

تحليل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء: دراسة تطبيقية في عدد من الشركات الخاصة في العراق

قصي إبراهيم عبد الله / جامعة الجنان / كلية إدارة الأعمال / قسم الدراسات العليا

د. رولان طنوس جامعة الجنان / كلية إدارة الأعمال

qusay.aljobory@gmail.com

المستخلص

يتناول هذا البحث تصورات وتنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في القطاع الخاص في العراق، مع التركيز بشكل خاص على الممارسات البيئية المستدامة. تركز الدراسة على أربعة أبعاد رئيسية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء: التوظيف والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، وأنظمة التعويضات الخضراء. استناداً إلى البيانات الاستقصائية التي تم جمعها من عدد من الشركات الخاصة، تُظهر النتائج أن الموظفين يُبدون دعماً ملحوظاً لدمج الأهداف البيئية ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية. كما تكشف نتائج الاستبيان أن القطاع الخاص في العراق يشهد تبنيًا تدريجيًا لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، حيث تحظى ممارسات التوظيف والاختيار الأخضر، وبرامج التدريب البيئي، وأنظمة التعويضات المرتبطة بالأداء البيئي، بتجاوب إيجابي ملحوظ. وتُعَدُّ هذه النتائج دعماً مباشراً للفرضية الرئيسية التي انطلقت منها هذه الدراسة. ومع ذلك، لا تزال هناك تفاوتات في تنفيذ أنظمة إدارة الأداء الأخضر، مما يبرز الحاجة إلى وضع أهداف بيئية أكثر وضوحاً في تقييمات الأداء. تشير النتائج إلى أنه بالرغم من أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تحظى بتزايد الاهتمام، إلا أن هناك إمكانات كبيرة للتحسين، لا سيما في مجالات تطوير القيادة وصياغة الأهداف البيئية بشكل أكثر وضوحاً. يؤكد هذا البحث على أهمية دمج الاستدامة بشكل أعمق في استراتيجيات الموارد البشرية من أجل تحسين الأداء التنظيمي والمساهمة في المبادرات البيئية المستدامة في العراق.

المصطلحات الرئيسية للبحث/ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، القطاع الخاص، العراق، الاستدامة البيئية، إدارة الموارد البشرية الخضراء، ممارسات الموارد البشرية.

المحور الأول / منهجية البحث

المقدمة

في السنوات الأخيرة، بدأت المنظمات على مستوى العالم في دمج الاستدامة بشكل متزايد في عملياتها لمواكبة الطلبات المتزايدة على المسؤولية البيئية وللتعامل مع التحديات الناتجة عن تغير المناخ. تمثل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تحولاً كبيراً من الأساليب التقليدية في إدارة الموارد البشرية إلى دمج الاستدامة البيئية في جميع أبعاد إدارة الموارد البشرية. تهدف ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى توافق وظائف الموارد البشرية مع أهداف الاستدامة، مما يساهم في تقليص الأثر البيئي للمنظمات (Renwick et al., 2013; Jabbour & Santos, 2008). لقد نالت هذه الممارسات اهتماماً متزايداً في العديد من القطاعات، بما في ذلك التصنيع، والخدمات، والتعليم (Zibarras & Coan, 2015). وهي قيد الدراسة حالياً في الأسواق الناشئة مثل العراق، حيث يزداد الوعي البيئي تدريجياً (Al-Ajlouni, 2017).

أولاً: مشكلة البحث

في ظل سعي القطاع الخاص في العراق للتوسع والتكيف مع متطلبات الاستدامة المحلية والعالمية، يصبح من الضروري فهم كيفية دمج ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل فعال في استراتيجيات الموارد البشرية. تشير الأبحاث التجريبية إلى أن المنظمات التي تنفذ ممارسات خضراء غالباً ما تشهد تحسينات في صورتها المؤسسية، وزيادة في التفاعل الموظفين، وتحسن في الأداء البيئي (Meyer & Allen, 1997; Renwick et al., 2013). ومع ذلك، هناك نقص في الأبحاث التي تركز على تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في القطاع الخاص في الدول النامية، لا سيما في العراق، الذي يواجه تحديات وفرصاً مميزة فيما يتعلق بالاستدامة (Jaber, 2021). وعليه، فإن

سؤال البحث الرئيسي هو: ما مدى إدراك أهمية وفاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لدى العاملين في عدد من الشركات الخاصة العاملة في العراق؟

ثانياً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تصورات وتنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في القطاع الخاص في العراق. الهدف الرئيسي هو فهم مدى تبني الشركات في العراق لهذه الممارسات، وتأثيرها على الثقافة التنظيمية، وتصورات الموظفين بشأن فعاليتها في تعزيز الاستدامة. من خلال دراسة دمج الممارسات البيئية المستدامة في وظائف الموارد البشرية، تقدم هذه البحث رؤية قيمة حول التحديات والفوائد المرتبطة بتبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. تهدف النتائج إلى مساعدة المنظمات في العراق على تعزيز مبادراتها للاستدامة، وتحسين استراتيجيات الموارد البشرية، ومواءمة الأهداف التنظيمية مع المسؤولية البيئية (Jabbour et al., 2015).

ثالثاً: أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة في سياق القطاع الخاص في العراق، حيث تساهم في تسليط الضوء على الدور الحيوي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء البيئي وتعزيز الاستدامة داخل المنظمات. على الرغم من تزايد الاهتمام العالمي بالاستدامة البيئية، إلا أن تنفيذ هذه الممارسات في الدول النامية مثل العراق لا يزال في مراحله الأولى. لذا، تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية حول ممارسات الموارد البشرية الخضراء في الأسواق الناشئة، وتفتح أفقاً جديداً لفهم كيفية تأثير هذه الممارسات على الثقافة التنظيمية، وتحفيز الموظفين، وتحقيق الأهداف البيئية المستدامة في بيئات العمل. كما تساهم في توفير رؤية عملية لصانعي القرار في القطاع الخاص العراقي حول كيفية تعزيز استراتيجيات الاستدامة في ممارسات الموارد البشرية.

رابعاً: فرضية البحث

ينطلق هذا البحث من فرضية أساسية مفادها أنّ العاملين في الشركات الخاصة في العراق - بوصفهم مجتمع الدراسة الميدانية - يمتلكون تصوراً واضحاً وإدراكاً ملحوظاً لأهمية إدماج ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ضمن نشاط هذا القسم الإداري الحيوي في مؤسساتهم، بما يساهم في تعزيز الاستدامة وتحقيق الأهداف البيئية والتنظيمية المنشوة.

