

العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتوجه الريادي الأخضر

سمية محمد جمال الدين مهدي عابد

مدرس مساعد بقسم إدارة الأعمال – كلية التجارة – جامعة القاهرة

تحت إشراف

أ.د/ عادل محمد زايد

أستاذ بقسم إدارة الأعمال – كلية التجارة – جامعة القاهرة

مستخلص البحث:-

يهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء و التوجه الريادي الأخضر وذلك من أجل تقديم مجموعة من التوصيات المقترحة للمسؤولين عن اتخاذ القرارات بهدف تحقيق الاستدامة البيئية، لذا يقوم الباحثان في هذا البحث بتحليل الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين التوجه نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتوجه الريادي الأخضر من خلال عرض الدراسات السابقة لكل متغير من متغيرات البحث، ثم الدراسات التي تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء و التوجه الريادي الأخضر، تعتمد الدراسة الحالية على نظرية الموارد، نظرية التبادل الاجتماعي و نظرية التعلم الاجتماعي (SCT) وقد خلصت الدراسة إلى أنه هناك علاقة وتأثير واضح لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التوجه الريادي الأخضر بالمنظمة وهو ما يفسر أهمية هذه الدراسة.

الكلمات المفتاحية :- ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء-التوجه الريادي الأخضر -نظرية الموارد- نظرية التبادل الاجتماعي - نظرية التعلم الاجتماعي

Abstract:

This study aims to investigate the relationship between green human resource management practices and green

entrepreneurial orientation, with the goal of providing recommendations for decision-makers aimed at achieving environmental sustainability. The researchers analyze prior studies that have addressed the relationship between green HRM practices and green entrepreneurial orientation by conducting a review of previous research on each variable separately, followed by a review of studies exploring the link between the two variables. The current study draws on the resource-based view, social exchange theory, and social cognitive theory (SCT). Findings suggest a clear relationship and significant influence of green HRM practices on green entrepreneurial orientation within organizations, highlighting the importance of this research.

Keyword: Green human resource management practices - Green entrepreneurial orientation - Resource-based view theory - Social exchange theory - Social cognitive theory

مقدمة:-

تعمل المنظمات في ظل اقتصاد عالمي شديد التغير؛ وتنعكس آثار التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال على المنظمات بمختلف نشاطاتها، الأمر الذي يستلزم وجود موارد فكرية قادرة على التكيف مع هذه التغيرات. من ناحية أخرى، فإن التحديات البيئية والمجتمعية اليوم هي قضايا شائكة على المستوى العالمي، حيث تواجه المنظمات تحديات جديدة في ظل أزمة المناخ العالمية، فقد أصبحت الاستدامة والوعي البيئي ضرورة حيوية لبقاء الشركات ونموها (Hina et al., 2024). وتُدرّك الشركات بشكل متزايد أهمية دمج الممارسات الخضراء في عملياتها (Al-Mamary & Alshallaqi, 2022).

ويعتبر السلوك المستدام هو نموذج لوضع حلول للتحديات البيئية والمجتمعية الحالية، لذلك يظهر أهمية دور الفاعلين الاقتصاديين لأن الجهود الحكومية لا يمكن أن تكون الحل الوحيد لتلك التحديات، وقد أدى ذلك إلى ظهور مفهوم "التوجه الريادي الأخضر" (Kuckertz and Wagner, 2010; Puppim de Oliveira and Jabbour, 2017; Jamali et al., 2017; Yu, 2023). تتعدد المدارس الفكرية التي تلعب دورًا واضحًا في تفسير قرارات رواد الأعمال: مثل: نظرية الموارد (RBV resource-based view) (Chen, 2008; Jiang et al., 2018). تبين نظرية الموارد أن ميزات المنظمات التنافسية تعتبر ناتجًا لموارد وإمكانات المنظمة الداخلية. وإن تطور إمكانات المنظمة ييسر خلق موارد قيّمة، ونادرة، وغير قابلة للتبديل، وصعب تقليدها. وتهدف النظرية المرتكزة على الموارد في مجال ريادة الأعمال على تسليط الضوء على دور ووعي وقدرة رواد الأعمال على استغلال الفرص الجديدة، وقدراتهم على تنظيم موارد الشركة؛ لأجل الحصول على عوائد متغيرة ولا يمكن استبدالها (Foss et al., 2008; Makhoulfi et al., 2022). حيث تركز النظرية المرتكزة على الموارد بشكل كبير على تفسير القوة الدافعة التي تلعب دورًا حاسمًا للاستثمار في ممارسات بيئية معينة. وبدأت العلاقة ما بين النظرية المرتكزة على الموارد وريادة الأعمال تبدو محور اهتمام لعدد من الباحثين في مجال ريادة الأعمال (Makhoulfi et al., 2022). في هذا السياق تشير بعض الدراسات إلى أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تساعد على تطوير و تنمية ثقافة الابتكار و الإبداع و التوجه نحو ريادة الأعمال الخضراء، هذا وتُساعد إدارة الموارد البشرية الخضراء على تطوير ثقافة عمل تُشجع على التعاون و العمل الجماعي، و تُساعد على تكوين بيئة عمل تُشجع على التجريب واتخاذ القرارات المصحوبة بالمخاطر، وهما عنصران أساسيان لنجاح ريادة الأعمال الخضراء (AI-Abbad & Abu Rumman, 2023; Yadav et al., 2023). على الرغم من ذلك، أولت الدراسات اهتمامًا قليلًا لدور ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تعكس قدرة المنظمة على امتصاص ودمج واستخدام المعلومات والمعرفة وتحويلها إلى

استراتيجيات وأفعال وممارسات (Yong et al., 2022). بناء على ما تم ذكره، تُركز هذه الدراسة على دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتوجه الريادي الأخضر، وبالتالي تمثل الهدف الرئيس للدراسة الحالية في:

- دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتوجه الريادي الأخضر.

١-مراجعة الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء الدراسات السابقة من حيث مفهوم كل متغير من متغيرات البحث، ثم الدراسات التي تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتوجه الريادي الأخضر كما يلي:

١-١ الدراسات التي تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

١-١-١ إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM)

قدم Mampra (2013) مفهوم إدارة الموارد البشرية على أنه استخدام سياسات إدارة الموارد البشرية لضمان الاستخدام المستدام للموارد التنظيمية وتشجيع حماية البيئة، مما يؤدي بدوره إلى تحسين رضا الموظفين. تشير إدارة الموارد البشرية الخضراء، وفقاً لـ (Tang et al., 2018) إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى تعزيز الاستغلال الأمثل للموارد بشكل مواتي للبيئة، مما يدعم هدف تعزيز الأداء البيئي، ورفع وعي الموظفين والتزاماتهم بقضايا الإدارة البيئية. أضاف (Mensah et al., 2021) أن "إدارة الموارد البشرية الخضراء هي ممارسات الموارد البشرية التي تساعد في تحقيق الأهداف البيئية والمالية. وأيضاً هي مزيج من السياسات والممارسات والأنظمة التي تشجع الموظفين على تبني سلوكيات صديقة للبيئة واستخدام الموارد بكفاءة لخلق بيئة عمل أكثر مسؤولية اجتماعياً وبيئياً (Ogbeibu et al., 2022; Siyambalapitiya et al., 2018).

يتضح من مراجعة التعريفات اتفاق جميع الباحثين تقريباً على أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تهدف إلى مواءمة ممارسات إدارة الموارد البشرية مع أهداف الإدارة البيئية وهذا المفهوم هو ما تتبناه الدراسة الحالية.

١-١-٢ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

تشمل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كل من ممارسات الموارد البشرية التقليدية بما يتماشى مع الأهداف البيئية (Jabbour et al., 2010). لذلك، ومن أجل دمج ممارسات إدارة الموارد البشرية مع الجوانب الخضراء يتم إضافة مصطلح "الأخضر" إلى كل ممارسة من ممارسات إدارة الموارد البشرية، وبناءً على ذلك، يمكن اعتبار التوظيف والاختيار الأخضر والتدريب والتطوير الأخضر وإدارة الأداء والتقييم الأخضر والتحليل ووصف الوظائف الأخضر هي ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (Renwick et al. 2013; Yong et al., 2019).

