

إدارة الموارد البشرية الخضراء كمدخل حديث للتوجه نحو الاستدامة البيئية (ممارسات

وسياسات)

## Green human resources management as a modern approach towards environmental sustainability (practices and policies)

دلال لخضر<sup>1</sup>



dallel.lakhdar@univ-biskra.dz ، (الجزائر) - العري بن مهدي - جامعة ام البواقي - 1

تاريخ القبول: 2023-05-02	تاريخ الإرسال: 2023-02-28
<p><b>Abstract</b></p> <p>this study deals with various green human resource practices and policies followed by organizations around the world and explains the simplified meaning of green human resource management, and focuses on basic green policies and practices to improve environmental sustainability, and create awareness among human resource managers and employees about green human resource management, and using natural resources to help organizations promote sustainable growth and protect the health and safety of both employees and customers. The information, findings, and discussion in this study are based on literature reviews obtained through online publications.</p> <p><b>Keywords:</b> environmental sustainability, greening, green human resource management, green practices and policies.</p> <p><b>JEL Classification Codes:</b> Q15, Q56</p>	<p><b>ملخص</b></p> <p>تتناول هذه الدراسة مختلف ممارسات و سياسات الموارد البشرية الخضراء التي تتبعها المنظمات في جميع أنحاء العالم وتشرح المعنى المبسط لإدارة الموارد البشرية الخضراء، و تركز على السياسات و الممارسات الأساسية الخضراء لتحسين الاستدامة البيئية ، وخلق الوعي بين مديري الموارد البشرية والموظفين حول إدارة الموارد البشرية الخضراء، واستخدام الموارد الطبيعية لمساعدة المنظمات على تعزيز النمو المستدام وحماية الصحة والسلامة لكل من الموظفين والعملاء ، وتستند المعلومات والنتائج والمناقشة في هذه الدراسة إلى مراجعة الأدبيات التي تم الحصول عليها من خلال المنشورات عبر الإنترنت.</p> <p>الكلمات المفتاحية: الاستدامة البيئية، التخضير، إدارة الموارد البشرية الخضراء، الممارسات والسياسات الخضراء.</p> <p>تصنيفات JEL : Q15 ، Q56.</p>

\* المؤلف المرسل

## 1. مقدمة

مع تزايد عدد السكان عالمياً و خاصة في الدول النامية أدى ذلك إلى زيادة الضغط على كافة الموارد البيئية والطبيعية و زيادة إنبعاثات الكربون، و درجات الحرارة، و ظور مشكلة تغير المناخ والآثار الضارة الناتجة عن التلوث الصناعي و مواد النفايات و أثارها السلبية على كل من الموارد الطبيعية و البشرية و على كافة المجتمعات .ويعتبار أن المنظمات هي السبب الرئيسي للمشاكل البيئية، فإن على ها دوراً كبيراً في معالجة القضايا البيئية مما أدى إلى توجه الإهتمام العالمي اليوم لذلك بإبرام المعاهدات لمكافحة تغير المناخ، وإصدار بعض الحكومات والمنظمات لوائح وسياسات للحد من الآثار الضارة السلبية على الموارد الطبيعية والمجتمع. إن سياسات و أنشطة إدارة الموارد البشرية ذات (التوجه الأخضر) و النابع عن مسؤوليتها الاجتماعية، تولي إهتمامها على تحسين كفاءة الاستخدام للموارد داخل المنظمات و تعزيز القضايا البيئية بما يحقق للمنظمة الميزة التنافسية وخلق العلامة التجارية الخاصة بها و ايضا الاحتفاظ بالعاملين و ينتج ذلك من خلال حصيلة الدعم و التعاون المشترك بين الوحدات التنظيمية المختلفة ، ان الربط بين إدارة الموارد البشرية و موضوع الإستدامة البيئية أصبح موضوعاً ذا أولوية رئيسية في الفكر الإداري الحديث فمنظمات الأعمال اليوم على ها دوراً اتجاه المسؤولية الاجتماعية الخضراء، و لذلك يفضل الكثير في الدول المتقدمة العمل في المنظمات التي تهتم بالحفاظ على البيئة وتحمل المسؤولية الاجتماعية .

و مع ظهور مفهوم الإدارة البيئية وبعباره حلقة الوصل بين المنظمة والبيئة و التي تتضمن سياسات بيئية محددة على أن تكون مسؤوليتها بالإلتزام تجاه المنظمة والمجتمع، و العمل على تحسين أداء المنظمة و خفض أو منع أثارها البيئية الضارة، و لذلك أصبح تحقيق التنمية المستدامة مؤشراً رئيسياً لإستمرار البشرية، و هي أنظمة أطلقتها (ISO 14001) على مستوى العالم، و يتطلب ذلك من المنظمات أن تدعم أنشطة الموارد البشرية و أن تقوم المنظمات بدوراً حيوياً في قضايا الإدارة البيئية بإعتبارها جزء من المجتمع و ينعكس ذلك إيجابياً على أداء كلاً من الموارد البشرية والمنظمات . من خلال ما سبق يمكن طرح

الاشكالية التالية : ماهي اهم السياسات و الممارسات الخضراء لادارة الموارد البشرية في منظمات الاعمال لتحقيق الاستدامة البيئية ؟

ومن هذا التساؤل الرئيسي تندرج مجموعة من الاسئلة الفرعية :

- ماذا نقصد بالتخضير و ادارة الموارد البشرية الخضراء ؟
- هل الممارسات الخضراء لادارة الموارد البشرية تحقق الاستدامة ؟
- هل السياسات الخضراء لادارة الموارد البشرية تحقق الاستدامة ؟

للإجابة على التسؤلات السابقة وضعنا مجموعة من الفرضيات :

- لممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء دور في تحقيق الاستدامة .
- لسياسات ادارة الموارد البشرية الخضراء دور في تحقيق الاستدامة .

- **اهداف الدراسة :** تهدف هذه الدراسة الى :

- تسليط الضوء على احد المفاهيم الحديثة وهي ادارة الموارد البشرية الخضراء و الاستدامة البيئية .
- لفت أنظار الباحثين إلى أهمية الموضوع الذي تناولوه.

- **اهمية الدراسة :**

تسعى المنظمة الخضراء لاستمرارها و استدامتها البيئية لاطول فترة ممكنة لكي يستفيد منها الاجيال المستقبلية و استخدامها للموارد الطبيعية بشكل اكثر كفاءة و فاعلية ، و توفير مصادر الطاقة و خفض الاحتباس الحراري و الحد من انبعاثات الكربون و من الاثار السلبية و تعزيز التأثيرات الايجابية على البيئة ، بالحفاظ على البيئة و اتباع مبادرات للحد من الاثر البيئي و توفير افضل خدمات و منتجت صديقة للبيئة .

