

ادارة الموارد البشرية الخضراء توجه نحو المعاصرة Green Human Resources Management Orientation towards contemporary

كوثر حاج نعاس^{1*} ، نبيلة دحمان زناتي²

¹ جامعة الشلف، الجزائر ، n.hadjnaas@univ-chlef.dz

² جامعة خميس مليانة، الجزائر ، n.dahmane-zenati@univ-dbk.m.dz

تاريخ الاستلام: 2023/03/14 تاريخ القبول: 2023/08/01 تاريخ النشر: 2023/09/01

Abstract :

The research aims to determine the importance and how to shift towards The green human resource which has become a contemporary appearance and necessity for every organization. The green human resource derives its importance in the management of the organization, as it is the one who exercises the functions of the organization which can achieve its goals. The two researchers concluded that the transformation by organizations from a traditional human resource to a green human resource It is a change towards a contemporary administration. And growth by building an organization with green behaviour or an environmentally committed organization. Where it is not possible to create a green image of the organization to the public without creating a green employee within the organization, the green culture of the human resource or the green human resource or a green human resource that would build an organization with a sustainable environmental commitment

Keywords: human resource; green human resource ; Management green employee, Green Human Resources.

JEL Classification: Q52; M54; M12.
M59

مستخلص:

يهدف البحث الى تحديد أهمية وكيفية التحول نحو المورد البشري الأخضر الذي أصبح مظهرا معاصرا وضرورة على كل منظمة، فالمورد البشري الأخضر يستمد أهميته في إدارة المنظمة كونه من يمارس مختلف الوظائف بالمنظمة وهو ما يمكن ان يحقق مختلف أهدافها. وقد توصلت الباحثتان الى ان التحول من طرف المنظمات من مورد بشري تقليدي الى مورد بشري اخضر هو تغيير نحو المعاصر والنمو من خلال بناء منظمة ذات سلوك اخضر او منظمة ذات التزام بيئي، حيث لا يمكن خلق صورة خضراء للمنظمة لدى الجمهور دون خلق موظف اخضر داخل المنظمة، فالثقافة الخضراء لدى المورد البشري او المورد البشري الاخضر من شأنه بناء منظمة ذات التزام بيئي مستدام.

كلمات مفتاحية: الموارد البشرية؛ الموارد البشرية الخضراء؛ إدارة الموارد البشرية الخضراء؛ الموظف الأخضر.

تصنيفات JEL: M59; M12; M54; Q52;

مقدمة

أدى ازدياد الوعي العالمي لدى مختلف الشعوب الى اجبار مختلف المنظمات على انتهاج الأساليب الرامية لحماية البيئة والحفاظ على الموارد خاصة غير المتجددة، فقد أصبحت تلك الحماية جزءا من الاعتبارات الأساسية في اتخاذ القرارات، فالبيئة وحمايتها أصبحت محورا لمختلف التوجهات و جزءا من أنشطة المنظمات، فحماية البيئة لم تعد منهجا يتم تبنيه كمظهر لصورة المنظمة لدى الجمهور بل أصبحت حماية البيئة مصدر للقوة التنافسية للمنظمة في حد ذاتها، فالمستهلك أصبح ذو تحول نحو المنظمات المسؤولة اجتماعيا وهو ما دفع بالمنظمات الى السعي لإيجاد أساليب أخرى في إدارة أنشطتها في اطار اجتماعي، من بين هذه الأساليب خلق موارد بشرية خضراء (GHRM) Green Human Resources Management على أساس ان المورد البشري يمثل العامل الرئيسي لإدارة أنشطة المنظمة من التخطيط والتنفيذ والرقابة ومن شأن هذا المورد ان يخلق استدامة للمنظمة وأنشطتها بناء على التوجه البيئي الذي يتبناه على المستوى الشخصي وكذا في اداءه بالمنظمة، كون أن المورد البشري هو من يحقق نجاح او فشل المنظمة في تبني التوجه البيئي، فالمنظمة حتى تكسب الزبون بتبنيها التوجه البيئي او الأخضر لابد ان يكون المورد البشري بالمنظمة ذو سلوكيات خضراء أولا، لان نجاح المنظمة مع بيئتها الخارجية أساسه نجاحها في بيئتها الداخلية، من ذلك فان تحقيق الثقافة الخضراء داخل المنظمة بين موظفيها يحقق الاستخدام الأمثل للموارد "المتجددة وغير المتجددة"، السعي نحو تقليل النفايات لأجل تقليل التلوث او إعادة تدوير النفايات بوسائل المنظمة والذي يكسب المنظمة مداخل إضافية وقد تحقق التميز التنافسي من خلال ذلك كله.

مشكلة الدراسة:

أصبح التوجه الأخضر لدى المنظمات والسعي نحو البيئة المستدامة من أولويات النشاط بالمنظمة، حيث يركز تحقيق ذلك على المورد البشري الذي يخطط وينفذ ومن شأنه تحقيق السلوك البيئي بالمنظمة بشكل فعال اعتمادا على سلوكه الفردي الأخضر وهو ما يكون الموارد البشرية الخضراء. على الرغم من أهمية هذا الموضوع يبقى البحث فيه محدودا نسبيا، ما يستوجب القيام بتحليل نظري لأدبيات ادارة الموارد البشرية الخضراء بغية بلورة اطارها المفاهيمي، وتحديد ممارساتها ابتداء من التصميم الأخضر وصولا لمشاركة الموظف الأخضر، وازدادت أهمية تلك الممارسات في تحقيق التوجه المعاصر للشركات والمؤسسات على حد سواء.

- وبناء على ما تقدم جاءت هذه الدراسة التي تسعى - بشكل عام - الى التعرف على التوجه الأخضر لإدارة الموارد البشرية ، و جل الممارسات التي تنطوي تحت هذا المفهوم

المعاصر، و مدى مساهمة الموظف (الحالي و المرتقب) في تفعيله، و التطرق لأبرز المزايا المحققة من تبنيه.

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة الحالية إلى:

- ✓ تسليط الضوء على مفهوم بالغة الأهمية في الوقت الحالي و المتمثل في تخضير المورد البشري.
 - ✓ الوقوف على أبرز التحديات التي تحول دون التطبيق الفعال لإدارة المورد البشري الأخضر.
 - ✓ التعرف على ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء
 - ✓ مساهمات الموظف الأخضر
 - ✓ تناول المزايا المحققة من التبنى الفعال لمفهوم تخضير المورد البشري.
- أهمية الدراسة :

يكتسي موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء أهمية بالغة في الوقت الراهن الا ان البحث فيه محدود نسبياً واعتماد ممارساته نادراً ايضاً، لذا جاءت الدراسة الحالية محاولة منح تغطية و لو بشكل بسيط ، لمفاهيم قل تداولها عربيا رغم أهميتها باعتبارها ركائز التفوق التنافسي و تحقيق لاستدامة، على عكس ما نشهده في الدراسات الأجنبية ، مشيرين بذلك لما تعلق بإدارة الموارد البشرية الخضراء و ممارساتها، لذا حاولت الدراسة رفع اللبس عن هذا الموضوع و تقديم مادة نظرية بخصوصه تتناوله بشيء من التفصيل.