خامساً: منهج البحث

تتبع هذه الدراسة منهج البحث الكمي، حيث يتم استخدام استبيان منظم لجمع البيانات. يتم استهداف الموظفين العاملين في الشركات الخاصة في العراق، وذلك بغرض تقييم تصوراتهم حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ومدى تطبيق هذه الممارسات في منظماتهم. يستند البحث إلى تحليل بيانات كمية مستخلصة من استبيانات تم تطويرها خصيصاً لقياس مواقف الموظفين وآرائهم بشأن التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، أنظمة التعويضات الخضراء، وإدارة الأداء الأخضر.

سادساً: حدود البحث

تم تأطير البحث ضمن مجموعة من الحدود الزمنية والمكانية والبشرية والموضوعية، وذلك على النحو التالي:

- (١) الحدود الزمنية: تم تحديد الفترة الزمنية لإجراء البحث لتشمل المراحل النظرية والعملية، وتم انجاز البحث خلال الاشهر الستة الأولى من عام ٢٠٢٤. بما يشمل جمع البيانات وتحليلها وكتابة النتائج.
- (٢) الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على خمس شركات متوسطة الحجم تعمل في القطاع الخاص في العراق. وقد تم اختيار هذه الشركات تحديداً لسهولة التواصل مع القيمين عليها والحصول على الموافقات اللازمة لإجراء الدراسة الميدانية، ولأنها تعمل ضمن القطاع الخاص، مما يجعلها مناسبة لمحددات البحث.
- (٣) الحدود البشرية: شملت الدراسة عينة من الموظفين العاملين في هذه الشركات الخمس، حيث تم اختيار المشاركين من مستويات وظيفية مختلفة لضمان شمولية البيانات وارتباطها بموضوع البحث.
- (٤) الحدود الموضوعية: تم تحديد موضوع البحث من خلال المتغيرين الرئيسيين المدرجين في مخطط البحث الفرضي، وهما: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كمتغير مستقل، والميزة التنافسية المستدامة كمتغير تابع..

سابعاً: أسلوب جمع البيانات

اعتمد البحث على استبيان تم إعداده خصيصاً لهذا الغرض، حيث تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين المختصين في المجال الأكاديمي والممارسات البيئية للتأكد من صدق المحتوى وثباته. بعد مراجعة المحكمين، تم تقديم ملاحظات تتعلق ببعض الأسئلة، وقد تم أخذ هذه الملاحظات بعين الاعتبار، حيث أجرت الباحثة التعديلات اللازمة لتصل الاستبيان إلى شكله النهائي والمناسب. تكون الاستبيان من مجموعة أبعاد مرتبطة بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لقياس إجابات المشاركين، والتي تراوحت بين: موافق تماماً، موافق، محايد، غير موافق، وغير موافق تماماً. وقد جرى إعداد فقرات الاستبيان بالاستناد إلى دراسات أكاديمية متخصصة عربية وأجنبية في مجال البحث (الطاهر وآخرون، ٢٠١٩؛ Haldorai et al., 2022؛ Hameed et al., 2022؛ Salamh & Muhammed, 2022).

ثامناً: مجتمع وعينة الدراسة

تمثلت عينة البحث من الأفراد العاملين في الشركات الخاصة في العراق، ونظراً لصعوبة جمع البيانات من جميع الأفراد العاملين، تم اختيار عينة من الأفراد العاملين والبالغ عددهم ١٢٠ موظفاً من مجتمع البحث. تم اختيارهم من مستويات وظيفية مختلفة، والسبب في ذلك أن هؤلاء الأفراد على دراية بأهم متطلبات العمل ولديهم القدرة على تشخيص تلك المتطلبات المتعلقة بجودة حياة العمل من وجهة نظرهم. وقد وزع الباحث ١٢٠ استمارة استبيان، وتم استرداد ١٠٥ استمارات صالحة للتحليل، وبناءً على ذلك كانت نسبة الاستجابة ٨٧.٥٪، وهي نسبة تمثيلية من مجمل عينة الدراسة.

المحور الثاني: الإطار النظري للدراسة

أولاً: تعريف ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء
تمثل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء نهجاً استراتيجياً في إدارة الموارد البشرية يدمج القضايا البيئية ضمن سياسات وممارسات الموارد البشرية. الهدف الرئيسي من هذه الممارسات هو تعزيز بيئة عمل مستدامة بيئياً من خلال غرس ثقافة الوعي البيئي بين الموظفين. تشمل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء عدة مكونات رئيسية: التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، والمشاركة البيئية للموظفين، حيث تم تصميم كل منها لتقليل الآثار البيئية وتعزيز السلوكيات الصديقة للبيئة داخل المنظمات (Yong et al., 2019؛ Sapna et al., 2021).

أصبح دمج ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الممارسات التنظيمية أمراً بالغ الأهمية في ظل الضغوط التي تواجهها الشركات لتوافق عملياتها مع أهداف الاستدامة. تشير الأبحاث إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤثر بشكل كبير على سلوك الموظفين البيئي وارتباطهم العام بالتزام المنظمة بالحفاظ على البيئة (Aboramadan et al., 2021؛ Susanto, 2023). على سبيل المثال، يميل التفاعل البيئي للموظفين إلى الزيادة عندما تتبنى المنظمات أنظمة إدارة الأداء الأخضر، مما يعكس التزام المنظمة بالممارسات المستدامة (Pinzone et al., 2016؛ Malik et al., 2021). غالباً ما يتحول هذا التصور إلى سلوكيات مواطنة تنظيمية بيئية (OCBEs)، مما يعزز التعاون والمشاركة الفاعلة في مبادرات الاستدامة وفق عدد من الباحثين (Pinzone et al., 2016؛ Khan & Sarwar, 2023). علاوة على ذلك، تعمل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كمحفز لتطوير هوية تنظيمية خضراء (Wijaya & Qamari, 2024). من خلال توافق وظائف الموارد البشرية مع إدارة البيئة، لا تعزز المنظمات أدائها البيئي فحسب، بل تحسن أيضاً من معنويات الموظفين وإنتاجيتهم (Roscoe et al., 2019). يشمل هذا التوافق نهجاً شاملاً يغطي جميع مراحل دورة حياة الموظف، من التوظيف إلى إدارة الأداء (Kamil et al., 2021). على سبيل المثال، يتم تشجيع المنظمات على تبني ممارسات تعكس القيم البيئية أثناء عملية التوظيف، مما يضمن أن الموظفين المحتملين يتماشون مع أهداف المنظمة البيئية (Chaudhary, 2018).

