

## The Level of Application of Green Human Resources Management and its Relationship to Sustainable Development Considering Some Demographic Variables at Umm Al-Qura University

مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالتنمية المستدامة في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية بجامعة أم القرى

Ahlam Bakheet AL-Benayyan\*

أحلام بخيت البنيان\*

Professor of Educational Management and Associate Planning, Umm Al-Qura University, Mecca, Saudi Arabia.

أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المشارك، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية

Received:3/12/2023 Revised:19/12/2023 Accepted:2/1/2024

تاريخ التقديم: 3/12/2023 تاريخ ارسال التعديلات: 19/12/2023 تاريخ القبول: 2/1/2024

**الملخص:** هدف البحث الحالي الكشف عن مستوى كل من إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر) وتحقيق التنمية المستدامة لدى العاملين في قطاع الموارد البشرية في جامعة أم القرى؛ بالإضافة إلى التعرف إلى الفروق بين استجابات عينة البحث حول إدراك مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء وحول تحقق التنمية المستدامة تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي)؛ إلى جانب التعرف إلى طبيعة العلاقة الارتباطية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بمستوى تحقق التنمية المستدامة لدى أفراد العينة. ولتحقيق أهداف البحث استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة البحث من (38) من الإداريين في الإدارة العليا والوسطى والتشغيلية في إدارة الموارد البشرية في جامعة أم القرى، الذين تم اختيارهم عشوائياً، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي والمقارن، وتوصل البحث إلى أن مستوى إدارة الموارد البشرية الخضراء بصورة كلية جاء ضعيفاً، وجاء مستوى بعد التوظيف الأخضر بمستوى متوسط (2.69) تلاه بعد التدريب الأخضر بمستوى ضعيف (2.46) وأخيراً بعد تقييم الأداء الأخضر بمستوى ضعيف بمتوسط (2.30). ولم توجد فروق في إدراك مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء. وفقاً لمتغيري الجنس ومجموعات الخبرة؛ بينما وجدت فروق دالة إحصائية تعود إلى مجموعات المنصب الوظيفي (إدارة عليا- وسطى- تشغيلية) في كل من التوظيف الأخضر والتدريب الأخضر وتقييم الأداء الأخضر وتطبيق الموارد البشرية الخضراء ككل ولصالح الإدارة العليا. كما وجد أن متوسط تحقق التنمية المستدامة جاء متوسطاً؛ ولم توجد فروق في تحقق التنمية المستدامة تعزى لمتغيرات الجنس ومجموعات الخبرة ومجموعات المنصب الوظيفي. ووجدت علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ومستوى تحقق التنمية المستدامة لدى أفراد العينة. وعلى ضوء نتائج البحث تم تقديم بعض التوصيات.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الموارد البشرية الخضراء، التنمية المستدامة، التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر.

**Abstract:** The goal of the current research is to reveal the level of green human resources management (green recruitment, green training, green performance evaluation) and achieving sustainable development among workers in the human resources sector at Umm Al-Qura University. In addition to identifying the differences between the responses of the research sample regarding perception of the level of application of green human resources management and regarding achieving sustainable development due to variables (gender, years of experience, job position); In addition to identifying the nature of the correlation between green human resources management practices and the level of achieving sustainable development among the sample members. To achieve the objectives of the research, the questionnaire was used as a tool for collecting data. The research sample consisted of (38) administrators in senior, middle, and operational management in the Human Resources Department at Umm Al-Qura University, who were randomly selected. The descriptive, correlational, and comparative approach was used. The research concluded that the level of Managing green human resources was weak, and the level of the green employment dimension was at an average level (2.69), followed by the green training dimension at a weak level (2.46), and finally after the green performance evaluation was at a weak level with an average level (2.30). There were no differences in perception of the level of application of green human resources management. According to gender and experience groups, while statistically significant differences were found due to job position groups (senior - middle - operational) in green recruitment, green training, green performance evaluation, and the application of green human resources as a whole, in favor of senior management. It was also found that the average achievement of sustainable development was average; There were no differences in achieving sustainable development due to the variables of gender, experience groups, and job position groups. There was a statistically significant correlation between green human resources management practices and the level of achieving sustainable development among the sample members. In light of the research results, some recommendations were presented.

**Keywords:** Green human resource management practices, sustainable development, green recruitment, green training, green evaluation performance.

Doi: <https://doi.org/10.54940/ep78634485>

1658-8177 / © 2024 by the Authors.

Published by J. Umm Al-Qura Univ. Educ. and Psychol. Sci.

\*أولف المراسل: أحلام بخيت البنيان

البريد الإلكتروني الرسمي: abbenayyan@uqu.edu.sa

## مقدمة

تعد إدارة الموارد البشرية أحد الجوانب الحيوية في أي منظمة أو مؤسسة، فهي تهتم بإدارة العنصر البشري وتنظيم العلاقات بين الموظفين والمؤسسة بما يحقق أهدافها الاستراتيجية. وترتبط إدارة الموارد البشرية العامة بإدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال التركيز الإضافي على التحديات البيئية والاستدامة.

حيث تسعى مؤسسات التعليم الجامعي للمساهمة في الحفاظ على البيئة واستدامتها من خلال توفير الموارد البشرية المبدعة ذات الإمكانيات العلمية العالية القابلة للتجديد والتطوير ومواكبة تحولات العصر من تطورات وتحديث للمشاركة في بناء المنظمات والمحافظة على ديمومتها. وتعتبر الموارد البشرية من أهم موارد وقدرات الجامعات التي تقود لتحقيق الميزة التنافسية. (الجويسوي والنجار، 2022)

ويتمثل الهدف الرئيس لإدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الأداء البيئي التنظيمي العالي بشكل خاص وتحقيق التنمية المستدامة بشكل عام، من خلال سياسات فعالة تعمل على زيادة وعي العاملين بأهمية حماية البيئة والمحافظة عليها وبالإضافة لذلك تساهم إدارة الموارد البشرية الخضراء في تقليل التكاليف، وتحسين الكفاءة، وزيادة اندماج العاملين ضمن البرامج الخضراء الهادفة إلى تحقيق التوازن المطلوب بين العمل والحياة. كما يتم ضمن إدارة الموارد البشرية الخضراء تصميم العديد من ممارسات الموارد البشرية، مثل التوظيف والاختيار، التدريب، تقييم الأداء. (علي، 2022)

وتؤدي إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) دوراً حاسماً في تحقيق المدى الطويل للتنمية والحفاظ على البيئة. وتشير إلى استخدام إدارة الموارد البشرية السياسات التي يساهم في تعزيز الاستخدام المستدام للموارد في المؤسسة لجعلها صديقة للبيئة (Freitas et al, 2020). وتركز التنمية المستدامة على الروابط المتداخلة للنمو الاقتصادي وتجمع بين التنمية الاقتصادية والاجتماعية والاندماج والاستدامة البيئية، وهي نهج معياري لوضع الأهداف المشتركة لتحقيق رقي المجتمع والتطلع لحياة كريمة. إنها نظرية تحليلية وإطار معياري. (عبد الغني، 2020)

وتمثل إدارة الموارد البشرية جزءاً من إدارة الموارد البشرية المستدامة التي تتعامل مع المتطلبات المرتبطة بالاستدامة البيئية. (Yusoff, Nejadi, Kee & Amran, 2018). ويرى (Cheema, & etal, 2015, 77) أنها أكثر انطباقاً تجاه البيئة والموارد الأساسية ولديها وعي أكبر بالمسؤوليات الاجتماعية، بالإضافة إلى ذلك فهي تستوعب نظاماً أساسياً بصورة رئيسية ومشروعاً أخضر، لا تهتم على ممارساتها الخضراء فحسب، بل إنها تتجاوز ذلك لتكون ناجحة في نشر خططها أيضاً.

كما ترى (EISakka, 2018) أن إدارة الموارد البشرية الخضراء هي جانب من إدارة الموارد البشرية للإدارة البيئية، وإنشاء واستدامة منظمة تهتم بالبيئة

من خلال تعيين موظفين على استعداد لتنفيذ أنشطة الإدارة الخضراء. كما ويمكن تحقيق الاستدامة الخضراء من خلال مجموعة من الممارسات الصديقة للبيئة داخل المنظمات. وتمثل المنافسة بين المنظمات في استقطاب الموارد البشرية الكفؤة، حيث إن عملية التوظيف تجري من خلال الاستقطاب والتوظيف للموارد البشرية التي تحمل المهارات والأفكار والمواهب الداعمة للمعايير الخضراء عند التقدم لشغل الوظيفة، وتجري عملية الاختيار من بين المرشحين الذين يحملون الثقافة الخضراء والتي تتفق مع معايير المنظمة الخضراء (Sayed, 2015).

ويلزم للمنظمة أن تطور نفسها من خلال التدريب والتطوير الأخضر الذي يتمثل في مجموع البرامج التدريبية التي تقوم بها المؤسسات لموظفيها حول الممارسات الخضراء والمتمثلة في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين ثم نقل المعرفة لهم من خلال الندوات وورش العمل والبرامج التدريبية في المنظمة مع التركيز أن يكون لهذه البرامج تأثير واضح على النتائج السلوكية الإيجابية في العمل (Shree & Priya, 2019). كما يعمل تقييم الأداء الأخضر على تحسين مهارات الموظف والكفاءات السلوكية والعمل الجماعي للتعامل مع المشكلات البيئية والتي من شأنها دعم القيم الأساسية وتعزيز رأس المال الفكري الأخضر. (Jirawuttinunt & Limsuwan, 2019)

كما يرى (Olabi et al, 2022) أن الممارسات الخضراء تنعكس إيجاباً على أداء المؤسسات من خلال تقليل الأثر البيئي غير المرغوب فيه للمؤسسة، وخفض التكاليف مع الحفاظ على الجودة، ومكافحة تدوير الموظفين، وتحسين معدل الاحتفاظ بهم من خلال رفع معنوياتهم، وتحقيق الرضا والالتزام تجاههم، وخلق ثقافة الاهتمام بصحة الموظفين ورفاهيتهم؛ مما يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم، وتحسين القدرة التنافسية وسمعة المؤسسة، وجذب العملاء المحتملين، وبالتالي تحسين أداء المؤسسة في النهاية.

## مشكلة البحث

ومن منطلق أن ممارسات إدارة الموارد البشرية يجري تطويرها ودمجها مع وظائف وممارسات الإدارة الخضراء، مثل استقطاب، اختيار، تعيين، تدريب، تطوير، تحفيز وتقييم الأداء، وهو ما يمكن أن يلعب دوراً أساسياً في حل المشكلات البيئية (Osaha et al., 202).

ومن منطلق ما أشارت إليه الدراسات السابقة من أهمية ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات التنمية المستدامة؛ وضرورة تبني فلسفة إدارية شاملة لممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء بمقاييسها كافة والعمل على توفير بيئة مشجعة وداعمة تدرك أهمية تعزيز تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (فارس، 2023)

ونظراً لأن التنمية المستدامة تمثل حلقة الوصل المشتركة بين البيئة والاقتصاد والمجتمع فقد تبنت الحكومات والمنظمات والمؤسسات بأنواعها المختلفة هذا

- التحفيز لتطوير استراتيجيات وسياسات جديدة تعزز التنمية المستدامة في الجامعات وتعمل على تعزيز الاستدامة البيئية والاقتصادية والاجتماعية في المؤسسات التعليمية.
- تعد أساساً للدراسات المستقبلية في هذا المجال الهام بما يشكل إضافة للأدب الإداري.
- يعتبر البحث من الدراسات القليلة التي تربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتنمية المستدامة في الجامعات السعودية.

