

## ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية

أحمد بلالي<sup>1</sup> \* يحضيه سملالي<sup>2</sup>

1. جامعة الملك فيصل، المملكة العربية السعودية

2. جامعة الملك فيصل، المملكة العربية السعودية

### Green human resource management practice and competitive advantage

Ahmed Bellali & Yahdih Semlali

King Faisal University, Saudi Arabia

تاريخ الاستلام: 2018 /12/05 تاريخ المراجعة: 2018 /12/10 تاريخ القبول: 2018 /12/30

#### ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل وبلورة الإطار المفاهيمي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وإبراز أثرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال، وذلك عبر مواءمة ممارسات إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية البيئية للمنظمة. علما أن هذه الدراسة تستمد أهميتها بشكل أساسي من كونها من الدراسات القليلة التي ربطت بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية وبشكل يحقق المواءمة بين البعد البيئي والبعد الاقتصادي الذي يعتبر هدفا جوهريا لمنظمات الأعمال. ومن جهة أخرى فإنها تمثل قيمة مضافة في مجال الدراسات باللغة العربية التي تعتبر نادرة في هذا المجال. وقد اعتمدت منهجية الدراسة على مقارنة نظرية تحليلية لأدبيات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج تؤكد على التأثير الإيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء البيئي والميزة التنافسية.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الموارد البشرية الخضراء، الميزة التنافسية، الأداء البيئي، المنظور المرتكز على الموارد، المنظور المرتكز على الموارد الطبيعية.

تصنيف JEL : O15

#### Abstract:

The objective of this study is to analyze and develop the conceptual framework for green human resource management practices and to highlight their impact on achieving the sustainable competitive advantage of business organizations by aligning human resources management practices with the organization's environmental strategy. This study derives its importance mainly from the fact that it is one of the few studies that have linked green human resource management practices to competitive advantage, in order to harmonize the environmental dimension with the economic dimension, which is a fundamental objective of business organizations. On the other hand, it represents benefit in the field of studies in Arabic, which are rare in this field. The methodology of the study was based on an analytical approach to the literature of green human resources management and competitive advantage. The study found a positive impact of green human resource management practices on environmental performance and competitive advantage.

**Keywords:** Green Human Resource Management, Competitive Advantage, Environmental Performance, Resource Based View, Natural Resource Based View.

**Jel Classification Codes :** O15

**I- تمهيد:**

يشهد عالم اليوم بشكل عام، ومجال الأعمال على وجه الخصوص اهتماما متزايدا بالقضايا البيئية، وتحولا حثيثا نحو البيئة الخضراء، خاصة في ظل تنامي الوعي بمخاطر الانعكاسات السلبية التي تسببها مسائل التلوث الصناعي والنفائات والهدر الجائر للموارد الطبيعية، وما انجر عن ذلك من حركة واسعة تقودها الحكومات والمنظمات غير الحكومية عبر العالم تحذر من المخاطر المحدقة بالبشرية على أكثر من صعيد، وتسوق للبيئة الخضراء بالمقابل.

ضمن هذا السياق تحاول منظمات الأعمال اليوم القيام بدورها الحيوي المتعلق بتلبية احتياجات المجتمع الإنساني من السلع والخدمات من خلال الاستغلال العقلاني للموارد الطبيعية المختلفة، والمواءمة بالتالي ما بين البعدين الاقتصادي والبيئي في آن واحد. ولتحقيق ذلك تشهد تلك المنظمات تحولا نحو نموذج يدمج مختلف وظائف المنظمة ضمن نظام الإدارة البيئية، ويحمل التزاما متزايدا بمعايير البيئية بما يحقق أهدافها الاقتصادية وفي مقدمتها الميزة التنافسية، ويجنبها الضغوط البيئية للحكومات والمنظمات بتحملها لمسؤوليتها الاجتماعية في دعمها للاستدامة البيئية، فضلا عن تعزيز سمعتها بما تحصل عليه من شهادات واعترافات في المجال (ISO 14000).

وتعد إدارة الموارد البشرية الخضراء نظاما حديثا ضمن حقل الفكر الإداري ما زال الباحثون يحاولون بلورة مفاهيمه، وممارساته الفعالة، والعمل على دمج قضايا الأداء البيئي التنظيمي ضمن استراتيجية الأعمال، وزيادة فرصة المنظمة في تعزيز قدرتها التنافسية في نفس الوقت.

وبالنظر إلى محدودية البحوث والدراسات التي تناولت أثر ممارسات إدارة الموارد الخضراء على الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، فإن هذه الدراسة تهدف إلى القيام بتحليل نظري لأدبيات حقل إدارة الموارد البشرية الخضراء خلال العقدين الأخيرين بغية بلورة الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية الخضراء وممارساتها الحديثة ابتداء بتصميم الوظائف الأخضر، وتحليل وتوصيف الوظائف الخضراء، وتقدير الاحتياجات من الموارد البشرية الخضراء، واستقطاب واختيار الموارد البشرية الخضراء، والتدريب الأخضر، وغيرها من الممارسات، وإبراز أثر تلك الممارسات الخضراء المدمجة في إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال، و الجمع ما بين البعدين الاقتصادي والبيئي عبر مواءمة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مع استراتيجية الأعمال.

**II – الإطار النظري:**

1. الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية الخضراء: يعد مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء ( Green Human Resource Management) من المفاهيم الحديثة نسبيا في مجال الفكر الإداري، حيث ظهر مع العديد من المفاهيم التي حاولت ربط وظائف منظمات الأعمال بالأداء البيئي للمنظمة، مثل التسويق الأخضر، وإدارة العمليات الخضراء، وإدارة التوريد الأخضر.

ويعد (Wehrmeyer) أول من استخدم مصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء سنة 1996 ضمن كتابه (Greening people: human resources and environment management) الذي حاول فيه ربط إدارة الموارد

البشرية بالإدارة البيئية في المنظمة (Jackson, Renwick, Jabbour & Muller-Camen 2011). ويميل أغلب الباحثين إلى توظيف هذا المصطلح ضمن تحليل طبيعة الدور الذي يمكن أن تساهم به إدارة الموارد البشرية في مواجهة التحديات البيئية التي تفرض على المنظمات بذل مزيد من الجهد لتحسين مستوى الأداء البيئي التنظيمي بشكل عام والحد من التأثيرات السلبية على البيئة.

كما أصبح لمصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء صدى كبير مع تزايد أهميته بشكل واضح ضمن بيئة الأعمال باعتباره يمثل مجمل السياسات الهادفة إلى تعزيز الاستخدام المستدام للموارد المتاحة داخل المنظمة بشكل عام، والتركيز على البيئة المستدامة بشكل خاص (السكايفي، الميالي، زوين. 2017).

لقد تعددت التعاريف المقدمة لإدارة الموارد البشرية الخضراء، ورغم تنوعها إلا أن بينها قاسما مشتركا تمثل في تركيز أغلبها على ارتباط ممارسات تلك الإدارة بالأداء البيئي للمنظمات، حيث يعرف (Peerzadah, Mufti & Nazir, 2018) إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها توظيف سياسات إدارة الموارد البشرية في تشجيع الاستخدام الأمثل للموارد داخل منظمات الأعمال وتعزيز حماية البيئة بما يساهم في الرفع من رضا ومعنويات الموظفين.

كما تعرفها (Zoogah, 2011) على أنها استخدام السياسات والفلسفات، والممارسات التي تعزز الاستخدام المستدام لموارد منظمات الأعمال، علاوة على تقليل الأضرار غير المرغوبة التي قد تنشأ نتيجة زيادة اهتمام المنظمات بالبيئة. بينما عرفها (Opatha & Arulrajah, 2014) على أنها مجموع السياسات، والممارسات، والأنظمة التي تجعل موظفي المنظمة الخضراء يعملون لصالح الأفراد والمنظمات والمجتمع، والبيئة.

ويعرف (Yusoff, Nejadi, Kee & Amran, 2018) إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها جزء من إدارة الموارد البشرية المستدامة التي تتعامل مع المتطلبات المرتبطة بالاستدامة البيئية. بينما يعرفها (Jackson & Seo, 2010) على أنها استخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية بغية تحقيق أهداف التنظيم الخضراء. وبالتالي لن تتمكن منظمات الأعمال من تحقيق ذلك ما لم تنتهج سياسات تعزز الاستخدام المستدام لمواردها ودمج القضايا البيئية ضمن أهدافها الاستراتيجية. ويرى (Arulrajah, Opatha & Nawaratne, 2015) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تتمثل في البرامج والتقنيات والعمليات التي يتم تنفيذها في المنظمة بهدف التقليل من الآثار البيئية السلبية أو زيادة التأثيرات البيئية الإيجابية.

وعليه يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية الخضراء على أنها إدارة حديثة للموارد البشرية مرتبطة بالإدارة البيئية في المنظمة حيث تساهم في زيادة درجة الاستخدام المستدام للموارد من خلال قيامها بممارسات تتصف بالخضراء مثل التوظيف الأخضر والتدريب الأخضر وتقييم الأداء الأخضر والتعويض الأخضر وتنمية العلاقات الخضراء، وبما يساهم في تنمية السلوك الأخضر لدى القيادات والموظفين بهدف تحسين الأداء البيئي التنظيمي، وبالتالي المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة.

