

تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية في شركة أفاميا للصناعات الدوائية في محافظة حماة

ملخص

هدف البحث إلى التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (الاختيار والتوظيف الأخضر والتدريب والتطوير الأخضر والمكافآت والحوافز الخضراء) على الميزة التنافسية المستدامة، واعتمدت الباحثة على المقاربة الاستنباطية وعلى المنهج الوصفي كمنهج عام للبحث، وقامت بتوزيع الاستبيان على 70 عامل من العاملين في شركة أفاميا للصناعات الدوائية في محافظة حماه، وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج، كان أهمها وجود علاقة ارتباط جيدة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وبين الميزة التنافسية المستدامة، على الرغم من قلة وعي العاملين بالخطوات والاستراتيجيات التي تمكنهم من ممارسة الاختيار والتوظيف الأخضر، وعدم معرفة التقنيات الواجب استخدامها والتي تساعد في الوصول إلى مهارات جيدة في التدريب والتطوير الأخضر، في الشركة محل الدراسة، وقد أوصت الباحثة ضرورة تعريف العاملين بأهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وتأثيرها على الميزة التنافسية للشركة، وضرورة قيام الشركة بتوفير الانسجام بين الموظف والبيئة، كونها تسهم في دمج الأهداف البيئية مع الأهداف العامة للشركة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية الخضراء، الميزة التنافسية المستدامة.

The Impact of Green Human Resource Management Practices on Sustainable Competitive Advantage A Field Study at Afamia Pharmaceutical Industries in Hama Province

ABSTRACT

The research aimed to examine the impact of Green Human Resource Management (GHRM) practices, with dimensions such as green recruitment and selection, green training and development, and green rewards and incentives, on sustainable competitive advantage. The researcher adopted a deductive approach and used the descriptive methodology as the general research framework. A questionnaire was distributed to 70 employees working at Afamia Pharmaceutical Company in Hama Governorate. The study concluded with several key findings, most notably the presence of a significant correlation between GHRM practices and sustainable competitive advantage, despite the employees' limited awareness of the steps and strategies that enable them to implement green recruitment and selection. Furthermore, there was insufficient knowledge regarding the techniques necessary for acquiring effective skills in green training and development within the company under study. The researcher recommended increasing employee awareness of the importance of GHRM practices and their impact on the company's competitive advantage, as well as the necessity for the company to foster alignment between the employee and the environment, as this

integration contributes to unifying environmental goals with the overall objectives of the company.

Keywords: Green Human Resource Management, Sustainable Competitive Advantage.

المقدمة:

شهدت السنوات الأخيرة تزايداً في الاهتمام العالمي بقضايا البيئة والتنمية المستدامة، مما دفع العديد من المنظمات، في الدول النامية والمتقدمة، للبحث عن استراتيجيات تركز على الاستدامة المستقبلية. وتعد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء جزءاً أساسياً من إدارة الموارد البشرية المستدامة وعنصراً مهماً في استراتيجيات الأعمال، حيث تسهم في تعزيز قدرة المنظمات على معالجة القضايا البيئية وتطوير مواردها البشرية بشكل مستدام، مما يمنحها ميزة تنافسية دائمة.

في سوريا، يشكل القطاع الصناعي مصدراً رئيسياً للتلوث البيئي، ما يتطلب التقييم والتصحيح. وتهدف ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى بناء سلوكيات تساهم في خلق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات الصناعية السورية.

يسعى هذا البحث إلى سد فجوتين رئيسيتين: الأولى معرفية من خلال تناول مفهوم "ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء"، والثانية تطبيقية عبر دراسة ميدانية على شركة أفاميا للصناعات الدوائية في حماة، بهدف اختبار تأثير هذه الممارسات على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في هذا القطاع.

الدراسات السابقة: وفيها تعرض الباحثة موجز عن الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع.

• دراسة (الدباغ، الصاوي، 2021) وهي بعنوان:

" دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المسؤولية الاجتماعية " هدفت هذه الدراسة إلى: توصيف أثر كل أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاد المسؤولية الاجتماعية في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان وتم صياغة فرضيات البحث حول وجود علاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والمسؤولية الاجتماعية وتحديد نوع وطبيعة هذه العلاقة وحول رأي العاملين بهذه الممارسات.

توصلت هذه الدراسة إلى: وجود علاقة طردية بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء منفردة ومجتمعة وأبعاد المسؤولية الاجتماعية، تبين أيضاً وجود اختلافات معنوية بين إدراك العاملين حول واقع ممارسات GHRM وفقاً للنوع وجهة العمل فقط، أما بالنسبة لإدراك العاملين حول واقع ممارسات المسؤولية الاجتماعية فقد تبين أنه لا يوجد اختلافات ذات إحصائية وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموغرافية (النوع، مدة الخدمة، السن، الجهة التي يعملون بها).

• دراسة (Kanapala, Battu, 2020) وهي بعنوان:

"A Study on the role of Green Human Resource Management Practices on Employee Performance– An Empirical Analysis on Health Care Industry"

"دراسة حول دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في أداء الموظف – تحليل تجريبي على صناعة الرعاية الصحية "

هدفت هذه الدراسة إلى: دراسة العوامل الحاسمة المقترحة لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف، إدارة الأداء وتقييمه، التدريب والتطوير، علاقات الموظفين، الأجور والمكافآت)، ودراسة استراتيجية الموارد البشرية في مؤسسات الرعاية الصحية أثناء تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

توصلت هذه الدراسة إلى: أن الموظفين يهتمون بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مثل التوظيف وإدارة الأداء والتقييم والتدريب والتطوير وعلاقات الموظفين والأجور والمكافآت، وكذلك الحاجة إلى نهج لتحسين أداء الموظف من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

• دراسة (Mustafa et al, 2023) وهي بعنوان:

Green human resource management practices to accomplish green competitive advantage: A moderated mediation model

ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لتحقيق الميزة التنافسية الخضراء: نموذج

الوسيط

هدفت هذه الدراسة إلى: تحليل دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الميزة التنافسية الخضراء، ودراسة تأثير المتغيرات الوسيطة والمعدّلة على هذا الدور، لفهم العوامل التي قد تؤثر في فعالية هذه الممارسات.

