

## الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

( اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون )

إلى من هم أكرم إليكم أنتم يا من سطرتم بدمائكم أروع معاني التضحيات والبطولات

شهداننا الإبرار..

إلى من هم في سجون الظلام ، أيها الشامخون كشموخ الجبال الراسيات لا يزيدكم ظلم الظالمين إلا عزة وعتوانا.

أسرانا الأبطال ..

إلى من كلله الله بالهيبه والوقار إلى من علمنى العطاء بدون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل افتخار أرجو من

الله أن يمد في عمرك لثرى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد

وإلى الأبد..

والذي العزيز ..

إلى ملاكى فى الحياة .. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني .. إلى بسمه الحياة وسر الوجود إلى من كان

عائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الأعبة

أمى الحبيبة ..

إلى من صنعوا بكل اقتدار خطوات تعليمي الجامعي

أساتذتي الأجلاء ..

أقدم إهدائي ممثلا بمشروع تخرجي وخلصه جهدي ومثابرتي راجيا بكل أمل أن ينال الرضا ...

لجميعهم اتحنى إجلالا ، ولمكانتهم السامية وأسمائهم الجليلة أسمى عبارات الاعتزاز والتقدير ..

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

( اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون )

صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ، ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ، ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ، ولا تطيب الآخرة إلا

بعفوك، ولا تطيب الجنة إلا برويتك

الله جل جلاله

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ، ونصح الأمة ، إلى نبي الرحمة ونور العالمين ..

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

انه لمن دواعي سرور وعظيم امتنان فريق البحث ، أن يتقدم بجزيل الشكر والتقدير وفائق الاحترام إلى كل من

ساهم وساعد في اتجاز هذا العمل في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات ونخص بالذكر ...

السيدة الأستاذة سعدية سلطان مشرفة البحث / جامعة بوليتكنك فلسطين .

السيد الدكتور مروان جلعود / جامعة بوليتكنك فلسطين .

السيد الدكتور محمد حسونة / جامعة بوليتكنك فلسطين .

السيد الدكتور إسلام حسونة / جامعة بوليتكنك فلسطين .

السيدة الأستاذة لينا المحتسب / جامعة بوليتكنك فلسطين .

السيدة الأستاذة دينا القدسي / جامعة بوليتكنك فلسطين

10	إدارة الموارد البشرية التقليدية .
11	التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.
12	أهمية إدارة الموارد البشرية.
13	أهداف إدارة الموارد البشرية
14	ممارسات إدارة الموارد البشرية.
17	تخطيط الموارد البشرية
18	الأخضر "Green".
18	أهمية الأخضر .
19	إدارة الموارد البشرية الخضراء ومفهومها
20	وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء.
25	الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية.
26	نواعد (zeel&kurland) المقدمة لمديري الإدارة الخضراء في المؤسسة.
28	طرق تطبيق الإدارة الخضراء في المؤسسة
28	برامج إدارة الموارد البشرية الخضراء داخل المؤسسة.
29	السلوكيات الخضراء للموظفين داخل المؤسسة.
	<b>المبحث الثاني : الدراسات السابقة</b>
31	الدراسات السابقة
37	التعقيب على الدراسات السابقة
	<b>الفصل الثالث</b>
	<b>منهجية الدراسة وإجراءاتها</b>
39	منهج الدراسة
39	مجتمع الدراسة

39	وصف متغيرات أفراد عينة الدراسة
41	أداة الدراسة
41	صدق أداة الدراسة
44	ثبات أداة الدراسة
45	مراحل إجراء الدراسة
45	المعالجة الإحصائية
46	تصحيح المقاييس
48	تحليل نتائج الدراسة
65	
66	التوصيات
68	
69	
75	قائمة المحكمين
76	
82	

## قائمة الجداول

58	نتائج اختبارات للفروق في مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية تعزى إلى متغير الجنس	جدول رقم (12)
59	الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة.	جدول رقم (13)
60	نتائج اختبارات للفروق في مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية تعزى إلى متغير الوظيفة	جدول رقم (14)
61	الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية حسب متغير المؤهل العلمي	جدول رقم (15)
63	الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية تعزى إلى متغير الجامعة.	جدول رقم (16)



## قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
40	خصائص العينة الديموغرافية	جدول رقم (1)
42	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Person correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة.	جدول رقم (2)
45	نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة	جدول رقم (3)
46	مفاتيح التصحيح	جدول رقم (4)
48	المتوسطات الحسابية لأبعاد مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية، مرتبة حسب الأهمية	جدول رقم (5)
50	المتوسطات الحسابية مدى تطبيق التحليل والتخطيط الأخضر في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية، مرتبة حسب الأهمية	جدول رقم (6)
51	المتوسطات الحسابية مدى تطبيق الاستقطاب والتوظيف الأخضر في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية، مرتبة حسب الأهمية	جدول رقم (7)
53	المتوسطات الحسابية مدى إدارة وتقييم الأداء الأخضر في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية، مرتبة حسب الأهمية	جدول رقم (8)
54	المتوسطات الحسابية مدى التدريب وإدارة العلاقات الخضراء في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية، مرتبة حسب الأهمية	جدول رقم (9)
56	المتوسطات الحسابية مدى تطبيق الحوافز والتعويضات والمكافآت الخضراء في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية، مرتبة حسب الأهمية	جدول رقم (10)
57	المتوسطات الحسابية مدى تطبيق إدارة تهذيب وضبط الموظفين الخضراء في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية، مرتبة حسب الأهمية	جدول رقم (11)

لغربية كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي  $3.34$  مع انحراف معياري  $0.38$  مرتبة تنازليا على النحو التالي : لتحليل والتخطيط الأخضر في الجامعة، لتدريب وإدارة العلاقات الخضراء م إدارة تهنيب وضبط لموظفين الخضراء الحوافز والتعويضات والمكافآت الخضراء .

### ر أهم التوصيات التي يوصي بها فريق البحث :

يوصي فريق البحث الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية بالاهتمام بشكل اكبر بتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من اجل الاستدامة البيئية والمحافظة على البيئة , على الجامعة ضرورة تبني نظام يعمل على تحسين تطبيق الاستقطاب والتوظيف الأخضر في الجامعة , ر على الجامعة تحسين إدارة وتقييم الأداء الأخضر لديها من خلال مراعاة البعد البيئي في عملية إدارة وتقييم الأداء, نوصي لجامعة بالاستمرار في عملية تدريب وإدارة العلاقات الخضراء من خلال عقد دورات تدريبية للموظفين تطويرهم في المجالات البيئية , ضرورة وضع نظام لتحسين من تطبيق نظام الحوافز والمكافآت الخضراء من خلال منح الموظفين الحوافز والمكافآت للأنشطة الداعمة للبيئة , نوصي الجامعة بوضع قوانين تنص على الجزاءات للموظفين المخالفين والمعارضين للأنشطة البيئية وتطبيق نظام تأديبي للموظفين المخالفين في اتباع الأنشطة البيئية , وبالنهاية نوصي امل أبحاث مستقبلية تربط بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وأداء لمؤسسا .



## ملخص

ظرا لأن الموارد البشرية تحظى بأهمية كبرى في المؤسسات ، وأهمية الاستدامة البيئية والمحافظة على البيئة ومواردها، توجهت هذه الدراسة للتعرف على مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لدى الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية، حيث تمت دراسة هذه العناصر والأمور الواجب توافرها لتطبيقها وشملت : الأخضر "Green" وأهميته، وأيضا مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء، ووظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء، والقواعد العشرة لمديري الإدارة الخضراء في المؤسسة، وطرق تطبيق الإدارة الخضراء في المؤسسة، وبرامج إدارة لموارد البشرية الخضراء داخل المؤسسة والسلوكيات الخضراء للموظفين داخل المؤسسة .

قامت هذه الدراسة باستطلاع آراء العاملين في قسم الموارد البشرية في جامعات جنوب الضفة الغربية والبالغ عددهم 14 عامل وعامله بعمل مسح شامل للعينة .

### وأهم النتائج التي توصل إليها فريق البحث :

ظهرت النتائج أنه يوجد فروق في مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية تعزى إلى متغير الجنس ، أنه يوجد فروق في مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية تعزى إلى متغير الوظيفة، كذلك أظهرت النتائج وجود فروق ظاهرة بين متوسطات وجهات نظر العاملين في الجامعات حول مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة، حيث كانت الفروق لصالح ذوي الخبرة 5-10 سنوات، كذلك أظهرت وجود فروق ظاهرة بين متوسطات وجهات نظر العاملين في الجامعات حول مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت الفروق لصالح لتوجيهي ، وكذلك أظهرت النتائج وجود فروق ظاهرة بين متوسطات وجهات نظر العاملين في الجامعات حول مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية تعزى إلى متغير الجامعة، حيث كانت الفروق لصالح جامعة القدس المفتوحة . كما أظهرت النتائج أن مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة

## قائمة المحتويات

<u>الصفحة</u>	<u>المحتوى</u>
أ	الإهداء .
ب	الشكر والتقدير .
ت	قائمة المحتويات .
ح	قائمة الجداول .
د	ملخص .
<b>الفصل الأول</b>	
<b>الإطار العام للدراسة</b>	
2	المقدمة .
3	مشكلة الدراسة .
3	أسئلة الدراسة .
3	فرضيات الدراسة .
4	أهداف الدراسة .
5	أهمية الدراسة .
5	حدود الدراسة .
5	محددات الدراسة .
6	المصطلحات الإجرائية .
6	الهيكل التنظيمي .
<b>الفصل الثاني</b>	
<b>المبحث الأول : الإطار النظري للدراسة</b>	
10	التمهيد .

## الإطار العام للدراسة

- ✓ المقدمة.
- ✓ مشكلة الدراسة.
- ✓ أسئلة الدراسة.
- ✓ فرضيات الدراسة.
- ✓ أهداف الدراسة.
- ✓ أهمية الدراسة.
- ✓ حدود الدراسة.
- ✓ محددات الدراسة
- ✓ المصطلحات الإجرائية.
- ✓ الهيكل التنظيمي .

## 1.1 المقدمة :

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المنظمة وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم وأحرج عنصر من عناصر الإنتاج وأكثر موارد المنظمة عرضة للتأثر للتغيرات البيئية الداخلية , بيئة المنظمة , والتغيرات البيئية الخارجية البيئة العامة والخاصة. ويتفق اغلب كتاب الإدارة بشكل عام والإدارات الوظيفية بشكل خاص بان المنظمة بإدارة الموارد البشرية وعن طريقها تتمكن من إحراز الكثير من المزايا التنافسية التي تمكنها من مواجهة التحديات البيئية وضمان الاستمرار والبقاء. كما إن إدارة الموارد البشرية تتعامل تخطيطا وتنظيما توجيها ورقابة مع الفرد في المنظمة الذي يتميز بحاجات ورغبات وقيم واتجاهات وسلوك قد لا يماثل فيه فرد آخر في بيئة عمله , أو قد لا يملك الاستعداد لتغيير ما يحمله من خصائص.(الهيبي, 2005).

وبشكل عام لا بد للإنسان أن يحافظ على البيئة المحيطة به وعلى مصادرها الطبيعية من مياه وثروة نباتية بالدرجة الأولى وعند التحدث في الجانب المؤسسي لا بد من التطرق لموضوع تطبيق الإدارة الخضراء على جميع أقسام المنظمة التي تضمن أن تبقى المنظمة محافظة على النظام البيئي ومصادره حتى في اصغر وظائف الشركة, وعلية فان التركيز في هذا البحث على تطبيق الإدارة الخضراء على قسم الموارد البشرية بالمقام الأول لأنها من أهم أقسام العمل في المؤسسة وتعتبر الموجه الرئيسي لسلوك العاملين في المنظمة, وأصبح توجهها جديدا اليوم لكل المنظمات الاتجاه إلى الإدارة الخضراء حيث لها فوائد كبيرة تعود على المنظمة والمجتمع والبيئة ككل بالنفع واتجهت المنظمات لها حيث تعزز العلامة التجارية للمنظمة وقيمتها بين المنظمات كما وتعمل على تقوية الميزة التنافسية للمنظمة.(Opatha&Arulrujah, 2014).

وبشكل عام سوف تناول هذه الدراسة ومن خلال الاطلاع على الإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع إدارة الموارد البشرية لعرض كل ما يتعلق بمفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها والتطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية وأهداف إدارة الموارد البشرية و وظائفها والتخطيط الاستراتيجي لها ومفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارستها و وظائفها والحاجة لها, وانطلاقا من أهمية هذا الموضوع ودوره الهام الذي يلعبه لدى جميع المؤسسات والشركات والجامعات, قام فريق البحث بهذه الدراسة لمعرفة مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في جامعات جنوب الضفة الغربية.

## 1.2 مشكلة الدراسة :

تتلخص مشكلة البحث في التعرف على مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية، من حيث: التعيين، وتقييم الأداء، والتدريب، والعلاقات بين الموظفين، ونظام الحوافز، والطرء، وكلها من النواحي الخضراء التي تعنى بتحقيق التنمية المستدامة.

## 1.3 أسئلة الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى فحص مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية .

وبالتحديد فإن الدراسة تسعى للإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:-

1. ما مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة

الغربية

2. وتتضمن الأسئلة الفرعية التالية :

- أ- ما مدى تطبيق التحليل والتخطيط الأخضر جامعات جنوب الضفة الغربية ؟
- ب- ما مدى تطبيق الاستقطاب والتوظيف الأخضر في جامعات جنوب الضفة الغربية ؟
- ت- ما مدى تطبيق إدارة و تقييم الأداء الأخضر جامعات جنوب الضفة الغربية ؟
- ث- ما مدى تطبيق التدريب والتطوير وإدارة العلاقات الأخضر جامعات . نوب الضفة الغربية ؟
- ج- ما مدى تطبيق نظام التعويضات والمكافآت الأخضر في جامعات جنوب الضفة الغربية ؟
- ح- ما مدى تطبيق إدارة التهذيب وضبط الموظفين الخضراء في جامعات جنوب الضفة الغربية ؟

## 1.4 فرضيات الدراسة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد

البشرية الخضراء في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية تعزى إلى متغير ( الجنس , عدد

سنوات الخبرة" , الوظيفة , المؤهل العلمي , الجامعة ) .

## 1.5 أهداف الدراسة :

نظرا لأهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمات من خلال عمليات التوظيف والتعيين وغيرها فقد جاء مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء التي تساهم في الحد من إهدار الموارد الطبيعية والتي تساعد في الاستدامة البيئية فإن هذه الدراسة تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. الدراسة النظرية لموضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء.
2. دراسة مدى تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء داخل الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية.
3. توضيح الإجراءات والممارسات البيئية الصحيحة داخل الجامعات.
4. فحص إمكانية وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات التالية (الجنس , عدد سنوات الخبرة" , الوظيفة , المؤهل العلمي , الجامعة ) .

## 1.6 أهمية الدراسة :

تبدو أهمية الدراسة من وجهة نظر الباحثين من خلال موضوعهم الذي اختاروه والذي يتناول أبرز مفاهيم إدارة الموارد البشرية في توجيهها نحو التنمية المستدامة وجعلها خضراء .حيث نتلخص الأهمية بالتالي :

- 1- تكمن أهمية المشروع في الدرجة الأولى في التطرق لموضوع حديث العهد في الأدب النظري الإداري.
- 2- عدم وجود دراسات سابقة تحاكي الموضوع نفسه لا محليا ولا عربيا .
- 3- تعزز هذه الدراسة فكرة الاستفادة من تطبيق الإجراءات البيئية الصحيحة للحفاظ على البيئة بشكل عام، مع التركيز على القطاع التعليمي بشكل خاص .
- 4- ركزت هذه الدراسة على معرفة مدى تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في جامعات جنوب الضفة الغربية.

## 1.7 حدود الدراسة:

- الحدود المكانية : تقتصر هذه الدراسة على ( الجامعات في محافظات جنوب الضفة الغربية ) .
- الحدود الزمنية : والتي تبدأ من بداية الفصل الثاني للعام الأكاديمي 2016 إلى نهاية الفصل الأول للعام الأكاديمي 2016 .
- الحدود البشرية : ممثلة في رؤساء الأقسام وموظفي الموارد البشرية في جامعات جنوب الضفة الغربية .
- الحدود الموضوعية: تتمثل في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية.