- **منهج البحث :**

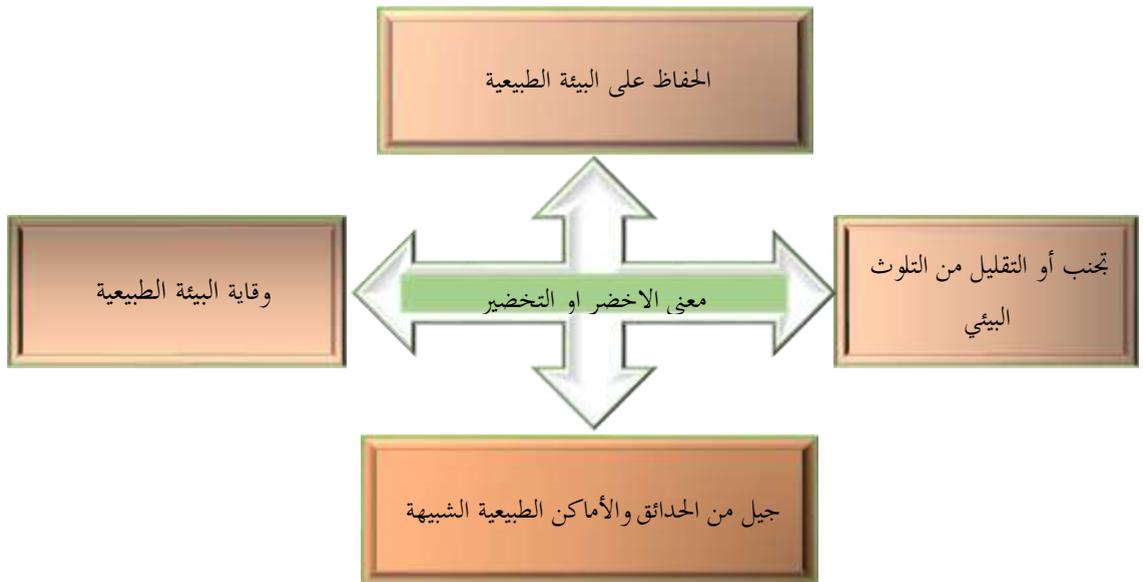
اعتمدنا في دراستنا هاته على منهج الوصف و التحليل وذلك من خلال الامام بما جاء بيه

الباحثون في الادبيات المختلفة ذات العلاقة بالموضوع المبحوث بالاضافة الى تحليل مختلف الممارسات و السياسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية التي تحقق الاستدامة البيئية في المنظمات .

## 2. التخضير

"الأخضر" يعرف قاموس أكسفورد (1979) "الأخضر" على أنه اللون بين الأزرق والأصفر، لون العشب المتزايد، ؛ غير ناضج ، غير مخضرم ، عديم الخبرة ؛ شاحب ومريض المظهر. وبالتالي ، فإن مصطلح "أخضر" له معاني مختلفة. ومع ذلك ، فهو يعني في الغالب شيئًا ذا صلة بالطبيعة أو البيئة الطبيعية. فلو لاحظنا الشكل (1) نرى ان الأخضر يعني البيئة.ولكلمة "أخضر" أو "تخضير" أربعة معانٍ على الأقل في سياق إدارة الموارد البشرية(Ullah, 2017, p. 08) تتمثل في الحفاظ على البيئة ، وقاية البيئة ، تجنب او التقليل من التلوث البيئي ، جيل من الحداثق و الاماكن الطبيعية الشبيهة .

الشكل 1: معاني الأخضر أو التخضير في سياق إدارة الموارد البشرية



Source : (Ullah, 2017, p. 08)

### 3. تعريف الاستدامة :

أصبحت المناقشات المتعلقة باستدامة المنظمات موضوعات م همة في مجموعة واسعة من الأدبيات الادارية وتواجه المنظمات قضايا بيئية واجتماعية في قراراتها، ليس فقط لمراعاة المسؤولية الأخلاقية والقانونية التي تحتاج إلى تشجيع ولكن أيضا لضمان النجاح المنظمي المستدام .  
يمكن تعريف الاستدامة على أنها "جميع الأنشطة التي تهدف إلى تحسين الأداء الاجتماعي والبيئي للمنظمة مع الاحتفاظ أيضًا بالمحصلة المالية النهائية".

وعرفها Dylick and Hockerts بأنها " قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات اصحاب المصالح الحاليين المباشرين وغير المباشرين دو المساس بقدرتها على تلبية تلك الاحتياجات في المستقبل " (Joshi & Li, 2016, p. 02)

، وقد عرف (Sharma) الاستدامة على أنها " الجهود المبذولة من قبل الكيانات الاقتصادية لتحسين رفاهية المجتمعات البشرية من خلال توفير محيط بيئي و اجتماعي ملائم ، و دون ان يتعارض ذلك مع اهداف تلك المؤسسات من حيث تحقيقها للارباح و تدعيم مركزها التنافسي (Sobhani & all, 2012, p. 75)

ومنه تهتم التنمية المستدامة بتلبية احتياجات الناس اليوم دون المساس بقدرة الاجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم الخاصة تدرك المنظمات أنه يتعين عليها تطوير ضمير اجتماعي قوي وشعور أخضر بالمسؤولية حيث لا تكون مسؤولية الشركات أمر ولكنها ضرورة عمل. باختصار ، إنشاء عالم أخضر يفرض فيه المستهلكون والموظفون التغيير.

### 4. ادارة الموارد البشرية الخضراء :

تشكل الممارسات الخضراء الاتجاه الحديث لادارة الموارد البشرية و المصدر الاساسي لتزويد المنظمة بالموارد البشرية ذات المهارات العالية و الاداء المتميز نحو حماية البيئة (علي، 2022، صفحة 226)

## مفهوم ادارة الموارد البشرية الخضراء :

-ان مفهوم ادارة الموارد البشرية الخضراء من المفاهيم المعاصرة في الفكر الاداري التي تربط نشاطات ادارة الموارد البشرية و ادارة البيئة ، اذ غالبا ما يستخدم مصطلح الموارد البشرية الخضراء للاشارة الى مساهمة سياسات و ممارسات ادارة الموارد البشرية و على نطاق اوسع تجاه الاجندة البيئية للمنظمات للحماية و المحافظة على الموارد الطبيعية فيها ، و يرى (بلالي و يحضيه ، 2018) ان مفهوم ادارة الموارد البشرية الخضراء قد ظهر مع العديد من المفاهيم التي حاولت ربط وظائف منظمات الاعمال بالاداء البيئي للمنظمة مثل التسويق الاخضر ، ادارة العمليات الخضراء ادارة التوريد الاخضر ، و يعد (Wehrmeyer Green -) اول من استخدم مصطلح ادارة الموارد البشرية الخضراء عام 1996 ضمن كتابه (Green - people :human resources and environment managemet) الذي حاول فيه ربط ادارة الموارد البشرية بالادارة البيئية (علي ، 2022 ، صفحة 226).

### الجدول 1 : (مفهوم ادارة الموارد البشرية الخضراء)

التعريف	الباحث
- دمج الإدارة البيئية للمنظمات في إدارة الموارد البشرية (Opatha & Athula Hewapathirana, 2019, p. 08)	Renwick, Redman and Maguire (2013)
تحضير الأبعاد الوظيفية لإدارة الموارد البشرية مثل الوصف الوظيفي والتحليل والتوظيف والاختيار والتدريب وتقييم الأداء والمكافآت.	Jabbour, Santos and Nagano (2010)
- إدارة الموارد البشرية الخضراء هي تنفيذ الإدارة البيئية في الموارد البشرية (Saifulina, Carballo Penela, & Ruzo, 2020, p. 07)	Muster and Schrader, 2011
جميع الأنشطة المتضمنة في التطوير والتنفيذ والصيانة المستمرة لنظام يهدف إلى جعل موظفي المؤسسة صديقين للبيئة.، وهي جانب إدارة الموارد البشرية الذي يهتم بتحويل الموظفين العاديين إلى موظفين بيعيين من أجل تحقيق الأهداف البيئية	Opatha (2013)

