



مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية

مجلة علمية دورية محكمة

تصدر أربع مرّات في العام خلال الأشهر
(مارس ، يونيو ، سبتمبر ، ديسمبر)

العدد	المجلد	الشهر	السنة
27	55	ربيع الأول / سبتمبر	2026 / 1448

معلومات الإيداع في مكتبة الملك فهد الوطنية

النسخة الورقية

رقم الإيداع: 1441/7131

تاريخ الإيداع: 1441/06/18

رقم ردمد : 1658-8509

النسخة الإلكترونية

رقم الإيداع: 1441/7129

تاريخ الإيداع: 1441/06/18

رقم ردمد : 1658-8495

معلومات وسائل التواصل

الموقع الإلكتروني للمجلة



<https://journals.iu.edu.sa/ESS>



ترسل البحوث على موقع المجلة

البريد الإلكتروني للمجلة



iujournal4@iu.edu.sa

حساب المجلة على منصة X



[@iujournal4](https://twitter.com/iujournal4)



مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية

البحوث المنشورة في المجلة
تعبر عن آراء الباحثين ولا تعبر
بالضرورة عن رأي المجلة

جميع حقوق الطبع محفوظة
للجامعة الإسلامية



قواعد وضوابط النشر في المجلة

أن يتسم البحث بالأصالة والجدية والابتكار بالإضافة المعرفية في التخصص.

لم يسبق للباحث نشر بحثه.

أن لا يكون مستلّاً من أطروحة الدكتوراه أو الماجستير سواء بنظام الرسالة أو المشروع البحثي أو المقررات.

أن يلتزم الباحث بالأمانة العلمية.

أن تراعى فيه منهجية البحث العلمي وقواعده.

أن لا تتجاوز نسبة الاقتباس في البحوث التربوية (25%)، وفي غيرها من التخصصات الاجتماعية لا تتجاوز (40%).

أن لا يتجاوز مجموع كلمات البحث (12000) كلمة بما في ذلك الملخصين العربي والإنجليزي وقائمة المراجع.

لا يحق للباحث إعادة نشر بحثه المقبول للنشر في المجلة إلا بعد إذن كتابي من رئيس هيئة تحرير المجلة.

أسلوب التوثيق المعتمد في المجلة هو نظام جمعية علم النفس الأمريكية (APA) الإصدار السابع، وفي الدراسات التاريخية نظام شيكاغو.

أن يشتمل البحث على : صفحة عنوان البحث، ومستخلص باللغتين العربية والإنجليزية، ومقدمة، وطلب البحث، وخاتمة تتضمن النتائج والتوصيات، وثبت المصادر والمراجع، والملاحق اللازمة مثل: أدوات البحث، والموافقات للتطبيق على العينات وغيرها؛ إن وجدت.

أن يلتزم الباحث بترجمة المصادر العربية إلى اللغة الإنجليزية.

يرسل الباحث بحثه عبر موقع المجلة، بصيغة (WORD) وبصيغة (PDF) مع موافقته بأن البحث لم يسبق نشره، وأنه غير مقدم للنشر، ولن يقدم للنشر في جهة أخرى حتى تنتهي إجراءات تحكيمه في المجلة.

لا يحق للباحث سحب البحث بعد قبوله للنشر.

المجلة لا تفرض رسوما للنشر.



الهيئة الاستشارية:

معالي أ.د : محمد بن عبدالله آل ناجي

مدير جامعة حفر الباطن سابقاً

معالي أ.د : سعيد بن عمر آل عمر

مدير جامعة الحدود الشمالية

معالي د : حسام بن عبدالوهاب زمان

رئيس هيئة تقويم التعليم والتدريب

أ. د : سليمان بن محمد البلوشي

عميد كلية التربية بجامعة السلطان قابوس

أ. د : خالد بن حامد الحازمي

أستاذ التربية الإسلامية بالجامعة الإسلامية سابقاً

أ. د : سعيد بن فالح المغامسي

أستاذ الإدارة التربوية بالجامعة الإسلامية

أ. د : عبدالله بن ناصر الوليعي

أستاذ الجغرافيا بجامعة الملك سعود





مجلة الجامعة الإسلامية
للعلوم التربوية والاجتماعية

هيئة التحرير:

رئيس التحرير:

أ.د. عبدالله بن عبدالمحسن الحربي

أستاذ المناهج وطرق التدريس بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

مدير التحرير:

أ.د. محمد بن جزاء بجاد الحربي

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

أعضاء التحرير:

معالي أ.د. راتب بن سلامة السعود

وزير التعليم العالي الأردني سابقا
وأستاذ السياسات والقيادة التربوية بالجامعة الأردنية

أ.د. محمد بن يوسف عفيفي

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

أ.د. عبدالرحمن بن يوسف شاهين

أستاذ المناهج وطرق التدريس بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

أ.د. خالد بن إبراهيم الدغيم

أستاذ المناهج وطرق التدريس بجامعة القصيم

أ.د. أحمد بن محمد شبيب حسن

أستاذ علم النفس التربوي بجامعة الأزهر بالقاهرة

أ.د. ياسر بن عايد السمييري

أستاذ التربية الخاصة بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

أ.د. محمد بن إبراهيم الدغيري

وكيل جامعة شقراء للدراسات العليا والبحث العلمي
وأستاذ الجغرافيا الاقتصادية بجامعة القصيم

أ.د. نور هيدايانتو ستيو بوترو

أستاذ علم النفس التربوي بجامعة نيجيري يوجياكارتا بإندونيسيا

أ.د. منصور بن سعد فرغل

أستاذ الإدارة التربوية بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

أ.د. إبراهيم بن علي الربيعي

أستاذ التاريخ الإسلامي بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

د. رجاء بن عتيق المعيلي الحربي

أستاذ التاريخ الحديث والمعاصر المشارك بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

د. عادل بن عيد الجهني

أستاذ أصول التربية المشارك بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

