



قوائم المحتويات متاحة على المجلات الأكاديمية العراقية

مجلة رؤية للدراسات الاجتماعية

الصفحة الرئيسية للمجلة: [/https://visj.dws.gov.iq](https://visj.dws.gov.iq)



## أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء واستدامة الشركة في تعزيز قدرتها التنافسية (دراسة تطبيقية على العاملين في شركة صناعة البطاريات والإطارات)

### The Impact of Green Human Resource Management and Corporate Sustainability on Enhancing Competitiveness and Tire Capability: An Applied Study on Employees of a Battery Manufacturing Company

رسل وائل محمد حسن\*

وزارة التربية/ مديرية تربية الأنبار/ ثانوية المقاصد

#### Keywords

Green Human Resource Management (GHRM), corporate sustainability, competitiveness, environmental performance, sustainable competitive advantage.

#### Abstract

This study investigated the impact of green human resource management (GHRM) on achieving corporate sustainability and enhancing competitiveness, using The Battery and Tyre Manufacturing Company as a case study. A descriptive-analytical approach is employed, with data collected from a sample of 103 highly qualified individuals. The statistical results reveal high validity and reliability indicators for the research instrument, as well as high levels of application for all the variables in the study, with averages exceeding 3.80. Regression analysis demonstrates a statistically significant positive impact of GHRM on both sustainability and competitiveness. The integrated model explains 47.5% of the variance in competitiveness. The study concludes that investing in environmentally conscious human capital is fundamental to financial growth and market differentiation. It recommends institutionalizing green training and linking incentive systems to environmental performance to ensure the company's leadership.

#### ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) في تحقيق استدامة الشركة وتعزيز قدرتها التنافسية، بالتطبيق على شركة صناعة البطاريات والإطارات. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث جُمعت البيانات من عينة قوامها (١٠٣) فرداً من ذوي المؤهلات العلمية العليا. كشفت النتائج الإحصائية عن تمتع أداة الدراسة بمؤشرات صدق وثبات عالية، ووجود مستويات تطبيق "مرتفعة" لجميع متغيرات الدراسة بمتوسطات تجاوزت (٣.٨٠). وأثبتت نتائج تحليل الانحدار وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للموارد البشرية الخضراء في كل من الاستدامة والتنافسية، حيث فسّر النموذج المتكامل ما نسبته (٤٧.٥%) من التباين في القدرة التنافسية. وخلصت الدراسة إلى أن الاستثمار في الكفاءات البشرية الواعية بيئياً يمثل الركيزة الأساسية للنمو المالي والتميز السوقي، وتوصي الدراسة بضرورة مأسسة التدريب الأخضر وربط نظام التحفيز بالأداء البيئي لضمان ريادة الشركة.

#### معلومات المقال

تاريخ المقال:

الإرسال:

المراجعة:

القبول: 1\6\2026

الكلمات المفتاحية:

إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM)، استدامة الشركة، القدرة التنافسية، الأداء البيئي، الميزة التنافسية المستدامة.

\* Rusul Wa'il Muhammad/ [tiaholtrigsbyx@gmail.com](mailto:tiaholtrigsbyx@gmail.com)

## ١. مقدمة

(Benito 2006) إلى أن هذا التحول يدعم تبني الفكر الإداري الأخضر. وعند تطبيق هذه التوجهات البيئية في مجال الموارد البشرية يُطلق عليها مصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء، والذي يعني ربط الأهداف البيئية بعمليات الموارد البشرية وأدوار العاملين، بما يحقق التكامل بين الأفراد والأنظمة والقيم لحماية البيئة وتحسين بيئة العمل، وتدعم هذه الإدارة تحقيق النمو الربحي إلى جانب الحفاظ على البيئة في الشركات المعاصرة، كما يُعد مفهوم التنمية المستدامة عنصراً أساسياً في هذا التوجه، إذ يشير إلى تحقيق النمو الاقتصادي مع الحفاظ على البيئة للأجيال القادمة، ووفقاً لتعريف الجمعية العامة للأمم المتحدة (١٩٨٧)، فإن الاستدامة تمثل توازناً بين التنمية والحفاظ على الموارد الطبيعية، من خلال سياسات تدعم تحسين الأداء الاقتصادي وحماية البيئة على المدى الطويل.

وقد أظهرت العديد من الدراسات وجود علاقة إيجابية بين الممارسات الخضراء ونجاح الأعمال واستدامة الشركات وقدرتها التنافسية، حيث تسهم هذه الممارسات في تحسين الربحية، ورفع مستوى رضا العاملين، وتعزيز الصورة الذهنية للشركة في السوق، وباختصار، تمكن إدارة الموارد البشرية الخضراء الشركات من العمل بكفاءة أعلى مع الحفاظ على البيئة.

## ١.١. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء واستدامة الشركة بوصفها مجالاً متنامياً في بيئة الأعمال المعاصرة في تعزيز قدرتها التنافسية مع تقديم تصور شامل لكيفية ارتباط وظائف الموارد البشرية بحماية البيئة وتعزيز الاستدامة بصورة عامة واستدامة الشركة وقدرتها التنافسية بشكل خاص. ونظراً لكون هذا المفهوم لا يزال حديثاً نسبياً في الأدبيات الأكاديمية والتطبيقات العملية، تسعى الدراسة إلى توضيح مفاهيمه وأبعاده وأهميته المتزايدة في الوقت الراهن واستدامة الشركة وقدرتها التنافسية.

## ٢.١. مشكلة الدراسة:

تتمثل المشكلة الرئيسة لهذه الدراسة في محدودية الدراسات في مجال إدارة الموارد البشرية الخضراء واستدامة الشركة وتأثيرها في تعزيز

تُعد إدارة الموارد البشرية الخضراء فكرة حديثة آخذة في الانتشار على مستوى العالم، إذ تحمل معاني متعددة تبعاً لاختلاف وجهات نظر العاملين في مجالي الأعمال والبحث العلمي، ولا يوجد حتى الآن تعريف موحد متفق عليه لها، وغالباً ما يُقصد بها الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية التي تدعم الأهداف البيئية للشركات، حيث توّظف أدوات الموارد البشرية لتعزيز الوعي والالتزام بالحفاظ على البيئة، وتشمل إدارة الموارد البشرية الخضراء ممارسات صديقة للبيئة تسهم في خفض التكاليف وتحسين الاحتفاظ بالموظفين، مثل استخدام الوثائق الرقمية، والنقل المشترك، والعمل عن بُعد أو الافتراضي، كما تتضمن أنشطة أخرى كإعادة التدوير، والعمل عن بُعد، والتعلم الإلكتروني، وتصميم مكاتب موفرة للطاقة، وتسهم هذه الممارسات في تقليل النفقات دون التفريط بالكفاءات والمهارات البشرية.

وتسهم إدارة الموارد البشرية الخضراء في بناء ثقافة عمل جديدة قائمة على القيم البيئية والاهتمام بالاستدامة، حيث تشجّع السلوكيات اليومية التي تدعم حماية البيئة داخل بيئة العمل، ويولي المديرون اهتماماً متزايداً بترسيخ هذه الثقافة الخضراء داخل شركاتهم، لما لها من دور في تشكيل قيم مشتركة وتعزيز اتجاهات إيجابية لدى العاملين تجاه البيئة، كما تُسهم في تطوير سلوكيات جديدة تدعم أهداف الاستدامة، وربط قيم العاملين بالجهود البيئية في العمل، وعلى مستوى الشركة، تضيف هذه الثقافة بعداً معنوياً يتجاوز مجرد تحقيق الأرباح، مما يجعل إدارة الموارد البشرية الخضراء أداة لتعزيز استدامة الشركة وقدرتها التنافسية، ودعم جاهزية الشركات لمواجهة متغيرات المستقبل بمسؤولية.

شهد العالم عبر العقدين الماضيين توافقاً متزايداً حول أهمية حماية البيئة، ومع تنامي هذا الاهتمام ظهرت دراسات حديثة في مجالات التسويق الأخضر والسياسات البيئية، شملت الحاسبة الخضراء، والإدارة الخضراء، والترويج للمنتجات الصديقة للبيئة داخل الشركات، ويرى باحثون مثل Bahuguna وآخرين (٢٠٢٣) أن هذه المفاهيم أصبحت تؤثر بشكل مباشر في تخطيط الأعمال، حيث باتت الشركات تشارك بفاعلية في إدارة مسؤولياتها وعملها البيئية. كما أشار González-Benito & González

كما عرّف (Schuler, 1998) إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من الأنشطة المتكاملة التي تهدف إلى إدارة الموارد البشرية بشكل فعال، بما يحقق المنفعة للأفراد والشركة والمجتمع على حد سواء، مما يعكس البعد الشمولي لهذا المجال.

وعلى الرغم من هذا التطور، لا تزال إدارة الموارد البشرية تفتقر إلى نظرية شاملة متكاملة، حيث يعتمد الباحثون غالباً على تحليل تجارب الشركات الرائدة أو دراسات الحالة التي تُظهر تطبيقات عملية لمفاهيم إدارة الموارد البشرية. وقد أسهمت هذه التحديات الفكرية في تعزيز الحاجة إلى تطوير أطر نظرية أكثر وضوحاً وتنظيماً.

وفي هذا السياق، يُعد الإطار المفاهيمي الذي قدمه (Beer et al., 1985) في جامعة هارفارد من أبرز النماذج التأسيسية في هذا المجال، إذ وفر رؤية تحليلية متكاملة تربط بين سياسات الموارد البشرية ونتائجها التنظيمية، مع الأخذ في الاعتبار تأثير أصحاب المصلحة والبيئة المحيطة، مما جعله مرجعاً مهماً في تطوير الفكر الحديث لإدارة الموارد البشرية.