1. ماهية ادارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM)

اشرنا أنفا إلى الاهتمام المتزايد بالقضايا البيئية ما جعل الحفاظ عليها نقطة محورية للشركات، اذ لم يعد يتحقق نجاح الأعمال ببساطة من خلال التمتع بوضع مالي سليم أو إنشاء منتجات مبتكرة ، بل يتحقق النجاح من خلال الموارد البشرية المبتكرة ، ومن ثم فإن التحول إلى البيئة في إدارة الموارد البشرية اصبح ضرورة حتمية و ليس خيار لزيادة كفاءة الشركات وقدرتها التنافسية ، بناء على ذلك سنتطرق في هذه الجزئية إلى كل ما يتعلق ب مفهوم ادارة الموارد البشرية الخضراء، أهميتها واهدافها .

1.1- مفهوم ادارة الموارد البشرية الخضراء (Green Human Resources Management) (GHRM) : هو مصطلح ناتج عن مزاجعة مفهومين " ادارة الموارد البشرية (HRM) و ما تضمنه من ممارسات توصف اليوم بالتقليدية من (توظيف، اختيار، تقييم الاداء، و التدريب و نظام المكافآت) و مفهوم التخضير/ أخضر "Greening" و له معان مختلفة كلها ذات صلة

بالبيئة الطبيعية و في سياق إدارة لأفراد في مكان العمل يتضمن أربعة مهام (ايناس احمد اسماعيل ، 2021، صفحة 536) هي على التوالي: حماية الموارد الطبيعية أي الحفاظ على شكلها الأصلي و حمايتها من الضرر او الضياع أو التغيير السلبي، الحفاظ على البيئة أي إعادة استخدام الموارد " ما يأتي من الأرض يعود اليها وما يأتي من الصناعية يعود ايضا اليها"، تقليل التلوث البيئي بإعادة التدوير والتخلص السليم من الموارد، وأهم هذه العناصر تخضير الناس بخلق الوعي حول (Go Green) ونشر ذلك في البيئة المحيطة .

- لغرض تحديد مفهوم ادارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM)، استعرض الباحثون جملة من التعاريف توضح مضمونه وأبعاده، وبالجمع بينها نجد أن ادارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) ، هي " مصطلح يستخدم للإشارة إلى مساهمة سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية تجاه البيئة (محمد منصور و اخرون، 2020، صفحة 56) أي ما يحقق نتائج بيئية ايجابية (Dewi tri hastuti & muafi, 2022, p. 01) بغض النظر عن التضحية بالريح من خلال ممارسة الطرائق الصديقة للبيئة التي تعمل على تقليل التلوث البيئي، وزيادة ارباح الشركة عن طريق خفض الكلف والتالف (Chowdhury, & Asaduzzaman, 2017, p. 29) و يجزم الباحثون أن استدامة مكان العمل على المستوى الكلي تبدأ بالعمل الفردي" (Ciocirlan, 2016) وهذا يعني أن سلوكيات الموظفين الخضراء تلعب دورًا مهمًا في التنفيذ الناجح لاستراتيجية حماية البيئة الخاصة بالمؤسسة (تنفيذ السياسة الخضراء للمؤسسة) (Pham & Pascal, 2020, p. 264) و المقصود بذلك تطوير قدرات الموظفين الخضراء في التوظيف والاختيار والتدريب، وتطوير القيادة الخضراء ؛ تحفيز الموظفين من خلال تقييم ومكافأة الأداء الأخضر، و تحفيز مشاركتهم من خلال تمكينهم ؛ وتوليد ثقافة تنظيمية صديقة للبيئة (Jing & al, 2021) و هو ما يدخل تحت مظلة ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء و التي تنسق بدورها بين ادارة الموارد البشرية التقليدية (التوظيف، الاختيار، تقييم الاداء، التدريب و المكافآت) مع الأهداف البيئية و الأبعاد الاستراتيجية لتنظيم العمل الجماعي، و الثقافة التنظيمية، من خلال استخدام طرق و أساليب تعامل و توظيف أمثل لإمكانيات و قدرات مواردها البشرية لمواجهة تحديات المتغيرات البيئية ، و لكي يصبح لدى الشركات صورة ذهنية صديق للبيئة (ايناس احمد اسماعيل ، 2021، صفحة 537))

2.1- أهمية ادارة الموارد البشرية الخضراء.(GHRM)

نلمس أهمية تخضير ادارة الموارد البشرية على أكثر من صعيد في الشركات و المؤسسات، فعلى المستوى الاستراتيجي تبرز اهميتها في سعيها لتحقيق المواءمة بين الموارد البشرية و

الاستراتيجية البيئية للشركة من خلال مشاركتها ضمن مختلف المجالات الوظيفية الخضراء مثل ادارة العمليات الخضراء، التسويق الأخضر، ادارة سلسلة التوريد الأخضر و المحاسبة و التمويل الأخضر.

- وفي الوقت عينه تتعدى حدود المسؤولية الاجتماعية للشركات فهي تلعب دورا هاما في حل المشاكل المتعلقة بالبيئة من خلال تدريب الموظفين حول متطلبات تنفيذ القوانين المتعلقة بالسلامة البيئية (بلالي و سلامي، 2018) ،

- كما ان اهميتها لا تقتصر على المستوى التنظيمي ، بل تتعدى ذلك الى مستوى الفرد الذي يتمتع بحياة خاصة بإضافة الى حياة العمل ، لذلك لابد من تسهيل السلوك الصديق للبيئة في كل مجالات الحياة، و بالتالي سيكون التخضير مفيدا بالنسبة للموظف في تقديم مساهمة كبيرة للإدارة منظماتهم بيئيا بنجاح مثل: (بصير خزعل و اخرون، 2020، صفحة 276)

- تغير معدل الصيانة في انجاز العمل

- تغيير في الربحية

- تغيير في لاستخدام السليم للأصول

- انخفاض الممارسات التي تسبب تلف مكان العمل

- زيادة الروح المعنوية للموظفين

- تحقيق التوازن البيئي لبيئة العمل و المرونة في أداء العمليات

- تطوير في اداء الموظفين " المهارات، المعارف، المواقف " (Jing & al, 2021, p. 2) .

ومن ناحية أخرى تجعل الموظف أكثر وعيا واهتماما بالموارد الطبيعية (Vimala & Ambli, 2018, p. 232) ليصبح بذلك مواطنا صالحا يساهم بشكل كبير في تحقيق الاستدامة البيئية (أبوorman و الصديقي، 2019، صفحة 50).

