

[دور القيادة المستدامة في ضوء تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء دراسة تطبيقية على إحدى شركات تقنية المعلومات]

إعداد الباحثين:

[أرجوان إبراهيم بيطار - المملكة العربية السعودية - كلية جدة العالمية - تخصص إدارة أعمال - 2024]
إشراف:

[د. صالح عبد الرحمن الثنيان - المملكة العربية السعودية - كلية جدة العالمية - تخصص إدارة أعمال]

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور القيادة المستدامة في تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء في إحدى شركات تقنية المعلومات بالمملكة العربية السعودية، مع التركيز على تحليل الأدبيات والدراسات السابقة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. تم تقسيم الدراسة إلى عدة أهداف فرعية تشمل تحليل أبعاد القيادة المستدامة، تقييم مستوى تحقيق هذه القيادة في مجال تقنية المعلومات، وتحليل أثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء على دعم القيادة المستدامة. أظهرت النتائج أن ممارسات الموارد البشرية الخضراء مثل التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر تلعب دورًا حيويًا في تعزيز القيادة المستدامة. كما تبين أن مستوى تحقيق القيادة المستدامة يتفاوت بين الشركات، مع تركيز كبير على الاستثمار في المورد البشري وتحديات في تطبيق المنظور طويل الأمد. أوصت الدراسة بضرورة تكثيف برامج التدريب الأخضر، تحسين أنظمة التقييم والتعويض، وتطوير استراتيجيات طويلة الأمد لتحقيق القيادة المستدامة.



<https://doi.org/10.62690/ijssp2339>

The Role of Sustainable Leadership in Light of Implementing Green Human Resource Practices: An Applied Study on a Technology Company

Prepared by:

[Arjwan Ibrahim Bitar]

[Dr. Saleh Abdul Rahman Al-Thunayan]

Abstract:

This study aimed to explore the role of sustainable leadership in implementing green human resource practices in information technology companies in Saudi Arabia, focusing on literature review and previous studies using the descriptive analytical method. The study was divided into several sub-objectives, including analyzing dimensions of sustainable leadership, assessing the level of achieving this leadership in the IT field, and analyzing the impact of green human resource practices on supporting sustainable leadership. The results showed that green HR practices such as green recruitment, green training and development, and green performance appraisal play a crucial role in enhancing sustainable leadership. It was also found that the level of achieving sustainable leadership varies among companies, with significant focus on investing in human resources and challenges in applying a long-term perspective. The study recommended intensifying green training programs, improving appraisal and compensation systems, and developing long-term strategies to achieve sustainable leadership.

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

1- المقدمة

في ظل تزايد الوعي بالتطور التكنولوجي والتقني والعلمي والتغير السريع قد تواجه البشرية تحديات هائلة لذلك تحتاج كافة المنظمات إلى قيادة مستدامة لتوليد آلية استباقية تستطيع من خلالها رفع الوعي لدى الموظفين ومعالجة هذه المشاكل وتعزيز البنية التحتية للجيل الواعد من خلال إدارة الموارد البشرية الخضراء التي تركز على تغير توجهات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء نحو التنمية المستدامة والسلوك الأخضر وذلك لتنمية قدراتهم من أجل صناعة قادة مستدامين يحافظون على استمرارية نجاح المنظمة مع الحفاظ على الموظفين والبيئة وعدم استنزاف الموارد. (إسماعيل والرشيدي، 2022)

كما تلعب ممارسات إدارة الموارد البشرية دورًا حيويًا هامًا في القضايا البيئية والتنمية المستدامة، ولم تعد القيادة التقليدية منهجًا يتناسب مع التحديات الكبيرة التي تواجهها منظمات الأعمال، وبالتالي أصبح من الضروري البحث عن نمط قيادي جديد يدعو تلك المنظمات على ضرورة اعتماد منهج استراتيجي يجعلها تحقق تنافسية أكبر حيث تهتم القيادة المستدامة في مواجهة التغيرات المتوالية في البيئة سواءً داخليًا أو خارجيًا، وتهتم إدارة الموارد البشرية الخضراء بتحفيز الموظفين والمحافظة عليهم بتطبيق القيادة المستدامة لتبني تنمية مستدامة خضراء في أدائهم لأعمالهم ولا بد من استخدام التوظيف الأخضر والتدريب الأخضر والتقييم الأخضر والموظفين ذو الكفاءة والمعرفة والموهبة والدراسة، وبذلك تحمل النظرة الشمولية في تعزيز معنويات الموظفين وتشجيعهم على التميز والإبداع في عملهم، مما يساعد في الوصول إلى قدر كبير من الفائدة لكل من المنظمات والموظفين والحد من الممارسات الضارة من أجل المحافظة على احتياجات الأجيال القادمة. (كيري، 2019)

ونظرا للمفاهيم المتعددة للتنمية المستدامة إلى أنه يمكن اعتبارها عملية ديناميكية مستمرة تنبع من الكيان وتشمل جميع الإتجاهات، فهي كعملية مطردة تهدف إلى تبديل الهياكل الاجتماعية والعلاقات بين الموظفين وتعديل الأدوار والمراكز وتحريك الإمكانيات المتعددة الجوانب بعد رصدها وتوجيهها نحو تحقيق هدف التغيير في المعطيات الفكرية والقيمية وبناء دعائم الدولة العصرية وذلك من خلال تكافل قوة إدارة الموارد البشرية الخضراء والقيادة المستدامة لترجمة الخطط العلمية التنموية إلى خطط وعمليات فاعلة داخل المنظمة تؤدي مخرجاتها إلى إحداث التغييرات المطلوبة و المرغوبة المرتقبة. وقد أدت منهجيات الإدارة البشرية الخضراء المعاصرة لدمج منظومة إدارة الموارد البشرية الخضراء مع المنظومة الإدارية التكنولوجية التقنية والقيادة المستدامة ككل في تناغم يؤدي لتحقيق أهداف التنمية المستدامة بأعلى مستوى ممكن من الكفاءة. (كيري، 2019)

تعتبر التنمية المستدامة إشباع حاجات الحاضر والارتقاء بالرفاهية الاجتماعية التي يمكن أن يكون على حساب قدر الأجيال القادمة في تلبية احتياجاتها المادية والمعنوية وذلك بالعمل على حفظ قاعدة الموارد الطبيعية وزيادة الوعي التكنولوجي والتقني كما يدعو الى ضرورة دمج الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة. (الحيلة وآخرون، 2019)

وتعد القيادة المستدامة قدرة القادة على قيادة المنظمات والموظفين بطريقة تعزز التنمية المستدامة وتحمي البيئة، حيث يسعون القادة لتطبيق أفكار جديدة ومبتكرة لحل التحديات المستمرة كما يتبنون الاستدامة في اتخاذ القرارات وتنفيذها، ويأخذون في الاعتبار العواقب البيئية والاقتصادية والاجتماعية ويمتلكون رؤية

واضحة للمستقبل، ويعملون على مشاركة هذه الرؤية مع الموظفين. ويقدمون التوجيه، ويعززون الشغف والالتزام بتحقيق الأهداف المشتركة. كما يمكن للمنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية الخضراء أن تقوم بالحد من الممارسات الخاطئة تجاه البيئة والتقنية. وقد تناولت هذه الدراسة مفهوم القيادة المستدامة ودورها في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في إحدى شركات تقنية المعلومات.

2- مشكلة الدراسة

قامت الباحثة بإجراء دراسة وصفية تهدف إلى جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى استنتاجات حول دور القيادة المستدامة في ضوء تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء في إحدى شركات تقنية المعلومات بالمملكة العربية السعودية. بدأت الباحثة من ملاحظة تميز البيئة الحالية بالتطور التقني والديناميكية العالية والتغير السريع، بالإضافة إلى تركيز المنظمات على تحويل القيادة التقليدية إلى قيادة مستدامة من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. تهدف الدراسة إلى فهم كيفية تأثير هذه الممارسات على المنظمات ودعم استدامتها، من خلال عمليات الاستقطاب والتوظيف والتدريب والتطوير والتقييم الأخضر الصديق للبيئة.

تعتبر القيادة المستدامة منهجًا قياديًا حديثًا قادرًا على مواجهة تحديات القيادة التقليدية ومعالجتها بمرونة، مما يدعم الأداء البيئي والاقتصادي المستدام للمنظمات. (Gurr et al, 2011) ستقوم الباحثة بجمع البيانات من الدراسات السابقة وإحدى شركات تقنية المعلومات وتحليلها للوصول إلى استنتاجات مبنية على الأدلة حول فعالية القيادة المستدامة في تعزيز ممارسات الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق الاستدامة المؤسسية.

واستنادًا على ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي: (ماهي متطلبات تعزيز القيادة المستدامة في ضوء تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء بإحدى شركات تقنية المعلومات)؟

3- أهمية الدراسة

جاءت هذه الدراسة متممة لما سبقها من دراسات محلية ودولية تناولت مفهوم القيادة المستدامة. من بين هذه الدراسات، دراسة تناولت واقع تطبيق القيادة المستدامة في ضوء نموذج أفري وبريجستر بجامعة أم القرى ومتطلبات تعزيزها، بالإضافة إلى دراسات أخرى ركزت على دور القيادة المستدامة في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. بينما ركزت بعض الدراسات السابقة على تطبيق القيادة المستدامة في المؤسسات التعليمية والخدمات والصناعية، تنفرد هذه الدراسة بفحص مدى تطبيق القيادة المستدامة في إحدى شركات تقنية المعلومات الخاصة بالمواقع الإلكترونية في المملكة العربية السعودية.

من الناحية العملية، يمكن لمخرجات وتوصيات هذه الدراسة المستندة إلى منهجية وصفية أن تساعد المنظمات على تشخيص التحديات في مجال القيادة المستدامة من خلال الجزء النظري والدراسات السابقة. سيتم جمع المعلومات والبيانات النظرية ومقارنة الدراسات السابقة للوصول إلى استنتاجات تفيد المنظمات والقيادات الحديثة، مما يمكن المنظمات من وضع خطط واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة واقعها في هذا المجال. كذلك، يمكن أن تسهم المخرجات في إعداد رسالة توعوية لدور القيادة المستدامة في إدارة الموارد البشرية الحديثة، وبالتالي النهوض بكوادر بشرية محفزة وتطبيق إجراءات وممارسات وفق المعايير العصرية.

إعداد هذه الدراسة سيسهم في بناء قاعدة معرفية مهمة لدى الباحثة في مجال إداري حديث، ينسجم مع تخصصها الدراسي ومجالها المهني "بناء المنظمات وتنمية الموارد البشرية". كما يفتح آفاق الدراسة المستقبلية لدرجة علمية أعلى للباحثة، مع التركيز على جمع المعلومات النظرية ومقارنة الدراسات السابقة بشكل وصفي للوصول إلى استنتاجات قابلة للتطبيق.

4- أهداف الدراسة

يكن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في جمع الأدبيات والمعلومات النظرية والدراسات السابقة وصفيًا لدراسة دور القيادة المستدامة في تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء للشركات العاملة في مجال تقنية المعلومات.

ويمكن تقسيم هذا الهدف إلى الأهداف الفرعية التالية:

- جمع المعلومات والبيانات النظرية حول أبعاد القيادة المستدامة وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء: تحديد العوامل والممارسات التي تسهم في تحقيق القيادة المستدامة من خلال جمع المعلومات النظرية من الأدبيات والدراسات السابقة.
- التعرف على مستوى تحقيق القيادة المستدامة في إحدى شركات تقنية المعلومات: مراجعة وتحليل الدراسات والتقارير السابقة وتحليل نتائج الاستبيان الموزع لمنسوبي إحدى شركات تقنية المعلومات للوصول إلى استنتاجات حول مدى تطبيق مبادئ القيادة المستدامة في إحدى شركات تقنية المعلومات.
- تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على دعم القيادة المستدامة في مجال تقنية المعلومات: تحليل المعلومات المستخلصة من الأدبيات السابقة والاستبيان الموزع لمنسوبي إحدى شركات تقنية المعلومات لتحديد العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ودعم القيادة المستدامة.