د. رشدي بن مامو طاهر

أستاذ التربية الإسلامية المساعد بجامعة الأمير سونكلا بتايلاند

د. حاجي بن شيخ تونكارا

دكتورة في أصول التربية الإسلامية
والملحق القنصلي بقنصلية جامبيا في جدة

الإخراج والتنفيذ الفني:

أ. محمد بن سعد الشال

التنسيق العلمي:

أ. أحمد شفاق بن حامد

سكرتارية التحرير:

أ. سعيد يعقوب حسيني

أ. دابري عبد الكريم



فهرس المحتويات : *

م	عنوان البحث	الصفحة
1	تأثير تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تعزيز الشمولية الأكاديمية والاجتماعية للطلبة ذوي الإعاقة بالجامعات السعودية في ضوء معايير الاعتماد الأكاديمي الوطني د. أحمد سعيد عبد العزيز إبراهيم صالح	12
2	برنامج تدريبي مقترح للقيادات الإدارية بجامعة الملك خالد لدعم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضر د. حنان محمد عبدالله آل هيفه	61
3	Evaluating AI-Based UDL Interventions to Improve Accessibility and Engagement in Special Education د. أضواء بنت علي الأحمري	103
4	تطبيق التعليم المدمج المعزز بالتكنولوجيا الرقمية وعلاقته بتنمية مهارات الفهم العميق والتفكير الناقد لدى طلاب الجامعات الأهلية بجدة في ضوء التحول الرقمي لرؤية 2030 د. رنده أحمد محمد حريزي	124
5	مدى إسهام المرونة النفسية في التنبؤ بالتحفيز الذاتي الأكاديمي لدى طالبات الجامعة بمدينة الرياض: دراسة وصفية تنبؤية د. تهاني بنت إبراهيم بن سعيد الدوسري	170
6	مستوى متعة الحياة وعلاقتها ببعض سمات الشخصية الإيجابية لدى طلاب معهد تعليم اللغة العربية لغير الناطقين بها بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة د. علي بن عبدالله السويهي	219
7	Barriers to Implementing Early Intervention Programs for Children with Learning Disabilities in Saudi Arabia from the Perspective of Teachers د. بلسم عبد الله الرشيد	263
8	تصورات المعلمين حول استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي التوليدي في تعليم العلوم د. أمل بنت فالح العنزي	283
9	تطبيق إدارة المخاطر في المدارس الحكومية للبنات بمحافظة الخرج د. ندى بنت فهد بن إبراهيم الهزاع	336
10	العرفاء وأثرهم في الضبط الاجتماعي والبناء الإداري في العصر النبوي دراسة تاريخية حضارية د. بندر بن محمد الحجري	385

* ترتيب الأبحاث حسب تاريخ ورودها للمجلة مع مراعاة تنوع التخصصات



مجلة الجامعة الإسلامية
للعلوم التربوية والاجتماعية

معرفة
e-Marefa



المنظومة
ALMANDUMAH

Arcif
Analytics

برنامج تدريبي مقترح للقيادات الإدارية بجامعة الملك خالد لدعم
ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

A proposed training program for administrative
leaders at King Khalid University to support green
human resources management practices

إعداد

د. حنان محمد عبدالله آل هيضه

أستاذ الإدارة والإشراف التربوي المشارك

قسم القيادة والسياسات التربوية - كلية التربية - جامعة الملك خالد

Dr. Hanan Mohammed Abdullah Al-Haydhah

Associate Professor of Educational Administration and
Supervision

Department of Educational Leadership and Policy - College of
Education - King Khalid University

Email: hhithah@kku.edu.sa

DOI: 10.36046/2162-000-027-022

تاريخ التقديم: 2026/01/04 م

تاريخ القبول: 2026/02/01 م

المستخلص

سعت الدراسة الحالية إلى التوصل لبرنامج تدريبي مقترح للقيادات الإدارية بجامعة الملك خالد؛ لدعم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وذلك من خلال الأبعاد التالية: (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، المكافآت الخضراء، تقييم الأداء الأخضر). وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة الدراسة (101) مفردة من القيادات الإدارية غير الأكاديمية بالوحدات والأقسام الإدارية في جامعة الملك خالد. وتوصلت الدراسة إلى: أن مستوى دعم القيادات الإدارية بجامعة الملك خالد لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ككل جاء بمستوى مرتفع، حيث جاء بُعد "التوظيف الأخضر" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.83)، بينما جاء بُعد "المكافآت الخضراء" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.33). كما توصلت الدراسة إلى وضع برنامج تدريبي مقترح؛ لدعم القيادات الإدارية غير الأكاديمية بجامعة الملك خالد لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

الكلمات المفتاحية: القيادات الإدارية، إدارة الموارد البشرية الخضراء.

Abstract

This study aimed to develop a proposed training program for administrative leaders at King Khalid University to support green human resource management practices, focusing on the following dimensions: (green recruitment, green training and development, green rewards, and green performance evaluation). The study employed a descriptive-analytical approach and included a sample of 101 non-academic administrative leaders from various administrative units and departments at King Khalid University. The study concluded that the level of support provided by administrative leaders at King Khalid University for green human resource management practices was generally high. Green recruitment ranked first with a mean score of (3,83), while green rewards ranked last with a mean score of (3,33). The study also developed a proposed training program to support non-academic administrative leaders at King Khalid University in implementing green human resource management practices.

Keywords: Administrative leadership, green human management practices.

المقدمة

في ظل سعي الجامعات لتحقيق أهدافها الإستراتيجية ومواكبة متطلبات التنمية المستدامة؛ فإن رأس المال البشري لديها من الموظفين الإداريين يُعدّ أحد الركائز الأساسية التي تُسهم في تحسين جودة العمل الإداري، ورفع مستوى الإنتاجية والفاعلية التنظيمية.