1.3- أهداف ادارة الموارد البشرية الخضراء.(GHRM)

تهدف إدارة الموارد البشرية الخضراء بصفة عامة الى تحقيق الأهداف البيئية للشركة و زيادة الكفاءة، وخفض التكاليف، واستقطاب أفضل الموظفين ممن لديهم وعي بعمليات الاستدامة، مثل اعادة تدوير و حفظ و انتاج منتجات صديق للبيئة، مما يؤدي إلى زيادة قدرة الشركة / المؤسسة على المنافسة، وفيما يلي الأهداف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية الخضراء طبقا لـ (محمد منصور و اخرون، 2020، صفحة 56)

- الحفاظ على البيئة الطبيعية، تهدف ادارة الموارد البشرية الخضراء إلى الحفاظ على البيئة الطبيعية و استدامتها، بهدف تلبية احتياجات الأفراد الحاليين دون الاضرار بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها.
- الحفاظ على صحة العاملين ورفع روحهم المعنوية، تعمل ادارة الموارد البشرية الخضراء على الحفاظ على صحة العاملين بالمؤسسة من خلال منع التدخين داخل المكاتب، و استخدام مواد غير ضارة في العمل، و توفير الخضراوات و الفواكه الطبيعية في اجتماعات الموارد البشرية....و غيرها، مما يساعد على الحفاظ على صحة العاملين، وبالتالي رفع روحهم المعنوية.
- اكتساب الميزة التنافسية من خلال تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات، أصبحت المسؤولية الاجتماعية، و تنفيذ ممارسات الموارد البشرية للشركات اليوم جزءا من مسؤوليات الشركة الأساسية التي لا يمكن لأي شركة تجاهلها، لذلك يمكن للشركة الخضراء الحصول على ميزة تنافسية من خلال تعزيز المسؤولية الاجتماعية، و تنفيذ ممارسات الموارد البشرية الخضراء.
- انخفاض تكاليف المؤسسة، تهدف (GHRM) الى خفض تكاليف المؤسسة عن طريق استخدام الاستقطاب الالكتروني ، و توفير معلومات عن المؤسسة و الوصف الوظيفي للمناصب المعلن عنها على الانترنت، و عقد المؤتمرات عن بعد، و التقليل من استخدام الورق و غيره.
- تحسن صورة المؤسسة، تعمل ادارة الموارد البشرية الخضراء على تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة في اذهان المتعاملين معها لتحملها المسؤولية البيئية و التي تعود بالنفع على المجتمع ككل وفي الوقت عينه ترفع من قدراتها التنافسية.
- الحد من التدخل من جانب الحكومة و غيرها من المؤسسات التي تعمل على تنفيذ القوانين: ان تبني المؤسسة لممارسات الموارد البشرية الخضراء و اهتمامها بالحفاظ على البيئة من التدهور، يؤدي الى الحد من فرص التدخل من قبل الحكومة.
- تحفيز الموظفين على لابتكار: تهدف ادارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) الى تشجيع الموظفين على تقديم افكار خضراء تتعلق بوظائفهم/ مما يعمل على تحقيق الأهداف البيئية للمؤسسة

- العمل على تغيير سلوكيات العاملين و اتجاهاتهم نحو الأداء الخضر.
- تساعد المؤسسات و الشركات على زيادة مواردها الطبيعية من خلال استخدام المعاد تدويرها والتقليل من النفايات.

2. ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM)

يؤكد الباحثون في مجال الإدارة، أن إدارة الموارد البشرية التقليدية تلعب دورًا أساسيًا في تسهيل التغيير إلى النهج الأخضر عن طريق اختيار الموظفين بناءً على المعايير الصحيحة ، وإدخال التدريب وتطوير مهارات الموظفين في الإدارة البيئية، وتطوير تقييم الأداء بما يتناسب والنهج الأخضر، و كذا أنظمة المكافآت. وفي هذا السياق خلص (رينويك وآخرون، 2013) إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تبدأ عند نقطة دخول الموظف وتستمر حتى نقطة خروجه، فالإدارة المستدامة للأفراد والعمليات والمنتج في الأسواق ليست مهمة سهلة ، ما يفرض على المؤسسات تطوير بنية مستدامة للاستفادة من فلسفة "مشاركة العقل" و "حصة السوق" (Jing & al, 2018, p. 215) and "mind-share"، و لقد سبقت لنا لإشارة أن ادارة الموارد البشرية الخضراء، هي دمج ممارسات إدارة الموارد البشرية العامة مع الجوانب الخضراء لتظهر في سلسلة متصلة تضم : تصميم الوظائف، تحليل ووصف الوظائف، التوظيف، و الاختيار، والتدريب، و تقييم الأداء، و ادارة التعويضات و المكافآت و هي على النحو التالي:

3. 1- تصميم/ توصيف الوظيفة الخضراء

يقصد به العملية التي تحدد مضمون الوظيفة الخضراء من حيث مهامها و مؤهلات شاغليها أي تحديد المتطلبات البيئية، و الاجتماعية، و الشخصية و الفنية الواجب توفرها فيمن يشغل الوظائف بما يؤدي إلى المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمة من جهة، و يحقق رغبات الموظف الأخضر من جهة ثانية، أخذا بعين الاعتبار نمط التكنولوجيا المستخدم في تحقيق الأداء البيئي المستدام (بلالي و سلامي، 2018، صفحة 118) و يعد التصميم الجيد للوظائف مدخلا استباقيا لتحقيق الأداء البيئي التنظيمي، بالنظر إلى أهمية أخذ الأبعاد البيئية بعين الاعتبار أثناء تحديد الأنشطة و الواجبات بما يساعد الموظف الأخضر على التكيف السريع مع متطلبات الأداء البيئي المطلوب. كما أن تحقيق التوافق الجيد بين الوظيفة الخضراء و الموظف الأخضر يعد عاملا لتخفيض التكاليف، و محفزا للإبداع في الممارسات البيئية الفعالة، ودافعا لتحقيق جودة الأداء البيئي العالي و بالتالي تحقيق الشركة للتفوق التنافسي. ولأجل ذلك تهدف العديد من الشركات حاليًا إلى توفير توصيفات وظيفية يمكنها