**2. أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء:** وفيما يخص أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء أكد (السكارنة، 2017) نقلا عن (Mishr, Sakar, & Kiranmai, 2014) أن تلك الإدارة كانت جزءا من استراتيجية العمل للمنظمات خلال تسعينات القرن الماضي، وأنه يمكن لإدارة الموارد البشرية الخضراء أن تقوم بدور هام ضمن مختلف الأنشطة الصديقة للبيئة من خلال إشراك الأفراد كجزء من المبادرات الخضراء الهادفة إلى تغيير

الممارسات الحالية، ذلك أن اعتماد ممارسات جديدة مثل إدارة المعرفة ومشاركة الأفراد، والاستقطاب، والاختيار، والتدريب من شأنها تشجيع التنوع والقيادة بما يساهم في تحسين بيئة المنظمة.

وتبرز أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء أيضا في انخراطها ضمن الإطار العام الذي يهدف إلى تحقيق مواءمة الموارد البشرية مع الاستراتيجية البيئية للمنظمة من خلال مشاركتها ضمن مختلف المجالات الوظيفية الخضراء بالمنظمة مثل إدارة العمليات الخضراء والتسويق الأخضر وإدارة سلسلة التوريد الأخضر والمحاسبة والتمويل الأخضر.

ويرى (السكرانة، 2017) أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تتعدى حدود المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، فهي تلعب دورا هاما في حل المشاكل المتعلقة بالبيئة من خلال تدريب الموظفين حول متطلبات تنفيذ القوانين المتعلقة بسلامة البيئة.

ويتمثل الهدف الرئيس لإدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الأداء البيئي التنظيمي العالي بشكل خاص، وتحقيق التنمية المستدامة بشكل عام من خلال سياسات فعالة لإدارة الموارد البشرية تعمل على زيادة وعي الموارد البشرية بأهمية حماية البيئة والمحافظة عليها. كما أن مجال إدارة الموارد البشرية الخضراء لا يقتصر على زيادة الوعي بالشئون البيئية فحسب، بل يشمل أيضا الرفاهية الاجتماعية والرفاهية الاقتصادية لكل من المنظمة والموظفين ضمن نطاق أوسع (Ahmed, 2015). إضافة إلى ذلك يمكن لإدارة الموارد البشرية الخضراء أن تساهم في تقليل التكاليف، وتحسين الكفاءة، وزيادة اندماج الموظفين ضمن البرامج الخضراء الهادفة إلى تحقيق التوازن المطلوب بين العمل والحياة (Nijhawan, 2014)، الأمر الذي يساهم بشكل أساسي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة. كما يتم ضمن إدارة الموارد البشرية الخضراء تصميم العديد من ممارسات الموارد البشرية، مثل التوظيف والاختيار، والتدريب، وتقييم الأداء، والتعويض وفق أسلوب يساهم في إيجاد قوة عمل تتفهم وتشجع السلوك الأخضر في المنظمة (Mathapati, 2013).

**3. تحليل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء:** يمكن إبراز أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وفقا لما يلي:

**1.3. تصميم الوظيفة الخضراء:** يعبر تصميم الوظائف الخضراء عن العملية التي تهدف إلى تحديد مضمون الوظيفة الخضراء من حيث مهامها ومؤهلات شاغليها بما يؤدي إلى المساهمة في تحقيق الأهداف البيئية للمنظمة من جهة، ويحقق رغبات الموظف الأخضر من جهة ثانية، أخذا بعين الاعتبار نمط التكنولوجيا المستخدم في تحقيق الأداء البيئي المستدام. ووفقا لذلك فإنه فيما يتعلق بتصميم الوظيفة الخضراء، يتم تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات المتعلقة بحماية البيئة واستدامتها. وللنجاح على هذا المستوى، فإنه يتعين على المنظمة دمج المهام والواجبات والمسؤوليات البيئية والاجتماعية قدر الإمكان في كل مهمة خدمة للإدارة الخضراء، بالإضافة إلى تصميم وظائف جديدة تهتم بالبيئة وترتكز أساسا على مسائل الإدارة البيئية للمنظمات.

إن التصميم الجيد للوظائف الخضراء يعد مدخلا استباقيا لتحقيق الأداء البيئي التنظيمي، بالنظر إلى أهمية أخذ الأبعاد البيئية بعين الاعتبار أثناء تحديد الأنشطة والواجبات بما يساعد الموظف الأخضر على التكيف السريع مع متطلبات الأداء البيئي المطلوب. كما أن تحقيق التوافق الجيد بين الوظيفة الخضراء والموظف الأخضر

يعد عاملا لتخفيض التكاليف، ومحفزا للإبداع في الممارسات البيئية الفعالة، ودافعا لتحقيق جودة الأداء البيئي العالي وبالتالي تحقيق المنظمة للميزة التنافسية.

**2.3. تحليل وتوصيف الوظيفة الخضراء:** يتطلب تحليل الوظائف الخضراء جمع المعلومات عن طبيعة وظائف المنظمة، وتحليلها، وتحديد مهامها، ومسؤولياتها، وصلاحياتها، والظروف التي تؤدي فيها، والمخاطر المصاحبة لأدائها، ومن ثم معرفة وتحديد المهارات والقدرات البشرية اللازمة من أجل أدائها وبما يضمن التوافق المطلوب بين مواصفات الوظيفة وشاغلها، من خلال مراعاة الأبعاد البيئية سواء المتصلة بمواصفات الوظيفة المرتبطة بتوظيف التقنيات الحديثة في العمل، أو بالمواصفات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة من حيث الاستعدادات والقدرات الملائمة لتطوير السلوك الأخضر في المنظمة. حيث أكد (Arulrajah & al , 2015) أنه يمكن استخدام توصيف الوظائف لتحديد المهام والواجبات والمسؤوليات المتعلقة بحماية البيئة. وقد أشار (Renwick, Redman & Maguire. 2013) إلى أن العديد من الشركات قد قامت بدمج المهام والواجبات والمسؤوليات البيئية والاجتماعية قدر الإمكان في كل مهمة من أجل حماية البيئة. بينما في شركات أخرى يوجد في كل وصف وظيفي على الأقل واجب واحد يتعلق بحماية البيئة. ويؤكد (Wehrmeyer, 1996) على ضرورة أن يتضمن توصيف الوظائف على عناصر تؤكد على أهمية قيام الموظف ضمن مهامه بإعداد التقارير البيئية.

وتبرز أهمية تحليل الوظائف الخضراء في توفيرها للمعلومات الأساسية المفيدة خاصة تلك المتصلة بطبيعة المهام البيئية لكل من الموظف والمنظمة على حد سواء، وحيث تعتبر بطاقة توصيف الوظيفة الخضراء نتيجة لتحليل وتوصيف الوظائف، فهي تعد أساس بناء الممارسات الفعالة لإدارة الموارد البشرية الخضراء، إذ تركز عليها عملية تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية الخضراء واستقطابها وتوظيفها لاحتوائها على المواصفات الدقيقة الخاصة بالموظف المناسب من حيث توفر الخصائص الشخصية والمعارف والمهارات المناسبة.

كما يمكن استخدام بطاقة توصيف الوظيفة الخضراء في تصميم برامج التدريب الأخضر وبالتالي تحديد فجوة المهارات البيئية كحاصل فرق بين المهارات المطلوبة للوظيفة والمهارات الفعلية المتوفرة لدى الموظفين، بالإضافة إلى ذلك تستخدم بطاقة توصيف الوظيفة الخضراء في تحديد معايير التقييم الأخضر، والتحفيز الأخضر، وتحديد نظام التعويض الأخضر المناسب لكل وظيفة. وعلى هذا الأساس يساهم تحليل وتوصيف الوظائف بشكل مباشر في زيادة فاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال الرفع من جودة أدائها وتحسين مستوى الاستثمار في الموارد البشرية الخضراء المؤثر إيجابا على تنافسية المنظمة.

**3.3. تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية الخضراء:** يختص تخطيط الموارد البشرية الخضراء بتحليل وتقدير احتياجات المنظمة كما ونوعا من الموظفين المعنيين بتنفيذ المبادرات والبرامج والأنشطة البيئية المختلفة المندرجة تحت الإدارة البيئية للمنظمة. الأمر الذي يتطلب من إدارة الموارد البشرية الخضراء ربط أهدافها البيئية بأهداف المنظمة الاستراتيجية، خاصة وأن مبادرات الإدارة البيئية للشركات تتطلب وظائف جديدة ومجموعة محددة من المهارات التي يجب على إدارة الموارد البشرية الخضراء أن تقوم بتقديرها بشكل دقيق وبما يحقق الأهداف البيئية المسطرة (Arulrajah & al , 2015).

