



ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات الخليجية غير الربحية

د. سعود غسان البشر

قسم الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية
البريد الإلكتروني: salbsheer@KSU.EDU.SA

عبدالله سليمان اللحيدان

قسم الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية

سعود محمد الضفيان

طالب دراسات عليا، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية

سارة حامد العتيبي

طالب دراسات عليا، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية

الملخص

تهدف الدراسة الحالية إلى اكتشاف واقع وتأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات غير الربحية العاملة في دول مجلس التعاون الخليجي من خلال الدراسات العلمية المنشورة. وقد وضعت الدراسة عدداً من المعايير لاختيار الأدبيات، ووجدت 16 دراسة علمية مطابقة للمعايير المعتمدة في هذه الدراسة. أظهرت النتائج أن معظم الدراسات في موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات غير الهادفة للربح في منطقة الخليج العربي نُشرت بعد جائحة كورونا، تحديداً في عام 2022 وما بعده. كما وجدت الدراسة أن المملكة العربية السعودية كانت المصدر الرئيسي لمعظم الدراسات العلمية الصادرة في هذا الموضوع. وكشفت النتائج أن أكثر المنظمات غير الربحية التي أُجريت فيها الدراسات هي مؤسسات التعليم العالي، تلتها المستشفيات والمراكز الصحية، وكذلك الوزارات والهيئات الحكومية. ووجدت الدراسة أن هناك مستوى مرتفعاً في ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات غير الربحية الخليجية، وأن لهذه الإدارة تأثيراً إيجابياً على العديد من المتغيرات، بما في ذلك الاستدامة، والتميز المؤسسي، والابتكار.

الكلمات المفتاحية: الاستدامة البيئية، إدارة الموارد البشرية الخضراء، المنظمات غير الربحية، التوظيف الأخضر، إدارة الموارد البشرية.

Green Human Resource Management Practices in Gulf Non-Profit Organizations

Dr. Saud Ghassan Al-Bishr
Department of Educational Administration, King Saud University, Saudi Arabia
Email: salbsheer@KSU.EDU.SA

Abdullah Sulaiman Al-Luhaidan
Department of Educational Administration, King Saud University, Saudi Arabia

Saud Mohammed Al-Dhafiyan
Graduate Student, King Saud University, Saudi Arabia

Sara Hamed Al-Otaibi
Graduate Student, King Saud University, Saudi Arabia

ABSTRACT

The current study aims to explore the reality and impact of green human resource management in non-profit organizations operating in the Gulf Cooperation Council (GCC) countries through published scientific studies. The study established several criteria for selecting the literature and found 16 scientific studies that met the adopted criteria. The results showed that most studies on green human resource management in non-profit organizations in the Gulf region were published after the COVID-19 pandemic, specifically in 2022 and beyond. The study also found that Saudi Arabia was the primary source of most of the scientific studies on this topic. The findings revealed that the majority of the studies were conducted in higher education institutions, followed by hospitals and healthcare centers, as well as ministries and governmental agencies. The study found a high level of green human resource management practices in non-profit organizations in the GCC, with positive impacts on various variables, including sustainability, institutional excellence, and innovation.

Keywords: Environmental Sustainability, Green Human Resource Management, Non-Profit Organizations, Green Recruitment, Human Resource Management.



المقدمة:

تُعد إدارة الموارد البشرية الخضراء بتطبيق ممارسات وسياسات تهدف إلى تعزيز الاستدامة البيئية داخل المنظمة. وتتمثل هذه الإدارة في دمج البعد البيئي في مختلف وظائف وأنشطة الموارد البشرية مثل التوظيف، التدريب، التعويضات، وإدارة الأداء، وذلك بهدف تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة البيئية والأهداف التنظيمية. تكتسب إدارة الموارد البشرية الخضراء أهمية متزايدة في ظل التحديات البيئية الحالية مثل التغير المناخي وتدهور الموارد الطبيعية، وتتجاوز الأهمية البيئية إلى أبعاد اقتصادية واجتماعية، حيث تسهم في تقليل التكاليف من خلال تحسين كفاءة استخدام الموارد، وتعزز من صورة المنظمة أمام العملاء والشركاء كمؤسسة مسؤولة بيئيًا. كما تسهم هذه الإدارة في جذب المواهب التي تقدر الالتزام البيئي، مما يعزز من قدرات المنظمة على الابتكار والتنافسية (Benevene, & Buonomo, 2020; Yong et al., 2020).

وقد اهتمت دول مجلس التعاون الخليجي بالقضايا البيئية، حيث أن كل دولة من الدول الست لديها هيئات أو حتى وزارات للبيئة، مثل المملكة العربية السعودية التي تولي اهتمامًا كبيرًا بقضايا الاستدامة البيئية والحد من جميع الأسباب التي تضر البيئة، بما في ذلك الرعي الجائر والاحتطاب (Al-Sarihi, 2021). بالإضافة إلى اهتمامها بقضايا التغير المناخي وتبنيها العديد من المبادرات العالمية للحفاظ على البيئة ليس فقط على المستوى المحلي بل تعدها إلى المستوى الإقليمي، مثل مبادرة الشرق الأوسط الأخضر. وقد تعهدت جميع دول مجلس التعاون بتخفيض البصمة الكربونية من خلال تقليل انبعاثات الغازات الدفيئة، فجميع الدول الست أعضاء في اتفاقية باريس للتغير المناخي. بالإضافة إلى ذلك، هناك العديد من الاتفاقات بين دول الخليج العربية في قضايا البيئة والمحافظة عليها (Al-Sarihi, & Mansouri, 2022).

قضية الدراسة

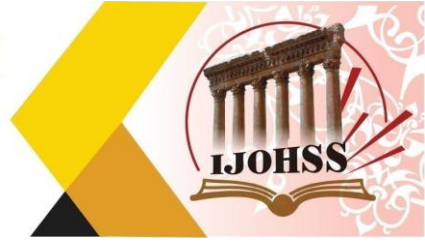
في السنوات الأخيرة، أصبحت قضايا الاستدامة البيئية وتقليل الانبعاثات الكربونية والبصمة الكربونية من الأولويات الرئيسية في العديد من دول العالم. من المتوقع أن تتزايد التشريعات الحكومية بهدف الحد من انبعاث المواد الضارة للبيئة، التي تسهم في تسريع وتيرة التغير المناخي بإرادة الله سبحانه وتعالى. وحرصت دول مجلس التعاون الخليجي الست على قضايا البيئة، حيث أن لكل دولة وزارة أو هيئة مسؤولة عن شؤون البيئة، وجميعها متعهدة بتقليل الانبعاثات الكربونية وفقاً لاتفاقية باريس للمناخ لعام 2016. وتتماشى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مع التوجهات البيئية لدول مجلس التعاون الخليجي، حيث تهدف في النهاية إلى تعزيز الاستدامة البيئية. وكلما تعززت ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات العاملة في دول مجلس التعاون، انعكس ذلك إيجابياً على البيئة من خلال الحد من التلوث الناتج عن زيادة الغازات الضارة. وتهدف الدراسة الحالية إلى استكشاف واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات غير الهادفة للربح في دول مجلس التعاون الخليجي.

أسئلة الدراسة:

- ما واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات غير الهادفة للربح في دول مجلس التعاون الخليجي؟
- ما واقع الأدبيات العلمية المنشورة التي درست ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات غير الهادفة للربح في دول مجلس التعاون الخليجي؟

أهداف الدراسة:

- التعرف على الأدبيات المنشورة عن إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- معرفة واقع المنهجيات المستخدمة في الدراسات العلمية المنشورة عن إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات الخليجية غير الربحية.
- معرفة أهداف ونتائج الدراسات العلمية المنشورة عن إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات الخليجية غير الربحية.