5- أسئلة الدراسة

يمكن تقسيم هذه التساؤلات إلى عدة أسئلة فرعية تتمثل فيما يلي:

- ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، أنظمة التعويض والتحفيز الأخضر، حفظ الطاقة) على دعم القيادة المستدامة في إحدى شركات تقنية المعلومات؟ سيتم جمع المعلومات الأدبيات المتاحة لتحديد تأثير كل من هذه الأبعاد على القيادة المستدامة.
- ما مستوى تحقيق القيادة المستدامة في إحدى شركات تقنية المعلومات؟ سيتم مراجعة وتحليل الدراسات السابقة والتقارير لتحديد مدى تطبيق مبادئ القيادة المستدامة في إحدى شركات تقنية المعلومات.
- ما دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كأداة لدعم القيادة المستدامة في إحدى شركات تقنية المعلومات؟ سيتم تحليل البيانات المستخلصة من الأدبيات السابقة لتحديد كيفية مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في دعم القيادة المستدامة.

6- حدود الدراسة

- **الحدود الزمانية:** تغطي هذه الدراسة الفترة الزمنية 2024. سيتم جمع البيانات من إحدى شركات تقنية المعلومات في المملكة العربية السعودية خلال هذه الفترة والمقارنة بين الدراسات السابقة ومن ثم توزيع استبانة لمنسوبي إحدى شركات تقنية المعلومات، مما يتيح للباحثة تحليل التغيرات والتطورات في تطبيق ممارسات القيادة المستدامة والموارد البشرية الخضراء ضمن هذا الإطار الزمني.
- **الحدود الموضوعية:** تركز هذه الدراسة على دراسة وتحليل دور القيادة المستدامة في تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء في إحدى شركات تقنية المعلومات. سيتم تحليل أبعاد القيادة المستدامة مثل الاستثمار في المورد البشري، المنظور طويل الأمد، وممارسات الموارد البشرية الخضراء مثل التوظيف الأخضر.
- **الحدود المكانية:** الحدود المكانية لهذه الدراسة هي حدود داخل المملكة العربية السعودية.
- **الحدود البشرية:** منسوبي إحدى شركات تقنية المعلومات من الموظفين (الإداريين والمبرمجين).

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة واشتقاق فرضيات الدراسة

المقدمة

يُعد الإطار النظري والدراسات السابقة حجر الزاوية في أي بحث علمي، إذ يوفران الأساس الذي تُبنى عليه الدراسة. وفي هذا الفصل، سنستعرض أهم النظريات المتعلقة بالقيادة المستدامة وكيف تتداخل مع ممارسات الموارد البشرية الخضراء. كما سنتطرق إلى تعريفات مختلفة للقيادة المستدامة ونستشهد بأمثلة من إحدى شركات التقنية في المملكة العربية السعودية التي طبقت هذه المفاهيم بنجاح.

كما سنناقش الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع ونقارن بين نتائجها، مما يمكننا من تحديد الفجوات المعرفية التي يسعى هذا البحث لملئها. وأخيراً، سنبين كيف أن تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء يمكن أن يعزز من دور القيادة المستدامة في تحقيق النجاح للمنظمات والمساهمة في التنمية المستدامة. (Thomas, 2006)

الإطار النظري

1- القيادة المستدامة.

القيادة المستدامة هي مفهوم حديث يركز على تطوير وتنفيذ استراتيجيات قيادية تسهم في الاستدامة البيئية، الاجتماعية، والاقتصادية. حيث تلعب القيادة المستدامة دوراً حاسماً في تعزيز ممارسات الموارد البشرية الخضراء، والتي تشمل التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير المستدام، وإدارة الأداء البيئي. تُعد القيادة المستدامة عاملاً مهماً للتأثير على الثقافة التنظيمية وتشجيع الابتكار المستدام.

تُعرف القيادة المستدامة بأنها "القدرة على دمج الاستدامة في جميع جوانب القيادة المؤسسية، بما في ذلك الاستراتيجيات والسياسات والممارسات". (SAJJAD ET AL, 2024) "إن الشركات التي تتبنى ممارسات الموارد البشرية الخضراء، قد أظهرت نجاحاً ملموساً في تحسين الكفاءة البيئية والابتكار. (AlKetbi et al, 2024) وفقاً لدراسة أجريت على إحدى شركات التقنية في المملكة، تبين أن تطبيق ممارسات القيادة المستدامة يؤدي إلى تحسين الأداء البيئي وتقليل التكاليف التشغيلية (Boeske, 2023).

2- مفهوم القيادة المستدامة

تُعد القيادة المستدامة مفهومًا حديثًا نسبيًا في مجال الأعمال والإدارة، حيث يركز على قيادة المؤسسات بطريقة تحافظ على الموارد البشرية، البيئية، والاقتصادية للأجيال القادمة. وقد نشأ هذا المفهوم كاستجابة للتحديات العالمية المعاصرة، مثل تغير المناخ، نضوب الموارد السريع، والمشاكل الاجتماعية المتنامية.

تعريف القيادة المستدامة: يُعرف (Avery و Bergsteiner, 2010) القيادة المستدامة من منظور استراتيجي بأنها "القدرة على تطوير استراتيجيات تأخذ في الاعتبار التأثيرات البيئية والاجتماعية والاقتصادية للقرارات التجارية". ومن الناحية الأخلاقية، يُعرف (Visser و Courtice, 2011) القائد المستدام بأنه "الشخص الذي يضع الأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية في صميم عمليات الأعمال"، مؤكدين على أهمية القيم في توجيه السلوكيات والقرارات.

الجوانب الإنسانية في القيادة المستدامة: يركز (Pless & Maak, 2006) على الجوانب الإنسانية للقيادة المستدامة، حيث يُنظر إليها على أنها مسؤولة عن تعزيز بيئة عمل داعمة وصحية. بينما يشير (Hartigan & Elkington, 2008) إلى أن القيادة المستدامة تتطلب "مهارات ومعرفة خاصة للتوفيق بين النجاح المالي والمسؤولية الاجتماعية والبيئية".

مقارنة بين القيادة المستدامة والإدارة التقليدية: مقارنة بالإدارة التقليدية، التي تركز بشكل أساسي على الكفاءة، الأرباح، والإنتاجية غالبًا على حساب الاعتبارات البيئية والاجتماعية، تهدف القيادة المستدامة إلى تحقيق توازن بين هذه الأبعاد لضمان الاستمرارية والنمو المستدام. يُعرف (Brundtland, 1987) الاستدامة بأنها "القدرة على الاستمرارية بطريقة تحافظ على الموارد الطبيعية وتحميها للاستخدام من قبل الأجيال القادمة"، مُدمجة بذلك الأبعاد البيئية، الاجتماعية، والاقتصادية.

في النهاية تلقي التعريفات السابقة الضوء على مفهوم القيادة المستدامة من زوايا متعددة، حيث تتقاطع في التركيز على الإدارة الفعالة مع الأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية والبيئية. كما تتفق هذه التعريفات على أن القيادة المستدامة تهدف إلى خلق تأثير طويل الأمد يضمن استمرارية الموارد ورفاهية الأجيال القادمة، من خلال دمج الاستدامة في جميع ممارسات القيادة والقرارات.

3- الفرق بين القيادة التقليدية والقيادة المستدامة

في عالم الإدارة والقيادة، تظهر مقارنة بين نموذجين مختلفين للقيادة: القيادة التقليدية والقيادة المستدامة، حيث يميز كل نموذج منهجيات وأهداف مختلفة تؤثر بشكل مباشر على طريقة إدارة المنظمات وتأثيرها على المجتمع والبيئة.

القيادة التقليدية: تركز القيادة التقليدية بشكل رئيسي على الأرباح، الكفاءة، والنتائج قصيرة المدى. ويُعتبر هذا النموذج أداة لتحقيق الأهداف المالية بأسرع وقت ممكن، دون النظر الكافي للتأثيرات طويلة الأمد على الموارد البشرية أو البيئية. وغالبًا ما يتم تقييم القادة التقليديين بناءً على قدرتهم على تحقيق الأهداف الربحية والإنتاجية، ويُنظر إليهم كمديرين أكثر من كونهم ملهمين أو محفزين (Bass, 2008).

القيادة المستدامة: على النقيض من ذلك، تهتم القيادة المستدامة بتحقيق التوازن بين الأرباح والأهداف الاجتماعية والبيئية. وتتضمن القيادة المستدامة التفكير طويل المدى، وتعتبر الأثر البيئي ورفاهية الموظفين جزءًا

لا يتجزأ من نجاح الشركة. يسعى القادة المستدامون إلى خلق قيمة مضافة لجميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك المجتمعات المحلية، البيئة، والمساهمين (Visser & Courtice, 2011).

التحول من القيادة التقليدية إلى القيادة المستدامة: يتطلب التحول من القيادة التقليدية إلى القيادة المستدامة تغييرًا في الثقافة التنظيمية والنظرة إلى مفهوم النجاح. ويتطلب الأمر قادة يمكنهم رؤية أبعد من المكاسب المالية قصيرة المدى لتقدير أثر أفعالهم على البيئة والمجتمع على المدى الطويل. تتضمن القيادة المستدامة مفاهيم مثل الشفافية، المسؤولية، والأخلاقيات في صنع القرار (Maak & Pless, 2006).

في النهاية، يكمن الفرق بين القيادة التقليدية والقيادة المستدامة في النظرة إلى الأهداف طويلة المدى والتأثير على جميع المعنيين، وليس فقط المساهمين. وتعكس القيادة المستدامة التزامًا أعمق بقيم الاستدامة والمسؤولية المجتمعية، وهو ما يُعد ضروريًا في عالم يزداد ترابطًا ووعيًا بالتحديات البيئية والاجتماعية.

خصائص القيادة المستدامة والقائد المستدام وسلوكيات القيادة المستدامة

القيادة المستدامة هي نمط من القيادة الذي يدمج بين الأهداف الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية لضمان استدامة المؤسسات والمجتمعات على المدى الطويل. ويتميز هذا النوع من القيادة بعدة خصائص تميزه عن الأساليب التقليدية، وتشمل:

- **التفكير النظامي:** يتبنى القادة المستدامون التفكير النظامي، الذي يتضمن فهم العلاقات المعقدة بين مختلف العوامل داخل وخارج المنظمة. ويتيح هذا النهج فهم وتقييم التأثيرات طويلة المدى للقرارات، مما يساعد على تحقيق الاستدامة في كافة جوانب العمل (Senge, 2006).
- **الالتزام بالقيم:** تركز القيادة المستدامة على قيم الأخلاق والمسؤولية الاجتماعية. ويولي القادة في هذا المجال أهمية كبيرة للنزاهة والشفافية، ويضعون احترام حقوق الإنسان والبيئة في قلب استراتيجياتهم. (Maak & Pless, 2006)
- **الرؤية طويلة المدى:** يطور قادة الاستدامة رؤى تتجاوز الأهداف الاقتصادية قصيرة المدى لتشمل الاعتبارات الاجتماعية والبيئية. كما تعكس هذه الرؤى التزامًا بالاستدامة وتهدف إلى تأمين مستقبل مستدام للمنظمة والمجتمع على حد سواء (Visser & Courtice, 2011).
- **الابتكار والتكيف:** في بيئة الأعمال المتغيرة، يعزز القادة المستدامون الابتكار والتكيف لمواجهة التحديات الجديدة. يشجعون على استخدام التكنولوجيات والنماذج التجارية الجديدة التي تدعم الاستدامة وتساهم في تحقيق التوازن بين الربح والمسؤولية البيئية. (Nidumolu, Prahalad, & Rangaswami, 2009)
- **تمكين الآخرين:** يحرص القادة المستدامون على تمكين الموظفين وتطوير قدراتهم القيادية. يشجعون الفريق على تبني ممارسات مستدامة ويدعمون تطوير مهاراتهم لضمان نجاح المنظمة واستدامتها. (Hargreaves & Fink, 2006)

في النهاية تتمحور القيادة المستدامة حول إيجاد التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، من خلال خصائص تشمل التفكير النظامي، الالتزام بالقيم، الرؤية طويلة المدى، الابتكار، وتمكين الآخرين. تُبرز الأدبيات أهمية هذه الخصائص في تعزيز استدامة المؤسسات وخلق قيمة مشتركة للمجتمعات.