علاوة على ذلك، يُعد التنفيذ الناجح لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء أمراً أساسياً لتحقيق الاستدامة المؤسسية. فهو يعزز القيم البيئية ضمن القوى العاملة ويشجع على السلوكيات التي تسهم في تقليل البصمة البيئية للمنظمة (Liu & Zhang, 2022). من خلال تطوير قوى عاملة لا تقتصر على فهم الاستدامة فحسب، بل تشارك بنشاط في تطبيق ممارساتها، يمكن للمنظمات تحقيق فوائد كبيرة مثل تحسين الامتثال للوائح البيئية وتعزيز سمعة العلامة التجارية بين المستهلكين الذين يولون أهمية للاستدامة (Renwick et al., 2012).

في الختام، تعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء أداة استراتيجية للمنظمات التي تسعى إلى دمج الاستدامة في بنيتها التشغيلية. من خلال تعديل ممارسات الموارد البشرية لتشمل الاعتبارات البيئية، يمكن للمنظمات أن تعزز فعالية ثقافة بيئية بين الموظفين، وتحسن الأداء التنظيمي، وتساهم في الجهود البيئية المستدامة الأوسع (Ercantan & Eyüpoğlu, 2022).

ثانيًا: الممارسات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية الخضراء

تتضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء استراتيجيات مستدامة لإدارة الموارد البشرية عبر مختلف المجالات. تشمل هذه الممارسات التوظيف والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، وأنظمة التعويضات الخضراء. يلعب كل عنصر دورًا حيويًا في مواءمة الأهداف التنظيمية مع جهود الاستدامة.

(١) التوظيف والاختيار الأخضر

يشمل التوظيف والاختيار الأخضر عملية تحديد وتوظيف الأفراد الذين يمتلكون وعيًا بيئيًا ويتسمون بمهارات تتوافق مع أهداف الاستدامة في الشركة. تساهم هذه الممارسة في تعزيز التزام المنظمة بالمبادرات البيئية ورفع مستوى المشاركة من قبل الموظفين في المسؤولية البيئية (Yusoff et al., 2018; Chaudhary, 2018). معايير التوظيف أصبحت بشكل متزايد تعكس القيم البيئية للمرشحين، مما يعزز من تشكيل قوة عاملة مكرسة للممارسات الصديقة للبيئة (Yusoff et al., 2018; Aykan, 2017). وتشير الأبحاث إلى أن المنظمات التي تعتمد ممارسات التوظيف الأخضر تحقق أداءً بيئيًا أفضل (Irum, 2022; Nisar et al., 2022).

(٢) التدريب والتطوير الأخضر

يركز التدريب والتطوير الأخضر على تزويد الموظفين بالمعرفة والمهارات اللازمة للمشاركة في الممارسات البيئية المستدامة. وقد أظهرت هذه الأنواع من التدريب تأثيرات كبيرة على سلوكيات الموظفين المؤيدة للبيئة وارتباطهم العام بمفاهيم الاستدامة (Yadav & Mathew, 2023; Han et al., 2023). يمكن للمبادرات التدريبية الفعالة أن تؤدي إلى تحسين سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تعطي الأولوية للرفاهية البيئية (Pinzone et al., 2019). بالإضافة إلى ذلك، يعزز التدريب الأخضر الوعي في مجالات تقليل النفايات، والحفاظ على الطاقة، وتحقيق أهداف الاستدامة الأوسع، وهي عوامل حيوية لتطوير قوة عاملة مسؤولة بيئيًا (Yafi et al., 2021; Parng et al., 2021).

(٣) إدارة الأداء الأخضر

تتضمن إدارة الأداء الأخضر تقييم ومراجعة مساهمات الموظفين في تحقيق أهداف الاستدامة. ويتم بشكل متزايد دمج النتائج البيئية ضمن مقاييس الأداء، مما يعكس التزام المنظمة بمبادئ الاستدامة (Shah, 2019). لا تقتصر هذه الممارسة على تحفيز السلوكيات المرغوبة التي تتماشى مع الأهداف البيئية فحسب، بل تساهم أيضًا في التعرف على الموظفين الذين يساهمون بشكل كبير في تحقيق الاستدامة ومكافأتهم (Wu et al., 2021; Kanan et al., 2023; Ababneh, 2021). علاوة على ذلك، فإن نظام إدارة الأداء الأخضر الفعال يؤثر بشكل كبير على تحفيز الموظفين واهتمامهم، مما يعزز من ثقافة تنظيمية تقدر الاستدامة كجزء أساسي من نجاح المنظمة (Roscoe et al., 2019).

(٤) أنظمة التعويضات الخضراء

تعمل أنظمة التعويضات الخضراء كحافز إضافي للموظفين للالتزام بالاستدامة من خلال المكافآت المالية وغير المالية المرتبطة بمساهماتهم البيئية. إن مواءمة المكافآت مع الأداء البيئي يشجع الموظفين على المشاركة الفعالة في المبادرات التي تدعم استراتيجية الاستدامة في المنظمة (Wu et al., 2021). إن دمج المبادئ البيئية في أنظمة التعويضات لا يعزز التحفيز فحسب، بل يعزز أيضًا من ثقافة التعاون نحو تحقيق الأهداف البيئية المشتركة (Nisar et al., 2022; Shahriari et al., 2019). يلعب نظام التعويضات دورًا كبيرًا في دفع الأداء المستدام، حيث تسعى المنظمات لتعزيز سمعتها البيئية (Gohar et al., 2019).

في الختام، تعد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، لا سيما في مجالات التوظيف، التدريب، إدارة الأداء، والتعويضات، أساسية في تعزيز قوة عاملة واعية بيئيًا وتحقيق أهداف الاستدامة التنظيمية. تسلط الأبحاث الضوء على الترابط الوثيق بين هذه الممارسات، مما يوفر مسارًا لتحسين الأداء البيئي العام داخل المنظمات.

الجدول (١). يوضح مفاهيم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وفق آراء عدد من الباحثين

الباحث	المفهوم
Acquah et al. (2020)	ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء هي مبادرات ثنائيات سياسات وممارسات الموارد البشرية مع الأهداف البيئية، حيث تركز على الاستدامة وحماية البيئة في العمليات التنظيمية.
Mohammed and Faisal (2022)	ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تشير إلى ممارسات الموارد البشرية التي تعزز الاستدامة البيئية داخل المنظمات.
Afzal et al. (2023)	ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تشير إلى المبادرات التي تتضمن المبادئ المستدامة بيئياً في التوظيف والتدريب وتقييم الأداء لتعزيز التنمية المستدامة والأداء البيئي داخل المنظمة.
Malik et al. (2020)	ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تشير إلى ممارسات تهدف إلى مواءمة استراتيجيات الأعمال مع الاستدامة البيئية والمزايا التنافسية.
Tessema (2025)	ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تشير إلى استراتيجيات الموارد البشرية التي تعزز الاستدامة البيئية داخل المنظمات.

المصدر: إعداد المؤلف بناء على قراءته لدراسات سابقة.