## ٢. إدارة الموارد البشرية الخضراء

تشير إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى مجموعة السياسات والممارسات التي تركز على تعزيز الاستدامة البيئية من خلال تنمية موارد بشرية واعية بيئياً وقادرة على دعم المبادرات البيئية داخل الشركة. وتشمل هذه الممارسات مجالات متعددة مثل الاستقطاب والتوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير البيئي، وإدارة الأداء الأخضر، وأنظمة الحوافز والمكافآت المرتبطة بالسلوك البيئي (Yusoff et al., 2018).

وتُعد إدارة الموارد البشرية الخضراء جزءاً من إدارة الموارد البشرية المستدامة، حيث تهدف إلى تحقيق قيمة مضافة لأصحاب المصلحة من خلال دمج الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية ضمن عمليات الموارد البشرية (Stankevitch & Savanevitch, 2018). كما تمثل نهجاً مبتكراً لإدارة الموارد البشرية، يقوم على جعل البيئة محوراً رئيساً لجميع الأنشطة التنظيمية (Pabian, 2015).

وقد أصبحت إدارة الموارد البشرية الخضراء إحدى الاستراتيجيات الحيوية في الشركات الكبرى، خاصة تلك التي تسعى إلى تعزيز أدائها البيئي، حيث يعتمد نجاح المبادرات البيئية بشكل أساسي على

قدرتها التنافسية، حيث يتركز معظم البحث العلمي على السياسات البيئية العامة أو استراتيجيات الاستدامة دون التعمق في الدور التطبيقي لإدارة الموارد البشرية في هذا السياق، ويؤدي هذا القصور إلى صعوبة تحديد أفضل الممارسات القابلة للتطبيق عبر البيئات المختلفة، فضلاً عن ضعف الفهم الشامل للدور الذي يمكن أن تؤديه إدارة الموارد البشرية في استدامة الشركة وقدرتها التنافسية، كما يحد ذلك من قدرة الشركات على تبادل الخبرات وتبني الممارسات الناجحة، وانطلاقاً من هذه الإشكالية، تسعى الدراسة للإجابة السؤال الرئيس الآتي: ماهو تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء واستدامة الشركة في تعزيز قدرتها التنافسية

## ٢.المبحث الأول: الاطار النظري

### ١. إدارة الموارد البشرية.

تُعد إدارة الموارد البشرية من الموضوعات الأساسية والضرورية لجميع المديرين، بغض النظر عن تخصصاتهم أو اهتماماتهم الشخصية، نظراً لدورها المحوري في توجيه الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، كما يكتسب هذا المجال أهمية خاصة لدى الأفراد الساعين لبناء مسار مهني في مجال إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين.

وقد أجمع العديد من الباحثين على الأهمية الكبيرة لوظيفة الموارد البشرية في تحديد نجاح الشركات، حيث أشار كلٌّ من (Fitz-Enz, 1984) و (Ulrich, 1987) إلى أن كفاءة إدارة الموارد البشرية تمثل عاملاً حاسماً في تحقيق التفوق المؤسسي، وفي هذا الإطار، شهدت إدارة الموارد البشرية تحولات متسارعة داخل بيئات الأعمال، حيث أشار (Tsui, 1990) إلى أنها تمر بمرحلة تجديد وتطوير مستمر، متجهة نحو ترسيخ مكانتها كوظيفة استراتيجية وليست تشغيلية فقط.

ويُقصد بإدارة الموارد البشرية الإدارة الفعّالة والكفؤة للعنصر البشري داخل الشركة، من خلال تصميم وتطبيق سياسات وممارسات تهدف إلى تحسين إنتاجية العاملين وزيادة رضاهم الوظيفي، بما يساهم في تحقيق أهداف الشركة. وفي هذا السياق، يؤكد (Ivancevich, 2008) أن إدارة الموارد البشرية تتضمن مجموعة من الاستراتيجيات والتدخلات التي تستهدف تعزيز أداء الأفراد وتحسين جودة حياتهم الوظيفية.

المبادرات البيئية بكفاءة، ومواجهة التحديات المرتبطة بتطبيقها. (Milliman & Clair, 1996)

■ ومن منظور تطبيقي، يشير (Opatha, 2013) إلى أن نجاح الشركات في تحقيق أهدافها البيئية يتطلب تحديد احتياجات الموارد البشرية الخضراء، والتي تنقسم إلى أربعة أبعاد رئيسية:

- الكفاءات الخضراء.
- الاتجاهات الخضراء.
- السلوكيات الخضراء.
- النتائج الخضراء.

ورغم ترابط هذه الأبعاد، إلا أنه يمكن دراستها وتحليلها بشكل منفصل، بما يساهم في بناء إطار متكامل لإدارة الموارد البشرية الخضراء وتعزيز دورها في تحقيق الاستدامة المؤسسية.

#### ٤. استدامة الشركة.

برزت مفهوم استدامة الشركة نتيجة إدراك الشركات الحديثة لمسؤولياتها المتزايدة، واتجاهها نحو التحول من النماذج التقليدية القائمة على تعظيم الربح فقط إلى استراتيجيات متوازنة تجمع بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. وقد عرّف كل من (Dyllick & Hockerts, 2002, p.131) استدامة الشركة بأنها: "تلبية احتياجات أصحاب المصلحة المباشرين وغير المباشرين للشركة، دون المساس بقدرتها على تلبية احتياجات أصحاب المصلحة في المستقبل" وانطلاقاً من هذا التعريف، حدد (Dyllick & Hockerts, 2002, p.132) ثلاثة عناصر رئيسية لاستدامة الشركة، تتمثل فيما يأتي:

- تكامل الأبعاد الثلاثة (الاقتصادي، البيئي، الاجتماعي): من خلال ما يُعرف بمنهجية "النتيجة الثلاثية"، حيث تتداخل هذه الأبعاد وتتفاعل فيما بينها بشكل مستمر، مما يعزز تحقيق التوازن بين الربحية والمسؤولية الاجتماعية وحماية البيئة.
- تحقيق التوازن بين الأجلين القصير والطويل: إذ تتطلب الاستدامة من الشركات مراعاة احتياجات أصحاب المصلحة في الحاضر دون إغفال حقوق الأجيال المستقبلية، بما يعزز استمرارية الأعمال على المدى البعيد.

العنصر البشري وقدرته على تبني سلوكيات صديقة للبيئة (Bombiak & Marciniuk-Kluska, 2018; Smaliukien & Monn, 2019).

ويتطلب تطبيق هذا المفهوم توافر موظفين يمتلكون وعياً بيئياً ومعرفة بالنظم البيئية، إضافة إلى شعور بالمسؤولية تجاه الآثار البيئية لأنشطتهم. كما يستدعي التحول من النهج التفاعلي إلى النهج الاستباقي في إدارة الموارد البشرية الخضراء لضمان تحقيق نتائج فعالة (Jehan et al., 2020).

وقد أسهمت دراسات (Renwick et al., 2013) في توضيح الفجوة بين إدارة الموارد البشرية والإدارة البيئية، من خلال إبراز دور ممارسات GHRM في تعزيز الأداء البيئي، كما أشار (Muller-Carmem et al., 2011) إلى أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تتضمن دمج الأهداف البيئية ضمن مختلف وظائف الموارد البشرية، مثل التوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء، والمكافآت.

وتشير الأدبيات إلى أن دمج الممارسات الخضراء ضمن الثقافة التنظيمية والاتصالات الداخلية أصبح توجهاً متنامياً، مدفوعاً بإدراك الشركات لأهمية الاستدامة البيئية وإمكانية تحقيق ميزة تنافسية من خلال الابتكار البيئي (Russo & Fouts, 1997; Shrivastava, 1995). كما أن مستوى تكامل استراتيجية GHRM داخل النظام الإداري يعكس مدى التزام الشركة بالقضايا البيئية. (Marcus & Fremeth, 2009)

#### ٣. أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء

- تساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز علاقات الشركات مع أصحاب المصلحة والمجتمع، من خلال إظهار التزامها بالمسؤولية البيئية، مما يعزز مستويات الثقة والدعم. (Jabbour et al., 2010)
- كما تساعد هذه الممارسات في جذب واستبقاء الكفاءات البشرية التي تولي أهمية للاستدامة البيئية، حيث يفضل الأفراد العمل في شركات تتبنى ممارسات صديقة للبيئة (Sparrow & Cooper, 2003).
- علاوة على ذلك، تُعد إدارة الموارد البشرية الخضراء ضرورة لتقدم منتجات وعمليات مستدامة بيئياً، وإدارة

مستويات الدخل، والتي ترتبط بدورها بشكل مباشر برفاهية الأفراد (Cann, 2016).

أما على مستوى الشركات، فقد عرّف (Scott, 1985) التنافسية بأنها قدرة الشركة على تقديم منتجات وخدمات بكفاءة وفعالية تضاهي أو تتفوق على منافسيها، وفي القطاعات المتداولة، تعني التنافسية تحقيق نجاح مستدام في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الحماية أو الدعم الحكومي، بينما ترتبط في القطاعات غير المتداولة بالقدرة على منافسة أفضل الشركات العالمية من حيث التكلفة والجودة.

وتُقاس التنافسية المؤسسية بعدة مؤشرات، من أبرزها: (الربحية، نسبة الصادرات إلى الإنتاج، الحصة السوقية على المستوى الإقليمي أو العالمي)، كما يُعد الأداء في الأسواق الدولية مؤشراً مباشراً على مستوى التنافسية، خاصة في القطاعات المنفتحة على التجارة العالمية.