■ تحليل الدراسات العلمية المنشورة عن إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات الخليجية غير الربحية.

أهمية الدراسة:

ترجع أهمية الدراسة إلى أنها، حسب علم الباحثين، الدراسة الأولى التي تدرس واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات الخليجية غير الهادفة للربح، مما يوفر مرجعاً حيوياً للباحثين في موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل عام وإدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات الخليجية غير الهادفة للربح بشكل خاص.

المنهجية:

اعتمدت الدراسة على منهجيتين: مراجعة الأدبيات السابقة المنظمة، وكذلك المنهجية الوصفية التحليلية. وقد تم وضع عدد من المعايير لاختيار الأدبيات المتعلقة بواقع ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات الخليجية غير الربحية، وهي كالتالي:

- أن يكون موضوع الدراسة وعنوانها متعلقين بإدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات الخليجية غير الربحية.
- أن تكون الدراسة في موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- أن تكون الدراسة محكمة ومنشورة في مجلة علمية.
- أن تكون الدراسة منشورة في منصة جوجل الباحث العلمي أو دار المنظومة.
- أن تكون سنوات النشر بين عامي 2000 وشهر مايو من عام 2024.
- أن تكون الدراسة منشورة باللغة العربية أو الإنجليزية.
- أن تكون الدراسة تطبيقية وليست مكتبية.

مصطلحات الدراسة

إدارة الموارد البشرية الخضراء: تعني جعل الأبعاد الوظيفية لإدارة الموارد البشرية صديقة للبيئة، مثل الوصف والتحليل الوظيفي، الاستقطاب والاختيار، التدريب، تقييم الأداء، والمكافآت (المجاهد وآخرون، 2023).

المبحث الأول: الدراسات السابقة

أجرت Aldulaimi (2022) دراسة نُشرت باللغة الإنجليزية بعنوان (تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء لتعزيز التنمية المستدامة: تطبيق من شركات الاتصالات في مملكة البحرين). هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف ما إذا كانت إدارة الموارد البشرية الخضراء تُطبق في شركات الاتصالات في مملكة البحرين. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت الباحثة على ستة أبعاد لقياس ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء (التحليل والتخطيط للوظائف الخضراء، التوظيف الأخضر، اختيار الموارد البشرية الخضراء، التدريب والتطوير الأخضر، التقييم الأخضر، والتعويضات الخضراء). قامت الدراسة بتوزيع مجموعة من الاستبانات على عينة عشوائية من الموظفين العاملين في أقسام الموارد البشرية في ثلاث شركات اتصالات، وهي: زين، إس تي سي، وبتيلكو، وبلغ عدد المشاركين 580 مشاركاً. خلصت نتائج الدراسة إلى أن شركات الاتصالات البحرينية الثلاث لا تمتلك نظام إدارة بيئية. بالإضافة إلى ذلك، أثبتت الدراسة اهتمام هذه الشركات بتطبيق ممارسات الإدارة البيئية. كما أظهرت النتائج زيادة ملحوظة في تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء المستدامة.

قامت الزفتاوي وآخرون (2023) بنشر دراسة بعنوان (أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة). وهدفت الدراسة إلى اكتشاف أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة. شملت الدراسة خمسة أبعاد لإدارة الموارد البشرية الخضراء، وهي: التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، وأنظمة التعويض والتحفيز الأخضر. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي

التحليلي، وبلغت عينة الدراسة 45 موظفًا وموظفة في شركة موبكو. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق التنمية المستدامة. قام معمر (2023) بدراسة بعنوان (أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على جودة اتخاذ القرارات في شركات التأمين بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية). هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على جودة اتخاذ القرارات في شركات التأمين بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية. وقد اعتمدت أداة الدراسة على ثلاثة أبعاد لقياس ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء، وهي: التدريب الأخضر، التقييم الأخضر، والتوظيف الأخضر. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة 100 مشارك من الموظفين في المناصب الإشرافية والإدارية. ومن أهم نتائج الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء وجودة اتخاذ القرارات. كما أظهرت النتائج أن بُعد التقييم الأخضر حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي، يليه بُعد التدريب الأخضر، بينما جاء بُعد التوظيف الأخضر في المرتبة الأخيرة. قام (Obeidat et al., 2023) بنشر دراسة باللغة الإنجليزية بعنوان (دمج إدارة الموارد البشرية الخضراء والاقتصاد الدائري لتعزيز الأداء المستدام: دراسة تجريبية من قطاع الخدمات القطري). هدفت الدراسة إلى تقديم اختبار تجريبي لنموذج يختبر تأثير النية الاستراتيجية الخضراء على تنفيذ إدارة الموارد البشرية الخضراء، والتأثير المحتمل لإدارة الموارد البشرية الخضراء والتمكين الأخضر على الاقتصاد الدائري، وتأثير الاقتصاد الدائري على الأداء المستدام. كما درست الورقة العلمية التأثير الوسيط للاقتصاد الدائري على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام. بلغت عينة الدراسة 131 مديرًا وعملاً في قطاع الخدمات في دولة قطر. ومن أهم نتائج الدراسة، التأثير الإيجابي للنية الاستراتيجية الخضراء على إدارة الموارد البشرية الخضراء. كما وجدت النتائج وجود ارتباط إيجابي بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والتمكين الأخضر على الاقتصاد الدائري، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين الاقتصاد الدائري والأداء المستدام. كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك تأثيرًا غير مباشر للاقتصاد الدائري على الارتباط بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام.

أجرى صيف (2024) دراسة بعنوان (دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة). وهدفت الدراسة الكمية الوصفية إلى معرفة دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة من خلال دراسة سياسات التخطيط لإدارة الموارد البشرية المتبعة في المنشأة، ومعرفة آليات التدريب والتأهيل للوظائف الخضراء. وقد أجريت الدراسة الميدانية على الشركة القابضة للصناعات الغذائية والشركات التابعة لها، وبلغت عينة الدراسة 27 مشاركًا يمثلون مجموعة من مديري الموارد البشرية في شركات الصناعات الغذائية التابعة للشركة القابضة للصناعات الغذائية بالقاهرة الكبرى بجمهورية مصر العربية. واعتمدت أداة الدراسة على ستة أبعاد لقياس ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء، وهي: تحليل وتصميم العمل الأخضر، التوظيف الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التعويضات المالية الخضراء، وإدارة الصحة والسلامة الخضراء. ومن أبرز نتائج الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل وتصميم العمل الأخضر والتنمية المستدامة، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوظيف الأخضر والتنمية المستدامة. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء الأخضر والتنمية البيئية المستدامة، وبين التدريب والتطوير الأخضر والتنمية البيئية المستدامة، وبين أنظمة التعويض والتحفيز الأخضر والتنمية البيئية المستدامة. وأشارت الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الصحة والسلامة الخضراء والتنمية البيئية المستدامة، وكذلك عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بعناصرها الست مجتمعة والتنمية البيئية المستدامة. قام البشر وآخرون (2024) بدراسة بعنوان إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات السعودية في ضوء رؤية 2030: دراسة تحليلية. هدفت الدراسة إلى اكتشاف وتحليل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات السعودية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ومنهجية المراجعة الأدبية المنظمة للأدبيات العلمية المنشورة، وذلك لمناسبتها لطبيعة أسئلة وأهداف الورقة العلمية. قامت الدراسة بمراجعة وتحليل مجموعة من الدراسات العلمية المنشورة في مجال إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات السعودية وفقاً لمعايير تم وضعها مسبقاً. ومن أبرز ما وجدته الدراسة أن هناك



