

Minia Journal of Agricultural Research and Development

Journal homepage & Available online at:

<https://mjard.journals.ekb.eg>

أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء العاملين

الحوراء نجف غلوم محمد حسن جمال

Received: 21 May 2025

Accepted: 26 May 2025

الملخص

استهدف هذا البحث قياس مدى تطبيق إدارة التنمية البشرية الخضراء وأثرها على أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي وذلك من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف، على النحو الآتي: 1- قياس مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات التعليم العالي وتضمن عدة محاور هي: مدى تطبيق التحليل والتخطيط الأخضر في الجامعة ومدى تطبيق الاستقطاب والتوظيف الأخضر ومدى تطبيق إدارة وتقييم الأداء الأخضر ومدى تطبيق التدريب وإدارة العلاقات الخضراء ومدى تطبيق إدارة الأداء الأخضر ومدى تطبيق الحوافز والتعويضات والمكافآت الخضراء ومدى تطبيق الاندماج الأخضر ومدى تطبيق إدارة تهذيب وضبط الموظفين الخضراء، 2- قياس مدى تطوير أداء الموارد البشرية الخضراء للعاملين في مؤسسات التعليم العالي، 3- قياس مستوى وواقع الإبداع الإداري للعاملين في مؤسسات التعليم العالي وتضمن ذلك المحاور التالية: الأصالة والطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية والحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه وقبول المخاطرة والقدرة على التحليل والربط، 4- قياس الولاء والانتماء التنظيمي للعاملين في مؤسسات التعليم العالي ويشمل الولاء التنظيمي العاطفي والولاء التنظيمي المستمر والولاء التنظيمي المعياري (الأخلاقي).

وتتمثل الفرضية الرئيسية للبحث في وجود تأثير لتطبيق إدارة التنمية البشرية الخضراء على أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي وتم اختبار هذه الفرضية من خلال تحقيق مجموعة من الفرضيات الفرعية هي: الفرض الأول: لا يوجد تأثير بين تطبيق إدارة التنمية البشرية الخضراء وبين تطوير أداء الموارد البشرية الخضراء للعاملين في مؤسسات التعليم العالي، الفرض الثاني: لا يوجد تأثير بين تطبيق إدارة التنمية البشرية الخضراء وبين مستوى وواقع الإبداع الإداري للعاملين في مؤسسات التعليم العالي، الفرض الثالث: لا يوجد تأثير بين تطبيق إدارة التنمية البشرية الخضراء وبين الولاء والانتماء التنظيمي للعاملين في مؤسسات التعليم العالي.

وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في مؤسسات التعليم العالي في الكويت، وتم اختيار عينة من العاملين في هذه الجامعة عن طريق توزيع استقصاء الكتروني ووصل عدد الاستمارات التي تم تجميعها والحصول على ردود حوالي 236 استمارات وبلغ عدد الاستمارات الكاملة والصحيحة حوالي 176 استقصاء، أي أن حجم العينة بلغ 206 مبحوث

وكانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحثون علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 بين تطبيق إدارة التنمية البشرية الخضراء وبين تطوير أداء الموارد البشرية الخضراء للعاملين في مؤسسات التعليم العالي، ووجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 بين تطبيق إدارة التنمية البشرية الخضراء وبين مستوى وواقع الإبداع الإداري للعاملين في مؤسسات التعليم العالي، ووجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 بين تطبيق إدارة التنمية البشرية الخضراء وبين الولاء والانتماء التنظيمي للعاملين في مؤسسات التعليم العالي

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية الخضراء مؤسسات التعليم العالي - الكويت

أولاً: مقدمة البحث

ودور الموارد البشرية في تحقيق اندماج العاملين وتعزيز بعض الممارسات البيئية مثل إعادة التدوير، وحفظ الطاقة (Ahmad,2015)، كما وضعت دراسة (Renwick et al.,2013) نموذجاً نظرياً يقدم سياسات متميزة في مجال الاستقطاب، وإدارة الأداء والتقييم، والتدريب وتطوير العاملين، وعلاقات العاملين، وأنظمة المكافآت كونها أدوات قوية لمواعاة العاملين مع الاستراتيجيات البيئية، تشمل الممارسات الخضراء للموارد البشرية جميع ممارساتها التقليدية مع تحديث سياساتها بما يتعلق بالإدارة البيئية، فيصبح التوظيف هو التوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، وإدارة الأداء الأخضر، والتعويضات الخضراء. بمعنى أخرى دمج إدارة البيئة بأهداف وممارسات إدارة الموارد البشرية.

ويمكن لإدارة الموارد البشرية الخضراء القيام بمبادرات صديقة للبيئة من خلال سلسلة من الأنشطة منها الكتابة والحفظ الإلكتروني مما يخفف من استخدام الورق وبالتالي الحفاظ على الأشجار في الطبيعة، والمشاركة في نقل موظفيها بشكل جماعي بوسائل مواصلات خاصة بها مما يخفف من استخدام الموظفين لسيارتهم وبالتالي التخفيف من استخدام الطاقة والتلوث البيئي، ويمكن أيضاً عقد الاجتماعات والمؤتمرات الالكترونية ومشاركة والتدريب عبر الإنترنت، وساعات العمل المرنة والعمل من المنزل، كل ذلك يخفف من معدلات السفر والازدحام والتلوث وما يصاحب ذلك من إهدار للموارد، وتكمن أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز التوجهات العالمية لبرامج الأمم المتحدة للبيئة ومنظمة العمل الدولية لزيادة الفرص الانتقال العادل إلى اقتصاد أخضر وتوفير وظائف خضراء، ولا يقتصر اهتمام الشركات بالإدارة الخضراء على إدارة الموارد البشرية فقط إنما تمتد إلى عمليات الإدارة الأخرى، كالتسويق الأخضر، والعمليات الخضراء، وإدارة سلسلة التوريد الخضراء، والمحاسبة والتمويل الأخضر. وهي بذلك تحمل نظرة شمولية من أجل موازنة الموظفين مع الاستراتيجيات البيئية للشركة فتلعب إدارة الموارد البشرية الخضراء دور حيوي في تجهيز وتدريب الموظفين لذلك مما يساعد على التوصل إلى قدر كبير من الفائدة على جميع المستويات الموظفين والشركة والبيئة. وتوفير بيئة عمل خالية من التلوث أثناء تأدية مهام عملهم عبر تنمية سلوك المواطنة البيئية لديهم (إدريس، 2016).

وهناك عدد من المزايا التي يمكن للشركة تحقيقها نتيجة إدخال إدارة الموارد البشرية الخضراء في العمل، كتخفيض الأثر البيئي للشركة مما يحسن من صورة الشركة لدى الجمهور، ويحسن القدرة التنافسية لها ويحسن من الإنتاجية والعوائد المستدامة للمستثمرين، وهي استجابة أيضاً للتوقعات الحكومية والعالمية للإستدامة،

مع تزايد الدراسات التي تناولت مصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء والذي يختصر باللغة الإنجليزية إلى (GHRM) كونها أحد فروع الإدارة الخضراء التي تستهدف الكشف عن دور السلوك البشري في الإدارة البيئية (Jackson & Seo,2010)، والتنمية المستدامة (O'Donohue & Torugsa,2016) حيث تعكس إدارة الموارد البشرية الخضراء مجموعة السياسات والممارسات والنظم التي تنتهجها المنظمة الخضراء لحث العاملين بها إلى العمل لصالح الفرد والمجتمع والمنظمة والبيئة الطبيعية (Opatha & Arulrajah,2014) ووفقاً لدراسة (Jabbour et al.,2010) تعرف إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها جعل الأبعاد الوظيفية لإدارة الموارد البشرية خضراء مثل الوصف والتحليل الوظيفي والاستقطاب والاختيار والتدريب وتقييم الأداء والمكافآت.

كما عرفت دراسة (Renwick et al.,2008) إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها عبارة عن دمج الإدارة البيئية للشركات في وظائف إدارة الموارد البشرية، كما حدد هؤلاء العلماء أن السياسات المتميزة في مجال الاستقطاب، وإدارة الأداء، والتقييم والتدريب، والتطوير، وعلاقات العمل، والأجور والمكافآت تعتبر أدوات قوية لمواعاة العاملين مع الاستراتيجيات البيئية للمنظمة. بينما يعرفها (Jabbour,2013) بأنها المواعاة المنهجية والمخططة لممارسات إدارة الموارد البشرية النموذجية مع الأهداف البيئية للمنظمة. كما يعرفها (Mampra,2013) بأنها استخدام سياسات إدارة الموارد البشرية لتشجيع الاستخدام المستدام للموارد داخل المؤسسات التجارية وتعزيز القضايا البيئية التي تعزز من معنويات العاملين وتحقق رضاهم.

والممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية هي البرامج الخضراء الفعلية لإدارة الموارد البشرية والعمليات والتقنيات التي يتم تنفيذها فعلياً في المنظمات من أجل الحد من الآثار البيئية السلبية وتعزيز الآثار البيئية الإيجابية للمنظمات، والهدف النهائي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء هو تحسين الأداء البيئي المستدام للمنظمة (Arulrajah et al.,2016) وتجدر الإشارة إلى أن أحد المسؤوليات الرئيسية للمتخصصين في الموارد البشرية هي الحصول على دعم العاملين لتنفيذ المبادرات الصديقة للبيئة (Priya et al.,2014). نظراً لأهمية إدارة الموارد البشرية في مختلف مراحل نظام الإدارة البيئية (Jabbour et al.,2010)

المديرين على التوجه نحو النهج الأخضر، وتدريب الموظفين على أفضل الممارسات التجارية المشجعة للمبادرات الخضراء، كتدريبهم على توعية العملاء فيما يتعلق بمزايا أن يصبحوا أكثر صداقة للبيئة وشراء المنتجات

(
<https://hrmway.com/hrm/category/uncategorized>
(gorized,2017)

كما يمكن تأسيس فرق خضراء في كل قسم مهمتها تقديم الوعي العام وتقديم التدريب اللازم في مجال الإدارة البيئية، ويمكن أن يتم تحليل الاحتياجات التدريبية في ضوء المعرفة البيئية ومهارات العاملين في الجوانب الخضراء. ولضمان فاعلية التدريب الأخضر ينبغي التخطيط له بما يتناسب وطبيعة الوظائف فمثلا تدريب موظف المخازن لابد أن يركز على تقليل المخلفات والقمامة ، والعامل في المصنع ينبغي أن يحرص على عدم هدر الموارد المتاحة وإدارة الطاقة ، وموظف المشتريات يلزمه الحرص على شراء مواد صديقة للبيئة وهكذا.

وإدارة البيئة علمية تكاملية نشترك فيها جميعاً، من كبيرنا إلى صغيرنا ، من رأس الهرم التنظيمي إلى قاعه، وليست عملية فردية يقوم بها البعض ويهملها الآخرون. إن حرصنا جميعاً على سلامة هذا الكوكب سنجنى خيره ونحيا سالمين، كما تعتبر إدارة الأداء الأخضر من أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وإدارة الأداء هي الإدارة التي تهتم بالإشراف والرقابة على أداء الموظفين والإدارات بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية. وبالتالي فهي إدارة تحدد شكل وخصائص الأداء الفعال لتطوير الأدوات والإجراءات اللازمة لقياس وتقييم هذا الأداء والقيام بتحسينه، وفي مسارنا لتحقيق النهج الأخضر في المنظمة، يعد قياس الأداء الوظيفي للموظف أحد الوظائف الرئيسية في إدارة الموارد البشرية الخضراء، فبعد أن قامت المنظمة بالتوظيف حسب النهج الأخضر ، وأعدت الموظفين على النهج الأخضر بزيادة وعيهم ومهاراتهم الخضراء من خلال تدريبهم ، يتبقى لنا التنفيذ وإتباع النهج الأخضر أثناء أداء أعمالهم اليومية في المنظمة.

ويجب على المديرين وضع أهداف وغايات ومسؤوليات خضراء لإدارتهم ، وعليهم تقييم عدد الحوادث البيئية، والتواصل الناجح لتحقيق السياسة البيئية ضمن نطاق عملياتهم. ويجب على المديرين مناقشة أداء الموظفين وإعطاء التعليقات اللازمة ليس فقط خلال الوقت المحدد للتقييم ، ولكن أيضا على مدار السنة. هذه الممارسة سوف تساعد الموظفين على تحسين مهاراتهم وقدراتهم، ولنرتب ونلخص كل ماسبق، هنا قائمة بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في ظل تقييم الأداء الأخضر:
1- إنشاء نظام معلومات الإدارة البيئية (EMIS) والتدقيق

ويندرج تحت ممارسات إدارة الموارد البشرية ممارسات التوظيف الأخضر، ففي مجال التوظيف يمكن للشركة إظهار إلتزامها بالإستدامة والمحافظة على البيئة من خلال اعتماد أسلوب التوظيف الافتراضي، إذ بإمكان اكمال متطلبات التوظيف من خلال وسائل الاتصال الإلكترونية بما في ذلك المقابلة بما يقلل من الإنتقال والسفر، هذا يؤدي إلى تقليل الإزدحام وإنخفاض استهلاك الطاقة. ويمكن لممارسة الاستقطاب التي تدعم الإدارة الخضراء أن تتضمن الأبعاد البيئية وضمان أن المستقطبين الجدد لديهم ذكاء بيئي، وفهم لثقافة المنظمة الخضراء والمشاركة بالقيم البيئية، وهذا ما ينبغي لإدارة الموارد البشرية الخضراء أن توضحه وتضمنه في الوصف الوظيفي للوظائف المختلفة (الزبيدي، 2016).