4- القائد المستدام

القيادة المستدامة تعد نهجًا شاملاً يركز على تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية، البيئية، والاجتماعية، بهدف ضمان الاستدامة على المدى الطويل للمؤسسات والمجتمعات التي تخدمها. فهذا النمط من القيادة يتطلب من القائد أن يأخذ في الاعتبار التأثيرات الطويلة الأمد للقرارات وأن يسعى لإنشاء عمل مستدام ومسؤول يلبي احتياجات كافة أصحاب المصلحة، بما في ذلك البيئة والمجتمع بأسره (Werbach, 2009).

فالقائد المستدام هو الشخص الذي يدمج المبادئ الأساسية للاستدامة في جميع جوانب قيادته، بما في ذلك القرارات الاستراتيجية، العمليات التنظيمية، والتفاعلات الشخصية. وهذا النوع من القيادة يتطلب التزامًا طويل الأمد بالأهداف البيئية، الاجتماعية، والاقتصادية، ويركز على تحقيق التوازن بين هذه الأبعاد لضمان نمو مستدام ومسؤول. وفيما يلي نستعرض بعض الخصائص الأساسية للقائد المستدام:

- **الرؤية الشمولية:** القائد المستدام يتميز برؤية شمولية تشمل ليس فقط الأهداف المالية والتجارية، ولكن أيضًا الاعتبارات البيئية والاجتماعية. وهذا يتطلب فهمًا عميقًا لكيفية تأثير الأعمال على البيئة والمجتمع، والعمل على تحسين هذه التأثيرات (Werbach, 2009).

- **الابتكار والمرونة:** يعمل القائد المستدام على تشجيع الابتكار والمرونة داخل المنظمة. حيث يتبنى القادة المستدامون نهجًا مبتكرًا لحل المشكلات التي تواجههم، ويدمجون تقنيات وممارسات جديدة تدعم الاستدامة البيئية والاجتماعية (Nidumolu et al, 2009).

- **التواصل والتعاون:** التواصل الفعال والقدرة على بناء شبكات تعاونية هي من السمات الأساسية للقائد المستدام. حيث يستثمر هؤلاء القادة في بناء علاقات قوية داخل وخارج المنظمة لتعزيز التزام الجميع بالأهداف المستدامة (Maak & Pless, 2006).

- **المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية:** القادة المستدامون يأخذون على عاتقهم مسؤولية تجاه المجتمع والبيئة. فيضمنون أن تكون قراراتهم وأفعالهم تعكس الأخلاقيات العالية وتساهم في الرفاه العام (Visser & Courtice, 2011).

إن القيادة المستدامة لا تقتصر على الحفاظ على الموارد البيئية فقط، بل تشمل أيضًا الاستثمار في الناس وبناء مجتمع أعمال يدعم النمو الشامل والمستدام.

والقيادة المستدامة ليست مجرد نمط قيادي، بل هي التزام بتحقيق التوازن بين النجاح الاقتصادي والمسؤولية الاجتماعية والبيئية. ومن خلال تبني هذه الخصائص، يمكن للقادة ليس فقط النجاح في السوق الحالية بل أيضًا ترك إرث مستدام للأجيال القادمة.

مبادئ القيادة المستدامة.

القيادة المستدامة تتضمن مجموعة من المبادئ التي تهدف إلى دمج الاستدامة في كافة جوانب العمليات التنظيمية والاستراتيجية، بما في ذلك إدارة الموارد البشرية. فيما يلي نستعرض أهم هذه المبادئ وهي كالتالي:

- **الأخلاق والنزاهة:** يجب أن يتحلى القائد المستدام بالأخلاق العالية والنزاهة في جميع قراراته وتصرفاته. وهذا يشمل الالتزام بالمعايير الأخلاقية العالية في التعامل مع الموظفين والعملاء والموردين والبيئة. (Maak & Pless, 2006)

- **الرؤية طويلة المدى:** ينبغي للقائد المستدام أن ينظر إلى ما وراء الأرباح قصيرة المدى ويعمل على تطوير استراتيجيات تأخذ في الاعتبار الآثار طويلة الأمد على البيئة والمجتمع. (Werbach, 2009)
- **التواصل الفعال والشفافية:** يجب على القائد المستدام أن يكون مفتوحًا وصريحًا في التواصل مع جميع أصحاب المصلحة. الشفافية في الإبلاغ عن الأداء البيئي والاجتماعي ضرورية لبناء الثقة وتعزيز المشاركة. (Elkington & Hartigan, 2008)
- **الابتكار المستدام:** ينبغي أن يشجع القائد المستدام الابتكار والتطوير المستمر لممارسات وتقنيات جديدة تساهم في تعزيز الاستدامة، مثل تطوير ممارسات الموارد البشرية الخضراء التي تقلل من البصمة البيئية للمنظمة. (Nidumolu Prahalad, & Rangaswami, 2009)
- **القيادة بالقدوة:** يجب على القائد المستدام أن يكون مثالاً يحتذى به في مجال الاستدامة، ليس فقط في الأقوال بل في الأفعال أيضًا. عن طريق تبني ممارسات مستدامة شخصيًا وتعزيز ثقافة الاستدامة داخل المنظمة. (Avery & Bergsteiner, 2010)

5- العوامل المؤثرة في القيادة المستدامة

من الضروري تحليل العوامل المؤثرة في القيادة المستدامة. وتشمل هذه العوامل مجموعة متنوعة من الجوانب الثقافية، التنظيمية، والاستراتيجية التي تؤثر بشكل مباشر على قدرة القادة على دمج مبادئ الاستدامة في ممارساتهم. فيما يلي نستعرض أبرز هذه العوامل:

- **ثقافة المنظمة:** الثقافة التنظيمية تلعب دوراً حاسماً في تحديد مدى فعالية تبني وتطبيق القيادة المستدامة. فالمنظمات التي تعزز ثقافة تقدر الابتكار، الشفافية، والمسؤولية الاجتماعية والبيئية تمكن القادة من تطوير وتنفيذ ممارسات مستدامة بشكل أكثر فعالية. (Schein, 2010)
- **التشريعات واللوائح:** التشريعات واللوائح البيئية والاجتماعية تؤثر بشكل مباشر على تنفيذ القيادة المستدامة. فالقوانين التي تفرض معايير صارمة للحفاظ على البيئة وحماية حقوق العمال تدفع القادة لتبني استراتيجيات مستدامة لضمان الالتزام بتلك اللوائح. (Porter & Kramer, 2011)
- **الموارد المتاحة:** توافر الموارد يؤثر بشكل كبير على قدرة القادة على تطبيق القيادة المستدامة. فالموارد المالية، التكنولوجية، والبشرية الكافية ضرورية لتطوير وتنفيذ المبادرات المستدامة بنجاح. (Epstein & Buhovac, 2014).
- **القيم الشخصية والتزام القيادة:** القيم الشخصية للقادة والتزامهم بالاستدامة يمكن أن يؤثر بشكل كبير على مدى تبني وترويج ممارسات القيادة المستدامة. فالقادة الذين يؤمنون بأهمية الاستدامة على المستوى الشخصي أكثر ميلاً لدمج هذه المبادئ في قيادتهم اليومية. (Maak & Pless, 2006)
- **الضغوط الخارجية:** الضغوط الخارجية مثل توقعات المستهلكين، ضغوط المجتمع المدني، وتأثير المنافسين الذين يتبنون الاستدامة يمكن أن تؤثر على تبني القيادة المستدامة. فالشركات التي تواجه ضغوطاً من هذه الجهات تميل إلى تسريع تبنيها لممارسات مستدامة للحفاظ على تنافسيتها وسمعتها. (Laszlo & Zhexembayeva, 2011).

6- أبعاد القيادة المستدامة

القيادة المستدامة هي نهج متكامل يهدف إلى تحقيق الاستدامة في جميع جوانب العمل التنظيمي. تتعدد أبعاد القيادة المستدامة وتشمل الاقتصادية، البيئية، والاجتماعية. كل بُعد يساهم بشكل محدد في بناء استراتيجية مستدامة للمؤسسات. وهي على النحو التالي:

أولاً: البُعد الاقتصادي

- (Laszlo & Zhexembayeva, 2011) : يركزان على أهمية تطوير استراتيجيات ونماذج أعمال تعزز الكفاءة الاقتصادية والنمو المستدام. كما يشددان على أن القيادة المستدامة يجب أن تسعى لتحقيق الربحية مع مراعاة الأثر البيئي والاجتماعي.
- (Porter & Kramer, 2011) : يعرضان مفهوم القيمة المشتركة، حيث يجب على الشركات أن تسعى لإنشاء قيمة اقتصادية بطريقة تعود بالفائدة أيضًا على المجتمع. كما يؤكدان على أن القيادة المستدامة تتضمن البحث عن فرص تجارية في تحديات المجتمع.
- (Avery & Bergsteiner, 2010) : يؤكدان على أن القيادة المستدامة تعزز النجاح المالي والتنظيمي طويل الأمد، مشيرين إلى أن الاستثمار في الممارسات المستدامة يمكن أن يؤدي إلى مزايا تنافسية مستدامة.

ثانياً: البُعد البيئي

- (Elkington, 1997) : يعتبر من الرواد في تقديم مفهوم الاستدامة البيئية كجزء لا يتجزأ من مسؤولية الشركات. ويشدد على أهمية دمج الاعتبارات البيئية في جميع جوانب العمليات التجارية.
- (Werbach, 2009) : يركز على الحاجة للشركات لتطوير حلول تقلل من التأثير السلبي لأعمالها على البيئة. ويشير إلى أن القيادة المستدامة تتطلب التزامًا بالابتكار في مجال الاستدامة البيئية.
- (Avery & Bergsteiner, 2010) : يناقشان كيف يمكن للقيادة المستدامة تبني مبادئ الاستدامة في إدارة الموارد والعمليات، مما يساعد في تقليل البصمة البيئية للمنظمات.

ثالثاً: البُعد الاجتماعي

- (Porter & Kramer, 2011) : يعرضان كيف يمكن للشركات تحسين الرفاهية الاجتماعية ودعم التنمية المجتمعية من خلال مبادرات تعود بالنفع على المجتمع والشركة على حد سواء.
- (Werbach, 2009) : يؤكد على أهمية تحسين جودة حياة العمال والمجتمعات المحلية كجزء من القيادة المستدامة. كما يشير إلى أن الشركات يجب أن تعمل على تطوير ممارسات تعزز العدالة الاجتماعية والشمول.
- (Avery & Bergsteiner, 2010) : يناقشان الحفاظ على رفاه وتنمية الموظفين والمجتمعات كجزء من مسؤوليات القيادة المستدامة. كما يشددان على أهمية بناء علاقات قوية ومستدامة مع المجتمعات المحلية.