تمايزاً في أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء التي اعتمدها الباحثون المهتمون بدراسة هذا النوع من الإدارة في المنظمات المحلية. كما وجدت أن درجة ممارسة أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات السعودية كانت فوق المتوسط. كما أظهرت الدراسة أن ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات والشركات السعودية ترتبط بعلاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية مع العديد من المتغيرات، بما في ذلك الابتكار الأخضر، الاستدامة الخضراء، الثقافة التنظيمية الخضراء، والتميز المؤسسي. أجرى (Hassanein et al., 2024) دراسة بعنوان (إدارة الموارد البشرية الخضراء والاحتفاظ بالموظفين في صناعة الفنادق في الإمارات العربية المتحدة: التأثير الوسيط للابتكار الأخضر). كان الهدف من الدراسة تحليل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيراتها على الاحتفاظ بالموظفين في الفنادق في الإمارات العربية المتحدة. كما سعت الدراسة إلى اكتشاف أن التأثير غير المباشر للابتكار الأخضر يمكن أن يحل كمتغير وسيط محتمل يفسر بشكل أفضل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والاحتفاظ بالموظفين. واعتمد الباحث على المنهج الكمي واستخدام الاستبانة لجمع المعلومات، وبلغت عينة الدراسة 207 موظفين من خمسة فنادق فاخرة من فئة الخمس نجوم كمشاركين لتقديم معلومات حول العوامل قيد الفحص في هذا البحث. أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً مباشراً لإدارة الموارد البشرية الخضراء على الاحتفاظ بالموظفين. كما وجدت الدراسة أن الابتكار الأخضر يحمل تأثيراً وسيطاً في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والاحتفاظ بالموظفين في سياق السياحة والفندقة في دولة الإمارات العربية المتحدة.

تم الاستفادة من الأدبيات السابقة في النقاط التالية: تعميق مستوى المعرفة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات العربية، واكتشاف المنهجيات المستخدمة في الدراسات المنشورة عن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنطقة العربية.

المبحث الثاني: الدراسات والأدبيات التي درست إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات غير الربحية الخليجية

يعرض هذا الجزء أهم المعلومات الواردة في الأدبيات العلمية المحكمة والمنشورة عن موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات غير الهادفة للربح العاملة في مجلس التعاون الخليجي، وتشمل هذه المنظمات الكيانات الحكومية. وقد اعتمدت الدراسة على عدة معايير لاختيار الأدبيات، وهي كالتالي:

- أن تكون الدراسة في موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء ومتعلقة بدول مجلس التعاون الخليجي، وكذلك مختصة بالمنظمات غير الهادفة للربح.
- أن تكون الدراسة محكمة ومنشورة في مجلة علمية.
- أن تكون الدراسة منشورة في منصة جوجل الباحث العلمي أو دار المنظومة.
- أن تكون سنوات النشر بين عامي 2000 وشهر مايو من عام 2024.
- أن تكون الدراسة منشورة باللغة العربية أو الإنجليزية.
- أن تكون الدراسة تطبيقية وليست مكتبية.

1. أجرى أودامكولا وآخرون (2018) بحثاً نُشر باللغة الإنجليزية بعنوان (دراسة حول الوعي بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بين الموظفين مع الإشارة بشكل خاص إلى كلية إبراء للتكنولوجيا، عُمان). وكان الغرض من هذا البحث هو دراسة الوعي بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بين الموظفين والمعلمين في كلية إبراء للتكنولوجيا. كما قامت الدراسة بفحص تصور الموظفين والمعلمين فيما يتعلق بتنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في كلية إبراء للتكنولوجيا في سلطنة عمان. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وشارك في الدراسة 65 موظفاً وعضو هيئة تدريس يمثلون أقساماً مختلفة في الكلية المذكورة. ووجدت النتائج أنه على الرغم من أن مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء غير معروف لدى العديد من



الموظفين في كلية إبراء للتكنولوجيا، إلا أن الممارسات المختلفة التي تعزز مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء يتبعها جميع الموظفين تقريباً بدرجات متفاوتة.

2. قام الرويلي (2018) بنشر دراسة باللغة الإنجليزية بعنوان (قياس سلوك وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال المنظمات السعودية). وهدفت الدراسة الوصفية التحليلية إلى دراسة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز ثقافة خضراء بين الموظفين، والتي تؤثر بشكل مباشر على أداء الموظفين وسلوكياتهم من حيث احترام القيم البيئية الصحيحة وممارساتها من أجل خلق موظفين ومنتجات خضراء، والتي بدورها تجذب المستهلكين. وبلغت عينة الدراسة 168 موظفاً من منظمات سعودية مختلفة في القطاعين العام والخاص. وأظهرت النتائج أن هناك تأثيراً كبيراً لممارسات الموارد البشرية الخضراء على خلق السلوك الأخضر، من خلال تسهيل الحصول على الموظفين الذين يتميزون بالممارسات الخضراء، مما يمكن المنظمة من العمل في بيئة خضراء من خلال التعليمات والأساليب والممارسات المطبقة.

3. قام أصرف (2021) بدراسة بعنوان (دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة). وهدفت الدراسة إلى معرفة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق البراعة التنظيمية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدم الباحث استبانة مكونة من خمسة أبعاد لمعرفة دور إدارة الموارد البشرية الخضراء، وهي: التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، التطوير الأخضر، إدارة وتقييم الأداء الأخضر، التعويضات الخضراء، والاستدامة الخضراء. شارك في الدراسة 120 مشاركاً من العاملين بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة. ومن أبرز نتائج الدراسة وجود اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين آراء العاملين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاد البراعة التنظيمية، كما توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاد البراعة التنظيمية.

4. قام الصاوي والدباغ (2021) بدراسة بعنوان (دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان). هدفت الدراسة إلى توصيف كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاد المسؤولية الاجتماعية في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان، إلى جانب تحديد طبيعة ونوع العلاقة بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمسؤولية الاجتماعية. بالإضافة إلى تحديد كيفية تحسين مستوى المسؤولية الاجتماعية من خلال الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. بلغت عينة الدراسة 135 مبحوثاً من العاملين في الموارد البشرية بقطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان في الإمارات العربية المتحدة. جاءت نتائج واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان محايدة تميل إلى الموافقة بدرجة قليلة، ويعود ذلك إلى الحدائق النسبية لتطبيق المفهوم في القطاع محل الدراسة، حيث إن خطة التحول الأخضر تمتد إلى العام 2030م. توجد علاقة طردية دالة إحصائية بين كل من أبعاد ممارسات الموارد البشرية الخضراء منفردة ومجموعة وأبعاد ممارسات المسؤولية الاجتماعية. كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارسات المسؤولية الاجتماعية محايدة تميل إلى الموافقة بدرجة قليلة.