فالموظفون الإداريون بمؤسسات التعليم العالي يُشكّلون العمود الفقري للوظائف الإدارية والخدمات الطلابية، كما أنّ لهم دورًا حاسمًا في تشكيل تجارب ورضا أصحاب المصلحة في الجامعات (Nga et al., 2025, p.1). وفي المقابل؛ يسعى الموظفون غير الأكاديميين غالبًا إلى المشاركة الهادفة، والعمل الموجّه ذاتيًا، والعلاقات الإيجابية في مكان العمل (Ce et al., 2025, p.2).

وفي ضوء المتطلبات المعاصرة، وتماشياً مع العصر الحديث؛ ظهرت حاجة ماسّة إلى استبدال إدارة الموارد البشرية بشكلها وممارساتها التقليدية إلى إدارة الموارد البشرية الخضراء، والتي تُزوّد المؤسسات بمهامها التي تُظهرها بصورة إيجابية؛ حيث إن هذه المؤسسات أصبحت مُلزَمة بتحقيق المسؤولية المجتمعية واستدامة البيئة، وعدم التأثير سلبًا عليها (الصحفي والقرني، 2023، ص. 220).

وتُعدّ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء أفضل إستراتيجية لمساعدة المؤسسة في صنع الموظف الأخضر، الذي يفهم ويُقدّر الأداء البيئي لمنظمتهم؛ من خلال التحليل والتوصيف الوظيفي، والتوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، والتعويض والتحفيز الأخضر، وتقييم أداء الموظف الأخضر (Yusoff et al., 2018).

وبما أن الجامعات السعودية مؤسسات حيوية في هذا المسار؛ كونها تُشكّل بيئات إدارية ذات تأثير واسع في تشكيل الثقافة المؤسسية والمجتمعية؛ فإن تعزيز هذه الممارسات داخلها يُعدّ خطوة أساسية نحو مسار إرساء ثقافة مؤسسية مستدامة، تترجم إلى سلوك تنظيمي يواكب طموحات المملكة العربية السعودية في بناء اقتصاد أخضر ومجتمع واعٍ بيئيًا، وتعزيز التميّز التنظيمي لهذه الجامعات؛ من خلال تحسين الكفاءة، ورفع مستوى الالتزام، وتقوية الصورة الذهنية للجامعة كجهة مسؤولة بيئيًا (المشد والعتيبي، 2025، ص. 800).

وبناءً على ما سبق؛ وفي ضوء الدور المحوري للقيادات الإدارية في تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء داخل الجامعات، برزت الحاجة إلى الكشف عن مستوى دعم القيادات بالوحدات الإدارية في جامعة الملك خالد لهذه الممارسات، بما يُسهم في تعزيز تطبيقها بصورة منهجية، الأمر الذي استدعى تصميم برنامج تدريبي مقترح يُسهم في تعزيز تطبيقها داخل البيئة الجامعية.

مشكلة الدراسة:

أصبح من الضروري على الجامعات السعودية السعي نحو الاستعداد لمواجهة مختلف الصعوبات التي تواجه البيئة، والعمل على تحسين مستوى الممارسات الإدارية؛ لتكون جامعات صديقة للبيئة، وذلك من خلال تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجالات التوظيف والتطوير والتقييم والتحفيز، حيث إنها أدوات مؤثرة في مواءمة الموظفين مع الإستراتيجية البيئية للجامعة (المحيميد، 2023، ص. 80). وتؤكد دراسة الزهراني (Zahrani, 2024, p.15) على أنه من أجل تطوير إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء على مستوى وحدات الجامعات السعودية؛ يجب على القيادات العليا في التعليم العالي والمتخصصين في هذا المجال بناء مفاهيم وإجراءات تنظيمية أساسية؛ منها: توظيف كوادرات إدارية ملتزمة بحماية البيئة، وعقد ندوات دورية وبرامج تدريبية حول المبادرات الخضراء، باستخدام أدوات التواصل المختلفة في العمل لنشر مبادئ وقيم البيئة الخضراء.

ومن خلال الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة على عينة عشوائية مكونة من (36) موظفًا وموظفةً من الإداريين بجامعة الملك خالد، وما تمّ ملاحظته من أن الموظفين الإداريين -ذكورًا وإناثًا- متباينين في إنتاجيتهم وأدائهم، ووجود تباين في الرضا عن إدارة الأداء، وأساليب المكافآت، وطرق التدريب في الوظائف التي يعملون بها، ولما تُمثله الجامعة من ثقل بين الجامعات المحلية في المملكة العربية السعودية، فقد حرصت الإدارة العامة للموارد البشرية بجامعة الملك خالد على تبني منهجية علمية في جميع ممارساتها، وأن تكون متوائمة مع معايير الجودة العالمية؛ لتحقيق بذلك التميز في إنجازاتها، والوصول إلى عمل مؤسسي متكامل يمتاز بالسهولة والدقة، والذي ساهم في حصول الإدارة العامة للموارد البشرية على شهادة مطابقة الأيزو (ISO9001/2015) للمرة الرابعة لعام 2024م، وهو ما يتطلب وجوب استمرارية الأداء المتميز.

ومن هنا؛ استحدثت الدراسة الحالية تقديم برنامج تدريبي مقترح للقيادات الإدارية لدعم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها: (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، المكافآت الخضراء، تقييم الأداء الأخضر) في جامعة الملك خالد.

أسئلة الدراسة:

تتبلور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما البرنامج التدريبي المقترح للقيادات الإدارية بجامعة الملك خالد؛ لدعم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء؟

وتتفرع منه الأسئلة الآتية:

1) ما مستوى دعم القيادات الإدارية بجامعة الملك خالد لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها: (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، المكافآت الخضراء، تقييم الأداء الأخضر)؛ من وجهة نظر عينة الدراسة؟

2) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لأسئلة الدراسة تُعزى إلى: (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في العمل القيادي الإداري)؟

3) ما تفضيلات التدريب من حيث الوقت، والزمن، وآلية التدريب؛ من وجهة نظر عينة الدراسة؟

أهداف الدراسة:

تمثل الهدف الرئيس للدراسة في: التوصل إلى برنامج تدريبي مقترح للقيادات الإدارية بجامعة الملك خالد؛ لدعم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. وتتفرع منه الأهداف الآتية:

1) تعرّف مستوى دعم القيادات الإدارية بجامعة الملك خالد لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها: (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، المكافآت الخضراء، تقييم الأداء الأخضر)؛ من وجهة نظر عينة الدراسة.