<p>للمنظمة وأخيراً تقديم مساهمة كبيرة في الاستدامة البيئية. و يشير إلى السياسات والممارسات والأنظمة التي تجعل موظفي المنظمة صديقين للبيئة لصالح الفرد والمجتمع والبيئة الطبيعية والأعمال (Opatha &amp; Athula Hewapathirana, 2019, p. 08)</p>	
<p>ادارة تهدف الى تحديد سياسات وممارسات المنظمة المساهمة في جدول الأعمال البيئي للمنظمة (Esen &amp; Al , 2019, p. 59)</p>	<p>Pillai and Sivathanu 2014</p>
<p>تم تعريف إدارة الموارد البشرية الخضراء على أنها دمج عناصر الإدارة الخضراء في تصميم الوظائف ، والتوظيف ، والتدريب والتطوير ، والتحفيز ، ووظائف الصيانة لإدارة الموارد البشرية لتحسين السلوك البيئي للموظفين ، وتلبية توقعات الموظفين ، وتحقيق الأهداف التنظيمية. (Saifulina, Carballo Penela, &amp; Ruzo, 2020, p. 07)</p>	<p>Shah, 2019</p>
<p>- هو تطبيق لإدارة الموارد البشرية يهدف إلى تحفيز سلوك الموظفين لمساعدة المؤسسات على تحقيق أهدافها الصديقة للبيئة والمساهمة في الاستدامة البيئية من خلال إظهار سلوك صديق للبيئة. تتضمن إدارة الموارد البشرية الخضراء سياسات وممارسات وأنظمة تشجع الموظفين على التصرف بطريقة صديقة للبيئة لصالح الأفراد والمجتمع والبيئة الطبيعية والأعمال (Suharti &amp; Sugiarto, 2020, p. 201)</p>	<p>Suharti&amp; Sugiarto 2020</p>
<p>انه نظام يستخدم سياسات إدارة الموارد البشرية لتعزيز استخدام الموارد داخل منظمات الأعمال لتعزيز الاستدامة البيئية (jamal, et al., 2021, p. 04)</p>	<p>Jamal &amp; al 2021</p>

من اعداد الباحثة من خلال المصادر المشار اليها

من وجهة نظر الباحثة ترى ان ادارة الموارد البشرية الخضراء هي تنسيق و تكامل انشطة و اهداف ادارة الموارد البشرية التقليدية مع اهداف الادارة البيئية بما يجعل المنظمة و الموظف صديقين للبيئة و بالتالي المشي نحو تحقيق الاستدامة البيئية .

## 1.4 سياسات ادارة الموارد البشرية الخضراء

### 1.1.4 التوظيف و الاختيار الاخضر :

هو نظام يتم فيه التركيز على اهمية البيئة و جعلها عنصرا رئيسيا داخل المنظمة و ادراك حقيقة ان اكتساب سمعة كموظف صديق للبيئة هو وسيلة فعالة لجذب الموهبة الجديدة و دعم الادارة البيئية من خلال التاكيد من اهم على دراية بثقافة المنظمة البيئية (Ahmad, 2015, p. 6).

ان مرشحي الوظائف الخضراء عادة ما يشكلون شريحة كبيرة من القوى العاملة من اصحاب المعرفة و الموهوبين الذين يستخدمون معايير خضراء عند التقدم للوظائف المعلنة ، وهذا ما يعزز عملية جذب المواهب الجديدة داخل المنظمات و بالخصوص تلك التي لديها ممارسات خضراء ضمن اعمالها ، و يعطي هذا الامر اشارات بان المنظمة لديها ممارسات لترسيخ ثقافة الاخضر فيها و عليه يجب ان تعطى الافضلية في اختيار المرشحين الذين يهتمون بهذه الثقافة وان تصبح جزءا من سياسات الاستحواذ في الموارد البشرية لان دمج قضايا البيئة الخضراء في عملية التوظيف ينطوي على رصد متطلبات الكفاءة على المدى الطويل (الطاهر و اخرون، 2019، صفحة 7).

و يمكن للمنظمة اظهار التزامها بالاستدامة و المحافظة على البيئة من خلال اعتماد التوظيف الافتراضي ، اذ بإمكان اكمال متطلبات التوظيف من خلال وسائل الاتصال الالكترونية بما في ذلك المقابلة و بما يقلل من السفر ، و يمكن لممارسات الاستقطاب التي تدعم الادارة الخضراء ان تتضمن الابعاد البيئية و ينبغي ان يعكس الوصف الوظيفي ضمن اجندة الاستدامة و موقع المنظمة و محركات البحث فيها ، ولا بد لادارة الموارد البشرية ان تضمن عملية الاستقطاب معلومات عن الالتزام البيئي للمنظمة و ذلك لجذب العاملين الذين يؤمنون بتلك المفاهيم البيئية و هذا يمكن ان يوضح من خلال وسائل الاعلام كمساهمات في المسؤولية الاجتماعية و البيئية (الطاهر و اخرون، 2019، صفحة 8).

وبوصي (1996) Wehrmeyer بعدد من الإجراءات التي يمكن للمنظمات تنفيذها لتعزيز ادارة الموارد البشرية الخضراء من خلال التوظيف والاختيار (Masri & Ayham A.M, 2017, p. 476) نكرها فيما يلي :

أولاً : يجب أن تتضمن توصيفات الوظائف عناصر تؤكد على دور التقارير البيئية.

ثانياً : يجب أن يركز البرنامج التعريفي للموظفين المعينين حديثاً على توفير المعلومات حول سياسات الاستدامة البيئية ، والقيم ، والأهداف الخضراء للمؤسسة .

ثالثاً: يجب تصميم المقابلات بطريقة لتقييم التوافق المحتمل وملاءمة المرشحين مع برامج تخضير المنظمات.

يشير التركيز على عملية التوظيف الاخضر إلى أنه أثناء عملية المقابلة يجب أن يُسأل المرشحون المزيد من الأسئلة المتعلقة بالبيئة، بالإضافة إلى ذلك ذكر الباحثون أنه يمكن للمؤسسات توسيع نطاق قراراتها لحماية البيئة باستخدام الجمع بين المهام والمسؤوليات البيئية للوصف الوظيفي لكل موظف يوفر التوظيف زيادة عدد المرشحين ، وتقلل وظيفة الاختيار من هذه الكمية عن طريق اختيار أفضل المرشحين. يعد الوعي البيئي للموظفين المحتملين والعلامة التجارية لصاحب العمل الأخضر والمعايير الخضراء ثلاثة أبعاد فرعية للتوظيف والاختيار الأخضر (Emel & al, 2019, p. 59).

-وهناك أيضاً من قسم التوظيف و الاختيار الأخضر الى جزأين:

-استخدام طرق صديقة للبيئة للتوظيف مثل الأدوات عبر الإنترنت والاستخدام المحدود للورق في وقت التوظيف وعملية الاختيار ؛

- قياس المواقف الخضراء في وقت الاختيار ، مع مراعاة الأشخاص الذين يقدرّون الممارسات الخضراء ويتبعون الأنشطة الأساسية الصديقة للبيئة مثل إعادة التدوير وتقليل الطباعة والحفاظ على الطاقة. (ميشرا ، 2017 ، ص 764).

