



إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات السعودية في ضوء رؤية 2030 (دراسة تحليلية)

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

محمد بن صالح العامري
طالب دكتوراه في برنامج الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية

سعود بن بليہ آل فہاد
ماجستير في الإدارة، وزارة التعليم، المملكة العربية السعودية

ابتسام سعد عبدالله القحطاني
طالبة دراسات عليا في برنامج الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية

الملخص

تهدف الدراسة إلى اكتشاف وتحليل ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات السعودية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ومنهجية المراجعة الأدبية المنظمة للأدبيات العلمية المنشورة لمناسبتها طبيعة أسئلة وأهداف الورقة العلمية. وقد راجعت وحللت الدراسة الحالية مجموعة من الدراسات العلمية المنشورة في مجال إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات السعودية وفقاً لمعايير تم وضعها مسبقاً. ومن أبرز نتائج الدراسة هي أن جميع الدراسات التطبيقية في مجال إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات السعودية هي دراسات كمية وتستخدم الاستبانة كأداة وحيدة لجمع المعلومات، كما أن معظم الدراسات اعتمدت على المنهجية الوصفية التحليلية. ووجدت النتائج أيضاً أن معظم الدراسات في مجال إدارة الموارد البشرية الخضراء في المملكة العربية السعودية اهتمت بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات غير الهادفة للربح. كما وجدت الدراسة أن هناك تمايزاً في أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء التي اعتمدها الباحثون المهتمون بدراسة هذا النوع من الإدارة في المنظمات المحلية. ووجدت نتائج الدراسة أن كثيراً من الدراسات المعتمدة في هذه الورقة وجدت درجة ممارسة لأبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات السعودية بدرجة أكثر من المتوسط. كما أن ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات والشركات السعودية كانت لها علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية مع كثير من المتغيرات بما فيها الابتكار الأخضر والاستدامة الخضراء والثقافة التنظيمية الخضراء والتميز المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية الخضراء، الموارد البشرية الخضراء، الثقافة التنظيمية الخضراء، رؤية السعودية 2030.



Green Human Resource Management in Saudi Organizations in Light of Vision 2030 (An Analytical Study)

Dr. Saud Ghassan Al-Bishr

Department of Educational Administration, King Saud University, Kingdom of Saudi Arabia

Email: salbsheer@KSU.EDU.SA

Mohammed bin Saleh Al-Amri

PhD Student in Educational Administration Program, King Saud University, Kingdom of Saudi Arabia

Saud bin Balih Al-Fahhad

Master of Administration, Ministry of Education, Kingdom of Saudi Arabia

Ebtisam Saad Abdullah Al-Qahtani

Graduate Student in Educational Administration Program, King Saud University, Kingdom of Saudi Arabia

ABSTRACT

The study aims to discover and analyze the practice of green human resource management (GHRM) in Saudi organizations in light of Saudi Arabia's Vision 2030. The study employed the descriptive-analytical method and a systematic literature review of published scientific literature to suit the nature of the research questions and objectives. The current study reviewed and analyzed a collection of scientific studies published in the field of GHRM in Saudi organizations based on predetermined criteria. One of the main findings of the study is that all applied studies in the field of GHRM in Saudi organizations are quantitative and use surveys as the sole tool for data collection. Additionally, most studies relied on the descriptive-analytical methodology. The results also showed that most studies on GHRM in Saudi Arabia focused on green HR practices in non-profit organizations. Furthermore, the study found a differentiation in the dimensions of GHRM adopted by researchers interested in studying this type of management in local organizations. The study's findings indicate that many of the reviewed studies found that the level of practice of GHRM dimensions in Saudi organizations is above average. Additionally, the practice of GHRM in Saudi institutions and companies had statistically significant positive relationships with many variables, including green innovation, green sustainability, green organizational culture, and institutional excellence.

Keywords: Human Resource Management, Green Human Resource Management, Green Human Resources, Green Organizational Culture, Saudi Vision 2030.



المقدمة

تعطي المملكة العربية السعودية اهتماماً كبيراً للقضايا المرتبطة بالتغير المناخي في ظل رؤية المملكة 2030. وقد قامت المملكة بعدة مبادرات تهدف إلى تقليل الانبعاثات المضرة بالمناخ. كما تم إنشاء وزارة للبيئة، وصدر قرار كريم باعتماد الاستراتيجية الوطنية للبيئة وتنظيمات الإطار المؤسسي للقطاع البيئي من خلال المراكز الوطنية البيئية الخمسة، بالإضافة إلى صندوق البيئة. كما صدر قرار كريم باعتماد نظام البيئة. وتسعى المملكة إلى تحقيق طموحاتها في مكافحة التغير المناخي، الذي أصبح ظاهرة عالمية، من خلال الالتزام بالمعايير والاتفاقيات الدولية مثل اتفاقية باريس لعام 2015. وتعمل المملكة على إنجاز البرامج الدولية المنبثقة من المنظمات المتخصصة. قامت المملكة بمبادرات على مستوى عالمي، مثل مبادرة لسعودية الخضراء ولشرق الأوسط الأخضر، التي تُعد من أبرز المبادرات العالمية المعنية بحماية البيئة من التغيرات المناخية. وهذا يدل على اهتمام المملكة بقضايا التغير المناخي. التزمت المملكة بعدد من الواجبات لتخفيف الانبعاثات الكربونية في عدة مناطق لمواجهة التحديات البيئية في المنطقة والعالم، وتحسين جودة الحياة العامة. وقد قامت بحماية الأراضي عبر إنشاء المحميات وحماية مناطق الرعي وحماية الحياة الفطرية، ولدى السعودية تشريعات صارمة ضد كل ما يضر البيئة ويلوثها. كما أطلقت السعودية مبادرة لزراعة أكثر من 50 مليار شجرة وتعزيز الطاقة المتجددة. تجسد العديد من المبادرات، مثل مبادرة الرياض الخضراء، اهتمام المملكة بالقطاع البيئي (AI- (Sarihi, 2021; Wogan et al., 2019).