(2) الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لأستلة الدراسة، والتي تُعزى إلى متغيرات: (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في العمل القيادي الإداري).

(3) تحديد تفضيلات التدريب من حيث الوقت، والزمن، وآلية التدريب؛ من وجهة نظر عينة الدراسة.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

- تبين للباحثة - في حدود علمها وما توافر لديها من دراسات - وجودُ نُذرة كبيرة في الدراسات التي تناولت دعم القيادات الإدارية بالجامعات السعودية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

- تعميق الفهم بموضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء؛ من خلال توصيف وتحليل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

الأهمية التطبيقية:

- تساعد نتائج الدراسة القيادات العليا بجامعة الملك خالد في بناء البرامج التدريبية اللازمة لدعم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

مصطلحات الدراسة:

- البرنامج التدريبي:

إجرائيًا: خطط تدريبية مُزَمَّنة وذات محتوى تدريبي مُحدَّد؛ لدعم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء للقيادات الإدارية بجامعة الملك خالد؛ باستخدام أساليب التدريب الحديثة؛ بهدف إكسابهم الخبرات والمعارف وصقل المهارات؛ لتحقيق الأهداف المنشودة وتحسين الأداء.

- القيادات الإدارية:

يُقصد بالقيادات الإدارية إجرائيًا في هذه الدراسة: رؤساء ومديرو الوحدات الإدارية غير الأكاديمية بجامعة الملك خالد، وتشمل: الإدارات العامة، والوحدات، والمراكز، والعمادات المساندة، الذين يتولَّون مهام تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة الأداء الإداري والخدمات المساندة في الجامعة،

ويُسهمون من خلال أدوارهم الإدارية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة، وتفعيل سياساتها التنفيذية بما يتوافق مع رؤيتها ورسالتها.

- إدارة الموارد البشرية الخضراء:

تُعرّف بأنها: السياسات والإجراءات التي تُعنى بتحويل الموظفين العاديين إلى موظفين أصدقاء للبيئة؛ لتحقيق الأهداف البيئية للمنظمة، والمساهمة بشكل كبير في الاستدامة البيئية؛ مما يحقق التوازن بين أهداف المؤسسة والفرد والمجتمع (Mahesh et al., 2024, p.265).

وعرّفها الصاوي والدباغ (2021) بأنها: الخطط والسياسات البيئية للإدارة العليا، والتي تشمل تدريب الموظفين على فهم الممارسات البيئية الجديدة، وتمكين الموظفين من الانخراط في الأنشطة البيئية، وإعطاء مكافآت يمكن أن تحفز الموظفين على تحمّل المسؤولية البيئية. وقد تبنت الدراسة الحالية هذا التعريف إجرائياً؛ لملاءمته طبيعة الدراسة، وارتباطه بالنظرة التي قامت عليها.

الإطار النظري

أولاً- إدارة الموارد البشرية الخضراء (المفهوم والأهمية):

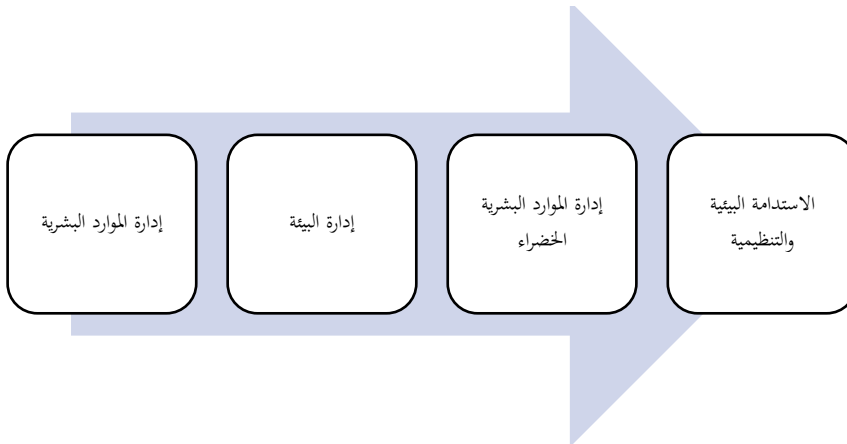
يُعدُّ مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء (Green Human Resource Management) من المفاهيم الحديثة نسبياً في مجال الفكر الإداري، حيث ظهر مع العديد من المفاهيم التي حاولت ربط وظائف منظمات الأعمال بالأداء البيئي للمؤسسة؛ مثل: التسويق الأخضر، وإدارة العمليات الخضراء، وإدارة التوريد الأخضر (بلالي وسملاي، 2018، ص. 116). وقد أشارت معظم الأدبيات إلى أن مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء ظهر عام 2000م كنهج جديدٍ تماماً، وتم قبوله في جميع أنحاء العالم عام 2011م؛ باعتباره المفهوم الذي يدير البيئة داخل المؤسسات؛ من خلال تبني الموارد البشرية سياسات وممارسات خضراء؛ بحيث توفر استخداماً فعالاً وكفؤاً للموارد الطبيعية (ضيف، 2024، ص.15).

كما أشارت دراسة دينجرا وبادمافاثي (Dingra & Padmavathy, 2019) إلى أن مفهوم الموارد البشرية الخضراء واجه اهتماماً عالمياً بشكل متزايد؛ بسبب الثورة الصناعية وما نتج عنها من تلوث كبير وتهديد خطير على البيئة، مما أظهر الحاجة إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء؛ لمواءمة سلوك الموظفين مع مبادرات الاستدامة الخضراء؛ لتحقيق الأداء البيئي والميزة التنافسية المستدامة.