## 1.8 محددات الدراسة:

- تقد واجهه فريق البحث العديد من المحددات أثناء إجراء الدراسة والتي تتمثل فيما يلي :
1. نقص الدراسات السابقة والأولية باللغة العربية التي لها علاقة في هذا الموضوع .
  2. إجراءات بعض الجامعات التي زارها فريق البحث التي سببت تأخير في الوقت.

## 1.9 المصطلحات الإجرائية :

**الأخضر "Green"** : هو أن نكون حريصين وحذرين جدا في استخدام الموارد الطبيعية ، من أجل أن تبقى لأطول فترة ممكنة لكي تستفيد منها الأجيال القادمة في المستقبل . ( Opatha,2013 ) .

إدارة الموارد البشرية الخضراء : تعود إلى الممارسات والسياسات والأنظمة التي تعمل الموظفين في المنظمة يتبعون الممارسات الخضراء التي من شأنها أن تعطي الفائدة لصالح الفرد ، والمجتمع ، والبيئة الطبيعية ، والأعمال التجارية .

( Opatha&Arulrajah ,2014 ) .

## 1.10 الهيكل التنظيمي لمحتويات الدراسة :

تتكون هذه الدراسة من الفصول التالية:

### الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يتضمن هذا الفصل مقدمه بسيطة عن الدراسة ومشكلة الدراسة وأهدافها وأهميتها وحدود ومحددات الدراسة والهيكل التنظيمي للدراسة .

### الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل الإطار النظري المتعلق بموضوع الدراسة والأدب النظري الذي يتحدث حول موضوع الدراسة والذي يتناول عدة موضوعات مهمة منها إدارة الموارد البشرية ، وإدارة الموارد البشرية الخضراء ، ومفهوم الأخضر وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ، إضافة إلى استعراض الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة .

### الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل إجراءات الدراسة من حيث تحديد ووصف منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة التي استخدمت لتحقيق أهداف الدراسة، والإجراءات التي اتخذت للتأكد من صدقها وثباتها، والطريقة التي اتبعت لتطبيقها ومتغيرات الدراسة ، والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخراج النتائج.

### الفصل الرابع: مناقشة أسئلة الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرض وتحليل ومناقشة لبيانات ونتائج الدراسة .

### الفصل الخامس : النتائج والتوصيات



يتناول هذا الفصل أهم الأسس التي تم التوصل إليها وكذلك أهم التوصيات التي يرى فريق البحث ضرورة الأخذ بها.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

✓ المبحث الأول : الإطار النظري للدراسة.

✓ المبحث الثاني : الدراسات السابقة.

## المبحث الأول

### الإطار النظري للدراسة

- ✓ التمهيد.
- ✓ إدارة الموارد البشرية التقليدية.
- ✓ التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.
- ✓ أهمية إدارة الموارد البشرية.
- ✓ أهداف إدارة الموارد البشرية.
- ✓ ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- ✓ تخطيط الموارد البشرية.
- ✓ الأخضر "Green".
- ✓ أهمية الأخضر.
- ✓ إدارة الموارد البشرية الخضراء ومفهومها.
- ✓ وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- ✓ الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية.
- ✓ قواعد (zeel&kurland) المقدمة لمديري الإدارة الخضراء في المؤسسة.
- ✓ طرق تطبيق الإدارة الخضراء في المؤسسة.
- ✓ برامج إدارة الموارد البشرية الخضراء داخل المؤسسة.

## ✓ السلوكيات الخضراء للموظفين داخل المؤسسة.

### المبحث الأول : الإطار النظري للدراسة:

تسعى هذه الدراسة في الجانب النظري إلى توضيح مفهوم إدارة الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية الخضراء كما تم توضيحهم في الدراسات السابقة والتي سيتم عرضها في هذا الجانب .

#### 2.1.1 تمهيد :

فرضت المنافسة النوعية نفسها في عالم الأعمال الأونة الأخيرة بين الشركات الدولية متعددة الجنسيات بشكل عام والإقليمية والمحلية بشكل خاص حيث ظهر مفهوم العولمة الذي عمل على إزالة كافة الحواجز والعوائق التي تحول دون انسياب السلع والخدمات والأفكار بين كافة الدول ليصبح العالم بمثابة قرية صغيرة لذلك أصبح من الضروري على هذه الشركات الاهتمام بالاستثمار في تنمية الموارد البشرية إذ أصبح أن العنصر البشري باعتباره رأس المال الفكري هو محور العملية الإنتاجية بشقيها السلعي والخدمي، فالعنصر البشري هو المبدع والمبتكر والمطور، وبالتالي فإن زيادة حصة المنظمات في السوق لن ، إلا من خلال زيادة الاستثمار في العنصر البشري الذي يساعد بشكل مباشر وغير مباشر على تحقيق زيادة الأرباح.(الشرعة وسنجد، 2015).

ومما زاد من أهمية العنصر البشري وضرورة رفع كفاءته ما تواجهه المنظمات من تحديات العولمة والخصخصة والهندرة والمنافسة والسؤال الذي يمكن طرحه في هذا السياق هو: كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تنهض بمهامها، وأن تأتي أهدافها داعمة لأهداف المنظمة؟ إن أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية دفعت المنظمات إلى رعاية النشاط المتعلق بهذا العنصر من قبل وحدة تنظيمية متخصصة في الموارد البشرية تعمل على إيجاد مناخ تنظيمي مناسب يسهم في تحقيق رضا العاملين (أبو ، 2006).

تسعى المنظمات المعاصرة - في ظل البيئة شديدة التنافسية - إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط وذلك من خلال إضافة قيمة للعميل وتحقيق التميز عن طريق استغلال إمكانياتها ومواردها المختلفة والتي يأتي في مقدمتها الموارد البشرية ، وتؤدي إدارة الموارد البشرية دورا هاما في جعل العنصر البشري ميزة تنافسية من خلال مجموعة من الأنشطة والخطط والبرامج المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمة ، وحتى يمكن

لإدارة الموارد البشرية المساهمة في تحقيق وتدعيم الميزة التنافسية للمنظمة ، يجب أن تقوم بإعداد برامجها المختلفة في إطار إستراتيجية المنظمة من جهة ووفق متطلبات عملاء المنظمة من جهة أخرى . (أبو بكر ، 2007).

وبسبب الاستهلاك الزائد للموارد الطبيعية كمواد خام في الصناعات والشركات أصبح هناك ضغط هائل على الموارد الطبيعية ، وهنا تعمل إدارة الموارد الخضراء تعزيز الممارسات المستدامة للبيئة وزيادة الوعي عند الموظفين بأهمية الاستدامة ويستوجب هنا على الشركات وضع الاستراتيجيات لإدارة البيئة من أجل حمايتها وتعمل إدارة الموارد الخضراء على الاستقرار البيئي من خلال ممارساتها وسياساتها وتعمل على استدامة الموارد في المنظمات، ومن خلال مبادراتها الصديقة للبيئة تزيد من الكفاءات في المؤسسة وتخفض التكاليف وتحسن مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم وتخلق الوعي البيئي بين الموظفين. ومن هنا انطلق مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء التي تهدف إلى زيادة الوعي لدى الموظفين وإنتاج المنتجات الصديقة للبيئة للحفاظ على بيئة سليمة . ( Verma,2015 ) .

## 2.1.2 إدارة الموارد البشرية التقليدية:

ورد لإدارة الموارد البشرية العديد من التعريفات التي توضح ما هي إدارة الموارد البشرية من مهام ووظائف لتعرف على هذا المصطلح المهم في عالم الإدارة الحديثة حيث لا يمكن لأي مؤسسة النجاح في حال لم تعطي للموارد البشرية أهمية كبيرة لتضمن نجاحها حيث تعتبر أساس عمل المؤسسة ومن أهم هذه التعريفات :

- إدارة الموارد البشرية : هي مجموعة وظائف و أنشطة تستخدم لإدارة الأفراد بطريقة بعيدة عن التحيز وبشكل فعال لخدمة الفرد والمنظمة والمجتمع في بيئة معينة . (الموسوي ص19, 2004) .
- إدارة الموارد البشرية : هي تخطيط وتنظيم ومراقبة واستقطاب وتنمية ومكافئة وتكامل وصيانة الموارد البشرية لغرض تحقيق أهداف المنظمة . ( الموسوي ص19, 2004 ) .
- إدارة الموارد البشرية : هي سلسلة القرارات الخاصة في العلاقات الوظيفية المؤثرة في فاعلية المنظمة وفاعلية الموظفين . ( الموسوي 2004:ص19) .
- إدارة الموارد البشرية : هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم ( الموسوي ص19, 2004) .

- إدارة الموارد البشرية : هي عملية تصميم وإعداد أهداف وسياسات ونشاطات إدارة الموارد البشرية بشكل يحقق التناغم والتناسق في ما بينها وما يضمن التكامل مع بقية أهداف وسياسات ونشاطات الإدارة الأخرى المنظمة. ( الموسوي ص19 , 2004).
- إدارة الموارد البشرية : عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية باختيارهم وتميئهم وتعويضهم والمحافظة عليهم باعتبارهم رأس المال الفكري الذي يحقق أهداف المنظمة . (الشرعة وسنجد ، 2015 ) .
- إدارة الموارد البشرية : عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية في المنظمة. (الشرعة، سنجد ص20, 2015).
- إدارة الموارد البشرية : عملية استخدام القوى العاملة بالمنشأة ويشتمل ذلك على ، عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتببات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد. (الشرعة، سنجد ص20, 2015).
- إدارة الموارد البشرية : إن إدارة الموارد تشتمل على العمليات الأساسية التي يجب أداها والقواعد التي يجب إتباعها ، والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجونه من رأي ومشورة تمكنهم من إدارة مؤسسيهم بفاعلية أكثر . (الشرعة، سنجد ص20, 2015) .

### 2.1.3 التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة اللحظة ، بل إنها قد ظهرت نتيجة لعدد كبير من التطورات التي ترجع بدايتها إلى عهد وبداية الثورة الصناعية ، تلك التطورات التي ساهمت في ظهور الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ، ترعى شؤون الموارد البشرية في المنظمة ، وهناك العديد من العوامل التي توضح سبب الاهتمام بالموارد البشرية كوظيفة متخصصة واعتبارها فرع من فروع الإدارة ، ومن هذه الأسباب : (الشرعة سنجد (2015,

1. التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث ، حيث ساعد التطور الصناعي على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة ، حيث ظهرت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية ، والذي بدوره أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة تحل مشاكل الموارد البشرية في المنظمة .
2. التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام الموظفين والعاملين ، حيث أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع المستوى الدنافي والتعلیمی مما أدى إلى الحاجة إلى وجود متخصصین في إدارة الموارد البشرية وتوفير وسائل حديثة للتعامل مع التنوع الحديث لكوادر الموارد البشرية .
3. زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين أصحاب العمل والعمال بإصدار قوانين وتشريعات عمالية ، مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنشأة في مشاكل مع الحكومة .
4. ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية ، وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية ، مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لإيجاد التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية .

#### 2.1.4 أهمية إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية دور هام وكبير في رفع إمكانيات المؤسسة الإدارية ورفع الكفاءة والفاعلية للمؤسسات في شتى المجالات، وكذلك تلعب دورا رئيسيا في قياس مدى تميز الشركة وقدرتها على المنافسة على الصعيد المحلي والدولي.

تكتسب إدارة الموارد البشرية أهميتها من :

1. الحاجة إلى التخصص : يجب أن يتضمن عمل إدارة الموارد البشرية ، وتدريب متخصص في الجوانب العديدة لهذه الوظيفة كتنظيم الموارد البشرية، وتصنيف الوظائف، ووضع السياسات والأجور، وذلك نتيجة إلى التوسع الكبير في هذه الوظيفة إذا لم يكن بالإمكان شغل هذه الوظائف بأفراد من ذوي التخصصات العامة.
2. التكلفة : حيث تشكل النفقات التي تتحملها المنظمات لتغطية أجور وتعويضات العاملين جزءا كبيرا من نفقاتها ولذا يعتبر أفضل استثمار يجب أن يوجه للأفراد العاملين.

3. الدراسات والبحوث : يعتبر العنصر البشري العامل الرئيسي في زيادة الإنتاج , وزيادة أهمية العلاقات الإنسانية,

وتحفيز العاملين, وإشباع حاجاتهم ن نجاح وفشل كافة المنظمات مرتبط بالعنصر البشري وهذا ما أكدت

العديد من الدراسات والبحوث إذ يجب العناية بالعنصر البشري.

4. الاستفادة من الموارد البشرية : تزايد وعي قادة المنظمات بن الأفراد موارد إنسانية كسائر الموارد التي تحرص

المنظمات على استثمارها بشكل أفضل مما يتطلب الاستفادة منها وحسن استخدامها والمحافظة عليها والعمل على

تحسين أدائها باستمرار ولهذا يجب تبني أسلوب إنسان في التعامل مع الموارد البشرية وإشباع حاجاتها وتحفيزها

وإشراكها في اتخاذ القرارات, والتخطيط, وتصميم البرامج لها, والإدارة الحديثة تدرك أن نجاح المنظمة مرهون بتحقيق

أهدافها وإن الوسيلة الأكثر فعالية لتحقيق هذه الأهداف هي مواردها البشرية.

5. طبيعة وظيفة إدارة الموارد البشرية : تطورت وظيفة إدارة الموارد البشرية بعدما كان دورها تقليديا مقتصرًا

القيام باستقطاب اليد العاملة والتعيين ودفع الأجر ومنح الإجازات حيث أخذ دورها يتسع ليصبح أكثر شمولًا

وتخصصًا فأصبح لإدارة الموارد البشرية دورًا استراتيجيًا تطلب منه توفير كفاءات متخصصة لممارسة العديد من

المهام والمسؤوليات والواجبات الموكلة إليها فأصبحت تمارس إدارة الموارد البشرية مهام متخصصة وإستراتيجية

بجانب المهام التنفيذية.

ومما سبق أن الدور الرئيسي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية بالمنظمات من خلال توفير القوى العاملة

اللازمة والضرورية ذات الكفاءة والفاعلية وتطوير قدرتها في إنجاز المهام والمسؤوليات المتمثلة بالتخطيط والاستقطاب

والتدريب وتجهيز أنظمة الأجور والحوافز ومكافآت الموظفين. (الشرعة وسنجد, 2015).

### 2.1.5 أهداف إدارة الموارد البشرية :

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق و الوصول إلى عدة إبعاد اجتماعية وتنظيمية و وظيفية وعلى مستوى

الأفراد لضمان تحقيق الفاعلية في إدارة الموارد البشرية:

1. **هدف اجتماعي :** ويتمثل بالمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية في تحقيق احتياجات الأفراد والتحديات في المجتمع مع

المحافظة على تقليل الآثار السلبية لها على التنظيم ومن الأمثلة على ذلك الالتزام بالقوانين والتشريعات وتنظيم العلاقة

بين الإدارة والنقابة.

2. **هدف تنظيمي** : ويتضمن تحقيق الفاعلية التنظيمية حيث إن الإدارة ليست هي النهاية في حد ذاتها بل هي وسيلة لمساعدة التنظيم ومن الأمثلة على ذلك العلاقات بين الإدارة والعمال والاختيار، والتخطيط، والتدريب.
3. **هدف وظيفي** : ويتضمن مراعاة المستوى التنظيمي للمنظمة وإشباع حاجاتها بدون زيادة أو نقص ومن الأمثلة على ذلك التقييم والتعيين.
4. **هدف الأفراد** : ويشمل مساعدة الأشخاص في تحديد أهدافهم الشخصية وذلك للحفاظ عليهم وتحفيزهم لبذل مزيد من الجهد وزيادة درجة ولائهم وانتمائهم ومثال على ذلك المكافآت والحوافز. (تيم، 2007).

يمكن لمخيص هذه الأهداف :

- **المشاركة** :

من حيث الاستقطاب واختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة والتعريف بالمؤسسة بشكل سليم بحيث يرغب طالب العمل بالانضمام للمنظمة والاحتفاظ بالأفراد الناجحين في عملية الاختيار واستقرار الأيدي العاملة في المنظمة.

- **الفاعلية** :

وهي جعل القوى العاملة تـُجز ما يطلب منها بنجاح، وهي مرتبطة بعدة عوامل منها:  
تحفيز الأفراد وتطوير قدراتهم ومهاراتهم ومدعمهم بمهارات جديدة والمواد الكفيلة لتحقيق ذلك ومساعدتهم على التوصل إلى الأداء المرغوب فيه. (تيم، 2007).