١-٢-١-١ التوظيف والاختيار الأخضر

يُعد التوظيف والاختيار الأخضر إجراءً لتوظيف واختيار المتقدمين ذوي الوعي البيئي والحريصين على الحفاظ على الأداء البيئي، يركز التوظيف الأخضر على التزام المنظمة بالعمل من أجل البيئة من خلال جذب والحفاظ على الموظفين ذوي التفكير المماثل (Tang et al., 2018; Pham and Paille, 2020).

هناك العديد من الطرق التي يمكن للمنظمات من خلالها إنشاء وتنفيذ سياسات تساعد في تنفيذ التوظيف والاختيار الأخضر للموظفين، فيمكن للشركات التركيز على التوظيف الأخضر أو تقديم المعرفة البيئية الهامة من خلال الوعي والتثقيف للقوة العاملة الحالية، وغالبًا ما تفضل المنظمات الخيار الأول نظرًا لتكلفته المنخفضة وسهولة استخدامه (Datta and Singh, 2018).

وفقاً لدراسة (Renwick et al., 2013)، يمكن حصر التوظيف والاختيار الأخضر في الجوانب الثلاثة التالية: الوعي الأخضر للمتقدمين، المعايير الخضراء لجذب المرشحين، والعلامة التجارية الخضراء لصاحب العمل.

بالنسبة للوعي الأخضر للمتقدمين فهو يتضمن، وفقاً لـ Tang et al. (2018) السمات الشخصية والتي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف الخضراء للشركة كما يتضمن الكفاءة الخضراء وتعتبر في هذا السياق، مستمدة من طفولة الفرد وتشمل ميل الفرد نحو الجوانب الخضراء. هذا وتشمل الكفاءة الخضراء، الملاحظة الخاصة للفرد والمعرفة والمهارات المتراكمة والتي تتعلق بالبيئة من خلال تجارب الفرد السابقة. وقد أشارت الدراسات بأن الموظفين الذين يمكن اعتبارهم أصدقاء للبيئة والذين يسعون إلى توسيع معرفتهم البيئية من خلال عملهم بالمنظمة يمكن أن يساعدوا في تحسين الأداء البيئي للمنظمة. لذلك، يجب على المنظمات اختيار المتقدمين ذوي الوعي البيئي من خلال عدد من التقييمات (Subramanian et al., 2016).

وأضاف (Renwick et al., 2013) أنه ينبغي إدراج أهمية التقارير البيئية في وصف الوظيفة. وعند إجراء مقابلة التوظيف يجب السعي لاستهداف المتقدمين المستعدين للالتزام بالتوجه الأخضر للمنظمة. بالنسبة للمنظمات التي تقوم بالاستقطاب، والتي لديها معايير بيئية لاختيار الأفراد، فيمكنها التركيز على هذه الاعتبارات الخضراء في متطلبات الوظيفة. لذلك، قد تشمل تقييمات التوظيف تقييم معتقدات المرشح للوظيفة وقيمه ووعيه البيئي، ثم يتم اختيار الأفضل.

من ناحية أخرى، تشير العلامة التجارية الخضراء لصاحب العمل إلى صورة المنظمة وسمعتها فيما يتعلق بالإدارة البيئية، حيث تمكن العلامة التجارية الخضراء لصاحب العمل الباحثين عن عمل من الحفاظ على توافق عالٍ بين قيمهم الخاصة وقيم المنظمة، مما يجعلهم فخورين بكونهم أعضاء في منظمات ذات سمعة خضراء جيدة. وبالتالي، فإن العلامة التجارية الخضراء من قبل أصحاب العمل هي عنصر أساسي من أجل استهداف المرشحين ذوي الالتزام العالي بالقضايا البيئية. (Jackson et al, 2011)

١-٢-١-٢ التدريب والتطوير الأخضر

يُعد التدريب والتطوير الأخضر ممارسة من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتي استحوذت، إلى حد كبير، على اهتمام الباحثين (Jabbour, 2013). يمكن تعريف التدريب والتطوير الأخضر على أنه عملية التعلم أثناء العمل والتثقيف المستمر التي

تهدف إلى تحقيق أهداف الاستدامة البيئية للشركة. يرتبط التدريب الأخضر بالاهتمامات البيئية، حيث يعزز إبداع الموظفين ويسمح لهم بالربط بين أداء المنظمة والتغلب على التحديات البيئية، حيث يُعد التدريب والتطوير الأخضر نشاطاً للموارد البشرية يشجع الموظفين على تطوير المهارات لفهم أفضل للمخاوف البيئية، ونتيجة لذلك، يساعد في حماية البيئة (Cabral and Jabbour, 2020; Pham et al., 2019).

الجدير بالذكر أن التدريب والتطوير الأخضر لا يقتصر على زيادة وعي الموظفين بالسلوكيات المواتية للبيئة في مكان العمل، بل يسمح لهم أيضاً بمعرفة المزيد عن أهمية حماية البيئة، وبالتالي يصبح لديهم مستوى استجابة أعلى لعمليات التحكم والوقاية البيئية (Renwick et al., 2013).

وأشار Baumgartner and Winter (2014) إلى أن ميل الموظفين إلى التصرف بمسؤولية واعتماد سلوكيات مواتية للبيئة يتأثر بشدة بتطبيق ممارسات المنظمة الموجهة للبيئة، مثل تعزيز الوعي البيئي، وتدريب الموظفين على الحرص على البيئة الطبيعية، وتمكين أعضاء المنظمة من تعزيز قدراتهم وكفاءتهم الذاتية للتعامل مع القضايا البيئية بفعالية. ومع ذلك، فإن التدريب المتكامل، وفقاً لـ Renwick et al. (2013)، لا يتحقق فقط من خلال البرامج التدريبية، ولكنه أيضاً مرتبط بتوفير مناخ عمل بيئي من خلال ربط هذه البرامج بأنظمة التقييم وإدارة الأداء.

٣-٢-١-١ إدارة التعويضات الخضراء

إدارة التعويضات الخضراء هي نظام من الحوافز المالية وغير المالية المصممة لجذب واستبقاء وتشجيع الأفراد على المساهمة في تحقيق الأهداف البيئية للمنظمة (Bhatti and Saleem, 2021; Yusoff et al., 2020). هناك طرق مختلفة لمكافأة الموظفين ذات طبيعة استراتيجية مثل زيادات الراتب، وقسائم الشراء، والهدايا والخصومات على السلع التي تنتجها المنظمة، إلخ، تُعرف بالحوافز المالية أو المكافآت المالية، بينما تُعد الجوائز والشهادات، والثناء أمثلة على المكافآت غير المالية أو غير المادية. وفقاً لـ (Ardiza and Nawangsari, 2019)، تم ملاحظة أن الموظفين يتم تحفيزهم بشكل أكبر بالمزايا غير المالية مثل التقدير والاعتراف والثناء.

ونتيجة لذلك، فإن الاعتراف وتكريم الجهود الخضراء للموظفين يجعلهم يشعرون بالتقدير ويُلهم الآخرين للتصرف بالمثل. حيث يزداد التزام الموظفين بالبيئة مع الدعم الإداري المُعترف به والتقدير في شكل رسائل شكر وجوائز (Islam et al., 2020; Mittal and Dhar, 2016). بشكل عام، اتفق الباحثون على أن الجمع بين المكافآت المالية وغير المالية هو أكثر قوة في تحفيز الموظفين (Renwick et al., 2013).

١-٢-١-٤ التحليل ووصف الوظائف الأخضر

فيما يتعلق بمنظور إدارة الموارد البشرية الخضراء، يشير وصف الوظيفة الأخضر إلى بيان بأدوار الموظفين ومهامهم والتزاماتهم، بما في ذلك تلك المرتبطة بشكل خاص بحماية البيئة. يُعد التحليل ووصف الوظائف الأخضر التزامًا من جميع الموظفين بالاهتمام بالمخاوف البيئية بالإضافة إلى مسؤولياتهم المعتادة (Renwick et al., 2013). علاوة على ذلك، يمكن للتحليل ووصف الوظائف الأخضر التأكيد على الجوانب البيئية أثناء مقابلة العمل والتركيز على المعرفة المتوافرة لدى المتقدمين وقيمهم ومعتقداتهم فيما يتعلق بالقضايا البيئية (Renwick et al., 2013). كما أكد كلا من دراسة (Jabbour (2011 وYong et al., (2019 بأن وصف الوظيفة والتحليل الأخضر هو الطريقة الأكثر فعالية لتحقيق أهداف الإدارة البيئية.