توصلت هذه الدراسة إلى: أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تساهم بشكل مباشر في تحقيق الميزة التنافسية الخضراء، وأن هذا التأثير يتعزز بوجود عوامل وسيطة ومعدّلة تدعم نجاح هذه الممارسات، مما يعزز قدرة المؤسسات على الوصول إلى أهدافها البيئية بشكل مستدام.

• دراسة (Shaikh *et al*, 2024) وهي بعنوان:

How green HRM practices foster green competitive advantage through big data analytics capability and are amplified by managerial environmental concern

كيف تعزز ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء الميزة التنافسية الخضراء من خلال القدرة على تحليل البيانات الضخمة وتعززها المخاوف البيئية الإدارية

هدفت هذه الدراسة إلى: استكشاف كيفية تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء للميزة التنافسية الخضراء من خلال تحسين القدرة على تحليل البيانات الضخمة، ودراسة دور المخاوف البيئية لدى المديرين في تعزيز هذا التأثير.

توصلت هذه الدراسة إلى: أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تساهم في تحقيق ميزة تنافسية خضراء عن طريق تطوير قدرات تحليل البيانات الضخمة، وأن هذا التأثير يزداد قوة عند وجود اهتمام بيئي لدى الإدارة، مما يدعم استدامة الميزة التنافسية البيئية.

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة: اتجهت معظم الدراسات السابقة للتركيز على أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها الإيجابي في تعزيز الميزة التنافسية، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث محاولة الباحثة توضيح أهمية تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركة أفايا للصناعات الدوائية، بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية الشركة وكفاءتها بما ينعكس على نمو الشركة وتقديمها واستمرارها في سوق العمل.

مشكلة البحث: تم اختيار موضوع الدراسة حول "ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها على الميزة التنافسية المستدامة" استجابةً لحاجة ملحة لإيجاد حلول عملية للمشكلات البيئية القائمة والحد من تلك المحتملة في المستقبل، في ظل حملات التطوير والتحديث التي تشهدها البلاد، إذ تواجه الدول النامية تحديات كبيرة في التغلب على مشكلات التلوث والإهمال البيئي على مختلف الأصعدة، ما يجعل حل هذه القضايا ضرورة ملحة. وتأتي أهمية الإدارة الذكية للموارد البشرية في تعزيز وعي الموظفين وزيادة إدراكهم لأهمية الاستدامة البيئية، بما يسهم في تحسين توجهاتهم نحو القضايا البيئية. ومن هنا، أصبح تبني الشركات للممارسات الخضراء هدفاً استراتيجياً على المستوى المحلي والعالمي. ومن خلال الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة، وبناءً على استعراض الدراسات السابقة، تتبلور مشكلة البحث الحالي من خلال السؤال الرئيس الآتي:

ما هو تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية المستدامة في شركة أفاميا للصناعات الدوائية في حماه؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما تأثير الاختيار والتوظيف الأخضر على الميزة التنافسية المستدامة في شركة أفاميا للصناعات الدوائية في حماه؟
2. ما تأثير التدريب والتطوير الأخضر على الميزة التنافسية المستدامة في شركة أفاميا للصناعات الدوائية في حماه؟
3. ما تأثير المكافآت والحوافز الخضراء على الميزة التنافسية المستدامة في شركة أفاميا للصناعات الدوائية في حماه؟

أهمية البحث وأهدافه:

تكمن أهمية البحث العلمية في كونها تسلط الضوء على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها على الميزة التنافسية المستدامة في الشركة الدوائية، وتوضيح أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، المكافآت والحوافز الخضراء).

ومن المتوقع أن تسهم النتائج التي سيتم التوصل إليها في دعم وتشجيع أصحاب القرار في شركة أكاميا للصناعات الدوائية في مدينة حماه لتحسين وتفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بالشكل الذي يساهم في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في الشركة محل الدراسة.

ويهدف البحث إلى قياس تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الميزة التنافسية المستدامة من خلال تحديد دور الاختيار والتوظيف الأخضر والتدريب والتطوير الأخضر والمكافآت والحوافز الخضراء على الميزة التنافسية المستدامة في شركة أكاميا للصناعات الدوائية، وأيضاً توضيح المفاهيم المرتبطة بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

فرضية البحث الرئيسية: توجد علاقة معنوية بين تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الميزة التنافسية المستدامة في شركة أكاميا للصناعات الدوائية في حماه وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. يوجد علاقة معنوية بين تطبيق الاختيار والتوظيف الأخضر والميزة التنافسية المستدامة في شركة أكاميا للصناعات الدوائية.
2. يوجد علاقة معنوية بين تطبيق التدريب والتطوير الأخضر والميزة التنافسية المستدامة في شركة أكاميا للصناعات الدوائية.
3. يوجد علاقة معنوية بين تطبيق المكافآت والحوافز الخضراء والميزة التنافسية المستدامة في شركة أكاميا للصناعات الدوائية.

منهجية البحث: اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، حيث تمّ تصميم استبانة من خلال إطلاع الباحثة على الأدبيات والدراسات السابقة، وتمّ فقد تمّ توزيع (70) استبانة، استرد منها (68)، وتم استبعاد (3) لعدم استكمال الإجابة عليهم، ليصبح عدد الاستمارات الخاضعة للتحليل (65) استبانة.

