

توظيف إدارة الموارد البشرية الخضراء بإستراتيجيات التسويق والاستدامة التنظيمية دراسة تحليلية من المستوى الثاني

أ.م.د. محمود فوزي رشاد*

الملخص:

تتتمي الدراسة الحالية لبحوث تحليل المستوى الثاني Meta – Analysis بهدف رصد وتوصيف الاتجاهات البحثية الحديثة المعنية بتوظيف ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بإستراتيجيات التسويق والاستدامة التنظيمية؛ من خلال تحليل الدراسات التي تم إجراؤها في الفترة من (2014م إلى 2025م) للكشف عن القضايا الفكرية والمعرفية التي انطلقت منها هذه الدراسات، والتعرف على الإجراءات المنهجية المتبعة بها؛ وأبرز النتائج التي أسفرت عنها؛ كي يمكن استنباط رؤية مستقبلية بالمجالات البحثية والتطبيقية لإدارة الموارد البشرية الخضراء.

توجه النتائج أنظار مديري التسويق والعلاقات العامة نحو الاستثمار المجتمعي والبيئي طويل الأجل؛ الهادف إلى بناء علاقات راسخة بين المنظمة وجماعات المصالح المعنية بشئون واعتبارات الاستدامة البيئية؛ كالوزارات، والأجهزة الرقابية والتنفيذية، ووسائل الإعلام المختصة بهذه القضايا.

تتسق ممارسات الموارد البشرية الخضراء مع الأطروحات الفكرية لنظرية الحفاظ على الموارد؛ حيث يعد استثمار الموارد- عبر التدريب والتطوير والتحفيز الأخضر- بمثابة السبيل الوحيد؛ للحماية من فقدانها، وتجنب الخسائر أو التعافي منها؛ ذلك من خلال استخدام المدخرات الفكرية، وتنمية المهارات، وتعظيم مقدار الثقة؛ لتعويض أي فقدان محتمل. وتنسق الأبعاد الاتصالية والتسويقية لإدارة الموارد البشرية الخضراء داخل البيئة التنظيمية مع مؤشرات: (مستوى الثقة التنظيمية، سلوك المواطنة الإيثارية لأعضاء المنظمة، مدى كفاءة رأس المال الفكري على المستوى التنظيمي ورأس المال النفسي الإيجابي على المستوى الشخصي، سمعة المنظمة وعلامتها التجارية، معدلات الترقى والاحتفاظ بالعاملين، رأس مال المنظمة من العلاقات مع جماعات المصالح، الكفاءة الإنتاجية ونمو الحصة السوقية).

وتوصي الدراسة بتضمين ممارسات الموارد البشرية الخضراء بأبعاد الجودة التعليمية بالجامعات؛ منبثقة من معيار المشاركة المجتمعية، فضلاً عن إدراج ممارسات الموارد البشرية الخضراء بأجندة أعمال وفعاليات المبادرة الوطنية للمشروعات الخضراء الذكية؛ التي ترعاها وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية الخضراء، إستراتيجيات التسويق، الاستدامة التنظيمية.

* أستاذ مساعد العلاقات العامة والإعلان بكلية الإعلام جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا.

Employing Green Human Resource Management in Marketing and Organizational Sustainability Strategies Meta- Analysis Study

Dr.Mahmoud Fawzy Rashad*

Abstract:

The current study is part of a second-level meta-analysis, which aims to monitor and characterize recent research trends related to the employment of green human resource management practices in marketing and organizational sustainability strategies. This study analyzes studies conducted between 2014 and 2025 to uncover the intellectual and cognitive issues underlying these studies, identify the methodological procedures followed, and highlight their key findings. This helps develop a future vision for the research and application of green human resource management.

The results direct the attention of marketing and public relations managers toward long-term community and environmental investment, aiming to build solid relationships between the organization and interest groups concerned with environmental sustainability issues and considerations, such as ministries, regulatory and executive bodies, and media outlets specializing in these issues.

Green human resource practices are consistent with the intellectual premises of resource conservation theory, whereby investing resources—through training, development, and green motivation—is the only way to protect against, avoid, or recover from loss. This is achieved by utilizing intellectual capital, developing skills, and maximizing trust to compensate for any potential loss.

The communication and marketing dimensions of green human resource management within the organizational environment are consistent with indicators such as: (the level of organizational trust, the altruistic citizenship behavior of organizational members, the

* Assistant Professor at Public Relations and Advertising Department, Faculty of Mass Communication, Misr University for Science and Technology.

efficiency of intellectual capital at the organizational level and positive psychological capital at the personal level, the organization's reputation and brand, employee promotion and retention rates, the organization's capital from relationships with interest groups, productive efficiency, and market share growth).

The study recommends incorporating green human resource practices into the dimensions of educational quality at universities, stemming from the community engagement criterion. It also recommends including green human resource practices in the agenda and activities of the National Initiative for Smart Green Projects, sponsored by the Ministry of Planning and Economic Development.

Keywords: Green Human Resources, Marketing strategies, Organizational sustainability

أولاً: مقدمة الدراسة:

تعد الموارد البشرية الخضراء اتجاهاً إدارياً معاصراً؛ شغلت قضاياها مكاناً بارزاً في بحوث الإدارة، والتسويق، وعلم الاجتماع التنظيمي؛ حيث تقوم الركائز الأساسية للمفهوم على الاندماج الإستراتيجي بين الممارسات البيئية والاعتبارات التنموية الخضراء؛ كثافة تنظيمية مستدامة؛ تسعى جاهدة نحو الاستثمار في معارف، ومهارات الموظفين، والبحث عن سبل تحسينها وتطويرها؛ لتهيئة مناخ نفسي صحي؛ يمثل رصيذاً حيويًا لمكانة المنظمة، وسمعتها، وصورتها الذهنية.

فقد أدركت المنظمات أن إستراتيجيات تعزيز مكانتها التسويقية ومزاياها التنافسية؛ لا تقتضي التركيز فقط على الأرباح المالية؛ بل ينبغي مراعاة أساليب الدمج بين الآثار الاجتماعية والاعتبارات البيئية- من جانب- مع وظائف الموارد البشرية الخضراء -من جانب آخر- الأمر الذي يتطلب التكامل والاتساق التام بين مقومات الجاهزية التنظيمية المدركة؛ بشقيها الداخلي والخارجي.

هذه الجاهزية من شأنها قيادة وتطوير رأس المال الفكري الأخضر نحو ضمان الاستدامة التنظيمية، والارتقاء بالكفاءة الإنتاجية، وتدعيم فرص التميز والنمو المؤسسي؛ لاسيما في عصر الاقتصاد والتسويق الأخضر؛ الذي يفرض على الشركات ضرورة الاستجابة لتوقعات المستهلكين والموظفين؛ على نحو مواز من مجارة التغيرات والقضايا البيئية.

ومن ثم صارت الشركات والمؤسسات في حاجة ملحة؛ لفهم وإدراك مسؤولياتها التنظيمية تجاه المخاطر والفرص الاجتماعية والبيئية؛ حيث تقوم إدارة الموارد البشرية الخضراء بدور حاسم في ترسيخ إستراتيجيات الاستدامة التنظيمية؛ واتباع مناهج الريادة البيئية، من خلال تطوير المهارات، وتقديم الحوافز، وبناء جسور الثقة والقيم الإنسانية النبيلة مع جماعات المصالح؛ على المستويين الداخلي والخارجي.

وبالتالي؛ اتجهت إستراتيجيات التخطيط التنظيمي نحو دمج الاستدامة البيئية في إدارات الموارد البشرية الخضراء؛ من خلال إرساء سياسات إدارية واعية؛ ترعى مصالح (المواطن والمجتمع) وذلك عبر ثقافة تنظيمية خضراء؛ تعزز مفاهيم المواطنة البيئية، والعدالة التنظيمية، والتنمية المجتمعية، والرفاهية الوظيفية؛ تلك المفاهيم التي تدعمها الممارسات الخضراء الصديقة للبيئة .

وتحاول الدراسة رصد وتوصيف الجهود البحثية التي تناولت المتغيرات التسويقية، والاتصالية، والتنظيمية للموارد البشرية الخضراء؛ بهدف التحليل النقدي لهذه الدراسات، وتقديم رؤية مستقبلية للتوجهات البحثية والمهنية المقترحة؛ التي تنطلق من عدسة الإلهام الفكري للقضايا، والأطر المعرفية والمنهجية المقدمة.

ثانيًا: موضوع الدراسة:

تهدف الدراسة رصد وتوصيف الاتجاهات البحثية الحديثة المعنية بتوظيف ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بإستراتيجيات التسويق والاستدامة التنظيمية؛ من خلال تحليل الدراسات التي تم إجراؤها في الفترة: (من 2014م إلى 2025م) للكشف عن القضايا الفكرية والمعرفية التي انطلقت منها هذه الدراسات، والتعرف على الإجراءات المنهجية المتبعة بها؛ وأبرز النتائج التي أسفرت عنها؛ كي يمكن استنباط رؤية مستقبلية بالمجالات البحثية والتطبيقية لإدارة الموارد البشرية الخضراء.

ثالثًا: أهداف الدراسة:

- من واقع الاطلاع على الاتجاهات البحثية الحديثة بمجالات إدارة الموارد البشرية الخضراء؛ تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- 1- التعرف على أبعاد، ومحددات إدارة الموارد البشرية الخضراء بالمنظمات الإنتاجية والخدمية المختلفة.
 - 2- الكشف عن دوافع اتجاه المنظمات نحو تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء، والمتطلبات الأساسية اللازمة لذلك.
 - 3- رصد وتحليل مجالات توظيف الموارد البشرية الخضراء بإستراتيجيات التسويق، والاستدامة التنظيمية.
 - 4- الكشف عن تحديات تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء.
 - 5- رصد المناهج البحثية، وأدوات جمع البيانات التي اعتمدت عليها هذه الدراسات.
 - 6- تقديم رؤية مقترحة؛ للارتقاء بمجالات تطبيق أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء.

رابعًا: أهمية الدراسة: ويمكن تقسيمها إلى كل من :

الأهمية النظرية للدراسة: وتتمثل فيما يلي:

1. تقدم الدراسة مفاهيم ومصطلحات حديثة حول أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء، وجوانب تطبيقها بالإستراتيجيات الاتصالية والتسويقية للمنظمات؛ كمفاهيم: (رأس المال الفكري الأخضر، التوجه الريادي الأخضر، سلوكيات المواطن التنظيمية الخضراء، الثقافة التنظيمية الخضراء، الاندماج الأخضر، الإدارة الخضراء المرنة، رأس مال العلاقات الخضراء، التصنيف الأخضر، الميزة التنافسية الخضراء) وذلك من واقع الاطلاع على التراث الأدبي ذي الصلة بموضوع الدراسة.
2. تقديم رؤية واضحة حول الاتجاهات البحثية المستقبلية المعنية بدراسة إدارة الموارد البشرية الخضراء، وكيفية توظيف أبعادها وتطبيقاتها بإستراتيجيات التسويق، والاستدامة التنظيمية.
3. تسهم الدراسة في تقديم ثراء معرفي؛ من خلال الاطلاع على التراث الأدبي لبحوث إدارة الموارد البشرية الخضراء بمنظمات إنتاجية وخدمية متنوعة في نمط ملكيتها، وحجم أعمالها؛ بدول عربية وأجنبية متباينة -أيضًا- في أنساقها الثقافية، وفي خصائص

جماهيرها، فضلاً عن تباين عينة هذه الدراسات بين العملاء، والمستهلكين، والمديرين، والعاملين؛ بمختلف المستويات الإدارية والإشرافية والتنفيذية.

4. تتعرض الدراسة لإشكاليات بحثية متعددة حول العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء، وبين عدد من المتغيرات التسويقية والتنظيمية مثل: (الصورة الذهنية والسمعة، الابتكار التنظيمي، المزايا التنافسية المستدامة، رضا العملاء والموظفين، المسؤولية الاجتماعية للشركات، الكفاءة التنظيمية، السلوك الشرائي للمستهلك.. الخ).

الأهمية العملية : وتتمثل فيما يلي:

1- تحاول الدراسة تقديم توصيات واقعية قابلة للتطبيق حول توظيف تطبيقات وممارسات الموارد البشرية الخضراء بإستراتيجيات التسويق، والاستدامة التنظيمية بالشركات والمؤسسات.

2- توجه الدراسة نظر مديري وموظفي إدارات: (الموارد البشرية، التخطيط الإستراتيجي، التسويق، العلاقات العامة، إدارة الأزمات) نحو أهمية توظيف أبعاد الموارد البشرية الخضراء في تصميم حملاتهم، وتخطيط أهدافهم الاتصالية والتسويقية.

خامساً: تساؤلات الدراسة:

من واقع الاطلاع على التراث الادبي والمعرفي ذي الصلة بموضوع البحث وأهدافها؛ تسعى الدراسة نحو الإجابة على التساؤلات التالية:

- (1) ما الأبعاد الرئيسة لإدارة الموارد البشرية الخضراء؟
- (2) ما المقومات الرئيسة لتطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء؟
- (3) ما مزايا ومعوقات تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء؟
- (4) لماذا تمثل إدارة الموارد البشرية الخضراء ميزة تنافسية مستدامة بإستراتيجيات التسويق للشركات والمؤسسات؟
- (5) لماذا تمثل إدارة الموارد البشرية الخضراء ميزة تنافسية مستدامة بإستراتيجيات الاستدامة التنظيمية للشركات والمؤسسات؟
- (6) ما أهم المناهج البحثية وأدوات جمع البيانات المستخدمة بالاتجاهات البحثية الحديثة لإدارة الموارد البشرية الخضراء؟

سادساً: نوع ومنهج الدراسة:

تتتمي الدراسة الحالية لبحوث تحليل المستوى الثاني Meta – Analysis بهدف المراجعة المنهجية التحليلية للدراسات العلمية التي تم نشرها حول موضوع محدد، وهو توظيف إدارة الموارد البشرية الخضراء بإستراتيجيات التسويق، والاستدامة التنظيمية. ويعتمد المنهج على التحليل الكيفي لهذه الدراسات؛ لرصد ما توصلت إليه من نتائج، والكشف عن المناهج، والأدوات، والأطر المعرفية والنظرية؛ التي تم توظيفها في هذه

الدراسات ذات العلاقة بقضية البحث؛ للإجابة على تساؤلاته، والوصول إلى استنتاجات بحثية؛ تحقق إفادة علمية مضافة للظاهرة الاجتماعية والقضية البحثية موضوع الدراسة- على المستويين البحثي والمهني- وتقديم مقترحات، ورؤية تحليلية متعمقة للتوجهات البحثية المستقبلية.

واعتمدت الدراسة على الخطوات المتبعة في تطبيق منهج تحليل المستوى الثاني، وهي:

- تحديد القضية البحثية محل الاهتمام، والمتغيرات البحثية ذات الصلة بها.
- تحديد أهداف مراجعة البحوث المنشورة حول هذه القضية.
- جمع المعلومات من الدراسات ذات العلاقة بالقضية، وتصنيفها لمحاور بحثية.
- إرساء خطة بحثية لتصنيف، وتحليل المعلومات.
- التحليل الكيفي للمعلومات، وتفسيرها.
- رصد النتائج العامة والاستخلاصات البحثية؛ لاستنباط مؤشرات، وتوصيات، ورؤى مستقبلية.

سابعًا مجتمع وعينة الدراسة:

يعد المجتمع الذي تهدف الدراسة لتحليله هو التراث العلمي في مجال إدارة الموارد البشرية الخضراء، وعلاقتها بإستراتيجيات التسويق، والاستدامة التنظيمية، وذلك من واقع الدراسات العربية والأجنبية المنشورة بالفترة الزمنية: (من عام 2014م إلى عام 2025م) في الدوريات العلمية المتخصصة، أو الأبحاث المقدمة في المؤتمرات العلمية المعنية بالموارد البشرية الخضراء، والمتغيرات البحثية ذات الصلة بها. واعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العمدية في اختيار البحوث الخاضعة للتحليل؛ وفق متغيري: موضوع البحث، وسنة النشر (في إطار الفترة الزمنية المحددة للدراسة). ويمكن عرض الخطوات المتبعة في اختيار عينة الدراسات موضع التحليل؛ على النحو التالي:

- 1- البحث في قواعد البيانات الرقمية عن الدراسات المنشورة في الدوريات العلمية المتخصصة أو المقدمة إلى مؤتمرات علمية، والتي تشير عناوينها إلى الاهتمام بمؤشرات، وأبعاد، ومتغيرات الموارد البشرية الخضراء. وجاءت أبرز قواعد البيانات التي تم الاستعانة بها: (دار المنظومة العربية، Emerald، Google Scholar) وكذلك البحث بالدوريات والمجلات العلمية العربية والأجنبية المتخصصة في علوم: (البيئة، والإدارة، والاقتصاد، والموارد البشرية، والتسويق) ويمكن عرض أبرز الدوريات البحثية التي حظت بالعدد الأكبر من البحوث المنشورة، وعددها (91 دراسة عربية وأجنبية) كما يلي:

جدول (1)

الدوريات العلمية التي حظت بالعدد الأكبر من البحوث المنشورة " عينة الدراسة "

اسم الدورية العلمية	عدد البحوث المنشورة
مجلة العلوم البيئية(كلية الدراسات العليا والبحوث البيئية، جامعة عين شمس)	4
المجلة العلمية للبحوث التجارية(كلية التجارة، جامعة المنوفية)	4
المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية(كلية التجارة، جامعة قناة السويس)	4
مجلة البحوث التجارية(كلية التجارة، جامعة الزقازيق)	4
مجلة الدراسات التجارية المعاصرة(كلية التجارة،جامعة عين شمس)	3
Sustainability	3
Journal of Manufacturing Technology Management	3

2- مراجعة قوائم المراجع التي اعتمدت عليها الدراسات موضع التحليل؛ لإضافة مزيد من البحوث المعنية بنفس القضية محل التحليل إلى عينة الدراسة.