١-٢-١ التوجه الريادي الأخضر (Green Entrepreneurial Orientation (GEO

١-٢-١ مفهوم التوجه الريادي (Entrepreneurial Orientation (EO

ظهر مفهوم التوجه الريادي في السبعينيات من القرن الماضي، ويشار إليه كمصطلح يُستخدم لتقييم ريادة الأعمال داخل المنظمة حيث يُشير إلى السلوك الفعلي للمنظمات الريادية. وبدأ بعد ذلك إجراء العديد من الدراسات التي تركز على دراسة التوجه الريادي (Rauch et al., 2009; Wales, 2016; Wales et al., 2013). تم تعريف التوجه الريادي على أنه الميل أو الرغبة في بدء المشروعات، أو النية لإنشاء مشروعات جديدة، كما تم الإشارة إليه على أنه القدرة على القيام بالأنشطة الريادية

باستخدام الموارد الفريدة والنادرة التي تتضمن ميلاً نحو الابتكار، وموفقاً لمبادرا واستباقياً تجاه المنافسين، واستعداداً لإدخال منتجات جديدة إلى السوق (Onwe et al., (2020; Wadood et al., 2022.

٢-٢-١ مفهوم التوجه الريادي الأخضر Green Entrepreneurial Orientation (GEO)

ظهر مفهوم التوجه الريادي الأخضر لريادة الأعمال، وهو مزيج من التوجه الريادي وريادة الأعمال الخضراء، ليعكس توقعات البيئة العالمية في الابتكار الأخضر والاستباقية أو المبادرة وتحمل المخاطر. ويتيح تحديد الفرص التجارية، مع مراعاة الجوانب البيئية (Ge et al. 2016; Jiang et al., 2018). بناءً على تعريف التوجه الريادي، وصف Jiang et al. (2018) التوجه الريادي الأخضر بأنه الميل للسعي وراء الفرص المحتملة التي تنتج فوائد اقتصادية وبيئية من خلال بدء الأنشطة الخضراء. علاوة على ذلك، يشير التوجه الريادي الأخضر إلى الدرجة التي تكون فيها المنظمة مبادرة أو استباقية ومغامرة ومبتكرة في بدء وتقديم منتجات أو خدمات خضراء إلى السوق (Luu, 2021). كما يمكن الإشارة إلى التوجه الريادي الأخضر على أنه أنشطة ريادية صديقة للبيئة تتكون من منتج وعملية خضراء وتسعى للحصول على فرص خضراء لتقليل التلوث وتعزيز التنمية البيئية المستدامة (Demire et al., , 2019). وبالتالي يمكن تبني مفهوم التوجه الريادي الأخضر في هذه الدراسة بأنه توجه المنظمة للتركيز على الفرص التي تنتج فوائد مالية وبيئية من خلال إدخال منتجات أو خدمات أو عمليات صديقة للبيئة من خلال أنشطة تتسم بالابتكار، المبادرة أو الاستباقية وتحمل المخاطرة.

يتضمن التوجه الريادي الأخضر ثلاثة أبعاد هي الابتكار الأخضر green innovativeness، المبادرة أو الاستباقية لاقتناص الفرص الخضراء proactiveness، وسلوك المخاطرة Risk-taking to capture green opportunities (Halder, 2019). وفيما يلي سوف يتم تناول أبعاد التوجه الريادي الأخضر بالتفصيل.

١-٢-٣ أبعاد التوجه الريادي الأخضر

بناء على دراسة (Miller (1983، طور (Covin and Slevin (1989 أبعاد التوجه الريادي الأكثر شهرة والتي يتم تطبيقها بشكل شائع في أغلب الدراسات. يتضمن تصنيفهم ثلاثي الأبعاد للتوجه الريادي ثلاث صفات أساسية للمنظمة الريادية: الابتكار، الاستباقية أو المبادرة والمخاطرة. استخدمت أيضا الدراسات هذا التصنيف لأبعاد التوجه الريادي الأخضر ليكون الابتكار الأخضر، المبادرة الخضراء، تحمل المخاطر الأخضر (Halдар, 2019).

١-٢-٣-١ الابتكار الأخضر Green Innovativeness

وفقاً لـ (Al-Mamary and Alshallaqi (2022، فإن "الابتكار" هو ميل المنظمة لتعزيز تطوير واستخدام الأفكار الابتكارية، وتجربة تقنيات بديلة، وتحديث المنتجات أو الخدمات الحالية، بالإضافة إلى ذلك، يُنظر إلى الابتكار كأساس لثقافة المبادرة أو الاستباقية.

وبالمثل، يعرف الابتكار البيئي على أنه استغلال الفرص لإنتاج سلعة، أو خدمة، أو إدخال عملية إنتاج، أو هيكل تنظيمي، أو أسلوب إداري بهدف الربح تقليل المخاطر البيئية والتلوث والآثار السلبية لاستخدام الموارد و/أو زيادة الربح مقارنة بالبدائل الأخرى. (Zhang et al., 2023) الابتكار الأخضر هو مصطلح يشير إلى جميع أشكال الابتكار التي تقلل من الضرر البيئي وتضمن استخدام الموارد الطبيعية بأكثر الطرق فعالية ممكنة. يُعد الابتكار الأخضر ممارسة تحسن من تنافسية الشركات، وأدائها الاقتصادي والبيئي ويلبي توقعات العملاء. (Wach et al., 2022).

١-٢-٣-٢ المبادرة أو الاستباقية الخضراء Green Proactiveness

تعبر المبادرة أو الاستباقية عن القدرة على التنبؤ والتحرك السريع لاقتناص الفرص، وتعتبر من العناصر الجوهرية لريادة الأعمال. وهذا يشمل الطرق التي يمكن من خلالها تحديد الفرص واستكشافها، ومن ثم تنميتها للاستفادة منها وتوظيفها في تلبية احتياجات العملاء، بالإضافة إلى التغلب على التحديات التنافسية في السوق.

كذلك، تعزز الاستباقية قدرة المنظمة على التأقلم مع متغيرات البيئة الخارجية، وتمكنها من الحفاظ على نصيبها في السوق في مواجهة المنافسين، خاصة وأن الهدف الأساسي من الاستباقية هو تحقيق ميزة تنافسية والسيطرة على حصة سوقية أكبر (, Brettel et al., 2015; Al-Jinini et al.2019)

وبالتالي، المبادرة أو الاستباقية الخضراء Green Proactiveness هي مفهوم يشير إلى توجه المنظمات والمؤسسات نحو اتخاذ خطوات استباقية لتحسين الأداء البيئي والاستدامة. يتضمن ذلك إطلاق منتجات أو خدمات جديدة تتقدم على المنافسين وتحل السوق للحصول على ميزة السبق، والتي يمكن أن تساعد في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة . كما يشمل الاعتراف بالفرص المستدامة كوسيلة لتحسين الأداء البيئي والمالي (Ge et al., 2016; Zhang & li, 2021) .

١-٢-٣ المخاطرة الخضراء Green Risk- taking

تُعرف المخاطرة بأنها ميل واستعداد المنظمة للمشاركة في أنشطة تتصف بدرجة من المخاطر ذات نتائج غير معروفة (Al Hakimi & Borade, 2020) . ووفقاً لـ (Akbar et al. (2020 ، تحدث المخاطرة عندما تستثمر المنظمات موارد في وضع غير مؤكد للاستفادة من فرص السوق. وفقاً لـ (Brettel et al., (2015 فإن عنصراً أساسياً في مفهوم التوجه الريادي هو استعداد رائد الأعمال لقبول المخاطرة لذلك كان استعداد رواد الأعمال لتحمل المخاطر المحسوبة جزءاً رئيسياً من التعريفات المبكرة لريادة الأعمال. حيث تشير المخاطرة إلى قدرة المنظمة على تحمل المخاطر، وتتمثل هذه المخاطر في الاستعداد لقبول الأفكار الجديدة وتوفير الموارد اللازمة للاستفادة من الفرص المتاحة لرائد الأعمال.

وبالتالي، تُشير المخاطرة الخضراء عادةً إلى الاستعداد للاستثمار في مشاريع أو شركات مستدامة بيئياً، على الرغم من الشكوك والمخاطر المالية المحتملة المترتبة على ذلك. الأمر يتعلق بدعم الأعمال التجارية التي تسهم بشكل إيجابي في البيئة مع السعي أيضاً لتحقيق عوائد مالية للمستثمرين (Jiang et al., 2018).