## 2.1.6 ممارسات إدارة الموارد البشرية :

تقوم إدارة الموارد البشرية بأداء مجموعة من الوظائف من القيام برسم وتنفيذ مجموعة من السياسات المرشد تصرفات المنظمة تجاهل العنصر البشري .  
واهم ممارسات إدارة الموارد التي تعكس تلك السياسات :



## 1. تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة وهيكل الأجور :

حيث يمثل هيكل العمالة بصف وبيان حالة العمالة الموجودة فعلا في المنظمة من حيث الملامح الرئيسية والصفات والسمات التي تميز هذه العمالة ومن خلال هيكل الأجور يتم تحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها وتقدير الدرجات الأجرية للوظائف مما يضمن إدارة سليمة لنظام الأجور كذلك متابعة التوصيف الوظيفي والتأكد من انطباق نطاقات التوصيف على ما يقوم به شاعل الوظيفة والسعي لتعديل هذه البطاقات وتطويرها وتحديثها والتعرف الأنشطة الهامة المكونة للوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها ومن ثم تصميم الوظيفة وتحديد مواصفات من يشغلها. (تيم, 2007).

## 2. تخطيط القوى العاملة :

لتلبية احتياجات المنظمة من أنواع وإعداد العاملين ويتطلب هذا تحديد طلب المؤسسة من العاملين وتحديد ما هو معروف ومتاح منها والمقارنة بينها لتحديد صافي العجز والزيادة والتنسيق مع الإدارة فيما يختص بتوزيع القوى العاملة وإعداد الموازنة التخطيطية للوظائف. (تيم, 2007).

## 3. الاختيار والتعيين :

حيث تهتم الإدارة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفياتهم من خلال طلبات التوظيف والاختيار والمقابلات الشخصية وذلك لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب حيث يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة ثم الإعداد لاختبار المتقدمين للتعيين وإعداد المذكرات الخاصة بهم. (تيم, 2007).

## 4. تدريب الموارد البشرية:

لزيادة قدرة الموارد البشرية وتطوير أدائها، ويتم ممارسة هذا النشاط في ضوء برنامج مخطط لتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذها ومتابعتها، ويمتد نشاط التدريب ليشمل توجيه العاملين الجدد وتدريب العاملين في مختلف المستويات الوظيفية، وإعادة تدريبهم عندما تتغير مسؤولياتهم الوظيفية أو تتغير متطلبات وظائفهم . (السرعة, سنجق 2015).

## 5. تقييم الأداء وتصميم أنظمة الحوافز :

وذلك للتعرف على الكفاءة العامة للعاملين والتعرف على أوجه التطور في الأداء ومعرفة أسباب ضعف الأداء وتخطيط التطور المهني للموظف ومدى الجاهزية أو الترقية وعلى أساسه يمكن أن تقرر المكافأة أو زيادة الراتب أنها تقلل من تدمير العاملين من التفرقة وتعطيهم الإحساس بالعدالة. (نيم، 2007)

#### 6. صرف الرواتب والاستحقاقات :

إعداد كشوف استحقاقات العاملين من مرتبات وبدلات وأجور إضافية وحوافز وغيرها وإمساك السجلات الخاصة بنصب دور الموارد البشرية عمليات تصميم النظام وإدارته ، وتقييم الوظائف ودراسة الأجور الشركات الأخرى. أما المدراء فيقومون باقتراح فئات الأجر التي يمكن أن يبدأ العاملون الجدد واقتراح زيادات الأجور والبدلات والعلاوات إقرارها من الموارد البشرية أنهم يقومون بتقديم معلومات لإدارة الموارد البشرية تقوم بتقييم الوظائف.

#### مراحل إعداد نظام الأجور و الرواتب

تمر نظام الأجور و الرواتب بعدد من المراحل الضرورية وهي :

- 1- تحديد الأهداف و الاستراتيجيات.
- 2- المنظمة.
- 3- تصميم نظام الأجور و الرواتب.
- 4- نظام الأجور و الرواتب. (المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية).

#### 7. الإجازات والسلف :

وذلك من خلال الطلبات المعدة لذلك ودراستها وتحليلها وإمكانية القبول بها، ويتم ذلك بعمل ملف شخصي لكل موظف في المؤسسة.

#### 8. وضع قواعد وقوانين منظمة للثواب والعقاب:

حيث يتم وضع نظام كامل وشامل يوضح الأمور المتعلقة بالثواب و العقاب لجميع الموظفين عند تعيينهم من أجل معرفة واجباتهم ومسؤولياتهم.

#### 9. انتهاء الخدمة والتسوية النهائية : إعداد مشروعات قرارات إنهاء الخدمة سواء بالفصل أو الاستقالة أو بلوغ

السن وإخطار الجهات المختصة بها.

10. دراسة شكاوي العاملين فيما يتعلق ، الموكلة إليهم وتقديم المقترحات والاستفسارات للمسؤولين .
  11. تنظيم وحفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعة استيفاء السجلات وملفات العاملين
  12. إعداد مشروعات القرارات الخاصة بالتعيينات ومنح العلاوات والترقيات والإجازات والجزاءات.
  13. إعداد المذكرات ومشروعات النقل والندب والتعيين للسادة العاملين وإعداد التسويات التي تطرأ على حالتهم.
  14. التحقق من تنفيذ القوانين واللوائح والقرارات الخاصة بنظم العاملين والتأمينات الاجتماعية والجزاءات والمكافآت والعلاوات.
  15. إعداد تقارير الكفاءة الدورية في المواعيد المحددة تمهيدا لعرضها على لجنة شؤون العاملين.
  16. إعداد التأمينات الاجتماعية للموظفين وتسوية المعاشات .
  17. العمل على توفير بيئة آمنة للعمل مع توفير عوامل السلامة والصحة للوقاية من أخطار الحوادث والإصابات.
- ( تيم، 2007).

### 2.1.7 تخطيط الموارد البشرية:

وتمر هذه العملية بعدة مراحل:

أولاً: دراسة خطط المنظمة وأهدافها: حيث تساعد هذه الدراسة على تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية خلال الفترة الزمنية القادمة.

ثانياً: تحليل بيئة المنظمة: ويكون التحليل باتجاهين:

- أ. تحليل البيئة الخارجية: حيث يتم دراسة كل العوامل الخارجية ذات العلاقة والتي تؤثر على سوق العمل، مثل تكوين الموارد البشرية من حيث العمر والجنس ومستوى التعليم والثقافة، وكذلك دراسة التشريعات الحكومية المؤثرة على سوق العمل، والظروف الاقتصادية العامة، والعوامل الجغرافية، وظروف المناقسة على الموارد البشرية، والتطور التكنولوجي، والتغيير في شغل الوظائف (خاصة مزاحمة النساء لرجال في كثير من الوظائف)، بالإضافة إلى دراسة القيم الاجتماعية وعلاقتها بالتوظيف.
- ب. تحليل البيئة الداخلية: ويكون ذلك من خلال دراسة حجم ونوع المهارات والخبرات والقدرات ومقارنتها بالعرض والطلب في سوق العمل، ومن خلال هذا التحليل نقوم بمراجعة الوظائف الحالية بهدف معرفة نقاط القوة والضعف في

الوظائف والموظفين، بالإضافة إلى عملية تدقيق المهارات حيث يتم إجراء تحليل مفصل للموظفين ومستوى مهاراتهم لمعرفة الفجوة بين ما هو موجود وبين ما يجب أن يكون.

ثالثا: التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية: ويتم ذلك من خلال الاستفادة من المعلومات التي تم جمعها في المرحلة السابقة.

رابعا: مقارنة العرض والطلب على الأيدي العاملة: ويتم ذلك من خلال ما يتوفر للمنظمة من وظائف شاغرة والتي تمثل جانب الطلب، وبين ما يتوفر في سوق العمل من أيدي عاملة والتي تمثل جانب العرض.

خامسا: اقتراح الخطة واعتمادها: وذلك في ضوء مقارنة العرض والطلب في الخطة السابقة، وإذا أظهرت المقارنة نقصا في الأيدي العاملة يتعين على المنظمة سد هذا النقص من خلال استقطاب عمالة جديدة أو تدريب العمالة الحالية، وإذا أظهرت المقارنة فائضا في الأيدي العاملة فإن ذلك يحتاج إلى حلول مناسبة تتمثل في بتسريح جزء من العمال أو تجميد الوضع الحالي أو حث العاملين على طلب التقاعد المبكر أو التسريح المؤقت لبعض العاملين. (السرعة، سنجق 2015)

## 2.1.8 الأخصر "Green":

يستخدم مصطلح الأخصر أو اسم في الوضع والسياق الطبيعي، وذكرت جامعة نيو أكسفورد الانجليزية في عام (2000) عدة معاني للأخصر مثل: ما هو صديق للبيئة، أو الحفاظ على البيئة والحفاظ على المباني وصيانتها. ويمكن تعريف الأخصر كما يلي: (Opatha, 2013).

1. **الحفاظ على البيئة:** إن الأشياء في هذا العالم ليس تحت سيطرة البشر، مثل الغابات والنباتات والحيوانات والأراضي وغيرها من الظواهر الطبيعية، والمراد بها أن تبقى هذه الظواهر بوضعها وشكلها الطبيعي وحمايتها من الأذى والفقدان والتغيير السلبي.
2. **الحفاظ على البيئة الطبيعية:** أن نكون حريصين وحذرين جدا في استخدام الموارد الطبيعية، من أجل أن تبقى لأطول فترة ممكنة لكي تستفيد منها الأجيال القادمة في المستقبل.
3. **التجنب والتقليل من التلوث البيئي:** من أجل إيقاف تلوث الماء والهواء والغلاف الجوي من خلال التخلص الأمثل لمخلفات المنظمات والمؤسسات والمواد الكريهة والسامة، التي من شأنها تعريض الخطر على كوكب الأرض وعلى الأفراد الذين يعيشون فيه.

## 2.1.9 أهمية الأخضر:

من الملاحظ لدى الجميع التدمير السريع للموارد الطبيعية ، هذه الموارد التي يتم استخدامها من قبل الحكومات والمنظمات ببذخ لإنتاج مختلف السلع والخدمات التي يحتاجها الناس والأفراد لتحسين مستوى معيشتهم ، ويبدو لنا أن الكثير من الناس في أنحاء مختلفة من العالم يستخدمون هذه الموارد بشكل مفرط وجشع من أجل تلبية احتياجاتهم المختلفة والغير محدودة على حساب قدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم الخاصة ، وعلى الأقل احتياجاتهم الأساسية .

ومن المسلم به عموماً أن الناس يصبحون غير صحيين ويموتون فجأةً بسبب استنشاق الهواء المسمم وشرب المياه الملوثة هذه المياه التي تم استخراجها من الآبار التي كانت نقية وأصبحت ملوثة بسبب غرق مخلفات والنفايات المختلفة من الإنتاج إلى الأرض (Opatha & Arulrujah, 2014).

الكوارث الطبيعية أيضاً الأمطار الحمضية ، الفيضانات والأعاصير والجفاف ، إلى الاحتباس الحراري وغيرها من الكوارث التي ، أنحاء العالم والتي من الواضح أن حجمها قد زاد وتكررت في الفترة الأخيرة، وأيضاً من الجدير بالذكر أن الجيولوجيون الذين يدرسون نمط وتوازن العلاقات بين النباتات والحيوانات والإنسان والبيئة ، أوصوا بضرورة الحفاظ على هذا التوازن من أجل البقاء على هذا الكوكب .

لحسن الحظ إن بعض الحكومات والمنظمات والأفراد بما في ذلك محبي البيئة والطبيعة قد بدؤوا بدفع وزيادة الاهتمام الجاد لحفاظ وحماية البيئة من أجل التقليل من التلوث البيئي والاستدامة البيئية ، وبالتالي تكمن أهمية الأخضر وجعل المنظمة خضراء فيما يلي :

1. تجنب أو تقليل ظاهرة الاحتباس الحراري.
2. تجنب أو تقليل الكوارث الطبيعية مثل الأمطار الحمضية ، الفيضانات ، الأعاصير والجفاف وغيرها بسبب الاستخدام المفرط والضرر للموارد الطبيعية .
3. تجنب وتقليل الأمراض الصحية التي تحدث بسبب التلوث .
4. لتقليل المخاطر والأضرار التي تحدث للحيوانات وغيرها من المخلوقات الطبيعية .
5. لضمان بقاء البشر والمؤسسات التجارية لفترة طويلة من الزمن . ( Opatha&Arulrujah, 2014 ) .

## 2.1.10 إدارة الموارد البشرية الخضراء ومفهومها:

أصبح مصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء الكلمة الأكثر انتشاراً في عالم الأعمال مما أدى إلى زيادة أهميته وتقدمه مع مرور الوقت ويمكن تعريفها :

إدارة الموارد البشرية الخضراء : بشار إلى إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى الأنشطة المتعلقة في وضع وتنفيذ والاستمرار في الحفاظ على النظام الذي يهدف إلى جعل الموظفين والعاملين في المنظمات والمؤسسات خضر ، وتحويل الموظفين العاديين في المنظمة إلى موظفين خضر من أجل تحقيق أهداف المنظمة البيئية والمساهمة في الاستدامة البيئية والذي يعود بالفائدة على الفرد ، المجتمع ، البيئة الطبيعية والأعمال التجارية . ( Prof. HHDNP . 2013 . Opatha ) .

إدارة الموارد البشرية الخضراء : عرفت بأنها الاستخدام لسياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية لتعزيز الاستخدام المستدام للموارد في المنظمة ، وتعزيز الاستدامة البيئية في المنظمات . ( Marhatta&Adhikari , 2013 ) .

إدارة الموارد البشرية الخضراء : هي المسؤولة بشكل مباشر في خلق القوى العاملة الخضراء التي تفهم وتقدر الممارسات والأهداف الخضراء في عملية إدارة الموارد البشرية من تعيين وتوظيف وتدريب وتطوير مما تساعد في نهوض الرأس المالي البشري . ( Mathapati , 2013 ) .

إدارة الموارد البشرية الخضراء : تعود إلى الممارسات والسياسات والأنظمة التي تعمل الموظفين في المنظمة يتبعون الممارسات الخضراء التي من شأنها أن تعطي الفائدة لصالح الفرد ، والمجتمع ، والبيئة الطبيعية ، والإعمال التجارية . ( Opatha&Arulrajah , 2014 ) .

إدارة الموارد البشرية الخضراء : هي استخدام السياسات وفلسفة وممارسات إدارة الموارد البشرية لرفع الاستدامة في استهلاك الموارد ومنع الضرر الناشئ من المخاوف البيئية في المنظمة . ( Mehta & chugan , 2015 ) .

## 2.1.11 وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء :

تسعى إدارة الموارد البشرية ومن خلال وظائفها إلى إيجاد قوة عاملة خضراء التي من خلالها يتم فهم وتقدير الثقافة الخضراء في المنظمة هذه السياسات والمبادرات الخضراء تمكن من الحفاظ على الأهداف الخضراء طوال عمليات

وظائف إدارة الموارد البشرية من توظيف وتعيين وتدريب وتعيين وتطوير ونهوض الرأس المالي البشري في المنظمة .

( Dutta , 2012 ) .

إن قسم إدارة الموارد البشرية يلعب دوراً مهماً في خلق ثقافة الاستدامة البيئية داخل المنظمات. ( Harmon et al,2010) وإن وظائف الموارد البشرية تلعب دوراً مهماً في ترجمة السياسات الخضراء في إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى واقع عملي ( Renwick ,2008 ) .

إن التوظيف والتدريب وتحفيز الموظفين ومكافئتهم مهماً جداً في الأبعاد الإنسانية مما تساهم في تحسين إتباع الموظفين لمبادئ الإدارة الخضراء في المنظمة. ( Cherian& Jacob ,2012 ) .

ومن ضمن هذه الوظائف :-

#### 1. التصميم والتحليل الوظيفي الأخضر :

في العموم يمكن استخدام الوصف الوظيفي لتحديد عدد المهام والواجبات والمسؤوليات المتعلقة بالحماية البيئية. كما يجب تحديد الواجبات والمسؤوليات البيئية في المتطلب الوظيفي، وفي بعض المؤسسات كل وصف وظيفي لديها يحتوي على قائمة من الواجبات البيئية المتعلقة بحماية البيئة، كما ويكون محدد فيها بشكل أساسي المسؤوليات البيئية الواجب تطبيقها في كل وقت وكل مكان.