وفي هذا السياق، يؤكد (Porter, 1990) أن تحقيق الميزة التنافسية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالابتكار، حيث تتمكن الشركات من التفوق من خلال تطوير تقنيات جديدة أو تبني أساليب مبتكرة في العمل، ولا يقتصر الابتكار على الجانب التكنولوجي فقط، بل يشمل أيضاً تصميم المنتجات، وعمليات الإنتاج، والاستراتيجيات التسويقية، وحتى أساليب التدريب والتنظيم الإداري.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن التنافسية تمثل قدرة ديناميكية تجمع بين الكفاءة الإنتاجية، والابتكار، والاستجابة لمتطلبات السوق، مما يمكن الشركات والدول من تحقيق أداء متفوق ومستدام في بيئة تنافسية متغيرة.

## ٦. قياس التنافسية

يُعد قياس التنافسية على مستوى الشركات من القضايا المعقدة في الأدبيات الإدارية والاقتصادية، نظراً لتعدد العوامل المؤثرة فيها واختلاف السياقات التنظيمية والبيئية بين الشركات، فالإطار النظري لأي دراسة يُمثل البنية التي تستند إليها في تفسير المشكلة البحثية، حيث تُستخدم النظريات لفهم الظواهر والتنبؤ بها وتطوير المعرفة ضمن حدود افتراضات معينة (Abend, 2008)

ومع ذلك، يبقى قياس التنافسية أمراً صعباً، لأن الاستراتيجيات التي تنجح في شركة معينة قد لا تكون فعّالة في شركة أخرى بسبب اختلاف الموارد والبيئة التنافسية، لذلك، ينبغي تقييم التنافسية من

• **الاستهلاك من الدخل وليس من رأس المال:** لضمان الاستدامة طويلة الأجل، ينبغي على الشركات إدارة مواردها بكفاءة، ليس فقط الموارد الاقتصادية، بل أيضاً الموارد الطبيعية والاجتماعية، بما يحافظ على رأس المال بجميع أشكاله.

وفي السياق ذاته، أشارت (Sharma, 2017, pp. 4-5) إلى ثلاثة عوامل أساسية ينبغي أن تتناولها أي نظرية إدارية للأعمال، وهي: كفاءة الشركة، وعدالة تعاملاتها، واستدامة أنشطتها، حيث أوضحت أن الكفاءة تسهم في تحقيق الاستدامة من خلال تقليل الهدر في الموارد، بينما تضمن العدالة في الحوكمة المؤسسية مراعاة مصالح جميع أصحاب المصلحة وليس المساهمين فقط، في حين تدعم الاستدامة بقاء الشركة واستمراريتها على المدى الطويل (Sharma, 2017, p.5).

وبذلك، يتضح أن الاستدامة المؤسسية لم تعد خياراً استراتيجياً ثانوياً، بل أصبحت إطاراً متكاملًا يوجّه ممارسات الإدارة الحديثة نحو تحقيق التوازن بين الأداء الاقتصادي والمسؤولية المجتمعية والحفاظ على البيئة.



الشكل ١. ثلاثة أبعاد للاستدامة (Dyllick & Hockerts, 2002).

## ٥. مفهوم التنافسية.

يُعد مفهوم التنافسية من المفاهيم المحورية في الاقتصاد وإدارة الأعمال، وقد تعددت تعريفاته تبعاً لاختلاف مستويات التحليل (الدولة أو الشركة) وزوايا النظر إليه، ويمكن إجمال هذا المفهوم من خلال عدد من التعريفات الأساسية التي تعكس أبعاده المختلفة.

فعلى مستوى الدول، عرّف المنتدى الاقتصادي العالمي (World Economic Forum, 2016) التنافسية بأنها: "مجموعة الشركات والسياسات والعوامل التي تحدد مستوى إنتاجية الدولة"، ويُظهر هذا التعريف العلاقة الوثيقة بين التنافسية والإنتاجية، حيث تُعد الإنتاجية العامل الرئيس في دفع النمو الاقتصادي ورفع

وبناءً على ما سبق، يتضح أن قياس التنافسية يتطلب استخدام مجموعة متكاملة من المؤشرات بدلاً من الاعتماد على مؤشر واحد فقط، مع مراعاة طبيعة الصناعة والظروف المحيطة بالشركة، لضمان الحصول على تقييم أكثر دقة وموضوعية للأداء التنافسي.

### ٣. المبحث الثاني: منهجية البحث

يهدف هذه الفقرة إلى توضيح الإطار المنهجي للدراسة، من خلال تحديد مجتمع البحث والأفراد والشركات محل الدراسة، فضلاً عن اختيار أسلوب المعاينة الأنسب. كما تتناول الفقرة تحديد حجم العينة، واختبار صدق وثبات أداة البحث (الاستبانة) تُعد هذه الدراسة من البحوث التطبيقية من حيث الهدف، إذ تسعى إلى توظيف نتائجها في صياغة استراتيجيات وخطط تشغيلية في مجال إدارة الموارد البشرية الخضراء، بما يساهم في تحقيق رؤى وتوجهات الشركات نحو الاستدامة من أجل تحقيق قدراتها.

ومن حيث أسلوب جمع البيانات، تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات بشكل طبيعي دون أي تدخل أو تلاعب، بالاعتماد على التحليل المنهجي لمحتوى الأدبيات والمصادر العلمية الموثوقة. كما تتبنى الدراسة المنهج الكمي في جمع وتحليل البيانات، باستخدام أداة الاستبانة كوسيلة رئيسة للحصول على البيانات الميدانية، في حين استُخدمت الاستبانة لتحديد الأوزان النسبية وأهمية الأبعاد النهائية للدراسة.

#### ١. صدق وثبات البحث

اعتمدت هذه الدراسة على منهج كمي متين، من خلال تصميم استبانة علمية دقيقة تهدف إلى قياس تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء واستدامة الشركة في تعزيز قدرتها التنافسية. وقد خضعت الاستبانة لعملية تحقق شاملة لضمان الصدق بنوعيه: صدق المحتوى وصدق البناء، حيث تم عرضها على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في المجال، وتم إجراء التعديلات اللازمة لضمان شمولها لجميع الأبعاد المرتبطة بممارسات الموارد البشرية الخضراء واستدامة الشركة وتأثيرها في قدرتها التنافسية.

كما تم التحقق من الصدق المعياري من خلال مقارنة نتائج الاستبانة مع مؤشرات معتمدة ومستخدمة في دراسات سابقة، وقد أظهرت هذه المقارنة توافقاً يعزز دقة الأداة في قياس المتغيرات المستهدفة.

أما فيما يتعلق بثبات الصدق، فقد تم تقييم الاتساق الداخلي ل فقرات الاستبانة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's

Man, 2002)، مع الأخذ بنظر الاعتبار أن بعض المؤشرات، مثل ارتفاع تكاليف المعاملات، قد تؤدي إلى نتائج غير دقيقة عند قياس الحصة السوقية.

ووفقاً لتقرير المفوضية الأوروبية (٢٠١٨)، يمكن قياس التنافسية المؤسسية من خلال مجموعة من المؤشرات الرئيسية، أبرزها:

■ الحصة السوقية: تُعد من أكثر المؤشرات استخداماً، حيث تعكس موقع الشركة مقارنة بمنافسيها، ويمكن قياسها إما من حيث الكمية (الحجم) أو القيمة (الإيرادات)، وترتبط الحصة السوقية ارتباطاً وثيقاً بربحية بالشركة.

■ حصة الصادرات: تشير إلى قدرة الشركة على دخول الأسواق الدولية وبيع منتجاتها خارج السوق المحلي، مما يعكس قوتها التنافسية عالمياً.

■ هامش الربح: يُعد مؤشراً مهماً خاصة للشركات التي تقدم عدداً محدوداً من المنتجات، حيث يعكس قدرتها على تحقيق أرباح مقارنة بالتكاليف، إلا أن فعاليته تقل في الشركات ذات التنوع الكبير في المنتجات.

■ العائد على رأس المال المستخدم: يُعتبر مؤشراً شاملاً لأنه يأخذ في الاعتبار الأصول الملموسة وغير الملموسة، إلا أن صعوبة الحصول على بيانات دقيقة قد تؤثر في موثوقيته.

■ هيكل السوق: يعكس درجة المنافسة داخل السوق من خلال عدد المنافسين، وطبيعة المنافسة، وعلاقات العرض والطلب، مما يساعد في فهم البيئة التنافسية.

■ البقاء والاستمرارية: يُستخدم كمؤشر على قدرة الشركة على الاستمرار في السوق لفترة طويلة مع تغطية تكاليفها، إلا أنه ليس دائماً مؤشراً إيجابياً، خاصة في الأسواق الديناميكية التي قد تتفوق فيها الشركات الحديثة على القديمة.

■ النمو: يُعد من المؤشرات الشائعة لقياس التنافسية، حيث يعكس قدرة الشركة على التوسع وزيادة مبيعاتها وحجمها. ومع ذلك، فإن النمو أو الحجم لا يعني بالضرورة التفوق التنافسي، إذ قد تكون بعض الشركات الكبيرة أقل كفاءة من شركات أصغر وأكثر مرونة.

ويتيح هذا الأسلوب اختيار الشركات بشكل متعمد بما يتوافق مع أهداف البحث، حيث تم تضمين شركات تمثل مستويات مختلفة من تطبيق ممارسات GHRM ، وكذلك قطاعات متنوعة ضمن صناعة البطاريات والاطارات. (Denscombe, 2014) ويسهم ذلك في توفير بيانات غنية تعكس تجارب متعددة ووجهات نظر مختلفة حول تأثير هذه الممارسات، فضلاً عن التحديات والعوامل المساعدة المرتبطة بتطبيقها.