3- استخدام عدد من الكلمات المفتاحية- كمتغيرات للبحوث عينة الدراسة- والجمع بينها بقواعد البيانات، والتي جاءت أبرزها: (الموارد البشرية الخضراء، الإدارة الخضراء للموارد البشرية، رأس المال البشري الأخضر، الثقافة التنظيمية الخضراء، القيادة الخضراء، التوجه الريادي الأخضر، رأس المال الفكري الأخضر، الابتكار الأخضر، الاستدامة، الميزة التنافسية المستدامة، الأداء البيئي، سلوك المواطنة التنظيمية/ البيئية الخضراء، المناخ النفسي الأخضر للعاملين، المسؤولية الاجتماعية للشركات).

وقام الباحث برصد، وتحليل الدراسات المنشورة؛ التي اهتمت بظاهرة "الإستراتيجيات التسويقية والتنظيمية لإدارة الموارد البشرية الخضراء" وذلك خلال الفترة الزمنية: (من عام 2014م وحتى عام 2025م) ليبلغ إجمالي حجم عينة الدراسات المختارة، والخاضعة للتحليل (91دراسة).

ويمكن عرض التوصيف الكمي للعينة التحليلية؛ على النحو الموضح بالجدول التالي:

جدول (2)

خصائص عينة الدراسة

وفقاً للغة الدراسة	عدد الدراسات
دراسات عربية	46
دراسات أجنبية	45
وفقاً للفترة الزمنية	عدد الدراسات
2014م	1
2015م	0
2016م	1
2017م	2
2018م	2
2019م	1
2020م	5
2021م	11
2022م	14

وفقاً للفترة الزمنية	عدد الدراسات
2023م	21
2024م	28
2025م	5
وفقاً لوسيلة النشر	عدد الدراسات
بحوث منشورة في دوريات ومجلات علمية	86
بحوث منشورة من خلال مؤتمرات علمية	4
رسالة ماجستير غير منشورة	1

ثامناً: نتائج تحليل بحوث توظيف الموارد البشرية الخضراء بإستراتيجيات التسويق والاستدامة التنظيمية: ويمكن عرضها في محاور واتجاهات بحثية؛ على النحو التالي:
الاتجاه البحثي الأول: الموارد البشرية الخضراء.. المحددات.. المزايا والتحديات

قدمت دراسة (Sadique & Sajjad, 2016)⁽¹⁾ عشر إستراتيجيات لممارسات الموارد البشرية الخضراء؛ متمثلة في: (1- الإعلان الإلكتروني عن الوظائف والتقدم لفرص العمل عبر الإنترنت. 2- اختيار المرشحين للعمل، وتوظيفهم بشكل إلكتروني؛ دون استخدام أوراق ومراجعة انتقائهم؛ وفقاً لوعيهم البيئي. 3- تعزيز برامج الصحة والسلامة المهنية والبيئة النظيفة. 4- تقييم الأداء البيئي؛ وفقاً لمؤشرات الأداء والأهداف البيئية. 5- التعلم الأخضر، وتطوير المهارات ذات الصلة بقضايا الاستدامة البيئية، والطاقة النظيفة، وإدارة النفايات، وإعادة التدوير. 6- التعويضات والمكافآت البيئية الخضراء المقدمة للموظفين؛ نظير جهودهم الاستثنائية في الالتزام بمعايير الصحة والسلامة. 7- إنشاء إدارة قيادية ذات توجهات ومبادرات بيئية خضراء. 8- تعزيز قيمة الصداقة البيئية "eco friendliness" كميزة تنافسية مضافة لسلع وخدمات المنظمة، والاستخدام الفعال للموارد المالية والبشرية والطبيعية. 9- إدارة الصحة والسلامة البيئية. 10- إدارة الانضباط البيئي للموظفين؛ من خلال إرساء القواعد، واللوائح، والسياسات التي تضمن تبني السلوك البيئي للموظفين، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للإدارة البيئية المؤسسية). وبالتطبيق على منظمة "تويوتا" كشفت دراسة (إنجي كاظم، 2020)⁽²⁾ عن تضمين الموارد البشرية الخضراء بعناصر المزيج التسويقي الأخضر؛ الذي يشمل عناصر: (المنتج الأخضر، التسعير الأخضر، التوزيع الأخضر، الترويج الأخضر، العمليات الخضراء، الأداء الأخضر) إلى جانب الأفراد ذوي التوجه الأخضر؛ من خلال اعتماد "تويوتا" على بناء قاعدة بشرية من الأفراد الذين يشتركون مع المنظمة في القيم المستدامة، والالتزام بالمسؤولية البيئية؛ كتشجيع العاملين على الانضمام لجمعيات بيئية؛ من أجل تعزيز وعيهم البيئي، وإقامة دورات تدريبية مستمرة لموظفيها؛ بهدف تمكينهم من تحقيق أعلى مستويات الأداء البيئي، بالإضافة إلى امتلاكها لأنظمة وبرامج عملية كنظام "Human Sigma" الخاص بتحسين هذا الأداء، فضلاً عن انغماس العاملين في الأنشطة البيئية التي تقوم بها المنظمة مثل: التشجير، والنظافة، وحماية الحيوانات المهددة بالانقراض.. إلخ، ورصدت دراسة (Ally et al, 2020)⁽³⁾ عدداً من المتطلبات المادية والتنظيمية اللازمة؛ لتبني الشركات لممارسات الموارد البشرية الخضراء، وهي: (تنمية الوعي البيئي، توفير المقومات التكنولوجية المتطورة، التقييم الدوري للأداء البيئي للعاملين، التزام القادة والمديرين وتطوير أنماط أعمالهم الصديقة للبيئة، تصميم

البرامج والسياسات التنظيمية التي ترشد سلوك العاملين وتشكل ثقافتهم البيئية، إرساء سياسات تعويضية مناسبة، توفير وتطوير البنى التحتية اللازمة، تنمية مهارات السلوك الأخضر للموظفين وفقاً لأجندة تدريبية معتمدة، اختيار وتوظيف العاملين وتشكيل سلوكياتهم وفقاً لقيم إدارة الموارد البشرية الخضراء، اتساق رسالة المنظمة ورويتها مع مبادئ وقيم الثقافة الخضراء الصديقة للبيئة، إرساء قواعد ولوائح وقوانين صارمة تضمن التصدي الحازم لأي انتهاكات بيئية من قبل الموظفين) كما أوضحت دراسة (أحمد عيسى، 2023)⁽⁴⁾ أن لمتطلبات تطبيق الموارد البشرية الخضراء أربعة أبعاد هي: الكفاءات الخضراء (المعرفة الخضراء، والمهارة الخضراء) والتصرفات الخضراء (التحضر، والشعور الإيجابي، والسلوك الإيجابي) والسلوك الأخضر (السلوك الفردي الأخضر، السلوك التنظيمي الأخضر، سلوك المواطن التنظيمية الخضراء، الثقافة التنظيمية الخضراء، الجودة البيئية الخضراء) والنتائج الخضراء (الابتكار الأخضر، والمخرجات الخضراء التي تركز على المسؤولية الاجتماعية للشركات) وقدمت دراسة (Lana Freihat et al, 2024)⁽⁵⁾ أبعاداً أخرى لإدارة الموارد البشرية الخضراء؛ فالإ جانب كل من: التوظيف والاختيار الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، وإدارة التعويضات الخضراء؛ جاءت أبعاد: التصنيع والتغليف الأخضر، إدارة اللوجيستيات الخضراء، الشراء الأخضر، الإدارة البيئية الداخلية).

وبالتطبيق على قطاع الأدوية السعودي، ناقشت دراسة (Benameur et al, 2023)⁽⁶⁾ إشكالية العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء، وبين كل من: إدارة سلاسل التوريد الخضراء، وإدارة علاقات الموردين، وإدارة علاقات العملاء، والتصميم البيئي؛ ليشكل هذا المزيج إستراتيجية مخططة؛ لتعزيز المكانة التسويقية للمنظمات، وتدعيم استدامتها التنظيمية والبيئية؛ بما يتوافق مع الرؤية الإستراتيجية للمملكة السعودية (2030) وهي ذات الإشكالية التي تناولتها دراسة (Abdul Talib et al, 2024)⁽⁷⁾ كي تبحث الدور الوسيط لإدارة سلاسل التوريد الخضراء في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء، وبين استدامة الأداء، وما تشكله هذه العلاقة من ميزة تنافسية مستدامة؛ يمكن استخلاصها من مزيج الدمج والتفاعل بين الموارد والعمليات المختلفة؛ كقيمة تسويقية مضافة للتنمية الخضراء، فضلاً عن تحفيز وإلهام الموظفين؛ لتحسين أدائهم.

ثم انتقلت بعض الدراسات نحو تناول مزايا توظيف المنظمات لأبعاد الموارد البشرية الخضراء بإستراتيجياتها التسويقية والتنظيمية، فحول أهداف التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الخضراء، وانعكاسها على كفاءة الموظفين؛ جاءت الدراسة النظرية التي قام بها (Sadiqur & Sajjad, 2016)⁽⁸⁾ لتتمثل فيما يلي: (1- الحفاظ على البيئة الطبيعية؛ حيث يمكن لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء؛ أن تحافظ على البيئة من التدهور والتلوث مثل: الإعلان والتوظيف عبر الإنترنت؛ لتقليل استخدام الورق، ومن ثم مما إنتاج انبعاثات كربونية أقل في مساحات المكاتب، والتدريب من خلال المصادر الإلكترونية للحد من نفايات الورق. 2- ضمان بيئة عمل صحية، وتحسين الروح المعنوية للعاملين. 3- تحقيق ميزة تنافسية؛ من خلال ضمان تنفيذ برامج ومبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات، والتي تعتبر جزءاً لا يتجزأ من مسؤوليات الشركة الأساسية، ولا يمكن لأي منظمة أن تتجاهلها. 4-

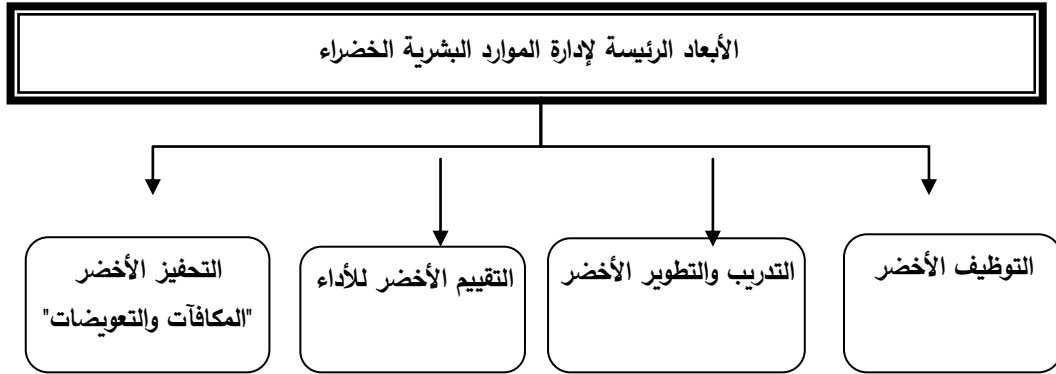
توفير التكاليف، وتهيئة بيئة عمل جيدة؛ يمكنها أن تقلل من إرهاق الموظفين، وخفض معدلات دورانهم أو الاستغناء عنهم. 5- تقليل احتمالية تدخل الحكومة المركزية/المحلية والجهات الأخرى المنوطة بتنفيذ القوانين. 6- تطوير الوعي والتعلم البيئي بين الموظفين. 7- تحفيز الابتكار والجودة، وتحسين الأساليب والعمليات. 8- تشكيل السلوك المهني الصديق لبيئة الموظفين. 9- تعظيم استخدام الموارد الطبيعية، وتقليل النفايات. 10 تحسين صورة وسمعة الشركة).

وناقشت الدراسة التحليلية من المستوى الثاني؛ التي قامت بها (سمية جمال الدين، 2024) (9) العلاقة بين توظيف المنظمات لأبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء، وبين أبعاد التوجه الريادي الأخضر: (الابتكار الأخضر، المبادرة والاستباقية الخضراء، المخاطرة الخضراء) ووظفت الدراسة نظريتي: "الرؤية القائمة على الموارد"، و"التعلم الاجتماعي"؛ لتفسير المزايا التنافسية التي تجنيها المنظمة من تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء، والمتمثلة في تحسين الأداء البيئي والمالي، وتعزيز الأفكار الابتكارية في الجوانب الاتصالية والتسويقية، ومرونة التفاعل مع شكاوى العملاء وتلبية توقعاتهم، وتبني مبادرات الاستثمار في مشروعات الاستدامة البيئية؛ على نحو مواز من الاستثمار في رأس المال المعرفي، والبشري، والتكنولوجي، والتنظيمي للمنظمة؛ ما ينعكس بدوره على تحسين سمعتها، وجذب المزيد من العملاء والمستثمرين، كما قدمت الدراسة التحليلية من المستوى الثاني التي قام بها (Suharti et al, 2020) (10) شرحاً لمزايا الموارد البشرية الخضراء؛ متمثلة في: (تعزيز القيم البيئية الفردية للموظفين، تحسين مقومات السلوك والالتزام والكفاءة البيئية للعاملين، تنمية مستوى الأداء والرضا والولاء الوظيفي، تعزيز الثقافة التنظيمية الخضراء للشركة كمناخ مؤسسي داعم للبيئة، الارتقاء بكفاءة الموارد وخفض التكاليف، تحسين الأداء الاقتصادي والبيئي، تعزيز سمعة المنظمة وصورتها الذهنية، تعزيز المزايا التنافسية والاستدامة البيئية للمنظمة) وجاءت مزايا الموارد البشرية الخضراء بدراسة (2020، Hristova) (11) متمثلة في: (خفض التكاليف، الارتقاء بكفاءة رأس المال البشري وزيادة فرص تطويرهم وجذب الأكفاء منهم والاحتفاظ بهم، تحسين مستوى الرضا الوظيفي، تعزيز العلامة التجارية لصاحب العمل، تحسين مستوى الإنتاجية والاستدامة، الارتقاء بالأداء الوظيفي للعاملين، تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة، تحسين الصورة العامة Improvement in public image للمنظمة، التكامل بين الأداء البيئي والتنظيمي) وبالتطبيق على قطاع الموارد البشرية بمجال الضيافة والفندقة الهندي؛ جاءت مزايا توظيف إدارة الموارد البشرية الخضراء؛ بدراسة (Bhisham Kapoor et al, 2023) (12) متمثلة في: (تعزيز المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة، تحسين الأداء البيئي للمنظمة، خلق ميزة تنافسية، زيادة الربحية وخفض التكلفة، زيادة ولاء الموظفين والاحتفاظ بهم، جذب المواهب البشرية الخضراء) بينما جاءت تحديات التبني متمثلة في: (ارتفاع تكلفة تنفيذ البرنامج، تعقيد وصعوبة تبني التكنولوجيا الخضراء، عدم فهم السياسات الخضراء، انعدام الدعم الإداري، مقاومة الموظفين) وحول العلاقة بين استخدام الموارد البشرية الخضراء والصورة الذهنية الداخلية والخارجية للمنظمات المصرية؛ عدت دراسة Sherine El (Sakka, 2018) (13) مزايا هذه العلاقة في: (تدعيم الأنشطة والمنافع المجتمعية، تعزيز

فاعلية العمليات التسويقية والخدمات اللوجيستية، تعزيز أوجه الدعم والاستدامة الاجتماعية والبيئية، تنمية العلاقات مع الموردين وجماعات المصالح، تعزيز مقومات الابتكار التنظيمي، زيادة مستوى الولاء الوظيفي وانخفاض معدلات دوران الموظفين، الانغماس الوظيفي في الأنشطة البيئية).