الجدوى الاقتصادية

من الناحية الاقتصادية، تساعد القيادة المستدامة الشركات على تحقيق النمو والاستقرار المالي من خلال تبني ممارسات تركز على الكفاءة والابتكار. بحسب (Kramer & Porter, 2011)، الاستثمار في القيمة المشتركة يمكن أن يؤدي إلى فتح أسواق جديدة وتحسين الربحية على المدى الطويل.

- **تعزيز النمو والاستقرار المالي:** القيادة المستدامة تعمل على تحقيق نمو مستدام واستقرار مالي للشركات من خلال تطبيق استراتيجيات تضمن الكفاءة والابتكار. فالقادة المستدامون يدركون أهمية توازن الأداء الاقتصادي مع الالتزامات البيئية والاجتماعية، مما يساهم في تعزيز الاستقرار المالي والقدرة على التكيف مع التغيرات السوقية والتنظيمية.
- **الاستثمار في القيمة المشتركة:** في دراستهما (Creating Shared Value، يوضحان Porter و Kramer, 2011) أن الاستثمار في القيمة المشتركة يساهم في فتح أسواق جديدة وتحسين الربحية. وهذا النهج يتجاوز مفهوم المسؤولية الاجتماعية التقليدية بإدماج المسؤولية الاجتماعية ضمن النماذج التجارية الأساسية للشركات. ويتم تحقيق ذلك من خلال تطوير منتجات وخدمات تلبي الاحتياجات الاجتماعية والبيئية مما يؤدي إلى توسع السوق وتحقيق مزايا تنافسية.
- **تعزيز الكفاءة والابتكار:** القيادة المستدامة تشجع على تبني تقنيات وممارسات تعزز الكفاءة الإنتاجية، مثل تحسين استخدام الموارد وتقليل الفاقد. وهذه الأساليب تؤدي إلى تقليل التكاليف، زيادة الإنتاجية، وتحسين الربحية الإجمالية للشركة. الابتكار المستمر في المنتجات والخدمات يعزز أيضًا القدرة التنافسية للشركة في السوق.

إدارة الموارد البشرية الخضراء

تُعد إدارة الموارد البشرية الخضراء (Green HRM) جزءًا حيويًا من مفهوم القيادة المستدامة، وتشير إلى الاستراتيجيات والممارسات التي تطبقها الشركات لتعزيز أدائها البيئي وتعزيز المسؤولية الاجتماعية من خلال توظيف، تدريب، والاحتفاظ بالموظفين بطريقة مستدامة. ففي السياق السعودي، يكتسب هذا المفهوم أهمية متزايدة نظرًا للتوجه العالمي نحو الاستدامة وتطوير التقنيات الخضراء.

تعريف إدارة الموارد البشرية الخضراء: وفقًا لـ (Renwick Redman & Maguire, 2013)، تعني إدارة الموارد البشرية الخضراء تنفيذ ممارسات موارد بشرية تهدف إلى تقليل الأثر البيئي للأنشطة التنظيمية وتعزيز الأداء البيئي للمنظمات. وتشمل هذه الممارسات تطوير سياسات التوظيف التي تفضل الأفراد ذوي الوعي البيئي، برامج التدريب على الاستدامة، وتحفيز الموظفين على اتباع ممارسات صديقة للبيئة داخل وخارج المنظمة.

تحديات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المملكة العربية السعودية: على الرغم من الفوائد الواضحة لإدارة الموارد البشرية الخضراء، تواجه الشركات في المملكة العربية السعودية تحديات عديدة، مثل نقص الوعي البيئي بين العمال والصعوبات في تغيير السلوكيات التقليدية في مكان العمل. ومع ذلك، تقدم البيئة السعودية فرصًا كبيرة لتبني وتطبيق هذه الممارسات بسبب التزام الحكومة برؤية 2030، والتي تضع الاستدامة كأحد أهدافها الرئيسية. (Kingdom of Saudi Arabia, 2016)

دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في القيادة المستدامة: تمثل إدارة الموارد البشرية الخضراء مكونًا حيويًا للقيادة المستدامة في الشركات التقنية في السعودية، حيث تساهم في تعزيز الاستدامة البيئية والاجتماعية. للمضي قدمًا،

يجب على الشركات تبني استراتيجيات مبتكرة ومتكاملة تشمل جميع جوانب الموارد البشرية لتحقيق أقصى استفادة من الموارد البشرية الخضراء.

إدارة الموارد البشرية الخضراء تُعد جزءاً لا يتجزأ من القيادة المستدامة، حيث تساعد الشركات على تعزيز المسؤولية الاجتماعية والبيئية. من خلال مواجهة التحديات المحلية وتطبيق استراتيجيات شاملة، يمكن للشركات السعودية تحسين أدائها البيئي والاجتماعي بما يتوافق مع رؤية 2030.

ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

إدارة الموارد البشرية الخضراء تضم مجموعة من الممارسات التي تهدف إلى تعزيز الاستدامة داخل المنظمات. تشمل هذه الممارسات عدة جوانب مثل التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، والتحفيز، كل ذلك بغرض دعم الاستدامة البيئية.

التوظيف الأخضر

يتضمن التوظيف الأخضر استراتيجيات لاختيار الموظفين الذين لديهم وعي بالقضايا البيئية ومهارات متعلقة بالاستدامة. كما يشمل تطوير وصف وظيفي يؤكد على المهارات والقيم المتعلقة بالاستدامة. وهذا يساهم في بناء قوى عاملة تكون أكثر تقبلاً واستجابة لمبادرات الاستدامة. (Opatha & Arulrajah, 2014).

والتوظيف الأخضر هو مفهوم متنامي يعكس التزام المؤسسات بالاستدامة البيئية ويشمل استراتيجيات لاختيار الموظفين الذين يتمتعون بوعي بيئي ومهارات متعلقة بالاستدامة. ويتضمن هذا النهج تطوير أوصاف وظيفية تؤكد على القيم والمهارات المرتبطة بالاستدامة، مما يساهم في بناء قوى عاملة مرنة وقادرة على دعم وتنفيذ مبادرات الاستدامة داخل المؤسسة. كما يتم تعزيز هذا المفهوم من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، والتي تشمل توظيفاً يركز على الكفاءات البيئية، وتدريباً يعزز المعرفة والمهارات المتعلقة بالاستدامة، وسياسات تعويضات تحفز الموظفين على اتباع ممارسات صديقة للبيئة.

وتتضمن إدارة الموارد البشرية الخضراء تنفيذ مبادرات تؤدي إلى زيادة الكفاءة وخفض التكاليف وتحسين مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم، مما يساعد المؤسسات على تقليل البصمة الكربونية للموظفين من خلال حفظ الملفات الإلكترونية، ومشاركة السيارات، ومشاركة الوظائف، وعقد المؤتمرات عن بعد، والمقابلات الافتراضية، وإعادة التدوير، والعمل عن بعد، والتدريب عبر الإنترنت، والمساحات المكتبية الموفرة للطاقة. وهذه الممارسات تعزز ثقافة الاستدامة داخل المؤسسات وتساهم في تطوير الثقافة التنظيمية من خلال دمج الإدارة البيئية في أهداف وممارسات إدارة الموارد البشرية.

التدريب الأخضر

وتعمل الشركات على تصميم برامج تدريب تركز على الاستدامة البيئية، تعلم الموظفين كيفية تقليل النفايات، توفير الطاقة، واستخدام الموارد بفعالية. فالهدف من هذه البرامج هو تعزيز الوعي البيئي وتطوير السلوكيات الإيجابية نحو البيئة في بيئة العمل. (Renwick Redman & Maguire, 2013)

والتدريب الأخضر يمثل مفهوماً متقدماً في عالم الأعمال، حيث يتم تزويد الموظفين بالمعرفة والمهارات اللازمة للمساهمة في مبادرات الاستدامة داخل المؤسسات. ويشمل ذلك فهم أهمية الحفاظ على الموارد الطبيعية،

وتطبيق ممارسات العمل التي تقلل من البصمة البيئية للشركة. فيتم تشجيع الموظفين على التفكير بشكل نقدي حول استهلاكهم وإنتاجهم للنفايات، والبحث عن طرق لتحسين كفاءة الطاقة في عملياتهم اليومية (Renwick Redman & Maguire, 2013).

ومن خلال التدريب الأخضر، تسعى الشركات لخلق ثقافة مؤسسية تدعم الابتكار المستدام وتحفز الموظفين على اتخاذ قرارات واعية تؤثر إيجاباً على البيئة. فيتم تحقيق ذلك من خلال ورش العمل، الدورات التدريبية، والحملات التوعوية التي تبرز أهمية الاستدامة وتوفر الأدوات اللازمة لتطبيقها. كما يتم أيضاً تعزيز التعاون بين الأقسام المختلفة لتبادل الأفكار والممارسات الجيدة التي تساهم في تحقيق أهداف الاستدامة.

والتدريب الأخضر لا يقتصر على الجوانب النظرية فقط، بل يشمل أيضاً الجوانب العملية مثل إدارة المشاريع الخضراء، وتقييم دورة حياة المنتج، وتحليل الأثر البيئي. فيتم تشجيع الموظفين على المشاركة في مبادرات الشركة الخضراء وتطبيق ما تعلموه في مشاريعهم الخاصة. هذا يساعد في تعزيز الابتكار ويدعم النمو المستدام للشركة والمجتمع ككل. (Renwick Redman & Maguire, 2013).

تقييم الأداء الأخضر

يشمل تقييم الأداء الأخضر إدراج معايير تقييم تعكس الالتزام بالممارسات البيئية. ويمكن أن تشمل هذه المعايير تقييم كفاءة استخدام الطاقة، التقليل من النفايات، والمشاركة في المبادرات البيئية داخل المنظمة. فهذا النوع من التقييم يحفز الموظفين على تبني سلوكيات مستدامة ويعترف بجهودهم في هذا المجال (Jackson Renwick Jabbour & Muller-Camen, 2011).

وتقييم الأداء الأخضر يُعد مكوناً حيوياً في إدارة الموارد البشرية الخضراء، حيث يُساهم في تعزيز السلوكيات البيئية الإيجابية داخل المنظمات. كما يتضمن هذا النوع من التقييم معايير محددة تركز على الأداء البيئي للموظفين، مثل كفاءة استخدام الطاقة، وإدارة النفايات، والمشاركة في المبادرات البيئية. ومن خلال ربط تقييم الأداء بالأهداف البيئية، تُشجع المنظمات الموظفين على تبني ممارسات مستدامة وتُكافئهم على جهودهم في هذا الإطار. (Jackson Renwick Jabbour & Muller-Camen, 2011)

ويُعتبر تقييم الأداء الأخضر أداة فعالة لتحسين النتائج البيئية للمنظمة ويُساعد في تحقيق التوازن بين الأهداف التنظيمية والمسؤولية البيئية. فيمكن للمنظمات استخدام مؤشرات ومعايير مختلفة لقياس الأداء البيئي، والتي يجب أن تكون متوافقة مع الأهداف البيئية العامة للمنظمة. ومن الضروري أن تُدمج هذه المعايير في الوصف الوظيفي للموظفين لضمان التنفيذ الفعال للسياسات البيئية.

التحفيز الأخضر

التحفيز الأخضر يشمل استخدام الحوافز، مثل المكافآت والتقدير، لتشجيع الموظفين على تبني ودعم السلوكيات البيئية الإيجابية. يمكن أن تكون هذه الحوافز مادية أو معنوية، وتهدف إلى تعزيز الأداء البيئي بين الموظفين (Paille et al., 2014).