وحيث أن أهداف الإدارة البيئية للمنظمة من شأنها أن تتقاطع مع مهام كافة موظفي المنظمة، إلى جانب الموظفين المعنيين بشكل أساسي بها، فمن الضروري ربط تخطيط الموارد البشرية الخضراء بمهمة تخطيط الموارد البشرية بالمنظمة من خلال تقدير احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية الخضراء والعمل على توفيرها في الوقت والمكان المناسبين بما يضمن للمنظمة تحقيق مستويات الأداء البيئي العالي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

**4.3. الاستقطاب الأخضر:** إذا كان الاستقطاب يتمثل في البحث عن الأفراد المناسبين لملاء الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم من خلال خلق الرغبة والدافعية لديهم وتحفيزهم ودعوتهم للتقدم وطلب التوظيف بالمنظمة، وحيث ينظر إلى التوظيف الأخضر على أنه "عملية توظيف الأفراد ذوي المعرفة والمهارات والمناهج والسلوكيات التي تتوافق مع أنظمة الإدارة البيئية داخل المنظمة" (Ahmad, 2015)، فإن تبني أسلوب إدارة الموارد البشرية الخضراء يتطلب استقطاب قوة عاملة موجهة نحو البيئة (قوى عاملة صديقة للبيئة)، وهو أمر استباقي من شأنه أن يجنب المنظمة الكثير من التكاليف الناجمة عن التدريب الأخضر والتطوير باعتبار ما لدى المستقطب من إمكانيات واستعدادات خضراء مسبقاً، الأمر الذي يتطلب دمج السياسات البيئية للمنظمة ضمن سياساتها للتوظيف.

وإذا كان استقطاب الموظفين ذوي الجودة العالية خاصة من الناحية البيئية يعد هدفا تسعى إليه أغلب المنظمات في العصر الراهن، فإن الكثير من الدراسات تفيد بأن منظمات الأعمال بدأت الآن تدرك حقيقة أن اكتساب سمعة المنظمة الخضراء يمثل وسيلة فعالة لجذب المواهب الجديدة إليها (Arulrajah & al , 2015)، وهو ما من شأنه أن يسهل مهمة المنظمة الخضراء في استقطاب هذه المواهب. أي أن مهمة استقطاب المواهب الصديقة للبيئة من شأنها أن تكون أكثر سهولة كلما كانت المنظمة تتمتع بسمعة المنظمة الخضراء، وبالتالي يجب على المنظمة أن تعمل على التسويق لنفسها كعلامة تجارية خضراء وتعزيز سمعتها البيئية وتلميع صورتها الذهنية في المجال، مؤكدة في إعلاناتها المتعلقة باستقطاب المواهب والكفاءات على مسؤوليتها الاجتماعية والبيئية وتوجهاتها الخضراء.

**5.3. الاختيار الأخضر:** وفيما يتعلق بالاختيار الأخضر، فإن اختيار الموارد البشرية ذات القدرات والمهارات المتميزة والتوجهات والاستعدادات الخضراء من شأنه أن يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بما في ذلك تلك المتعلقة بالاستدامة البيئية، وعليه فإنه إدارة الموارد البشرية الخضراء معنية بدمج الأبعاد البيئية ضمن سياسات واستراتيجيات التوظيف، وبما يمكن من توظيف مرشحين متمتعين بالكفاءة والرغبة في المشاركة في مبادرات الإدارة البيئية. لذا يجب على إدارة الموارد البشرية الخضراء، عند إجراء المقابلات مع المرشحين أو تقييمهم، أن تمارس عملية الاختيار في ظل معياري الاهتمام البيئي للموظف من جهة، والنتائج والانعكاسات المتوقعة للاختيار على البيئة ومنها على المنظمة من جهة أخرى. فقد أشار (Wehrmeyer, 1996) إلى أنه يجب أن تكون مقابلات التوظيف متناسقة لتقييم التوافق المحتمل للمرشحين مع برامج تخضير المنظمة. وضمن نفس السياق أشار (Abdull Raza. Mohamed Udin & Osman, 2015) إلى أنه عند إجراء مقابلات مع المرشحين المحتملين لشغل الوظائف الخضراء يجب أن تحتل الأسئلة المتصلة بالبيئة جزءاً رئيساً من عملية تقييم المرشحين.



**6.3. الاندماج الاجتماعي الأخضر:** تتطلب عملية الاندماج الاجتماعي تعريف الموظف الجديد بالمنظمة وأهدافها وأنشطتها وأنظمتها المختلفة، بالإضافة إلى تعريفه برؤسائه وزملائه في العمل بغية تحقيق الانسجام في المرحلة الأولى من تسلم العمل، حيث يؤكد (Wehrmeyer, 1996) على أهمية أن يركز برنامج تهيئة الموظفين الجدد على تقديم المعلومات حول كل من سياسات الاستدامة البيئية، وقيم وأهداف المنظمة المستقبلية، وبالتالي يركز الاندماج الاجتماعي الأخضر على الكيفية التي يكتسب من خلالها الموظف الجديد المعرفة البيئية ومهارات السلوك الأخضر المتصل بوظيفته بغية القيام بدور تنظيمي معين، بحيث يتحول الفرد الجديد إلى موظف أخضر ذي أداء متميز، ومقبول اجتماعيا، وذو معرفة بيئية واسعة. وبالنظر إلى الأهمية الكبيرة التي توليها المنظمات للسلوك الأخضر المنتظر من الموظف الجديد، فإن إدارة الموارد البشرية الخضراء مطالبة بتقديم تعليم تمهيدي يكتشف الفرد من خلاله أهمية التعلم المتصل بالثقافة الخضراء وكيفية اكتساب المعارف والمهارات والاتجاهات البيئية الملائمة، علاوة على تعلم كيفية التعاون مع زملاء الفريق في تطوير ممارسات وسلوكيات المواطنة الخضراء في المنظمة.

**7.3. التدريب والتطوير الأخضر:** يهدف التدريب الأخضر إلى حيازة الموارد البشرية على المعارف والمهارات والاتجاهات المؤثرة في سلوكهم الأخضر، وهو ما يفرض على إدارة الموارد البشرية الخضراء توفير التدريب والتطوير للقياديين والموظفين في المجال البيئي بهدف تنمية الوعي البيئي والمساهمة في تنفيذ برامج الإدارة البيئية وتحقيق أهدافها.

إن نجاح أنظمة الإدارة البيئية في المقام الأول يعتمد على وعي الموظفين بحماية البيئة وفهمهم لدورهم ومسؤولياتهم ضمن هذه العملية، ومشاركتهم الفعالة في تنفيذ ممارسات الإدارة البيئية. إلى جانب التزامهم باللوائح والأنظمة والقوانين البيئية، وهو الأمر الذي يتعين أن يتحقق من خلال تدريبهم على تلك الممارسات وتطوير قدراتهم، خاصة من خلال برامج التدريب الأخضر لما لها من دور فاعل في تنمية مهارات الموظفين الداعمة للممارسات البيئية الفعالة.

ضمن هذا السياق يؤكد (Arulrajah & al, 2015)، على أهمية توفير التدريب البيئي للموظفين والقياديين بغية تطوير مهاراتهم ومعرفتهم بالممارسات البيئية في مجال عملهم كتوفير التدريب لتعلم أفضل الممارسات الصديقة للبيئة أو التكيف معها (على سبيل المثال، تخفيض السفر للأعمال التجارية لمسافات طويلة وإعادة التدوير)، وتطبيق التناوب الوظيفي كأداة للتطوير القيادي المستقبلي لمديري البيئة الخضراء، ونقل المعرفة والمهارات الصحيحة حول تحسين مستوى اخضرار البيئة.

وحيث أن تحديد الاحتياجات التدريبية يساهم في تحقيق الأهداف البيئية للمنظمة (Patil & Sarode, 2018)، فإن الأمر يتطلب من إدارة الموارد البشرية الخضراء أن تقوم بتقدير الاحتياجات التدريبية في المجال البيئي بجمع المعلومات عن البيئة التنظيمية والتوجهات الاستراتيجية، بالإضافة إلى تحليل العمليات والوظائف الخضراء، وتقييم مستوى السلوك الأخضر لدى الموظفين والقياديين بالمنظمة. وهو ما يسمح بالتعرف على أنواع البرامج التدريبية وتحديد قائمة الموظفين اللذين هم بحاجة إلى تلك البرامج المساعدة على إحداث التغيير المطلوب في سلوكهم من خلال إكسابهم المعارف والمهارات والاتجاهات المحققة للأهداف الخضراء في المنظمة، علاوة على

وضع أهداف دقيقة واضحة ومواد تعليمية حديثة وفق أساليب متوافقة مع مبادئ التعلم، وكذا قيام تلك الإدارة بتقييم مدى فاعلية برامج التدريب الأخضر باستخدام أدوات القياس الناجعة.

**8.3. إدارة الأداء الأخضر:** تعرف إدارة الأداء بشكل عام على أنها العملية التي يتم من خلالها حث وتحفيز الموظفين على الرفع من أدائهم من خلال تحسين مهاراتهم الشخصية التي من شأنها أن تساعد في تحقيق غايات المنظمة وأهدافها التنظيمية (Ahmad, 2015). لذا فمن البديهي أن تهتم إدارة الموارد البشرية الخضراء بإدارة وتقييم الأداء الأخضر إذا ما أرادت تحقيق نتائج إيجابية على مستوى الأداء البيئي، حيث ينظر لإدارة الأداء الأخضر على أنها تلك الإدارة التي تركز على استخدام المسؤولية البيئية فيما يختص بالمسائل ذات الاهتمامات البيئية والسياسات الخاصة بالمنظمة في المجال، بحيث تتعلق بالعمليات التي يتم من خلالها تحقيق الأهداف التنظيمية للأداء بمستوى أفضل عبر حث الموظفين على الالتزام بالمعايير الخضراء المستهدفة للأداء، وعلى صقل وتعزيز مهاراتهم المهنية المحققة لذلك، بما في ذلك قياس الأداء الأخضر.