المحور الثالث / الإطار العالمي لبيانات البحث

يستعرض هذا القسم نتائج الاستبيان الذي تم إجراؤه لتقييم تصورات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في القطاع الخاص في العراق. كان الهدف من الاستبيان تقييم الأبعاد الأربعة الرئيسية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء: التوظيف والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، أنظمة التعويضات الخضراء، وإدارة الأداء الأخضر. قبل عرض الإحصائيات الوصفية، يتم أولاً عرض نتائج تحليل الموثوقية باستخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس التناسق الداخلي لمقياس القياس المستخدم في الاستبيان. تعتبر هذه النتائج أساسية في تأسيس موثوقية أداة القياس المستخدمة في الدراسة.

أولاً: نتائج ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

لتحديد موثوقية أداة الاستبيان، تم حساب معامل ألفا كرونباخ لكل من الأبعاد الأربعة لممارسات GHRMP. وكانت النتائج على النحو التالي: الجدول (٢). نتائج معامل ألفا كرونباخ

النُبة	عدد البنود	Cronbach's Alpha
التوظيف والاختيار الأخضر	٨	٠.٩٤١
التدريب والتطوير الأخضر	٧	٠.٩٢٠
أنظمة التعويضات الخضراء	٨	٠.٩٤٩
إدارة الأداء الأخضر	٦	٠.٩٠٥
الإجمالي (الاستبيان الكامل)	٢٩	٠.٩٧١

المصدر: إعداد المؤلف استناداً إلى SPSS.

تتراوح قيم معامل ألفا كرونباخ للأبعاد الفردية من ٠.٩٠٥ إلى ٠.٩٤٩، مما يشير إلى مستوى عالٍ من التناسق الداخلي عبر هذه الأبعاد. أما معامل ألفا كرونباخ الإجمالي للاستبيان بأكمله فقد بلغ ٠.٩٧١، مما يتجاوز بشكل كبير العتبة المقبولة البالغة ٠.٧٠، مما يشير إلى موثوقية ممتازة (Nunnally & Bernstein, 1994). تؤكد هذه النتائج على قوة وموثوقية الأداة المستخدمة في هذه الدراسة لتقييم تصورات الموظفين بشأن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

ثانيًا: النتائج حسب أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

تقدم نتائج الاستبيان تقييمًا شاملاً لتصورات الموظفين بشأن تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في القطاع الخاص في العراق. توفر هذه النتائج رؤية قيمة حول وجهات نظر الموظفين بشأن دمج الاستدامة البيئية في مختلف وظائف الموارد البشرية. تم تقديم ملخص للإحصائيات الوصفية لكل بُعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجدول ٢ أدناه.

الجدول (٣). ملخص النتائج الوصفية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاتفاق
التوظيف والاختيار الأخضر	3.5214	0.93645	3	موافق
التدريب والتطوير الأخضر	3.5755	0.75993	2	موافق
أنظمة التعويضات الخضراء	3.5560	0.89620	1	موافق
إدارة الأداء الأخضر	3.5190	0.78865	4	موافق
المتوسط العام	3.5430	0.75142	-	موافق

المصدر: إعداد المؤلف استنادًا إلى تحليل SPSS.

العامل الأول: التوظيف والاختيار الأخضر

حصل بُعد التوظيف والاختيار الأخضر على متوسط تقييم قدره ٣.٥٢١٤، مع انحراف معياري قدره ٠.٩٣٦٤٥، مما يشير إلى وجود توافق بين الموظفين فيما يتعلق بدمج الاعتبارات البيئية في عملية التوظيف. ومن الجدير بالذكر أن العنصر الأعلى تقييمًا كان متعلقًا بإدراج معايير بيئية صريحة ضمن أوصاف الوظائف، حيث حصل على تقييم قدره ٣.٦١. وهذا يعكس أهمية مواءمة توقعات الوظائف مع الأهداف البيئية. علاوة على ذلك، أكد الموظفون على أهمية توظيف المرشحين الذين يجسدون القيم البيئية، وهو ما تجلّى في تقييم بلغ ٣.٥١، مما يبرز أهمية الاستدامة في ممارسات التوظيف.

العامل الثاني: التدريب والتطوير الأخضر

حصل بُعد التدريب والتطوير الأخضر على متوسط تقييم قدره ٣.٥٧٥٥، مع انحراف معياري قدره ٠.٧٥٩٩٣، مما يشير إلى تصورات إيجابية تجاه برامج التدريب التي تهدف إلى تعزيز وعي الموظفين البيئي. كان العنصر الأعلى تقييمًا في هذا المجال هو توافر برامج تدريبية مصممة لتعزيز الوعي البيئي، حيث حصل على تقييم قدره ٣.٦٤. وهذا يشير إلى أن الموظفين يقدرون بشدة المبادرات التدريبية التي تتناول قضايا الاستدامة. بالمقابل، كان العنصر الأقل تقييمًا يتعلق بتطوير القيادة في مجال الحفاظ على البيئة، حيث حصل على تقييم قدره ٣.٤٨، مما يشير إلى وجود مجالات محتملة للتحسين في تدريب القيادة الذي تقدمه المنظمات في سياق جهود الاستدامة.

العامل الثالث: أنظمة التعويضات الخضراء

حصل بُعد أنظمة التعويضات الخضراء على متوسط تقييم قدره ٣.٥٥٦٠، مع انحراف معياري قدره ٠.٨٩٦٢٠، مما يشير إلى أن الموظفين عمومًا يتفقون مع تخصيص المكافآت والحوافز المرتبطة بالمساهمات البيئية. كان النظام المكافآت الأكثر تفضيلاً هو تقديم الحوافز لتعزيز السلوكيات الصديقة للبيئة، مثل إعادة التدوير، حيث حصل على تقييم قدره ٣.٦٤. وهذا يوضح أن الموظفين يقدرون المكافآت الملموسة مقابل الأفعال المستدامة. ومع ذلك، كانت المكافآت للمبادرات البيئية الاستثنائية أقل تقييمًا قليلًا، حيث حصلت على تقييم قدره ٣.٥٠، مما يشير إلى أنه على الرغم من تقدير هذه المكافآت، إلا أنها قد لا تكون محفزة بشكل كافٍ لتعزيز التغيير السلوكي على نطاق واسع.

العامل الرابع: إدارة الأداء الأخضر

حصل بُعد إدارة الأداء الأخضر على متوسط تقييم قدره ٣.٥١٩٠، مع انحراف معياري قدره ٠.٧٨٨٦٥، مما يشير إلى تصورات إيجابية بشكل عام بشأن دمج الأهداف البيئية في أنظمة إدارة الأداء. كان العنصر الأعلى تقييمًا هو دمج الأهداف البيئية في تقييمات الأداء، حيث حصل على تقييم قدره ٣.٦٠. يشير هذا إلى أن الموظفين يعترفون بأهمية الأهداف البيئية في تقييماتهم للأداء. بالمقابل، كان العنصر الأقل تقييمًا

يتعلق بإقامة أهداف بيئية منتظمة للموظفين، حيث حصل على تقييم قدره ٣.٤٧. هذه النتيجة تشير إلى وجود احتمالية لعدم التناسق أو نقص في وضوح صياغة الأهداف الخضراء ضمن تقييمات الأداء.