#### الأهمية التطبيقية

- مساعدة صناع القرار في الجامعات لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لتعزيز التنمية المستدامة.
- التحفيز لتطوير استراتيجيات وسياسات جديدة تعزز التنمية المستدامة في الجامعات وتعمل على تعزيز الاستدامة البيئية والاقتصادية والاجتماعية في المؤسسات التعليمية.
- أساساً للدراسات المستقبلية في هذا المجال وتوجيه السياسات والممارسات القائمة على الأدلة في إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات.

#### مصطلحات البحث

##### إدارة الموارد البشرية الخضراء

تعرف إدارة الموارد البشرية الخضراء إجرائياً بأنها: نهج استراتيجي لجامعة أم القرى من خلال ممارسات الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر-التدريب الأخضر-تقييم الأداء الأخضر) تهدف إلى الاستغلال الأمثل لموارد الجامعة بطريقة تعزز الاستدامة البيئية وخلق سلوكيات بيئية لرفع الروح المعنوية لدى العاملين في الجامعة.

##### التنمية المستدامة

تعرف إجرائياً بأنها: إيجاد بدائل وخيارات طبيعية متدفقة من الموارد أقل تكلفة وجهد لتسهيل حياة الأفراد داخل الجامعات واستدامة الموارد لتستطيع مختلف الأجيال الاستفادة منها والتي تضم الجانب البيئي والاقتصادي والاجتماعي.

##### التوظيف الأخضر

يعرف إجرائياً بأنه: عملية دمج الممارسات البيئية والاستدامة في عملية التوظيف في جامعة أم القرى، وتعزيز التوعية بالقضايا البيئية والابتكار والتطوير في هذا المجال.

##### التدريب الأخضر

يعرف إجرائياً بأنه: عملية تقديم الدروس والورش العملية والتدريب التطبيقية لبناء قدرات الأفراد في مجال الاستدامة البيئية وتزويد المشاركين بالمعرفة والمهارات اللازمة لتحليل التحديات البيئية وتطبيق الحلول المستدامة في مجالات عملهم.

##### تقييم الأداء الأخضر

يعرف إجرائياً بأنه: عملية تقييم وتحليل أداء جامعة أم القرى وأفرادها في تنفيذ الممارسات البيئية المستدامة وتحقيق الأهداف البيئية وقياس وتقييم تأثير الأنشطة والمشاريع والممارسات على البيئة وتحديد الفرص للتحسين وتطوير الأداء البيئي.

المفهوم في الآونة الأخيرة وعملت على تمكين منسوبيها من امتلاك المعرفة والمهارات والوسائل اللازمة لتحقيق تنمية مستدامة ذات كفاءة. ويتعزز تحقيق الأهداف التنظيمية المستدامة بشكل عام من خلال السلوك الأخضر ويتأثر بأداء الموظفين (إسلام وآخرون، 2021).

كما سبق جاء البحث الحالي لدراسة مستوى إدارة الموارد البشرية الخضراء في جامعة أم القرى وعلاقتها بالتنمية المستدامة، وتحدد مشكلة البحث الحالي في الأسئلة التالية:

- ما مستوى إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر) لدى العاملين في قطاع الموارد البشرية في جامعة أم القرى؟
- هل توجد فروق دالة احصائياً بين متوسطات رتب استجابات عينة البحث حول إدراك مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر) تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي)؟
- ما مستوى تحقق التنمية المستدامة لدى العاملين في قطاع الموارد البشرية في جامعة أم القرى؟
- هل توجد فروق دالة احصائياً بين متوسطات رتب استجابات عينة البحث حول تحقق التنمية المستدامة تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي)؟
- ما علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بمستوى تحقق التنمية المستدامة؟

#### أهداف البحث

يهدف البحث الحالي الكشف عن:

- مستوى إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر) لدى العاملين في قطاع الموارد البشرية في جامعة أم القرى.
- الفروق بين استجابات عينة البحث حول إدراك مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر) تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي).
- مستوى تحقق التنمية المستدامة لدى العاملين في قطاع الموارد البشرية في جامعة أم القرى.
- الفروق بين استجابات عينة البحث حول تحقق التنمية المستدامة تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي).
- ما علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بمستوى تحقق التنمية المستدامة.

#### أهمية البحث

##### الأهمية النظرية

- زيادة الوعي والفهم حول أهمية دمج الاستدامة في إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات السعودية.

تمارسها المنظمة وتسعى إلى تطويرها ابتداءً بالعاملين والمختصين بالشؤون البيئية والاجتماعية وانتهاءً بالمديرين الزبدي (2016)

ويشير (Patil and Sarode, 2018) إلى أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في تحقيق الأهداف البيئية للمنظمة ومن هنا يجب تقدير الاحتياجات التدريبية في المجال البيئي بجمع المعلومات عن البيئة التنظيمية وتحليل العمليات والوظائف الخضراء وتقييم مستوى السلوك الأخضر لدى العاملين بالمنظمة مما يسمح بالتعرف على أنواع البرامج التدريبية وتحديد من هم بحاجة إلى تلك البرامج التي تعزز مهارات الموظفين الخضراء والمعرفة والمواقف. ويجب على الموظفين تقدير السياسات والممارسات الخضراء للمنظمة بعد الانضمام. وفيما يلي بعض ممارسات التدريب والتطوير الخضراء التي غالباً ما توجد في المنظمات -:

- مناقشة القضايا البيئية في البرنامج التعريفي.
- يجب أن يكون الموظفون الجدد على دراية بالأهداف البيئية للمؤسسة ويجب إجراء تحليل لاحتياجات التدريب الأخضر.
- ينبغي تدريب الموظف على الممارسات الصديقة للبيئة.
- توفير المواد التدريبية عبر الإنترنت.

### تقييم الأداء الأخضر

يعبر تقييم الأداء الأخضر عن ممارسة تحسين قدرات الموارد البشرية من خلال تعزيز مهاراتهم المهنية ومعايير الأداء الأخضر والتي بدورها تساعد في تحقيق هدف التنظيم، ويعد تقييم الأداء الأخضر أحد الوظائف الحاسمة من أجل الحفاظ على الأداء البيئي في المنظمة، وتحتاج إدارة الموارد البشرية إلى تطوير برامج الإدارة البيئية والتدقيق البيئي ونظم المعلومات الخضراء وبرامج التدقيق الأخضر لقياس الأداء الأخضر للموظفين، ويعمل تقييم الأداء الأخضر على تحسين مهارات الموظف والكفاءات السلوكية والعمل الجماعي للتعامل مع المشكلات البيئية، والتي من شأنها دعم القيم الأساسية وتعزيز رأس المال الفكري الأخضر. (Jirawuttinunt & Limsuwan, 2019). ويتطلب نجاح نظم إدارة الأداء الأخضر ربط تقييم الأداء بالوصف الوظيفي مع تحديد الأهداف والمهام الخضراء، ويكتنف استخدام تقييم الأداء في مجال الموارد البشرية الخضراء تحديات تتمثل في كيفية وضع معايير ومؤشرات لقياس الأداء البيئي والحصول على بيانات مفيدة عن الأداء في المجالات البيئية. وهناك تحديات أخرى تتمثل في كيفية قياس معايير الأداء البيئي من جانب المديرين.

### مفهوم التنمية المستدامة:

يعرف شديد (2022، 138) "التنمية المستدامة بأنها تنمية حقيقية مستمرة ومتواصلة هدفها وغايتها الإنسان تؤكد على التوازن بين البيئة بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، بما يساهم في تنمية الموارد الطبيعية وتمكين وتنمية الموارد البشرية".

ويعرفها جاسم و حيدر (2018، 53) بأنها "عملية تتطلب وعي ذات تعقيد طويل الأمد، وتشمل المجالات والأبعاد كافة وغايتها الإنسان شرط المحافظة

### حدود البحث

- الحدود الموضوعية: تتمثل في متغيري إدارة الموارد البشرية الخضراء والتنمية المستدامة بالإضافة إلى المتغيرات الديموغرافية (النوع، سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي).
- الحدود البشرية: موظفي إدارة الموارد البشرية في جامعة أم القرى.
- الحدود الزمانية: العام الدراسي 2023/2024م.

### الإطار النظري

#### مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء

يعرفها الأغا (2023) بأنها عبارة عن عملية حديثة في المنظمات تعتمد على الموارد البشرية باعتبارهم جزءاً لا يتجزأ من المبادرات الخضراء، التي تتضمن تطور عمليات المنظمة وتقنياتها، واستخدام أمثل للكفاءة والطاقة والموارد المتاحة.

ويشير فارس (2023) إلى أن مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء يجمع بين أنشطة إدارة البيئة وأنشطة إدارة الموارد البشرية، حيث تمارس إدارة الموارد البشرية أنشطتها تجاه البيئة لحماية الموارد الطبيعية والمحافظة عليها.

ويعرفها (Peerzadah, Mufti & Nazir, 2018) بأنها توظيف سياسات إدارة الموارد البشرية في تشجيع الاستخدام الأمثل للموارد داخل منظمات الأعمال وتعزيز حماية البيئة بما يساهم في رفع مستوى الرضا ومعنويات الموظفين.

كما سبق يتضح وجود قاسم مشترك بين تعريفات إدارة الموارد البشرية الخضراء وهو تركيزها على ارتباط ممارساتها بالأداء البيئي للمؤسسات والمنظمات.

#### أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء

سوف يتناول البحث الممارسات التالية لإدارة الموارد البشرية الخضراء:

#### التوظيف الأخضر

هي الوظيفة التي تتبناها المنظمة لتحقيق التنمية المستدامة من خلال الاستقطاب وجذب الموارد البشرية الذين يهتمون بقضايا الإدارة البيئية، واختيار المرشحين ممن لديهم تجارب في الإدارة البيئية وأن يصبح توظيف هذه الموارد جزءاً من جدول المقابلة (الجويوسي، النجار، 2022)

كما يشير مصطلح التوظيف الأخضر إلى عملية توظيف الأفراد في وظائف تهدف إلى تعزيز التنمية المستدامة والحفاظ على البيئة. أي تعيين المواهب والكفاءات الجديدة والتي تدعم السياسات البيئية والفعالة". (الصلاحيات، 2023)

#### التدريب الأخضر

ينطلق التدريب والتطوير الأخضر في إدارة الموارد البشرية من رؤية المنظمة ورسالتها ومن ثقافتها ذات الأبعاد البيئية والاجتماعية وتقوم الإدارة بتحديد الاحتياجات التدريبية وفقاً للتحليل والتصميم الوظيفي وبفترة مبكرة تتزامن مع التعيينات الجديدة حيث تقوم بتعريفهم بالأنشطة البيئية والاجتماعية التي

على البيئة وتسعى لتحويل التكنولوجيا الحالية إلى خضراء والذي يحدث بمشاركة الجميع من خلال الرشد في القرارات.