وساهم الاهتمام بالقضايا البيئية بما فيها التغير المناخي في تغيير كثير من الممارسات في جميع القطاعات والنشاطات بما فيها المنظمات الربحية وغير الهادفة للربح، حيث أصبحت الموضوعات المتعلقة بالقضايا البيئية ليست في خانة الرفاهية بل أصبحت قضايا حاسمة يترتب عليها كثير من الاعتبارات، وقد يكون هناك مخالفات للمصانع التي تلوث الهواء بالغازات الضارة أكثر من النسب المسموحة. ونظراً لاهتمام الحكومة السعودية بمواضيع البيئة وإصدار العديد من الأنظمة المتعلقة بها، فقد أدى ذلك إلى اهتمام الشركات والمؤسسات بالاستفادة من التجارب الدولية في الشؤون الإدارية التي تساير التغيرات في السياسات البيئية ومن ضمنها إدارة الموارد البشرية الخضراء. ويمكن استيعاب مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء على أنها السياسات والممارسات التي تشجع المبادرات الخضراء في المنظمات من خلال زيادة وعي العاملين والتزامهم بقضايا البيئة المستدامة (نصير وآخرون، 2022). وتسعى هذه الدراسة لاكتشاف ممارسات المنظمات السعودية الربحية وغير الهادفة للربح لإدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال مراجعة الأدبيات.

قضية الدراسة:

تعد مواضيع التغير المناخي بشكل خاص ومواضيع البيئة بشكل عام من الموضوعات التي تهتم بها المملكة العربية السعودية بشكل كبير إيماناً منها بأهمية الاستدامة البيئية التي تضمن، بعد فضل الله، عدم حدوث أضرار بيئية ناتجة عن ممارسات الإنسان التي تسبب انبعاثات غازات دفيئة تزيد من احتمالات الاحتباس الحراري داخل الغلاف الجوي. وقد أكدت المملكة ريادتها العالمية في موضوع الاهتمام بالتغير المناخي في ضوء رؤية المملكة 2030، التي انبثقت منها عدد من المبادرات الصديقة للبيئة مثل مبادرة لسعودية الخضراء ولرياض الخضراء، وكذلك زيادة المحميات والغطاء النباتي وفرض عقوبات على كل من يخالف أنظمة الاحتطاب وغيرها من المبادرات (وكالة الأنباء السعودية، 2021). لذلك تأتي هذه الدراسة التي تستلهم من رؤية المملكة 2030 في تعزيز الاستدامة البيئية، وذلك بدراسة واقع ممارسة إدارية صديقة للبيئة وهي واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء. وتهدف الدراسة إلى اكتشاف وتحليل ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات السعودية. وترجع أهمية الدراسة إلى أنها الدراسة الأولى حسب علم الباحثين التي تراجع وتحلل جميع الدراسات العلمية التطبيقية في موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء في المملكة العربية السعودية.

أسئلة الدراسة:

- ما هي وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء؟
- ما واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات السعودية؟
- ما واقع الأدبيات العلمية المنشورة التي درست ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في السعودية؟



- أهداف الدراسة:
- التعرف على وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء.
 - التعرف على الأدبيات المنشورة عن إدارة الموارد البشرية الخضراء.
 - معرفة واقع المنهجيات المستخدمة في الدراسات العلمية المنشورة عن إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات السعودية.
 - معرفة أهداف ونتائج الدراسات العلمية المنشورة عن إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات السعودية.
 - تحليل الدراسات العلمية المنشورة عن إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات السعودية.

أهمية الدراسة:

ترجع أهمية الدراسة أنها الدراسة الأولى حسب علم الباحثين التي تدرس واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات السعودية سواء كانت منظمات حكومية أو غير حكومية، ربحية أو غير ربحية، مما يوفر مرجعاً حيويًا للباحثين في موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل عام وإدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات السعودية بشكل خاص.

المنهجية:

- اعتمدت الدراسة على منهجيتين هما 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 العاملة في المملكة العربية السعودية وهي كالتالي:
- أن يكون موضوع الدراسة وعنوانها في إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات السعودية.
 - 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 إلى شهر مايو من عام 2024.
 - أن تكون الدراسة منشورة باللغة العربية أو الإنجليزية.
 - أن تكون الدراسة تطبيقية وليست مكتبية.

المبحث الأولي: وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء

- يوجد تشابه في وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء مع وظائف إدارة الموارد البشرية التقليدية، لكن الاختلاف هو أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تراعي الجوانب البيئية والمناخية. وتشمل إدارة العديد من المهام التي تهدف إلى دمج الاعتبارات البيئية في مختلف جوانب إدارة الموارد البشرية. من بين هذه الوظائف:
- التوظيف الأخضر: يتم التركيز على استقطاب وتوظيف الأفراد الذين يظهرون التزامًا بالمعايير البيئية ولديهم وعي بيئي. يشمل ذلك استخدام معايير خضراء في عمليات التوظيف واختيار المرشحين الذين يلتزمون بالممارسات البيئية المستدامة.
 - التدريب والتطوير الأخضر: يتم تقديم برامج تدريبية للموظفين لتعزيز الوعي البيئي وتعليمهم كيفية تطبيق الممارسات البيئية المستدامة في عملهم اليومي. يمكن أن تشمل هذه البرامج مواضيع مثل إدارة النفايات، كفاءة الطاقة، والحفاظ على الموارد الطبيعية.
 - إدارة الأداء الأخضر: تشمل المعايير البيئية في تقييم أداء الموظفين. يشمل ذلك تقييم مدى التزام الموظفين بالممارسات البيئية وتشجيعهم على تحسين أدائهم البيئي.
 - تصميم الوظيفة الخضراء: يتم إعادة تصميم الوظائف لتشمل مهام بيئية وتشجيع الموظفين على تبني ممارسات صديقة للبيئة. يمكن أن يتضمن ذلك تعديل واجبات الوظيفة لتقليل الأثر البيئي وزيادة الكفاءة البيئية.
 - الحوافز الخضراء: تتضمن تقديم حوافز مالية وغير مالية للموظفين الذين يساهمون في تحقيق الأهداف البيئية للشركة. يمكن أن تشمل الحوافز مكافآت، ترقية، أو اعترافات بالجهود المبذولة في تحسين الأداء البيئي.