وهكذا، ولأجل تحقيق الأداء البيئي الجيد واستدامته، فإنه يتعين على المنظمات أن تحوز من جهة، على نظام معلومات لإدارة البيئية يتم من خلاله تحقيق المتطلبات البيئية عبر رصد الجوانب ذات العلاقة كالتلوث وإدارة النفايات واستخدام الطاقة والموارد بشكل عام، ومن جهة أخرى فإن هذا النظام يجب أن يكون مصحوبا بعمليات للتدقيق البيئي، واعتماد وتثبيت معايير للأداء البيئي وإنشاء مؤشرات للأداء الأخضر على مستوى المنظمة وفروعها وأقسامها المختلفة (بحيث نجد أهدافا بيئية لكل موظف أو مجموعة أو فريق أو قسم)، وربط الأداء البيئي عبر تلك الفروع والأقسام، وحتى على مستوى الأفراد بالأداء العام للمنظمة.

**9.3. التعويض الأخضر:** بالنظر إلى الدور التحفيزي الهام الذي تقوم به إدارة المكافآت الخضراء من خلال التعويض الأخضر للمدراء والموظفين عموما، تبرز أهمية تلك الإدارة في استدامة الأداء البيئي وتوليد المبادرات البيئية ذات الأشكال المختلفة (التخلص من النفايات، إعادة التدوير، الحفاظ على الطاقة، مكاتب بلا ورق...) والتي تعود في حد ذاتها بنتائج مضاعفة في مقابل التعويضات الممنوحة. علما أن التعويض في مقابل الأداء الأخضر قد يأخذ شكلا ماليا صرفا. وقد يتجلى في شكل تعويضات أخرى غير مالية متنوعة كالأوسمة والشهادات التقديرية ونحوها، حيث كثيرا ما يلجأ لهذا النوع الأخير (غير المالي) في ظل ندرة المكافآت المالية لدى المنظمات.

إن دمج عناصر الإدارة الخضراء ضمن برنامج التعويضات بالمنظمة يعتبر أمرا حاسما في الأداء البيئي، فقد لاحظ (Forman & Jorgensen, 2001) وجود تأثير إيجابي لهذه التعويضات على الأداء الأخضر للموظف، كما وجدت دراسة (Berrone & Gomez-Mejia, 2009) التي أجريت على (469) شركة أمريكية تعمل في صناعات عالية التلوث أن الشركات التي لديها أداء صديق للبيئة دفعت لمديريها التنفيذي تعويضات أكثر مما دفعت الشركات غير الصديقة للبيئة.

وقد حدد (Renwick, 2008) جملة من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء التي من شأنها أن تحفز المستخدمين على الأداء البيئي، من بينها الحوافز ذات الطابع النقدي (العلاوات والمكافآت النقدية)، والحوافز غير النقدية كالإجازات والهدايا وجوائز الاعتراف، بالإضافة إلى المكافآت الشخصية كإكتساب الجنسية الخضراء، وربط المشاركة في المبادرات الخضراء مع المكاسب المهنية.



10.3. **علاقات الموظف الأخضر:** تهتم علاقات الموظف بشكل عام بإنشاء جو من العلاقة الودية ما بين المستخدم ورب العمل، والتي يتم من خلالها تسهيل تحفيز الموظفين والرفع من روحهم المعنوية بما ينعكس إيجاباً على إنتاجيتهم من خلال أنشطة تمكين ومشاركة الموظفين، وكذا حل المشاكل التي تنشأ في مكان العمل ومنع حدوثها (Ahmad, 2015).

ومن هنا فإن أدبيات إدارة الموارد البشرية تؤكد على أن العلاقات الإيجابية، وهي أصول غير ملموسة بالمنظمة، يجب أن ينظر إليها على أنها مصدر للميزة التنافسية يجب تعزيزها واستدامتها. علماً أن علاقات الموظف الأخضر ستركز على خلق بيئة عمل تشاركية بالمنظمة يتمكن من خلالها الموظفون من طرح أفكارهم حول القضايا البيئية، ويتشاركون الاهتمام الأخضر جنباً إلى جنب مع الإدارة، مما يعني أن هذه الممارسة (علاقات الموظف الأخضر)، تعتمد بشكل أساسي على توليد الرغبة على التعاون في المجالات الخضراء التي تعد أساساً لتحقيق النتائج الصديقة للبيئة.

#### 4. ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية:

لأجل تحقيق أهدافها والاستجابة لتطلعات مجتمعاتها، فإنه يتعين على منظمات الأعمال، أن تجد طرقاً وتقنيات للتعامل الإيجابي مع البيئة والحد من الآثار والانعكاسات السلبية عبر التركيز على العوامل الاجتماعية والبيئية جنباً إلى جنب مع العوامل الاقتصادية والمالية. خاصة وأنه أصبح ينظر للاستدامة البيئية اليوم على أنها أحد العناصر الحاسمة بالنسبة لوجود المنظمة في القرن الحادي والعشرين (Norton, Parker, Zacher, & Ashkanasy, 2015). علماً أنه ولتنفيذ أي برنامج بيئي مؤسسي، فإن مجموع وظائف ووحدات المنظمة من موارد بشرية وتسويق ومالية وتكنولوجيا ومعلومات ونحوها، يجب أن تعمل معاً لتقديم جهد إيجابي مشترك فيما بينها إزاء هذا التحدي الجديد والمتنامي إلى جانب التحديات المختلفة لبيئة الأعمال.

ولأن أداة المنظمة في مواجهة التحديات البيئية هي استراتيجيتها بما في ذلك الاستراتيجية في أبعادها الوظيفية، فإنه ينظر إلى استراتيجية إدارة الموارد البشرية (باعتبارها تتعامل مع الأصول الأكثر قيمة بالمنظمة) على أنها أهم مساهم في مواجهة ذلك التحدي. وإذا كان الهدف الرئيس للاستراتيجية هو تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، فإن استقراء العديد من الأدبيات والتجارب المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء عبر العالم يؤكد على دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة.

1.4. **الميزة التنافسية كمحور لاستراتيجية المنظمة:** يعرف (Porter) الميزة التنافسية على أنها "تنشأ أساساً من القيمة التي باستطاعة منشأة ما أن تخلقها لربائتها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار منتجات المنافسين ذات المنافع المتكافئة، أو أن تأخذ شكل منافع متفردة في المنتج تعوّض بشكل واسع الزيادة السعرية فيه" (Porter, 1999: 08). ويمكن تعريفها على أنها ذلك المفهوم الديناميكي والهدف الاستراتيجي المحوري الذي يعكس التفوق النسبي المستدام للمنظمة على منافسيها من خلال ما تخلقه من قيمة مضافة لها ولعملائها على مستوى أحد أو جملة أبعادها المتمثلة في التكلفة، والجودة، والمرونة، والزمن.

وتجدر الإشارة إلى أن الاستراتيجية في حد ذاتها ليست سوى عملية مطابقة ما بين إمكانيات وقدرات وموارد المنظمة الداخلية وظروفها البيئية في سعيها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، حيث يرى (Fred & Forest. 2015:40)

أن "الاستراتيجيات هي الأدوات التي سيتم من خلالها تحقيق الأهداف طويلة الأجل". وعليه فإن الاستراتيجية ومن خلال الموازنة ما بين إمكانات وقدرات وموارد المنظمة الداخلية وبيئتها الخارجية، ينظر إليها على أنها أداة المنظمة للتعامل مع التحديات البيئية المختلفة وذلك من خلال تحديد غاياتها وأهدافها بعيدة المدى وتخصيص الموارد واتخاذ السبل الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف التي تأتي الميزة التنافسية في محورها. وبالتالي فإننا نؤكد على ما ذهب إليه (Porter, 1999) من أن الميزة التنافسية تمثل هدف الاستراتيجيات، فهي المتغير التابع والأداء هو المتغير المستقل، وأن الاستراتيجية أعمق وأهم من أن تبنى على مجرد الربح، وإنما تبنى على الميزة التنافسية المستدامة على اعتبار أن هذه الأخيرة ستضمن لها تحقيق مستويات من الربحية أعلى من متوسط الأرباح المتحققة داخل الصناعة مع المحافظة عليها بشكل مستدام.

**2.4. الأبعاد الأساسية للميزة التنافسية:** يشير (هادي، 2005) نقلا عن (Kotler, 1997)، إلى أنه باستطاعة منظمات الأعمال أن تتميز على منافسيها بمختلف الطرق، ومن ذلك أن تقدم لهم الأرخص (Cheaper) من المنتجات، أو الأفضل (Better) أو الأحدث (Newer) أو الأسرع (Faster).