### أهداف التنمية المستدامة

تمثل أهداف التنمية المستدامة في التالي:

- إيجاد التوازن بين الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. مما يسمح بالعيش الكريم للجيل الحالي وللأجيال القادمة فهي تعتمد على المنهج الشامل وطويل المدى في تطوير وتحقيق مجتمعات سليمة تتعامل مع النواحي الاقتصادية والاجتماعية والبيئية دون استنزاف للموارد الطبيعية والأساسية.
- حماية وتعزيز ما نمتلكه من مصادر عبر التغير المنظم لآليات تطوينا واستخدامنا للتقنية فالدول بحاجة إلى أن تلبى احتياجاتها الأساسية من فرص عمل وغذاء وطاقة ومياه وإذا كنا نفكر بذلك بطريقة مستدامة لا بد من تحديد مستويات من النمو السكاني هذا المنهج يكفل المحافظة على نمو اقتصادي يحقق للدول نمو وتطور بمساواة مع الدول المتقدمة. (كامل ومهيبار، 2008)

وتسعى المملكة العربية السعودية كونها إحدى دول أعضاء الجمعية العامة للأمم المتحدة بأن تكون من أوائل الدول نحو تحقيق تنمية مستدامة عالمياً بدءاً من الداخل، حيث تتناغم أهداف التنمية المستدامة وتتسجم مع رؤية المملكة 2030. وبالرغم من أن تحقيق أهداف التنمية المستدامة أمراً طوعاً إلا أن المملكة أخذت على عاتقها مسؤولية تامة بالتنفيذ بما يتوافق مع خصوصيتها كما ساهمت مشاركة المملكة العربية السعودية في العديد من المؤتمرات وورش العمل المتعلقة بأهداف التنمية المستدامة، في توضيح جهود المملكة لتحقيق تلك الأهداف بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بما ينسجم مع الرؤية الوطنية 2030. (الهيئة العامة للإحصاء، 2018)

### مبادئ التنمية المستدامة

يذكر بالخير (2017) أهم مبادئ التنمية المستدامة فيما يلي:

#### مبدأ المشاركة

التنمية المستدامة هي ميثاق يقر بمشاركة جميع الأطراف ذات العلاقة في اتخاذ القرارات من خلال الحوار المجتمعي. فهي تبدأ من المستوى المحلي. وتنفيذاً متوخية اللامركزية في اتخاذ القرار تخطيطاً وتنفيذاً.

#### مبدأ الإدماج

أي دمج الاعتبارات البيئية والاجتماعية في الاعتبارات الاقتصادية عند اتخاذ القرار الاقتصادي، وذلك لإحداث تنمية متوازنة تراعي الأبعاد البيئية والأبعاد الاجتماعية.

#### مبدأ الاحتياط

فلم تعد عملية مواجهة الكوارث عملية مؤقتة، بل أصبحت ذات عمق قانوني ومؤسسي.

### مبدأ التكاليف الاجتماعية

أي أن التكاليف الخارجية أصبحت جزءاً من المشروع الذي يسبب التلوث البيئي والأخطار الاجتماعية. وهو ترجمة للنظرة للموارد كموارد اجتماعية.

### تحسين نوعية الحياة

بجانب العامل الاقتصادي المتمثل في زيادة معدل النمو الاقتصادي، ففن للإنسان متطلبات أخرى لا تقل أهمية عن زيادة الدخل، كالحاجة إلى تعليم أفضل وصحة أوفر وحقوق اجتماعية أصيلة.

### حماية واحترام النظم البيئية

ذلك أن الخلل في نظام ما عادة ما يمتد إلى خلل في نظام الحياة على كوكب الأرض ككل. الأنظمة الأخرى، وهو ما يشكل تهديداً لنظام الحياة على كوكب الأرض ككل.

### أبعاد التنمية المستدامة

#### البعد الاقتصادي

يهدف البعد الاقتصادي إلى: تحقيق مستوى عالي من الرفاهية للإنسان من خلال زيادة نصيبه من السلع والخدمات الضرورية، توفير عناصر الإنتاج الرئيسية في مقدمتها التنظيم والمعرفة العلمية ورأس المال وزيادة معدلات النمو في مختلف مجالات الإنتاج لزيادة معدلات الدخل الفردي.

#### البعد الاجتماعي

يشمل تنظيم العلاقات الفردية والجماعية والمؤسسية وما تساهم به من جهود تعاونية لتحقيق الحكم الرشيد: وتفعيل آليات الشراكة بين القطاع الحكومي الخاص ومؤسسات المجتمع المدني والمساهمة في توعية الأفراد والجماعات لتدعيم روح التضامن والإسهام في بناء مجتمع موحد لضمان مستقبل زاهر في إطار الشراكة المجتمعية القائمة على دعم الحقوق والحريات الداعية للعدل والمساواة دون تمييز فرد عن آخر أو جنس عن آخر.

#### البعد البيئي

تعمل التنمية المستدامة من خلال البعد البيئي على حماية سلامة النظم الإيكولوجية وحسن التعامل مع الموارد الطبيعية وتوظيفها لصالح الإنسان دون إحداث الخلل في مكونات البيئة للأرض والماء والهواء. (العكروت وآخرون، 2022، 213)

#### البعد التكنولوجي والإداري

التنمية المستدامة تحدف إلى تكنولوجيا أنظف وأكفاء تقلل من استهلاك الطاقة وغيرها من الموارد الطبيعية إلى أدنى حد ممكن، ومن شأن التعاون التكنولوجي أن يزيد الإنتاجية، وأن يحول دون التدهور في النوعية البيئية كما أن تحقيق التنمية المستدامة والرقمي المطرد للمجتمعات ورفع مستوى حياة الأفراد وتأمين حقوقهم الإنسانية وتوفير الإطار الصالح للالتزامهم بواجباتهم تجاه المجتمع والدولة، تتوقف جميعها على مدى نجاح مؤسساتهم وإدارتها في أداء وظائفها ومهامها

## البعد الأخلاقي

إن البعد الأخلاقي يشمل في طياته جميع الأبعاد التي سبق ذكرها، بالإضافة إلى الأبعاد الثقافية والقانونية والإدارية والتربوية، والسياسية (الإدرسي 2018). إن المسؤولية الأخلاقية للمنظمات تعني أن تكون المنظمة مبنية على أسس قيمة وأخلاقية، تحتم عليها الالتزام بالأعمال الصحيحة، والامتناع عن الإضرار بالآخرين للمنظمة عندما تراعي الأخلاق في قراراتها، فإنها تعمل ما هو صحيح، وحق وعادل وتتجنب إلحاق الضرر بغيرها. (علي، 2022)

## العلاقة بين السلوك الأخضر والتنمية المستدامة

يمكن للموارد البشرية الخضراء أن تلعب دور المحرك للاستدامة البيئية داخل المنظمة من خلال مواءمة ممارساتها وسياساتها مع أهداف الاستدامة التي تكون صديقة للبيئة، وأن تسهم في تحقيق أهداف المنظمة، وهي تنطوي على تنفيذ مبادرات الموارد البشرية الصديقة للبيئة (كرتات، 2020)

يجب تعزيز السلوك الأخضر بين الموظفين لدعم أهداف التنمية المستدامة من خلال تبني الممارسات البيئية في مكان العمل. وفي العقود الأخيرة، هناك مطالبات كبيرة بوضع أجندة عالمية أكثر توجهاً نحو الاستدامة وأكثر مراعاة للبيئة. وبالإضافة إلى ذلك، فقد ذُكر أن الممارسات المسؤولة بيئياً تجتذب المزيد من الاهتمام من جانب أصحاب المصلحة. ولذلك، فإن تبني الممارسات البيئية يعد تغييراً حاسماً مطلوباً في جميع أنحاء العالم. إن اعتماد مثل هذه التدابير من شأنه أن يساعد المنظمات على أن تصبح "خضراء وقادرة على المنافسة"

(Yusliza et al., 2017; Yong, et al., 2019; Islam et al., 2021).

ومما يدل على تلك العلاقة ما توصلت إليه الدراسات السابقة التي طبقت في شركات ومنظمات متعددة غير الجامعات، كدراسة (العبدلات، 2022) التي بينت أن لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء أثر إيجابي على التنمية المستدامة في الشركات الصناعية التعدينية في الأردن بنسبة (6-59%)، وأن الأداء الوظيفي يتوسط العلاقة الإيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتنمية المستدامة في هذه الشركات. ودراسة (صبح، 2022) التي توصلت إلى أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تتوسط العلاقة بين كل من الاستراتيجيتين البيئيتين وأبعاد التنمية المستدامة للأداء البيئي والأداء الاجتماعي والأداء الاقتصادي. ودراسة (علي، 2022) أظهرت نتائجها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتنمية المستدامة، كما تؤثر أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة. دراسة (شحاتة، 2019) كشفت عن أن الوظائف الخضراء لإدارة الموارد البشرية تؤثر إيجابياً على التنمية المستدامة وذلك بشكل جزئي فيما يتعلق بأثر وظيفتي الاستقطاب والاختيار الأخضر، و فرق العمل الأخضر وعلاقات الموظفين الخضراء على التنمية المستدامة بأبعادها الثلاثة (الاقتصادي، الاجتماعي، والبيئي)، وكذلك بأثر علاقات الموظفين الخضراء على البعد الاقتصادي والبيئي للتنمية المستدامة ورفضه فيما عدا ذلك.

## الدراسات السابقة

## أولاً: دراسات تناولت إدارة الموارد البشرية الخضراء

دراسة فارس (2023) هدفت إلى تحديد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية من خلال الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط بالتطبيق على وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع قائمة الاستقصاء كأداة للدراسة على مجتمع الدراسة والبالغ (132) موظف وموظفة، واستخدام أسلوب الحصر الشامل، وتم استرداد (118) استبانة بمعدل استجابة (89.3%). وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء بالوزارة كان متوسطاً بوزن نسبي (62.6)، وأن واقع تطبيق سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية كان مرتفع بوزن نسبي (671.6%)، وأن واقع الثقافة التنظيمية كان متوسط بوزن نسبي (62.8%)، وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية من خلال وجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط.

دراسة ALAjlouni (2023) هدفت إلى تحديد العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء التنظيمي في دراسة حالة ركزت على موظفي جامعة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية، حيث تكونت عينة الدراسة من (100) موظف وزعت عليهم استبانة لجمع البيانات. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والكمي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء التنظيمي بالجهة محل الدراسة، كما أظهرت النتائج افتقار الجامعة إلى رؤية واضحة حول اختيار الموظفين عند ملء الوظائف الشاغرة بالشكل الذي يراعي حماية البيئة، كما كانت عملية التدريب منفصلة تماماً عن البعد البيئي.

دراسة شمعون (2022) هدفت إلى تعرف أنشطة إدارة الموارد البشرية الخضراء بين جامعتي شقراء وأبو ظبي، واختبار الأثر بين هذه الأنشطة والمتغيرات الشخصية والتنظيمية. توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء أفراد العينة لأنشطة إدارة الموارد البشرية الخضراء تعزي لمتغير المستوى التعليمي بجامعة شقراء. في حين وجدت فروق لأنشطة والتوظيف الأخضر، الحوافز الخضراء، الاختبار الأخضر، تقييم الأداء الأخضر)، تعري 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 تعزي لمتغير عدد سنوات الخبرة، بجامعة شقراء، في حين وجدت فروق حول أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية لمتغير تصميم الوظيفة الخضراء تعزي إلى متغير عدد سنوات الخبرة، ولصالح الفئة (10) إلى أقل من (15) سنة بجامعة أبو ظبي.

دراسة أوي (2022) هدفت إلى تحديد محددات السلوك الأخضر للموظف في مؤسسات التعليم العالي على وجه التحديد، ودراسة آثار التوظيف

## ثانياً: دراسات تناولت التنمية المستدامة

دراسة الختم (2021) هدفت إلى التعرف على تعزيز متطلبات الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق التنمية المستدامة من خلال التطبيق على جامعة الملك خالد، تم تطوير استبانة لتحقيق أهداف الدراسة ووزعتها على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة والتي بلغ عددها 100 فرد، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن إدارة الجامعة تعمل على تطوير الأداء العام لتحقيق رضا المستفيدين وتحقيق التنمية المستدامة. كما أكدت أن الجامعة تعمل على تعزيز متطلبات الجودة الشاملة لتحقيق التنمية المستدامة.