5. قام شمعون (2022) بدراسة بعنوان (دراسة تحليلية مقارنة لأنشطة إدارة الموارد البشرية الخضراء بين جامعتي شقراء وأبوظبي بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء المملكة العربية السعودية وجامعة أبوظبي دولة الإمارات العربية المتحدة). واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وبلغت عينة الدراسة 21 مشاركاً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء في السعودية و15 مشاركاً من أعضاء هيئة التدريس في جامعة أبوظبي. هدفت الدراسة إلى معرفة أنشطة إدارة الموارد البشرية الخضراء بين جامعتي شقراء وأبوظبي، واختبار الأثر بين هذه الأنشطة والمتغيرات الشخصية والتنظيمية. وشملت أبعاد أنشطة إدارة الموارد البشرية



الخضراء ستة أبعاد وهي التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، الحوافز الخضراء، الاختبار الأخضر، تصميم الوظيفة الخضراء وتقييم الأداء الأخضر. ومن أبرز ما وجدته الدراسة: - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء أفراد العينة لأنشطة إدارة الموارد البشرية الخضراء تعزى لمتغير المستوى التعليمي بجامعة شقراء، في حين وجود فروق لأنشطة (التوظيف الأخضر، الحوافز الخضراء، الاختيار الأخضر، تقييم الأداء الأخضر) تعزى لمتغير المستوى التعليمي، ولصالح الحاصلين على درجة الماجستير بجامعة أبوظبي. - كذلك عدم وجود فروق في متوسطات آراء أفراد العينة لأنشطة إدارة الموارد البشرية الخضراء تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة بجامعة شقراء، في حين وجود فروق بين إجابات أفراد العينة حول أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية للمتغير (تصميم الوظيفة الخضراء) تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة، ولصالح الفئة (10 إلى أقل من 15 سنة) بجامعة أبوظبي.

6. أجرى الملفي (2023) دراسة بعنوان (أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء البيئي: الدور الوسيط للسلوك الأخضر في جامعة الكويت). وهدفت الدراسة إلى اختبار أثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء بأبعادها: التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، التعويضات الخضراء، وتقييم الأداء الأخضر، على الأداء البيئي من خلال الدور الوسيط للسلوك الأخضر في جامعة الكويت. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 346 عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بشكل عشوائي للإجابة على استبانة الدراسة. ومن أهم نتائج هذه الدراسة أن مستوى الأهمية النسبية لكل من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والسلوك الأخضر والأداء البيئي جاءت مرتفعة. كما وجدت الدراسة أثرًا ذا دلالة إحصائية لأبعاد ممارسات الموارد البشرية الخضراء المعتمدة في الدراسة على الأداء البيئي بجميع أبعاده في جامعة الكويت. وأظهرت النتائج وجود وساطة جزئية للسلوك الأخضر في تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء البيئي. (ملاحظة: تم استثناء هذه الدراسة من المعايير لعدم وجود دراسات من دولة الكويت في إدارة الموارد البشرية الخضراء مطابقة لمعايير اختيار الدراسات حسب علم الباحث، وهذه الدراسة كانت رسالة دكتوراه).

7. أجرت التركي (2023) دراسة بعنوان (ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالسلوك الأخضر لموظفي الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية: دراسة استطلاعية). وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوك الموظفين الأخضر والعلاقة بينهما في الأجهزة الحكومية في السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وبلغت عينة الدراسة 397 موظفًا. وأظهرت النتائج أن الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض تتبنى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بدرجة متوسطة بشكل عام؛ فقد اتضح أن التدريب والتطوير الأخضر يمارس بدرجة عالية، بينما يمارس التوظيف والاختيار الأخضر وإدارة الأداء الأخضر وإدارة التعويضات الخضراء بدرجة متوسطة. كما توصلت الدراسة إلى أن موظفي الأجهزة الحكومية يمارسون السلوك الأخضر بدرجة عالية. أظهرت النتائج كذلك وجود علاقة طردية بين كل من التوظيف والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، والتعويضات الخضراء، وبين السلوك الأخضر سواء المرتبط بالمهام أو التطوعي لموظفي الأجهزة الحكومية. وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق في إدراك ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأجهزة الحكومية باختلاف الجنس والمؤهل العلمي، وعدم وجود فروق وفقًا للعمر، وسنوات الخبرة، والمنصب الإداري.

8. قام النجار (2023) بدراسة بعنوان (الدور الوسيط للقيادة التحويلية الخضراء في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتعزيز الاستدامة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات وزارة الصحة بمنطقة الحدود الشمالية). وهدفت الدراسة إلى التعرف على قياس تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تعزيز الاستدامة التنظيمية وتحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتعزيز الاستدامة التنظيمية من خلال القيادة التحويلية الخضراء كمتغير وسيط بالمستشفيات التابعة لوزارة الصحة السعودية في منطقة الحدود الشمالية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وبلغت عينة الدراسة 267 مشاركًا من العاملين في المستشفيات الحكومية بمنطقة الحدود الشمالية. واعتمدت أداة الدراسة على أربعة أبعاد



لاكتشاف أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء وهي التوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، والتعويض والتحفيز الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر. ومن أبرز نتائج الدراسة أنه يوجد ارتفاع في مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، ووجدت الدراسة أن جميع أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء كانت بدرجة مرتفعة ما عدا بُعد التحفيز والتعويض الأخضر الذي كان متوسطاً. ومن أبرز النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بجميع أبعادها على الاستدامة التنظيمية، كما وجدت الدراسة أن دخول متغير القيادة التحويلية الخضراء في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والاستدامة التنظيمية أدى إلى زيادة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الاستدامة التنظيمية.

9. أجرت الطويرقي (2023) دراسة بعنوان (استشراف المستقبل لإدارة الموارد البشرية الخضراء في المدارس المتوسطة الحكومية بالرياض باستخدام أسلوب دلفاي). استخدمت الباحثة أسلوب دلفاي وشارك في تحكيم النموذج 12 خبيراً من مدرّاء المدارس المتوسطة الحكومية بمدينة الرياض الذين لديهم مؤهلات علمية عليا. هدفت الدراسة إلى استشراف المستقبل لإدارة الموارد البشرية الخضراء في المدارس المتوسطة الحكومية بالرياض. توصلت نتائج تحليل الثلاث جولات لأسلوب دلفاي التي أجرتها الطويرقي إلى وضع رؤية مقترحة لاستشراف المستقبل لإدارة الموارد البشرية الخضراء، تبعاً لأسلوب دلفاي، من خلال توضيح المرتكزات الأساسية للرؤية والمنطلقات وخطوات تحقيق استشراف المستقبل لإدارة الموارد البشرية الخضراء من الاستراتيجية الخضراء والموارد البشرية الخضراء والإنتاجية الخضراء. فيما يخص المقترحات التي اقترحتها الدراسة، كان أبرزها إقامة دورات تدريبية تسهم في تعزيز ثقافة الدراسات المستقبلية في البحوث التربوية، وإدراج البحوث المختصة بالاستشراف المستقبلي للتعليم كأولوية في المراكز البحثية لوزارة التعليم.

10. أجرى العجلوني (2023) دراسة نُشرت باللغة الإنجليزية بعنوان (ممارسات الموارد البشرية الخضراء والأداء التنظيمي في المملكة العربية السعودية). وهدفت الدراسة إلى اكتشاف ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ورأس المال الفكري في جامعة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية. وبلغت عينة الدراسة 100 موظف في الجامعة. وكشفت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء التنظيمي بالجهة محل الدراسة. كما أظهرت النتائج افتقار الجامعة إلى رؤية واضحة حول اختيار الموظفين عند ملء الوظائف الشاغرة بالشكل الذي يراعي حماية البيئة، وكانت عملية التدريب منفصلة تماماً عن البعد البيئي.

11. قام المحيميد (2023) بدراسة بعنوان (واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات السعودية). واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي. هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات السعودية، وتحديد الصعوبات التي تحد من ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات السعودية. وقد كانت أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء هي: التطوير والتدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، المكافآت والأجور الخضراء، الاستقطاب والتوظيف الأخضر. وبلغت عينة الدراسة 349 مشاركاً، كلهم يعملون كأعضاء تدريس. وصلت الدراسة إلى النتائج التالية: جاءت موافقة أفراد عينة الدراسة على محور واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات السعودية بدرجة متوسطة لجميع أبعاده الأربعة، حيث جاءت على التوالي: (التطوير والتدريب، تقييم الأداء، المكافآت والأجور، الاستقطاب والتوظيف). كما جاءت موافقة أفراد عينة الدراسة على محور صعوبات ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات السعودية بدرجة متوسطة.