وأيضاً يجب استخدام واستثمار فرق العمل باختلاف أنواعها بتحديد دورها في الإدارة البيئية الناجحة في الحالات البيئية التي تمر على المؤسسة .

ولا بد من احتواء الوصف الوظيفي على الأبعاد البيئية كواجبات ومسؤوليات مطلوبة في هذه الممارسات، ويجب

إنشاء وظائف جديدة ومواقع جديدة تركز عملها على الإدارة البيئية في المؤسسة. (Aulrajah,Opatha,Nawaratne

2015)

## 2. التخطيط الأخضر للموارد البشرية:

نتحدث هنا عن عملية الانخراط في عملية تدبؤ أعداد وأنواع الموظفين لدى الشركة, كما وتؤكد هنا على الحاجة للمبادرات والبرامج والأنشطة حول تنفيذ الشراكة في الإدارة البيئية المطلوبة, مثل الايزو وغيرها, كما ومن خلال المشاركة في تحديد استراتيجيات لتلبية توقعات الطلب على الأعمال البيئية. (Aualrajah ,Opatha ,Nawaratne 2015).

## 3. الاستقطاب الأخضر:

عند عملية إيصال رسالة الاستقطاب البيئية عن أداء المؤسسة البيئي يجب أن تكون مبنية على الشفافية والوضوح, كما ويجب إيصال رسالة للمستقطبين انك ستكون موظف أخضر أي صديق للبيئة, ويجب أن تتضمن رسالة الاستقطاب المعايير البيئية المطلوبة.

ولا بد من التأكيد على أهمية الأخضر والحفاظ على البيئة من خلال عملية التواصل مع الموظفين من خلال الجهود المبذولة في عملية الاستقطاب.

ويجب أيضا عكس سياسات واستراتيجيات المؤسسة البيئية في داخل سياساتها الإستقطابية ولا بد من توضيح بعض القيم البيئية المهمة في الإعلانات الوظيفية للمؤسسة وان المؤسسة ستجده للموظفين الذين يهتمون بالجوانب البيئية عند توظيفه لدى المؤسسة. (Aualrajah ,Opatha ,Nawaratne 2015).

## 4. الحث الأخضر:

عندما نقوم بمثل هذه الممارسات الخضراء يجب تقديم الحث والتشجيع عليها بشكل عام وتحديد وظيفة خاصة للقيام بهذا العمل المهم كما ويجب تحضير موظفين متآلفين مع الجهود الخضراء المبذولة في المؤسسة وتشجيعهم على دمج وانخراط السلوكيات الخضراء في حياتهم وسلوكهم الـ

ولا بد من عمل وإعداد برامج حثية تشجيعية على المواطنة الخضراء والسلوك الأخضر للموظفين. ( Datta,2011 ) .

## 5. تقييم الأداء الأخضر:



وذلك من خلال عمل وإنشاء نظام معلوماتي مختص بالإدارة البيئية والتدقيق البيئي، وأيضا عمل ربط وشراكة بين أهداف الإدارة البيئية مع أهداف نظام تقييم الأداء في المؤسسة.

ومما لا شك فيه وجوب العمل على وضع معايير للأداء البيئي للعمل والمثول له ومن المهم أيضا وضع أهداف للعملية الخضراء في المؤسسة ولا ننسى تقديم التغذية الراجعة للموظفين وفرق العمل من أجل تحقيق الأهداف البيئية المرجوة وتطوير أدائهم البيئي ويجب عمل تقييم دوري ومنتظم لكل الموظفين يسمى "تقييم الأداء الوظيفي الأخضر". ( Datta,2011 ) .

#### 6. التوظيف الأخضر:

التوظيف الأخضر هو نظام يركز على أهمية البيئة وهو من العناصر المهمة داخل المؤسسة , أيضا يحفز المتقدمين للعمل لصالح الشركات الخضراء الصديقة للبيئة إن توظيف المرشحين الذين لهم قابلية لإتباع السياسات الخضراء يجعل من السهل على المنظمات توظيف من هم أكثر علم ودراية في عمليات الاستدامة البيئية و أكثر منطقية وإتباعا للأنظمة الخضراء ( Ahmad ,2015 ) .

من خلال التوظيف الأخضر بدأت المنظمات باكتساب السمعة كالأخضر مما أدى إلى انجذاب المواهب الجديدة لهذه المنظمات التي تتبع السياسات الخضراء ( Stringer,2009 , Phillips,2007 ) . وإن ترك الموظفين للعمل أو الاحتفاظ بهم يتجادل مع كون إن المزايا المهمة في أبعاد إدارة الموارد والاستدامة هي الاحتفاظ بالموظفين وتوظيفهم وتحفيزهم . ( Haltom ,Mitchell . Lee , Eberly , 2008 ) .

#### 7. إدارة الأداء الأخضر :

إن مديري المنظمات عندما يعملون على دمج الأداء البيئي مع نظام إدارة الأداء في المنظمة يحمون الإدارة البيئية من إي ضرر ( Epstein & Roy , 1997 ) . اليوم بعض الشركات تتعامل مع مسألة إدارة الأداء عن طريق تثبيت المعايير لإدارة الأداء البيئي في الشركات وأيضا نظم المعلومات الخضراء من أجل التدقيق والحصول على معلومات مفيدة عن الأداء البيئي . ( Marcus & Fremeth ,2009 ) . وإن الجانب الأكثر أهمية في إدارة الأداء هو تقييم الأداء من خلال تلبية المعايير الدقيقة والصحيحة والعادلة أيضا يوفر تقييم الأداء الفعال معلومات مفيدة للموظفين التي من خلالها تدعم التحسينات المستمرة في النتائج البيئية للشركة . ( Jackson et al , 2011 ) .

ناك تعريف لكل من إدارة الأداء وإدارة الأداء الأخضر وردت كالآتي : . ( Ahmad ,2015 ).

إدارة الأداء : هي عملية دفع الموظفين لتعزيز القدرات والمهارات المهنية لديهم التي تساعد على تحقيق أهداف وغايات المنظمة بطريقة فعالة .

إدارة الأداء الأخضر : هي من القضايا المتعلقة بالسياسات والمخاوف البيئية في المنظمة التي تركز على إتباع المسؤوليات البيئية في المنظمة

#### 8. التدريب والتطوير الأخضر :

التدريب والتطوير : هي الممارسة التي تركز على تطوير المهارات والمعرفة والاتجاهات لدى الموظفين ومنع تدهور إدارة البيئة المتعلقة بالمعرفة والمهارات والاتجاهات . (Zoogah , 2011).

التدريب والتطوير الأخضر : هو العمل على تثقيف الموظفين حول أهمية وقيمة الإدارة البيئية وتدريبهم على أساليب تحافظ على الطاقة العاملة . من هذه الأساليب مثل الحد من النفايات, ونشر الوعي البيئي داخل المنظمة , أيضا إعطاء الفرصة لإشراك العاملين حل المشاكل البيئية في المنظمة . ( Zoogah , 2011 )

إن أنشطة التدريب والتطوير الأخضر تجعل العاملين على علم في جوانب مختلفة من قيمة إدارة البيئة أيضا تساعد على تبني أساليب مختلفة في الحفاظ على البيئة بما في ذلك إدارة النفايات داخل المنظمة أيضا تنمي من مهارات الموظفين في التعامل مع مختلف القضايا البيئية ( Ramus ,2002 ) . وإن تقديم إدارة الموارد البشرية ورش العمل وتطوير المهارات لدى العاملين أعد المديرين في تطوير مهارات الأفراد والكفاءات السلوكية في العمل الجماعي والتنوع وإدارة التغيير والتعاون ما بين الموظفين في المنظمة . ( Liebowitz 2010 ) .

إن الأبحاث المستقبلية التي تسهل عملية التدريب الأخضر من جهة وتساعد المنظمات من جهة أخرى تعمل على تطوير المديرين أصبحوا أكثر صداقة للبيئة مما تساعد في تعزيز الاستدامة في جميع مراحل العملية الإدارية التي سوف تغيد المنظمة بشكل خاص . ( Liebowitz ,2010 ) .

#### 9. التعويضات والمكافآت الخضراء :

إن المكافآت والتعويضات هي من عمليات إدارة الموارد البشرية الرئيسية التي يتم من خلالها مكافئة الموظفين على أدائهم هذه الممارسات لإدارة الموارد البشرية هي الأسلوب الأقوى الذي يربط مصلحة الفرد بالمنظمة كما إن

الحوافز والمكافآت تؤثر بشكل كبير على اهتمام الموظفين في العمل وتحفزهم على بذل أقصى جهد لتحقيق الأهداف التنظيمية في المنظمة . ( Ahmad ,2015 )

إن إدارة الموارد البشرية الخضراء والمكافآت والتعويضات هي من الأدوات التي تدعم الأنشطة البيئية في المؤسسة أيضا وفقا لنهج استراتيجي للمكافآت والإدارة . إن المنظمات الحديثة تطور نظم المكافآت لتشجيع المبادرات الصديقة للبيئة من قبل موظفيها . ( Phillips ,2007 ) . ويمكن لهذه الممارسات أن تكون فعالة في تحفيز الموظفين لابتكار مبادرات صديقة للبيئة . ( Ramus, 2002 ) . لوحظ أن مشاركة الموظفين في البرامج البيئية والتزامهم بها ازداد عندما قدمت لهم التعويضات التي تتعلق بالمسؤولية البيئية . ( Forman & Jorgensen , 2001 ) . لكن على الرغم من أن التعويضات والمكافآت لزيادة المبادرات الخضراء في المنظمات إلا أنه لا يمكن أن تكون خالية من بعض الممارسات الخاطئة . لكن يمكن وضع حوافز .

#### 10. الإدارة الصحية والأمنية الخضراء:

وتتم من خلال تأمين مكان العمل لكل الموظفين في المؤسسة وخلق بيئة مختلفة من شأنها تقليل ضغط العمل والمخاطر المهنية في البيئات الخطيرة على الموظفين، بالإضافة إلى خلق وتطبيق استراتيجيات معينة للحد من المشاكل الصحية والأمنية للموظفين .

#### 11. إدارة تهذيب وضبط الموظفين الخضراء:

وتتم عن طريق وضع جزاء لغير الملتزمين بأهداف الإدارة البيئية ووضع جزاء أيضا أو حتى إقالة مخالفين أو معارضين الإدارة البيئية، ويجب أيضا تنظيم وتلميع القواعد المتعلقة بالإجراءات الخضراء في المؤسسة ووضع نظام تأديبي تدريجي للموظفين المنتهكين لقواعد الإدارة البيئية الخضراء . فنطبق إدارة التأديب كأداة للتنظيم الذاتي للموظفين في أنشطة المؤسسة البيئية ووضع قواعد واضحة ومنظمة من شأنها المساعدة في تطبيق وفهم الموظفين لمفهوم الحماية البيئية. ( Datta,2011 ) .

#### 12. علاقات الموظفين الخضراء:

يجب إعطاء الموظفين الفرصة في تقديم حلول واقتراحات في مجال الإدارة البيئية لتشجيعهم على ممارستها بالشكل الصحيح والمطلوب منهم ليشعروا بأنهم جزء منها. وكخطوة إيجابية يجب العمل على تقديم تدريب لممثلي النقابات في مجال الإدارة البيئية للمؤسسة والعمل على التشاور المشترك في تقديم حلول واقتراحات في الحالات البيئية التي تمر

على المؤسسة، بالإضافة لتقاسم المكاسب في المبادرات والبرامج البيئية ويجب اعتبار النقابات من أهم المشاركين في الإدارة البيئية للمؤسسة. ( Datta,2011 ).

#### 2.1.12 الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية :

ليس من الممكن فقط جعل المنظمة خضراء ، لابل وجعل كل فرد وموظف داخل المنظمة أخضر ، كما وأنه في حقيقة الأمر انه من المستحيل جعل المنظمة خضراء دون جعل الأفراد العاملين بها خضر . ( Opatha&Arulrujah ) (2014).

هناك العديد من الشركات التي تعتمد على الممارسات الخضراء لمساعدتها في التقليل من آثار الكربون على سبيل المثال وذلك من خلال عدة طرق كالتقليل من ورق الطباعة والمؤتمرات والمقابلات وغيرها الكثير. إن عالم الأعمال هو مستمر وليس منقطع النظر وذلك بسبب الثقافات والأعمال التي يعتمد عليها معظم العالم، حيث أن هذه الشركات تعمل على إشباع رغبات وحاجات المستهلكين على مستوى أنحاء العالم والذين يزيدون يوماً بعد يوم، وتحاول هذه الشركات تحويل موظفيها إلى محترفين وأصدقاء للبيئة من خلال السياسات التي تتبعها إضافة إلى خلق نافة التعاون الأخضر لديهم.

فتبعاً لدراسة أجراها (بول، 2007) حول واقع العمالة الخضراء فإن 80% من العاملين الشباب يفضلون العمل في شركات تنظر بشكل ايجابي نحو البيئة الخضراء، فيما يتطلع 92% من الطلبة للعمل في شركات التنمية المستدامة. وفي دراسة أخرى حول اختبارات الكربون تؤكد على مدى أهمية السياسات الخضراء المتبعة من قبل الشركة كأحد المعايير الأساسية التي ينظر إليها الموظفين في سياسة الشركة، حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة أن ما نسبته 75% (1018) من المستطلع آرائهم ينظرون إلى السياسات الفعالة للشركة للتقليل من انبعاث الكربون كعامل مهم في اختيار وظيفتهم.

وفي دراسة نوقشت في الولايات المتحدة البريطانية حول مؤسسة تشارترد لتطوير الموظفين في استطلاع أجرته بأن 49% من موظفين الشركة لديهم نظروا إلى النشاطات البيئية الخاصة بالشركة عند اختيارهم قرار الانضمام

في الواقع إن النتائج الخاصة بدراسة (CIPD/KPMG) الموزعة على 1000 أظهت بأن ما نسبته 47% من  
الموارد البشرية يشعرون باتجاه قوي للممارسات الخضراء التي تتبعها مؤسساتهم، والذي يجعلهم يتمسكون بالعمل  
معها، إضافة إلى أن 46% عبروا على أن الاتجاه الأخضر للشركة يساعد الموظفين في الاتجاه نحو العمل معها.

### 2.1.13 القواعد العشرة لمديري الإدارة الخضراء في المؤسسة والد :

( Opatha&Arulrajah ,2014 ).

#### 1 . وضع قيم المؤسسة الخضراء:

البدء بوضع القيم الخضراء للمؤسسة حيث يمكن تقسيمها إلى :

أ. القيم الشخصية الأساسية.

ب. القيم المؤسسية الأساسية.

وهذه القيم يجب أن تحتوي ترويجية لهذه القيم في المؤسسة لضمان العمل بها.

#### 2. تطبيق القيم الخضراء:

حيث يجب على المؤسسة تقديم المرافق والمتطلبات الخضراء في المؤسسة كما ويجب على المدراء جعل منتجاتهم

وخدماتهم تدخل ضمن المنتجات الخضراء الصديقة للبيئة.

#### 3. وضع مقاييس ومعايير للاستدامة البيئية حتى يكون الامتثال لها مؤكد ومضمون:

عن طريق وضع مقاييس في كل مراحل إنتاج المنتج من عمليات التوريد حتى تقديمه للزبون لضمان الاستدامة

البيئية المطلوبة.

#### 4. مراقبة الحالة الخضراء للأعمال:

المدراء الحريصين على الاستدامة يجب أن تكون لديهم القدرة على عمل الحالة الخضراء في الأعمال لدى المؤسسة

كما وان التطوير في أعمال المؤسسة يمكنه تحقيق الاستدامة كما ويعود على المؤسسة بالربح.

#### 5. تغيير الإدارة :

تتطلب مقاومة التغيير توجهات إيمان وسلوك في كل مستويات الموظفين والأفراد في المؤسسة ولنقوم بإدارة مدراء المؤسسة يجب فهم أساس المشكلة ومصدرها كما ويجب عرض القوة في القيادة لهذا الأمر مع بعض المدراء الذين يحتاجونها ويجب مع غيرهم أن تقوم بإقناع المدراء المسؤولين عنهم أو من يؤثرون عليهم بالتغيير المراد عمله في المؤسسة.

#### 6. تعزيز قيم وممارسات الاستدامة الخضراء:

يجب تعزيز القيم والممارسات من خلال التوظيف، التمكين العمالي، التدريب، وشبكات العلاقات الرسمية وغير الرسمية في المؤسسة.

