

تشخيص الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية
دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة التقنية الشمالية وتشكيلاتها
في محافظة نينوى (*)

الباحثة: رفل فوزي عباس
الجامعة التقنية الشمالية
الكلية التقنية الإدارية / الموصل
rafal_fawzi@ntu.edu.iq

أ.م.د فاطمة جعفر حبيب
الجامعة التقنية الشمالية
الكلية التقنية الإدارية / الموصل
fatimajh2@gmail.com

ISSN 2709-6475 DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2023.4.6.12>

تأريخ استلام البحث ٢٠٢٢/١١/١٨ تأريخ قبول النشر ٢٠٢٢/١١/٢٢ تأريخ النشر ٢٠٢٣/٦/٣٠

المستخلص

هدفت الدراسة الى الكشف عن تشخيص الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في الجامعة التقنية الشمالية وتشكيلاتها في محافظة نينوى، إذ تناولت الدراسة الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية متمثلة بـ(التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر والحوافز والمكافآت الخضراء)، في محاولة معالجة مشكلة بحثية مفادها "هل تطبيق المنظمة المبحوثة الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية بدلالة أبعادها المذكورة آنفاً"، واعتمدت الدراسة الحالية إستمارة الإستبيان كأسلوب لجمع البيانات والمعلومات تم توزيعها على عينة مكونة من (100) مبحوثاً من القيادات الإدارية العليا والوسطى في المنظمة المبحوثة، وتم تحليل البيانات بالإعتماد على الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية ضمن البرنامج الإحصائي (SPSS, Ver.24). وتوصلت الدراسة إلى عدة إستنتاجات أكدت على إمتلاك قادة المنظمة المبحوثة تصوراً وفهماً واضحا للممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية واختتمت الدراسة مسعاها بجملة مقترحات ضرورة العمل على تعزيز إمتلاك قادة المنظمة المبحوثة الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية الخضراء والمتمثلة بـ(التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر والحوافز والمكافآت الخضراء).
الكلمات المفتاحية: الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية.



مجلة اقتصاديات الأعمال
المجلد (٤) العدد (٦) ٢٠٢٣
الصفحات: ٢٤٣-٢٢٩

(*) البحث مستل من رسالة ماجستير للباحثة الثانية.

**Diagnosing the green practices of human resource management
An exploratory study of the opinions of a sample of administrative
leaders at the Northern Technical University and its formations in
Nineveh Governorate^(*)**

Dr. Fatima Jafar Habeeb
Northern Technical University
Administrative Technical College-Mosul
fatimajh2@gmail.com

Researcher: Rafi fawzi abbas alsawaf
Northern Technical University
Administrative Technical College-Mosul
rafal_fawzi@ntu.edu.iq

Abstract

The current study aimed to reveal the diagnosis of green practices for human resources management at the Northern Technical University and its formations in Nineveh Governorate. The study dealt with green practices for human resources management represented by (green employment, green training and development, green performance evaluation and green incentives and rewards). In an attempt to address a research problem that is “Is the research organization applying green practices for human resource management in terms of its aforementioned dimensions?” The current study adopted a questionnaire form as a method for collecting data and information that was distributed to a sample of (115) respondents from the senior and middle management leaders in the organization in question. Data analysis based on descriptive and analytical statistical methods within the statistical program (SPSS, Ver.24) The study reached several conclusions that confirmed that the leaders of the organization in question possess a clear vision and understanding of green practices for human resource management green performance appraisal and green incentives and rewards).

Key words: Green Practices for Human Resource Management.

(*) The research is extracted from a master's thesis of the second researcher.

المقدمة:

تواجه المنظمات اليوم مجموعة من التحديات التي تعرقل العملية الإدارية في المنظمة منها، الظروف المتغيرة والمواقف البيئية المفاجئة وغير المتوقعة، مما يستلزم الأمر ضرورة التكيف مع هذه الظروف بغية السير والنجاح في العملية التنظيمية، وفي ذلك إشارة فعلية إلى الإسهامات التي تتبلور في اتجاه الممارسات الخضراء الصديقة للبيئة، لأنها من المواضيع المهمة والضرورية محلياً وعالمياً في الوقت الراهن، وخاصة بعد حالات الحرائق المتزايدة وإنعدام الغطاء الأخضر مع إزدیاد حالات التلوث البيئي وانتشار الأمراض والأوبئة، وتبنى الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات والمعلومات ومخططاً فرضياً يعكس تشخيص الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية وتضمن البحث أربعة مباحث فقد خصص المبحث الأول منه لعرض الجانب المنهجي، وبالمقابل فقد احتضن المبحث الثاني الجانب النظري للمبحث وجاء المبحث الثالث لعرض الجانب العملي للدراسة واختتم البحث مساعاه بالمبحث الرابع الذي خصص لعرض الاستنتاجات والتوصيات التي خرجت بها الدراسة.