كما من المفترض أن تنتشر الشركة إلتزامها البيئي وتبنيها لأجندة الإستدامة في موقع الشركة وسائل الأعلام ومحركات البحث، وأنها ترسخ ثقافة الإدارة الخضراء فيها بدمج قضايا البيئة الخضراء في عملية التوظيف، وذلك لجذب مرشحي الوظائف الخضراء الذين لديهم المعرفة بمعايير الإدارة البيئية والإقتصاد الأخضر عند التقديم للوظائف المعلنة، وهذا يعزز عملية جذب المواهب الجديدة التي لديها ممارسات خضراء ضمن أعمالها، والذي سيتبنون تلك المفاهيم البيئية، بما يعزز من مساهمات الشركة في المسؤولية الاجتماعية والبيئة، وليس في عمليات التوظيف فقط ، بل حتى في التعاقدات مع الشركات الأخرى، بعض الشركات الكبرى الآن مثل سامسونج (samsung) تطلب من الموردين أدلة على تبنيها للإدارة البيئية كشرط للتوريد ، ولا تتعامل إلا مع الموردين المعتمدين بالتصنيف "شريك بيئي" حتى يتسنى لهم تقييم وإدارة التأثير البيئي الذي قد يحدث في المكونات، والمواد الخام، وعملية التصنيع التي تقوم (السكرانة، 2017)

كما يعتبر التدريب والتطوير الأخضر وظائف إدارة الموارد البشرية الأساسية والتي تركز على تطوير مهارات الموظفين ومعارفهم وإتجاهاتهم، وليصبح التدريب والتطوير أخضراً لابد من ربطه بالإدارة البيئية، فيتم التركيز على زيادة معرفة ومهارات وإتجاهات الموظفين المتعلقة بالإدارة البيئية، حيث تقوم الشركة بتثقيف الموظفين حول قيمة إدارة البيئة، وتدريبهم على أساليب العمل للحفاظ على الطاقة، وتقليل النفايات وإدارتها بما يساعد على إعادة تدويرها، ونشر الوعي البيئي داخل المنظمة ، وإتاحة الفرصة لإشراك الموظفين في حل المشكلات البيئية، وشحن مهارة الموظفين للتعامل مع القضايا البيئية المختلفة، ويعتبر التدريب الأخضر من أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء التي تسهل تحقيق الأهداف البيئية، حيث يمكن لإدارة الموارد البشرية أن يقدم ورش عمل لتنمية المهارات القيادية لمساعدة

وتشجيع السلوكيات التطوعية من خلال المكافآت الصغيرة
(محمد، 2011)

ولن تستطيع الشركات بمفردها أن تحقق أي تقدم في النهج الأخضر إن لم تلقى القبول والتعاون من الموظفين فيها ، فمبادرات الشركات في تصميم المنتجات والعمليات الموفرة للطاقة والصدقية للبيئة ومحاولة معالجة المخلفات الإنتاجية بطريقة غير ضارة للبيئة يجب أن يعزز بسلوكيات خضراء من قبل الموظفين، ووضع حوافز لتسريع قبول هذه الممارسات وتطبيقها، ومن المبادرات التي تقوم بها بعض الشركات، اجراء مسابقات بين فرق العمل على اساس ما يقدمونه من انجازات بيئية وتلجأ شركات اخرى إلى تحفيز عاملها من خلال منحهم مكافآت عند تقييمهم لأفكار خلاقة في مجال إعادة تدوير النفايات وانشطة الحد منها أو قبول المشاركة في مسؤوليات إضافية في الجهود البيئية، ويمكن للمديرين أن يطلبوا من الموظفين توليد أفكار خضراء محددة تتعلق بوظائفهم الفردية والتي يمكن أن تتم من خلال القرارات المتبادلة المدرجة في الأهداف التي يجب تحقيقها للعام المقبل. وتحقيق هذه الأهداف سيكون أساسياً لتلقي الحوافز.

ثانياً: مشكلة البحث:

لدمج إدارة الأداء بالإدارة البيئية تواجه المنظمات عدة تحديات، فكيف يمكن لإدارة الأداء أن تتفاعل مع النهج الأخضر بطريقة إيجابية؟، الجانب الأكثر أهمية في إدارة الأداء هو تقييم أداء الموظفين، لذا تظهر نقطة البداية للوهلة الأولى بضرورة قيام إدارة الموارد البشرية بربط تقييم الأداء البيئي بالوصف الوظيفي، حيث توفر تقييمات الأداء الفعالة ردود فعل مفيدة للموظفين ودعم التحسينات المستمرة في النتائج البيئية للمنظمة، وهذا شيء رائع وجميل ... إلا أنه كيف يمكن لنا تقييم الأداء البيئي للموظف ومحاسبته على أدائه، دون تحديد معايير هذا الأداء؟، إذا ينبغي وضع معايير ومؤشرات لقياس الأداء البيئي على جميع المستويات والحصول على بيانات عن أداء المديرين في المجالات البيئية، وتحديد كيفية قياس معايير الأداء البيئي عبر الوحدات المختلفة في المنظمة، والحصول على بيانات مفيدة عن الأداء البيئي تساعدنا في اتخاذ القرارات وتحسين الأداء وتحقيق الأهداف البيئية، كل ذلك يحتاج إلى الكثير من التنظيم لقياس الأداء البيئي يجب اعتماد مقاييس أو معايير على مستوى المنظمة لتقييم الحصول على الموارد الصديقة للبيئة وطريقة استخدامها واستهلاك الطاقة ونسبة التلوث وإدارة النفايات، إذاً يبدو لنا الآن أن وجود معايير لإدارة الأداء الأخضر يتم الاستناد عليها عند تقييم الأداء البيئي يمثل مقدمة ضرورية لتحقيق الأداء الأخضر، مع مراعاة أن تتوافق معايير قياس الأداء الوظيفي للموظف بعناية مع معايير المنظمة الخاصة بالأداء البيئي.

البيئي. 2- تثبيت معايير الأداء البيئي على مستوى المنظمة. 3- تحديد الأهداف والمسؤوليات البيئية أو الخضراء. 4- دمج أهداف الإدارة البيئية للمنظمة مع نظام تقييم أداء المنظمة من خلال تمثيلها في الوصف الوظيفي لكل وظيفة. 5- دمج معايير الأداء البيئي في عمليات تقييم الأداء الوظيفي للموظف الخاصة بالبيئة. 6- اجراء تقييم رسمي لأداء الوظائف الخضراء لجميع الموظفين. 7- تقديم ملاحظات منتظمة للموظفين و فرق العمل والإدارة حول مدى تحقيق الأهداف البيئية أو تحسين أدائهم البيئي (Albinger,2000)

ولتشجيع إنخراط الموظفين في النهج الأخضر يمكن أن يطلب منهم تقديم أفكار خضراء تدرج كأهداف بيئية للسنوات القادمة وأن مدى تحقق هذه الأهداف سينعكس على تقييمهم. هذا يساعد على أن تكون مخرجات الموظفين منسجمة وتوجهات المنظمة نحو البيئة وتضمن عملية تقييم الأداء ومناقشة الأهداف البيئية معهم أثناء التغذية العكسية عن أدائهم، كما يمكن تشجيع ثقافة التعلم عن الإدارة البيئية واستخدام معايير الأداء البيئي، وتطوير نظم معلومات الإدارة البيئية، وفي سياق إدارة الموارد البشرية الخضراء، تعتبر التعويضات والمكافآت من الأدوات الداعمة للأنشطة البيئية في المنظمة. ووفقاً للنهج الأخضر على المنظمات الحديثة أن تقوم بتطوير أنظمة المكافآت لتشجيع المبادرات الصديقة للبيئة، هذه الممارسات تحفز الموظفين على القيام بمبادرات بيئية تشجيع الإجراءات البيئية وتعزز أهمية مشاركة الموظف في البرامج البيئية، وقد لوحظ أن التزام الموظفين ببرامج إدارة البيئة يزداد عندما يعرض عليهم مكافآت وحوافز لتحمل واجباتهم فيما يتعلق بالمسؤولية البيئية. (ناصر، 2011)

وعلى الرغم من أن المكافآت والحوافز تزيد من المبادرات الخضراء في المنظمات، إلا أنها لا يمكن أن تكون خالية تماماً من بعض الممارسات الخاطئة، فقد يكون تطوير الحوافز النقدية الفعالة أمراً صعباً بسبب صعوبة اجراء تقييم دقيق وعادل للسلوكيات والأداء البيئي ، وهذا ما ذكرناه في إدارة الأداء الأخضر، والذي يجب فيها تعديل برامج تقييم أداء الموظفين ولو جزئياً بناء على السلوكيات البيئية، وهنا تبرز الحاجة الى توظيف نظام حوافز فعال يعتمد مقدار المكافأة فيه على السلوك البيئي للموظف، حيث تقوم بعض الشركات على وضع برنامج جوائز لأحترام البيئة وينصف الموظف الذي يقدم انجازات بيئية، وهناك ممارسات كثيرة في مجال التعويضات والحوافز التي تشجع على السلوك الأخضر ، فيمكن أن يعطي الموظفين جوائز لمساهماتهم في تخفيض استهلاك الطاقة، والمخلفات، وقد تمتد تعزيز السلوكيات الخضراء للموظفين إلى حياتهم الشخصية من خلال تشجيعهم على إعادة تدوير المخلفات المنزلية واستخدام وسائل النقل العامة واستخدام الدراجة الهوائية وتقليل انبعاث الكربون

الموظفين حول قضايا مثل الحوادث البيئية والمسؤوليات البيئية وتطبيق السياسة البيئية .

ثالثاً: أهداف البحث:

يسعى الباحث من خلال هذا البحث إلى قياس مدى تطبيق إدارة التنمية البشرية الخضراء وأثرها على أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي وذلك من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف، على النحو الآتي:

1- قياس مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات التعليم العالي ويتضمن هذا الهدف عدة محاور هي:

- مدى تطبيق التحليل والتخطيط الأخضر في الجامعة
- مدى تطبيق الاستقطاب والتوظيف الأخضر
- مدى تطبيق إدارة وتقييم الأداء الأخضر
- مدة تطبيق التدريب وإدارة العلاقات الخضراء
- مدى تطبيق إدارة الأداء الأخضر
- مدى تطبيق الحوافز والتعويضات والمكافآت الخضراء
- مدى تطبيق الاندماج الأخضر
- مدى تطبيق إدارة تهيؤ وضبط الموظفين الخضراء

2- قياس مدى تطوير أداء الموارد البشرية الخضراء للعاملين في مؤسسات التعليم العالي

3- قياس مستوى وواقع الإبداع الإداري للعاملين في مؤسسات التعليم العالي ويتضمن ذلك الهدف المحاور التالية:

- الأصالة - الطلاقة الفكرية - المرونة الذهنية
- الحساسية للمشكلات - الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه
- قبول المخاطرة - القدرة على التحليل والربط
- 4- قياس الولاء والانتماء التنظيمي للعاملين في مؤسسات التعليم العالي**
- الولاء التنظيمي العاطفي
- الولاء التنظيمي المستمر
- الولاء التنظيمي المعياري (الأخلاقي)

رابعاً: فروض البحث:

تتمثل الفرضية الرئيسية للبحث في وجود تأثير لتطبيق إدارة التنمية البشرية الخضراء على أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي وتم إختبار هذه الفرضية من خلال تحقيق مجموعة من الفرضيات الفرعية على النحو الآتي:

الفرض الأول:

لا يوجد تأثير بين تطبيق إدارة التنمية البشرية الخضراء وبين تطوير أداء الموارد البشرية الخضراء للعاملين في مؤسسات التعليم العالي

ولقياس الأداء البيئي يجب اعتماد مقاييس أو معايير على مستوى المنظمة لتقييم الحصول على الموارد الصديقة للبيئة وطريقة استخدامها واستهلاك الطاقة ونسبة التلوث وإدارة النفايات، إذاً يبدو لنا الآن أن وجود معايير لإدارة الأداء الأخضر يتم الإستناد عليها عند تقييم الأداء البيئي يمثل مقدمة ضرورية لتحقيق الأداء الأخضر، مع مراعاة أن تتوافق معايير قياس الأداء الوظيفي للموظف بعناية مع معايير المنظمة الخاصة بالأداء البيئي. لكن هناك بعض المشكلات التي يتعين استكشاف كيفية الموازنة بينها وهي: 1- كيف نحدد المقاييس التي تركز على السلوكيات البيئية والمقاييس التي تركز على النتائج البيئية. 2- كيفية توزيع مسؤولية الأداء البيئي بين الموظفين في مختلف إدارات المنظمة 3- وكيفية الانتقال من استخدام المقاييس لمراقبة الأداء البيئي إلى استخدام مثل هذه المقاييس لتقييم أداء الموظف في تحقيق أهداف الأداء، وتوفير التقدير، وتحديد التعويض، والتأثير على التقدم الوظيفي.