١-٢-٤: نظرية الموارد أو الرؤية القائمة على الموارد (Resource-Based View) (RBV).

تعتبر نظرية الموارد أو الرؤية القائمة على الموارد من أهم النظريات المرتبطة بدراسة التوجه الريادي الأخضر، وتشير إلى أن المزايا التنافسية للمنظمة تتبع أساساً من مواردها وقدراتها، وأن المتطلبات الأساسية لبقاء المنظمات اليوم هي الموارد التي تكون فريدة وذات قيمة وصعبة التقليد، و تقترح النظرية أن المنظمة يجب أن تنظر إلى داخلها للحصول على مصادر الميزة التنافسية بدلاً من البحث في البيئة التنافسية الخارجية (Foss et al., 2008; Makhloufi et al., 2022).

نظرية الموارد هي إطار نظري يُستخدم لفهم كيف تحقق المنظمات ميزة تنافسية من خلال مواردها الداخلية، وتركز على الأصول الداخلية للمنظمة كمصادر للميزة التنافسية. حيث تقوم على فكرة أن الميزة التنافسية تأتي من الموارد الفريدة والقيمة التي تمتلكها المنظمة والتي يصعب تقليدها أو الحصول عليها من قبل المنافسين، تُعتبر الموارد البشرية، والقدرات الابتكارية من الأمثلة على هذه الموارد (Kollmann et al., 2016). لذلك، بدأ العديد من العلماء بالتركيز على العلاقة بين نظرية الموارد وريادة الأعمال، يهدف تبنيها في ريادة الأعمال إلى تسليط الضوء على دور ووعي رواد الأعمال، وقدرتهم على استغلال الفرص الجديدة وتنظيم موارد المنظمة من أجل الحصول على نتائج متميزة وغير قابلة للتبديل، وتطوير قدرات المنظمة على خلق موارد ذات قيمة، نادرة، لا يمكن استبدالها، ولا يمكن تقليدها (Foss et al., 2008; Nikolaou et al., 2018).

لذلك، تشير الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين الموارد الاستراتيجية الفريدة والقيمة للمنظمة وقدرتها على الابتكار والتوجه الريادي، المنظمات التي تمتلك موارد فريدة وقيمة تميل إلى أن تكون أكثر ابتكاراً واستباقية في السوق، حيث تشير الدراسات إلى أن الموارد الفريدة مثل المعرفة المتخصصة، القدرات التكنولوجية، والثقافة التنظيمية يمكن أن تُعزز من الابتكار والاستباقية والمخاطرة - وهي أبعاد رئيسية للتوجه الريادي (Makhloufi et al., 2022).

١-٢-٥- المسببات والعوامل المؤثرة على التوجه الريادي الأخضر

بعد مراجعة للدراسات السابقة في هذا الموضوع يمكن القول ان هناك الكثير من البحوث المتوفرة حول ريادة الأعمال وريادة الأعمال الخضراء، ومع ذلك، هناك عدد قليل فقط من الدراسات التي تركز بشكل صريح على التوجه الريادي الأخضر على الرغم من أهميته. يقسم الباحثون العوامل المؤثرة على التوجه الريادي الأخضر إلى ثلاث فئات رئيسية:

١-العوامل الفردية أو عوامل المستوى الجزئي Micro-level factors

تركز العوامل الفردية على أهمية السمات الشخصية للمديرين والموظفين في دعم وتبني القضايا البيئية (Agarwal et al., 2020 ; Potluri & Phani, 2020; Wu et al., 2018). وقد قدمت الدراسات في هذا المجال تفسيرات لفهم كيف تلعب العوامل النفسية دوراً في عملية حل المشكلات البيئية. يشمل ذلك الخصائص العامة مثل الضمير والتفكير الأخلاقي، وكذلك الدوافع الشخصية مثل دوافع السلطة و القوة (Handrito et al., 2021; Kim et al., 2017) والكفاءة الذاتية الريادية، والتنظيم العاطفي (Baron et al., 2016; De Cock et al., 2020; Schmitt et al., 2018)، والتنظيم الذاتي (Sonenshein et al., 2014) والمرونة الريادية، بالإضافة إلى المرونة على مستوى الموظفين، والتي تشمل الأبعاد المعرفية (الخبرة والإبداع)، والأبعاد السلوكية (القدرة على الاستجابة بشكل استباقي)، والأبعاد السياقية (تطوير العلاقات الشخصية وتبادل المعرفة) (Santoro et al., 2021).

كما تركز الدراسات على كيفية تأثير تصورات رواد الأعمال المستدامين وتوجهاتهم الأخلاقية وهوياتهم الريادية ومعتقداتهم وقيمهم وأخلاقيهم على الإجراءات التي يتخذونها لتحسين المجتمع والبيئة. (Cesinger et al., 2022; Hengst et al., 2020; Jansson et al., 2017; Linnanen, 2016; Marcus et al., 2015; Nordstrom et al., 2020; Ploum et al., 2018; Roxas & Coetzer, 2012; Schlange, 2006; Simsek et al., 2007; Thelken & de Jong, 2020).

هناك تيار آخر من الدراسات يركز على دور الدوافع والقدرات والمهارات العملية (Bendell, 2017; Hahn et al., 2015; McMullen et al., 2021; Silajdzi'c et al., 2015; Whiteman et al., 2013). يمكن أن تساعد الدوافع الفردية مثل الحاجة إلى الإنجاز والشغف وتحديد الأهداف والرؤية في اكتشاف الفرص المستدامة بيئياً. علاوة على ذلك، تم اقتراح أن رأس المال الاجتماعي، والذي يشمل المعرفة والموارد والمعلومات المتعلقة بالاستدامة، ضروري لتعزيز الأنشطة المستدامة (Rodrigo-Alarcon et al., 2018; Kieffhaber & Spraul, 2015). وأكد (Hechavarria et al., 2017) و (Smith et al., 2019) على المعرفة الدينية والدافع الديني لزيادة احتمالية مشاركة رواد الأعمال المستدامين في الأنشطة الريادية المستدامة.

٢- العوامل التنظيمية أو عوامل المستوى المتوسط Meso-level factors
وفقاً للدراسات في هذا المستوى، تعتبر الإدارة العليا هي نقطة البداية لأنها تزيد من احتمالية أن تتبنى المنظمات ممارسات مستدامة من خلال تعزيز البراعة التنظيمية، والثقافة الريادية، والبنية التحتية التكنولوجية (Bansal et al., 2021; Brix-Asala et al., 2016; Cosenz et al., 2020; Kagan et al., 2020; Tiberius et al., 2020).
هذا ويلعب التزام الإدارة العليا دوراً حاسماً في تشكيل مبادرات الاستدامة البيئية ودعمها، فوجود رؤية واضحة وتفهم عميق لتأثير المنظمة على البيئة يشجع على توجيه الموارد والجهود نحو تحقيق أهداف الاستدامة. (Aguilera et al., 2021; Klettner et al., 2014; Walls & Berrone, 2017).
ونتيجة لذلك، يتم تطوير استراتيجيات وقرارات وإجراءات مستدامة لإحداث التغييرات الهيكلية الجذرية اللازمة لتحسين الأداء البيئي والاجتماعي مما يزيد من مشاركة الموظفين في القضايا البيئية (Hong et al., 2019; Masri & Jaaron, 2019; Paillé et al., 2014; Suganthi, 2019). وهذا يؤدي إلى الامتثال البيئي الذي يحسن الأداء البيئي من خلال الابتكار (Sanchez-Medina et al., 2015).

٣- العوامل الخارجية أو عوامل المستوى الكلي Macro-level factors

قد يكون رواد الأعمال قادرين على فهم السوق والأولويات وفرص الأعمال التي يمكن أن تكون حاسمة لرفاهية المجتمع والبيئة إذا كانوا مدركين لأهمية رأس المال الاجتماعي و مدمجين في العلاقات الاجتماعية والشبكات والروابط مع المجتمع المحلي، يمكن للتعاون مع الخبراء والمؤسسات البحثية أن يوفر للشركات الوصول إلى أحدث المعارف والتكنولوجيا في مجال الاستدامة، كما يمكن للشركات التي تتعاون مع بعضها البعض أن يكون لها تأثير أكبر على السياسات والقوانين المتعلقة بالاستدامة (Vallaster et al., 2019) بالإضافة إلى ذلك، يمكن للتعاون بين المنظمات المختلفة أن يؤدي إلى توليد أفكار جديدة ومبتكرة في مجال الاستدامة مما قد يؤدي إلى تحسين سمعة المنظمة وجذب المزيد من العملاء والمستثمرين (Cao & Shi, 2021; Elliot, 2013; Gu & Su, 2018).