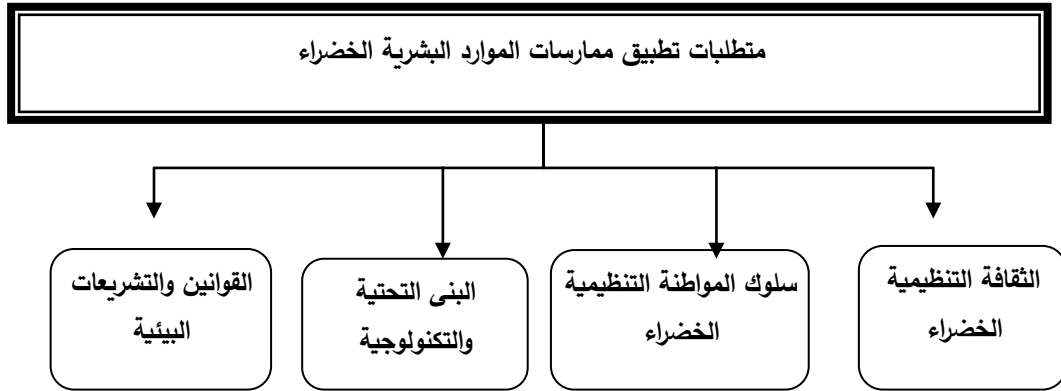
في المقابل رصدت بعض الدراسات تحديات تطبيق المنظمات لإستراتيجيات الموارد البشرية الخضراء، فقدمت دراسة (Sadiqur & Sajjad, 2016)⁽¹⁴⁾ تحديات: (انخفاض حماس بعض الموظفين نحو تبني ممارسات الموارد البشرية الخضراء، الحاجة لفترة زمنية طويلة لاتجاه ثقافة الشركة وموظفيها نحو تبني إستراتيجيات الموارد البشرية الخضراء، انخفاض العائدات المالية بالمراحل الأولى من التنفيذ، صعوبة توظيف وتدريب وتقييم العاملين على تبني أسس وممارسات الموارد البشرية الخضراء، صعوبة إنشاء هيكل إداري أخضر من القادة والموظفين الذين يتبنون الأدوات وعمليات التشغيل وأساليب التفكير ذات التوجه الريادي الأخضر) وبالتطبيق على (336 مديرًا للموارد البشرية بكبرى شركات السياحة بالقاهرة الكبرى) تناولت دراسة(نورا منصور وآخرون، 2020)⁽¹⁵⁾ معوقات تطبيق أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء؛ متمثلة على الترتيب في: (ارتفاع تكلفة التنفيذ، عدم توافر المهارات اللازمة للتكيف مع التكنولوجيا الخضراء، انخفاض عائد التنفيذ، نقص الوعي بمفهوم الاستدامة البيئية، مقاومة ورفض العاملين لتنفيذ المبادرات الخضراء، تدني مستوى دعم الإدارة العليا، غياب الوعي بالممارسات الخضراء) وبالتطبيق على (58 موظفًا ومديرًا بشركات صناعية وخدمية) جاءت تحديات تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء بدراسة (Gupta & Sapna, 2021)⁽¹⁶⁾ متمثلة في: (ضعف حوافز تحقيق الأهداف، ارتفاع تكلفة التنفيذ، انخفاض الوعي بإدارة الموارد البشرية الخضراء، انخفاض الدعم الكامل من الإدارة العليا، مقاومة الموظفين، ضعف التخطيط المسبق قبل التنفيذ) وقدمت الدراسة التحليلية من المستوى الثاني التي قام بها (Angelika, 2024) عرضًا لأبرز المحاور والمتغيرات البحثية ذات الصلة بإدارة الموارد البشرية الخضراء؛ بالفترة الزمنية: (من 2013م إلى 2024م) لتتمثل في علاقة الموارد البشرية الخضراء بقضايا: (الابتكار، الإدارة البيئية، القيادة الخضراء، سلاسل التوريد الخضراء، التنمية المستدامة، الثقافة التنظيمية الخضراء، استدامة الأداء، تطوير القدرات المستدامة، رأس المال الفكري الأخضر، الوعي البيئي، الرضا الوظيفي، تعزيز السلوكيات البيئية، سلوكيات المواطنة التنظيمية الخضراء، رأس المال الفكري الأخضر، المواطنة البيئية للشركات، التخطيط الإستراتيجي التنظيمي الأخضر، دعم الإدارة العليا للإدارة الخضراء، مبادرات التغيير الأخضر، الاقتصاد الأخضر).

- رؤية نقدية واستخلاصات بحثية:
- يركز مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء على أربعة أبعاد ومرتكزات رئيسية؛ تمثل التطبيقات والممارسات الأساسية التي يعرضها الشكل التالي:



شكل (1)

- الأبعاد الرئيسية لإدارة الموارد البشرية الخضراء
- يمكن إجمال المتطلبات المادية والتكنولوجية اللازمة لتطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء في أربعة متطلبات أساسية؛ يعرضها الشكل التالي:



شكل (2)

- متطلبات تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء
- تركز أبعاد الموارد البشرية الخضراء على مزيج التكامل بين رأس المال الفكري والإنساني؛ لإعلاء قيمة الاستثمار في المورد البشري؛ الذي يمثل وقودًا حيويًا؛ يعزز المزايا التنافسية والاستدامة البيئية للمنظمة، وتشارك أبعاد الموارد البشرية الخضراء في هدفها الرئيس، وهو تحسين القدرات الشخصية للموظف، وتدعيم قيمته الذاتية، ومن

ثم تمتعه بالكفاءة المهنية، وتحليه بشغف العمل، والمرونة المعرفية المتنامية؛ التي تكسبه المزيد من الصدق، والدعم التنظيمي، والأداء التكيفي Adaptive performance ببيئة العمل؛ بل والسعي نحو تبني مبادرات التوجه الريادي الأخضر.

الاتجاه البحثي الثاني: علاقة الموارد البشرية الخضراء بالمتغيرات ذات الصلة بإستراتيجيات التسويق:

جدول (3)

بحوث الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالمتغيرات ذات الصلة بإستراتيجيات التسويق

مؤلف الدراسة وتاريخ نشرها	مجتمع وعينة الدراسة	أبرز النتائج
Ratni et al, 2014 ⁽¹⁸⁾	200 سائح محلي بإندونيسيا	تأثير اتجاهات المبحوثين نحو الفنادق والمطاعم الخضراء الصديقة للبيئة على تشكيل صورتهم الذهنية عنها، والتي تتشكل- وفقاً للدراسة- من أبعاد: (السمعة، نية تكرار الزيارة، الاستعداد لدفع المزيد للتعامل مع هذه الفنادق والمطاعم، رغبة الاشتراك في المبادرات الخضراء، الدعاية الإيجابية للفنادق والمطاعم).
محمد شلقامي، 2017 ⁽¹⁹⁾	بعض شركات قطاع الدواء المصري	هيمنة المستوى المرتفع على اتجاهات المبحوثين نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الشركات عينة الدراسة، وجاءت على الترتيب: (ثقافة الشركة، المكافآت والتعويضات، تقييم وإدارة الأداء، التدريب والتنمية، الاستقطاب والاختيار، تمكين الموظفين والمشاركة) بينما جاءت أبعاد نتائج إدارة التميز كالتالي: (نتائج العملاء، نتائج الأداء الكلي، نتائج الأفراد، نتائج المجتمع) كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية طردية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مجتمعة، وبين معايير إدارة التميز؛ بالشركات عينة الدراسة.
Sadia & Farheen, 2017 ⁽²⁰⁾	247 موظفاً بقطاع النسيج الباكستاني	الدور الوسيط لانغماس الموظفين في البيئة المستدامة Sustainable environment في العلاقة بين الموارد البشرية الخضراء: (الاختيار والتوظيف والتقييم ونظم المكافآت الخضراء) وبين اتجاهاتهم نحو المسؤولية الاجتماعية للشركات CSR.
أشرف عبد الرحمن، 2021 ⁽²¹⁾	247 عاملاً بخمسة مصانع مصرية	وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء، والتي جاءت على الترتيب متمثلة في (1- التحفيز الأخضر والمكافآت الخضراء، من خلال التحفيز المعنوي وتنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين وتشجيع العاملين على استخدام الوقت الأخضر والمصاحبة الموفرة للطاقة، وتنمية الوعي البيئي 2- التوظيف الأخضر، من خلال اختيار العاملين باستخدام مكالمات الفيديو والإنترنت، واستخدام الإعلانات والعلامات التجارية الخضراء لاستقطاب العاملين الجدد ممن لديهم توجهاً بيئياً وفهماً لأبعاد المسؤولية الاجتماعية، 3- التدريب الأخضر باستخدام أساليب وبرامج التدريب الخضراء مع مراعاة تحديثها، وعقدها بصفة دورية لجميع العاملين) وبين الحصة السوقية للمصنع، والتي تمثلت في (تعزيز العلامة التجارية الخضراء، تحسين مستوى التصنيف الأخضر، تعزيز القيمة المعنوية، نجاح فريق التسويق، زيادة المبيعات، تعزيز مستوى التنافسية).
Yongsam & Yongduk, 2021 ⁽²²⁾	249 موظفاً بالفنادق السياحية الفاخرة بكوريا الجنوبية	باستخدام نظريتي: (التبادل الاجتماعي، تقرير المصير الوظيفي) كشفت النتائج عن الدور الوسيط للرضا الوظيفي المصحوب بجودة التمكين والاتصال التنظيمي في العلاقة بين كفاءة التدريب والمكافآت والمزايا الخضراء الموجهة نحو العاملين، وبين إيجابية توجهاتهم نحو خدمة العملاء، وتلبية توقعاتهم، وبناء جسور من الثقة والولاء معهم.
Yaw & Liang, 2021 ⁽²³⁾	152 مديراً بالشركات الصناعية المتوسطة والصغيرة في غانا	الدور البارز لرأس المال البشري الأخضر في تحسين الأداء الاجتماعي للمنظمة: (الالتزام بصحة وسلامة الموظفين وجماعات المصالح، وتحسين مستوى رفاهيتهم العامة، والحد من المخاطر والتأثيرات البيئية على الجمهور) وقدرتها التنافسية، وممارستها اللوجيستية الخضراء، وأدائها المالي، الذي تمثلت مؤشرات في: (نمو الأرباح، زيادة المبيعات، نمو العائدات على الأصول وعلى الاستثمار، نمو هامش صافي الأرباح، نمو أرباح الأسهم).

توظيف إدارة الموارد البشرية الخضراء بإستراتيجيات التسويق والاستدامة التنظيمية دراسة تحليلية من المستوى الثاني

مؤلف الدراسة وتاريخ نشرها	مجتمع وعينة الدراسة	أبرز النتائج
محمد عبد العزيز ورائيا السيد، 2021 ⁽²⁴⁾	128 مديراً للموارد البشرية بالفنادق الخمس والأربع والثلاث نجوم بواحة سيوة	تأثير ممارسات الموارد البشرية الخضراء: (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، الأداء الأخضر، توفير الطاقة) في الميزة التنافسية بالفنادق، من خلال: (تميز السلع والخدمات المقدمة عن المنافسين، تحسين الصورة الذهنية للفندق، مرونة تعديل العمليات الإنتاجية للفندق بما يتوافق مع رغبات العملاء، سرعة الاستجابة لرغبات العملاء، تقديم الأفكار المبتكرة، الاهتمام بمهام البحث والتطوير لتصميم منتجات صديقة للبيئة، تقديم الإمكانيات المادية والمعنوية للموظفين لتشجيعهم على الابتكار والإبداع، أن يحفز الفندق الموظفين على تقديم الأفكار الإبداعية).
جعفر الجبوسي وفايز النجار، 2022 ⁽²⁵⁾	386 عضو هيئة تدريس بالجامعات الحكومية والخاصة والأردنية	وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين أبعاد ممارسات الموارد البشرية الخضراء: (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التعويضات الخضراء، تقييم الأداء الأخضر) وبين أبعاد الميزة التنافسية: (الجودة، التكلفة، التميز، الابتكار) من خلال الدور الوسيط لجودة العلاقات الاجتماعية: (العلاقات بين الزملاء، العلاقات بين الرؤساء والمؤسسين، شكل التنافس، مستوى التعاون بين العاملين، المناخ التنظيمي السائد ومدى انعكاسه على الرضا الوظيفي).
Paul et al, 2022 ⁽²⁶⁾	324 موظفًا بقطاع التصنيع الصيني	الدور الوسيط للابتكار الأخضر (ابتكار المنتجات والعمليات الخضراء) في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء: (الموارد الخضراء، التحفيز الأخضر، الفرص الخضراء) وبين الميزة التنافسية الخضراء: (انخفاض تكلفة كل من الإدارة البيئية والابتكار الأخضر، تقديم منتجات خضراء فائقة الجودة مقارنة بالمنافسين، القدرة على الإدارة والبحث والتطوير البيئي، التمتع بمكانة تسويقية متميزة).
حسين عبد الحافظ، 2022 ⁽²⁷⁾	100 مبحوث من القيادات الجامعية بجامعات محافظة كربلاء	وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين أبعاد ممارسات الموارد البشرية الخضراء: (تصميم الوظائف الخضراء، التوظيف والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة وتقييم الأداء الأخضر، المكافآت والتعويضات الخضراء، إدارة الصحة والسلامة الخضراء، علاقات العمل الخضراء) وبين أبعاد جودة الخدمة التعليمية: (القيمة المدركة، الثقة، الضمان، الاستجابة، التعاطف).
Ong, et al, 2022 ⁽²⁸⁾	270 موظفًا بمجموعة Ultra Prima Group العاملة في إنتاج السلع الاستهلاكية كالأطعمة والمشروبات ومنتجات العناية بالأسنان بإندونيسيا	جاءت متغيرات الدراسة الأكثر تأثيراً على الميزة التنافسية للشركة، متمثلة على الترتيب في: (1- إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها التوظيف الأخضر، والتدريب الأخضر، والسياسات الخضراء، وتقييم الأداء-2 الأداء البيئي للموظفين ببعديه: ترشيد استهلاك الطاقة، والحد من إنتاج الانبعاثات الضارة، 3- سلوكيات المواطنة التنظيمية نحو البيئة بأبعادها: تبني المبادرات البيئية، والمشاركة المدنية البيئية، والدعم البيئي) بينما جاءت أبعاد الميزة التنافسية متمثلة في: خفض تكاليف التشغيل، زيادة الإنتاجية، انخفاض التكاليف مقارنة بالمنافسين، تحسين الصورة الذهنية للعلامة التجارية، تكامل الخدمات المقدمة، التميز عن المنافسين، تبني مفهوم الابتكار بجميع جوانب العمل).
رائية زيادة، 2022 ⁽²⁹⁾	330 عاملاً بقطاع الصناعات الغذائية والمعدنية والكيميائية بالسعودية	وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين أبعاد الموارد البشرية الخضراء: (التوظيف الأخضر، التوصيف المهني الأخضر، التدريب الأخضر، تصميم الوظائف الخضراء، المكافآت الخضراء، تقييم الأداء الأخضر) وبين محددات الإنتاجية الخضراء: (أن تراعي الخطط الإنتاجية الجوانب البيئية، توفير بنية تحتية تلائم الإنتاجية الخضراء، توظيف التكنولوجيا الصديقة للبيئة في عمليات الإنتاج، توظيف العاملين ذوي الاهتمام البيئي كميزة تنافسية، التعاون مع السلطات المختصة بمراقبة البيئة، الاهتمام بالتحفيز الأخضر لفاعلية التسويق، تعزيز العلامة التجارية الخضراء لزيادة الحصة السوقية، دور التصنيف الأخضر في زيادة الحصة السوقية، الالتزام بالإنتاج النظيف الصديق للبيئة).
Paul et al, 2022 ⁽³⁰⁾	96 موظفًا بإحدى شركات التصنيع الماليزية	الدور الوسيط لعوامل تمكين الثقافة التنظيمية الخضراء Enablers of green organizational culture والمتمثلة في: (الدعم القيادي للمبادرات البيئية، مصداقية الرسائل المعرفية البيئية وسهولة فهم وتطبيق عملياتها وإجراءاتها، دعم وانغماس المعارف والأقران في القضايا البيئية وتبادل المعلومات حولها، تمكين الموظفين ومسؤولياتهم المجتمعية نحو البيئة واستقلالية قراراتهم والإنصات الجيد لأرائهم حول المسائل والقضايا البيئية) في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء: (التدريب الأخضر، التوظيف الأخضر، التوصيف الوظيفي الأخضر، التقييم الأخضر للأداء) وبين تحقيق الميزة التنافسية

توظيف إدارة الموارد البشرية الخضراء بإستراتيجيات التسويق والاستدامة التنظيمية دراسة تحليلية من المستوى الثاني

مؤلف الدراسة وتاريخ نشرها	مجتمع وعينة الدراسة	أبرز النتائج
		الخضراء Green competitive advantage : (انخفاض تكلفة الإدارة البيئية، تعزيز فرص الابتكار الأخضر، تقديم منتجات خضراء عالية الجودة وذات أرباح مرتفعة مقارنة بالمنافسين، تعزيز القدرة على البحث والتطوير البيئي).
وفاء هندواي وآخرون، 2022 ⁽³¹⁾	152 مديراً للموارد البشرية بـ 12 شركة مصرية للأدوية	طردية العلاقة الارتباطية بين أبعاد الموارد البشرية الخضراء: (الاختيار والتوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، المشاركة الخضراء، التعويضات الخضراء) وبين تحقيق الذكاء التنافسي ببعديه: (الذكاء التسويقي، الذكاء التكنولوجي).
خالد العنزي وجمال أبو دولة، 2022 ⁽³²⁾	105 موظفاً ومديراً بإدارة الموارد البشرية بالشركات الصناعية الأردنية	دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء: (التحليل والتصميم الأخضر، للوظائف، الاستقطاب الأخضر، التدريب الأخضر، التعويضات الخضراء، الصحة والسلامة المهنية) في تعزيز الصورة الذهنية والتي تمثلت أبعادها في: (بناء الصورة والمحافظة عليها واستعادتها، ثقافة الشركة، هوية الشركة، المسؤولية الاجتماعية، تواصل الشركة مع الجمهور).
Yunxia et al , 2022 ⁽³³⁾	210 مبحثاً من المستهلكين وموظفي الخطوط الامامية بمطاعم الوجبات السريعة في الصين	الدور الوسيط للموظف صديق البيئة في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وبين السلوك الشرائي للمستهلك؛ بالإشارة إلى دور التوظيف، والتدريب والتطوير الأخضر، والمكافآت والتعويضات الخضراء، وتقييم الأداء الأخضر في تحسين السلوك البيئي للموظفين، وتطوير الأداء التنظيمي للشركات؛ مما يعزز من قدرات الموظفين على التفاعل مع المستهلكين، والاحتفاظ بهم لفترات طويلة، من خلال فهم رغباتهم واحتياجاتهم، وتلبيةها بشكل أخلاقي؛ الأمر الذي يبني جسوراً من الثقة والولاء المتبادل بين الموظف والمستهلك؛ الذي تتولد لديه الرغبة في دفع المزيد؛ مقابل جني الإجراءات الخضراء التي تنتهجها الشركة.
Anees& Syed ,2023 ⁽³⁴⁾	230 نزيلاً بالفنادق الهندية	طردية العلاقة الارتباطية بين اتجاهات المبحوثين نحو الممارسات الخضراء بخدمات الضيافة الفندقية: (جودة المنتجات العضوية، ترشيد استهلاك الكهرباء واستخدام موارد الطاقة النظيفة، إعادة تدوير الأغلفة والأدوات، استخدام الدبوكور الأخضر والنباتات المتنوعة لإضفاء المزيد من الراحة والاسترخاء) وبين استعدادهم لدفع المزيد؛ مقابل التمتع بهذه الممارسات الخضراء Willingness To Pay Extra For Green Practices وتوصية الأقارب والأصدقاء بالتعامل مع هذه الفنادق؛ التي تعطي الأولوية لممارسات الاستدامة البيئية.
Naimatullah & Bahadur, 2023 ⁽³⁵⁾	190 موظفاً بصناعة السيارات في باكستان	طردية العلاقة الارتباطية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها: (المشاركة الخضراء للموظفين، التعويضات والمكافآت الخضراء، الأداء والإدارة الخضراء، التدريب والتطوير الأخضر) وبين كل من: (السلوكيات الخضراء المرتبطة بالمهام، والسلوكيات الخضراء التطوعية، والابتكار الأخضر).
Van It, 2023 ⁽³⁶⁾	449 موظفاً ومديراً بعدد من شركات الأغذية في فيتنام	الدور الوسيط لكل من: (إدارة سلاسل التوريد الداخلية والخارجية، المنتجات الخضراء، المسؤولية الاجتماعية الداخلية والخارجية) في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء: (إدارة الأداء الأخضر، التعويضات الخضراء، التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، الصحة البشرية الخضراء) وبين تعزيز استدامة الأداء بأبعاده: (الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي).
QiuHong, 2023 ⁽³⁷⁾	408 طالباً بالدراسات العليا بالجامعات الحكومية والخاصة ببينجلاديش	الدور الوسيط لكل من: المسؤولية الاجتماعية للشركات، وسمعة المنظمة في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء: (التوظيف الأخضر، برامج التدريب الأخضر، الانغماس الأخضر، نظم التقييم الأخضر، نظم الأجور والمكافآت الخضراء) وبين نوايا البحث عن العمل، وجاءت مؤشرات سمعة المنظمة؛ متمثلة في: (جودة السلع والخدمات، كفاءة الإدارة، التأثير المجتمعي والبيئي، جودة النتائج المالية، التأثير على مواقف واتجاهات العملاء، كفاءة أساليب التواصل والتعامل مع الموظفين).
Hassan&Hend, 2023 ⁽³⁸⁾	312 موظفاً ومديراً بتسعة فنادق فئة الخمس نجوم بمحافظة الإسكندرية	وجود علاقة إيجابية بين تطبيق الفنادق لإدارة الموارد البشرية الخضراء، وبين تحقيق إستراتيجية التميز والتطوير المتمثلة في: (جودة المنتجات، نمو هامش الأرباح، تعزيز ولاء العملاء نحو العلامة التجارية للفندق، التميز عن المنافسين، سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية والعالمية، زيادة الحصة السوقية للفندق، المرونة الابتكارية، سرعة حل شكاوى العملاء والتفاعل مع تعليقاتهم، مواكبة المتطلبات التكنولوجية للسوق، الارتقاء بكفاءة ومهارة الموظفين).