12. أجرت (النقيبي وآخرون، 2024) دراسة نُشرت باللغة الإنجليزية بعنوان (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، والالتزام الأخضر، وسلوك العمل الأخضر المبتكر في مؤسسات التعليم العالي في دولة الإمارات العربية المتحدة). وهدفت الدراسة إلى اكتشاف العلاقات بين إدارة الموارد البشرية الخضراء، والالتزام الأخضر، والسلوك الإبداعي الأخضر في العمل، وتأثير القيادة الخادمة الخاصة بالبيئة كعامل معدل في معاهد التعليم العالي في دولة الإمارات العربية المتحدة. باستخدام عينة من الموظفين، تم جمع البيانات من خلال استبيان شمل 243 موظفاً يعملون في جامعات مختلفة في دولة الإمارات. أشارت النتائج إلى وجود علاقات قوية بين

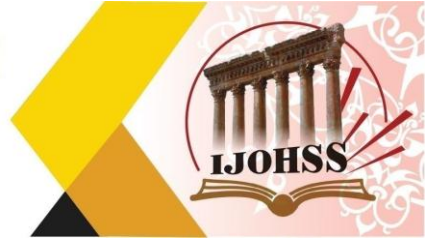


إدارة الموارد البشرية الخضراء، والقيادة الخادمة الخاصة بالبيئة، والالتزام الأخضر، والسلوك الإبداعي الأخضر في مكان العمل. كما وجدت الدراسة أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤثر بشكل إيجابي على الالتزام الأخضر. تعمل القيادة الخادمة الخاصة بالبيئة على تعزيز العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والالتزام الأخضر، بينما يؤثر الالتزام الأخضر بشكل إيجابي على السلوك الإبداعي الأخضر في مكان العمل. وُجدت النتائج أن الإناث أكثر وعياً بيئياً بالتعديلات المطلوبة مقارنة بالذكور العاملين في الجامعات الإماراتية.

13. قام الشمري وآخرون (2024) بدراسة تحمل عنوان (دور البعد البيئي على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التميز المؤسسي: بالتطبيق على المنشآت الصحية المتناهية الصغر بالملكة العربية السعودية). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وبلغت عينة الدراسة 405 مشاركين، 87 منهم نواب مدير، و140 مديراً، و164 رئيس قسم، والبقية موظفين. وهدف الدراسة هو التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التميز المؤسسي من خلال قياس الأثر المعدل للبعد البيئي. ومن أبرز نتائج الدراسة أن هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين التوظيف الأخضر والتميز المؤسسي، كما أن هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين التحفيز الأخضر والتميز المؤسسي، وأثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين تقييم الموارد البشرية الخضراء والتميز المؤسسي. كما وجدت الدراسة أن هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير الأخضر والتميز المؤسسي، ووجدت النتائج أن البعد البيئي يعدل ممارسات الموارد البشرية الخضراء على متغير التميز المؤسسي. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن أكثر محور من محاور إدارة الموارد البشرية الخضراء تأثيراً على متغير التميز المؤسسي هو محور التحفيز الأخضر، يليه محور تقييم الأداء الأخضر، ثم محور التدريب والتطوير الأخضر، وأخيراً محور التوظيف الأخضر.

14. أجرى العنزي (2024) دراسة بعنوان (ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء المؤسسي في المستشفيات: دراسة حالة على مستشفى الملك خالد بتبوك). واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وشملت العينة 224 مشاركاً من العاملين في المستشفى. ومن أبرز نتائج الدراسة أن الإدارة تعتبر البرامج التدريبية الخضراء أحد مكونات استراتيجيات المستشفى، بالإضافة إلى حرص الإدارة على وجود برامج تدريبية وأنشطة تركز على الجوانب البيئية. كما أن أبرز ممارسات التعويض والتحفيز الأخضر من وجهة نظر عينة الدراسة هي مكافأة المقترحات الخضراء المقدمة من قبل العاملين والتي يمكن أن تُستثمر في تحسين الأداء البيئي، بالإضافة إلى توفير الحوافز لتشجيع الأنشطة والسلوكيات الصديقة للبيئة مثل إعادة تدوير النفايات. وأبرز ممارسات الأداء الأخضر للموارد البشرية هي إدراك إدارة المستشفى للدور الهام الذي تلعبه الممارسات الخضراء في خلق الريادة والتميز للمستشفى على المنافسين في زيادة كفاءة المستشفى بالجوانب الإدارية والخدمات المقدمة لعملائها، بالإضافة إلى كون الممارسات الخضراء أداة للانفتاح على الأفكار الجديدة والابتكار.

15. قام محمد، شيخون، وحلواني (2024) بدراسة بعنوان (دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة بالمؤسسات الرياضية: دراسة استطلاعية لآراء الموظفين والمدراء والإداريين بالمؤسسات الرياضية بمنطقة مكة المكرمة). وقد هدفت الدراسة إلى اكتشاف أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها: التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، والتحفيز الأخضر في تحقيق التنمية المستدامة بالمؤسسات الرياضية السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة 102 مشاركاً من الموظفين والمدراء بالمؤسسات الرياضية بمنطقة مكة المكرمة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك اهتماماً كبيراً بإدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات الرياضية، خاصة في مجالات التوظيف الأخضر والتحفيز الأخضر. وهذا يشير إلى رغبة واستعداد المؤسسات الرياضية في تحقيق التنمية المستدامة لمنشأتها. كما كشفت النتائج أن هناك تفاعلاً إيجابياً تجاه التنمية المستدامة في المؤسسات الرياضية، مع تركيز خاص على البعد البيئي والاجتماعي. كما بينت النتائج أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير الأخضر وتحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات الرياضية، وأيضاً أظهرت



النتائج أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء الأخضر وتحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات الرياضية.

16. قام المكي والبادي (2024) بدراسة كمية نُشرت باللغة الإنجليزية بعنوان (تحقيق الأداء المستدام من خلال المبادرات الخضراء في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان: دور التوظيف الأخضر والتدريب الأخضر والابتكار الأخضر). هدفت الدراسة إلى اكتشاف تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، بأبعادها التوظيف الأخضر والتدريب الأخضر، على الأداء المستدام كما يُقاس بواسطة الأبعاد الثلاثة الأساسية (البيئية، الاقتصادية، والاجتماعية) في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان. بالإضافة إلى ذلك، هدفت الدراسة إلى اكتشاف الدور الوسيط للابتكار الأخضر في هذه العلاقة. تكونت عينة الدراسة من 315 مشاركًا. أظهرت النتائج أن كل من التوظيف الأخضر والتدريب الأخضر لهما تأثير كبير على الأداء المستدام لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان. علاوة على ذلك، أظهرت النتائج تأثيرًا كبيرًا للابتكار الأخضر على الأداء المستدام، مما يجعله متغيرًا وسيطًا بين متغيرين مستقلين، هما التوظيف الأخضر والتدريب الأخضر، على الأداء المستدام للوزارة العمانية.

