

## واقع ممارسات الموارد البشرية الخضراء GHRM: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في جامعة جازان

أمل محمد هادي رباني

كلية إدارة الأعمال  
جامعة الملك سعود  
المملكة العربية السعودية

### الملخص

هدفت الدراسة للتعرف على واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، المكافآت الخضراء) في جامعة جازان، والتعرف على مدى اتجاه الجامعة نحو استخدام الممارسات الصديقة للبيئة، وكذلك التعرف على المعوقات التي تواجه إدارة الجامعة في تطبيق الإدارة الخضراء. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة فقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة في جامعة جازان (301) من أصل (1379) إدارياً وإدارية، حيث تم اختيارهم بأسلوب عينة غير احتمالية صدفية، وتم الاعتماد على قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات وتحليلها. ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة هي: أن واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، المكافآت الخضراء) في جامعة جازان جاءت بدرجة ممارسة (عالية) بشكل عام، وأن أفراد الدراسة موافقين على المعوقات التي تواجه إدارة الجامعة في تطبيق الإدارة الخضراء، حيث المتوسط العام للمحور (3.82 من 5.0)، واستناداً إلى ذلك قدمت الباحثة توصيات وكان من أبرزها: لا بد أن تتبنى إدارة الجامعة خطط استراتيجية للمحافظة على البيئة وان تدرج الأهداف البيئية في رسالة الجامعة ورؤيتها، ومن الضروري توفير حوافز مادية ومعنوية مناسبة وترتبط بالحفاظ على البيئة، ولا بد من الاهتمام بإقامة دورات وندوات تدريبية وممارستها بشكل عملي. وأخيراً تم تقديم عدد من المقترحات للقيام بالدراسات المستقبلية.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الموارد البشرية الخضراء، ممارسات التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، والمكافآت الخضراء.

### المقدمة

تعد إدارة الموارد البشرية الخضراء إحدى الأدوات الحديثة التي لُوْحظ الاهتمام بها من قبل المجتمعات والمنظمات الدولية لتقليل من الآثار البيئية السلبية والضارة، وحتى تتلاءم الموارد البشرية الخضراء مع مُتطلبات العصر الحالي تم استبدالها بشكلها وممارستها التقليدية من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة الموارد البشرية الخضراء (أحمد، 2019: 419). ونتيجةً للضغوطات من قِبل منظمات المجتمعات المدنية ولزيادة الوعي البيئي، ازداد الاهتمام بالشؤون البيئية من خلال مفاهيم الموارد البشرية الخضراء (الخوالدة، والشورة، 2018: 555). وإلى وقتنا هذا الدول العربية بصفة عامة لم تهتم بشكل كبير بقضايا الاستدامة البيئية، أما اغلب الدول المتقدمة فإنها أظهرت التزامها بموضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء والاستدامة البيئية (الجمل، 2020: 3).

ومن هذا المنطلق أرادت الباحثة الكشف عن واقع تطبيق جامعة جازان لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء GHRM، لأنه في الآونة الأخيرة أصبح من الضروري على المنظمات بمختلف أنواعها مواجهة المشاكل البيئية المختلفة، والعمل على حلها ونشر الوعي والثقافة البيئية، لذلك لا بد حتى على الجامعات أن تُركز وتستعد لمواجهة هذه المشاكل، لما لذلك من اثر إيجابي على شخصية العاملين وسلوكياتهم بيئياً، فالمملكة دعمت هذا التوجه الأخضر للمنظمات انطلاقاً من رؤية المملكة 2030.



## الإطار النظري

يبدأ هذا القسم بتسليط الضوء بدايةً على التطور التاريخي لظهور إدارة الموارد البشرية الخضراء، ومفهومها، وأهدافها، أهميتها، ودور القادة في تشجيع هذه الممارسات، وأبعادها، وآثارها ونتائجها والتحديات التي تواجهها. وبعد ذلك سيتم استعراض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

### التطور التاريخي لظهور إدارة الموارد البشرية الخضراء

هناك نشاط مُلاحظ في الدراسات التي تتعمق بالتوجه الأخضر والاهتمام بالإدارة البيئية، فقد اتجهت المنظمات للتوسع في الجوانب البيئية وإصدار المواصفة (ISO14001) وذلك في عام 1990، ووضحت حاجة المنظمات لتطبيق النظام الأخضر من خلال تشجيع ودعم ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التوظيف والتدريب وتقييم الأداء والمكافآت (Aykan, 2017: 161).

وقد نشر كتاب (تخصير الأشخاص: الموارد البشرية والإدارة البيئية) في عام 1996 الذي أدى إلى نشوء مفهوم GHRM، وشهدت في أبحاث إدارة الموارد البشرية انطلاقة كبيرة خلال العقدين التاليين من تلك الفترة في توجيهها للاهتمام بالشؤون البيئية، عبر تحفيز المدراء لموظفيهم لزيادة إبداعاتهم وابتكاراتهم وأفكارهم الخضراء في مجال الخدمات الصديقة للبيئة (علي، 2017: 34).

وفي سنة 2000 اهتمت المنظمات بالمهام المساهمة في تعزيز مفاهيم الوعي البيئي التي توازن بين الأداء الاقتصادي والبيئي للأعمال التجارية أو كما يسمى الحركة الخضراء، ويتوضح أهمية دور الإدارة في الأنشطة التي تُدرج الحفاظ على البيئة مع جميع وظائف الإدارة (Aykan, 2017: 161).

وحتى عام 2008 تم بلورة مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء عبر دمج إدارة الموارد البشرية والبيئية عن طريق (Renwick et al., 2008) و (Jackson et al., 2011)، وأنشئ هذا المفهوم من خلال مواءمة ممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، وتقييم الأداء، والتدريب، والمكافآت) لتتوافق مع أهداف الإدارة البيئية للمنظمة (الزبيدي، وحمزة، 2021: 80).

### مفهوم الموارد البشرية الخضراء

يُلاحظ في بيئة الأعمال أن مصطلح الموارد البشرية الخضراء أصبح له أهمية كبيرة وأصداء متزايدة، وكثير من الكتاب والمفكرين أصاغوا مفاهيم مختلفة، وعرف (أحمد، 2015: 2) الموارد البشرية الخضراء بأنها «نتاج استخدام لسياسات إدارة الموارد البشرية، التي تشجع الاستخدام الأمثل للموارد في المنظمات وتعزيز أساليب المحافظة على البيئة، التي لها أدوار مهمة لرفع معنويات الموظفين والرضا الوظيفي كذلك، وبالتالي ينعكس إيجاباً وينتج الابتعاد عن أي ضرر يؤثر على بيئة المنظمة». ووضح (Dumont et al., 2016: 2) بأن مفهوم الموارد البشرية الخضراء يعبر عن «الممارسات والنشاطات لإدارة الموارد البشرية، التي تعمل على تدعيم مخرجات البيئة الإيجابية عبر نشر ثقافة الاستدامة البيئية وإجبار الموظفين عليها». وعرف (Razab & others, 2015: 119) «أن الإدارة الخضراء هي المشاركة في القضايا المتعلقة بالبيئة وإنشاء أنظمة للحد من الأنشطة الضارة للبيئة وتعزيز الاستدامة البيئية والمحافظة عليها».

أما (سكافي، وآخرون، 2017: 9) فقد عرفها بأنها «مجموعة من الوظائف والإجراءات الخضراء التي تعتمدها إدارة الموارد البشرية من أجل تطبيق كافة قوانين الاستدامة البيئية من خلال توجيه العاملين على استخدام الموارد الأنظف بشكل أمثل وبصورة إيجابية أفضل».

واستناداً للتعريفات السابقة، ترى الباحثة أن مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء هو من أحدث المفاهيم في علم الإدارة، وتتعدد وجهات النظر في الأدبيات حول الوظائف التي أستخدمت لهذا الموضوع. ويمكن تعريفه بأنه: مجموعة من الوظائف والممارسات والإجراءات والخطط للموارد البشرية التي تهتم بالأمور البيئية، والتي تستخدم بطريقة تتلاءم مع استراتيجية المنظمة بحيث تساعد في تحقيق أهدافها البيئية، وتطبيق الاستدامة البيئية من خلال توجيه وإرشاد العاملين لاستخدام الموارد المتاحة للمنظمة بصورة إيجابية، والعمل على نشر ثقافة الحفاظ على البيئة والتوجه الأخضر، وتشجيعهم على تبني هذه الثقافة، وذلك بتوعية الموظفين بالالتزام بالقضايا البيئية، وتدريبهم بشكل فعلي بتطبيق الممارسات الخضراء، مما ينعكس بشكل إيجابي على جميع الموظفين من ناحية زيادة رضاهم وتحسين معنوياتهم، وزيادة إنتاجية وكفاءة المنظمة.

### أهداف إدارة الموارد البشرية الخضراء

حتى تزيد المنظمات من قدرتها على المنافسة، فإنها تهدف بشكل عام إلى تحقيق الأهداف البيئية للمنظمة، لذا تلجأ المنظمات إلى أن تستقطب وتوظف الموظفين المتميزين والذين لديهم وعي بيئي. وأشارا كلاً من (Hosain & Rahman, 2016: 56) أن من أهداف إدارة الموارد البشرية الخضراء ما يلي:

- 1- المحافظة على الجوانب البيئية الطبيعية والاستدامة.
- 2- رفع الروح المعنوية، والحفاظ على صحة العاملين بالمنظمة مثلاً عدم السماح بالتدخين داخل العمل.
- 3- انخفاض تكاليف المنظمة.
- 4- تحسين الصورة العامة للمنظمة، وزيادة قدرتها على التنافس، وتشجيع الموظفين للإبداع والابتكار.
- 5- التوضيح للموظفين معنى الممارسات لإدارة الموارد البشرية الخضراء والنظام البيئي، لتصبح المنظمة صديقة للبيئة، والحث على تغيير سلوكيات العاملين واتجاههم نحو الأداء الأخضر.
- 6- زيادة موارد المنظمة الطبيعية عبر استخدام المواد المعاد تدويرها وتقليل النفايات.

### أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء

تهتم المنظمات بالتوجه الأخضر لتحافظ على استدامتها البيئية على المدى الطويل، ولكي تستفيد منها الأجيال القادمة، وهذا التوجه ينتج عنه فعالية وكفاءة أكثر لاستخدامها للموارد الطبيعية، وتوفير الطاقة والحد من الآثار السلبية والضارة، والتأثيرات الإيجابية التي تنعكس عند المحافظة على البيئة، والتشجيع على اتباع المبادرات الخضراء وتوفير منتجات وخدمات صديقة للبيئة (الجمال، 2020: 4).

وإدارة الموارد البشرية الخضراء تُمكن الأفراد من المشاركة في المبادرات الخضراء، للمساهمة في أنشطة صديقة للبيئة، إذ تتبنى ممارسات مثل الاختيار والاستقطاب والتدريب وتشجيع التنوع والتغيير حتى يؤدي ذلك إلى التحسين والتطوير في بيئة الشركة وظروفها، وخلال التسعينات من القرن الماضي أصبح هذا التوجه الأخضر جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية العمل للمنظمات للمحافظة على استدامتها ولتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية (الطاهر، وأبو سن، 2019: 113).

فأهمية الموارد البشرية الخضراء يوضحها كلاً من (حاجم، وآخرون، 2021: 24) و(الحسنوي، 2019: 456-457) و(الزبيدي وحزمة، 2019: 34) كما يلي:

- 1- المساهمة في صنع القرارات البيئية والتي تساعد لوضع حلول وأفكار مبتكرة لحل المشاكل البيئية.
- 2- بناء مكانة طيبة لدى أفراد المجتمع، وذلك يساهم في خفض التكاليف التي تتحملها المنظمة.
- 3- الاحتفاظ بالعاملين ذوي الكفاءات المتميزة يساهم في تقليل المخاطر البيئية.

### دور القادة في تشجيع الممارسات الخضراء

- 1- كيفية التأثير في ثقافة المنظمة وممارسات العاملين المتعلقة بالبيئة بصورة إيجابية، وهذا ما يجب أن يحرص عليه القائد، وكذلك معرفته وإحاطته بكل الإجراءات المتخذة، حتى لو كانت دقيقة.
- 2- فيما يتعلق بالرشد والتدبير في استخدام موارد الشركة والمجتمع أو بعدم الإضرار بالبيئة، يجب على القائد أن يكون قدوة للموظفين ليس بالأقوال فقط، بل بالأفعال عندما يتعلق بالاهتمام بالبيئة.
- 3- تشجيع العاملين بتقديم أفكار جديدة في الحفاظ على الموارد وتحقيق الأهداف البيئية.
- 4- لا بد أن تكون اهتماماتك البيئية كقائد للمنظومة ضمن صميم عملك، وكذلك سلوكك بصورة طبيعية وبصفة يومية أمام المرؤوسين فيما يتعلق بالحفاظ على البيئة (إبراهيم، 2018: 430).

### أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

تعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من الأنشطة المهمة للمنظمات التي تدعم النظام البيئي وتجعلها قادرة للتعرف على المتغيرات البيئية (الحداد، 2020: 22).

ووضحت دراسة (Popli, 2014: 114) أنه عندما ينتقل الاهتمام على المستوى الشخصي للفرد إلى الاهتمام على مستوى المنظمة سيكون هناك دافع واهتمام أكبر بالممارسات الخضراء، ولابد من تطوير المعايير البيئية لتواكب وتصبح

معايير عالمية وتدرج مع استراتيجيات المنظمة، وعندما تطبق سياسة الممارسات الخضراء في المنظمات فإنها تعتبر جزء من البرامج العائدة للمسؤولية المجتمعية التي تتبناها، ومن أمثلة تخضير العاملين التي تمارس كأنشطة فعلية في المنظمات (توفير الطاقة مثل إغلاق الأجهزة مثل التكييف، والتدفئة، والإنارة غير المستخدمة عند نهاية العمل من قبل الموظفين، وكذلك عمل اللقاءات الافتراضية عبر شبكة الإنترنت).