توظيف إدارة الموارد البشرية الخضراء بإستراتيجيات التسويق والاستدامة التنظيمية دراسة تحليلية من المستوى الثاني

مؤلف الدراسة وتاريخ نشرها	مجتمع وعينة الدراسة	أبرز النتائج
محمود أبو خشبة، 2023 ⁽³⁹⁾	197 مديراً بقسمي: سلاسل التوريد والموارد البشرية بـ68 شركة بالصناعات الكيميائية والبتروكيمياوية والغذائية والنسيجية بالإسكندرية والبحيرة	وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على ثلاثة من أبعاد أداء المنظمة وهي: (الأداء التشغيلي، الأداء البيئي، الأداء المالي) بينما لم تكشف النتائج عن وجود تأثير إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء الاجتماعي للمنظمات؛ ما فسره الدراسة في ضوء بيئة الأعمال المصرية التي مازالت بمرحلة تطور المسؤولية المجتمعية للشركات، ومن ثم الحاجة لمزيد من الجهود وأنشطة التدريب على عمليات تحسين الأثر البيئي لمنتجاتها بالمجتمع المحلي، وزيادة الوعي بعملية تحسين الصورة الذهنية، وتعزيز العلاقات مع أصحاب المصالح، ونشر ثقافة العمل التعاوني مع العملاء والموردين.
محمود صبري وآخرون 2023، ⁽⁴⁰⁾	350 عاملاً بـ19 شركة بترول مصرية	الدور الوسيط لممارسات الموارد البشرية الخضراء: (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، التقييم الأخضر للأداء، المكافآت الخضراء) في العلاقة بين أبعاد التعلم التنظيمي: (الحوار، التجريب والانفتاح، التفاعل مع البيئة الخارجية) وأبعاد الميزة التنافسية: (التكلفة، الجودة، المرونة).
Mai Ayman et al, 2023 ⁽⁴¹⁾	146 مديراً للموارد البشرية بفنادق النجمة الخضراء المعتمدة في مصر	التأثير الإيجابي والمعنوي لبعدي: (المكافآت والتعويضات الخضراء، إدارة وتقييم الأداء الأخضر) في الميزة التنافسية: (التكلفة المنخفضة، الجودة، المرونة، الإبداع، سرعة التوصيل) مقابل عدم تأثير أبعاد: (التوظيف والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التمكين والمشاركة الخضراء للموظف) في أبعاد الميزة التنافسية.
محمد عبد الرازق ولين علي، 2023 ⁽⁴²⁾	316 مبحوثاً بعشرة مستشفيات أردنية بالمسميات الإدارية: طبيب، صيدلي، فني، ممرض، إداري	تأثر إدارة الموارد البشرية الخضراء كمغير تابع بالمفغير المستقل المتمثل في إدارة العلاقات العامة بأبعادها: (الصورة الذهنية، وسائل الاتصال التقليدية والإلكترونية، الدعاية والإعلان، مطبوعات العامة، المؤتمرات والفعاليات الإلكترونية، الاتصالات التنظيمية مع العاملين).
هدير هلال، 2024، ⁽⁴³⁾	355 عاملاً ومديراً بسبع شركات بقطاع الأدوية المصري	الدور الوسيط لأبعاد الموارد البشرية الخضراء: (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، المكافآت الخضراء) في العلاقة بين ممارسات سلاسل التوريد الخضراء: (التصميم البيئي، المشتريات الخضراء، الابتكار الأخضر، اللوجستيات الخضراء، العلاقات التعاونية) وبين الأداء البيئي والأداء السوقي للشركة.
أسامة مرسى، 2024، ⁽⁴⁴⁾	372 مبحوثاً من عملاء البنوك التجارية بمحافظة الدقهلية	وجود علاقة ارتباطية بين اتجاهات المبحوثين نحو ممارسات البنك لإدارة الموارد البشرية الخضراء: (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التعويضات الخضراء، إدارة وتقييم الأداء الأخضر) وبين اتجاهاتهم نحو كفاءة أداء البنك: (الأداء المالي، رضا العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو).
إيهاب أباظة وآخرون، 2024 ⁽⁴⁵⁾	421 موظفاً ومديراً بشركتي السويس، والنصر لتصنيع البتترول	وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمستوى تطبيق أبعاد الموارد البشرية الخضراء: (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، التحفيز والمكافآت الخضراء) في أبعاد مستوى التميز التنافسي: (الحصة السوقية، الصورة الذهنية، معدلات تخفيض التكاليف والوقت المفقود).
Taruni & Satyendra، 2024 ⁽⁴⁶⁾	52 مبحوثاً من عملاء القطاع المصرفي بأحد المدن الهندية	أثر أبعاد الموارد البشرية الخضراء: (إدارة الأداء الأخضر، الاختيار والتوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر) في تحسين تصورات العملاء؛ من خلال تعزيز مستوى الرضا، والاستدامة البيئية، وتلبية توقعاتهم، والارتقاء بسمعة البنك، وبأدائه التنظيمي.
Nawaf, et al, 2024 ⁽⁴⁷⁾	472 موظفاً بalfنادق الخمس نجوم وشركات السياحة المصرية	الدور الوسيط لكل من: الابتكار البيئي: (تصميم منتجات تراعي اعتبارات الصحة والسلامة البيئية وتستثمر في موارد الطاقة المتجددة) والمناخ النفسي الأخضر: (تهيئة بيئة عمل تشجع الموظفين على توفير الطاقة وتقليل النفايات) والتحكم في المواد الكيميائية الضارة والالتزام بالسياسات البيئية) في العلاقة بين سياسات الموارد البشرية الخضراء (إرساء أهداف وظيفية خضراء، التدريب والتطوير الأخضر، التزام الموظفين بسلوك المواطنة التنظيمية الخضراء، ربط السلوكيات البيئية للموظفين بالمكافآت والتعويضات والترقيات الخضراء) وبين تحقيق الميزة التنافسية الخضراء: (جودة المنتجات الخضراء، خفض تكلفة إنتاج السلع، الاستثمار في عمليات البحث والتطوير البيئي والابتكار الأخضر، التمتع بقدرة متميزة بمجالات الإدارة الخضراء).
Thanh et al، 2024 ⁽⁴⁸⁾	458 مبحوثاً من المديرين والرؤساء التنفيذيين بقطاع المواد الغذائية بفيتنام	العلاقة بين الموارد البشرية الخضراء وتحسين سمعة المنظمة؛ من خلال الاعتراف بالمساهمات القوية لبرامج ومبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات، وتطوير مقومات الاستدامة البيئية، وتهيئة مكان عمل أكثر استدامة وجاذبية للموظفين المحتملين؛ ممن تتوافق أفكارهم واتجاهاتهم مع السياسات والممارسات الصديقة للبيئة.

توظيف إدارة الموارد البشرية الخضراء بإستراتيجيات التسويق والاستدامة التنظيمية دراسة تحليلية من المستوى الثاني

مؤلف الدراسة وتاريخ نشرها	مجتمع وعينة الدراسة	أبرز النتائج
Mahmoud& Heba, 2024 ⁽⁴⁹⁾	89 مبحوثًا من المديرين والموظفين ببعض شركات الطيران العاملة في مصر بالإضافة إلى المقابلات شبه المتعمقة التي تم إجراؤها مع 18 خبيرًا بشركات طيران عاملة في مصر	التأثير الإيجابي لممارسات الإدارة الخضراء المرنة Lean and Green Management Practices في الميزة التنافسية للشركات "عينة الدراسة" من خلال تقديم خدمات مميزة -مقارنة بالمنافسين- والتمتع بسمعة اجتماعية جيدة مع أصحاب المصالح، وتطبيق أسعار تنافسية، وسرعة التواصل مع العملاء، فضلًا عن التمتع بمرونة تعديل الخدمات المقدمة؛ بما يتوافق ورغبات العملاء، وتمتع الموظفون بمهارات وموارد معرفية وفنية؛ يصعب على المنافسين محاكاتها، كما كشفت نتائج المقابلات شبه المتعمقة عن فرص تعزيز الميزة التنافسية عبر ممارسات الموارد البشرية الخضراء؛ من خلال الارتقاء بكفاءة إدارة المخزون، وخفض التكاليف، وتحسين العمليات التشغيلية، وتعزيز مظاهر السلوك البيئي للعمال والموظفين.
ابتهام عبد الله، 2024 ⁽⁵⁰⁾	281 عضو هيئة تدريس بجامعة جنوب الوادي	طردية العلاقة بين أبعاد ممارسات الموارد البشرية الخضراء؛ التي جاءت متوسطة على الترتيب (إدارة الأداء الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، الاندماج الأخضر، الأجور والمكافآت الخضراء، التوظيف الأخضر) وبين أبعاد الابتكار الأخضر؛ التي جاءت متوسطة على الترتيب (إبداع المنتجات الخضراء، إبداع العمليات الخضراء، الإبداع الإداري).
Wang et al, 2024 ⁽⁵¹⁾	425 موظفًا بشركات مالية متوسطة وصغيرة	الدور الوسيط للمسؤولية الاجتماعية للشركات في العلاقة بين اتجاهات المبحوثين نحو التنبؤ الأولي لممارسات الموارد البشرية الخضراء (الميزة التنافسية، سمعة المنظمة، الابتكار وحداثة أساليب التعلم التنظيمي، رصد تأثيرات المبادرات الخضراء) وبين اتجاهاتهم نحو التخطيط التنظيمي لأبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء: (التوظيف، والتدريب، والتطوير، والتعويض، والمكافآت الخضراء).
رهام إبراهيم وآخرون، 2024 ⁽⁵²⁾	102 موظفًا ومديرًا بالمؤسسات الرياضية السعودية	طردية العلاقة الارتباطية الإيجابية بين اتجاهات المبحوثين نحو (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التحفيز الأخضر) وبين اتجاهاتهم نحو أبعاد التنمية المستدامة: (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي) بينما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية بين اتجاهات المبحوثين نحو (التقييم الأخضر للأداء) وبين أبعاد التنمية المستدامة.
مها البنوي وآخرون، 2025 ⁽⁵³⁾	381 عاملًا بالقطاع الدوائي المصري	طردية العلاقة الارتباطية الإيجابية بين اتجاهات المبحوثين نحو أبعاد الموارد البشرية الخضراء: (التوصيف الأخضر، التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التعويضات والمكافآت الخضراء، المشاركة وعلاقات العمل الخضراء، الصحة والسلامة المهنية الخضراء) وبين أبعاد الميزة التنافسية: (التكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع والابتكار، سرعة الاستجابة والتسليم).
صخر النور وآخرون، 2025 ⁽⁵⁴⁾	247 مديرًا بـ 16 شركة تصنيع دوائي بالأردن	وجود علاقة ارتباطية طردية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء: (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التقييم وإدارة الأداء الأخضر، التعويضات والمنافع الخضراء) وبين تحقيق الميزة التنافسية بالشركات عينة الدراسة، والتي تمثلت أبعادها في: (الجودة، التكلفة، المرونة، الإبداع والابتكار).
سعيد الإمام وآخرون، 2025 ⁽⁵⁵⁾	347 عاملًا بتسع شركات صناعية رائدة بمدينة العاشر من رمضان	وجود تأثير معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء: (الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب والتنمية الخضراء، إدارة الأداء الأخضر، الأجور والمكافآت الخضراء، التمكين والاندماج الأخضر) في الميزة التنافسية المستدامة وأبعادها: (الإدارة الفعالة لسلاسل التوريد، الاستجابة التنظيمية، ابتكار وتميز المنتجات).

- ويمكن عرض التوصيف الكمي للدراسات التي تناولت توظيف الموارد البشرية الخضراء بإستراتيجيات التسويق، وعددها (38) على النحو الموضح بالجدول التالي:

جدول (4)

خصائص عينة بحوث توظيف الموارد البشرية الخضراء بإستراتيجيات التسويق

وفقاً للغة الدراسة	عدد الدراسات
دراسات عربية	19
دراسات أجنبية	19
وفقاً للفترة الزمنية	عدد الدراسات
(من 2014م إلى 2018م)	3
(من 2019م إلى 2022م)	13
(من 2023م إلى 2025م)	22

توظيف إدارة الموارد البشرية الخضراء بإستراتيجيات التسويق والاستدامة التنظيمية دراسة تحليلية من المستوى الثاني

وفقاً لإداة جمع البيانات		عدد الدراسات
الاستبيان		37
الاستبيان، والمقابلات شبه المتعمقة معاً		1
وفقاً للإطار الجغرافي		عدد الدراسات
المجتمع العربي (مصر، الأردن، السعودية، العراق)		23
	مصر	16
	الأردن	4
	السعودية	2
	العراق	1
وفقاً للإطار الجغرافي		عدد الدراسات
المجتمع الآسيوي (الصين، الهند، فيتنام، إندونيسيا، باكستان، ماليزيا، بنجلاديش، كوريا الجنوبية)		14
	الصين	2
	الهند	2
	فيتنام	2
	إندونيسيا	2
	باكستان	2
	ماليزيا	2
	كوريا الجنوبية	1
	بنجلاديش	1
المجتمع الأفريقي (غانا)		1
وفقاً لمجتمع وعينة الدراسة		عدد الدراسات
قطاع إنتاجي (مجالات التصنيع والتجارة والتسويق)		22
قطاع خدمي (تعليم، سياحة وضيافة، بنوك، رياضة وتربية بدنية).		16
وفقاً لتوظيف متغير الموارد البشرية الخضراء بمتغيرات الدراسة		عدد الدراسات
كمتغير مستقل		36
كمتغير تابع		1
كمتغير وسيط		1

• رؤية نقدية واستخلاصات بحثية:

- يتضح التزايد الملحوظ لأعداد البحوث التي تم إجراؤها حول توظيف الموارد البشرية الخضراء بإستراتيجيات التسويق مع تقدم السنوات.
- توجه النتائج أنظار مديري التسويق والعلاقات العامة نحو الاستثمار المجتمعي والبيئي طويل الأجل؛ الهادف إلى بناء علاقات راسخة بين المنظمة وجماعات المصالح المعنية بشئون واعتبارات الاستدامة البيئية؛ كالوزارات، والأجهزة الرقابية والتنفيذية، ووسائل الإعلام المختصة بهذه القضايا.
- اقترنت العديد من دراسات الموارد البشرية الخضراء بمفاهيم ومتغيرات تسويقية مثل: (التميز المؤسسي، الحصة السوقية، الصورة الذهنية، السمعة التنظيمية، جودة المنتج، الذكاء التنافسي، الميزة التنافسية، كفاءة سلاسل التوريد، اتجاهات وتصورات العملاء) ومفاهيم أخرى ذات صلة بالعلاقات العامة والاتصالات التنظيمية مثل: (رأس المال البشري، رأس المال الفكري الأخضر، الرشاقة التنظيمية، حملات المسؤولية الاجتماعية، الابتكار الأخضر، سلوك المواطنة التنظيمية، البراعة التنظيمية، الأداء التنظيمي، الثقافة التنظيمية، السلوك التنظيمي الأخضر، إدارة الأزمات، الرضا الوظيفي).
- في محاولة لاستنباط محددات الكفاءة الاتصالية والتسويقية لإدارة الموارد البشرية الخضراء داخل البيئة التنظيمية، فإنه يمكن استخلاص مؤشرات تقدر نوعياً بكل من: (مستوى الثقة التنظيمية، سلوك المواطنة الإيثارية لأعضاء المنظمة، مدى كفاءة رأس المال الفكري على المستوى التنظيمي ورأس المال النفسي الإيجابي على المستوى