وفيما يلي نذكر بعض ممارسات التوظيف الخضراء التي يمكن للمؤسسة اتباعها. وسيتم عرض قائمة بممارسات إدارة الموارد البشرية الحالية وبعض الممارسات الجديدة في إطار التوظيف الأخضر في الجدول التالي :

الجدول 2 : (ممارسات التوظيف الاخضر)

الممارسات	الباحث
الإشارة إلى الأداء البيئي للمؤسسة (الماضي والحاضر) أو جعله شفافاً عند توصيل رسائل التوظيف.	Clarke, 2006; Wehrmeyer 1996; Oates, 1996
أن تصبح صاحب عمل صديق للبيئة أو صاحب عمل صديق للبيئة مفضل	CIPD, 2007; Renwick et al, 2008;
- تضمين المعايير البيئية في رسائل التوظيف	Jackson et al, 2011;
إيصال قلق صاحب العمل بشأن التخضير من خلال جهود التوظيف.	Phillips, 2007; Stringer, 2009
- تعكس السياسة والاستراتيجيات البيئية للمنظمة في سياسة التوظيف الخاصة بها.	Renwick et al, 2013
التعبير عن قيم بيئية معينة (على سبيل المثال ، أن تكون جزءاً من الفريق الأخضر لـ .. ABC أو نحن صاحب عمل مسؤول اجتماعياً وبيئياً) في إعلانات الوظائف للشركة.	Opatha, 2013
- التعبير عن تفضيل المنظمة لتوظيف المرشحين الذين لديهم الكفاءة والمواقف للمشاركة في مبادرات الإدارة البيئية للشركات أيضاً في رسالة التوظيف.	Opatha, 2013

Source : (Arulrajah, H.H.D.N.P., & N.N.J, 2015, p. 04)

و فيما يلي نذكر بعض ممارسات الاختيار الخضراء التي يمكن لأي منظمة أن تتبناها لاختيار الأشخاص الصديقين للبيئة بالإضافة إلى معيار الاختبار العادي المتعلق بالواجبات المحددة للوظيفة المعنية.

الجدول 3 : ( الاختيار الاخضر )

الممارسات	الباحث
النظر في الاهتمامات البيئية للمرشحين واهتماماتهم كمعايير اختيار.	Renwick et al, 2008; Renwick et al, 2013
عند إجراء مقابلات مع المرشحين أو تقييمهم للاختيار ، ل طرح الأسئلة المتعلقة بالبيئة.	Crosbie and Knight, 1995; Wehrmeyer, 1996; North, 1997; Reville, 2000
3اختيار المتقدمين الذين هم على دراية كافية بالخضرة لملء الوظائف الشاغرة.	Opatha, 2013
4 اختيار المتقدمين الذين شاركوا في التخضير كمستهلكين في مجال حياتهم الخاصة	Opatha, 2013

Source : (Arulrajah, H.H.D.N.P., & N.N.J, 2015, p. 06)

#### 2.1.4 التدريب والتنمية الخضراء

يُعرف برنامج التدريب الذي يتم التخطيط له وتنفيذه لتوعية الموظفين بمسؤولياتهم تجاه حماية البيئة والحفاظ عليها باسم برنامج تدريب وتطوير الموارد البشرية الخضراء.

ويهدف التدريب الاخضر الى حيازة الموارد البشرية على المعارف و المهارات و الاتجاهات المؤثرة في سلوكهم الاخضر ، و هو ما يفرض على ادارة الموارد البشرية الخضراء توفير التدريب و التطوير للقياديين و الموظفين في المجال البيئي بهدف تنمية الوعي البيئي و المساهمة في تنفيذ برامج الادارة البيئية وتحقيق اهدافها .

ان رؤية ورسالة المنظمة هي نقطة انطلاق للتدريب والتطوير الأخضر ، حيث تبدأ في تحديد الاحتياجات التدريبية وفقاً للتحليل وتصميم الوظيفة وفي فترة مبكرة تتزامن مع المواعيد الجديدة وتبدأ بتعريفها على البيئة، والأنشطة الاجتماعية التي تمارسها المنظمة وتسعى إلى تطويرها من خلال العاملين المتخصصين في الشؤون البيئية والاجتماعية انتهاءً بالمدير .

من المعروف أن التدريب والتطوير الأخضر يعتمدان على تحسين المعرفة والمهارات والقدرات التي تساهم في منع التدهور البيئي ، وتعليم العاملين معنى القيم البيئية ، وتدريبهم على استخدام الأدوات التي تمكنهم من الحفاظ على الطاقة وتقليل الفاقد والخسارة ، وصقل المهارات لتوفير القدرة على التعامل والمشاركة بنشاط في حل المشكلات البيئية وبالتالي تصبح جزءاً مهماً في تحقيق النتائج البيئية (Hamid & Mohamed, 2021, p. 501) ، فيجب على المنظمات بشكل عام جذب المواهب والاتجاهات الخضراء ، كمتخصصين بيئيين ، الذين أصبحوا علامة تجارية للمنظمة.

يجب استثمار طاقات المديرين والتوجهات الخضراء في الإبداع نحو رسالة الاستقطاب والعمل على تفعيلها لاكتساب الأفضل من المرشحين بحيث تنعكس استراتيجية المنظمة وسياساتها وقيمها البيئية والاجتماعية في خطاب التوظيف. يجب أن تعمل المنظمة أيضاً على أتمتة الممارسات الخضراء للموارد البشرية من خلال تفعيل أحدث الوسائل التكنولوجية ، بدءاً من التطبيقات عبر الإنترنت ، وإجراء المقابلات الصوتية أو المرئية الأولية ، واستخدام البريد الإلكتروني كمسألة أداء بيئي فعال والحفاظ على الموارد البيئية عن طريق تقليل الورق والنفايات واستخدام الخبز والنقل. ، وهذا أيضاً يدرّب الموظفين والعملاء فيما يتعلق بمزايا أن يصبحوا بائعين صديقين للبيئة ومشتري صديق للبيئة وللمنتجات الخضراء (Jalaja, 2018, p. 15). ان التدريب امر اساسي للموظفين لفهم اهمية الاستدامة داخل المنظمة ، و الابتكار ، و تطوير الاداء للموظفين (خزعل و اخرون ، 2020 ، صفحة 279) و فيما يلي نستعرض اهم ممارسات التدريب و التنمية الخضراء .

الجدول 4: (ممارسات التدريب و التنمية الخضراء)

الممارسات	الباحث
-توفير التدريب البيئي لأعضاء المنظمة (الموظفين والمديرين) لتطوير المهارات والمعرفة المطلوبة.	Cook and Seith, 1992
-توفير التدريب لتعلم أو تكييف أفضل الممارسات الصديقة للبيئة (مثل الحد من السفر لمسافات طويلة وإعادة التدوير).	Renwick et al, 2008 Renwick et al, 2013 Jackson et al, 2011
-التدريب على التوعية البيئية لخلق "الوعي البيئي" بين القوى العاملة. توفير التثقيف البيئي للقوى العاملة.	North, 1997
-توفير التدريب للموظفين لإنتاج تحليل أخضر لمساحة العمل	Renwick et al, 2008 , Renwick et al, 2013
-تطبيق التناوب الوظيفي لتدريب مديري البيئة في المستقبل	Renwick et al, 2008 , Renwick et al, 2013
-نقل المعرفة والمهارات الصحيحة حول التخضير (لكل موظف من خلال برنامج تدريبي مصمم خصيصاً للتخضير). -إجراء تحليلات للاحتياجات التدريبية لتحديد احتياجات التدريب الخضراء للموظفين. -تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية البيئية للموظفين لجعلهم أكثر اهتماماً بيئياً. -إجراء برنامج تدريبي جاد ومنهجي يتم تقديمه لكل موظف بغرض إعطاء المعرفة والمهارات والمواقف اللازمة للإدارة البيئية الجيدة. -توفير الفرص للجميع للتدريب على جوانب الإدارة البيئية	Opatha, 2013

Source : (Arulrajah, H.H.D.N.P., & N.N.J, 2015, p. 08)

