



درجة تطبيق أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء بجامعة نايف

العربية للعلوم الأمنية بمدينة الرياض

Degree in Applying the Dimensions of Green Human Resources
Management at Naif University for Security Sciences in Riyadh
City Riyadh

إعداد

د. ماجدة مصطفى عبد الله عبد الرازق

Dr. Magda Moustafa Abdallah Abdel Razek

أستاذ الإدارة التربوية المشارك بكلية الشرق العربي للدراسات العليا

العنود خالد التويجري

Al Anoud Khalid Al Tuwaijri

كلية الشرق العربي للدراسات العليا

Doi: 10.21608/ajahs.2024.462813

استلام البحث ١٠ / ٥ / ٢٠٢٤

قبول البحث ٦ / ٦ / ٢٠٢٤

عبد الرازق، ماجدة مصطفى عبد الله و التويجري، العنود خالد (٢٠٢٤). درجة
تطبيق أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
بمدينة الرياض. *المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية*، المؤسسة العربية
للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٨ (٣٢)، ٧٦٣ – ٨١٦.

<http://ajahs.journals.ekb.eg>

درجة تطبيق أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بمدينة الرياض

المستخلص:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة تطبيق أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، والمكافآت والتعويضات الخضراء) بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بمدينة الرياض من وجهة نظر المنسوبي الإداريين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (١٦٢) منسوب إداري، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: جاء المتوسط العام الحسابي لأبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء بجامعة نايف للعلوم الأمنية (٢.٩٥)، وانحراف معياري (٠.٤٦)، وتشير لدرجة موافقة متوسطة، وجاء المتوسط الحسابي العام لُبُعد التوظيف الأخضر بجامعة نايف للعلوم الأمنية من وجهة نظر منسوبي الجامعة الإداريين (٢.٥٩)، وانحراف معياري (٠.٤٩) وتشير إلى درجة موافقة متوسطة، وجاء المتوسط الحسابي العام لُبُعد التدريب والتطوير الأخضر بجامعة نايف للعلوم الأمنية من وجهة نظر منسوبي الجامعة الإداريين (٣.٣٤)، وانحراف معياري (٠.٥٥)، وتشير إلى درجة موافقة عالية، وجاء المتوسط الحسابي العام لُبُعد تقييم الأداء الأخضر بجامعة نايف للعلوم الأمنية من وجهة نظر منسوبي الجامعة الإداريين (٣.١١)، وانحراف معياري (٠.٥١)، وتشير إلى درجة موافقة متوسطة، وجاء المتوسط الحسابي العام لُبُعد المكافآت والتعويضات الخضراء بجامعة نايف للعلوم الأمنية من وجهة نظر منسوبي الجامعة الإداريين (٢.١٧)، وانحراف معياري (٠.٥٢)، وتشير إلى درجة موافقة منخفضة.

Abstract:

The current study aimed to identify the degree of application of the dimensions of green human resources management (green employment, green training and development, green performance evaluation, and green rewards and compensation) at Naif Arab University for Security Sciences in Riyadh from the point of view of administrative employees. The study used the descriptive survey method. The study sample consisted of (162) male and female employees. The questionnaire was used as a tool for the study. The study reached the following results: The general arithmetic mean for the dimensions of green human resources management at Naif University for Security Sciences

was (2.95), and a standard deviation of (0.46), indicating a moderate degree of agreement, The general arithmetic mean for the green employment dimension at Naif University for Security Sciences from the point of view of the university's administrative staff was (2.59), and a standard deviation (0.49) indicates a moderate degree of agreement, The general arithmetic mean for the green training and development dimension at Naif University for Security Sciences from the point of view of the university's administrative employees was (3.34), and a standard deviation (0.55), indicating a high degree of agreement, The general arithmetic mean for the green performance evaluation dimension at Naif University for Security Sciences from the point of view of the university's administrative employees was (3.11), and a standard deviation (0.51), indicating a moderate degree of agreement, The general arithmetic mean for the green rewards and compensation dimension at Naif University for Security Sciences from the point of view of the university's administrative employees was (2.17), and a standard deviation (0.52), indicating a low degree of agreement.

مقدمة:

تعد ممارسات إدارة الموارد البشرية، من أهم الإستراتيجيات التي يمكن الاعتماد عليها في تحسين كفاءة الاستخدام الأمثل والمستدام لموارد المؤسسات، وتطبيق الإدارة البيئية، والتي يمكن من خلالها تجنب أي ضرر غير مرغوب فيه ناشئ عن التأثير البيئي، وقد أدى ذلك إلى سعي المؤسسات للتغيير في الهيكل والعمليات الإدارية والتنظيمية، وتطوير عمليات التوظيف بحيث يتم اختيار موظفين، على درجة عالية من الوعي البيئي، والتنمية المستدامة للموارد. والمملكة العربية السعودية بوصفها إحدى أعضاء الجمعية العامة للأمم المتحدة، فإنها تسعى إلى أن تكون من أوائل الدول التي تعمل على تحقيق التنمية المستدامة عالمياً؛ إذ إن أهداف التنمية المستدامة تتسجم مع رؤية المملكة ٢٠٣٠؛ لذلك تم إطلاق مبادرة "البرنامج الوطني للتوعية البيئية والتنمية المستدامة، ٢٠٢٠"، ليتم من خلالها نشر الوعي البيئي لدى مؤسسات الدولة والعاملين بها، وترسيخ الشعور بالمسؤولية البيئية تجاه مؤسساتهم التابعين لها (العنبي، ٢٠٢٢، ٣٥٣).

ونتيجة لتنامي الاهتمام بال مجال البيئي في تطبيق ممارسات الموارد البشرية، و ظهور مفهوم الموارد البشرية الخضراء؛ اهتمت الأنظمة التعليمية بتطبيقها، ونظرًا للمسؤولية الاجتماعية والبيئية التي تقوم بها الجامعات في المجتمعات، سعت الجامعات إلى تطبيق مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء، ورفع سقف استقطابها للموارد البشرية من جهاز أكاديمي وإداري كرأس مال بشري، بحيث يكون لديهم الوعي الكافي بالتنمية البيئية المستدامة والمحافظة على الموارد وتطبيق التكنولوجيا (الجبوسي، ٢٠٢٢).

وقد أوضحت دراسة ليفي وماران (2012) levy& Marans أن نشر ثقافة سلوكيات المحافظة على البيئة بين العاملين بالجامعات الأمريكية، ساعد على نشرها بجميع المجالات والقطاعات الأخرى؛ وذلك لتأثر الطلبة بتلك السلوكيات، واتباعهم لها عند التحاقهم بوظائفهم المستقبلية. كما أشارت دراسة وركار وآخرين Waqara (2016) et al أنه من أجل المحافظة على الموارد المختلفة بالجامعات، لا بد من اتباع نهج منظم في اختيار مواردها البشرية، ممن لديهم معرفة بالقضايا البيئية والتنمية المستدامة.

وتسعى إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى تحقيق مجموعة من الأهداف لتطبيق أبعادها بالجامعات، من أهمها: وعي والتزام العاملين بقضية الاستدامة البيئية، والاستخدام الإيجابي لموارد الجامعة بشكل إيجابي، وتقليل التكلفة وتوفير الطاقة، وتحقيق الميزة التنافسية، والاعتماد على الوسائل التكنولوجية في أداء الاعمال (خالد وحمدان، ٢٠٢٠، ١١). وقد تم تحديد أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء في أربعة أبعاد؛ تتمثل في: التوظيف الأخضر، والتدريب الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، المكافآت والتعويضات الخضراء؛ حيث تتم جميعها بسياسات تنظيمية صديقة للبيئة وتحقق الاستدامة والإدارة البيئية (جميل، ٢٠٢٠).

ومن أهم الدراسات العربية التي تم تطبيقها في الجامعات، وتناولت إدارة الموارد البشرية الخضراء، ووضحت مدى أهميتها وارتباطها بتحسين بعض المتغيرات الإدارية والتنظيمية، دراسة الجبوسي (٢٠٢٢) ذكرت نتائجها أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء حققت الميزة التنافسية بالجامعات، ودراسة ولي وحمد (٢٠٢١) أكدت على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الريادة الاستراتيجية بالجامعات، ودراسة بني خالد (٢٠٢٠) أشارت إلى أن تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء يحقق القيادة الإبداعية بالجامعات، ودراسة جميل (٢٠٢٠)؛ حيث أكدت نتائجها أن تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كان من أهم مداخل دعم تطبيق التعليم الإلكتروني بالجامعات، ودراسة عبدالله (٢٠١٩) ذكرت نتائجها أن تطبيق ممارسات

التنمية البشرية الخضراء له تأثير إيجابي في تحقيق القوى التنظيمية والأهداف الإستراتيجية بالجامعات.

وتستخلص الباحثة مما سبق أهمية دراسة موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال التعليم والإدارة التربوية بمؤسسات التعليم العالي، وضرورة التأكد من واقع ممارسة أبعاده.

مشكلة الدراسة:

أطلقت المملكة العربية السعودية مبادرة "السعودية الخضراء، (٢٠٢١)؛ لتعزيز الجهود البيئية، مما أدى إلى اهتمام الباحثين بدراسة المتغيرات الإدارية الخضراء، كالتحويل الأخضر، والاقتصاد الأخضر، وإدارة الموارد البشرية الخضراء، وغيرها، كذلك اعتبرت الجامعات الأداة المهمة في غرس السلوكيات البيئية، وتوفير كوادر بشرية للعمل بمؤسسات الدولة على درجة عالية من الوعي البيئي في مختلف المجالات.

وبأتى أهمية موضوع الدراسة الحالية، مواكباً لخطط التنمية بالمملكة العربية السعودية الاستراتيجية، فقد أشارت الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية (٢٠٢٩) إلى أهمية تحقيق أهداف التنمية البيئية المستدامة، في وظائف الجامعات كي تسهم في ازدهار المجتمع وتطوره. ونظراً لأهمية الموضوع على الصعيد العالمي، والمحلي والتركيز على دراسته في كافة المجالات جاءت رغبة الباحثة في دراسته.

كذلك توصلت نتائج دراسة السيد (٢٠٢١) إلى أن مسؤولية الإدارة الجامعية، من قيادات وجهاز وظيفي نحو تحقيق الاستدامة البيئية بالجامعات السعودية جاءت بدرجة متوسطة، وكشفت أن الجامعات السعودية تمارس مسؤولياتها نحو الاستدامة البيئية، بدرجة متوسطة تميل إلى الضعف؛ وذلك في ضوء تصورات وآراء القيادات. وعلى الرغم من أهمية مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء، وتناوله في العديد من المجالات المختلفة كمجال السياحة، والصناعة والقطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية، إلا أن هناك قلة في الدراسات التي تناولته في مجال التعليم والإدارة التربوية، ومن تلك الدراسات دراسة أبو رمان والصادقي (٢٠١٩)، وجاء بها واقع تطبيق أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء بجامعة الطائف بدرجة متوسطة، مما يؤكد على وجود فجوة بحثية في هذا الموضوع تحتاج إلى إعداد مجموعة من الدراسات، في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية. إضافة إلى أن نتائج الدراسة أكدت على أن ممارسة تلك الأبعاد لها تأثير إيجابي في تطبيق الإدارة البيئية. وأوصت الدراسة بأنه يجب على إدارات الجامعات السعودية توظيف الأفراد الذين يعبرون عن مواقف إيجابية نحو القضايا البيئية، والتنمية البيئية المستدامة، وتدريبهم بحيث يكون لديهم وعي كامل بحماية البيئة خلال أداء مهامهم الوظيفية بهدف تحسين

بيئة العمل، وتحقيق الميزة التنافسية لرأس المال البشري للجامعة، واتباع الوسائل التكنولوجية الحديثة.

وباستقراء ما سبق، يمكن تحديد مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيسي التالي: ما درجة تطبيق أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء بجامعة نايف للعلوم الأمنية من وجهة نظر منسوبي الجامعة الإداريين؟

أهداف الدراسة:

١. التعرف على درجة تطبيق (بُعد التوظيف الأخضر) بجامعة نايف للعلوم الأمنية.
٢. التعرف على درجة تطبيق (بُعد التدريب والتطوير الأخضر) بجامعة نايف للعلوم الأمنية.

٣. التعرف على درجة تطبيق (بُعد تقييم الأداء الأخضر) بجامعة نايف للعلوم الأمنية.

٤. التعرف على درجة تطبيق (بُعد المكافآت والتعويضات الخضراء) بجامعة نايف للعلوم الأمنية.

أسئلة الدراسة:

١. ما درجة تطبيق (بُعد التوظيف الأخضر) بجامعة نايف للعلوم الأمنية من وجهة نظر منسوبي الجامعة الإداريين؟

٢. ما درجة تطبيق (بُعد التدريب والتطوير) بجامعة نايف للعلوم الأمنية من وجهة نظر منسوبي الجامعة الإداريين؟

٣. ما درجة تطبيق (بُعد تقييم الأداء الأخضر) بجامعة نايف للعلوم الأمنية من وجهة نظر منسوبي الجامعة الإداريين؟

٤. ما درجة تطبيق (بُعد المكافآت والتعويضات الخضراء) بجامعة نايف للعلوم الأمنية من وجهة نظر منسوبي الجامعة الإداريين؟

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية:

- محدودية البحوث التي تناولت الموارد البشرية الخضراء، بمجال التعليم، وبمؤسسات التعليم العالي، مما يعطي الدراسة الحالية أهمية خاصة، لذلك يؤمل أن تفيد الدراسة في إثراء المعرفة في مجال تطبيق الموارد البشرية الخضراء بالجامعات.

- مواكبة موضوع البحث للمبادرات الوطنية الخاصة بالتنمية المستدامة كمبادرة "البرنامج الوطني للتوعية البيئية والتنمية المستدامة، ٢٠٢٠"، و"السعودية الخضراء، ٢٠٢١".

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

- من المؤمل أن يستفيد من نتائج وتوصيات الدراسة المسؤولين عن الجامعات؛ بما تقدمه من توصيات للعمل على تعزيز تطبيق أبعاد الموارد البشرية الخضراء عند اختيار العاملين، تزامناً مع الاهتمام بقضايا التنمية البيئية المستدامة التي يشهدها تطور التعليم في المملكة العربية السعودية.
 - يؤمل أن تساعد الدراسة الحالية، القائمين على الموارد البشرية لوضع خطط سليمة في زيادة التوعية بأبعاد الموارد البشرية الخضراء بالجامعات.
- مصطلحات الدراسة:**

١. مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء: Green Human Resources Management

- عرفها الجبوسي (٢٠٢٢، ١١) بأنها: "هي تكيف ومواءمة سياسات وممارسات إدارة الموارد وأنظمة الموارد البشرية في المنظمة لتكون ممارسات صديقة للبيئة".

- وتعرف إجرائياً بأنها: هي مجموعة الممارسات التي تتبعها إدارة الموارد البشرية بجامعة نايف للعلوم الأمنية بهدف تحويل مواردها البشرية من منسوبي إداريين، من صورته التقليدية إلى موارد بشرية مشجعة للنهج الأخضر والاستدامة البيئية وتحقيق المسؤولية الاجتماعية والبيئة للجامعة بأربعة أبعاد هي (التوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، المكافآت والتعويضات الخضراء).

- ويمكن تعريف أبعاد الموارد البشرية الخضراء كالتالي:

١. التوظيف الأخضر: (Green recruitment) هو الطريقة التي تتبعها الجامعة في استقطاب وتوظيف الموارد البشرية التي تمتلك الخبرات والمعارف الصديقة للبيئة، والتي تؤهل لإنجاز أعماله بمخرجات خضراء، وعلى أن يتم إدراج المسؤوليات والمهام الخاصة بحماية البيئة ضمن توصيفه الوظيفي، وأن تتم عملية التوظيف بالوسائل التكنولوجية.

٢. التدريب والتطوير الأخضر: (Green training and development) هو الممارسة التي تتبعها الجامعة في تدريب المنسوبيين الإداريين وتثقيفهم بأهمية الاستدامة البيئية والمحافظة على موارد الجامعة، وتدريبهم على أساليب العمل التي تحافظ على الطاقة وتقليل النفايات، وتقديم التحفيز للعاملين ممن لهم رؤية بيئية خضراء، وأن تتم عملية التدريب بالوسائل التكنولوجية.

٣. تقييم الأداء الأخضر: (Green performance evaluation) أدرج مجموعة من معايير الأداء البيئي ضمن معايير تقييم الأداء الخاص بالمنسوبيين الإداريين بالجامعة، وتنفيذ مجموعة من الإجراءات التأديبية ضد العاملين غير الملتزمين بقواعد المحافظة على البيئة.

٤. المكافآت والتعويضات الخضراء: (Green bonuses and compensations) نظام الأجور والمكافآت المالية وغير المالية التي تقدمها إدارة الجامعة بهدف تحفيز المنسوبيين الإداريين على اتباع ممارسات صديقة للبيئة أثناء أداء المهام الوظيفية، وتحقيق أهداف التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية والبيئة للجامعة في المجتمع.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصر موضوع الدراسة الحالية على قياس درجة تطبيق أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء بجامعة نايف للعلوم الأمنية بمدينة الرياض، والتي تمثلت في: (التوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، والمكافآت والتعويضات الخضراء).
- الحدود البشرية: طبقت الدراسة الحالية على المنسوبيين الإداريين بجامعة نايف للعلوم الأمنية بمدينة الرياض.
- الحدود المكانية: طبقت الدراسة الحالية بجامعة نايف للعلوم الأمنية بمدينة الرياض.
- الحدود الزمانية: طبقت الدراسة الحالية في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ١٤٤٥هـ / ٢٠٢٣م.

أولاً: الإطار النظري:

تناول الإطار النظري محورين كالتالي:

- المحور الأول: إدارة الموارد البشرية الخضراء: تلعب الموارد البشرية، والتي يُشار إليها على أنها الأصول الأكثر قيمة للمؤسسة، دوراً محورياً في توظيف المواهب ورعايتها وتمكينها، والتي تدفع المنظمات إلى الأمام. علاوةً على ذلك، فهي أساسية لتعزيز بيئة العمل التي لا تجتذب أفضل المواهب وتحافظ عليها فحسب، بل تساهم أيضاً في استدامة المنظمة على المدى الطويل. وبينما يواجه العالم تحديات ملحة تتعلق بالاستدامة البيئية، هناك إدراك متزايد بأن الموارد البشرية يجب أن تتكيف لتلبية الاحتياجات المتطورة لكل من المنظمات والكوكب.