تحديد عدد من القضايا والمهام البيئية المرتبطة بواجبات ومسؤوليات العمل المُعلن عنه، اذ يمكن أن يؤدي تطبيق ممارسات صديقة للبيئة إلى جذب المرشحين للعمل لدى " شركات صديقة للبيئة" وهذا ما أشاره اليه نظرية الهوية الاجتماعية (Social Identity Theory) ، والتي تنص على ان الأفراد عادة ما يصنفون انفسهم و الآخرين في مجموعات تعكس قيم و معاني و توجهات مختلفة و بالتالي يكون تصرف الفرد مختلف حسب توجهات المجموعة، و بإسقاط على ادارة الاعمال نجد ان الأفراد عادة ما يسعون إلى الارتباط او الانتماء إلى شركات ذات صيت عالي باعتبارها كيان ناجحاً ما يعزز تقديرهم لذاتهم من خلال سمعة الشركة و مكانتها (Ozlem & Serife , 2022, p. 3) و هو الأمر عينه اذا ما تعلق بالتوجه الأخضر للشركات، أي أن الأفراد ذوي التوجه الأخضر ينجذبون إلى الشركات الصديق للبيئة لذا يعتبر اكتساب سمعة " صاحب العمل الأخضر" أسلوباً فعالاً لجذب المتقدمين (Sharifa & Othman, 2020). ففي الولايات المتحدة مثلاً تشير بيانات احدى المسوحات أن الخرجين يحكمون على الأداء البيئي وسمعة الشركة كمعيار لأخذ قرار تقديم الطلب للتوظيف (السكارنة، 2017) ، و كشفت الدراسة التي أجريت من قبل المعهد البريطاني الأفراد والتطوير (CIPD) شمل عينة من مهنيو الموارد البشرية اتضح أن 47% منهم يشعرون بانهم يفضلون العمل للشركات التي تتبنى منهج أخضر قوي، و 46% منهم يرى ان وجود مثل هذا النهج من شأنه أن يساعد على جذب المستقطبين المحتملين .

- يمكن للشركات أيضاً الترويج لصورتها الخضراء وأدائها البيئي وسياستها البيئية من خلال الإعلانات، والتي يمكن أن تساعد في جذب المرشحين للتقدم للوظائف الشاغرة المحتملة و على هذا النحو، يجب أن يوضح وصف وظيفة عمل معينة المهام البيئية المتعلقة بالمنصب المذكور ، بالإضافة إلى المهارات والمعرفة التي سيحتاجها المرشحون لتنفيذ الأنشطة البيئية (Chaudhary, 2018 , pp. 305-319)

3.2- التوظيف و الاختيار الأخضر (GRS) Green Recruitment and Selection

أوضح (مافي و زميله دوي، 2022) أن الشركات يمكنها زيادة جهودها لحماية البيئة من خلال دمج المهام البيئية في مهام ومسؤوليات كل موظف ، و ان تعمل على تصميم وظيفة أو منصب جديد أكثر وعياً بالبيئة هذا من جانب، و في الجانب الموازي علمها أثناء التوظيف والاختيار انتقاء المرشحين ذوي الميول البيئي و هذا ما اشرنا اليه أنفا (Dewi tri hastuti & muafi, 2022, p. 2) لينتج عن ذلك ما يصطلح عليه بـ " السلوك الأخضر للموظفين (EGB) * " و قد وصفه (Scherbaum) و آخرون بأنه " الاستعداد للانخراط في أنشطة صديقة للبيئة " (Ozlem

3) Serife, 2022, p. 2022, p. 3) ، قد تكون هذه السلوكيات هي إطفاء الأنوار في نهاية اليوم عند مغادرة المكتب ، أثناء الطباعة باستخدام كلا وجهي الورقة ، استخدام أكواب قابلة لإعادة التدوير ، ومساعدة الشركات على تطبيق الاستراتيجيات الخضراء ، وتقليل زيادة النفايات مع المبادرات الجديدة الصديقة للبيئة، و قد كشف نورتن (Norton) و آخرون أن هناك شكلين من أشكال السلوك الأخضر للموظفين أولهما مرتبط بمهام الوظيفة و الثاني تطوعي . يُعرّف السلوك الأخضر المتعلق بالمهام " (EGB) task-Related" على أنه السلوك الأخضر الذي يتم إجراؤه في ظل قيود تنظيمية وضمن نطاق واجبات الوظيفة المطلوبة، أي ما تم تحديده رسميًا وإدراجه في الوصف الوظيفي (Bissing-Olson & al, 2013, p. 170) (من ناحية أخرى يُشار إلى السلوك الأخضر الذي يتضمن جهدًا شخصيًا ويتجاوز التوقعات التنظيمية ب السلوك الأخضر التطوعي للموظف " (EGB) voluntary " لا يتم ذكر السلوك التطوعي في التوصيفات الوظيفية القياسية ، ولكنه يساهم إلى حد كبير في ضمان الاستدامة البيئية من خلال الجمع بين الجهود الفردية للموظفين او بالأحرى بين ميلوهم البيئي .

- وبناء على دراسة اجراها رينويك (Renwick) وآخرون ، نخلص إلى أن التوظيف و الاختيار الأخضر (RS) قائم على ثلاثة جوانب رئيسية هي على التوالي : الوعي الأخضر للمتشحين، صورة المؤسسة/ الشركة، المعايير الخضراء المعتمدة.

3. 2. 1- الوعي الأخضر للمتشحين(the green awareness of applicants) ، يعتبر هذا الأخير الجانب الأساسي لـ (RS) الخضراء الذي يتضمن عوامل الشخصية التي تسمح بتحقيق الأهداف البيئية لذا يجب على الشركات استخدام سلسلة من المعايير لتوظيف واختيار الأشخاص المهتمين بالبيئة ، والتأكد من أن جميع العمال على دراية بذلك.

3. 2. 2- صورة المؤسسة/ الشركة الخضراء(Branting of the green employer) ، والتي يمكن إنشاؤها من خلال ممارسات (GHRM) ، فقد اشرنا سابقا الى احتمالية انجذاب الأفراد ذوي الميول الأخضر الى الشركات الخضراء لوجود صلة قوية بين قيمهم وقيم المؤسسة ما يجعلهم يفضلون العمل بها. وهو الآخر معيار أخضر يجب استخدامه لتقييم واختيار الموظفين، على سبيل المثال يجب أن تركز شركات التوظيف على الاعتبارات البيئية في توصيف الوظائف ومواصفات الموظفين، و يمكن اختيار الموظفين الذين يحققون أفضل أداء في هذه المجالات من خلال سلسلة من الأسئلة المتعلقة بوعيمهم البيئي وقيمهم ومعتقداتهم (Renwick & al, 2008) و نتيجة لذلك تميل (RS) الخضراء إلى بناء قوة عاملة تخصص فلسفات وثقافة خضراء للمؤسسة. تنعكس في السلوكيات الخضراء " المتعلقة بالمهام الوظيفة أو

التطوعية " لتحقيق أهداف المنظمة. و عليه نخلص الى أن التوظيف و الاختيار الأخضر (RS) هو ممارسة مهمة للغاية تخلق قوة عاملة يتشارك فيها الموظفين و المؤسسة مبادئ خضراء تدعم هدف الاستدامة.

3.2.3- المعايير الخضراء لجذب المترشحين (Green criteria to attract applicants)، و هي تشمل جل السبل و الأدوات التي يمكن للشركة اعتمادها لجذب مترشحين ذوي ميول أخضر، و في هذا الباب استخدم Google مثلا أسلوب التوظيف الأخضر، لاعتقاده أن معظم الأشخاص الموهوبين ينجذبون للمؤسسات و الشركات التي تستخدم (GHRM) في أداء مهامها (بصير خزعل و اخرون، 2020، صفحة 278).

3.3- التدريب و التنمية الخضراء (Green Training and Development).