المبحث الأول: الجانب المنهجي للدراسة:

١. مشكلة الدراسة:

تواجه المنظمات الحديثة في الوقت الحاضر الكثير من التحديات والصعوبات في ظل المتغيرات البيئية المعاصرة كالعولمة وتكنولوجيا المعلومات وشدة المنافسة، وهناك دراسات تحرت عن محددات ممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في العمل الإداري لم يكن محدد بشكل كافٍ على وجه الخصوص، لذا أرادت الباحثتان في الدراسة الحالية إلى تشخيص الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في الجامعة التقنية الشمالية وتشكيلاتها في محافظة نينوى، لمعالجة مشكلة بحثية مفادها: هل يعتمد القادة الإداريون في المنظمة المبحوثة تطبيق الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية بدلالة أبعادها المتمثلة بالتوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر والحوافز والمكافآت الخضراء، فضلاً عن ذلك يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة بإثارة عدد من التساؤلات الآتية:

أ. هل تتوافر لدى قادة المنظمة المبحوثة الأبعاد المعبرة الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية المتمثلة بـ (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، والحوافز والمكافآت الخضراء)؟

ب. أي من الممارسات الأكثر ارجحية يتبعها القادة الإداريون في المنظمة المبحوثة؟

٢. أهمية الدراسة:

أ. الجانب النظري:

تكمن الأهمية النظرية للدراسة الحالية من خلال عدها واحدة من الدراسات الحديثة التي تناولت موضوع له قدر كبير من الأهمية في المنظمات المعاصرة، إذ تعد الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية واحدة من المواضيع المفترض إتباعها في المنظمات الإدارية الحديثة كونها من الموضوعات المهمة ذات تأثير كبير على جوانب الحياة.

ب. الجانب التطبيقي:

(١) إثارة إهتمام قادة المنظمة المبحوثة بتشخيص الابعاد المعبرة عن الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية.

(٢) مساعدة المنظمة المبحوثة في تركيزها على تطبيق الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية رغم التحديات والمعوقات التي يمكن أن تواجهها.

٣. أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في الكشف عن تشخيص الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية، فضلاً عن تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية المتمثلة بالآتي:

أ. تقديم إطار نظري يغطي متغير الدراسة (الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية) في ضوء الإفادة من الجهود المعرفية السابقة

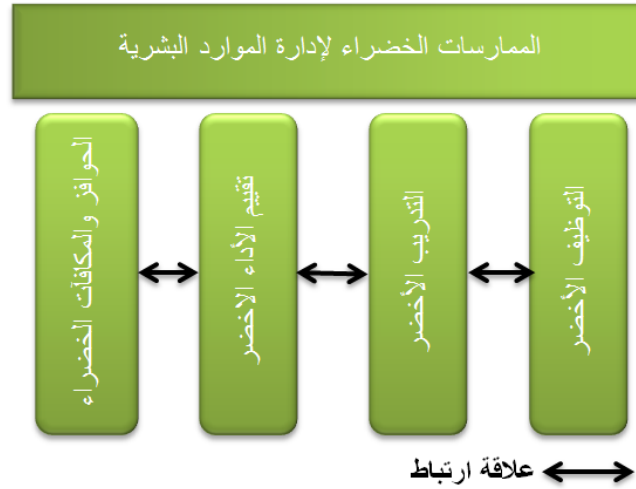
ب. التعرف على واقع الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة على أساس وصف إجابات المبحوثين وتشخيصها عن الأبعاد المعبرة عن كل منهما.

٤. حدود الدراسة:

كانت الحدود الزمانية ممتدة من فترة ٢٠٢١/١١/١ إلى ٢٠٢٢/١١/١، والحدود المكانية الحانب التطبيقي منها في الجامعة التقنية الشمالية وتشكيلاتها في محافظة نينوى.

٥. المخطط الفرضي للدراسة:

تبنت الدراسة الحالية المخطط الفرضي الآتي:



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان.

٥. فرضيات الدراسة:

أ. تشخيص الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية المتمثلة بالتوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر والحوافز والمكافآت الخضراء على مستوى المنظمة المبحوثة من وجهة نظر المبحوثين.

(٢٣٢)

ب. توجد علاقة ارتباط في الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية مع بعضها البعض على مستوى المنظمة المبحوثة.

٦. أسلوب جمع البيانات والمعلومات وتحليلها:

أ. اعتمدت الباحثتان على مجموعة من الأساليب الخاصة بجمع البيانات والمعلومات تحدتت بـ: الإستعانة بالعديد من المصادر العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة لتغطية الجانب النظري.

ب. تم إستخدام الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات بالجانب التطبيقي لهذا الغرض وتضمنت الاستمارة جزأين، الأول ضم المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة والثاني ضم العبارات المعبرة للممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية المتمثلة بـ(التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر والحوافز والمكافآت الخضراء). وتم التعبير عن كل هذه الأبعاد بعدد من العبارات، وتراوح مدى الاستجابة من (1-5) على وفق مقياس ليكرت الخماسي، علماً أنه تم وضع العبارات في اطار متغيرات الدراسة وأهدافها.

٧. منهج الدراسة:

تبنيت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي في معالجة موضوع تشخيص الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية عبر أبعادها التي عبرت عنها مجموعة من الفقرات الفرعية على مستوى المنظمة المبحوثة.

٨. نبذة تاريخية عن الميدان المبحوث:

تأسست الجامعة التقنية الشمالية عام ٢٠١٤-٢٠١٥ وكانت مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بوزارة التعليم العالي وكان الموقع البديل لها في بغداد، إذ ضمت عدد من الاقسام والشعب والوحدات وفي عام ٢٠١٧ بعد التحرير تم افتتاح الموقع الرسمي البديل الادارية، فضلاً عن المواقع الاخرى في كركوك واربيل ودهوك وتضمنت الكليات والمعاهد المتواجدة ضمن الرقعة الجغرافية في المحافظات الثلاثة محافظة نينوى / الكلية التقنية الهندسية، الكلية التقنية الزراعية، الكلية التقنية الإدارية والمعهد التقني الموصل والمعهد التقني نينوى ومحافظة صلاح الدين / المعهد التقني الدور ومحافظة كركوك / الكلية التقنية الهندسية، كلية التقنيات الصحية، المعهد التقني كركوك والمعهد التقني الحويجة.