### 3.1.4 إدارة المكافآت الخضراء

هي وظيفة رئيسية أخرى لإدارة الموارد البشرية الخضراء، تعتمد استدامة الأداء البيئي للمؤسسة بشكل كبير على ممارسات إدارة المكافآت الخضراء للمؤسسة ، ولتحفيز المديرين والموظفين غير الإداريين على

مبادرات الإدارة البيئية ، فإن إدارة المكافآت الخضراء لها مساهمات كبيرة، يمكن للمنظمات ممارستها بطريقتين مثل المالية وغير المالية (Arulrajah, H.H.D.N.P., & N.N.J, 2015, p. 09). كذلك يمكن تخصيص المكافآت القائمة على النقد للمساهمات في إدارة البيئة في أشكال زيادة الرواتب والحوافز النقدية والمكافآت بينما قد تشمل المكافآت غير النقدية الإجازات والهدايا للموظفين وأفراد أسرهم ويمكن أن تسلط الجوائز القائمة على التقدير الضوء على المساهمات الخضراء للموظفين من خلال الدعاية الواسعة والثناء العام وتقدير الجهود الخضراء من قبل الرئيس التنفيذي أو المديرين التنفيذيين للإدارة العليا (Ullah, 2017, p. 16).

و يمكن تقديم مكافآت على الإقتراحات التي تُساعد المنظمة على تحسين البيئة وزيادة الربحية، وعلى أنشطة وسلوكيات الأداء الأخضر المرغوبة و منها ( إعادة تدوير النفايات والحد من ها وتطوير نظم الإنتاج الأخضر)، ويمكن أيضاً اللجوء إلى نظام حوافز فعالة يعتمد مقدار المكافأة في ها على السلوكيات البيئية و الخضراء للعاملين و يكون رادع ل هم في ذات الوقت، إذ يمكن أن يتضمن بالنظام التعزيز السلبي كالإنتقادات والتحذيرات و يمكن للمنظمة تحقيق ذلك من خلال :

- توفير المنافع الخضراء ( نقل - سفر - إعطاء بطاقات مسبقة الدفع لشراء منتجات خضراء .)
- حوافز مالية أو ضريبية، إستخدام سيارات أقل تلويثا.
- انظمة مكافآت في الإدارة البيئية للعاملين ( جوائز، وإجازات مدفوعة الأجر، وشهدات تقدير وهدايا) (محمد، 2020، صفحة 08)

وفي الجدول التالي نذكر اهم ممارسات ادارة مكافآت الخضراء

الجدول 05: (بعض ممارسات ادارة المكافآت الخضراء )

الممارسات	الباحث
1. مكافأة الأداء البيئي للموظف (جيد / ممتاز واستثنائي)	Crosbie and Knight, 1995; Renwick et al, 2008 and 2013
2. مكافأة مالية للأداء البيئي الجيد للموظف.	Crosbie and Knight, 1995; Renwick et al, 2008 and 2013
3. مكافآت غير مالية للأداء البيئي الجيد للموظف.	Whitenight, 1992; Bhushan, and Mackenzie, 1994; Renwick et al, 2008 and 2013; Opatha, 2013
- جوائز التميز الجماعي لأداء بيئي أفضل	Bhushan and Mackenzie, 1994
- تقديم مكافآت للمبادرة / الأداء البيئي المبتكر.	Bhushan and Mackenzie, 1994
- إيصال التميز البيئي للموظف.	Woods, 1993
تقديم حوافز لتشجيع الأنشطة والسلوكيات الصديقة للبيئة (مثل إعادة التدوير وإدارة النفايات).	Berry and Randinelli, 1999; Jackson et al, 2011
- مكافأة على المهارات الخضراء المكتسبة	Renwick et al, 2008 and 2013

Source : (Arulrajah, H.H.D.N.P., & N.N.J, 2015, p. 11)

#### 4.1.4 ادارة الاداء الاخضر

هي واحدة من أهم الوظائف في ادارة الموارد البشرية الخضراء وتعني قياس أداء الموظف الأخضر للوظيفة ، وبدون هذه الممارسة ، لا يمكن لكل منظمة التأكد من الأداء البيئي العملي على أساس طويل الأجل، و يجب أن يتم الأداء الأخضر لتقييم الموظف بشكل مستقل أو كحد أدنى كعنصر من عناصر نظام

تقييم الأداء المؤسسي (Alghamdi, 2021, صفحة 452) كذلك يجب أن تكون معايير قياس الأداء الأخضر للموظف مرتبطة بعناية بأداء المعايير البيئية للمؤسسة (Arulrajah, H.H.D.N.P., & N.N.J, 2015, p. 07) و يساعدنا في ادارة الاداء الاخضر كلا من :

#### - نظام معلومات الادارة البيئية و التدقيق البيئي :

لحفاظ على الأداء البيئي الممتاز ، يتعين على المنظمات إنشاء نظام معلومات الإدارة البيئية (EMIS) بالإضافة إلى عمليات التدقيق البيئي، لقد اعترفت الكثير من المنظمات بالتدقيق البيئي وأنظمة معلومات الإدارة البيئية ، والهدف الرئيسي لنظام معلومات الإدارة البيئية هو المراقبة الفعالة للزيادة في الطاقة ، واستخدام الموارد ، والتلوث ، بالإضافة إلى الحتميات التنظيمية التي تواجهها المنظمة، نظراً لتوسيع أنظمة معلومات الإدارة البيئية ، من المهم ألا يتم استخدامها فقط لأغراض إعداد التقارير ، بخلاف ضرورة دمجها مع تقييمات أداء المديرين بالإضافة إلى الموظف بما في ذلك أهداف الإدارة البيئية مع تقييم أداء المؤسسة .

- يجب أن تتكون أنظمة الاداء البيئي من الحوادث البيئية بالإضافة إلى القضايا البيئية ، وتولي المهام البيئية بالإضافة إلى تحقيق سياسة التواصل والمخاوف البيئية في نظام تقييم أداء المؤسسة (Alghamdi, 2021, صفحة 452) . و لا يكفي إنشاء مؤشرات أداء خضراء لنظام إدارة الأداء البيئي فبالإضافة إلى التقييمات أو تثبيت معايير الأداء البيئي على مستوى المؤسسة يجب الاتصال بالمخططات والمعايير والأداء الأخضر والمؤشرات لكل مستوى من الموظفين أثناء نظام تقييم الأداء (Arulrajah, H.H.D.N.P., & N.N.J, 2015, p. 07)

- يتعين على المديرين تحديد المسؤوليات والأهداف والأهداف الخضراء لأقسامهم أو إداراتهم ، ويجب عليهم تقييم الكثير من الحوادث الخضراء ، والاستفادة من المسؤولية البيئية ، بالإضافة إلى التواصل الناجح للسياسة البيئية في نطاق إجراءاتهم، وقد حدد Mandip (2012) أن الطريقة الفعالة للتنفيذ الناجح لإدارة الأداء الأخضر هي الربط بين إدارة الأداء ووصف الوظيفة الخضراء (Ullah, 2017, p. 15) .