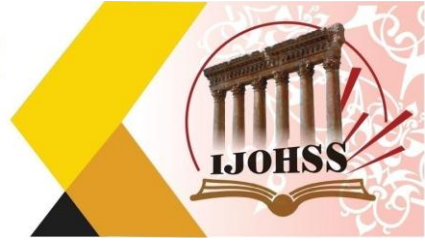
المبحث الثالث: مناقشة النتائج

وجد المؤلفون 16 دراسة أدبية تناولت موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات غير الربحية في دول مجلس التعاون الخليجي، وذلك وفقًا للمعايير التالية:

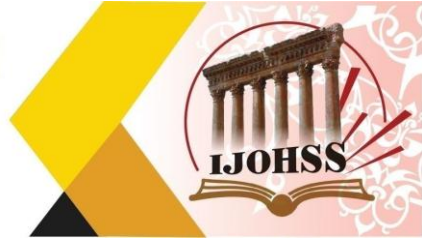
- أن تكون الدراسة في موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء ومتعلقة بدول مجلس التعاون الخليجي، وكذلك مختصة بالمنظمات غير الهادفة للربح.
- أن تكون الدراسة محكمة ومنشورة في مجلة علمية.
- أن تكون الدراسة منشورة في منصة جوجل الباحث العلمي أو دار المنظومة.
- أن تكون سنوات النشر بين عامي 2000 وشهر مايو من عام 2024.
- أن تكون الدراسة منشورة باللغة العربية أو الإنجليزية.
- أن تكون الدراسة تطبيقية وليست مكتبية.

تصدرت المملكة العربية السعودية قائمة الباحثين من حيث عدد الدراسات حول المنظمات غير الهادفة للربح في دول مجلس التعاون الخليجي وفقًا للمعايير المذكورة، حيث كانت 9 دراسات من أصل 16 دراسة تركز على دراسة المنظمات غير الربحية في السعودية، تلتها الإمارات العربية المتحدة بثلاث دراسات، ثم سلطنة عمان بدراستين. فيما كانت هناك دراسة واحدة عن المنظمات غير الربحية مشتركة بين السعودية والإمارات وهي دراسة شمعون (2022). ولم يجد الباحثون دراسات وفقًا للمعايير تهتم بدراسة المنظمات غير الهادفة للربح في دول الكويت وقطر والبحرين. لذلك تم التنازل عن بعض المعايير بهدف استكشاف ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الدول الثلاث، ولكن لم يجد المؤلفون إلا دراسة واحدة عن هذه الدول وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه عن المنظمات غير الهادفة للربح بدولة الكويت، وتم عرضها في هذه الورقة العلمية. ويُلخص الجدول التالي النقاط المذكورة:

الباحث وعام النشر	الدولة	مجال عمل المنظمة	أدوات جمع البيانات	المنهجية (كمية- نوعية- مختلطة)
أودامكولا وآخرون (2018)	سلطنة عمان	مؤسسات التعليم العالي	الاستبانة	دراسة كمية
الرويلي (2018)	المملكة العربية السعودية	قطاع عام وخاص	الاستبانة	دراسة كمية
أصرف (2021)	الإمارات العربية المتحدة	القطاع الحكومي	الاستبانة	دراسة كمية
الصاوي والدباغ	الإمارات العربية	القطاع الحكومي	الاستبانة	دراسة كمية



دراسة كمية	الاستبانة	مؤسسات التعليم العالي	المتحدة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة	(2021) شمعون (2022)
دراسة كمية	الاستبانة	مؤسسات التعليم العالي	دولة الكويت	الملفي (2023)
دراسة كمية	الاستبانة	القطاع الحكومي	المملكة العربية السعودية	التركي (2023)
دراسة كمية	الاستبانة	القطاع الصحي	المملكة العربية السعودية	النجار (2023)
دراسة كمية	الاستبانة	المدارس	المملكة العربية السعودية	الطويرقي (2023)
دراسة كمية	الاستبانة	مؤسسات التعليم العالي	المملكة العربية السعودية	العجلوني (2023)
دراسة كمية	الاستبانة	مؤسسات التعليم العالي	المملكة العربية السعودية	المحيميد (2023)
دراسة كمية	الاستبانة	مؤسسات التعليم العالي	الإمارات العربية المتحدة	النقيبي وآخرون (2024)
دراسة كمية	الاستبانة	القطاع الصحي	المملكة العربية السعودية	الشمري وآخرون (2024)
دراسة كمية	الاستبانة	القطاع الصحي	المملكة العربية السعودية	العنزي (2024)
دراسة كمية	الاستبانة	القطاع الصحي	المملكة العربية السعودية	محمد، شيخون، وحلواني (2024)
دراسة كمية	الاستبانة	القطاع الحكومي	سلطنة عمان	المكي والبيادي (2024)



قد تصدرت الأبحاث المتعلقة بممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات التعليم العالي باعتبارها المجال الأكثر تناوُلًا في الأبحاث، حيث ركزت ست دراسات على إدارة الموارد البشرية الخضراء في الكليات والجامعات العامة في مجلس التعاون الخليجي. وتساوت الأبحاث المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الخضراء في كل من المنظمات الصحية غير الربحية والهيئات والوزارات الحكومية، حيث كان نصيب كل منها أربعة أبحاث. كما كان هناك بحث اهتم بإدارة الموارد البشرية الخضراء في القطاعين العام والخاص، وبحث آخر اهتم بنفس الموضوع في المدارس الحكومية.

ويلاحظ أن جميع الدراسات التطبيقية التي تناولت مجال إدارة الموارد البشرية الخضراء اعتمدت على المنهجية الكمية الوصفية، وتحديدًا المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت تلك الدراسات على الاستبانة كأداة جمع معلومات وحيدة. ولم تجد الدراسة الحالية أي دراسة نوعية أو مزجية في هذا الموضوع، مما يؤكد الحاجة إلى دراسات في هذا الموضوع ولكن بمنهجية مختلفة. كما وجدت الدراسة أن هناك تباينًا في الأبعاد المستخدمة في قياس إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات غير الربحية في دول مجلس التعاون الخليجي، مما يوضح عدم اتفاق الباحثين على أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء. ووجدت الدراسة الحالية أن بعض الدراسات نُشرت بلغة غير العربية. وبشكل عام، هناك تزايد في عدد الأبحاث في الموضوع قيد الدراسة في عامي 2023 والنصف الأول من عام 2024، مما يؤكد تزايد اهتمام الباحثين بموضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء.

كما وجدت نتائج تحليل الدراسات التطبيقية المنشورة في موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات غير الربحية في مجلس التعاون الخليجي، وفقًا للمعايير المذكورة سابقًا، دلالات على النقاط التالية:

- هناك تباين في أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء المعتمدة في أدوات جمع البيانات للدراسات موضوع الدراسة.
- توجد ممارسة لإدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات غير الهادفة للربح العاملة في دول مجلس التعاون الخليجي.
- يوجد تأثير لممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء على الاستدامة التنظيمية في المنظمات غير الهادفة للربح الخليجية.
- هناك تأثير لممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء على الثقافة الخضراء في المنظمات غير الهادفة للربح الخليجية.
- يوجد تأثير لممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء على البراعة التنظيمية في المنظمات غير الهادفة للربح الخليجية.
- هناك تأثير لممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء على المسؤولية الاجتماعية في المنظمات غير الهادفة للربح الخليجية.
- يوجد تأثير لممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء التنظيمي في المنظمات غير الهادفة للربح الخليجية.
- هناك تأثير لممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء على السلوك الأخضر في المنظمات غير الهادفة للربح الخليجية.
- يوجد تأثير لممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء على الاستدامة البيئية في المنظمات غير الهادفة للربح الخليجية.
- هناك تأثير لممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة في المنظمات غير الهادفة للربح الخليجية.
- يوجد تأثير لممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء على التميز المؤسسي في المنظمات غير الهادفة للربح الخليجية.