تري الباحثة أن من أهم الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية، وذلك وفقاً لطبيعة مجتمع الدراسة الحالية، هي (التوظيف الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، والمكافآت الخضراء). وستقوم الباحثة بمناقشة هذه الأبعاد الأربعة كما يلي:

### 1- التوظيف الأخضر

المنظمات التي تتبع الثقافة الخضراء تعطي صورة ذهنية بيئية إيجابية، وتُفضل المرشحين الذين يهتمون بالثقافة الخضراء والتوجه الأخضر، فالمنظمة في مرحلة التوظيف تجذب إليها المواهب الجديدة المتميزة والموهوبة والذين لديهم معرفة ووعي بالجوانب البيئية، مثل أخصائيين البيئة (الجمال، 2020: 7).

وممارسات الاستقطاب والتوظيف تهتم بالأبعاد البيئية لتشجع على الإدارة الخضراء، مثل جذب العاملين المهتمين بتلك المفاهيم البيئية. وتُعد المنظمة التي تمتلك أسلوب التوظيف الافتراضي تستطيع أن تستخدم وسائل وأدوات الاتصال الإلكتروني لإجراءات التوظيف والمقابلات عبر الإنترنت أو الهاتف حتى تقلل من الأوراق المرفقة مع التوظيف (السكرانه، 2017: 18)، فلا بد من وضوح الثقافة والقيم البيئية الخضراء، لأنها تخفض معدلات تدهور البيئة، وتساعد في تحسين الإدارة البيئية واستدامتها (الحداد، 2020: 32).

### 2- التدريب والتطوير الأخضر

تأتي مرحلة التدريب والتطوير الأخضر بعد عملية التوظيف، فلا بد أن يشار لأثر التوجه الأخضر في رسالة ورؤية المنظمة في هذه المرحلة، وعند تدريب العاملين يتم تمكينهم للوصول للإجراءات والسياسات للنظام البيئي الذي يخص المنظمة، وذلك لتطوير وتحسين مهاراتهم ومعارفهم البيئية (السكرافي وآخرون، 2017: 9). والتدريب لا بد أن ينسجم مع طبيعة كل وظيفة، وان يكون مخطط له بشكل صحيح، فالبرامج التدريبية الخضراء يجب أن تكون لجميع الموظفين، وأن تكون على كامل المنظمة، وكذلك تشمل الأمور البيئية والاجتماعية، من خلال توضيح أهداف المنظمة ورسالتها ورؤيتها والتي تتمثل بتقديم خدمات صديقة للبيئة (السكرانه، 2017: 18-19). والمنظمة عندما تُدخل أسلوب أو ثقافة التدريب الإلكتروني، فإن ذلك ينعكس بشكل إيجابي على الموظفين فتزيد ثقافتهم ومعارفهم وكذلك إبداعاتهم حول الأمور البيئية (شديفات، 2020: 15). وتري الباحثة بأهمية التدريب على أفضل الممارسات الخضراء لضمان نجاح التوجه الأخضر وتشجيعهم على المبادرات الخضراء.

### 3- تقييم الأداء الأخضر

يجب أن تنسجم مخرجات العاملين في إدارة الموارد البشرية الخضراء مع توجهات المنظمة نحو الاهتمام بالبيئة، ويتطلب من المدراء أن يتحملوا مسؤوليات العاملين أثناء تقييم الأداء البيئي، وخلال التغذية العكسية تُناقش الأهداف البيئية مع الموظفين ضمن مرحلة تقييم الأداء التي تتضمن الاعتبارات البيئية، فيجب الحرص على تطوير نظم المعلومات الخضراء، وذلك بتشجيع الثقافة الخضراء واستخدام معايير الأداء البيئي بنشر ثقافة التعلم عن الإدارة البيئية، وهناك أنظمة دمجت المعايير البيئية في عملية تقييم الأداء مثل أنظمة تقييم الأداء في الولايات المتحدة. ويتم الحصول على المعلومات المهمة عن الموظفين والمدراء في جميع المجالات البيئية من خلال التقييم الأخضر الذي يتضمن مؤشرات لجميع المستويات، بالرغم من وجود معوقات في معرفة طرق قياس المعايير البيئية خلال وحدات المنظمة المختلفة (الزبيدي، 2016: 61). وأشار (الجمال، 2020: 8) بأنه عند تقييم أداء العاملين ومعرفة ما دورهم تجاه المخاطر البيئية لا بد أن تحرص المنظمات بوضع معايير للأداء البيئي الأخضر للعاملين فيها، وهناك مواضع يجب أن تتضمن في تقييم الأداء الأخضر مثل «القدرة لتحمل المسؤولية البيئية، وإبلاغ المسؤولين عن أي قصور في تطبيق السياسات البيئية، أو الكشف عن المشاكل البيئية الحالية والمحتملة». وكما وضع (Margaretha et al., 2013: 5) بأنه يجب أن تنسجم الأفكار الخضراء

التي يقدمها الموظفين مع أهداف المنظمة ليصبح أساساً في التقييم فيما بعد وتحقيقها ممكناً، ولنجاح نظم إدارة الأداء الأخضر لابد من ربط التوصيف الوظيفي بأداء العاملين. وترى الباحثة أن الموظفين إذا التزموا بالمعايير الخضراء عند تقييم أداءهم الأخضر، فإنهم يحفزون بمنحهم علاوات، لذا التقييم الأخضر يعتبر أداة مهمة ولها دور بارز.

#### 4- نظام المكافآت والحوافز الأخضر

تطبيق نظام الحوافز يوضح بأن كمية المكافأة تمنح وفقاً لأداء العاملين المهتمين بالسلوك الأخضر، ولتحقيق الأهداف الخضراء للمنظمة لابد من دعم أنشطة الإدارة البيئية كالمكافآت النقدية وغير النقدية، ومن أمثلة نظام التعويضات المادية: المكافآت النقدية المكثفة، وزيادة الأجر. أما التعويضات المعنوية تتمثل في: إعطاء هدايا رمزية للموظفين وأسرتهم، والتكريم المعنوي وغيره، وذلك تقدير لأدائهم البيئي المميز (الجمال، 2020: 8). وتعتبر التعويضات الخضراء مفتاح أخضر لما تقدمه من دور عظيم، وهي تتمثل في تفعيل استخدام التكنولوجيا، واستخدام الإنترنت لاختصار المسافات للوصول للعمل، حيث يتم إنجاز المهام من المنزل بواسطة برامج العمل المرنة، والعمل عن بعد. وحتى تحقق التعويضات الأهداف المراد تحقيقها يجب أن تشمل جميع المستويات الإدارية، ويعتبر من الصعب التقييم بشكل عادل لسلوكيات الأداء البيئي للموظفين، ويُعد تطوير نظام التعويضات الخضراء من التحديات التي تواجه المنظمات. وعندما تُمنع السلوكيات التي تضر البيئة بطريقة سلبية، وتدعم السلوكيات التي تنفع البيئة وتنعكس إيجاباً عليها، فإن هذه السلوكيات تساهم لأن تصبح تعويضات خضراء، ويصبح هناك دعم للعاملين المهتمين بالبيئة من خلال أفكارهم، ومبادراتهم الخضراء، وإبداعاتهم المبتكرة، والخلاقة (Masri, 2016: 41).

ويمكن القول من خلال ما تقدم أنه عند تطبيق الممارسات الخضراء للموارد البشرية يصبح للمنظمة دور وأهمية عظيمة في المحافظة على بيئة العمل واستدامتها، ولها أثر كبير على سلوكيات العاملين وعلى أدائهم البيئي حيث ينعكس عليهم بطريقة إيجابية، فلا بد من تحسين بيئة العمل وتطويرها باستمرار، والاحتفاظ بالعاملين المهتمين بالتوجه الأخضر والاهتمام بهم.

#### الأثار والنتائج الخاصة بتطبيق مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء

أشار (الجمال، 2020: 9) بأنه عند تطبيق الإدارة الخضراء فإن لها آثار ونتائج تنقسم إلى قسمين وهي: من ناحية العوامل البيئية الخارجية تتمثل في الآثار الاقتصادية كالححد من هدر الطاقة، وأيضاً الآثار الاجتماعية مثل المحافظة على صحة العاملين، وتحسين الصورة العامة للمنظمة، وكذلك الآثار البيئية مثل حماية الأنظمة البيئية الطبيعية. أما من ناحية العوامل البيئية الداخلية: وتتمثل في الآثار الإدارية مثل (زيادة درجة الوعي الإداري بالتأثيرات السلبية على البيئة، وزيادة رضا العاملين).

#### تحديات إدارة الموارد البشرية الخضراء

على الرغم من فوائد إدارة الموارد البشرية الخضراء، إلا أنه لا توجد ممارسات وإجراءات تخلو من المعوقات والتحديات، ومن هذه التحديات كما يلي (Hosain & Rahman, 2016: 57):

- 1- تطوير ثقافة إدارة الموارد البشرية الخضراء والحفاظ عليها تستنفذ وقت طويل.
- 2- صعوبة التحول في فترة قصيرة من إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- 3- صعوبة التدريب الأخضر للموظفين، وكذلك صعوبة عملية تقييم الأداء الأخضر لسلوك الموظفين.
- 4- عند التطبيق فإنه مكلف في المرحلة الأولية ويتطلب استثمار مرتفع، وقد يكون العائد قليل.
- 5- يواجه المتخصصون في الموارد البشرية تحديات كبيرة مثل اختيار قادة المستقبل وتطويرهم، وهذا يحتاج لتصميم هيكل عمل أخضر، وتجهيز عمليات تشغيل خضراء، وإتاحة أدوات خضراء.
- 6- عند مواجهة الروتين الوظيفي، يقل معدل الابتكار لدى الموظفين، وبالتالي ينخفض نشاطهم وحيويتهم وحماسهم للتوجه الأخضر خلال تأدية أعمالهم في المنظمات (شديفات، 2020: 22).
- 7- تعتبر الموارد لعمليات التطوير والتدريب الأخضر مكلفة، وتعد عملية زيادة الكفاءات والمستويات الوظيفية الخضراء أمر متعب في غالب الأحيان لجميع الموظفين (Deshwal, 2015: 180).

## الدراسات السابقة

سيتم استعراض بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء من عدة جوانب وفقاً للترتيب من الأحدث للأقدم كما يلي:

دراسة (الزبيدي، وحمزة، 2021م) وتهدف إلى توضيح أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لتحقيق الاستدامة البيئية، وتكونت عينة الدراسة من المدراء والعاملين في القطاع الصحي بمدينة الإمامين الكاظمين، وتم اعتماد الباحث على أداة قائمة الاستقصاء، وكذلك المقابلة الشخصية للحصول على المعلومات، ومن أهم النتائج تتبنى مدينة الإمامين الكاظمين بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بدرجة مقبولة، وذلك يساعد على تحقيق الاستدامة البيئية، أما من أبرز التوصيات الاهتمام بالبرامج التدريبية الإلكترونية لخفض التكاليف والتقليل من استخدام الورق.

ودراسة (أبورمان، والصدريقي، 2019م) وهدفت هذه الدراسة التعرف على مستوى تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في جامعة الطائف، والتعرف على أثر الممارسات في تحسين تطبيق الإدارة البيئية، واستخدمت هذه الدراسة قائمة الاستقصاء لجمع المعلومات، وعينة الدراسة تتكون من (220) إدارياً، تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية البسيطة. ومن أهم النتائج أن مستوى تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل عام جاء في مستوى التبني المتوسط. ومن أبرز التوصيات وضع خطط استراتيجية شاملة لتحديد الأهداف العامة وكذلك المبادئ الأساسية للحفاظ على البيئة.

ودراسة (البحيري، 2018م) حيث هدفت إلى دراسة أثر تطبيق مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء على تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية، ويتكون مجتمع البحث من كافة العاملين في إدارة الموارد البشرية في المنظمات المصرية، وأُعدت الدراسة قائمة الاستقصاء، ومن أبرز النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين أثر تطبيق مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء وفعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية، ومن أبرز التوصيات تعيين الأفراد الذين لديهم ثقافة بيئية، وعلى إدارات الموارد البشرية العاملة في مصر أن تُنشئ فرق عمل خضراء تساعد الشركات لتصبح أكثر صداقة للبيئة.

ودراسة (السكرنة، 2017) من أهدافها التعرف على مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في شركات الطاقة المتجددة في عمان، ويتكون مجتمع الدراسة من الموظفين بالشركات الصديقة للبيئة في الأردن وعددها (78) شركة. وعينة الدراسة تكونت من كافة المديرين ومشرفي الإنتاج والعاملين بالشركات وعددهم (165). وتم الاعتماد على المنهج الكمي-الوصفي- التحليلي، ومن أهم نتائج الدراسة أن الشركات تمارس وظائف الإدارة الخضراء بشكل عام مرتفع. ومن أبرز التوصيات تطوير التدريب الأخضر وممارسته بشكل عملي والتشجيع بدخول برامج تدريبية، وأيضاً تشجيع العاملين على النقل الجماعي والحد من الإسراف بالطاقة.

ودراسة (الزبيدي، 2016) التي هدفت إلى تحديد دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية في الشركة العامة للزيوت النباتية، وتم استخدام أداة «قائمة الاستقصاء»، وتكونت عينة البحث من (30) مديراً، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها ضعف تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من قبل إدارة الشركة، وقلة الاهتمام من قبل الإدارات بالمحافظة على الموارد البيئية ونقص الحث على تحسين جوانبها، ومن معوقات ذلك عدم توفر الدعم والتكلفة المرتفعة. ومن أهم التوصيات التي توصلت لها الدراسة ضرورة نشر ثقافة الاهتمام بالمحافظة على بيئة العمل بين العاملين وتبني النهج الأخضر في العمل.