بوجه عام، تشير النتائج إلى أن الموظفين في القطاع الخاص في العراق يرون أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤثر بشكل إيجابي على الاستدامة البيئية داخل منظماتهم. تُعتبر أبعاد التوظيف الأخضر، التدريب، التعويضات، وإدارة الأداء ممارسات أساسية في بناء ثقافة تنظيمية خضراء. ومع ذلك، هناك مجالات تحتاج إلى تحسين، لا سيما في تطوير القيادة المتعلقة بالاستدامة، وتناسق تحديد أهداف الأداء، وكفاية المكافآت المرتبطة بالمبادرات البيئية.

ثالثاً: مناقشة وتحليل النتائج

(١) تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في القطاع الخاص في العراق

تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بدأت تُبنى تدريجياً في القطاع الخاص في العراق، حيث بدأت العديد من المنظمات تدرك أهمية دمج الاستدامة البيئية في ممارسات الموارد البشرية. ومع ذلك، لا يزال تنفيذ هذه الممارسات في مراحله الأولى، ولا تزال هناك فجوات كبيرة فيما يتعلق بتناسقها وشموليتها. على الرغم من أن بعض المنظمات قد أحرزت تقدماً في تبني مبادرات التوظيف والتدريب الأخضر، إلا أن هذه الجهود غالباً ما تقتصر على أقسام أو أدوار وظيفية معينة (Zibarras & Coan, 2015). تتماشى هذه النتائج مع الأبحاث السابقة التي تشير إلى درجات متفاوتة من تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في البلدان النامية، مما يشير إلى أن المنظمات في هذه المناطق تواجه تحديات مميزة في تنفيذ هذه الممارسات (Jaber, 2021).

كما كشفت نتائج الاستبيان عن تطبيق غير متسق لأنظمة إدارة الأداء الأخضر وأنظمة التعويضات الخضراء. بينما شعر بعض الموظفين بأن مساهماتهم البيئية قد تم الاعتراف بها، أعرب آخرون عن عدم وضوح المقاييس والمعايير المرتبطة بالأداء والمكافآت التي تتعلق بالأهداف البيئية. وهذا يبرز الحاجة إلى نهج أكثر منهجية لدمج ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ضمن الاستراتيجية الشاملة للموارد البشرية (Renwick et al., 2013; Jabbour et al., 2015). وبما يتماشى مع هذه النتائج، أشارت الدراسات السابقة إلى الدور الحاسم للتواصل الواضح والقيادة الفعالة في تعزيز الاستدامة ضمن الثقافة التنظيمية (Jackson & Seo, 2010; Meyer & Allen, 1997).

(٢) تصورات الفعالية

تشير التصورات المتباينة لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء التي تم ملاحظتها في النتائج إلى أنه في حين يعترف الموظفون بأهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الاستدامة، لا يزال هناك مجال كبير لتحسين تنفيذ هذه الممارسات. عبّر الموظفون عن إحباطهم بسبب غياب التواصل الواضح والتطبيق غير المتسق لهذه الممارسات عبر الأقسام المختلفة والمستويات التنظيمية (Goel et al., 2022). تتوافق هذه النتائج مع الأبحاث السابقة التي تؤكد أنه من أجل تحقيق فعالية أكبر لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، يجب على المنظمات وضع إرشادات أكثر وضوحاً وضمان تنفيذها بشكل موحد عبر جميع المستويات (Jabbour & Santos, 2008; Zibarras, 2015; Coan, 2015).

علاوة على ذلك، تسلط النتائج الضوء على ضرورة وجود قيادة أكثر قوة واهتمام أكبر من المنظمة تجاه الاستدامة البيئية. يكون الموظفون أكثر ميلاً للمشاركة في المبادرات الخضراء عندما يدركون أن الإدارة العليا ملتزمة فعلياً بالاستدامة، وعندما يتوفر لهم الدعم والموارد اللازمة (Sharma & Gupta, 2015; Jaber, 2021). أظهرت الدراسات التجريبية أن المنظمات التي تتمتع بقيادة بيئية قوية تكون أكثر قدرة على دمج الممارسات الخضراء في جميع جوانب عملياتها (Renwick et al., 2013).

المحور الرابع/ الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

تستعرض هذه الدراسة تحليلاً وتصوّرات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في القطاع الخاص في العراق، مع التركيز على تبني وتنفيذ الممارسات البيئية المستدامة في السياقات التنظيمية. تحدد الدراسة أربعة أبعاد رئيسية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء: التوظيف والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، وأنظمة التعويضات الخضراء. الهدف الأساسي هو توضيح كيفية إدراك الموظفين لدمج الأهداف البيئية في ممارسات الموارد البشرية وتقييم فعالية هذه الممارسات في تعزيز الاستدامة التنظيمية. تشير النتائج إلى

زيادة الوعي وتبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في القطاع الخاص، حيث يتفق الموظفون بشكل عام على أن هذه الممارسات تسهم بشكل إيجابي في استدامة بيئة عمل منظماتهم.

لتأكيد موثوقية أداة الاستبيان المستخدمة، تم حساب معامل ألفا كرونباخ لكل من الأبعاد الأربعة لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. أظهرت النتائج اتساقاً داخلياً قوياً عبر جميع الأبعاد، حيث تراوحت القيم بين ٠.٩٠٥ و ٠.٩٤٩. على وجه التحديد، سجل بُعد التوظيف والاختيار الأخضر معامل ألفا كرونباخ قدره ٠.٩٤١، في حين سجل بُعد التدريب والتطوير الأخضر ٠.٩٢٠، وبُعد أنظمة التعويضات الخضراء ٠.٩٤٩، وبُعد إدارة الأداء الأخضر ٠.٩٠٥. أما معامل ألفا كرونباخ الإجمالي للاستبيان بأكمله فقد بلغ ٠.٩٧١، مما يشير إلى موثوقية ممتازة عبر جميع البنود ويعزز قوة أداة القياس المستخدمة في هذه الدراسة.