ومن هنا، وقبل أن نقف على تأثيرات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الميزة التنافسية، فإنه يمكن الإشارة إلى الأبعاد الأساسية للميزة التنافسية، والمتمثلة فيما يلي:

- ◆ بعد التحكم في التكلفة: ويتعلق الأمر بمدى مقدرة المنظمة على الإنجاز بأقل التكاليف الممكنة مقارنة بالمنافسة في السوق دون أن تخل بحد معين من المواصفات المطلوبة في المنتج.
- ◆ بعد الجودة: يتعلق هذا البعد بمواصفات وخصائص المنتج الوظيفية والشكلية المميزة والمتفردة والتي يجب أن تتوافق مع خصائص معينة تستجيب لتطلعات العميل وتحوز على تفضيله.
- ◆ البعد التنافسي للزمن: يكتسي بعد الزمن صبغة تنافسية على أكثر من صعيد، بحيث يمكن للمنظمة على هذا المستوى أن تحقق الميزة التنافسية المرتكزة على الزمن وتسريع عمليات التطوير كذا استباق المنافسة بتقليص زمن طرح المنتجات الجديدة في السوق.
- ◆ بعد المرونة: ويهتم هذا البعد بمدى تكيف المنظمة وعملياتها ونظامها الإنتاجي مع حجم الطلب وأنماطه وأذواق العملاء التي تتأثر بفعل تغيرات بيئة الأعمال، وهو الأمر الذي يتطلب يقظة استراتيجية وقدرة فائقة على مواكبة تلك التغيرات على مستوى عمليات خطوط الإنتاج ومزيج المنتجات كميًا ونوعيًا.
- ◆ البعد التنافسي للإبداع: إن هذا البعد التنافسي وإن اعتبر متضمنًا في مختلف الأبعاد السابقة، فإنه يمكن أن يتجلى أكثر لدى المنظمة من خلال استكشاف الفرص الجديدة في بيئتها ومراقبتها استباق المنافسة في الاستجابة لها بطرح منتجات وتصورات وأساليب عمل خلاقية غير مسبوقه وأكثر خلقًا للقيمة، من شأنها أن تكسب المنظمة ميزة تنافسية على منافسيها.

**3.4. المنظور المرتكز على الموارد والميزة التنافسية:** شهدت بداية تسعينات القرن الماضي تبلور منظور جديد مرتكز على موارد المنظمة عرف بمنظور الموارد (Resource Based View). وإذا كان مفهوم الموارد يشير إلى جملة الأصول والقدرات والإجراءات التنظيمية والمواصفات والمعلومات والمعارف والمهارات التي تتحكم بها المنظمة

وتسيطر عليها، فإن هذه الموارد، وفي مقدمتها الموارد البشرية، وفقا لرواد هذه المنظور، هي التي تشكل أساس إعداد وتنفيذ الاستراتيجية التنافسية لدى منظمات الأعمال (Barney, 1991).

ويصنف (Barney, 1991) الموارد إلى ثلاثة أقسام هي:

♦ موارد رأس المال المادي: ويتعلق بمختلف الأصول المادية التي تحوزها المنظمة من مبادي وتجهيزات رأسمالية مختلفة.

♦ موارد رأس المال البشري: ويتمثل في جملة مستخدمي المنظمة وطاقمها الإداري وما يرتبط من مهارات وقدرات وخبرات واتجاهات وعلاقات مختلفة.

♦ موارد رأس المال التنظيمي: ويختص بالهيكل التنظيمي للمنظمة وما يتعلق بهم من إجراءات وسياسات تنظيمية مختلفة، إلى جانب التنظيمات التي تربط بين المنظمة بما يحيط بها في بيئتها الخارجية من هيئات ومنظمات.

إن منظور الموارد يستهدف بشكل أساسي إبراز ما لدى المنظمة من موارد استراتيجية، والكشف عما بإمكان هذه الموارد أن تتجزه فعليا باعتبارها مصادر للميزة التنافسية. وحتى تساهم الموارد في خلق الميزة التنافسية للمنظمة، فإنه يجب عليها أن تتصف بخصائص ومواصفات الموارد الاستراتيجية المتمثلة في خاصية خلق القيمة، وخاصية الندرة والتفرد، وخاصية عدم القابلية للتقليد، وكذا خاصية عدم القابلية للتبديل بمورد آخر على مستوى الاستراتيجية.

**4.4. الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية:** ما من شك في أن إدارة الموارد البشرية إذا، وبفضل ما تلعبه ممارساتها من دور في تحديد وتنمية الكفاءات البشرية وتحفيزها وتفعيل أدائها لا تؤثر فحسب على الميزة التنافسية بل إنها تعتبر العامل الحاسم لهذه الميزة في الكثير من الصناعات. ويمكن الوقوف على هذا الدور من خلال استعراض الخصائص لاستراتيجية للموارد وفقا للمقاربة المرتكزة على الموارد (Barney, 1991)، وذلك حسب الآتي:

♦ المساهمة في خلق القيمة: إن الطبيعة المتباينة للموارد البشرية من خلال اختلاف مستوياتها وقدراتها تجعل مساهماتها في خلق القيمة متباينة، فمثلا بقدر ما نجد أن المستخدمين كانوا أكفاء ومجدين بقدر ما كان أداءهم جيدا، وبالتالي يزداد ما يضيفونه من قيمة للمنتج أو الخدمة بقدر ما تمتلك منظمة ما من موارد بشرية ذات قدرات ومهارات عالية، بحيث يكون رصيدها من رأس المال البشري قيما ومميزا.

♦ الندرة والتفرد: حتى يكون المورد مصدرا للميزة التنافسية، فإنه من الواجب أن يكون نادرا. وبالنظر للتباين الطبيعي للقدرات الذهنية (أو القدرات الإدراكية) في الموارد البشرية، فإن تلك الموارد التي تمتلك قدرات عالية عادة ما تكون نادرة، فالمشكل الأساسي الذي تعاني منه منظمات الأعمال في عالم اليوم المتسم بالتنافسية الشديدة هو ذلك النقص الكبير في الموارد والكفاءات البشرية المتخصصة والمؤهلة، وبالتالي فإن ما سيتاح للمنظمة من هذه الموارد المتخصصة النادرة من شأنه أن يشكل في حد ذاته ميزة تنافسية لهذه المنظمة.

♦ عدم قابلية المورد للتقليد: ومن أهم ما يضمن تحقق هذه الخاصية الاستراتيجية في المورد (عدم القابلية للتقليد)، طبيعة ثقافة المنظمة ومعايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة، وكذا صعوبة التعرف

بدقة على مدى مساهمة كل كفاءة بشرية أو فرد في القيمة التي تم خلقها للمنظمة، وذلك بفعل تداخل الأنشطة المختلفة بها، إلى جانب صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة، بسبب التعقيد الاجتماعي لتلك العلاقات. علما أنه وحتى في حالة توصل منظمة ما عبر حوافز مغرية، إلى استقطاب بعض الموارد البشرية والكفاءات المميزة من إحدى نظيراتها، والتي كانت في أصل خلق الميزة التنافسية لدى هذه الأخيرة، فإن هذه الكفاءات والموارد البشرية المميزة يصعب عليها أن تتفاعل في البيئة الجديدة (المنظمة المستقطبة) بنفس الطريقة التي كانت تتأزر فيها وتتفاعل في بيئتها الأولى.

♦ عدم قابلية المورد للتبديل: وأخيرا فإنه ولكي يوصف المورد بكونه استراتيجيا، ومن ثمة مصدرا للميزة التنافسية المستدامة، فإنه يتعين ألا يكون قابلا للتبديل بمورد مماثل له على مستوى الاستراتيجية المتبناة من قبل المنظمة. وهي خاصية تتسجم بشكل كبير مع الموارد البشرية المتميزة، والتي ينظر إليها على أنها تأتي من بين الموارد النادرة غير القابلة للتبديل على مستوى الاستراتيجية بفعل طبيعتها الاجتماعية والغموض والإبهام المصاحب لطريقة أدائها وتفاعلها، ومن ثمة فإن الميزة التنافسية المتحققة يصعب استمرارها حالة تبديل هذه الموارد التي ساهمت في خلقها.

5.4. **المنظور المرتكز على الموارد الطبيعية والميزة التنافسية:** في عام 1995، طور (Hart,1995) مقارنته المسماة المنظور المرتكز على الموارد الطبيعية (Natural-Resource-Based View) الرموز إليها اختصارا (NRBV)، والمستندة بدورها إلى المنظور المرتكز على الموارد في بناء الاستراتيجية (RBV) المطور من قبل (Barney,1991)، حيث لاحظ بناء على مختلف التحديات ذات الطابع البيئي وكذا الدلائل المصاحبة للاهتمامات المتزايدة بالبيئة، بأن السنوات القادمة ستجعل من الاستراتيجية، ومعها الميزة التنافسية، متجذرتين بشكل كبير في القدرات التي من شأنها أن تعمل بيئيا على استدامة أنشطة الأعمال، أي في المنظور المرتكز على الموارد الطبيعية للمنظمة. ومن هنا، فإن هذه المقاربة تلفت الانتباه إلى الممارسات البيئية المتعلقة بالميزة التنافسية المستدامة، وتقرح تحقيق ميزة تنافسية مستدامة عندما ترتبط موارد المنظمة التي تحوز على خصائص الموارد الاستراتيجية (الندرة، وخلق القيمة، وعدم القابلية للتقليد أو التبديل) بقدرات استراتيجية محددة، تتمثل في ثلاث استراتيجيات هي (Hart,1995):

♦ استراتيجية الوقاية من التلوث: حيث تتمثل القوة البيئية الدافعة ضمن هذه الاستراتيجية، في العمل على الحد من الانبعاث والنفايات، بالاعتماد على التطوير المستمر كمورد رئيس للحد من التلوث، كما تتمثل الميزة المستهدفة هنا في تدنية التكاليف المرتبطة بهذا العبء البيئي.