٨. وصف عينة الدراسة:

أ. العمر:

يوضح الجدول (1) إن نسبة الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (40-49) سنة قد بلغت (46%) وبالمقابل نجد الفئة العمرية (31-39) سنة بلغت (29%) في حين بلغت الفئة العمرية (50-59) سنة (19%)، وبلغت نسبة المقارنة للفئة العمرية ما بين (22-30) سنة (2%) كما بلغت الفئة العمرية (60 سنة فأكثر) (4%) وهذا يدل على أن أغلبية القادة في الميدان المبحوث هم من الفئة العمرية المتوسطة ذات الطاقات التي تتمتع بالكفاءات العالية ولديها مهارات وخبرات في مجال العمل.

ب. الجنس:

يشير الجدول (1) إلى أن نسبة الأفراد المبحوثين من الذكور بلغ (63%) وبلغت نسبة الإناث (37%) من مجموع الأفراد المبحوثين، الأمر الذي يدل على أن غالبية القادة هم من الذكور دون الإناث، فضلاً عن إهتمام المنظمة المبحوثة بالقيادات النسوية في إنجاز أعمالها.

ت. المؤهل العلمي:

يكشف الجدول (1) أن نسبة الأفراد المبحوثين من الذين يحملون شهادة الدكتوراه (35%)، التي تمثل أعلى نسبة مقارنة مع بقيت النسب، وبلغت نسبة حاملي شهادة الماجستير (33%)، وهذا يؤكد أن تقليد المناصب القيادية في المنظمة المبحوثة يعتمد بشكل كبير على الشهادات العليا في حين بلغت نسبة حاملي شهادة الدبلوم العالي (5%) وبلغت نسبة شهادة البكالوريوس (250%) ومن ثم نسبة شهادة الدبلوم التقني (7%).

ث. المنصب الحالي:

تعكس هذه السمة المنصب الذي يتقلده القائد الإداري من أجل ممارسته للمهام والمسؤوليات المناطة به ويبين الجدول (1) أن غالبية الأفراد المبحوثين كانوا من مسؤولي الشعب إذ بلغت نسبتهم (68%) وهي تمثل النسبة الأكبر من بين النسب في حين بلغت نسبة الأفراد المبحوثين من رؤساء الأقسام (19%) وبلغت نسبة معاونين العمداء في المنظمة المبحوثة (9%) وكانت نسبة عمداء الكليات والمعاهد في المنظمة المبحوثة (4%)، تعكس هذه النسب المؤشرات الإيجابية الدقيقة من قبل الأفراد المبحوثين.

ج. مدة الخدمة الكلية في الوظيفة:

تشير النتائج الموضحة في الجدول (1) إلى مدة الخدمة الكلية في الوظيفة لدى الأفراد في المنظمة المبحوثة، إذ أن نسبة (57%) من الأفراد الذين تتراوح خدمتهم الكلية في الوظيفة ما بين (11-19) سنة، تمثلت هذه النسبة الأكبر من بين نسب الفئات الأخرى، وتلتها نسبة (24%) ممن لديهم خدمة في الوظيفة تتراوح ما بين (20-29) سنة، في حين كانت النسبة (14%) من الأفراد المبحوثين الذين تشكل خدمتهم (10 سنوات فأقل)، وبلغت نسبة الأفراد المبحوثين الذين تتراوح خدمتهم إلى (30 سنة فأكثر) سنة (5%) وهي تمثل الأقل نسبة من بين نسب الفئات المذكورة، توضح هذه النسب المؤشرات الإيجابية التي تؤكد تولي القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة مناصب جديدة وبشكل دؤوب.

الجدول (1) وصف الخصائص الشخصية للمبحوثين

العمر				
30-22 سنة	39-31 سنة	49-40 سنة	59-50 سنة	60 سنة فأكثر
2%	29%	46%	19%	4%
الجنس				
الذكور		الإناث		
63%		37%		
المؤهل العلمي				
دبلوم	بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير	دكتوراه
7%	20%	5%	33%	35%

عنوان المنصب الحالي			
عميد	معاون العميد	رئيس قسم	مسؤول شعبة
%4	%9	%19	%68
مدة الخدمة الكلية في الوظيفة			
عشر سنوات فأقل	11-19 سنة	20-29 سنة	30 سنة فأكثر
%14	%57	%24	%5

n = 100

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على استمارة الاستبيان.

المبحث الثاني: الجانب النظري:

الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية:

١. المفهوم:

سعت المنظمات الى إستخدام الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية الصديقة للبيئة من أجل زيادة كفاءة وفاعلية مخرجاتها وتقليل النفایات البيئية، وخفض تكاليفها وتحديد الاجراءات والأدوات اللازمة لإنتهاج العاملين السلوك الأخضر، ومن هذه الاجراءات خزن الملفات إلكترونياً، العمل عن بعد عبر الأنترنت أو عن طريق المنصات الالكترونية، التناوب في الوظائف وتطوير المساحات المكتبية بكفاءة وفاعلية في استخدام الطاقة، وهذا يتم عن طريق تطوير سلوكيات العاملين الى سلوكيات خضراء صديقة للبيئة (Parul,2015:27)، كما انها تعد من المبادرات التي تهدف الى تطوير الوعي لدى القادة والعاملين من الناحية البيئية سعياً لتحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة وتحقيق ميزة تنافسية بأقل التكاليف وأفضل كفاءة ممكنة والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة (Uddin & Islam,2018:382)، كما يمكن تعريف الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية على إنها عملية تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية عبر دمجها مع أهداف الإدارة البيئية لتحويل العاملين إلى عاملين أصدقاء للبيئة من أجل تحقيق الاهداف البيئية المشتركة (خيرى وغالى، ٢٠٢١: ٢٤).