فالتحفيز الأخضر هو مفهوم يركز على تشجيع السلوكيات البيئية الإيجابية في بيئة العمل من خلال استخدام الحوافز. كما يمكن أن تتخذ هذه الحوافز شكل مكافآت مادية، مثل المكافآت المالية، أو معنوية، مثل الاعتراف

والتقدير. والهدف من التحفيز الأخضر هو تعزيز الوعي البيئي وتحفيز الموظفين على اتخاذ قرارات تدعم الاستدامة والحفاظ على الموارد الطبيعية. فيمكن للمؤسسات تطبيق برامج التحفيز الأخضر من خلال توفير موارد للتدريب على الاستدامة، وتقديم مكافآت للمبادرات التي تقلل من البصمة الكربونية، وتشجيع المشاركة في المشاريع البيئية.

وفي السياق الأوسع، يمكن للتحفيز الأخضر أن يساهم في التعافي الاقتصادي، خاصة بعد الأزمات مثل جائحة كوفيد-19، حيث يمكن للحوافز البيئية أن تعزز النمو الاقتصادي مع الحفاظ على البيئة. كما يمكن للحكومات دعم هذا التوجه من خلال تقديم حوافز مالية للشركات التي تتبنى ممارسات صديقة للبيئة، وتشجيع الاستثمار في التكنولوجيات النظيفة والطاقة المتجددة. كما يمكن للتحفيز الأخضر أن يساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة وتعزيز الاقتصاد الأخضر، الذي يركز على النمو الاقتصادي مع الحفاظ على البيئة وتحسين جودة الحياة.

ومن الأمثلة على التحفيز الأخضر، مبادرة الشرق الأوسط الأخضر، التي تهدف إلى مواجهة تغير المناخ وتحفيز التعاون الإقليمي لتأمين مستقبل أكثر استدامة. وهذه المبادرات تظهر أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه الحوافز في تعزيز السلوكيات البيئية الإيجابية ودعم الاستدامة على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية. ومن خلال التحفيز الأخضر، يمكن للمؤسسات والحكومات والمجتمعات تحقيق توازن بين النمو الاقتصادي والحفاظ على البيئة للأجيال الحالية والمستقبلية.

متطلبات نجاح تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء

تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء (Green HRM) يتطلب تحقيق عدة متطلبات أساسية لضمان النجاح والفعالية في تحقيق أهداف الاستدامة. هذه المتطلبات تشمل الالتزام الإداري، الثقافة التنظيمية، التدريب والتطوير، بالإضافة إلى الاتصالات الفعالة.

الالتزام الإداري

الالتزام الإداري يعد أساسياً لتحفيز الموظفين وتوجيه المنظمة نحو الاستدامة. فالقيادة يجب أن تظهر التزاماً قوياً بالممارسات البيئية من خلال تطبيق سياسات وممارسات موارد بشرية تدعم الاستدامة (Renwick (Redman & Maguire, 2013). هذا الالتزام يشمل توفير الموارد اللازمة ودعم مبادرات الاستدامة في جميع مستويات المنظمة. الالتزام الإداري هو ركيزة أساسية في بناء وتطوير أي منظمة تسعى للنجاح والاستمرارية. ويتجلى هذا الالتزام في القدرة على تحفيز الموظفين وتوجيههم نحو تبني ممارسات تعزز من مفهوم الاستدامة، سواء كان ذلك على المستوى البيئي أو الاجتماعي أو الاقتصادي.

كما يتطلب الالتزام الإداري وجود ثقافة تنظيمية تعزز من قيم الشفافية والمسؤولية، وتشجع على الابتكار والتفكير النقدي. ويجب على القيادة أيضاً أن تكون قدوة في تبني وتطبيق الممارسات البيئية المستدامة، وأن تعمل على تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والبيئية للمنظمة.

فمن خلال الالتزام بمبادئ الاستدامة، تستطيع المنظمات ليس فقط تحسين صورتها وسمعتها، ولكن أيضاً تعزيز مكانتها في السوق وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وفي النهاية، يعد الالتزام الإداري بالاستدامة استثماراً في المستقبل، حيث يضمن للمنظمات نمواً مستداماً ويساهم في بناء مجتمع أكثر خضرة وعدالة للأجيال القادمة.

الثقافة التنظيمية

تطوير ثقافة تنظيمية تدعم الاستدامة يعتبر عنصراً حيوياً لنجاح إدارة الموارد البشرية الخضراء. فالثقافة التي تقدر البيئة وتشجع على المسؤولية البيئية تسهل تبني الممارسات الخضراء بين الموظفين (Jabbour & Santos, 2008). يجب أن تكون القيم والمعتقدات البيئية جزءاً من الهوية التنظيمية وأن تنعكس في جميع الأنشطة التنظيمية.

تطوير ثقافة تنظيمية تدعم الاستدامة يُعد بالفعل محوراً أساسياً لتعزيز مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء، حيث تُسهم الثقافة التي تُقدّر البيئة وتُشجع على المسؤولية البيئية في تسهيل تبني الممارسات الخضراء بين الموظفين. وفقاً لـ (Santos & Jabbour, 2008)، يجب أن تكون القيم والمعتقدات البيئية جزءاً لا يتجزأ من الهوية التنظيمية وأن تنعكس في جميع الأنشطة التنظيمية. وهذا يعني أن الثقافة التنظيمية يجب أن تكون متجذرة في كل جانب من جوانب العمل، من القرارات الاستراتيجية إلى العمليات اليومية، ومن التوظيف إلى التدريب والتطوير.

إن بناء ثقافة تنظيمية قوية يتطلب فهماً عميقاً للقيم والمعتقدات التي تُشكّل السلوكيات داخل المؤسسة، وكذلك الالتزام بتطوير وتعزيز هذه القيم بين جميع الموظفين. يُمكن للقيادة الفعّالة أن تلعب دوراً حاسماً في تشكيل الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الأداء العام للشركة، حيث تُعد القيادة مسؤولة عن توجيه وتحفيز الموظفين نحو تبني وتطبيق القيم البيئية في عملهم اليومي.

من الضروري أيضاً أن تُدمج الثقافة التنظيمية مع الاستراتيجيات العامة للشركة، بحيث تُصبح الاستدامة جزءاً لا يتجزأ من النموذج التجاري وليس مجرد إضافة ثانوية. يجب أن تُعزز الثقافة التنظيمية الابتكار والإبداع، وتُشجع على التفكير النقدي وحل المشكلات بطرق تُراعي البيئة وتُساهم في الحفاظ عليها. كما يجب أن تُعزز الثقافة التنظيمية التعاون والتواصل الفعّال بين الموظفين، مما يُساعد في خلق بيئة عمل تُشجع على المشاركة والمسؤولية الجماعية.

في النهاية، تُعد الثقافة التنظيمية الداعمة للاستدامة عاملاً حاسماً ليس فقط في تحقيق النجاح التجاري، بل وأيضاً في تعزيز مكانة الشركة كمساهم إيجابي في المجتمع والبيئة. إن الشركات التي تُدرك أهمية الثقافة التنظيمية وتعمل على تطويرها بشكل مستمر، تُصبح قادرة على جذب المواهب الأفضل والحفاظ على موظفيها، وكذلك تحسين صورتها العامة وتعزيز الولاء لدى عملائها. وبالتالي، يُمكن للثقافة التنظيمية أن تُصبح ميزة تنافسية تُساهم في النمو المستدام والطويل الأمد للشركة.

التدريب والتطوير

توفير التدريب والتطوير المستمر للموظفين حول الاستدامة والممارسات البيئية يعد محوراً لنجاح إدارة الموارد البشرية الخضراء. فالبرامج التدريبية يجب أن تغطي كيفية تحقيق كفاءة في استخدام الموارد، الحد من النفايات، وتعزيز السلوكيات المستدامة في مكان العمل (Opatha & Arulrajah, 2014).

وتعتبر مبادرات التدريب والتطوير المستمر للموظفين في مجال الاستدامة والممارسات البيئية من العناصر الأساسية لتحقيق النجاح في إدارة الموارد البشرية الخضراء. فمن خلال توفير برامج تدريبية شاملة، يمكن للمؤسسات تعزيز الوعي والمهارات اللازمة لتحقيق كفاءة استخدام الموارد، والحد من النفايات، وتشجيع

السلوكيات المستدامة داخل بيئة العمل. فيجب أن تكون هذه البرامج مصممة بطريقة تجعل المفاهيم النظرية مترابطة بشكل وثيق مع التطبيقات العملية، مما يسمح للموظفين بفهم الأثر الإيجابي لأفعالهم على البيئة والمجتمع. كما يجب أن تشمل على تقنيات التعلم التفاعلي والتجريبي، مثل ورش العمل والمحاكاة، لتعزيز التعلم والتطبيق الفعال. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي أن تكون هناك آليات لقياس فعالية التدريب وتأثيره على الأداء البيئي للموظفين، وذلك لضمان التحسين المستمر والتطوير الشخصي والمهني لكل فرد.

الاتصالات الفعالة

الاتصال الفعال حول أهمية وفوائد الاستدامة يعتبر عاملاً رئيسياً لتعزيز تبني الممارسات الخضراء. فيجب على المنظمات تطوير رسائل واضحة ومتسقة تشرح كيف يمكن للممارسات البيئية المساهمة في النجاح العام للمنظمة والمجتمع. (Jackson Renwick Jabbour & Muller-Camen, 2011)

والاتصال الفعال هو حجر الزاوية في تعزيز الوعي بالاستدامة وأهميتها. يُعد تطوير استراتيجيات الاتصال التي تبرز فوائد الممارسات البيئية الصديقة للبيئة أمراً حيوياً للمنظمات التي تسعى للتأثير بشكل إيجابي على سلوكيات الأفراد والمجتمعات. فمن خلال توضيح كيف يمكن للممارسات الخضراء أن تسهم في النجاح المستدام للمنظمات والمجتمعات، يمكن للمنظمات أن تحفز التغيير نحو أنماط حياة أكثر استدامة.

ويجب أن تكون الرسائل التي تنقلها المنظمات دقيقة وموثوقة، مع التركيز على البيانات والأدلة التي تدعم الحاجة إلى الاستدامة. كما يجب أن تكون هذه الرسائل جذابة وملهمة، بحيث تلمس القيم والمشاعر الشخصية للأفراد، مما يجعل الاستدامة قضية قريبة من قلوبهم. من المهم أيضاً أن تكون الرسائل شاملة ومتاحة، بحيث تكون قادرة على الوصول إلى جمهور واسع ومتنوع. وفي النهاية، فالاتصال الفعال حول الاستدامة ليس فقط عن نقل المعلومات، بل هو أيضاً عن إلهام الناس لاتخاذ إجراءات ملموسة. يجب أن تكون الرسائل محفزة للعمل، مما يشجع الأفراد والمنظمات على اتخاذ خطوات نحو تقليل البصمة البيئية وتعزيز الاستدامة في جميع جوانب الحياة. من خلال الاتصال الفعال، يمكن للمنظمات أن تلعب دوراً محورياً في تشكيل مستقبل أكثر استدامة للجميع.