وبالتالي تشير الأبحاث إلى أن المتغيرات الخارجية، وتوافر جهات التمويل والإجراءات والتشريعات الحكومية تؤثر على كيفية نظر المنظمة للمخاوف البيئية وتشجع على التوجه الريادي المستدام (Asel et al., 2012; Vidal et al., 2020; Wolf, 2014).

٣-١ الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والتوجه الريادي الأخضر

اعتمدت الدراسات التي تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRM) والسلوك الريادي (ET) على نظرية الموارد، نظرية التبادل الاجتماعي، ونظرية التعلم الاجتماعي (SCT).

تبين نظرية الموارد أن الميزات التنافسية تعتبر ناتجاً لموارد وإمكانات المنظمة الداخلية. وتركز نظرية الموارد على تسليط الضوء على دور ووعي وقدرة رواد الأعمال على استغلال الفرص الجديدة، وقدراتهم على تنظيم موارد الشركة؛ لأجل الحصول على عوائد تنافسية ولا يمكن استبدالها (Makhoulfi et al., 2022; Foss et al. 2008). أشارت العديد من الدراسات البارزة إلى أن ممارسات الموارد

البشرية المختلفة قد تؤثر على السلوك الريادي على مستوى المؤسسة بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يكون تصميم ممارسات إدارة الموارد البشرية متوافقاً مع ريادة الأعمال في المنظمة (Schmelter et al., 2010). حيث تشير الدراسات إلى أن المسؤولية الأساسية تقع على عاتق إدارة المنظمة، وخاصة ممارسي الموارد البشرية، في خلق بيئة داعمة للتوجه الريادي (Baggen et al., 2016).

كما وجدنا Messersmith & Wales (2013) علاقة مهمة بين التوجه الريادي وإدارة الموارد البشرية من خلال دراسة تأثير أنظمة العمل عالية الأداء على التوجه الريادي في الشركات الناشئة ذات التوجه الريادي في مجال التكنولوجيا المتقدمة. تُجادل بعض أبحاث إدارة الموارد البشرية السابقة بأن الشركات التي توظف موظفين ذوي قدرات ريادة أعمال متعددة يمكنها الاستجابة بسرعة وفعالية عند حدوث فرص أو تغييرات غير متوقعة، ومنها (Kaya, 2006). علاوة على ذلك، تشير بعض نتائج الأبحاث السابقة إلى أن الشركات يمكنها استخدام التوظيف الانتقائي كأداة مهمة للتأثير على مستوى التوجه الريادي (مثل Schmelter et al., 2010). وبالتالي، يمكن اقتراح أن تصميم ممارسة اختيار الموظفين يمكن أن يعزز التوجه الريادي.

وفقاً لـ (Schmelter et al., 2010)، توجد دراسات حددت ثلاث ممارسات لإدارة الموارد البشرية لها تأثير إيجابي قوي على التوجه الريادي للمنظمة. هي: اختيار الموظفين، التدريب والتطوير، والمكافآت (Kaya 2006; Schmelter et al., 2010). في هذا الصدد، افترض (Schmelter et al., 2010) أن تصميم ممارسات إدارة الموارد البشرية هذه يجب أن يفي بمعايير ريادة الأعمال ويجب أن يتوافق مع البعد الرئيسي لريادة الأعمال وهو تعزيز الابتكار.

علاوة على ذلك تُوضح نظرية التبادل الاجتماعي أن العلاقة بين المنظمة وموظفيها يجب أن تكون متبادلة (Blau, 1964). عندما تُقدم المنظمة المكافآت المناسبة، يشعر الموظفون بالحافز على تقديم المزيد من الجهد وتحمل المخاطر، مما قد يؤدي إلى

Chng et al., 2012; Sanders and Hambrick, 2007;) ظهور سلوك ريادي (Bontis and Serenko, 2007; Rahmat, 2019 Kerr and Kerr, 2018).

توصلت نتائج العديد من الدراسات أن الهدف العام للحوافز هو تعزيز المواقف الإيجابية ودوافع الموظفين، مما يعزز أداء الشركة (Bae, et al., 2003; Kaya, 2006; Schmelter et al., 2010). ومع ذلك، هناك أبحاث قليلة جداً تهدف إلى فحص تأثيرها على التوجه الريادي، ووجدت أن الحوافز المناسبة يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي على ميل الموظفين إلى المخاطرة، والاستباقية، والإبداع، والابتكار، كما يمكن أن يُؤد السلوك الريادي بواسطة أنظمة المكافأة التي تأخذ في الاعتبار أهداف المنظمة مع التركيز أيضاً على النتائج والمسؤولية الفردية (Hayton, 2005; Zhang et al., 2008).

على الجانب الآخر تُشير نظرية التعلم الاجتماعي إلى أهمية الثقة بالنفس في بيئة العمل، عندما يشعر الموظفون بثقة أكبر في قدراتهم، يصبحون أكثر استعداداً لخوض المخاطر والسعي إلى تحقيق الأهداف، بما في ذلك قيادة الأعمال (Lindsay et al., 2017).

تساعد برامج التدريب على زيادة ثقة الموظفين في أنفسهم وقدرتهم على تحقيق الأهداف (Evans and Davis, 2015) من ناحية أخرى، هناك كمية كبيرة من الأبحاث المنشورة التي تدرس الدور الحاسم للتدريب والتطوير لأداء الشركة، علاوة على ذلك، درست بعض الأبحاث السابقة دور التدريب والتطوير لتحسين سرعة رد فعل الموظفين على التحديات الجديدة، لكن قليلاً جداً من الأبحاث تهدف إلى فحص تأثيرها على تعزيز التوجه الريادي وقليلاً جداً من الأبحاث تهدف بشكل متعمد إلى دراسة كيفية تأثير التدريب والتطوير الموجه للتوجه الريادي على التوجه الريادي (Schmelter et al., 2010, Hayton, 2005, Zhang, et al., 2008, Zhang and Jia, 2010).

من المرجح أن ترى الشركات الناشئة التي تستثمر بشكل روتيني في أنشطة التدريب والتطوير زيادة في مستويات المعرفة والمهارات والقدرات داخل منظماتها (Kotey and Folker, 2007; Way, 2002). ومن المرجح أن تزداد مستويات

المعرفة والمهارات والقدرات داخل الشركات الناشئة التي تستثمر بانتظام في أنشطة التدريب والتطوير (Kotey and Folker, 2007; Way, 2002).

على الرغم من الدراسات التي أن إدارة الموارد البشرية هي مورد استراتيجي يؤدي إلى ريادة المنظمة، بحيث يمكن الحصول على ميزة تنافسية مستدامة. بالإضافة إلى أن تصميم ممارسات إدارة الموارد البشرية يجب أن يتوافق مع ريادة الأعمال بالمنظمة، إلا أنه في حدود علم الباحثين لا يوجد دراسات درست العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء على التوجه الريادي الأخضر.

وبناء على ما سبق، يُمكن صياغة الفرض الثاني في هذا البحث على النحو التالي:
ف ١: يوجد علاقة طردية إيجابية معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتوجه الريادي الأخضر بالمنظمة.

٢- مشكلة البحث :-

مراجعة للدراسات السابقة في هذا الموضوع يمكن القول أن:

- هناك الكثير من البحوث المتوفرة حول ريادة الأعمال وريادة الأعمال الخضراء، ومع ذلك، هناك عدد قليل فقط من الدراسات التي تركز بشكل صريح على التوجه الريادي الأخضر على الرغم من أهميته، حيث أنه بناء على الفرق بين ريادة الأعمال والتوجه الريادي يمكن استنتاج أنه لا يمكن القول أن المسببات والعوامل المؤثرة على لريادة الأعمال يمكن اعتبارها نفسها المسببات والعوامل المؤثرة على التوجه الريادي (Maleki & Hajipour, 2020; Rauche et al., 2009)، وبنفس الطريقة، لا يمكن اعتبار المسببات والعوامل المؤثرة على لريادة الأعمال البيئية هي نفسها المؤثرة على التوجه الريادي الأخضر.
- لا يزال هناك نقص في الفهم الشامل للعوامل المؤثرة على التوجه الريادي الأخضر. تتعامل أغلب الأبحاث الموجودة بشكل أساسي مع تأثير العوامل الفردية أو بعضها على التوجه الريادي الأخضر من منظور نظري واحد، هناك دراسات نادرة جداً تناولت تأثير العوامل الخارجية على التوجه الريادي الأخضر.