٢. أهمية الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية:

باتت الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية الكلمة الأكثر تداولاً في الوقت الحالي، إذ توجهت غالبية المنظمات الى الإعتماد على تلك الممارسات نظراً لما تحققه من أهمية كبيرة في تعزيز القضايا المتعلقة بالبيئة والتي يمكن تلخيصها بالآتي: (Ahmad,2015:1-13)

أ. تحقق الميزة التنافسية للمنظمة عبر زيادة الكفاءة وإنخفاض التكاليف والاحتفاظ بالعاملين الخضر وتحسين الانتاجية والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

ب. تنعكس أهمية الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية على العاملين الخضر مما يرفع من معنوياتهم ويحسن أدائهم الأخضر ويحفزهم على الإبداع والإبتكار في القضايا التي تخص البيئة.

ت. لانتحصر أهمية الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية على المنظمة فحسب بل تشمل العاملين والمجتمع والبيئة عبر توفير بيئة عمل صحية خالية من التلوث وأنبعاث الكربون والنفایات.

ث. تعزيز المسؤولية الاجتماعية وخلق الوعي بين العاملين داخل المنظمة مما يحسن المكانة الذهنية ويمكنها من إنشاء علاقة إيجابية بين المنظمات الأخرى.

٣. تشخيص الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية:

اتفق الباحثون والكتاب في عرض الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية، والجدول (2) يوضح ذلك.

الجدول (2) الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية

الأبعاد المصادر	التوظيف الأخضر	التدريب الأخضر	تقييم الأداء الأخضر	الحوافز والمكافآت الخضراء	المشاركة الخضراء	الاستقطاب الأخضر	الاندماج الأخضر	التعيين والاختيار	العلاقة مع العاملين
Sivasubramanaian, 2016	✓	✓			✓				
KanapalBattu, 2018	✓	✓	✓	✓					✓
Halawi, 2018	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓
Chaudhary, 2019	✓	✓	✓	✓	✓				
Mousa & Othman, 2019	✓	✓	✓			✓	✓		
خزل وآخرون، ٢٠٢٠	✓	✓	✓	✓					
Habeeb, et.al., 2020	✓	✓	✓	✓					
Turner, et.al., 2020	✓	✓	✓	✓					
عبدالرحمن، ٢٠٢١	✓	✓	✓						
الغرابلي وآخرون، ٢٠٢١		✓	✓	✓		✓	✓		
الصاوي والدياغ، ٢٠٢١	✓	✓	✓	✓	✓				
التعمري، ٢٠٢١		✓	✓	✓	✓	✓			
المجموع	10	12	11	9	3	3	2	1	2
النسبة	%83.33	%100	%91.66	%75	%25	%25	%16	%8.33	%16

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر المذكورة فيه.

يتضح من الجدول أنف الذكر أن الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية المختارة التي نالت أكثرية الإتفاقات ضمن التصنيفات تمثلت بـ (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر والحوافز والمكافآت الخضراء) بنسبة الإتفاق بلغت (%83.33)، (%100)، (%91.66) و (%75)، على التوالي مما قاد الباحثان إلى اعتمادها في دراستها الحالية، ومن خلال الآتي نعرض عرضاً توضيحياً لكل من هذه الممارسات المختارة:

أ. التوظيف الأخضر:

إن التوظيف الأخضر هو عملية إستقطاب وإختيار وتعيين مرشحين للوظائف الشاغرة على وفق محورين الاول إستخدام أساليب وطرق توظيف صديقة للبيئة والثاني معرفة إتجاهات المرشحين للوظيفة بحيث يتم الاختيار على أساس معرفتهم بالممارسات الخضراء عن طريق تحديد مجموعة عوامل شخصية للفرد المتقدم للوظيفة الشاغرة، فالمرشحين لشغل الوظائف الخضراء شريحة لا يستهان بها، فضلاً عن أصحاب المعرفة والخبراء الذين يستخدمون المعايير الخضراء عند إختيار المتقدمين على هذه الوظائف (Parul, 2015:347)، فهو قائم على أساس فكرة الإهتمام بالجيل الحالي والأجيال اللاحقة والتركيز على تجنب إستنزاف الموارد والطاقة وتدميرها، ومن هذا المنطلق نقول أن كل مورد في المنظمة لابد وان يكون مخضراً فالموارد البشرية عندما تكون خضراء فهذا دليل على نزاهتها ومصداقيتها وولائها كذلك شأنها شأن الموارد المالية والمادية ويمكن القول إن المورد البشري الأخضر هو نقطة انطلاق لتأمين الصبغة الخضراء لبقية الموارد (النوفل، ٢٠٢١: ٢٢).

ب. التدريب والتطوير الأخضر:

يعد التدريب والتطوير الأخضر اللبنة الأساسية لأي منظمة تهدف الى التوجه الأخضر الصديق للبيئة، فالمنظمات التي تتبع النهج الأخضر عليها تطوير مهارات عامليها وتوعيتهم وزيادة معرفتهم المتعلقة بالبيئة عبر الندوات والمؤتمرات والورش التي تقيمها على المستوى التنظيمي (أبورمان والصدقي، ٢٠١٩: ٦٥)، فهو ممارسة الهدف منها الاهتمام بتنمية وتطوير مهارات العاملين من أجل المحافظة على البيئة والإستغلال الأمثل للطاقة المتاحة وتوفير القدرة على التفاعل بسهولة لحل الازمات، فالتدريب والتطوير الأخضر يمثلان عنصرا رئيسيان في تنفيذ الإدارة الخضراء للموارد البشرية، وهما أداة مهمة لبقاء المنظمات وخلق فرصة لتطوير رأس المال الفكري للموارد البشرية (سكارنة، ٢٠١٧: ٣).