- الشخصي) وتقدر كمياً بكل من: (سمعة المنظمة وعلامتها التجارية، معدلات الترقى والاحتفاظ بالعاملين، رأس مال المنظمة من العلاقات وشبكاتها الاجتماعية مع جماعات المصالح، الكفاءة الإنتاجية ونمو الحصة السوقية).
- توصي الدراسات بضرورة اتجاه منظمات الأعمال نحو تنمية مهارات وقدرات الموظفين؛ كي يكونوا قادرين ومؤهلين علي التكيف مع أبعاد البيئة الاجتماعية للمنظمة؛ بما تحويه هذه البيئة من متغيرات بيئية، واقتصادية، وثقافية.
- تقدم نتائج الدراسات رؤى متعددة لأوجه التكامل بين ممارسي العلاقات العامة؛ لاسيما العاملين بالاتصال الداخلي والمؤسسي، وبين موظفي ومديري الموارد البشرية، وذلك في مجالات تخطيط وتنفيذ برامج التوظيف، والتدريب، والتطوير الأخضر، والتي ينبغي أن تحرص على اتساق قيم المنظمة، ورسالتها، ورؤيتها مع المعايير والاعتبارات البيئية.
- تسعى إستراتيجيات التسويق الأخضر نحو تلبية أربعة اشتراطات أساسية (4s) وهي:
- (رضا العملاء satisfaction، السلامة والأمان Safety، القبول الاجتماعي Social Acceptability، استدامة النشاط Sustainability).
- الاتجاه البحثي الثالث: علاقة الموارد البشرية الخضراء بالمتغيرات ذات الصلة بالاستدامة التنظيمية:

جدول (5)

بحوث الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالمتغيرات ذات الصلة بالاستدامة التنظيمية

مؤلف الدراسة وتاريخ نشرها	مجتمع وعينة الدراسة	أبرز النتائج
محمد السديسي وآخرون، 2019 ⁽⁵⁶⁾	200 موظف بأربع إدارات تعليمية بمحافظة القليوبية	تأثير ممارسات الموارد البشرية الخضراء: (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التعويض والتحفيز الأخضر، التقييم وإدارة الأداء الأخضر، علاقات العمل) في تحسين أداء العاملين.
فاطمة مهدي، 2021 ⁽⁵⁷⁾	566 مبحوثاً من موظفي ومديري إدارات الموارد البشرية بالقطاع التعليمي والصحي والبترولي بالسعودية ومصر	تأثير كل من: (التوظيف والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التعويضات والمكافآت الخضراء) في السمعة التنظيمية، مقابل عدم تأثير بُعد "تقييم الأداء الأخضر" كما أسفرت النتائج عن الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية: (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، الضمير اليقظ، الفضيلة المدنية) في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وبين السمعة التنظيمية؛ ببعديها: (المسؤولية الاجتماعية، الإبداع).
et al, 2021 ⁽⁵⁸⁾ Wenhao	143 موظفاً بشركات صناعية وخدمية صينية	الدور الوسيط لرأس المال البشري الأخضر في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والابتكار الأخضر؛ بالإشارة إلى تنمية معارف الموظفين والمديرين، وتطوير مهاراتهم التنظيمية، وتعزيز قدراتهم المهنية على تحمل الضغوط والمخاطر البيئية، وتبني مناهج ومواقف استباقية تجاهها؛ فضلاً عن تمكين العاملين من المشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية، والتفاعل مع القضايا البيئية حيث يعد رأس المال البشري الأخضر ميزة تنافسية مستدامة، كأحد القيم والأصول الأساسية للمنظمات؛ كإستراتيجية مهمة لتحقيق أهداف الشركات، ورسالتها التنظيمية.
أحمد عبد المنعم وآخرون، 2021 ⁽⁵⁹⁾	300 مبحوث من الموظفين ورؤساء الأقسام بشركة فودافون- مصر	أثر أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء: (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر) في جدارات المبحوثين، والمتمثلة في: (المهارات، المعارف، الدوافع، الصفات).

توظيف إدارة الموارد البشرية الخضراء بإستراتيجيات التسويق والاستدامة التنظيمية دراسة تحليلية من المستوى الثاني

مؤلف الدراسة وتاريخ نشرها	مجتمع وعينة الدراسة	أبرز النتائج
Mohammad Rabiul et al, 2021 ⁽⁶⁰⁾	365 موظفًا بالقطاع المصرفي في بنجلاديش	الدور الوسيط لتبادل المعارف الخضراء بين الموظفين: (الاستمتاع بتبادل المعلومات والخبرات والتجارب من وسائل الإعلام المختلفة حول القضايا البيئية مع الزملاء) في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وبين السلوك البيئي للموظفين والمتمثل في: (إنجاز المهام والمسؤوليات الوظيفية بطرق صديقة للبيئة، المشاركة الفعالة في حملات حماية البيئة).
Hafizatul et al, 2021 ⁽⁶¹⁾	373 مديرًا تنفيذيًا بشركات بترول ماليزية	أثر كل من: (إدارة الموارد البشرية الخضراء، والدعم التنظيمي المدرك) في سلوك المواطن التنظيمية نحو البيئة؛ كسلوكيات تطوعية خضراء؛ تهدف تطوير الاستدامة البيئية، وتعزيز المشاركة المدنية للعاملين، والترويج الطوعي لصورة المنظمة الخضراء؛ من خلال أربعة أبعاد هي: (الالتزام التنظيمي، الاهتمام البيئي، الأداء الاجتماعي المدرك، دعم المشرفين نحو المبادرات البيئية).
حامد جودت، 2021 ⁽⁶²⁾	120 موظفًا ومديرًا بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية الإماراتية	دور أبعاد الموارد البشرية الخضراء: (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة وتقييم الأداء الأخضر، التعويضات الخضراء، الاستدامة الخضراء) في تحقيق البراعة التنظيمية؛ بشقيها: القدرات الاستغلالية والقدرات الاستكشافية: (الاهتمام بتحسين جودة الخدمات، تخفيض تكلفة الخدمات، توسيع نطاق الخدمات، تحسين التكنولوجيا المقدمة، الحرص على قياس رضا الموظفين، التماسك الإداري، البحث عن وسائل مبتكرة لتلبية احتياجات وتوقعات العملاء، سرعة الاستجابة للتغيرات الخضراء، تشجيع الموظفين على الابتكار وطرح المبادرات والأفكار غير التقليدية).
et al, 2022 ⁽⁶³⁾ Sidra	209 موظفًا ومديرًا بالفنادق الباكستانية	الدور الوسيط لكل من رأس المال البشري الأخضر، والمعرفة البيئية في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والابتكار الأخضر، فضلًا عن تعزيز العلاقة بين الموارد البشرية الخضراء ورأس المال البشري الأخضر؛ من خلال الدور الوسيط لوجود المخاوف البيئية والإدارية؛ ما فسرتة الدراسة في ضوء سرعة تفاعل الموظفين مع التحديات البيئية، والحرص على حلها؛ لاسيما مع تشجيع ودعم الإدارة البيئية، وسعيها نحو تحفيز الموظفين وحثهم على الانغماس في الأنشطة الصديقة للبيئة، وتنمية سلوكياتهم ومواقفهم الخضراء.
Mohammed Aboramadan, 2022 ⁽⁶⁴⁾	208 موظفًا بقطاع التعليم العالي الفلسطيني	الدور الوسيط للانغماس في مهام العمل الخضراء في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء، وبين اتجاه الموظفين نحو القيام بمهام العمل الخضراء الأساسية والإضافية، وكذلك تبني سلوكيات خضراء عملية ومبتكرة: (تقديم أفكار إبداعية صديقة للبيئة، ترويج الأفكار الخضراء ومشاركتها مع الآخرين، البحث عن أساليب ووسائل طرح وتبني المنتجات الخضراء المبتكرة، إعداد وتمويل أبحاث تطبيق الأفكار الخضراء، تطوير خطط تطبيق الأفكار والمبادرات الخضراء، الاتجاه نحو الابتكار البيئي).
Muhammad Awais et al, 2022 ⁽⁶⁵⁾	210 موظفًا بالفنادق السعودية	الدور الوسيط لابتكار المنتجات والعمليات الخضراء في العلاقة بين (التمكين والتدريب والتوظيف الأخضر) وبين القيمة الخضراء Green Value ورضا الموظفين.
مها ياسر، 2022 ⁽⁶⁶⁾	120 عاملاً بشركة النصر لصناعة السيارات الكهربائية	أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء: (تحليل وتصميم الوظيفة الخضراء، التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التعويضات والمكافآت الخضراء، إدارة الأداء الأخضر) في فاعلية الأداء الوظيفي.
منار حافظ وآخرون، 2022 ⁽⁶⁷⁾	150 موظفًا وعضو هيئة تدريس بمعاهد أكاديمية المدينة	أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في "التدريب والتطوير الأخضر" كأحد أبعاد الموارد البشرية الخضراء، وعدم وجود أثر لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في كل من: (التوظيف الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر) وأن هناك أثرًا لكل من: (المكونات المادية، شبكات الاتصال) في قوة أداء الموارد البشرية الخضراء، وعدم وجود أثر لقواعد البيانات في قوة أداء الموارد البشرية الخضراء.

توظيف إدارة الموارد البشرية الخضراء بإستراتيجيات التسويق والاستدامة التنظيمية دراسة تحليلية من المستوى الثاني

مؤلف الدراسة وتاريخ نشرها	مجتمع وعينة الدراسة	أبرز النتائج
أحمد إبراهيم ومنى حسنين، 2023 ⁽⁶⁸⁾	470 موظفًا بالإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بأربع شركات للحديد والصلب بمدينة السادات	الدور الوسيط للابتكار الأخضر: (ابتكار المنتجات الخضراء، وابتكار العمليات الخضراء) في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء: (الاستقطاب والاختيار والتعيين الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة وتقييم الأداء الأخضر، إدارة التعويضات الخضراء) وبين تحقيق التميز المؤسسي: (تحقيق الغاية والرؤية الإستراتيجية، القيادة والثقافة المؤسسية، الاهتمام بجماعات المصالح، تحقيق قيمة مستدامة، جودة الأداء).
إيمان عبد الله وآخرون، 2023 ⁽⁶⁹⁾	334 مديرًا للموارد البشرية بأكاديمية تدريب مصر للطيران	دور أبعاد الموارد البشرية الخضراء: (التحليل والتوصيف الوظيفي الأخضر، الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، المشاركة الخضراء، المكافآت الخضراء، الإدارة الخضراء لأداء العاملين) في تحسين بيئة العمل، والتي تمثلت أبعادها في: (المناخ التنظيمي، البيئة المادية، الحياة الوظيفية).
نجلاء جمعة ونهال السادات، 2023 ⁽⁷⁰⁾	367 موظفًا بقطاع الدواء المصري	ركزت الدراسة على بعد واحد وهو (التدريب والتطوير الأخضر) الذي كشفت النتائج عن أثره المعنوي في تحقيق أبعاد المنظمة الذكية: (فهم البيئة، الذكاء الجماعي، التعلم المستمر، الاستدامة التنظيمية) وما يتصل بهذه الأبعاد من مؤشرات متعلقة بتحسين الحصة السوقية، ونمو المبيعات، وتطوير طرق الإنتاج وإستراتيجيات التسويق، وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وتعزيز فرص الإبداع التنظيمي، والامتثال للبرامج البيئية.
إيناس إسماعيل ورفيق لويس، 2023 ⁽⁷¹⁾	370 موظفًا بالإدارات العليا والمتوسطة والتنفيذية بشركة حديد عز	الدور الوسيط لإدارة الموارد البشرية الخضراء في العلاقة بين سلسلة الإمداد المتكاملة وبين الأداء المستدام للمنظمة بأبعاده الثلاثة: (الأداء الاجتماعي، الأداء الاقتصادي، الأداء البيئي).
رغد حلمي، 2023 ⁽⁷²⁾	273 موظفًا بست شركات أدوية بالقاهرة والإسكندرية والمنصورة	الدور الوسيط لإدارة الموارد البشرية الخضراء (ثقافة الدمج البيئي، الممارسات الوظيفية الخضراء) في العلاقة بين الذكاء التنافسي (تبادل المعلومات بين المستويات الإدارية، تحفيز المبادرات التنافسية، مواكبة تطورات السوق، توظيف التكنولوجيا الحديثة في معالجة البيانات، تحليل البيئة الخارجية التنافسية، معالجة البيانات والاستثمار في المعلومات) وبين الرضا الوظيفي (التكيف التنظيمي، استيعاب التغييرات، مواكبة الأحداث، تلبية احتياجات العملاء غير المتوقعة، تنوع العروض والخدمات المقدمة للعملاء).
Bambang et al, 2023 ⁽⁷³⁾	182 عاملاً بشركات متوسطة وصغيرة الحجم بإندونيسيا	الدور الوسيط لكل من إدارة سلاسل التوريد الخضراء والتوجه نحو السوق الأخضر في العلاقة بين رأس المال البشري الأخضر، وبين الكفاءة الإنتاجية للمنظمة: (زيادة المبيعات، زيادة الأرباح، تحسين جودة المنتجات وملاءمة أسعارها والالتزام بتوقيت تسليمها، انخفاض شكاوى العملاء، تعزيز ولاء العملاء، تحسين سمعة وصورة المنظمة، استقطاب عملاء جدد والاحتفاظ بالعملاء الحاليين، ابتكار سلع وخدمات جديدة، تحسين مستوى التعاون بين الموظفين، الارتقاء بمستوى خبرات الموظفين، تحسين القدرة على معالجة المعلومات) بينما جاءت مؤشرات التوجه نحو السوق الأخضر؛ متمثلة في: (رضا العملاء، تقديم سلع وخدمات صديقة للبيئة والاستثمار فيها، جاهزية المنظمة لخدمة العملاء، أن نقدم للعملاء وسائل تقييم جودة المنتجات).
بسام الرميدي وأسماء عبد الفتاح، 2023 ⁽⁷⁴⁾	392 مبحوثًا من المديرين ورؤساء الأقسام بشركات السياحة الكبرى بالقاهرة، والجيزة	الدور الوسيط للسمعة الخضراء في تعزيز أثر الموارد البشرية الخضراء: (التحليل والتوصيف الوظيفي الأخضر، الاستقطاب الأخضر، الاختيار الأخضر، التوجيه الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التقييم الأخضر للأداء، المكافآت الخضراء) على استدامة الميزة التنافسية: (جودة الخدمات، دراسة السوق، سرعة تلبية رغبات العملاء، كفاءة النظم والقدرات الإدارية).

توظيف إدارة الموارد البشرية الخضراء بإستراتيجيات التسويق والاستدامة التنظيمية دراسة تحليلية من المستوى الثاني

مؤلف الدراسة وتاريخ نشرها	مجتمع وعينة الدراسة	أبرز النتائج
Mumtaz et al, 2023 ⁽⁷⁵⁾	238 موظفًا بعدد من الشركات المتوسطة والصغيرة والرائدة في باكستان	أثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء: (التدريب والتطوير الأخضر، المكافآت والتعويضات الخضراء، التمكين والمشاركة البيئية للموظفين، الاستدامة البيئية، إدارة وتقييم الأداء الأخضر، تنمية الموارد صديقة البيئة) في الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء، وتنمية مهاراتهم، والاستثمار في مواردهم الفكرية والبشرية، وتحقيق الاستدامة التنظيمية.
Jing et al, 2023 ⁽⁷⁶⁾	112 مبحوثًا بكبرى شركات التصنيع المالية	الدور الوسيط للموارد البشرية الخضراء في العلاقة بين كل من: رأس المال الفكري الأخضر، رأس المال البشري الأخضر، رأس مال العلاقات الأخضر) وبين أبعاد الاستدامة: (الأداء الاقتصادي، الأداء البيئي، الأداء الاجتماعي) حيث يؤدي الارتباط الإيجابي بهذه الممارسات الخضراء إلى خفض التكاليف، وزيادة معدلات الاستدامة، وتحفيز دوافع وقدرات الموظفين على الإدارة البيئية، وابتكار منتجات صديقة للبيئة.
سندس إمام، 2024 ⁽⁷⁷⁾	386 مبحوثًا من العاملين ببنك مصر والبنك الأهلي بمحافظة القاهرة	تأثير أبعاد الموارد البشرية الخضراء في أبعاد التميز التنظيمي: (القيادة والتخطيط الإستراتيجي، التحليل وإدارة المعرفة، التركيز على العملاء، التركيز على العاملين، التركيز على العمليات، النتائج).
Mahdi et al, 2024 ⁽⁷⁸⁾	88 عاملاً بمنظمات الرعاية الصحية الفلسطينية	طردية العلاقة الارتباطية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء، وبين الاستدامة التنظيمية؛ من خلال الدور الوسيط لكل من: المسؤولية الاجتماعية للشركات، وسلوك المواطنة التنظيمية نحو البيئة.
حنان الدماطي، 2024	360 عاملاً بشركة فودافون مصر	الدور الوسيط للسلوك الأخضر في العلاقة بين الاحتواء الإستراتيجي: (تبني البدائل، تسهيل القدرة على التكيف، توظيف المعلومات، تنفيذ الإستراتيجية المختارة) وبين إدارة الموارد البشرية الخضراء: (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، إدارة الأداء، الأجور والحوافز الخضراء، الاندماج الأخضر)
ليلى عطية، 2024 ⁽⁸⁰⁾	234 عاملاً بمختلف المستويات الإدارية بقطاع السكة الحديد المصري	تأثير الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للمسؤولية الاجتماعية للشركات في اتجاهات المبحوثين نحو أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء: (الاختيار والتوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، الأداء والتقييم الأخضر، التعويضات والمكافآت الخضراء).
محمد النجدوي ورشا القواسمة، 2024 ⁽⁸¹⁾	206 مبحوثًا من رؤساء الأقسام والشعب بقطاع الشؤون البيئية بأمانة عمان	وجود أثر لأبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء (التدريب والتطوير الأخضر، التوظيف الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، المكافآت والأجور الخضراء، الحفاظ على الطاقة) في أبعاد التفوق التنظيمي: (التفوق القيادي، التفوق الخدمي، التفوق المعرفي) كمزايا تتناقض مع مستدامة؛ تضمن بقاء المنظمة واستمرارها.
حمادة عبد المنعم، 2024 ⁽⁸²⁾	60 مبحوثًا من عمداء وكلاء كليات جامعة بني سويف	هيمنة المستوى المنخفض على اتجاهات المبحوثين نحو أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء؛ باستثناء ممارسة الاندماج الأخضر التي جاءت بوزن نسبي متوسط (2.12) يليها الأداء الأخضر (1.61) ثم الاستقطاب والاختيار الأخضر (1.57) ثم تطبيق نظم الأجور والمكافآت الخضراء (1.56) بينما جاء في الترتيب الأخير التدريب والتنمية الخضراء بجامعة بني سويف (1.41).
محمد عمرو، 2024 ⁽⁸³⁾	293 موظفًا بمختلف المستويات الإدارية بشركة إنتركونتيننتال هوتيل جروب بقطاع الفنادق في مصر	وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين أبعاد إدارة الموارد البشرية: (تخطيط الموارد البشرية الخضراء، تقييم أداء الموارد البشرية الخضراء، توظيف الموارد البشرية الخضراء، تدريب وتطوير الموارد البشرية الخضراء، تعويضات الموارد البشرية الخضراء) وبين أبعاد إستراتيجية التميز المؤسسي: (القيادة، الإستراتيجيات والسياسات، الموارد البشرية، إدارة الموارد، العمليات، رضا العملاء، رضا العاملين، نتائج المجتمع، نتائج الأعمال).
فيصل الشمري وآخرون، 2024 ⁽⁸⁴⁾	405 عاملاً بالمستويات الإدارية المختلفة بالمراكز والوحدات الصحية السعودية	جاءت أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء المؤثرة على التميز المؤسسي على الترتيب: (التحفيز الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التوظيف الأخضر) وجاءت اتجاهات المبحوثين نحو محددات التميز المؤسسي على الترتيب متمثلة في:

توظيف إدارة الموارد البشرية الخضراء بإستراتيجيات التسويق والاستدامة التنظيمية دراسة تحليلية من المستوى الثاني

مؤلف الدراسة وتاريخ نشرها	مجتمع وعينة الدراسة	أبرز النتائج
		(المكانة المتميزة للمنظمة في السوق المحلي والدولي، الاعتماد على التكنولوجيا في تقديم الخدمات، التخطيط الإستراتيجي بناء على حاجات وغيات العملاء، الاهتمام بالتحسين المستمر).
محمد عبد الغفار وعبد العزيز عبد الكريم، 2024 ⁽⁸⁵⁾	365 موظفًا بالمستشفيات العامة بمحافظة المنوفية	الدور الوسيط للتمكين الأخضر للعاملين في العلاقة بين القيادة الشاملة الخضراء، وبين سلوكيات المواطن التنظيمية البيئية للعاملين.
Fajar et al, 2024 ⁽⁸⁶⁾	400 موظفٍ بشركات إندونيسية متوسطة وصغيرة	الدور الوسيط لإدارة الموارد البشرية الخضراء في العلاقة بين الثقافة التنظيمية: (المبادرات الفردية، إدارة المخاطر، الإشراف والدعم الإداري، أنماط الاتصال الفعال) وبين الأداء البيئي الكمي والنوعي، فضلاً عن أثر القيادة التحويلية الخضراء Green transformational leadership في: (الابتكار الأخضر للمنتجات والعمليات، وممارسات الموارد البشرية الخضراء).
et al, 2024 ⁽⁸⁷⁾ Phuong	590 موظفًا بالجامعات الفيتنامية	الدور الوسيط لكل من: (الثقافة الخضراء، الابتكار الأخضر) في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء و"إدارة العمليات" من خلال تحسين الرفاهية الاجتماعية والنفسية للموظفين، وتعزيز أدائهم البيئي، وتحفيز دوافعهم وسلوكياتهم الخضراء؛ المرتبطة بالمكافآت الخضراء النقدية والمعنوية داخل البيئة التنظيمية؛ ما ينعكس بدوره على أداء المنظمة ماليًا واجتماعيًا وبيئيًا؛ على نحو مواز من ابتكار المنتجات والعمليات صديقة البيئة.
et al, 2024 ⁽⁸⁸⁾ (Shenbei)	460 موظفًا بشركات المنسوجات متعددة الجنسيات في إثيوبيا	الدور الوسيط لكل من إدارة الموارد البشرية الخضراء، والابتكار الأخضر في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات، وتعزيز الأداء البيئي.
Zafar et al, 2024 ⁽⁸⁹⁾	459 موظفًا و109 مديرًا بصناعة النسيج الباكستانية	اعتمدت الدراسة على نظريتي: (التبادل الاجتماعي، الهوية الاجتماعية) وكشفت عن الدور الوسيط لكل من: المناخ النفسي الأخضر Climate Green Psychological والفخر التنظيمي في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء وبين قيام الموظفين بالسلوكيات التطوعية المؤيدة للبيئة، وكذلك أثر المناخ النفسي الأخضر في دعم العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء، وبين شعور الموظفين بالفخر التنظيمي.
et al, 2024 ⁽⁹⁰⁾ Basant	318 مبحوثًا من المديرين ورؤساء الأقسام بوكالات السفر بمحافظة: القاهرة والجيزة	دور ممارسات الموارد البشرية الخضراء: (التوصيف والتحليل الوظيفي الأخضر، التوظيف الأخضر، الاختيار الأخضر، التحفيز الأخضر، التقييم الأخضر للأداء، التدريب والتطوير الأخضر) في تعزيز الاستدامة التنظيمية: (تصميم خطط طويلة المدى بالاتساق مع الإمكانيات المتاحة، الاهتمام بجودة الخدمات، الحرص على استمرارية التقييم الذاتي، العمل على تعزيز القدرات التنافسية باستمرار، الحرص على استغلال القدرات الإبداعية في المنافسة، تعزيز قدرات التكيف مع متغيرات العمل، الحفاظ على النتائج الإيجابية التي يتم تحقيقها على المدى الزمني الطويل).
وسام النجار وشريهان التوني، 2024 ⁽⁹¹⁾	361 موظفًا بالإدارات العليا والتنفيذية بالقطاع الدوائي بالقاهرة والإسكندرية وكفر الشيخ	وجود تأثير معنوي لأبعاد الذكاء الاقتصادي: (البقطة الإستراتيجية، سياسات التأثير والضغط، أمن وحماية نظم المعلومات) في أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء: (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، التقييم الأخضر).
رانيا كمال، 2025 ⁽⁹²⁾	724 عضو هيئة تدريس بجامعة سوهاج	وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين ممارسات أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء: (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التحفيز الأخضر، تقييم الأداء الأخضر) والاستدامة التنظيمية: (الاستدامة الاجتماعية، الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة البيئية).
أمل محمد، 2025 ⁽⁹³⁾	30 موظفًا بإدارة الموارد البشرية بكلية الدراسات العليا والبحوث البيئية.	طردية العلاقة بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء: (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، الحفاظ على الطاقة) وبين أبعاد السعادة التنظيمية: (الرضا الوظيفي، العدالة التنظيمية، جودة علاقات العمل، الكفاءة الاتصالية).

- ويمكن عرض التوصيف الكمي للدراسات التي تناولت توظيف الموارد البشرية الخضراء بالاستدامة التنظيمية، وعددها (38) على النحو الموضح بالجدول التالي:

جدول (6)

خصائص عينة بحوث توظيف الموارد البشرية الخضراء بالاستدامة التنظيمية

وفقاً للغة الدراسة	عدد الدراسات
دراسات عربية	23
دراسات أجنبية	15
وفقاً للفترة الزمنية	عدد الدراسات
(من 2014م إلى 2018م)	صفر
(من 2019 إلى 2022م)	12
(من 2023 إلى 2025م)	26
وفقاً لأداة جمع البيانات	عدد الدراسات
الاستبيان	38
أدوات أخرى لجمع البيانات	لا يوجد
وفقاً للإطار الجغرافي	عدد الدراسات
المجتمع العربي (مصر، السعودية، الإمارات، فلسطين، الأردن)	27
	19 مصر
	3 السعودية
	2 فلسطين
	1 الأردن
	1 الإمارات
	1 مصر والسعودية معاً
المجتمع الآسيوي (الصين، فيتنام، ماليزيا، إندونيسيا، باكستان، بنجلاديش)	10
	3 باكستان
	2 إندونيسيا
	2 ماليزيا
	1 الصين
	1 فيتنام
	1 بنجلاديش
المجتمع الأفريقي (إثيوبيا)	1
وفقاً لمجتمع وعينة الدراسة	عدد الدراسات
قطاع إنتاجي (مجال التصنيع والتجارة والتسويق)	12
قطاع خدمي (تعليم، سياحة وضيافة، بنوك)	25
القطاعان الإنتاجي والخدمي	1
وفقاً لتوظيف متغير الموارد البشرية الخضراء بمتغيرات الدراسة	عدد الدراسات
متغير مستقل	29
متغير تابع	4
متغير وسيط	5

- رؤية نقدية واستخلاصات بحثية:
- يتضح التزايد التدريجي الملحوظ لأعداد البحوث التي تم إجراؤها حول توظيف الموارد البشرية الخضراء بإستراتيجيات الاستدامة التنظيمية مع تقدم السنوات.
- اقتصر بحوث توظيف الموارد البشرية الخضراء بالإستراتيجيات التسويقية والتنظيمية (76 بحثاً) في حدود اطلاع الباحث- على المدرستين العربية والآسيوية؛ مع ظهور بسيط للمدرسة الأفريقية؛ ما يعكس غياب اهتمام المدارس الأوروبية، والأمريكية، واللاتينية بهذا الاتجاه البحثي؛ وجاءت البحوث بـ (16 دولة فقط) كما بالجدول التالي:

جدول (7)

توزيع البحوث الـ 76 على الدول التي تمثل مجتمعات الدراسة

الدولة مجتمع الدراسة	عدد الدراسات المطبقة بها
مصر	35 دراسة + دراسة مشتركة مع السعودية
(السعودية- الأردن- باكستان)	5 دراسات بكل دولة
(إندونيسيا- ماليزيا)	4 دراسات بكل دولة
(الصين- فيتنام)	3 دراسات بكل دولة
(فلسطين- الهند، بنجلاديش)	دراستان بكل دولة
(الإمارات- العراق- كوريا الجنوبية، غانا، إثيوبيا)	دراسة واحدة بكل دولة

- كشفت نتائج الدراسات عن الدور البارز لأبعاد الموارد البشرية الخضراء (التوظيف، والتدريب، والتطوير، والتقييم، والتحفيز الأخضر) في دعم رأس المال الاجتماعي لمنظمات الأعمال؛ باعتبار أن هذه الأبعاد والممارسات من شأنها تهيئة مناخ نفسي صحي؛ يعزز مقومات الثقة، والالتزام، والنزاهة، والشفافية بين الموظفين.
- تساهم ممارسات الموارد البشرية الخضراء في تحفيز قيمة القدرة الابتكارية للعاملين، وتعزيز معدلات انخراطهم التنظيمي القائم على تطوير النظم الإدارية؛ وتحديث المفاهيم والممارسات الاتصالية والتسويقية؛ فضلاً عن تدعيم الشرعية الاجتماعية للمنظمة، وبناء شبكات وطيدة من جسور الثقة القائمة على سهولة وسرعة سريان المعلومات، والاستثمار في رؤوس الأموال المعرفية للموظفين.
- تتسق ممارسات الموارد البشرية الخضراء مع الأطروحات الفكرية لنظرية الحفاظ على الموارد؛ حيث يعد استثمار الموارد- عبر التدريب والتطوير والتحفيز الأخضر- بمثابة السبيل الوحيد؛ للحماية من فقدانها، وتجنب الخسائر أو التعافي منها؛ ذلك من خلال استخدام المدخرات الفكرية، وتنمية المهارات، وتعظيم مقدار الثقة؛ لتعويض أي فقدان محتمل.
- وتؤدي بيئات العمل، والأساليب الإدارية الداعمة لتطبيق الممارسات الخضراء إلى توليد الحوافز الداخلية للموظفين، على نحو مواز من الاستيعاب الكامل لدوافعهم الخارجية نحو الأعمال التطوعية والمبادرات الإنسانية؛ للحفاظ على استقرارهم الوظيفي، من خلال الاستدامة التنظيمية لشركاتهم.
- وفي محاولة لتفسير سلوك المواطنة التنظيمية الخضراء للموظفين- في ضوء نظرية التبادل الاجتماعي- فإن الموظفين يميلون إلى الاستجابة لمنظمتهم بسلوكيات عمل إضافية وتطوعية؛ وكذلك تتشكل نوايا العمل الخيري لديهم؛ عندما يشعرون أن منظماتهم تستثمر فيهم، وتسعى نحو تطوير قدراتهم، وكذلك عند حصولهم على موارد اقتصادية، واجتماعية في مكان العمل؛ ما يدفعهم نحو تعويض منظماتهم باتجاهات ومواقف عملية أفضل⁽⁹⁴⁾؛ حيث تؤدي تجارب العمل الإيجابية إلى رغبة الموظفين في البقاء بمنظماتهم، وتنمية استعدادات الاستفادة من مواردها، وجني ثمار جهودهم.⁽⁹⁵⁾
- يمكن قراءة أبعاد الموارد البشرية الخضراء في ضوء اتساقها مع دراسات رأس المال النفسي الإيجابي؛ ففي الهند كشفت دراسة (Reginold, 2021)⁽⁹⁶⁾ بالتطبيق على 153 موظفًا عاملاً بمجال البرمجيات) إلى تأثير رأس المال النفسي في مشاركة الموظفين

والتزامهم التنظيمي؛ من خلال توفير مناخ نفسي إيجابي؛ سمح لهم بالمساهمة في إعداد خطط المنظمة وأهدافها؛ خاصةً عندما تواجههم ظروفًا صعبة؛ إلى جانب تنمية قدرات الموظفين على الانغماس الوظيفي، وحل المشاكل، وأوصت الدراسة إدارات التنمية البشرية المسؤولة عن التوظيف والتدريب؛ بتحفيز القدرات النفسية للعاملين؛ من خلال تنظيم البرامج التدريبية الملائمة، وإرساء مبادئ التقدير، والتحفيز، والتمكين الوظيفي، وفي مصر توصلت دراسة (محمد عارف، 2018)⁽⁹⁷⁾ بالتطبيق على (378 موظفًا بمختلف المستويات الإدارية بأربع شركات مصرية للأسمدة) إلى تأثير رأس المال النفسي الإيجابي على الأبعاد الأربعة لإدارة المواهب البشرية بالشركات وهي: (استقطاب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية المواهب، إدارة وتقييم المواهب) كما أشارت دراسة (Ayşe&Fedai,2015)⁽⁹⁸⁾ إلى قدرة رأس المال النفسي الإيجابي على خلق مزايا تنافسية متجددة للمنظمة؛ من خلال ارتكازه على عدد من نقاط القوة والمزايا التي ينبغي استثمارها في المورد البشري للمؤسسة، وهي: (الأمل، التفاؤل، المرونة، الكفاءة الذاتية، التحفيز، القدرة على مواجهة التحديات والضغوط والتوتر ومواقف العمل المختلفة) ما ينعكس بالإيجاب على الرفاهية النفسية المستدامة للمنظمة والعامل، والارتقاء بكفاءة أدائه المهني، وتطوير خبراته المعرفية، وتنمية قدراته على التعلم، والاستفادة من أخطائه، وغرس مشاعر القناعة والرضا عن حياته الوظيفية والشخصية.

- تدعم نتائج الدراسات فرضية العلاقة الارتباطية بين تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء وبين مؤشرات كفاءة الاتصالات التنظيمية: (التعلم التنظيمي، الثقافة التنظيمية، سلوكيات المواطنة التنظيمية الخضراء للعاملين) كنتيجة لكفاءة عمليات التبادلات الاجتماعية والتفاعلات الاتصالية بين الموظفين، وتدعيم الثقة التنظيمية بينهم.
- تتسق أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف، التدريب والتطوير، التحفيز الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، المكافآت والتعويضات الخضراء) مع عدد من المفاهيم والمتغيرات التنظيمية؛ ما يمكن عرضه بالجدول التالي:

جدول (8)

علاقة الموارد البشرية الخضراء ببعض المفاهيم التنظيمية

المفهوم التنظيمي	شرح أوجه الاتساق مع إدارة الموارد البشرية الخضراء
الرفاهية الوظيفية والمرونة التنظيمية	توصلت دراسة (حسام قرني، 2023) ⁽⁹⁹⁾ إلى طردية العلاقة بين الأبعاد الأربعة للرفاهية الوظيفية: (بيئة العمل الصحية، الأمان الوظيفي، التقدير والتحفيز، التدريب والتطوير) وبين الأبعاد الثلاثة للميزة التنافسية: (الابتكار، الجودة، التميز) والتي تمثلت مؤشرات في: (مكافأة الموظفين المبتكرين، تبسيير آليات الابتكار في العمل، تحديث طرق الرقابة على الجودة، وضوح سياسات البنك، توفير برامج تدريبية متميزة للعاملين، استقطاب الموارد البشرية المتميزة، التعاون مع البنوك العالمية، دراسة السوق) كما أشارت دراسة (Alzadjali & Zamberi, 2024) ⁽¹⁰⁰⁾ بالتطبيق على (235 موظفًا حكوميًا إماراتيًا) إلى العلاقة المباشرة بين الرفاهية الوظيفية، وبين الجوانب العاطفية والفسولوجية للموظف؛ كالشعور العميق بالانتماء والالتزام تجاه المنظمة، وتلقي الدعم من الرؤساء، ومدى التوازن بين العمل والحياة. كما يميل الموظفون الذين لديهم دوافع ذاتية إلى إظهار مستويات أعلى من الإبداع، والمبادرة، والمثابرة في مهامهم؛ ذلك على نحو مواز من الرضا الوظيفي؛ الذي يقترن بعوامل متعددة مثل: (بيئة العمل الممتعة، التعويضات، المزايا التنافسية، التقدير والقيادة الملهمة، التدريب والتطوير، المرونة التنظيمية، علاقات العمل الصحية والبناءة).