الدراسات السابقة

فيما يلي أهم الدراسات المحلية والعالمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة:

(المطيري 2019): دراسة بعنوان واقع تطبيق أبعاد القيادة المستدامة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بشمال مدينة الرياض. أجريت هذه الدراسة في الرياض بهدف الكشف عن مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية الحكومية لأبعاد القيادة المستدامة من وجهة نظر المعلمات، كما هدفت إلى رصد سبل التحسين من وجهة نظر المعلمات. وقد انتهجت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة حيث وزعت (878) استبانة على معلمات المرحلة الثانوية بمدارس شمال الرياض، تم استرداد (291) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وجاءت أهم النتائج متمثلة في أن مستوى تطبيق قائدات المدارس بشمال الرياض الاجمالي لأبعاد القيادة المستدامة جاء بدرجة متوسطة، أي أن مستوى تطبيق القيادة المستدامة ليس بالمستوى المطلوب، كما توصلت الدراسة إلى أن من أهم سبل التحسين لتطبيق أبعاد القيادة المستدامة هو الاهتمام بالحوافز المادية للطالبات والمعلمات. وأوصت الدراسة بعمل دورات تدريبية لقائدات المدارس الثانوية في شمال

الرياض فيما يتعلق بالقيادة المستدامة وتقديم الحوافز المادية والمعنوية للقائدات اللواتي يمارسن القيادة المستدامة كنوع من التشجيع للقائدات الأخريات.

محمد(2021): دراسة بعنوان أثر القيادة المستدامة والتوجه الريادي في شركات الطيران المصرية. أجريت هذه الدراسة في مصر بهدف بيان أثر القيادة المستدامة والتوجه الريادي على الابداع التكنولوجي في شركة مصر للطيران، حيث تمت مراجعة الادبيات السابقة والاستفادة منها في بناء اداة الدراسة، التي تمثلت في استبانة وزعت على عينة من (320) من العاملين في المطار تم استعادة (243) استبانة صالحة. وخرجت الدراسة بنتائج أبرزها تبني شركة مصر للطيران نمط القيادة المستدامة والأداء الإبداعي بشكل كبير نسبياً، كما أظهرت انه يوجد علاقة ارتباط طردية بين كل من القيادة المستدامة والتوجه الريادي مع الابداع التكنولوجي وإعادة هندسة العمليات والأداء الإبداعي والتفوق التنظيمي في الشركة. ومن اهم التوصيات كانت التركيز على الأهداف البيئية من ضمن أهداف الشركة والعمل على تطبيقها، وأيضاً تكثيف التدريب والتطوير لدعم قدرات ومهارات العاملين ووضع نظام فعال للحوافز والمكافآت.

الجودة والشماسي (2022): دراسة بعنوان دور القيادة المستدامة في تطبيق الاقتصاد المعرفي: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة. أجريت الدراسة في جامعة الملك عبد العزيز في جدة بهدف التعرف على دور القيادة المستدامة من خلال ابعادها المتمثلة في (استدامة التعلم والنجاح واستدامة قيادة الآخرين، والعدالة الاجتماعية والاندماج النشط مع البيئة، والمحافظة على الموارد البشرية والمادية) في تطبيق الاقتصاد المعرفي، وتحديد درجة تطبيقها في الجامعة. كما هدفت إلى بيان الفروق ذات الدلالة الإحصائية في المتوسطات لإجابات المبحوثين حول مدى تطبيق القيادة المستدامة والاقتصاد المعرفي التي تعزى للمتغيرات الديموغرافية. وقد انتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم الحصول على عينة من (345) عضو هيئة تدريس من الجامعة. وتوصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق ممارسات القيادة المستدامة والاقتصاد المعرفي في جامعة الملك عبد العزيز جاء بنسبة مرتفعة، وظهرت النتائج أيضاً وجود دور للقيادة المستدامة في تطبيق الاقتصاد المعرفي. وقد أوصت الدراسة باستمرار القادة في الاهتمام بالموارد البشرية، وتوفير الإمكانيات اللازمة للعمل والمحافظة عليها، وتهيئة المناخ المناسب لتطبيق ممارسات الاقتصاد المعرفي، وإيجاد مصادر غير تقليدية لتمويل الأبحاث.

اسماعيل والرشيدي (2022): دراسة بعنوان دور القيادة المستدامة في تحسين الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية). أجريت هذه الدراسة في الكويت بهدف دراسة واقع ممارسة القيادات في مؤسسات النفط الكويتية للقيادة المستدامة والأداء المؤسسي لها، وتحديد قوة ونوع العلاقة بين القيادة المستدامة والأداء المؤسسي لمؤسسات النفط الكويتية. وقد انتهجت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وزعت على عينة حجمها (38) موظف من العاملين في شركات النفط الكويتية. وجاءت نتائج الدراسة متمثلة في أن هناك نقص في المعرفة لدى العاملين في مؤسسات النفط الكويتية حول مفهوم القيادة المستدامة، إلا أنه يوجد بعض الممارسات التأسيسية للقيادة المستدامة في هذه المؤسسات منها (العمل على تنمية الأفراد، السلوك الأخلاقي، المسؤولية البيئية). وأوصت الدراسة بتحسين مستوى استخدام القيادات لنمط القيادة المستدامة وتحسين الأداء المؤسسي لهذه الشركات، كما أوصت بتطبيق هذه الدراسة على قطاعات أخرى.

هبة سعيد وآخرون 2023 : دراسة بعنوان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة استهدفت الدراسة اختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها الخمسة والمتمثلة في: التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر تقييم الأداء الأخضر، أنظمة التعويض والتحفيز الأخضر، حفظ الطاقة في

التنمية المستدامة لمجموعة من الموظفين، وكيف لإدارة الموارد البشرية الخضراء ان تجعل من التنمية المستدامة عمل مؤسسي قائم، وانطلق البحث من فرضية رئيسية لاستكشاف العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث عن طريق تحليل إجابات عينة البحث التي شملت 45 موظف وموظفة من العاملين في شركة مربكو، وتم جمع البيانات والمعلومات باستخدام قائمة الاستقصاء، فضلاً عن التواجد الميداني للباحثين، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) ومجموعهم الأساليب الإحصائية. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق التنمية المستدامة.

التعقيب على الدراسات السابقة.

تشير الدراسات السابقة المحلية والعربية التي تناولت القيادة المستدامة وإدارة الموارد البشرية الخضراء إلى أهمية الدور الذي تلعبه القيادة المستدامة في تعزيز ممارسات الموارد البشرية الخضراء وتحقيق التنمية المستدامة. إذ أظهرت غالبية الدراسات وجود علاقة إيجابية بين القيادة المستدامة والتوجه الريادي مع تحسين الأداء البيئي والإبداعي والتنظيمي. كما أكدت على أهمية تبني استراتيجيات مستدامة تعزز من الابتكار البيئي والتفوق التنظيمي، إلى جانب دورها في دعم أهداف التنمية المستدامة.

أما الدراسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الخضراء، فقد ركزت على تأثير ممارسات الموارد البشرية الخضراء مثل التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، والتعويضات الخضراء على الأداء البيئي والتنمية المستدامة. وأظهرت النتائج أن هذه الممارسات تلعب دوراً محورياً في تحقيق الأهداف البيئية، وتعزيز أداء الشركات المستدام. ومن خلال مراجعة تلك الدراسات.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

المقدمة

يعد هذا الفصل أحد الفصول الرئيسية في هذه الدراسة حيث يتناول منهجية البحث والإجراءات التي تم اتباعها لجمع البيانات وتحليلها. يتناول هذا الفصل مصادر البيانات وأسلوب جمعها وخطوات البحث، كما يتضمن استنتاجات وتوصيات وضمائم جودة البحث وحيث أن هذا المنهج يساهم بشكل كبير في تقديم معلومات وبيانات تساعد على المقارنة بين الدراسات السابقة في القيادة المستدامة وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يركز على جمع المعلومات والبيانات من الأدبيات والدراسات السابقة ويقوم بتوزيع استبيان على عينة من الموظفين بإحدى شركات تقنية المعلومات حول موضوع القيادة المستدامة وممارسات الموارد البشرية الخضراء، واستخدم هذا المنهج من شأنه أن يساعد على الوصول إلى أهداف الدراسة ويعبر عن الحالة المدرسة تعبيراً كمياً وكيفياً وتحليلها للوصول إلى استنتاجات عامة حول دور القيادة المستدامة في تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء في إحدى شركات تقنية المعلومات

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من (المطورين) و (الإداريين) العاملين بإحدى شركات تقنية المعلومات.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (440) منسوباً من منسوبي إحدى شركات تقنية المعلومات موزعين ما بين المبرمجين (170 مبرمج) والإداريين (153 إداري) وبحكم سهولة الحصول على العينة في مختلف الأقسام بالشركة طلب منهم التعاون في ملء استبيان الدراسة وكذلك توزيعه على عينة عشوائية من الموظفين وإدارتهم وبذلك تم احتساب حجم العينة ببلوغ الإجابات على الاستبيان وردودها (323) شخص من منسوبي الشركة الذين شاركوا في تعبئة الاستبيان.

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات اللازمة من أفراد عينة الدراسة، وقد تم إعداد الاستبيان من خلال نماذج جوجل (Google Forms)، وتم إرسال الرابط الإلكتروني للاستبيان إلى منسوبي الشركة وبعد ذلك تم تلقي الإجابات في نموذج جوجل (Google Forms).

وقد تكون الاستبيان في صورته النهائية (ملحق رقم 1) وتم إعداد الفقرات لتكون شاملة لكل مبادئ وأبعاد أثر تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من وجهة نظر الموظفين وأعطيت لكل فقره خمسة اختيارات في الإجابة، مع إعطاء كل فقرة من الفقرات وزن مدرج وفق مقياس ليكرت الخماسي وكانت الاختيارات كالتالي : (موافق بشدة ، موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق بشدة) وصححت بإعطاء الفقرات الدرجات (5-4-3-2-1) .

وسعياً نحو اختبار فروض الدراسة، تم اختيار مجموعة من أساليب تحليل البيانات من خلال استخدام حزمة من الأساليب الإحصائية الخاصة بالعلوم الاجتماعية والمعروفة ببرنامج SPSS الإحصائي، فتمثلت تلك الأساليب في:

1- أساليب قياس الاعتمادية (Reliability Measure) للتحقق من درجة الاعتمادية والثبات في المقاييس متعددة المحتوى المستخدمة في التحليل الإحصائي لقائمة الاستقصاء، ومدى تعميم النتائج على مجتمع الدراسة وذلك بواسطة معامل ارتباط ألفا كرونباخ.

2- أساليب التحليل الإحصائي الوصفي (Descriptive analysis) متمثلة في التكرارات والمتوسط الحسابي ومعامل التباين والانحراف المعياري، لقياس الفروق بين المتوسطات في آراء المستقضي منهم بشأن عبارات محاور الدراسة.

3- أسلوب مان ويتني (Man-Whitney) لتحديد التقارب أو الاختلاف بين اتجاهات عيني الدراسة ومعرفة درجة المعنوية في ذلك.

4- تحليل الانحدار البسيط : لبيان أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

الفصل الرابع: مناقشة الدراسة

المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى تقديم تحليل ومناقشة شاملة للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال البحث والدراسة. بعد عرض المنهجية ونتائج جمع البيانات في الفصول السابقة، يأتي هذا الفصل ليربط بين هذه النتائج والنظريات والمفاهيم التي تم استعراضها في الأدبيات السابقة، ويسلط الضوء على مدى تحقيق أهداف الدراسة. وسيتم عرض نتائج الدراسة التي أسفرت عنها الدراسة من خلال استعراض الباحثة لإجابات الاستبيان ومعالجة بياناته إحصائياً من خلال برنامج spss وذلك تحقيقاً لأهداف الدراسة

تحليل المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة

التكرارات الاحصائية لديموغرافيات الدراسة:

جدول 3.4 : البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة من حيث نوع الجنس

المقياس	التكرارات	النسب المئوية
الذكور	146	45.2
الاناث	177	54.8
الإجمالي	323	100

يوضح الجدول نسب الاستجابة عيني الدراسة من حيث نوع الجنس فظهرت النتائج التكرارية أن نسبة الذكور بلغت 45.2% بينما بلغت نسبة الاناث 54.8% وهي أعلى نسبة استجابة من الذكور.