ودراسة (Masri, 2016) وهدفت إلى استكشاف وتقييم مدى تنفيذ الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية الفلسطينية في الضفة الغربية المكونة من ثلاث قطاعات (الصناعات الغذائية والكيميائية والدوائية)، وتم استخدام المنهج الاستكشافي، واعتمد الباحث استخدام أداة قائمة الاستقصاء مع المقابلات. ومن أهم نتائج الدراسة أن الممارسات الخضراء لا تطبق بشكل كبير في الشركات الصناعية الفلسطينية إذ بلغت النسبة (54,9) وذلك يعتبر تطبيق متوسط، وكانت أقل الممارسات المطبقة هي التوعيات الخضراء، ومن أهم التوصيات نشر ثقافة المميزات البيئية، وأنه يجب على المنظمات دمج الاعتبارات البيئية بجميع جوانبها من خلال القيم والممارسات والمبادرات الخضراء.

أما دراسة (Arulrajah et al., 2015) تهدف الدراسة إلى استكشاف GHRM للمنظمات من خلال وظائف إدارة الموارد البشرية، وأيضاً تهدف إلى معرفة دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في الاستدامة البيئية للمنظمات، واعتمدت الدراسة على البحث المكتبي من خلال مراجعة وتحليل الدراسات والأدب النظري وقواعد البيانات، ومن أهم النتائج لُوحظ بشكل

عام أن الأدبيات الموجودة يجب أن تمتد إلى أبعد من منظور وظائف إدارة الموارد البشرية، ويمكن تحسين الأداء البيئي للمؤسسات بطريقة أكثر استدامة، وتوصي بتشكيل الأداء الأخضر والسلوكيات والكفاءات الخضراء من خلال التكيف مع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

وأما دراسة (Jafri, 2012) حيث تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في بعض شركات صناعة السيارات الهندية، وكذلك التعرف على المعوقات التي تواجهها عند التطبيق، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، أما عينة الدراسة فتكونت من متخصصي للموارد البشرية في (200) شركة لصناعة السيارات في الهند، واستخدمت قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات، ومن أهم النتائج أن معظم شركات صناعة السيارات حققت تحسينات عند تنفيذ الممارسات، وتحسنت أيضاً معنويات الموظفين، ومن العوائق التي تواجهها نقص الدعم من الإدارة العليا والموظفين، وأيضاً ارتفاع تكاليف تنفيذ البرامج الخضراء والمحافظة عليها. ومن أهم التوصيات فقد أوصت الدراسة بنشر الوعي لأهمية اعتماد هذه الممارسات الخضراء وما يترتب عليها من مزايا مناسبة.

ودراسة (Haden & others, 2009) وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة مفهوم وتاريخ الإدارة الخضراء ومعرفة سياسات الإدارة الخضراء وارتباطها بالقضايا البيئية. وتوصلت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بالإدارة الخضراء وان تطبيق المصادر البديلة للطاقة يساعد على تحسين الأداء البيئي، ومن التوصيات تشجيع الباحثين على التعمق وزيادة البحث حول موضوع الإدارة الخضراء.

### التعليق على الدراسات السابقة

من خلال عرض الدراسات السابقة نلاحظ أن المواضيع المتعلقة بالحفاظ على البيئة والتوجه الأخضر قد حظيت في الآونة الأخيرة باهتمام الكثير من الكتاب والباحثين، وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اعتمادها على المنهج المسحي واستخدام قائمة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات، واتفقت هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة من حيث أهمية موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء لجميع المنظمات. وتختلف الدراسة الحالية عنها من ناحية عينة الدراسة، ومجتمع وبيئة التطبيق، حيث تختلف مع أغلب الدراسات السابقة التي درست هذا الموضوع في القطاعات الصحية أو الصناعية، ما عدا دراسة (أبو رمان، والصدقي، 2019م) فإنها تتشابه معها من حيث تطبيقها في قطاع تعليمي. وتعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات في المملكة العربية السعودية، والدراسة الأولى على مستوى الدراسات التي درست هذا الموضوع في جامعة جازان حسب علم الباحثة، ويعد هذا الموضوع جديد ومتطور لأهميته الكبيرة في المحافظة على الشؤون البيئية، وأهميته للجامعات عند اعتمادها لممارسات الموارد البشرية الخضراء مثلها كمثل باقي المنظمات المختلفة، لما للموضوع من تأثيرات إيجابية تنعكس على جميع الموظفين والمنظمة بشكل عام، ولهذا استهدفت هذه الدراسة الحالية جامعة جازان لاعتبارها قطاع حكومي مهم وله دور حيوي في المساهمة بتحقيق رؤية المملكة 2030.

### مشكلة الدراسة

من أكثر الإدارات التي تتأثر بالتغيرات البيئية السريعة هي إدارة الموارد البشرية، لأنها الإدارة المسؤولة عن تنمية وحماية العنصر البشري، فلا بد عليها أن تواجه التحديات التي تؤثر على الأفراد وتتكيف معها من خلال تبنيها لممارسات وسياسات جديدة، وتطوير عدد من البرامج الصديقة للبيئة، وان تلتزم بالأنظمة البيئية حتى تساهم في تحسين الأداء البيئي (الطاهر، وآخرون، 2019: 3). وأصبحت المنظمات أكثر وعياً لاهتمامها المتزايد بتطوير المعايير الدولية للإدارة البيئية وتبنيها ممارسات خضراء لتُعزز من استدامة المنظمة، فلا بد أن يكون هناك تكامل بين الإدارة البيئية وإدارة الموارد البشرية (خزل، وآخرون، 2020: 271). ولهذا أصبحت المنظمات تلجأ لتطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء لاستغلال الفرص وتجنب التهديدات (الخوالدة، والشورة، 2018: 556).

وتنبع مشكلة الدراسة على تأكيد ضرورة أنه لا بد من أن تصبح الجامعات قادرة بكوادرها البشرية على تطوير الإدارة البيئية بجوانبها المختلفة وأن تنشر الثقافة البيئية، وتتميز في مجال الاستدامة البيئية.

لذلك فإن مشكلة الدراسة تكمن بالإجابة على التساؤل الرئيس التالي:

«ما واقع ممارسات الموارد البشرية الخضراء GHRM في جامعة جازان؟»

## أسئلة الدراسة

ترتبط بالسؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، المكافآت الخضراء) في جامعة جازان؟
- 2- ما مدى اتجاه الجامعة نحو استخدام الممارسات الصديقة للبيئة؟
- 3- ما هي المعوقات التي تواجه إدارة الجامعة في تطبيق الإدارة الخضراء؟

## أهداف الدراسة

تسعى الدراسة لبلوغ الأهداف الآتية:

- 1- التعرف على واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، المكافآت الخضراء) في جامعة جازان.
- 2- التعرف على مدى اتجاه الجامعة نحو استخدام الممارسات الصديقة للبيئة.
- 3- التعرف على المعوقات التي تواجه إدارة الجامعة في تطبيق الإدارة الخضراء.

## أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من جانبين، وهما على النحو التالي:

### أولاً- أهمية علمية / نظرية

تكتسب الدراسة الحالية أهميتها النظرية لكونها تعتبر من الدراسات العربية التي تبحث موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء. فأهمية الدراسة تكمن في كونها تساهم في توضيح مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء، وممارساتها، وتطبيقاتها في جامعة جازان، الذي أصبح أحد الموضوعات المهمة في الدراسات البحثية الأخيرة، والتي لفتت النظر تجاه الشؤون البيئية بشكل أكبر عن ذي قبل حول إدارة البيئة والتنمية المستدامة.

وبذلك يمكن لهذه الدراسة أن تساهم في إثراء المكتبة الإدارية في هذا الموضوع، خاصةً مع محدودية الأبحاث العلمية التي تناولت هذا الموضوع وتحديداً في المملكة العربية السعودية.

### ثانياً- أهمية عملية / تطبيقية

لزيادة فاعلية المنظمات والحفاظ على استدامتها، لا بد من أن تتبنى مفهوم الموارد البشرية الخضراء، وتضع قوانين وسياسات خاصة لذلك، ونجاح العديد من المنظمات يرتبط بشكل كبير بمقدرتها للحفاظ على الاستدامة البيئية، وتقليل الآثار البيئية السلبية، وهذا ما يزيد من أهمية هذه الدراسة، فلا بد من فهم هذا المجال لتُصبح هناك مقدرة على الأداء بطريقة أكثر صداقة للبيئة. والباحثة هنا تهدف إلى تقديم نتائج توضح واقع تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء في جامعة جازان، تمكن الإدارات وأصحاب القرار من وضع خطط مستقبلية تساهم لمواجهة المشاكل البيئية والتحديات، وتعزيز هذه الممارسات الخضراء، والاستعانة بالدراسة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالجوانب البيئية.

## محددات الدراسة

- إجراءات الجامعة المطبق فيها الدراسة استنفذت مدة زمنية طويلة.
- الوقت غير كافي لعملية البحث والدراسة.

## مصطلحات الدراسة

- إدارة الموارد البشرية الخضراء (Green Human Resource Management) هي «السياسات والأنشطة والأنظمة والممارسات المتضمنة التنفيذ والصيانة والتطوير المستمر الذي يهدف إلى البحث عن العاملين الماهرين والمنظمة الخضراء» (Mishra, 2017: 775). وعرفها كذلك (Yusoff et al., 2018: 5) على أنها «تقوم على تشجيع المبادرات الخضراء من خلال اطلاع الموظف على قضايا أكثر استدامة في البيئة».



- ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء: هي «عبارة عن برامج لإدارة الموارد البشرية الخضراء التي يتم تنفيذها فعلياً في المنظمة من أجل تقليل التأثيرات السلبية وتحسين التأثيرات الإيجابية للمنظمات» (Arulrajah et al., 2015: 2).
- مفهوم الأخضر: «هو مفهوم جديد يستخدم في علم إدارة الأعمال، ويقصد به تخضير كافة الأنشطة والفعاليات المرتبطة بإدارة الأعمال أي تحويلها إلى نشاطات وفعاليات صديقة للبيئة نافعة وغير ضارة لها. (راضي، 2018: 373).
- ممارسات التوظيف الأخضر: يشير إلى «جذب المرشحين الذين سيلتزمون بالقضايا البيئية واختيارهم، وقد تم النظر إلى التوظيف والاختيار الأخضر كمكون مهم» (العابدي، والشبلي، 2021: 723).
- ممارسات التدريب والتطوير الأخضر: يشير إلى «نظام للأنشطة التي تحفز الموظفين على تعلم مهارات حماية البيئة والاهتمام بالقضايا البيئية، وهو أمر أساسي في تحقيق الأهداف البيئية» (العابدي، والشبلي، 2021: 723).
- ممارسات تقييم الأداء الأخضر: هي «نظام لتقييم أنشطة أداء الموظفين في عملية الإدارة البيئية» (العابدي، والشبلي، 2021: 723).
- ممارسات المكافآت الخضراء: هي «نظام للمكافآت المالية وغير المالية، يهدف إلى جذب الموظفين والاحتفاظ بهم وتحفيزهم على المساهمة في الأهداف البيئية» (العابدي، والشبلي، 2021: 723).

### تصميم الدراسة

في هذا الجزء سيتم استعراض الإجراءات المنهجية المتبعة لتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة على أسئلة الدراسة من خلال تحديد ما يلي:

#### منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره من أفضل المناهج التي تعالج مشكلة الدراسة وتجب على أسئلتها، للوصول للمعلومات بشكل أكثر دقة وتفصيلاً لمشكلة الدراسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الباحثة على مصدرين أساسيين للمعلومات وهي:

- المصادر الثانوية: استعانت الباحثة بمصادر علمية (عربية وأجنبية)، تمثلت في مراجعة مجموعة من الكتب، والدوريات، والأبحاث، والمقالات، والتقارير، كذلك المجالات العلمية والمهنية المتخصصة، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة وكل ما يسهم في إثرائها بشكل علمي.
- المصادر الأولية: تم الاعتماد على قائمة الاستقصاء لتكون أداة القياس لجمع البيانات الأولية، وذلك لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة باستخدام برنامج SPSS الإحصائي.

#### مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من موظفي جامعة جازان من (الإداريين والإداريات)، والبالغ عددهم (1379). وتُعد جامعة جازان من الجامعات الحكومية السعودية، تم اختيارها لاعتبار بأنها تعتمد أفضل الممارسات الإدارية، وتهتم بتحقيق العديد من الإنجازات في مجال التنمية المستدامة لتواكب رؤية المملكة 2030.

#### عينة الدراسة

تم توزيع قائمة الاستقصاء إلكترونياً لموظفي وموظفات جامعة جازان من الإداريين والإداريات، وعدد كلياتها (26) كلية، تم اختيارهم بأسلوب عينة غير احتمالية صدفية من مجتمع الدراسة، لتلائمها مع القضية المدروسة، وبلغ حجم عينة الدراسة (301)، وبنسبة (21.8%) من حجم المجتمع، حيث تم الاعتماد على موقع تحديد حجم العينات لتحديد حجم العينة بشكل دقيق (Sample Size Calculator).

#### أداة الدراسة

تم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة للدراسة، حيث تُعد من أكثر الأدوات استخداماً والأكثر ملائمة لموضوع الدراسة الحالية. وحددت الباحثة المصادر التي تلجأ إليها لبناء أداة الدراسة في الدراسات السابقة وثيقة الصلة بمشكلة الدراسة الحالية.

كما تم التواصل مع عدد من ذوي الاختصاص في هذا المجال، للاستفادة من خبراتهم. وتكونت قائمة الاستقصاء على جزأين على النحو التالي:

- الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).
- الجزء الثاني: يضم ثلاثة محاور الدراسة وتتمثل في:
  - المحور الأول: ممارسات الموارد البشرية الخضراء، ويضم أربعة أبعاد موضحة كالتالي:
    - البعد الأول: واقع ممارسات التوظيف الأخضر، ويشمل (4) فقرات.
    - البعد الثاني: واقع ممارسات التدريب والتطوير الأخضر ويشمل (4) فقرات.
    - البعد الثالث: واقع ممارسات تقييم الأداء الأخضر ويشمل (4) فقرات.
    - البعد الرابع: واقع ممارسات المكافآت الخضراء ويشمل (4) فقرات.