وفي سياق التطورات والتغيرات المتسارعة التي تشهدها المؤسسات التعليمية في الوقت الحالي؛ أصبح تبني مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء وتطبيق ممارساتها أمراً ضرورياً؛ حيث تواجه المؤسسات التعليمية تحديات بيئية متعددة، بما في ذلك الجامعات التي تلعب دوراً أساسياً في النظام التعليمي؛ حيث تقوم الجامعات بأداء أدوار متعددة مثل التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع. بالإضافة إلى ذلك، فالجامعات السعودية تسعى جاهدة لتحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ باعتماد

إستراتيجيات مبتكرة تهدف إلى التطوير والتحسين المستمر لتتناسب مع التقدم السريع في التكنولوجيا والعلوم وتلبية متطلبات العصر الحديث. (المحيميد، ٢٠٢٣، ٧٩).

أولاً: نشأة مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء:

استُخدم مصطلح الإدارة الخضراء للموارد البشرية لأول مرة في عام ١٩٩٦، بعد نشر كتاب بعنوان "تخضير الناس: إدارة الموارد البشرية والإدارة البيئية" من قبل Wehrmeyer وبعد ذلك، شهدت أدبيات إدارة الموارد البشرية تطوراً نوعياً؛ حيث زاد الاهتمام بالقضايا البيئية، وتحفيز الأفراد على تكثيف جهودهم في مجال الإبداع والابتكار البيئي، وخاصةً فيما يتعلق بصناعة المنتجات وتقديم الخدمات الصديقة للبيئة (الطراونة، ٢٠٢١، ٧٤).

وفي السنوات الأخيرة، قامت العديد من الدول والحكومات بوضع قوانين وتوجيهات لحماية البيئة، وألزمت المنظمات والصناعات بالامتثال لهذه القوانين خلال أنشطتها بهدف تحقيق الاستدامة البيئية. فلم تعد المنظمات كيانات منفصلة عن مجتمعاتها، بل يجب عليها أن تتحمل مسؤولية أخلاقية واجتماعية. ونتج عن ذلك تطوير إستراتيجيات المنظمات لممارسة أعمالها، مع التحول من التركيز على تحقيق الأرباح إلى التركيز على تحقيق الاستدامة في الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، مع تأكيدها على دور الاندماج بين برامج إدارة الموارد البشرية وبرامج الإدارة البيئية في خلق ثقافة عمل صحية وداعمة للممارسات الصديقة للبيئة، وللحد من تأثير البصمة الكربونية للمنظمة والموظف على البيئة (Mukherjee et al., 2022).

وترى الباحثة أنه نظراً لانتشار مفهوم الموارد البشرية الخضراء على المستوى العالمي؛ لا بد من انتشاره على المستوى الوطني بالمؤسسات التعليمية كالمدارس والجامعات، واعتمادها كمبادئ، وهذه المبادئ تهدف إلى زيادة الوعي بقضايا الاستدامة بين الموظفين، كما تشمل أيضاً استثمار الموارد البشرية التي تلتزم بالممارسات البيئية والحفاظ على رأس المال المعرفي، وهذا ينتج عنه تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة، بالإضافة إلى تعزيز التفاعل والتعاون بين العاملين مع الحفاظ على ولائهم للمؤسسة.

ثانياً: مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء:

تعرف بأنها: "تلك الإدارة التي تهتم بحماية البيئة والحفاظ على التوازن البيئي، فهي تدعم المسؤولية الاجتماعية الصديقة للبيئة وتعمل على كفاءة الإنفاق، كما أنها تعتمد على التزام الموظفين، واكتسابهم المهارات والخبرات الخضراء، أو بعبارة أخرى هي عملية التأكد من أن نظام الإدارة الممارس في المنظمة متوازن بيئياً وصديقاً للبيئة". (Chwdhury et al., 2017, 29)

أما حسين (٢٠٢٢، ٧٦) فقد عرّفها بأنها: "عبارة عن دمج الإدارة البيئية للمؤسسات في وظائف إدارة الموارد البشرية في مجال الاستقطاب، وإدارة الأداء والتقييم

والتدريب وتطوير العاملين وعلاقات العاملين، وأنظمة المكافآت كونها أدوات قوية لمواءمة العاملين مع الإستراتيجية البيئية للمؤسسة".
كما تُعرف بأنها: "استخدام سياسات إدارة الموارد البشرية لتشجيع الاستخدام للموارد داخل مؤسسات الأعمال وتعزيز القضايا البيئية التي تؤدي إلى مزيد من رفع معنويات الموظفين ورضاهم" (نجم، وهلال، ٢٠٢٣، ٤).
وعرفها المحميد (٢٠٢٣، ٨١) بأنها: "جميع الوظائف والسياسات والأنظمة التي تتضمن الاستقطاب، والتوظيف، والتدريب، والتطوير، وتقييم الأداء المستمر لجميع الممارسات الإدارية، وذلك بتحويل الموظفين العاديين إلى مشجعين، ومتبنين للممارسات من أجل تحقيق الجامعة لأهداف البيئة".
وتستخلص الباحثة من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعة عبارة عن نهج إداري يهدف إلى تحقيق التوازن بين احتياجات الجامعة ومجتمعها والبيئة بتنسيق وتنظيم السياسات والممارسات الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية بطريقة مستدامة وصديقة للبيئة، وتسعى إلى الحفاظ على الموارد البيئية للجامعة، وتعزيز الوعي البيئي لدى العاملين والطلاب، وتطوير ممارسات مستدامة في الإدارة الجامعية كالاعتماد على التكنولوجيا.

ثالثاً: أهداف الموارد البشرية الخضراء:

تهدف إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى تحقيق الأهداف البيئية للمنظمة، وخفض التكاليف، وزيادة الكفاءة، واستقطاب أفضل الموظفين ممن لديهم الوعي بعمليات الاستدامة مثل إنتاج منتجات صديقة للبيئة وإعادة التدوير، مما يؤدي إلى زيادة قدرة المنظمة على المنافسة.

وفيما يلي شرح للأهداف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية الخضراء (الموجي، ٢٠٢٢، ٢٨٩-٢٨٠):

١. الحفاظ على البيئة الطبيعية واستدامتها بهدف تلبية احتياجات الأفراد الحالية دون الإضرار بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم.
٢. تقليل تكاليف بالتوظيف عبر الإنترنت، وتوفير معلومات حول المؤسسة والوظائف المعلن عنها على موقعها الإلكتروني، وإجراء المؤتمرات عن بُعد، وتقليل استخدام الورق، من بين ممارسات أخرى.
٣. المحافظة على صحة الموظفين ورفع معنوياتهم، ومنع التدخين داخل المكاتب، واستخدام المواد غير الضارة في العمل، وتوفير العناصر الغذائية مثل الخضار والفواكه في اجتماعات الموارد البشرية وغيرها.
٤. اكتساب ميزة تنافسية للمنظمة بتعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات، والتي أصبحت جزءاً لا يتجزأ من المسؤوليات الأساسية للشركة التي لا يمكن تجاهلها.

٥. زرع الوعي لدى الموظفين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والنظام البيئي لجعل المنظمة صديقة للبيئة، مع تحسين الصورة العامة للمنظمة وزيادة قدرتها التنافسية.

٦. تحفيز الموظفين على الابتكار وتقديم الأفكار الخضراء المتعلقة بأدوارهم، بما يحقق الأهداف البيئية للمنظمة ومحاولة تغيير سلوكيات الموظفين وتشجيعهم نحو الأداء الأخضر.

كما أشار أبو جراد (٢٠٢٢، ٢٢٦)، Suri & Singh (2013, 21) إلى أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تسهم بكل وظائفها في تحقيق عدة أهداف، أهمها:

١. **استقطاب الأفراد الأكفاء:** بتحديد مواصفات الوظيفة والبحث عن مصادر الموارد البشرية ومواءمة عملهم مع متطلبات الوظيفة لتحقيق الاستثمار الأمثل للجهود البشرية وتسيير إجراءات التوظيف.

٢. **تطوير الأفراد وتحسين مهاراتهم وقدراتهم:** لتحقيق أقصى استفادة من جهودهم، بالإضافة إلى تقييم أداء الموظفين بشكل دوري وموضوعي لتشجيع التحسين المستمر. وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة بالإدارة الفعالة للموارد البشرية التي تسهل قدرة المنظمة على المنافسة.

٣. **معالجة متطلبات المنظمة الاجتماعية والقانونية:** خاصة عند التعامل مع القوى العاملة لديها، لتجنب المعوقات القانونية المتعلقة بعلاقتها مع الأفراد.

رابعاً: طرق تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء.

تتضمن إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) دمج الممارسات المسؤولة بيئياً والاستدامة في إستراتيجيات الموارد البشرية للمنظمة. ويمكن لهذه الممارسات أن تقلل بشكل كبير من البصمة البيئية للمنظمة، وتساهم في مستقبل أكثر استدامة. وفيما يلي طرق تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في مكان العمل (الصلاحات، ٢٠٢٣، ٢٢-٢٣):

١. **الحفاظ على الطاقة:** تشجيع العاملين على إطفاء مصادر الطاقة عند عدم استخدامها، مثل الأضواء، وشاشات الكمبيوتر، وأجهزة التدفئة أو التبريد. يمكن أن يؤدي تفعيل الأجهزة وأنظمة الإضاءة الموفرة للطاقة إلى تقليل استهلاك الطاقة.

٢. **العمل عن بُعد والتدريب عن بُعد:** تعزيز العمل عن بُعد وبرامج التدريب الافتراضية لتقليل التنقل وتقليل البصمة الكربونية للمؤسسة. وهذا لا يوفر هذا النهج الطاقة فحسب، بل يعزز أيضاً التوازن بين العمل والحياة.

٣. **الاتصالات غير الورقية:** استخدم التكنولوجيا لإرسال واستقبال الاتصالات، مما يقلل الحاجة إلى الورق. ويتم ذلك بتنفيذ أنظمة إدارة المستندات الإلكترونية وتشجيع الموظفين على استخدام الأدوات الرقمية للمذكرات والتقارير والمستندات الأخرى.

٤. النقل المستدام: وذلك بتشجيع العمال على مشاركة الرحلات أو مرافقي السيارات أو استخدام وسائل النقل العام. وتقديم حوافز مثل الإعانات المالية لبطاقات النقل العام، ودعم المبادرات مثل برامج مشاركة الدراجات.

٥. الإضاءة الموفرة للطاقة: استبدال مصادر الإضاءة التقليدية بمصابيح LED أو CFL الموفرة للطاقة. وهذا لا يقلل من استهلاك الطاقة فحسب، بل يقلل أيضاً من تكاليف الصيانة.

٦. العمل الجماعي وتقاسم الوظائف: تعزيز العمل الجماعي وتقاسم الوظائف بين الموظفين. وبتقاسم المسؤوليات والمهام، وتقليل الحاجة إلى التنقل المفرط.

خامساً: أهمية تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات

لقد زاد اهتمام العديد من الباحثين بمصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء؛ وذلك لما يحققه هذا المصطلح من أهمية كبيرة في الحفاظ على استدامة الموارد البيئية فضلاً عن المزايا والفوائد الإيجابية للمنظمة من جهة وللدولة من جهة؛ إذ يشير كل من ميشرا وآخرين (Mishra et al. (2014, 28) وحاجم وآخرين (٢٠٢١، ٢٤) إلى أن أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء تتمثل في الآتي:

١. تساهم إدارة الموارد البشرية الخضراء في اتخاذ القرارات البيئية، والمساهمة في توليد الحلول والابتكارات المختلفة للمشاكل والتحديات التي تواجهها البيئة.
٢. تميل المنظمات التي تتبنى أساليب إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى انخفاض معدلات دوران الموظفين مقارنةً بتلك التي تتبع ممارسات غير مستدامة.
٣. بناء سمعة إيجابية في أذهان المجتمع للمنظمات التي تستخدم الأساليب الخضراء مما يساهم في زيادة المبيعات وخفض التكاليف التي تتحملها المؤسسة.
٤. تلبية متطلبات واحتياجات العملاء الداخليين والخارجيين، وبالتالي تعزيز الإنتاج المستدام والأنظف، وكذلك تقليل المخاطر البيئية بالاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءة العالية.

وفيما يتعلق بالجامعات، تكمن أهمية تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز أداء أفرادها، وبالتالي يجب تبني سلوك صديق للبيئة في جميع جوانب الحياة. إن ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء يعتبر أمراً حيوياً لتحقيق الميزة التنافسية وبناء ثقافة جاذبة تساهم في استدامة الجامعات والحفاظ على البيئة. وبحسب ميهتا وتشوجان (Mehta & Chugan (2015,75)، تؤدي هذه الممارسات إلى تحسين سمعة وصورة الجامعة وتعزيز الإجراءات الاستقطاب والتوظيف، وزيادة معدل الاحتفاظ بالموظفين، وتعزيز القدرة التنافسية والأداء العام للجامعة، وتحسين كفاءة الإنفاق، واتخاذ قرارات صديقة للبيئة التي تساهم في تحقيق الابتكار وإيجاد حلول لمشاكل البيئة، وتعزيز استمرارية توظيف العاملين، حيث تظهر المؤسسات البيئية نسب دوران أقل بالمقارنة مع نظيراتها غير المستدامة (المحيميد، ٢٠٢٣، ٨٣).

وبتطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء، يمكن للمؤسسات تحقيق عدد من المزايا التنافسية، والتي تتمثل في الآتي (شديفات، ٢٠١٩، ٢٥-٢٦):

١. تحسين مستويات الإنتاج لتحقيق أعلى مستويات الجودة التي تلبي الاحتياجات.
٢. تعزيز سمعة المؤسسة، وإبراز مميزات الخدمات التي تقدمها.
٣. زيادة تلبية احتياجات المستهلكين بشكل كبير. إذ إن وجود عمال وموظفين ذوي خبرة وكفاءة عالية سيؤدي إلى زيادة كبيرة في الأرباح.
٤. توفير أفضل الفرص للكفاءات العملية والوظيفية مما ينعكس على الجودة الشاملة.

٥. تعزيز العلاقات المتبادلة بين إدارة المؤسسة وموظفيها والعاملين من جهة. ومما سبق، نستطيع استنتاج أهمية تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات، في كونها تساعد الجامعات على التوافق مع أهداف الاستدامة البيئية والمسؤولية الاجتماعية. وذلك على النحو التالي:

١. تعمل إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) في الجامعات على تعزيز المسؤولية البيئية والاستدامة.
٢. يؤدي تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى توفير التكاليف بتقليل استهلاك الموارد.
٣. تجذب إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحافظ على الطلاب وأعضاء هيئة التدريس الموهوبين الذين يقدرون الممارسات الصديقة للبيئة.
٤. توفر إدارة الموارد البشرية الخضراء فرصاً تعليمية للطلاب للتعرف على الاستدامة.
٥. توفر فرصاً للجامعات للتفاعل مع المجتمعات المحلية؛ بحيث تصبح مثلاً للحياة الصديقة للبيئة.
٦. تشجع إدارة الموارد البشرية الخضراء على البحث والابتكار في التقنيات والممارسات الخضراء.
٧. تساهم إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز رفاهية مجتمع الجامعة بالمبادرات الصديقة للبيئة.

سادساً: أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء

تتمثل ممارسات الموارد البشرية الخضراء، من خلال مجموعة من الأبعاد يمكن طرحها في التالي:

البعد الأول: التوظيف الأخضر:

لقد أدى التزايد في الاهتمام بالقضايا البيئية إلى تحفيز العديد من المنظمات على التعبير عن هذا الاهتمام من خلال وضع سياسات بيئية خاصة بها. ومن أجل ترجمة هذه السياسات إلى أفعال عملية، يصبح من الضروري توظيف قوى عاملة ذات توجه

بيئي، ولهذا الغرض، يتعين على المنظمات البحث عن أفضل ممارسات التوظيف الخضراء. إذ ينبغي عليهم أيضاً اعتبار اهتمامات المتقدمين لشغل الوظائف في مجال البيئة عند اختيار المرشحين. وعادةً ما يتم طرح أسئلة تتعلق بالقضايا البيئية أثناء عمليات المقابلة الشخصية لضمان توظيف مناسب لهذا المجال (الطراونة، ٢٠٢١، ٨٢).

ويمكن توضيح مفهوم التوظيف الأخضر في إستراتيجية المؤسسات بجذب واستقطاب الأفراد الذين يتمتعون بالمعرفة والوعي البيئي اللازمين لملء الوظائف الشاغرة، فيتم اختيار الأفضل من بين المرشحين من خلال سلسلة من الاختبارات التي تهدف إلى التحقق من توجههم الإيجابي نحو القضايا البيئية، ويتم تقييمهم واختيار الأفضل من بينهم وفقاً لمعايير خضراء محددة، فالثقة في هذا الاختيار من خلال تضمين الجوانب البيئية في مواصفات الوظيفة والوصف الوظيفي، وتقديم أسئلة تتعلق بالمعرفة البيئية والمعتقدات والقيم المتعلقة بالبيئة. (قطيشات، ٢٠٢٣، ٢١).

وتتضمن عملية التوظيف الأخضر مراحل متعددة تشمل الاستقطاب والاختيار باستخدام الوسائل البيئية والتكنولوجية المتاحة. ويمكن تلخيص هذه العملية كالتالي (الموجي، ٢٠٢٢، ٢٩٠-٢٩١):

١. استخدام أدوات الإنترنت وتقنيات التوظيف الإلكتروني للترويج للوظائف واستقطاب المرشحين المناسبين؛ حيث ينبغي تقليل استخدام الورق والمواد الطباعية أثناء عملية الاستقطاب والاختيار، وذلك كجزء من الالتزام بالاستدامة والحد من التأثير على البيئة.