ومن أجل الحفاظ على الأداء البيئي الجيد، يجب على المنظمات إنشاء نظم لمعلومات الإدارة البيئية (EMIS) وعمليات تدقيق بيئية. إن الهدف من نظام معلومات الإدارة البيئية هو المراقبة الفعالة للأنشطة البيئية مثل نسبة التلوث واستخدام الموارد والطاقة والمتطلبات البيئية التي تواجهها المنظمة. وعند تطوير نظام إدارة معلومات الإدارة البيئية، من المهم ألا يستخدم فقط لأغراض إعداد التقارير، ولكن يجب أيضاً دمجها مع تقييمات أداء المديرين والموظفين، ودمج أهداف وغايات الإدارة البيئية للمنظمات مع نظام تقييم أداء المنظمة أمر ضروري لأي مؤسسة في الوقت الحاضر. يجب أن تهتم المنظمات بالقضايا البيئية وكذلك الحوادث البيئية، وتتحمل المسؤوليات البيئية ومحاولة التوصل إلى المخاوف البيئية من خلال نظام تقييم الأداء للمنظمة، إذا هنا أتضح لنا أمران لتحقيق إدارة الأداء الأخضر، الأول هو وضع معايير للأداء البيئي على مستوى المنظمة لقياس الأداء البيئي، والثاني هو إنشاء نظام لمعلومات الإدارة البيئية والتدقيق البيئي كآلية توفر للمنظمة بيانات مفيدة عن الأداء البيئي تمكنها من معرفة المشكلات البيئية المتكررة واتخاذ قرارات لحلها والحصول على تغذية راجعة عن الأداء البيئي في الماضي والمتوقع في المستقبل.

بالرغم من كل ذلك إلا أن تثبيت معايير الأداء البيئي على مستوى المنظمة أو إنشاء مؤشرات أداء خضراء في نظام إدارة الأداء، والتقييمات غير كافية، وهناك حاجة أيضاً إلى توصيل المخططات الخضراء ومؤشرات الأداء والمعايير إلى جميع مستويات الموظفين من خلال نظام تقييم الأداء ومن خلال ربطه بالوصف الوظيفي بحيث يتماشى وصف الوظيفة مع المهام الخضراء والأهداف المراد تحقيقها، حيث يجب على إدارة الموارد البشرية تعديل نظام تقييم الأداء ليشمل أبعاداً جديدة تهتم بتقييم أداء

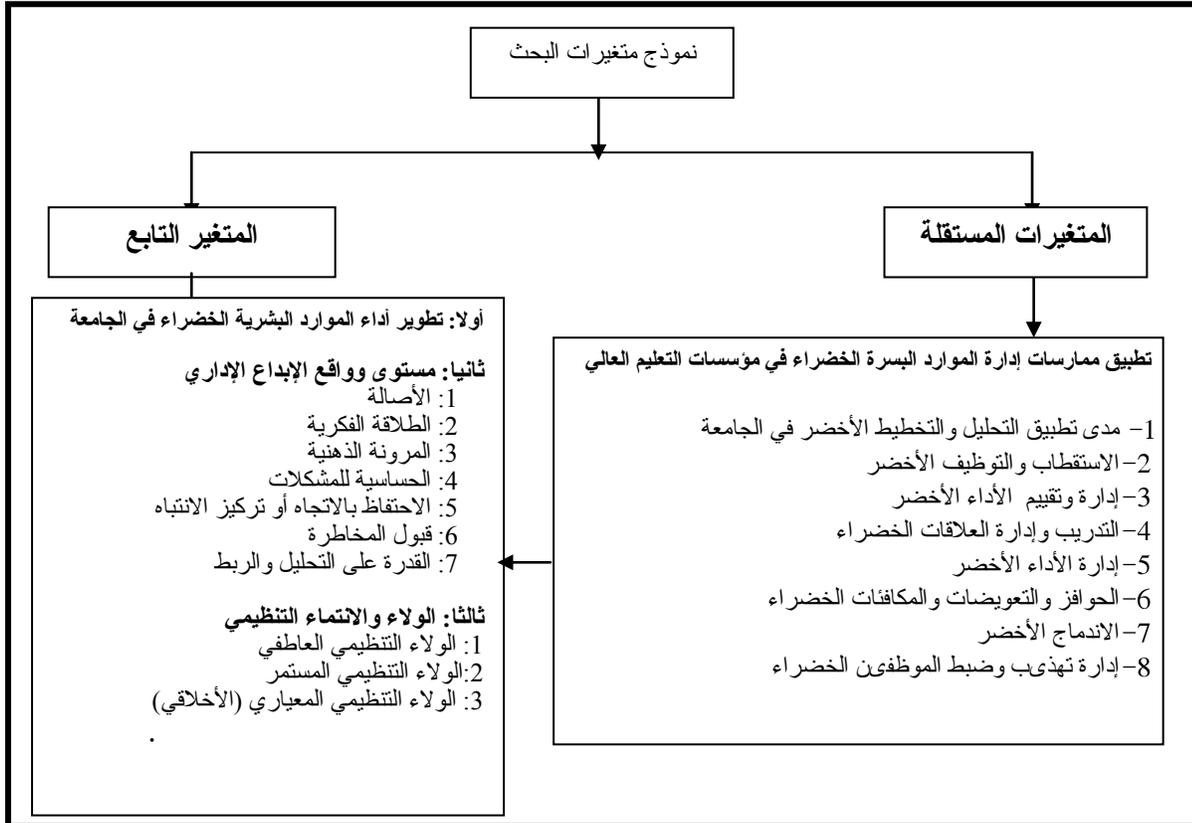
الفرض الثاني :

لايوجد تأثير بين تطبيق إدارة التنمية البشرية
الخضراء وبين مستوى وواقع الإبداع الإداري للعاملين في
مؤسسات التعليم العالي

الفرض الثالث :

لايوجد تأثير بين تطبيق إدارة التنمية البشرية
الخضراء وبين الولاء والانتماء التنظيمي للعاملين في
مؤسسات التعليم العالي

خامسا: نموذج متغيرات الدراسة



سادسا: عينة ومجمع الدراسة:

- مجتمع وعينة البحث:

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في مؤسسات التعليم
العالي في الكويت، وتم اختيار عينة من العاملين بمؤسسات
التعليم العالي بالكويت عن طريق توزيع استقصاء
الكرتوني، ووصل عدد الاستمارات التي تم جمعها
والحصول على ردود عليها حوالي 236 مبحوث وبلغ عدد
الاستمارات الكاملة والصحيحة حوالي 206 استمارة، وهو
حجم العينة الفعلي

النتائج ومناقشتها:

أولا: قياس ثبات المقاييس المستخدمة:

مفهوم الثبات: يقصد بثبات الاختبار مدى الدقة أو
الاتساق، أو الاستقرار في نتائجه فيما لو طبق على عينة
من الأفراد في مناسبتين مختلفتين أو الحصول على نفس
النتائج عند إعادة التطبيق (مقدم عبد الحفيظ، 1993، ص
152)

وتم قياس الثبات باستخدام طريقة الاحتمال المنوالي،
وتصلح هذه الطريقة لحساب ثبات المفردات التي تعتمد
إجاباتها على اختيار إجابة واحدة من عدة إجابات محتملة،

الاستقطاب والتوظيف الأخضر وبلغت 0.711 إدارة
وتقييم الأداء الأخضر وبلغت 0.804 لبعدها التدريب وإدارة
العلاقات الخضراء ، وبلغت 0.755 إدارة الأداء الأخضر
، وبلغت 0.688 لبعدها الحوافز والتعويضات والمكافآت
الخضراء ، وبلغت 0.709 لبعدها الاندماج الأخضر ، وبلغت
0.841 لبعدها إدارة تهذيب وضبط الموظفين الخضراء ،
وبلغت قيمة ألفا كرونباخ للدرجة الكلية للمقياس 0.891
مما يدل على الثبات المرتفع للمقياس ككل والأبعاد الفرعية
للمقياس المستخدم

وهذا ينطبق على المقياس المستخدم حيث كانت
الاستجابات لكل عبارة تعتمد على اختيار استجابة واحدة
من ثلاث استجابات وهي (موافق جداً، موافق، ومحايد،
وغير موافق، وغير موافق إطلاقاً) ، وتم تحديد مدى ثبات
المقياس من خلال تقدير قيم معامل ألفا كرونباخ
(Cronbach's Alpha)

(1) ثبات مقياس تطبيق ممارسات إدارة الموارد
البشرية الخضراء في مؤسسات التعليم العالي
أوضحت النتائج الواردة بالجدول رقم (1) أن قيمة معامل
ألفا كرونباخ بلغت 0.759 لبعدها مدى تطبيق التحليل
والتخطيط الأخضر في الجامعة وبلغت 0.698 لبعدها

جدول رقم (1) نتائج معاملات ألفا كرونباخ لقياس ثبات مقياس تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات التعليم العالي

الأبعاد الفرعية	قيمة معامل ألفا كرونباخ
أولاً: مدى تطبيق التحليل والتخطيط الأخضر في الجامعة	0.759
ثانياً: الاستقطاب والتوظيف الأخضر	0.698
ثالثاً: إدارة وتقييم الأداء الأخضر	0.711
رابعاً: التدريب وإدارة العلاقات الخضراء	0.804
خامساً: إدارة الأداء الأخضر	0.755
سادساً: الحوافز والتعويضات والمكافآت الخضراء	0.688
سابعاً: الاندماج الأخضر	0.709
ثامناً: إدارة تهذيب وضبط الموظفين الخضراء	0.841
الدرجة الكلية للمقياس	0.891

المصدر جمعت وحسبت من بيانات الدراسة الميدانية

لمقياس تطوير أداء الموارد البشرية الخضراء في الجامعة
المستخدم

(2) ثبات مقياس تطوير أداء الموارد البشرية الخضراء
في الجامعة
أوضحت النتائج الواردة بالجدول رقم (2) أن قيمة ألفا
كرونباخ بلغت 0.866 مما يدل على الثبات المرتفع
جدول رقم (2) نتائج معاملات ألفا كرونباخ لقياس ثبات مقياس تطوير أداء الموارد البشرية الخضراء في الجامعة

المقياس	قيمة معامل ألفا كرونباخ
تطوير أداء الموارد البشرية الخضراء في الجامعة	0.866

المصدر جمعت وحسبت من بيانات الدراسة الميدانية

و 0.811 للبعدها السابع، وبلغت قيمة ألفا كرونباخ للدرجة
الكلية للمقياس 0.872 مما يدل على الثبات المرتفع
للمقياس ككل والأبعاد الفرعية للمقياس المستخدم

(2) ثبات مقياس مستوى وواقع الإبداع الإداري:
أوضحت النتائج الواردة بالجدول رقم (3) أن
قيمة معامل ألفا كرونباخ بلغت 0.703 للبعدها الأول
و 0.711 للبعدها الثاني و 0.695 للبعدها الثالث و 0.705 للبعدها
الرابع، و 0.699 للبعدها الخامس، و 0.732 للبعدها السادس،

جدول رقم (3) نتائج معاملات ألفا كرونباخ لقياس ثبات مقياس مستوى وواقع الإبداع الإداري

قيمة معامل ألفا كرونباخ	الأبعاد الفرعية
0.703	البعد الأول: الأصالة
0.711	البعد الثاني: الطلاقة الفكرية
0.695	البعد الثالث: المرونة الذهنية
0.705	البعد الرابع: الحساسية للمشكلات
0.699	البعد الخامس: الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه
0.732	البعد السادس: الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه
0.811	البعد السابع: القدرة على التحليل والربط
0.872	الدرجة الكلية للمقياس

المصدر جمعت وحسبت من بيانات الدراسة الميدانية

ألفا كرونباخ للدرجة الكلية للمقياس 0.732 مما يدل على الثبات المرتفع للمقياس ككل والأبعاد الفرعية للمقياس المستخدم

(3) ثبات مقياس واقع الأداء الوظيفي:

أوضحت النتائج الواردة بالجدول رقم (4) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بلغت 0.701 للبعد الأول و0.698 للبعد الثاني و0.713 للبعد الثالث، وبلغت قيمة

جدول رقم (4) نتائج معاملات ألفا كرونباخ لقياس ثبات مقياس واقع الأداء الوظيفي

قيمة معامل ألفا كرونباخ	الأبعاد الفرعية
0.701	البعد الأول: عناصر الأداء الوظيفي
0.698	البعد الثاني: محددات ومعايير الأداء الوظيفي
0.713	البعد الثالث: تقويم الأداء
0.732	الدرجة الكلية للمقياس

المصدر جمعت وحسبت من بيانات الدراسة الميدانية

في العينة بلغت حوالي 10.68% - وبلغت نسبة رؤساء الأقسام حوالي 24.76%، وبلغت نسبة الموظفين حوالي 55.83%

ثانياً: الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

1- المسمى الوظيفي
أوضحت النتائج الواردة بالجدول رقم (5) أن نحو 8.74% من أفراد العينة مديرين، بينما نسبة مساعد المدير

جدول رقم (5) التوزيع العددي والنسبي لأفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية (%)	العدد	المسمى الوظيفي
8.74	18	مدير
10.68	22	مساعد مدير
24.76	51	رئيس قسم
55.83	115	موظف
100.00	206	إجمالي

المصدر جمعت وحسبت من بيانات الدراسة الميدانية

سنوات، و13.59% منهم خبرتهم في الجامعة من 10-15 سنة، في حين كان 18.45% منهم خبرتهم في الجامعة أكثر من 15 سنة.