- الصحة والسلامة البيئية: ضمان توفير بيئة عمل آمنة وصحية مع مراعاة المعايير البيئية. يشمل ذلك الحد من المخاطر البيئية المحتملة في مكان العمل وتوفير التدابير الوقائية اللازمة.
- إدارة العلاقات مع الموظفين: تشمل تعزيز ثقافة بيئية إيجابية داخل المنظمة من خلال التواصل الفعال مع الموظفين وتشجيعهم على المشاركة في المبادرات البيئية.
- التخطيط الاستراتيجي الأخضر: دمج الأهداف البيئية في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لضمان تحقيق التوازن بين الأهداف البيئية والأهداف التنظيمية الأخرى (القحطاني وآخرون، 2023؛ عبدالله وآخرون، 2023؛ عوض الله، 2024).

ويقترح نموذج (Faisal, 2023) لإدارة الموارد البشرية الخضراء ضرورة العناية في الوظائف التالية لتفعيل ممارسة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات:

- تصميم وتحليل الوظائف الخضراء: تُعد هذه الوظيفة ضرورية لبدء تنفيذ إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- التوظيف والاختيار الأخضر: هو أساس تنفيذ إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل عملي في المنظمة.
- التدريب والتطوير الأخضر: يعتمد على تدريب العاملين والموظفين على الممارسات التي تتوافق مع البيئة.
- إدارة الأداء الأخضر: تتضمن إدارة الأداء الأخضر أنشطة الموظفين ومخرجاتهم وفقاً للأهداف الخضراء المحددة مسبقاً من قبل المنظمة.
- نظام المكافآت الخضراء: يقترح النموذج أن يكون نظام المكافآت الخضراء متوافقاً مع أهداف المنظمة البيئية.
- المشاركة الوظيفية الخضراء: يعتقد المقترح أنه يمكن تحسين أداء الموظفين بمجرد أن يشاركوا بالكامل في المبادرات الخضراء للمنظمة. يجب على المشرفين الترحيب بالاقتراحات الخضراء المقدمة من الموظفين وضمان المشاركة الفعالة خلال الاجتماعات.
- الثقافة التنظيمية الخضراء: يعتقد النموذج أن الوظائف السابقة سوف تخلق الثقافة التنظيمية الخضراء التي توفر بيئة عمل آمنة وصحية لجميع الموظفين وتصبح المحافظة على البيئة ممارسة مستدامة.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

أ: الدراسات العربية:

أجرى طاحون وآخرون (2024) دراسة كمية بعنوان (إدارة الموارد البشرية الخضراء والابتكار البيئي للموظفين في فنادق الخمس نجوم ووكالات السفر: الدور المعدل للقيادة التحويلية الخضراء). وقد نشرت المقالة باللغة الإنجليزية. وهدفت الدراسة للتعرف على تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء على الابتكار البيئي للموظفين في فنادق الخمس نجوم ووكالات السفر مع التركيز على الدور المعدل للقيادة التحويلية الخضراء. وشارك في الدراسة 402 مشارك يمثلون عينات من العاملين بفنادق الخمس نجوم ووكالات السفر المصنفة بتصنيف عالي في القاهرة الكبرى في جمهورية مصر العربية. وكشفت نتائج الدراسة عن تأثير إيجابي لإدارة الموارد البشرية الخضراء على الابتكار البيئي لدى الموظفين. كما كشفت النتائج أن القيادة التحويلية الخضراء لها تأثير إيجابي على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والابتكار البيئي للموظفين.

قام محمود (2024) بدراسة بعنوان (دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوك العمل الابتكاري من خلال إبداع العاملين: دراسة تطبيقية). وقد اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي وبلغت عينة الدراسة 392 فرداً يعملون في القطاع الطبي الصحي في جمهورية مصر العربية. وهدفت الدراسة إلى اكتشاف طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوك العمل الابتكاري من خلال إبداع العاملين. ووجدت الدراسة أن هناك تأثير إيجابي معنوي مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على كل من سلوك العمل الابتكاري وإبداع العاملين. كما وجدت النتائج أن هناك تأثير إيجابي معنوي مباشر قوي لإبداع العاملين على سلوك العمل الابتكاري. ومن ضمن نتائج الدراسة وجود تأثير جزئي لمتغير إبداع العاملين في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوك العمل الابتكاري.

أجرت السيد (2024) دراسة بعنوان (أثر الموارد البشرية الخضراء على التميز التنظيمي في منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على العاملين في البنك الأهلي المصري وبنك مصر). هدفت الدراسة إلى تحديد أثر إدارة الموارد



البشرية الخضراء على التميز التنظيمي. واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة 386 مشاركاً من الموظفين في البنكين المذكورين. وقد اعتمدت الباحثة خمسة أبعاد لإدارة الموارد البشرية الخضراء، هي: الاختيار والتوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، المكافآت الخضراء، والمشاركة الخضراء. ومن أبرز ما توصلت إليه الدراسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء على التميز التنظيمي.

قام أباطة، صلاح الدين، ومحمد (2024) بدراسة بعنوان (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التميز المؤسسي في قطاع البترول المصري). وبلغت عينة الدراسة 421 مشاركاً، واستخدمت الدراسة المنهج البحثي الوصفي. وهدفت الدراسة إلى اكتشاف دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التميز المؤسسي في شركات قطاع البترول، تحديداً في شركة السويس لتصنيع البترول وشركة النصر لتصنيع البترول. ووجدت نتائج الدراسة أن هناك دوراً ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها التي شملت التوظيف والتدريب الأخضر والتحفيز والمكافآت الخضراء على تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده: الحصة السوقية، الصورة الذهنية، ومعدلات تخفيض التكاليف والوقت في قطاع البترول المصري. ولم تجد الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المشاركين تجاه إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين التميز المؤسسي تبعاً للمتغيرات الديمغرافية في الدراسة، وهي الجنس والعمر والخبرة والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي والدرجة العلمية.