- يتضح أن الدراسات المتاحة تشير إلى أن البراعة التنظيمية، والقيادة الريادية، والثقافة التنظيمية كلها عوامل يمكن أن تؤثر على التوجه الريادي الأخضر. وعلى الرغم من إثبات الباحثين وجود علاقة مباشرة بين المرونة التنظيمية والثقافة التنظيمية والتوجه الريادي الأخضر، إلا أن الأدلة على دور البنية التحتية التكنولوجية ودور المديرين والموظفين وإدارة الموارد البشرية لا تزال غير واضحة (Ameer & Khan, 2023)

في ضوء مراجعة الدراسات السابقة، التي تناولت موضوع البحث، فإنه يمكن بلورة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:
ما مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التوجه الريادي الأخضر؟

٣- أهداف البحث:-

- يسعى الباحثان من إجراء هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:
- ١- توفير إطار نظري للدراسات التي ناقشت ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتوجه الريادي الأخضر
 - ٢- تحديد أهم الأبعاد الأساسية التي تشكل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتوجه الريادي الأخضر
 - ٣- مساعدة المنظمات في فهم دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الريادة الخضراء والاستدامة البيئية.
 - ٤- تحديد مدى التأثير المباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التوجه الريادي الأخضر.

٤- أهمية البحث :-

- يحاول البحث طرح نقاش نظري حول العلاقة بين متغيرات البحث، حيث يسلط الضوء على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التوجه الريادي الأخضر.

- يساهم البحث في تقليل الفجوة الواضحة بعد مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث، وهو ما يشير إلى أهمية القيام بهذا البحث لما لذلك من إثراء لمجال إدارة الموارد البشرية وللمكتبة العربية بشكل عام والمصرية بشكل خاص.
- يقدم هذا البحث محاولة لمساعدة المنظمات في فهم أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الريادة الخضراء والاستدامة البيئية

• **References:**

- Agarwal, S., Lenka, U., Singh, K., Agrawal, V., & Agrawal, A. M. (2020). A qualitative approach towards crucial factors for sustainable development of women social entrepreneurship: Indian cases. *Journal of Cleaner Production*, 274, 123135.
- Aguilera, R. V., Aragón-Correa, J. A., Marano, V., & Tashman, P. A. (2021). The corporate governance of environmental sustainability: A review and proposal for more integrated research. *Journal of Management*, 47(6), 1468-1497.
- Akbar, F., Khan, R. A., Wadood, F., & Bon, A. T. B. (2020). Entrepreneurial orientation dimension affects firm performance: A perspective from the Malaysian furniture industry. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 8(4), 157-181.
- Al-Abbadi, L. H., & Abu Rumman, A. R. (2023). Sustainable performance based on entrepreneurship, innovation, and green HRM in e-Business Firms. *Cogent Business & Management*, 10(1), 2189998.
- Al-Hakimi, M. A., & Borade, D. B. (2020). The impact of entrepreneurial orientation on the supply chain resilience. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1847990.
- Al-Jinini, D. K., Dahiyat, S. E., & Bontis, N. (2019). Intellectual capital, entrepreneurial orientation, and technical innovation in small and medium sized enterprises. *Knowledge and Process Management*, 26(2), 69-85.
- Al-Mamary, Y. H., & Alshallaqi, M. (2022). Impact of autonomy, innovativeness, risk-taking, proactiveness, and competitive

- aggressiveness on students' intention to start a new venture. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(4), 100239.
- Ameer, F., & Khan, N. R. (2023). Green entrepreneurial orientation and corporate environmental performance: A systematic literature review. *European Management Journal*, 41(5), 755-778.
 - Ardiza, F., & Nawangsari, L. C. (2019). Effect of Green Performance Appraisal and Green Compensation and Rewards Mediated by OCBE to the Performance of Employees PT Telecommunications on Indonesia International (Telin),". *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 4(12), 702-709.
 - Asel, J. A., Posch, A., & Speckbacher, G. (2012, July). The effect of stakeholder pressure and TMT sustainability orientation on organizational controls. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2012, No. 1, p. 16171). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
 - Bae, J., Chen, S. J., David Wan, T. W., Lawler, J. J., & Walumbwa, F. O. (2003). Human resource strategy and firm performance in Pacific Rim countries. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(8), 1308-1332.
 - Baggen, Y., Lans, T., Biemans, H. J., Kampen, J., & Mulder, M. (2016). Fostering Entrepreneurial Learning On□the□Job: evidence from innovative small and medium□ sized companies in Europe. *European Journal of Education*, 51(2), 193-209.
 - Bansal, P., Grewatsch, S., & Sharma, G. (2021). How COVID□19 informs business sustainability research: It's time for a systems perspective. *Journal of Management Studies*, 58(2), 602-606.
 - Baron, R. A., Mueller, B. A., & Wolfe, M. T. (2016). Self-efficacy and entrepreneurs' adoption of unattainable goals: The restraining effects of self-control. *Journal of business venturing*, 31(1), 55-71.
 - Baumgartner, R. J., & Winter, T. (2014). The sustainability manager: A tool for education and training on sustainability management. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(3), 167-174.

- Bendell, B. L. (2017). I don't want to be green: Prosocial motivation effects on firm environmental innovation rejection decisions. *Journal of Business Ethics*, 143, 277-288.
- Bhatti, S. H., Saleem, F., Murtaza, G., & Haq, T. U. (2022). Exploring the impact of green human resource management on environmental performance: the roles of perceived organizational support and innovative environmental behavior. *International Journal of Manpower*, 43(3), 742-762.
- Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological inquiry*, 34(2).
- Brettel, M., Chomik, C., & Flatten, T. C. (2015). How organizational culture influences innovativeness, proactiveness, and risk-taking: Fostering entrepreneurial orientation in SMEs. *Journal of small business management*, 53(4), 868-885.
- Brix-Asala, C., Hahn, R., & Seuring, S. (2016). Reverse logistics and informal valorisation at the Base of the Pyramid: A case study on sustainability synergies and trade-offs. *European Management Journal*, 34(4), 414-423.
- Cabral, C., & Jabbour, C. J. C. (2020). Understanding the human side of green hospitality management. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102389.
- Cao, Z., & Shi, X. (2021). A systematic literature review of entrepreneurial ecosystems in advanced and emerging economies. *Small Business Economics*, 57, 75-110.
- Cesinger, B., Vallaster, C., & Müller, J. M. (2022). The ebb and flow of identity: How sustainable entrepreneurs deal with their hybridity. *European Management Journal*, 40(1), 77-89.
- Chen, Y. S. (2008). The positive effect of green intellectual capital on competitive advantages of firms. *Journal of business ethics*, 77, 271-286.
- Chen, Y. S. (2008a). The driver of green innovation and green image-green core competence. *Journal of business ethics*, 81, 531-543.
- Cosenz, F., Rodrigues, V. P., & Rosati, F. (2020). Dynamic business modeling for sustainability: Exploring a system dynamics perspective to

- develop sustainable business models. *Business Strategy and the Environment*, 29(2), 651-664.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic management journal*, 10(1), 75-87.
 - Datta, A., & Singh, R. (2018). Determining the dimensions of organizational climate perceived by the hotel employees. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 36, 40-48.
 - De Cock, R., Denoo, L., & Clarysse, B. (2020). Surviving the emotional rollercoaster called entrepreneurship: The role of emotion regulation. *Journal of Business Venturing*, 35(2), 105936.
 - Demirel, P., Li, Q. C., Rentocchini, F., & Tamvada, J. P. (2019). Born to be green: new insights into the economics and management of green entrepreneurship. *Small Business Economics*, 52, 759-771.
 - Elliot, S. (2013). A transdisciplinary exploratory model of corporate responses to the challenges of environmental sustainability. *Business strategy and the environment*, 22(4), 269-282.
 - Evans, W. R., & Davis, W. D. (2015). High-performance work systems as an initiator of employee proactivity and flexible work processes. *Organization Management Journal*, 12(2), 64-74.
 - Foss, N. J., Klein, P. G., Kor, Y. Y., & Mahoney, J. T. (2008). Entrepreneurship, subjectivism, and the resource-based view: toward a new synthesis. *Strategic entrepreneurship journal*, 2(1), 73-94.
 - Ge, B., Jiang, D., Gao, Y., & Tsai, S. B. (2016). The influence of legitimacy on a proactive green orientation and green performance: A study based on transitional economy scenarios in China. *Sustainability*, 8(12), 1344.
 - Gu, Y., & Su, D. (2018). Innovation orientations, external partnerships, and start-ups' performance of low-carbon ventures. *Journal of Cleaner Production*, 194, 69-77.
 - Hahn, T., Pinkse, J., Preuss, L., & Figge, F. (2015). Tensions in corporate sustainability: Towards an integrative framework. *Journal of business ethics*, 127, 297-316.

