدة)، إدارة النفايات وكيفية المحافظة على نظافة مكان العمل في المصنع لتحقيق بيئة عمل نظيفة؛ أما فيما يخص بتقييم فعالية البرامج التدريبية فكشف المعني بأن إدارته لا تقوم بهذا الإجراء

السؤال الثالث: هل تشجع إدارة المصنع الموظفين على استعمال سيارات النقل الجماعي المشترك والنقل العام؟ أمد المعني بأن المؤسسة تمتلك سيارات للنقل الجماعي مخصصة للإطارات فلكل 3 إطارات سيارة مشتركة؛ أما العمال فيتم إيصالهم من / إلى مكان العمل بواسطة حافلة مخصصة لذلك

السؤال الرابع: يتم تدريب الموظفين باعتماد تكنولوجيا المعلومات الانترنيت والانترانيت للحد من استخدام الورق والمخلفات، وخفض التلوث؟ أجاب المعني بالمقابلة بان إدارته لا تعتمد على التكنولوجيا الحديثة في التدريب، لكن بالمقابل يستعمل الإداريون والعمال فيما بينهم محادثات عبر تطبيق الواتساب لتبادل المعلومات عن كل مايتعلق بالمستجدات وسيرورة العمل داخل المصنع

البعد الثالث: تقييم الأداء الأخضر

السؤال الأول: هل تعمل مصلحة الموارد البشرية على دمج مؤشرات لتقييم أداء العاملين الأخضر في نظام تقييم الأداء السنوي مثل ترشيد استهلاك الطاقة، تقليل النفايات، وتقليل التلوث من أماكن العمل، إهدار المواد الخام، وبعض العناصر المعيبة في دورة الإنتاج ووضعها موضع التنفيذ؟ كشف مدير إدارة الموارد البشرية أن الإدارة تعتمد غالبا في تقييم الأداء على الجوانب المتعلقة بالإنتاج وخدمة الآلات في الوقت المناسب، وبعض المبادرات الابتكارية البيئية الاستباقية إما للحفاظ على الموارد الأولية أو لتجنب الأضرار المحتملة، ولكن هذه المبادرات غير موثقة في نظام تقييم الأداء.

السؤال الثاني: هل توفر مصلحة الموارد البشرية في المصنع تغذية عكسية لكافة العاملين عن نتائج أدائهم على البيئة الخضراء أجاب المعني: بالطبع توفر المصلحة تغذية عكسية لكافة العاملين حول نتائج أدائهم بما فيه الأداء الأخضر وكمثال على ذلك، تقوم مصلحة الموارد البشرية في المصنع بتنفيذ الإجراءات التأديبية ضد العاملين غير ملتزمين بقواعد الحفاظ على المواد الخام، وعدم المحافظة على النظافة؛

البعد الرابع: المكافآت والتحفيز الأخضر

السؤال الأول: هل هناك حوافز مالية لأفضل الأنشطة الصديقة للبيئة مثل: زراعة الأشجار، توفير الطاقة، عملية إعادة التدوير وغيرها؟ حسب المعنى بالمقابلة فإنه يتم تحفيز العمال ماديا لأسباب مختلفة، أما ما يخص السلوكيات المؤيدة للبيئة، فإن المصنع يكافئ الأفراد الذين يقدمون أفكارا بناءة في هذا المجال، ويتم تحفيزهم بثلاث طرق وهي: الترقية في المنصب فقد تم ترقية عامل إلى رئيس فريق عمل مباشرة بعد اقتراحه لفكرة تفادي الهدر في المادة الأولية الذي كان على مستوى الورشة التي يعمل فيها، أو إضافة مبالغ مالية في مرتبات فرق العمل التي سهرت على موضوع تفادي التلف والهدر خلال كل شهر ويكون على شكل ساعات إضافية، أو عدم الخصم من المرتب بسبب الغيابات. ولا يوجد نظام للمكافآت الخضراء مستقل بذاته

السؤال الثاني: هل تمنح مصلحة الموارد البشرية للأفراد المكافآت العينية في إدارة البيئة (الجوائز، وشهادات التقدير، الهدايا وغيرها)؟ أفاد المعنى بأن إدارته تعترف بالأفراد في حال تقديمهم مقترحات لحل المشاكل البيئية، عن طريق استخدام ملصقات جدارية أو نشر أسمائهم على صفحات الفيسبوك للشكر والتقدير والامتنان