الباحث وعام النشر	الهدف من الدراسة	أبرز النتائج
أودامكولا وآخرون (2018)	دراسة الوعي بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بين الموظفين والمعلمين في كلية إبراء للتكنولوجيا.	■ أنه على الرغم من أن مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء غير معروف لدى العديد من الموظفين في كلية إبراء للتكنولوجيا، إلا أن الممارسات المختلفة التي تعزز مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء يتبعها جميع الموظفين تقريباً بدرجات متفاوتة
الرويلي (2018)	هدفت الدراسة لاكتشاف دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الثقافة الخضراء بين الموظفين، والتي تؤثر بشكل مباشر على أداء الموظفين وسلوكياتهم من حيث احترام القيم البيئية الصحيحة وممارساتها من أجل خلق موظفين ومنتجات خضراء، والتي بدورها تجذب المستهلكين	■ هناك تأثيراً كبيراً لممارسات الموارد البشرية الخضراء على خلق السلوك الأخضر.
أصرف (2021)	معرفة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق البراعة التنظيمية	■ وجود اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين آراء العاملين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاد البراعة التنظيمية ■ توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاد البراعة التنظيمية
الصاوي والدباغ (2021)	توصيف كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاد المسؤولية الاجتماعية في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان، إلى جانب تحديد طبيعة ونوع العلاقة بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمسؤولية الاجتماعية.	■ توجد ممارسة في إدارة الموارد البشرية بشكل متوسط ■ وجد علاقة طردية دالة إحصائية بين كل من أبعاد ممارسات الموارد البشرية الخضراء منفردة ومجمعة وأبعاد ممارسات المسؤولية الاجتماعية.
شمعون (2022)	هدفت الدراسة إلى معرفة أنشطة إدارة الموارد البشرية الخضراء بين جامعتي شقراء وأبوظبي، واختبار الأثر بين هذه الأنشطة والمتغيرات الشخصية والتنظيمية.	■ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء أفراد العينة لأنشطة إدارة الموارد البشرية الخضراء تعزى لمتغير المستوى التعليمي بجامعة شقراء. ■ عدم وجود فروق في متوسطات آراء أفراد العينة لأنشطة إدارة الموارد البشرية الخضراء تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة بجامعة شقراء.
الملفي (2023)	اختبار أثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء بأبعادها: التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، التعويضات الخضراء، وتقييم الأداء الأخضر، على الأداء البيئي من خلال الدور الوسيط للسلوك الأخضر في جامعة الكويت	■ مستوى الأهمية النسبية لكل من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والسلوك الأخضر والأداء البيئي جاءت مرتفعة



<ul style="list-style-type: none"> ■ أن الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض تتبنى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بدرجة متوسطة بشكل عام. ■ موظفي الأجهزة الحكومية يمارسون السلوك الأخضر بدرجة عالية. ■ وجود علاقة طردية بين كل من التوظيف والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، والتعويضات الخضراء، وبين السلوك الأخضر سواء المرتبط بالمهام أو التطوعي لموظفي الأجهزة الحكومية 	<p>التعرف على مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوك الموظفين الأخضر والعلاقة بينهما في الأجهزة الحكومية في السعودية.</p>	<p>التركي (2023)</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ يوجد ارتفاع في مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، ووجدت الدراسة أن جميع أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء كانت بدرجة مرتفعة ما عدا بُعد التحفيز والتعويض الأخضر الذي كان متوسطاً. ■ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بجميع أبعادها على الاستدامة التنظيمية، ■ أن دخول متغير القيادة التحويلية الخضراء في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والاستدامة التنظيمية أدى إلى زيادة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الاستدامة التنظيمية. 	<p>التعرف على قياس تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تعزيز الاستدامة التنظيمية وتحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتعزيز الاستدامة التنظيمية من خلال القيادة التحويلية الخضراء كمتغير وسيط بالمستشفيات التابعة لوزارة الصحة السعودية في منطقة الحدود الشمالية</p>	<p>النجار (2023)</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ وضع رؤية مقترحة لاستشراف المستقبل لإدارة الموارد البشرية الخضراء، تبعاً لأسلوب دلفاي، من خلال توضيح المرتكزات الأساسية للرؤية والمنطلقات وخطوات تحقيق استشراف المستقبل لإدارة الموارد البشرية الخضراء من الاستراتيجيات الخضراء والموارد البشرية الخضراء والإنتاجية الخضراء. 	<p>هدفت الدراسة إلى استشراف المستقبل لإدارة الموارد البشرية الخضراء في المدارس المتوسطة الحكومية بالرياض.</p>	<p>الطويرقي (2023)</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء التنظيمي. 	<p>اكتشاف ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ورأس المال الفكري في جامعة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية.</p>	<p>العجلوني (2023)</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ جاءت موافقة أفراد عينة الدراسة على محور واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات السعودية بدرجة متوسطة. ■ موافقة أفراد عينة الدراسة على محور صعوبات ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات السعودية بدرجة متوسطة. 	<p>التعرف على واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات السعودية، وتحديد الصعوبات التي تحد من ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات السعودية</p>	<p>المحيمي (2023)</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ وجود علاقات قوية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء، والقيادة الخادمة الخاصة بالبيئة، والالتزام الأخضر، والسلوك الإبداعي الأخضر في مكان العمل. ■ إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤثر بشكل إيجابي 	<p>اكتشاف العلاقات بين إدارة الموارد البشرية الخضراء، والالتزام الأخضر، والسلوك الإبداعي الأخضر في العمل، وتأثير القيادة الخادمة الخاصة بالبيئة كعامل معدل في معاهد التعليم العالي في دولة الإمارات العربية المتحدة</p>	<p>النقيبي وآخرون (2024)</p>



<p>على الالتزام الأخضر.</p> <ul style="list-style-type: none">تعمل القيادة الخادمة الخاصة بالبيئة على تعزيز العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والالتزام الأخضر، بينما يؤثر الالتزام الأخضر بشكل إيجابي على السلوك الإبداعي الأخضر في مكان العمل		
<ul style="list-style-type: none">وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين التوظيف الأخضر والتميز المؤسسي.هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين التحفيز الأخضر والتميز المؤسسي.وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين تقييم الموارد البشرية الخضراء والتميز المؤسسي.وجود هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير الأخضر والتميز المؤسسي.البعد البيئي يعدل ممارسات الموارد البشرية الخضراء على متغير التميز المؤسسي.	<p>التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التميز المؤسسي من خلال قياس الأثر المعدل للبعد البيئي.</p>	<p>الشمري وآخرون (2024)</p>
<ul style="list-style-type: none">أن الإدارة تعتبر البرامج التدريبية الخضراء أحد مكونات استراتيجيات المستشفى، بالإضافة إلى حرص الإدارة على وجود برامج تدريبية وأنشطة تركز على الجوانب البيئية.أبرز ممارسات التعويض والتحفيز الأخضر من وجهة نظر عينة الدراسة هي مكافأة المقترحات الخضراء المقدمة من قبل العاملين والتي يمكن أن تُستثمر في تحسين الأداء البيئي، بالإضافة إلى توفير الحوافز لتشجيع الأنشطة والسلوكيات الصديقة للبيئة مثل إعادة تدوير النفايات.أبرز ممارسات الأداء الأخضر للموارد البشرية هي إدراك إدارة المستشفى للدور الهام الذي تلعبه الممارسات الخضراء في خلق الريادة والتميز للمستشفى على المنافسين في زيادة كفاءة المستشفى بالجوانب الإدارية والخدمات المقدمة لعملائها، بالإضافة إلى كون الممارسات الخضراء أداة للانفتاح على الأفكار الجديدة والابتكار.	<p>ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء المؤسسي في المستشفيات: دراسة حالة على مستشفى الملك خالد بنبوك</p>	<p>العنزي (2024)</p>
<ul style="list-style-type: none">هناك تفاعلاً إيجابياً تجاه التنمية المستدامة في المؤسسات الرياضية، مع تركيز خاص على البعد البيئي والاجتماعي.وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير الأخضر وتحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات الرياضية.لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء الأخضر وتحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات الرياضية.	<p>هدفت الدراسة إلى اكتشاف أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها: التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، والتحفيز الأخضر في تحقيق التنمية المستدامة بالمؤسسات الرياضية السعودية</p>	<p>محمد، شيخون، وحلواني (2024)</p>