2- عدد سنوات الخبرة في الجامعة:

أوضحت النتائج الواردة بالجدول رقم (6) أن 50.97% من أفراد العينة خبرتهم في الجامعة أقل من 5 سنوات، بينما كان 16.99% منهم خبرتهم في الجامعة من 6-10 سنوات، و18.45% منهم خبرتهم في الجامعة أكثر من 15 سنة.

جدول رقم (6) التوزيع العددي والنسبي لأفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في الجامعة

النسبة المئوية (%)	العدد	الخبرة في البنك
50.97	105	أقل من 5 سنوات
16.99	35	من 6-10 سنوات
13.59	28	من 10-15 سنة
18.45	38	أكثر من 15 سنة
100.00	206	إجمالي

المصدر جمعت وحسبت من بيانات الدراسة الميدانية

10 سنوات، و15.65% منهم خبرتهم الوظيفية من 10-15 سنة، في حين كان 20.39% خبرتهم الوظيفية أكثر من 15 سنة.

3- عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية:

أوضحت النتائج الواردة بالجدول رقم (7) أن 37.86% من أفراد العينة خبرتهم في الوظيفة الحالية أقل من 5 سنوات، بينما كان 26.70% منهم خبرتهم الوظيفية من 6-10 سنوات، و15.065% منهم خبرتهم الوظيفية من 10-15 سنة، و20.39% منهم خبرتهم الوظيفية أكثر من 15 سنة.

جدول رقم (7) التوزيع العددي والنسبي لأفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية

النسبة المئوية (%)	العدد	الخبرة الوظيفية
37.86	78	أقل من 5 سنوات
26.70	55	من 6-10 سنوات
15.065	31	من 10-15 سنة
20.39	42	أكثر من 15 سنة
100.00	206	إجمالي

المصدر جمعت وحسبت من بيانات الدراسة الميدانية

نسبة الموظفين بعقود في العينة حوالي 27.67%، وبلغت نسبة المصنفين حوالي 8.25%، وبلغت نسبة المياومة حوالي 5.83%.

4- الدرجة الوظيفية

أوضحت النتائج الواردة بالجدول رقم (8) أن نحو 58.25% من أفراد العينة مثبتين في الخدمة، بينما بلغت

جدول رقم (8) التوزيع العددي والنسبي لأفراد العينة حسب الدرجة الوظيفية

النسبة المئوية (%)	العدد	الدرجة الوظيفية
58.25	120	مثبت في الخدمة الدائمة
27.67	57	عقد
8.25	17	مصنف
5.83	12	مياومة
100.00	206	إجمالي

المصدر جمعت وحسبت من بيانات الدراسة الميدانية

5- الجنس

أوضحت النتائج الواردة بالجدول رقم (9) أن 68.93% من أفراد العينة ذكور، بينما بلغت نسبة الإناث في العينة 31.07%.

جدول رقم (9) التوزيع العددي والنسبي لأفراد العينة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية (%)
ذكور	142	68.93
إناث	64	31.07
إجمالي	206	100.00

المصدر جمعت وحسبت من بيانات الدراسة الميدانية

6- العمر:

بينما كان 26.21% منهم أعمارهم من 30-40 سنة، و17.48% منهم أعمارهم من 41-50 سنة. في حين كان 11.65% منهم أعمارهم 51 سنة فأكثر

أوضحت النتائج الواردة بالجدول رقم (10) أن 44.66% من أفراد العينة أعمارهم أقل من 30 سنة،

جدول رقم (10) التوزيع العددي والنسبي لأفراد العينة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية (%)
أقل من 30 سنة	92	44.66
من 30-40 سنة	54	26.21
من 41-50 سنة	36	17.48
51 سنة فأكثر	24	11.65
إجمالي	206	100.00

المصدر جمعت وحسبت من بيانات الدراسة الميدانية

7- المؤهل العلمي

بينما كان 67.48% منهم مؤهلهم العلمي بكالوريوس، و9.22% منهم حاصلين على الماجستير، في حين كان 3.40% حاصلين على الدكتوراه.

أوضحت النتائج الواردة بالجدول رقم (11) أن 19.90% من أفراد العينة مؤهلهم العلمي أقل من جامعي

جدول رقم (11) التوزيع العددي والنسبي لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية (%)
أقل من جامعي	41	19.90
بكالوريوس	139	67.48
ماجستير	19	9.22
دكتوراه	7	3.40
إجمالي	206	100.00

المصدر جمعت وحسبت من بيانات الدراسة الميدانية

(4.13) درجة وانحراف معياري (0.21) درجة، ثم كلا من تحلل الجامعة مهامها ومسؤولياتها الوظيفية مع مراعاة الأبعاد البيئية للتوظيف ولدى الجامعة سياسات واستراتيجيات تهتم بتطبيق الأعمال البيئية داخل الجامعة بمتوسط (4.04) درجة وانحراف معياري (0.21) درجة لكلا منهما، ثم تراعي الجامعة المبادرات والأنشطة التي تهتم بالإدارة البيئية وتعمل على تطبيقها من خلال التحليل

ثانياً: الأهمية النسبية لمدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات التعليم العالي مدى تطبيق التحليل والتخطيط الأخضر في الجامعة جاء المتوسط العام لبعده تطبيق التحليل والتخطيط الأخضر في الجامعة حوالي (4.0) درجات بانحراف معياري (0.19) درجة، وكان ترتيب عبارات هذا البعد كما يلي: تراعي الجامعة في عملية التحليل والتخطيط إنشاء وظائف جديدة تهتم بالإدارة البيئية داخل الجامعة بمتوسط

والتخطيط الخاص بها بمتوسط (3.79) درجة وانحراف معياري (0.19) درجة.

جدول رقم (12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى التوفر لواقع تطبيق مدى تطبيق التحليل والتخطيط الأخضر في الجامعة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	مستوى التوفر
1.	تحلل الجامعة مهامها ومسؤولياتها الوظيفية مراعاة الأبعاد البيئية والوظيفية	4.04	0.21	2	مرتفع
2.	تراعي الجامعة في عملية التحليل والتخطيط إنشاء وظائف جديدة تهتم بالإدارة البيئية داخل الجامعة	4.13	0.21	1	مرتفع
3.	تراعي الجامعة المبادرات والأنشطة التي تهتم بالإدارة البيئية وتعمل على تطبيقها من خلال التحليل والتخطيط الخاص بها	3.79	0.19	3	متوسط
4.	لدى الجامعة سياسات وإستراتيجيات تهتم بتطبيق الأعمال البيئية داخل الجامعة	4.04	0.21	2	مرتفع
	الإجمالي	4.00	0.19		

المصدر جمعت وحسبت من بيانات الدراسة الميدانية

(1) مدى تطبيق الاستقطاب والتوظيف الأخضر

(0.02) درجة، ثم نظام التوظيف في الجامعة يعمل على توظيف المرشحات الذين لديهم توجه لإتباع السياسات والممارسات البيئية الخضراء بمتوسط (4.13) درجة وانحراف معياري (0.21) درجة، ثم سياسات واستراتيجيات الجامعة توضح بعض القوم المهمة في الإعلانات الوظيفية كونها تهتم بالجوانب البيئية عند التوظيف بمتوسط (4.04) درجة وانحراف معياري (0.21) درجة، ثم توضح الجامعة في عملية الاستقطاب أهمية الحفاظ على البيئة بمتوسط (3.99) درجة وانحراف معياري (0.19) درجة.

جاء المتوسط العام لبعده تطبيق الاستقطاب والتوظيف الأخضر في الجامعة حوالي (4.16) درجات بانحراف معياري (0.17) درجة، وكان ترتيب عبارات هذا البعد كما يلي نظام التوظيف في الجامعة يركز على بيان الأهمية البيئية ليصبح الموظف صديقاً للبيئة بمتوسط (4.48) درجة وانحراف معياري (0.23) درجة، ثم تراعي الجامعة في المواصفات الوظيفية عند استقطاب الموظفين الشفافية والوضوح في المعايير البيئية المطلوبة من المتقدم بمتوسط (4.26) درجة وانحراف معياري

جدول رقم (13) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى التوفر لواقع مدى تطبيق الاستقطاب والتوظيف الأخضر في الجامعة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	مستوى التوفر
1.	تراعي الجامعة في المواصفات الوظيفية عند استقطاب الموظفين الشفافية والوضوح في المعايير البيئية المطلوبة من المتقدم	4.26	0.02	2	مرتفع
2.	توضح الجامعة في عملية الاستقطاب أهمية الحفاظ على البيئة	3.99	0.19	5	متوسط
3.	سياسات واستراتيجيات الجامعة توضح بعض القوم المهمة في الإعلانات الوظيفية كونها تهتم بالجوانب البيئية عند التوظيف	4.04	0.21	4	مرتفع
4.	نظام التوظيف في الجامعة يركز على بيان الأهمية البيئية ليصبح الموظف صديقاً للبيئة	4.48	0.23	1	مرتفع
5.	نظام التوظيف في الجامعة يعمل على توظيف المرشحات الذين لديهم توجه لإتباع السياسات والممارسات البيئية الخضراء	4.13	0.21	3	مرتفع
	الإجمالي	4.18	0.17		

المصدر جمعت وحسبت من بيانات الدراسة الميدانية

(2) مدى تطبيق إدارة وتقييم الأداء الأخضر

درجة وانحراف معياري (0.20) درجة، ثم تراعي الجامعة البعد البيئي في عملية وتقييم الموظفين بمتوسط (3.92) درجة وانحراف معياري (0.20) درجة، ثم تعمل الجامعة على تعزيز القدرات والمهارات المهنية لدى الموظفين لتحقيق الأهداف البيئية الخضراء بمتوسط (3.87) درجة وانحراف معياري (0.19) درجة، ثم تستخدم الجامعة نظم المعلومات لتثبيت معايير إدارة الأداء البيئي للحصول على معلومات مفيدة بمتوسط (3.68) درجة وانحراف معياري (0.19) درجة.

جاء المتوسط العام لبعده تطبيق إدارة وتقييم الأداء الأخضر في الجامعة حوالي (3.92) درجات بانحراف معياري (0.19) درجة، وكان ترتيب عبارات هذا البعد كما يلي تعمل الجامعة على تلبية المعايير الدقيقة والصحيحة التي توفر وتقييم الأداء الفعال بمتوسط (4.13) درجة وانحراف معياري (0.02) درجة، ثم لدى الجامعة معايير وأنظمة لإدارة الأداء البيئي والحصول على التغذية الراجعة من الموظفين بمتوسط (4.00)

جدول رقم (14) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى التوفر لواقع مدى تطبيق إدارة وتقييم الأداء الأخضر في الجامعة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	مستوى التوفر
1.	تراعي الجامعة البعد البيئي في عملية وتقييم الموظفين	3.92	0.20	3	متوسط
2.	لدى الجامعة معايير وأنظمة لإدارة الأداء البيئي والحصول على التغذية الراجعة من الموظفين	4.00	0.20	2	مرتفع
3.	تستخدم الجامعة نظم المعلومات لتثبيت معايير إدارة الأداء البيئي للحصول على معلومات مفيدة	3.68	0.19	5	متوسط
4.	تعمل الجامعة على تلبية المعايير الدقيقة والصحيحة التي توفر وتقييم الأداء الفعال	4.13	0.02	1	مرتفع
5.	تعمل الجامعة على تعزيز القدرات والمهارات المهنية لدى الموظفين لتحقيق الأهداف البيئية الخضراء	3.87	0.19	4	متوسط
	الإجمالي	3.92	0.19		

المصدر جمعت وحسبت من بيانات الدراسة الميدانية

(3) مدى تطبيق التدريب وإدارة العلاقات الخضراء

وانحراف معياري (0.21) درجة، ثم تحرص الجامعة على التدريب المتكامل لخلق المشاركة العاطفية من جانب العاملين في إدارة البيئة بمتوسط (4.17) درجة وانحراف معياري (0.21) درجة، ثم تعقد الجامعة دورات تدريبية لموظفيها تستهدف تطورها في المجالات البيئية مثل (السلامة المهنية ، والكفاءة في استخدام الطاقة ، وإدارة المخلفات) بمتوسط (4.04) درجة وانحراف معياري (0.20) درجة، ثم تساعد الجامعة الموظفين في تبني أساليب مختلفة في الحفاظ على البيئة بمتوسط (4.0) درجة وانحراف معياري (0.20) درجة، ثم تعمل الجامعة على تطوير المهارات المعرفية لدى موظفيها حول أهمية الإدارة البيئية الخضراء بمتوسط (3.92) درجة وانحراف معياري (0.20) درجة.