مجتمع وعينة البحث: يتكون مجتمع البحث في شركة أكاميا لصناعة الأدوية من (70) موظف وموظفة، ونظراً لقلّة عدد أفراد مجتمع البحث، فقد تم اختيار عينة البحث وفق

أسلوب الحصر الشامل، لتشمل جميع أفراد المجتمع، وذلك بغية الحصول على نتائج دقيقة وموضوعية، وقد تم توزيع الاستبانة بشكل قصدي على جميع أفراد مجتمع البحث.

حدود البحث:

زمانية: فترة توزيع الاستبانة وتفرغها ما بين شهري أيلول وتشيرين الأول من عام 2024،
ومكانية: شركة أفاميا للصناعات الدوائية.

الإطار النظري للبحث:

أولاً- مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء:

أبتكر مصطلح "إدارة الموارد البشرية الخضراء" على يد الباحث Wehrmeyer (1996)، والذي نشر كتابه كمحاولة الربط بين حقلي الإدارة البيئية وإدارة الموارد البشرية، ويرى أنه مفهوم حديث في مجال الإدارة وإدارة الموارد البشرية الخضراء، ويعني السياسات والممارسات والأنظمة التي تجعل موظفي المنظمة أصدقاء للبيئة لصالح الأفراد والمجتمع والبيئة الطبيعية، ويشير التعريف إلى أن ممارسات الموارد البشرية المختلفة، مثل التوظيف والاختيار وتقييم الأداء والتعويض والتدريب والتطوير، يُسهم في إنشاء قوة عاملة تتفهم وتعزز السلوك الأخضر في المنظمة (Ahmad, 2015).

وعرّف (Mishra, 2017) إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها السياسات والأنشطة والأنظمة والممارسات المتضمنة التنفيذ والصيانة والتطوير المستمر الذي يهدف إلى البحث عن العاملين الماهرين، والمنظمة الخضراء عنصراً مهماً لدمج أهداف إدارة الموارد البشرية مع الإدارة البيئية.

كما تُعرّف بأنها الممارسة المستدامة التي تغرس شعوراً بالالتزام بين الموظفين تجاه القضايا البيئية، ورسالة الشركة لتحقيق الأهداف الخضراء للشركة وتحسين الأداء البيئي في مكان العمل، وهي التغيير الجذري الذي يمكن أن يعزز البيئة ويؤثر على استدامة الأعمال (Milad, Nuh, 2020).

أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

اتفق جميع الباحثين على أربع ممارسات لإدارة الموارد البشرية الخضراء والمتمثلة بـ (التوظيف والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير، أنظمة الأجور والحوافز الأخضر، وتقويم

الأداء الأخضر) وذلك وفق ما يروونه وما يتوافق مع أفكارهم في تفسير إدارة الموارد البشرية الخضراء (سكارنة، 2017؛ الطاهر، أبو سن، 2019؛ الحداد، 2020؛ صالح، 2022) وفيما يلي شرح لكل الممارسات:

أ- الاختيار والتوظيف الأخضر:

إن الشركة التي تتبع الثقافة الخضراء في أعمالها تجذب إليها مواهب جديدة كونها تتمتع بصورة ذهنية بيئية إيجابية، وتعتبر سمعة الشركة سبب رئيسي لجذب الموظفين الذين لديهم حس المسؤولية والوعي الأخضر، حيث أن الاستقطاب الأخضر متمثل في البحث عن الأفراد المناسبين لملي الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم من خلال خلق الرغبة والدافع لديهم وتحفيزهم ودعوتهم للتقدم وطلب التوظيف بالشركة ومن الجدير بالذكر هنا أن مهمة الشركة هي التسويق لنفسها كعلامة تجارية خضراء وتعزيز سمعتها البيئية بالإضافة إلى الإعلانات المتعلقة باستقطاب المواهب والكفاءات على مسؤوليتها الاجتماعية والبيئية وتوجهاتها الخضراء فالموارد البشرية تلعب دور رئيسي في التنمية ويمثل الاستثمار فيها أعلى عناصر الاستثمار عائداً وأكثرها تأثيراً (يوسف، 2022)

وتتكون عملية الاستقطاب والاختيار الأخضر من جزئين: (إسماعيل، البردان، 2018)

1- استخدام طرق في التوظيف صديقة للبيئة مثل أدوات الأنترنت، واستخدام الورق المحدود أثناء عملية الاستقطاب والاختيار.

2- قياس الاتجاهات الخضراء عند الاختيار، والاهتمام بالأفراد الذين يقدرون الممارسات الخضراء، وإتباع أنشطة أساسية صديقة للبيئة مثل إعادة التدوير، والطباعة الأقل، والحفاظ على الطاقة، حيث ينبغي إدراج العوامل الشخصية للفرد عند إجراء الاستقطاب الأخضر.

ب- التدريب والتطوير الأخضر:

يشير التدريب الأخضر إلى اكتساب العاملين المهارات التي يحتاجون إليها لتنفيذ مبادرات الإدارة الخضراء واكساب العاملين المهارات والقدرات على مواجهة التقدم التقني والإداري والابتكارات البيئية المتسارعة بالإضافة إلى زيادة القدرة على خلق الميزة التنافسية لمنظمتهم (Sudin , 2011).

وتشير دراسة (Bangwal & Tiwiari ، 2015) بأنّ التدريب والتطوير الأخضر هو عبارة عن تدريب الموظفين على أساليب العمل التي تقلل من النفايات، والاستخدام السليم للموارد، والحفاظ على الطاقة وتقليل أسباب التدهور البيئي، كما أنها توفر الفرصة لمشاركة الموظفين في حل المشاكل البيئية ويفترض أن يحتوي البرنامج التدريبي على برامج تنمية اجتماعية، فضلاً عن القضايا البيئية على كافة المستويات.