كما يعزز هذا النهج من الصدق الخارجي للدراسة، عبر تمكين الباحث من تعميم النتائج بشكل أكثر دقة ضمن السياق المدروس، وتقديم مخرجات علمية ذات قيمة تطبيقية ومرتبطة بالواقع العملي لبيئة الصناعة

#### ٤. حجم العينة

تركز هذه الدراسة على شركة صناعة البطاريات والاطارات في العراق، حيث بلغ حجم العينة ١٢٠ من العاملين في شركات صناعة البطاريات والاطارات في العراق تم اختيارها وفق أسلوب العينة القصدية، مما يعكس تنوع القوى العاملة، وقد استجاب فعلياً ١٠٣ مفردة في الاستبانة، وهو ما يمثل نسبة استجابة مناسبة في الدراسات الميدانية.

أما المشاركون في الدراسة، فقد كانوا من الموظفين المختصين، والمديرين، والعاملين في أقسام الموارد البشرية، حيث قدموا رؤى مهمة حول كيفية تطبيق وفهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضرية ضمن سياق أعمال صناعة البطاريات والاطارات.

وقد تم توزيع الاستبانات إلكترونياً على جميع أفراد العينة، مع اتباع أسلوب تواصل مباشر وشخصي مع الشركات بهدف رفع معدل الاستجابة وتحفيز المشاركين على تقديم بيانات دقيقة وموثوقة، مما يعزز جودة النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

#### المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية

##### ■ اختبار صدق وثبات الاستبانة.

جدول (١): قيمة معاملات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

المتغير	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
إدارة الموارد البشرية الخضرية	.742	.861
استدامة الشركة	.727	.852
قدرة التنافسية	.733	.856
المجموع	.854	.924

المصدر: الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

(Alpha)، حيث أظهرت النتائج مستوى مرتفعاً من الثبات، مما يدل على اتساق الإجابات بين الفقرات التي تقيس نفس المفهوم. ٢. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين والإدارات وموظفي الموارد البشرية في الشركات العاملة في وزارة الصناعة والمعادن، والتي تشمل مجموعة متنوعة من الشركات التي تعتمد بشكل رئيس على أدوات وأساليب مختلفة في عملياتها وخدماتها، مثل شركة صناعة الإطارات والبطاريات، وتستند هذه الدراسة إلى فرضية مفادها أن تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضرية يمكن أن يسهم بشكل كبير في تعزيز استدامة الشركة وقدرتها التنافسية Jackson et al., 2011). كما تزداد أهمية هذه الممارسات في الشركات عينة

الدراسة نظراً لاعتمادها الكبير على رأس المال البشري والابتكار (Paillé et al., 2014).

وتهدف الدراسة إلى تحليل التأثير الإيجابي لتطبيق ممارسات GHRM في شركة صناعة الإطارات والبطاريات واستدامة الشركة وقدرتها التنافسية، فضلاً عن تحديد أبرز المعوقات والعوامل المؤثرة في تطبيق هذه الممارسات بشكل فعال.

أما من حيث النطاق الجغرافي، فقد شمل مجتمع الدراسة شركة صناعة الإطارات والبطاريات العاملة في العراق في نظراً لمحدودية عدد هذه الشركات، تم اعتماد أسلوب الحصر الشامل، حيث تم توزيع الاستبانة على جميع الشركات المختارة، والتي تمثل في الوقت ذاته عينة الدراسة.

وقد جرى توزيع الاستبانات خلال الفترة الممتدة من ٢٠٢٦/٢/١ إلى ٢٠٢٦/٤/١، بما يضمن جمع بيانات حديثة تعكس واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضرية في شركات صناعة الإطارات والبطاريات العراقية.

#### ٣. أسلوب المعاينة

اعتمدت هذه الدراسة أسلوب العينة القصدية، كأحد أنسب الأساليب لتحقيق أهدافها، نظراً لطبيعة الموضوع الذي يركز على دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضرية (GHRM) و استدامة الشركة في تعزيز قدرتها التنافسية. ويستلزم ذلك اختيار شركات متنوعة لها تفاعل مع البيئة الخارجية للشركات ولديها معرفة أو تجربة فعلية في تطبيق هذه الممارسات أو على الأقل لديها توجه نحو تبنيها.

أن ارتفاع المستوى التعليمي للمبحوثين يقلل من احتمالية التحيز ويزيد من دقة الاستجابات الإحصائية، أما بخصوص سنوات الخبرة، فقد أظهرت النتائج توزيعاً متقارباً بين الفئات، حيث تصدرت فئة الخبرة القصيرة (١-٥ سنوات) بنسبة 33.4%، بينما تقاربت النسب لبقية الفئات؛ إذ بلغت نسبة ذوي الخبرة الطويلة (أكثر من ١٦ سنة) حوالي 24.2% هذا الميزج بين دماء شابة وعناصر خيرة يمنح الدراسة شمولية في الرؤية، وهو ما يتوافق مع ما ذكره (عثمان، ٢٠٢٣) في دراسته حول أهمية تنوع الخبرات في العينات البحثية لتغطية مختلف جوانب الظاهرة المدروسة من منظور واقعي وتراكمي.

### التحليل الوصفي

#### ١- التحليل الإحصائي لمتغير إدارة الموارد البشرية الخضراء.

جدول (٣): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير إدارة الموارد البشرية الخضراء

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
3	مرتفعة	0.847	3.81	يتم توظيف أفراداً يتمتعون بالوعي البيئي ويتماشون مع أهداف الاستدامة الخاصة بالشركة.
7	مرتفعة	0.938	3.73	تقوم الشركة بتعليم موظفيها كيفية الحفاظ على البيئة وتعزيز الاستدامة لجيلهم أكثر وعياً ومهارة.
1	مرتفعة	0.814	3.86	تأخذ عمليات إدارة الأداء الآن في الاعتبار المعايير المتعلقة بالأداء البيئي وأهداف الاستدامة.
6	مرتفعة	0.777	3.77	يمكن ربط أجور الموظفين بمدى مساهمتهم في حماية البيئة أو اتباعهم لقواعد صديقة للبيئة.
4	مرتفعة	0.744	3.81	تشجع الشركة الموظفين على قيادة المشاريع البيئية والمساعدة في جهود الاستدامة.
5	مرتفعة	0.856	3.79	تخلق الشركة ثقافة تهتم بالبيئة، لذلك نشجع الموظفين على أن يكونوا صديقين للبيئة في حياتهم اليومية.
2	مرتفعة	0.8	3.83	تقوم الشركة بتصميم الوظائف وتحليل الأنوار مع التركيز على البيئة للتأكد من أنها تساعد في تحقيق أهداف الاستدامة.
		0.825	3.80	المجموع

المصدر: الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

تُشير البيانات الإحصائية في الجدول رقم (٣) إلى استجابة إيجابية قوية من عينة الدراسة تجاه ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمتغير ككل 3.80 بتقدير "مرتفعة" وانحراف معياري قدره 0.825، مما يعكس تجانساً واضحاً في آراء المبحوثين نحو تبني الشركة للتوجهات البيئية. وقد احتلت الفقرة المتعلقة بالبيئة - "أخذ عمليات إدارة الأداء في الاعتبار المعايير المتعلقة بالأداء البيئي" المرتبة الأولى بمتوسط 3.86، تلتها فقرة "تصميم الوظائف وتحليل الأدوار مع التركيز على البيئة"

تُظهر النتائج الواردة في الجدول رقم (١) تمتع أداة الدراسة بمؤشرات إحصائية قوية تعكس دقة وصلاحيّة الاستبانة للقياس؛ حيث تراوحت قيم معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس الثبات بين 0.727 و 0.854، وهي قيم تتجاوز الحد الأدنى المقبول إحصائياً (٠.٧٠)، مما يشير إلى اتساق داخلي عالٍ بين فقرات المتغيرات. وبالتوازي مع ذلك، جاءت قيم معامل الصدق الذاتي (وهو الجذر التربيعي لمعامل الثبات) مرتفعة جداً، حيث تراوحت بين 0.852 و 0.924، مما يؤكد قدرة الأداة على قياس ما وضعت لأجله فعلياً.

### التحليل الديمغرافي للمبحوثين

جدول (٢): التحليل الديمغرافي للعينة

الفئة	العدد	النسبة %
العمر	أقل من ٢٥ سنة	16.9
	من ٢٥-٣٠ سنة	34.1
	من ٣١ فأكثر	52
مستوى التعليم	بكالوريوس	26.6
	ماجستير	49.9
	دكتوراه	23.5
سنوات الخبرة	من ١-٥ سنوات	33.4
	من ٦ إلى ١٠ سنة	23.3
	من ١١-١٥ سنة	19.1
أكثر من ١٦ سنة	24.2	25

المصدر: الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

تُظهر البيانات الواردة في الجدول رقم (٢) تنوعاً متوازناً في خصائص عينة الدراسة البالغ قوامها 103 فرداً (بناءً على مجموع التكرارات)، حيث كشف تحليل متغير العمر عن هيمنة الفئة العمرية الأكبر من 31 عاماً فأكثر بنسبة بلغت 52%، تلتها الفئة المتوسطة (٢٥-٣٠ سنة) بنسبة 34.1%، مما يشير إلى أن غالبية المبحوثين يمتلكون النضج الكافي للإجابة على فقرات الدراسة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحري، ٢٠٢١) التي أشارت إلى أن الفئات العمرية فوق الثلاثين هي الأكثر تمثيلاً في الوظائف الإدارية والمهنية المتخصصة.