المفهوم التنظيمي	شرح أوجه الاتساق مع إدارة الموارد البشرية الخضراء
الاستقلالية الوظيفية	تؤثر الاستقلالية الوظيفية في دوافع المواطننة التنظيمية للعامل، والتمتع بالإيثار، والاتجاه نحو القيام بالأعمال التطوعية، والانخراط في الأنشطة الاجتماعية الخيرية والإيجابية، ومساعدة زملاء العمل، وصياغة الابتكارات، فضلاً عن تعزيز السلوكيات التنظيمية الداعمة، والتمتع بكفاءة التحكم في الأنشطة الخارجية والبيئية، وذلك من منطلق الالتزام الأخلاقي الذاتي بالرغبة في الدعم والمساعدة.
الابتكار التنظيمي	تتجه نظم الموارد البشرية الحديثة نحو تعزيز دعائم الابتكار التنظيمي القائم على إدارة المواهب، وتقييم إنجازاتهم العملية، وانتقاء الأكفاء ذوي القدرة والاستعداد على التعلم وإنشاء وتبادل المعارف، وتوليد الأفكار الإبداعية، ودعم الآخرين، والتمتع بروح الإيثار، وإبداء مظاهر الانفتاح، والتجريب، والعمل المشترك مع الزملاء، لتهيئة مناخ تنظيمي؛ يقوم على قبول الأفكار البناءة، والآراء المتطورة، ومن ثم الاتساق والتكامل بين العمليات التنظيمية والقدرات الابتكارية الفاعلة للمؤسسة ⁽¹⁰¹⁾
الكفاءة التنظيمية	تتمثل في النجاح المؤسسي والإنتاجي للمنظمة القادرة على إدارة مواردها المادية والبشرية بفاعلية، وجذب الموظفين الأكفاء، والاحتفاظ بهم، وتنمية قدراتهم، وتهيئة سبل تكيفهم مع البيئة التنظيمية والتغيرات البيئية. ⁽¹⁰²⁾
الثقافة التنظيمية الخضراء	تتمثل في القواعد والمعتقدات والممارسات المشتركة التي توجه أعضاء المنظمة نحو التصرف بطرق صديقة للبيئة، ولا يمكن للمنظمات تحقيق أهدافها التجارية الخضراء؛ بمجرد التركيز على الموارد الطبيعية المستخدمة في عملياتها؛ دون الاهتمام برأس المال البشري؛ من خلال غرس مفهوم السلوكيات التنظيمية والبيئية الخضراء للموظفين في مواقفهم وسلوكياتهم، حيث تؤدي ممارسات الموارد البشرية الخضراء: (التدريب، المشاركة، تطوير الأداء) إلى تغيير مواقف الموظفين، وحثهم على الالتزام البيئي والتنظيمي. ⁽¹⁰³⁾

تاسعاً: توصيات الدراسة ومقترحاتها: ويمكن عرضها على النحو التالي:

(1) توصيات حول الاتجاهات البحثية المستقبلية:

- 1-1 تتنوع أدوات جمع البيانات؛ والدمج بين الأساليب الكمية والكيفية، كتحليل المضمون بشقيه الكمي والكيفي، والمقابلات المتعمقة، ومجموعات النقاش المركزة مع جمهور المنظمة الداخلي والخارجي؛ لتحليل أبعاد الموارد البشرية الخضراء، وما يتصل بها من قضايا ومتغيرات بحثية؛ بشكل أكثر عمقاً.
- 2-1 اتجاه باحثي التسويق والعلاقات العامة نحو دراسة دور التطبيقات الرقمية، والمنصات الإلكترونية، وصفحات المنظمات على شبكات التواصل الاجتماعي في تشكيل وعي واتجاهات الموظفين والعلماء نحو ممارسات الموارد البشرية الخضراء.
- 3-1 دراسة أثر متغيرات تنظيمية إيجابية وسلبية مثل: (أنماط القيادة، الرفاهية الوظيفية، الدعم التنظيمي، الولاء التنظيمي، التمتع الوظيفي، النبذ الوظيفي، الفضيلة التنظيمية، الرضا التنظيمية) في اتجاهات ومواقف العاملين نحو ممارسات الموارد البشرية الخضراء.
- 4-1 دراسة أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في بعض المتغيرات الشخصية التابعة والوسيلة مثل: (السمات الشخصية للعاملين، الانسحاب النفسي من العمل، نوايا ترك العمل، نوايا ترك العمل التطوعي).
- 5-1 دراسة دور متغيرات اتصالية وتسويقية مثل: (الأحداث الخاصة، رعاية الفعاليات الخيرية، الإعلان، الترويج، قيمة العلامة التجارية للمنظمة) في تشكيل اتجاهات ومواقف العاملين نحو ممارسات الموارد البشرية الخضراء.

- 6-1 الاهتمام بدراسة تحديات ومعوقات تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء؛ بالتطبيق على منظمات إنتاجية، وخدمية متنوعة في نمط الملكية الحكومية، والخاصة، والدولية.
- 7-1 تقديم إسهامات بحثية بدراسات الموارد البشرية الخضراء؛ في ضوء النظريات الاجتماعية والنفسية والإدارية مثل: (نظرية التبادل الاجتماعي، نظرية رأس المال الاجتماعي، نظرية العقد النفسي، نظرية الدعم التنظيمي، نظرية تقرير المصير الوظيفي، نظرية الحفاظ على الموارد).
- 8-1 دراسة أثر التحول الرقمي وما يتصل به من برامج وتطبيقات إلكترونية على إستراتيجيات وأساليب إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- (2) توصيات موجهة للشركات والمؤسسات الحكومية والخاصة:
 - 1-2 إدراج خطط وأهداف إدارة الموارد البشرية الخضراء بإستراتيجيات التنمية المجتمعية المستدامة للدولة؛ تحت إشراف ورعاية الوزارات والجهات المعنية؛ بالقطاعين الحكومي والخاص.
 - 2-2 تضمين ممارسات الموارد البشرية الخضراء بأبعاد الجودة التعليمية بالجامعات؛ منبثقة من معيار المشاركة المجتمعية.
 - 3-2 إدراج ممارسات الموارد البشرية الخضراء بأجندة أعمال وفعاليات المبادرة الوطنية للمشروعات الذكية؛ التي ترعاها وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية.
 - 4-2 التخطيط الإستراتيجي لحملات ومبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات CSR؛ بما يتسق مع الأهداف الاتصالية والتسويقية لإدارة الموارد البشرية الخضراء.
 - 5-2 أن تحرص الشركات على تنمية الأداء الأخضر للعاملين، وتنمية وعيهم البيئي.
 - 6-2 تسليط الضوء الإعلامي على المنظمات والمصانع التي تلتزم بمراعاة الاعتبارات البيئية، وتطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء، وإنتاج السلع الصديقة للبيئة.
 - 7-2 التنسيق بين المنظمات والوزارات المعنية؛ لتنظيم فعاليات توعوية، ومعارض تجارية؛ تروج وتسوق للمنتجات الصديقة للبيئة.
 - 8-2 أن تحرص كليات ومعاهد (التجارة وإدارة الأعمال، الإعلام، الخدمة الاجتماعية، التربية) على توجيه طلابها -بالأقسام والتخصصات المعنية- نحو إنتاج مشروعات تخرج حول نظم محاكاة وتطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء.

هوامش الدراسة ومراجعها

- 1 Sajjad Hosain and Sadiqur Rahman, Green Human Resource Management: A Theoretical Overview, **IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)**, Vol.18, Issue.6, 2016, pp.54-59.
- 2 إنجي كاظم، دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمات الأعمال للميزة التنافسية المستدامة، **المجلة المصرية لبحوث الرأي العام**، المجلد:19، العدد:2020، 1، ص ص 453-590.
- 3 Allya Roosallyn, Asni Mustika and Tia Yuliawati, Green Behaviors Factors on Green Human Resources Management Practice on the Employees of “The First Movers on Sustainable Banking” in Indonesia, **Advances in Social Science, Education and Humanities Research**, vol. 409, Conference: 2nd Social and Humaniora Research Symposium (SoRes 2019), January 2020, pp.102-106.
- 4 أحمد عيسى، الدور الوسيط للقيادة المستدامة في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء التنظيمي الأخضر "دراسة تطبيقية"، **مجلة البحوث التجارية**، المجلد: 45، العدد:3، 2023، ص ص 130-176.
- 5 Lana Freihat ,Mousa Al-Qaaida, Zayed Huneiti and Maysam Abbod ,Green Human Resource Management/Supply Chain Management/Regulation and Legislation and Their Effects on Sustainable Development Goals in Jordan, **Sustainability**, Vol.16 2024, pp.1-27.
- 6 Benameur Dahininea , Abderrazak Laghouagb, Wassila Ben Sahela ,Tarik Guendouza and Abdelhamid Bennaceur, The impact of green human resource management on green pharmaceutical supply chain management practices, **Uncertain Supply Chain Management**, Vol. 11,2023, pp. 893–902.
- 7 Abdul Talib Bon, Ahmed A. Zaid and Ayham Jaaron, Green human resource management, Green supply chain management practices and Sustainable performance, **Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Bandung**, Indonesia, March 6-8, 2018, pp.167-176.
- 8 Sajjad Hosain and Sadiqur Rahman, **Op.Cit.**
- 9 سميرة جمال الدين، العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتوجه الريادي الأخضر، **المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية**، المجلد: 15، العدد:3، 2024، ص ص 1523-1555.
- 10 Suharti, Lieli; Sugiarto and Agus, A qualitative study of Green HRM practices and their benefits in the organization: An Indonesian company experience, **Verslas: Teorija ir praktika / Business: Theory and Practice**, Vol. 21, Iss. 1, 2020, pp. 200-211.
- 11 Hristova, Snezhana; Stevcenska-Srbinska and Dusica, Green HRM in pursuit of sustainable competitive advantage, University American College Skopje, Skopje, **Fifteenth Annual International Conference on European Integration – AICEI 2020**, 2020, pp. 53-63.

- 12 Bhisham Kapoor , Km. Jyoti Tyagi and, Ajay Kumar, The Role of Green Marketing and Its Impact on Human Resource Management in Hotel Industry in The Context of Delhi NCR, **International Journal for Multidisciplinary Research (IJFMR)**, Vol:5, Issue:2, 2023, pp: 1-9.
- 13 Sherine El Sakka, Impact of Green Human Resource Management (GHRM) practices on enhancing Supply Chain Image and Performance, **Global Journal of Human Resource Management**, Vol.6, No.3, July 2018, pp.70-78.
- 14 Sajjad Hosain and Sadiqur Rahman, **Op.Cit.**
- 15 نورا منصور، عزة ماهر، وبسام سمير، تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في القطاع السياحي، **مجلة كلية السياحة والفنادق-جامعة مدينة السادات**، المجلد:4، العدد:1/2، 2020، ص ص 37-48.
- 16 Sapna and Anjali Gupta, Implementation of Green Human Resource Management Practices: Barriers and Solutions, **Journal of Scientific Research of The Banaras Hindu University**, Vol. 65, Issue. 9, 2021, pp.71-77.
- 17 Justyna Grzes-Buklaho and Angelika KŁOCZKO, The concept of Green Human Resource Management in a Systematic literature review, **Organization and Management Series** , No. 200 , 2024, pp.98-117.
- 18 Ratni Prima Litaa, Sari Suryaa ,M. Ma'rufb and Laura Syahrul, Green Attitude and Behavior of Local Tourists towards Hotels and Restaurants in West Sumatra Indonesia, **Procedia Environmental Sciences** , Vol.20 ,2014 ,pp.261 – 270.
- 19 محمد فتحي شلقامي، ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بإدارة التميز وفق نموذج التميز الأوروبي: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الدوائية، **مجلة إدارة الأعمال المصرية**، المجلد:7، العدد:9، 2017، ص ص 591-710.
- 20 Sadia Cheema and Farheen Javed, The effects of corporate social responsibility toward green human resource management: The mediating role of sustainable environment, **Cogent Business & Management**, Vol. 4, 2017, pp.1-10.
- 21 أشرف عبد الرحمن، أثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء على الحصة السوقية- دراسة تطبيقية على مجموعة من المنظمات الصناعية المصرية، **المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية**، المجلد:12، العدد:1، 2021، ص ص 406-444.
- 22 Youngsam Cho and Yongduk Choi, When and How Does Sustainable HRM Improve Customer Orientation of Frontline Employees? Satisfaction, Empowerment, and Communication, **Sustainability**, Vol.13, 2021, pp.1-14.
- 23 Yaw Agyabeng-Mensah and Liang Tang, The relationship among green human capital, green logistics practices, green competitiveness, social performance and financial performance, **Journal of Manufacturing Technology Management**, Vol. 32, No. 7, 2021 pp. 1377-1398.
- 24 محمد عبد العزيز ورائيا السيد، ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كميزة تنافسية بالفنادق بالتطبيق على واحة سيوة، **مجلة كلية السياحة والفنادق- جامعة مدينة السادات**، المجلد:5، العدد: 2/1 ، يونيو 2021، ص ص 1-11.

25 جعفر الجبوسي وفايز النجار، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الميزة التنافسية: الدور الوسيط لجودة العلاقات الاجتماعية في الجامعات في الأردن، **رماح للبحوث والدراسات**، العدد: 66، 2022، ص ص 201-232.

26 Paul Kivinda, Su Qin, Thu Hau and Mercy Muthoni, The effect of green HRM practices on green competitive advantage of manufacturing firms, **Journal of Manufacturing Technology Management**, Vol. 33, No. 1, 2022, pp. 22-40.

27 حسين عبد الحافظ، ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها في جودة الخدمة التعليمية دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كرباء المقدسة، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، 2022، ص ص 1-181.

28 Ong, J. O., Djamil, M., Ariyanto, E., Sugiyono, Green Human Resource Management Model in Increasing The Competitive Advantage of Consumer Goods Companies, **International Journal of eBusiness and eGovernment Studies**, Vol:14, No:2,2022,pp: 95-111 .

29 رانية زيادة، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الإنتاجية الخضراء لمنظمات الأعمال الصناعية بمدينة أبها، **مجلة البحوث التجارية**، المجلد: 44، العدد: 4، 2022، ص ص 439-475.

30 Paul Kivinda Muisyo, Su Qin, Thu Hau Ho, Mercy Muthoni and Muhammad Shahjahan, Implications of green HRM on the firm's green competitive advantage: the mediating role of enablers of green culture, **Journal of Manufacturing Technology Management**, Vol. 33, No. 2, 2022, pp. 308-333.

31 وفاء هنداوي، عبد العاطي لاشين، وعبد الله الطبال، دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الذكاء التنافسي: دراسة ميدانية، **مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية**، المجلد: 2، العدد: 3، 2022، ص ص 193-221.

32 خالد العنزي وجمال أبو دولة دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الصورة الذهنية للشركات الصناعية الأردنية، **مجلة جدارا للدراسات والبحوث**، المجلد: 6، العدد: 1، 2022، ص ص 48-67.

33 Yunxia Xiao , Rabia Younus , Wizra Saeed , Junaid Ul Haq and Xiuwen Li, Is There a Link Between Green Human Resource Management and Consumer Buying Behavior? The Moderating Role of Employee Diffidence, **journal Frontiers in Psychology**, Vol.13, 2022, pp.1-12.

34 Anees Fathima and Syed Mohammed Nazeem, Consumer Perception Towards Green Practices in Hospitality Industry, **Journal of Social Welfare and Management** ,Vol.15, Nu. 3 (Part-II), September-December, 2023, pp.254-259.

35 Naimatullah Shah and Bahadur Ali Soomro, Effects of green human resource management practices on green innovation and behavior, **Management Decision**, Vol. 61, No. 1, 2023, pp. 290-312.

36 Van It Nguyen, Increasing sustainable performance through green human resource management : The role of Green Chain Supply management and Corporate Social Responsibility , **Marketing and Management of Innovations**, Vol. 14, No.4, 2023, pp.1-16.