إن أهمية استراتيجيات التوظيف الصحيحة للشركات والقيام بكافة إجراءاتها وأنشطتها وفقاً للأسس والقواعد المحددة تساعد في التقليل من التوظيف الخاطئ الذي يشكل عبء على الشركة من حيث التكلفة والوقت والجهد المبذول (سلامة، 2024)

ت- أنظمة الأجور والحوافز الخضراء:

يمكن استخدام نظام المكافآت ضمن إطار إدارة الموارد البشرية الخضراء كأداة قوية لدعم الأنشطة البيئية في المنظمات (Ahamed,2015) ، وتُعرف إدارة المكافآت الخضراء بأنها توفير حزمة من المزايا في نظام المكافآت (النقدية وغير النقدية) للأفراد الذين يساهمون في تنفيذ برامج الإدارة البيئية ويساهمون في تحقيق أهدافها والتي يمكن من خلالها تحفيز وزيادة التزام الموظف بالقضايا البيئية (Aggrwal & Sharma ، 2015)، وتشتمل المكافآت النقدية الخضراء (الأجور، الأقساط النقدية، والعلاوات) أما المكافآت غير النقدية (الاعترافات، الترقية) وتمثل الاعترافات الثناء اليومي الذي يقدمه الرئيس للموظف لبلوغه الهدف البيئي وتوفير جوائز لتمييز الفرق وكذلك الإجازات المدفوعة الأجر (2013 ، Renwick).

حيث يعبر التحفيز عن عملية تنظيم ومنح الحوافز كوسيلة لتوجيه سلوك العاملين والتأثير عليه وإشباع حاجاتهم، بهدف زيادة إنتاجيتهم وكفاءتهم (سعيد، 2024)

ثانياً- مفهوم الميزة التنافسية المستدامة:

يرتكز مفهوم الميزة التنافسية المستدامة على يقظة الشركة المستمرة لتحركات المنافسين وأنشطتهم وأدائهم وتوجهاتهم، ومن ثم تصبح الشركة أكثر قدرة على مواجهتهم والتفوق عليهم، مما يتطلب منهم ضرورة تحسين مهارات التنبؤ التنافسي (علوان، 2020).

تمثل الميزة التنافسية المستدامة كل ما تقوم الشركة من عمليات وأنشطة وابتكارات لتحقيق وضعية تنافسية تميزها عن غيرها من الشركات، والحفاظ على تلك الوضعية لأطول فترة ممكنة، وتعزيزها بشكل أكبر من خلال مواكبة التطورات والتغيرات في سوق العمل حالياً ومستقبلاً (الغرابوي وآخرون، 2021).

مصادر الميزة التنافسية المستدامة:

أ_ **المصادر الداخلية:** تتكون من الموارد الجوهرية والمهارات والقدرات الداعمة مثل الموارد المادية المتكونة من الموارد الرأسمالية التي تنعكس إيجابياً في اكتساب الميزة التنافسية المستدامة وكذلك بالنسبة للموارد البشرية التي تعد من أهم مصادر الميزة التنافسية وتتمثل بمورد العمالة كعدد ومهارات مختلفة وأيضاً بقابليتها على التكيف والتسليم وتطوير خبراتها، وكذلك تأتي أهمية مصدر الموارد البشرية المتمثل باستخدامات الأموال وكيفية إدارتها بما يخدم توجه المنظمة التنافسي وكذلك الحال بالنسبة للموارد غير الملموسة مثل رأس المال الاجتماعي الذي يحقق منه الثقة والالتزام والتعاون والمعرفة الضمنية (محمود، 2021).

ب_ **المصادر الخارجية:** تشكل البيئة الخارجية مصدراً للميزة التنافسية المستدامة حيث أن هيكل الصناعة قد يكون مصدراً للميزة التنافسية بحيث يميز المنظمة عن منافسيها وكذلك فإن البيئة الخارجية التي تضم العوامل السياسية والاقتصادية والديمقراطية والتكنولوجية نحو إشراف المنظمات سلباً وإيجابياً (م جذاب، الحاكم، 2020).

النتائج والمناقشة:

أداة الدراسة: اعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، مع قيامها بالمقابلات الشخصية مع معظم أفراد عينة البحث، وقد قسمت الباحثة الاستبيان إلى قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: تناول هذا القسم جمع بيانات عن المتغيرات الديمغرافية للعينة، بالإضافة إلى جمع بيانات عن عدد الدورات التدريبية التي خضع لها أفراد عينة البحث.

القسم الثاني: تناول هذا القسم جمع بيانات تقيس إدارة الموارد البشرية الخضراء، وبعد الميزة التنافسية المستدامة، وتم عرضها وتحكيمها من قبل عدد من الأكاديميين، وقد اعتمدت الباحثة على مقياس ليكرت الخماسي حيث قابلت كل عبارة خمس درجات من الموافقة.

اختبار ثبات وصدق المقياس: تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقياس (غدير، 2012)، حيث تم حساب معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات جميع عبارات الاستبيان معاً، كما هو موضح بالجدول الآتي:

الجدول (1) عدد العبارات الداخلة في التحليل والمستثناة Case Processing Summary

	N	%
Valid	65	100.0
Excluded ^a	0	.0
Total	65	100.0

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

كما أن قيمة ثبات معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلية باستثناء متغير الجنس لأنه المتغير الوحيد غير المرتبي يساوي 0.785 (معامل ثبات مرتفع) وهي أكبر من 0.6، وهذا يدل على أن جميع العبارات تتمتع بثبات جيد ولا داعي لحذف أية عبارة.

الجدول (2) معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان

Cronbach's Alpha	N of Items
.785	30

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

معامل ثبات متغيرات الدراسة كلّ على حدة: قامت الباحثة بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة كل على حده، وتبين كما هو موضح في الجدول رقم (3) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للعبارات المستخدمة في قياس كل متغير على حده كانت جميعها أكبر من 0.6، وهذا يدل على ثبات مقبول للبيانات وصلاحيته للدراسة ولا داعي لحذف أية عبارة.