جدول رقم (1)  
تركيبية أداة الدراسة

مصدر القياس	الفقرات	الأبعاد الفرعية	الأقسام الرئيسية
إعداد الباحثة	3-1	الجنس- المؤهل العلمي- عدد سنوات الخبرة	القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية
(العابدي، والشيلي، 2021)	التعاريف	- ممارسات التوظيف الأخضر	القسم الثاني: محاور الدراسة
(شعراوي، 2020)	1	- ممارسات التدريب والتطوير الأخضر	المحور الأول: ممارسات الموارد البشرية الخضراء
(أبو رمان، والصدقي، 2019)	8-5	- ممارسات تقييم الأداء الأخضر	المحور الثاني: مدى اتجاه الجامعة نحو استخدام ممارسات صديقة للبيئة
(Masri, 2016)	11-10-9-2	- ممارسات تقييم الأداء الأخضر	المحور الثالث: معوقات تطبيق مفهوم الإدارة الخضراء ويشمل (12) فقرة.
(الحداد، 2020)	12-6-3	- ممارسات المكافآت الخضراء	وقد أعطيت الإجابات درجات موافقة متنوعة وهي (لا أوافق بشدة، لا أوافق، محايد، أوافق، أوافق بشدة). وبشكل عام تكونت قائمة الاستقصاء من (33) فقرة، وذلك بالاستناد إلى الأدبيات التي لها صلة بموضوع الدراسة مع إجراء بعض التعديلات لتتلاءم مع الدراسة الحالية كما في جدول رقم (1):
((Ismael, 2019))	16-13		
(عوديش، وصالح، 2020)	14-7-4		
(الحموري، وآخرون، 2017)	15		
(شعراوي، 2020)	21-20-19-18-17	المحور الثاني: مدى اتجاه الجامعة نحو استخدام ممارسات صديقه للبيئة.	
(ازغير، 2019)	22	المحور الثالث: معوقات تطبيق مفهوم الإدارة الخضراء	
(شعراوي، 2020)		اعتماد الباحثة على المصادر العلمية	
	33-32-31-30-29-28-27-26-25-24-23		

جدول رقم (2)

معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات أبعاد محور «واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء» مع الدرجة الكلية للبُعد ومع الدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط بالمحور	معامل الارتباط بالبُعد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	معامل الارتباط بالبُعد	رقم العبارة
<b>البُعد الأول الخاص بواقع ممارسات التوظيف الأخضر</b>					
**0.854	**0.898	3	**0.666	**0.860	1
**0.494	**0.558	4	**0.640	**0.876	2
<b>البُعد الثاني الخاص بواقع ممارسات التدريب والتطوير الأخضر</b>					
**0.613	**0.796	3	**0.943	**0.933	1
**0.855	**0.920	4	**0.929	**0.960	2
<b>البُعد الثالث الخاص بواقع ممارسات تقييم الأداء الأخضر</b>					
**0.931	**0.987	3	**0.932	**0.961	1
**0.930	**0.943	4	**0.908	**0.973	2
<b>البُعد الرابع الخاص بواقع ممارسات المكافآت الخضراء</b>					
**0.943	**0.986	3	**0.828	**0.927	1
**0.938	**0.974	4	**0.939	**0.981	2

\*\* دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

الجدول من إعداد الباحثة

لا أوافق، محايد، أوافق، أوافق بشدة). وبشكل عام تكونت قائمة الاستقصاء من (33) فقرة، وذلك بالاستناد إلى الأدبيات التي لها صلة بموضوع الدراسة مع إجراء بعض التعديلات لتتلاءم مع الدراسة الحالية كما في جدول رقم (1):

#### صدق أداة الدراسة

للتأكد من صدق أداة الدراسة وصلاحيتها لما صممت من أجله، قامت الباحثة بالاتي:

#### أ- الصدق الظاهري لأداة الدراسة

للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة الظاهري، والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة، تم عرضها في صورتها الأولية على المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في الجامعة، لما لديهم من معرفة وخبرة عند تعاملهم مع مفردات قائمة الاستقصاء، والتأكد من صلاحية ووضوح كل فقرة في القياس، للحكم على درجة وضوح العبارات وتمثيلها للهدف الذي وضعت له، وتم إجراء التعديلات المناسبة مما ساعد على إخراجها بصورة أكثر دقة واحكامًا حتى أصبحت قائمة الاستقصاء في صورتها النهائية ملحق رقم (2).

## ب- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الأداة

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم تطبيقها ميدانياً على العينة الاستطلاعية وعددها (30) مفردة، وتم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي لقائمة الاستقصاء، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي إليه، والمحور الكلي الذي تنتهي إليه كما يوضح ذلك الجداول رقم (2).

### المحور الأول: واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

يتضح من الجدول رقم (2) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع البعد الذي تنتهي إليه العبارة ومع الدرجة الكلية لمحور «واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء» موجبة ودالة إحصائياً وتتراوح ما بين (0.494) و (0.987) وهي ذات قيم متوسطة ومرتفعة، فضلاً عن كونها ذات دلالة إحصائية مما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المحور.

يتضح من الجدول رقم (3) أن قيم معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للمحور المنتهي إليه هي قيم عالية، حيث تتراوح بمحور «واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء» ما بين (0.890) و (0.957) وجميعها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فاقل مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المحور.

### المحور الثاني: مدى اتجاه الجامعة نحو استخدام الممارسات الصديقة للبيئة

يتضح من الجدول رقم (4) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها الذي تنتهي إليه العبارة «مدى اتجاه الجامعة نحو استخدام الممارسات الصديقة للبيئة» موجبة ودالة إحصائياً، حيث تتراوح ما بين (0.811) و (0.894) وذات قيم متوسطة ومرتفعة، فضلاً عن كونها ذات دلالة إحصائية مما يشير إلى درجة عالية من الصدق لفقرات المحور.

### المحور الثالث: المعوقات التي تواجه إدارة الجامعة في تطبيق الإدارة الخضراء

يتضح من الجدول رقم (5) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها الذي تنتهي إليه العبارة «المعوقات التي تواجه إدارة الجامعة في تطبيق الإدارة الخضراء» موجبة ودالة إحصائياً، حيث تتراوح ما بين (0.796) و (0.923) وذات قيم متوسطة ومرتفعة، فضلاً عن كونها ذات دلالة إحصائية مما يشير إلى درجة عالية من الصدق لفقرات المحور.

### ثبات أداة الدراسة

تم حساب ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، والجدول رقم (6) يوضح معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة.

جدول رقم (3)  
معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد المحور  
«واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء»  
مع الدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط بالمحور	البُعد
**0.890	البعد الأول: واقع ممارسات التوظيف الأخضر
**0.929	البعد الثاني: واقع ممارسات التدريب والتطوير الأخضر
**0.957	البعد الثالث: واقع ممارسات تقييم الأداء الأخضر
**0.944	البعد الرابع: واقع ممارسات المكافآت الخضراء

\*\* دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

### جدول رقم (4)

معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات محور «مدى اتجاه الجامعة نحو استخدام الممارسات الصديقة للبيئة»  
مع الدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
1	**0.849	4	**0.811
2	**0.840	5	**0.812
3	**0.894		

\*\* دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

### جدول رقم (5)

معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات محور «المعوقات التي تواجه إدارة الجامعة في تطبيق الإدارة الخضراء» مع الدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
1	**0.881	7	**0.872
2	**0.863	8	**0.923
3	**0.908	9	**0.890
4	**0.919	10	**0.854
5	**0.862	11	**0.874
6	**0.796	12	**0.878

\*\* دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

من خلال النتائج الموضحة أعلاه بجدول (6) يتضح أن معامل الثبات لمحاور الدراسة عالي، حيث يتراوح ما بين (0.977, 0.792)، وبلغت قيمة معامل الثبات العام لقائمة الاستقصاء (0.965)، وهي قيمة ثبات مرتفعة توضح صلاحية أداة الدراسة للتطبيق الميداني.

## الأساليب الإحصائية

### جدول رقم (6)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

معامل الثبات	عدد الفقرات	المحاور
المحور الأول: واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء		
0.792	4	البعد الأول: واقع ممارسات التوظيف الأخضر
0.926	4	البعد الثاني: واقع ممارسات التدريب والتطوير الأخضر
0.976	4	البعد الثالث: واقع ممارسات تقييم الأداء الأخضر
0.977	4	البعد الرابع: واقع ممارسات المكافآت الخضراء
0.974	16	المحور الأول: واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء
0.891	5	المحور الثاني: مدى اتجاه الجامعة نحو استخدام الممارسات الصديقة للبيئة
0.971	12	المحور الثالث: المعوقات التي تواجه إدارة الجامعة في تطبيق الإدارة الخضراء
0.965	33	الثبات الكلي لقائمة الاستقصاء

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي سيتم تجميعها باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والتي يرمز لها اختصارًا بالرمز (SPSS)، وذلك بعد ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حيث أعطيت الإجابة: أوافق بشدة (5) درجات، أو أوافق (4) درجات، محايد (3) درجات، لا أوافق (2) درجات، لا أوافق بشدة (1) درجة واحدة. ومن ثم قامت الباحثة بحساب الوسط الحسابي لإجابات أفراد الدراسة.

ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (5/4=0.80) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يوضحها الجدول رقم (7):

### جدول رقم (7)

مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الموافقة ومدى الموافقة

مدى الموافقة	الترميز	درجة الموافقة
من 1.0 إلى 180	1	لا أوافق بشدة
من 1.80 إلى 2.60	2	لا أوافق
من 2.61 إلى 3.40	3	محايد
من 3.41 إلى 4.20	4	أوافق
من 4.21 إلى 5.0	5	أوافق بشدة

ولخدمة أغراض الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال أداة الدراسة في الجانب الميداني، استخدمت عدد من الأساليب الإحصائية لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة حول التساؤلات المطروحة، وذلك باستخدام أساليب المعالجة الإحصائية التالية:

- 1- حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.
- 2- إيجاد معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي بين عبارات الأداة وكل محور تنتمي إليه.
- 3- إيجاد معادلة ألفا كرونباخ لحساب معامل ثبات أداة الدراسة.
- 4- حساب المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد الدراسة على كل عبارة، ولكل مجموعة من العبارات تمثل محورًا من محاور أداة الدراسة.
- 5- حساب الانحراف المعياري لحساب مدى تباعد القيم عن متوسطها الحسابي.

## عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها

يتناول هذا الفصل تحليلًا لنتائج الدراسة الميدانية، من خلال عرض البيانات الأولية لأفراد الدراسة وتحليلها، وعرض استجاباتهم على تساؤلات الدراسة، ومعالجتها إحصائيًا باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأساليبه، وصولاً إلى نتائج وتحليلها وتفسيرها، وتفصيل ذلك على النحو التالي:

### النتائج المتعلقة بخصائص أفراد مجتمع الدراسة

يتصف أفراد مجتمع الدراسة بعدد من الخصائص في ضوء متغيرات الدراسة، على النحو التالي:

#### 1- الجنس

يتضح من الجدول رقم (8) أن (179) فرداً من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (59.5%) من إجمالي العينة (إناث)، وهم الفئة الأكبر في عينة الدراسة. وأن (122) فرداً من عينة الدراسة يمثلون (40.5%) من إجمالي العينة (ذكورًا)، وهم الفئة الأقل في عينة الدراسة. قد يكون تفسير ذلك أن أداة الدراسة تم تداولها بين فئات الإناث أكثر من الذكور، مما جعل عدد الاستجابات أكبر.

## 2- المؤهل العلمي

### جدول رقم (8)

#### أهم خصائص أفراد العينة

المتغيرات	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	122	40.5
	أنثى	179	59.5
	المجموع	301	100%
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	35	11.6
	بكالوريوس	190	63.1
	ماجستير	40	13.3
	دكتوراه	16	5.3
	أخرى	20	6.6
	المجموع	301	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	98	32.6
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	77	25.6
	من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة	95	31.6
	من 20 سنة فأكثر	31	10.3
المجموع	301	100%	

يتضح من الجدول السابق أن (190) فرداً من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (63.1%) من إجمالي العينة مؤهلهم العلمي (بكالوريوس)، وهم الفئة الأكبر في عينة الدراسة. وأن (40) فرداً من عينة الدراسة يمثلون (13.3%) من إجمالي العينة مؤهلهم العلمي (ماجستير)، وأن (35) فرداً من عينة الدراسة يمثلون (11.6%) من إجمالي العينة مؤهلهم العلمي (دبلوم فأقل)، وأن (16) فرداً من عينة الدراسة يمثلون (5.3%) من إجمالي العينة مؤهلهم العلمي (دكتوراه)، وأن (20) فرداً من عينة الدراسة يمثلون (6.6%) من إجمالي العينة مؤهلاتهم العلمية غير ما سبق (أخرى). وقد يرجع تفسير ذلك إلى أن الذين مؤهلهم (بكالوريوس) يمثلون غالبية الموظفين، أو هم أكثر الفئات المهتمة بالإدارة البيئية والتوجه الأخضر.

## 3- سنوات الخبرة

يتضح من الجدول السابق أن (98) فرداً من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (32.6%) من إجمالي العينة خبرتهم (أقل من 5 سنوات)، وأن (95) فرداً من عينة الدراسة يمثلون (31.6%) من إجمالي العينة خبرتهم (من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة)، وأن (77) فرداً من عينة الدراسة يمثلون (25.6%) من إجمالي العينة خبرتهم (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، وأن (31) فرداً من عينة الدراسة يمثلون (10.3%) من إجمالي العينة خبرتهم (من 20 سنة فأكثر). من الممكن تفسير ذلك أن الفئات الذين خبرتهم (أقل من 5 سنوات) هم أكثر إدراكاً ومعرفةً حول القضايا البيئية لمواكبتهم هذا العصر.

## النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، المكافآت الخضراء) في جامعة جازان

### جدول رقم (9)

استجابات أفراد الدراسة من الإداريين والإداريات بجامعة جازان حول أبعاد محور «واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء»

الأبعاد	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتب	درجة الموافقة
البعد الأول: التوظيف الأخضر	4.07	0.78	1	موافق
البعد الثاني: التدريب والتطوير الأخضر	4.05	0.83	2	موافق
البعد الثالث: تقييم الأداء الأخضر	3.90	0.92	3	موافق
البعد الرابع: المكافآت الخضراء	3.79	1.05	4	موافق
إجمالي محورو واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	3.95	0.83		موافق

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات، والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، لاستجابات أفراد الدراسة من الإداريين والإداريات بجامعة جازان على أبعاد محور «واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء»، وجاءت النتائج كما تبينها الجدول رقم (9) التالي:

يتبين من الجدول رقم (9) أن واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، المكافآت الخضراء) في جامعة جازان جاءت بدرجة ممارسة (عالية) بشكل عام، حيث بلغ

المتوسط العام لموافقتهم (3.95 من 5.00)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي (3.79-4.7)، وجاءت الموافقة على جميع الأبعاد بدرجة عالية وفق الترتيب التالي:

- جاء بُعد «التوظيف الأخضر» بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.07)، وانحراف معياري (0.78).
- جاء بُعد «التدريب والتطوير الأخضر» بالمرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (4.05)، وانحراف معياري (0.83).
- جاء بُعد «تقييم الأداء الأخضر» بالمرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (3.90)، وانحراف معياري (0.92).

- جاء بُعد «المكافآت الخضراء» بالمرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي (3.79)، وانحراف معياري (1.05).

تستخلص الباحثة أن واقع تطبيق الممارسات بشكل عام عالي، وقد يفسر ذلك بأن إدارة الجامعة تهتم بتوفير بيئة عمل مناسبة وأمنة لجميع الموظفين، لما لذلك من تأثير إيجابي، فلا بد من الاهتمام بهذا التوجه من خلال الحفاظ على الاستدامة البيئية والتوجه الأخضر. ويرجع تفسير أن التوظيف الأخضر بالمرتبة الأولى، لأن إدارة الجامعة تُعين المرشحين الذين لديهم ثقافة ووعي بيئي، وكما أشار لذلك (الجمال، 2020: 7) أنه في مرحلة التوظيف يُجذب المواهب المتميزة والذين لديهم وعي بيئي.

وفيما يلي النتائج التفصيلية لأبعاد محورو واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

**البُعد الأول: واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء المتعلقة بالتوظيف الأخضر**

حسبت الباحثة التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد «التوظيف الأخضر» كما يبينها الجدول رقم (10).

جدول رقم (10)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها تنازلياً

وفقاً لاستجابات أفراد الدراسة حول بُعد «التوظيف الأخضر»

م	العبارة	درجة الموافقة														
		لا أو أقل بشدة		أوافق		محايد		لا أو أوافق		أوافق بشدة						
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك					
4	تستخدم الجامعة وسائل خضراء صديقه للبيئة كالإنترنت لتقديم طلبات التوظيف والسير الذاتية والمقابلات وغيرها من إجراءات التوظيف	3	1	12	4	21	7	21	128	42.5	137	45.5	4.28	0.84	1	أوافق بشدة
1	يتم التطرق للإدارة الخضراء حول الحفاظ على البيئة في الوصف الوظيفي	6	2	18	6	30	10	30	123	40.9	124	41.2	4.13	0.96	2	أوافق
2	تتضمن خطة الموارد البشرية عدد من الوظائف ذات العلاقة بإدارة الجوانب البيئية	5	1.7	21	7	38	12.6	38	143	47.5	94	31.2	4.00	0.93	3	أوافق
3	تحرص الجامعة على استقطاب وتوظيف المرشحين الذين لديهم وعي بيئي	9	3	32	10.6	51	16.9	51	110	36.5	99	32.9	3.86	1.08	4	أوافق
المتوسط الحسابي العام												4.07	0.78	أوافق		

يتبين من الجدول رقم (10) أن أفراد الدراسة موافقين على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء المتعلقة بالتوظيف الأخضر، حيث المتوسط العام للبعد (4.07 من 5.0)، وانحراف معياري (0.78)، كما بلغت متوسطات موافقة أفراد الدراسة نحو واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء المتعلقة بالتوظيف الأخضر (3.86- 4.28) وهذه المتوسطات تقع في الفئة الرابعة والخامسة من فئات المقياس، وتشير إلى درجة اتفاق أفراد الدراسة على عبارات بعد التوظيف الأخضر بدرجات (أوافق بشدة/ أوافق) في أداة الدراسة.

وفيما يلي ترتيب تلك العبارات حسب درجة الموافقة على النحو التالي:

- 1- جاءت العبارة رقم (4) وهي «تستخدم الجامعة وسائل خضراء صديقه للبيئة كالإنترنت لتقديم طلبات التوظيف والسير الذاتية والمقابلات وغيرها من إجراءات التوظيف» في المرتبة (الأولى)، من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة (أوافق بشدة) بمتوسط مقداره (4.28)، وانحراف معياري (0.84).
- 2- جاءت العبارة رقم (1) وهي «يتم التطرق للإدارة الخضراء حول الحفاظ على البيئة في الوصف الوظيفي» في المرتبة (الثانية)، بدرجة (أوافق) بمتوسط مقداره (4.13)، وانحراف معياري (0.96).
- 3- جاءت العبارة رقم (2) وهي «تتضمن خطة الموارد البشرية عدد من الوظائف ذات العلاقة بإدارة الجوانب البيئية» في المرتبة (الثالثة)، بدرجة (أوافق) بمتوسط مقداره (4.00)، وانحراف معياري (0.93).
- 4- جاءت العبارة رقم (3) وهي «تحرص الجامعة على استقطاب وتوظيف المرشحين الذين لديهم وعي بيئي» في المرتبة (الرابعة)، بدرجة (أوافق) بمتوسط مقداره (3.86)، وانحراف معياري (1.08).

تري الباحثة بأنه قد يُفسر أن إدارة الجامعة مهتمة بالوسائل الخضراء الصديقة للبيئة كالإنترنت لتسهيل إجراءات التوظيف والمقابلات، ولذلك جاءت هذه العبارة بالمرتبة الأولى من حيث الموافقة ويمكن تفسير ذلك؛ لمواكبتها ثورة التقنيات والتكنولوجيا ووسائل الاتصال، وكما أشار (السكرانه، 2017: 18) أنه عندما المنظمة تتجه لاستخدام أسلوب التوظيف الافتراضي فإن ذلك يساهم في التقليل من الأوراق التي ترفق مع التوظيف.

### البُعد الثاني: واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء المتعلقة التدريب والتطوير الأخضر

حسبت الباحثة التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات بُعد «التدريب والتطوير الأخضر» كما يبينها الجدول رقم (11).

#### جدول رقم (11)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها تنازلياً وفقاً لاستجابات أفراد الدراسة حول بُعد «التدريب والتطوير الأخضر»

درجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة								العبارة	م		
				أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق					
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
أوافق بشدة	1	0.83	4.23	42.5	128	43.2	130	9.3	28	4.7	14	0.3	1	تستخدم الجامعة أساليب صديقة للبيئة كالإنترنت وتكنولوجيا المعلومات الحديثة عند تدريب الموارد البشرية	3
أوافق	2	1.02	4.01	36.9	111	40.5	122	11.6	35	8.6	26	2.3	7	تعمل إدارة الجامعة على تطوير المهارات المعرفية للموظفين وتثقيفهم حول أهمية وقيمة الإدارة البيئية	1
أوافق	3	0.92	4.01	32.9	99	44.5	134	15	45	6.3	19	1.3	4	تهتم إدارة الجامعة بأنشطة الدراسة والتطوير في مجال الإدارة البيئية	4
أوافق	4	1.01	3.95	33.2	100	41.2	124	15.3	46	8	24	2.3	7	تمتلك إدارة الجامعة برنامج تدريبي لرفع الوعي بأهمية المحافظة على البيئة	2
أوافق		0.83	4.05	المتوسط الحسابي العام											

يتبين من الجدول رقم (11) أن أفراد الدراسة موافقين على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء المتعلقة بالتدريب والتطوير الأخضر، حيث المتوسط العام للبعد (4.05 من 5.0)، وانحراف معياري (0.83)، كما بلغت متوسطات موافقة أفراد الدراسة نحو واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء المتعلقة بالتدريب والتطوير الأخضر (3.95-4.23) وهذه المتوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي وتشير إلى درجة اتفاق أفراد الدراسة على عبارات بعد التدريب والتطوير الأخضر بدرجات (أوافق بشدة / أوافق) في أداة الدراسة.

وفيما يلي ترتيب تلك العبارات حسب درجة الموافقة على النحو التالي:

- 1- جاءت العبارة رقم (3) وهي «تستخدم الجامعة أساليب صديقة للبيئة كالإنترنت وتكنولوجيا المعلومات الحديثة عند تدريب الموارد البشرية» في المرتبة (الأولى)، من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة (أوافق بشدة) بمتوسط مقداره (4.23)، وانحراف معياري (0.83).
- 2- العبارة رقم (1) وهي «تعمل إدارة الجامعة على تطوير المهارات المعرفية للموظفين وتثقيفهم حول أهمية وقيمة الإدارة البيئية» في المرتبة (الثانية)، بدرجة (أوافق) بمتوسط مقداره (4.01)، وانحراف معياري (1.02).
- 3- جاءت العبارة رقم (4) وهي «تهتم إدارة الجامعة بأنشطة الدراسة والتطوير في مجال الإدارة البيئية» في المرتبة (الثالثة)، بدرجة (أوافق) بمتوسط مقداره (4.01)، وانحراف معياري (0.92).
- 4- جاءت العبارة رقم (2) وهي «تمتلك إدارة الجامعة برنامج تدريبي لرفع الوعي بأهمية المحافظة على البيئة» في المرتبة (الرابعة)، بدرجة (أوافق) بمتوسط مقداره (3.95)، وانحراف معياري (1.01).

من الممكن التفسير بأن بُعد التدريب والتطوير الأخضر على مستوى عال، ويأتي بالمرتبة الثانية من حيث الموافقة؛ لأن عند الاهتمام بهذا البُعد قد يمكنهم من تحويل المنظمات إلى منظمات خضراء بنجاح على المدى البعيد، وقد يؤدي إلى

زيادة كفاءة هذه الجامعة. ويأتي بالمرتبة الأولى لهذا البُعد عبارة «تستخدم أساليب صديقة للبيئة كالإنترنت وتكنولوجيا المعلومات الحديثة عند تدريب الموارد البشرية» وقد يرجع تفسير ذلك لمواكبتها هذا العصر، أو ربما لإيضاح أهمية التوجه الأخضر في رسالة المنظمة ورؤيتها في مرحلة التدريب، وتمكين الموظفين من الوصول للسياسات الخاصة بالمنظمة لتطويرهم وزيادة معارفهم من ناحية الجوانب البيئية كما أشار لذلك (السكافي وآخرون، 2017: 9).

### البُعد الثالث: واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء المتعلقة بتقييم الأداء الأخضر

حسبت الباحثة التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد «تقييم الأداء الأخضر» كما يبينها الجدول رقم (12).

#### جدول رقم (12)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها تنازلياً

وفقاً لاستجابات أفراد الدراسة حول بُعد «تقييم الأداء الأخضر»

م	العبارة	درجة الموافقة												
		لا أو افق بشدة		لا أو افق		محايد		أو افق بشدة		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
1	تم دمج أهداف إدارة البيئة مع نظام تقييم الأداء في المنظمة	8	2.7	20	6.6	51	16.9	129	42.9	93	30.9	3.93	0.99	1
2	تمتلك إدارة الجامعة مؤشرات لتقييم أداء الموظف الأخضر في نظام تقييم الأداء السنوي	9	3	20	6.6	52	17.3	133	44.2	87	28.9	3.89	0.99	2
3	تقدم إدارة الجامعة تغذية مرتدة نهائية للموظفين حول أدائهم البيئي بهدف التحسين والتطوير	12	4	20	6.6	52	17.3	121	40.2	96	31.9	3.89	1.05	3
4	يتم الالتزام بتنفيذ معايير الأداء البيئي	8	2.7	22	7.3	55	18.3	130	43.2	86	28.6	3.88	0.99	4
المتوسط الحسابي العام												3.90	0.92	أو افق

يتبين من الجدول رقم (12) أن أفراد الدراسة موافقين على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء المتعلقة بتقييم الأداء الأخضر، حيث المتوسط العام للبعد (3.90 من 5.0)، وانحراف معياري (0.92)، كما بلغت متوسطات موافقة أفراد الدراسة نحو واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء المتعلقة بتقييم الأداء الأخضر (3.88-3.93) وهذه المتوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي وتشير إلى درجة اتفاق أفراد الدراسة على عبارات بعد تقييم الأداء الأخضر (أوافق) على أداة الدراسة.

وفيما يلي ترتيب تلك العبارات حسب درجة الموافقة على النحو التالي:

- 1- جاءت العبارة رقم (1) وهي «تم دمج أهداف إدارة البيئة مع نظام تقييم الأداء في المنظمة» في المرتبة (الأولى)، بدرجة (أوافق) بمتوسط مقداره (3.93)، وانحراف معياري (0.99).
- 2- جاءت العبارة رقم (2) وهي «تمتلك إدارة الجامعة مؤشرات لتقييم أداء الموظف الأخضر في نظام تقييم الأداء السنوي» في المرتبة (الثانية)، من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة (أوافق) بمتوسط مقداره (3.89)، وانحراف معياري (0.99).
- 3- والعبارة رقم (3) وهي «تقدم إدارة الجامعة تغذية مرتدة للموظفين حول أدائهم البيئي بهدف التحسين والتطوير» في المرتبة (الثالثة)، بدرجة (أوافق) بمتوسط مقداره (3.89)، وانحراف معياري (1.05).
- 4- جاءت العبارة رقم (4) وهي «يتم الالتزام بتنفيذ معايير الأداء البيئي» في المرتبة (الرابعة)، من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة (أوافق) بمتوسط مقداره (3.88)، وانحراف معياري (0.99).