التدريب و التنمية الخضراء (TD)، هي ممارسات تكسب الموظفين قدرات و مهارات الحفاظ على البيئة و حمايتها، وكلاهما على ذات القدر من الأهمية في تحقيق الأهداف البيئية. تشمل ممارسات (TD) رفع الوعي البيئي للموظفين و غرس القيم الخضراء لديهم و تحسين قدرتهم على تنفيذ ممارسات العمل الخضراء، منحهم المهارات التي يحتاجون إليها للتعرف على المشكلات البيئية و اتخاذ الخطوات المناسبة للتخفيف من حدة المشكلة (Ozlem & Serife, 2022, pp. 4-5)، تشجيع الموظفين على تبني السلوكيات الخضراء في " مهام الوظيفة و العمل التطوعي " و اظهار سلوكيات المواطنة الخضراء في العمل (Jing & al, 2021, p. 4) اجراء تحليل أخضر لمساحات العمل، تطوير المهارات الشخصية الخضراء، تدريب محدد على جوانب لإدارة البيئية للسلامة، ادارة النفايات، اعادة التدوير..... إلخ (أبو رمان و الصديقي، 2019، صفحة 50)،

- قد يخضع الموظفين لتدريب شامل على الاستدامة من خلال إدارة المعرفة الخضراء، و تطوير معارفهم و مهاراتهم في مجال حماية البيئة، فضلاً عن قدرتهم على التعامل مع المشكلات المعقدة، يتم تشجيع جميع الموظفين على المشاركة في المبادرات البيئية كنتيجة للتدريب، والتي بدورها ستؤدي إلى تحسين السلوك الأخضر المتعلق بالمهام و الأعمال التطوعية. و قد أظهرت دراسة أجراها (Dumont et al; 2017) على شركات صينية تابعة لشركة أسترالية متعددة الجنسيات، ارتباطاً إيجابياً بين السلوكيات المتصورة GHRM و السلوكيات التطوعية المتعلقة بالمهام الخضراء للموظفين حيث ركز اثنان من عناصر التقييم الستة على فعالية التدريب في تحسين السلوكيات الخضراء التطوعية بشكل ملحوظ. و عليه نخلص إلى أن الأنشطة التدريبية الأساسية لممارسات GHRM تلعب دوراً رئيسياً في تمكين الموظفين من فهم أهمية

الاستدامة داخل المؤسسة، و الابتكار ، و تعزيز فرص ترقية الأداء و الادارة الخضراء، ما يساعد في هيكلة الاهداف الخضراء و الدوافع و القدرات بين الموظفين (Sharifa & Othman, 2020, p. 11)

3.4- إدارة الأداء الأخضر (Green performance management)

تعرف ادارة الأداء الأخضر على انها" الوظيفة المتعلقة بسياسات الشركة في كيفية قياس معايير الأداء البيئي" تلعب دورا مهما للغاية في فعالية عمل الإدارة الخضراء لأنها توجه أداء الموظفين إلى الأداء البيئي الذي تحتاجه الشركة / المؤسسة من خلال ادراج أهداف الادارة البيئية في نظام تقييم الأداء و بالتالي ضمان الفعالية الحقيقية و البيئية ، و تعمل أنظمة إدارة تقييم الأداء عن طريق ربط تقييمات الأداء مع وصف الوظائف مع ذكر الأهداف و المهام الخضراء المحددة مما يؤدي إلى تحسين جودة الأداء البيئي هذا من ناحية (أبو رمان و الصديقي، 2019، صفحة 50) . كما يتم وضع عقوبات لعدم الامتثال للأهداف البيئية من ناحية (Vasa & Sowdamini, 2017, p. 458)

- و لأجل تحقيق الأداء البيئي الجيد و استدامته، فإنه يتعين على الشركات أن تحوز من جهة على نظام معلومات للإدارة البيئية يتم من خلاله تحقيق المتطلبات البيئية عبر رصد الجوانب ذات العلاقة كالتلوث و ادارة النفايات و استخدام الطاقة و الموارد بشكل عام، و من جهة أخرى فان هذا النظام يجب ان يكون مصحوبا بعمليات للتدقيق البيئي، و اعتماد و تثبيت معايير الأداء البيئي و انشاء مؤشرات الأداء الأخضر على مستوى الشركة و فروعها و أقسامها المختلفة (بحيث نجد أهداف بيئية لكل موظف، مجموعة، أو فريق أو قسم) و ربط الأداء البيئي عبر تلك الفروع و الأقسام، و حتى على مستوى الأفراد بالأداء العام للشركة (بلالي و سلامي، 2018، صفحة 122) .

- يساعد استخدام إجراءات إدارة و تقييم الأداء مثل الترقية، و التقييم ، و المكافآت في تحفيز الموظفين الجدد على المشاركة في الأنشطة الخضراء بحث أوجد (Dumont & al, 2017, p. 618) أن دمج الأنشطة الخضراء في تقييم الأداء مثل (تنفيذ المديح أو المكافآت) يشجع الموظفين بشكل فعال على إكمال المهام الخضراء في أدوارهم ، و من المرجح أن يبدأ الموظفين بـ "مبادرات بيئية" ذات طابع تطوعي، و من خلال تشجيع الموظفين الجدد على المشاركة في الأنشطة الخضراء تقدم الشركات فرص لهم لاعتماد السلوكيات الخضراء بنشاط في العمل، نظراً لأن الموظفين لديهم المعرفة والمهارات التي تحتاجها المؤسسات أي يمكنها الاستفادة من المعرفة الضمنية للموظفين الجدد حول حماية البيئة وزيادة استعداد

الموظفين لتقديم اقتراحات لتحسين البيئة ، مما سيعزز السلوك الأخضر في المهام الوظيفية / العمل التطوعي للموظفين الجدد (Pham & al, 2018, p. 1170)، و عليه نخلص الى ان استخدام مثل هذه التدابير بالشكل الصحيح يشجع الموظفين على ان يكونوا أكثر صداقة للبيئة و يعملون من أجل تحقيق أهداف الاستدامة في عملهم المستقبلي. (Ozlem & Serife , 2022, pp. 4-5)

3.5- ادارة التعويضات الخضراء (Green Compensation Management)