جدول 4.4 : البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة من حيث نوع طبيعة العمل

المقياس	التكرارات	النسب المئوية
مبرمج	170	52.6
إداري	153	47.4
الإجمالي	323	100.0

يوضح الجدول نسب الاستجابة عيني الدراسة من حيث طبيعة العمل فظهرت النتائج التكرارية ان نسبة المبرمجين 52.6% وهي أعلى نسبة استجابة بينما بلغت نسبة الإداريين 47.4% من إجمالي حجم العينة.

جدول 5.4 : البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي

المقياس	التكرارات	النسب المئوية
بكالوريوس	136	42.11

المقياس	التكرارات	النسب المئوية
دبلوم	34	10.53
ماجستير	124	38.39
دكتوراه	29	8.97
الإجمالي	323	100.0

يوضح الجدول نسب الاستجابة عينتي الدراسة من حيث المؤهل العلمي فأظهرت النتائج التكرارية أن أعلى نسبة استجابة هي نسبة الحاصلين على البكالوريوس بواقع 42.11% ثم يليها نسبة الحاصلين على الماجستير بواقع 38.39% بينما تمثلت أقل نسبة استجابة في الحاصلين على الدكتوراه بواقع 8.97%.

جدول 6.4 : البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة من حيث المنصب الحالي

المقياس	التكرارات	النسب المئوية
موظف	129	439.9
مشرف	117	36.22
مدير	77	23.84
الإجمالي	323	100.0

يوضح الجدول تباين نسب الاستجابة عينتي الدراسة من حيث المنصب الوظيفي الحالي فأظهرت النتائج التكرارية أكبر النسب في المقياس موظف بواقع 39.94% ثم يليه مقياس المشرف بواقع 36.22%، في حين تمثلت أقل نسبة في المقياس المدير بواقع 23.84%.

التكرارات الاحصائية لمتغيرات الدراسة:

رقم العبارة	ت/ %	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	غير موافق بشدة	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
1	ت	2	3	29	82	207	323	4.51	0.749	موافق بشدة
	%	0.6	0.9	9	25.4	64.1	100	4.67	0.629	موافق

رقم العبارة	ت/ %	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	غير موافق بشدة	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
2	ت	1	3	13	68	238	323	4.65	0.648	بشدة
	%	0.3	0.9	4	21.1	73.7	100	4.63	0.667	موافق
3	ت	0	3	22	59	239	323	4.64	0.670	بشدة
	%	0	0.9	6.8	18.3	74	100	4.61	0.689	موافق
4	ت	2	2	16	74	229	323	4.49	0.778	بشدة
	%	0.6	0.6	5	22.9	70.9	100	4.51	0.770	موافق
5	ت	2	3	14	72	232	323	4.66	0.669	بشدة
	%	0.6	0.9	4.3	22.3	71.8	100	4.53	0.785	موافق
6	ت	2	3	17	76	225	323	4.61	0.697	بشدة
	%	0.6	0.9	5.3	23.5	69.7	100	4.60	0.725	موافق
7	ت	2	6	27	86	202	323	4.56	0.730	بشدة
	%	0.6	1.9	8.4	26.6	62.5	100	4.53	0.839	موافق
8	ت	2	5	28	80	208	323	4.65	0.667	بشدة
	%	0.6	1.5	8.7	24.8	64.4	100	4.55	0.718	موافق
9	ت	2	2	18	59	242	323	4.54	0.756	بشدة
	%	0.6	0.6	5.6	18.3	74.9	100	4.70	0.673	موافق
10	ت	3	5	26	72	217	323	4.61	0.656	بشدة
	%	0.9	1.5	8	22.3	67.2	100	4.60	0.668	موافق
11	ت	2	3	19	70	229	323	4.68	0.606	بشدة
	%	0.6	0.9	5.9	21.7	70.9	100	4.67	0.589	موافق

رقم العبارة	ت/ %	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	غير موافق بشدة	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
12	ت	3	4	16	72	228	323	4.68	0.612	بشدة
	%	0.9	1.2	5	22.3	70.6	100	4.51	0.749	موافق
13	ت	2	5	19	82	215	323	4.67	0.629	بشدة
	%	0.6	1.5	5.9	25.4	66.6	100	4.65	0.648	موافق
14	ت	4	8	25	61	225	323	4.63	0.667	بشدة
	%	1.2	2.5	7.7	18.9	69.7	100	4.64	0.670	موافق
15	ت	2	3	14	67	237	323	4.61	0.689	بشدة
	%	0.6	0.9	4.3	20.7	73.4	100	4.49	0.778	موافق
16	ت	0	8	19	84	212	323	4.51	0.770	بشدة
	%	0	2.5	5.9	26	65.6	100	4.66	0.669	موافق
17	ت	3	4	22	79	215	323	4.53	0.785	بشدة
	%	0.9	1.2	6.8	24.5	66.6	100	4.61	0.697	موافق
18	ت	3	3	12	52	253	323	4.60	0.725	بشدة
	%	0.9	0.9	3.7	16.1	78.3	100	4.56	0.730	موافق
19	ت	1	3	16	80	223	323	4.53	0.839	بشدة
	%	0.3	0.9	5	24.8	69	100	4.65	0.667	موافق
20	ت	1	3	18	81	220	323	4.55	0.718	بشدة
	%	0.3	0.9	5.6	25.1	68.1	100	4.54	0.756	موافق
21	ت	0	2	18	61	242	323	4.70	0.673	بشدة
	%	0	0.6	5.6	18.9	74.9	100	4.61	0.656	موافق

رقم العبارة	ت/ %	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	غير موافق بشدة	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
22	ت	1	1	11	79	231	323	4.60	0.668	بشدة
	%	0.3	0.3	3.4	24.5	71.5	100	4.68	0.606	موافق
23	ت	1	2	13	68	239	323	4.67	0.589	بشدة
	%	0.3	0.6	4	21.1	74	100	4.68	0.612	موافق

التحليل الاحصائي لمحاور الدراسة

- استخدمت الباحثة اختبار مان ويتني Man-Whitney لاختبار مدى صحة الفرض الأول ، والثالث والرابع على النحو التالي:
- نتائج اختبار الفرض الأول وينص على " لا يوجد تفاوت ذو دلالة احصائية حول العلاقة بين مستوى تطبيق أبعاد القيادة المستدامة (الاستثمار في المورد البشري، المنظور طويل الأمد) ومستوى أداء موظفي الشركة." ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب مان ويتني Man-Whitney كما يوضحه الجدول التالي: 4-8 المقاييس الإحصائية الوصفية ونتائج اختبار Man-Whitney جدول 8.4 : لقياس الفروق الجوهرية لعيني الدراسة بشأن أبعاد القيادة المستدامة.

العبارات	اداريين			مبرمجين			مان ويتني Z	المستوى المعنوية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل التباين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل التباين		
1- تحفز القيادة في الموظفين على تحقيق أهداف الاستدامة البيئية	4.556	0.751	0.564	4.48	0.75	0.56	-1.350	0.177

المستوى المعنوية	مان ويتني Z	مبرمجين			اداريين			العبارات
		معامل التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معامل التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
								2- تلتزم القيادة بالقيم الاجتماعية في صنع القرار
0.871	0.162-	0.32	0.57	4.68	0.478	0.691	4.654	
								3- تركز القيادة على إدارة التغيير الأخضر لتحقيق أهداف بيئية مستدامة
0.960	(0.051)	0.43	0.66	4.65	0.412	0.642	4.654	
								4- تشجع القيادة على تبني استراتيجيات صديقة للبيئة
0.623	(0.491)	0.47	0.68	4.64	0.423	0.650	4.614	
								5- تهتم القيادة في شركتي بأحداث تأثير إيجابي على المجتمع
0.668	(0.429)	0.48	0.70	4.62	0.412	0.642	4.654	
								6- تشجع القيادة الابتكار في العمليات
0.819	(0.229)	0.50	0.71	4.61	0.452	0.672	4.601	

المستوى المعنوية	مان ويتني Z	مبرمجين			اداريين			العبارات
		معامل التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معامل التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
								والإجراءات البيئية
0.686	(0.452)	0.46	0.68	4.61	0.457	0.675	4.622	المتوسط العام

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي

ويوضح الجدول رقم (4-8) نتائج الاتجاه العام لاستجابات عيني الدراسة بالنسبة للمحور الثاني ، حيث أظهرت آراء الاداريين اتجاهاً عاماً نحو الموافقة على المحور الثاني أبعاد القيادة المستدامة المطبقة بإحدى شركات تقنية المعلومات لتحسين أداء العاملين بها، وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.622) ومعامل تباين قدره (0.457) وانحراف معياري قدره (0.675)، كما أظهرت آراء المبرمجين اتجاهاً عاماً نحو الموافقة على المحور الثاني ، وذلك بمتوسط حسابي (4.61) ومعامل تباين قدره (0.46) وانحراف معياري قدره (0.68).

نتائج اختبار الفرض الثالث وينص على " لا يوجد تفاوت ذو دلالة إحصائية في مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بين الشركات المختلفة في إحدى شركات تقنية المعلومات "

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب مان ويتني Man-Whitney كما يوضحه الجدول التالي:

جدول 11.4: المقاييس الإحصائية الوصفية ونتائج اختبار Man-Whitney لقياس الفروق الجوهرية لعيني الدراسة بشأن ممارسات الموارد البشرية الخضراء.

المستوى المعنوية	مان ويتني Z	مبرمجين			اداريين			العبارات
		معامل التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معامل التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.865	(0.170)	0.61	0.78	4.48	0.607	0.779	4.490	7- نراعي المبادئ البيئية عند اختيار

المستوى المعنوية	مان ويتني Z	مبرمجين			اداريين			العبارات
		معامل التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معامل التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
								المرشحين للووظائف
0.759	(0.306)	0.65	0.81	4.51	0.528	0.727	4.510	8- نبحت عن المرشحين الذين يتملكون وعيًا بالقضايا البيئية
0.125	(1.536)	0.45	0.67	4.71	0.449	0.670	4.614	9- نوفر إعلانات توظيف صديقة للبيئة لتقليل استهلاك الورق
0.144	(1.463)	0.68	0.82	4.48	0.545	0.738	4.595	10- نوفر برامج تدريب حول الاستدامة البيئية
0.780	(0.280)	0.56	0.75	4.61	0.408	0.639	4.621	11- نشجع الموظفين على المشاركة في

المستوى المعنوية	مان ويتني Z	مبرمجين			اداريين			العبارات
		معامل التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معامل التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
								التدريب البيئي
0.300	(1.037)	0.70	0.84	4.54	0.324	0.570	4.680	12- يركز التدريب الأخضر على تقليل استهلاك الموارد
0.897	(0.129)	0.60	0.78	4.55	0.457	0.676	4.569	13- نحدد مؤشرات الأداء البيئية للموظفين
0.766	(0.298)	0.81	0.90	4.50	0.589	0.767	4.569	14- نقيم أداء الموظفين بناءً على معايير بيئية
0.846	(0.195)	0.52	0.72	4.64	0.366	0.605	4.673	15- نسعى لتطوير أداء الموظفين في الجوانب البيئية
0.265	(1.114)	0.56	0.75	4.51	0.466	0.683	4.595	16- نقدم مكافآت وحوافز للموظفين بناءً على

المستوى المعنوية	مان ويتني Z	مبرمجين			اداريين			العبارات
		معامل التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معامل التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
								أدائهم البيئي
0.416	(0.813)	0.61	0.78	4.52	0.535	0.732	4.575	17- نقدم مزايا صديقة للبيئة مثل وسائل نقل مستدامة
0.656	(0.446)	0.57	0.75	4.66	0.326	0.571	4.739	18- نشجع الموظفين على المشاركة في برامج المسؤولية الاجتماعية
0.568	(0.649)	0.48	0.69	4.60	0.380	0.616	4.627	المتوسط العام

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي

ويوضح الجدول رقم (4-11) نتائج الاتجاه العام لاستجابات عيني الدراسة بالنسبة للمحور الثالث، حيث أظهرت آراء الاداريين اتجاهاً عاماً نحو الموافقة على المحور الثاني ابعاد القيادة المستدامة المطبقة بالشركات التقنية المعلومات لتحسين اداء العاملين بها، وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.627) ومعامل تباين قدره (0.380) وانحراف معياري قدره (0.616)، كما أظهرت آراء المبرمجين اتجاهاً عاماً نحو الموافقة على المحور الثاني ، وذلك بمتوسط حسابي (4.60) ومعامل تباين قدره (0.48) وانحراف معياري قدره (0.69).