وفيما يتعلق بمستوى التعليم، فقد سجل حملة شهادة الماجستير والنسبة الأعلى بواقع 49.9%، يليهم حملة البكالوريوس بنسبة 26.6%، ثم الدكتوراه بنسبة 23.5% هذا الارتفاع الملحوظ في مستوى التأهيل العلمي للعينة يعزز من مصداقية النتائج، وهو ما ينسجم مع ما توصلت إليه دراسة (القحطاني، ٢٠٢٢) التي أكدت

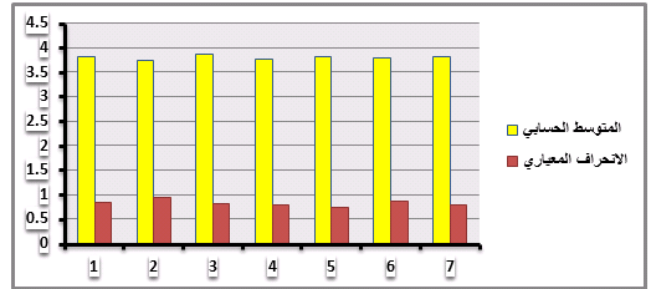
المصدر: الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

تُظهر النتائج الإحصائية في الجدول رقم (٤) توجهاً إيجابياً ملموساً نحو ممارسات الاستدامة في شركة صناعة البطاريات والإطارات، حيث سجل المتوسط الحسابي العام للمتغير قيمة قدرها 3.84 بتقدير "مرتفعة" وانحراف معياري إجمالي قدره 0.796، مما يعكس اتفاقاً عاماً بين أفراد العينة على جدية الشركة في تبني معايير الاستدامة، وقد تصدرت المرتبة الأولى الفقرة المتعلقة بتطبيق الشركة لـ "أفضل الممارسات من أجل تحقيق الاستدامة". بمتوسط حسابي مرتفع جداً بلغ 4.21، تلاها في المرتبة الثانية فقرة "سؤال الزبائن عن الاستدامة أثناء شراء المنتجات". بمتوسط 4.12، وهو ما يشير إلى أن الاستدامة لم تعد مجرد خيار داخلي بل أصبحت مطلباً سوقياً يؤثر على علاقة الشركة بزبائنها.

وتوافق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (الزهراني، ٢٠٢١) التي أكدت أن وعي المستهلك بالاستدامة يدفع الشركات الصناعية الكبرى إلى تحسين ممارساتها البيئية للحفاظ على حصتها السوقية، وهو ما يفسر المتوسطات المرتفعة المحققة في الدراسة الحالية، كما تدعم هذه الأرقام نتائج دراسة (سعيد، ٢٠٢٢) التي أشارت إلى أن وجود ممارسات استدامة قائمة والتي سجلت هنا متوسط (3.84) يُعد مؤشراً حيوياً على كفاءة الإدارة في استشراف المستقبل. وفي المقابل، نجد أن فقرة "تعزيز صورة العلامة التجارية من خلال الاستدامة" قد حصلت على أقل متوسط ضمن الجدول بواقع 3.55 وبدرجة موافقة "متوسطة"، مما يتفق مع دراسة (ياسين، ٢٠٢٣) التي لاحظت أن بعض الشركات الصناعية تركز على التحسين العملي والبيئي والفني للاستدامة أكثر من تركيزها على الجوانب التسويقية أو الصورة الذهنية، ومع ذلك، يظل التوجه العام للمتغير في النطاق المرتفع، مما يثبت نجاح الشركة في دمج الاستدامة ضمن أطرها التشغيلية.

بمتوسط 3.83، مما يؤكد أن الشركة تركز بشكل استراتيجي على دمج البعد البيئي في صلب العمليات الإدارية والوظيفية.

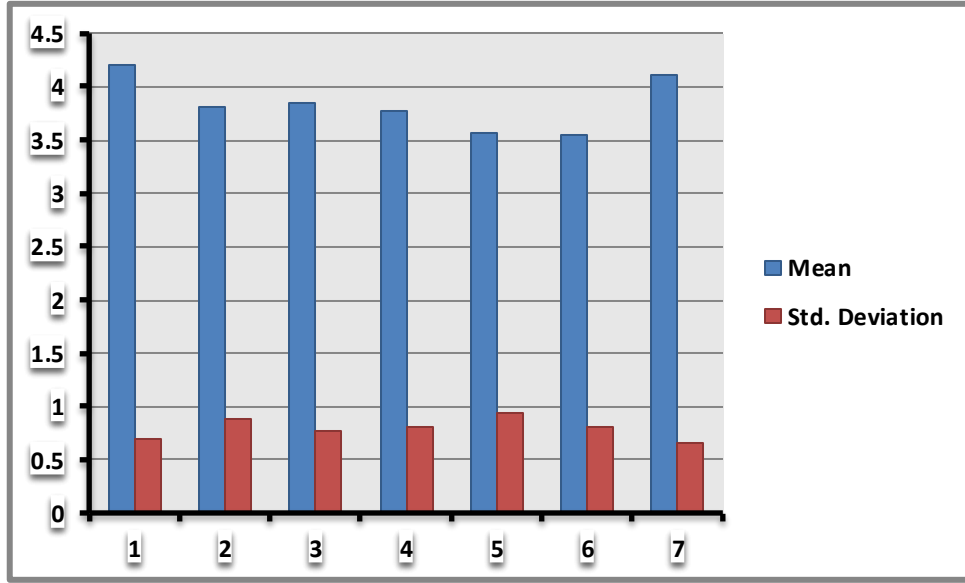
وعند مقارنة هذه النتائج بالدراسات السابقة، نجد توافقاً مع دراسة (العتيبي، ٢٠٢١) التي أكدت أن ربط تقييم الأداء بالمعايير البيئية يعد المدخل الأكثر تأثيراً في تحول المنظمات نحو الأداء الأخضر، حيث سجلت دراسته متوسطات مرتفعة تجاوزت 3.75. كما تعزز هذه النتيجة ما ذهب إليه (سليمان، ٢٠٢٢) في دراسته التي أشارت إلى أن توظيف أفراد يتمتعون بالوعي البيئي والتي سجلت هنا متوسطاً قدره (3.81) يعد حجر الزاوية في استدامة الأعمال، متفقاً مع الترتيب المتقدم لهذه الفقرة في الجدول الحالي. وفي المقابل، نجد أن فقرة "تعليم الموظفين كيفية الحفاظ على البيئة" قد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.73، وهي نتيجة تتسق مع دراسة (الراشد، ٢٠٢٣) التي لاحظت أن الجوانب التدريبية والتعليمية غالباً ما تأتي في مرحلة لاحقة لتصميم الوظائف وإدارة الأداء، ومع ذلك تظل ضمن نطاق الموافقة المرتفعة، مما يدل على نضج الممارسات الخضراء في بيئة الدراسة الحالية.



#### ٤ - التحليل الإحصائي لمتغير استدامة الشركة.

جدول (٤): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير استدامة الشركة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
1	مرتفعة	0.688	4.21	تطبق شركة صناعة البطاريات والإطارات أفضل الممارسات من أجل تحقيق الاستدامة
٣	مرتفعة	0.888	3.81	تطبق شركة صناعة البطاريات والإطارات الاستدامة في ما يتعلق بالمواد والابتكار
٢	مرتفعة	0.78	3.84	توجد ممارسات استدامة قائمة في الشركة
٤	مرتفعة	0.817	3.78	تواجه الشركة مجموعة من التحديات عن تطبيق الاستدامة في التصميم والانتاج
٥	متوسطة	0.94	3.57	تدرج الشركة حالياً الاستدامة ضمن استراتيجياتها المستقبلية
٦	متوسطة	0.807	3.55	يتم تعزيز صورة العلامة التجارية للشركة من خلال الاستدامة
2	مرتفعة	0.658	4.12	يتم سؤال الشركة من قبل الزبائن عن الاستدامة أثناء شراء منتجاتها
	مرتفعة	0.796857	3.84	المجموع



### - التحليل الاحصائي لمتغير القدرة التنافسية.

جدول (٦): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير القدرة التنافسية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
٤	مرتفعة	0.887	3.73	أثرت المشاركة الفعالة في الاستدامة في تعزيز سمعة شركة وصورها التجارية.
٧	متوسطة	0.967	3.48	أثرت المشاركة الفعالة في الاستدامة على جذب الشركة للعملاء الجدد والاحتفاظ بهم.
٥	مرتفعة	0.938	3.73	تحقق الشركة مكاسب كبيرة في بفضل استراتيجية الاستدامة
١	مرتفعة	0.694	4.33	شهدت الشركة نمو ملحوظ في الإيرادات بسبب مشاركتها الفعالة بالاستدامة
٣	مرتفعة	0.913	3.78	اصبحت الشركة أكثر جاذبية من ناحية توظيف الكفاءات والاحتفاظ بهم
٢	مرتفعة	0.726	3.88	ساهمت الاستدامة في التعلم والتطوير التنظيمي للشركة
٦	مرتفعة	0.697	3.72	تزيد استراتيجيات الاستدامة من حساسية المستثمرين
	مرتفعة	0.831714	3.807143	المجموع

"مرتفعة" وانحراف معياري قدره 0.832، مما يشير إلى توافق عينة الدراسة على أن التوجهات البيئية تمنح الشركة تفوقاً في سوق العمل، وقد تصدرت الفقرة المتعلقة بـ "نمو الإيرادات بسبب المشاركة الفعالة بالاستدامة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع جداً بلغ 4.33، تلتها فقرة "المساهمة في التعلم والتطوير التنظيمي"

المصدر: الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي  
تُبين القراءات الإحصائية في الجدول رقم (٦) أن هناك إدراكاً قوياً لدى أفراد العينة للدور الذي تلعبه الاستدامة في تعزيز التنافسية، حيث حقق المتوسط الحسابي العام للمتغير قيمة 3.81 بتقدير

المصدر: الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي تُظهر النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (٧) وجود علاقات ارتباطية طردية (موجبة) وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) بين جميع متغيرات الدراسة، مما يؤكد التداخل الاستراتيجي بين هذه الأبعاد، فقد سجلت العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء واستدامة الشركة معامل ارتباط قوياً بلغ 0.669، وهي النتيجة الأعلى في المصنوفة، مما يشير إلى أن تفعيل الممارسات الخضراء في إدارة الأفراد يؤدي بشكل مباشر وقوي إلى تعزيز استدامة المنظمة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (منصور، ٢٠٢١) التي أكدت أن الموارد البشرية هي المحرك الأساسي لأي تحول نحو الاستدامة المؤسسية.