السؤال الثالث: تقوم إدارة الموارد البشرية في الشركة بتنفيذ الإجراءات التأديبية ضد العاملين غير ملتزمين بأحكام وقواعد حماية البيئة؟ يقوم المصنع بتنفيذ الإجراءات التأديبية ضد الأفراد غير ملتزمين بقواعد الحفاظ على المواد الخام والنظافة وقواعد التدخين وفرز النفايات وغيرها؛ أين يتعرض العامل للتوبيخ والإنذار أو خصم من الراتب من يوم إلى 5 أيام عند ارتكابه خطأ من الدرجة الأولى؛ أما عند ارتكابه للخطأ من الدرجة الثانية أو تكرار الخطأ من الدرجة الأولى فالعقوبة تكون توقيف الراتب من 6 أيام إلى 15 يوم؛ وهي الحالة التي اطلعنا عليها لعامل عوقب بخطأ من الدرجة الثانية بسبب التدخين داخل الورشة.

5-2. اختبار فرضية البحث: بعد مرحلة جمع البيانات وتحليلها باستخدام أداة المقابلة، سنستعرض فيما يلي نتائج التحليل في ضوء الفرضية الرئيسية والتي تنص على: **ضعف مستوى تبني مصنع سام سيراميك للخزف الصناعي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء؛** لاختبار مدى صحة الفرضية تم الاعتماد على تحليل الإجابات على أسئلة المقابلة الموجهة لمدير مصلحة الموارد البشرية، كمايلي:

✦ فيما يتعلق **بعيد الاستقطاب والاختيار الأخضر**، فالمنظمة المبحوثة حاليًا لا تعمل على استقطاب الأفراد الذين يملكون وعيًا أخضر، ولا تُعبر في عملية الاختيار للمهارات الخضراء أي اهتمام، رغم

تضمينها لعنصر البيئة في توصيف الوظائف، وأيضا اعتمادها على وسائل التواصل الاجتماعي أثناء المقابلة للمرشحين البعيدين عن المنطقة لتوفير تكاليف السفر وتقليل الانبعاثات، ومن العوائق الرئيسية التي تحد من تفعيل هذا المجال حسب مسؤول الموارد البشرية هو طريقة الاستقطاب التي تحد من عدد طالبي العمل النوعيين لأنها تعتمد على وكالة تشغيل الشباب.

✦ وفيما يخص بعد التدريب والتطوير الأخضر: نستنتج أن المنظمة المبحوثة لا تعمل على تحليل وتحديد احتياجات العاملين فيما يتعلق بالتدريب البيئي. وأن كل ما تقوم به هو تدريب العمال على تنفيذ برنامج إعادة التدوير لإعادة الاستخدام وللتقليل من كمية النفايات، المحافظة على بيئة نظيفة وتشجيع استخدام النقل الجماعي المشترك، ولا تعتمد على التكنولوجيا الحديثة في مجال التدريب والتي تؤدي إلى خفض التلوث. علاوة على ذلك، لا تُبذل المنظمة أية محاولة لتقييم فعالية البرامج التدريبية لزيادة الوعي البيئي

✦ أما بعد تقييم الأداء الأخضر، نستنتج أن إدارة الموارد البشرية تقوم فقط بتقييم الجوانب المتعلقة بالإنتاج والآلات؛ أما مؤشرات تقييم الأداء الأخضر فغير موثقة، ولم تولي الإدارة اهتماما واضحا لتضمين المعايير البيئية والسلوكيات التي تخص حماية البيئة في عملية التقييم؛ ووجودها يكون على مستوى سطحي، وفي حال قياس السلوكيات الخضراء، فتكون بهدف تنفيذ الإجراءات التأديبية للعمال الذين لا يمثلون لهذه الأنشطة، وتكمن معوقات تقييم الأداء الأخضر حسب المعنى في صعوبة جمع وتصور وتحديد المؤشرات الخضراء الرئيسية.