ويُعرّف برنامج الأمم المتحدة للبيئة إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها: الإدارة التي ينتج عنها تحسُّناً في رفاهية الإنسان والمساواة الاجتماعية، وتُقلِّل بصورة ملحوظة من المخاطر البيئية، مع حسن استخدام الموارد النادرة، ويزداد فيها استخدام الموارد، كما تستوعب جميع الفئات الاجتماعية، وتُشجّع الاستثمار في إعادة بناء المهارات والتعليم (أصرف، 2021، ص. 150).

كما عرّفها أوميغي (Omigie, 2022) بأنها: الخطط والسياسات البيئية للإدارة العليا، والتي تشمل تدريب الموظفين على فهم الممارسات البيئية الجديدة، وتمكين الموظفين من الانخراط في الأنشطة البيئية، وإعطاء مكافآت يمكن أن تحفز الموظفين على تحمُّل المسؤولية البيئية (p.194).

في حين تناولت دراسة عليان وآخرين (2026) مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء من منظورٍ يركز على ثلاثة عناصر؛ هي: إدارة الموارد البشرية، وإدارة البيئة، وإدارة الموارد البشرية الخضراء؛ كنهجٍ إستراتيجيٍّ وفلسفة بيئية إدارية تسعى إلى تضمين الأهداف البيئية، ودمجها في جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية؛ لتصبح صديقة للبيئة (خضراء)؛ مما يُحقِّق ميزة تنافسية واستدامة للمؤسسات التي تنتهجها. والشكل التالي يوضح هذه العناصر، ودورها في تحقيق الاستدامة البيئية والتنظيمية:



شكل (1): العناصر الأساسية لمفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء. المصدر: (عليان وآخرون، 2025، ص. 3)

وإذا كان مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء يوضح طبيعتها ووظائفها؛ فإن الحديث عن أهميتها يكشف عن قيمتها الحقيقية في بناء رأس المال البشري، وتعزيز قدرة المؤسسة على المنافسة والنمو.

فهناك حاجة متزايدة لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية الخضراء؛ من خلال دمج الإدارة البيئية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات، فقد أشار متخصصو الموارد البشرية إلى أن تشجيع الموظفين على أن يكونوا أكثر صداقةً للبيئة في مكان العمل؛ كان أفضل ممارسةً لمؤسساتهم، كما أنه لا يمكن تنفيذ نظام الإدارة البيئية بشكل فعال؛ إلا إذا كان لدى الشركات أشخاص مناسبون لديهم المهارات والكفاءات المناسبة، فضلاً عن أنها الوسيلة التي يمكن للمؤسسات والمنظمات من خلالها التأثير على مهارات الأفراد ومواقفهم السلوكية، وتشكيلهم للقيام بعملهم، وبالتالي؛ تحقيق الأهداف التنظيمية (صلاح، 2022، ص. 444).

كما أن أهميتها لا تقتصر على المستوى التنظيمي، بل تتعدى ذلك إلى مستوى الفرد الذي يتمتع بحياة خاصة، بالإضافة إلى حياة العمل، فهي تُعدُّ "موارد تشغيلية أو مطالب وظيفية" بالنسبة للفرد، مما يعني أن لهذه الممارسات تأثيراً مباشراً على رفاه الموظف، وعلى ما يتمتع به من موارد لإنجاز العمل، وليس فقط على الأداء التنظيمي العام (Li et al., 2023, p. 217).

ثانياً- ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

يؤكد الباحثون في مجال الإدارة: أن إدارة الموارد البشرية التقليدية لها دور أساسي في تسهيل التغيير إلى النهج الأخضر؛ عن طريق اختيار الموظفين بناءً على المعايير الصحيحة، وإدخال التدريب وتطوير مهارات الموظفين في الإدارة البيئية، وتطوير تقييم الأداء بما يتناسب والنهج الأخضر، وكذا أنظمة المكافآت (حاج نعاس وزناتي، 2023، ص. 99).

وفي هذا السياق؛ فقد خلصت دراسة يونغ وآخرين (Yong et al., 2019) إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تبدأ عند نقطة دخول الموظف، وتستمر حتى نقطة خروجه، فالإدارة المستدامة للأفراد والعمليات ليست مهمة سهلة، مما يفرض على المؤسسات تطوير بنية مستدامة للاستفادة من فلسفة "مشاركة العقل" والنتائج.

وقد تعددت آراء الباحثين حول أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء؛ فاستناداً إلى دراسة رين وآخرين (Ren et al., 2018) فإنَّ لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ثلاثة أبعاد هي: التوظيف والاختيار، المكافآت، وتقييم الأداء. بينما ترى دراسة غارسيا وكانوي (Garcia & Canoy, 2024) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لها ستة أبعاد هي: التوظيف والاختيار، تقييم الأداء، المكافآت والتقدير، التدريب والتطوير، علاقات الموظفين، وبرنامج الصحة والسلامة (p.3). في حين أشارت دراسة المشد والعتيبي (2025) إلى أن الأبعاد الأكثر تكراراً وأكثر شمولاً هي خمسة أبعاد: التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، المكافآت الخضراء، والمشاركة الخضراء.

وعليه؛ ركزت الباحثة على أهم أربع ممارسات خضراء لإدارة الموارد البشرية الخضراء؛ لأنها تبدو الأبرز في الأدبيات والأكثر ملاءمةً في سياق العمل الإداري بالجامعات، وتتلخَّص هذه الممارسات فيما يلي:

(1) التوظيف الأخضر:

يقصد بالتوظيف الأخضر هو: توظيف الأفراد ذوي الكفاءات والسلوكيات التي تتوافق مع المبادرات والسياسات البيئية داخل المؤسسة، بمعنى أن يكون التوظيف وفق معايير بيئية؛ بدءاً من الإعلان الوظيفي وفحص المتقدمين للوظيفة ومقابلتهم إلكترونياً، وتفضيل المرشحين ذوي الكفاءة والخبرة في المشاريع البيئية (Dingra & Padmavathy, 2019).