#### 7. المزودين:

يمكن لمدراء المؤسسة استخدام قوتهم الشرائية للتأثير على مزودين المؤسسة وتحفيزهم للعمل ضمن الإدارة الخضراء والاستدامة البيئية المطلوبة.

#### 8. بناء صلة وعلاقة في كل من المستهلكين والمنافسين:

يجب أن تقوم بالترويج للممارسات الخضراء وكل شيء صديق للبيئة ويحافظ على استدامتها وتعليمهم به كما ويجب التواصل مع المنافسين والاتفاق على جعل صناعتهم وإنتاجهم يركز على الممارسات البيئية الصحيحة.

#### 9. بناء تواصل مع مؤسسات الاتجى إوز وغيرها من المؤسسات :

لضمان قيامهم بتقديم المساعدة في عملية الترويج لمفهوم الاستدامة الخضراء، لأن لديهم طرق لإيصال هذا المفهوم

#### 10. الحفاظ على الوضوح والمرئية:

مدراء الاستدامة هم وجه المؤسسة لتكون صديقة للبيئة وخضراء في ممارسهم يلعبون الدور الرئيسي في هذه العملية ، حتى تكون الشركة ذات اسم في المجال البيئي والمحافظة عليه.

#### 2.1.14 طرق تطبيق الإدارة الخضراء في المؤسسة :

- تشجيع العاملين على إطفاء الأضواء عند عدم استخدامها.

- إطفاء شاشات الحاسوب في حالة عدم الاستخدام.

- الاحتفاظ بأقل عدد من الأضواء في أثناء عدم العمل لاحتياط الأمن والأمان.
  - المشاركة الفعالة لاستخدام أدوات التدريب، كطباعة البريد الإلكتروني وقت الضرورة كالبريد الإلكتروني الموقع بشكل رسمي، وغيرها.
- وكذلك الأمر هناك العديد من الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية كاستبدال العديد من النشاطات غير الخضراء بالنشاطات الخضراء كتنقل السفر واستبدالها بعقد المؤتمرات عن بعد، وتصوير الرسائل وبعثها من خلال الفاكس، وكذلك الأمر الطباعة على كلا الوجهين بدلاً من الطباعة على وجه واحد للورقة، كذلك استخدام السيارات الكهربائية للتنقل الداخلي بدلاً من استخدام السيارات التي يقوم مبدأ عملها على النفط الأسود.
- من خلال هذه النشاطات تعمل إدارة الموارد البشرية على زرع بذور الممارسات الخضراء التي من خلالها تقوم بزرع المبادئ الأساسية لهذه الممارسات لدى الموظفين.

#### 2.1.15 برامج إدارة الموارد البشرية الخضراء في داخل المؤسسة :-

1. تطبيق مبدأ مؤتمرات الفيديو أو الإنترنت بالاعتماد على العديد من التطبيقات لعمل المقابلات والتخفيف من السفر.
2. التقليل من استخدام الورق وذلك من خلال الطباعة على كلا الوجهين بدلاً من الطباعة على الوجه الواحد، واستخدام عدة طرق أخرى للتخفيف من استهلاك الورق.
3. تنظيم داخلي للشركة يتضمن خطط العمل وغيرها.
4. عرض خيارات العمل في المنزل لعدد من الموظفين وإعطائهم الفرص للعمل من خلال وسائل الاتصال.
5. برامج السيارات المجهزة.

#### 2.1.16 السلوكيات الخضراء للموظفين في داخل المؤسسة:

يبين (هاريز، هيلين، 2012) بأن متطلبات التنمية المستدامة للبيئة تتطلب تغيير سلوكي للموظفين وجميع أعضاء المنظمة على جميع المستويات وذلك من خلال تغيير السلوك الإيجابي، فمتطلبات الممارسات الخضراء من قبل إدارة

الموارد البشرية هي السلوك الأخضر المتبع من قبل الموظفين، والتي يعرف على أنه مدى مشاركة الموظفين بالممارسات والسلوكيات الإيجابية وسوف نستعرض العديد من الممارسات التي تقوم بها الموظفين والتي جاءت على النحو الآتي:-

1. استخدام المياه الطبيعية بدلا من المياه المبردة للشرب، حيث أنه يعمل على تقليل استهلاك الطاقة.
2. استخدام كلا الجهتين للورق سواء في الكتابة أو الطباعة كطباعة الصور مما يعمل على المحافظة على الأشجار.
3. الذهاب إلى العمل من خلال المشي أو القطار أو الحافلة مما يعمل على التقليل من استهلاك الوقود وتلوث الهواء قدر الإمكان.
4. إطفاء الحاسوب عند الانتهاء من العمل أو جعله في وضع الاستعداد مما يؤدي إلى التقليل من استهلاك الكهرباء وتلوث الهواء.
5. استخدام ضوء الطبيعة أثناء العمل مما يخفف من استخدام الكهرباء.
6. وضع النباتات في أماكن العمل مما يساعد على سحب ثاني أكسيد الكربون وإنتاج الأكسجين.
7. استخدام الأكواب الزجاجية بدلا من استخدام الأكواب البلاستيكية أو الكرتون.
8. استخدام أقل عدد ممكن من المصاييح في أثناء العمل.
9. إعادة التدوير للمخلفات البلاستيكية والحديدية.



## المبحث الثاني

### الدراسات الـ

#### 2.2 الدراسات السابقة:

1-Study Of (Adriano Alves Teixeira, Charbel Jose ChiappettaJabbour , Ana Beatriz Lopes de Sousa Jabbour , HengkyLatan, Jorge Henrique Caldeira de

Oliveira 2016 )Titled "Green training and green supply chain management: evidence from Brazilian firms"

هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي إلى تحديد إذا ما كان التدريب الأخضر يستخدم بطريقة موجبة في تطبيقات إدارة سلسلة التوريد الخضراء من خلال الممارسات الخضراء . وأوضحت الخصائص الرئيسية للتدريب الأخضر . من النتائج التي توصل إليها فريق البحث في هذه الدراسة انه يوجد ارتباط ايجابي بين التدريب الأخضر وإدارة سلسلة التوريد الخضراء . ووجدوا أن الخصائص الرئيسية للتدريب الأخضر يمكنها أن تقود المؤسسات إلى تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء .

يجب على الشركات التأكيد على التعليم التنظيمي ومحاذاة ممارسات الموارد البشرية الخضراء في تدريب العاملين كونها حاسمة في تحويل الشركات إلى شركات خضراء أيضا يجب على التدريب الأخضر مراعاة ضم المستفيدين والزبائن في تطبيق سياسات وممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء .

2- Study for (Anton Aualrajah&H.H.D.N.B.Opatha& N.N.J.Nawaratne:2015)

Titled "Green Human Recourse Management Practices: A Review"

هدفت هذه الدراسة إلى التوفيق والدمج بين وظائف وممارسات قسم الموارد البشرية في المؤسسة مع الإدارة البيئية وذلك لتطوير الأداء البيئي للمؤسسة، إلى الوصول للفهم الكافي حول الإجراءات الممكن تطبيقها في المؤسسة في مجال إدارة الموارد البشرية الخضراء. كما وهدفت أيضا الدراسة إلى رفع إمكانية المؤسسة في مجال تطوير الأداء البيئي لديها بطرق تجعلها أكثر استدامة مما كانت عليه سابقا.

وتؤكد الدراسة على أن الإجراءات المقدمة والمقترحة فيها تشكل أدوات قوية للقيام بالعمليات والوظائف داخل المؤسسة بشكل يحافظ على البيئة، كما وانه من الممكن إعادة تعديل السلوكيات والخبرات البيئية بشكل يتماشى مع الإجراءات المنوي تطبيقها على المؤسسة للحف

اط على البيئة بالشكل الصحيح.

وأوصت هذه الدراسة بضرورة إعطاء أفضلية لجعل كل وظائف قسم الموارد البشرية تسير على النهج البيئي الصحيح في تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء.

3- Study for (YuslizaMohdYusoff, NurZahiyah Othman, Yudi Fernando, Azlan Amran:2015) Titled "Conceptualization of Green Human Resource Management: An Exploratory Study from Malaysian-based Multinational Companies".

هدفت هذه الدراسة إلى الاهتمام بموضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء والاهتمام بمفاهيمها وممارساتها التي لا تزال غير واضحة، والنقاط تأثيرها من خلال دراسة استكشافية ، وبالتالي فإن فهم مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارساتها تستحق أن يتم اكتشافها والعمل بها وتطبيقها في شتى المجالات الإدارية مثل عمليات التسويق الأخضر وسلسله التوريد الخضراء، وأيضا موضوع التمويل الأخضر، لذلك فإن التطبيق والعمل بهذه الدراسة يقود إلى الحصول على منح دراسية متقدمة في هذا المجال، وأيضا معالجه مجموعه واسعة من القضايا المتعلقة في هذا الموضوع ، إلى أنه لم تكن هناك أي دراسات وتقارير عن آثار إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها على بيئة الأعمال والمشاريع.

من خلال دراسة أجريت في ماليزيا عن طريق شركات متعددة الجنسيات التي تسعى إلى اكتساب رؤى حول كيفية تعريف المنظمات بادراه الموارد البشرية الخضراء وممارساتها وأهميه تطبيقها والعمل بها للاستفادة من الكفاءة والفاعلية.

4- Study for(Lather AnuSingh ,GoyalShikha 2015) Titled" IMPACT OF GREEN HUMAN RESOURCE FACTORS ON ENVIRONMENTAL PERFORMANCE IN MANUFACTURING COMPANIES"

تهدف هذه الدراسة التي استخدم فيها الباحث منهج الوصفي التحليلي إلى تحديد العلاقة ما بين عوامل الموارد البشرية المتعلقة بالأمور البيئية والأداء البيئي للمنظمات كما يتصورها ويعتبرها الموظفين في المنظمة ، من خلال مراجعة الأدبيات لسبعة عوامل للموارد البشرية ، وقد تم قياس اثر هذه العوامل على الأداء البيئي في الايزو على مؤسسات صناعية معتمدة ، حيث تم توزيع استبيانات على 150 موظف يعملون في وظائف إدارية وغير إدارية في أقسام مختلفة لتسعة مؤسسات صناعية .

من النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة أن النتائج الإحصائية تدعم بعض الفرضيات المقترحة دوليا ، وعلى وجه التحديد الدورات التدريبية للموظفين و البرامج الخضراء والتي ترتبط بشكل ايجابي بالأداء البيئي . أوصى الباحث في هذه الدراسة انه يجب أن تقوم المنظمات والمؤسسات بتزويد الموظفين بالدورات التدريبية قبل أو خلال عملهم في المنظمة وعندما تحتاج المنظمة لتنفيذ برنامج اخضر والتي لها اثر ايجابي ومهم على الأداء البيئي .

## 5- Study Of ( RetikaVerma 2015) Titled " Green HRM Requirement Of 21 Century"

هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي إلى توضيح أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء للحد من التلوث في الصناعات ودراسة أحدث الحلول الصديقة للبيئة من أجل المحافظة على بيئة خضراء من خلال وظائف إدارة الموارد البشرية. من النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الاستهلاك الزائد للموارد الطبيعية في الصناعات سوف يؤدي إلى حدوث ضغط هائل على الموارد الطبيعية وهنا عززت الممارسات البيئية المستدامة وأيضا زيادة الوعي عند الموظفين بأهمية هذه الممارسات مما يستوجب على الشركات وضع استراتيجيات لإدارة البيئة من أجل حمايتها ، أشارت النتائج أيضا إن هذه الممارسات تعمل على الزيادة من الكفاءات في المؤسسة وتخفيض التكاليف وتحسن المشاركة بين الموظفين وتخلق الوعي بينهم .

## 6- Study for (Kathak Mehta\* , Pawan Kumar Chugan:2015) Titled "Green HRM in Pursuit of Environmentally Sustainable Business"

تهدف هذه الدراسة إلى شرح مفهوم وأهميه سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وشرح كيف يمكن لوظيفة إدارة الموارد البشرية أن تسهم في بيئة الأعمال التجارية المستدامة، إذ تناقش هذه الدراسة الاتجاهات الحالية لممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الشركات بناء على النتائج المستخلصة من هذه الدراسة ، وأيضاً برز دور وظيفة إدارة الموارد البشرية من أجل خلق الثقافة "الخضراء" في الشركات والسعي لتحقيق التنمية المستدامة في بيئة الأعمال.

بدأت تتسارع الأفكار والمفاهيم الخضراء في إدارة الموارد البشرية ، فان المبادرات القائمة على الاستدامة بدت على نحو متزايد في تقديم منافع ملموسة لشركات الأعمال وإضافة اللعان للعلامة التجارية والسمعة لهذه الشركات، مما يساعد على تحسين الإنتاجية، كل ذلك يبرز في كفييه أن وظيفة إدارة الموارد البشرية وسياساتها وممارساتها ساهمت في خلق بيئة أعمال تجارية مستدامة، وفي هذا الوقت يجب على إدارة الموارد البشرية احتضان جدول الأعمال الأخضر اعتماداً على الممارسات البيئية التي تساعد الشركات على توفير المال والعتور على مصادر جديدة للعمل وتجنب المتاعب، إذ أن الاتجاه نحو هذا المفهوم هو أكثر اقتصاداً وفاعلية في تعزيز العلاقات العامة والصورة التي تسعى الشركات لنقلها للبيئة الخارجية مما لها أثر كبير على زيادة ونمو أرباح هذه الشركات.

## 7- Study for ( Opatha1 & A. Anton Arulrajah 2014)Titled "Green Human Resource Management: Simplified General Reflections"

تهدف هذه المقالة التي أجريت في سيريلانكا والتي اعتمد فيها الباحث على المنهج الأرشيفي (الأسلوب النظري) إلى تقديم أفكار عامة ومبسطة فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية الخضراء من أجل تكوين فهم أساسي عن إدارة الموارد البشرية الخضراء.

توصلت هذه الدراسة إلى انه بإمكان عمليات التوظيف أن تدعم الإدارة البيئية الفعالة من خلال ضمان أن الموظفين الجدد قد فهموا الثقافة البيئية للمنظمة وساهمتها في البيئة .

ومن التوصيات التي خرج بها فريق البحث في هذه الدراسة أن هنالك العديد من الثغرات التي يجب ملؤها والعمل عليها من أجل احترام إدارة الموارد البشرية الخضراء، إضافة إلى ذلك فإن الدراسات النظرية والتجريبية بحاجة إلى تعزيز وإثراء المعرفة عن إدارة الموارد البشرية الخضراء. وهنالك العديد من التحديات التي سوف تواجه الباحثين ألا وهي تفعيل وتصوير التراكيب المختلفة في مجال إدارة الموارد البشرية كأدوات صحيحة وموثوقة لتطوير إدارة الموارد البشرية.

## 8- Study of ( Ravi Sharan Prasad 2013 ) Titled "Green HRM-Partner In Sustainable Competitive Growth"

هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي إلى بيان الدور الأساسي لإدارة الموارد البشرية الخضراء في تدريب الموظفين وجعلهم على علم ومعرفة بأهمية الموارد الطبيعية والمساهمة في مكافحة التلوث البيئي من خلال الإنتاج الصديق للبيئة في المؤسسة .

من النتائج التي توصلت لها الدراسة مفهوم الاقتصاد الأخضر الذي يعالج القضايا الخضراء المتعلقة بالمستهلك وتوقعات الموظفين والتغيرات البيئية مما يؤدي إلى النمو التنافسي بين الشركات في عصر الاقتصاد الأخضر أيضا.

بينت الدراسة أهمية وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدريب العاملين وإدارة الأداء في الشركات ورفع ثقافة الإدارة الخضراء بين الموظفين في الشركة أيضا حيث الشركات على إتباع سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في عملية التوظيف (المقابلات , أوراق التوظيف ) .

## 9- Study of (MuhamadFirdaus&Zulkifli Mohamed Udin2013) Titled "GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (GHRM) TOWARDS SME'S: A CONCEPTUAL VIEW"

تهدف هذه المقالة لإعطاء وتوفير فهم عميق في مفهوم الإدارة الخضراء، وجذب انتباه المجتمع ككل لهذا المفهوم كما وتهدف لطرح مقترحات من شأنها تحقيق الاستدامة البيئية للشركات المتوسطة والصغيرة في أعمالها وعملياتها وكذلك النمو البيئي فيها.