يعتبر بُعد تقييم الأداء الأخضر في جامعة جازان على مستوى عالي، ويأتي بالمرتبة الثالثة من حيث الموافقة، وهو ما يمكن تفسيره بأن إدارة الجامعة تهتم بوضع مؤشرات للأداء البيئي، وجاءت عبارة «تم دمج أهداف إدارة البيئة مع نظام تقييم الأداء في المنظم» في المرتبة (الأولى)، وقد تفسر الباحثة ذلك لتحقيق الكفاءة والفعالية للمنظمة، ولتكوين صورة ذهنية بيئية إيجابية، ولتشجيع الثقافة الخضراء، وكما أشار (Margaretha, et al., 2013: 5) لا بد من انسجام أفكار



الممارسات الخضراء للموظفين مع أهداف المنظمة لتصبح أساس في التقييم مستقبلاً ويسهل إنجازها، وأيضاً لا بد من ربط الوصف الوظيفي بأداء العاملين لنجاح نظم إدارة الأداء الأخضر.

### البُعد الرابع: واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء المتعلقة المكافآت الخضراء

حسبت الباحثة التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات بُعد «المكافآت الخضراء» كما يبينها الجدول رقم (13).

#### جدول رقم (13)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها تنازلياً

وفقاً لاستجابات أفراد الدراسة حول بُعد «المكافآت الخضراء»

م	العبارة	درجة الموافقة													
		لا أو افق بشدة		أو افق		محايد		لا أو افق		لا أو افق بشدة					
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
1	تحفز إدارة الجامعة موظفيها على القيام بالأنشطة الداعمة للبيئة	10	3.3	21	7	44	14.6	128	42.5	98	32.6	3.94	1.02	1	أوافق
3	تعمل إدارة الجامعة على تطوير نظم المكافآت والتعويضات لتشجيع المبادرات الصديقة للبيئة	17	5.6	27	9	53	17.6	114	37.9	90	29.9	3.77	1.14	2	أوافق
2	تقدم إدارة الجامعة حوافز لتشجيع السلوك الأخضر الصديق للبيئة مثل استخدام الحافلات للنقل الجماعي، والسير على الأقدام	18	6	28	9.3	50	16.6	121	40.2	84	27.9	3.75	1.14	3	أوافق
4	تقدم إدارة الجامعة مكافآت شهرية لأفضل أداء بيئي سواء على مستوى الأشخاص أو فرق العمل أو الأقسام	22	7.3	30	10	57	18.9	103	34.2	89	29.6	3.69	1.20	4	أوافق
المتوسط الحسابي العام												3.79	1.05	أو افق	

يتبين من الجدول رقم (13) أن أفراد الدراسة موافقين على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء المتعلقة بالمكافآت الخضراء، حيث المتوسط العام للبعد (3.79 من 5.0)، وانحراف معياري (1.05)، كما بلغت متوسطات موافقة أفراد الدراسة نحو واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء المتعلقة بالمكافآت الخضراء (3.69-3.94) وهذه المتوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي وتشير إلى درجة اتفاق أفراد الدراسة على عبارات بعد المكافآت الخضراء (أوافق) على أداة الدراسة.

وفيما يلي ترتيب تلك العبارات حسب درجة الموافقة على النحو التالي:

- 1- جاءت العبارة رقم (1) وهي «تحفز إدارة الجامعة موظفيها على القيام بالأنشطة الداعمة للبيئة» في المرتبة الأولى، بدرجة (أوافق) بمتوسط مقداره (3.94)، وانحراف معياري (1.02).
- 2- والعبارة رقم (3) وهي «تعمل إدارة الجامعة على تطوير نظم المكافآت والتعويضات لتشجيع المبادرات الصديقة للبيئة» في المرتبة الثانية، بدرجة (أوافق) بمتوسط مقداره (3.77)، وانحراف معياري (1.14).
- 3- جاءت العبارة رقم (2) وهي «تقدم إدارة الجامعة حوافز لتشجيع السلوك الأخضر الصديق للبيئة مثل استخدام الحافلات للنقل الجماعي، والسير على الأقدام» في المرتبة الثالثة، من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة (أوافق) بمتوسط مقداره (3.75)، وانحراف معياري (1.14).
- 4- جاءت العبارة رقم (4) وهي «تقدم إدارة الجامعة مكافآت شهرية لأفضل أداء بيئي سواء على مستوى الأشخاص أو فرق العمل أو الأقسام» في المرتبة الرابعة، من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة (أوافق) بمتوسط مقداره (3.69)، وانحراف معياري (1.20).

تستخلص الباحثة مما سبق بأنه يمكن التفسير بأن بُعد (المكافآت الخضراء) في جامعة جازان على مستوى عالي، لاهتمام إدارة الجامعة بتحفيز الموظفين وتشجيعهم للحفاظ على البيئة وتقدير إسهاماتهم عند تقديمهم لأفكار ومبادرات خضراء كما أشار لذلك (Masri, 2016: 41). ويأتي بُعد (المكافآت الخضراء) بالمرتبة الرابعة والأخيرة من حيث الموافقة، لأن

هذا البُعد قد يكون مكلف للمنظمة. ويمكن تفسير أن عبارة «تحفز إدارة الجامعة موظفيها على القيام بالأنشطة الداعمة للبيئة» تأتي بالمرتبة الأولى من حيث الموافقة؛ لتساهم في استدامة البيئة وفي خفض التكاليف.

### النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: مدى اتجاه الجامعة نحو استخدام الممارسات الصديقة للبيئة

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد الدراسة نحو «مدى اتجاه الجامعة نحو استخدام الممارسات الصديقة للبيئة»، وجاءت النتائج كما في جدول رقم (14):

#### جدول رقم (14)

#### التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها تنازلياً

وفقاً لاستجابات أفراد الدراسة حول محور «مدى اتجاه الجامعة نحو استخدام الممارسات الصديقة للبيئة»

م	العبارة	درجة الموافقة													
		لا أو افق بشدة		لا أو افق		محايد		أو افق بشدة		أو افق بشدة		أو افق بشدة			
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
2	تشجع إدارة الجامعة العاملين على الابتعاد عن استخدام الورق قدر الإمكان	10	3.3	14	4.7	35	11.6	138	45.8	104	34.6	4.04	0.97	1	أوافق
3	تشارك إدارة الجامعة في المسؤولية الاجتماعية المتضمنة لنشاطات صديقة للبيئة	4	1.3	15	5	45	15	148	49.2	89	29.6	4.01	0.88	2	أوافق
5	تحرص إدارة الجامعة على وجود تحكم خاص بالتدفئة والتبريد لضمان إطفاء المكاتب غير المستخدمة	10	3.3	17	5.6	43	14.3	135	44.9	96	31.9	3.96	0.99	3	أوافق
4	يقوم العاملون بتزويد الإدارة بالمعلومات عن أي انتشار لمظاهر التلوث البيئي بالجامعة	7	2.3	19	6.3	49	16.3	137	45.5	89	29.6	3.94	0.96	4	أوافق
1	إدارة الجامعة تتوجه لاستخدام مصابيح موفرة للطاقة	11	3.7	22	7.3	45	15	131	43.5	92	30.6	3.90	1.03	5	أوافق
	المتوسط الحسابي العام											3.97	0.83		أوافق

يتبين من الجدول رقم (14) المتوسط العام لمُحور مدى اتجاه الجامعة نحو استخدام الممارسات الصديقة للبيئة (3.97 من 5.0)، وانحراف معياري (0.83)، كما بلغت متوسطات موافقة أفراد الدراسة نحو مدى اتجاه الجامعة نحو استخدام الممارسات الصديقة للبيئة (3.90- 4.04) وهذه المتوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي وتشير إلى درجة اتفاق أفراد الدراسة على عبارات محور مدى اتجاه الجامعة نحو استخدام الممارسات الصديقة للبيئة (أوافق) على أداة الدراسة.

وفيما يلي ترتيب تلك العبارات حسب درجة الموافقة على النحو التالي:

- 1- جاءت العبارة رقم (2) وهي «تشجع إدارة الجامعة العاملين على الابتعاد عن استخدام الورق قدر الإمكان» في المرتبة (الأولى)، بدرجة (أوافق) بمتوسط مقداره (4.04)، وانحراف معياري (0.97).
- 2- جاءت العبارة رقم (3) وهي «تشارك إدارة الجامعة في المسؤولية الاجتماعية المتضمنة لنشاطات صديقة للبيئة» في المرتبة (الثانية)، بدرجة (أوافق) بمتوسط مقداره (4.01)، وانحراف معياري (0.88).
- 3- العبارة رقم (5) «تحرص إدارة الجامعة على وجود تحكم خاص بالتدفئة والتبريد لضمان إطفاء المكاتب غير المستخدمة» بالمرتبة (الثالثة)، بدرجة (أوافق) بمتوسط مقداره (3.96)، وانحراف معياري (0.99).
- 4- العبارة رقم (4) وهي «يقوم العاملون بتزويد الإدارة بالمعلومات عن أي انتشار لمظاهر التلوث البيئي بالجامعة» في المرتبة (الرابعة)، بدرجة (أوافق) بمتوسط مقداره (3.94)، وانحراف معياري (0.96).
- 5- أما العبارة رقم (1) وهي «إدارة الجامعة تتوجه لاستخدام مصابيح موفرة للطاقة» في المرتبة (الخامسة)، من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة (أوافق) بمتوسط مقداره (3.90)، وانحراف معياري (1.03).

ربما يمكن تفسير أن عبارات محور «مدى اتجاه الجامعة نحو استخدام الممارسات الصديقة للبيئة» على مستوى عالي من الموافقة، بأن إدارة الجامعة تهتم باستخدام الممارسات الخضراء حيث تشجع بالتقليل من استخدام الورق التي جاءت بالمرتبة الأولى، وكما أشار لذلك (السكرانه، 2017: 18) أن المنظمة تشجع على الحفاظ على البيئة لاهتمامها بالتوظيف

الافتراضي لاستكمال الإجراءات عن طريق الإنترنت أو الهاتف لتقليل الأوراق المرافقة للتوظيف، وتشجع أيضاً على استخدام طاقة اقل. وأيضاً أشار (الجمل، 2020: 7) أن المنظمات تعطي صورة ذهنية بيئية إيجابية عند اهتمامها بالتوجه الأخضر.

### النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: المعوقات التي تواجه إدارة الجامعة في تطبيق الإدارة الخضراء

للإجابة عن هذا السؤال؛ حسبت الباحثة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد الدراسة نحو «المعوقات التي تواجه إدارة الجامعة في تطبيق الإدارة الخضراء»، وجاءت نتائج الاستجابات في جدول رقم (15):

جدول رقم (15)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها تنازلياً

وفقاً لاستجابات أفراد الدراسة حول محور «المعوقات التي تواجه إدارة الجامعة في تطبيق الإدارة الخضراء»

م	العبارة	درجة الموافقة													
		لا أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		أوافق بشدة					
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
11	عدم توفر الحوافز المادية المناسبة المرتبطة بالحفاظ على البيئة مثل زيادة الأجور، والمكافآت النقدية	3	1	18	6	65	21.6	133	44.2	82	27.2	3.91	0.90	1	أوافق
7	تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تتطلب استثمارات عالية	3	1	23	7.6	65	21.6	130	43.2	80	26.6	3.87	0.93	2	أوافق
12	عدم توفر الحوافز المعنوية المناسبة المرتبطة بالحفاظ على البيئة مثل الهدايا الرمزية وتكريم الموظفين	5	1.7	26	8.6	58	19.3	129	42.9	83	27.6	3.86	0.97	3	أوافق
6	نقص الموارد البشرية المؤهلة لتطبيق الإدارة الخضراء	5	1.7	27	9	61	20.3	124	41.2	84	27.9	3.85	0.98	4	أوافق
9	عدم وجود دعم من أصحاب المصلحة لإدارة الموارد البشرية الخضراء	3	1	22	7.3	70	23.3	131	43.5	75	24.9	3.84	0.92	5	أوافق
1	تعاني إدارة الجامعة من غياب الرؤية لتطبيق الإدارة الخضراء	3	1	22	7.3	68	22.6	137	45.5	71	23.6	3.83	0.90	6	أوافق
3	ضعف ثقافة الاستدامة يحول دون تطبيق الإدارة الخضراء	7	2.3	17	5.6	70	23.3	132	43.9	75	24.9	3.83	0.94	7	أوافق
5	غياب التشريعات والقوانين الملزمة للاهتمام بالجوانب البيئية	7	2.3	20	6.6	68	22.6	127	42.2	79	26.2	3.83	0.97	8	أوافق
8	صعوبة تقييم الأداء الأخضر في سلوك الموظفين	2	0.7	29	9.6	68	22.6	131	43.5	71	23.6	3.80	0.93	9	أوافق
4	مقاومة العاملين لعمليات التغيير وتبني استراتيجيات جديدة لإدارة الموارد البشرية الخضراء	5	1.7	20	6.6	77	25.6	129	42.9	70	23.3	3.79	0.93	10	أوافق
2	ضعف الإمكانيات المادية اللازمة للتحويل إلى الإدارة الخضراء	6	2	26	8.6	74	24.6	127	42.2	68	22.6	3.75	0.97	11	أوافق
10	صعوبة تدريب الموظفين حول إدارة الموارد البشرية الخضراء	7	2.3	40	13.3	67	22.3	129	42.9	58	19.3	3.63	1.01	12	أوافق
		المتوسط الحسابي العام													
		0.76	3.82												

يتبين من الجدول رقم (15) أن أفراد الدراسة موافقين على المعوقات التي تواجه إدارة الجامعة في تطبيق الإدارة الخضراء، حيث المتوسط العام للمحور (3.82 من 5.0)، وانحراف معياري (0.76)، كما بلغت متوسطات موافقة أفراد الدراسة نحو المعوقات التي تواجه إدارة الجامعة في تطبيق الإدارة الخضراء (3.63-3.91) وهذه المتوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس وتشير إلى درجة الاتفاق على عبارات محور المعوقات التي تواجه إدارة الجامعة في تطبيق الإدارة الخضراء (أوافق) على أداة الدراسة.