ت. تقييم الأداء الأخضر:

يعد تقييم الأداء الأخضر للعاملين أحد الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية فدونه لا تستطيع أي منظمة المحافظة على أداءها البيئي على المدى الطويل فهو وظيفة متعلقة بالسياسة التي تنتهجها المنظمة في قياس مؤشرات أداء عامليها في كافة المستويات الإدارية (Renwick, et.al., 2013: 97)، هو العملية التي تدفع العاملين الى تطوير أدائهم البيئي من أجل تحقيق الأهداف المشتركة ودمج السياسات البيئية مع إدارة الأداء وعمل مقارنة لتحديد الإنحرافات والمشكلات ومعالجتها ودعم التحسينات المستمرة في الاداء البيئي (Ahmad, 2015: 23) ومن المفترض ان تتوافق معايير القياس المتعلقة بأداء العاملين مع معايير المنظمة الخاصة بالأداء البيئي، فهو عملية بذل جهد إضافي لتقييم قدرات المنظمة من أجل تحقيق الاهداف والغايات الصديقة للبيئة، ويقصد به أيضا مدى تحمل العاملين المسؤولية تجاه البيئة وإعلام المسؤولين أول بأول عن كل قصور في المنظمة سواء الحالية أوالمحتملة (Stojanoska, 2016: 87).

ث. الحوافز والمكافآت الخضراء:

تعد الحوافز والمكافآت الخضراء من العناصر الرئيسية التي تحافظ وتحفز وتجذب العاملين الى السلوكيات الايجابية لتحقيق الأهداف المشتركة الصديقة للبيئة، فالمنظمة التي تتبع الممارسات الخضراء لإدارة مواردها البشرية تقدم حوافز ومكافآت خضراء لعامليها مما يؤدي الى زيادة إلزامهم ببرامج الإدارة البيئية ويشجعهم على المبادرات الخضراء الصديقة للبيئة (Bangwal & Tiwari, 2015: 49)، فبذلك تضع مجموعة سياسات وإجراءات لتحفيز ومكافأة العاملين على أداءهم الأخضر والتشجيع والتطوير من قدراتهم تجاه البيئة مما تمكنهم من تحقيق الأهداف الرئيسية كإعادة التدوير، الحد من الهدر، تقليل أو الحد من النفايات والمحافظة على الطاقة (Cheema, et.al., 2015: 235).

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي:

أولاً: وصف وتشخيص الأبعاد الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمة المبحوثة:

وصف أبعاد الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية وتشخيصها:

يتم في هذا المحور اختبار فرضية الدراسة الأولى التي تنص على: (تشخيص ابعاد الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية على المستوى المنظمة والمتمثلة بالتوظيف الاخضر، التدريب الاخضر، تقييم الاداء الاخضر الحوافز والمكافآت الخضراء) وعلى النحو الآتي:

١. التوظيف الأخضر:

تكشف معطيات الجدول (3) عن إتفاق (96.6%) من المبحوثين على المؤشرات الخاصة بهذا البعد والمتمثلة بـ(X21-X25) ومحاييد بنسبة (3.2%) فيما بلغت نسبة عدم الإتفاق (0.2%)، وتدعم نسبة الإتفاق على هذه المؤشرات قيمة الوسط الحسابي البالغة (4.524) وإنحراف معياري (0.568) ومعامل إختلاف (12.573%) وشدة استجابة (90.48%).

وحقق المؤشر (X23) أعلى نسبة إتفاق بلغت (98%) بوسط حسابي (4.60) وإنحراف معياري (0.532) الذي يشير إلى إستثمار الوقت والجهد باعتماد على التوظيف الالكتروني، بينما حصلت المؤشرات الباقية (X21,X22,X24,X25) على نسب عالية لكنها أقل من نسبة المؤشر (X23) وهي على التوالي (96%، 95%، 97%، 97%) التي تشير إلى إستقطاب وإختيار أفراد يمتلكون معرفة ومهارة واساليب تتلائم مع متطلبات البيئة.

الجدول (3) وصف بُعد التوظيف الأخضر وتشخيصه

الأبعاد	المؤشرات	مقياس الاجابة												الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	شدة الاستجابة %
		أتفق بشدة		أتفق		محاييد		لا أتفق		لا أتفق بشدة							
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت						
استجابة المدرسة	X21	45	45	52	52	3	3	0	0	0	0	0	0	4.42	0.554	12.534	88.4
	X22	51	51	46	46	2	2	1	1	0	0	0	0	4.47	0.594	13.288	89.4
	X23	62	62	36	36	2	2	0	0	0	0	0	0	4.60	0.532	11.565	92
	X24	58	58	37	37	5	5	0	0	0	0	0	0	4.53	0.594	13.113	90.6
	X25	64	64	32	32	4	4	0	0	0	0	0	0	4.60	0.569	12.369	92
المعدل		56		40.6		3.2		0.2				0		4.52	0.568	12.573	90.48
المؤشر الكلي				96.6		3.2		0.2				0					

N = 100

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان في ضوء نتائج برنامج SPSS.

٢. التدريب الأخضر:

يمثل هذا البعد بالمؤشرات (X26-X30)، إذ تشير معطيات الجدول (4) إلى توجه إجابات المبحوثين نحو الإتفاق على هذه المؤشرات إجمالاً وبنسبة بلغت (90.4%) ومحاييد (9.6%)، فيما بلغت نسبة عدم الإتفاق (0%)، وتدعم نسبة الإتفاق قيمة الوسط الحسابي (4.404) والإنحراف المعياري (0.605) وبمعامل إختلاف (13.959%) وشدة استجابة (88.08%).