الجدول 6 : (ممارسات التقييم الاداء الاخضر )

الممارسات	الباحث
إنشاء نظام معلومات الإدارة البيئية (EMIS) والمراجعات البيئية.	Wells et al, 1993; Carpenter, 1994; Schwalm,1994; Milliman and Clair,1996
دمج أهداف وغايات الإدارة البيئية للشركة مع نظام تقييم أداء المنظمة.	Wehrmeyer, 1996
تثبيت معايير الأداء البيئي على مستوى الشركة.	Milliman and Clair, 1996; Renwick et al, 2008; Renwick et al, 2013
دمج المعايير الخضراء في التقييمات أو تقييم الأداء الوظيفي للموظف وفقاً للمعايير ذات الصلة بالبيئة.	Renwick et al, 2008; Renwick et al, 2013; Opatha, 2013
تضمين عنصر منفصل للتقدم في التخضير في مقابلة ملاحظات الأداء	Opatha, 2013
تحديد أهداف وغايات ومسؤوليات خضراء.	Renwick et al, 2008; Renwick et al, 2013
تقديم ملاحظات منتظمة للموظفين أو الفرق لتحقيق الأهداف البيئية أو تحسين أدائهم البيئي.	
تقديم أو تقييم الأداء الرسمي للوظيفة الخضراء لجميع الموظفين (إلى أقصى حد ممكن	

Source : (Arulrajah, H.H.D.N.P., & N.N.J, 2015, p. 08)

#### 5.1.4 علاقات الموظفين الخضراء

من أجل إنتاجية أفضل ، من أهم الأشياء التي يجب الحفاظ عليها هي العلاقات بين الموظف وصاحب العمل أو العلاقات بين زملاء العمل. يجب أن يتحمل الموظفون المسؤولية لاتخاذ القرارات في نظام إدارة البيئة (Mukherjee & al, 2020, p. 223) و يحتاج موظفو الموارد البشرية إلى الضغط على الإدارة لخلق بيئة عمل تشاركية حيث يتمتع الموظفون بحرية طرح أفكارهم بشأن القضايا الخضراء لأنهم في الواقع هم المسؤولون عن تنفيذ السلوك الأخلاقي للشركة في الحياة اليومية للمنظمة ، هذا يعني أن تحقيق النتائج الخضراء سيعتمد إلى حد كبير على رغبة الموظفين في التعاون ، كما هو الحال في كثير من الأحيان ، تأتي أفضل الأفكار من الموظفين الذين يعملون في هذا المجال (Ullah, 2017, p. 16).

#### 2.4 اهم الانشطة و السياسات الخضراء : هناك العديد من الانشطة و السياسات التي يمكن

تبنيها من قبل المؤسسات لتصبح خضراء و صديقة للبيئة فعلى العاملين فيها اتباع سلوكيات ايجابية من اجل تحقيق التنمية المستدامة للبيئة و من هذه الانشطة و السياسات نذكر ما يلي :

الجدول 7: (الانشطة و السياسات الخضراء)

السياسات	الانشطة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الحفاظ على الطاقة و ترشيد الاستخدام في المكاتب له تاثير ايجابي على البيئة من خلال</li> <li>- استخدام الطاقة الشمسية و الحفاظ على درجات الحرارة المناسبة</li> <li>- عدم الافراط في استخدام التكييف البارد جدا في الصيف و الدافئ جدا في الشتاء</li> <li>- اسدائل الستائر على نوافذ المكاتب في الصيف للحفاظ على الطاقة في المكاتب .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الحفاظ على الطاقة</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- معرفة اقتراحات العاملين حول تطبيق المنظمة للتحويل الاخضر</li> <li>- وضع اجراءات مستقبلية للتحويل الاخضر</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- معرفة و استقصاء اراء العاملين</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- طباعة و تصوير الاوراق او الكتابة على الوجهين .</li> <li>- الكتابة و الحفظ الالكتروني</li> <li>- تشجيع استخدام الانترنت و التواصل عبر البريد الالكتروني</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التقليل من استخدام الاوراق</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقليل تكلفة تخزين النفايات و تكلفة التخلص من المخلفات او تكلفة معالجتها ، و تشمل ( الزجاج و الورق و البلاستيك و المعادن )</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اعادة تدوير المخلفات</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقليل استهلاك الوقود و التقليل من اثار تلوث الهواء قدر الامكان ، من خلال</li> <li>- استخدام سيارات النقل الجماعي او المشاركة في سيارة واحدة تمر على العاملين .</li> <li>- استخدام وسائل النقل العامة ( الميترو - القطار ) او بالدراجات و المشي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشجيع العاملين للحد من استخدام وسائل النقل</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقليل التكاليف و الغازات المسببة للاحتباس الحراري و ذلك من خلال :</li> <li>- عقد المؤتمرات و المقابلات الافتراضية عن بعد باستخدام الانترنت بدلا من السفر</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشجيع رجال الاعمال على التحول الاخضر</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- شراء و استخدام المنتجات المعاد تدويرها و تجديدها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشجيع الشراء الاخضر</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- استخدام البطاريات المستعملة او ناسخة الحبر في اجهزة اخرى .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التخلص من السموم بطريقة مناسبة للبيئة</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- شراء و ايجار سيارات (كهربائية ) موفرة للطاقة لاستخدامها في نقل المنتجات ،</li> <li>- استخدام الانترنت بدلا من الذهاب للمنظمة المنتجة او التي تقدم الخدمة .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- النقل الاخضر للمنتجات و تقديم الخدمات الخضراء</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- اعداد القيادة و الاستعانة بالخبراء المناسبين لذلك .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاعداد للتوجه للادارة الخضراء</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تتبع المنظمة سياسات التنمية المستدامة لكي تصبح المنظمة خضراء ككل ، من خلال :</li> <li>- تحويل العاملين الى اصدقاء للبيئة</li> <li>- تعزيز ثقافة التعاون الاخضر لدى العاملين .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اشراك العاملين عند التحول الاخضر</li> </ul>

- اعلام اصحاب المصلحة بالتحول الاخضر .	- اعلام الموردين و العملاء حول الجهود المبذولة بالادارة الخضراء . - الاتصال بالجهات الرقابية المحلية .
- استكشاف فرص جديدة في مجال الطاقة البديلة	- الاعتماد على مصادر الطاقة البديلة ومنها ( الطاقة الشمسية – الوقود الحيوي – طاقة الرياح )
- تبسيط الاجراءات الخضراء	- غلق الاضواء و الاجهزة في حالة عدم تواجد العاملين في اماكنهم .
- تبني و تعزيز الثقافة التنظيمية الخضراء	- التوظيف الالكتروني ، و ملء استمارات التوظيف على الانترنت . - التدريب عن بعد . - ساعات العمل المرن ( دوام جزئي او عن بعد ) - المشاركة الوظيفية . - اجراء المقابلات عبر الانترنت و الفيديو كونفرنس ( video conference

المصدر : (محمد، 2020، صفحة 10)

## 5. فوائد تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء

يؤكد الباحثون في مجال إدارة الموارد البشرية الخضراء أن الموارد البشرية تساهم بشكل ملحوظ في إنشاء منظمات بيئية، وإلى زيادة مشاركة الموظفين في عملية الابتكارات البيئية، والحد من النفايات البيئية وزيادة كفاءة العمليات، وتخفيض التكاليف (Norton & al, 2017, p. 999)، وتشير العديد من الدراسات إلى أن تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء كان له تأثير إيجابي على أداء الموظف و الاداء التنظيمي والبيئي على وجه التحديد، فقد أدى تطبيق ادارة الموارد البشرية الخضراء إلى تحسين أنظمة الإدارة البيئية مثل الاستخدام الفعال للموارد وتقليل النفايات والتلوث من مكان العمل، (Suharti & Sugiarto, 2020, p. 202) على المستوى التنظيمي، كذلك أدى تنفيذ ادارة الموارد البشرية الخضراء إلى تعزيز كفاءة الموارد و الأثر الاقتصادي (Alhadid & As'ad, 2014, p. 52) و تشير في الجدول (08) الى اهم ما تقدمه ادارة الموارد البشرية الخضراء للفرد و المنظمة على حد سواء