توفر نتائج الاستبيان رؤى هامة حول تصورات الموظفين بشأن دمج الاستدامة في ممارسات الموارد البشرية ضمن القطاع الخاص في العراق. تشير البيانات إلى توافق بين الموظفين حول دمج الاعتبارات البيئية في وظائف الموارد البشرية، حيث بلغ المتوسط العام لجميع أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء 3.5430. من الجدير بالذكر أن بُعد التوظيف والاختيار الأخضر حصل على متوسط تقييم قدره ٣.٥٢١٤، مما يبرز اعتراف الموظفين بأهمية القيم البيئية في عملية التوظيف. كانت البنود التي حصلت على أعلى الدرجات ضمن هذا البُعد تشمل الإدراج الصريح للمعايير البيئية في أوصاف الوظائف (التقييم = ٣.٦١) ويفضلون توظيف مرشحين يجسدون القيم البيئية (التقييم = ٣.٥١). تشير هذه النتائج إلى تصوّر إيجابي بشأن التوافق بين عمليات التوظيف وأهداف الاستدامة، على الرغم من ملاحظة بعض التباينات عبر الأقسام المختلفة.

بالنسبة للتدريب والتطوير الأخضر، بلغ متوسط التقييم ٣.٥٧٥٥، مما يشير إلى أن الموظفين يحملون تصوّراً إيجابياً تجاه برامج التدريب المتعلقة بالوعي البيئي. كان العنصر الأعلى تقييماً هو تقديم الشركة لبرامج تدريبية تهدف إلى تعزيز الوعي البيئي (التقييم = ٣.٦٤)، في حين كان العنصر الأقل تقييماً يتعلق بتضمين تطوير القيادة للحفاظ على البيئة (التقييم = ٣.٤٨). تشير هذه التباينات إلى أنه بينما يقدر الموظفون التدريب المقدم، فإنهم يرون فرصاً للتحسين في بعض المجالات، وخاصة في تدريب القيادة للاستدامة.

أما بالنسبة لأنظمة التعويضات الخضراء، فقد بلغ متوسط التقييم ٣.٥٥٦٠، مما يشير إلى أن الموظفين عموماً يتفقون على أن منظماتهم تكافئ المساهمات البيئية بشكل فعال. كان العنصر الأعلى تقييماً في هذا البُعد هو الحوافز المقدمة للسلوكيات الصديقة للبيئة، مثل إعادة التدوير (التقييم = ٣.٦٤)، في حين حصلت المكافآت للمبادرات البيئية الاستثنائية على تقييم أقل قليلاً (التقييم = ٣.٥٠). تشير هذه النتائج إلى أنه على الرغم من تقدير المكافآت للمساهمات البيئية، إلا أنها قد لا تكون كافية لتحفيز تغيير سلوكي كبير داخل المنظمة.

فيما يتعلق بإدارة الأداء الأخضر، بلغ متوسط التقييم ٣.٥١٩٠، مما يعني أن الموظفين لديهم تصوّر إيجابي بشأن دمج الأهداف البيئية في تقييمات الأداء. كان العنصر الأعلى تقييماً في هذا البُعد هو دمج الأهداف البيئية في تقييمات الأداء (التقييم = ٣.٦٠)، في حين كان العنصر الأقل تقييماً يتعلق بتحديد أهداف بيئية منتظمة للموظفين (التقييم = ٣.٤٧). تشير هذه التباينات إلى أنه بينما يتم تضمين الأهداف البيئية في تقييمات الأداء، قد يكون هناك نقص في الوضوح أو التناسق في تحديد هذه الأهداف عبر الأقسام المختلفة.

على الرغم من التعليقات الإيجابية السائدة، تكشف النتائج عن بعض التحديات المتعلقة بالتطبيق المتسق لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء عبر الوحدات التنظيمية المختلفة. تسلط التصورات المتنوعة لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء الضوء على الإمكانية الكبيرة لتحسين تنفيذ هذه الممارسات. في حين يعترف الموظفون بالدور الحاسم لإدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الاستدامة، يعبرون عن قلقهم بشأن نقص التواصل والتطبيق غير المتسق لهذه الممارسات عبر الأقسام. تشير النتائج إلى أنه من أجل تحقيق فعالية أكبر لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، يجب على المنظمات وضع إرشادات أكثر وضوحاً وضمان تنفيذها بشكل موحد عبر جميع المستويات التنظيمية.

تؤكد النتائج على ضرورة تعزيز القيادة والالتزام التنظيمي الأعمق بالاستدامة البيئية. يكون الموظفون أكثر ميلاً للمشاركة في المبادرات الخضراء عندما يدركون التزاماً حقيقياً من قيادة المنظمة تجاه الاستدامة. علاوة على ذلك، من الضروري توفير الموارد والدعم اللازمين للموظفين لتسهيل نجاحهم في جهود الاستدامة، وهو أمر حاسم للفعالية الطويلة الأمد لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. يبرز هذا الدور الحيوي للإدارة العليا في دفع المبادرات الخضراء وتطوير ثقافة المسؤولية البيئية داخل المنظمة. باختصار، تشير النتائج إلى أنه على الرغم من أن ممارسات GHRM في القطاع الخاص في العراق في تزايد، إلا أن إمكاناتها الكاملة لم تتحقق بعد. لا تزال المنظمات في مراحلها الأولى من تنفيذ هذه الممارسات، مما يتطلب مزيداً من التناسق والعمق في دمجها. كما تبرز الدراسة أهمية الالتزام القيادي والتواصل الواضح في تعزيز ثقافة

الاستدامة داخل المنظمات. من خلال تحسين وضوح أهداف الاستدامة، وتوفير برامج تدريبية أكثر شمولاً، وضمان التنفيذ المتسق لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء عبر الأقسام، يمكن للمنظمات تحسين فعالية هذه المبادرات والمساهمة في جهود الاستدامة البيئية الأوسع في العراق. تكتسب نتائج هذه الدراسة أهمية خاصة للقطاع الخاص في العراق، حيث تقدم رؤى عملية حول دمج ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ضمن استراتيجيات الموارد البشرية لدفع الاستدامة. كما تضع الدراسة أساساً للبحوث المستقبلية حول تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء عبر قطاعات أو مناطق مختلفة، مما قد يساهم في توضيح العوامل التي تسهم في تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بنجاح. في الختام، بينما يوجد تفاؤل بشأن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في القطاع الخاص في العراق، يجب على المنظمات إعطاء الأولوية للتواصل الواضح، وتعزيز التزام القيادة، وضمان التنفيذ المتسق عبر جميع المستويات لتحقيق الإمكانيات الكاملة لهذه الممارسات.