الجدول (3) معامل ألفا كرونباخ لكل متغير على حده

المتغير	N of Items	Cronbach's Alpha
بعد الاستقطاب والاختيار والتوظيف الأخضر	5	0.688
بعد التدريب والتطوير الأخضر	5	0.722

بعد المكافآت والحوافز الخضراء	5	0.689
الميزة التنافسية المستدامة	15	0.639

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للعبارات المستخدمة في قياس جميع عبارات الاستبيان بلغت 0.785، بينما بلغت قيمته للعبارات المستخدمة في قياس بعد الاستقطاب والاختيار والتوظيف الأخضر 0.688، أما قيمته للعبارات المستخدمة في قياس بعد التدريب والتطوير الأخضر 0.722، و 0.689 بالنسبة للعبارات المستخدمة في قياس بعد المكافآت والحوافز الخضراء، أما بالنسبة للعبارات المستخدمة في قياس الميزة التنافسية المستدامة فقد بلغت 0.639.

مقياس الصدق (الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان): لقياس صدق المقياس قامت الباحثة بحساب مصفوفة الاتساق الداخلي على الشكل الآتي (غير، 2012):

الجدول (4) الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان

		MA	MB	MC	MD	ME	Mtotal
MA	Pearson Correlation	1	.412**	.224**	.123	.330**	.578**
	Sig. (2-tailed)		.000	.005	.123	.000	.000
	N	65	65	65	65	65	65
MB	Pearson Correlation	.412**	1	.622**	.442**	.622**	.787**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	65	65	65	65	65	65
MC	Pearson Correlation	.224**	.622**	1	.815**	.829**	.878**
	Sig. (2-tailed)	.005	.000		.000	.000	.000
	N	65	65	65	65	65	65
MD	Pearson Correlation	.123	.442**	.815**	1	.737**	.787**
	Sig. (2-tailed)	.123	.000	.000		.000	.000
	N	65	65	65	65	65	65
ME	Pearson Correlation	.330**	.622**	.829**	.737**	1	.876**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	65	65	65	65	65	65
Mtotal	Pearson Correlation	.578**	.787**	.878**	.787**	.876**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	65	65	65	65	65	65

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

حيث نجد من خلال الجدول السابق أن قيمة احتمال الدلالة ($P=0.000 < \alpha=0.01$) وهذا يدل على وجود علاقة معنوية بين متوسطات المتغيرات، مما يدل على صدق المقياس.

اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة معنوية بين تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الميزة التنافسية المستدامة في شركة أفاميا للصناعات الدوائية في حماة ولاختبار الفرضية الرئيسية، قامت الباحثة باختبار الفرضيات الفرعية الآتية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد علاقة معنوية بين تطبيق الاختيار والتوظيف الأخضر والميزة التنافسية المستدامة في شركة أفاميا للصناعات الدوائية.

ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى، قامت الباحثة بحساب متوسطات إجابات أفراد العينة التي تقيس متغيرات الدراسة.

حساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس الاختيار والتوظيف الأخضر: يتضح من خلال الجدول الآتي أن متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بالاختيار والتوظيف الأخضر كانت جميعها أصغر من متوسط المقياس (3)، وهذا يدل على عدم موافقة أفراد العينة على هذه العبارات.

الجدول (5) متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس الاختيار والتوظيف الأخضر

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تهدف الشركة إلى استقطاب المرشحين الذين لديهم وعي أخضر.	65	2.0823	1.09408	.08704
تهدف الشركة إلى استقطاب المرشحين القادرين على تحمل المسؤولية البيئية.	65	2.0633	.96884	.07708
تحدد الإدارة المختصة شروط شغل كل وظيفة شاغرة وفق المتطلبات البيئية.	65	2.4367	1.38432	.11013
يتم اتباع نظام الكتروني عند التقدم إلى الوظائف (كالسيرة الذاتية، والمقابلة، الخ) من خلال شبكة الانترنت ووسائل الاتصال الإلكترونية الأخرى.	65	2.0633	.96884	.07708
تحرص الشركة على الاهتمام بالقضايا البيئية وإدراجها ضمن الوصف الوظيفي لكافة الوظائف ليطلع عليها المرشحين الجدد.	65	2.2342	.93868	.07468
MA	65	2.2041	.91120	.07249

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

كما يتضح من خلال الجدول السابق أن MA والتي ترمز إلى متوسط إجابات الأفراد على الأسئلة التي تقيس الاختيار والتوظيف الأخضر بلغ (2.20)، وهذا يدل على قلة الاختيار والتوظيف الأخضر في شركة أفاميا.

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى الخاصة بمحور الاختيار والتوظيف الأخضر: تم الاعتماد على اختبار t (ستودنت) لعينة واحدة، كما هو موضح بالجدول الآتي:

الجدول رقم (6): نتيجة الاختبار لمحور الاختيار والتوظيف الأخضر One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
M A	-10.979-	64	.000	-.79589-	-.9391-	-.6527-

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

يتضح من خلال الجدول (6) أن $\alpha = 0.01$ ، $\text{Sig} = P = 0.000$ ، مما يعني وجود علاقة معنوية، وبالتالي رفض فرضية العدم التي تقول لا توجد علاقة معنوية بين تطبيق الاختيار والتوظيف الأخضر والميزة التنافسية المستدامة في شركة أفاميا للصناعات الدوائية. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد علاقة معنوية بين تطبيق التدريب والتطوير الأخضر والميزة التنافسية المستدامة في شركة أفاميا للصناعات الدوائية. ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية، قامت الباحثة بحساب متوسطات إجابات أفراد العينة التي تقيس متغيرات الدراسة.

حساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس التدريب والتطوير الأخضر: يتضح من خلال الجدول الآتي أن متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بوضع التدريب والتطوير الأخضر كانت جميعها أصغر من متوسط المقياس (3)، وهذا يدل على عدم موافقة أفراد العينة على هذه العبارات.