- Haldar, S. (2019). Towards a conceptual understanding of sustainability□ driven entrepreneurship. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 26(6), 1157-1170.
- Handrito, R. P., Slabbinck, H., & Vanderstraeten, J. (2021). Being pro□ environmentally oriented SMEs: Understanding the entrepreneur's explicit and implicit power motives. Business Strategy and the Environment, 30(5), 2241-2254.
- Hayton, J. C. (2005). Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research. Human resource management review, 15(1), 21-41.
- Hechavarría, D. M., Terjesen, S. A., Ingram, A. E., Renko, M., Justo, R., & Elam, A. (2017). Taking care of business: The impact of culture and gender on entrepreneurs' blended value creation goals. Small business economics, 48, 225-257.
- Hengst, I. A., Jarzabkowski, P., Hoegl, M., & Muethel, M. (2020). Toward a process theory of making sustainability strategies legitimate in action. Academy of Management Journal, 63(1), 246-271.
- Hina, K., Khaliq, M., Shaari, J. A. N., Mansor, S. A., Kashmeeri, S., & Yaacob, M. R. B. (2024). Nexus between green intellectual capital and the sustainability business performance of manufacturing SMEs in Malaysia. Journal of Intellectual Capital.
- Hong, P., Jagani, S., Kim, J., & Youn, S. H. (2019). Managing sustainability orientation: An empirical investigation of manufacturing firms. International Journal of Production Economics, 211, 71-81.
- Islam, M. A., Jantan, A. H., Yusoff, Y. M., Chong, C. W., & Hossain, M. S. (2023). Green Human Resource Management (GHRM) practices and millennial employees' turnover intentions in tourism industry in malaysia: Moderating role of work environment. Global Business Review, 24(4), 642-662.
- Jabbour, C. J. C. (2013). Environmental training in organisations: From a literature review to a framework for future research. Resources, Conservation and Recycling, 74, 144-155.

- Jabbour, C. J. C., Santos, F. C. A., & Nagano, M. S. (2010). Contributions of HRM throughout the stages of environmental management: methodological triangulation applied to companies in Brazil. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 1049-1089.
- Jamali, D., Lund-Thomsen, P., & Jeppesen, S. (2017). SMEs and CSR in developing countries. *Business & society*, 56(1), 11-22.
- Jansson, J., Nilsson, J., Modig, F., & Hed Vall, G. (2017). Commitment to sustainability in small and medium-sized enterprises: The influence of strategic orientations and management values. *Business strategy and the environment*, 26(1), 69-83.
- Jiang, W., Chai, H., Shao, J., & Feng, T. (2018). Green entrepreneurial orientation for enhancing firm performance: A dynamic capability perspective. *Journal of cleaner production*, 198, 1311-1323.
- Jose Chiappetta Jabbour, C. (2011). How green are HRM practices, organizational culture, learning and teamwork? A Brazilian study. *Industrial and Commercial Training*, 43(2), 98-105.
- Kagan, S., Hauerwaas, A., Helldorff, S., & Weisenfeld, U. (2020). Jamming sustainable futures: Assessing the potential of design thinking with the case study of a sustainability jam. *Journal of Cleaner Production*, 251, 119595.
- Kaya, N. (2006). The impact of human resource management practices and corporate entrepreneurship on firm performance: evidence from Turkish firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(12), 2074-2090.
- Kiefhaber, E., & Spraul, K. (2015). Social capital as a driver for sustainability in small and medium-sized enterprises. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2015, No. 1, p. 10926). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Kim, A., Kim, Y., Han, K., Jackson, S. E., & Ployhart, R. E. (2017). Multilevel influences on voluntary workplace green behavior: Individual differences, leader behavior, and coworker advocacy. *Journal of management*, 43(5), 1335-1358.

- Klettner, A., Clarke, T., & Boersma, M. (2014). The governance of corporate sustainability: Empirical insights into the development, leadership and implementation of responsible business strategy. *Journal of business ethics*, 122, 145-165.
- Kotey, B., & Folker, C. (2007). Employee training in SMEs: Effect of size and firm type—Family and nonfamily. *Journal of small business management*, 45(2), 214-238.
- Kuckertz, A., & Wagner, M. (2010). The influence of sustainability orientation on entrepreneurial intentions—Investigating the role of business experience. *Journal of business venturing*, 25(5), 524-539.
- Lindsay, E. K., Chin, B., Greco, C. M., Young, S., Brown, K. W., Wright, A. G., ... & Creswell, J. D. (2018). How mindfulness training promotes positive emotions: Dismantling acceptance skills training in two randomized controlled trials. *Journal of personality and social psychology*, 115(6), 944.
- Linnanen, L. (2016). An insider's experiences with environmental entrepreneurship. In *Making ecopreneurs* (pp. 109-121). Routledge.
- Luu, T. T. (2021). Green creative behavior in the tourism industry: the role of green entrepreneurial orientation and a dual-mediation mechanism. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(8), 1290-1318.
- Makhoulfi, L., Laghouag, A. A., Meirun, T., & Belaid, F. (2022). Impact of green entrepreneurship orientation on environmental performance: The natural resource-based view and environmental policy perspective. *Business Strategy and the Environment*, 31(1), 425-444.
- Maleki, M. M., & Hajipour, B. (2020). Designing and Explaining Organizational Antecedents of Sustainable Entrepreneurial Orientation: Mixed Method. *Journal of Business Management Perspective*, 19(42), 13-38.
- Mampra, M. (2013, January). Green HRM: Does it help to build a competitive service sector? A study. In *Proceedings of tenth AIMS international conference on management* (Vol. 3, No. 8, pp. 1273-1281).

- Marcus, J., MacDonald, H. A., & Sulsky, L. M. (2015). Do personal values influence the propensity for sustainability actions? A policy-capturing study. *Journal of Business Ethics*, 127, 459-478.
- Masri, H. A., & Jaaron, A. A. (2017). Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study. *Journal of cleaner production*, 143, 474-489.
- McMullen, J. S., Brownell, K. M., & Adams, J. (2021). What makes an entrepreneurship study entrepreneurial? Toward a unified theory of entrepreneurial agency. *Entrepreneurship theory and practice*, 45(5), 1197-1238.
- Mensah, A. O., Afum, E., & Sam, E. A. (2021). Does GHRM spur business performance via green corporate citizenship, green corporate reputation and environmental performance?. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 32(4), 681-699.
- Messersmith, J. G., & Wales, W. J. (2013). Entrepreneurial orientation and performance in young firms: The role of human resource management. *International small business journal*, 31(2), 115-136.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management science*, 29(7), 770-791.
- Mittal, S., & Dhar, R. L. (2016). Effect of green transformational leadership on green creativity: A study of tourist hotels. *Tourism management*, 57, 118-127.
- Nikolaou, I. E., Tsagarakis, K. P., & Tasopoulou, K. (2018). An examination of ecopreneurs' incentives through a combination between institutional and resource-based approach: A preliminary study. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 29(2), 195-215.
- Nordstrom, O., McKeever, E., & Anderson, A. (2020). Piety and profit; the moral embeddedness of an enterprising community. *Entrepreneurship & Regional Development*, 32(9-10), 783-804.
- Ogbeibu, S., Chiappetta Jabbour, C. J., Burgess, J., Gaskin, J., & Renwick, D. W. (2022). Green talent management and turnover intention:

- the roles of leader STARA competence and digital task interdependence. *Journal of Intellectual Capital*, 23(1), 27-55.
- Onwe, C. C., Ogbo, A., & Ameh, A. A. (2020). Entrepreneurial orientation and small firm performance: The moderating role of environmental hostility. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 8(4), 67-84.
 - Paillé, P., Chen, Y., Boiral, O., & Jin, J. (2014). The impact of human resource management on environmental performance: An employee-level study. *Journal of Business ethics*, 121, 451-466.
 - Pham, D. D. T., & Paillé, P. (2020). Green recruitment and selection: an insight into green patterns. *International journal of manpower*, 41(3), 258-272.
 - Pham, N. T., Tučková, Z., & Phan, Q. P. T. (2019). Greening human resource management and employee commitment toward the environment: an interaction model. *Journal of Business Economics and Management*, 20(3), 446-465.
 - Ploum, L., Blok, V., Lans, T., & Omta, O. (2018). Exploring the relation between individual moral antecedents and entrepreneurial opportunity recognition for sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 172, 1582-1591.
 - Potluri, S., & Phani, B. V. (2020). Incentivizing green entrepreneurship: A proposed policy prescription (a study of entrepreneurial insights from an emerging economy perspective). *Journal of Cleaner Production*, 259, 120843.
 - Puppim de Oliveira, J. A., & Jabbour, C. J. C. (2017). Environmental management, climate change, CSR, and governance in clusters of small firms in developing countries: Toward an integrated analytical framework. *Business & Society*, 56(1), 130-151.
 - Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(3), 761-787.

- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(3), 761-787.
- 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.
- Rodrigo-Alarcón, J., García-Villaverde, P. M., Ruiz-Ortega, M. J., & Parra-Requena, G. (2018). From social capital to entrepreneurial orientation: The mediating role of dynamic capabilities. *European Management Journal*, 36(2), 195-209.
- Roxas, B., & Coetzer, A. (2012). Institutional environment, managerial attitudes and environmental sustainability orientation of small firms. *Journal of Business Ethics*, 111, 461-476.
- Sánchez-Medina, P. S., Díaz-Pichardo, R., Bautista-Cruz, A., & Toledo-López, A. (2015). Environmental compliance and economic and environmental performance: Evidence from handicrafts small businesses in Mexico. *Journal of Business Ethics*, 126(3), 381-393.
- Santoro, G., Messeni-Petruzzelli, A., & Del Giudice, M. (2021). Searching for resilience: the impact of employee-level and entrepreneur-level resilience on firm performance in small family firms. *Small Business Economics*, 57(1), 455-471.
- Schlange, L. E. (2006). Stakeholder identification in sustainability entrepreneurship. *Greener Management International*, (55).
- Schmelter, R., Mauer, R., Börsch, C., & Brettel, M. (2010). Boosting corporate entrepreneurship through HRM practices: Evidence from German SMEs. *Human Resource Management*, 49(4), 715-741.
- Schmitt, A., Rosing, K., Zhang, S. X., & Leatherbee, M. (2018). A dynamic model of entrepreneurial uncertainty and business opportunity identification: Exploration as a mediator and entrepreneurial self-efficacy as a moderator. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(6), 835-859.

- Silajdžić, I., Kurtagić, S. M., & Vučijak, B. (2015). Green entrepreneurship in transition economies: a case study of Bosnia and Herzegovina. *Journal of cleaner production*, 88, 376-384.
- Simsek, Z., Veiga, J. F., & Lubatkin, M. H. (2007). The impact of managerial environmental perceptions on corporate entrepreneurship: Towards understanding discretionary slack's pivotal role. *Journal of Management Studies*, 44(8), 1398-1424.
- Siyambalapitiya, J., Zhang, X., & Liu, X. (2018). Green human resource management: A proposed model in the context of Sri Lanka's tourism industry. *Journal of cleaner production*, 201, 542-555.
- Smith, B. R., Conger, M. J., McMullen, J. S., & Neubert, M. J. (2019). Why believe? The promise of research on the role of religion in entrepreneurial action. *Journal of Business Venturing Insights*, 11, e00119.
- Sonenshein, S., DeCelles, K. A., & Dutton, J. E. (2014). It's not easy being green: The role of self-evaluations in explaining support of environmental issues. *Academy of Management Journal*, 57(1), 7-37.
- Subramanian, N., Abdulrahman, M. D., Wu, L., & Nath, P. (2016). Green competence framework: evidence from China. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 151-172.
- Suganthi, L. (2019). Examining the relationship between corporate social responsibility, performance, employees' pro-environmental behavior at work with green practices as mediator. *Journal of cleaner production*, 232, 739-750.
- Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paillé, P., & Jia, J. (2018). Green human resource management practices: scale development and validity. *Asia pacific journal of human resources*, 56(1), 31-55.
- Thelken, H. N., & de Jong, G. (2020). The impact of values and future orientation on intention formation within sustainable entrepreneurship. *Journal of Cleaner Production*, 266, 122052.
- Tiberius, V., Rietz, M., & Bouncken, R. B. (2020). Performance analysis and science mapping of institutional entrepreneurship research. *Administrative Sciences*, 10(3), 69.

- Vallaster, C., Kraus, S., Kailer, N., & Baldwin, B. (2019). Responsible entrepreneurship: Outlining the contingencies. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25(3), 538-553.
- Vidal, N., Spetic, W., Croom, S., Marshall, D., & McCarthy, L. (2020). Stakeholder pressure for the adoption of sustainable supply chain practices. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2020, No. 1, p. 21798). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Wach, K., Maciejewski, M., & Głodowska, A. (2022). U-shaped relationship in international entrepreneurship: Entrepreneurial orientation and innovation as drivers of internationalisation of firms. *Technological and Economic Development of Economy*, 28(4), 1044-1067.
- Wadood, F., Alshaikh, M. E., Akbar, F., & Mahmud, M. (2022). Adoption of open innovation and entrepreneurial orientation practices in Malaysian furniture industry. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 10(2), 21-40.
- Wales, W. J. (2016). Entrepreneurial orientation: A review and synthesis of promising research directions. *International Small Business Journal*, 34(1), 3-15.
- Wales, W. J., Gupta, V. K., & Mousa, F. T. (2013). Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research. *International small business journal*, 31(4), 357-383.
- Walls, J. L., & Berrone, P. (2017). The power of one to make a difference: How informal and formal CEO power affect environmental sustainability. *Journal of Business Ethics*, 145, 293-308.
- Way, S. A. (2002). High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector. *Journal of management*, 28(6), 765-785.
- Whiteman, G., Walker, B., & Perego, P. (2013). Planetary boundaries: Ecological foundations for corporate sustainability. *Journal of management studies*, 50(2), 307-336.
- Wolf, J. (2014). The relationship between sustainable supply chain management, stakeholder pressure and corporate sustainability performance. *Journal of business ethics*, 119, 317-328.

- Wu, C. H., Parker, S. K., Wu, L. Z., & Lee, C. (2018). When and why people engage in different forms of proactive behavior: Interactive effects of self-construals and work characteristics. *Academy of Management Journal*, 61(1), 293-323.
- Yadav, P., Mathew, J., Raghavendra, A. N., & Singh, S. (2023). Employee Motivation for Sustainable Entrepreneurship: The Mediating Role of Green HRM. In *Handbook of Research on Designing Sustainable Strategies to Develop Entrepreneurial Intention* (pp. 221-244). IGI Global.
- Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., & Fawehinmi, O. (2019). Nexus between green intellectual capital and green human resource management. *Journal of cleaner production*, 215, 364-374.
- Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., Farooq, K., & Tanveer, M. I. (2022). Accentuating the interconnection between green intellectual capital, green human resource management and sustainability. *Benchmarking: An International Journal*.
- Yusoff, Y. M., Nejati, M., Kee, D. M. H., & Amran, A. (2020). Linking green human resource management practices to environmental performance in hotel industry. *Global Business Review*, 21(3), 663-680.
- Zhang, X. E., & Li, Q. (2021). Does green proactiveness orientation improve the performance of agricultural new ventures in China? The mediating effect of sustainable opportunity recognition. *Sage Open*, 11(4), 21582440211067224.
- Zhang, X., Song, Y., & Zhang, M. (2023). Exploring the relationship of green investment and green innovation: Evidence from Chinese corporate performance. *Journal of Cleaner Production*, 412, 137444.
- Zhang, Z., & Jia, M. (2010). Using social exchange theory to predict the effects of high performance human resource practices on Corporate Entrepreneurship: Evidence from China. *Human Resource Management*, 49(4), 743-765.
- Zhang, Z., Wan, D., & Jia, M. (2008). Do high-performance human resource practices help corporate entrepreneurship? The mediating role of

organizational citizenship behavior. The Journal of High Technology Management Research, 19(2), 128-138.