٢. يتضمن الاختيار الأخضر قياس اتجاهات المرشحين تجاه القضايا البيئية والاهتمام بالأفراد الذين يظهرون تفهماً واهتماماً بالممارسات البيئية. وللحفاظ على الالتزام بالقيم البيئية، كما يتم مراعاة العوامل الشخصية لكل فرد عند إجراء عمليات الاستقطاب الأخضر.

٣. جذب موظفين جدد يمتلكون معرفة بالممارسات البيئية المتنوعة، بالإضافة إلى ضرورة أن تكون الشركة داعمة لتطوير مهارات موظفيها الحاليين وتعزيز وعيهم البيئي، ويمكن دمج السياسة البيئية للشركة بشكل فعال مع عمليات التوظيف والاختيار لضمان تحقيق الأهداف البيئية للمنظمة.

البعد الثاني: التدريب والتطوير الأخضر:

يُعدُّ التدريب والتطوير الأخضر من بين أبرز جوانب إدارة الموارد البشرية الخضراء؛ إذ يستلزم النهج البيئي تعزيز الوعي وتطوير مهارات ومعرفة العاملين، ويُعتبر مفهوم التدريب والتطوير ركيزتين أساسيتين في تنفيذ مبادئ الإدارة

الخضراء؛ حيث يُسهمان بشكل كبير في استدامة المنظمات وحفظ مواردها. وينبغي أن تشمل برامج التدريب والتطوير مختلف المجالات الاجتماعية والبيئية على مستوى المنظمة بأسرها، ولا تقتصر على جزء منها (حاجم، وآخرون، ٢٠٢١، ٢٥). ويبدأ التدريب والتطوير الأخضر في إدارة الموارد البشرية من خلال رؤية المنظمة ورسالتها، ومن ثقافتها التي تشمل الجوانب البيئية والاجتماعية؛ حيث تبدأ الإدارة بتحديد الاحتياجات التدريبية وفقاً للتحليل والتصميم الوظيفي، وذلك في مرحلة مبكرة تتزامن مع التوظيف الجديد، حيث يتم تعريف الموظفين الجدد بالأنشطة البيئية والاجتماعية التي تمارسها المنظمة وتسعى إلى تطويرها. ويشمل التدريب والتطوير الأخضر جميع الموظفين بمختلف المستويات، بدايةً من العاملين والخبراء في مجالات الشؤون البيئية والاجتماعية، وانتهاءً بالمديرين. (الأغا، ٢٠٢٣، ٩٧). ويعزز التدريب والتطوير الأخضر المهارات والمعرفة، ويعزز السلوك المستدام للموظفين من خلال تقديم تدريب يركز على الاستدامة البيئية لتغيير سلوك الموظفين. فالمنظمة يجب أن تعمل على تنظيم ندوات وورش عمل تثقيفية بيئية. ويعتبر تحليل احتياجات التدريب المتعلقة بالبيئة الخطوة الأولى نحو تطوير قوى العمل؛ حيث يتم تحديد المعرفة البيئية المطلوبة للموظفين. بعد ذلك، يجب على المنظمة تصميم برامج تدريب مخصصة لتحقيق الأهداف التنظيمية البيئية. (نجم، وهلال، ٢٠٢٣، ٩). وفي الجامعات، يعد التدريب والتطوير الأخضر جزءاً لا يتجزأ من تعزيز القوى العاملة المستدامة والمسؤولة بيئياً. وتتمثل أهمية التدريب والتطوير الأخضر في الجامعات في الآتي (المحيميد، ٢٠٢٣، ٨٣):

١. **تعزيز المهارات والمعرفة:** يهدف التدريب والتطوير الأخضر إلى تحسين مهارات ومعارف الموظفين، وتمكينهم من فهم التحديات البيئية ومعالجتها بشكل أفضل. وقد يشمل ذلك التدريب في مجالات مثل الاستدامة والطاقة المتجددة وتقليل النفايات والتقنيات الصديقة للبيئة.
٢. **تعزيز السلوك الأخضر:** تشجع هذه البرامج السلوك والمواقف الخضراء بين الموظفين. ويتضمن ذلك غرس ثقافة المسؤولية البيئية؛ حيث يدرك الموظفون تأثيرهم على البيئة.
٣. **إعداد الموارد البشرية:** تقوم برامج التدريب بإعداد الموارد البشرية للأدوار والمسؤوليات المتعلقة بالإدارة البيئية والاستدامة. وقد يشمل ذلك تطوير الخبرة المتخصصة في مجالات مثل التقنيات الخضراء أو السياسة البيئية أو الممارسات المستدامة.
٤. **برامج التدريب المتنوعة:** لتحقيق هذه الأهداف، تقدم الجامعات عادة مجموعة متنوعة من المبادرات التدريبية، مثل ورش العمل والندوات والدورات وخطط التطوير. ويتم تصميم هذه البرامج لتلبية الاحتياجات والاهتمامات المحددة للموظفين.

البعد الثالث: تقييم الأداء الأخضر:

تعتمد المنظمات على مبدأ ضمان أن جميع المخرجات هي خضراء. ولتحقيق هذا الهدف، يتعين تقييم الموارد البشرية من خلال عملية معروفة بمصطلح التقييم الأخضر. ويتضمن هذا التقييم مجموعة من المعايير والمقاييس الخضراء التي تتم وضعها من قبل المنظمة لمقارنة الأداء المحقق بالمخطط المطلوب. إلى جانب ذلك، يعتبر السلوك الأخضر جزءاً مهماً من تقييم أداء الموظفين؛ حيث يُعد وسيلة للتحقق من أن الأداء هو أداء خضراء، سواء كان هذا الأداء على مستوى الأفراد أو الفرق (عماري، ٢٠٢١، ٤٢٧).

وتتضمن عملية تقييم الأداء الأخضر وضع معايير ومؤشرات الأداء الأخضر للموظفين في مختلف الوحدات والإدارات التنظيمية، بهدف تقييم أدائهم والفهم الدقيق لدورهم في معالجة المخاطر البيئية. وتشمل هذه العملية أيضاً تحمل المسؤولية البيئية والإبلاغ عن أي نقص في تطبيق السياسات البيئية، والكشف عن المشاكل البيئية الحالية والمحتملة (الأغا، ٢٠٢٣، ٩٧).

ولضمان نجاح تقييم الأداء الأخضر، يتوجب تطوير مؤشرات الأداء لمختلف جوانب المخاطر البيئية التي تواجه المنظمات. وهذا يشمل مجموعة من المواضيع الهامة، مثل الحوادث البيئية، والمسؤوليات البيئية، وجهود الحد من انبعاثات الكربون، وتوافق السياسات والأولويات البيئية. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي أن يتم النظر في توافق أداء الموظفين ومخرجاتهم مع توجهات المنظمة وأهدافها في مجال البيئة، ومدى مراعاة الاعتبارات البيئية. علاوة على ذلك، ينبغي فتح باب الحوار مع الموظفين بشكل منتظم لبحث ومناقشة الأهداف البيئية خلال عمليات التغذية العكسية بشأن أدائهم (المحادين، ٢٠٢٣، ١٦).

وقد ذكر المحميد (٢٠٢٣، ٨٣) أن تقييم الأداء الأخضر في الجامعات هي عملية تشمل ما يلي:

١. **تعزيز أداء الموظف:** يعمل تقييم الأداء الأخضر على تشجيع الموظفين وتحفيزهم لرفع مستويات أدائهم. فمن خلال ربط الأداء الفردي بالأهداف البيئية للجامعة، يتم تحفيز الموظفين لتحسين مهاراتهم الشخصية، والمساهمة في تحقيق الأهداف الشاملة للمؤسسة. وهذا لا يفيد الجامعة فحسب بل والموظفين أيضاً.
٢. **دعم الأهداف التنظيمية:** ترتبط عملية تقييم الأداء الأخضر بشكل معقد بتحقيق الأهداف والغايات التنظيمية للجامعة؛ حيث تضمن عملية تقييم الأداء الأخضر أن كل عمل وجهد يقوم به الموظفون يتوافق مع سياسات الاستدامة والسياسات البيئية للجامعة. ويعد هذا التوافق أمراً بالغ الأهمية بالنسبة للمؤسسة لتحقيق تقدم ملموس في مبادراتها البيئية.

٣. **التركيز البيئي:** يركز تقييم الأداء الأخضر بشكل كبير على الاهتمامات والسياسات البيئية؛ حيث يعمل تقييم الأداء كألية لمراقبة الجودة لضمان عدم استيفاء معايير الأداء البيئي فحسب، بل تحسينها بشكل مستمر، وهذا أمر حيوي في مواجهة التحديات البيئية الملحة.

٤. **الفحص الشامل:** عملية تقييم الأداء الأخضر تشمل فحصاً تحليلياً شاملاً ونقدياً. ويتجاوز هذا الفحص مجرد الأداء الفردي ليشمل فحص الخطط والأهداف والأساليب التشغيلية واستخدام الموارد. ولعل الهدف من ذلك هو ضمان استخدام الموارد البشرية والمادية بكفاءة واقتصادية لتحقيق الأهداف.

وبعد الهدف النهائي لتقييم الأداء الأخضر في الجامعات هو التحقق من الاستخدام الكفء والفعال للموارد. وهذا التركيز على الكفاءة لا يكون من حيث التكلفة المادية فقط، وإنما أيضاً من حيث التكلفة البيئية، وبالتالي يساهم تقييم الأداء الأخضر في تقليل الجامعات لبصمتها البيئية مع تعظيم تأثير جهود الاستدامة الخاصة بها.

البعد الرابع: المكافآت والتعويضات الخضراء:

إن تأكيد أهمية التعويضات والمكافآت في إدارة الموارد البشرية في أي منظمة ليس أمراً صعباً، فالعمل يشكل المحور الحيوي لحياة الإنسان، ويترك تأثيراً عميقاً على حياته وتطوير شخصيته في جوانبها المختلفة. وتشكل التعويضات والمكافآت عنصراً أساسياً في علاقة العمل، وتعد جزءاً بارزاً في وظائف إدارة الموارد البشرية. وتحدد تلك المكافآت والتعويضات مستوى المعيشة للفرد العامل، وتتنوع هذه التعويضات والمكافآت بين العوائد المالية المباشرة وغير المباشرة، إضافة إلى الفوائد والخدمات المتنوعة. حيث لا تقتصر أهمية هذه التعويضات والمكافآت على الجوانب المادية فقط، بل تشمل أيضاً العوائد الاجتماعية التي يمكن أن تقدمها بيئة العمل. (الطراونة، ٢٠٢١، ٩٠).

وبشكل عام، تمثل التعويضات والمكافآت الخضراء نظاماً متعدد الأوجه من المكافآت المالية وغير المالية، يهدف إلى جذب الموظفين والحفاظ عليهم، وتشجيعهم للمساهمة بفعالية في تحقيق الأهداف البيئية، وهذه المكافآت غير المالية يمكن أن تكون طريقة فعالة لزيادة الدافعية بين الموظفين بالإضافة إلى الأجور. ويُعتبر استخدام الحوافز والمكافآت الخضراء أحد الأدوات المؤثرة لتوجيه أداء الموظفين نحو تحقيق أهداف المنظمة؛ حيث تتميز بكفاءة أكبر في توجيه العاملين مقارنة بالأساليب الأخرى (Saeed et al., 2016, 427).

وتعدّ المكافآت والتعويضات الخضراء أداة قوية تساعد في بذل الجهود لتحقيق الأهداف البيئية، ويمكن تقديم التعويضات الخضراء والمكافأة في العديد من الأشكال مثل (حسين، ٢٠٢٢، ٥٥):

١. تصميم حزم لمكافأة الموظفين الذين يكتسبون المهارات الخضراء.

٢. استخدام المكافآت النقدية للموظفين المبتدئين في المهارات الخضراء.
 ٣. توظيف المكافآت غير النقدية مثل الإجازات والهدايا.
 ٤. تطوير المعززات السلبية مثل (الانتقاد، والإنذار، والوقوف على الهفوات).
 ٥. خلق حوافز إيجابية كاستجابة للتغذية الراجعة من الموظفين.
 ٦. ربط المشاركة في المبادرات الخضراء بالترقيات والتقدم الوظيفي.
- وفي الجامعات، يعد نظام المكافآت والتعويضات الخضراء من العناصر الرئيسية الأكثر أهمية في تحقيق أهداف الجامعة التنظيمية، وذلك لأهميتها فيما يلي (المحيميد، ٢٠٢٣، ٨٣):
١. **تحفيز الموظفين وزيادة الالتزام:** من خلال تقديم المكافآت والتعويضات الخضراء، يمكن للجامعات تحفيز موظفيها ليصبحوا أكثر التزامًا بالأهداف البيئية. فالموظفون الذين يكافؤون على مبادراتهم الخضراء هم أكثر عرضة للانخراط بنشاط في الممارسات المستدامة.
 ٢. **تحسين المهارات الشخصية والمعرفة:** غالبًا ما تتضمن المكافآت الخضراء فرصًا تدريبية وتعليمية تتعلق بالاستدامة والممارسات البيئية. وهذا يساعد الموظفين على تعزيز مهاراتهم ومعارفهم في هذه المجالات، مما يساهم في تطويرهم الشخصي والمهني.
 ٣. **تعزيز الالتزام بالعمل:** عندما يتم تكريم الموظفين ومكافأتهم على مساهماتهم في جهود الاستدامة، فإن ذلك يعزز التزامهم بعملهم ورسالة الجامعة، بما في ذلك مبادراتها الخضراء.
 ٤. **تحفيز معايير الأداء العالي:** تحفيز الموظفين على أداء واجباتهم بمعايير عالية فيما يتعلق بالممارسات الخضراء. ويمكن أن يؤدي ذلك إلى ممارسات استدامة أفضل وأكثر كفاءة تتوافق مع أهداف الجامعة.
 ٥. **الحفاظ على الأداء البيئي:** يشجع نظام المكافآت والتعويضات الأخضر المنظم بشكل جيد الموظفين على الخروج بمبادرات بيئية جديدة ومبتكرة. ولا يفيد هذا النهج المستدام البيئة فحسب، بل يمكن أن يؤدي أيضًا إلى توفير التكاليف وتحسين العلاقات العامة للجامعة.
 ٦. **تقليل التكاليف المالية:** يمكن أن تتخذ المكافآت والتعويضات الخضراء أشكالاً مختلفة، بما في ذلك المكافآت غير المالية مثل الميداليات وشهادات التقدير. وهذا يساعد الجامعات على تقدير موظفيها ومكافأتهم دون تكبد تكاليف مالية كبيرة، مما يجعله نهجًا مستدامًا للمكافأة والتعويض.
- سابعًا: معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات:

وضح المحميد (٢٠٢٣) حول تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات السعودية، أن هناك مجموعة من الصعوبات التي تواجه ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات السعودية، وقد تمثلت هذه الصعوبات في الآتي:

١. **خوافر ضعيفة للأداء المتميز:** تواجه الجامعات السعودية تحدياً في توفير الحوافز المادية والمعنوية الكافية لتحفيز الموظفين على التفوق في أدائهم، بما في ذلك المبادرات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية. وبدون هذه الحوافز، قد يكون من الصعب تشجيع الممارسات المستدامة.

٢. **عدم وجود رؤية واضحة:** إن عدم وجود رؤية واضحة للموظفين لتطبيق ممارسات الإدارة الخضراء يشكل عائقاً كبيراً. وتعد الرؤية المحددة جيداً أمراً ضرورياً لتوجيه ممارسات الموارد البشرية الخضراء.

٣. **ضعف الوعي بإدارة الموارد البشرية الخضراء:** تتمثل العقبة الحاسمة في محدودية الوعي بين الموظفين حول مفهوم ومبادئ إدارة الموارد البشرية الخضراء، يصبح اعتماد الممارسات المستدامة أمراً صعباً.

٤. **غياب الإطار التنظيمي:** إن غياب التشريعات والقواعد واللوائح والقوانين التي تلزم ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء يترك الجامعات دون تفويض واضح لتبني سياسات الموارد البشرية المسؤولة بيئياً.

٥. **ضعف المهارات الإدارية:** تتطلب إدارة الموارد البشرية الخضراء مجموعة محددة من المهارات، بما في ذلك القدرات الإدارية التي تركز على الاستدامة. إن نقص هذه المهارات بين إدارة الجامعة وقيادتها يمكن أن يعيق التنفيذ الناجح لإدارة الموارد البشرية الخضراء.

٦. **نقص الوعي بين الموظفين:** من الصعب تعزيز إدارة الموارد البشرية الخضراء عندما يفتقر الموظفون إلى الوعي بأهميتها؛ حيث يعد رفع مستوى الوعي بين القوى العاملة خطوة حيوية في خلق ثقافة الاستدامة.

٧. **ضعف القدرات المالية:** قد تعاني الجامعات من ضعف القدرات المالية المطلوبة للاستثمار في مبادرات إدارة الموارد البشرية الخضراء، مثل التدريب والتكنولوجيا الخضراء.

٨. **مقاومة الموظفين للتغيير:** تمثل مقاومة التغيير تحدياً شائعاً عند إدخال ممارسات إدارية جديدة، بما في ذلك إدارة الموارد البشرية الخضراء. وتعزيز ثقافة القدرة على التكيف أمر بالغ الأهمية.

- **المحور الثاني: التعليم الجامعي الأهلي بالمملكة.**

تناول هذا المحور نشأة التعليم الجامعي الأهلي بالمملكة العربية السعودية، وأهدافه وأهميته، وواقع الجامعات الأهلية غير الربحية في التعليم الأهلي في المملكة العربية السعودية.

أولاً: مفهوم التعليم الأهلي في المملكة

تم إطلاق التعليم العالي الأهلي في إطار جهود المملكة العربية السعودية لتطوير وتحديث التعليم، في عام ١٣٧٧هـ، وتجاوباً مع تجارب الأهالي ورجال الأعمال في إنشاء المدارس الأهلية في جميع أنحاء المملكة، قدمت مجموعة من رجال الأعمال مشروع إنشاء جامعة أهلية في مدينة جدة، حملت اسم الملك عبد العزيز، تهدف هذه الجامعة إلى توفير التعليم العالي الأهلي لسكان المنطقة الغربية، وحظي هذا المشروع بدعم الدولة؛ حيث تم تخصيص الأراضي وتوفير الدعم اللازم لإقامة الجامعة، وفي عام ١٣٨٧هـ بدأت هذه الجامعة نشاطها كجامعة أهلية، وفي عام ١٣٩١هـ تم تحويلها إلى جامعة حكومية (الشهوان، ٢٠١٠، ١٣٣).