♦ استراتيجية الإشراف على المنتج: لتدنية دورة حياة كلفة المنتجات عبر كامل مراحل سلسلة القيمة التي لا تخلو من انعكاسات بيئية وذلك بدء من الحصول على المواد الأولية، ومرورا بعملية الإنتاج، ووصولاً إلى جاهزية المنتج للاستخدام. وتتمثل الميزة التنافسية المستهدفة لهذه الاستراتيجية في استباق المنافسة في هذا المجال.

♦ استراتيجية التنمية المستدامة: وهذه الأخيرة تتداخل وتتكامل عندها الاستراتيجيتان السابقتان مما سيؤدي إلى إزالة الانعكاسات السلبية بين أنشطة الأعمال والبيئة، الأمر الذي سيسهم في تحقيق التنمية المستدامة

(Hart, 1995; Hart & Dowell, 2011). وتتمثل الميزة التنافسية لهذه الاستراتيجية في حصول المنظمة على تموقع مناسب في السوق مستقبلا.

ولنجاح هذه الاستراتيجيات فإن (Hart,1995) يؤكد على أهمية قيام إدارة الموارد البشرية بتشجيع الأفراد على دمج الممارسات المستدامة تحقيقا للميزة التنافسية. حيث أنه ومن خلال دمج الممارسات المستدامة في روتين الشركة، تصبح الاهتمامات الخضراء بشكل طبيعي جزءاً من الروتين التنظيمي. ومن ثمة فقد قامت (Almada & Borgers, 2018) بتطوير مقاربة نظرية تقوم، ضمن إطار تكاملي، بدمج ممارسات إدارة الموارد البشرية مع استراتيجيات المنظور المرتكز على الموارد الطبيعية (NRBV) المطورة من قبل (Hart) والمتمثلة في الاستراتيجيات الثلاثة المشار إليها آنفاً (الوقاية من التلوث، والإشراف على المنتج، والتنمية المستدامة)، وقد توصلت المقاربة إلى تقديم مجموعة من المقترحات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، والتي تشكل أرضية ملائمة لتجارب عملية في المستقبل، مبرزة دور إدارة الموارد البشرية وعبر الممارسات الخضراء في احتضان الاستراتيجيات الثلاثة وإنشاء إطار موجه نحو البيئة الخضراء مما يسهل الطريق لميزة تنافسية مستدامة، وذلك في ذات الوقت الذي تقدم فيه هذه المقاربة (NRBV)، طرقاً لتنفيذ إدارة الموارد البشرية لتحقيق الاستدامة التنظيمية. ومن هنا فإن نجاح استراتيجيات المنظور المرتكز على الموارد الطبيعية يستدعي الارتكاز وبشكل أساسي على مدى تفعيل وإدماج ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، من توظيف أخضر وتدريب أخضر وتعويض أخضر ونحو ذلك من الممارسات الخضراء ضمن استراتيجية الأعمال.

## II – الطريقة والأدوات:

ومن خلال استقراء أدبيات إدارة الموارد البشرية الخضراء تم ضمن هذه الدراسة تحليل منظور مساهمة ممارسات الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الميزة التنافسية، أولاً بتحليل الميزة التنافسية كمحور وهدف لاستراتيجية المنظمة بالنظر إلى أنها تحقق للمنظمة مستويات من الريحية أعلى من متوسط الأرباح المتحققة داخل الصناعة مع المحافظة عليها بشكل مستدام. وثانياً تحليل كل من المنظور المرتكز على الموارد التي تشكل أساس إعداد وتنفيذ الاستراتيجية التنافسية لدى منظمات الأعمال، وتحليل منظور الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية كونها تتصف بالخصائص الاستراتيجية للموارد كمساهمتها في خلق القيمة والندرة وعدم القابلية للتقليد، وعدم القابلية للتبديل. وثالثاً القيام بتحليل المنظور المرتكز على الموارد الطبيعية الذي يقترح تحقيق ميزة تنافسية مستدامة عندما ترتبط موارد المنظمة المتصفة بخصائص الموارد الاستراتيجية بثلاث استراتيجيات وهي استراتيجية الوقاية من التلوث، واستراتيجية الإشراف على المنتج، واستراتيجية التنمية المستدامة.

## III- النتائج ومناقشتها :

### 1. أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء البيئي للمنظمة والميزة التنافسية:

بالتأكيد على ما سبقت الإشارة إليه، من أن الميزة التنافسية تمثل هدف الاستراتيجيات باعتبارها المتغير التابع والأداء هو المتغير المستقل (Porter, 1996)، يمكن القول بأن إشكالية تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء البيئي التنظيمي وبالتالي على الميزة التنافسية، ما تزال محل دراسة من طرف العديد من الباحثين اللذين حاولوا اختبار التأثير المتنامي لتلك الممارسات على الأداء البيئي المرتكز على درجة التزام منظمات

الأعمال بحماية البيئة الطبيعية. ومع زيادة اهتمام العديد من الباحثين بدراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية على المستوى الوظيفي أو الاستراتيجي المعززة للأداء البيئي، إلا أن هناك اهتماماً قليلاً لشرح الجوانب الإجرائية التي تؤدي بها ممارسات إدارة الموارد البشرية المحفزة لتبني الموظفين لسلوكيات الخضراء في العمل (Paillé, Boiral, & Jin, 2014).

ورغم تنوع مؤشرات القياس المتعددة للأداء البيئي إلا أن بعض الباحثين يرى أن تقييم الأداء البيئي يتم من خلال مجموعة من المؤشرات مثل تقليل الانبعاثات الملوثة للبيئة، ومنع التلوث وتقليل النفايات وحجم أنشطة إعادة التدوير (Lober, 1996)، وبالتالي يمكن تحسين تلك المؤشرات من خلال انتهاج المنظمة لنظام الإدارة البيئية، علاوة على سعي المنظمات إلى الحصول على شهادة المواصفات الدولية في المجال (ISO 14000) باعتبارها أداة فاعلة لتحقيق الاندماج بين إدارة الموارد البشرية والإدارة البيئية (Del Bri'o, Fernandez, & Junquera, 2007).

فقد توصلت دراسة (Rawashdeh, 2018) إلى وجود علاقة ارتباط إيجابي بين بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، والمكافآت الخضراء) والأداء البيئي في منظمات الخدمة الصحية، مع ظهور علاقة ارتباط قوية بين التوظيف والاختيار والأداء البيئي من جهة، وعلاقة ارتباط ضعيفة مع التدريب والتطوير والأداء البيئي من جهة ثانية. ولقد دعمت تلك النتائج الحديثة أدبيات إدارة الموارد البشرية الخضراء المعنية بتحسين الأداء البيئي خاصة في منظمات الخدمة الصحية، حيث تدعو الحاجة إلى تطوير مثل تلك الدراسات مستقبلاً خاصة في الدول النامية.

ولقد أكدت بعض الدراسات أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تلعب أدواراً مهمة في إنجاز برامج الأداء البيئي (Jabbour & Santos, 2008)، وهو ما شجع المنظمات على تبني استراتيجيات لتطوير العديد من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مثل: التوظيف والاختيار والتدريب والتطوير وتقييم الأداء والتعويض كأداة لتحسين الأداء البيئي التنظيمي.

وضمن نفس السياق حاولت دراسات حديثة أخرى (Yusoff & al, 2018) التعرف على الكيفية التي تمكن كل ممارسة من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من تعزيز أو إعاقة الأداء البيئي للمنظمات، وقد وظفت تلك الدراسة نموذجاً للبحث مبنياً على المنظور المرتكز على الموارد (RBV) بغية اختبار طبيعة العلاقة بين أربع ممارسات لإدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، والتعويضات الخضراء) والأداء البيئي ضمن قطاع صناعة الفنادق في ماليزيا. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة بين التوظيف والاختيار الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، والتعويضات الخضراء والأداء البيئي من جهة، وعدم وجود علاقة كبيرة بين ممارسة تقييم الأداء الأخضر بالأداء البيئي من جهة ثانية.

وفي ظل الاتجاه المتنامي لقيام المنظمات بردود الأفعال الصحيحة تجاه القضايا البيئية، وتنفيذ ممارسات الأعمال المستدامة، تزايد اعتماد تلك المنظمات على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء التي من شأنها أن تساهم في تحسين المكاسب الاستراتيجية المتوقعة لأصحاب المصلحة. وفيما يتعلق باعتبار ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من بين أفضل الاستراتيجيات المساهمة في تحقيق الأداء البيئي للمنظمة أكد (Dutta, 2012) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تعد أفضل استراتيجية تستطيع المنظمة من خلالها إيجاد "موظف أخضر"



يقدر ويعترف بالأداء البيئي التنظيمي من خلال التركيز على التوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، والتعويضات الخضراء وتحسين رأس المال البشري للمنظمة.

وبالرغم من أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء متماثلة إلى حد كبير مع ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية كالتوظيف والاختيار والتدريب والتطوير وتقييم الأداء والتعويض، إلا أنه من الضروري أن تطوّر إدارة الموارد البشرية الخضراء ممارسات جديدة من شأنها تحسين القدرات والكفاءات اللازمة لتحسين الأداء البيئي التنظيمي (Jabbour & Santos, 2008).