- 37 Qiuhong Wang , Md. Abu Issa Gazi, Farid Ahammad Sobhani , Abdullah Al Masud , Md Aminul Islam and Tahmina Akter, Green human resource management and job pursuit intention: mediating role of corporate social responsibility and organizational reputation, **Environmental Research Communications**, Vol.5, 2023, pp.1-25.
- 38 Hassan Mansour and Hend Shafey, The Role of Applying Green Human Resources Management Practices in Achieving the Differentiation Strategy in Five-Stars Hotels in Alexandria (Exploratory Study), **Journal of Association of Arab Universities For Tourism and Hospitality(JAAUTH)**, Vol.24, No.2, 2023, pp.328-344.
- 39 محمود أبو خشبة، دور الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية ولإدارة سلسلة التوريد في تحسين أداء المنظمة: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في مصر، **مجلة البحوث المالية والتجارية**، المجلد: 24، العدد: 2، 2023، ص ص 438-485.
- 40 محمود صبري، وائل فوزي وداليا شبل، ممارسات الموارد البشرية الخضراء كمتغير وسيط في العلاقة بين التعلم التنظيمي والميزة التنافسية دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات قطاع البترول المشترك، **مجلة العلوم البيئية**، المجلد: 52، العدد: 11، 2023، ص ص 23-40.
- 41 Mai Ayman, Lamiaa Moustafa and Noha Ibrahim, Gaining a Competitive Advantage through Green Human Resource Management Practices: The Case of Egyptian Hotels, **Journal of Tourism, Hotels and Heritage (JTHH)**, Vol.7, No.2, 2023, pp.35-54.
- 42 محمد عبد الرازق ولين علي، دور إدارة العلاقات العامة على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المستشفيات الأردنية الخاصة في عمان، **مجلة المخطط والتنمية**، المجلد: 28، العدد: 1، 2023، ص ص 134-155.
- 43 هدير هلال، العلاقة بين ممارسات سلسلة التوريد الخضراء وأداء الشركات من خلال إدارة الموارد البشرية الخضراء بالتطبيق على شركات الأدوية في محافظة الإسكندرية، **مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية**، المجلد: 4، العدد: 1، 2024، ص ص 109-167.
- 44 أسامة مرسى، العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء وتحسن أداء المنظمة "دراسة تطبيقية على عملاء البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية"، **المجلة الدولية للعلوم الإدارية والاقتصادية والمالية**، المجلد: 3، العدد: 11، 2024، ص ص 1-44.
- 45 إيهاب سعيد، صلاح الدين إسماعيل وخالد عبد الوارث، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التميز المؤسسي في قطاع البترول المصري، **المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية**، المجلد: 38، العدد: 1، 2024، ص ص 1635-1670.
- 46 Taruni Sharma and Satyendra Arya, Impact of Green Human Resource Practices on the Customer's Perception in Banking Sector, **European Economic Letters**, Vol 14, Issue 3, 2024, pp.2208-2214.
- 47 Nawaf Zarie Alshehri, Asier Baquero, Mohamed Hani Abd –Elhady , Wagih M. E. Salama, Hazem Ahmed Kjairey and Rania Elsayed, Green HRM and green competitive advantage in hotel and tourism industry : A mediate moderation model using ECO-Innovation and green psychological climate , **GeoJournal of Tourism and Geosites**, Vol.52, No.1, 2024, pp.313-322.

- 48 Thanh Tiep, Le Linh Vu Nguyen Thao, Cat Gia Linh Le and Trieu Bui Hai, Green human resource management and corporate social responsibility as drivers of organizational performance: mediating effects of employee engagement and corporate reputation in Vietnam, **Journal of Global Responsibility**, ISSN: 2041-2568, 2024
- 49 Mahmoud Al-Azab and Heba Zaki, Lean-Green Approach: A step Towards Enhancing the Competitive Advantage of Airlines, **Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City**, Vol. 8, Issue (1/2), June 2024, pp.223-260.
- 50 ابتسام عبد الله، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الإبداع الأخضر: دراسة ميدانية بجامعة جنوب الوادي، **المجلة التربوية لكلية التربية جامعة سوهاج**، المجلد:4، العدد: 121، 2024، ص ص 999-1118.
- 51 Wang Zihan, Zafir Khan, Mohamed Makhbul and Syed Shah Alam, Green Human Resource Management in Practice: Assessing the Impact of Readiness and Corporate Social Responsibility on Organizational Change, **Sustainability**, Vol.16,2024,pp.1-25
- 52 رهام إبراهيم، مشاعر بكر، ومروة أحمد، دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة بالمؤسسات الرياضية دراسة استطلاعية لأراء الموظفين والمدراء الإداريين بالمؤسسات الرياضية بمنطقة مكة المكرمة، **مجلة البحوث التجارية**، المجلد: 46، العدد:2، 2024، ص ص 723-759.
- 53 مها البنوي، شريف إسماعيل ونرمين إبراهيم، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق علي قطاع الأدوية المصري(دراسة ميدانية)، **مجلة البحوث التجارية**، المجلد:47، العدد:1، 2025، ص ص 681-710.
- 54 صخر النصور، ممدوح يوسف، ووليد أبو حلو، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء علي الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية علي شركات تصنيع الأدوية الأردنية، **مجلة الدراسات التجارية المعاصرة**، المجلد:11، العدد:19، 2025، ص ص 1329-1377 .
- 55 سعيد الإمام، نوال النادي، دينا العجري، ومنى السيد، ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على الميزة التنافسية المستدامة بالتطبيق على الصناعات التحويلية في مصر، **المجلة العربية للإدارة**، المجلد: 46، العدد:3، 2025، ص ص 1-18.
- 56 محمد السديسي، ممدوح رفاعي، ماجدة جبريل وأشرف سرج، الإدارة الخضراء للموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين بالإدارات التعليمية، **مجلة العلوم البيئية**، المجلد: 45، الجزء:3، 2019، ص ص 338-363.
- 57 فاطمة مهدي، الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء وتحسين السمعة التنظيمية أثناء جائحة كوفيد19- دراسة تحليلية، **المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية**، المجلد: 12، العدد:3، 2021، ص ص 273-339.
- 58 Wenhao Song, Hongyan Yu and Hui Xu, Effects of green human resource management and managerial environmental concern on green innovation, **European Journal of Innovation Management**, Vol. 24, No. 3, 2021, pp. 951-967.

- 59 أحمد عبد المنعم، ممدوح رفاعي وأمجد عبد الرحمن، أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على تعزيز جدارات العاملين بشركة فودافون مصر، **مجلة العلوم البيئية**، المجلد:50، العدد:6، الجزء:4، 2021، ص 396-365.
- 60 Mohammad Rabiul, Daisy Mui and Nadia Newaz, The influence of green HRM practices on green service behaviors: the mediating effect of green knowledge sharing, **Employee Relations: The International Journal**, Vol. 43, No. 5, 2021, pp. 996-1015.
- 61 Hafizatul Alina Mohd Khalid , Haryanni Harun , Azelin Mohamed Noor and Hezlina Mohd Hashim, Green Human Resource Management, Perceived Organizational Support and Organizational Citizenship Behavior towards Environment in Malaysian Petroleum Refineries, **International Conference on Management, Social Sciences & Humanities (ICMeSH 2020) -SHS Web of Conferences**, Vol. 124, 2021, pp.1-7.
- 62 حامد جودت، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق البراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة، **مجلة الدراسات التجارية المعاصرة**، المجلد: 7، العدد:12، الجزء الأول، 2021، ص 644-593.
- 63 Sidra Munawar , Hummaira Qudsia , Muneeb Ahmed and Sumaira Rehman, Effects of green human resource management on green innovation through green human capital, environmental knowledge, and managerial environmental concern, **Journal of Hospitality and Tourism Management**, vol. 52,2022,pp. 141-150
- 64 Mohammed Aboramadan, The effect of green HRM on employee green behaviors in higher education: the mediating mechanism of green work engagement, **International Journal of Organizational Analysis**, Vol. 30, No. 1, 2022 pp. 7-23.
- 65 Muhammad Awais, Mansour Alyahya, Ariff Syah and Ahmed Abdulaziz, Green HRM practices and employee satisfaction in the hotel industry of Saudi arabia, **International J. of Oper. and Quant. Management**, Vol.28,No.1, 2022, pp.100-120.
- 66 مها ياسر، العلاقة بين الإدارة الخضراء للموارد البشرية وفاعلية الأداء بالشركات الصديقة بالبيئة دراسة تطبيقية علي شركة النصر لصناعة السيارات الكهربائية، **مجلة الدراسات المالية والتجارية**، المجلد:32، العدد:1، 2022، ص 307-274.
- 67 منار حافظ، ممدوح رفاعي، السيد هريطي، وماجدة جبريل، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على قوة أداء الموارد البشرية الخضراء دراسة تطبيقية على معاهد المدينة العليا، **مجلة العلوم البيئية**، المجلد:51، العدد: 2، الجزء:3، 2022، ص 154-123.
- 68 أحمد إبراهيم ومنى حسنين، الابتكار الأخضر كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتميز المؤسسي، **المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية)**، المجلد:51، العدد:4، أكتوبر 2023، ص 456-399.
- 69 إيمان عبد الله، نيفين عيد ورشا خليل، دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين بيئة العمل (دراسة حالة تطبيقية على أكاديمية تدريب مصر للطيران)، **مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة**، المجلد:24، العدد:2، يونيو 2023، ص 131-107.

- 70 نجلاء جمعة ونهال السادات، دور التدريب والتطوير الأخضر في بناء المنظمة الذكية (دراسة ميدانية على شركات الأدوية في مصر)، **المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية**، المجلد: 14، العدد: 3، 2023، ص ص 897-921.
- 71 إيناس إسماعيل ورفيق لويس، دور الإدارة الخضراء للموارد البشرية في العلاقة بين سلسلة الإمداد المتكاملة والأداء المستدام للمنظمة بالتطبيق على شركة حديد عز، **المجلة العلمية للبحوث التجارية**، العدد: 2، الجزء: 2، 2023، ص ص 50-92.
- 72 رغداء حلمي، توسيط إدارة الموارد البشرية الخضراء في العلاقة بين الذكاء التنافسي والرقابة التنظيمية بالتطبيق على الموظفين شركات الأدوية المستخدمة تطبيقات الأوراكل، **المجلة العلمية للبحوث التجارية**، العدد: 1، 2023، ص ص 700-768.
- 73 Bambang Tjahjadi, Ida Bagus Gde Adhista Agastya and Noorlailie Soewarno, Green human capital readiness and business performance: do green market orientation and green supply chain management matter?, **Benchmarking: An International Journal**, Vol. 30, No. 10, 2023, pp. 3884-3905.
- 74 بسام الرميدي وأسماء عبد الفتاح، الدور الوسيط للسمعة الخضراء في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء واستدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة المصرية، **مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة**، المجلد: 24، العدد: 2، 2023، ص ص 40-63.
- 75 Mumtaz , Saima Sardra Khan , Erum Fatima and DR. Muhammad Naeem Shahid, Impact of Green HRM practices on Organizayional Sustainability and Employee Retention: Evidence from the SMES' sector of Bahawalpur, **Bulletin of Business and Economics**, Vol.12, No.3,2023, pp. 124-131.
- 76 Jing Yi Yong, Mohd Yusoff Yusliza, T. Ramayah, Kota Samarahan, Malaysia, Bangi, Malaysia, Shah Alam, Malaysia, Khalid Farooq and Muhammad Imran, Accentuating the interconnection between green intellectual capital, green human resource management and sustainability, **Benchmarking: An International Journal**, Vol. 30, No. 8, 2023, pp. 2783-2808
- 77 سندس إمام، أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على التميز التنظيمي في منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على العاملين في البنك الأهلي المصري وبنك مصر، **مجلة البحوث الإدارية**، المجلد: 42، العدد: 1، 2024، ص ص 1-34.
- 78 Mahdi Waleed Ziyadeh, Mohammed Othman and Ahmed Adnan Zaid, Effects of green human resource management on organisational sustainability: the mediating role of corporate social responsibility and organisational citizenship behavior, **International Journal of Organizational Analysis**, Vol. 32, No. 2, 2024, pp. 357-372.
- 79 حنان السيد الدماطي، السلوك الأخضر كمتغير وسيط في العلاقة بين الاحتواء الإستراتيجي والإدارة الخضراء للموارد البشرية، **المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل: العلوم الإنسانية والإدارية**، المجلد: 25، العدد: 2، 2024، ص ص 101-108.
- 80 ليلي عطية، أثر المسؤولية الاجتماعية للشركات على إدارة الموارد البشرية الخضراء: دراسة ميدانية على محطة سكة حديد مصر، **المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة**، العدد: 3، 2024، ص ص 725-774.
- 81 محمد النجداوي ورشا القواسمة، أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على التفوق التنظيمي في أمانة عمان الكبرى، **مجلة البلقاء للبحوث والدراسات**، المجلد: 27، 2024، ص ص 227-247.

- 82 حمادة عبد المنعم، تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بجامعة بني سويف" -آليات مقترحة"، مجلة كلية التربية، المجلد: 48، العدد:3، 2024، ص ص 71-134.
- 83 محمد عمرو، دور إدارة الموارد البشرية الخضراء كمتغير وسيط في العلاقة بين التنمية المستدامة وتحقيق استراتيجية التميز المؤسسي "دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق"، **المجلة العلمية التجارة والتمويل**، المجلد: 44، العدد:4، 2024، ص ص 175-217.
- 84 فيصل الشمري، محمد وهبة، محمد عبد السلام، وداليا أمارة، دور البعد البيئي على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التميز المؤسسي بالتطبيق على المنشآت الصحية المتناهية الصغر بالمملكة العربية السعودية، **مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية**، المجلد: 61، العدد:3، 2024، ص ص 299-355.
- 85 محمد عبد الغفار وعبد العزيز عبد الكريم، توظيف التمكين الأخضر للعاملين في العلاقة بين القيادة الشاملة الخضراء وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية: دراسة تطبيقية علي المستشفيات العامة بمحافظه المنوفية، **المجلة العلمية للبحوث التجارية**، العدد:4، الجزء:2، أكتوبر 2024، ص ص 1-64.
- 86 Fajar Purwanto, Slamet Riyadi and Dewa Ketut Raka Ardiana, Green transformational leadership and organizational culture on Enviromental Performance , **Corporate Governance and Organizational Behavior Review**, Vol. 8, Issue. 2, 2024, pp.265-275.
- 87 Phuong Lan NGUYEN, Tan HUYNH, Thuy Nhu Thi NGUYEN and Truc Thanh Thi DO, The Impact of Green Human Resource Management on the Green Innovation Process: Evidence from Universities in Vietnam Examining Green Culture and Employee's green motivation, **Proceedings of the 15th International Conference on Society and Information Technologies (ICSIT 2024)**, 2024,pp.91-96.
- 88 Shenbei Zhou, Wudie Atinaf and Moges Assefa , The effect of corporate social responsibility on environmental performance: the mediating role of green innovation and green human resource management, **International Journal of Emerging Markets**, Vol. 19, No. 11, 2024, pp. 3848-3868.
- 89 Zafar, Hina and Yuliani, Examining the Effects of Green Human Resource Management Practices, Green Psychological Climate, and Organizational Pride on Employees' Voluntary Pro-Environmental Behavior, **Organization & Environment**, Vol. 37, No,4, 2024,pp. 581–609.
- 90 Basant Safwat, Azza Maher and Ahmed Ibrahim, The Impact of Green Human Resource Management on Organizational Sustainability in Egyptian Travel Agencies, **Journal of Association of Arab Universities Fot Tourism and Hospitality(JAAUTH)**, Vol.27, No. 1, 2024, pp. 366-381.
- 91 وسام النجار وشريهان التوني، دور الذكاء الاقتصادي كآلية لتحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية الخضراء بالتطبيق على شركات سبا الدولية للأدوية والصناعات الكيماوية، **مجلة الدراسات التجارية المعاصرة**، المجلد: 10، العدد:17، الجزء: 3، 2024، ص ص 1787-1820.
- 92 رانيا كمال، ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بتعزيز الاستدامة التنظيمية في جامعة سوهاج، **المجلة التربوية لكلية التربية جامعة سوهاج**، المجلد: 2، العدد: 129، 2025، ص ص 184-268.

- 93 أمل محمد، أثر إدارة املوارد البشرية الخضراء على السعادة التنظيمية بالتطبيق على كلية الدراسات العليا والبحوث البيئية، جامعة عين شمس، **المجلة العربية للإدارة**، المجلد: 45، العدد: 1، 2025، ص ص 266-248.
- 94 Jessica Vieira de Souza Meira and Murat Hancer, Using the social exchange theory to explore the employeeorganization relationship in the hospitality industry, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 33, No. 2, 2021, pp. 670-692.
- 95 Sajjad Nazir , Wang Qun, Li Hui, and Amina Shaf, Influence of Social Exchange Relationships on Affective Commitment and Innovative Behavior: Role of Perceived Organizational Support, **Sustainability**, Vol.10, No.12, 2018, p.19.
- 96 Reginold John, Influence of Psychological Capital on Employee Engagement and Explored the Mediating Role of Organizational Commitment, **European Journal of Molecular & Clinical Medicine**, Vol.8, No.3, 2021, pp.3222-3231.
- 97 محمد عارف، "نموذج مقترح لقياس مدى تأثير رأس المال النفسي على إدارة المواهب البشرية: دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات الأسمدة والكيماويات في مصر، **مجلة البحوث المالية والتجارية**، المجلد: 19، العدد: 3، 2018، ص ص 162-105.
- 98 Fedai Çavuş and Ayşe Gökçen, Psychological Capital: Definition, Components and Effects, **British Journal of Education, Society & Behavioural Science**, Vol.5, No.3, 2015, pp.244-255.
- 99 حسام قرني، "تعزيز مقومات الرفاه الوظيفي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات: دراسة حالة البنك الأهلي المصري، **مجلة كلية السياسة والاقتصاد**، المجلد: 18، العدد: 17، 2023، ص ص 181-224.
- 100 Alzadjali, and Zamberi, The impacts of a high commitment work system on well-being: the mediating role of organization support and employee work-life balance", **Industrial and commercial training** ,Vol. 56, No.1,pp. 53-77.
- 101 Fermin, Francisco, Chiva, Rodriguez-Sanchez, and Jacob, The common welfare human resource management system and innovativeness: the mediating role of altruism, **European Journal of Management and Business Economics**, ISSN: 2444-8494, 2023, pp.1-19.
- 102 محمود فوزي، الفضيلة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة المؤسسية في ضوء نظرية التبادل الاجتماعي، **مجلة البحوث الإعلامية**، العدد: 72، الجزء: 1، أكتوبر 2024، ص 104.
- 103 أكرم محمد وسجي جمال، تأثير المسؤولية الاجتماعية والثقافة التنظيمية الخضراء للشركات على سلوك الموظفين تجاه البيئة والمجتمع، **المجلة العربية للمسؤولية المجتمعية**، المجلد: 2، العدد: 1، 2024، ص 85.