وعرف بأنه: "مؤسسة غير حكومية تقدم أنواعاً مختلفة من التعليم العام أو الخاص قبل مرحلة التعليم الجامعي. وتشرف عليها وزارة التعليم والرئاسة العامة لتعليم البنات"، كما ذكرها (المحياء والحبیب، ٢٠٢٠، ٢٦).

عرفه الغيث (٢٠١٩، ٢٦٣) بأنه: "كل منشأة غير حكومية تقوم بأي نوع من أنواع التعليم الخاص قبل مرحلة التعليم العالي".

ثانياً: أهداف الجامعات الأهلية

تهدف الجامعات الأهلية إلى المساهمة في رفع مستوى التعليم والبحث العلمي، وتوفير التخصصات العلمية الحديثة، لتزويد البلاد بالاختصاصيين والفنيين والخبراء في مختلف المجالات، وتسعى الجامعة الأهلية أيضاً لتحقيق ربط فعال بين أهداف الجامعة واحتياجات المجتمع، كما تتمثل رسالة الجامعات الأهلية في توفير بيئة تعليمية محفزة ومتميزة، تهدف إلى تنمية قدرات الطلاب وتوجيههم نحو التفكير النقدي والإبداعي. وتسعى الجامعات أيضاً إلى تعزيز القيم الأخلاقية والاجتماعية وتنمية القدرات القيادية لدى الطلاب بهدف صناعة جيل من الخريجين الملمين بالمعرفة والقادرين على المساهمة الإيجابية في المجتمع. وفيما يلي نجل بعض أهداف الجامعات الأهلية كما ذكرها الشمري (٢٠١٤، ٢٤٦):

١. تقديم برامج دراسية متميزة تربط بين التعليم والبحث وخدمة المجتمع.
٢. إعداد الطلاب لتولي مناصب قيادية في مختلف المجالات وتعزيز مشاركتهم الفعالة في خدمة المجتمع.
٣. ربط الأنشطة البحثية بالاحتياجات الاجتماعية والثقافية للمجتمع خاصة فيما يتعلق بقطاع العلوم والصناعة من أجل تطوير وتحسين البيئة.
٤. تهيئة الطلاب بيئياً وتعليمياً لتنمية التفكير النقدي الخلاق، وإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات المجتمع.
٥. تحريج كوادر طلابية بأعلى مستوى تستطيع التوافق والتفوق والنبوغ ومواكبة القرن الحادي والعشرين.

٦. الوقوف على قدم المساواة للمتخرجين في الجامعة وتقديرهم بمثابة خريجين الجامعات العالمية.
٧. تركيز المناهج الدراسية على دور التقنية في مواجهة التحديات التي تفرضها ثورة المعلومات.
٨. تزويد الطلاب بالمعلومات الأساسية وتعزيز الفهم العميق للعلاقات بين الإنسان والبيئة.

ثالثاً: أهمية التعليم الأهلي الجامعي

- يعتبر التعليم الأهلي الجامعي ذا أهمية كبيرة في تطوير التعليم العالي في المملكة، ويمتلك العديد من الفوائد المهمة؛ منها ما أوضحه سعدات (٢٠١٩، ١٥):
- **تنويع الخيارات التعليمية:** يساهم التعليم الأهلي الجامعي في توفير مجموعة متنوعة من الخيارات التعليمية للطلاب والطالبات. وبوجود الجامعات الأهلية يكون للطلاب القدرة على اختيار الجامعة والتخصص الذي يتوافق مع اهتماماتهم وميولهم الأكاديمية.
 - **زيادة سعة الاستيعاب:** يساعد التعليم الأهلي الجامعي في زيادة سعة الاستيعاب في التعليم العالي، حيث يوفر فرصاً إضافية للطلاب الراغبين في الالتحاق بالتعليم الجامعي، والذين قد يجدون صعوبة في الحصول على قبول في الجامعات الحكومية.
 - **تحسين جودة التعليم:** من المعروف أن المنافسة بين الجامعات الحكومية والأهلية تعزز التحسين المستمر في جودة التعليم. فالجامعات الأهلية تسعى جاهدة لتقديم برامج أكاديمية متميزة وتطوير مناهج تعليمية حديثة بهدف تحقيق الريادة التعليمية والتميز الأكاديمي.
 - **تلبية احتياجات المجتمع وسوق العمل:** يعمل التعليم الأهلي الجامعي على تلبية احتياجات المجتمع وسوق العمل من خلال تقديم برامج تعليمية تركز على المجالات والتخصصات ذات الطلب العالي في سوق العمل. وبذلك يساهم التعليم الأهلي في تأهيل الخريجين لسوق العمل وتحسين فرصهم الوظيفية.
 - **التنافسية والتأهيلية:** الجامعات الأهلية التنافسية بين الجامعات، وتحفز الجامعات الحكومية على تحسين أدائها وتطوير برامجها التعليمية، وبذلك يتحقق تحسين مستمر في جودة التعليم واستمرار التطور والتحسين في النظام التعليمي؛ وبهذه الطريقة يعتبر التعليم الأهلي الجامعي شريكاً مهماً ومكملاً للجامعات الحكومية في تحقيق أهداف التعليم العالي وتنمية المجتمع والبلاد بشكل عام.
- رابعاً: الجامعات الأهلية غير الربحية والفرق بينها وبين الجامعات الحكومية.**
- الجامعة الأهلية غير الربحية مؤسسة تعليمية أهلية تعمل بطريقة تجارية، ويتم توجيه أرباحها لصالح تطوير الجامعة واستدامة أعمالها، واستقلالها الإداري وأنظمة تحكمها وتميزها عن الجامعات الحكومية والربحية، وهي معفاة من الزكاة، وظهرت

الجامعات الأهلية غير الربحية في وقت مبكر من تاريخ الجامعات الحديثة، وقد تعددت تسمياتها؛ حيث يشار إليها أحياناً بالجامعات الأهلية غير الربحية، وفي بعض المصادر تسمى الجامعات المستقلة. ويعتبر الاختلاف الرئيسي بين الجامعات الحكومية والجامعات الأهلية غير الربحية هو النموذج التمويلي والإطار القانوني الذي تعمل عليها كلتا الجامعتين. فعلى الرغم من أن الجامعات الحكومية تابعة للمؤسسة الحكومية وتتلقى دعماً مباشراً أو إعفاءات ضريبية، إلا أن الجامعات الأهلية غير الربحية تعتمد على مصادر تمويل مختلفة. وهي مماثلة للجامعات الحكومية من خلال استفادتها من الإعفاءات الضريبية في عدد من الأنظمة التعليمية (السحيمي والهندل، ٢٠٢٢، ٣٤٧).

- الجامعات الأهلية غير الربحية في المناخ التعليمي السعودي.

أصبحت الدراسة الجامعية حقاً من حقوق الطالب، وإن وفرة المقاعد الدراسية الجامعية حق لكل فرد تطابقت نتائجها الثانوية مع شروط القبول الاعتيادية في الجامعة، وفقاً لذلك فالأصل في البرامج الجامعية الحكومية أنها تقدم بالمجان، مؤخرًا، ومع توجه الحكومة إلى منح شيء من الاستقلالية للجامعات الحكومية وإقرار النظام الجديد لها؛ منحت الحكومة الفرصة أمام الجامعات للتوسع في إيراداتها بنفسها مع بقاء الدعم الحكومي اللازم (نظام الجامعات، ١٤٤٤هـ).

تزامن مع منح فرص الاستقلال للجامعات جريان العمل على إستراتيجية تقليص القبول الجامعي الحكومي، ومن خلال هذه السياسة وما تم نشره في مستهدفات رؤية ٢٠٣٠، والتي نصت على ضرورة زيادة مشاركة القطاع الخاص من ١٤% إلى ٢٥% كهدف إستراتيجي للوزارة؛ فإن التوقع أن يتوسع سوق القطاع التعليمي الأهلي، بنوعيه الربحي وغير الربحي، لغرض تغطية الإقبال والاحتياج حاليًا، يوجد ثلاث عشرة جامعة أهلية، في المملكة العربية السعودية، والتي تعتبر بديلاً لمن يود إكمال دراسته الجامعية، ومن جملة هذه الجامعات بلغ عدد الجامعات الأهلية غير الربحية والتي أفصحت عن ذلك في منشوراتها ست جامعات غير ربحية، وتعتبر هي الأقدم في التأسيس والأكثر حضوراً في المجتمع، وبعضها تصدرت مراكز متقدمة في بعض التصنيفات الجامعية (السحيمي والهندل، ٢٠٢٢، ٣٤٩).

خامساً: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية " الغير ربحية".

نشأتها ١٩٧٢ - ١٩٨٠م: نشأت فكرة إنشاء هذه الجامعة مع الاجتماع الأول لقيادات الشرطة والأمن العرب الذي عُقد في مدينة العين بدولة الإمارات العربية المتحدة عام ١٣٩٢هـ (١٩٧٢م)، وما أعقبه من اجتماع ثانٍ لقيادات الشرطة والأمن العرب نتيجة لهذا الاجتماع، قرر المجلس الإسلامي لوزراء الداخلية المنعقد في مدينة بغداد بتاريخ ١١ فبراير ١٣٩٨هـ (٤ أكتوبر ١٩٨٠م) إنشاء أكاديمية عربية للتدريب للقيام بالأعمال البحثية في مجال الدفاع الاجتماعي ضد الجريمة، وتم تغيير اسم

المعهد فيما بعد إلى مركز أبحاث الدفاع الاجتماعي العربي عام ١٩٧٩م، وتم اتخاذ قرار تغيير اسم مركز أبحاث الدفاع الاجتماعي العربي في مؤتمر وزراء الداخلية العرب الثالث الذي عقد في الطائف عام ١٩٨٠. مركز البحوث والتدريب الأمني، وتمت استضافة مقر الجامعة في مدينة الرياض، وقد تم تغيير اسم المركز في عام (٢٠٠٤) إلى جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية (جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٢٣).

رؤية الجامعة: المؤسسة الأولى في إعداد القادة والخبراء العرب في المجالات الأمنية.

رسالة الجامعة: تطوير كوادرات أمنية متخصصة من خلال تقديم برامج متميزة في الدراسات العليا والتدريب والبحث العلمي في العالم العربي.

ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بالجامعة: تتبع الجامعة مجموعة من الإستراتيجيات التي يتم من خلالها تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، كتهيئة بيئة محفزة، وخلق مناخ إيجابي يساعد على الإبداع والابتكار، وتطبيق التحول الرقمي، بالتحول في طريقة العمل باستخدام التقنية لخدمة أفضل للمستفيدين، وتحقيق الاستدامة المالية، بزيادة الإيرادات وتنويع مصادرها ورفع كفاءة الإنفاق، وخفض التكلفة والمحافظة على موارد الجامعة وبيئتها (جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٢٣).

وفي ضوء ما سبق يمكن تقديم مجموعة من التوصيات لإدارة الجامعة كالتالي:

- **إضفاء الطابع الرسمي على سياسات إدارة الموارد البشرية الخضراء:** يجب على الجامعة تطوير وإضفاء الطابع الرسمي على سياسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، مع توضيح التزامها بالاستدامة والمسؤولية البيئية، وينبغي توصيل هذه السياسات إلى الموظفين والطلاب والمجتمع الأوسع.
- **زيادة التعليم والتدريب:** مواصلة الاستثمار في برامج التعليم والتدريب لزيادة وعي الموظفين وأعضاء هيئة التدريس بالقضايا البيئية والممارسات المستدامة؛ ولن يؤدي هذا إلى تعزيز ثقافة المسؤولية فحسب، بل سيزود الموظفين أيضاً بالأدوات اللازمة للمساهمة بنشاط في جهود الاستدامة.
- **تعزيز المبادرات الخضراء:** تشجيع الموظفين على المشاركة في المبادرات الخضراء ودعمها، ومكافأة أولئك الذين يساهمون بنشاط في جهود الاستدامة، وبالتالي تحفيز الآخرين على أن يحذوا حذوهم.
- **تعزيز المقاييس وإعداد التقارير:** تطوير أنظمة قوية لقياس أداء إدارة الموارد البشرية الخضراء والإبلاغ عنه، وذلك من خلال القيام بانتظام بتقييم تأثير ممارسات الاستدامة على البصمة الكربونية للجامعة واستهلاك الموارد والآخر البيئي العام، واستخدم هذه البيانات لتحديد الأهداف والتحسين المستمر.

ثانيًا: الدراسات السابقة

تناول هذا الجزء الدراسات السابقة والتعليق عليها من خلال عرض مجموعة من الدراسات والأبحاث المنشورة والمحكمة العربية والأجنبية، وذلك بعد تقسيمها إلى محورين: المحور الأول تناول الدراسات العربية، والمحور الثاني تناول الدراسات الأجنبية، تم عرض الدراسات مرتبة وفق تسلسل زمني من الأقدم إلى الأحدث، مع بيان أهدافها التي سعت إلى تحقيقها، ومنهجها الذي اتبعته، وعيناتها وأدواتها، وأهم نتائجها، وفيما يلي عرض مفصل لها:

- المبحث الأول: الدراسات السابقة العربية

١. دراسة إسماعيل (٢٠١٩) بعنوان: "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في دعم التنمية المستدامة بالجامعات المصرية الحكومية".

هدفت الدراسة الحالية إلى توصيف ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وأبعاد التنمية المستدامة، وتحديد العلاقة بينهم، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٧٦) من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية، وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة: أن واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء جاءت بدرجة منخفضة، وجاء محور الاستقطاب والتوظيف الأخضر بدرجة منخفضة، ومحور التدريب الأخضر بدرجة متوسطة، ومحور إدارة الأداء الأخضر بدرجة منخفضة، ومحور مكافآت والتعويضات الخضراء جاء بدرجة منخفضة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس في محاور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

٢. دراسة خالد وحمدان (٢٠٢٠) بعنوان: "الدور المعدل للقيادة الإبداعية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي: دراسة ميدانية الجامعات الخاصة في الأردن".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور المعدل للقيادة الإبداعية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر والتدريب والتطوير الأخضر وإدارة وتقييم الأداء الأخضر وحفظ الطاقة) والأداء البيئي. تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، تكونت عينة الدراسة من (٨٦٩) موظفًا إداريًا، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات. توصلت نتائج الدراسة إلى: وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر والتدريب والتطوير الأخضر وإدارة وتقييم الأداء الأخضر وحفظ الطاقة)، وجاءت بدرجة متوسطة، في الأداء البيئي في الجامعات الخاصة في الأردن. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمتغير المعدل للقيادة الإبداعية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي.

٣. دراسة خزعل وآخرين (٢٠٢٠) بعنوان: "ممارسات الموارد البشرية الخضراء وأثرها في تعزيز القدرات الجوهرية الخضراء: دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام والشعب والوحدات في رئاسة جامعة الموصل".

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على علاقة الارتباط والتأثير بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء والقدرات الجوهرية الخضراء في رئاسة جامعة الموصل، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، تكونت عينة الدراسة من (٣٦) موظفًا من العاملين في رئاسة جامعة الموصل. وقد اعتمدت الاستبانة أداة في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث. ومن أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة ارتباط وتأثير بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء والقدرات الجوهرية الخضراء في رئاسة جامعة الموصل، وأن أعلى تأثير لممارسات الموارد البشرية الخضراء في تعزيز القدرات الجوهرية الخضراء كان من نصيب ممارسة التوظيف الأخضر في المنظمة المبحوثة.

٤. دراسة ولي، وحمد (٢٠٢١) بعنوان: "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الريادة الإستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة في مدينة أربيل".

هدفت الدراسة إلى تحليل علاقة وتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء للقيادات الإدارية في الجامعات الخاصة والمتمثلة بأبعاده (ب) التوظيف الأخضر، التطوير والتدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويضات والمكافآت (الخضراء) في الريادة الإستراتيجية. انتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وعينة الدراسة بلغ عددها (٧) من الجامعات الخاصة. أما الأفراد المستجيبون فبلغ عددهم (٨٤) عضوًا من أعضاء مجالس الكليات من إجمالي القادة في العينة المختارة من الجامعات. وقد استخدمت الدراسة استمارة الاستبانة أداة للحصول على البيانات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود علاقات ارتباط عالية وتأثيرات قوية بين المتغيرات الرئيسية والفرعية، على المستوى الكلي والجزئي، وكان الارتباط عاليًا بين التعويضات الخضراء وتحمل المخاطرة، في حين كان التأثير قويًا للتدريب والتطوير الأخضر في الريادة الإستراتيجية.

٥. دراسة شمعون (٢٠٢٢) بعنوان: "دراسة تحليلية مقارنة لأنشطة إدارة الموارد البشرية الخضراء بين جامعتي "شقراء وأبو ظبي" بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء "المملكة العربية السعودية" وجامعة أبو ظبي "دولة الإمارات العربية المتحدة".

هدفت الدراسة إلى معرفة أنشطة إدارة الموارد البشرية الخضراء بين جامعتي شقراء وأبو ظبي، واختبار الأثر بين هذه الأنشطة والمتغيرات الشخصية والتنظيمية. تمثلت المشكلة في تغطية النقص الحاصل في هذه المجال، وكذلك القصور في إدراك

تأثير المتغيرات الشخصية والتنظيمية على أنشطة إدارة الموارد البشرية الخضراء بالجامعات. تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٣٦) عضوًا هيئة التدريس، وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، توصلت الدراسة إلى: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء أفراد العينة لأنشطة إدارة الموارد البشرية الخضراء تُعزى لمتغير المستوى التعليمي، بجامعة شقراء. في حين وجود فروق للأنشطة (التوظيف الأخضر، الحوافز الخضراء، الاختيار الأخضر، تقييم الأداء الأخضر)، تُعزى لمتغير المستوى التعليمي، ولصالح الحاصلين على درجة الماجستير، بجامعة أبو ظبي، وكذلك عدم وجود فروق في متوسطات آراء أفراد العينة لأنشطة إدارة الموارد البشرية الخضراء تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، بجامعة شقراء، في حين وجود فروق بين إجابات أفراد العينة حول أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية للمتغير (تصميم الوظيفة الخضراء) تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة، ولصالح الفئة (١٠ إلى أقل من ١٥ سنة)، جامعة أبو ظبي.