دراسة صالح، وزينل (2021) التي هدفت إلى تحليل وبلورة الإطار المفاهيمي للقيادة الخضراء ودورها في إدارة الموارد البشرية المستدامة لمنظمات الأعمال، وذلك عبر مواءمة تلك الممارسات للقيادة الخضراء وأبعاد إدارة الموارد البشرية المستدامة في البيئية المنظمة. وتستمد الدراسة أهميتها بشكل أساسي من كونها من الدراسات الحديثة التي جمعت بين القيادة الخضراء وإدارة الموارد البشرية المستدامة وبشكل يحقق المواءمة بين البعد البيئي والاقتصادي لمشكلة الدراسة والذي يعتبر هدفاً جوهرياً لمنظمات الأعمال. وقد اعتمدت منهجية الدراسة على دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة كركوك، حيث وزعت (40) استمارة على القيادات الإدارية في الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج والتوصيات أهمها: أن القيادة الخضراء تحقق دوراً مهماً في أدارتها الجامعية بما يضمن استدامة مواردها البشرية والقدرة على تحقيق توجهاتها وتطلعاتها المستقبلية وضرورة اعتماد إدارة الجامعة على برامج تدريبية وتطويرية للقيادة الخضراء وبما يهدف إلى زيادة التطوير والابتكار وهذا ما يسهم باكتساب معارف وخبرات تراكمية لدى القيادات.

## ثالثاً: دراسات تناولت العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتنمية المستدامة

دراسة الصلاحات (2023) هدفت هذه الدراسة إلى غرس وتعزيز أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على تحقيق التنمية المستدامة، حيث استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (217) إدارياً من الإدارة العليا والوسطى في البلديات المحلية في محافظة البلقاء والبالغ عددهم (498) إدارياً تم اختيارهم وفقاً لأسلوب العينة الطبقية المناسبة وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة في البلديات المحلية في محافظة البلقاء .

دراسة (إسماعيل، ٢٠١٩) هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة ونوع العلاقة بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (الاستقطاب والاختيار الأخضر التدريب الأخضر إدارة الأداء الأخضر الأجور والمكافآت الخضراء الاندماج الأخضر) والتنمية المستدامة في الجامعات الحكومية المصرية. توصلت الدراسة لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ودعم التنمية المستدامة كما توصلت إلى أن واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء منخفض ومستوى تحقيق التنمية المستدامة أيضاً

والاختيار الأخضر؛ التدريب والتطوير الأخضر؛ إدارة الأداء الأخضر وتقييمه؛ المكافأة والتعويض الأخضر؛ والتمكين الأخضر بشأن السلوك الأخضر للموظفين داخل الأدوار وخارجها في مؤسسة التعليم العالي. وأظهرت النتائج الناتجة عن تحليل بيانات (126) موظفًا من إحدى مؤسسات التعليم العالي في منطقة الساحل الشرقي لشبه جزيرة ماليزيا أن السلوك الأخضر في الدور يتم تحديده من خلال التمكين الأخضر. ومن ناحية أخرى، يؤثر التمكين الأخضر وإدارة الأداء الأخضر وتقييمه على السلوك الأخضر الإضافي.

دراسة الجبوسي، والنجار (2022) هدفت التعرف إلى أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر التدريب والتطوير الأخضر، التعويضات الخضراء، وتقييم الأداء الأخضر) في الميزة التنافسية (الجودة، التكلفة التميز والابتكار) ودور جودة العلاقات الاجتماعية كمتغير وسيط في تفسير ذلك الأثر في الجامعات الأردنية؛ وكانت أداة الدراسة استبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة والمكون من (33) جامعة بكافة تصنيفاتها، الحكومية والخاصة وذات القانون الخاص والإقليمية حيث قام الباحثان بتوزيع (400) استبانة وتم استرداد (386) استبانة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها في الميزة التنافسية في الجامعات في الأردن؛ ووجود أثر غير مباشر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الجامعات في الموارد البشرية الخضراء في الميزة التنافسية من خلال جودة العلاقات الاجتماعية في الجامعات في الأردن.

دراسة (Nawafleh 2020) هدفت التعرف إلى أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها الاختيار والتوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، ونظام المكافآت الخضراء في الميزة التنافسية بأبعادها (التميز، وسرعة الاستجابة، وخفض التكلفة) في عدد من الجامعات الأردنية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذا دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها في الميزة التنافسية، وكان الأثر الأكبر لبعث التدريب والتطوير الأخضر ثم الاختيار والتوظيف الأخضر يليها نظام المكافآت الخضراء.

أشارت دراسة (Chaudhary, 2019) إلى دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الاستدامة البيئية وأكدت على الحاجة الملحة لتضمين بعد الاستدامة في أنظمة الموارد البشرية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة. حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء البيئي للموظفين على وجه التحديد، وذلك بالتطبيق على (300) موظف من قطاع السيارات في الهند. كما توصلت الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية الخضراء متوافرة بشكل متوسط.

## مجتمع البحث

يتكوّن مجتمع البحث من (45) عضو منهم (22) نساء، (23) رجال.

## العينة الاستطلاعية

تهدف العينة الاستطلاعية إلى التأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات البحث (الصدق والاتساق الداخلي والثبات)، تكونت العينة الاستطلاعية من (30) عضو.

## العينة الأساسية

تكونت عينة البحث الأساسية من (38) عضو، وتم تحديد عدد من المتغيرات الرئيسية لوصف أفراد البحث، وتشمل: (الجنس- المؤهل العلمي، سنوات الخبرة - المنصب الوظيفي). والجدول التالي يوضح ذلك.

منخفض. وتوصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إدراك أعضاء هيئة التدريس حول بعض متغيرات واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وبعض أبعاد التنمية المستدامة باختلاف الخصائص الديموغرافية.

وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تحديد الإطار العام للبحث وتحديد المشكلة وبناء الأداة المناسبة بالإضافة إلى الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في تدعيم نتائج البحث الحالي. وقد لوحظ عدم وجود دراسات تناولت متغيرات الدراسة الحالية مجتمعة على البيئة السعودية، وكان هذا من دواعي البحث الحالي.

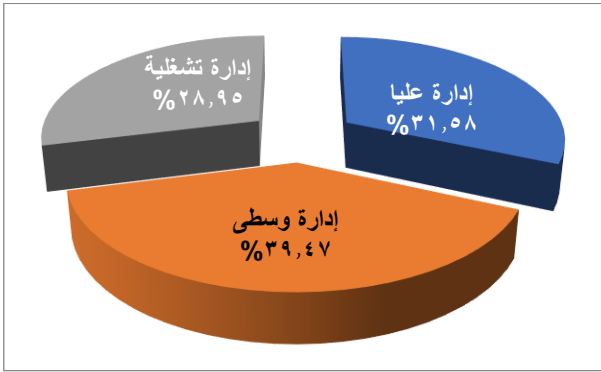
## منهجية البحث وإجراءاته

## منهج البحث

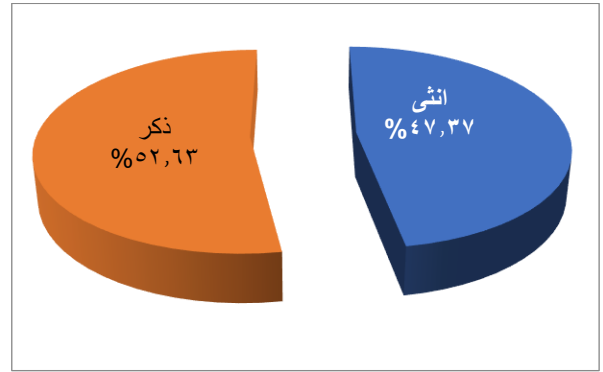
اعتمد البحث المنهج الوصفي بشقيه الارتباطي والمقارن لأنه الأنسب للوصول إلى نتائج البحث..

جدول 1: توزيع العينة الأساسية وفق متغيرات (الجنس- المؤهل العلمي، سنوات الخبرة - المنصب الوظيفي)

الجنس	العدد	النسبة	المؤهل	العدد	النسبة
انثى	18	47.4	بكالوريوس	33	86.8
ذكر	20	52.6	ماجستير	5	13.2
المجموع	38	100.0	المجموع	38	100.0
سنوات الخبرة	العدد	النسبة	المنصب الوظيفي	العدد	النسبة
اقل من 5 سنوات	13	34.2	إدارة عليا	12	31.6
من 5-10	10	26.3	إدارة وسطى	15	39.5
اكثر من 10	15	39.5	إدارة تشغيلية	11	28.9
المجموع	38	100.0	المجموع	38	100.0



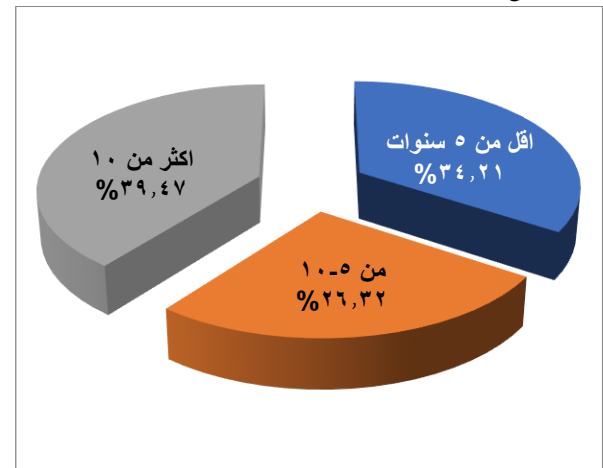
شكل 3: توزيع أفراد العينة وفقاً للمنصب الوظيفي



شكل 1: توزيع أفراد العينة وفقاً للجنس



شكل 4: توزيع أفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي



شكل 2: توزيع أفراد العينة وفقاً لعدد سنوات الخبرة

جدول 2: أبعاد مقياس إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز التنمية المستدامة في الجامعات السعودية

العدد	أرقام العبارات	البعد	البعد
6	6-1	التوظيف الأخضر	إدارة الموارد البشرية الخضراء
6	12-7	التدريب الأخضر	
6	18-13	تقييم الأداء الأخضر	
9	27-19	التنمية المستدامة	
27		المجموع	

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للحصول على استجابات أفراد البحث على المقياس، وفق درجات الموافقة التالية: (عالية جداً، عالية، متوسطة، ضعيفة، ضعيفة جداً)، ومن ثم التعبير عن هذا المقياس كمياً، بإعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجة، وفقاً للتالي: (1، 2، 3، 4، 5) وبذلك تراوحت درجة على المقياس ككل بين (27-135) درجة.

ولتحديد طول فئات مقياس ليكرت الخماسي، تم حساب المدى بطرح الحد الأعلى من الحد الأدنى (5-1 = 4)، ثم تم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس (4 ÷ 5 = 0.80)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1)؛ لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول الفئات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 3: تقسيم فئات مقياس إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز التنمية المستدامة وفق تدرج ليكرت الخماسي (حدود متوسطة الاستجابات)

حدود الفئة		الفئة
إلى	من	
5.00	4.21	عالية جداً
4.20	3.41	عالية
3.40	2.61	متوسطة
2.60	1.81	ضعيفة
1.80	1.00	ضعيفة جداً

## صدق المقياس

### صدق الحكمين (صدق المحتوى)

للتحقق من صدق الحكمين تم عرض المقياس على مجموعة من الأساتذة المتخصصين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية حيث بلغ عدد الحكمين (5) محكمين وتم حساب نسبة الاتفاق بين الحكمين، وتراوحت نسب الاتفاق بين فقرات المقياس بين 80% إلى 100% وهي نسب مقبولة مما يدل على صدق مقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

- مدي وضوح وملائمة صياغة مفردات المقياس.