وتعتبر المؤسسات التي تمتلك ميزة التوظيف الأخضر أكثر جذباً للموارد البشرية الخضراء من ذوي المهارات والكفاءات العالية، فضلاً عن تعزيز موقعها التنافسي بين المؤسسات المنافسة، وتحقيق أهدافها على المدى الطويل، والحصول على سمعة سوقية أفضل (الطويرقي، 2023، ص. 84). ويمكن للمؤسسات الترويج لصورتها الخضراء وأدائها البيئي وسياساتها البيئية؛ من خلال الإعلانات، والتي يمكن أن تساعد في جذب المرشحين للتقدم للوظائف الشاغرة المحتملة، وعلى هذا النحو؛ يجب أن يوضح وصف وظيفة معينة المهام البيئية المتعلقة بها، بالإضافة إلى المهارات والمعرفة التي سيحتاجها المرشحون لتنفيذ الأنشطة البيئية (Chaudhary, 2018, p.305). وبناءً على ذلك؛ خلصت دراسة حاج نعاس وزناتي (2023) إلى أن التوظيف الأخضر قائم على ثلاثة

جوانب رئيسة؛ هي على التوالي: الوعي الأخضر للمتشرحين، صورة المؤسسة، المعايير الخضراء المعتمدة (ص. 101).

وعليه يمكن القول: إنَّ التوظيف الأخضر يُعدُّ من الممارسات الجوهرية في إدارة الموارد البشرية الخضراء؛ لِمَا له من دور فاعل في استقطاب الأفراد ذوي الوعي البيئي والقيم المستدامة، بما يُسهم في ترسيخ ثقافة المسؤولية البيئية داخل الوحدات الإدارية بالجامعات، كما يُسهم في بناء رأس مال بشري قادر على دعم الإستراتيجيات البيئية، وتحقيق التوازن بين الكفاءة الإنتاجية والحفاظ على الموارد الطبيعية؛ مما يعزز القدرة التنافسية والاستدامة المؤسسية على المدى الطويل.

(2) التدريب والتطوير الأخضر:

يُعد التدريب الأخضر أحد أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء؛ بما يضيف من مهارات خضراء للعاملين؛ فهو يساهم في زيادة وتعزيز الجهود المعرفية الخضراء والمواقف والمهارات، وتدعيم الخبرات، ومعالجة المشكلات البيئية، فضلاً عن إيجاد المناخ البيئي الأخضر؛ باعتماد مجموعة من البرامج التدريبية، وتنظيم الندوات والمحاضرات والدورات التدريبية الخضراء (الطويقي، 2023، ص. 84). كما ينبغي أن يشمل التدريب خططاً للتنمية، وبرامج تعليمية، وورش عمل، ودورات؛ لتمكين المنسوبين من تطوير واكتساب المعرفة في مجال إدارة البيئة، والمهارات الخضراء والموقف، وتدوير الوظائف الخضراء. وينبغي أيضاً أن تصبح المهام متوافقة مع الخطط الإستراتيجية لتطوير المنسوبين (الحيميد، 2023، ص. 83).

وقد أشارت دراسة العجلوني (Al-Ajlouni, 2023) إلى أن التدريب الأخضر ضروري لتعزيز قدرة الموظفين على العمل مع المستفيدين، ويمكن إقناع الموظفين المتدربين بالالتحاق بهذه البرامج؛ من خلال تشجيعهم وارتباط ذلك بتقييم الأداء، وسهولة إدراكهم، وزيادة خبرتهم بالمشاركة (p.138). إنَّ التدريب والتطوير الأخضر هو أحد الممارسات الأساسية في إدارة الموارد البشرية الخضراء؛ إذ يسهم في رفع مستوى الوعي البيئي لدى الموظفين الإداريين، وتنمية قدراتهم في تبني السلوكيات والممارسات المستدامة داخل بيئة العمل، كما يُعزِّز من قدراتهم على المشاركة الفاعلة في تحقيق الأهداف البيئية للوحدات والأقسام الإدارية بالمؤسسات الجامعية؛ بما يدعم الكفاءة التشغيلية والاستدامة التنظيمية.

(3) المكافآت الخضراء:

تعتبر المكافآت والحوافز الخضراء ممارسةً أساسيةً في إدارة الموارد البشرية، حيث يكافأ الموظفون على أدائهم الإيجابي، وتُعدّ هذه الممارسة أقوى وسيلة تربط مصالح الموظفين بمصالح المؤسسة، وهي بالغة الأهمية في دعم أنظمة الإدارة البيئية (Al-Ajlouni, 2023). إذ تُعدّ الدافع الأساسي والمشجّع الأول للموظفين على المشاركة في السلوكيات الخضراء التي تدعم أهداف المؤسسة البيئية؛ من خلال النظام المجزي لأنظمة المكافآت المالية وغير المالية، مما يؤدي إلى الاحتفاظ بالموظفين، وتحفيزهم للمساعدة في تحقيق الأهداف البيئية (Ye et al., 2022, p.4).

كما أن من أشكال المكافآت الخضراء هو مدى سماح الإدارة ومساهمتها في اندماج ومشاركة الموظفين لديها في تقديم المقترحات والآراء المختلفة؛ مما يرفع الروح المعنوية لديهم، ومشاركة الآراء، واكتساب مهارات مختلفة من رؤسائهم وزملائهم؛ من أجل الحفاظ على البيئة، والعمل في بيئة أكثر استدامةً (موسى وآخرون، 2022، ص. 202).