وتهدف أيضا إلى تقديم أفضل تعريف واضح لمفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء، ومفهوم الإدارة البيئية. وجاء أيضا أن التوجهات اليوم في مجال البيئة تتجه نحو التغيير وتشجيع الإبداع في المجال البيئي في الشركات والبدء في الشركات الصغرى حتى الوصول للضخمة.

10- Study for (Pascal Paille´ , Yang Chen , Olivier Boiral ,Jiafei Jin:2013)

Titled "The Impact of Human Resource Management on Environmental

Performance: An Employee-Level Study"

تهدف هذه الدراسة إلى بيان تأثير إدارة الموارد البشرية على بيئة الأداء للموظفين ومستوياتهم، وتسعى إلى تحقيق العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية لموارد البشرية والبيئة الداخلية المتعلقة بسلوك وأداء الموظفين والمواطنة التنظيمية، إذ تشير النتائج الرئيسية لهذه الدراسة لفهم طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والأداء البيئي المتعلق بالمسائل التنظيمية والسلوكيات من أجل البيئة، إذ تواجه الشركات المعاصرة العديد من الضغوطات مع أصحاب المصالح والمساهمين في تطوير وحماية البيئة الطبيعية عن طريق منع التلوث وتقليل النفايات وإعادة تدويرها، وكل النشاطات التي تساعد على خلق أداء وظيفي في الشركات والمؤسسات، مما يؤدي إلى الحاجة لمزيد من التركيز على اختيار وتدريب وتعيين الموظفين اللذين يدعمون ثقافة وفكر حماية البيئة وعدم استنزاف مواردها.

يوجد هناك دور فعال للإدارة العليا في الشركات والجامعات لتعزيز مفاهيم البيئة المستدامة من خلال تقديم دورات وبرامج تدعم فكر تطبيق نظام استراتيجي في إدارة الموارد البشرية للمحافظة على البيئة ورفع الأداء للموظفين وأصحاب المصالح.

11- Study for (Aparajita Datta:2011) Titled "green work-life balance : a new concept in green H R M"

هدفت هذه الدراسة لرفع المستوى الثقافي والتوعوي للموظفين في المؤسسة من خلال العمل ببرنامج يحتوي مقترحات وإرشادات متعلقة بالإجراءات المطروحة في هذه الدراسة التي من شأنها جعل الموظفين قادرين على الالتزام والمشاركة بإجراءات الإدارة البيئية الصحي .

كما وهدفت الدراسة أيضا إلى العمل على جعل الموظفين يدخلون في حالة من التوافق والدمج بين توجهاتهم وأساليب حياتهم الخاصة مع ما يقومون به في حياتهم العملية والمهنية في الأمور المتعلقة بالممارسات البيئية الصحيحة، وذلك عبر برامج تدريبية معينة.

وأوصت الدراسة على ضرورة إيجاد نظام واضح يعمل على تقديم وعرض السياسات البيئية الواجب إتباعها في إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة، كما وتناولت الدراسة موضوع ضرورة تحفيز موظفيها على التحلي بالقيم وتطبيق الممارسات البيئية الصحيحة سواء كان ذلك داخل المؤسسة أو خارجها في حياتهم الخاصة، كما وأوصت على ضرورة إنتاج المؤسسة للمنتج الصديق بالبيئة والذي يحافظ عليها خالية من التلوث والضرر.

وكذلك ركزت على أهمية توعية المتقدمين والمرشحين للوظيفة وتدريبهم على الالتزام بالممارسات البيئية الصحيحة، وأيضا فتح المجال أمام الموظفين لتقديم اقتراحاتهم التي من شأنها المساهمة في العملية البيئية الصحيحة، وضرورة التأكيد على الموظفين باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي في تقديم وطرح موضوع الإجراءات البيئية الصحيحة لتوعية الناس على ضرورتها.

### 2.2.1 التعقيب على الدراسات السابقة :

- بعد استعراض جميع الدراسات السابقة تبين أن الدراسات لم تطرق إلى دراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في قطاع الجامعات

- استهدفت هذه الدراسة قطاع العمل في فلسطين قطاع الجامعات الفلسطينية



## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

✓ منهج الدراسة

✓ مجتمع الدراسة

✓ أداة الدراسة

✓ صدق أداة الدراسة

✓ ثبات أداة الدراسة

✓ مراحل إجراء الدراسة

✓ المعالجة الإحصائية

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

تأول هذا الفصل المنهج الذي قام فريق البحث بإتباعه في هذه الدراسة، ويتضمن وصفا للإجراءات التي قام بها فريق البحث في تنفيذ دراسته، من حيث وصف مجتمع الدراسة وعينتها، الطريقة التي تم اختيار العينة بها، أدوات الدراسة والطرق التي تم إتباعها في إعدادها والتأكد من صدقها وثباتها، وخطوات تطبيقها، وتصميم الدراسة وإجراءاتها، والمعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل النتائج .

#### 3.1 الدراسة:

استخدم فريق البحث المنهج الوصفي لقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية، وذلك لملاءمته لمثل هذا النوع من الدراسات.

#### 3.2 الدراسة:

تكون الدراسة من العاملين في إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية والبالغ عددهم (14) عامل وعاملة، ورغبة من فريق البحث في الحصول على اعلي درجات الدقة فقد تمت دراسة كافة أفراد مجتمع الدراسة (مسح شامل للمبحوثين) وتوزيع أداة الدراسة عليهم (الإستـ ) وبعد التوزيع تم استرجاع 14 إستبانة أي بنسبة (100%) وقد تم مراجعتها لإدخالها إلى برنامج الرزم الإحصائية SPSS .

#### 3.3 وصف متغيرات أفراد عينة الدراسة:

استخدم فريق البحث طريقة المسح الشامل في اختيار الدراسة، بحيث تكونت العينة من (14) وعاملة في إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية، والجدول رقم (1) يبين خصائص العينة الديموغرافية

جدول (1): خصائص العينة الديموغرافية

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	8	%57
	أنثى	6	%43
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	4	%28
	من 5 إلى 10 سنوات	3	%22
	أكثر من 10 سنوات	7	%50
الوظيفة	رئيس قسم	6	%43
	موظف	8	%57
المؤهل العلمي	دون التوجيهي	0	%0
	التوجيهي	0	%7
	دبلوم	1	%14
	بكالوريوس	10	%57
	ماجستير فأعلى	3	%22

%22	3	جامعة بوليتكنك فلسطين	الجامعة
%14	2	جامعة الخليل	
%28	4	جامعة القدس المفتوحة	
%22	3	جامعة بيت لحم	
%14	2	الجامعة الأهلية	

#### 3.4 أداة الدراسة :

تم بناء أداة الدراسة على شكل استبانة من خلال الاستفادة من مشرفين ودراسات سابقة، وقد كانت الاستبانة مكونة من (26) فقرة تشترك جميعها في قياس مدى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية، وبعد عرضها وإجراء التعديلات اللازمة من إضافة و حذف تم اعتمادها بصيغتها النهائية بناء على طلب المحكمين.

#### 3.5 صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص، والذين أبدوا بعض الملاحظات حولها، وبناءً عليه تم إخراج الاستبانة بشكلها الحالي، هذا من ناحية، و من ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون (Person correlation) لفقرات الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة، وذلك كما هو واضح في الجدول (2).

جدول رقم (2): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Person correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة

الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة.

الرقم	الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
1.	تحلل الجامعة مهامها ومسؤولياتها الوظيفية مراعية الأبعاد البيئية للوظيفة	-0.05	0.85
2.	تراعي الجامعة في عملية التحليل والتخطيط إنشاء وظائف جديدة تهتم بالإدارة البيئية داخل الجامعة .	0.17	0.55
3.	تراعي الجامعة المبادرات والأنشطة التي تهتم بالإدارة البيئية وتعمل على تطبيقها من خلال التحليل والتخطيط الخاص بها .	0.02	0.92
4.	لدى الجامعة سياسات وإستراتيجيات تهتم بتطبيق الأعمال البيئية داخل الجامعة .	0.66	0.00
5.	تراعي الجامعة في المواصفات الوظيفية عند استقطاب الموظفين الشفافية والوضوح في المعايير البيئية المطلوبة من المتقدم .	0.60	0.02
6.	توضح الجامعة في عملية الاستقطاب أهمية الحفاظ على البيئة .	0.79	0.00
7.	سياسات وإستراتيجيات الجامعة توضح بعض القيم المهمة في الإعلانات الوظيفية كونها تهتم بالجوانب البيئية عند التوظيف .	0.38	0.17
8.	نظام التوظيف في الجامعة يركز على بيان الأهمية البيئية ليصبح الموظف صديقا للبيئة .	0.19	0.50
9.	نظام التوظيف في الجامعة يعمل على توظيف المرشحين الذين لديهم توجه لإتباع السياسات والممارسات البيئية الخضراء .	0.78	0.00
10.	تراعي الجامعة البعد البيئي في عملية تقييم الموظفين .	0.80	0.00

0.09	0.47	لدى الجامعة معايير وأنظمة لإدارة الأداء البيئي والحصول على التغذية الراجعة من الموظفين .	11.
0.01	0.64	تستخدم الجامعة نظم المعلومات لتثبيت معايير إدارة الأداء البيئي للحصول على معلومات مفيدة .	12.
0.00	0.68	تعمل الجامعة على تلبية المعايير الدقيقة والصحيحة التي توفر تقييم الأداء الفعال .	13.
0.45	0.21	تعمل الجامعة على تعزيز القدرات والمهارات المهنية لدى الموظفين لتحقيق الأهداف البيئية الخضراء .	14.
0.11	0.44	تعمل الجامعة على تطوير المهارات المعرفية لدى موظفيها حول أهمية الإدارة البيئية الخضراء .	15.
0.08	0.47	الجامعة على تثقيف الموظفين حول أهمية وقيمة الإدارة البيئية .	16.
0.29	0.30	تساعد الجامعة الموظفين في تبني أساليب مختلفة في الحفاظ على البيئة .	17.
0.06	-0.51	تعقد الجامعة دورات تدريبية لموظفيها تستهدف تطويرهم في المجالات البيئية مثل ( السلامة المهنية ، والكفاءة في استخدام الطاقة ، وإدارة المخلفات ) .	18.
0.75	0.09	تمنح الجامعة الفرص للموظفين لتقديم الحلول والاقتراحات في مجال الإدارة البيئية وتساعدهم على ممارستها بالشكل الصحيح .	19.
0.84	0.05	توفر الجامعة البيئة المناسبة للموظفين لتقديم الحلول والاقتراحات والتشاور فيما بينهم في الحالات البيئية التي تمر على الجامعة .	20.
0.32	0.28	تحفز الجامعة موظفيها على القيام بالأنشطة الداعمة للبيئة .	21.
0.06	0.50	تمنح الجامعة مكافآت وتعويضات للأنشطة الداعمة للبيئة .	22.

0.00	0.83	تعمل الجامعة على تطوير نظم المكافآت والتعويضات لتشجيع المبادرات الصديقة للبيئة بين موظفيها .	23.
0.22	0.34	لدى الجامعة نظام تأديبي تدريجي للموظفين المنتهكين لقواعد الإدارة البيئية الخضراء .	24.
0.57	-0.16	تقوم الجامعة بوضع الجزاءات للموظفين المخالفين والمعارضين للإدارة البيئية حتى لو لزم إقالتهم .	25.
0.21	0.35	تقوم الجامعة بتطبيق إدارة التأديب كأداة للتنظيم الذاتي للموظفين في جميع الأنشطة البيئية .	26.

بلا حظ من الجدول أن مستويات الدلالة تتخفص قيمتها عن مستوى 0.05، ولكن هناك بعض الفقرات مستويات الدلالة فيها ترتفع قيمتها عن مستوى 0.05، مما يدل على أن معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجات الكلية لها دالة إحصائية، الأمر الذي يدل على وجود صدق أداة الدراسة بفقراتها المكونة لها في تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها.

### 3.6 ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم استخدام ثبات الاتساق الداخلي لفقرات الأداة باستخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا، حيث بلغت قيمة الثبات (0.79) وبذلك تتمتع الاستبان بدرجة من الثبات وقابلة لاعتمادها لتحقيق أهداف الدراسة، وذلك كما هو موضح في الجدول (3).

### جدول رقم (3): نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة

البيان	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
ثبات أداة الدراسة	14	26	0.79

### 3.7 مراحل إجراء الدراسة:

1. قام فريق البحث بإعداد أداة الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها.
2. حصل فريق البحث على كتاب تسهيل إجراء الدراسة كما في الملحق رقم (3).
3. قام فريق البحث بجمع الاستبانات من أفراد العينة وترميزها وإدخالها إلى الحاسوب لتحليلها باستخدام برنامج SPSS.

### 3.8 المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة، قام فريق البحث بمراجعتها تمهيدا لإدخالها إلى الحاسوب وقد تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقاما معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، حيث أعطي كل مستوى من مستويات درجة الموافقة درجة معينة، فأعطيت، موافق بشدة 5 درجات، موافق 4 درجات، محايد 3 درجات، معارض درجتان، معارض بشدة درجة واحده، بحيث كلما زادت الدرجة زاد تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية.

وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل الارتباط بيرسون (Person correlation) اختبار ت (t-test)، اختبار التباين الأحادي (one way analysis of variance)، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية

SPSS.



### 3.9 تصحيح المقياس:

جدول(4): مفاتيح التصحيح

الدرجة	المتوسط الحسابي
منخفضة جدا	1.80- 1.00
	2.61-1.81
متوسطة	3.42-2.62
مرتفعة	4.23-3.43
مرتفعة جدا	5.00 -4.24

## الفصل الرابع

### تحليل نتائج الدراسة

## الفصل الرابع

### تحليل نتائج الدراسة

#### تمهيد:

يُضمن هذا الفصل تحليلاً إحصائياً للبيانات الناتجة عن الدراسة، وذلك من أجل الإجابة على أسئلتها وفرضياتها.

#### الإجابة عن أسئلة الدراسة:

4.1 السؤال الرئيسي: ما مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الفلسطينية في

محافظات جنوب الضفة الغربية ؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (5).

جدول(5): المتوسطات الحسابية لأبعاد مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات

الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية، مرتبة حسب الأهمية

رقم البعد	البعد	ترتيب الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
.1	التحليل والتخطيط الأخضر في الجامعة	1	3.91	0.49	مرتفعة
.2	التدريب وإدارة العلاقات الخضراء	2	3.60	0.49	مرتفعة

متوسطة	0.76	3.32	3	الاستقطاب والتوظيف الأخضر بالجامعة	.3
متوسطة	0.89	3.07	4	إدارة وتقييم الأداء الأخضر	.4
متوسطة	0.67	3.04	5	الحوافز والتعويضات والمكافآت الخضراء	.5
متوسطة	0.46	2.80	6	إدارة تهذيب وضبط الموظفين الخضراء	.6
متوسطة	0.38	3.34		الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول السابق ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول أن مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.34 مع انحراف معياري 0.38

و قد كانت أهم الأبعاد بعد (التحليل والتخطيط الأخضر في الجامعة) بمتوسط حسابي 3.91 مع انحراف معياري 0.49، تلاها بعد (التدريب وإدارة العلاقات الخضراء) بمتوسط حسابي 3.60 مع انحراف معياري 0.49، وكان أقل الأبعاد أهمية بعد (إدارة تهذيب وضبط الموظفين الخضراء) بمتوسط حسابي 2.80 انحراف معياري 0.46، تلاها بعد (الحوافز والتعويضات والمكافآت الخضراء) بمتوسط حسابي 3.04 انحراف معياري 0.67.

وعليه يرى فريق البحث أن مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية متوسطة، ولكن يوجد بعض الأبعاد التي تهتم في تطبيقها هذه الجامعات بدرجة مرتفعة وأكبر من باقي الأبعاد والتي تتمثل في التحليل والتخطيط الأخضر بجانب التدريب وإدارة العلاقات الخضراء.

4.2 السؤال الفرعي الأول: ما مدى تطبيق التحليل والتخطيط الأخضر في الجامعات الفلسطينية في محافظات

جنوب الضفة الغربية؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى تطبيق التحليل والتخطيط الأخضر في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية. ذلك كما هو موضح في الجدول رقم (6).