وقد حقق المؤشر (X26) بأعلى نسبة إتفاق بلغت (100%) مدعوماً بوسط حسابي قدره (4.52) وإنحراف معياري (0.502)، مما يشير إلى اعتماد قيادة المنظمة المبحوثة التدريب البيئي في تطوير مهارات العاملين، وحقق المؤشر (X27) أدنى نسبة إتفاق بلغت (59%) ونسبة إتفاق

نوعاً ما قيمتها (41%) بوسط حسابي (3.97) وإنحراف معياري (0.893) الذي يشير إلى تقليل إدارة المنظمة المبحوثة من إستهلاك الورق والتركيز على العمل الإداري إلكترونياً.

الجدول (4) وصف بعد التدريب الأخضر وتشخيصه

الأبعاد	المؤشرات	مقياس الاجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	شدة الاستجابة %
		اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة					
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%				
تطبيق البرنامج	X26	52	52	48	48	0	0	0	0	0	0	4.52	0.502	11.106	90.4
	X27	38	38	21	21	41	41	0	0	0	0	3.97	0.893	22.494	79.4
	X28	51	51	47	47	2	2	0	0	0	0	4.49	0.541	12.048	89.8
	X29	61	61	37	37	2	2	0	0	0	0	4.59	0.534	11.633	91.8
	X30	48	48	49	49	3	3	0	0	0	0	4.45	0.557	12.516	89
المعدل		50		40.4		9.6		0		0		4.404	0.605	13.959	88.08
المؤشر الكلي		90.4				9.6		0		0					

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان في ضوء نتائج برنامج SPSS. N = 100

3. تقييم الأداء الأخضر:

تؤشر معطيات الجدول (5) إلى أن نسبة إتفاق المبحوثين (أتفق بشدة وأتفق) كانت (98.6%) من إجمالي المؤشرات المعبرة عنه والمتمثلة بـ (X31-X35)، في حين أن نسبة عدم الإتفاق (لا أتفق، لا أتفق بشدة) تبلغ (0%) ومحايد (1.4%) ويدعمه قيمة الوسط الحسابي (4.576) وإنحراف معياري (0.517) وبمعامل اختلاف (11.325%) وكانت شدة الإستجابة (91.52%)، كما أشار المؤشر (X31) إلى تحقيق أعلى نسبة إتفاق بلغت (100%) بوسط حسابي (4.68) وإنحراف معياري (0.469) وهذا يؤكد على التزام عاملين المنظمة بتطبيق المعايير الصديقة للبيئة، بينما أشار المؤشر (X34) إلى تحقيق نسبة أقل في هذا البعد، إذ بلغت (97%) بوسط حسابي (4.50) وإنحراف معياري (0.560) مما يؤكد على إبداء العاملين اهتماماً كبيراً في إدخال اللون الأخضر على أداؤهم الوظيفي.

الجدول (5) وصف بعد تقييم الأداء وتشخيصه

الأبعاد	المرتبة	مقياس الاجابة												الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	شدة الاستجابة %				
		اتفق بشدة				اتفق				محايد								لا اتفق			
		ت		%		ت		%		ت		%						ت		%	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت								
تطبيق البرنامج	X31	68	68	32	32	0	0	32	32	0	0	0	0	0	0	4.68	0.469	10.021	93.6		
	X32	67	67	32	32	1	1	32	32	0	0	0	0	0	0	4.66	0.497	10.665	93.2		
	X33	53	53	45	45	2	2	45	45	0	0	0	0	0	0	4.51	0.541	11.995	90.2		
	X34	53	53	44	44	3	3	44	44	0	0	0	0	0	0	4.50	0.560	12.444	90		
	X35	54	54	45	45	1	1	45	45	0	0	0	0	0	0	4.530	0.521	11.501	90.6		
المعدل		59		39.6		1.4		0		0		0		0		4.576	0.517	11.325	91.52		
المؤشر الكلي		98.6		1.4		0		0		0		0		0							

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان في ضوء نتائج برنامج SPSS. N = 100

4. الحوافز والمكافآت الخضراء:

يتمثل هذا البعد بالمؤشرات (X36-X40)، إذ تشير نتائج الجدول (6) إلى ميل إجابات المبحوثين نحو الإتفاق على أن الأنشطة الرئيسية للممارسات الخضراء تسير وفق منهاج معد مسبقاً وبنسبة بلغت (99%) ومحايد (1%)، فيما بلغت نسبة عدم الإتفاق (0%)، وتدعم نسبة الإتفاق قيمة

الوسط الحسابي البالغة (4.538) وبإنحراف معياري (0.521) وبمعامل إختلاف (11.440%) وشدة استجابة (90.76%).

وقد حققت المؤشرات (X37,X38,X39) أعلى نسبة إتفاق بلغت (100%، 99%، 100%) على التوالي باوساط حسابية (4.49، 4.6، 4.52) وإنحرافات معيارية (0.502، 0.512، 0.502) التي تؤكد على أن قادة المنظمة المبحوثة تدعم الانشطة الخضراء وتنفذ جميع إجراءاتها في سبيل الحفاظ على البيئة.

الجدول (6) وصف بعد الحوافز والمكافآت الخضراء وتشخيصه

الأبعاد	المتوسط الحسابي	مقياس الإجابة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	شدة الاستجابة %								
							متفق بشدة				لا متفق بشدة			
							ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
X36	56	56	42	42	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0
X37	49	49	51	51	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
X38	61	61	38	38	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
X39	52	52	48	48	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
X40	56	56	42	42	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0
المعدل	54.8	54.8	44.2	44.2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
المؤشر الكلي	99	99	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

N = 100

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان في ضوء نتائج برنامج SPSS.