كما يتضح من الجدول رقم (4-11) أن قيمة Z المتوسط العام المحور الثاني (-0.649) ومستوى معنوية (sig) (0.568) بشأن ممارسات الموارد البشرية الخضراء، وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية 0.05 ، ومن ثم لا يوجد تفاوت ذو دلالة إحصائية في مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بين الشركات المختلفة في إحدى شركات تقنية المعلومات.

نتائج اختبار الفرض الرابع وينص على " لا يوجد تفاوت ذو دلالة إحصائية حول علاقة تطبيق القيادة المستدامة بتحقيق الأهداف البيئية والاجتماعية والاقتصادية في إحدى شركات تقنية المعلومات."

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب مان ويتني Man-Whitney كما يوضحه الجدول التالي:

المقاييس الإحصائية الوصفية ونتائج اختبار Man-Whitney جدول 12.4 : لقياس الفروق الجوهرية لعيني الدراسة بشأن العلاقة بين القيادة المستدامة وممارسات الموارد البشرية الخضراء.

المستوى المعنوية	مان ويتني Z	مبرمجين			اداريين			العبارات
		معامل التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معامل التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.822	(0.225)	0.41	0.64	4.67	0.319	0.565	4.693	19- تشجع القيادة المستدامة في شركاتي على تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء
0.932	(0.085)	0.36	0.60	4.68	0.333	0.577	4.654	20- تساهم القيادة المستدامة في زيادة وعي الموظفين بالقضايا البيئية
0.965	(0.044)	0.38	0.62	4.68	0.366	0.605	4.673	21- تؤدي القيادة المستدامة إلى تحسين أداء الموارد

المستوى المعنوية	مان ويتني Z	مبرمجين			اداريين			العبارات
		معامل التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معامل التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
								البشرية الخضراء
0.653	(0.450)	0.25	0.50	4.61	0.231	0.480	4.622	22- القيادة المستدامة تؤثر إيجاباً على تطوير استراتيجيات الموارد البشرية الخضراء
0.893	(0.134)	0.33	0.58	4.56	0.244	0.494	4.604	23- تعمل القيادة المستدامة على تحفيز الموظفين لتبني ممارسات خضراء
0.853	(0.188)	0.35	0.59	4.64	0.299	0.544	4.649	المتوسط العام

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي

ويوضح الجدول رقم (4-12) نتائج الاتجاه العام لاستجابات عيني الدراسة بالنسبة للمحور الثالث ، حيث أظهرت آراء الاداريين اتجاهاً عاماً نحو الموافقة على المحور الثاني ابعاد القيادة المستدامة المطبقة بالشركات التقنية المعلومات لتحسين اداء العاملين بها، وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.649) ومعامل تباين قدره (0.299) وانحراف معياري قدره (0.544)، كما أظهرت آراء المبرمجين اتجاهاً عاماً نحو الموافقة على المحور الثاني ، وذلك بمتوسط حسابي (4.64) ومعامل تباين قدره (0.35) وانحراف معياري قدره (0.59).

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والتحديات

المقدمة

في هذا الفصل، يتم التركيز على استعراض النتائج التي توصلت إليها الدراسة بناءً على تحليل الأدبيات والدراسات السابقة التي تم تناولها في الفصلين الأول والثاني. يهدف الفصل الخامس إلى تقديم فهم شامل لدور القيادة المستدامة في تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء. من خلال تحليل البيانات النظرية والاستفادة من الدراسات السابقة، سيتم تقديم إجابات على الأسئلة البحثية واختبار الفرضيات التي تم وضعها في بداية الدراسة. ستُعرض النتائج بشكل مفصل ودقيق لتوضيح العلاقات والتأثيرات المختلفة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء وأبعاد القيادة المستدامة، مما يساهم في تقديم رؤية واضحة وشاملة حول موضوع الدراسة. (صريح، 2021)

النتائج التي توصلت لها الدراسة

1- أظهرت النتائج عن وعي وإدراك عيني الدراسة بأهمية أبعاد القيادة المستدامة وتطبيقها بإحدى شركات تقنية المعلومات في المملكة العربية السعودية من حيث أهمية الدور القيادي في تعزيز الاستدامة على أن يجب على القادة أن يظهروا التزامهم بالاستدامة من خلال سلوكهم وقراراتهم، مما يشجع بقية الموظفين على اتباع هذه الممارسات مما يؤدي ذلك البقاء في البيئة الاعمال والسعي نحو تحقيق الميزة التنافسية حيث لا يوجد تفاوت ذو دلالة احصائية حول العلاقة بين مستوى تطبيق أبعاد القيادة المستدامة (الاستثمار في المورد البشري، المنظور طويل الأمد) ومستوى أداء موظفي الشركة وذلك عند مستوى معنوية أكبر من 0.05

- زادت الأهمية النسبية لاستجابة الاداريين حول العبارات التالية: التزام القيادة بالقيم الاجتماعية في صنع القرار، تركز القيادة على إدارة التغيير الأخضر، و التحفيزات الخضراء وذلك من اجل تحقيق المنافع الاقتصادية للشركة وتعظيم الاداء البيئي والمجتمعي، حيث لا يوجد تفاوت ذو دلالة إحصائية في مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بين الشركات المختلفة في إحدى شركات تقنية المعلومات وذلك عند مستوى معنوية أكبر من 0.05

2- أظهرت النتائج عن وعي وإدراك عيني الدراسة بأهمية رفع مستوى إدارة الموارد البشرية من خلال التوظيف الأخضر، ورفع مستوى إدارة الأداء الأخضر، و التحفيزات الخضراء وذلك من اجل تحقيق المنافع الاقتصادية للشركة وتعظيم الاداء البيئي والمجتمعي، حيث لا يوجد تفاوت ذو دلالة إحصائية في مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بين الشركات المختلفة في إحدى شركات تقنية المعلومات وذلك عند مستوى معنوية أكبر من 0.05

5- أظهرت النتائج عن وعي وإدراك عيني الدراسة عن وجود علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وبين ابعاد القيادة المستدامة مما يدل ذلك على اهمية ذلك في رفع مستوى اداء الشركات وزيادة الانتاجية لها وبقائها في بيئة الاعمال واستبعاد خروجها من السوق العمل بسبب التنافسية حيث لا يوجد تفاوت ذو دلالة إحصائية حول علاقة تطبيق القيادة المستدامة بتحقيق الأهداف البيئية والاجتماعية والاقتصادية في إحدى شركات تقنية المعلومات وذلك عند مستوى معنوية أكبر من 0.05

التوصيات:

- يجب إعداد برامج استراتيجية متوسطة وطويلة المدى لوضع برامج تدريبية متخصصة تهدف إلى رفع مستوى الموارد البشرية.
- تطوير برامج التدريب والعمل على دمجها بالتدريب الأخضر وجعلها نموذجاً لممارسات إدارة الموارد البشرية لزيادة المهارات ومستوى الخبرة للعاملين.
- نشر الوعي الأخضر ووضع نظام لتقييم العاملين ليس على الإنتاجية فقط ولكن يجب أن يكون التقييم على مدى الالتزام بالحفاظ على البيئة.
- وضع البيئة ضمن اهتمامات الشركة على مستوى الإدارة والوظائف والممارسات وتوفير الدعم لتطبيق تلك الممارسات الخضراء.
- وضع برامج لتطوير أساليب القيادة الخضراء لدعم ومساعدة القادة والمديرين.

التوجهات البحثية المستقبلية:

- دراسة مقارنة بين قطاعات متنوعة باستخدام المتغير المستقل والمتغير التابع لهذه الدراسة.
- دراسة أثر الدور الوسيط للابتكار الأخضر في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والإبداع الأخضر.
- أثر ممارسات القيادة المستدامة على الإبداع الإداري لدى مدراء قطاع تقنية المعلومات.

المراجع:

- إسماعيل ، أ. الرشدي، أ. (2022): دور القيادة المستدامة في تحسين الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية. جامعة مدينة السادات، الكويت (رسالة ماجستير غير منشورة)
- انوار ، ابوشرخ، (2023): القيادة المستدامة ودورها في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء : تقييم مؤسسي مقارنة
- الجودة ، أ. الشماسي، أ. (2022): دور القيادة المستدامة في تطبيق الاقتصاد المعرفي "دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة". جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية (رسالة ماجستير)
- الحدراوي ، ر (2018): دور القيادة المستدامة في تحقيق التفوق التنظيمي: دراسة تحليلية في مطار النجف الاشرف الدولي. مجلة مركز دراسات الكوفة: مجلة فصلية محكمة، 49
- الحيلة ، أ، وآخرون (2019): القيادة المستدامة كمدخل لتعزيز الابداع التقني في شركات الصناعات الدوائية الفلسطينية. مجلة الميثاق للعلوم الاقتصادية والإدارية
- صريع ، ش. (2021) : ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية في الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل من وجهة نظر ادارتها. جامعة القدس، فلسطين.
- أيمن ، (2022). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في مدينة السادات. مجلة الدراسات المالية والتجارية، 3، 100-120.
- كيري ، ع. (2019): إستراتيجية مقترحة لتطبيق القيادة المستدامة بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج إفري وبريجستر. جامعة الملك خالد – السعودية
- المجاهد ، إ. م.، المقدشي، أ. ع.، وأ.، وراشد، ط. م. س. (2023). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء أداة لدعم التنمية المستدامة بالإدارة العامة لشركة النفط اليمنية. مجلة جامعة البيضاء، 5(4)

- محمد ، س .(2021): أثر القيادة المستدامة والتوجه الريادي في شركات الطيران المصرية: مصر للطيران كدراسة حالة. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، العدد 3، ص ص 261- 310.
- هبة ، وآخرون، (2023): دراسة بعنوان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة Hawari , S., & Shdefat, F. (2016). Impact of Human Resources Management practices on Employees' Satisfaction. A Field Study on the Rajhi Factory. International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, 6(4), 274-286.
- AlKetbi A , Rice J. The Impact of Green Human Resource Management Practices on Employees, Clients, and Organizational Performance: A Literature Review. Administrative Sciences. 2024; 14(4):78.
- Arulrajah , A. Opatha, H. and Nawarante, N. (2015): Green Human Resource Management Practices: A Review Sri Lankan Journal of Human Resource
- Avery , G. C., & Bergsteiner, H. (2010). Sustainable leadership: Honeybee and locust approaches. Routledge.
- Avery , G.C., & Bergsteiner, H. (2011). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. Strategy & Leadership, 39(3), 5-15
- Bangwal , Deepak and Tiwari, Prakash (2015) Green Human Resource Management – Away to greening the environment, Journal of Business a