كما كشف التحليل عن وجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والقدرة التنافسية بلغت 0.656 مما يثبت أن تبني السياسات البيئية يمنح الشركة ميزة تنافسية صلبة، وتنسجم هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (المالكي، ٢٠٢٢) التي أوضحت أن الالتزام البيئي يقلص الهدر ويرفع الكفاءة التنافسية. وبالمثل، ارتبطت استدامة الشركة بـ القدرة التنافسية بمعامل ارتباط بلغ 0.596، وهو ما يعزز الطرح القائل بأن الشركات المستدامة هي الأقدر على البقاء والمنافسة في الأسواق الحديثة، وهو ما أيدته دراسة (عباس، ٢٠٢٣) التي أشارت إلى أن الاستدامة لم تعد ترفاً، بل ضرورة تنافسية حتمية، وبشكل عام، تعكس هذه الارتباطات تكاملاً جوهرياً يدعم صحة الفرضيات البحثية ويؤكد أن التحسن في أي من هذه المتغيرات سيتبعه بالضرورة تحسن في المتغيرات الأخرى.

#### ■ اختبار فرضيات التأثير.

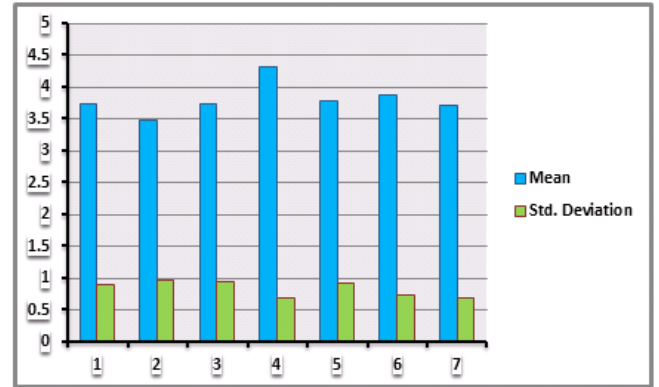
- يوجد أثر ذات دلالة معنوية لإدارة الموارد البشرية الخضراء في استدامة الشركة.

الجدول رقم (٨): نتائج تحليل تأثير GHRM في استدامة الشركة

استدامة الشركة						المتغيرات
VIF	Sig	T	F	$\beta$	R <sup>2</sup>	
1.000	0.000	8.242	67.937	0.677	0.447	إدارة الموارد البشرية الخضراء

المصدر: الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

بمتوسط 3.88، وهو ما يعكس أن الميزة التنافسية للشركة باتت تركز على دعائم مالية ومعرفية ناجحة عن تبني الاستدامة. وتنسجم هذه النتائج بشكل كبير مع دراسة (الغامدي، ٢٠٢١) التي أثبتت وجود علاقة طردية قوية بين الاستثمار في الممارسات الخضراء وزيادة الحصة السوقية ونمو الإيرادات، وهو ما يبرر تصدر فقرة الإيرادات في النتائج الحالية. كما تدعم هذه الأرقام ما توصل إليه (إبراهيم، ٢٠٢٢) في دراسته التي أشارت إلى أن الاستدامة تعمل كعامل جذب للكفاءات وتطوير رأس المال البشري والتي سجلت هنا متوسطاً قدره (3.78)، مما يعزز التفوق التنظيمي طويل الأمد، وعلى الجانب الآخر، جاءت الفقرة المتعلقة بـ "جذب العملاء الجدد والاحتفاظ بهم" في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.48 وبدرجة موافقة "متوسطة"، وهي نتيجة تتوافق مع دراسة (حسن، ٢٠٢٣) التي لاحظت أن تحويل الاستدامة إلى ولاء ملموس من الزبائن قد يستغرق وقتاً أطول مقارنة بالمكاسب التشغيلية والمالية الداخلية، ومع ذلك يظل المتوسط العام للمتغير في النطاق المرتفع، مما يؤكد نجاح استراتيجية الاستدامة في خلق ميزة تنافسية صلبة.



#### ■ تحليل فرضية الارتباط

- يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والقدرة التنافسية.
- يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين استدامة المنظمة والقدرة التنافسية.

الجدول رقم (٧): نتائج تحليل فرضية الارتباط

المتغيرات	إدارة الموارد البشرية الخضراء	استدامة الشركة	القدرة التنافسية
إدارة الموارد البشرية الخضراء	١		
استدامة الشركة	0.669**	١	
القدرة التنافسية	0.656**	0.596**	١

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

تُظهر النتائج الإحصائية في الجدول رقم (٩) وجود أثر معنوي ومباشر لمتغير إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز القدرة التنافسية للشركة. حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.431)، مما يشير إلى أن ممارسات الموارد البشرية الخضراء مسؤولة عن تفسير 43.1% من التغيرات التي تطرأ على القدرة التنافسية، وهي نسبة تفسيرية جيدة في العلوم الإدارية. كما سجل معامل التأثير قيمة قدرها (٠.٧٠٧)، مما يعكس قوة التأثير؛ إذ إن زيادة الاهتمام بالممارسات الخضراء بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى رفع القدرة التنافسية بنسبة 70.7%.

وقد أثبت اختبار (F) صلاحية النموذج الإحصائي وقوته، حيث بلغت قيمته 63.593. بمستوى دلالة (Sig = 0.000)، وهو ما يؤكد أن العلاقة بين المتغيرين ليست ناتجة عن الصدفة بل هي علاقة حقيقية وذات دلالة إحصائية عالية. ويدعم ذلك قيمة اختبار (T) التي بلغت 7.975، متجاوزة القيمة الجدولية، مما يؤدي إلى قبول فرضية الأثر، كما نلاحظ أن قيمة معامل تضخم التباين (VIF) بلغت 1.000، مما يؤكد دقة النموذج وسلامته من أي تداخلات إحصائية غير مرغوب فيها.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (المالكي، ٢٠٢١) التي بينت أن الشركات التي تتبنى استراتيجيات الموارد البشرية الخضراء تكتسب ميزة تنافسية من خلال تحسين سمعتها وتقليل تكاليف التشغيل. كما تعزز هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة (سليمان، ٢٠٢٢) التي أشارت إلى أن رأس المال البشري الأخضر يعد المحرك الأساسي لتفوق التنافسي في الأسواق الحديثة. وبالمقارنة مع دراسة (الصبيحي، ٢٠٢٣)، نجد أن معامل التأثير في الدراسة الحالية (٠.٧٠٧) يعد مرتفعاً، مما يعكس الأهمية الاستراتيجية القصوى لدمج البعد البيئي في سياسات التوظيف والتدريب والتقييم داخل الشركة لضمان بقائها في دائرة المنافسة.

- يوجد أثر ذات دلالة معنوية استدامة الشركة في القدرة التنافسية.

تُشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (٨) إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمتغير إدارة الموارد البشرية الخضراء في استدامة الشركة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.447)، وهذا يعني أن ممارسات الموارد البشرية الخضراء تفسر ما نسبته 44.7% من التباين الحاصل في مستوى استدامة الشركة، بينما تعود النسبة المتبقية لعوامل أخرى خارج نطاق هذا النموذج. كما بلغت قيمة معامل التأثير (0.677)، مما يشير إلى أنه كلما زاد الاهتمام بممارسات الموارد البشرية الخضراء بمقدار وحدة واحدة، زادت استدامة الشركة بمقدار 67.7%.

ويؤكد اختبار (F) معنوية النموذج ككل، حيث بلغت قيمته 67.937 عند مستوى دلالة (Sig = 0.000)، وهو أقل من 0.05، مما يعزز الثقة في النتائج. كما يظهر اختبار (T) البالغ 8.242 المعنوية العالية للأثر الفردي للمتغير المستقل. ومن الناحية الإحصائية، فإن قيمة معامل تضخم التباين (VIF) البالغة 1.000 تؤكد خلو النموذج من مشكلة التعددية الخطية، مما يجعل النتائج دقيقة وقابلة للاعتماد.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (التميمي، ٢٠٢٢) التي خلصت إلى أن الموارد البشرية الخضراء تمثل الركيزة الأساسية للتحوّل نحو منظمة مستدامة بيئياً واقتصادياً. كما تعزز هذه النتيجة ما توصل إليه (الرشيدي، ٢٠٢١) في دراسته التي أكدت أن الاستثمار في رأس المال البشري الأخضر ينعكس بشكل جوهري على مؤشرات الاستدامة الكلية للمنظمة. وبالمقارنة مع دراسة (العلي، ٢٠٢٣)، نجد أن معامل التأثير المحقق في الدراسة الحالية يُعد مرتفعاً، مما يعكس التطبيق الجيد لهذه الممارسات في بيئة الدراسة، وهو ما ينسجم مع التوجهات العالمية نحو الاقتصاد الأخضر.