تعتبر ممارسات ادارة التعويضات الخضراء (GCM) ، الدافع الأساسي و المشجع الأول للموظفين على المشاركة في السلوكيات الخضراء التي تدعم أهداف الشركة / المؤسسة البيئية. و هي ما يشير الى النظام المجزي من حيث أنظمة المكافآت المالية وغير المالية (Jing & al, 2021, p. 4) اذ تهدف الى الاحتفاظ بالموظفين وتحفيزهم للمساعدة في تحقيق الأهداف البيئية - تبرز اهمية ادارة التعويضات الخضراء (GCM) في استدامة الأداء البيئي و توليد المبادرات البيئية ذات الأشكال المختلفة (التخفض من النفايات، اعادة التدوير، الحفاظ على الطاقة...)، و التي تعود في حد ذاتها بنتائج مضاعفة في مقابل التعويضات الممنوحة، علما أن التعويض في مقابل الأداء الأخضر قد يأخذ شكلا ماليا صرفا " العلاوات، و المكتفات المالية" (بلالي و سلامي، 2018، صفحة 122)، و قد يتجلى في شكل تعويضات غير مالية مثل مزايا السفر الأخضر (Green travel benefits) ، والضرائب الخضراء (Green taxes) ، والاعتراف البيئي (Ozlem & Serife , 2022, pp. 6-7) (Green recognition)، أي تتم مكافأة تنقلات الموظفين وسفرهم كجزء من مزايا السفر الأخضر من خلال إقناعهم بتقليل بصماتهم الكربونية وأن يصبحوا أكثر وعياً بالبيئة، حصولهم على الإعفاءات لاستخدام الدراجات النارية وهي من بين الحوافز الضريبية الخضراء، كما يكافئ و يقدر الموظف الأكثر التزاما بالتوجه الأخضر ما يغرس الفخر في الزملاء ويشجع في الوقت عينه على السلوك الأخضر بين الموظفين ما يحقق فعالية أكبر.

3.6- مشاركة الموظف الأخضر (Green Employee Involvement)

يساعد مناخ التعلم الأخضر والعديد من شبكات الاتصال " الرسمية وغير الرسمية " في مكان العمل الموظفين على أن يصبحوا على دراية جيدة بالمشاكل البيئية، أي نشر الثقافة الخضراء بين الموظفين وخلق بيئة ودية تمكنهم الى حد كبير من تنمية السلوكيات الخضراء باستخدام جملة من الممارسات " كتابة الرسائل الإخبارية عبر الإنترنت ، وتشكيل فرق خضراء" ، و هو ما يدخل ضمن اطار استراتيجيات تشجيع الذكاء العاطفي الأخضر (Ozlem & Serife , 2022, pp. 6-7). و الذي يمنح الموظفين فرصة للمشاركة في حل المشاكل المتعلقة بالقضايا البيئية فيزيد

من وعيهم بها من ناحية ، و من ناحية اخرى يعزز ثقتهم بأنفسهم ، لينتج عن هذا الفعل رواد أعمال بيئيين داخليين يواصلون المبادرات البيئية في الشركة.

- و يجد الاشارة هنا إلى ضرورة التفريق بين (الموظفين الجدد، و الموظفين المرتقبين)، اذ يشير مصطلح "الموظفين الجدد" عادةً إلى الموظفين الذين تم توظيفهم خلال العام الماضي (Jing & al, 2021, p. 2) أي إنهم في مرحلة تكوين القيم المهنية وترسيخها، وخبرتهم خلال هذه الفترة لها تأثير كبير على مواقفهم وسلوكياتهم المستقبلية، لذا من المهم جدًا فهم تطور القيمة في هذه الفترة على غرار "الأضرار الموجودة على الملابس ، حيث إذا تم زرع الزر الأول بشكل غير صحيح ، فسيتم أيضًا زرع الأضرار المتبقية بشكل غير صحيح" ، لذا تحتاج المؤسسات إلى مساعدة الموظفين الجدد على اتخاذ الخطوة الأولى الصحيحة في حياتهم المهنية عن طريق نقل القيم الخضراء للموظفين الجدد من خلال ممارسات (GHRM) ومساعدتهم على اكتساب الوعي الأخضر، ما يجعلهم يستوعبون الأهداف الخضراء للمؤسسة ويتعلمون المهارات الخضراء لتعزيز السلوكيات الخضراء في المهام الوظيفية و الاعمال التطوعية.

- أما الشق الثاني أي ما تعلق " بالموظفين المحتملين/ المرتقبين" ، فهي اشارة للطلاب الجامعيين كموظفين محتملين بدلاً من الباحثين عن عمل، فالباحث عن عمل قد يقبل بأي وظيفة ، أو موظف يبحث عن عمل في مكان آخر ليس بضرورة أن يكون له انجذاب للتوجه الأخضر. وقد أشارت الأدبيات الحديثة إلى أن الدراسات المتعلقة بممارسات المسؤولية البيئية للشركات لهذا دور كبير جدا في جذب الموظفين المحتملين "طلاب الجامعات (Chen & Chang, 2013, p. 80) و الذين يمتلكون ميولا بيئية في الأساس تيسر اندماجهم في الشركات الخضراء ما ينزع عن عاتق هذه الأخيرة مسؤولية اعادة انشائهم من جديد ، و على الرغم من أهمية الموضوع لا تزال محددات السلوكيات الخضراء للموظفين المحتملين تتطلب مزيدًا من البحث. فقد أشار (Ozlem & Serife , 2022) الى أن الدراسات المتعلقة بممارسات (GHRM) المدركة في تحديد سلوك الموظف المحتمل تكاد تكون معدومة، نتيجة لذلك قدم دراسة ذات مساهمة قيمة في الأدبيات من خلال تقييم تصورات طلاب الجامعات (كموظفين محتملين) لممارسات GHRM ، والعلاقة النفسية بالمناخ الأخضر ، بالإضافة إلى الإشارة إلى ضرورة استيعاب المنظمات للاهتمامات المتزايدة والمخاوف المتعلقة بجهودهم في جذب الموظفين المحتملين الذين يشيرون إلى الرغبة في إظهار السلوك الأخضر في مكان العمل.

3. المزايا التي تحققها ادارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) للشركة

تخلق ممارسة ادارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) ثقافة تشاركية داخل المؤسسة حيث يعبر الموظفون عن آرائهم حول القضايا البيئية الهامة ويقترحون حلولاً لها، تحت مسمى ممارسات الذكاء العاطفي الأخضر والذي يميل إلى تحفيز مشاركة الموظفين في سلوكيات الأداء الأخضر التي تسعى إلى تحقيق الأهداف التنظيمية الخضراء من خلال تمكينهم من تحمل مسؤولية القضايا البيئية ومنحهم الفرصة للمساهمة في تحقيق الأهداف البيئية، هذا من جانب و من جانب آخر تضيف على الشركات مزايا عديدة تأتي على ذكرها هنا:

4. 1- جذب المواهب الجديدة والاحتفاظ بالموظفين، أظهرت عديد الدراسات أنه بسبب الوعي المتزايد بحماية البيئة يميل الجيل الجديد من الموظفين إلى الانضمام إلى مؤسسات/ شركات ذات قيمة وصيت ومكانة في المجتمع، على وجه الخصوص يحتاج الأفراد إلى تعزيز مفهومهم لذاتهم واحترامهم لها (Jing & al, 2021, p. 7) ، وغالبًا ما يقومون بتقدير ذاتهم بناءً على السمعة والوضع الاجتماعي للشركة، و من المرجح أن يجذب الموظفون الجدد وينضمون إلى شركة أكثر جاذبية ، فريدة من نوعها في سماتها وقيمها، وممارساتها من الشركات الأخرى. لأن مكانتها التي حاجتهم إلى تحسين الذات. لذلك ، تلعب المكانة البيئية الإيجابية دورًا بارزًا بشكل متزايد في التوظيف التنظيمي ، حيث تدمج الشركات مفهوم " التنمية الخضراء " في أنشطتها التجارية ، وتلتزم بمفهوم التنمية المستدامة ، وتمارس بنشاط السياسات واللوائح البيئية ، وتحرص على الحد من تلوث الشركات ، والترويج لمفاهيم الشركة الخضراء وحماية البيئة للمستهلكين والموردين ، وشراء المنتجات الصديقة للبيئة بشكل استباقي ، ما يساعد في تكوين صورة جيدة للشركة (Shen & al, 2016, p. 597). وبالتالي أصبح اتخاذ تدابير (GHRM) تدريجيًا شكلاً من أشكال بناء صورة الشركة، و استنادًا إلى مبدأ المعاملة بالمثل في نظرية التبادل الاجتماعي، يلي الموظفون الجدد حاجتهم إلى تحسين الذات من خلال المكانة الخارجية المتصورة، ما يجعلها في الوقت الراهن ضرورة حتمية لاستقطاب الدماء الجديدة .

4. 2- تعزيز رفاهية الموظفين، تولد التوجه الأخضر للشركات في الأساس من الرغبة في تحقيق التوازن بين الرفاه الاجتماعي والاقتصادي للأفراد والشركات مع زيادة الوعي البيئي، وتقديم مزايا طويلة الأجل للشركات (Mishra, 2017, p. 762). ووفقا (السكرانة، 2017) فان ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء تؤدي دورا حيويا في تعزيز معنويات الموظفين، مما قد يساعد في التوصل إلى قدر كبير من الفائدة لكل من الشركة و الموظفين.

3.4- تخفيض التكاليف و انشاء ميزة تنافسية، ان أداة الشركة / المؤسسة في مواجهة التحديات البيئية هي استراتيجيتها بما في ذلك الاستراتيجية في ابعادها الوظيفية، فانه ينظر إلى استراتيجية الموارد البشرية " باعتبارها تتعامل مع الأصول الأكثر قيمة بالشركة" على انها أهم مساهم في مواجه ذلك التحدي، و اذا كان الهدف الرئيس للاستراتيجية هو تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، فان استقراء العديد من الأدبيات و التجارب المتعلقة بممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء عبر العالم يؤكد على دور ادارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للشركة ، فقد توصلت دراسة (Ramanathan., 2018, p. 386) إلى ان حماية البيئة ليست مسؤولية اجتماعية تحتاج الشركات لممارستها فحسب، بل هي أيضًا مصدر مهم لقدرتها التنافسية، و في ذات السياق اكدت العديد من الدراسات أن التأثير المباشر للأداء البيئي على الميزة التنافسية كان أقوى بالنسبة للشركات ذات ممارسات الموارد البشرية المنخفضة، بالإضافة إلى ذلك تشير نتائجهم أيضًا إلى أن الشركات ذات ممارسات الموارد البشرية الراسخة تحقق ميزة تنافسية أكثر توازنًا من خلال المزج بين الأداء البيئي والتنظيمي، وهناك أدلة كافية متاحة للتصديق على الفوائد التي تحققت من تبني ممارسات GHRM. ومن ابرزها شركة " وول مارت" التي سجلت توفيرًا قدره 12000 دولارًا أمريكيًا نتيجة لتقليل استخدام الورق، علاوة على ذلك اعلنت شركة " E.ON " عن توفير 106000 جنيه إسترليني نتيجة لتثقيف قوتها العاملة لإيقاف تشغيل الأجهزة الكهربائية غير الضرورية عند عدم استخدامها (Muhammad & al, 2021, p. 2). وعليه نخلص الى نتيجة مفادها ان الشركات التي تتولى مسؤوليات اجتماعية نشطة هي الوحيدة التي تتمتع بأعلى مستويات القدرة التنافسية.

4.4- تحسين استدامة الأعمال، تلعب ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء دورًا رئيسيًا في تبني ممارسات الاستدامة، فلقد اوجدت جل الدراسات الحديثة دعمًا إيجابيًا من إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف الاستدامة الخضراء على المستوى التنظيمي (jabbour, 2019) والجدير بالذكر أنه لتعزيز الاستدامة طويلة الأجل في مؤسسة/ شركة ما ، هناك حاجة للاعتراف بالممارسات والسلوكيات الخضراء والمشاركة فيها مثل: إعادة التدوير، وإدارة النفايات، علاوة على ذلك هناك حاجة إلى فهم دور GHRM في قضايا الاستدامة ، مثل: إنشاء ثقافة خضراء ، واستخدام الموارد بشكل أكثر كفاءة ، وتقليل الآثار السلبية على البيئة قدر الإمكان ، وإشراك الموظفين في تقليل النفايات (Sharifa & Othman, 2020, p. 14) .

4. 5- تعزيز الكفاءة العامة، توصلت دراسة (Pham & Pascal, 2020, p. 126) إلى ان الشركات على اختلافها تحتاج الى تنفيذ ممارسات GHRM لتعزيز وتحفيز السلوكيات الخضراء للموظفين في المهام الوظيفية و الأعمال التطوعية لدعم الشركات في تحقيق تنمية عالية الجودة ، والحفاظ على توازن البيئية، وتعزيز سبل العيش الأكثر شمولاً للناس. اذ يعتقد الباحثون أن "استدامة مكان العمل على المستوى الكلي تبدأ بالعمل الفردي" وهذا يعني أن الموظفين يلعبون دورًا رئيسيًا في تنفيذ السياسة الخضراء للمؤسسة؛ وبالتالي تلعب سلوكياتهم الخضراء دورًا مهمًا في التنفيذ الناجح لاستراتيجية حماية البيئة الخاصة بالمؤسسة. واقد اثبتنا صحة ذلك في جزئيات كثيرة من الدراسة.

4. 6- تعزيز انتاجية الشركة الاجمالية، هي النتيجة الحتمية لتفعيل النقاط الأنفة الذكر.

الخلاصة:

شجع الاهتمام الهائل الممنوح للقضايا البيئية الشركات على تبني الممارسات الخضراء في أعمالها، لتصبح إدارة الموارد البشرية الخضراء تغيير ضروري لا سيما في الصناعة التحويلية لبناء هوية تنظيمية خضراء. لذا يتوجب على الشركات و المؤسسات و ان اختلفت مجالات نشاطها فهم واستيعاب القوة الدافعة لاعتماد إدارة الموارد البشرية الخضراء وأن تكون على دراية كافية بالفوائد الناجمة عن تبنيها، وأن تدرك دورها في دعم وربما حتى تحقيق الاستدامة الطويلة للأعمال.