المكي والبيادي (2024)	اكتشاف تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، بأبعادها التوظيف الأخضر والتدريب الأخضر، على الأداء المستدام كما يُقاس بواسطة الأبعاد الثلاثة الأساسية (البيئية، الاقتصادية، والاجتماعية) في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان	■ التوظيف الأخضر والتدريب الأخضر لهما تأثير كبير على الأداء المستدام لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان. ■ وجود تأثيرًا كبيرًا للابتكار الأخضر على الأداء المستدام، مما يجعله متغيرًا وسيطًا بين متغيرين مستقلين، هما التوظيف الأخضر والتدريب الأخضر، على الأداء المستدام للوزارة العمانية
-----------------------	---	--

توصي الدراسة بالنقاط التالية:

1. زيادة الاهتمام بدراسة موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات الخليجية، حيث إن عدد الدراسات الحالية قليل ولا يعكس أهمية الموضوع في السياق المعاصر الذي يهتم بقضايا الاستدامة.
2. تعزيز نشر الدراسات المتعلقة بموضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء باللغة العربية وعدم الاقتصار على اللغة الإنجليزية، وذلك خدمةً للغة القرآن الكريم، وهي اللغة العربية.
3. الاهتمام بالأبحاث النوعية التي تعتمد على المقابلات في هذا الموضوع، حيث إن جميع الدراسات الحالية كمية وتعتمد على الاستبانة. لذلك، من شأن الدراسات النوعية والمزجية أن تضيف الكثير من المعلومات القيمة لهذا الموضوع.

المراجع

1. أصرف، ح. ج.، (2021). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق البراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، 7(12)، 591-644.
2. البشر، س، العامري، م، ال فهاد، س، القطاني، ا. (2024). إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات السعودية في ضوء رؤية 2030: دراسة تحليلية. دراسة تحت النشر
3. الرويلي، نايف فوزي. (2018). Measuring Green Human Resource Management Practices and Behavior Through Saudi Organizations. مجلة الشمال للعلوم الإنسانية، مج3، ع1، 191 - 204. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/869691>
4. الزقناوي، ه. (2023). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة. Journal of Agricultural and Environmental Sciences, 22(3), 171-199.
5. الشمري، فيصل نويران، حسن، محمد وهبه محمد، راغب، محمد عبدالسلام، و أمارة، داليا. (2024). دور البعد البيئي على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التميز المؤسسي بالتطبيق على المنشآت الصحية المتناهية الصغر بالمملكة العربية السعودية. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، مج61، ع3، 299 - 355. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1484297>
6. شمعون، عاصم. (2022). دراسة تحليلية مقارنة لأنشطة إدارة الموارد البشرية الخضراء، بين جامعتي (شقراء و ابوظبي) (بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء ، وجامعة ابوظبي). مجلة اقتصاديات شمال افريقيا. مج30 ع 18.
7. الصاوي، م. ، الدباغ تماضر. (2021). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان. المجلة العربية للإدارة، 41(2)، 73-94.
8. ضيف، ع. &. (2024). دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة مجلة البحوث البيئية والطاقة. 13(22) ،

9. الطويرقي، فاطمة بنت حميد علي. (2023). استشراف المستقبل لإدارة الموارد البشرية الخضراء في المدارس المتوسطة الحكومية بالرياض باستخدام أسلوب دلفاي. مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج7، ع31، 77 - 100. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1412238>
10. العنزي، محمد علي فراج. (2024). دور ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء المؤسسي في المستشفيات: دراسة حالة على مستشفى الملك خالد بتبوك. مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، مج4، ع8، 3177 - 3339. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1484284>
11. المجاهد، أ. (2023). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كأداة لدعم التنمية المستدامة بالإدارة العامة لشركة النفط اليمنية. 5, Albaydha University Journal (4).
12. المجيميد، باسم بن إبراهيم سليمان. (2023). واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات السعودية. مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مج3، ع2، 76 - 100. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1405867>
13. معمر، مهند. (2023). أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على جودة اتخاذ القرارات في شركات التأمين بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية. المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية (AJASHSS), 35-62.
14. الملفي، مشعل نهار ثامر، و مفلح، منيرة عبدالله مصطفى. (2023). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء البيئي: الدور الوسيط للسلوك الأخضر في جامعة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1462281>
15. النجار، سامر أحمد محمد طلبه. (2023). الدور الوسيط للقيادة التحويلية الخضراء في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتعزيز الاستدامة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات وزارة الصحة بمنطقة الحدود الشمالية. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، مج60، ع3، 77 - 114. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1409121>
16. Al Maki, D. I., & Baidi, N. ACHIEVING SUSTAINABLE PERFORMANCE THROUGH GREEN INITIATIVES IN OMAN'S MINISTRY OF EDUCATION: THE ROLE OF GREEN HIRING, GREEN TRAINING, AND GREEN INNOVATION.
17. Aldulaimi, S. H., Keir, M. Y. A., & Abdeldayem, M. M. (2022). Implementing Green human resources management to promote sustainability development: Application from telecommunication companies in Kingdom of Bahrain. Journal of Statistics Applications & Probability, 11(1), 321-330.
18. Aldulaimi, S. H., Keir, M. Y. A., & Abdeldayem, M. M. (2022). Implementing Green human resources management to promote sustainability development: Application from telecommunication companies in Kingdom of Bahrain. Journal of Statistics Applications & Probability, 11(1), 321-330.
19. Alnaqbi, E. J. A. A., Mohd-Shamsudin, F., & Alshurideh, M. (2024). Green HRM practices, green commitment, and green innovative work behavior in UAE higher education institutes. Uncertain Supply Chain Management, 12(2), 723-736.
20. Al-Sarihi, A., & Mansouri, N. (2022). Renewable energy development in the Gulf cooperation council countries: Status, barriers, and policy options. *Energies*, 15(5), 1923.
21. Al-Sarihi, Aisah. (2021). Saudi Arabia and the Paris Climate Agreement. King Faisal Center for Research and Islamic Studies. Retrieved from: <https://kferis.com/pdf/d419e70a316254f053c11ef24e2c578061a387793974a.pdf>

22. Benevene, P., & Buonomo, I. (2020). Green human resource management: An evidence-based systematic literature review. *Sustainability*, 12(15), 5974.
23. Hassanein, F., Daouk, A., Yassine, D., Bou Zakhem, N., Elsayed, R., & Saleh, A. (2024). Green Human Resource Management and Employee Retention in the Hotel Industry of UAE: The Mediating Effect of Green Innovation. *Sustainability*, 16(11), 4668.
24. Obeidat, S. M., Abdalla, S., & Al Bakri, A. A. K. (2023). Integrating green human resource management and circular economy to enhance sustainable performance: an empirical study from the Qatari service sector. *Employee Relations: The International Journal*, 45(2), 535-563.
25. Opatha, H. H. D. N. P., & Hewapathirana, R. A. (2019). Defining green and green human resource management: A conceptual study. Opatha, HHDNP & Hewapathirana, RA (2019). Defining Green and Green Human Resource Management: A Conceptual Study. *International Journal of Arts and Commerce*, 8(5), 1-10
26. Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., & Fawehinmi, O. O. (2020). Green human resource management: A systematic literature review from 2007 to 2019. *Benchmarking: An International Journal*, 27(7), 2005-2027. .