وللتأكد من إمتلاك المنظمة المبحوثة للأبعاد المعبرة عن الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية والمتمثلة بـ (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الاداء الأخضر و الحوافز والمكافآت الخضراء)، تشير معطيات الجدول (7) ان إتفاق المبحوثين على تلك الأبعاد إجمالاً كان بنسبة (96.2%)، وحقق محايد (3.75%) فقط، أما نسبة عدم الإتفاق فقد بلغت (0.05%) وهذه النسب مدعومة بوسط حسابي (4.510) وإنحراف معياري (0.566).

حقق بعد الحوافز والمكافآت الخضراء المرتبة الأولى في المنظمة المبحوثة مقارنة بالأبعاد الأخرى وبنسبة إتفاق (99%)، وفي المرتبة الثانية حقق بعد تقييم الاداء الأخضر نسبة إتفاق بلغت (98.6%).

جاء بعد التوظيف الأخضر في المرتبة الثالثة وبنسبة إتفاق (96.6%)، وفي المرتبة الرابعة حقق بعد التدريب الأخضر إتفاقاً بنسبة (90.6%).

الجدول (7) ترتيب أبعاد الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة

ت	الأبعاد	الإتفاق %	محايد %	عدم الإتفاق %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	الحوافز والمكافآت الخضراء	99	1	0	4.538	0.521
2	تقييم الاداء الأخضر	98.6	1.4	0	4.576	0.517
3	التوظيف الأخضر	96.6	3.2	0.2	4.524	0.568
4	التدريب الأخضر	90.6	9.4	0	4.404	0.605
	إجمالي أبعاد الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية	96.2	3.75	0.05	4.510	0.566

N = 100

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان في ضوء نتائج برنامج SPSS.

اعتماداً على ما تقدم من نتائج وصف وتشخيص الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية التي أثبتت توافرها لدى قادة المنظمة المبحوثة وبنسب تكاد تكون متقاربة، يمكن القول بأنه

يمكن قبول الفرضية الأولى التي تنص (تشخيص الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمة المبحوثة المتمثلة بالتدريب الأخضر، التوظيف الأخضر، تقييم الأداء الأخضر والحوافز والمكافآت الخضراء من وجهة نظر المبحوثين).

ثانياً: تحليل علاقات الارتباط بين الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية:

الجدول (8) تحليل علاقات الارتباط بين الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية

الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية	الحوافز والمكافآت الخضراء	تقييم الأداء الأخضر	التدريب الأخضر	التوظيف الأخضر	
				1	التوظيف الأخضر
			1	0.610**	التدريب الأخضر
		1	0.542**	0.481**	تقييم الاداء الأخضر
	1	0.507**	0.626*	0.581**	الحوافز والمكافآت الخضراء
1	0.849**	0.763**	0.820**	0.803**	الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية

* الارتباط معنوي عند مستوى احتمال 0.05. ** الارتباط عالي المعنوية عند مستوى احتمال 0.01.

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان في ضوء نتائج برنامج SPSS.

أشرت معطيات الدراسة الميدانية وجود علاقة ارتباط معنوية بين الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمة المبحوثة وقد حملت الحوافز والمكافآت الخضراء على قيمة ارتباط (0.849) ثم تلتها التدريب الأخضر ارتباط (0.820) مروراً بالتوظيف الأخضر (0.803) وإنهاءً بتقييم الأداء الأخضر بمعامل ارتباط (0.763) الذي يدل على ان كل بعد يرتبط مع غيره من الابعاد التي تعبر عن الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية فالأسبقية مثلت الحوافز والمكافآت الخضراء بأعلى نسبة قياساً بغيرها من الابعاد على مستوى المنظمة المبحوثة، وبذلك تكون قد حققت فرضية الدراسة الثانية التي نصت على انه توجد علاقة ارتباط بين الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية مع بعضها البعض على مستوى المنظمة المبحوثة.

المبحث الرابع: الإستنتاجات والمقترحات:

أولاً: الإستنتاجات:

- تقدم الدراسة مجموعة من الإستنتاجات والمقترحات التي توصلت إليها في ضوء ماذكر من حقائق في جانبي الدراسة النظري والتطبيقي والتي تجلّت بالآتي:
- تشخيص الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمة المبحوثة، علماً ان مستوى التوافر كان بالحدود الإيجابية (جيد، جيد جداً) مما يشكل نقطة إثارة لعملية الاهتمام بهذه الابعاد على نحو فاعل وبما يؤمن أهميتها ويؤكد فعلها في الميدان المبحوث.
- تتخذ الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمة المبحوثة ترتيباً يفصح عن درجة الأسبقية بين هذه الأبعاد، وقد حظيت الحوافز والمكافآت الخضراء اسبقية فاعلة قياساً بغيرها من الابعاد، الأمر الذي يدل للباحثين ان الحوافز والمكافآت الخضراء كانت محض اهتمام من قبل المبحوثين وعلى النحو الذي يؤشر فعلها مثلما يؤكد اثرها.

ثانياً: المقترحات:

١. ضرورة الاهتمام بدراسة الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمات وبما يؤثر أهميتها، وبالتالي يؤمن إطاراً فكرياً لإثرائها والتوسع الجاد في تحديد الأبعاد المفسرة لها.
٢. ضرورة العمل على تعزيز إمتلاك قادة المنظمة المبحوثة الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية الخضراء والمتمثلة بـ(لتوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر والحوافز والمكافآت الخضراء).
٣. ضرورة اعتماد جملة من الأبعاد المفسرة للممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمة المبحوثة بحيث تتضح أبعاد أخرى قد لا تجول في ذهن الباحثين مما يشكل إضافة جديدة نابعة من الميدان دون الاكتفاء بالأطر النظرية الفكرية التي اجاد بها الباحثون في هذا المجال.
٤. ضرورة النظر الى ابعاد الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية على انها تؤام للمنظمة المبحوثة بحيث ان غياب احد الأبعاد المعبرة عنها تنعكس سلباً على مستوى توافر الأبعاد الأخرى حتى وان جاء ذلك ضمن اطار الضمنية.