٦. دراسة الجبوسي (٢٠٢٢) بعنوان: "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الميزة التنافسية: الدور الوسيط لجودة العلاقات الاجتماعية في الجامعات في الأردن".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التعويضات الخضراء، وتقييم الأداء الأخضر) في الميزة التنافسية، على الجامعات الأردنية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٣٨٦) من أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية، وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها على الميزة التنافسية بالجامعات الأردنية، وجود أثر دال إحصائيًا بين إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها على العلاقات الاجتماعية بالجامعات الأردنية.

٧. دراسة حسين (٢٠٢٢) بعنوان: "ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها على جودة الخدمات التعليمية بالجامعات الأهلية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التعويضات الخضراء، وتقييم الأداء الأخضر) في تحقيق جودة الخدمات التعليمية بالجامعات والكليات الأهلية بمحافظة كربلاء بالعراق، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (١٠٠) عضو هيئة تدريس، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. ومن أبرز نتائج الدراسة: جاءت ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التعويضات الخضراء، وتقييم الأداء الأخضر) بدرجة متوسطة، وجود تأثير ذي دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد

البشرية الخضراء وجودة الخدمات التعليمية بالجامعات والكليات الأهلية بمحافظة كربلاء بالعراق ذات أهمية كبيرة.

المحور الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية

١. دراسة لاشاري وآخرين (2020) Lashari et al بعنوان: "تحقيق الاستدامة البيئية من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من وجهة نظر المديرين بالجامعات".

هدفت الدراسة إلى إثبات طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بالجامعات الأمريكية، وتحقيق التنمية المستدامة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي، تكونت العينة من (٥٠٠٠) من العاملين بالجامعات الأمريكية، تم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التعويضات الخضراء، وتقييم الأداء الأخضر لها علاقة إيجابية بتحقيق التنمية المستدامة داخل الجامعات.

٢. دراسة بهماني وآخرين (2023) Bahmani et al بعنوان: "أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق الابتكار الأخضر للعاملين بالجامعات القبرصية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مبادرات إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التعويضات الخضراء، وتقييم الأداء الأخضر)؛ باعتبارها المتغير المستقل الذي يتمحور حول الابتكار، وتحسين الأداء الابتكاري للتعليم والعاملين في القطاع كمتغير تابع، ودراسة العلاقة وتعزيز دور القيادة البيئية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (١٨٧) عضو هيئة تدريس وإدارياً من ثلاث جامعات مختلفة بقبرص، تم استخدام الاستبانة أداة للدراسة. أظهرت نتائج الدراسة: أن ممارسات الموارد البشرية الخضراء في الجامعات يمكن أن تلعب دوراً رئيسياً في تحديد مدى الأداء الابتكاري داخل الجامعة. وأن الابتكار الأخضر كوسيط يعمل على تحسين بيئة مكان العمل، والتي يمكن تعزيزها بشكل كبير من خلال القيادة الفاعلة التي تدعم مثل هذه الممارسات (أي القيادة البيئية).

٣. دراسة يوسليز ورجب (2023) Yusliza & Rajab بعنوان: "إدارة الموارد البشرية الخضراء بالجامعات الماليزية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الماليزية، والعلاقة بينها وبين الإدارة البيئية. إن تنفيذ ممارسات GHRM

يسهل التنفيذ السريع لنظام EMS للجامعة، ودراسة الممارسات الأساسية لإدارة الموارد البشرية الخضراء بالجامعات ومعاهد التعليم العالي، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الاستقرائي، تم جمع المعلومات المساعدة من خلال الكتب والأوراق التحقيقية والمقالات وسجلات الكلية والويب. أظهرت نتائج الدراسة: أهمية تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات التعليم العالي، وأكدت الدراسات التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات على أن أهم ممارسات الموارد البشرية الخضراء بالجامعات هي: التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التعويضات الخضراء، وتقييم الأداء الأخضر.

- التعليق على الدراسات السابقة

١. أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:
 - الاتفاق من حيث الموضوع: تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في دراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بالجامعات.
 - الاتفاق من حيث الأداة: تتفق كلٌّ مع الدراسة الحالية في استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية، ومنها من جمع بين الاستبانة وأداة أخرى، دراسة (٢٠١٩)، إسماعيل (٢٠١٩)، خالد وحمدان (٢٠٢٠)، خزعل وآخرون (٢٠٢٠)، لاشاري وآخرون (Lashari et al (2020)، ولي، وحمد (٢٠٢١)، الجبوسي (٢٠٢٢)، حسين (٢٠٢٢).
 - الاتفاق من حيث العينة: تتفق كلٌّ مع الدراسة الحالية في اختيار أعضاء المنسوبين الإداريين: دراسة خالد وحمدان (٢٠٢٠)، لاشاري وآخرون (Lashari et al (2020)، خزعل وآخرون (٢٠٢٠).
 - الاتفاق من حيث النطاق الجغرافي: تتفق كلٌّ مع الدراسة الحالية في داخل نطاقها الجغرافي بالمملكة العربية السعودية مع كل دراسة أبو رمان والصديقي (٢٠١٩)، شمعون (٢٠٢٢).

٢. أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- الاختلاف من حيث المنهج: اختلفت مجموعة من الدراسات السابقة في المنهج المستخدم في تنفيذ الدراسة، والتي من أهمها دراسة كلٍّ من دراسة شمعون (٢٠٢٢)، الجبوسي (٢٠٢٢)، حسين (٢٠٢٢). اتبعت المنهج الوصفي التحليلي، عبد الله، والهوري (٢٠١٩) استخدمت أسلوب الحصر الشامل، إسماعيل (٢٠١٩)، خالد وحمدان (٢٠٢٠)، خزعل وآخرون (٢٠٢٠)، ولي، وحمد (٢٠٢١) تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي.
- الاختلاف من حيث العينة: تختلف الدراسة الحالية في اختيارها أعضاء هيئة التدريس كعينة للدراسة مع دراسة كلٍّ من الجبوسي (٢٠٢٢)، بهماني وآخرين (Bahmani et al (2023) تم اختيار الجهاز الإداري والأكاديمي، إسماعيل

(٢٠١٩)، ولي، وحمد (٢٠٢١)، شمعون (٢٠٢٢)، حسين (٢٠٢٢) تم اختيار الجهاز الأكاديمي فقط.

- **الاختلاف من حيث الأداة:** دراسة شهرياري وآخرين (Shahriari et al (2019) تم استخدام المقابلة، بهماني وآخرين (Bahmani et al (2023).

- **الاختلاف من حيث النطاق الجغرافي:** تختلف الدراسة الحالية مع كلٍّ من الدراسات السابقة في تطبيقها خارج المملكة العربية السعودية، واختلاف حدودها الجغرافية مع دراسة، خالد وحمدان (٢٠٢٠)، الجبوسي (٢٠٢٢) تم تطبيقها في الأردن، إسماعيل (٢٠١٩) تم تطبيقها بمصر، خزعل وآخرون (٢٠٢٠)، ولي، وحمد (٢٠٢١)، حسين (٢٠٢٢) تم تطبيقها في العراق، لاشاري وآخرون (Lashari et al (2020) تم تطبيقها بالولايات المتحدة الأمريكية، سرور وآخرون (Sarwar et al (2022) تم تطبيقها في باكستان، بهماني وآخرون (Bahmani et al (2023) تم تطبيقها في قبرص.

- **منهج الدراسة:**

تم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي؛ نظرًا لملاءمة هذا المنهج للدراسة، ويعرفه (العساف، ١٤١٦، ١٩١) بأنه "ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع الدراسة أو عينة كبيرة منه؛ وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة؛ من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط، دون أن يتجاوز ذلك دراسة العلاقة أو استنتاج أسباب".

- **مجتمع الدراسة:**

تكون مجتمع الدراسة من المنسوبين الإداريين بجامعة نايف للعلوم الأمنية طبقاً لإحصائيات ٢٠٢٣م، هو (٢٨٠) منسوب إداري بما يعادل (٣٠) موظفه إدارية و(٢٥٠) موظف إداري (خطاب بعدد مجتمع الدراسة، ٢٠٢٣). ملحق (٢).

- **عينة الدراسة:**

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة؛ بحيث يكون قوامها (١٦٢) منسوب إداري بجامعة نايف للعلوم الأمنية، تمَّ تحديد حجم العينة بالاعتماد على ما حدده مورجان وكيرجيك (Morgan, Kergcie 1972).

- **أداة الدراسة:**

تعد الاستبانة هي الأداة الأنسب لتطبيق الدراسة وجمع بياناتها الأولية، قامت الباحثة بإعداد الاستبانة من خلال مجموعة من الإجراءات، وتم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية ثم تم تعديلها من قبل المحكمين واصبحت في صورتها النهائية وتم تزيعها وتجميعها وتحليلها.

- **صدق المحكمين (الصدق الظاهري):**

للتحقق من الصدق الظاهري، صدق المحكمين، تم بعد الانتهاء من بناء

الاستبانة، عرضها على عدد أعضاء هيئة التدريس عددهم (٨) محكمين ملحق (٥)؛ وذلك للاسترشاد بأرائهم. وإبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات، ومدى ملائمتها لما وُضعت لأجله، ومدى مناسبة كل عبارة للبعد الذي تنتمي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير الاستبانة. وبناءً على التعديلات والاقتراحات التي أبداهها المحكمون جدول (٢)، قامت الباحثة بإجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها العدد الأكبر المحكمين، والتي بلغت نسبة الاتفاق فيها أكثر من (٨٠٪)، حتى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية.

صدق الاتساق الداخلي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة بين كل عبارة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، تم حساب الاتساق الداخلي لكافة الأبعاد لأداة الدراسة، وذلك على عينة استطلاعية بلغ قوامها (٢٠) موظفًا تم استبعادهم من عينة الدراسة الأساسية، وكانت النتائج على النحو التالي:

البعد الأول: التوظيف الأخضر:

الجدول (١) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بُعد التوظيف الأخضر

معامل الارتباط	م	البعد
**٠,٩٣	١	البعد الأول: التوظيف الأخضر
**٠,٩٩	٢	
**٠,٩٤	٣	
**٠,٩١	٤	
**٠,٩٤	٥	
**٠,٩٢	٦	
**٠,٩٤	٧	

يتضح من الجدول (١): أن جميع معاملات ارتباط البعد الأول بالدرجة الكلية للبعد دالة عند مستوى (٠,٠١) ومحصورة بين (٠,٩١)، و (٠,٩٩) مما يؤكد بأن العبارات تقيس ما صُممت له ولم يتم حذف أي منها.

البعد الثاني: التدريب والتطوير الأخضر:

الجدول (٢) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بُعد التدريب والتطوير الأخضر

معامل الارتباط	م	البعد
**٠,٨٥	١	البعد الثاني: التدريب والتطوير الأخضر.
**٠,٨٧	٢	
**٠,٨٩	٣	
**٠,٧١	٤	
**٠,٨٥	٥	
**٠,٨٤	٦	

معامل الارتباط	م	البُعد
**٠,٨٦	٧	
**٠,٨٨	٨	
**٠,٨٩	٩	

يتضح من الجدول (٢): أن جميع معاملات ارتباط البُعد الثاني بالدرجة الكلية للبُعد دالة عند مستوى (٠,٠١) ومحصورة بين (٠,٨٤)، و (٠,٩١) مما يؤكد بأن العبارات تقيس ما صُممت له.

البُعد الثالث: تقييم الأداء الأخضر:

الجدول (٣) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بُعد تقييم الأداء الأخضر

معامل الارتباط	م	البُعد
**٠,٩٨	١	البُعد الثالث: تقييم الأداء الأخضر.
**٠,٨٣	٢	
**٠,٨٥	٣	
**٠,٨٦	٤	
**٠,٨٦	٥	
**٠,٨٦	٦	
**٠,٨٤	٧	
**٠,٨٧	٨	
**٠,٨٩	٩	

يتضح من الجدول (٣): أن جميع معاملات ارتباط البُعد الثالث بالدرجة الكلية للبُعد دالة عند مستوى (٠,٠١) ومحصورة بين (٠,٨٣)، و (٠,٩١)؛ مما يؤكد بأن العبارات تقيس ما صُممت له ولم يتم حذف أيٍّ منها.

البُعد الرابع: المكافآت والتعويضات الخضراء

الجدول (٤) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بُعد المكافآت والتعويضات الخضراء

معامل الارتباط	م	البُعد
**٠,٨٤	١	البُعد الرابع: المكافآت والتعويضات الخضراء
**٠,٨٧	٢	
**٠,٨٥	٣	
**٠,٨٣	٤	
**٠,٨٦	٥	
**٠,٨٦	٦	
**٠,٨٤	٧	

يتضح من الجدول (٤): أن جميع معاملات ارتباط البُعد الرابع بالدرجة الكلية للبُعد دالة عند مستوى (٠,٠١) ومحصورة بين (٠,٨٣)، و (٠,٨٧)؛ مما يؤكد بأن العبارات تقيس ما صُممت له ولم يتم حذف أيٍّ منها.

- حساب الاتساق الداخلي لكافة أبعاد أداة الدراسة:

تم حساب الصدق البنائي لأبعاد الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة البعد، والدرجة الكلية للبعد الذي ينتمي إليه البعد، وجاءت النتائج كما يأتي:

جدول (٥) معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد الاستبانة

أبعاد الاستبيان	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للبعد
البُعد الأول: التوظيف الأخضر.	**٠.٩١
البُعد الثاني: التدريب والتطوير الأخضر.	**٠.٩٠
البُعد الثالث: تقييم الأداء الأخضر.	**٠.٩٠
البُعد الرابع: المكافآت والتعويضات الخضراء.	**٠.٩٢

- **دالة عند مستوى الدلالة (٠.٠١) فأقل.
- يتبين من الجدول (٥): أن قيم معاملات الارتباط بين درجة البُعد والدرجة الكلية للاستبانة جاءت عالية؛ حيث تتراوح ما بين (**٠.٩٠) و (**٠.٩٢)، وجميعها موجبة ودالة إحصائيًا، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي، بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات الاستبانة.
- ثبات أداة الدراسة:
- تم استخدام معامل ألفا كرونباخ للتأكد من الثبات لكل بُعد:

جدول (٦) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

أبعاد الاستبيان	عدد الفقرات	معامل الثبات
البُعد الأول: التوظيف الأخضر.	٧	**٠.٩٢
البُعد الثاني: التدريب والتطوير الأخضر.	٩	**٠.٨٩
البُعد الثالث: تقييم الأداء الأخضر.	٩	**٠.٩٥
البُعد الرابع: المكافآت والتعويضات الخضراء.	٧	**٠.٨٩
الثبات الكلي للاستبانة	٣٢	**٠.٩٠

يتضح من الجدول (٦): أن معاملات الثبات مرتفعة؛ حيث بلغ الثبات العام للبعد الأول (**٠.٩٢)، بينما بلغ معامل الثبات العام للبعد الثاني (**٠.٨٩)، بينما بلغ معامل الثبات العام للبعد الثالث (**٠.٩٥)، بينما بلغ معامل الثبات العام للبعد الرابع (**٠.٨٩)، وجميعها معاملات ثبات مرتفعة، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها.

أساليب المعالجة الإحصائية:

لكي تتحقق أهداف الدراسة، وللكشف عن النتائج المراد الوصول إليها، فإنه تم إدخال القيم المتحصلة من أداة الدراسة (الاستبانة) في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وهو اختصار، ويمكن استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- حساب المدى (٤-١=٣)، حيث تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (٣/٤=٠.٧٥)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح)؛ لتحديد الحد الأعلى، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي:

- جدول (٧) درجة الموافقة ومدى الموافقة على مقياس ليكرت الرباعي

درجة الموافقة	الترميز	مدى الموافقة
منخفضة جداً	١	من ١ إلى ١.٧٥
منخفضة	٢	١.٧٦ إلى ٢.٥٠
متوسطة	٣	٢.٥١ إلى ٣.٢٥
عالية	٤	٣.٢٦ إلى ٤.٠

- معامل الارتباط بيرسون: لمعرفة درجة الارتباط بين عبارات الاستبانة والأبعاد التي تنتمي إليها كل عبارة من عباراتها، والتعرف على طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

- معامل ألفا كرونباخ: لاختبار مدى ثبات أداة الدراسة.

- التكرارات والنسب المئوية لتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات الأبعاد الرئيسية.
- المتوسط الحسابي؛ وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة عن الأبعاد الرئيسية (متوسط العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب الأبعاد حسب أعلى متوسط حسابي.

- الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من الأبعاد الرئيسية عن متوسطها الحسابي.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

تناول الفصل الرابع نتائج الدراسة الميدانية باستعراض ما أسفر عنه تطبيق الاستبانة، من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، وعرض نتائج التحليل الإحصائي لها، وتفسيرها على النحو الآتي:

نتائج إجابة السؤال الرئيس: ما درجة تطبيق أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء بجامعة نايف للعلوم الأمنية من وجهة نظر منسوبي الجامعة الإداريين؟

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لأبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء

أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الترتيب
التدريب والتطوير الأخضر.	٣,٣٤	٠,٥٥	عالية	١
التوظيف الأخضر.	٣,١٩	٠,٤٩	متوسطة	٢
تقييم الأداء الأخضر.	٣,١١	٠,٥١	متوسطة	٣
المكافآت والتعويضات الخضراء.	٢,١٧	٠,٥٢	منخفضة	٤
المتوسط العام	٢,٩٥	٠,٤٦	متوسطة	

يتضح من الجدول (٨) ما يلي:

تكون الاستبيان من أربعة أبعاد تمثل أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء بجامعة نايف للعلوم الأمنية هي: (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر،

تقييم الأداء الأخضر، المكافآت والتعويضات الخضراء؛ أجاب عنها منسوبي الجامعة الإداريين.

- تراوح المتوسط العام الحسابي لأبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء بجامعة نايف للعلوم الأمنية بين (٢.١٧) وبين (٣.٣٤)؛ أي أنها بدرجة "منخفضة/ متوسطة/ وعالية".