جاء المتوسط العام لبعده تطبيق التدريب وإدارة العلاقات الخضراء في الجامعة حوالي (4.13) درجات بانحراف معياري (0.19) درجة، وكان ترتيب عبارات هذا البعد كما يلي: تعمل الجامعة على تنقيف الموظفين حول أهمية وقيمة الإدارة البيئية بمتوسط (4.35) درجة وانحراف معياري (0.22) درجة، ثم توفر الجامعة البيئية المناسبة للموظفين لتقديم الحلول والاقتراحات والتشاور فيما بينهم في الحالات البيئية التي تمر على الجامعة بمتوسط (4.25) درجة وانحراف معياري (0.21) درجة، ثم تمنح الجامعة الفرص للموظفين لتقديم الحلول والاقتراحات في مجال الإدارة البيئية وتساعدهم على ممارساتها بالشكل الصحيح بمتوسط (4.20) درجة

جدول رقم (15) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى التوفر لواقع مدى تطبيق التدريب وإدارة العلاقات الخضراء في الجامعة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	مستوى التوفر
1.	تعمل الجامعة على تطوير المهارات المعرفية لدى موظفيها حول أهمية الإدارة البيئية الخضراء	3.92	0.20	7	متوسط
2.	تعمل الجامعة على تثقيف الموظفين حول أهمية وقيمة الإدارة البيئية	4.35	0.22	1	مرتفع
3.	تساعد الجامعة الموظفين في تبني أساليب مختلفة في الحفاظ على البيئة.	4.00	0.20	6	مرتفع
4.	تعقد الجامعة دورات تدريبية لموظفيها تستهدف تطوّرهم في المجالات البيئية مثل (السلامة المهنية، والكفاءة في استخدام الطاقة، وإدارة المخلفات)	4.04	0.20	5	مرتفع
5.	تمنح الجامعة الفرص للموظفين لتقديم الحلول والاقتراحات في مجال الإدارة البيئية وتساعدهم على ممارستها بالشكل الصحيح.	4.20	0.21	3	مرتفع
6.	توفر الجامعة البيئة المناسبة للموظفين لتقديم الحلول والاقتراحات والتشاور فيما بينهم في الحالات البيئية التي تمر على الجامعة	4.25	0.21	2	مرتفع
7.	تحرص الجامعة على التدريب المتكامل لخلق المشاركة العاطفية من جانب العاملين في إدارة البيئة.	4.17	0.21	4	مرتفع
	الإجمالي	4.13	0.19		

المصدر جمعت وحسبت من بيانات الدراسة الميدانية

(0.22) درجة، ثم تحدد الجامعة أهداف ومسؤوليات خضراء للمديرين والعاملين بمتوسط (4.30) درجة وانحراف معياري (0.22) درجة، ثم في الجامعة توجد معوقات في نظام إدارة الأداء لعدم الامتثال أو عدم تلبية أهداف الإدارة البيئية بمتوسط (2.99) درجة وانحراف معياري (0.15) درجة، ثم في الجامعة يحدد المديرون أهدافا لتحقيق النتائج الخضراء المدرجة في التقييمات بمتوسط (2.61) درجة وانحراف معياري (0.13) درجة.

(4) مدى تطبيق إدارة الأداء الأخضر:

جاء المتوسط العام لبعده تطبيق إدارة الأداء الأخضر في الجامعة حوالي (3.72) درجات بانحراف معياري (0.17) درجة، وكان ترتيب عبارات هذا البعد كما يلي: الجامعة تستخدم مؤشرات الأداء الأخضر في نظام إدارة الأداء والتقييم بمتوسط (4.38) درجة وانحراف معياري (0.22) درجة، ثم لدى الجامعة إدارة معرفة خضراء (من خلال ربط التعليم البيئي ومعرفة السلوكيات لتطوير الحلول الوقائية) بمتوسط (4.33) درجة وانحراف معياري

جدول رقم (16) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى التوفر لواقع مدى تطبيق إدارة الأداء الأخضر في الجامعة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	مستوى التوفر
1.	لدى الجامعة إدارة معرفة خضراء (من خلال ربط التعليم البيئي ومعرفة السلوكيات لتطوير الحلول الوقائية).	4.33	0.22	2	مرتفع
2.	الجامعة تستخدم مؤشرات الأداء الأخضر في نظام إدارة الأداء والتقييم.	4.38	0.22	1	مرتفع
3.	تحدد الجامعة أهداف ومسؤوليات خضراء للمديرين والعاملين.	4.30	0.22	3	مرتفع
4.	في الجامعة يحدد المديرون أهدافا لتحقيق النتائج الخضراء المدرجة في التقييمات.	2.61	0.13	5	متوسط
5.	في الجامعة توجد معوقات في نظام إدارة الأداء لعدم الامتثال أو عدم تلبية أهداف الإدارة البيئية.	2.99	0.15	4	متوسط
	الإجمالي	3.72	0.17		

المصدر جمعت وحسبت من بيانات الدراسة الميدانية

(5) مدى تطبيق الحوافز والتعويضات والمكافئات الخضراء:

جاء المتوسط العام لبعده تطبيق الحوافز والتعويضات والمكافئات الخضراء في الجامعة حوالي (3.45) درجات بانحراف معياري (0.17) درجة، وكان ترتيب عبارات هذا البعد كما يلي: تحفز الجامعة موظفيها على القيام بالأنشطة الداعمة للبيئة بمتوسط (4.36) درجة وانحراف معياري (0.22) درجة، ثم تعترف الجامعة بالمكافآت في إدارة البيئة الخضراء للعاملين (الاعتراف العام، والجوائز، والإجازات المدفوعة الأجر، والإجازة، وشهادات التقدير الهدايا) بمتوسط (4.13) درجة وانحراف معياري (0.21)

درجة، ثم تمنح الجامعة مكافئات وتعويضات للأنشطة الداعمة للبيئة الخضراء بمتوسط (3.55) درجة وانحراف معياري (0.18) درجة، ثم تحرص الجامعة على مكافآت العاملين المطبقين لفكرة الأداء الأخضر بتعويضات خضراء أيضا بمتوسط (2.94) درجة وانحراف معياري (0.15) درجة، ثم في الجامعة هناك حوافز مالية أو ضريبية (استخدام السيارات الأقل تلويثا) بمتوسط (2.87) درجة وانحراف معياري (0.14) درجة، ثم تعمل الجامعة على تطوير نظم المكافئات والتعويضات لتشجيع المبادرات الصديقة للبيئة بين موظفيها بمتوسط (2.86) درجة وانحراف معياري (0.14) درجة.

جدول رقم (17) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى التوفر لواقع مدى تطبيق الحوافز والتعويضات والمكافئات الخضراء في الجامعة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	مستوى التوفر
1.	تحرص الجامعة على مكافئات العاملين المطبقين لفكرة الأداء الأخضر بتعويضات خضراء أيضا.	2.94	0.15	4	متوسط
2.	في الجامعة هناك حوافز مالية أو ضريبية (استخدام السيارات الأقل تلويثا).	2.87	0.14	5	متوسط
3.	تعترف الجامعة بالمكافئات في إدارة البيئة الخضراء للعاملين (الاعتراف العام، والجوائز، والإجازات المدفوعة الأجر، والإجازة، وشهادات التقدير الهدايا).	4.13	0.21	2	مرتفع
4.	تحفز الجامعة موظفيها على القيام بالأنشطة الداعمة للبيئة	4.36	0.22	1	مرتفع
5.	تمنح الجامعة مكافئات وتعويضات للأنشطة الداعمة للبيئة الخضراء.	3.55	0.18	3	متوسط
6.	تعمل الجامعة على تطوير نظم المكافئات والتعويضات لتشجيع المبادرات الصديقة للبيئة بين موظفيها	2.86	0.14	6	متوسط
	الإجمالي	3.45	0.17		

المصدر جمعت وحسبت من بيانات الدراسة الميدانية

(6) مدى تطبيق الاندماج الأخضر:

جاء المتوسط العام لبعده تطبيق الاندماج الأخضر في الجامعة حوالي (3.52) درجات بانحراف معياري (0.17) درجة، وكان ترتيب عبارات هذا البعد كما يلي: هناك مناخ للتعلم المتبادل بين العاملين للسلوك الأخضر والتوعية به في الجامعة بمتوسط (4.21) درجة وانحراف معياري (0.16) درجة، ثم الجامعة لديها رؤية تنموية واضحة لتوجيه أفعال (سلوكيات) العاملين في إدارة البيئة الخضراء بمتوسط (4.01) درجة وانحراف معياري

(0.15) درجة، ثم هناك عدد من قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية لنشر الثقافة الخضراء في الجامعة بمتوسط (3.05) درجة وانحراف معياري (0.15) درجة، ثم تقترح الممارسات للعاملين للمشاركة في إدارة البيئة الخضراء، مثل النشرات الإخبارية، ومخططات الاقتراحات، ومجموعات حل المشكلات، وفرق العمل الخضراء بمتوسط (2.82) درجة وانحراف معياري (0.14) درجة.

جدول رقم (18) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى التوفر لواقع مدى تطبيق الاندماج الأخضر في الجامعة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	مستوى التوفر
1.	الجامعة لديها رؤية تنموية واضحة لتوجيه أفعال (سلوكيات) العاملين في إدارة البيئة الخضراء.	4.01	0.15	2	مرتفع
2.	هناك مناخ للتعلم المتبادل بين العاملين للسلوك الأخضر والتوعية به في الجامعة.	4.21	0.16	1	مرتفع
3.	هناك عدد من قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية لنشر الثقافة الخضراء في الجامعة.	3.05	0.15	3	متوسط
4.	نقترح الممارسات للعاملين للمشاركة في إدارة البيئة الخضراء، مثل النشرات الإخبارية، ومخططات الاقتراحات، ومجموعات حل المشكلات، وفرق العمل الخضراء	2.82	0.14	4	متوسط
	الإجمالي	3.52	0.17		

المصدر جمعت وحسبت من بيانات الدراسة الميدانية

(7) مدى تطبيق إدارة تهذيب وضبط الموظفين الخضراء:

درجة وانحراف معياري (0.15) درجة، ثم لدى الجامعة نظام تأديبي تدريجي للموظفين المنتهكين لقواعد إدارة البيئة الخضراء بمتوسط (2.65) درجة وانحراف معياري (0.13) درجة، ثم تقوم الجامعة بوضع الجزاءات للموظفين المخالفين والمعارضين للإدارة البيئية حتى لو لزم إقالتهم بمتوسط (2.25) درجة وانحراف معياري (0.11) درجة.