ومع أن بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية تشدد على إدارة المواهب، وتحسين بيئة العمل المادية، وتشجيع إدارة المعرفة التنظيمية بما يساهم في تحقيق المنظمة لأهدافها، إلا أن تركيز المنظمة على الاستثمار البشري من خلال استقطاب الكفاءات البشرية ذات القدرات العالية وتدريبها وتحفيزها ماديا ومعنويا بما يمكنها من التعامل الفعال مع مختلف المشكلات البيئية في المنظمة يعد من بين أفضل الاستراتيجيات التي يجب أن تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية الخضراء.

وتبرز أهمية تحقيق الأداء البيئي العالي في سعى العديد من المنظمات خاصة الصناعية إلى تنفيذ برامج الأداء البيئي الاستراتيجي بغية امتلاكها ميزة تنافسية مستدامة (Rodríguez-Antón, Del Mar Alonso-Almeida, 2012)، حيث يرى بعض أصحاب المصلحة أن المنظمات الأكثر التزاما بحماية البيئة غالبا ما تتحمل تكاليف إضافية نتيجة تقيدها بالمعايير البيئية، وهو ما قد يؤدي إلى ارتفاع أسعار منتجاتها، في حين يثمن طرف آخر من أصحاب المصلحة (كالعاملين مثلا) المنظمات الأكثر تطبيقا للممارسات الخضراء مما قد يساهم في تحسين سمعتها على المدى البعيد (Chaklader & Gulati, 2015). بالإضافة إلى ذلك ساهمت الزيادة في وتيرة إصدار التشريعات والقوانين واللوائح البيئية في تحسين درجة وعي مدراء منظمات الأعمال بأهمية تحسين وتنفيذ برامج الأداء البيئي، واعتبار ذلك فرصة سانحة تسمح بدمج قضايا البيئة ضمن استراتيجية المنظمة المعززة لقدراتها التنافسية في المستقبل.

ضمن نفس السياق يرى (Yusoff & al, 2018) أن أهمية تحقيق الأداء البيئي تعد فرصة جديدة لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة من خلال دمج قضايا الأداء البيئي في استراتيجيتها، وهو ما قد يجعل من عملية الابتكار في مجال الممارسات البيئية ضمن الآفاق الاستراتيجية للمنظمات الخضراء. وبالتالي وبالموازاة مع زيادة الطلب الاجتماعي على تحقيق الأداء البيئي العالي، تزايد عدد المنظمات المعنية بتطبيق ممارسات الإدارة البيئية الاستراتيجية بهدف تحسين قدراتها على المنافسة مقارنة بمثيلاتها غير المطبقة لتلك الممارسات، حيث أشار (Quazi, 1999) إلى أن برامج الأداء البيئي مكنت المنظمات من تحقيق الكثير من الفوائد، منها امتلاك قدرة ممارسات الأعمال الأكثر تنظيما، وتخفيض التكلفة التشغيلية، وتحسين سمعة المنظمة، إضافة إلى تحسين درجة امتثالها للوائح البيئية. مما ساهم في تطوير قدراتها التنافسية.

كما أشارت بعض الدراسات إلى أن الممارسات الفعالة لإدارة الموارد البشرية ساهمت في تحسين الأداء البيئي للمنظمة، فقد توصلت دراسة (Jabbour, Santos, & Nagano, 2008) إلى أن المنظمات الحاصلة على شهادة (ISO 14000) والتي كان موظفوها يستخدمون ممارسات فعالة لإدارة الموارد البشرية في جميع مراحل

عمليات التشغيل حققت أداء بيئياً أفضل، وهو ما يؤكد على درجة التفاعل والترابط بين إدارة الموارد البشرية والإدارة البيئية.

وفيما يتعلق بالدور الذي يمكن أن تساهم فيه قيادات الإدارة العليا والإدارة الوسطى في مجال تحسين الأداء البيئي أفادت دراسة (Paillé, & al, 2014) أن تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية على المستوى الاستراتيجي يعد أمراً أساسياً لنجاح الأداء البيئي شرط مشاركة جميع قيادات الإدارة العليا وقيادات الخطوط الأمامية في جميع برامج الأداء البيئي بالنظر إلى المسؤوليات والصلاحيات المنوطة بها، الأمر الذي يتطلب أن تمتلك تلك القيادات المعارف الواسعة والمهارات الملائمة، والاتجاهات المشجعة على تطبيق متطلبات الأداء البيئي الفعال.

وبالرغم من زيادة عدد الدراسات التي حاولت دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء البيئي، إلا أنه ومن خلال المسح المنجز تبين عدم وجود دراسة تناولت بشكل شامل تأثير مجمل ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء البيئي التنظيمي. حيث أشار (Yusoff & al, 2018) إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لم تحظ بالاهتمام الكبير من طرف العديد من المنظمات لعدة أسباب منها عدم اعتبار العامل البيئي عنصراً مؤثراً في مجمل تكاليف المنظمة أو لغياب أو ضعف اللوائح الداعية لزيادة التزام المنظمات بالمعايير البيئية في بعض البلدان.

## 2. الاستنتاجات :

بناء على ما سبق يمكن القول بأن دمج الممارسات الخضراء ضمن استراتيجية إدارة الموارد البشرية، من شأنه أن يساهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة الخضراء، وذلك على أكثر من صعيد.

إن دمج ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ضمن استراتيجية إدارة الموارد البشرية، وبفعل ما يحققه من انسجام بين البعد الاقتصادي والبعد البيئي بإزالة الانعكاسات والآثار السلبية بينهما في ظل الاستدامة البيئية، من شأنه أن يمنح المنظمة الخضراء أريحية في العمل، ويجنبها الكثير من الضغوط التي قد يتعرض لها منافسوها غير الأصدقاء للبيئة من قبل الحكومات والهيئات الخضراء، وهذا إلى جانب تحملها لمسؤوليتها الاجتماعية والأخلاقية واستجابتها لمعايير التقييم البيئية (ISO 14000)، وكذا ما ستنمتع به من سمعة خضراء بفعل ذلك، مما سيساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

وبالأخذ في الاعتبار للأبعاد الرئيسية للميزة التنافسية، والمتمثلة في بعد التكلفة، وبعد الجودة، وبعد الزمن، وبعد المرونة، وكذا بعد الإبداع، فإن مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، من شأنها أن تساهم بشكل أو بآخر، في أحد أو جملة هذه الأبعاد كما بينته أدبيات الدراسة. وعلى سبيل المثال وفضلاً عن بعدي التكلفة والجودة اللذين كثيراً ما تساهم فيهما جملة الممارسات وبشكل مباشر كما ذهب إليه (Quazi, 1999) وأكد عليه (Nijhawan, 2014) وغيره من الباحثين، فإنه فيما يتعلق ببعدي الزمن، فقد وجد (Michalim & Stinchfield, 2010)، أن الشركات التي لديها استراتيجيات استباقية تتعلق بتغيير المناخ تحقق معدلات أداء تفوق بشكل كبير غيرها من الشركات الأقل استباقية في المجال. وتشير (Almada & Borgers, 2018) نقلاً عن (Parkes & Borland, 2012) إلى أهمية هذه الموارد في خلق الميزة التنافسية عبر تحقيق الإبداع والابتكار. وفيما يخص بعد المرونة، وبالنظر إلى حاجة المنظمة إلى دمج وإعادة بناء وتكوين المهارات الداخلية والخارجية لمواكبة

التغيرات البيئية المتسارعة في بيئة الأعمال، فإن المتخصصين في مجال الموارد البشرية كما يوضح ( Dubois & 2012, Dubois) هم مهندسو السياسات والممارسات والنظم الكفيلة بتحقيق ذلك من خلال ما يقومون به من تطوير وتنفيذ لهذه الممارسات وتعزيزها.

كما أن تميز الموارد البشرية الخضراء بالخصائص الاستراتيجية للموارد والمتمثلة في خلق القيمة، والندرة والتفرد، وعدم القابلية للتقليد، وعدم القابلية للتبديل بمورد بديل على مستوى الاستراتيجية المتبناة من قبل المنظمة الخضراء، بالإضافة إلى ما تتميز به هذه الموارد بالنظر إلى طبيعتها الإنسانية والاجتماعية من غموض وتعقيد وإبهام سببي، كل ذلك سيجعل منها مرتكزا أساسيا للميزة التنافسية المستدامة. وعلى سبيل المثال، فإن الكفاءة الضمنية المكتسبة من خلال إشراك الموظفين لمنع التلوث، تعتبر موردا من الصعب الحصول عليه أو تقليده من قبل المنافسين (Hart,1995)، كما تؤكد (Almada & Borgers, 2018) ضمن نفس السياق على أهمية تطوير المهارات في مجال التكنولوجيات الخضراء أخذا في الاعتبار ما تتميز به من ديناميكيات معقدة عبر إدارة الموارد البشرية الخضراء بما لديها من قدرة على تطوير المعرفة بشكل استراتيجي من خلال تطوير ممارسات خضراء كالتوظيف الأخضر، والتدريب الأخضر، وهو الأمر الذي سيعزز من الخصائص الاستراتيجية لدى هذه الموارد وممارساتها الخضراء بحيث تصبح تلك الممارسات أحد العناصر الحاسمة بالنسبة لوجود وتنافسية المنظمة في بيئة الأعمال الراهنة.