- جاء المتوسط العام للمحور (٢.٩٥)، بدرجة متوسطة، وانحراف معياري (٠.٤٦).

- جاءت الانحرافات المعيارية للأبعاد ولإجمالي الاستبانة أقل من الواحد الصحيح؛ مما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة حول فقرات المحاور ككل بأبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء.

جاءت أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية مرتبة حسب قيم المتوسط الحسابي من وجهة منسوبي الجامعة الإداريين.

- جاء بُعد "التدريب والتطوير الأخضر" في المرتبة الأولى، بمتوسط (٣.٣٤)، وبدرجة "عالية".

- جاء بُعد "التوظيف الأخضر" في المرتبة الثانية، بمتوسط (٣.١٩)، وبدرجة "متوسطة".

- جاء بُعد "تقييم الأداء الأخضر" بالمرتبة الثالثة، بمتوسط (٣.١١)، وبدرجة "متوسطة".

- جاء بُعد "المكافآت والتعويضات الخضراء" في المرتبة الرابعة، بمتوسط (٢.١٧)، وبدرجة "منخفضة".

وتعزو الباحثة نتيجة درجة التطبيق الكلية، لأبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بدرجة (متوسطة)، إلى أن جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية تستقطب أعضاء هيئة تدريس بخبرات طويلة ومتراكمة ولديهم خلفية بيئية كبيرة، كذلك الجامعة اهتمت بنشر ثقافة إدارة الموارد البشرية الخضراء مبكراً، وإن كانت بصورة غير مباشرة؛ من خلال السياسات والفعاليات التي تقيمها الجامعة، إضافة إلى أن هذه العوامل ساعدت في دعم سياسة الجامعة لتحديد المهام والواجبات والمسؤوليات البيئية.

وتعزو الباحثة ترتيب أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، حيث جاء بُعد التدريب والتطوير الأخضر في المرتبة الأولى وبدرجة عالية، إلى اهتمام الجامعة بإقامة التدريبات والفعاليات البيئية المختلفة عبر الوسائل الإلكترونية المختلفة، ومشاركة الجامعة عالمياً ومحلياً، في إقامة المؤتمرات والتدريبات والندوات والمنتديات عن بُعد، مما جعل المنسوبين الإداريين في هذا البعد من أصحاب الخبرات. كذلك جاء بُعد التوظيف الأخضر في المرتبة الثانية وبدرجة

متوسطة، وذلك لاعتماد الجامعة على وسائل الاستقطاب والتوظيف الإلكتروني بموقع الجامعة، والمواقع المتخصصة في التوظيف. كما جاء بُعْد تقييم الأداء الأخضر في المرتبة الثالثة وبدرجة متوسطة، ويرجع ذلك إلى حرص الجامعة على كتابة ودمج المعايير البيئية ومؤشرات للأداء الأخضر الصديق للبيئة في التقييم وذلك للوظائف المسؤولة عن المهام والفعاليات البيئية دون غيرها، كذلك جاء بُعْد المكافآت والتعويضات الخضراء في المرتبة الرابعة والأخيرة وبدرجة منخفضة، بسبب ضعف اعتماد الجامعة لأي أنظمة تحفيز للجهاز الإداري سواء كان ماديًا أو معنويًا يرتبط بالمهام البيئية.

وتتفق نتيجة السؤال الرئيس، بنتيجة دراسة كلٍّ من أبو رمان والصديقي (٢٠١٩) التي أظهرت نتائجها أن مستوى تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل عام تفسر ما نسبته (٦٧.١ %) بدرجة متوسطة، ودراسة خالد وحمدان (٢٠٢٠) التي أشارت نتائجها إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة حسين (٢٠٢٢) التي أكدت نتائجها أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التعويضات الخضراء، وتقييم الأداء الأخضر) بدرجة متوسطة.

نتائج إجابة السؤال الأول:

ما درجة تطبيق بُعْد التوظيف الأخضر بجامعة نايف للعلوم الأمنية من وجهة نظر منسوبي الجامعة الإداريين؟

للإجابة عن السؤال الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الأول للاستبانة، درجة تطبيق بُعْد التوظيف الأخضر بجامعة نايف للعلوم الأمنية من وجهة نظر منسوبي الجامعة الإداريين وذلك كالتالي:

جدول رقم (٩) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبُعْد التوظيف الأخضر

م		عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدًا	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الترتيب
٧	ك	١٠٢	٥٤	٦	٠	٣.٥٩	٠.٧٥	عالية	١
	%	٦٣	٣٣.٣	٣.٧	٠				
٥	ك	٩٥	٥٣	٨	٦	٣.٤٦	٠.٥٦	عالية	٢
	%	٥٨.٦	٣٢.٧	٤.٩	٣.٧				
١	ك	٨٤	٥٥	٢١	٢	٣.٣٦	٠.٧٥	عالية	٣
	%	٥١.٢	٣٤	١٣	١.٢				
٤	ك	٧٧	٦١	١٨	٦	٣.٢٩	٠.٨٠	عالية	٤
	%	٤٧.٥	٣٧.٧	١١.١	٣.٧				
٣	ك	٦٨	٧٠	٢١	٣	٣.٢٥	٠.٧٥	متوسطة	٥
	%	٤٢	٤٣.٢	١٣	١.٩				
٢	ك	٥٧	٣٩	٤٦	٢٠	٢.٨٢	١.٠٠	متوسطة	٦

				١٢.٣	٢٨.٤	٢٤.١	٣٥.٢	%	
				١٦	٦٩	٤٣	٣٤	ك	
٧	متوسطة	٠.٩٣	٢.٥٩	٩.٩	٤٢.٦	٢٦.٥	٢١	%	٦
	متوسطة	٠.٤٩	٣.١٩						

يتضح من الجدول (٩) ما يلي:

- تكون بُعْد التوظيف الأخضر بجامعة نايف للعلوم الأمنية من وجهة نظر منسوبي الجامعة الإداريين من (٧) عبارات، جاءت الإجابة عنها من وجهة نظر المنسوبيين الإداريين بالجامعة بدرجة (متوسطة/ عالية)، وهذا دليل على أن هناك تفاوتاً في درجة موافقة أفراد عينة الدراسة.
- تراوح المتوسط الحسابي لبُعْد التوظيف الأخضر بجامعة نايف للعلوم الأمنية من وجهة نظر منسوبي الجامعة الإداريين بين (٢.٥٩) وبين (٣.٥٩).
- تراوح الانحراف المعياري لعبارات المحور ما بين (١.٠، ٠.٥٦)، وهي قيم ما بين عالية ومتوسطة، وهذا يدل على ضعف تجانس استجابات أفراد الدراسة حول بُعْد التوظيف الأخضر.
- إن المتوسط الحسابي العام لبُعْد التوظيف الأخضر بجامعة نايف للعلوم الأمنية من وجهة نظر منسوبي الجامعة الإداريين بلغ (٢.٥٩)، وهذا يعني أن بُعْد التوظيف الأخضر بجامعة نايف للعلوم الأمنية من وجهة نظر منسوبي الجامعة الإداريين جاء بدرجة (متوسطة).
- والعبارات التالية توضح أعلى عبارتين، والتي تعكس أعلى ممارسات بُعْد التوظيف الأخضر بجامعة نايف للعلوم الأمنية من وجهة نظر منسوبي الجامعة الإداريين، وهي العبارات (٥، ٧) مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لهم، وذلك على النحو التالي:
- جاءت العبارة رقم (٧): " تدرج الجامعة المهام المتعلقة بحماية البيئة ضمن الوصف الوظيفي."، جاءت بدرجة موافقة (عالية) وبالمرتبة الأولى، بين الفقرات المتعلقة ببُعْد التوظيف الأخضر بجامعة نايف للعلوم الأمنية من وجهة نظر منسوبي الجامعة الإداريين بمتوسط حسابي (٣.٥٩)، وانحراف معياري (٠,٧٥)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الوصف الوظيفي الخاص بالمنسوبيين الإداريين يتضمن الوظائف التي ترتبط بحماية البيئة، كالوظائف التي ترتبط بإقامة المؤتمرات والفعاليات البيئية، والوظائف التي تربط بالتوعية البيئية داخل الجامعة، والوظائف التي ترتبط بالمحافظة على مصادر الطاقة والمياه داخل الجامعة، والمسؤولين عن التشجير والزراعة وجمع المخلفات الخطرة وغير الخطرة الخاصة بالمعامل والجامعة.
- جاءت العبارة رقم (٥): والتي نصها " تستخدم الجامعة الطرق الإلكترونية لاستقطاب العاملين."، جاءت بدرجة موافقة (عالية) وبالمرتبة الثانية، بين الفقرات

المتعلقة ببُعْد التوظيف الأخضر بجامعة نايف للعلوم الأمنية من وجهة نظر منسوبي الجامعة الإداريين بمتوسط حسابي (٣.٤٦)، وانحراف معياري (٠,٥٦)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى اعتماد الجامعة على الطرق الإلكترونية الحديثة في عملية الاستقطاب، وذلك من خلال الإعلان عن الوظائف وشروطها بموقع الجامعة الإلكتروني، ومواقع التوظيف الشهيرة.

والعبارات التالية توضح أقل عبارتين، والتي تعكس أقل الممارسات ببُعْد التوظيف الأخضر بجامعة نايف للعلوم الأمنية من وجهة نظر منسوبي الجامعة الإداريين من حيث الموافقة العبارات (٦,٢) مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لهم، وذلك على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (٢)، " تمتلك الجامعة هيكلًا تنظيميًا يضم وظائف خضراء"، جاءت بدرجة موافقة (متوسطة)، وبالمرتبة السادسة قبل الأخيرة، بين الفقرات المتعلقة ببُعْد التوظيف الأخضر بجامعة نايف للعلوم الأمنية من وجهة نظر منسوبي الجامعة الإداريين بمتوسط حسابي (٢.٨٢)، وانحراف معياري (١,٠٠)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الهيكل التنظيمي لا يتضمن عمادة أو إدارة خاصة بالبيئة، والوظائف التي ترتبط بها هي مهام وظيفية يكلف بها المنسوبي الإداريين والأكاديمي ضمن مهام عملهم الأساسية، لذلك جاءت نسبة التشتت لهذه الفقرة مرتفعة، وبلغت واحدًا صحيحًا، مما يدل على أنها عبّرت عن الخبرات الشخصية لأفراد العينة.

- جاءت العبارة رقم (٧): والتي نصها "تتسرت الجامعة في التوظيف معيار التوجه الإيجابي لاتباع السياسات البيئية الصحيحة"، جاءت درجة موافقة (متوسطة) وبالمرتبة السابعة والأخيرة، بين الفقرات المتعلقة ببُعْد التوظيف الأخضر بجامعة نايف للعلوم الأمنية من وجهة نظر منسوبي الجامعة الإداريين بمتوسط حسابي (٢.٥٩)، وانحراف معياري (٠,٩٣)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن تحديد الجامعة للمعايير الوظيفية التي ترتبط بالبيئة في بعض الوظائف التي ترتبط بفعاليات البيئة والمحافظة عليها، وأن النسبة الكبيرة من الوظائف لا يشترط فيها معايير وظيفية بيئية للاختيار.

نتائج إجابة السؤال الثاني: ما درجة تطبيق بُعْد التدريب والتطوير الأخضر بجامعة نايف للعلوم الأمنية من وجهة نظر منسوبي الجامعة الإداريين؟

للإجابة عن السؤال الثاني تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الثاني للاستبانة، درجة تطبيق بُعْد التدريب والتطوير الأخضر بجامعة نايف للعلوم الأمنية من وجهة نظر منسوبي الجامعة الإداريين وذلك كالتالي:

جدول رقم (١٠) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبُعْد التدريب والتطوير

الأخضر

م	التدريب والتطوير الأخضر	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الترتيب
٥	توفر الجامعة المواد التدريبية في نسخ إلكترونية كبديل للورقية.	١٠٧	٤١	١٢	٢	٣.٥٦	٠.٦٨	عالية	١
٤	تنفذ الجامعة البرامج التدريبية عن بُعد عبر الوسائل التقنية.	١٠٢	٤٩	٨	٣	٣.٥٤	٠.٦٧	عالية	٢
٧	تتضمن فعاليات الجامعة مؤتمرات خاصة بقضايا البيئة.	٩٩	٥٥	٤	٤	٣.٥٤	٠.٦٧	عالية	٣
٩	توفر الجامعة مناخ لتبادل الخبرات بين العاملين للسلوك الأخضر أثناء العمل.	٨٨	٥٦	١٦	٢	٣.٤٢	٠.٧٢	عالية	٤
٦	تشارك الجامعة في الحملات التوعوية الخاصة بالبيئة.	٩٣	٤٦	٨١	٥	٣.٤٠	٠.٨٠	عالية	٥
٨	تساهم الجامعة في تطوير وبناء الكفاءات الشخصية الخضراء لدى العاملين.	٨٤	٥٧	١٤	٧	٣.٣٥	٠.٨١	عالية	٦
٣	تصمم الجامعة برامج تدريبية للعاملين الجدد تتضمن القضايا البيئية والتنمية المستدامة.	٨٠	٦٥	٩	٨	٣.٣٤	٠.٧٩	عالية	٧
٢	تحدد الجامعة الاحتياجات التدريبية المرتبطة بقضايا البيئة للعاملين.	٥٥	٦١	٢٦	٢٠	٣.٠٣	٠.٩٢	متوسطة	٨
١	تضع الجامعة المشكلات البيئية في الاعتبار عند إعداد خططها التدريبية للعاملين.	٦٧	٣٧	٥٤	٤	٢.٩٣	٠.٩٩	متوسطة	٩
الإجمالي									
		٤٠.٩	٢٢.٦	٣٢.٩	٢.٤	٣.٣٤	٠.٥٥	عالية	

يتضح من الجدول (١٠) ما يلي:

- تكوّن بُعد التدريب والتطوير الأخضر بجامعة نايف للعلوم الأمنية من وجهة نظر منسوبي الجامعة الإداريين من (٩) عبارات، جاءت الإجابة عنها من وجهة نظر المنسوبين الإداريين بالجامعة بدرجة (متوسطة/ عالية)، وهذا دليل على أن هناك تفاوتاً في درجة موافقة أفراد عينة الدراسة.
- تراوح المتوسط الحسابي لبُعد التدريب والتطوير الأخضر بجامعة نايف للعلوم الأمنية من وجهة نظر منسوبي الجامعة الإداريين بين (٢.٩٣) وبين (٣.٥٦).
- تراوح الانحراف المعياري لعبارات المحور ما بين (٠.٦٧، ٠.٩٩)، وهي قيم ما بين متوسطة وعالية، وهذا يدل على ضعف تجانس استجابات أفراد الدراسة حول بُعد التدريب والتطوير الأخضر.
- إن المتوسط الحسابي العام لبُعد التدريب والتطوير الأخضر بجامعة نايف للعلوم الأمنية من وجهة نظر منسوبي الجامعة الإداريين بلغ (٣.٣٤)، وهذا يعني أن بُعد التدريب والتطوير الأخضر بجامعة نايف للعلوم الأمنية من وجهة نظر منسوبي الجامعة الإداريين جاء بدرجة (عالية).
- والعبارات التالية توضح أعلى عبارتين، والتي تعكس أعلى ممارسات بُعد التدريب

والتطوير الأخضر بجامعة نايف للعلوم الأمنية من وجهة نظر منسوبي الجامعة الإداريين، وهي العبارات (٤،٥) مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لهم، وذلك على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (٥): " توفر الجامعة المواد التدريبية في نسخ إلكترونية كبديل للورقية."، جاءت بدرجة موافقة (عالية) وبالمرتبة الأولى، بين الفقرات المتعلقة ببعْد التدريب والتطوير الأخضر بجامعة نايف للعلوم الأمنية من وجهة نظر منسوبي الجامعة الإداريين بمتوسط حسابي (٣.٥٦)، وانحراف معياري (٠,٦٨)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى إقامة الجامعة ومشاركتها في البرامج التدريبية والفعاليات إلكترونياً، وتوفير المواد التدريبية من ملازم ومقاطع الفيديو، والمقاييس وجميع المواد التدريبية إلكترونياً كبديل للورقي قديماً.

- جاءت العبارة رقم (٤): والتي نصها "تنفذ الجامعة البرامج التدريبية عن بُعد عبر الوسائل التقنية."، جاءت بدرجة موافقة (عالية) وبالمرتبة الثانية، بين الفقرات المتعلقة ببعْد التدريب والتطوير الأخضر بجامعة نايف للعلوم الأمنية من وجهة نظر منسوبي الجامعة الإداريين بمتوسط حسابي (٣.٥٤)، وانحراف معياري (٠,٦٧)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى مشاركة الجامعة في الفعاليات العالمية والمحلية عن بُعد، إضافة إلى تنظيم الجامعة للعديد من المؤتمرات عبر الوسائل التقنية. والعبارات التالية توضح أقل عبارتين، والتي تعكس أقل ممارسات ببعْد التدريب والتطوير الأخضر بجامعة نايف للعلوم الأمنية من وجهة نظر منسوبي الجامعة الإداريين من حيث الموافقة العبارات (١،٢) مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لهم، وذلك على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (٢)، " تحدد الجامعة الاحتياجات التدريبية المرتبطة بقضايا البيئة للعاملين."، جاءت بدرجة موافقة (متوسطة)، وبالمرتبة الثامنة قبل الأخيرة، بين الفقرات المتعلقة ببعْد التدريب والتطوير الأخضر بجامعة نايف للعلوم الأمنية من وجهة نظر منسوبي الجامعة الإداريين بمتوسط حسابي (٣.٠٣)، وانحراف معياري (٠,٩٣)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الجامعة تقدم تدريبات وندوات ومؤتمرات في مجال البيئة والتنمية المستدامة، خاصة فيما يرتبط بالجانب الأمني والجنائي وعلوم الجريمة، والطب الشرعي، ولكن لا يسبق هذا الأمر القيام بتحديد الاحتياج.