جاء المتوسط العام لبعده تطبيق إدارة تهذيب وضبط الموظفين الخضراء في الجامعة حوالي (2.60) درجات بانحراف معياري (0.13) درجة، وكان ترتيب عبارات هذا البعد كما يلي: تقوم الجامعة بتطبيق إدارة التأديب كأداة للتنظيم الذاتي للموظفين في جميع الأنشطة بمتوسط (2.91)

جدول رقم (19) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى التوفر لواقع مدى تطبيق إدارة تهذيب وضبط الموظفين الخضراء في الجامعة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	مستوى التوفر
1.	لدى الجامعة نظام تأديبي تدريجي للموظفين المنتهكين لقواعد إدارة البيئة الخضراء	2.65	0.13	2	متوسط
2.	تقوم الجامعة بوضع الجزاءات للموظفين المخالفين والمعارضين للإدارة البيئية حتى لو لزم إقالتهم	2.25	0.11	3	متوسط
3.	تقوم الجامعة بتطبيق إدارة التأديب كأداة للتنظيم الذاتي للموظفين في جميع الأنشطة	2.91	0.15	1	متوسط
	الإجمالي	2.60	0.13		

المصدر جمعت وحسبت من بيانات الدراسة الميدانية

ثالثاً: الأهمية النسبية لمدى تطوير أداء الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات التعليم العالي
أوضحت النتائج الواردة بالجدول رقم (20) أن الأهمية النسبية لعبارات تطبيق تطوير أداء الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات التعليم العالي كانت مرتبة تنازلياً على النحو التالي:

استخدام التقنيات والتكنولوجيات الحديثة داخل وخارج الجامعة بمتوسط (4.19) درجة وانحراف معياري (0.21) درجة، ثم أحب عملي بالجامعة ولا أفكر في البحث عن العمل في مؤسسة أخرى بمتوسط (4.06) درجة وانحراف معياري (0.21) درجة، ثم تواجهين ضغوطات في عملي قد تعيق أدائي الجيد لمهامي بمتوسط (4.00) درجة وانحراف معياري (0.20) درجة، ثم تشكل المعلومات المرتردة عن تقييم أدائي مصدراً هاماً للتحسين في مستوياته بمتوسط (3.90) درجة وانحراف معياري (0.20) درجة، ثم أشعر بالرضا عن نفسي عندما أؤدي عملي بدقة والتزم دائماً بالقوانين والتعليمات بمتوسط (3.88) درجة وانحراف معياري (0.20) درجة، ثم أقيم أدائي باستمرار بمدى رضا المسؤولين عني، ويشكل هذا مصدراً لسعادتي ورضائي وحافزاً لتقدمي في عملي بمتوسط (3.79) درجة وانحراف معياري (0.19) درجة،

جاء المتوسط العام لبعده تطبيق تطوير أداء الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات التعليم العالي حوالي (3.58) درجات بانحراف معياري (0.16) درجة، وكان ترتيب عبارات هذا البعد كما يلي: أتميز بالجدية في أداء عملي وبذلي كل الجهد والوقت في سبيل ذلك بمتوسط (4.28) درجة وانحراف معياري (0.22) درجة، ثم تشكل الحوافز المادية والمعنوية دافعا قويا لجعلي أتميز في أدائي بمتوسط (4.21) درجة وانحراف معياري (0.21) درجة، ثم أسعى دائماً إلى رفع مستوى أدائي من خلال زيادة مهارات

عنها (غياب الفجوة السلبية للأداء) بمتوسط (3.58) درجة وانحراف معياري (0.18) درجة، ثم أعمل دائما على مناقشة قضايا العمل مع زملائي ومن هم أكثر خبرة مني مما ساهم في الرفع من خبراتي ومعرفي وحسن من أدائي بمتوسط (3.48) درجة وانحراف معياري (0.18) درجة، ثم كل ظروف العمل بالجامعة محفزة ومساعدة على الأداء الجيد بمتوسط (1.77) درجة وانحراف معياري (0.09) درجة، ثم أعمل دائما على خلق روابط طيبة مع زملائي تساعدني على الاستفادة من معارفهم بمتوسط (1.52) درجة وانحراف معياري (0.07) درجة، ثم

ثم استغلالي لوسائل الاتصال التي وفرتها الجامعة ساعدني على تبادل المعارف والخبرات مع زملاء العمل وحسنت من سلوكي الوظيفي بمتوسط (3.75) درجة وانحراف معياري (0.19) درجة، ثم إن عملي ضمن فريق عمل يتميز بالجدية والموضوعية والمنطقية في طرح قضايا العمل، حسن من سلوكي الوظيفي وأدى إلى رفع من أدائي بمتوسط (3.67) درجة وانحراف معياري (0.19) درجة، ثم إن بحثي المستمر عن كل ما هو جديد في مجال تخصصي الوظيفي ساعدني على الرفع من أدائي عند مقارنة أدائي بالمعايير الموضوعية أجده لا يختلف كثيرا

جدول رقم (20) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى التوفر لمستوى تطوير أداء الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات التعليم العالي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	مستوى التوفر
1	أحب عملي بالجامعة ولا أفكر في البحث عن العمل في مؤسسة أخرى	4.06	0.21	4	مرتفع
2	أتميز بالجدية في أداء عملي وبذلي كل الجهد والوقت في سبيل ذلك	4.28	0.22	1	مرتفع
3	تواجهين ضغوطات في عملك قد تعيق أدائك الجيد لمهامك	4.00	0.20	5	مرتفع
4	أقيم أدائي باستمرار بمدى رضا المسؤولين عني، وبشكل هذا مصدرا لسعادتي ورضائي وحافزا لتقدمي في عملي	3.79	0.19	8	متوسط
5	أشعر بالرضا عن نفسي عندما أؤدي عملي بدقة والتزم دائما بالقوانين والتعليمات	3.88	0.20	7	متوسط
6	أعمل دائما على مناقشة قضايا العمل مع زملائي ومن هم أكثر خبرة مني مما ساهم في الرفع من خبراتي ومعرفي وحسن من أدائي	3.48	0.18	12	متوسط
7	تشكل المعلومات المرتردة عن تقييم أدائي مصدرا هاما للتحسين في مستوياته	3.90	0.20	6	متوسط
8	إن بحثي المستمر عن كل ما هو جديد في مجال تخصصي الوظيفي ساعدني على الرفع من أدائي عند مقارنة أدائي بالمعايير الموضوعية أجده لا يختلف كثيرا عنها (غياب الفجوة السلبية للأداء)	3.58	0.18	11	متوسط
9	أعمل دائما على خلق روابط طيبة مع زملائي تساعدني على الاستفادة من معارفهم	1.52	0.07	14	منخفض
10	أسعى دائما إلى رفع مستوى أدائي من خلال زيادة مهارات استخدام التقنيات والتكنولوجيات الحديثة داخل وخارج الجامعة	4.19	0.21	3	مرتفع
11	إن عملي ضمن فريق عمل يتميز بالجدية والموضوعية والمنطقية في طرح قضايا العمل، حسن من سلوكي الوظيفي وأدى إلى رفع من أدائي	3.67	0.19	10	متوسط
12	استغلالي لوسائل الاتصال التي وفرتها الجامعة ساعدني على تبادل المعارف والخبرات مع زملاء العمل وحسنت من سلوكي الوظيفي	3.75	0.19	9	متوسط
13	كل ظروف العمل بالجامعة محفزة ومساعدة على الأداء الجيد	1.77	0.09	13	منخفض
14	تشكل الحوافز المادية والمعنوية دافعا قويا لجعلي أتميز في أدائي	4.21	0.21	2	مرتفع
	الإجمالي	3.58	0.16		متوسط

المصدر جمعت وحسبت من بيانات الدراسة الميدانية

رابعاً: الأهمية النسبية لمستوى وواقع الإبداع الإداري:

(1) الأصالة

أوضحت النتائج الواردة بالجدول رقم (21) أن الأهمية النسبية لعبارة الأصالة كانت مرتبة تنازلياً على النحو التالي:

أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل بمتوسط (4.05) درجة وانحراف معياري (0.20) درجة، ثم شعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز

العمل بمتوسط (3.36) درجة وانحراف معياري (0.17) درجة، ثم أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار والقدرة على الإقناع بمتوسط (3.05) درجة وانحراف معياري (0.15) درجة، ثم أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد بمتوسط (2.81) درجة وانحراف معياري (0.14) درجة، ثم أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في العمل بمتوسط (2.30) درجة وانحراف معياري (0.12) درجة.

جدول رقم (21) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى التوفر لواقع تطبيق الأصالة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	مستوى التوفر
1.	أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد.	2.81	0.14	4	متوسط
2.	أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل.	4.05	0.20	1	مرتفع
3.	شعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل.	3.36	0.17	2	متوسط
4.	أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار والقدرة على الإقناع	3.05	0.15	3	متوسط
5.	أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في العمل.	2.30	0.12	5	متوسط
الإجمالي		3.11	0.16		

المصدر جمعت وحسبت من بيانات الدراسة الميدانية

(2) الطلاقة الفكرية

(0.20) درجة، ثم لدي القدرة على التعبير عن أفكارى بطلاقة أو صياغتها في كلمات مفيدة تناسب موقفاً معيناً بمتوسط (3.86) درجة وانحراف معياري (0.19) درجة، ثم لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة بمتوسط (3.64) درجة وانحراف معياري (0.18) درجة، ثم لدي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد للدلالة على فكرة معينة بمتوسط (3.37) درجة وانحراف معياري (0.17) درجة.

أوضحت النتائج الواردة بالجدول رقم (22) أن الأهمية النسبية لعبارة الطلاقة الفكرية كانت مرتبة تنازلياً على النحو التالي:

لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل بمتوسط (4.21) درجة وانحراف معياري (0.21) درجة، ثم لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة بمتوسط (4.04) درجة وانحراف معياري

جدول رقم (22) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى التوفر لواقع تطبيق الطلاقة الفكرية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	مستوى التوفر
1.	لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	4.21	0.21	1	مرتفع
2.	لدى القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	3.64	0.18	4	متوسط
3.	لدي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد للدلالة على فكرة معينة	3.37	0.17	5	متوسط
4.	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.	4.04	0.20	2	مرتفع
5.	لدي القدرة على التعبير عن أفكارى بطلاقة أو صياغتها في كلمات مفيدة تناسب موقفاً معيناً	3.86	19	3	متوسط
الإجمالي		3.83	0.19		

المصدر جمعت وحسبت من بيانات الدراسة الميدانية

(3) المرونة الذهنية:

(4.01) درجة وانحراف معياري (0.20) درجة، ثم لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر بمتوسط (3.22) درجة وانحراف معياري (0.16) درجة، ثم لا أتردد في تغيير موقفي عندما أفتنع بعدم صحته بمتوسط (2.82) درجة وانحراف معياري (0.14) درجة، ثم أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأبي للاستفادة منه بمتوسط (2.04) درجة وانحراف معياري (0.15) درجة.

أوضحت النتائج الواردة بالجدول رقم (23) أن الأهمية النسبية لعبارة المرونة الذهنية كانت مرتبة تنازلياً على النحو التالي:

أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة بمتوسط (4.36) درجة وانحراف معياري (0.22) درجة، ثم لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة بمتوسط

جدول رقم (23) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى التوفر لواقع تطبيق المرونة الذهنية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	مستوى التوفر
1.	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية وبسر	3.22	0.16	3	متوسط
2.	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه.	2.04	0.15	5	متوسط
3.	لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته.	2.82	0.14	4	متوسط
4.	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة.	4.36	0.22	1	مرتفع
5.	لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة	4.01	0.20	2	مرتفع
الإجمالي		3.49	0.17		

المصدر جمعت وحسبت من بيانات الدراسة الميدانية

(4) الحساسية للمشكلات:

درجة وانحراف معياري (0.21) درجة، ثم أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون بمتوسط (3.94) درجة وانحراف معياري (0.20) درجة، ثم أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل للمشكلات العمل بمتوسط (3.74) درجة وانحراف معياري (0.19) درجة، ثم أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل بمتوسط (3.22) درجة وانحراف معياري (0.17) درجة

أوضحت النتائج الواردة بالجدول رقم (24) أن الأهمية النسبية لعبارة الحساسية للمشكلات كانت مرتبة تنازلياً على النحو التالي:

أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها بمتوسط (4.33) درجة وانحراف معياري (0.22) درجة، ثم أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها بمتوسط (4.114)

جدول رقم (24) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى التوفر لواقع تطبيق الحساسية للمشكلات

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	مستوى التوفر
1.	أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	4.11	0.21	2	مرتفع
2.	أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.	4.33	0.22	1	مرتفع
3.	أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل للمشكلات العمل.	3.74	0.19	4	متوسط
4.	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل	3.32	0.17	5	متوسط
5.	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون	3.94	0.20	3	متوسط
الإجمالي		3.89	0.19		

المصدر جمعت وحسبت من بيانات الدراسة الميدانية

(5) الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه:

والدرجات العليا في الحياة بمتوسط (4.01) درجة وانحراف معياري (0.20) درجة، ثم اهتمامي ينصب على إنتاج أفكار جديدة أكثر من اهتمامي بمحاولة الحصول على موافقة الآخرين بمتوسط (3.84) درجة وانحراف معياري (0.19) درجة، ثم عند حل مشكلة ما استغرق وقتاً في دراسة المعلومات التي جمعتها بمتوسط (3.33) درجة وانحراف معياري (0.22) درجة

أوضحت النتائج الواردة بالجدول رقم (25) أن الأهمية النسبية لعبارة الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه كانت مرتبة تنازلياً على النحو التالي: أركز على مهام عملي أكثر من أي شخص آخر بمتوسط (4.61) درجة وانحراف معياري (0.18) درجة، ثم لا أنتازل عن أهدافي وأصر على تحقيقها بمتوسط (4.05) درجة وانحراف معياري (0.20) درجة، ثم أمتلك دافع قوي لتحقيق النجاح

جدول رقم (25) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى التوفر لواقع تطبيق الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	مستوى التوفر
1.	أركز على مهام عملي أكثر من أي شخص آخر.	4.61	0.18	1	متوسط
2.	عند حل مشكلة ما استغرق وقتاً في دراسة المعلومات التي جمعتها	3.33	0.22	5	مرتفع
3.	لا أتنازل عن أهدافي وأصر على تحقيقها..	4.05	0.20	2	مرتفع
4.	أمتلك دافع قوي لتحقيق النجاح والدرجات العليا في الحياة	4.01	0.20	3	مرتفع
5.	اهتمامي ينصب على إنتاج أفكار جديدة أكثر من اهتمامي بمحاولة الحصول على موافقة الآخرين	3.84	0.19	4	متوسط
		3.97	0.20	الإجمالي	

المصدر جمعت وحسبت من بيانات الدراسة الميدانية

معيارى (0.20) درجة، ثم أقبّل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح بمتوسط (4.06) درجة وانحراف معيارى (0.20) درجة، ثم أبادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات بمتوسط (3.81) درجة وانحراف معيارى (0.19) درجة، ثم لدى القدرة على الدفاع عن أفكارى بالحجة والبرهان بمتوسط (3.54) درجة وانحراف معيارى (0.18) درجة.