عالجت الدراسة الحالية الاطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية الخضراء باعتبارها توجه حديث مرتبط بالإدارة البيئية يساهم في زيادة درجة الاستخدام المستدام للموارد في الشركة، من خلال قيامها بالعديد من الممارسات الخضراء انطلاق من تصميم و توصيف الوظائف و صولا لمشاركة الموظف الأخضر ، كما حاوت الدراسة تسليط الضوء على أبرز المزايا التي يحققها تبني الممارسات الخضراء باستقرائها من أحدث المقالات العلمية ، و ذلك بهدف منح خلفية نظرية يمكن اعتبارها كخطوة داعمة لتطوير نموذج ثري وهادف لإدارة الموارد البشرية الخضراء، وهو أمر ضروري للغاية لتحقيق فهم أعمق في المستقبل القريب.

نتائج الدراسة:

- التحول نحو الإدارة الخضراء اصبح ضرورة لا بد منها لأجل مسابقة التطورات الحديثة.
- تبني المنظمة التوجه الأخضر في إدارة أنشطتها ينطلق من المورد البشري كونه المورد الأساسي الذي تتمحور حوله كل الأنشطة الأخرى.

- يحقق المورد البشري الأخضر الاستدامة لأنشطة المنظمة وكذا العمل على تقليل التكاليف وتحقيق الأداء الفعال والكفؤ في مختلف فروع المنظمة.
- خلق المنظمة صورة خضراء لدى جمهورها في البيئة الخارجية من زبائن وموردين وغيرهم يعتمد على تحقيق تلك الصورة داخل المنظمة أولاً وهذا ما يحققه المورد البشري الأخضر ويؤدي الى استدامة تلك الصورة لأطول زمن ممكن.

المراجع:

1. Bissing-Olson, M., & al. (2013). *Relationships between daily affect and pro-environmental behavior at work: The moderating role of pro-environmental attitude. journal of organisational behavior*, 156- 175.
2. Chaudhary, R. (2018). *Can green human resource management attract young talent? An empirical analysis"*, *Evidence-based HRM*,. Dans Emerald Group Publishing (Éd.), *A Global Forum for Empirical Scholarship*, Vol. 6, pp. 305-319.
3. Chen, Y. S., & Chang, C. H. (2013). *Utilize structural equation modeling (SEM) to explore the influence of corporate environmental ethics: The mediation effect of green human capital. Quality & Quantity*,. Récupéré sur <https://ideas.repec.org/a/spr/qualqt/v47y2013i1p79-95.html>
4. Chowdhury, , S., & Asaduzzaman, A. (2017). 4. *Green HRM Practices as a Means of Promoting CSR: Suggestions for Garments Industry in Bangladesh. . Global Journal of Management And Business Research*.
5. Ciocirlan, C. (2016). "Environmental workplace behaviors definition matters". *Organization and Environment*, Vol. 30(No. 1).
6. Dewi tri hastuti, a., & muafi, b. (2022). ;*The influence of organizational environmental culture on employee performance mediated by green human resource management (GHRM) and job satisfaction. INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS ECOSYSTEM & STRATEGY* 4(1);, 04(01), 2687- 2293.
7. Dumont, J., & al. (2017). *Effects of Green HRM Practices on Employee Workplace Green Behavior: The Role of Psychological Green Climate and Employee Green Values. human resource management*, 56(5).
8. jabbour, c. (2019). *Green human resource management and the enablers of green organisational culture: Enhancing a firm's environmental performance for sustainable development*. 28(5), 737- 79.
9. Jing , Y., & al. (2018). *Nexus between green intellectual capital and green human resource management;*. *Journal of Cleaner Production;*, 364-374.
10. Jing , Y., & al. (2021). *Psychological mechanism linking green human resource management to green behavior. International Journal of Manpower*, vol 43(N 3).
11. Mishra, p. (2017). *Green human resource management: A framework for sustainable organizational development in an emerging economy. Int (Journal)*, 25, 762- 788.
12. Muhammad , s., & al. (2021). *The role of GHRM practices towards organizational commitment: A mediation: analysis of green human capital. Cogent Business & Management*.

13. Ozlem, E., & Serife , E. (2022). How Do Green Human Resource Management Practices Encourage Employees to Engage in Green Behavior? Perceptions of University Students as Prospective Employees; Sustainability , 14, 1718; , 14(3).
14. Pham, D., & Pascal, P. (2020). Green recruitment and selection: an insight into green patterns. International Journal of Manpower, Vol. 41(No. 3).
15. Pham, N. T., & al. (2018). Enhancing the organizational citizenship behavior for the environment: the roles of green training and organizational culture. Management and Marketing, 13(4).
16. Ramanathan,, R. (2018). Understanding complexity: the curvilinear relationship between environmental performance and firm performance. Journal of Business Ethics,, Vol. 149 (No. 2.), pp. 383-393.
17. Renwick, D., & al. (2008). Green HRM . University of Sheffield Management: Sheffield, UK., 20-46.
18. Sharifa , k., & Othman, M. M. (2020). The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: a conceptual framework. Journal of Cleaner Production, Volume 243.
19. Shen, j., & al. (2016). Employees perceptions of green hrm and non-green employee work outcomes: the social identity and stakeholder perspectives. Group and Organization Management,, Vol. 43(No. 4.), 594- 622.
20. Vasa, S. R., & Sowdamini, T. (2017). Green work life balance & green HRM: A new replica for organisational triumph. International Journal of Academic Research and Development, 8(01).
21. Vimala, B., & Ambli, S. (2018). Green HRM – An Innovative Approach to Environmental Sustainability, . IJEMR,, Vol 8 (1).
22. ايناس احمد اسماعيل. (2021). دور الادارة الخضراء للموارد البشرية في تحقيق سياسات الاقتصاد الأخضر للتنمية المستدامة. المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة، عدم ذكر المجلد(عدم ذكر العدد).
23. بلالى ا، & سلامى بي " (2018). ممارسات الموارد البشرية الخضراء و الميزة التنافسية .مجلة رؤى اقتصادية.
24. جمانة بشير أبو رمان، و عبد الرحمن غسان الصديقي. (2019). أثر تبني ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين تطبيق الادارة البيئية في جامعة الطائف. مجلة دراسات اقتصادية.
25. خزعل ب & , و اخرون. (2020). ممارسات الموارد البشرية الخضراء (GHRM) و أثرها في تعزيز القدرات الجوهرية : (CCG) دراسة استطلاعية لأراء عينة من رؤساء الأقسام و الشعب و الوحدات في رئاسة جامعة الموصل .مجلة وحدة البحث في لتنمية الموارد البشرية. (3)15 ,
26. محمد احسان السكارنة. (2017). أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز ابداع الموارد البشرية متغير معدل: دراسة تطبيقية على الشركات الطاقة المتجددة في عمان. جامعة الشرق الأوسط، مكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير، الأردن.
27. نورا محمد منصور، و اخرون. (2020). تطبيق ادارة الموارد البشرية الخضراء في القطاع السياحي. مجلة كلية السياحة و الفنادق، (2/1)4.