✦ وأخيرا بعد المكافآت والتحفيز الأخضر : من خلال المقابلة تم الكشف بأن المنظمة لا تتوفر على مكافآت وحوافز تخص البيئة، ومستقلة عن الحوافز الأخرى؛ كما تم الكشف على أن الحوافز المادية مرتبطة فقط بطرح أفكار خضراء مبتكرة، وبالمبادرات الاستباقية لتجنب الأضرار المحتملة؛ والأفراد الذين يساهمون في الحفاظ على البيئة مثل إعادة التدوير، فلا يحصلون على المكافأة المالية وإنما شهادات للتقدير وغيرها؛ وبالتالي فالمنظمة المبحوثة تعاني من ضعف في استخدام بعد المكافآت والحوافز الخضراء الذي يلي أهداف الإدارة البيئية. لوجود العديد من المعوقات منها غياب مؤشرات لتقييم الأداء الأخضر، وصعوبة تنفيذ نظام مستقل للمكافآت يلي احتياجات البيئة

✦ من خلال ما سبق نستنتج أن المنظمة المبحوثة لا تولي اهتماما كبيرا لإدماج الممارسات الخضراء في وظائف إدارة الموارد البشرية؛ أي أن المنظمة المبحوثة تقوم بأنشطة وممارسات قليلة جدا والتي تعتبر خضراء ولكنها لا تصنفها على أنها ممارسات لإدارة الموارد البشرية الخضراء ، ومن وجهة نظر مدير

الموارد البشرية فيعتبر بعد التدريب والتطوير الأخضر الأكثر ممارسة، ونكون بهذا قد أجبننا على إشكالية البحث

6. خاتمة

إن لجوء الإدارة العليا لتطبيق التوجه الأخضر والسلوكيات الصديقة للبيئة في مجال إدارة الموارد البشرية سيؤدي حتما للاستخدام المستدام للأصول، تقليل الهدر، انخفاض التكاليف، توفير الطاقة، تحسين الأداء، تحسين جودة حياة العمل، تحسين سمعة المنظمة، وحماية وتجديد البيئة وغيرها؛ فتغيير سلوك الأفراد نحو الأنشطة الخضراء سيؤثر إيجابيا على الاهتمامات بالأطر البيئية في العمل مما سيساعد المنظمة على أن تكون منظمة منتجة، رابحة، مراعية اجتماعيا وداعمة للبيئة.

ووفقا للدراسة الميدانية التي أجريت في مصنع سام سيراميك تمّت الإجابة على إشكالية البحث، وتأكيد الفرضية الموضوعة وتوصلنا الى النتائج التالية:

المنظمة المبحوثة لا تستخدم النطاق الكامل لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، ولديها حاليا بعض الممارسات القليلة والمحتشمة في المجال، خصوصا في بعد التدريب والتطوير الأخضر، ولكن هذه الممارسات ليست منظمة وموثقة رسميا في إطار مبادرات GHM؛ علاوة على ذلك تولي المنظمة لهذه الممارسات المعتمدة اهتماما جادا لأنها من وجهة نظرها تساهم فقط في خفض التكاليف، وتوفير الموارد المالية، بالمقابل فقد لمسنا أن هناك مستوى متزايد من الوعي للإدارة العليا وموظفي المصنع فيما يتعلق بتبني ممارسات خضراء أكثر مستقبلا، ووفقا لمدير مصلحة الموارد البشرية فمفهوم وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء غير واضحة: والمصنع لا يعمل على استقطاب ذوي الياقات الخضراء، ولا يسهر على الاختيار الأخضر للأفراد في ضوء المعارف والمؤهلات العلمية الخضراء، وتدريب الأفراد على السلوكيات الخضراء يقتصر فقط على إعادة التدوير للمواد الأولية، إدارة النفايات، الاهتمام بنظافة المحيط وتشجيع النقل الجماعي؛ ولا يملك نظام لتقييم الأداء والذي يكون أكثر مراعاة للاستدامة في كل من المصنع والبيئة أما المكافآت والحوافز المعتمدة فلا توجد حوافز موجهة خصيصا لتطوير الممارسات الخضراء.