ثانياً: التوصيات والمقترحات

يتضمن هذا المبحث عدداً من التوصيات والمقترحات المستخلصة من النتائج والاستنتاجات التي توصل إليها الباحث، والهادفة إلى تعزيز الجوانب الإيجابية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق الاستدامة التنظيمية. وقد تم تصنيف هذه التوصيات على ثلاثة أصعدة رئيسية كما يلي:

أ. توصيات ومقترحات للممارسين ومسؤولي الشركات

- (١) ضرورة قيام المنظمات بتعزيز الاهتمام بمفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء والعمل على نشر الوعي البيئي في مختلف إداراتها، نظراً لحدثة هذا المجال وعدم حصوله على الاهتمام الكافي في الكثير من المؤسسات.
- (٢) على الشركات الساعية لتحقيق ميزة تنافسية طويلة الأجل أن تتبنى ممارسات وتقنيات الموارد البشرية الخضراء بوصفها أداة استراتيجية فعالة وأمنة وصديقة للبيئة.
- (٣) يتعين على المنظمات توفير البنية التحتية والوسائل الداعمة لتطبيق الممارسات الخضراء، سواء من خلال استخدام المعدات والمواد الصديقة للبيئة، أو عبر إدماج الموظفين في برامج تدريبية متخصصة لرفع وعيهم البيئي وتحديث معارفهم بما يتناسب مع التطورات في هذا المجال.
- (٤) يُستحسن أن تغير إدارات الموارد البشرية منظورها من النظرة التقليدية التجزئية (التوظيف، التدريب، التقييم، التعويضات) إلى منظور تكاملي ينسّق بين جميع الوظائف الفرعية باعتبارها نظاماً مترابطاً. ويكتسب هذا الأمر أهمية خاصة في مجال التوظيف والاستقطاب الأخضر بوصفه مدخلاً أساسياً لبناء رأس مال بشري قادر على دعم الاستدامة.
- (٥) من المهم أن يعمل المديرون على تحفيز الموظفين عبر تبني مبادرات تُنمّي الابتكار وتمنح العاملين فرص المشاركة في صنع القرار، مع ربط هذه المبادرات بأنظمة مكافآت ملموسة، بما يعزز انتماءهم ويجعلهم عنصراً أساسياً في تحقيق الميزة التنافسية.

ب. توصيات ومقترحات للأكاديميين

- (١) إبراز أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الخطاب الأكاديمي، كونها من التطبيقات الحديثة التي تسهم في مساعدة الشركات على صياغة استراتيجيات مستدامة وتحقيق الميزة التنافسية على المدى الطويل.
 - (٢) ضرورة أن يركّز الأكاديميون في تخصصات الإدارة والموارد البشرية على بناء إطار نظري متكامل يوضح دور هذه الممارسات في ظلّ التحولات البيئية والاقتصادية السريعة، مع مراعاة خصوصية بيئات العمل في القطاع الخاص.
 - (٣) توسيع الأبحاث الأكاديمية لتشمل العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء ومفهوم الميزة التنافسية المستدامة، مع دراسة الآليات والاستراتيجيات التي تمكّن المؤسسات من تحويل هذه الممارسات إلى أدوات فاعلة تدعم تنافسيّتها واستدامتها في الأسواق.
- ج. توصيات ومقترحات للباحثين اللاحقين

- (١) يمكن النظر إلى هذه الدراسة كمرجع تأسيسي يفيد الباحثين المستقبليين على المستويين النظري والتطبيقي، لكونها من أوائل الدراسات التي تناولت ممارسات الموارد البشرية الخضراء في القطاع الخاص العراقي وربطتها بالميزة التنافسية المستدامة.
- (٢) يُستحسن أن تتوسع الدراسات المستقبلية لتشمل متغيرات مستقلة إضافية أو متغيرات معدلة ووسيلة، بما يثري النماذج البحثية ويزيد من شموليتها.

- (٣) يُقترح إدخال أبعاد جديدة لممارسات الموارد البشرية الخضراء، إذ إنَّ النموذج الحالي تناول أربعة أبعاد فقط، بينما تشير الأدبيات إلى وجود أكثر من عشرة أبعاد محتملة يمكن أن توفر نتائج أكثر دقة وعمقا.
- (٤) من المفيد إعادة تطبيق هذا البحث في سياقات مختلفة، مثل مؤسسات القطاع العام أو المنظمات غير الحكومية، وذلك للتحقق من عمومية النتائج ومقارنتها.
- (٥) يُمكن إجراء دراسات مقارنة بين عدّة منظمات لمعرفة أيّ من ممارسات الموارد البشرية الخضراء أكثر تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، بما يتيح استخلاص أفضل الممارسات. Benchmarking.
- (٦) يُستحسن أن تتم مقارنة نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسات أخرى تُجرى في منظمات بخصائص مشابهة أو مختلفة، وذلك لاختبار مدى اتساق النتائج واستخلاص العوامل الأكثر تأثيراً في نجاح تطبيق هذه الممارسات.

المصادر والمراجع

المراجع العربية

- جبر، عمار فرحان. (٢٠٢١). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق الأداء الريادي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الإدارات العليا والوسطى في شركة دىالى للصناعات الكهربائية. مجلة اقتصاديات الاعمال للبحوث التطبيقية، (خاص-ج١).
- الطاهر، سناء وآخرون. (٢٠١٩). توجّه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على أداء الموارد البشرية في القطاع الصناعي في السودان. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ٩، ٣٦-١.

المراجع الأجنبية

1. Ababneh, O. (2021). How do green HRM practices affect employees' green behaviors? The role of employee engagement and personality attributes. *Journal of Environmental Planning and Management*, 64(7), 1204–1226. <https://doi.org/10.1080/09640568.2020.1814708>
2. Acquah, I. S. K., Agyabeng-Mensah, Y., & Afum, E. (2020). Examining the link among green human resource management practices, green supply chain management practices and performance. *Benchmarking: An International Journal*, 28(1), 267–290. <https://doi.org/10.1108/bij-05-2020-0205>
3. Afzal, C. M., Khan, S. N., Baig, F. J., & others. (2023). Impact of green human resource management on environmental performance: The mediating role of green innovation and environmental strategy in Pakistan. *Review of Applied Management and Social Sciences*, 6(2), 227–242. <https://doi.org/10.47067/ramss.v6i2.311>
4. Aykan, E. (2017). Gaining a competitive advantage through green human resource management. In E. T. Gomes (Ed.), *Green human resource management* (pp. xx–xx). InTech. <https://doi.org/10.5772/intechopen.69703>
5. Chaudhary, R. (2018). Can green human resource management attract young talent? An empirical analysis. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 6(3), 305–319. <https://doi.org/10.1108/ebhrm-11-2017-0058>
6. Goel, P., Mehta, S., Kumar, R., & Castaño, F. (2022). Sustainable green human resource management practices in educational institutions: An interpretive structural modelling and analytic hierarchy process approach. *Sustainability*, 14(19), 12853. <https://doi.org/10.3390/su141912853>
7. Gohar, E., Rady, A., & Zaki, M. (2019). Green human resource management: Achieving high performance of human resource systems at travel agencies and hotels. *International Journal of Tourism and Hospitality Management*, 2(1), 187–215. <https://doi.org/10.21608/ijthm.2019.52170>
8. Haldorai, K., Kim, W., & Garcia, R. (2022). Top management green commitment and green intellectual capital as enablers of hotel environmental performance: The mediating role of green human resource management. *Tourism Management*, 88, 104431. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104431>
9. Hameed, R., Mahmood, A., & Shoaib, M. (2022). The role of green human resource practices in fostering green corporate social responsibility. *Frontiers in Psychology*, 13, 792343. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.792343>
10. Hameed, Z., Khan, I., Islam, T., Sheikh, Z., & Khan, S. (2019). Corporate social responsibility and employee pro-environmental behaviors: The role of perceived organizational support and organizational pride. *South Asian Journal of Business Studies*, 8(3), 246–265. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-05-2018-0057>