- مدي وضوح تعليمات المقياس.

- مدي كفاية مفردات المقياس.

- مدي وضوح ومناسبة خيارات الإجابة.

- تعديل أو حذف أو إضافة ما ترونه سيادتكم يحتاج إلى ذلك.

- وتم حساب نسب اتفاق السادة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات علي كل مفردة من مفردات المقياس، وبلغت نسبة الاتفاق للسادة الحكمين

مقياس إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز التنمية المستدامة في الجامعات السعودية (إعداد/ الباحثة)

## الهدف من المقياس

قياس مستوى إدارة الموارد البشرية الخضراء؛ ومستوى التنمية المستدامة في جامعة أم القرى لدى عينة من موظفي إدارة الموارد البشرية.

## وصف المقياس

تم بناء مقياس إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز التنمية المستدامة في الجامعات السعودية بالرجوع للمعلومات الواردة في الأدب التربوي النظري في هذا المجال، وكذلك الرجوع للدراسات السابقة، وعلى ضوء ذلك حيث أعدت الباحثة مقياساً يتناسب مع أفراد العينة المقدم لهم المقياس، وتكون المقياس من (27) فقرة يجيب عليها المفحوص، وتم تقسيمه إلى بعدين:

## إدارة الموارد البشرية الخضراء

وهي من المفاهيم المعاصرة في المؤسسات (الجامعات) التي تجمع بين أنشطة إدارة البيئة وأنشطة إدارة الموارد البشرية باعتبارهم جزء لا يتجزأ من المبادرات الخضراء، التي تتضمن تطور عمليات المنظمة وتقنياتها من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية تجاه البيئة لحماية الموارد الطبيعية والمحافظة عليها عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بالمنظمة، مثل إعادة التدوير والتدريب عبر الإنترنت.

## التنمية المستدامة

إدارة وحماية الموارد الطبيعية والتغير المؤسسي لتحقيق واستمرار وارضاء الحاجات الإنسانية للأجيال الحالية والمستقبلية بطريقة ملائمة من الناحية البيئية ومناسبة من الناحية الاقتصادية ومقبولة من الناحية الاجتماعية.

وفيما يلي عرض لكيفية بنائها، والإجراءات المتبعة للتحقق من صدقها، وثباتها:

## القسم الأول

يحتوي على مقدمة تعريفية بأهداف البحث، ونوع البيانات والمعلومات التي يود جمعها من أفراد البحث، مع تقديم الضمان بسرية المعلومات المقدمة، والتعهد باستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

## القسم الثاني

يحتوي على البيانات الأولية الخاصة بأفراد البحث، والمتمثلة في: (الجنس - المؤهل العلمي، سنوات الخبرة - المنصب الوظيفي)

## القسم الثالث

ويتكون من (27) عبارة، موزعة على بعدين، والجدول (2) يوضح عدد عبارات المقياس، وكيفية توزيعها على الأبعاد.

## ثبات المقياس

تم التأكد من ثبات مقياس إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز التنمية المستدامة من خلال تطبيق معامل الثبات كرونباخ- ألفا (Cronbach's-Alpha) والتجزئة النصفية على نتائج العينة الاستطلاعية والجدول (6) يوضح ذلك.

جدول 6: معامل ألفا كرونباخ لمقياس ثبات مقياس إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز التنمية المستدامة

البعد	الفاكرونباخ	التجزئة النصفية
التوظيف الأخضر	.957	.964
التدريب الأخضر	.960	.979
تقييم الأداء الأخضر	.977	.981
التنمية المستدامة	.979	.967
الدرجة الكلية	.982	.973

يتضح من الجدول رقم (6) أن معامل الثبات باستخدام ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لمقياس إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز التنمية المستدامة عالٍ حيث بلغ قيمته (0.982، 0.973) للمقياس ككل، وتراوح معامل الثبات للأبعاد ما بين (0.960-0.981)، وهذا يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة ثبات مرتفعة ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

## نتائج البحث ومناقشتها

نتائج التساؤل الأول: ينص التساؤل الأول على: "ما مستوى إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر) لدى العاملين في قطاع الموارد البشرية في جامعة أم القرى؟"

وللتحقق من صحة هذا التساؤل تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمستوى التقييم كما هو موضح بالجدول (7).

جدول 7: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمستوى التقييمي لإدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر)

الابعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المستوى التقييمي
التوظيف الأخضر	16.13	6.79	2.69	متوسطة
التدريب الأخضر	14.74	6.85	2.46	ضعيفة
تقييم الأداء الأخضر	13.82	7.30	2.30	ضعيفة
الدرجة الكلية	44.68	20.42	2.48	ضعيفة

على مفردات المقياس أكثر من (80%)، وتم تعديل صياغة بعض مفردات المقياس لتصبح أكثر وضوحاً وبناء على آرائهم، وبذلك تمتع المقياس بقيم صدق محتوي مقبولة.

## الاتساق الداخلي

قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي لمقياس مدي تحقيق إدارة الموارد البشرية الخضراء لتعزيز التنمية المستدامة في الجامعات السعودية على العينة الاستطلاعية عن طريق حساب:

- معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المقياس ودرجة البعد الذي تنتمي إليه.

- معاملات الارتباط بين أبعاد المقياس والدرجة الكلية للمقياس. ويوضح جدول (4) معاملات الارتباط بين درجة العبارة ودرجة البعد الذي تنتمي إليه بالمقياس.

جدول 4: معاملات الارتباط بين درجة العبارة ودرجة البعد الذي تنتمي إليه والدرجة الكلية للمقياس

البعد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد
التوظيف الأخضر	1	.950**	4	.886**
	2	.953**	5	.783**
	3	.950**	6	.931**
التدريب الأخضر	7	.919**	10	.913**
	8	.848**	11	.935**
	9	.930**	12	.954**
	13	.977**	16	.937**
تقييم الأداء الأخضر	14	.959**	17	.974**
	15	.936**	18	.907**
	19	.892**	24	.958**
التنمية المستدامة	20	.907**	25	.961**
	21	.947**	26	.917**
	22	.919**	27	.898**
	23	.927**	-	-
	-	-	-	-

يلاحظ من جدول (4) أن: معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات مقياس إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز التنمية المستدامة ودرجة البعد الذي تنتمي إليه دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)؛ مما يعني اتساق عبارات المقياس مع البعد الذي تنتمي إليه.

ويوضح جدول (5) معاملات الارتباط بين أبعاد مقياس مقياس إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز التنمية المستدامة والدرجة الكلية للمقياس.

جدول 5: معاملات الارتباط بين أبعاد مقياس إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز التنمية المستدامة والدرجة الكلية للمقياس

الابعاد	الدرجة الكلية
التوظيف الأخضر	.892**
التدريب الأخضر	.919**
تقييم الأداء الأخضر	.962**
التنمية المستدامة	.696**

يتضح من الجدول السابق ان المقياس يتمتع باتساق داخلي مرتفع.

واضحة حول اختيار الموظفين عند ملء الوظائف الشاغرة بالشكل الذي يراعي حماية البيئة، كما كانت عملية التدريب منفصلة تماماً عن البعد البيئي. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة فارس (2023) التي توصلت الدراسة إلى أن واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء بالوزارة جاء متوسطاً. ومع نتيجة دراسة (Chaudhary, 2019) التي أظهرت أن إدارة الموارد البشرية الخضراء متوفرة بشكل متوسط.

نتائج التساؤل الثاني: ينص التساؤل الثاني على: "هل توجد فروق دالة احصائياً بين متوسطات رتب استجابات عينة البحث حول مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر) تعزى لمُتغير (الجنس، سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي)؟".

#### أولاً: بالنسبة لمُتغير الجنس

تم حساب اختبار "مان-ويتني" للعينات المستقلة Mann-Whitney U test وذلك للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات رتب درجات أفراد المجموعتين (ذكر- أنثى) في مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر)، والجدول (8) يوضح ذلك.

جدول 8: نتائج اختبار "مان-ويتني" للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات رتب درجات أفراد المجموعتين (ذكر- أنثى) في إدراك مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء

مستوى الدلالة	قيمة "z"	مان وتني	أنثى		العدد	ذكر		العدد	المتغير (الجنس)
			مجموع الرتب	متوسط الرتب		مجموع الرتب	متوسط الرتب		
0.897	0.883	175.000	385.00	19.25	20	356.00	19.78	18	التوظيف الأخضر
0.965	0.953	178.000	392.00	19.60	20	349.00	19.39	18	التدريب الأخضر
0.696	0.677	166.000	376.00	18.80	20	365.00	20.28	18	تقييم الأداء الأخضر
0.988	0.977	179.000	391.00	19.55	20	350.00	19.44	18	تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء

يتضح من الجدول (8) عدم وجود فروق بين الذكور والإناث في مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء.

ثانياً: بالنسبة لمُتغير سنوات الخبرة:

جدول 9: نتائج اختبار "كر و كسال ولس" للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات رتب درجات افراد (مجموعات الخبرة) في تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء

الدلالة	قيمة H	متوسط الرتب	العدد	المتغير	الدلالة	قيمة H	متوسط الرتب	العدد	المتغير (عدد سنوات الخبرة)
0.338	2.169	22.15	13	أقل من 5	0.274	2.592	22.96	13	أقل من 5
		15.45	10	من 5-10			15.50	10	من 5-10
		19.90	15	أكثر من 10			19.17	15	أكثر من 10
0.314	2.314	22.73	13	أقل من 5	0.452	1.586	21.38	13	أقل من 5
		15.65	10	من 5-10			15.80	10	من 5-10
		19.27	15	أكثر من 10			20.33	15	أكثر من 10

توصلت إلى وجود فروق في بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. **ثالثاً:** بالنسبة لمتغير المنصب الوظيفي: تم حساب كركوسال وويلس للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات رتب درجات افراد (مجموعات المنصب الوظيفي) في تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء والجدول (10) يوضح ذلك.