جدول(6): المتوسطات الحسابية مدى تطبيق التحليل والتخطيط الأخضر في الجامعات الفلسطينية في محافظات

جنوب الضفة الغربية، مرتبة حسب الأهمية

رقم الفقرة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
ن3	مرتفعة	0.66	4.14	تراعي الجامعة المبادرات والأنشطة التي تهتم بالإدارة البيئية وتعمل على تطبيقها من خلال التحليل والتخطيط الخاص بها .
ن4	مرتفعة	0.78	4.00	لدى الجامعة سياسات وإستراتيجيات تهتم بتطبيق الأعمال البيئية داخل الجامعة .
ن1	مرتفعة	0.8	3.78	تحلل الجامعة مهامها ومسؤولياتها الوظيفية مراعية الأبعاد البيئية للوظيفة
ن2	مرتفعة	0.46	3.71	تراعي الجامعة في عملية التحليل والتخطيط إنشاء وظائف جديدة تهتم بالإدارة البيئية داخل الجامعة .
	مرتفعة	0.49	3.91	الدرجة الكلية

بلاحظ من الجدول السابق ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول أن مدى تطبيق التحليل والتخطيط الأخضر في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية كانت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.91 مع انحراف معياري 0.49.

وعلى يرى فريق البحث أن هذه الجامعات تهتم بشكل كبير بتطبيق ممارسات التحليل والتخطيط الأخضر حيث أنها تراعي المبادرات والأنشطة التي تهتم بالإدارة البيئية وتعمل على تطبيقها، بجانب وجود سياسات وإجراءات تهتم بتطبيق الأ البيئية داخل الجامعات ، كما أنها تقوم بتحليل المهام والمسؤوليات الوظيفية بشكل يراعي الإبعاد البيئية، إضافة إلى الاهتمام بإنشاء وظائف جديدة تهتم بالإدارة البيئية داخل الجامعة

4.3 السؤال الفرعي الثاني: ما مدى تطبيق الاستقطاب والتوظيف الأخضر في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى تطبيق الاستقطاب والتوظيف الأخضر في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية ، ذلك كما هو موضح في الجدول رقم (7).

جدول(7): المتوسطات الحسابية مدى تطبيق الاستقطاب والتوظيف الأخضر في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية، مرتبة حسب الأهمية

رقم الفقرة	الدرجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفقرة
ن8	مرتفعة	4.07	0.91	نظام التوظيف في الجامعة يركز على بيان الأهمية البيئية ليصبح الموظف صديقاً للبيئة .
ن7	متوسطة	3.35	0.63	سياسات واستراتيجيات الجامعة توضح بعض القيم المهمة في الإعلانات

			الوظيفية كونها تهتم بالجوانب البيئية عند التوظيف .	
متوسطة	1.43	3.28	تراعي الجامعة في المواصفات الوظيفية عند استقطاب الموظفين الشفافية والوضوح في المعايير البيئية المطلوبة من المتقدم .	5 ن
متوسطة	1.17	3.00	توضح الجامعة في عملية الاستقطاب أهمية الحفاظ على البيئة .	6 ن
متوسطة	1.2	2.92	نظام التوظيف في الجامعة يعمل على توظيف المرشحين الذين لديهم توجه لإتباع السياسات والممارسات البيئية الخضراء .	9 ن
متوسطة	0.76	3.32	الدرجة الكلية	

لاحظ من الجدول السابق ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول أن مدى تطبيق الاستقطاب والتوظيف الأخضر في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.32 مع انحراف معياري 0.76.

وعليه يرى فريق البحث أن هذه الجامعات تطبق الممارسات المتبعة في الاستقطاب والتوظيف الأخضر بدرجة متوسطة، باستثناء تركيزها على التزام نظام التوظيف في الجامعات يجب أن يركز على بيان الأهمية البيئية لجعل الموظف صديقاً للبيئة أي أنها تطبقها بدرجة مرتفعة.

4.4 السؤال الفرعي الثالث: ما مدى إدارة وتقييم الأداء الأخضر في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى إدارة وتقييم الأداء الأخضر في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية. ذلك كما هو موضح في الجدول رقم (8).

جدول(8): المتوسطات الحسابية مدى إدارة وتقييم الأداء الأخضر في الجامعات الفلسطينية في محافظات

جنوب الضفة الغربية، مرتبة حسب الأهمية

رقم الفقرة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
ن14	مرتفعة	1.02	3.92	تعمل الجامعة على تعزيز القدرات والمهارات المهنية لدى الموظفين لتحقيق الأهداف البيئية الخضراء .
ن13	متوسطة	1.42	3.21	الجامعة على تلبية المعايير الدقيقة والصحيحة التي توفر تقييم الأداء الفعال .
ن12	متوسطة	1.26	3.07	تستخدم الجامعة نظم المعلومات لتثبيت معايير إدارة الأداء البيئي للحصول على معلومات مفيدة .
ن10	متوسطة	1.25	2.78	تراعي الجامعة البعد البيئي في عملية تقييم الموظفين .
ن11		1.01	2.50	لدى الجامعة معايير وأنظمة لإدارة الأداء البيئي والحصول على التغذية الراجعة من الموظفين .
	متوسطة	0.89	3.07	الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول السابق ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول أن مدى إدارة وتقييم الأداء الأخضر في

الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.07

انحراف معياري 0.89.

وعليه يرى فريق البحث أن هذه الجامعات تطبق الممارسات المتعلقة بإدارة وتقييم الأداء الأخضر بدرجة

متوسطة باستثناء عملها على تعزيز القدرات والمهارات المهنية لدى الموظفين لتحقيق الأهداف البيئية الخضراء



حيث أنها تطبقها بدرجة مرتفعة.

4.5 السؤال الفرعي الرابع: ما مدى التدريب وإدارة العلاقات الخضراء في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى التدريب وإدارة العلاقات الخضراء في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (9).

جدول(9): المتوسطات الحسابية مدى التدريب وإدارة العلاقات الخضراء في الجامعات الفلسطينية في

محافظات جنوب الضفة الغربية، مرتبة حسب الأهمية

رقم الفقرة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
17 ن	مرتفعة	0.69	3.78	تساعد الجامعة الموظفين في تبني أساليب مختلفة في الحفاظ على البيئة .
19 ن	مرتفعة	1.05	3.78	تمنح الجامعة الفرص للموظفين لتقديم الحلول والاقتراحات في مجال الإدارة البيئية وتساعدهم على ممارستها بالشكل الصحيح .
15 ن	مرتفعة	0.63	3.64	تعمل الجامعة على تطوير المهارات المعرفية لدى موظفيها حول أهمية الإدارة البيئية الخضراء .
20 ن	مرتفعة	0.64	3.60	توفر الجامعة البيئة المناسبة للموظفين لتقديم الحلول والاقتراحات والتشاور فيما بينهم في الحالات البيئية التي تمر على الجامعة .

مرتفعة	0.75	3.57	تعمل الجامعة على تثقيف الموظفين حول أهمية وقيمة الإدارة البيئية .	16ن
متوسطة	0.75	3.42	تعد الجامعة دورات تدريبية لموظفيها تستهدف تطويرهم في المجالات البيئية مثل ( السلامة المهنية ، والكفاءة في استخدام الطاقة ، وإدارة المخلفات ) .	18ن
مرتفعة	0.49	3.60	الدرجة الكلية	

بلاحظ من الجدول السابق ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول أن مدى التدريب وإدارة العلاقات الخضراء في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية كانت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.60 مع انحراف معياري 0.49.

وعلى فريق البحث أن تطبيق ممارسات التدريب وإدارة العلاقات الخضراء في هذه الجامعات حصل ع درجة مرتفعة أي أن الجامعات تقوم بتطبيق نظام للتدريب وإدارة العلاقات الخضراء داخل الجامعة .

4.6 السؤال الفرعي الخامس: ما مدى تطبيق الحوافز والتعويضات والمكافآت الخضراء في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى تطبيق الحوافز والتعويضات والمكافآت الخضراء في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (10).

جدول(10): المتوسطات الحسابية مدى تطبيق الحوافز والتعويضات والمكافآت الخضراء في الجامعات

الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية، مرتبة حسب الأهمية

رقم الفقرة	الدرجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفقرة
21 ن	مرتفعة	3.71	0.61	تحفز الجامعة موظفيها على القيام بالأنشطة الداعمة للبيئة .
22 ن	متوسطة	2.92	1.07	تمنح الجامعة مكافآت وتعويضات للأنشطة الداعمة للبيئة .
23 ن	متوسطة	2.50	1.09	الجامعة على تطوير نظم المكافآت والتعويضات لتشجيع المبادرات الصديقة للبيئة بين موظفيها .
	متوسطة	3.04	0.67	الدرجة الكلية

بلا حظ من الجدول السابق ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول أن مدى تطبيق الحوافز والتعويضات والمكافآت الخضراء في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.04 مع انحراف معياري 0.67.

وعليه يرى فريق البحث درجة تطبيق ممارسات أنظمة المكافآت والحوافز والتعويضات الخضراء كانت متوسطة في هذه الجامعات، باستثناء تحفيز الجامعات لموظفيها على القيام بالأنشطة الداعمة للبيئة حيث حصلت على درجة مرتفعة .

4.7 السؤال الفرعي السادس: ما مدى تطبيق إدارة تهذيب وضبط الموظفين الخضراء في الجامعات

الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى تطبيق إدارة تهذيب وضبط الموظفين الخضراء في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (11).

جدول(11): المتوسطات الحسابية مدى تطبيق إدارة تهذيب وضبط الموظفين الخضراء في الجامعات

الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية، مرتبة حسب الأهمية

رقم الفقرة	الدرجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
24 نـ	لدى الجامعة نظام تأديبي تدريجي للموظفين المنتهكين لقواعد الإدارة البيئية الخضراء .	3.14	0.94
25 نـ	تقوم الجامعة بوضع الجزاءات للموظفين المخالفين والمعارضين للإدارة البيئية حتى لو لزم إقالتهم .	2.64	0.74
26 نـ	تقوم الجامعة بتطبيق إدارة التأديب كأداة للتنظيم الذاتي للموظفين في جميع الأنشطة البيئية .	2.64	0.92
	الدرجة الكلية	2.80	0.46

بلا حظ من الجدول السابق ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول أن مدى تطبيق إدارة تهذيب وضبط الموظفين الخضراء في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.80 مع انحراف معياري 0.46.

وعليه يرى فريق البحث أن تطبيق ممارسات إدارة التهذيب وضبط الموظفين الخضراء في هذه الجامعات حصل على درجة متوسطة أي أن الجامعات لا تقوم بتطبيق نظام للجزاءات وتأديب موظفيها بالشكل الصحيح .

## فحص الفرضيات

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، عدد سنوات الخبرة، الوظيفة، المؤهل العلمي، الجامعة).

## فحص واختبار الفرضيات:

### 4.8 نتائج الفرضية الأولى:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية تعزى إلى متغير الجنس".

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار (ت) للفروق في مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية تعزى إلى متغير الجنس، وقد حصل فريق البحث على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (12).

جدول (12): نتائج اختبار ت للفروق في مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات

الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية تعزى إلى متغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
ذكر	8	3.27	0.42	12	0.68	0.50

			0.34	3.42	6	أنثى
--	--	--	------	------	---	------

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha = 0.05)$  في مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية تعزى إلى متغير الجنس، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت  $(0.50)$  أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا  $(0.05)$  وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

وعليه يرى فريق البحث أنه لا توجد فروق في مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تعزى إلى متغير الجنس.

#### 4.9 نتائج الفرضية الثانية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة".

ولفحص الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة والجدول (13) يوضح ذلك.

جدول (13) الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة.

عدد سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
------------------	-------	-----------------	-------------------

0.42	3.60	4	أقل من 5 سنوات
0.51	3.37	3	5-10 سنوات
0.24	3.17	7	أكثر من 10 سنوات

يلاحظ من الجدول رقم (13) وجود فروق ظاهرة بين متوسطات وجهات نظر العاملين في الجامعات حول مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة، حيث كانت الفروق لصالح ذوي الخبرة 5-10 سنوات لأن المتوسط الحسابي لهذه الفئة أعلى شيء.

وعلى برى فريق البحث أن مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية يعتمد بشكل كبير على عدد سنوات الخبرة لدى الموظفين حيث انه كلما زادت الخبرة ازدادت نسبة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعة .

#### 4.10 نتائج الفرضية الثالثة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية تعزى إلى متغير الوظيفة".

لتتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار (ت) للفروق في مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية تعزى إلى متغير الوظيفة، وقد حصل فريق البحث على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (14).

جدول (14): نتائج اختبارات للفروق في مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات

الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية تعزى إلى متغير الوظيفة

الوظيفة	العدد	المتوسط	الانحراف	درجات	قيمة ت	الدالة
---------	-------	---------	----------	-------	--------	--------

الإحصائية	المحسوبة	الحرية	المعياري	الحسابي		
0.40	0.86	12	0.39	3.23	6	رئيس قسم
			0.37	3.41	8	موظف

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha = 0.05)$  في مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية تعزى إلى متغير الوظيفة، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.40) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05) وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

وعليه يرى فريق البحث أن متغير الوظيفة لا يؤثر في مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية .

#### 4.11 نتائج الفرضية الرابعة:

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي ."

ولفحص الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية على جنوح الأحداث من وجهة نظر العاملين الاجتماعية في محافظة بيت لحم حسب متغير المؤهل العلمي والجدول (15) يوضح ذلك.

جدول (15) الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية حسب متغير المؤهل

العلمي



الاحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي
0	0	0	دون التوجيهي
0	0	0	التوجيهي
0.29	3.62	1	دبلوم
0.42	3.33	10	بكالوريوس
0.13	3.13	3	ماجستير فأعلى

يلاحظ من الجدول رقم (15) وجود فروق ظاهرة بين متوسطات وجهات نظر العاملين في الجامعات حول مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت الفروق لصالح الدبلوم لأن المتوسط الحسابي لهذه الفئة أع  
شيء.

وعليه يرى فريق البحث أن المؤهل العلمي يؤثر في مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في جامعات جنوب الضفة الغربية، حيث كانت الفروق متقاربة في ما بينهم ، لكن الأقل تطبيقاً كان  
الدبلوم .

#### 4.12 نتائج الفرضية الخامسة:

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية تعزى إلى متغير الجامعة ."

ولفحص الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية تعزى إلى متغير الجامعة والجدول (16) يوضح ذلك.

جدول (16) الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية تعزى إلى متغير الجامعة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجامعة
0.23	3.17	3	جامعة بوليتكنك فلسطين
0.54	3.57	2	جامعة الخليل
0.31	3.66	4	جامعة القدس المفتوحة
0.07	2.96	3	جامعة بيت لحم
0.38	3.26	2	الجامعة الأهلية

بلا حظ من الجدول رقم (16) وجود فروق ظاهرة بين متوسطات وجهات نظر العاملين في الجامعات حول مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية تعزى إلى متغير الجامعة، حيث كانت الفروق لصالح جامعة القدس المفتوحة لأن المتوسط الحسابي لهذه الفئة أعلى شيء.

وعليه يرى فريق البحث أن متغير الجامعة يشكل فروق ظاهرة في مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في جامعات جنوب الضفة الغربية، حيث كانت الفروق لصالح جامعة القدس المفتوحة .

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

سوف يتناول هذا الفصل أهم النتائج التي تم التوصل إليها وكذلك أهم التوصيات التي يرى فريق البحث ضرورة الأخذ بها.

#### 5.1 النتائج :

1. أظهرت النتائج أن مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية كانت متوسطة ، و قد كانت أهم الأبعاد بعد (التحليل والتخطيط الأخضر في الجامعة) ، تلاها بعد (التدريب وإدارة العلاقات الخضراء) ، وكان أقل الأبعاد أهمية بعد (إدارة تهييب وضبط الموظفين الخضراء) ، تلاها بعد (الحوافز والتعويضات والمكافئات الخضراء) .
2. أظهرت النتائج أن مدى تطبيق التحليل والتخطيط الأخضر في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية كانت مرتفعة .
3. أظهرت النتائج أن مدى تطبيق الاستقطاب والتوظيف الأخضر في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية كانت متوسطة .
4. أظهرت النتائج أن مدى إدارة وتقييم الأداء الأخضر في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية كانت متوسطة .
5. أظهرت النتائج أن مدى التدريب وإدارة العلاقات الخضراء في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية كانت مرتفعة .
6. أظهرت النتائج أن مدى تطبيق الحوافز والتعويضات والمكافئات الخضراء في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية كانت متوسطة .