(6) قبول المخاطرة:
أوضحت النتائج الواردة بالجدول رقم (26) أن الأهمية النسبية لعبارات قبول المخاطرة كانت مرتبة تنازلياً على النحو التالي:
أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال بمتوسط (4.21) درجة وانحراف معيارى (0.21) درجة، ثم أقبّل انتقادات الآخرين بصدر رحب بمتوسط (4.08) درجة وانحراف

جدول رقم (26) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى التوفر لواقع تطبيق قبول المخاطرة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	مستوى التوفر
1.	أقبّل انتقادات الآخرين بصدر رحب.	4.08	0.20	2	مرتفع
2.	أقبّل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.	4.06	0.20	3	مرتفع
3.	لدى القدرة على الدفاع عن أفكارى بالحجة والبرهان.	3.54	0.18	5	متوسط
4.	أبادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات	3.81	0.19	4	متوسط
5.	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال	4.21	0.21	1	مرتفع
		3.94	0.20	الإجمالي	

المصدر جمعت وحسبت من بيانات الدراسة الميدانية

وانحراف معيارى (0.18) درجة، ثم لدى القدرة على تجزئة مهام العمل بمتوسط (3.86) درجة وانحراف معيارى (0.19) درجة، ثم أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه بمتوسط (3.69) درجة وانحراف معيارى (0.18) درجة، ثم لدى القدرة على تحليل مهام العمل بمتوسط (3.48) درجة وانحراف معيارى (0.17) درجة.

(8) القدرة على التحليل والربط:
أوضحت النتائج الواردة بالجدول رقم (27) أن الأهمية النسبية لعبارات القدرة على التحليل والربط كانت مرتبة تنازلياً على النحو التالي: لدى القدرة على تنظيم أفكارى بمتوسط (4.38) درجة وانحراف معيارى (0.22) درجة، ثم لدى القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها بمتوسط (4.19) درجة

جدول رقم (27) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى التوفر لواقع تطبيق القدرة على التحليل والربط

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	مستوى التوفر
1.	لدي القدرة على تنظيم أفكاري.	4.38	0.22	1	مرتفع
2.	لدي القدرة على تجزئة مهام العمل.	3.86	0.19	3	متوسط
3.	لدي القدرة على تحليل مهام العمل.	3.48	0.17	5	متوسط
4.	أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه.	3.69	0.18	4	متوسط
5.	لدي القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها	4.19	0.21	2	مرتفع
الإجمالي		3.92	0.20		

المصدر جمعت وحسبت من بيانات الدراسة الميدانية

خامساً: الأهمية النسبية لواقع الأداء الوظيفي

(1) عناصر الأداء الوظيفي

أوضحت النتائج الواردة بالجدول رقم (28) أن الأهمية النسبية لعبارة عناصر الأداء الوظيفي كانت مرتبة تنازلياً على النحو التالي:

يقوم الموظفون بأعمالهم وفقاً لسياسات وإجراءات محددة بمتوسط (4.07) درجة وانحراف معياري (0.18) درجة، ثم يؤدي الموظفون المهام الوظيفية الموكلة إليهم طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة بمتوسط (4.01) درجة وانحراف معياري (0.19) درجة، ثم يبذل الموظفون

الجهد الكافي لإنجاز المهام المطلوبة منهم بالقدر المطلوب وفي الوقت المحدد بمتوسط (3.92) درجة وانحراف معياري (0.21) درجة، ثم يتميز الموظفون بالتقاني والجديّة والقدرة على تحمل المسؤولية بمتوسط (3.76) درجة وانحراف معياري (0.22) درجة، ثم يتمتع الموظفون بالمهارة المهنية والمعرفة الفنية المطلوبة لإنجاز العمل بكفاءة وفاعلية بمتوسط (3.31) درجة وانحراف معياري (0.17) درجة، وبلغ المتوسط للمقياس ككل (3.83) درجة بانحراف معياري (0.17) درجة.

جدول رقم (28) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى التوفر لواقع تطبيق عناصر الأداء الوظيفي.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	مستوى التوفر
1.	يتمتع الموظفون بالمهارة المهنية والمعرفة الفنية المطلوبة لإنجاز العمل بكفاءة وفاعلية.	3.39	0.17	5	متوسط
2.	يتميز الموظفون بالتقاني والجديّة والقدرة على تحمل المسؤولية.	3.76	0.22	4	متوسط
3.	يؤدي الموظفون المهام الوظيفية الموكلة إليهم طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.	4.01	0.19	2	مرتفع
4.	يبذل الموظفون الجهد الكافي لإنجاز المهام المطلوبة منهم بالقدر المطلوب وفي الوقت المحدد	3.92	0.21	3	متوسط
5.	يقوم الموظفون بأعمالهم وفقاً لسياسات وإجراءات محددة.	4.07	0.18	1	مرتفع
الإجمالي		3.83	0.17		متوسط

المصدر جمعت وحسبت من بيانات الدراسة الميدانية

(2) محددات ومعايير الأداء الوظيفي

أوضحت النتائج الواردة بالجدول رقم (29) أن الأهمية النسبية لعبارة محددات ومعايير الأداء الوظيفي كانت مرتبة تنازلياً على النحو التالي:

يشعر الموظفون بالرضا عن أعمالهم بمتوسط (4.17) درجة وانحراف معياري (0.19) درجة، ثم تتوفر لدى

الموظفين الدافعية والقدرة والرغبة للقيام بأعمالهم بمتوسط (3.91) درجة وانحراف معياري (0.21) درجة، ثم يتوفر لدى الموظفين المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية بمتوسط (3.87) درجة وانحراف معياري (0.19) درجة، ثم يدرك الموظفون أدوارهم بدقة ووضوح ويعرفون ما الذي يجب عمله وما هي الكيفية المناسبة للقيام

بذلك بمتوسط (3.79) درجة وانحراف معياري (0.20) درجة، وبلغ المتوسط للمقياس ككل (3.89) درجة بانحراف معياري (0.22) درجة.

جدول رقم (29) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى التوفر لواقع تطبيق محددات ومعايير الأداء الوظيفي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	مستوى التوفر
1.	يتوفر لدى الموظفين المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية	3.87	0.19	3	متوسط
2.	تتوفر لدى الموظفين الدافعية والقدرة والرغبة للقيام بأعمالهم	3.91	0.21	2	متوسط
3.	تتناسب رواتب الموظفين مع حجم المهام الموكلة إليهم	3.71	0.22	5	متوسط
4.	يشعر الموظفون بالرضا عن أعمالهم	4.17	0.19	1	مرتفع
5	يدرك الموظفون أوارهم بدقة ووضوح ويعرفون ما الذي يجب عمله وما هي الكيفية المناسبة للقيام بذلك	3.79	0.18	4	متوسط
					متوسط

الإجمالي

المصدر جمعت وحسبت من بيانات الدراسة الميدانية

(3) تقويم الأداء

أوضحت النتائج الواردة بالجدول رقم (30) أن الأهمية النسبية لعبارات تقويم الاداء كانت مرتبة تنازليا على النحو التالي:

يتم تقويم أداء الموظفين خلال فترة معينة وفقاً للأسس ومعايير موضوعية محددة بدقة ووضوح بمتوسط (4.27) درجة وانحراف معياري (0.19) درجة، ثم تتم عملية تقويم الأداء بشكل روتيني بلا جدوى حقيقية بمتوسط (4.17) درجة وانحراف معياري (0.21) درجة، ثم يعتبر تقويم الأداء بالبنك من الأساليب الأساسية التي

جدول رقم (30) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى التوفر لواقع تطبيق تقويم الاداء

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	مستوى التوفر
1.	يتم تقويم أداء الموظفين خلال فترة معينة وفقاً للأسس ومعايير موضوعية محددة بدقة ووضوح.	4.27	0.19	1	مرتفع
2.	يحدد نظام تقييم الأداء الوظيفي بشكل فعال نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الموظف وذلك لتوفير أسس الترفيات	3.87	0.19	5	متوسط
3.	يطلع الموظف على نتائج تقييم أدائه السنوي ليتمكن من تعزيز نقاط القوة وتطوير وتحسين نقاط الضعف.	3.94	0.21	4	متوسط
4.	يعتبر تقويم الأداء بالبنك من الأساليب الأساسية التي تستخدم في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد برامج التنمية والتطوير اللازمة.	3.98	0.19	3	متوسط
5	تتم عملية تقويم الأداء بشكل روتيني بلا جدوى حقيقية	4.17	0.21	2	مرتفع
					مرتفع

الإجمالي

المصدر جمعت وحسبت من بيانات الدراسة الميدانية

سادسا: اختبار الفروض الإحصائية

الفرض الأول : لا يوجد تأثير بين تطبيق إدارة التنمية البشرية للخضراء وبين تطوير أداء الموارد البشرية الخضراء للعاملين في مؤسسات التعليم العالي

الفرض الثاني : لا يوجد تأثير بين تطبيق إدارة التنمية البشرية للخضراء وبين مستوى وواقع الإبداع الإداري للعاملين في مؤسسات التعليم العالي

الفرض الثالث : لا يوجد تأثير بين تطبيق إدارة التنمية البشرية للخضراء وبين الولاء والانتماء التنظيمي للعاملين في مؤسسات التعليم العالي

مؤسسات التعليم العالي بمقدار درجة واحدة زادت كفاءة تطبيق إدارة التنمية البشرية الخضراء بمقدار 0.815 درجة، وقد ثبتت الدلالة الإحصائية لهذه العلاقة حيث بلغت قيمة "ت" 29.03 وهي دالة إحصائياً عند مستوى 0.01.

3- ويمكن كتابة معادلة خط الانحدار البسيط بين تطبيق إدارة التنمية البشرية الخضراء وبين تطوير أداء الموارد البشرية الخضراء للعاملين في مؤسسات التعليم العالي على النحو التالي:
تطبيق إدارة التنمية البشرية الخضراء = 0.815 + 26.38 (تطوير أداء الموارد البشرية الخضراء للعاملين) (29.03)**

معامل التحديد (R^2) = 0.393 ف = 61.72**
4- كما بلغ معامل التحديد 0.393، مما يعنى أن التغيرات في تطوير إدارة التنمية البشرية الخضراء تساهم في تفسير أو شرح التغيرات في تطبيق أداء الموارد البشرية الخضراء للعاملين في مؤسسات التعليم العالي بنحو 39.3%،

5- وقد ثبتت الدلالة الإحصائية للمعادلة المقدره (لهذا التأثير) حيث بلغت قيمة "ف" 61.72 وهي ذات دلالة إحصائياً عند مستوى 0.01.

جدول رقم (31) نتائج اختبار العلاقة الانحدارية بين تطبيق إدارة التنمية البشرية الخضراء وبين تطوير أداء الموارد البشرية الخضراء للعاملين في مؤسسات التعليم العالي

المتغير المستقل	الثابت	معامل الانحدار (B)	"ت"	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	"ف"
تطبيق إدارة التنمية البشرية الخضراء	26.38	0.815	**29.03	0.627	0.393	**61.72

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 * دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من اعداد الباحث في ضوء برنامج التحليل الإحصائي (SPSS.Ver.25)

الإبداع الإداري للعاملين في مؤسسات التعليم العالي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (**0.838) وهو ارتباط قوى مما يدل على شدة العلاقة بين تطبيق إدارة التنمية البشرية الخضراء وبين مستوى وواقع الإبداع الإداري للعاملين في مؤسسات التعليم العالي
2- أوضحت نتائج معادلة خط الانحدار البسيط أن معامل الانحدار بلغ حوالي 0.917 أي أنه كلما زادت كفاءة مستوى وواقع الإبداع الإداري للعاملين في مؤسسات التعليم العالي زادت كفاءة تطبيق إدارة التنمية البشرية الخضراء بمقدار 0.917 درجة، وقد ثبتت الدلالة الإحصائية لهذه العلاقة حيث بلغت قيمة "ت" 31.15 وهي دالة إحصائياً عند مستوى 0.01.