يتضح من الجدول (9) عدم وجود فروق بين مجموعات الخبرة في تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة شمعون (2022) التي أظهرت عدم وجود فروق في متوسطات آراء أفراد العينة لأنشطة إدارة الموارد البشرية الخضراء تعزي لمتغير عدد سنوات الخبرة، بجامعة شقراء. بينما تختلف مع نتيجة ودراسة اسماعيل (2019) التي

جدول 10: نتائج اختبار "كروكوسال وويلس" للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات رتب درجات افراد (مجموعات المنصب الوظيفي) في تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء

المتغير (المنصب الوظيفي)	العدد	متوسط الرتب	قيمة H	الدلالة	المتغير	العدد	متوسط الرتب	قيمة H	الدلالة
التوظيف الأخضر	إدارة عليا	26.67	8.562	0.014	تقييم الأداء الأخضر	إدارة عليا	26.54	8.33	0.016
	إدارة وسطى	18.23				إدارة وسطى	18.10		
	إدارة تشغيلية	13.41				إدارة تشغيلية	13.73		
التدريب الأخضر	إدارة عليا	25.90	5.948	0.049	تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء	إدارة عليا	26.88	8.59	0.014
	إدارة وسطى	18.13				إدارة وسطى	17.80		
	إدارة تشغيلية	14.82				إدارة تشغيلية	13.77		

جدول 11: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمستوى التقييمي للتنمية المستدامة لدى العاملين في قطاع الموارد البشرية في جامعة أم القرى

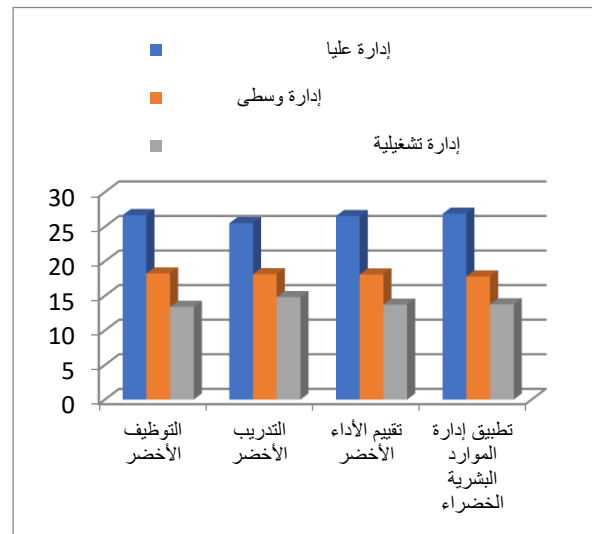
المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المستوى التقييمي
التنمية المستدامة	25.39	10.96	2.82	متوسطة

يتضح من الجدول (11) أن متوسط تحقق التنمية المستدامة جاء متوسط بمتوسط قيمته (2.82).

تتفق هذه النتيجة ضمناً مع نتيجة دراسة الختم (2021) التي أظهرت أن إدارة الجامعة تعمل على تطوير الأداء العام لتحقيق التنمية المستدامة. بينما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (إسماعيل 2019) التي توصلت إلى أن ومستوى تحقيق التنمية المستدامة جاء منخفضاً.

نتائج التساؤل الرابع: ينص التساؤل الرابع على: "هل توجد فروق دالة احصائياً بين متوسطات رتب استجابات عينة البحث حول تحقق التنمية المستدامة تعزي لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي)؟".  
أولاً: بالنسبة لمتغير الجنس:

تم حساب اختبار "مان-ويتني" للعينات المستقلة Mann-Whitney U test وذلك للكشف عن دلالة الفروق بين بين متوسطات رتب استجابات عينة البحث حول تحقق التنمية المستدامة تعزي لمتغير الجنس، والجدول (12) يوضح ذلك.



شكل 6: مجموعات المنصب الوظيفي

يتضح من الجدول (10) وجود فروق بين مجموعات المنصب الوظيفي (إدارة عليا- وسطى- تشغيلية) في التوظيف الأخضر والتدريب الأخضر وتقييم الأداء الأخضر وتطبيق الموارد البشرية الخضراء ككل حيث كانت قيم الفروق (8.562-8.330-8.590) وهي دالة عند مستوى (0.05) ولصالح الإدارة العليا.

نتائج التساؤل الثالث: ينص التساؤل الثالث على: "ما مستوى تحقق التنمية المستدامة لدى العاملين في قطاع الموارد البشرية في جامعة أم القرى؟"، وللإجابة على هذا التساؤل تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمستوى التقييمي كما هو موضح بالجدول (11).

جول 12: نتائج اختبار "مان-ويتني" للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات رتب درجات أفراد المجموعتين (ذكر- أنثى) في تحقق التنمية المستدامة

مستوى الدلالة	قيمة "z"	مان وتني	أنثى		ذكر		العدد	المتغير	
			مجموع الرتب	متوسط الرتب	العدد	مجموع الرتب			متوسط الرتب
0.331	-0.983	146.500	356.50	17.83	20	384.50	21.36	18	التنمية المستدامة

نتائج التساؤل الخامس: ينص التساؤل الخامس على: "ما علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بمستوى تحقق التنمية المستدامة؟".

تم حساب معامل الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ومستوى تحقق التنمية المستدامة لدى عينة البحث، والجدول (15) يوضح ذلك.

جدول 15: معامل الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ومستوى تحقق التنمية المستدامة

الدرجة الكلية	تقييم الأداء الأخضر	التدريب الأخضر	التوظيف الأخضر	المتغير
.622**	.645**	.651**	.522**	التنمية المستدامة

يتضح من الجدول (15) وجود علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ومستوى تحقق التنمية المستدامة دالة عند مستوى (0.01).

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الصلاحيات (2023) التي توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة في البلديات المحلية في محافظة البلقاء. كما تتفق ضمناً مع نتائج دراسة فارس (2023) التي أظهرت وجود أثر إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية. ومع نتائج دراسة (ALAjrouni, 2023) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء التنظيمي لدى موظفي جامعة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية. دراسة الجيوسي، والنجار (2022) التي أظهرت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها في الميزة التنافسية في الجامعات في الأردن. ونتائج دراسة (Nawafleh, 2020) التي بينت وجود أثر ذا دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها في الميزة التنافسية، وكان الأثر الأكبر لبعدها التدريب والتطوير الأخضر.

### مناقشة النتائج

توصل البحث إلى أن مستوى إدارة الموارد البشرية الخضراء لدى العاملين بإدارة الموارد البشرية بجامعة أم القرى بصورة كلية جاء ضعيفاً. وقد يعود ذلك إلى اتباع الجامعة لمعايير التوظيف التقليدية، وبالتالي عدم القدرة على استقطاب كفاءات جديدة تتوافر لديهم اهتمامات بالبيئة كمييار للتوظيف، كما أن الجامعة لا تستخدم الأساليب والطرق التي تهم بتطوير وتنمية مهارات وقدرات الموظفين للاستخدام الأمثل للموارد وإشراكهم في حل

يتضح من الجدول (12) عدم وجود فروق بين الذكور والإناث في مستوى التنمية المستدامة. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة اسماعيل (2019) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحقق التنمية المستدامة بين الذكور والإناث من أعضاء هيئة التدريس لصالح الإناث.

ثانياً: بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة:

تم حساب اختبار كروسال ويليس للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات رتب درجات أفراد (مجموعات الخبرة) في تحقق التنمية المستدامة والجدول (13) يوضح ذلك.

جدول 13: نتائج اختبار "كر وكسال ويليس" للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات رتب درجات أفراد (مجموعات الخبرة) في تحقق التنمية المستدامة

المتغير (عدد سنوات الخبرة)	العدد	متوسط الرتب	قيمة H	الدلالة
أقل من 5	13	19.46	1.931	0.381
من 5-10	10	15.75		
أكثر من 10	15	22.03		

يتضح من الجدول (13) عدم وجود فروق بين مجموعات الخبرة في مستوى التنمية المستدامة. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة اسماعيل (2019) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التنمية المستدامة وفقاً لمتغير مدة الخدمة بالجامعة.

ثالثاً: بالنسبة لمتغير المنصب التعليمي:

تم حساب كروسال ويليس للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات رتب درجات أفراد (مجموعات المنصب الوظيفي) والجدول (14) يوضح ذلك.

جدول 14: نتائج اختبار "كر وكسال ويليس" للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات رتب درجات أفراد (مجموعات المنصب الوظيفي) في تحقق التنمية المستدامة

المتغير	العدد	متوسط الرتب	قيمة H	الدلالة
إدارة عليا	12	22.83	1.659	0.436
إدارة وسطى	15	17.47		
إدارة تشغيلية	11	18.64		

يتضح من الجدول (14) عدم وجود فروق بين مجموعات المنصب الوظيفي في تحقق التنمية المستدامة.

الوظيفي. وتدل هذه النتيجة أن الجميع بلا استثناء يتشاركون العمل وينفذون سياسات إدارة الموارد البشرية بالجامعة بنفس المستوى.

وبالنسبة للعلاقة الارتباطية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ومستوى تحقق التنمية المستدامة قد جاءت دالة إحصائياً. وتؤكد هذه العلاقة ما ذكره كرتات (2020) من أن الموارد البشرية الخضراء يمكن أن تلعب دور المحرك للاستدامة البيئية داخل المنظمة من خلال مواءمة ممارساتها وسياساتها مع أهداف الاستدامة، وأن تسهم في تحقيق أهداف المنظمة. كما تشير هذه النتيجة إلى أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تسهم في تحقيق الأداء البيئي التنظيمي العالي بشكل خاص وتحقيق التنمية المستدامة بشكل عام، من خلال سياسات فعالة. وتدل هذه النتيجة أيضاً على أن إدارة الموارد البشرية تمثل جزءاً من إدارة الموارد البشرية المستدامة التي تتعامل مع المتطلبات المرتبطة بالاستدامة البيئية. (Yusoff, Nejadi, Kee & Amran, 2018). كما أن تؤدي إدارة الموارد البشرية الخضراء دوراً حاسماً في تحقيق المدى الطويل للتنمية والحفاظ على البيئة.

### توصيات البحث

توصي الباحثة بما يلي:

- العمل على دمج ممارسات البيئة الخضراء في استراتيجية الجامعات، من خلال الالتزام الكامل بالمعايير البيئية وترسيخ الثقافة البيئية باعتبارها جزء لا يتجزأ من الثقافة التنظيمية.
- بضرورة حرص الجامعة في فهم كافة العاملين لمفهوم التوظيف الأخضر من خلال الإعلان عن الوظائف التي تحرص على التوجهات البيئية، واستقطاب متقدمون ذوي الكفاءات والمواهب والاهتمامات البيئية ووعي بالممارسات الخضراء في كافة الجوانب العملية والادارية.
- تدريب وتطوير العاملين في الجامعات على القضايا البيئية، وذلك لنقل مهارات ومعارف جديدة من العاملين الحاليين الى العاملين الجدد لضمان استمرارية تحقيق الأهداف البيئية.
- من الممكن إجراء دراسة أثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء على تحقيق الاستدامة البيئية من خلال وجود الدور الوسيط للقيادة التحولية في جامعات أخرى.

### الإفصاح والتصريحات

**تضارب المصالح:** ليس لدى المؤلف أي مصالح مالية أو غير مالية ذات صلة للكشف عنها. المؤلف يعلن عن عدم وجود أي تضارب في المصالح.

**الوصول المفتوح:** هذه المقالة مرخصة بموجب ترخيص إسناد الإبداع التشاركي غير تجاري 4.0 الدولي (CC BY- NC 4.0)، الذي يسمح باستخدام والمشاركة والتعديل والتوزيع وإعادة الإنتاج بأي وسيلة أو تنسيق، طالما أنك تمنح الاعتماد المناسب للمؤلف (المؤلفين) الأصليين. والمصدر، قم بتوفير رابط لترخيص المشاع الإبداعي، ووضح ما إذا تم إجراء تغييرات. يتم تضمين الصور أو المواد الأخرى التابعة لجهات

المشاكل البيئية؛ كما أن تقييم أداء العاملين لا يتم بربط الأداء بالوصف الوظيفي والأهداف المتعلقة بالحفاظ على البيئة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة أيضاً في ضعف اهتمام الجامعة بتبني رؤى وتصورات مستدامة بشأن الوظائف الخضراء؛ بتطبيق الجامعة المعايير البيئية بالتوظيف؛ باختيار الموظفين القادرين على حماية البيئة؛ بتوعية الموظفين الجدد بأهدافها البيئية؛ بإجراء تحليل احتياجات التدريب الأخضر؛ بتدريب الموظف على الممارسات الصديقة للبيئة مثل استخدام السيارات وإعادة التدوير وما إلى ذلك؛ بتصميم برامج تدريبية للعاملين الجدد تركز من خلالها على القضايا البيئية؛ عمل حملات توعوية خاصة بالقضايا البيئية؛ بناء الكفاءات الشخصية الخضراء؛ استخدام مؤشرات الأداء الأخضر في نظام تقييم الأداء؛ بوضع الاقتراحات الخضراء في الاعتبار عند التقييم؛ بتقييم سلوكيات الموظفين للإدارة البيئية وفق معايير الحفاظ على البيئة الخضراء؛ بتوجيه التغذية العكسية للموظفين بعد التقييم لتحسين سلوكهم الأخضر؛ بربط الأداء بالوصف الوظيفي والأهداف المتعلقة بالحفاظ على البيئة؛ بمنح الحوافز للعاملين الذين يطبقون المعايير البيئية.