وفيما يلي ترتيب تلك العبارات حسب درجة الموافقة على النحو التالي:

- 1- جاءت العبارة رقم (11) وهي «عدم توفر الحوافز المادية المناسبة المرتبطة بالحفاظ على البيئة مثل زيادة الأجور، والمكافآت النقدية» في المرتبة (الأولى)، من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة (أوافق) بمتوسط مقداره (3.91)، وانحراف معياري (0.90).
- 2- جاءت العبارة رقم (7) وهي «تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تتطلب استثمارات عالية» في المرتبة (الثانية)، بدرجة (أوافق) بمتوسط مقداره (3.87)، وانحراف معياري (0.93).
- 3- جاءت العبارة رقم (12) وهي «عدم توفر الحوافز المعنوية المناسبة المرتبطة بالحفاظ على البيئة مثل الهدايا الرمزية وتكريم الموظفين» في المرتبة (الثالثة)، من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة (أوافق) بمتوسط مقداره (3.86)، وانحراف معياري (0.97).

- 4- جاءت العبارة رقم (6) وهي «نقص الموارد البشرية المؤهلة لتطبيق الإدارة الخضراء» في المرتبة (الرابعة)، من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة (أوافق) بمتوسط مقداره (3.85)، وانحراف معياري (0.98).
- 5- جاءت العبارة رقم (9) وهي «عدم وجود دعم من أصحاب المصلحة لإدارة الموارد البشرية الخضراء» في المرتبة (الخامسة)، بدرجة (أوافق) بمتوسط مقداره (3.84)، وانحراف معياري (0.92).
- 6- جاءت العبارة رقم (1) وهي «تعاني إدارة الجامعة من غياب الرؤية لتطبيق الإدارة الخضراء» في المرتبة (السادسة)، بدرجة (أوافق) بمتوسط مقداره (3.83)، وانحراف معياري (0.90).
- 7- جاءت العبارة رقم (3) وهي «ضعف ثقافة الاستدامة يحول دون تطبيق الإدارة الخضراء» في المرتبة (السابعة)، بدرجة (أوافق) بمتوسط مقداره (3.83)، وانحراف معياري (0.94).
- 8- جاءت العبارة رقم (5) وهي «غياب التشريعات والقوانين الملزمة للاهتمام بالجوانب البيئية» في المرتبة (الثامنة)، بدرجة (أوافق) بمتوسط مقداره (3.83)، وانحراف معياري (0.97).
- 9- جاءت العبارة رقم (8) وهي «صعوبة تقييم الأداء الأخضر في سلوك الموظفين» في المرتبة (التاسعة)، من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة (أوافق) بمتوسط مقداره (3.80)، وانحراف معياري (0.93).
- 10- جاءت العبارة رقم (4) وهي «مقاومة العاملين لعمليات التغير وتبني استراتيجيات جديدة لإدارة الموارد البشرية الخضراء» في المرتبة (العاشر)، بدرجة (أوافق) بمتوسط مقداره (3.79)، وانحراف معياري (0.93).
- 11- جاءت العبارة رقم (2) وهي «ضعف الإمكانيات المادية اللازمة للتحويل إلى الإدارة الخضراء» في المرتبة (الحادية عشر)، بدرجة (أوافق) بمتوسط مقداره (3.75)، وانحراف معياري (0.97).
- 12- جاءت العبارة رقم (10) وهي «صعوبة تدريب الموظفين حول إدارة الموارد البشرية الخضراء» في المرتبة (الثانية عشر)، بدرجة (أوافق) بمتوسط مقداره (3.63)، وانحراف معياري (1.01).

يتضح هنا للباحثة بأن هناك تشتت في الإجابات بمقارنته بما سبق من النتائج، ويمكن تفسير ذلك بأنه توجد جهود وممارسات ولكن ليس تحت مسمى إدارة الموارد البشرية الخضراء، مما أدى لعدم فهم الموضوع، ولتعدد الكليات الفرعية لجامعة جازان، وبُعد المسافة بينها، واختلاف البيئات والاهتمامات من قبل القادة، مما يتضح للباحثة أن هناك معوقات عديدة عند تطبيق الإدارة الخضراء منها غياب الرؤية مما يدل على قلة اهتمام إدارة الجامعة بوضع الخطط الاستراتيجية للإدارة الخضراء، وتأتي عبارة «عدم توفر الحوافز المادية المناسبة المرتبطة بالحفاظ على البيئة» بالمرتبة الأولى. وقد يرجع تفسير ذلك لزيادة التكاليف على إدارة الجامعة، أو أن المنظمة لا تلتزم بتوفير حوافز تتناسب مع أداء الموظفين الذين يهتمون بهذا التوجه، وكما بين (الجميل، 2020: 8) بأن نظام الحوافز يوضح كمية المكافأة الممنوحة وفقاً لأداء العاملين المهتمين بالسلوك الأخضر. وهذه المعوقات تقلل بشكل واضح مستوى تطبيقها للممارسات داخل الجامعة.

### نتائج الدراسة، وتوصياتها ومقترحاتها

يحتوي هذا الفصل عرضاً لأبرز النتائج ومقارنتها بالدراسات السابقة، ومن ثم التوصيات المقترحة في ضوء تلك النتائج، وجملة من المقترحات لدراسات مستقبلية.

#### أبرز نتائج الدراسة

- ملخص نتائج السؤال الأول: واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، المكافآت الخضراء) في جامعة جازان
- 1- أظهرت النتائج أن واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، المكافآت الخضراء) في جامعة جازان جاءت بدرجة ممارسة (عالية) بشكل عام، حيث بلغ المتوسط العام لموافقتهم (3.95 من 5.00). وهذه النتائج تتفق مع دراسة (السكرانة، 2017) التي توضح أن الشركات الصديقة للبيئة في العاصمة الأردنية تمارس وظائف الإدارة الخضراء بشكل عام عالي. كما توجد دراسات تختلف نتائجها ولا تتفق بشكل كلي مع نتائج الدراسة الحالية وأظهرت التقصير في تبني هذا التوجه مثل دراسة (أبو رمان، والصدقي، 2019م) وتوضح نتائجها أن المتوسط العام لمستوى تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على درجة متوسطة. وأيضاً دراسة (Masri, 2016) في تطبيقها لممارسات الإدارة الخضراء على درجة متوسطة. وكذلك من نتائج دراسة (الزبيدي، 2016) ضعف تبني الشركة للتوجه الأخضر. وترى الباحثة

أن السبب وراء عدم الاتفاق هو اختلاف بيئات العمل من منظمة لأخرى، أو لأن هذا التوجه حديث ويتطلب إلى خبرات مؤهلة لا تمتلكها تلك المنظمات.

2- أفراد الدراسة موافقين على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء المتعلقة بالتوظيف الأخضر، حيث المتوسط العام للبعد (4.07 من 5.0)، كما بلغت متوسطات موافقة أفراد الدراسة المتعلقة بممارسات التوظيف الأخضر (3.86-4.28) وهذه المتوسطات تقع في الفئة الرابعة والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي وتشير إلى اتفاق أفراد الدراسة على عبارات بعد التوظيف الأخضر بدرجات (أوافق بشدة/ أوافق) في أداة الدراسة. وتتفق نتيجة التوظيف الأخضر مع دراسة (السكرانة، 2017) حيث كان مستوى التوظيف الأخضر في الشركات الصديقة للبيئة في العاصمة الأردنية بشكل عام مرتفع.

3- أفراد الدراسة موافقين على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء المتعلقة بالتدريب والتطوير الأخضر، حيث المتوسط العام للبعد (4.05 من 5.0)، كما بلغت متوسطات موافقة أفراد الدراسة المتعلقة بممارسات التدريب والتطوير الأخضر (3.95-4.23) وهذه المتوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي وتشير إلى درجة اتفاق أفراد الدراسة على عبارات بعد التدريب والتطوير الأخضر بدرجات (أوافق بشدة / أوافق) في أداة الدراسة. فهذه النتيجة للتدريب الأخضر تتفق مع نتيجة دراسة (السكرانة، 2017) حيث كان مستوى التدريب والتطوير الأخضر بشكل عام مرتفع.

4- أفراد الدراسة موافقين على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء المتعلقة بتقييم الأداء الأخضر، والمتوسط العام للبعد (3.90 من 5.0)، وبلغت متوسطات موافقة أفراد الدراسة نحو الممارسات المتعلقة بتقييم الأداء الأخضر (3.88-3.93) وهذه المتوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي وتشير إلى درجة الاتفاق على عبارات بعد تقييم الأداء الأخضر (أوافق) على أداة الدراسة. وهذه النتيجة تتفق كذلك مع دراسة (السكرانة، 2017) حيث كان مستوى تقييم الأداء الأخضر بشكل عام مرتفع.

5- أفراد الدراسة موافقين على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء المتعلقة بالمكافآت الخضراء والمتوسط العام للبعد (3.79 من 5.0)، كما بلغت متوسطات الموافقة نحو الممارسات المتعلقة بالمكافآت الخضراء (3.69-3.94) وهذه المتوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي وتشير إلى درجة اتفاق على عبارات بعد المكافآت الخضراء (أوافق) على أداة الدراسة. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Masri, 2016) التي يتضح في نتائجها أن أقل الممارسات المطبقة هي التعويضات الخضراء.

#### ملخص نتائج السؤال الثاني: مدى اتجاه الجامعة نحو استخدام الممارسات الصديقة للبيئة

- أفراد الدراسة موافقين على مدى اتجاه الجامعة نحو استخدام الممارسات الصديقة للبيئة، حيث المتوسط العام للمحور (3.97 من 5.0)، كما بلغت متوسطات موافقة أفراد الدراسة نحو مدى اتجاه الجامعة نحو استخدام الممارسات الصديقة للبيئة (3.90-4.04) وهذه المتوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي وتشير إلى درجة اتفاق أفراد الدراسة على عبارات محور مدى اتجاه الجامعة نحو استخدام الممارسات الصديقة للبيئة (أوافق) على أداة الدراسة.

- أبرز اتجاهات الجامعة نحو استخدام الممارسات الصديقة للبيئة تتمثل في تشجيع إدارة الجامعة العاملين على الابتعاد عن استخدام الورق قدر الإمكان، تشارك إدارة الجامعة في المسؤولية الاجتماعية المتضمنة لنشاطات صديقة للبيئة، وتحرص إدارة الجامعة على وجود تحكم خاص بالتدفئة والتبريد لضمان إطفاء المكاتب غير المستخدمة. وهذه النتيجة تتفق كذلك مع دراسة (السكرانة، 2017) حيث كان مستوى الاهتمام باستخدام الممارسات الصديقة للبيئة بشكل عام مرتفع مثل توفير الطاقة.

#### ملخص نتائج السؤال الثالث: المعوقات التي تواجه إدارة الجامعة في تطبيق الإدارة الخضراء

- أفراد الدراسة موافقين على المعوقات التي تواجه إدارة الجامعة في تطبيق الإدارة الخضراء، حيث المتوسط العام للمحور (3.82 من 5.0)، كما بلغت متوسطات موافقة أفراد الدراسة نحو المعوقات التي تواجه إدارة الجامعة في تطبيق الإدارة الخضراء (3.63-3.91) وهذه المتوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي وتشير إلى درجة اتفاق أفراد الدراسة على عبارات محور المعوقات التي تواجه إدارة الجامعة في تطبيق الإدارة الخضراء (أوافق) على أداة الدراسة.

- أبرز المعوقات التي تواجه إدارة الجامعة في تطبيق الإدارة الخضراء تتمثل في (عدم توفر الحوافز المادية المناسبة المرتبطة بالحفاظ على البيئة مثل زيادة الأجور، والمكافآت النقدية، الاحتياج إلى استثمارات عالية في هذا المجال، عدم توفر الحوافز المعنوية المناسبة المرتبطة بالحفاظ على البيئة، نقص الموارد البشرية المؤهلة لتطبيق الإدارة الخضراء... الخ). وتتفق نتائج هذا المحور مع دراسة (Jafri, 2012) حيث يتضح فيها أن من أهم العوائق لتطبيق الإدارة الخضراء هي عدم وجود دعم من الإدارة العليا والموظفين، وأيضاً ارتفاع التكاليف لتنفيذ البرامج الخضراء، كما وتتفق نتائج هذا المحور مع دراسة (الزبيدي، 2016) في ضعف الاهتمام من قبل الإدارات بالمحافظة على الموارد البيئة وعدم الحث على تحسين جوانبها. وأيضاً أشار (Deshwal, 2015: 180) بأن الموارد لعمليات التطوير والتدريب الأخضر تعتبر مكلفة. كما وضح (Hosain & Rahman, 2016: 57) صعوبة التدريب حول الممارسات الخضراء، وكذلك صعوبة تقييم السلوك الأخضر للموظفين.