- يوجد أثر ذات دلالة معنوية لإدارة الموارد البشرية الخضراء في القدرة التنافسية.

الجدول رقم (٩): نتائج تحليل تأثير GHRM في القدرة التنافسية

VIF	Sig	T	F	القدرة التنافسية		المتغيرات
				$\beta$	R <sup>2</sup>	
1.000	0.000	7.975	63.593	0.707	0.431	إدارة الموارد البشرية الخضراء

الجدول رقم (١٠): نتائج تحليل تأثير استدامة الشركة في القدرة التنافسية

المتغير	القدرة التنافسية					
	VIF	Sig	T	F	$\beta$	$R^2$
استدامة الشركة	1.00	0.00	6.80	46.24	0.63	0.35
	0	0	0	4	4	5

المصدر: الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

تُظهر النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (١٠) أن استدامة الشركة تلعب دوراً محورياً وجوهرياً في تعزيز القدرة التنافسية؛ حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.355) وهذا يعني أن أبعاد الاستدامة تُفسر ما نسبته 35.5% من التباين في القدرة التنافسية للشركة، بينما تعود بقية النسبة لعوامل أخرى غير داخلية في النموذج. كما كشف التحليل عن معامل تأثير مرتفع قدره (0.634)، مما يشير إلى أن أي تحسن في ممارسات الاستدامة بوحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة مباشرة في القدرة التنافسية بمقدار 63.4%.

وقد أكدت القيمة العالية لاختبار (F) البالغة 46.244 عند مستوى دلالة (Sig = 0.000) معنوية النموذج الإحصائي وقوته في التنبؤ، كما جاءت قيمة (T) البالغة 6.800 لتعزز ثبوت الأثر ورفض الفرضية العدمية. ومن الناحية الفنية، فإن قيمة معامل تضخم التباين (VIF) البالغة 1.000 تؤكد دقة النتائج وسلامة الانحدار من مشكلة التداخل الخطي.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (منصور، ٢٠٢١) التي أكدت أن الاستدامة لم تعد واجباً أخلاقياً فحسب، بل هي محرك استراتيجي لخلق قيمة تنافسية طويلة الأمد. كما تدعم هذه الأرقام نتائج دراسة (الغامدي، ٢٠٢٢) التي أشارت إلى أن الشركات التي تدمج معايير الاستدامة في عملياتها وهو ما حقق هنا معامل تأثير (0.634) تظهر مرونة أكبر وتوقفاً في الأداء السوقي مقارنة بمنافسيها. وبالمقارنة مع دراسة (يوسف، ٢٠٢٣)، نجد توافقاً في أن التحول نحو الاستدامة يعزز من كفاءة الموارد مما يرفع من حدة التنافسية، وهو ما يفسر القيمة المعنوية العالية المحققة في الدراسة الحالية، مما يثبت أن استدامة الشركة هي حجر الزاوية في بناء تفوقها التنافسي المستقبلي.

- يوجد تأثير ذات دلالة معنوية GHRM واستدامة الشركة في القدرة التنافسية

الجدول رقم (١١): نتائج تحليل تأثير GHRM واستدامة الشركة في القدرة التنافسية

المتغيرات	القدرة التنافسية					
	VIF	Sig	T	F	$\beta$	$R^2$
إدارة الموارد البشرية الخضراء	1.809	0.000	4.364	37.610	0.503	0.475
استدامة الشركة	1.809	0.010	2.655		0.302	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

تُشير النتائج الواردة في الجدول رقم (١١) إلى قوة النموذج التفسيري عند إدراج المتغيرين معاً؛ حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.475)، وهذا يعني أن كلاً من إدارة الموارد البشرية الخضراء واستدامة الشركة يفسران مجتمعين ما نسبته 47.5% من التباين في القدرة التنافسية، وبالنظر إلى معاملات التأثير، نجد أن "إدارة الموارد البشرية الخضراء" سجلت الوزن النسبي الأكبر بتأثير قدره (0.503) عند مستوى دلالة (0.000)، بينما ساهمت "استدامة الشركة" بتأثير قدره (0.302) عند مستوى دلالة (0.010)، مما يؤكد أن دمج الممارسات الخضراء مع استدامة العمليات يخلق أثراً يعزز من الموقف التنافسي للشركة.

وقد أثبت اختبار (F) المعنوية الإجمالية العالية للنموذج بقيمة بلغت 37.610 وبمستوى دلالة (Sig = 0.000)، وهو ما يشير إلى صلاحية النموذج من الناحية الإحصائية. كما بلغت قيم اختبار (T) للمتغيرين (4.364) و (2.655) على التوالي، مما يثبت المعنوية الفردية لكل متغير داخل النموذج المتعدد، ومن الناحية التحليلية، نلاحظ أن قيمة معامل تضخم التباين (VIF) لكلا المتغيرين بلغت 1.809، وهي قيمة أقل من الحد الحرج (٥) أو (١٠)، مما يؤكد سلامة النموذج من مشكلة التعددية الخطية ويمنح النتائج موثوقية عالية.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (منصور، ٢٠٢٢) التي خلصت إلى أن التنافسية الحديثة لا تعتمد على عامل واحد، بل هي نتيجة التكامل

- ضرورة تصميم برامج تدريبية تخصصية ومستمرة لا تقتصر على التوعية العامة، بل تمتد لتشمل تقنيات الإنتاج الأنظف وتقليل الهدر الكربوني في صناعة البطاريات والإطارات.
- يجب على الشركة تفعيل أدوات التسويق الأخضر وإبراز هويتها البيئية في حملاتها الإعلانية، لتحويل التميز التشغيلي الداخلي إلى ميزة تنافسية مدركة لدى العملاء الجدد.
- يُنصح بتطوير نظام متكامل للأجور والمكافآت يربط بشكل مباشر بين الابتكارات البيئية للموظفين وبين العوائد المادية والمعنوية، وذلك لتعزيز ثقافة "الموظف المستدام" وجعل حماية البيئة جزءاً أصيلاً من السلوك الوظيفي اليومي.
- الاستمرار في نهج استطلاع رأي الزبائن حول استدامة المنتجات وتطوير قنوات تواصل تفاعلية تتيح للمستهلكين تقديم مقترحات لتطوير منتجات صديقة للبيئة، مما يساهم في رفع نسبة الاحتفاظ بالعملاء التي جاءت بمستوى متوسط في التحليل.
- نوصي بمد أثر "الاستدامة" ليشمل سلسلة التوريد بالكامل، من خلال اشتراط معايير بيئية صارمة على موردي المواد الخام، بما يضمن تكامل دورة حياة المنتج ويدعم قوة نتائج الانحدار المحققة في الدراسة.

### تضارب المصالح

يؤكد الباحث/الباحثون عدم وجود أي تضارب في المصالح المالية أو المهنية أو الشخصية قد يؤثر في تصميم الدراسة أو تحليل البيانات أو تفسير النتائج أو نشرها، وأن جميع الإجراءات البحثية تمت وفق معايير النزاهة والموضوعية العلمية.

### المصادر:

#### ١. المصادر العربية.

- إبراهيم، مروة (٢٠٢٢). إدارة المواهب في ظل الاقتصاد الأخضر: رؤية استراتيجية للتنافسية. دار الفكر العربي، القاهرة.

بين السياسات الخضراء والاستدامة المؤسسية. كما تدعم هذه الأرقام ما توصل إليه (العنبي، ٢٠٢١) في دراسته التي أشارت إلى أن الشركات التي تنجح في موازنة مواردها البشرية مع أهداف الاستدامة تحقق تفوقاً تنافسياً يصعب تقليده، متسقاً مع معامل التأثير المرتفع (٠.٥٠٣) للموارد البشرية الخضراء في الدراسة الحالية. وبالمقارنة مع دراسة (سعد، ٢٠٢٣)، يظهر بوضوح أن الأثر المشترك للمتغيرين يعزز من كفاءة المنظمة وقدرتها على الصمود أمام المنافسين بشكل أكبر مما لو تم تبني كل ممارسة على حدة، مما يثبت صحة النموذج المقترح في هذه الدراسة.

### الاستنتاجات

- أثبتت النتائج أن إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) هي المحرك الأساسي والأكثر تأثيراً في استدامة الشركة وقدرتها التنافسية، حيث تفوقت في وزنها النسبي وتأثيرها المباشر 0.503 عند دمجها في النموذج المتعدد، مما يعني أن الاستثمار في "الإنسان الواعي بيئياً" هو أقصر الطرق للتفوق التنافسي.
- تشير المتوسطات الحسابية المرتفعة لمتغيرات الدراسة (خاصة فوق ٣.٨٠) إلى وجود نضج عالي لدى الكفاءات العلمية في الشركة حيث يشكل حملة الماجستير والدكتوراه قرابة ٧٣% من العينة، مما سهل من عملية تبني ممارسات الاستدامة وتحويلها إلى نمو ملموس في الإيرادات.
- دحضت النتائج الفكرة التقليدية بأن الاستدامة عبء مالي؛ إذ تصدرت فقرة "نمو الإيرادات بسبب المشاركة في الاستدامة" المرتبة الأولى في متغير التنافسية بمتوسط (٤.٣٣)، مما يؤكد أن التوجه الأخضر للشركة قد انعكس إيجابياً على مركزها المالي.
- كشف تحليل الارتباط والانحدار المتعدد أن العلاقة بين الموارد البشرية والاستدامة والتنافسية هي علاقة تكاملية تبادلية؛ حيث إن أي تحسين في ممارسات التوظيف والتدريب الأخضر يؤدي بالضرورة إلى استدامة العمليات، والتي بدورها ترفع من قيمة العلامة التجارية وجاذبية الشركة للمستثمرين والكفاءات.