- جاءت العبارة رقم (١): والتي نصها "تضع الجامعة المشكلات البيئية في الاعتبار عند إعداد خططها التدريبية للعاملين."، جاءت بدرجة موافقة (متوسطة) وبالمرتبة التاسعة والأخيرة، بين الفقرات المتعلقة ببعْد التدريب والتطوير الأخضر بجامعة نايف للعلوم الأمنية من وجهة نظر منسوبي الجامعة الإداريين بمتوسط

حسابي (٢.٩٣)، وانحراف معياري (٩٩)، وتغزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الجامعة تسعى لحل مشكلاتها البيئة دون صياغة أهداف خاصة بتقديم هذه الحلول ضمن خططها التشغيلية السنوية، وأن الأمر يتحقق دون تخطيط مسبق.

نتائج إجابة السؤال الثالث:

ما درجة تطبيق بُعد تقييم الأداء الأخضر بجامعة نايف للعلوم الأمنية من وجهة نظر منسوبي الجامعة الإداريين؟

للإجابة عن السؤال الثالث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات أفراد عينة الدراسة على البُعد الثالث للاستبانة، درجة تطبيق بُعد تقييم الأداء الأخضر بجامعة نايف للعلوم الأمنية من وجهة نظر منسوبي الجامعة الإداريين وذلك كالتالي:

جدول رقم (١١) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري بُعد تقييم الأداء الأخضر

م	تقييم الأداء الأخضر		عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الترتيب
٢	تضع الجامعة أهداف لتحقيق النتائج الخضراء.	ك	٩٥	٤٤	٢١	٢	٣.٤٣	٠.٦٧	عالية	١
		%	٥٨.٦	٢٧.٢	١٣	١.٢				
٥	تقوم الجامعة بتنفيذ الإجراءات التأديبية ضد العاملين غير ملتزمين بقواعد المحافظة على البيئة.	ك	٨٧	٥٤	٢١	٠	٣.٤١	٠.٧١	عالية	٢
		%	٥٣.٧	٣٣.٣	١٣	٠				
٣	تحدد الجامعة القواعد المتعلقة بسلوك الموظفين المتعلقة بقضايا البيئة.	ك	٨٧	٥٢	٢٣	٠	٣.٤٠	٠.٧٢	عالية	٣
		%	٥٣.٧	٣٢.١	١٤.٢	٠				
٧	تقيم الجامعة الأداء بوسائل إلكترونية كبديل لتقييم الأداء الورقي التقليدي.	ك	٧٩	٥١	٣٢	٠	٣.٢٩	٠.٧٧	عالية	٤
		%	٤٨.٨	٣١.٥	١٩.٨	٠				
٦	تقوم الجامعة بإجراءات تدقيق بيئي لمراقبة السلوك البيئي للعاملين.	ك	٧٦	٤٧	٣٩	٠	٣.٢٣	٠.٨١	متوسطة	٥
		%	٤٦.٩	٢٩	٢٤.١	٠				
٤	تحدد الجامعة المسؤوليات والمهام الخضراء لمنسوبيها الإداريين.	ك	٧٧	٣٤	٤٨	٧٧	٣.٢٣	٠.٨٤	متوسطة	٦
		%	٤٧.٥	٢٩.٦	٢١	١.٩				
٩	تقدم الجامعة تغذية راجعة عن مدى تحقق الأهداف الخاصة بالبيئة.	ك	٧٤	٥١	٣٥	٢	٣.٢٢	٠.٨٢	متوسطة	٧
		%	٤٥.٧	٣١.٥	٢١.٦	١.٢				
٨	تدرج الجامعة الأداء البيئي ضمن التوصيف الوظيفي.	ك	٣٣	٢٣	٩٠	١٦	٢.٤٥	٠.٩٢	منخفضة	٨
		%	٢٠.٤	١٤.٢	٥٥.٦	٩.٩				
١	تستخدم الجامعة مؤشرات الأداء الأخضر ضمن تقييم الأداء.	ك	٢٠	٣٥	٩١	١٦	٢.٣٦	٠.٨٢	منخفضة	٩
		%	١٢.٣	٢١.٦	٥٦.٢	٩.٩				
الإجمالي										
							٣.١١	٠.٥١	متوسطة	

يتضح من الجدول (١١) ما يلي:

- تكون بُعد تقييم الأداء الأخضر بجامعة نايف للعلوم الأمنية من وجهة نظر منسوبي الجامعة الإداريين من (٩) عبارات، جاءت الإجابة عنها من وجهة نظر المنسوبيين الإداريين بالجامعة بدرجة (متوسطة/عالية)، وهذا دليل على أن هناك تفاوتاً في درجة موافقة أفراد عينة الدراسة.



- تراوح المتوسط الحسابي لُبُعد تقييم الأداء الأخضر بجامعة نايف للعلوم الأمنية من وجهة نظر منسوبي الجامعة الإداريين بين (٢.٩٣) وبين (٣.٥٦).
- تراوح الانحراف المعياري لعبارات المحور ما بين (٠.٦٧، ٠.٩٢)، وهي قيم ما بين متوسطة وعالية كبيرة، وهذا يدل على ضعف تجانس استجابات أفراد الدراسة حول بُعد تقييم الأداء الأخضر.
- إن المتوسط الحسابي العام لُبُعد تقييم الأداء الأخضر بجامعة نايف للعلوم الأمنية من وجهة نظر منسوبي الجامعة الإداريين بلغ (٣.١١)، وهذا يعني أن بُعد تقييم الأداء الأخضر بجامعة نايف للعلوم الأمنية من وجهة نظر منسوبي الجامعة الإداريين جاء بدرجة (متوسطة).
- والعبارات التالية توضح أعلى عبارتين، والتي تعكس أعلى ممارسات بُعد تقييم الأداء الأخضر بجامعة نايف للعلوم الأمنية من وجهة نظر منسوبي الجامعة الإداريين، وهي العبارات (٥،٢) مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لهم، وذلك على النحو التالي:
- جاءت العبارة رقم (٢): " تضع الجامعة أهداف لتحقيق النتائج الخضراء."، جاءت بدرجة موافقة (عالية) وبالمرتبة الأولى، بين الفقرات المتعلقة بُبُعد تقييم الأداء الأخضر بجامعة نايف للعلوم الأمنية من وجهة نظر منسوبي الجامعة الإداريين بمتوسط حسابي (٣.٤٣)، وانحراف معياري (٠.٦٧)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن خطط الجامعة للتطوير تتضمن أهداف ترتبط بإقامة الفعاليات البيئية، والمحافظة عليها.
- جاءت العبارة رقم (٥): والتي نصها "تقوم الجامعة بتنفيذ الإجراءات التأديبية ضد العاملين غير الملتزمين بقواعد المحافظة على البيئة"، جاءت بدرجة موافقة (عالية) وبالمرتبة الثانية، بين الفقرات المتعلقة بُبُعد تقييم الأداء الأخضر بجامعة نايف للعلوم الأمنية من وجهة نظر منسوبي الجامعة الإداريين بمتوسط حسابي (٣.٤١)، وانحراف معياري (٠.٧١)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى تطبيق إدارة الجامعة لائحة الجزاءات على المخالفين بقواعد المحافظة على البيئة.
- والعبارات التالية توضح أقل عبارتين، والتي تعكس أقل ممارسات بُعد تقييم الأداء الأخضر بجامعة نايف للعلوم الأمنية من وجهة نظر منسوبي الجامعة الإداريين من حيث الموافقة العبارات (١،٨) مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لهم، وذلك على النحو التالي:
- جاءت العبارة رقم (٨)، " تدرج الجامعة الأداء البيئي ضمن التوصيف الوظيفي."، جاءت بدرجة موافقة (منخفضة)، وبالمرتبة الثامنة قبل الأخيرة، بين الفقرات المتعلقة بُبُعد تقييم الأداء الأخضر بجامعة نايف للعلوم الأمنية من وجهة نظر

منسوبي الجامعة الإداريين بمتوسط حسابي (٢.٤٥)، وانحراف معياري (٠,٩٢)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الجامعة لا تشترط على الموظفين الجدد أي خبرات أو كفايات ترتبط بالبيئة .

- جاءت العبارة رقم (١): "تستخدم الجامعة مؤشرات الأداء الأخضر ضمن تقييم الأداء"، جاءت درجة موافقة (منخفضة) وبالمرتبة التاسعة والأخيرة، بين الفقرات المتعلقة بـتقييم الأداء الأخضر بجامعة نايف للعلوم الأمنية من وجهة نظر منسوبي الجامعة الإداريين بمتوسط حسابي (٢.٣٦)، وانحراف معياري (٠,٨٢)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن عملية تقييم إدارة الجامعة للعاملين لا تتضمن مؤشرات أداء واضحة، ولكن تتضمن وظائف ومهام مرتبطة بالبيئة يتم التقييم من واقع تنفيذها ونجاحها.

نتائج إجابة السؤال الرابع:

ما درجة تطبيق بُعد المكافآت والتعويضات الخضراء بجامعة نايف للعلوم الأمنية من وجهة نظر منسوبي الجامعة الإداريين؟

للإجابة عن السؤال الرابع تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات أفراد عينة الدراسة على البُعد الرابع للاستبانة، درجة تطبيق بُعد المكافآت والتعويضات الخضراء بجامعة نايف للعلوم الأمنية من وجهة نظر منسوبي الجامعة الإداريين وذلك كالتالي:

جدول رقم (١٢) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري بُعد المكافآت والتعويضات الخضراء

م	المكافآت والتعويضات الخضراء	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدًا	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الترتيب
١	تحفز الجامعة العاملين على الأنشطة الداعمة للبيئة.	٨٥ ك	٣٧ ٥٢.٥ %	٣٢ ١٩.٨	٨ ٤.٩	٣.٢٣	٠.٩٣	متوسطة	١
٧	تتشر الجامعة نتائج تحقيق الأهداف البيئية كمحفز إيجابي للعاملين.	٦٨ ك	٥٢ ٣٢.١ %	٣٧ ٢٢.٨	٥ ٣.١	٣.١٣	٠.٨٧	متوسطة	٢
٣	تطور الجامعة نظام المكافآت لتشجيع المبادرات الخاصة بالبيئة بين العاملين.	٧٤ ك	٤٢ ٤٥.٧ %	٣٧ ٢٢.٨	٩ ٥.٦	٣.١٢	٠.٩٤	متوسطة	٣
٢	تعتمد الجامعة نظام مكافآت مساهمات العاملين في حماية البيئة.	٦٥ ك	٥٢ ٤٠.١ %	٣٢ ١٩.٨	١٣ ٨	٣.٠٤	٠.٩٦	متوسطة	٤
٥	تستخدم الجامعة المكافآت النقدية للموظفين المبتدئين في المهارات الخضراء.	٦٢ ك	٤٢ ٢٥.٩ %	٤٤ ٢٧.٢	١٤ ٨.٦	٢.٩٤	١.٠٠	منخفضة	٥
٤	تقر الجامعة المكافآت غير المادية الخضراء كالجوائز والإجازات، وشهادات التقدير.	١٧ ك	٣٨ ٢٣.٥ %	٦٣ ٣٨.٩	٤٤ ٢٧.٢	٢.١٧	٠.٩٥	منخفضة	٦
٦	ترتبط الجامعة المشاركة في المبادرات الخضراء بالتترقيات الوظيفية.	٢٥ ك	٢٣ ١٥.٤ %	٣٢ ١٩.٨	٨٢ ٥٠.٦	١.٩٤	١.١٢	منخفضة	٧
الإجمالي						٢.١٧	٠.٥٢	منخفضة	

يتضح من الجدول (١٢) ما يلي:

- تكون بُعْد المكافآت والتعويضات الخضراء بجامعة نايف للعلوم الأمنية من وجهة نظر منسوبي الجامعة الإداريين من (٧) عبارات، جاءت الإجابة عنها من وجهة نظر المنسوبي الإداريين بالجامعة بدرجة (متوسطة/ ومنخفضة)، وهذا دليل على أن هناك تفاوتاً في درجة موافقة أفراد عينة الدراسة.
- تراوح المتوسط الحسابي لُبُعْد المكافآت والتعويضات الخضراء بجامعة نايف للعلوم الأمنية من وجهة نظر منسوبي الجامعة الإداريين بين (١.٩٤) وبين (٣.٢٣).
- تراوح الانحراف المعياري لعبارات المحور ما بين (٠.٨٧، ١.١٢)، وهي قيم عالية، وهذا يدل على ضعف تجانس استجابات أفراد الدراسة حول بُعْد المكافآت والتعويضات الخضراء.
- إن المتوسط الحسابي العام لُبُعْد المكافآت والتعويضات الخضراء بجامعة نايف للعلوم الأمنية من وجهة نظر منسوبي الجامعة الإداريين بلغ (٢.١٧)، وهذا يعني أن بُعْد المكافآت والتعويضات الخضراء بجامعة نايف للعلوم الأمنية من وجهة نظر منسوبي الجامعة الإداريين جاء بدرجة (منخفضة).
- والعبارات التالية توضح أعلى عبارتين، والتي تعكس أعلى ممارسات بُعْد المكافآت والتعويضات الخضراء بجامعة نايف للعلوم الأمنية من وجهة نظر منسوبي الجامعة الإداريين، وهي العبارات (٧، ١) مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لهم، وذلك على النحو التالي:
- جاءت العبارة رقم (١): " تحفز الجامعة العاملين على الأنشطة الداعمة للبيئة."، جاءت بدرجة موافقة (متوسطة) وبالمرتبة الأولى، بين الفقرات المتعلقة بِبُعْد المكافآت والتعويضات الخضراء بجامعة نايف للعلوم الأمنية من وجهة نظر منسوبي الجامعة الإداريين بمتوسط حسابي (٣.٢٣)، وانحراف معياري (٠.٩٣)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن تقوم الجامعة بتكريم العاملين على نجاح الفعاليات البيئية الناجحة.
- جاءت العبارة رقم (٧): والتي نصها "تنشر الجامعة نتائج تحقيق الأهداف البيئية كمحفز إيجابي للعاملين."، جاءت بدرجة موافقة (متوسطة) وبالمرتبة الثانية، بين الفقرات المتعلقة بِبُعْد المكافآت والتعويضات الخضراء بجامعة نايف للعلوم الأمنية من وجهة نظر منسوبي الجامعة الإداريين بمتوسط حسابي (٣.١٣)، وانحراف معياري (٠.٨٧)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى تقوم الجامعة بتحفيز العاملين على المحافظة على بيئتهم، والطاقة والمياه من خلال المنشورات والمعلقات واللافتات التي تتضمن نصائح بيئية، وموقع الجامعة الإلكتروني.
- والعبارات التالية توضح أقل عبارتين، والتي تعكس أقل ممارسات بُعْد المكافآت والتعويضات الخضراء بجامعة نايف للعلوم الأمنية من وجهة نظر منسوبي الجامعة

الإداريين من حيث الموافقة العبارات (٦،٤) مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لهم، وذلك على النحو التالي:

- جاءت العبارة (٤)، "تقر الجامعة المكافآت غير المادية الخضراء كالجوائز والإجازات، وشهادات التقدير"، جاءت بدرجة موافقة (منخفضة)، وبالمرتبة السادسة قبل الأخيرة، بين الفقرات المتعلقة ببُعد المكافآت والتعويضات الخضراء بجامعة نايف للعلوم الأمنية من وجهة نظر منسوبي الجامعة الإداريين بمتوسط حسابي (٢.١٧)، وانحراف معياري (٠.٩٥)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن نظام الأجور والمكافآت بالجامعة لا يعتمد المكافآت غير المادية الخضراء كالجوائز والإجازات، وشهادات التقدير.

- جاءت العبارة (٦): " تربط الجامعة المشاركة في المبادرات الخضراء بالترقيات الوظيفية"، جاءت درجة موافقة (منخفضة) وبالمرتبة السابعة والأخيرة، بين الفقرات المتعلقة ببُعد المكافآت والتعويضات الخضراء بجامعة نايف للعلوم الأمنية من وجهة نظر منسوبي الجامعة الإداريين بمتوسط حسابي (١.٩٤)، وانحراف معياري (١.١٢)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الجامعة بحاجة لتطوير نظام الترقيات وربطه بالمبادرات الخضراء خاصة في الوظائف التي ترتبط بفعاليات البيئة والتنمية المستدامة.

خلاصة نتائج الدراسة

- خلاصة نتائج السؤال الرئيس: ما درجة تطبيق أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء بجامعة نايف للعلوم الأمنية من وجهة نظر منسوبي الجامعة الإداريين؟

- خلاصة نتائج السؤال الأول: ما درجة تطبيق (بُعد التوظيف الأخضر) بجامعة نايف للعلوم الأمنية من وجهة نظر منسوبي الجامعة الإداريين؟

- بلغ المتوسط الحسابي العام لبُعد التوظيف الأخضر بجامعة نايف للعلوم الأمنية من وجهة نظر منسوبي الجامعة الإداريين (٢.٥٩)، وتشير إلى درجة موافقة متوسطة.

- تراوح المتوسط الحسابي لبُعد التوظيف الأخضر بجامعة نايف للعلوم الأمنية من وجهة نظر منسوبي الجامعة الإداريين بين (٢.٥٩) وبين (٣.٥٩).

- أهم ممارسات بُعد التوظيف الأخضر بجامعة نايف للعلوم الأمنية من وجهة نظر منسوبي الجامعة الإداريين: تدرج الجامعة المهام المتعلقة بحماية البيئة ضمن الوصف الوظيفي، تستخدم الجامعة الطرق الإلكترونية لاستقطاب العاملين.

- أقل ممارسات بُعد التوظيف الأخضر بجامعة نايف للعلوم الأمنية من وجهة نظر منسوبي الجامعة الإداريين: تمتلك الجامعة هيكلاً تنظيمياً يضم وظائف خضراء، وتشترط الجامعة في التوظيف معيار التوجه الإيجابي لاتباع السياسات البيئية الصحيحة.