### توصيات الدراسة

اعتماداً على ما سبق من النتائج، توصي الباحثة بما يلي:

- 1- لا بد أن تتبنى وتهتم إدارة الجامعة بوضع الخطط الاستراتيجية للإدارة الخضراء للموارد البشرية، وان تدمج الأهداف البيئية في رسالة الجامعة ورؤيتها، لتحقيق الاستدامة البيئية.
- 2- إنشاء هيكل تنظيمي وظيفي تكاملي لحماية البيئة، من خلال دمج الجوانب البيئية بشكل متزايد في مجالات المهام الحالية للإدارة، بالإضافة إلى إجراء دورات تدريبية لتوجيههم حول الشؤون البيئية والتي تمكن الموظفين من تنفيذ التكامل بين إدارة الموارد البشرية والإدارة البيئية، لدعم التوجه الأخضر.
- 3- نشر الوعي وثقافة الاهتمام بالجوانب البيئية، حتى يتم تحويل تلك المنظمات إلى منظمات خضراء.
- 4- توفير حوافز مادية ومعنوية مناسبة وترتبط بالحفاظ على البيئة، للمشاركة في برامج الإدارة البيئية.
- 5- الاهتمام بإقامة دورات وندوات تدريبية وممارستها بشكل عملي، والتعريف بأهمية التغيير وتبني استراتيجيات جديدة لإدارة الموارد البشرية الخضراء.
- 6- تنفيذ إدارة موجهة بيئية من خلال جذب موظفين متميزين يهتمون بالجوانب البيئية، ولديهم إحساس بالمسؤولية عن الآثار البيئية المترتبة على أفعالهم، لتصبح لدى الجامعة سمعة جيدة في مجال الإدارة البيئية وسمات تنافسية.
- 7- لا بد من الاحتفاظ بالموارد البشرية المؤهلة التي تقدم مقترحات حول التوجه الأخضر، والاهتمام بهم.
- 8- لا بد من تضمين معايير الأداء البيئي للعاملين في مختلف الإدارات والوحدات التنظيمية.
- 9- ضرورة سن القوانين والتشريعات الملزمة للاهتمام بالجوانب البيئية.
- 10- توصي الباحثة بإجراء المزيد من الدراسات حول موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء، وذلك لأهميته ولندرة الدراسات بشكل عام في المملكة العربية السعودية.

### حدود الدراسة

- الحدود المكانية: تقتصر هذه الدراسة على جامعة جازان.
- الحدود الزمانية: تم إعداد هذه الدراسة في سنة 1443هـ- 2021م.
- الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على معرفة ما هو واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، والمكافآت الخضراء) في جامعة جازان، ومعرفة مدى اتجاه الجامعة نحو استخدام الممارسات الصديقة للبيئة، ومعرفة المعوقات التي تواجه إدارة الجامعة في تطبيق الإدارة الخضراء.
- الحدود البشرية: تقتصر هذه الدراسة على موظفي جامعة جازان (من الإداريين والإداريات).

## المراجع

### أولاً - مراجع باللغة العربية:

- إبراهيم، منى محمد. (2018م). نموذج مقترح لمسببات ونتائج السلوك الأخضر للموظف: دراسة تطبيقية في شركات الاستثمار الصناعي السعودي. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، 25(3)، ص 430.
- أبو رمان، جمانة بشير؛ الصديقي، عبد الرحمن غسان. (2019م). أثر تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين تطبيق الإدارة البيئية في جامعة الطائف. *مجلة دراسات اقتصادية*، (38)، ص 48.
- أحمد، مناف عبد المطلب. (2019م). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المنظمة: دراسة استطلاعية لآراء عينة العاملين في مستشفيات مدينة الرمادي. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 11(26)، 419-423.
- أزغير، بيان حمدي. (2019م). *الإدارة الخضراء في الشركات الصناعية في منطقة جنوب الضفة الغربية* [رسالة ماجستير منشورة، جامعة الخليل]. <http://dspace.hebron.edu/xmlui/handle/123456789/554>
- الجمل، مصطفى ماهر (أبريل 2020م). *إدارة الموارد البشرية الخضراء ومدى الاستفادة منها في ظل أزمة فيروس كورونا*. [تقديم بحث] كلية التجارة، جامعة طنطا.
- حاجم، ياسر مولود؛ إسماعيل، سيف محمد؛ سلطان، ريم يوسف. (2021م). 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*، 13(1)، ص 24.
- الحبيب، ثابتي؛ نصيرة، بركنو. (2014م). دور الاقتصاد الأخضر في خلق الوظائف الخضراء والمساهمة في الحد من الفقر. مجمع مداخلات الملتقى الدولي حول تقييم سياسات الإقلال من الفقر في الدول العربية في ظل العولمة، *المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية*، ص 95.
- الحداد، علاء ميشيل. (2020م). *أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية على شركات القطاع الخاص السوري* [رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية]. <https://pe-dia.svuonline.org/course/view.php?id=146>
- الحسنواي، صالح مهدي محمد. (2019م). الدور الوسيط للاقتدار المعرفي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الإبداعي: بحث استطلاعي تحليلي لعينة من أساتذة كلية الزراعة/ جامعة كربلاء، *مجلة أهل البيت عليهم السلام*، العدد (25)، ص ص 456-457.
- خزعل، بصير خلف؛ المشهداني، لمياء محمد؛ الطيار، أحمد رakan. (2020م). ممارسات الموارد البشرية الخضراء GHRM وأثرها في تعزيز القدرات الجوهرية الخضراء CCG: دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام والشعب والوحدات في رئاسة جامعة الموصل. *مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية*، 11(3)، 270-277.
- الخوالدة، رياض عبد الله؛ الشورة، محمد سليم. (2018م). أثر التسويق الأخضر في الفاعلية التنظيمية في شركات الأدوية الأردنية: الدور الوسيط لسلوك المستهلك الشرائي. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 14(4)، 555-556.
- راضي، سهيلة جمعة. (2018م). دور الخدمات اللوجستية الخضراء في بناء البيئة المستدامة: دراسة تطبيقية في شركة شل لتطوير البترول في حقل مجنون. *حولية الممتدى*، (15)، 373.
- الزبيدي، غنى دحام. (2016م). دور ممارسة الموارد البشرية الخضراء في متطلبات تحقيق المواطنة البيئية: بحث ميداني في المنظمة العامة للزيوت النباتية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 22(89)، 53-75.
- الزبيدي، غنى دحام؛ حمزة، محمد فليح. (2019م). دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة، بحث تطبيقي في مدينة الإمامين الكاظمين (ع) الطبية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 25(112)، ص 34.
- الزبيدي، غنى دحام؛ حمزة، محمد فليح. (2021م). تحقيق الاستدامة البيئية على وفق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، العدد (63)، 73-89.

- السكارنه، محمد إحسان. (2017م). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجيات التمايز إبداع الموارد البشرية متغير معدل: دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان، [رسالة ماجستير]. المملكة الأردنية الهاشمية، جامعة الشرق الأوسط.
- السكافي، ليث؛ الميالي، حاكم؛ زوين، عمار. (2017م). الروحانية التنظيمية وتأثيرها في الموارد البشرية الخضراء: دراسة استطلاعية لآراء عدد من عاملي معمل سميت الكوفة الجديد، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة واسط، العدد (26)، ص 9.
- شديفات، فصائل تركي. (2020م). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الميزة التنافسية للشركات الصناعية في مدينة الحسن الصناعية (نشرة رقم 1030188) [رسالة ماجستير منشورة، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية].
- شعراوي، يحيى محمد. (2020م). الإدارة الخضراء وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في وسط وجنوب الضفة الغربية [رسالة ماجستير منشورة، جامعة الخليل]. <http://dspace.hebron.edu/xmlui/handle/123456789/934>
- الطاهر، سناء جاد الله؛ أبو سن، أحمد إبراهيم. (2019م). أثر توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء على كفاءة وفعالية العاملين في القطاع الصناعي في السودان. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 3 (9)، ص 113.
- الطاهر، سناء جاد الله؛ أبو سن، أحمد إبراهيم؛ حامد، عبد السلام ادم. (2019م). توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء واثرها على أداء الموارد البشرية في القطاع الصناعي في السودان. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (9)، ص 3.
- العابدي، علي؛ الشبلي، رديف حميد. (2021م). توظيف ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز السلوك الريادي: دراسة تطبيقية لعينه من الشركات النفطية العاملة في محافظة النجف الأشرف. مجلة دنابر، 1 (21)، 723.
- علي، أسرار عبد الزهرة. (2017). الأداء الريادي للمنظمة على وفق الإدارة الخضراء للموارد البشرية: بحث ميداني في شركة الحفر العراقية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 23 (100)، ص 34. <https://doi.org/10.33095/jeas.v23i100.208>
- عوديش، جيمس يوحنا؛ صالح، سامي فريق. (2020م). دور وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز استراتيجيات المحيط الأزرق: دراسة حالة لآراء عينه من العاملين في معهد دهوك التقني الأهلي. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، 8 (1)، 143. <https://doi.org/10.26436/hjuoz.2020.8.1.582.143>

#### ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Ahmad, S. (2015). Green Human Resource Management: Policies and Practices. *Cogent Business & Management Journal*, 2 (1), pp. 1-14. <https://doi.org/10.1080/23311975.2015.1030817>
- Arulrajah, A. Opatha, H. & Nawaratne, N. (2015). Green Human Resource Management Practices: A Review. *Sir Lankan Journal of Human Resource Management*, 5 (1), pp.1-6. <http://dx.doi.org/10.4038/sljhrm.v5i1.5624>
- Aykan, E. (2017), Gaining a Competitive Advantage through Green Human Resource Management, In: *Corporate Governance and Strategic Decision Making*. InTechopen. <http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.69703>
- Deshwal. Parul. (2015). Green HRM: An Organizational Strategy of Greening People. *International Journal of Applied Research*. 1 (13), Maharaja Surajmal Institute, New Delhi, India. p.180.
- Dumont, J., Shen, J. & Deng, X. (2016). Effects of Green HRM Practices on Employee Workplace Green Behavior: The Role of Psychological Green Climate and Employee Green Values. *Journal of Research in Human Resource Management*. p. 2. <https://doi.org/10.1002/hrm.21792>



- Haden, Stephaine & Oylar, Jennifer and Humphreys, John. (2009). Historical, Practical, and Theoretical Perspectives on Green Management. *Management Decision*, 47 (7), PP. 1041-1055. <http://www.emeraldinsight.com/0025-1747.htm>
- Hosain, Sajjad and Rahman, Sadiqur. (2016). Green Human Resource Management: A Theoretical Overview, *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 18 (6), p .56-57.
- Ismael, Mervat Fawaz. (2019). *Impact of Green Human Resources Management on Employees' Performance at Manaseer Group*, (1030040), [Master Thesis, Al al-Bayt university].
- Jackson, Susan E. & Renwick, Douglas W. S. & Jabbour, Charbel J. C. & Camen, Michael Muller. (2011). State-of-the-Art and Future Directions for Green Human Resource Management: Introduction to the Special Issue, *Journal of Research in Human Resource Management*, 25 (2). pp. 99-116. <https://www.researchgate.net/>
- Jafri, S. (2012). Green HR Practices: An Empirical Study of Certain Automobile Organizations of India. *Elixir International Journal*, Vol. 42, pp. 6193-6198. <http://www.elixirpublishers.com/>
- Margaretha, M. & Saragih, S. (20-23 March 2013). Developing New Corporate Culture through Green Human Resource Practice, The 2013 IBEA, *International Conference on Business, Economics, and Accounting*, Bangkok– Thailand.
- Masri, H. (2016). *Assessing Green Human Resources Management Practices in West Bank: An Exploratory Study*, [Master Theses, Al-Najah National University, Nablus, Palestine]. <https://repository.najah.edu/bitstream/handle/20.500.11888/7653/Hiba%20Awad%20Masri.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mishra, P., (2017). Green Human Resource Management: A Framework for Sustainable Organizational Development in an Emerging Economy, *International Journal of Organizational Analysis*, 25 (5), pp. 762-788. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2016-1079>
- Popli, P. (2014). A Study of Green HR Practices, Its Awareness & Implementation in the Industries in Nasik. *G.J.C.M.P.* 3 (1), p. 114.
- Razab, Muhamad firdaus & Udain, Zulkifi Mohamed and Osman, Wan Nadzri. (2015). Understanding the Role of Green Human Resource management to Wards Environment Performance, *Journal of Global Business and Social entrepreneurship*. 1 (2), p. 119
- Renwick, Douglas & Redman, Tom & Maguire, Stuart. (April 2008), *Green HRM: A Review, Process Model, and Research Agenda*. University of Sheffield Management School.
- Sample Size Calculator. (1982). <https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>
- Yusoff, Yusmani Mohd & Nejati, Mehran & Hung Kee, Daisy Mui & Amran Azlan. (2018), Linking Green Human Resource Management Practices to Environmental Performance in Hotel Industry, *Global Business Review*, 21 (3), pp. 663-680. <https://doi.org/10.1177%2F0972150918779294>

## **Reality of Green Human Resource Practices GHRM: An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Employees at Jazan University**

**Amal Mohammed Hadi Rayani**

College of Business Administration

King Saud University

Amal.rayani@hotmail.com

### **ABSTRACT**

The study aimed to identify the reality of the application of green human resource management practices (green employment, green training and development, green performance evaluation, green rewards) at Jazan University, and to identify the extent of the university's tendency towards using environmentally friendly practices, as well as identifying the obstacles facing the university administration in green management application.

To achieve the objectives of this study, the researcher relied on the descriptive analytical method. The sample of the study at Jazan University reached (301) out of (1379) administrative staff, where they were selected in a non-probability coincidence sampling method, and the questionnaire was relied on as a main tool for data collection and analysis.

Among the most important findings of the study are: that the reality of green human resource management practices (green employment, green training and development, green performance evaluation, green rewards) at Jazan University came with a (high) degree of practice in general, and that the study members agreed on the obstacles that the university administration faces in the application of green management, where the overall average of the axis (3.82 out of 5.0), and based on this, the researcher made recommendations, the most prominent of which were: The university administration must adopt strategic plans to preserve the environment and include environmental goals in the university's mission and vision, and it is necessary to provide Appropriate material and moral incentives related to preserving the environment, and attention must be paid to holding training courses and seminars and practicing them in a practical manner. Finally, several proposals were presented for future studies.

**Keywords:** *Green Human Resource Management, Green Employment Practices, Green Training and Development, Green Performance Evaluation, and Green Rewards.*