الجدول 8: (فوائد ادارة الموارد البشرية على المستوى الفردي و التنظيمي)

على المستوى الفردي	على المستوى التنظيمي
--------------------	----------------------

- توفير فرص العمل للمواهب البشرية الجيدة و جذبهم من خلال بناء صورة المنظمة الصديقة للبيئة
- تحقيق احتياجات العاملين من خلال تحقيق الذات و زيادة الروح المعنوية لديهم .
- تعزيز سلوك العاملين من اجل تطوير عادات صديقة للبيئة في حياتهم الخاصة و المهنية .
- زيادة فاعلية اداء العاملين و ذلك من خلال رفع الوعي و المعرفة فيما يتعلق بالتدابير المالية و بما يضمن سير العمل و بذلك تؤدي الموارد البشرية اعمالها بكفاءة و فاعلية بشكل يحقق التفاعل بين السلوك و الانجاز .
- الاحتفاظ بالعاملين و تقليل معدل دوران العمل و زيادة و لاءهم و رضاهم
- زيادة و تحسين الانتاجية و مستوى الاستدامة البيئية و بالتالي زيادة الربحية : من خلال توفير تكاليف الانتاج و تقليل الاثار البيئية الضارة للمنظمة و جعلها ذات صورة ذهنية ( منظمة صديقة للبيئة ) .
- اجتذاب و ابقاء افضل الكوادر من المهوبين الاكفاء
- تحقيق الميزة التنافسية و زيادة الاداء العام للمنظمة من خلال تعزيز المساواة الاجتماعية تجاه البيئة او سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية
- تحسين الاداء البيئي للمنظمة و تحقيق عوائد مستدامة للمستثمرين من خلال الاستخدام الفعال للموارد و ادارة المخاطر بشكل اكثر فعالية .
- تحسين جودة المنظمة الشاملة داخليا و خارجيا من خلال الابتكار و تعزيز اجراءات و اساليب العمل الخضراء .
- التطوير التنظيمي من خلال بيئة التعليم الخضراء و تبني الثقافة الخضراء في المنظمة

<p>- تحسين علاقة المنظمة مع اصحاب المصلحة ( العملاء ، الموردین ، الوسطاء و المساهمين و العاملين و وسائل الاعلام )</p> <p>- تحسين العلاقات التجارية للمنظمة في السوق و تلبية احتياجات العملاء بما يتوافق مع الاستدامة البيئية و استخدام ذلك كاستراتيجية تسويقية للمنظمة .</p>	
--	--

المصدر : (محمد، 2020، صفحة 09)

و حسب (Opatha 2013) يكون التخضير مفيداً للموظف ليقدم مساهمة فردية كبيرة في إدارة المنظمات الناجحة وأن يصبح مواطنًا صالحًا يقدم مساهمة كبيرة في الاستدامة البيئية , (Opatha H. , 2013, pp. 15-16).

كذلك حدد Pawar (2016) بعض الفوائد التي يمكن للموظف والمنظمة تحقيقها من خلال

تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمة على النحو التالي (Ullah, 2017, p. 10) :

- ✓ تحسين معدل الاحتفاظ بالموظفين .
- ✓ تحسين الصورة العامة.
- ✓ تحسين في استقطاب موظفين أفضل.
- ✓ تحسين الإنتاجية.
- ✓ تحسين الاستخدام المستدام للموارد.
- ✓ الحد من الممارسات التي تسبب تدهور البيئة.
- ✓ انخفاض تكاليف المرافق.
- ✓ حفظ الأثر البيئي.

- ✓ الحسومات والمزايا الضريبية.
- ✓ زيادة فرص العمل.

## 6. خاتمة

تناولنا في هذه الدراسة مختلف التعاريف المقدمة لإدارة الموارد البشرية الخضراء و أهم سياساتها وممارساتها التي تحقق الاستدامة البيئية بالاعتماد على الأدبيات السابقة و توصلنا الى انه يمكن معالجة بعض المخاوف المتعلقة بالبيئة والحاجة إلى التحول إلى اللون الأخضر من خلال اعتماد إدارة الموارد البشرية الخضراء من قبل مختلف مؤسسات القطاعين العام والخاص، إن إطار عمل إدارة الموارد البشرية ليس معقدًا وقد لا يتطلب تحولًا جوهريًا في هيكل وظائف إدارة الموارد البشرية ولكن في نفس الوقت يكون له تأثير إيجابي على المدى الطويل، يمكن أن تكون هاته الإدارة أكثر إثمارًا إذا تم تبنيها من قبل المنظمات كجزء من التنمية المستدامة الأوسع نطاقًا أو فلسفة الإدارة الخضراء بدلاً من مجرد خطوة صغيرة منعزلة محددة زمنياً، فهناك من يؤكد أن جهود الموارد البشرية الخضراء أدت إلى "زيادة الكفاءة، وخفض التكاليف، والاحتفاظ بالموظفين، وتحسين الإنتاجية، إلى جانب مزايا ملموسة أخرى" ذكرناها سابقا .

تحتاج المنظمات إلى أن تصبح استباقية وتذهب إلى الممارسات التي يمكن أن تساعد على النمو وفي نفس الوقت تمكن المنظمات من الدفع للمجتمع و يمكن للمؤسسات اختيار مسار شهادة ISO 14001 أيضًا، وهذا يمكن أن يساعد المؤسسات أيضًا على التحرك بشكل كبير نحو عمليات مستدامة بيئيًا.

إن فهم سبب وجود اللون الأخضر (المذكور سابقا) يشير إلى أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء في الوقت الراهن فإن التخضير ضروري لما يلي:

- ✓ لتجنب أو تقليل الاحترار العالمي.

- ✓ لتجنب أو تقليل الكوارث الطبيعية مثل الأمطار الحمضية والأمطار الحمراء وأمواج تسونامي والفيضانات والأعاصير والجفاف وما إلى ذلك بسبب الاستخدام غير الرسمي والضار والجشع للموارد الطبيعية للإنتاج والاستهلاك.
- ✓ لتلافي أو التقليل من الأمراض الصحية الناتجة عن التلوث.
- ✓ لتجنب أو تقليل الأضرار التي تلحق بالحيوانات والمخلوقات الطبيعية الأخرى.
- ✓ لضمان التوازن المناسب في العلاقات بين النباتات والحيوانات والبشر وبيئتهم.
- ✓ لضمان بقاء البشر ومنظمات الأعمال لفترة طويلة من الزمن. ربح متزايد من مجتمع محسن بشكل عام.

- ✓ تصبح إدارة الموارد البشرية الخضراء ضرورية من أجل توفير منتجات وعمليات صديقة للبيئة ، وإدارة البرامج البيئية للشركات بنجاح ، والتغلب على تحديات تنفيذ البرامج البيئية للشركات ، والسياسات المتميزة في التوظيف ، وتقييم الأداء ، والتدريب والتطوير ، وعلاقات الموظفين وأنظمة المكافآت تعتبر أدوات قوية لمواءمة الموظفين مع إستراتيجية بيئة الشركة وبالتالي يمكن لإدارة الموارد البشرية الخضراء أن تساهم بشكل حاسم في الإدارة البيئية الناجحة.