11. Hameed, Z., Khan, I., Islam, T., Sheikh, Z., & Naeem, R. (2020). Do green HRM practices influence employees' environmental performance? *International Journal of Manpower*, 41(7), 1061–1079. <https://doi.org/10.1108/IJM-08-2019-0405>
12. Han, J., Kok, S., & McClelland, R. (2023). The impact of green training on employee turnover intention and customer satisfaction: An integrated perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(6), 3006–3019. <https://doi.org/10.1002/csr.2534>
13. Holmbeck, G. N., & Devine, K. A. (2009). An author's checklist for measure development and validation manuscripts. *Journal of Pediatric Psychology*, 34(7), 691–696. <https://doi.org/10.1093/jpepsy/jsp046>
14. Irum, F. (2022). Impact of green human resource management practices on sustainable organizational performance: Evidence from Pakistani manufacturing industries. *Administrative and Management Sciences Journal*, 1(1), 36–44. [https://doi.org/10.59365/amsj.1\(1\).2022.11](https://doi.org/10.59365/amsj.1(1).2022.11)
15. Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2008). Relationships between human resource dimensions and environmental management in companies: Proposal of a model. *Journal of Cleaner Production*, 16(1), 51–58. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2006.07.025>
16. Jabbour, C. J. C., Santos, F. C. A., Fonseca, S. A., & Nagano, M. S. (2013). Green teams: Understanding their roles in the environmental management of companies located in Brazil. *Journal of Cleaner Production*, 46, 58–66. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.09.010>
17. Jackson, S. E., & Seo, J. (2010). The greening of strategic HRM scholarship. *Organization Management Journal*, 7(4), 278–290. <https://doi.org/10.1057/omj.2010.37>
18. Kanan, M., Taha, B., Saleh, Y., Alsayed, M., Assaf, R., Hassen, M., ... & Tunsu, W. (2023). Green innovation as a mediator between green human resource management practices and sustainable performance in Palestinian manufacturing industries. *Sustainability*, 15(2), 1077. <https://doi.org/10.3390/su15021077>
19. Malik, S. Y., Cao, Y., Mughal, Y. H., Kundi, G. M., Mughal, M. H., & Ramayah, T. (2020). Pathways towards sustainability in organizations: Empirical evidence on the role of green human resource management practices and green intellectual capital. *Sustainability*, 12(8), 3228. <https://doi.org/10.3390/su12083228>
20. Mohammed, A. A., & Faisal, M. Z. (2022). The nexus between green human resource management processes and the sustainability of educational institutions: The mediating effect of strategic excellence. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 15(4), 947–965. <https://doi.org/10.1108/jarhe-12-2021-0443>
21. Nisar, Q., Akbar, A., Naz, S., Haider, S., Poulková, P., & Hai, M. (2022). Greening the workforce: A strategic way to spur the environmental performance in the hotel industry. *Frontiers in Environmental Science*, 10, 841205. <https://doi.org/10.3389/fenvs.2022.841205>
22. Parng, Y., Kurrahman, T., Chen, C., Tseng, M., Hà, H., & Lin, C. (2021). Visualizing the hierarchical sustainable human resource management under qualitative information and complex interrelationships. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 32(6), 1422–1447. <https://doi.org/10.1108/meq-04-2021-0086>
23. Pinzone, M., Guerci, M., Lettieri, E., & Huisingh, D. (2019). Effects of 'green' training on pro-environmental behaviors and job satisfaction: Evidence from the Italian healthcare sector. *Journal of Cleaner Production*, 226, 221–232. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.04.048>
24. Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1–14. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>
25. Roscoe, S., Subramanian, N., Jabbour, C., & Chong, T. (2019). Green human resource management and the enablers of green organisational culture: Enhancing a firm's environmental performance for sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, 28(5), 737–749. <https://doi.org/10.1002/bse.2277>
26. Salamh, M., & Muhammed, K. (2022). The impact of green human resource management practices in achieving organizational excellence: An exploratory study of the opinions of a sample of workers in the Kirkuk Cement Factory. *Journal of STEPS for Humanities and Social Sciences*, 1(2), 688–703. <https://doi.org/10.55384/2790-4237.101>

27. Shah, M. (2019). Green human resource management: Development of a valid measurement scale. *Business Strategy and the Environment*, 28(5), 771–785. <https://doi.org/10.1002/bse.2279>
28. Shahriari, B., Hassanpoor, A., Navehebrahim, A., & Jafarinia, S. (2019). A systematic review of green human resource management. *Evergreen*, 6(2), 177–189. <https://doi.org/10.5109/2328408>
29. Sharma, R., & Gupta, N. (2015, January). Green HRM: An innovative approach to environmental sustainability. In *Proceedings of the Twelfth AIMS International Conference on Management* (pp. 2–5). AIMS International.
30. Tessema, D. H. (2025). The impact of green human resource management practices on corporate sustainability: The case of public hospitals. *Future Business Journal*, 11(1). <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00575-x>
31. Wu, J., Chen, D., Bian, Z., Shen, T., Zhang, W., & Cai, W. (2021). How does green training boost employee green creativity? A sequential mediation process model. *Frontiers in Psychology*, 12, 759548. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.759548>
32. Yadav, P., & Mathew, J. (2023). Improving organizational sustainable performance of organizations through green training. *International Journal of Social Ecology and Sustainable Development*, 14(1), 1–11. <https://doi.org/10.4018/ijsesd.321166>
33. Yafi, E., Tehseen, S., & Haider, S. (2021). Impact of green training on environmental performance through mediating role of competencies and motivation. *Sustainability*, 13(10), 5624. <https://doi.org/10.3390/su13105624>
34. Zibarras, L. D., & Coan, P. (2015). HRM practices used to promote pro-environmental behavior: A UK survey. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(16), 2121–2142. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.972429>