### التوصيات

- التميمي، سارة (٢٠٢٢). دور القيادة الخضراء في تعزيز استدامة المنظمات: دراسة ميدانية. مجلة الإدارة والتنمية، ٢٤(٢)، ١١٠-١٣٥.
  - الحربي، بندر (٢٠٢١) أثر النضج الوظيفي على كفاءة اتخاذ القرار: دراسة ميدانية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، ١٥(٣)، ٤٥-٦٧.
  - حسن، علي (٢٠٢٣). التسويق الأخضر وأثره في تعزيز ولاء العملاء: دراسة تطبيقية. مجلة العلوم الإدارية المعاصرة، ١٠(٢)، ١٥-٣٨.
  - الراشد، حمد (٢٠٢٣). واقع ممارسات التدريب الأخضر في الشركات الصناعية: دراسة استقصائية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ١٢(٢)، ٥٥-٧٨.
  - الرشدي، خالد (٢٠٢١). أثر ممارسات التوظيف الأخضر على الأداء المؤسسي المستدام. دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
  - الزهراني، صالح (٢٠٢١). أثر الوعي البيئي للمستهلك على استدامة الشركات الصناعية. مجلة الدراسات البيئية والتنمية، ١٤(٢)، ٨٩-١١٤.
  - سعيد، محمود (٢٠٢٢). استراتيجيات الاستدامة في القطاع الصناعي: التحديات والفرص. دار العلوم للنشر، القاهرة.
  - سليمان، ريم (٢٠٢٢). دور رأس المال البشري الأخضر في تعزيز الأداء التنافسي للشركات الصناعية. دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
  - الصبحي، محمد (٢٠٢٣). الاستدامة البيئية كخيار استراتيجي لتعزيز التنافسية المؤسسية. المجلة العربية للبحوث والدراسات الاقتصادية، ١١(١)، ٣٢-٥٥.
  - عباس، ليلي (٢٠٢٣). العلاقة بين الاستدامة المؤسسية والقدرة التنافسية: دراسة تطبيقية. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، ٧(١)، ٥٥-٨٠.
  - العتيبي، فهد (٢٠٢١). إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تعزيز الأداء البيئي للمنظمات. مجلة البحوث الإدارية، ٢٩(٤)، ٢٠١-٢٢٥.
  - عثمان، منى (٢٠٢٣) منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تصميم العينات والتحليل. مجلة الدراسات الأكاديمية المعاصرة، ٩(١)، ٨٨-١٠٥.
  - العلي، يوسف (٢٠٢٣). إدارة الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة. المجلة العربية للبحوث والدراسات، ٩(١)، ٤٥-٦٨.
  - الغامدي، سعيد (٢٠٢١). أثر التوجه البيئي على الأداء المالي والميزة التنافسية للشركات. مجلة الاقتصاد والعمل، ١٩(٣)، ٧٠-٩٢.
  - القحطاني، ناصر (٢٠٢٢) السمات الديموغرافية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في القطاع الحكومي. دار الكتاب الجامعي.
  - المالكي، خالد (٢٠٢١). أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. مجلة العلوم الإدارية، ١٩(٢)، ٨٥-١٠٨.
  - المالكي، سلطان (٢٠٢٢). أثر التوجه الأخضر على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية. دار النشر الأكاديمية، جدة.
  - منصور، حازم (٢٠٢١). إدارة الموارد البشرية الخضراء كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة بالمنظمات. مجلة العلوم الإدارية، ١٨(٤)، ١٢٢-١٤٥.
  - ياسين، جمال (٢٠٢٣). العلاقة بين ممارسات الاستدامة والتميز المؤسسي: دراسة تحليلية. مجلة العلوم الإدارية المتقدمة، ٨(١)، ٤٢-٦٥.
٢. المصادر الأجنبية.
- Bahuguna, P. C., Srivastava, R., & Tiwari, S. (2023). Two-decade journey of green human resource management research: a bibliometric analysis. *Benchmarking: An International Journal*, 30(2), 585-602. <https://doi.org/10.1108/BIJ-10-2021-0619>
  - González-Benito, J., & González-Benito, Ó. (2006). A review of

- IEBM Handbook of Human Resource Management, London: International Thomson Business Press.
- Yusoff, Y.M., Nejati, M., Kee, D.M.H. and Amran, A. (2018), "Linking green human resource management practices to environmental performance in the hotel industry", *Global Business Review*, Vol. 21 No. 3, pp. 1-18, <https://doi.org/10.1177/0972150918779294>
  - Stankevičiūtė, Ž.; Savanevičienė, A. 2018. Designing Sustainable HRM: The Core Characteristics of Emerging <https://doi.org/10.3390/su10124798>
  - Pabian, A. 2015. Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi [Sustainable human resource management], *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie* 17(7): 7-16. Retrieved <http://bazekon.icm.edu.pl/bazekon/element/bwmeta1.element.ekon-element000171396555>.
  - Smaliukienė, R.; Monni, S. 2019. A step-by-step approach to social marketing in energy transition, 19-32. [https://doi.org/10.9770/ird.2019.1.1\(2\)](https://doi.org/10.9770/ird.2019.1.1(2))
  - Bombiak, E.; Marciniuk- Kluska, A. 2018. Green Human Resource Management as a Tool for the Sustainable Development of Enterprises: Polish Young Company Experience, *Sustainability* 10(6): 1739. <https://doi.org/10.3390/su10061739>
  - determinant factors of environmental proactivity. In *Business Strategy and the Environment* (Vol. 15, Issue 2, pp. 87–102). <https://doi.org/10.1002/bse.450>
  - Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/beyond-business-case-corporate-sustainability/docview/213772392/se-2>
  - Sharma, R. R. (2017). *Human Resource Management for Organizational Sustainability*. New York: Business Expert Press.
  - Ulrich, D., 1987, Organizational capability as a competitive advantage: Human resource professionals as strategic partners. *Human Resource Planning* 10(4), 169-184.
  - Tsui, A.1990, A multiple-constituency model of effectiveness: An empirical examination at the human resource subunit level. *Administrative Science Quarterly* 35, 458-483.
  - Fitz-Enz, J., (1984). *How to Measure Human Resource Management*. McGraw Hill, New York.
  - Ivancevich, J. M. (2008), *Human Resource Management*, New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited
  - Schuler, R.S. (1998), *Human Resource Management*, as in Poole, M. and Warner, M, (edited), *The*

- Jabbour, C.J.C. Santos, F.C.A. and Nagano, M.S. (2010). Contribution of HRM throughout the stages of environmental management: methodological triangulation applied to companies in Brazil, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, No.7, pp. 1049-1089.
- Sparrow, P., & Cooper, C.L. (2003). *The Employment Relationship: Key Challenges for HR* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780080474571>
- Milliman, J and Clair, J. (1996), "Best Environmental HRM Practices in the US", as in Wehrmeyer, W (ed), *Greening People, Human Resources and Environmental Management*, Sheffield: Greenleaf Publishing.
- Opatha, H. H. D. N. P. (2013), *Green Human Resource Management: A Simplified Introduction*, HR Dialogue, Department of HRM, Faculty of Management Studies and Commerce, University of Sri Jayewardenepura, pp. 22-41
- Cann, O. 2016. What is competitiveness?. *World economic forum*. Accessed 10th of November 2019. Retrieved from <https://www.weforum.org/agenda/2016/09/whatis-competitiveness/>
- Scott, B. R. 1985. *U.S. Competitiveness: Concepts, Performance, and Implications*. Accessed 20th of April 2020.
- Porter, M. 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. *Harvard Business Review*. Accessed on 13th of December 2019. Retrieved from
- Jehan, Y., Hussain, D., Batool, M., Imran, M., Rasaizadi, A., Askari, M., ... & Jonga, R. H. (2020). Effect of green human resource management practices on environmental sustainability. *International Journal of Human Capital in Urban Management*, 5(2), 153164. DOI: <https://doi.org/10.22034/IJHCUM.2020.02.06>
- Renwick, D.W.S. Redman, T., and Maguire, S., (2013) *Green Human Resource Management: A Review, and Research Agenda*, *International Journal of Management Review*, 15, 2013, 1-14. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>
- Muller-Carmem, M. & Jackson, Susan & Jabbour, C.J.C. & Renwick, Douglas. (2011). *Green human resource management*. 24. 95-96. [https://www.researchgate.net/publication/286764510\\_Green\\_human\\_resource\\_management](https://www.researchgate.net/publication/286764510_Green_human_resource_management)
- Russo, M. V., & Fouts, P. A. (1997). A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of Management Journal*, 40, 534559. <http://dx.doi.org/10.2307/257052>
- Shrivastava, P. (1995). The role of cooperation in achieving ecological sustainability. *Academy of Management Review*, 20, 936–960.
- Marcus, A. A., & Fremeth, A. R. (2009). *Green management matters regardless*. *Academy of Management Perspectives*, 8, 17–26.

<https://hbr.org/1990/03/thecompetitive-advantage-of-nations>

- Abend, Gabriel. "The Meaning of Theory." *Sociological Theory* 26 (June 2008): 173-199; Swanson, Richard A. *Theory Building in Applied Disciplines*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers 2013.
- Man, T, Lau, T., Chan, K. 2002. The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, 17, page. 123-142.