ب- الدراسات الأجنبية:

قام (Goel, Mehta, & Castaño، 2022) بدراسة متميزة بعنوان (ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة الخضراء في المؤسسات التعليمية: النمذجة الهيكلية التفسيرية ونهج عملية التسلسل الهرمي التحليلي). وأكدت الدراسة على الحاجة الملحة لدمج ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء داخل المؤسسات التعليمية. ويسلط المؤلفون الضوء على الافتقار إلى الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات التعليمية مقارنة بالقطاعات الأخرى. وهدفت الدراسة إلى استكشاف التحديات التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي في تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مع توفير مقترحات لمعالجة تلك التحديات. واعتمدت الدراسة على مراجعة الأدبيات المنشورة في عدد من الدول وفق معايير مسبقة من المؤلفين الثلاثة وهم اثنان من جامعة هندية وباحث من إسبانيا. ووجدت النتائج أن التنفيذ الناجح لإدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات التعليمية يتطلب عزيمة عالية وقيادة قوية خاصة في مستوى الإدارة العليا، مع وضع سياسات وإعلانات والحاجة لتدريب العاملين وتوعيتهم بأهمية القضايا المرتبطة بالبيئة والمناخ. وتقتصر الدراسة على تبني الجامعات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية العالمية، بما في ذلك دمج الاستدامة في المناهج الدراسية وتوفير تدريب على الممارسات الصديقة للبيئة للطلاب والموظفين. ومن خلال القيام بذلك، يمكن لمؤسسات التعليم العالي أن تخلق بيئة تمارس إدارة الموارد البشرية بالشكل المطلوب. وقد وجدت الدراسة هذه التحديات لتطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات التعليم العالي وفقاً للأدبيات السابقة:

1. تحديات وجود استراتيجيات تتبنى إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات التعليمية:

- نقص التعاون من الإدارة العليا
- ضعف البنية التحتية الداعمة في الحرم الجامعي
- نقص الممارسات البيئية الودية للموارد البشرية
- نقص الاستراتيجيات لحفظ رأس المال المعرفي
- فجوة التواصل بين مستويات الإدارة المختلفة
- نقص الالتزام والتكيف بين الموظفين
- نقص الشخصية والقيادة في الأكاديمية في تنفيذ إدارة الموارد البشرية الخضراء
- غياب رؤية للتنفيذ
- نقص الفهم المؤسسي الجامعي لإدارة الموارد البشرية الخضراء
- نقص نموذج مناسب لإدارة الموارد البشرية الخضراء للمؤسسات التعليمية
- نقص الوضوح والمنطقية حول أهداف إدارة الموارد البشرية

2. تحديات تصميم سياسة تبني إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات التعليمية:



- نقص الوعي بين أصحاب المصلحة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات التعليمية
 - نقص مشاركة وانخراط الموظفين
 - نقص الاعتراف التنظيمي بالموظفين الخضراء
 - نقص التوعية نحو تقليل النفايات بين الفئات الإدارية المختلفة
 - فجوة التواصل بين مستويات الإدارة المختلفة
 - نقص آليات معالجة الشكاوى للقضايا المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الخضراء
 - نقص نموذج المحاسبة لتكلفة وفوائد الاجتماعية للأكاديمية
 - عدم وضوح إجراءات التوظيف والاختيار الإلكتروني
 - القشل في تحديد المسؤولية عن تنفيذ إدارة الموارد البشرية الخضراء
 - نقص المعايير المرجعية في المؤسسات التعليمية لإدارة الموارد البشرية الخضراء
3. تحديات إجراءات تبني إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات التعليمية:
- نقص التحول من الممارسات التقليدية إلى إدارة الموارد البشرية الخضراء
 - نقص برامج التدريب والتطوير
 - نقص التعاون بين الأقسام الداخلية والخارجية
 - نقص المناهج الدراسية المناسبة في الجامعات التي توعي بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء
 - عدم وجود إجراء مقبول لسد الفجوة الناتجة عن الخطط مقابل النتائج الفعلية
 - نقص إجراءات التشغيل القياسية لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الحرم الجامعي
 - عدم قدرة المؤسسات الصغيرة على تحمل تكاليف حلول تخطيط موارد المؤسسات لإدارة الموارد البشرية الخضراء
- الخضراء
- نقص أنظمة إدارة المعلومات ونظم دعم القرار في المؤسسات التعليمية لمثل هذه الممارسات
 - عدم وجود تخزين مركزي لمؤهلات الموظفين لمبادرات الخضراء
4. تحديات تصميم قواعد ولوائح تبني إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات التعليمية:
- نقص الاستعداد لتبني سياسة تقليل-رفض-إعادة التدوير
 - نقص الدعم من الحكومة والهيئات التنظيمية
 - نقص ممارسات التدقيق البيئي
 - نقص الشفافية في المؤسسات التعليمية
 - القشل في تطوير كتاب قواعد لإدارة الموارد البشرية الخضراء
 - نقص التزام أصحاب المصلحة بالالتزام بالقواعد الموضوعية
 - عدم معاقبة الانحراف عن إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات التعليمية
 - اتباع المبادرات الخضراء هو عمل طوعي بالكامل

قام (Mahdy, Alqahtani, Binzafrah، 2023) بدراسة بعنوان (الضرورات والفوائد والمبادرات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الخضراء: مراجعة منهجية للأدبيات). حيث قام المؤلفون الثلاثة بمراجعة منهجية للأدبيات وفقاً لشرط معينة بهدف تسليط الضوء على مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها على أداء المنظمات والموظفين، مع معرفة آليات تطبيقها. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم إجراء عدة تحليلات مختلفة في أكثر من جانب من المقالات العلمية المختارة التي بلغ عددها بعد التصفية 131 دراسة. ووجدت الدراسة أن هناك ازدياداً في عدد المنشورات في مجال إدارة الموارد البشرية الخضراء في السنوات الأخيرة مما يدل على أهمية الموضوع بالنسبة لمنظمات الأعمال، وأن الدراسات في هذا الموضوع كانت أكثر من الدول النامية وهذا مؤشر يستحق الملاحظة. من ناحية أخرى، أكد تحليل المتغيرات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية الخضراء اكتشاف العديد من الممارسات الإدارية والمفاهيم التي لها علاقة وتأثير مثل إدارة سلسلة التوريد الخضراء، والمسؤولية الاجتماعية للشركات، والإدارة البيئية، وسلوك الموظفين الأخضر، والفوائد. ووجدت الدراسة الحالية بعد



مراجعة أكثر من 131 دراسة علمية محكمة أن هناك اختلافاً وتنوعاً في معايير وتصنيفات إدارة الموارد البشرية الخضراء وفقاً لاجتهاد الباحثين في هذا المجال، وهناك تقييماً اتفاقاً على أربع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وهي:

- التوظيف والاختيار الأخضر
- التدريب والتطوير الأخضر
- المكافآت والتعويضات الخضراء
- تقييم الأداء الأخضر

أجرى (Putra، 2024) دراسة بعنوان (إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في قيادة المنظمة المستدامة). وقد اعتمد على منهجية مراجعة الأدبيات. ومن أبرز ما كشفت عنه الدراسة: أن إدارة الموارد البشرية الخضراء أداة قوية لتحقيق النجاح المستدام للشركات. فمن خلال تطبيق مبادئ الاستدامة البيئية في بيئة العمل، يمكن للمنظمات تحقيق فوائد عديدة، منها:

- تحسين صورة الشركة واكتساب سمعة طيبة بين العملاء والمجتمع كشركة ملتزمة بالبيئة.
- زيادة الإنتاجية والإبداع: تشجع إدارة الموارد البشرية الخضراء الموظفين على تقديم أفكار مبتكرة تساهم في حماية البيئة.
- الحد من التكاليف: تقلل إدارة الموارد البشرية الخضراء النفقات من خلال تبني ممارسات صديقة للبيئة.
- جذب وتطوير الكفاءات: تساهم ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في جذب الموظفين الموهوبين والملتزمين بالقضايا البيئية، وتطوير مهاراتهم في هذا المجال.
- كما عكفت الدراسة أن رأس المال البشري الأخضر يعد الثروة الحقيقية لأي منظومة، وعرف الباحث مفهوم رأس المال البشري الأخضر بأنه مجموع المعرفة والمهارات والخبرات التي يمتلكها الموظفون في مجال الاستدامة البيئية. وبعد رأس المال البشري الأخضر عاملاً هاماً في نجاح أي استراتيجية خضراء. فالموظفون المدربون والمؤهلون هم القادرون على تطبيق الحلول البيئية المبتكرة وتحسين الأداء البيئي للشركة. ووجدت الدراسة أيضاً أن فلسفة القيادة الخادمة تلعب دوراً حيوياً في تعزيز الثقافة الخضراء داخل المنظمة. فمن خلال التركيز على خدمة الموظفين وتلبية احتياجاتهم، يمكن للقيادة تحفيز الموظفين على المشاركة في المبادرات البيئية والمساهمة في تحقيق أهداف الاستدامة. واقتُرحت الدراسة بعض النقاط لتفعيل إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات الربحية، وهي:
- يجب أن تكون القيادة ملتزمة بالاستدامة البيئية وتعمل على نشر هذه القيم بين جميع الموظفين.
- يجب أن تكون لدى الشركة رسالة واضحة حول التزامها بالبيئة وأن يتم التواصل مع الموظفين بشكل مستمر حول هذه الرسالة.
- يجب تشجيع الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم أفكارهم حول كيفية تحسين الأداء البيئي للشركة.
- يجب تزويد الموظفين بالمهارات والمعرفة اللازمة لتطبيق الممارسات البيئية في عملهم.

المبحث الثالث: واقع الأدبيات في إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات السعودية

يعرض هذا الجزء أهم المعلومات الواردة في الأدبيات العلمية المحكمة المنشورة عن موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات العاملة في السعودية. وقد اعتمدت الدراسة على عدة معايير لاختيار الأدبيات وهي كالتالي:

- 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 إلى شهر مايو من عام 2024.
- أن تكون الدراسة منشورة باللغة العربية أو الإنجليزية.
- أن تكون الدراسة تطبيقية وليست مكتبية.



وقد المؤلفون 14 دراسة علمية محكمة في موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات السعودية وفقاً للمعايير السابقة، ويستعرض الجزء الحالي ملخصات لأهم نتائج هذه الدراسات:

1. 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.

2. قامت الغامدي وبادغيش (2021) بدراسة بعنوان (أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء: التوظيف الأخضر وتقييم الأداء الأخضر على استراتيجية التمايز: دراسة ميدانية على شركة سدكو القابضة في جدة)، وهدفت إلى معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، مثل التوظيف الأخضر وتقييم الأداء الأخضر، على استراتيجية التمايز في شركة سدكو القابضة بجدة. وتكونت العينة من 50 مشاركاً يعمل في الشركة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. كشفت النتائج عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، مثل التوظيف الأخضر وتقييم الأداء الأخضر، على استراتيجية التمايز في شركة سدكو القابضة بجدة. في ضوء هذه النتائج، أوصت الباحثتان بضرورة إشاعة ثقافة الاهتمام بالمحافظة على بيئة العمل بين العاملين في الشركة، وأهمية تبني المبادرات الخضراء، مثل إجراء المسابقات بين الأقسام والوحدات المختلفة.

3. أجرت زيادة (2022) دراسة بعنوان (دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الإنتاجية الخضراء لمنظمات الأعمال الصناعية بمدينة أبها). هدفت الدراسة إلى توصيف واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية بمدينة أبها، وكذلك التحقق من طبيعة العلاقة بين هذه الممارسات والإنتاجية من وجهة نظر العاملين في هذه الشركات، ومعرفة مدى وجود علاقة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإنتاجية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وشملت 384 مشاركاً. تركزت محاور الدراسة على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، التي تشمل سبعة أبعاد وهي: التوظيف الأخضر، الاختيار والتعيين الأخضر، التوصيف الأخضر، تصميم الوظائف الأخضر، التدريب الأخضر، المكافآت الخضراء، وتقييم الأداء الأخضر. كشفت نتائج الدراسة أن هناك علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والإنتاجية الخضراء في الشركات الصناعية. كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والإنتاجية الخضراء في الشركات الصناعية بمدينة أبها.

4. 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، الاختيار 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.

5. 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، والتدريب والتطوير الأخضر، وإدارة 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.

6. 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 متوسطًا. 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.