- خلاصة نتائج السؤال الثاني: ما درجة تطبيق (بُعد التدريب والتطوير) بجامعة نايف للعلوم الأمنية من وجهة نظر منسوبي الجامعة الإداريين؟
- بلغ المتوسط الحسابي العام لبُعد التدريب والتطوير الأخضر بجامعة نايف للعلوم الأمنية من وجهة نظر منسوبي الجامعة الإداريين (٣,٣٤)، وتشير إلى درجة موافقة عالية.
- تراوح المتوسط الحسابي لبُعد التدريب والتطوير الأخضر بجامعة نايف للعلوم الأمنية من وجهة نظر منسوبي الجامعة الإداريين بين (٢,٩٣) وبين (٣,٥٦).
- أهم ممارسات بُعد التدريب والتطوير الأخضر بجامعة نايف للعلوم الأمنية من وجهة نظر منسوبي الجامعة الإداريين: توفر الجامعة المواد التدريبية في نسخ إلكترونية كبديل للورقية، وتنفذ الجامعة البرامج التدريبية عن بُعد عبر الوسائل التقنية.
- أقل ممارسات بُعد التدريب والتطوير الأخضر بجامعة نايف للعلوم الأمنية من وجهة نظر منسوبي الجامعة الإداريين: تحدد الجامعة الاحتياجات التدريبية المرتبطة بقضايا البيئة للعاملين، تضع الجامعة المشكلات البيئية في الاعتبار عند إعداد خطتها التدريبية للعاملين.
- خلاصة نتائج السؤال الثالث: ما درجة تطبيق (بُعد تقييم الأداء الأخضر) بجامعة نايف للعلوم الأمنية من وجهة نظر منسوبي الجامعة الإداريين؟
- جاء المتوسط الحسابي العام لبُعد تقييم الأداء الأخضر بجامعة نايف للعلوم الأمنية من وجهة نظر منسوبي الجامعة الإداريين بلغ (٣,١١)، وتشير إلى درجة موافقة متوسطة.
- تراوح المتوسط الحسابي لبُعد تقييم الأداء الأخضر بجامعة نايف للعلوم الأمنية من وجهة نظر منسوبي الجامعة الإداريين بين (٢,٩٣) وبين (٣,٥٦).
- أهم ممارسات بُعد تقييم الأداء الأخضر بجامعة نايف للعلوم الأمنية من وجهة نظر منسوبي الجامعة الإداريين: تضع الجامعة أهداف لتحقيق النتائج الخضراء، تقوم الجامعة بتنفيذ الإجراءات التأديبية ضد العاملين غير ملتزمين بقواعد المحافظة على البيئة.
- أقل ممارسات بُعد تقييم الأداء الأخضر بجامعة نايف للعلوم الأمنية من وجهة نظر منسوبي الجامعة الإداريين، وتدرج الجامعة الأداء البيئي ضمن التوصيف الوظيفي، وتستخدم الجامعة مؤشرات الأداء الأخضر ضمن تقييم الأداء.
- خلاصة نتائج السؤال الرابع: ما درجة تطبيق (بُعد المكافآت والتعويضات الخضراء) بجامعة نايف للعلوم الأمنية من وجهة نظر منسوبي الجامعة الإداريين؟
- بلغ المتوسط الحسابي العام لبُعد المكافآت والتعويضات الخضراء بجامعة نايف للعلوم الأمنية من وجهة نظر منسوبي الجامعة الإداريين (٢,١٧)، وتشير إلى درجة

موافقة منخفضة.

- تراوح المتوسط الحسابي لبُعد المكافآت والتعويضات الخضراء بجامعة نايف للعلوم الأمنية من وجهة نظر منسوبي الجامعة الإداريين بين (١.٩٤) وبين (٣.٢٣).
- أهم ممارسات بُعد المكافآت والتعويضات الخضراء بجامعة نايف للعلوم الأمنية من وجهة نظر منسوبي الجامعة الإداريين: تحفز الجامعة العاملين على الأنشطة الداعمة للبيئة، وتنشر الجامعة نتائج تحقيق الأهداف البيئية كمحفز إيجابي للعاملين.
- أقل ممارسات بُعد المكافآت والتعويضات الخضراء بجامعة نايف للعلوم الأمنية من وجهة نظر منسوبي الجامعة الإداريين: تقرر الجامعة المكافآت غير المادية الخضراء كالجوائز والإجازات، وشهادات التقدير، وترتبط الجامعة المشاركة في المبادرات الخضراء بالترقيات الوظيفية.

ثانياً: توصيات الدراسة

- توصي الباحثة المسؤولين بإدارة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بأن يتضمن الهيكل التنظيمي للجامعة إدارة أو عمادة خاصة بحماية البيئة تشرف على تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- توصي الباحثة المسؤولين بإدارة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، بأن تتضمن شروط تعيين المنسوبيين الإداريين بالجامعة معايير ترتبط بالبيئة والتنمية المستدامة.
- توصيات نتائج السؤال الثاني:
- توصي الباحثة، المسؤولين بإدارة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بأن يتم إعداد دراسة يتم من خلالها تحديد الاحتياجات الوظيفية البيئية للجهاز الإداري.
- توصي الباحثة، المسؤولين بإدارة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، بأن تتضمن خطتها التدريبية برامج تدريبية متخصصة عن أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- توصيات نتائج السؤال الثالث:
- توصي الباحثة، المسؤولين بإدارة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بأن يتضمن التوصيف الوظيفي لكل موظف في المنسوبيين الإداريين مهام وظيفية ترتبط بالبيئة.
- توصي الباحثة، المسؤولين بإدارة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، بأن تقرر نظام مؤشرات الأداء الأخضر ضمن أساليب تقييم الأداء للموظفين.
- توصيات نتائج السؤال الرابع:
- توصي الباحثة، المسؤولين بإدارة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بأن تقرر نظام المكافآت غير المادية الخضراء كالجوائز والإجازات، وشهادات التقدير ضمن نظم تحفيز المنسوبيين الإداريين.
- توصي الباحثة، المسؤولين بإدارة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، بأن بتطوير نظام الترقيات الوظيفية ويتم ربطه بالمبادرات والمشاركات البيئية لبعض المعايير.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

أبو جراد، علي حسن. (٢٠٢٢). القيادة الأخلاقية في تعزيز إدارة الموارد البشرية الخضراء: دراسة تطبيقية على بلدية بيت لاهيا "فلسطين". مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية، (١٢)، ٢١٥ - ٢٤٨.

أبو رمان، جمانة بشير، والصادقي، عبد الرحمن غسان. (٢٠١٩). أثر تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين تطبيق الإدارة البيئية في جامعة الطائف. مجلة دراسات اقتصادية، ٢(١٣)، ٤٤ - ٧١.

إسماعيل، عمار. (٢٠١٩). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في دعم التنمية المستدامة بالجامعات المصرية الحكومية، مؤتمر إدارة المنظمات الصناعية والخدمية في ضوء خطط التنمية المستدامة.

الأغا، محمد نايف حمدي. (٢٠٢٣). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركة "أوريدو" في قطاع غزة. مجلة الدراسات الاجتماعية، ٢(٢٩)، ٨٨ - ١٣٩.

جميل، عمر قيس. (٢٠٢٠). ممارسات إدارة الموارد الخضراء: مدخل لدعم عملية التعليم الإلكتروني: دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الأنبار. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ٢٩(١٢)، ٢٧٣ - ٢٩٠.

الجبوسي، جعفر أحمد طالب. (٢٠٢٢). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الميزة التنافسية: الدور الوسيط لجودة العلاقات الاجتماعية في الجامعات في الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

حاجم، ياسر مولود، سلطان، ريم يوسف، والجنابي، سيف محمد إسماعيل. (٢٠٢١). دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المزايا التنافسية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١(١٣)، ١٩ - ٣٦.

حسين، عبد الحافظ. (٢٠٢٢). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها في جودة الخدمة التعليمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات في

الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة كربلاء، كربلاء، العراق.

خالد بني ، حمدان ولاء. (٢٠٢٠). الدور المعدل للقيادة الإبداعية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي: دراسة ميدانية الجامعات الخاصة في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.

خزل، بصير؛ المشهداني، لمياء؛ الطيار، أحمد. (٢٠٢٠). ممارسات الموارد البشرية الخضراء وأثرها في تعزيز القدرات الجوهرية الخضراء: دراسة استطلاعية لأراء عينة من رؤساء الأقسام والشعب والوحدات في رئاسة جامعة الموصل، مجلة وحدة البحوث في تنمية الموارد البشرية، ١١ (٣)، ٢٦٨-٢٩٧.

السحيمي، عبد العزيز، عبد الله، والهدلول، عبد الرحمن بن حمود. (٢٠٢٢). الكفايات اللازمة لرؤساء الجامعات الأهلية غير الربحية في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية، ٩ (٢)، ٣٣٩-٣٦٩.

سعدت، محمود فتوح. (٢٠١٩). انشاء الجامعات والكليات الأهلية في المملكة العربية السعودية. مكتبة الهدى.

السيد، محمد عبد الرؤوف عطية. (٢٠٢١). إستراتيجية مقترحة لتعزيز مسؤولية الجامعات السعودية نحو الاستدامة البيئية. مجلة التربية، ٣ (١٨٩)، ١٩٩ - ٢٤٢.

الشبل، يوسف بن عبد الرحمن. (٢٠١٩). حوكمة الجامعات السعودية الأهلية في ضوء الإستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد: تصور ومقترح. مجلة جامعة بيشة للعلوم الانسانية والتربوية، ٥ (٥)، ٤٦١-٥٠٥.

شديفات، فصائل تركي مفلح. (٢٠١٩). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الميزة التنافسية للشركات الصناعية في مدينة الحسن الصناعية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.

الشطناوي، منار سمير. (٢٠٢٣). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات الصناعية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.

الشمري، نايف مهيلب. (٢٠١٤). التعليم الجامعي الأهلي السعودي: الواقع والآفاق. مجلة جامعة الطائف للعلوم الانسانية، ٣ (١١)، ٢٣٧-٢٨٢.

- شمعون، عاصم التجاني إبراهيم. (٢٠٢٢). دراسة تحليلية مقارنة لأنشطة إدارة الموارد البشرية الخضراء بين جامعتي "شقراء وأبو ظبي" بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء "المملكة العربية السعودية" وجامعة أبو ظبي" دولة الإمارات العربية المتحدة". *مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا*، ١٨ (٣٠)، ٢٧٣.
- الصقر، عبير صالح عبدالله، وعسيري، محمد علي محمد آل فهدة. (٢٠٢٣). معوقات تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية الأهلية وسبل التغلب عليها. *مجلة العلوم التربوية*، ٢ (٣١)، ٥٠٧ - ٥٣٩.
- الصلاحات، بيان مصطفى أحمد. (٢٠٢٣). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على البلديات المحلية في محافظة البلقاء (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- الطراونة، رمزي مبارك عليان. (٢٠٢١). أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المستدام: الدور المعدل للليقطة الإستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- الطويرقي، فاطمة بنت حميد. (٢٠٢٣). استشراف المستقبل لإدارة الموارد البشرية الخضراء في المدارس المتوسطة الحكومية بالرياض باستخدام أسلوب دلفاي. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٧ (٣١)، ٧٧ - ١٠٠.
- عبد الرزاق، ماجدة مصطفى، والشهري، فوزية، والمويهى، سماء سوزان. (٢٠٢١). متطلبات تعزيز القيادة الإستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٥ (٢٩)، ١٤٤ - ١٦٣.
- عبد الله، فائق أحمد محمد. (٢٠١٩). أثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء على تحقيق الأهداف الإستراتيجية في ظل وجود القوة التنظيمية كمتغير معدل: دراسة حالة الجامعة العربية المفتوحة / الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- العتيبي، عبدالمجيد بن سلمى الروقي. (٢٠٢٢). دور الجامعات السعودية في تنمية الوعي البيئي لدى الطلبة وعلاقته بمستوى وعيهم بالتنمية المستدامة. *مجلة جامعة شقراء للعلوم الإنسانية والإدارية*، ١ (٩)، ٣٥١ - ٣٨٣.
- عماري، سمير. (٢٠٢١). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء الإبداعي: دراسة حالة المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بولاية سطيف

"LG, BRANDT, IRIS". مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية،
٢(٥)، ٤٢١ - ٤٣٩.

عماري، سمير. (٢٠٢١). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء الإبداعي: دراسة حالة المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بولاية سطيف
"LG, BRANDT, IRIS". مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية،
٢(٥)، ٤٢١ - ٤٣٩.

الغيث، العنود (٢٠١٩) دور المدارس الأهلية للبنات في مدينة الرياض في خدمة المجتمع المحلي في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ ومعوقات ذلك، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٧(٦)، ٢٦٠ - ٢٨٠.

قطيشات، مهنا أحمد خير. (٢٠٢٣). أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.

المحادين، جهينة محمود سالم. (٢٠٢٣). إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.

المحياء، سارة بنت نايف، والحيدب، عبد الرحمن بن محمد. (٢٠٢٠). تصور مستقبلي لأنظمة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية باستخدام أسلوب دلفاي. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، ٩(٢)، ٢٥-٥٤.

المحيميد، باسم بن إبراهيم سليمان. (٢٠٢٣). واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات السعودية. مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مج ٣، ع ٢٤، ٧٦ - ١٠٠.

الموجي، سارة عاطف. (٢٠٢٢). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابتكار الأخضر لدى العاملين في شركات السياحة. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، ١(٢٢)، ٢٨٥-٣١٢.

نجم، عبد الحكيم أحمد ربيع، وهلال، محمد رشدي السعيد. (٢٠٢٣). العلاقة بين الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية والمواطنة البيئية في المنظمة: بالتطبيق على العاملين بشركات قطاع الأعمال العام بمنطقة وسط الدلتا. المجلة المصرية للدراسات التجارية، ٢(٤٧)، ١ - ٤٢.

ولي، أحلام إبراهيم، وحمد، دهام صابر. (٢٠٢١). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الريادة الإستراتيجية: دراسة تحليلية لأراء أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة في مدينة أربيل. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، ٥٥ (١٧)، ٣٣٧ - ٣٦١.

جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. (٢٠٢٣). نبذة عن الجامعة- الفعاليات والمؤتمرات، مسترجع في ٢٠٢٣/١٠/١٣ <https://nauss.edu.sa/ar-sa/events/Pages/statistics.aspx>

البرنامج الوطني للتوعية البيئية والتنمية المستدامة (٢٠٢٠). المركز الوطني للأرصاد

<https://ncm.gov.sa/Ar/MediaCenter/AwarenessDef/Pages/AwarenessInitiative.aspx>

السعودية الخضراء. (٢٠٢١) مبادرة السعودية الخضراء.

<https://www.greeninitiatives.gov.sa/ar-sa>

وزارة التعليم (٢٠٢٣) *الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية* <https://www.moe.gov.sa/en/aboutus/aboutministry/Documents/StrategyArchiveHE001.pdf>

ثانيًا: المراجع الأجنبية

Ahmad, S. (2015). *Green human resource management: policies and practices. Cogent Business & Management*, 2 (1): 1-55.

Chowdhury, S. R., Sanju, N. L., & Asaduzzaman, A. K. M. (2017). Green HRM practices as a means of promoting CSR: Suggestions for garments industry in Bangladesh. *Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management*, 17(6), 29-35.

Levy, B. & Marans, R. (2012). Towards a campus culture of environmental sustainability Recommendations for a large university, *International Journal of Sustainability in Higher Education*, (13). 365 – 377

- Mehta, K. & Chugan, P. (2015). Green HRM in Pursuit of Environmentally Sustainable Business, *Journal of Industrial Business Management*. 3 74-81.
- Mishra, R., Sarkar, S., and Kiranmai, J. (2014) Green HRM: innovative approach in Indian public enterprises. *World Review of Science, Technology and Sustainable Development* 11(1), 26–42.
- Mukherjee, S., Bhattacharjee, S., Paul, N. & Banerjee, U. (2020). Assessing green human resource management practices in higher educational institute. *TEST Engineering & Management*, 221-240.
- Saeed, B. B., Afsar, B., Hafeez, S., Khan, I., Tahir, M., & Afridi, M. A. (2019). Promoting employee's proenvironmental behavior through green human resource management practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), 424-438.
- Suri, S & Singh, S. (2013). Green HRM- Delivering High Performance HR Systems, *International Journal of Marketing and Human. Resource Management*, 4 (2): 19-25.
- Tharanatha, A., Shashidhar, R., Bharath, S., & Nagesh, P. (2023). The Green Behaviour Role in Relationship Amid Green Human Resource Management and Employer Branding in Green Hospitals. *Indian Journal of Science and Technology*, 16(14), 1062-1068.
- Ulah, M. (2017). Integrating environmental sustainability into human resources management: A Comprehensive review on green human resources management (Green HRM) practices, *Journal of business and management*, 7(15).62-89.
- Waqara, A. Wasimb, A. Salman, H. Jahanzaibc M. and Azid H. (2016). Environmental Management System Framework for Sustainability Achievement in Higher Educational Institutions *Journal of Advanced Research in Business and Management Studies* ISSN, 3(1)70-47.

- Shahriari, B& Hassanpoor, A& Navehebrahim, A. (2020) Designing a Green Human Resource Management Model at University Environments, *N Joint Journal of Novel Carbon Resource Sciences & Green Asia Strategy*, (3)7, pp336-350
- Lashari, A, & Maitlo Q& Bughio A& Jhatial A & Rashidi O (2022) Environmental sustainability through green HRM: Measuring the *perception of university managers* *Front. Psychol.* 13:1007710. doi: 10.3389/fpsyg.2022.1007710
- Sarwar, S., Abbas, Z., Rehman, M.A., Zámečník, R. and Shoaib, M. (2022), "Green HRM promotes higher education sustainability: a mediated-moderated analysis", *International Journal of Manpower*, Vol. 43 No. 3, pp. 827-843. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2020-0171>
- Bahmani, S.; Farmanesh, Khademolomoom, A.H. (2023). Effects of Green Human Resource Management on Innovation Performance through Green Innovation: *Evidence from Northern Cyprus on Small Island Universities*. *Sustainability* 2023, 15, 4158. <https://doi.org/10.3390/su15054158>
- Yusliza , M & Rajab, M. (2023). *Implementation Green Human Resource Management in Universities*, <https://doi.org/10.38035/gijtm.v1i2>
- Bon, A. T., Zaid, A. A., & Jaaron, A. (2018, March). Green human resource management, green supply chain management practices and Sustainable performance. In 8th International Conference on *Industrial Engineering and Operations Management (IEOM)*, (Bandung, Indonesia) March (pp. 6-8).