3- ويمكن كتابة معادلة خط الانحدار بين تطبيق إدارة التنمية البشرية الخضراء وبين مستوى وواقع الإبداع

(1) نتائج اختبار صحة الفرض الإحصائي الأول:

نص الفرض الإحصائي الأول على أنه: "لا يوجد تأثير بين تطبيق إدارة التنمية البشرية الخضراء وبين تطوير أداء الموارد البشرية الخضراء للعاملين في مؤسسات التعليم العالي"، وتم اختبار هذا الفرض باستخدام الانحدار الخطى البسيط Simple linear regression لتقدير العلاقة البسيطة بين تطبيق إدارة التنمية البشرية الخضراء (كمتغير تابع) وبين تطوير أداء الموارد البشرية الخضراء للعاملين في مؤسسات التعليم العالي (كمتغير مستقل)

وأوضحت النتائج الواردة بالجدول رقم (31) ما يلي:
1- أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 بين تطبيق إدارة التنمية البشرية الخضراء وبين تطوير أداء الموارد البشرية الخضراء للعاملين في مؤسسات التعليم العالي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.627**) وهو ارتباط قوى مما يدل على شدة العلاقة بين تطبيق إدارة التنمية البشرية الخضراء وبين تطوير أداء الموارد البشرية الخضراء للعاملين في مؤسسات التعليم العالي

2- أوضحت نتائج معادلة خط الانحدار البسيط أن معامل الانحدار بلغ حوالي 0.815 أي أنه كلما زادت كفاءة تطوير أداء الموارد البشرية الخضراء للعاملين في

جدول رقم (31) نتائج اختبار العلاقة الانحدارية بين تطبيق إدارة التنمية البشرية الخضراء وبين تطوير أداء الموارد البشرية الخضراء للعاملين في مؤسسات التعليم العالي

المتغير المستقل	الثابت	معامل الانحدار (B)	"ت"	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	"ف"
تطبيق إدارة التنمية البشرية الخضراء	26.38	0.815	**29.03	0.627	0.393	**61.72

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 * دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من اعداد الباحث في ضوء برنامج التحليل الإحصائي (SPSS.Ver.25)

(2) نتائج اختبار صحة الفرض الإحصائي الثاني:

نص الفرض الإحصائي الثاني على أنه: "لا يوجد تأثير بين تطبيق إدارة التنمية البشرية الخضراء وبين مستوى وواقع الإبداع الإداري للعاملين في مؤسسات التعليم العالي"، وتم اختبار هذا الفرض باستخدام الانحدار الخطى البسيط Simple linear regression بين تطبيق إدارة التنمية البشرية الخضراء (كمتغير تابع) وبين مستوى وواقع الإبداع الإداري للعاملين في مؤسسات التعليم العالي (كمتغير مستقل)

وأوضحت النتائج الواردة بالجدول رقم (32) ما يلي:
1- أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 بين تطبيق إدارة التنمية البشرية الخضراء وبين مستوى وواقع

الخضراء تفسرها او تشرحها التغيرات في كفاءة مستوى وواقع الإبداع الإداري للعاملين في مؤسسات التعليم العالي،
5- وقد ثبتت الدلالة الإحصائية لهذا التأثير حيث بلغت قيمة "ف" 71.29 وهي دالة إحصائيا عند مستوى 0.01.

الإداري للعاملين في مؤسسات التعليم العالي على النحو التالي:
تطبيق إدارة التنمية البشرية الخضراء = 0.917+42.15 (مستوى وواقع الإبداع الإداري للعاملين) (31.15) **

معامل التحديد (R²) = 0.702 ف = 71.29 **
4- كما بلغ معامل التحديد 0.702، مما يعنى أن 70.2% من التغيرات في كفاءة تطبيق إدارة التنمية البشرية

جدول رقم (32) نتائج اختبار العلاقة الانحدارية بين تطبيق إدارة التنمية البشرية الخضراء وبين مستوى وواقع الإبداع الإداري للعاملين في مؤسسات التعليم العالي

المتغير المستقل	الثابت	معامل الانحدار (B)	"ت"	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	"ف"
تطبيق إدارة التنمية البشرية الخضراء	42.15	0.917	**31.15	0.838	0.702	**71.29

** دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 * دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من اعداد الباحث في ضوء برنامج التحليل الإحصائي (SPSS. Ver.25)

الولاء والانتماء التنظيمي للعاملين في مؤسسات التعليم العالي بمقدار درجة واحدة زادت كفاءة تطبيق إدارة التنمية البشرية الخضراء بمقدار 0.702 درجة، وقد ثبتت الدلالة الإحصائية لهذه العلاقة حيث بلغت قيمة "ت" 21.42 وهي دالة إحصائيا عند مستوى 0.01.
3- ويمكن كتابة معادلة خط الانحدار بين تطبيق إدارة التنمية البشرية الخضراء وبين الولاء والانتماء التنظيمي للعاملين في مؤسسات التعليم العالي على النحو التالي:

تطبيق إدارة التنمية البشرية الخضراء = 0.702+31.72 (الولاء والانتماء التنظيمي للعاملين) (31.42) **

معامل التحديد (R²) = 0.280 ف = 42.87 **
4- كما بلغ معامل التحديد 0.280، مما يعنى أن 28% من التغيرات في كفاءة تطبيق إدارة التنمية البشرية الخضراء تفسرها التغيرات في كفاءة الولاء والانتماء التنظيمي للعاملين في مؤسسات التعليم العالي
5- وقد ثبتت الدلالة الإحصائية لهذا التأثير حيث بلغت قيمة "ف" 42.87 وهي دالة إحصائيا عند مستوى 0.01.

(3) نتائج اختبار صحة الفرض الإحصائي الثالث:

نص الفرض الإحصائي الثالث على أنه: "لا يوجد تأثير بين تطبيق إدارة التنمية البشرية الخضراء وبين الولاء والانتماء التنظيمي للعاملين في مؤسسات التعليم العالي"، وتم اختبار هذا الفرض باستخدام الانحدار الخطي البسيط Simple linear regression بين تطبيق إدارة التنمية البشرية الخضراء (كمتغير تابع) وبين الولاء والانتماء التنظيمي للعاملين في مؤسسات التعليم العالي (كمتغير مستقل)

وأوضحت النتائج الواردة بالجدول رقم (33) ما يلي:
1- أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 بين تطبيق إدارة التنمية البشرية الخضراء وبين الولاء والانتماء التنظيمي للعاملين في مؤسسات التعليم العالي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.529) ** وهو ارتباط قوى مما يدل على شدة العلاقة بين تطبيق إدارة التنمية البشرية الخضراء وبين الولاء والانتماء التنظيمي للعاملين في مؤسسات التعليم العالي

2- أوضحت نتائج معادلة خط الانحدار الخطي البسيط أن معامل الانحدار بلغ 0.702 أي أنه كلما زادت كفاءة

جدول رقم (33) نتائج اختبار العلاقة الانحدارية بين تطبيق إدارة التنمية البشرية الخضراء وبين الولاء والانتماء التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي

المتغير المستقل	الثابت	معامل الانحدار (B)	"ت"	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	"ف"
تطبيق إدارة التنمية البشرية الخضراء	31.72	0.702	**21.42	0.529	0.280	**42.87

** دال

إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 * دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05
المصدر: من اعداد الباحث في ضوء برنامج التحليل الإحصائي (SPSS. Ver.25)

الاجتماعي من خلال زيادة البرامج والدورات التي توضح أهمية مفهوم الاستدامة الاجتماعية والنشجيع على العمل الجماعي لتحقيق التماسك، وزيادة مهارات العاملين.

المراجع العربية:

- 1- إدريس، ثابت عبد الرحمن (2016)، "بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض"، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 2- الزبيدي، غني دحام تقي (2016)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية: بحث ميداني في الشركة العامة للزيوت النباتية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 33، العدد 89.
- 3- السكارنه، محمد إحسان (2017)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء علي استراتيجية التمايز: إبداع الموارد البشرية متغير معدل (دراسة تطبيقية علي شركات الطاقة المتجددة في عمان)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- 4- محمد راتول، أحمد مصنوعة، متطلبات التطوير التنظيمي واستراتيجياته في ظل تحديات بيئة منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الأول حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة- دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2011
- 5- ناصر مراد، زياد أبو موسى، واقع الإبداع في المؤسسة، الملتقى الدولي الأول حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة- دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2011

المراجع الإنجليزية:

- 6- Albinger, H.S. and Freeman, S.J. (2000). Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations. *Journal of Business ethics*, 38, pp. 243-253.
- 7- Ahmad, S. (2015). Green human resource management: policies and

توصيات البحث

نظرا لوجود بعض الخلل في ممارسات الجامعات محل الدراسة لاستراتيجيات تنمية الموارد البشرية الخضراء بغية الرفع والتحسين في أداء موظفيها من أساتذة وموظفين إداريين، حيث راي الباحث تقديم بعض التوصيات التي قد تقيد في تفعيل الممارسات الخاصة بالاستراتيجيات سאלفة الذكر منها:

- 1- ضرورة بحث الجامعة وتركيزها في تحصيل التغذية الراجعة عن مدى استفادة المتدربين من البرامج التدريبية الخاصة بالتنمية البشرية الخضراء
- 2- الاطلاع على آراءهم حول مدى رضاهم واستفادتهم من مضمون المادة التدريبية وأساليبها لتفعيل الاستراتيجية التدريبية الخاصة بالتنمية البشرية الخضراء
- 3- ضرورة الاهتمام أكثر بموضوعية تقييم أداء الموظفين حول ممارسات التنمية البشرية الخضراء، لأنه السبيل الوحيد لتحديد فجوة الأداء والكشف عن الاحتياجات التدريبية الفعلية لهم
- 4- ضرورة تبني فكرة مناقشة الأخطاء ومواقف الفشل التي يعيشها الموظفون في ممارساتهم اليومية لوظائفهم الخاصة بالتنمية البشرية الخضراء، لمعرفة أسباب وتعلم كيفية تجنبها في المستقبل
- 6- ضرورة وعي الجامعة بأهمية التنوع الواسع في الأدوات النفسية (تحفيز مادي ومعنوي) بهدف مساعدة الموظفين على إظهار قدراتهم والرفع من مؤهلاتهم الخاصة بالتنمية البشرية الخضراء.
- 7- ضرورة استثمار العلاقة الإيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتنمية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي من أجل زيادة الاهتمام بالبيئة والإفادة منها في تحسين الخدمات التعليمية.
- 8- التوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات بعمليات التوظيف لأنها تخفض التكاليف وتحافظ على البيئة، وضرورة وجود دور للمدينة الطبية وبالأخص قسم الموارد البشرية في اختيار العاملين.
- 9- تصميم برامج تدريبية إلكترونية تساعد على تخفيض التكاليف، وتقليل استخدام الورق، وتزويد من ثقافة العاملين بخصوص أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، والقيام بالتنسيق مع الجهات المختصة كالأكاديميين لتطوير مهارات العاملين في ظل المفاهيم الخضراء.
- 10- زيادة اهتمام إدارة التنمية البشرية الخضراء في مؤسسات التعليم العالي بوضع نظام للتعويضات والحوافز الخضراء يشجع العاملين على ممارسة النقل الجماعي، وتقليل النفايات، والاهتمام بالبيئة، وتحسين سلوكهم بما يلائم البيئة، وكذلك الاهتمام بالجانب

- Retrieved from <http://www.scribd.com/doc/126544005/green-HRM-competitive-service-sector-pdf>
- 13- O'Donohue, W., & Torugsa, N. (2016). The moderating effect of 'Green HRM on the association between proactive environmental management and financial performance in small firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 239-261.
- 14- Opatha, H. H. D. N. P., & Arulrajah, A. A. (2014). Green human resource management: Simplified general reflections. *International Business Research*, 7(8), 101.
- 15- Priya, V., Suri, S. and Singh, S. (2014). Green HRM-Delivering high performance HR systems. *International Journal of Marketing and Human Resource Management*, 4(2), 19-25.
- 16- Renwick, D., Redman, T. and Maguire, S. (2013). Green human resource management: a review, process model, and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1-14.
- practices. *Cogent Business & Management*, 2(1), 1-13.
- 8- Arulrajah, A. A., Opatha, H. H. D. N. P., & Nawaratne, N. N. J. (2016). Green human resource management practices: a review. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 5(1).
- 9- Jabbour, C. J. C. (2013). Environmental training in organizations: From a literature review to a framework for future research. *Resources, Conservation and Recycling*, 74, 144-155.
- 10- Jabbour, C. J. C., Santos, F. C. A., & Nagano, M. S. (2010). Contributions of HRM throughout the stages of environmental management: methodological triangulation applied to companies in Brazil. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 1049-1089.
- 11- Jackson, S. E., & Seo, J. (2010). The greening of strategic HRM scholarship. *Organization Management Journal*, 7(4), 278-290.
- 12- Mampra, M. (2013, January 6-9). Green HRM: Does it help to build a competitive service sector? A study. In Proceedings of tenth AIMS International Conference on Management (pp. 1273-1281).