الجدول (7) متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس التدريب والتطوير الأخضر

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
يتم تطوير برامج تدريبية لزيادة الوعي البيئي والخبرات والمهارات لدى الموظفين.	65	2.3165	1.04112	.08283

تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الميزة التنافسية المستدامة
دراسة ميدانية في شركة أفاميا للصناعات الدوائية في محافظة حماة

برامج التدريب توفر الانسجام بين الموظف والبيئة كونها تسهم في دمج الأهداف البيئية مع الأهداف العامة للشركة.	65	2.0886	.91957	.07316
تعمل الدورات التي تنبئها الإدارة في إشراك الموظفين بحماية البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية	65	2.7278	1.32899	.10573
تسهم برامج التدريب في زيادة وعي الموظفين بالشؤون البيئية.	65	2.3886	.91957	.07316
تتبنى الشركة تدريب الموظفين باعتماد تكنولوجيا المعلومات والانترنت للحد من استخدام الورق والمخلفات.	65	2.5278	1.32899	.10573
MB	65	2.3776	.93004	.07399

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

كما يتضح من خلال الجدول السابق أن MB والتي ترمز إلى متوسط إجابات الأفراد على الأسئلة التي تقيس التدريب والتطوير الأخضر بلغ (2.37)، وهذا يدل على قلة الوعي بكيفية القيام بالتدريب والتطوير الأخضر في شركة أفاميا.

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية الخاصة بمحور التدريب والتطوير الأخضر: تم الاعتماد على اختبار t (ستودنت) لعينة واحدة، كما هو موضح بالجدول الآتي:

الجدول رقم (8): نتيجة الاختبار لمحور التدريب والتطوير الأخضر One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
M B	-8.411-	64	.000	-.62236-	-.7685-	-.4762-

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

يتضح من خلال الجدول (8) أن $\alpha = 0.01$ $\text{Sig} = P = 0.000 <$ ، مما يعني وجود علاقة معنوية، وبالتالي رفض فرضية العدم التي تقول لا توجد علاقة معنوية بين تطبيق التدريب والتطوير الأخضر والميزة التنافسية المستدامة في شركة أفاميا للصناعات الدوائية.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد علاقة معنوية بين تطبيق المكافآت والحوافز الخضراء والميزة التنافسية المستدامة في شركة أفاميا للصناعات الدوائية.

ولاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، قامت الباحثة بحساب متوسطات إجابات أفراد العينة التي تقيس متغيرات الدراسة.

حساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس المكافآت والحوافز الخضراء:

يتضح من خلال الجدول الآتي أن متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة المكافآت والحوافز الخضراء كانت جميعها أصغر من متوسط المقياس (3)، وهذا يدل على عدم موافقة أفراد العينة على هذه العبارات.

الجدول (9) متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس المكافآت والحوافز الخضراء

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
يتم مكافأة وتعويض الموظفين الذين يقومون بتقديم مقترحات من شأنها تعزيز الجهود الخضراء والأداء البيئي في الشركة.	65	2.1582	1.13722	.09047
تعلن الشركة على موقعها الالكتروني أسماء الموظفين المتميزين في أدائهم البيئي.	65	1.9177	.74838	.05954
تقدم الشركة مكافآت مادية ومعنوية للموظفين بناء على مدى قدرتهم في حماية البيئة والمحافظة عليها.	65	2.0125	.90123	.07170
يضمن نظام الحوافز الحفاظ على الموارد البشرية الكفوة والمهتمة بالبيئة.	65	2.7278	1.32899	.10573
يشجع نظام الحوافز التي تتبعها الشركة على إشراك الموظفين بالمبادرات البيئية (كاستخدام باصات النقل الجماعي، الدراجات الهوائية، السير على الأقدام).	65	2.2025	.90123	.07170
MC	65	2.0928	.72355	.05756

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

كما يتضح من خلال الجدول السابق أن MC والتي ترمز إلى متوسط إجابات الأفراد على الأسئلة التي تقيس المكافآت والحوافز الخضراء بلغ (2.09)، وهذا يدل على قلة استخدام العاملين المكافآت والحوافز الخضراء في شركة أفاميا.

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة الخاصة بمحور المكافآت والحوافز الخضراء: تم الاعتماد على اختبار t (ستودنت) لعينة واحدة، كما هو موضح بالجدول الآتي:

الجدول رقم (10): نتيجة الاختبار لمحور المكافآت والحوافز الخضراء One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
M _C	-15.760-	64	.000	-.90717-	-1.0209-	-.7935-

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الميزة التنافسية المستدامة
دراسة ميدانية في شركة أفاميا للصناعات الدوائية في محافظة حماة

يتضح من خلال الجدول (10) أن $\alpha = 0.01 < P = 0.000 = \text{Sig}$ ، مما يعني وجود فروق معنوية، وبالتالي رفض فرضية العدم التي تقول لا يوجد علاقة معنوية بين تطبيق المكافآت والحوافز الخضراء والميزة التنافسية المستدامة في شركة أفاميا للصناعات الدوائية.

وبعد الاختبارات السابقة، أصبح بالإمكان اختبار الفرضية الرئيسة للبحث، حيث تمّ حساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس محور الميزة التنافسية المستدامة، فكانت النتائج كالآتي:

الجدول (11) متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس الميزة التنافسية المستدامة