إلا أنه يجب أن تستند حزم التعويضات على مدى امتلاك العاملين للمهارات الخضراء؛ حيث يُصمّم هذا النظام لمكافأة العاملين الذين حقّقوا الممارسات والإنجازات البيئية، لا سيما أن المكافآت تجذب وتستبقي وتُحفّز أفضل الموظفين، بينما تدعم تطوير معرفة وأنشطة ومقدرات جديدة لتحقيق أهداف المؤسسة (المشد والعتيبي، 2025، ص. 803).

يتضح من خلال ما سبق: أن المكافآت الخضراء تُمثّل إحدى المحركات الجوهرية لتعزيز تبني السلوكيات البيئية داخل المؤسسات، فهي أداة فاعلة تربط بين الأداء الفردي والمسؤولية البيئية الجماعية، كما يُلاحظ أن نجاح هذه الممارسة يعتمد بدرجة كبيرة على مدى عدالة وفاعلية نظام المكافآت في تحفيز الأفراد على الالتزام الطوعي بالمبادرات الخضراء؛ بما يحقق توازناً بين المردود الاقتصادي والأثر البيئي الإيجابي.

(4) تقييم الأداء الأخضر:

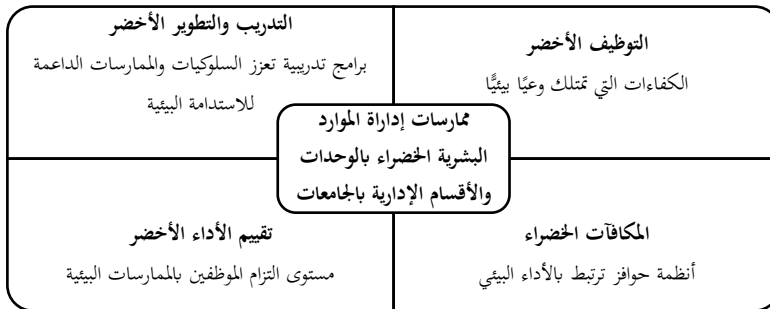
يُعنى تقييم الأداء الأخضر بالفحص التحليلي لجميع البرامج والخطط والأهداف والإجراءات المتبعة بالمؤسسة، وأساليب استخدامها؛ للوصول إلى مستوى أكثر فعالية وكفاءةً (كمال، 2025، ص. 215). وتعمل أنظمة إدارة تقييم الأداء من جانبيين؛ الأول: عن طريق ربط تقييمات الأداء

مع وصف الوظائف والأهداف والمهام الخضراء المحددة؛ مما يؤدي إلى تحسين جودة الأداء البيئي. والثاني: يتم وضع عقوبات لعدم الامتثال للأهداف البيئية (Vasa & Thatta, 2017, p.45).

حيث يساعد استخدام إجراءات إدارة وتقييم الأداء -مثل: الترقية، والتقييم، والمكافآت- في تحفيز الموظفين خاصة الجدد؛ على المشاركة في الأنشطة الخضراء؛ إذ إن دمج الأنشطة الخضراء في تقييم الأداء يشجع الموظفين بشكل فعال على إكمال المهام الخضراء في أدوارهم، فمن المرجح أن يبدأ الموظفون بمبادرات بيئية ذات طابع تطوعي؛ نظرًا لأن هؤلاء الموظفين قد يكون لديهم المعرفة والمهارات التي تحتاجها المؤسسات، أي: التي يمكن الاستفادة منها؛ مما يُعزّز السلوك الأخضر في المهام الوظيفية (Dumont et al., 2017, p.618).

وعليه؛ فإنَّ استخدام مثل هذه التدابير بالشكل الصحيح يُشجّع الموظفين على أن يكونوا أكثر صداقةً للبيئة، ويعملون من أجل تحقيق أهداف الاستدامة في عملهم المستقبلي (Ercantan & Eyupoglu, 2022, p.5).

في ضوء ما سبق؛ تتجلى أهمية تقييم الأداء الأخضر؛ بوصفه أداة إستراتيجية في إدارة الموارد البشرية الخضراء؛ إذ يساهم في مواءمة سلوك العاملين مع الأهداف البيئية للمؤسسة، ويعزز من كفاءتها واستدامة أداؤها التنظيمي؛ من خلال ترسيخ ثقافة التحسين المستمر والمسؤولية البيئية. وبناءً على ما تقدّم؛ يمكن توضيح ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كما في الشكل الآتي:



شكل (2): ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بالوحدات والأقسام الإدارية بالجامعات. المصدر: من إعداد الباحثة؛ استنادًا إلى الدراسات السابقة

ثالثًا- أهمية تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الوحدات الإدارية بالجامعات:

تُضفي ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ثقافةً تشاركيةً داخل الوحدات الإدارية بالمؤسسات؛ حيث يعبر الموظفون عن آرائهم حول القضايا البيئية المهمة، ويقترحون حلولاً لها؛ من خلال تمكينهم من تحمّل مسؤولية القضايا البيئية، ومنحهم الفرصة للمساهمة في تحقيق الأهداف البيئية (حاج نعاس وزناتي، 2023، ص. 106).

وفي الجامعات السعودية؛ أشارت دراسة زهراني (Zahrani, 2024) إلى أن تثقيف منسوبي الجامعات -بمن فيهم الموظفون الإداريون- حول الممارسات الخضراء أمر ضروري لمشاريع الإدارة البيئية؛ لأن هذا سيُحسّن الأداء البيئي، ويمنح أصحاب العمل ميزة تنافسية، كما أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بالجامعات يزيد من دمج السلوكيات الخضراء للموظفين في إدارات مؤسسات التعليم العالي؛ من أجل تعزيز وكسب الموظفين للأداء المالي والبيئي والتنظيمي (p.3).