ومن الضروري الإشارة إلى أن الأدبيات و الدراسات المتعلقة بادارة الموارد البشرية الخضراء وتنفيذها متاحة في الغالب في سياق الاقتصادات المتقدمة وليس في البلدان النامية فقد لاحظنا انه مازلت هاته الاخيرة تحمل هذا الجانب من الادارة و منه نرى انه قد حان الوقت لأن تعترف البلدان النامية بأهمية البيئة المستدامة الأكثر اخضرارًا ومواجهة قضايا الاحترار العالمي المتزايدة. يمكن أن تكون ادارة الموارد البشرية الخضراء إستراتيجية صغيرة ولكنها فعالة كجزء من مهمة أوسع. ، هناك العديد من الثغرات التي يجب سدها فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية الخضراء، تتضمن هذه الثغرات دليلاً إعلامياً حول الأدبيات الناشئة ، ونطاقها

وتغطيتها . هناك حاجة إلى دراسات نظرية وتجريبية لتعزيز مجموعة المعرفة بإدارة الموارد البشرية الخضراء. يمكن للمساهمين / الباحثين المهتمين إجراء بحث كمي و / أو نوعي مكثف حول إدارة الموارد البشرية الخضراء.

## 7. قائمة المراجع

1. Ahmad, S. (2015). Green Human Resource Management: Policies and practices. *Cogent Business & Management*, 2(1), 1-13.
2. Alhadid, A. Y., & As'ad, H. ,.-R. (2014, June 22). The Impact of Green Innovation on Organizational Performance Environmental Management Behavior as a Moderate Variable: An Analytical Study on Nuqul Group in Jordan. (y. C. Education, Ed.) *International Journal of Business and Management*, 09(07), 51-58.
3. Arulrajah, A. A., H.H.D.N.P., O., & N.N.J, .. (2015). Green Human Resource Management Practices: A Review. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 05(01), 1-16.
4. Emel Esen و Caliskan Arzu Ozsozgun. (بلا تاريخ). GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (GHRM) AND ENVIRONMENTAL SUSTAINABILITY. *PressAcademia Procedia5th Global Business Research Congress*.
5. Emel, E., & al. (2019, May 30-31). GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. *PressAcademia Procedia5th Global Business Research Congress*, 09, 58-60.
6. Esen, E., & Al . (2019). GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (GHRM) AND ENVIRONMENTAL SUSTAINABILITY. *PressAcademia Procedia5th Global Business Research Congress*, 58-60.
7. Hamid, H., & Mohamed, K. (2021). A standard study of the possibility of applying green human resources management at the Algerian University using the program SPSS. *Journal of contemporary economic research*, 497-510.
8. Jalaja, E. (2018). Green Human Resource Management Practices in Indian organizations. *3rd National Conference on Economic and Technological Reforms* (pp. 13-17). India: Anurag Group of Institutes.
9. jamal, T., Zahid, M., José Moleiro, M., Nuno Mata, M., Haseeb, U. R., & Neves Mata, P. (2021, Mars). Perceived Green Human Resource Management

- Practices and Corporate Sustainability: Multigroup Analysis and Major. (G. L. Kyriakopoulos, Ed.) *Sustainability*, 13(06), 1-17.
10. Joshi, & Li. (2016). What Is Corporate Sustainability and How Do Firms Practice It? A Management Accounting Research Perspective. *Journal of Management Accounting Research*, 28(02).
  11. Masri, H. A., & Ayham A.M, J. (2017, febraury 01). Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study. *Journal of Cleaner Production*, 143, 474-489.
  12. Norton, & al. (2017). Bridging teh gap between green behavi oralintentions and employee green behavior : the role of ggreen psychological climate. *j. Organ Bhave*, 996\_1015.
  13. Opatha, H. (2013). Green Human Resource Management: A Simplified Introduction. *Proceedings of the HR Dialogue*, 01(01), 11-21.
  14. Opatha, H. H., & Athula Hewapathirana, R. (2019, june). Defining Green and Green Human Resource Management: A Conceptual Study. *International Journal of Arts and Commerce*, 08(05), 1-10.
  15. Saifulina, N., Carballo Penela, A., & Ruzo, E. (2020, May 27). sustainable HRM and Green HRM: The Role of Green HRM in Influencing Employee Pro-environmental Behavior at Work. *Hapers Journal of Sustainability Research*, 02(03), 1-25.
  16. Sami Alghamdi. .(2021) EFFECT OF GREEN HUMAN RESOURCE PRACTICES ON THE EMPLOYEE PERFORMANCE AND BEHAVIOR: A SYSTEMATIC REVIEW. *International Journal of Economics, Business and Management Research*.464-450 ,(03)05 ،
  17. Sobhani, F., & all. (2012). Sustainabiliti Discloure in annual Report ans Websites :A study of the Banking Industry. *Journal of Cleaner Production*, 23(01).
  18. Subhadeep Mukherjee& و ،al. .(2020) Assessing Green Human Resource Management Practices in Higher Educational Institute. *TEST Engineering & Management*.240-221 ،82 ،
  19. Suharti, L., & Sugiarto, A. (2020). A QUALITATIVE STUDY OF GREEN HRM PRACTICES AND THEIR BENEFITS IN THE ORGANIZATION: AN INDONESIAN COMPANY EXPERIENCE. *Business: Theory and Practice*, 21(1), 200-211.

20. Ullah, M. (2017). Intergrating environmental sustainability into human resourcesmanagement: A COMPREHENSIVE REVIEW ON GREEN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT (GREEN HRM) PRACTICES. *Maghreb Review of economics and Management*, 04(01), 06-22.

21. ايمن حسن علي. (2022). ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء و تحقيق التنمية المستدامة. *مجلة الدراسات المالية و التجارية*(العدد 01).

22. بصير خلف خزعول، و اخرون . (2020). ممارسات المواردالبشريةالخضراء GHRM وأثرها في تعزيز القدرات الجوهريّة الخضراء CCG دراسة استطلاعية لعينة من رؤساء الاقسام و الشعب و الوحدات في رئاسة جامعة الموصل. *مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية* ، 15(03)، 268-297.

23. بلالي، و سملاي محضيه . (2018). ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء و الميزة التنافسية. *مجلة رؤى اقتصادية*، 08(02)، 115-131.

24. سناء جاد الله شيخ الطاهر، و اخرون. (2019). توجه ادارة الموارد البشرية الخضراء و اثرها على اداء الموارد البشرية في القطاع الصناع الصناعي في السودان. *المجلة الدولية للعلوم الانسانية و الاجتماعية*، 09.

25. مصطفى الجمل ماهر محمد. (2020). ادارة الموارد البشرية الخضراء و مدى الاستفادة منها في ظل ازمة فيروس كورونا. *كلية التجارة جامعة طنطا*.

## Green human resources management as a modern approach towards environmental sustainability (practices and policies)

Dalal Lakhdar <sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> Oum El Bouaghi University - Larbi Ben M'hidi - (Algeria),  
[dallel.lakhdar@univ-biskra.dz](mailto:dallel.lakhdar@univ-biskra.dz) 

---

***Received:***

**Abstract**

this study deals with various green human resource practices and policies followed by organizations around the world and explains the simplified meaning of green human resource management, and focuses on basic green policies and practices to improve environmental sustainability, and create awareness among human resource managers and employees about green human resource management, and using natural resources to help organizations promote sustainable growth and protect the health and safety of both employees and customers. The information, findings, and discussion in this study are based on literature reviews obtained through online publications.

---

***Accepted:***

**Keywords:**

environmental sustainability, greening; green human resource; management, green practices and policies.

**JEL Classification Codes:** Q15; Q56.

---

\* Corresponding author