7. أجرى مدخلي (2023) دراسة بعنوان (سوابق الابتكار الأخضر في وكالات السفر السعودية: فحص الوساطة المزدوجة). وهدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العوامل المؤثرة على الابتكار الأخضر داخل وكالات السفر في المملكة العربية السعودية، مع التركيز بشكل خاص على أدوار إدارة الموارد البشرية الخضراء، والثقافة التنظيمية الخضراء، والهوية التنظيمية الخضراء). واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وشارك فيها 296 منظمًا من وكالات السفر السعودية. من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: تؤثر إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل كبير وإيجابي على الابتكار الأخضر والثقافة التنظيمية والهوية. علاوة على ذلك، أظهرت النتائج أن الثقافة والهوية التنظيمية الخضراء أثرت بشكل كبير وإيجابي على الابتكار الأخضر. كما كشفت النتائج أن الثقافة التنظيمية الخضراء والهوية تتوسط جزئيًا في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والابتكار الأخضر.



8. قام ميان (2023) بنشر دراسة باللغة الإنجليزية بعنوان (تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الميزة التنافسية الخضراء لقطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية). اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وهدفت لاكتشاف الدور الوسيط لابتكار الخدمات الخضراء بين نية ريادة الأعمال الخضراء، ومشاركة المعرفة الخضراء، وإدارة المعرفة الخضراء، والميزة التنافسية الخضراء. بلغت عينة الدراسة 300 مشارك. كشفت نتائج الدراسة أن ابتكار الخدمات الخضراء يتوسط العلاقة بين نية ريادة الأعمال الخضراء ومشاركة المعرفة الخضراء، وإدارة المعرفة الخضراء، والميزة التنافسية الخضراء. هذه النتائج تدعم أيضاً الفرضية المباشرة المقترحة من قبل الباحث.

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 المحميد (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. 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 بالمملكة 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.

13. 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.

14. قام محمد، شيخون، وحلواني (2024) بدراسة بعنوان (دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة بالمؤسسات الرياضية: دراسة استطلاعية لأراء الموظفين والمدراء والإداريين بالمؤسسات الرياضية بمنطقة مكة المكرمة). وقد هدفت الدراسة إلى اكتشاف أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعدها: 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.

مناقشة النتائج :

من خلال مراجعة الأدبيات في موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات السعودية، اتضح أن هناك 14 دراسة تطبيقية تمت بين عامي 2018 ومنتصف عام 2024. وعلى حسب علم المؤلفين، فإن دراسة الرويلي (2018) هي أول دراسة تطبيقية عن إدارة الموارد البشرية الخضراء في تاريخ الأدبيات العلمية السعودية. كانت دراسة الرويلي بعنوان (قياس سلوك وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال المنظمات السعودية)، وقد نُشرت باللغة الإنجليزية. كما وجدت هذه الورقة العلمية أن عام 2023 هو أكثر عام شهد نشرًا في موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات السعودية، بواقع 7 دراسات. بينما كانت هناك فقط دراسة واحدة في عام 2018، ودراسة واحدة في عام 2021، ودراستان في عام 2022، وأربع دراسات حتى نهاية الشهر الخامس من عام 2024. وبشكل عام، تظل الدراسات عن إدارة الموارد البشرية الخضراء في السعودية تحتاج إلى المزيد من البحث والنشر، خاصة مع اهتمام المملكة في ظل رؤية 2030 بالقضايا البيئية والتغير المناخي.



ومن خلال التحليل، وجدت الدراسة أن الأدبيات التطبيقية المنشورة في موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات السعودية، وفقاً للمعايير المذكورة سابقاً، كلها تتبع المنهج الكمي، ومعظمها اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي. كما اعتمدت جميع الدراسات الأربع عشرة على الاستبانة في جمع المعلومات. أيضاً، كانت معظم الدراسات تستهدف المنظمات غير الربحية، وتحديدًا القطاعات الحكومية، حيث كانت هناك أربعة دراسات استهدفت مؤسسات التعليم: واحدة ركزت على المدارس، وثلاث دراسات اهتمت بمؤسسات التعليم العالي الحكومية. كما ركزت ثلاث دراسات على المستشفيات الحكومية. وكانت هناك خمس دراسات اهتمت بالمنظمات الربحية، مما يدل على الحاجة إلى دراسات أكثر حول واقع إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات الربحية في المملكة العربية السعودية. ومن الملاحظ اعتماد الكثير من الدراسات للنشر باللغة الإنجليزية رغم نشرها في مجلات عربية محكمة. ويلخص الجدول التالي النقاط المذكورة:

الباحث	مجال عمل المنظمة	نوع المنظمة (ربحية أو غير ربحية)	أدوات جمع المعلومات	المنهجية (كمية أو نوعية أو مختلطة)
الرويلي (2018)	قطاع عام وخاص	ربحي وغير ربحي	الاستبانة	دراسة كمية
الغامدي وبادغيش (2021)	قطاع خاص/ شركات	ربحي	الاستبانة	دراسة كمية
زيادة (2022)	قطاع خاص/ شركات	ربحي	الاستبانة	دراسة كمية
شمعون (2022)	قطاع عام/ جامعات	غير ربحي	الاستبانة	دراسة كمية
التركي (2023)	قطاع عام/ حكومي	غير ربحي	الاستبانة	دراسة كمية
النجار (2023) ب	قطاع مستشفيات	غير ربحي	الاستبانة	دراسة كمية
مدخلي (2023)	قطاع خاص/ شركات	ربحي	الاستبانة	دراسة كمية
ميان (2023)	قطاع خاص/ شركات	ربحي	الاستبانة	دراسة كمية
الطويرقي (2023)	قطاع عام/ مدارس	غير ربحي	الاستبانة	دراسة كمية
العجلوني (2023)	قطاع عام/ جامعات	غير ربحي	الاستبانة	دراسة كمية
المحميد (2023)	قطاع عام/ جامعات	غير ربحي	الاستبانة	دراسة كمية
الشمري وآخرون (2024)	قطاع مستشفيات	غير ربحي	الاستبانة	دراسة كمية
العنزي (2024)	قطاع مستشفيات	غير ربحي	الاستبانة	دراسة كمية
محمد، شيخون، وحلواني (2024)	قطاع عام/ مؤسسات رياضية	غير ربحي	الاستبانة	دراسة كمية

كما وجدت نتائج تحليل الدراسات التطبيقية المنشورة في موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات السعودية، وفقاً للمعايير المذكورة سابقاً، دلائل على النقاط التالية:

- وجود ممارسات لإدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات السعودية الربحية وغير الربحية بدرجة متوسطة في جميع الأبعاد، بما فيها التطوير والتدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، المكافآت والأجور الخضراء، والاستقطاب والتوظيف الأخضر.
- هناك علاقات إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتميز المؤسسي.
- هناك علاقات إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والاستدامة التنظيمية الخضراء.