بالنسبة للفروق في مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء لدى عينة البحث أظهرت النتائج عدم وجود فروق وفقاً لمتغيري الجنس ومجموعات الخبرة؛ بينما وجدت فروق دالة إحصائياً تعود إلى مجموعات المنصب الوظيفي (إدارة عليا- وسطى- تشغيلية) في كل من التوظيف الأخضر والتدريب الأخضر وتقييم الأداء الأخضر وتطبيق الموارد البشرية الخضراء ككل ولصالح الإدارة العليا. ويدل ذلك على أن العاملين بالإدارة العليا هم المتحكمون في عمليات التوظيف والتدريب وتقييم أداء الموظفين؛ وهذا يؤثر مركزية اتخاذ القرار في إدارة الموارد البشرية بالجامعة.

ووجد أن متوسط تحقق التنمية المستدامة جاء متوسطاً؛ وتدل هذه النتيجة على أن جامعة أم القرى تبذل محاولات، وتأخذ خطوات نحو إدارة وحماية الموارد الطبيعية والتغير المؤسسي لتحقيق واستمرار وارضاء الحاجات الإنسانية للأجيال الحالية والمستقبلية بطريقة ملائمة من الناحية البيئية ومناسبة من الناحية الاقتصادية ومقبولة من الناحية الاجتماعية بدرجة متوسطة. وذلك من خلال توفير فرص عمل لأبناء المجتمع؛ الاسهام في زيادة انتاجية المجتمع تضمنين مفاهيم التنمية المستدامة في مناهجها التعليمية؛ تبني مفهوم التنمية المستدامة. زيادة كفاءة تخصيص الموارد عبر التنمية البشرية؛ تدعيم الجهود الأهلية في المجتمع لتحسين الموارد الطبيعية والاجتماعية والاقتصادية تحسين صحة ورفاهية العاملين اعتباراً بناء المهارات الاجتماعية والتعلم لدى العاملين من أولويات الجامعة تبني سياسة ترشيد استهلاك الموارد غير المتجددة.

وبالنسبة للفروق في تحقق التنمية المستدامة لدى عينة البحث أظهرت النتائج عدم وجود فروق تعزى لمتغيرات الجنس ومجموعات الخبرة ومجموعات المنصب

edu.sa/ar/faculty-members/asim-altigani/posts/httpswwwsajpceristdzenarticle204701  
 صالح، اسو محمد لطيف، وزينل، وسام سامي جبار. (2021). القيادة الخضراء ودورها في إدارة الموارد البشرية المستدامة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة كركوك. *مجلة الجامعة العراقية* 1(51)، 381 - 395. <https://search.mandumah.com/Record/1248575>.  
 صبح، أمنية سامي عبد الحلیم. (2022). تأثير الاستراتيجية البيئية التفاعلية مقابل الاستراتيجية البيئية الاستباقية على التنمية المستدامة للصناعات الغذائية: دور إدارة الموارد البشرية الخضراء متغيراً وسيطاً. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 13، (4)، 634 - 547. <https://search.mandumah.com/Record/1376146>  
 الصلاحيات، بيان مصطفى أحمد. (2023) *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.  
 الطاهر، سناء وأبو سن، أحمد وحامد، عبد السلام. (2019) "توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على أداء الموارد البشرية في القطاع الصناعي في السودان"، *المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 9(9). <https://www.acad-emia.edu/38933531>  
 عبد الغني، محمد فتحي. (2020). تطور مفهوم التنمية المستدامة وأبعاده ونتائجه في مصر. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، 50 (2)، 468-401. <https://search.mandumah.com/Record/1085374>  
 العبدلات، آلاء إبراهيم (2022) *أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة: الدور الوسيط للأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية التعدينية الأردنية*، [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.  
 العكروت، وآخرون. (2022). التنمية المستدامة في تونس: الواقع والتحديات. *مجلة ربحان للنشر العلمي*، (22)، 304 - 323. <https://search.mandumah.com/Record/1270318/Description>  
 علي، أمين حسن. (2022). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في مدينة السادات. *مجلة الدراسات المالية والتجارية*، (1)، 273-220. <https://search.mandumah.com/Record/1292584>  
 فارس، محمد جودت. (2023). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية من خلال الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط: دراسة ميدانية على وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة، *المجلة العربية للإدارة*، 43 (3)، 161 - 134. [https://aja.journals.ekb.eg/article\\_308708.html](https://aja.journals.ekb.eg/article_308708.html)  
 كامل، رايق ومهيبار مؤيد (2008). "التنمية المستدامة: مفاهيم وأهداف"، اللجنة التنفيذية لهيئة المكاتب العربية.  
 الهيئة العامة للإحصاء بالملكة العربية السعودية (2018). أهداف التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية (التقرير الإحصائي للوضع

خارجية في هذه المقالة في ترخيص المشاع الإبداعي الخاص بالمقالة، إلا إذا تمت الإشارة إلى خلاف ذلك في جزء المواد. إذا لم يتم تضمين المادة في ترخيص المشاع الإبداعي الخاص بالمقال وكان الاستخدام المقصود غير مسموح به بموجب اللوائح القانونية أو يتجاوز الاستخدام المسموح به، فسوف تحتاج إلى الحصول على إذن مباشر من صاحب حقوق الطبع والنشر. لعرض نسخة من هذا الترخيص، قم بزيارة: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>

## المراجع

إسماعيل، عمار فتحي. (٢٠١٩). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في دعم التنمية المستدامة بالجامعات المصرية الحكومية (دراسة تحليلية). *المؤتمر الدولي الثالث: إدارة المنظمات الصناعية والخدمية الممارسات الحالية والتوجهات المستقبلية في ضوء خطط التنمية المستدامة، الغردقة، مصر، كلية التجارة، جامعة جنوب الوادي* (9)، 10 - 13.  
 الأغا، محمد نايف. (2023). أثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية. *مجلة الدراسات الاجتماعية*، 29(2)، 88 - 139. <https://doaj.org/article/5789ddf7a2ef415d8ebb230a97e2bd83>  
 البخير، انتصار. (2017). *التنمية المستدامة وسبل تحقيقها، المؤتمر العلمي الدولي الثاني، أثر مناخ الاستثمار في تحقيق التنمية المستدامة. عمان: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية.*  
 جاسم، حيدر جبار. (2018). تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة استطلاعية تحليلية. العراق، كلية التقنية الإدارية، كربلاء، بغداد. الجبوسي، جعفر أحمد. والنجار، فايز جمعة. (2022). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الميزة التنافسية: الدور الوسيط لجودة العلاقات الاجتماعية في الجامعات في الأردن، *مجلة رباح للبحوث والدراسات*، (66)، 201 - 231. <https://search.mandumah.com/Record/1275813/Details>  
 الختم، عبير، بكرى، وآخرون. (2021). تعزيز متطلبات الجودة الشاملة في التعليم العالي وأثرها في تحقيق التنمية المستدامة. *مجلة الإدارة والقيادة الإسلامية*، 6(2)، 176 - 152. <https://search.mandumah.com/Record/1145445>  
 الزبيدي، غنى (٢٠١٦) دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية بحث ميداني في الشركة العامة للزيوت النباتية *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 22 (89)، 54-25. <https://www.se-manticscholar.org/paper>  
 شحاتة، ياسر السيد. علي، محمد. (2019). أثر الوظائف الخضراء لإدارة الموارد البشرية على التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على فروع بنك القاهرة بمحافظة الإسكندرية. *مجلة التجارة والتمويل*، (4)، 277-324. <https://search.mandumah.com/Record/1088110>  
 شديد، مصطفى محمد علي. (2022). دور منظمات المجتمع المدني في تحسين مستوى العملية التعليمية لتحقيق التنمية المستدامة في ضوء رؤية الدولة 2030: دراسة تطبيقية على الجمعيات الأهلية، *المجلة العربية للإدارة*، 42(4)، 214 - 183. <https://search.mandumah.com/Record/1387313>  
 شمعون، عاصم التجاني إبراهيم (2022). 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*، 18 - 30. <https://www.su>

## Reference

Abd al-Ghanī, Muḥammad Fathī. (2020). *Taṭawwur Mafhūm al-tanmiyah al-mustadāmah wa-ab'āduhu wa-natā'ijuh fī Miṣr. al-Majallah al-'Ilmiyah lil-Iqtisād wa-al-tijarah*. 50