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
يمتلك الموظف في الشركة القدرة على ترك أثر يدل على تفوقه في كل مهمة يقوم بها.	65	2.42	1.303	.09047
تمكّن خبرة الموظف في الشركة من خلق معرفة جديدة وتحسين الأساليب الإدارية المتبعة.	65	2.65	1.426	.05954
يمتلك الموظف في الشركة المعرفة الكافية التي تمكنه من تطوير وتحسين أدائه.	65	3.26	1.315	.07170
يستوعب الموظف في الشركة المفاهيم والأفكار الجديدة بسهولة.	65	4.07	0.967	.10573
تتنظر الشركة للموارد البشرية التي تمتلكها كميزة استراتيجية وتسعى للمحافظة عليها.	65	3.96	1.236	.09047
يمتلك الموظف في الشركة القدرة على استغلال الفرص المتاحة والاستفادة منه للتغلب على نقاط الضعف التي يعاني منها.	65	3.98	0.874	.05954
يمتلك الموظف في الشركة القدرة على مواجهة التحديات التي من الممكن أن يتعرض لها.	65	3.38	1.285	.07170
يستطيع الموظف في الشركة استغلال نقاط القوة وتسخيرها لتطوير أدائه.	65	3.46	1.259	.10573
يقوم الموظف في الشركة بإنجاز مهامه على أكمل وجه.	65	3.17	1.216	.07170
يقوم الموظف في الشركة بإنجاز مهام هو تقديم الخدمات المطلوبة منه بكفاءة وفعالية.	65	3.48	0.959	.08704
تمتلك الشركة الكفاءات المتميزة التي تضمن تحقيق الجودة في الأداء.	65	3.40	1.240	.07708
تمتلك الشركة الكفاءات المتميزة القادرة على إنجاز مهامها في الوقت المناسب.	65	3.80	0.950	.11013
تمتلك الشركة الكفاءات المتميزة التي تلاحظ التغيرات المستمرة في رغبات وحاجات مراجعيها أو تعمل على الاستجابة لها.	65	3.92	0.925	.07708

الشركة يقوم الموظف في الشركة	65	3.78	1.362	.07468
بتطبيق كافة التقنيات الحديثة التي تضمن له السرعة في إنجاز مهامه على أكمل وجه.	65	3.67	1.424	.08704
تسعى الشركة إلى تبني كافة استراتيجيات الكفيلة بتطوير كفاءة أداء مواردها البشرية التي تمتلكها.	65	3.49	1.182	.05756
MC	65			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

يتضح من خلال الجدول السابق أن متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس محور الميزة التنافسية المستدامة كانت أغلبها أكبر من متوسط المقياس (3)، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على هذه العبارات.

نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية: توجد علاقة معنوية بين تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الميزة التنافسية المستدامة في شركة أكاميا للصناعات الدوائية في حماه

وقد تم الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي

الجدول (12) اختبار الفرضية الرئيسية: تحليل الانحدار الخطي

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df 1	df 2	Sig. F Change
1	.719 ^a	.571	.669	.27637	.671	317.879	1	63	.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بلغ 0.71، وهذا يدل على وجود ارتباط جيد بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية المستدامة، كما بلغ معامل التحديد 0.57، وهو يدل على أن 57% من تغيرات الميزة التنافسية المستدامة تتبع لتغيرات في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، مما يعني وجود لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحسين الميزة التنافسية المستدامة، وبما أن $\alpha = 0.01$ $\text{Sig} = 0.000 <$ P ، فهذا يدل على أن الارتباط معنوي، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود علاقة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية المستدامة، ويتم قبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة معنوية.

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

تتمثل أهم النتائج بالآتي:

- توجد علاقة معنوية بين تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الميزة التنافسية المستدامة في شركة أفاميا للصناعات الدوائية في حماه، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.71) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط جيدة بين المتغيرين.
- توجد علاقة معنوية بين تطبيق الاختيار والتوظيف الأخضر والميزة التنافسية المستدامة في شركة أفاميا للصناعات الدوائية في حماه، حيث بلغت قيمة $\alpha = 0.000 < \text{Sig} = P$ ، وهذا يدل على وجود ارتباط معنوي بين المتغيرين.
- توجد علاقة معنوية بين تطبيق التدريب والتطوير الأخضر والميزة التنافسية المستدامة في شركة أفاميا للصناعات الدوائية في حماه، حيث بلغت قيمة $\alpha = 0.000 < \text{Sig} = P$ ، وهذا يدل على وجود ارتباط معنوي بين المتغيرين.
- توجد علاقة معنوية بين تطبيق المكافآت والحوافز الخضراء والميزة التنافسية المستدامة في شركة أفاميا للصناعات الدوائية في حماه، حيث بلغت قيمة $\alpha = 0.000 < \text{Sig} = P$ ، وهذا يدل على وجود ارتباط معنوي بين المتغيرين.
- بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بالميزة التنافسية المستدامة (3.49)، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على هذه العبارات، وبالتالي يمكن القول أن شركة أفاميا تتمتع بميزة تنافسية متوسطة.
- بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بالاختيار والتوظيف الأخضر (2.20)، وهذا يدل على قلة استخدام الاختيار والتوظيف الأخضر في شركة أفاميا، ويمكن تفسير ذلك بقلة وعي العاملين بالخطوات والاستراتيجيات التي تمكنهم من ممارسة الاختيار والتوظيف الأخضر في الشركة محل الدراسة.
- بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بالتدريب والتطوير الأخضر (2.37)، وهذا يدل على قلة استخدام التدريب والتطوير الأخضر، ويعود ذلك إلى عدم معرفة التقنيات الواجب استخدامها والتي تساعد في الوصول إلى مهارات جيدة في التدريب والتطوير الأخضر في الشركة محل الدراسة.

- بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بالمكافآت والحوافز الخضراء (2.09)، وهذا يدل على قلة استخدام المكافآت والحوافز الخضراء، ويعزى ذلك إلى عدم معرفة المسؤولين بأهمية المكافآت والحوافز الخضراء، وكيفية تطبيقها، والسياسات المتبعة لتنفيذها.