- هناك علاقات إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والسلوك الأخضر.
 - هناك علاقات إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والابتكار الأخضر.
 - هناك علاقات إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والهوية التنظيمية الخضراء.
- ويخص الجدول التالي الخلاصات التي تم التوصل إليها:

الباحث	الهدف من الدراسة	أبرز النتائج
الرويلي (2018)	هدفت الدراسة لاكتشاف 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 وممارستها من أجل خلق موظفين ومنتجات خضراء، والتي بدورها تجذب المستهلكين	• هناك تأثيرًا كبيرًا لممارسات الموارد البشرية الخضراء على خلق السلوك الأخضر.
الغامدي وبادغيش (2021)	معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، مثل التوظيف الأخضر وتقييم الأداء الأخضر، على استراتيجية التمايز في شركة سدكو القابضة بجدة.	• وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، مثل التوظيف الأخضر وتقييم الأداء الأخضر، على استراتيجية التمايز في شركة سدكو القابضة بجدة
زيادة (2022)	توصيف واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية بمدينة أبها، وكذلك التحقق من طبيعة العلاقة بين هذه الممارسات والإنتاجية من وجهة نظر العاملين في هذه الشركات، ومعرفة مدى وجود علاقة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإنتاجية.	1. هناك علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والإنتاجية الخضراء في الشركات الصناعية. 2. أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والإنتاجية الخضراء في الشركات الصناعية بمدينة أبها
شمعون (2022)	هدفت الدراسة إلى معرفة أنشطة إدارة الموارد البشرية الخضراء بين جامعتي شقراء وأبوظبي، واختبار الأثر بين هذه الأنشطة والمتغيرات الشخصية والتنظيمية.	1. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء أفراد العينة لأنشطة إدارة الموارد البشرية الخضراء تعزى لمتغير المستوى التعليمي بجامعة شقراء. 2. عدم وجود فروق في متوسطات آراء أفراد العينة لأنشطة إدارة الموارد البشرية الخضراء تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة بجامعة شقراء.
التركي (2023)	التعرف على مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوك الموظفين الأخضر والعلاقة بينهما في الأجهزة الحكومية في السعودية.	1. أن الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض تتبنى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بدرجة متوسطة بشكل عام. 2. موظفي الأجهزة الحكومية يمارسون السلوك الأخضر بدرجة عالية. 3. 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.
النجار (2023)	التعرف على قياس تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تعزيز	1. يوجد ارتفاع في مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، ووجدت الدراسة أن جميع أبعاد إدارة



<p>الموارد البشرية الخضراء كانت بدرجة مرتفعة ما عدا بعد التحفيز والتعويض الأخضر الذي كان متوسطاً. 2. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بجميع أبعادها على الاستدامة التنظيمية، 3. 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>	<p>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>1. تؤثر إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل كبير وإيجابي على الابتكار الأخضر والثقافة التنظيمية والهوية. 2. الثقافة والهوية التنظيمية الخضراء أثرت بشكل كبير وإيجابي على الابتكار الأخضر. 3. الثقافة التنظيمية الخضراء والهوية تتوسط جزئياً في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والابتكار الأخضر</p>	<p>استكشاف العوامل المؤثرة على الابتكار الأخضر داخل وكالات السفر في المملكة العربية السعودية، مع التركيز بشكل خاص على أدوار إدارة الموارد البشرية الخضراء، والثقافة التنظيمية الخضراء، والهوية التنظيمية الخضراء.</p>	مدخلي (2023)
<p>• أن ابتكار الخدمات الخضراء يتوسط العلاقة بين نية ريادة الأعمال الخضراء ومشاركة المعرفة الخضراء، وإدارة المعرفة الخضراء، والميزة التنافسية الخضراء.</p>	<p>اكتشاف الدور الوسيط لابتكار الخدمات الخضراء بين نية ريادة الأعمال الخضراء، ومشاركة المعرفة الخضراء، وإدارة المعرفة الخضراء، والميزة التنافسية الخضراء</p>	ميان (2023)
<p>• 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.</p>	<p>هدفت الدراسة إلى استشراف المستقبل لإدارة الموارد البشرية الخضراء في المدارس المتوسطة الحكومية بالرياض.</p>	الطويرقي (2023)
<p>• وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء التنظيمي.</p>	<p>اكتشاف ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ورأس المال الفكري في جامعة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية.</p>	العجلوني (2023)
<p>1. جاءت موافقة أفراد عينة الدراسة على محور واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات السعودية بدرجة متوسطة. 2. موافقة أفراد عينة الدراسة على محور صعوبات ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات السعودية بدرجة متوسطة.</p>	<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>	المحيميد (2023)
<p>1. وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين التوظيف الأخضر والتميز المؤسسي. 2. هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين التحفيز الأخضر والتميز المؤسسي. 3. وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين تقييم</p>	<p>التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التميز المؤسسي من خلال قياس الأثر المعدل للبعد البيئي.</p>	الشمري وآخرون (2024)



<p>الموارد البشرية الخضراء والتميز المؤسسي. 4. وجود هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير الأخضر والتميز المؤسسي. 5. البعد البيئي يعدل ممارسات الموارد البشرية الخضراء على متغير التميز المؤسسي.</p>		
<p>1. أن الإدارة تعتبر البرامج التدريبية الخضراء أحد مكونات استراتيجيات المستشفى، بالإضافة إلى حرص الإدارة على وجود برامج تدريبية وأنشطة تركز على الجوانب البيئية. 2. 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. 3. 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>	<p>ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء المؤسسي في المستشفيات: دراسة حالة على مستشفى الملك خالد بتبوك</p>	<p>العنزي (2024)</p>
<p>1. هناك تفاعلاً إيجابياً تجاه التنمية المستدامة في المؤسسات الرياضية، مع تركيز خاص على البعد البيئي والاجتماعي. 2. وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير الأخضر وتحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات الرياضية. 3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء الأخضر وتحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات الرياضية.</p>	<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>

وفي ضوء النتائج، توصي الدراسة بالنقاط التالية:

- الاهتمام بموضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات الربحية وغير الربحية في المملكة العربية السعودية.
- القيام بإجراء دراسات نوعية ومزجية في موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء في المملكة العربية السعودية.
- إنشاء مجلات علمية محكمة تتعلق بنشر الموضوعات المتعلقة بالمنظمات واهتمامها بالسلوكيات الخضراء.