توصيات

في ضوء النتائج السابقة، يوصي هذا البحث بضرورة تشجيع الادارة العليا في المصنع قيد البحث على ممارسات الموارد البشرية الخضراء، وهذا من خلال:

✓ ضرورة التواصل والتعاون العلمي مع مختلف المؤسسات والمخابر العلمية المتخصصة للاستفادة والوقوف على آخر التطورات العلمية والمعرفية في مجال تعزيز الممارسات الخضراء للموارد البشرية

- ✓ التركيز في عملية الاستقطاب والاختيار على المرشحين الذين يملكون وعياً أخضر في ضوء توصيف الوظائف الخضراء.
- ✓ تكليف المتخصصين في الموارد البشرية بمهمة إنشاء وتطوير خطط التدريب على المبادرات الخضراء، عبر إجراء العديد من الدورات والورشات التدريبية الخاصة بهدف إعداد وتأهيل الأفراد لاكتساب سلوكيات ومهارات خضراء مع عدم اغفال تقييم فعالية التدريب للوقوف على أهم النقائص والاختلالات
- ✓ ضرورة إيجاد المؤشرات التي تعمل على الربط بين أداء الأفراد ومعايير المحافظة على البيئة بغرض تقييم الأداء الأخضر للأفراد مع وجوب أن تكون هذه المؤشرات منفصلة عن نظام تقييم الأداء الكلي، لتشجيع السلوك المؤيد للبيئة.
- ✓ ضرورة تهيئة وتطوير مجموعة من أنظمة المكافآت والحوافز التي تهتم بالجوانب البيئية والتي من شأنها تشجيع الأفراد على تبني الممارسات الخضراء في العمل

7. قائمة المراجع:

- حسين وليد حسين، و عبد الناصر علك حافظ، ادارة الجهل للموارد البشرية لتعزيز ممارسات ادارتها الخضراء بتوسط روحانية العمل. مجلة الادارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية/ العراق، العدد 123، 2020.
- زينب اسماعيل الغرابلي، علي أحمد عبد القادر، و بريهان فطين يحيى، واقع ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالابتكار الأخضر - دراسة ميدانية على فنادق النجمة الخضراء في مصر -. المجلة العربية للادارة، ج م ع، المجلد 41، العدد: 3، 2021.
- سناء جاد الله الشيخ الطاهر، احمد ابراهيم أبو سن، و عبد السلام آدم حامد، توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على أداء الموارد البشرية في القطاع الصناعي في السودان. المجلة الدولية للعلوم الانسانية والاجتماعية (9)، بيروت، لبنان، 2019.
- عمار فتحي موسى اسماعيل، و محمد فوزي أمين البردان، دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية " دراسة تطبيقية". المجلة العلمية للبحوث التجارية، المجلد: 29، العدد: 1، 2018.
- غني دحام الزبيدي، و محمد فليح حمزة، دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة ، بحث تطبيقي في مدينة الامامين الكاظمين (ع) الطبية. مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية، 25 (112)، 2019.

- غني دحام تناي الزبيدي، و محمد فليح حمزة، تحقيق الاستدامة البيئية على وفق ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد: 63، 2021.
- نورا منصور محمد، عزة ماهر خليل، و بسام سمير الرميدي، تطبيق ادارة الموارد البشرية الخضراء في القطاع السياحي. مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات ، المجلد: 4 ، العدد: (2/1)، 2020.
- Ahmad Shoe, Green Humain Resource Management: Policies and practices . *Cogent Business & Management* .(1) 2 ، 2015.
- Daniel Gabaldón-Estevan ،E. Criado، E. Monfort ، The green factor in European manufacturing: a case study of the Spanish ceramic tile industry . *Journal of Cleaner Production*.(70) ، 2014.
- Ibrahim Olanrewaju Lawal, Femi Stephen Olawoyin) .January, Green Human Resources and Sustainable Business Solutions .*the Advances in Human Resources Management and Organizational Development (AHRMOD) Book Series* ، DOI: 10.4018/978-1-7998-4522-5.ch015, 2021.
- Muhammad Shoaib ،Zuhair Abbas ،Muhammad Yousaf, and others, The role of GHRM practices towards organizational commitment: A mediation analysis of green human capital .*Cogent Business & Management* (1) 8 ، 2021.
- Parida Ruchismita ،Raj Shitij ،Sharma Pallavi, yadav Vivek., Green HR: Analysis of sustainable practices incorporated by IT firms in India) .*SIMSJMR) SIMS Journal of Management Research*.01 ، 2015.
- Pavitra Mishra, Green human resource management: framework for sustainable organizational development in an emerging economy .,' *International Journal of Organizational Analysis*.(5) 25 ، 2017.
- Sadia Cheema ،Farheen Javed و ،Tahir Nisar, The effects of corporate social responsibility toward green human resource management: the mediating role of sustainable environment .*cogent business & management*(1) 4 ، 2017.