التوصيات:

- تتمثل أهم التوصيات بالآتي:
- ضرورة تعريف العاملين بأهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وتأثيرها على الميزة التنافسية للشركة، ويكون ذلك من خلال الورشات والدورات التدريبية التي يمكن أن تسهم في إيجاد رؤية جديدة لدى المسؤولين حول أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- السعي إلى استقطاب المرشحين الذين لديهم وعي أخضر والقدرة على تحمل المسؤولية البيئية، حيث تقوم الإدارة المختصة بتحديد شروط شغل كل وظيفة شاغرة وفق المتطلبات البيئية.
- ضرورة قيام الشركة بتوفير الانسجام بين الموظف والبيئة، كونها تسهم في دمج الأهداف البيئية مع الأهداف العامة للشركة، والإسهام في عمل الدورات التي تتبناها الإدارة في إشراك الموظفين بحماية البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية، والعمل على زيادة وعي الموظفين بالشؤون البيئية.
- العمل على تطبيق نظام الحوافز والمكافآت الخضراء، التي تضمن زيادة وعي العاملين بأهمية تطبيق الأهداف البيئية، والتنافس الإيجابي فيما بينهم من أجل تطبيق أفضل الممارسات التي تضمن ذلك.
- توصي الباحثة أيضاً باستمرار البحث الأكاديمي في كيفية تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، كالتوسع في كافة مهارات وممارسات إدارة الموارد البشرية، والاستراتيجيات الحديثة لإدارة الموارد البشرية الخضراء، بهدف إثراء البحث العلمي والوصول إلى النتائج والتوصيات التي تعمل في حال تم الأخذ بها وتطبيقها بشكل فعلي

على تحقيق مزايا تنافسية للشركات، وبالتالي ضمان وصولهم لتحقيق الأهداف
الاستراتيجية للشركات.

المراجع:

المراجع العربية:

- اسماعيل، عمار فتحي موسى؛ البردان، محمد فوزي أمين (2018). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية "دراسة تطبيقية". المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد (2).
- الحداد، علاء ميشيل (2022). أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على شركات القطاع الخاص السوري، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، سورية.
- سلامة، زكريا (2024). أثر التوظيف الأخلاقي في الأداء الوظيفي (دراسة حالة لبعض المؤسسات الخدمية الخاصة في سورية). مجلة جامعة البعث. 46(16)، 102-49
- سعيد، رشا (2024). أثر التمكين الإداري على إبداع العاملين، دراسة ميدانية على العاملين في الشركة السورية. مجلة جامعة البعث. 46(12). 11-44.
- السكارنة، محمد احسان (2017). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز إبداع الموارد البشرية متغير معدل: دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الصاوي، م.؛ محمود، الدباغ & تماضر (2021). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان. المجلة العربية للإدارة، 41(2)، 73-94.
- صالح، رشيد (2022). أثر أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز سمعة المنظمة المدركة: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعات الحكومية في مدينة السلمانية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التقنية الإدارية، جامعة السلمانية التقنية، العراق.

- الطاهر، سناء جاد الله الشيخ؛ أبو سن، أحمد (2019). أثر توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء على كفاءة وفعالية العاملين في القطاع الصناعي في السودان. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (3)، العدد (9).
- علوان، سهام (2020). إدارة الذكاء التنافسي كآلية إستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، الجامعات المصرية ومواجهتها تحديات فيروس كورونا (Covid 19)، المجلة التربوية، (2)، 1063 - 1158.
- الغرباوي، حازم؛ سلمان، رائد، رسل (2021). اعتماد سلسلة القيمة الخضراء لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة- دراسة استطلاعية لآراء عينة من شركة أور العام للصناعات الهندسية في ذي قار. مجلة دراسات محاسبية ومالية، الطبعة (4)، العدد (2)، 32 - 42.
- غدير، باسم غدير (2010). اقتصاد المعرفة. حلب، دار شعاع.
- محمود، أحمد عبد (2021). نظم المعلومات التسويقية وأثرها في استدامة الميزة التنافسية المستدامة. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (114)، العدد (1)، 229-256.
- مجذاب، علي كراز؛ الحاكم، علي عبد الله (2020). الدور المعدل للتحديات البيئية المعاصرة للعلاقة بين التفجير الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة. مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد (1)، العدد (120)، 27 - 48.
- يوسف، ديانا علي (2022). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الابتكار الأخضر. دراسة ميدانية على الشركات الخاصة في الساحل السوري، الجامعة الافتراضية السورية، سورية.

- Ahmad, S. (2015). **Green human resource management: Policies and practices**. Cogent business & management, 2(1), 1030817.
- Aggarwal, S., & Sharma, B. (2015). **Green HRM: Need of the hour**. International Journal of Management and Social Science Research Review, 1(8), 63-70.
- Bangwal, D., & Tiwari, P. (2015). **Green HRM–A way to greening the environment**. IOSR Journal of Business and Management, 17(12), 45-53.
- Kanapala, P. K., & Battu, N. (2018). **A Study on the role of Green Human Resource Management Practices on Employee Performance–An Empirical Analysis on Health Care Industry**. International Research Journal of Management Sociology & Humanity, 9(1), 212-219.
- Mishra, P. (2017). **Green human resource management: A framework for sustainable organizational development in an emerging economy**. International Journal of Organizational Analysis, 25(5), 762-788.
- Milad, A; Nuh, M. (2020). **Green Human Resource Management Practies Effect on Sustainability**. An unpublished thesis of the tishk interional university.
- Mustafa, K., Hossain, M. B., Ahmad, F., Ejaz, F., Khan, H. G. A., & Dunay, A. (2023). **Green human resource management practices to accomplish green competitive advantage: A moderated mediation model**. Heliyon, 9(11).
- Renwick, D. W., Redman, T., & Maguire, S. (2013). **Green human resource management: A review and research agenda**. International journal of management reviews, 15(1), 1-14.
- Shaikh, S. N., Zhen, L., Sohu, J. M., Soomro, S., Akhtar, S., Kherazi, F. Z., & Najam, S. (2024). **How green HRM practices foster green competitive advantage through big data**

analytics capability and are amplified by managerial environmental concern. Kybernetes.

- Sudin, S. (2011, June). **Strategic green HRM: A proposed model that supports corporate environmental citizenship.** In International Conference on Sociality and Economics Development, IPEDR (Vol. 10, pp. 79-83).