7. أظهرت النتائج أن مدى تطبيق إدارة تهذيب وضبط الموظفين الخضراء في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية كانت متوسطة .

8. أظهرت النتائج أنه توجد فروق في مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية تعزى إلى متغير الجنس.

9. أظهرت النتائج وجود فروق ظاهرة بين متوسطات وجهات نظر العاملين في الجامعات حول مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة، حيث كانت الفروق لصالح ذوي الخبرة 5-10 سنوات.

10. أظهرت النتائج أنه توجد فروق في مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية تعزى إلى متغير الوظيفة.

11. أظهرت النتائج وجود فروق ظاهرة بين متوسطات وجهات نظر العاملين في الجامعات حول مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت الفروق لصالح الدبلوم.

12. أظهرت النتائج وجود فروق ظاهرة بين متوسطات وجهات نظر العاملين في الجامعات حول مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية تعزى إلى متغير الجامعة، حيث كانت الفروق لصالح جامعة القدس المفتوحة.

## 5.2 التوصيات:

بناءً على النتائج السابقة التي أظهرها التحليل ، فإن فريق البحث يقترح ويوجه توصياته إلى الجامعات بما يلي :

1. يوصي فريق البحث الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية بالاهتمام بشكل أكبر بتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من أجل الاستدامة البيئية والمحافظة على البيئة .

2. على الجامعة ضرورة تبني نظام يعمل على تحسين تطبيق الاستقطاب والتوظيف الأخضر في الجامعة .

3. على الجامعة تحسين إدارة وتقييم الأداء الأخضر لديها من خلال مراعاة البعد البيئي في عملية إدارة وتقييم الأداء.

4. نوصي الجامعة بالاستمرار في عملية تدريب وإدارة العلاقات الخضراء من خلال عقد دورات تدريبية للموظفين لتطويرهم في المجالات البيئية .

5. ضرورة وضع نظام لتحسين من تطبيق نظام الحوافز والمكافآت الخضراء من خلال منح الموظفين الحوافز والمكافآت للأنشطة الداعمة للبيئة .

6. نوصي الجامعة بوضع قوانين تنص على الجزاءات للموظفين المخالفين والمعارضين للأنشطة البيئية وتطبيق نظام تأديبي للموظفين المخالفين في إتباع الأنشطة البيئية .

7. عمل أبحاث مستقبلية تربط بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وأداء المؤسسة .

الملاحق

الإستبانة

قائمة المحكمين

الكتب

الإستبانة :

جامعة بوليتكنيك فلسطين

كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات



استبانته

ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في جامعات جنوب الضفة الغربية

أخي الكريم / أختي الكريمة

يقوم فريق البحث بإجراء دراسة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في تخصص إدارة الأعمال المعاصرة من كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات في جامعة بوليتكنيك فلسطين/ الخليل.

نرجوا من حضرتكم الإجابة عن فقرات هذه الاستبانة بكل دقة وموضوعية , رأبكم من أثر ايجابي في صدق وأصالة نتائج الدراسة علما بأن البيانات التي تدلون بها ستعامل بسرية تامة , ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.



## شاكرين لكم حسن تعاونكم

فريق البحث :

أيهاب الحموري

إبراهيم سباح

زين الدين الشرباتي

عمر مرقة

إشراف:

أسعدية سلطان

: البيانات العامة

يرجى الإجابة عن ما يلي بوضع ( ) الاختيار المناسب .

1.

2.

\_\_\_\_\_

3. الوظيفة :

 رئيس قسم 

4. المؤهل العلمي

 دون التوجيهي

توجيهي

بكالوريوس

ماجستير فأعلى

5. :

جامعة بوليتكنك فلسطين

جامعة الخليل

جامعة بيت لحم

جامعة بيت لحم الأهلية

: :

فيما يلي عدد من الفقرات التي تمثل مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الفلسطينية في . يرجى تحديد درجة موافقتكم وذلك بوضع إشارة ( ) الخانة التي تمثل وجهة نظركم

#	محايد				
					<b>: مدى تطبيق التحليل والتخطيط الأخضر في الجامعة</b>
1.					تحلل الجامعة مهامها ومسؤولياتها الوظيفية مراعية الأبعاد البيئية للوظيفة
2.					تراعي الجامعة في عملية التحليل والتخطيط إنشاء وظائف جديدة تهتم بالإدارة البيئية داخل الجامعة .
3.					المبادرات والأنشطة التي تهتم بالإدارة البيئية وتعمل على تطبيقها من خلال التحليل والتخطيط الخاص بها .
4.					لدى الجامعة سياسات وإستراتيجيات تهتم بتطبيق الأعمال البيئية داخل .
					<b>ثانياً: الاستقطاب والتوظيف الأخضر بالجامعة</b>
5.					تراعي الجامعة في المواصفات الوظيفية عند استقطاب الموظفين الشفافية والوضوح في المعايير البيئية المطلوبة من المتقدم .
6.					توضح الجامعة في عملية الاستقطاب أهمية الحفاظ على البيئة .
7.					سياسات واستراتيجيات الجامعة توضح بعض القيم المهمة في الإعلانات الوظيفية كونها تهتم بالجوانب البيئية عند التوظيف .
8.					نظام التوظيف في الجامعة يركز على بيان الأهمية البيئية ليصبح الموظف صديقا للبيئة .
9.					نظام التوظيف في الجامعة يعمل على توظيف المرشحين الذين لديهم توجه لإتباع السياسات والممارسات البيئية الخضراء .

		محايد			إدارة وتقييم الأداء الأخضر:	
					10. تراعي الجامعة البعد البيئي في عملية تقييم الموظفين .	
					11. لدى الجامعة معايير وأنظمة لإدارة الأداء البيئي والحصول على التغذية الراجعة من الموظفين .	
					12. تستخدم الجامعة نظم المعلومات لتثبيت معايير إدارة الأداء البيئي للحصول على معلومات مفيدة .	
					13. تعمل الجامعة على تلبية المعايير الدقيقة والصحيحة التي توفر تقييم الأداء .	
					14. تعمل الجامعة على تعزيز القدرات والمهارات المهنية لدى الموظفين لتحقيق الأهداف البيئية الخضراء .	
		محايد			<b>رابعا : التدريب وإدارة العلاقات الخضراء</b>	
					15. تعمل الجامعة على تطوير المهارات المعرفية لدى موظفيها حول أهمية الإدارة البيئية الخضراء .	
					16. تعمل الجامعة على تثقيف الموظفين حول أهمية وقيمة الإدارة البيئية .	
					17. تساعد الجامعة الموظفين في تبني أساليب مختلفة في الحفاظ على البيئة .	
					18. تعقد الجامعة دورات تدريبية لموظفيها تستهدف تطويرهم في المجالات البيئية مثل ( السلامة المهنية ، والكفاءة في استخدام الطاقة ، وإدارة ) .	
					19. تمنح الجامعة الفرص للموظفين لتقديم الحلول والاقتراحات في مجال الإدارة البيئية وتساعدهم على ممارستها بالشكل الصحيح .	
					20. توفر الجامعة البيئة المناسبة للموظفين لتقديم الحلول والاقتراحات والتشاور فيما بينهم في الحالات البيئية التي تمر على الجامعة .	
		محايد			<b>خامسا : الحوافز والتعويضات والمكافآت الخضراء</b>	
					21. تحفز الجامعة موظفيها على القيام بالأنشطة الداعمة للبيئة .	
					22. تمنح الجامعة مكافآت وتعويضات للأنشطة الداعمة للبيئة .	

					تعمل الجامعة على تطوير نظم المكافآت والتعويضات لتشجيع المبادرات الصديقة للبيئة بين موظفيها .	23
		محايد			<b>: إدارة تهذيب وضبط الموظفين الخضراء:</b>	
					نظام تأديبي تدريجي للموظفين المنتهكين لقواعد الإدارة البيئية الخضراء .	24
					تقوم الجامعة بوضع الجزاءات للموظفين المخالفين والمعارضين للإدارة البيئية حتى لو لزم إقالتهم .	25
					بتطبيق إدارة التأديب كأداة للتنظيم الذاتي للموظفين في الأنشطة البيئية .	26

إي أمور أخرى لم تتطرق لها الدراسة وتودون الإشارة لها :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ولكم جزيل الشكر

فريق البحث

## قائمة المحكمين :

السيد الدكتور مروان جلعود / جامعة بوليتكنك فلسطين .

السيد الدكتور محمد حسونة / جامعة بوليتكنك فلسطين .

السيد الدكتور إسلام حسونة / جامعة بوليتكنك فلسطين .

السيدة الأستاذة لينا المحتسب / جامعة بوليتكنك فلسطين .

السيدة الأستاذة دينا القدسي / جامعة بوليتكنك فلسطين .

## قائمة المصادر والمراجع

### المراجع العربية

#### الكاتب :

- أبو بكر، مصطفى محمود (2007) , الموارد البشرية – مدخل تحقيق الميزة التنافسية , الإسكندرية , الدار الجامعية للنشر والتوزيع .
- أبو نادر أحمد، (2010) "إدارة الموارد البشرية" إطار نظري وحالات عملية عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع .
- الشريعة عطا الله سنجق غالب (2015) إدارة الموارد البشرية "الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة" ، عمان :الدار المنهجية للنشر والتوزيع .
- الموسوي سنان (2004) إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع .
- الهيتي، خالد عبد الرحيم مطر (2005) ,إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي) , دار وائل للنشر .
- تيم يزن ، ( 2007 ) إدارة الموارد البشرية "أساليب الإدارة الحديثة "

<http://arareaders.com/books/details/6353>

## المراجع الأجنبية

:

- Adriano Alves Teixeira ,Charbel Jose Chiappetta Jabbour ,Ana Beatriz Lopes de Sousa Jabbour,Hengky Latan, Jorge Henrique Caldeira de Oliveira(20016). Green training and green supply chain management: evidence from Brazilian firms .Journal of cleaner Production Vol 116 (2016) 170-176 .[.http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652615018867](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652615018867)
- Shoeb Ahmad (2015) . Green Human Resource Management: Policies and practices . Cogent Business & Management (2015), 2: 1030817 <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/23311975.2015.1030817>
- RetikaVerma (2015) . Green HRM Requirement of 21st Century .International Journal of Recent Research in Commerce Economics and Management (IJRRCEM). Vol. 2, Issue 2, pp: (39-44), Month: April 2015 .
- YuslizaMohdYusoff, NurZahiyah Othman, Yudi Fernando, AzlanAmran,(2015) . Conceptualization of Green Human Resource Management: An Exploratory Study from Malaysian-based Multinational Companies.



International Journal of Business Management and Economic Research(IJBMER).Vol6(3),2015,158-

166.<http://www.ijbmer.com/docs/volumes/vol6issue3/ijbmer2015060301.pdf>

- Kathak Mehta ,Pawan k ,Chugan (2015) . Green HRM in Pursuit of Environmentally Sustainable Business. Universal Journal of Industrial and Business Management, Vol. 3, No. 3, pp. 74-81, June, 2015, ISSN: 2332-3310 . [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2627211](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2627211)
- A. Anton Arulrajah, Prof. H.H.D.N.P. Opatha , Dr. N.N.J.Nawaratne (2015). Green Human Resource Management Practices: A Review.Sri Lankan Journal of Human Resource Management,Vol.5, No.1, 2015 .
- H. H. D. N. P. Opatha<sup>1</sup> & A. Anton Arulrajah (2014), Green Human Resource Management: Simplified General Reflections .International Business Research; Vol. 7, No. 8; 2014  
<http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ibr/article/view/38976>
- Prof. Ravi Sharan Prasad (2013) . Green HRM - Partner in Sustainable Competitive Growth . Journal of Management Sciences And Technology vol 1 (1), Oct – 2013.

<http://www.apeejay.edu/aitsm/journal/docs/ajmst-010103oct13.pdf>

- Pascal Paille ,Yang Chen, Olivier Boiral , Jiafei Jin (2013) .The Impact of Human Resource Management on Environmental Performance: An

Employee-Level Study. *Journal of Business Ethics* May 2014, Vol 121, Issue 3, pp 451-466

<http://link.springer.com/article/10.1007/s10551-013-1732-0>

- Marhatta, S., & Adhikari, S. (2013). Green HRM and sustainability. *International eJournal Of Ongoing Research in Management & IT*. Retrieved from [www.asmgroupp.edu](http://www.asmgroupp.edu).
- Mathapati, C. M. (2013). Green HRM: A strategic facet. *Tactful Management Research Journal*, Vol 2(2), 1-6
- Renwick, D. W.S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green Human Resource Management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1-14.
- Cherian, J., & Jacob, J. (2012). A study of Green HR practices and its effective implementation in the organization: A review. *International Journal of Business and Management*, 7, 25-33.
- Zoogah, D. (2011). The dynamics of Green HRM behaviors: A cognitive social information processing approach. *Zeitschrift fur Personalforschung*, 25, 117-139.
- Jackson, S., Renwick, D., Jabbour, C. J. C., & Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-art and future directions for Green Human Resource

Management. Zeitschrift für Personalforschung, German Journal of Research in Human Resource Management, 25, 99–116.

- Liebowitz, J. (2010). The role of HR in achieving a sustainability culture. *Journal of sustainable development*, 3, 50–57.
- Stringer, L. (2009). *The Green workplace. Sustainable strategies that benefit employees, the environment, and the bottom line.* New York, NY: Macmillan
- Marcus, A., & Fremeth, A. (2009). Green management matters regardless. *Academy of Management Perspectives*, 23, 17–26.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). 5 Turnover and retention research: A glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *The Academy of Management Annals*, 2, 231–274.
- Phillips, L. (2007). Go green to gain the edge over rivals. *People Management*, 13, 9.
- Lather AnuSingh , GoyalShikha (2004) .IMPACT OF GREEN HUMAN RESOURCE FACTORS ON ENVIRONMENTAL PERFORMANCE IN

[http://scienceandnature.org/IJEMS-Vol6\(1\)-Jan2015/IJEMS%20Vol6\(1\)-6.pdf](http://scienceandnature.org/IJEMS-Vol6(1)-Jan2015/IJEMS%20Vol6(1)-6.pdf)

- Ramus, C. A. (2002). Encouraging innovative environmental actions: What companies and managers must do. *Journal of World Business*, 37, 151–164.
- Forman, M., & Jorgensen, S. (2001). The social shaping of participation of employees in environmental work within enterprises—Experiences from a Danish context. *Technology Analysis & Strategic Management*, 13, 71–90.
- Epstein, M., & Roy, M. (1997). Using ISO 14000 for improved organizational learning and environmental management. *Environmental Quality Management*, 7, 21–30.

المواقع الالكترونية :

- <http://www.hrdiscussion.com/hr2240.html>

## Abstract

Because Human Resources Have great importance in the institutions, and the importance of environmental sustainability, this study focused to identify the extent of the use of human resource management practices in the Palestinian Universities in the south-west bank.

These element were taken in consider and they included:

Green and its benefit, the concept and the function of human resource management, and the ten rules for managers of green administration in the organization.

This study surveyed the opinions of the workers in the human resources department in the south-west bank universities and their number is 14 workers.

The Most Important Results Of The Research Team are:

There are no difference in the extent of the use of green human resources management practices due to gender variable, due to career variable.

The results also showed that there are many differences in the extent of the use of green human resource management practices due to the years of experience variable, due to the qualification variable and this difference in favor of Diploma degree, and finally due to the university variable and this difference in favor of Al Quds open university.

The result showed that the extent of the use of green human resource management practices in the Palestinians universities in the west bank was medium and the athletic average was 3.34 with standard deviation .

0.38 arranged in descending order as green analysis and planning at the university, then training and management of green relations, then adjust the management staff, and finally, Green incentives and rewards.

The research team recommends that Palestine universities in southern West Bank should care more about applying Green Human Resources practices for the implementation of environmental sustainability and saving the environment. The university should adopt a system that improves the application of green employment at the university. In addition, the university should improve managing and evaluating of green performance through taking into consideration the environmental dimension. The research team also recommends that the university should continue training and managing the green relations through offering training courses for employees to develop them from the environmental side, setting rules to improve the application of the incentives and rewards system for the environmental activities they perform. In addition, The research team recommends that the university should set rules for punishing the employees whom oppose and violate environmental activities. Finally, the team recommend more research to be done in future to combine the management of Green Human Resources and the institution's performance.