- Cheema, Sadia, & Pasha, Ahmad Tisman, & Javed, Farheen, (2015), "Green Human Resource Practices: Implementations and Hurdles of SMEs in Pakistan", *Journal of Business Studies Quarterly*, V,7.
- ElSakka, Sherine (2018). The Impact of Green human management (GHRM) practices on enhancing supply chain image and performance. *Global Journal of Human Resource Management*, 6(3), 70-78.
- Fāris, Muḥammad Jawdat. (2023). Athar mumārasāt Idārat al-mawārid al-bashariyah al-Khadra' fi tad'im slwkyāt al-muwāṭanah al-tanzīmiyah al-bi'tiyah min khilāl al-Thaqāfah al-tanzīmiyah kmtghyr wasīt : dirāsah maydāniyah 'alā Wizārat al-Ṣiḥḥah al-Filasṭīniyah bi-Qiṭā' Ghazzah, al-Majallah al-'Arabīyah lil-Idārah, 43 (3), 134-161. [https://aja.journals.ekb.eg/article\\_308708.html](https://aja.journals.ekb.eg/article_308708.html)
- Freitas WRDS, Caldeira-Oliveira JH, Teixeira AA, Stefanelli NO, and Teixeira TB (2020). Green human resource management and corporate social responsibility: Evidence from Brazilian firms. *Benchmarking: An International Journal*, 27(4): 1551-1569. <https://doi.org/10.1108/BIJ-12-2019-0543>
- Hotel Industry. *Global Business Review*, 21(3), 1–18.
- Islam, T., Khan, M.M., Ahmed, I. and Mahmood, K. (2021), 'Promoting In-Role and Extra-Role Green Behavior Though Ethical Leadership: Mediating Role of Green HRM and Moderating Role of Individual Green Value,' *International Journal of Manpower*. 42(6), 1102-1123.
- Ismā'īl, 'Ammār Fathī. (٢٠١٩). Dawr mumārasāt Idārat al-mawārid al-bashariyah al-Khadra' fi Da'm al-tanmiyah al-mustadāmah bi-al-jāmi'āt al-Miṣriyah al-hukūmiyah (dirāsah ṭahlīliyah). al-Mu'tamar al-dawli al-thālith : Idārat al-munazzamāt al-Ṣinā'iyyah wālkhdmyh al-mumārasāt al-hāliyyah wa-al-tawajjuhāt al-mustaqbalīyah fi ḍaw' khitāt al-tanmiyah al-mustadāmah, alghrdq, Miṣr, Kulliyat al-Tijārah, Jāmi'at Janūb al-Wādī (9), 10-13.
- Jāsim, Ḥaydar Jabbār. (2018). Ta'thūr Mabādi' Idārat al-jawdah al-shāmilah fi ṭahqīq al-tanmiyah al-mustadāmah : dirāsah istiqlā'iyyah ṭahl
- Jirawuttinunt, Sumittra, & Limsuwan, Kunnika (2019). The effect of green human management in certified ISO 14000 businesses in Thailand. *International Journal of Business and Economics*, 11(1), 168-185.
- Kāmil, rāyq wmyār Mu'ayyad (2008). "al-tanmiyah al-mustadāmah : Mafāhim wa-ahdāf", al-Lajnah al-tanfīdhīyah li-Hay'at al-makātib al-'Arabīyah.
- Olabi AG, Obaideen K, Elsaid K, Wilberforce T, Sayed ET, Maghrabie HM, and Abdelkareem MA (2022). Assessment of the pre-combustion carbon capture contribution into sustainable development goals SDGs using novel indicators. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 153: 111710. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2021.111710>
- Ooi Chee Kuan, Azlinzuraini Ahmad, Khatijah Omar, Monizaihasra Mohamed, Ahmad Munir Mohd Salleh and Ahmad Albloush (2022), "Relationships between Green Human Resource Management Practices on In-role and Extra-role Employee Green Behavior in a Higher Education Institution", *IBIMA Business Review*, Vol. 2022 (2022), Article ID 238737, DOI: 10.5171/2022.238737
- Patil, Jayashree. Sarode A P. (2018). Green Human Resource Management: Role of HR Managers to Achieve Sustainability, *International Journal of Creative Research Thoughts*, Volume 6, Issue 1 January .528.
- Saha S, Sarker R, and Ahmed SM (2020). Impact of green human resource management (GHRM) practices in garment industry: Bangladesh perspective. *International Journal of Management and Accounting*, 2(2): 22-30. <https://doi.org/10.34104/ijma.020.022030>
- Ṣāliḥ, asw Muḥammad Laṭīf, wzyln, Wisām Sāmī Jabbār. (2021). al-Qiyādah al-Khadra' wa-dawruhā fi Idārat al-mawārid al-bashariyah al-mustadāmah : dirāsah istiqlā'iyyah (2), 401-468. <https://search.mandumah.com/Record/1085374>
- AL Ajlouni, M.M. (2023), Performance Organizational and Practices Resource Human Green, *Scientific Journal for Economic & Commerce*, (2), 129-150.
- Al-Āghā, Muḥammad Nāyif. (2023). Athar mumārasāt al-mawārid al-bashariyah al-Khadra' fi ṭahqīq almyzh al-tanāfusīyah : dirāsah maydāniyah. *Majallat al-Dirāsāt al-ijtimā'iyyah*, 29 (2), 88-139. <https://doaj.org/article/5789ddf7a2ef415d8ebb230a97e2bd83>
- Al-'bdālāt, Ālā' Ibrāhīm (2022). Athar mumārasāt Idārat al-mawārid al-bashariyah al-Khadra' fi ṭahqīq al-tanmiyah al-mustadāmah : al-Dawr al-Wasīt lil-adā' al-waḥīfī : dirāsah ṭabṭiqīyah 'alā al-sharikāt al-Ṣinā'iyyah alt'dynyh al-Urdunīyah, [Risālat mājisṭīr ghayr manshūrah]. Jāmi'at al-Balqā' al-ṭabṭiqī Ah, al-Salt.
- Al-Hay'ah al-'Āmmah lil-Iḥṣā' bi-al-Mamlakah al-'Arabīyah al-Sa'ūdīyah (2018). Ahdāf al-tanmiyah al-mustadāmah fi al-Mamlakah al-'Arabīyah al-Sa'ūdīyah al-taqrīr al-iḥṣā'ī lil-wad'
- Alī, Ayman Ḥasan. (2022). mumārasāt Idārat al-mawārid al-bashariyah al-Khadra' wa-dawruhā fi ṭahqīq al-tanmiyah al-mustadāmah : dirāsah ṭabṭiqīyah 'alā al-sharikāt al-Ṣinā'iyyah fi Madīnat al-Sādāt. *Majallat al-Dirāsāt al-māliyyah wa-al-tijāriyyah*, (1), 220-273. <https://search.mandumah.com/Record/1292584>
- Al-Jayyūsī, Ja'far Aḥmad. wālnjār, Fāyiz Jum'ah. (2022). Athar mumārasāt Idārat al-mawārid al-bashariyah al-Khadra' fi almyzh al-tanāfusīyah : al-Dawr al-Wasīt li-Jawdat al-'Alāqāt al-ijtimā'iyyah fi al-jāmi'āt fi al-Urdun, *Majallat Rimāh lil-Buḥūth wa-al-Dirāsāt*, (66), 201-231. <https://search.mandumah.com/Record/1275813/Details>
- Al-Khatm, 'Abīr. Bakrī, wa-ākharūn. (2021). ta'zīz Mutatallabāt al-jawdah al-shāmilah fi al-Ta'līm al-'Āli wa-atharuhā fi ṭahqīq al-tanmiyah al-mustadāmah. *Majallat al-Idārah wa-al-qiyādah al-Islāmiyyah*, 6 (2), 152-176. <https://search.mandumah.com/Record/1145445>
- Al'krwt, wa-ākharūn. (2022). al-tanmiyah al-mustadāmah fi Tūnis : al-wāqi' wa-al-tahaddiyāt. *Majallat Rayḥān lil-Nashr al-'Ilmī*, (22), 304-323. <https://search.mandumah.com/Record/1270318/Description>
- Al-Ṣalāḥāt, bayān Muṣṭafā Aḥmad. (2023). Athar mumārasāt Idārat al-mawārid al-bashariyah al-Khadra' 'alā al-tanmiyah al-mustadāmah : dirāsah ṭabṭiqīyah 'alā al-baladiyāt al-Maḥallīyah fi Muḥāfazat al-Balqā') *Risālat mājisṭīr ghayr manshūrah*. Jāmi'at al-Balqā' al-ṭabṭiqīyah, al-Salt.
- Al-Tāhir, Sanā' wa-Abū sinn, Aḥmad wḥāmd, 'Abd al-Sālim. (2019) "twjh Idārat al-mawārid al-bashariyah al-Khadra' wa-atharuhā 'alā adā' al-mawārid al-bashariyah fi al-qiṭā' al-ṣinā'ī fi al-Sūdān", al-Majallah al-Dawliyyah lil-'Ulūm al-Insāniyyah wa-al-Ijtimā'iyyah. (9). <https://www.academia.edu/38933531>
- Al-Zubaydī, ghannā (٢٠١6) Dawr mumārasāt Idārat al-mawārid al-bashariyah al-Khadra' fi ṭahqīq Mutatallabāt al-muwāṭanah al-bi'tiyah baḥṭh maydānī fi al-Sharikah al-'Āmmah llzywt al-nabā'iyyah *Majallat al-'Ulūm al-iqtisādiyyah wa-al-idāriyyah*. 22 (89), 25-54. <https://www.semanticscholar.org/paper>
- Bi-al-khayr, Intiṣār. (2017). al-tanmiyah al-mustadāmah wasubul ṭahqīqihā, al-Mu'tamar al-'Ilmī al-dawli al-Thānī, Athar Munākh al-istiḥmār fi ṭahqīq al-tanmiyah al-mustadāmah. 'Ammān : Markaz al-Baḥṭh wa-taṭwīr al-mawārid al-bashariyah.
- Chaudhary. (2019) 'Green Human Resource Management and Employee Green Behavior: An Empirical Analysis', WILEY, Indian Council of Social Research. *Knowledge Management Research*.

- al-tanmiyah al-mustadāmah : dirāsah taṭbīqīyah ‘alā furū’ Bank al-Qāhirah bi-Muḥāfazat al-Iskandarīyah. Majallat al-Tijārah wa-al-tamwīl, (4), 324-277. <https://search.mandumah.com/Record/1088110>
- Şubḥ, Umniyah Sāmī ‘Abd al-Ḥalīm. (2022). Ta’thīr al-Istirātījīyah al-bī’īyah al-tafā’ulīyah muqābil al-Istirātījīyah al-bī’īyah alāstbāqiyh ‘alā al-tanmiyah al-mustadāmah lil-Şinā’āt al-ghidhā’īyah : Dawr Idārat al-mawārid al-basharīyah al-Khaḍrā’ mtghyrā wsyṭā. al-Majallah al-‘Ilmīyah lil-Dirāsāt al-Tijārīyah wa-al-bī’īyah, 13, (4), 547-634. <https://search.mandumah.com/Record/1376146>
- Yong, J.Y., Yusliza, M.Y., Ramayah, T. and Fawehinmi, O. (2019), ‘Nexus Between Green Intellectual Capital and Green Human Resource Management,’ *Journal of Cleaner Production*, 215, 364-374.
- Yusliza, M.Y., Othman, N.Z., and Chiappetta Jabbour, C.J. (2017), ‘Deciphering the Implementation of Green Human Resource Management in An Emerging Economy,’ *Journal of Management Development*, 36(10), 1230-1246.
- Yusoff M. Y., Nejati.M. Kee. D.M, & Amran.A. (2018). Linking Green Human Resource Management Practices to Environmental Performance in li-ārā’ ‘ayyīnah min al-qiyādāt al-Idārīyah fī Jāmi‘at Karkūk. Majallat al-Jāmi‘ah al-‘Irāqīyah (51) 1, 381-395. <https://search.mandumah.com/Record/1248575>
- Sayed, Saher (2015). Green HRM- A a tool of sustainable development. *Indian Journal of Applied Research*, 5(6), 717-724.
- Shadīd, Muṣṭafā Muḥammad ‘Alī. (2022). Dawr munazzamāt al-mujtama’ al-madanī fī Taḥsīn mustawā al-‘amalīyah al-ta’līmīyah li-taḥqīq al-tanmiyah al-mustadāmah fī daw’ ru’yah al-dawlah 2030 : dirāsah taṭbīqīyah ‘alā al-jam‘īyāt al-Ahlīyah, al-Majallah al-‘Arabīyah lil-Idārah, 42 (4), 183-214. <https://search.mandumah.com/Record/1387313>
- Sham‘ūn, ‘Āşim al-Tijānī Ibrāhīm (2022). dirāsah taḥlīlīyah muqāranah l’nshṭh Idārat al-mawārid al-basharīyah al-Khaḍrā’ bayna Jāmi‘atay Shaqrā’ wa-Abū Ḍaby bi-al-taṭbīq ‘alā a’ḍā’ Hay’at al-tadrīs bi-Jāmi‘at Shaqrā’ ""al-Mamlakah al-‘Arabīyah al-Sa‘ūdīyah wa-Jāmi‘at Abū Ḍaby" Dawlat al-Imārāt al-‘Arabīyah al-Muttaḥidah "Majallat Iqtisādīyāt Shamāl Ifrīqiyā, 18-30 <https://www.su.edu.sa/ar/faculty-members/asim-altigani/posts/httpswwwwasjpceristdzenarticle204701>
- Shihātah, Yāsir al-Sayyid. ‘Alī, Muḥammad. (2019). Athar al-waḍā’if al-Khaḍrā’ li-idārat al-mawārid al-basharīyah ‘alā