المراجع

1. التركي، & رزان. (2023). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالسلوك الأخضر لموظفي الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية: دراسة استطلاعية. المجلة العربية للإدارة، 20-1،
2. 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>
3. السيد، س. م. إ.، & سندس محمد إمام. (2024). أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على التميز التنظيمي في منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على العاملين في البنك الأهلي المصري وبنك مصر. مجلة البحوث الإدارية، 42(1).
4. 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>
5. 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>
6. 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>
7. الغامدي، دلال بادغيش لمياء. (2021). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء التوظيف الأخضر وتقييم الأداء الأخضر على استراتيجيات التمايز (دراسة ميدانية على شركة سدكو القابضة في جدة). المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، 3(26)، 42-90.
8. القحطاني،، اسماعيل، & سلافة. (2023). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في ظل مبادرات رؤية المملكة العربية السعودية 2030: دراسة نظرية. المجلة العربية للإدارة، 20-1،
9. المحميد، 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>
10. النجار، سامر أحمد محمد طلبه. (2023). الدور الوسيط للقيادة التحولية 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>
11. حسن، خ. ع. ا. م.، خالد عبد الوارث محمد، صلاح الدين، صلاح الدين إسماعيل، اباطه، & إيهاب سعيد علي. (2024). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التميز المؤسسي في قطاع البترول المصري. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 38(1)، 1635-1670.
12. دلال محمد الغامدي، & لمياء عبد الله سالم بادغيش. (2021). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء التوظيف الأخضر وتقييم الأداء الأخضر على استراتيجيات التمايز (دراسة ميدانية على شركة سدكو القابضة في جدة). المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، 3(26)، 42-90.
13. زياده، ر.، رانية. (2022). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الإنتاجية الخضراء لمنظمات الاعمال الصناعية بمدينة أبها. مجلة البحوث التجارية، 44(4)، 438-475.
14. شمعون، عاصم. (2022). دراسة تحليلية مقارنة لأنشطة إدارة الموارد البشرية الخضراء، بين جامعتي (شقراء وابوظبي) (بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء ، وجامعة ابوظبي). مجلة اقتصاديات شمال افريقيا. مج30 ع 18.



15. طاحون حسن، صالح، محمد حسين، إسماعيل، سعيد أحمد الأسرج، عبد المنعم درويش، & صفوت. (2024). إدارة الموارد البشرية الخضراء والابتكار البيئي للموظفين في فنادق الخمس نجوم ووكالات السفر: الدور المعدل للقيادة التحولية الخضراء. مجلة كلية السياحة والفنادق-جامعة مدينة السادات، 8(2)، 1-17.
16. عبدالله، إ.، جلال عيد، عاطف الأخرس، & أحمد خليل. (2023). دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين بيئة العمل. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 24(2), 107-131.
17. عوض الله ولاء فوزى. (2024). التحول الرقمي تأثيره على إدارة الموارد البشرية الخضراء. المجلة الأكاديمية للعلوم الإجتماعية. 2(2).
18. محمد، رهام بكر آدم، شيخون، مشاعر بكر، حلواني، & مروة أحمد. (2024). دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة بالمؤسسات الرياضية دراسة استطلاعية لأراء الموظفين والمدراء الإداريين بالمؤسسات الرياضية بمطقة مكة المكرمة. مجلة البحوث التجارية. 46(2)، 722-759.
19. محمد، عبد الستار. (2024). دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوك العمل الابتكاري من خلال إبداع العاملين. مجلة الدراسات المالية والتجارية، 34(2)، 276-339.
20. مدخلي، حذيفة. (2023). سوابق الابتكار الأخضر في وكالات السفر السعودية: فحص الوساطة المزدوجة. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 24(1)، 353-366.
21. ميان، طارق سعيد. (2023). The Effect of Green Hrm Practices on Green Competitive Advantage of the SME Sector of KSA. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، مج13، ع3، 274 - 284. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1394905>
22. نصير رهام، نصير طارق، & نصير، خلدون. (2022). انعكاسات تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء على مؤسسات القطاع العام الأردنية. *المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية (AJASHSS)*, 44-54.
23. وكالة الانباء السعودية. (2021). تقرير / المملكة أولت تغيير المناخ جل اهتمامها ضمن التحول في قطاع البيئة تحقيقاً لرؤية 2030. مسترجع من <https://www.spa.gov.sa/2220892>
24. Al-Sarihi, Aisah. (2021). Saudi Arabia and the Paris Climate Agreement. King Faisal Center for Research and Islamic Studies. Retreved from: <https://kfcris.com/pdf/d419e70a316254f053c11ef24e2c578061a387793974a.pdf>
25. Faisal S. Green Human Resource Management—A Synthesis. *Sustainability*. 2023; 15(3):2259. <https://doi.org/10.3390/su15032259>
26. Goel, P., Mehta, S., Kumar, R., & Castaño, F. (2022). Sustainable Green Human Resource management practices in educational institutions: An interpretive structural modelling and analytic hierarchy process approach. *Sustainability*, 14(19), 12853.
27. Mahdy, F., Alqahtani, M., & Binzafrah, F. (2023). Imperatives, benefits, and initiatives of green human resource management (GHRM): A systematic literature review. *Sustainability*, 15(6), 4866.
28. Mohammad Al-Ajlouni, M. (2023). Green Human Resource Practices and Organizational Performance at Saudi Arabia. *المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة*, 53(2), 129-150.
29. Putra, B. A. (2024). Green Human Resource Management and Its Role in Driving Sustainable Organization. *IJEBD (International Journal of Entrepreneurship and Business Development)*, 7(2), 253-258.
30. Wogan, D., Carey, E., & Cooke, D. (2019). Policy pathways to meet Saudi Arabia's contribution to the Paris agreement. *King Abdullah Pet. Stud. Res. Cent.*