#### IV- الخلاصة:

عالجت الدراسة الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية الخضراء باعتبارها إدارة حديثة للموارد البشرية مرتبطة بالإدارة البيئية تساهم في زيادة درجة الاستخدام المستدام للموارد في المنظمة، من خلال قيامها بالعديد من الممارسات الخضراء كتصميم وتوصيف الوظائف الخضراء، وتقدير احتياجات المنظمة من الموارد الخضراء، والاستقطاب والاختيار الأخضر، والاندماج الاجتماعي الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، وإدارة الأداء الأخضر، والتعويض الأخضر، وتنمية العلاقات الخضراء وبما يساهم في تنمية السلوك الأخضر لدى القيادات والموظفين، كما ركزت الدراسة على إبراز مدى تأثير تلك الممارسات على تحسين الأداء البيئي التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة.

وتؤكد الدراسة على أن تميز الموارد البشرية الخضراء بالخصائص الاستراتيجية للموارد جعلها مرتكزا أساسيا للميزة التنافسية المستدامة، كما أن دمج قضايا الأداء البيئي ضمن استراتيجية المنظمة ساهم في زيادة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء البيئي التنظيمي، وهو ما يعزز من قدرة المنظمات على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

## - الإحالات والمراجع:

1. السكا في ليث زهير، الميالي حاكم احسوني، زوين عمار عبد الأمين، (2017)، الروحانية التنظيمية وتأثيرها في الموارد البشرية الخضراء، دراسة استطلاعية لأراء عدد من موظفي معمل أسمنت الكوفة الجديد، مجلة الكوت لعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (26).
2. السكارنة، محمد حسان. (2017). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجيتها التمايز إبداع الموارد البشرية متغير معدل، دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، ص 13.
3. صلاح عباس هادي، (2005)، إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005 ص 163.
4. Abdull Razab, M.F., Mohamed Udin, Z., Osman, W.N. (2015). Understanding the role of GHRM towards environmental performance. J. Glob. Bus. Soc. Entrepreneursh. 1, 118e125.
5. Ahmad .s (2015), Green Human Resource Management: Policies and Practices. Cogent Business & Management, 2: 1030817 . <http://dx.doi.org/10.1080/3311975.2015.1030817>
6. Almada, L. Borges, R. (2018). Sustainable Competitive Advantage Needs Green Human Resource Practices : A Framework for Environmental Management. RAC, Rio de Janeiro, v. 22, n. 3, art. 6, pp. 424-442, maio/junho 2018.
7. Arulrajah, A. Opatha, H. Nawaratne, N. (2015). Green Human Resource Management Practices : A Review, Sri Lankan Journal of Human Resource Management, Vol.5, No.1, 3.
8. Barney, J. (1991) : " Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". Journal of Management, N ° 17.
9. Berrone, P., & Gomez-Mejia, L. R. (2009). Environmental performance and executive compensation: An integrated agency-institutional perspective. Academy of Management Journal, 52, 103–126. <http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2009.36461950>.
10. Chaklader, B., & Gulati, P. A. (2015). A study of corporate environmental disclosure practices of companies doing business in India. Global Business Review, 16(2), 321–335.
11. Del Bri'o, J., Ferná'ndez, E., & Junquera, B. (2007). Management and employee involvement in achieving an environmental action based competitive advantage : An empirical study. International Journal of Human Resource Management, 18(4), 491–522.
12. Dubois, C. L. Z., & Dubois, D. A. (2012). Strategic HRM as social design for environmental sustainability in organization. Human Resource Management, 51(6), 799-826. <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.21504>.
13. Dutta, S. (2012). Greening people : A strategic dimension. ZENITHZ International Journal of Business Economics & Management Research, 2(2), 143–148.
14. Forman, M., & Jorgensen, S. (2001). The social shaping of participation of employees in environmental work within enterprises—Experiences from a Danish context. Technology Analysis & Strategic Management, 13, 71–90.
15. Fred .R David & Forest. R David. (2015), Strategic Management Concepts and Cases, 15th Edition, Pearson
16. Hart, S. (1995). A Natural-Resource-Based View of the Firm. the Academy of Management Review, Vol. 20, No. 4, pp. 986-1014.
17. Hart, Dowell. (2011). Natural-Resource-Based View, Journal of Management Vol. 37 No. 5, 1464-1479.
18. Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2008). The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. The International Journal of Human Resource Management, 19(12), 2133–2154.
19. Jabbour, C. J. C., Santos, F. C. A., & Nagano, M. S. (2008). Environmental management system and human resource practices : Is there a link between them in four Brazilian companies ? Journal of Cleaner Production, 16(17), 1922–1925.
20. Jackson, S. E., Renwick, W. S., Jabbour, C. J. C., & Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-Art and Future Directions for Green Human Resource Management : Introduction to the Special Issue. German Journal of Research in Human Resource Management, 25(2), 99–116.
21. Jackson, S.E. and Seo, J. (2010), The greening of strategic HRM scholarship, Organization Management Journal, Vol. 7 No. 4, pp. 278-290.
22. Lober, D. J. (1996). Evaluating the environmental performance of corporations. Journal of Managerial Issues, 8(2), 184–205.
23. Mathapati, C. M. (2013). Green HRM : A strategic facet. Tactful Management Research Journal. 2(2), 1–6.
24. Michalisin, M. D., & Stinchfield, B. T. (2010). Climate change strategies and firm performance : An empirical investigation of the natural-resource-based view of the firm. Journal of Business Strategies, 27(2), 123-149.
25. Mishra, R.K. Sarkar, S & Kiranmai, J. (2014). Green HRM : innovative approach in Indian public enterprises, World Review of Science, Technology and Sust. Development, Vol. 11, No.1.
26. Nijhawan, G. (2014), Green HRM- A requirement for sustainable Organization. Paripex- Indian Journal of Research, 69-70.
27. Norton, T A. Parker S, L. Zacher, H. & Ashkanasy N, M. (2015). Employee Green Behavior: A Theoretical Framework, Multilevel Review, and Future Research Agenda. Organization & Environment, Vol. 28(1) 103–125
28. Opatha, H. H., & Arulrajah, A. A. (2014), Green Human Resource Management : Simplified general reflections. International Business Research, 7, 2014, 101–112.
29. Paillé, P., Chen, Y., Boiral, O., & Jin, J. (2014). The impact of human resource management on environmental performance : An employee-level study. Journal of Business Ethics, 121(3), 451–466.
30. Patil, Jayashree. Sarode A P. (2018). Green Human Resource Management : Role of HR Managers To Achieve Sustainability, International Journal of Creative Research Thoughts, Volume 6, Issue 1 January .528.
31. Peerzadah, S Ahmad. Mufti, Sabiya. Nazir, Nazir Ah. (2018). Green Human Resource Management : A Review. International Journal of Enhanced Research in Management & Computer Applications, Volume 7 Issue 3, 790-795.
32. Porter, M. (1999). L'avantage concurrentiel. Dunond, Paris.

33. Quazi, H. A. (1999). Implementation of an environmental management system : The experience of companies operating in Singapore. *Industrial Management & Data Systems*, 99(7) ,302–311.
34. Rawashdeh. Adnan M. (2018). The impact of green human resource management on organizational environmental performance in Jordanian health service organizations. *Management Science Letters* 8 (2018) 1049–1058.
35. Renwick, D. (2008), Green HRM: A Review, Process Model, and Research Agenda, University of Sheffield Working Paper. <http://www.sheffield.ac.uk/content/1/c6/08/70/89/2008-01>.
36. Renwick, D.W.S. Redman, T. and Maguire, S. (2013), Green Human Resource Management : A Review, and Research Agenda, *International Journal of Management Review*, Vol. 15, and pp. 1-14.
37. Rodríguez-Antón, J. M., Del Mar Alonso-Almeida, M., Celemín, M. S., & Rubio, L. (2012). Use of different sustainability management systems in the hospitality industry. The case of Spanish hotels. *Journal of Cleaner Production*, 22(1), 76–84.
38. Norton, T A. Parker S, L. Zacher, H. & Ashkanasy N, M. (2015). Employee Green Behavior: A Theoretical Framework, Multilevel Review, and Future Research Agenda. *Organization & Environment*, Vol. 28(1) 103–125
39. Wehrmeyer, W., (1996). *Greening People : Human Resources and Environmental Management*. Greenleaf Publishing, Sheffield.
40. Yusoff M. Y., Nejati .M. Kee .D.M, & Amran .A. (2018). Linking Green Human Resource Management Practices to Environmental Performance in Hotel Industry. *Global Business Review*, 21(3), 1–18.
41. Zoogah, D., (2011). The dynamics of Green HRM behaviors : A cognitive-social information processing approach. *Zeitschrift fur Personalforschung*, 25, 117–139.

### كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

أحمد بلالي، يحضية سملاي. (2018). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية، مجلة رؤى اقتصادية، 08(02)، جامعة الوادي، الجزائر، ص.ص 115-133.

يتم الاحتفاظ بحقوق التأليف والنشر لجميع الأوراق المنشورة في هذه المجلة من قبل المؤلفين المعنيين بموجب رخصة المشاع الإبداعي [المصنف - غير تجاري 4.0 رخصة عمومية دولية \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).



**Roa Iktissadia Review** is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial license 4.0 International License. Libraries Resource Directory. We are listed under Research Associations category