المصادر والمراجع:**أولاً: المصادر العربية:**

١. أبو رمان، جمانة بشير والصدقي، عبدالرحمن غسان، ٢٠١٩، "أثر تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين تطبيق الإدارة البيئية في جامعة الطائف، كلية إدارة الأعمال جامعة الطائف، مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد ٣٨.
٢. التعمري، رنا خليل، ٢٠٢١، "أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء على ريادة الأعمال: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأدوية الأردنية"، رسالة ماجستير، جامعة الإسراء، الاردن.
٣. خزعل، بصير خلف والمشهداني، لمياء محمد جاسم والطيار، أحمد راكان محمد، ٢٠٢٠، "ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها في تعزيز القدرات الجوهرية: دراسة إستطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام والشعب والوحدات في رئاسة جامعة الموصل"، الجامعة التقنية الشمالية، مجلة وحدة البحث في التنمية الموارد البشرية، المجلد ١١، العدد ٣.
٤. خيرى، حسين علاء وغالي، حسين حويجة، ٢٠٢١، "ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها في تعزيز النجاح الريادي: بحث إستطلاعي لعينة من شركات الصناعات الغذائية، مجلة الإدارة والإقتصاد، جامعة كربلاء، المجلد ١٠، العدد ٤٠.
٥. سكارنة، محمد إحسان، ٢٠١٧، "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على إستراتيجية التميز إبداع الموارد البشرية متغير معدل: دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
٦. الصاوي، محمود والدياب، تناصر، ٢٠٢١، "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان، كلية المدينة الجامعية بعجمان الولايات العربية المتحدة، مجلة العربية للإدارة، المجلد ٤١، العدد ٢.
٧. عبدالرحمن، أشرف عبدالرحمن محمد، ٢٠٢١، "أثر الممارسات الموارد البشرية الخضراء على الحصة السوقية: دراسة تطبيقية على مجموعة من المنظمات الصناعية المصرية، مجلة العلوم البيئية، المجلد ١٢، العدد ١.
٨. الغرابيلي، زينب إسماعيل وعبدالقادر، علي أحمد ويحيى، بريهان فطين، ٢٠٢١، "واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالإبتكار الأخضر: دراسة ميدانية على فنادق النجمة الخضراء في مصر"، كلية المدينة الجامعية بعجمان، الإمارات العربية المتحدة، المجلة العربية للإدارة، المجلد ٤١، العدد ٣.
٩. النوفل، سلطان أحمد خليف، ٢٠٢١، "الإدارة النظيفة، مدخل لتحقيق التنمية المستدامة"، ط١، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

10. Ahmad, S., 2015, "Green human resource management, Policies and practices", Cogent Business & Management, 2 (1). doi: 10.1080/23311975.2015.1030817.
11. Bangwal, D. & Tiwari, P., 2015, "Green HRM-A way to greening the environment", IOSR Journal of Business and Management, IOSR-JBM, Vol.
12. Chaudhary, R., 2019 "Green Human Resource Management and Employee Green Behavior, An Empirical Analysis," WILEY, Indian Council of Social Research. Knowledge Management Research.
13. Cheema, S., Pasha, A.T. & Javed, F., 2015, "Green Human Resource Practices: Implementations and Hurdles of Smes in Pakistan", Journal of Business Studies Quarterly, Vol. 7, No. 2.
14. Habeeb, F.J., Alyar, A.R., M., Khazeal, B.K. & Jasem, L.M., 2020, " Impact of Green Human Resource Practices on Mosul University's Green Core Capabilities", Technical College of Management Mosul, Northern Technical University, Presidency University.
15. Halawi, M., 2018, "Impact of Green Human Resource Management on Employee Behaviour", American University of Science and Technology.
16. Kanapal, B., 2018 "A Study on the role of Green Human Resource Management Practices on Employee Performance: An Empirical Analysis on Health Care Industry", Shri Param Hans Education & Research Foundation Vol. 9 Issue 1, ISSN 2277-9809.
17. Kanapal, B., 2018 "A Study on the role of Green Human Resource Management Practices on Employee Performance: An Empirical Analysis on Health Care Industry", Shri Param Hans Education & Research Foundation, Vol. 9, Issue 1, ISSN 2277-9809.
18. Mousa, S. & Othman, M., 2019, "The impact of greUen human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations, A conceptual framework" Journal of Cleaner Production, 243(1).
19. Parul, D., 2016, "Green Human Resource Management: An organizational strategy of greening people", International Journal of Applied Research, 1(13).
20. Renwick, R. & Maguire, 2013, "Green Human Resource Management: A Review, and Research Agenda", International Journal of Management Review.
21. Sivasubramanian, P.K., 2016 "Impact of Green HRM Practices on Firm Performance: With special refe Renwickce to Manufacturing Industry", International Journal of Engineering Technology Science and Research, Vol. 3, Issue 12, ISSN 2394-3386.
22. Stojanoska, A, 2016", Green human resource management: The case of gorenje group", University Ljubljani, Republic of Slovenia.
23. Turner, M., McIntosh, T., Reid, S. & Buckley, M., 2020, "Corporate implementation of socially controversial CSR initiatives: Implications for human resource management", Human Resource Management Review, 29 (1)
24. Uddin, M.M.A. & Islam, R., 2018, "Green HRMGoal Attainment through Environmental Sustainability", The Journal of Activate Nepalese Business studies.