ومن هنا؛ تأتي أهمية تطبيق الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في الجامعات السعودية من كونها تسهم في رفع مستوى الأداء لدى الأفراد؛ لذا لا بد من تبني السلوك الصديق للبيئة في كل مجالات الحياة، وبالتالي؛ فإن ممارسة الإدارة الخضراء تعد أمراً حيوياً في تحقيق الميزة التنافسية، وصنع ثقافة جاذبة ومحفزة تساهم في استدامة الجامعات، كما تساعد في الاستدامة البيئية (المحيميد، 2023، ص. 83).

وهكذا أصبح من الضروري على الجامعات السعودية أن تدعم هذه الممارسات؛ حيث إنها أدوات مؤثرة في تحقيق أهداف "رؤية السعودية 2020": نحو جامعة مستدامة ذات أداء إداري فعال وصديق للبيئة.

الدراسات السابقة:

فيما يلي تستعرض الباحثة عدداً من الدراسات والبحوث السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، مرتبةً ترتيباً زمنياً من الأقدم إلى الأحدث:

- دراسة أبو رمان والصديقي (2019): هدفت إلى التعرف على مستوى تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في جامعة الطائف، وأثر هذه الممارسات بأبعادها: (التوظيف الأخضر،

التدريب والتطوير الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر) في مدى تحسين تطبيق الإدارة البيئية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكوّنت العينة من (220) إدارياً. وقد أظهرت النتائج أن مستوى تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل عام، وكذلك مدى تحسين تطبيق الإدارة البيئية؛ كلاهما يقع ضمن المستوى المتوسط.

- دراسة المحيميد (2023): هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات السعودية، وتحديد الصعوبات التي تحدّ من هذه الممارسات، وصولاً إلى تقديم المقترحات المناسبة لتحسينها. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي التحليلي؛ من خلال توزيع استبانة على عينة الدراسة التي تكوّنت من (349) عضواً، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: جاءت موافقة عينة الدراسة على واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات السعودية التالية: (أم القرى، الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الملك خالد، الملك فيصل) لجميع الأبعاد الأربعة: (التطوير والتدريب، تقييم الأداء، المكافآت والأجور، الاستقطاب والتوظيف) بدرجة "متوسطة".

- دراسة رجب ويوسليزا (Rajab & Yusliza, 2023): هدفت هذه الدراسة إلى التطبيق السليم لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الماليزية؛ من خلال الموظفين الإداريين، وذلك في الأبعاد التالية: التسجيل الأخضر، الإعداد والتقدم الأخضر، السلوكيات الخضراء، والمشاركات الخضراء. وقد توصلت الدراسة إلى أن التطبيق السليم لهذه الممارسات سوف يعمل على تعزيز العلاقات بين إدارة الجامعة والموظفين والطلاب.

- دراسة كمال (2024): هدفت الدراسة إلى تعرف واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بتعزيز الاستدامة التنظيمية في جامعة سوهاج. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، كما استخدمت الاستبانة التي وُزعت على عينة مكوّنة من (724) عضواً. وتوصلت الدراسة إلى أن واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والاستدامة التنظيمية جاء بدرجة "متوسطة"؛ في جميع الأبعاد التالية: (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التحفيز الأخضر، والاستدامة البيئية)، مع وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين هذه الأبعاد والاستدامة التنظيمية.

- دراسة زهراني (Zahrani, 2024): سعت إلى دراسة التفاعل بين ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء واستدامة الجامعة، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكوّنت عينة الدراسة من (273) موظفًا من موظفي جامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية، وبيّنت النتائج أن الأداء البيئي للموظفين والتزامهم به هو من أسباب استدامة الجامعة، وذلك من خلال الالتزام بالممارسات الخضراء للموارد البشرية في: (التدريب والتطوير الأخضر، التوظيف والاختيار الأخضر، المكافآت الخضراء، إدارة وتقييم الأداء الأخضر).

- دراسة سوجيهارتو وأرديانسيه (Sugiharto & Ardiansyah, 2025): هدفت إلى التعرف على كيفية تمكّن مؤسسات التعليم العالي بإندونيسيا من تنفيذ إدارة الموارد البشرية الخضراء بفعالية؛ لتحقيق أهداف الاستدامة في هذه المؤسسات؛ من خلال دراسة التوظيف، والتدريب، وإدارة الأداء والتعويضات. واعتمدت الدراسة على المنهج النوعي مستخدمةً مراجعة الأدبيات ذات الصلة؛ بتقييم وتحليل المقالات والكتب ووقائع المؤتمرات وتقارير السياسات المنشورة خلال العقدتين الماضيتين، وأظهرت الدراسة عدة نتائج؛ منها: أن إحدى أكبر العقبات التي تعترض تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات التعليم العالي -خاصةً في الدول النامية- تتمثل في المقاومة الداخلية، وضعف الوعي بمفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء وفوائدها بشكلٍ كاملٍ.

يتضح مما سبق ذِكره من دراسات: أنها أظهرت اهتمامًا متزايدًا بتبني ممارسات إدارة الموارد البشرية في مجالات: التوظيف والتدريب والمكافآت وتقييم الأداء، كما أكدت في مجملها على دور هذه الممارسات في تعزيز الاستدامة والوعي البيئي داخل المؤسسات الجامعية، وتنفرد الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها قد انفردت بتركيزها على بناء برنامج تدريبي مقترح للقيادات الإدارية بجامعة الملك خالد؛ في ضوء ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء: (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، المكافآت الخضراء، تقييم الأداء الأخضر)، وهذا ما يجعلها فرصة لتقديم توصيات تساعد في التعرف على هذه الممارسات، ودورها في تحقيق الاستدامة البيئية، كما استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بلورة مشكلة الدراسة، والدراسة النظرية، وإعداد أداة الدراسة، وتفسير النتائج.

الدراسة الميدانية:

أولاً- إجراءات الدراسة الميدانية:

1- منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ لملاءمته طبيعة المشكلة البحثية وأهدافها، حيث يتيح هذا المنهج وصف الظاهرة محل الدراسة وصفاً دقيقاً، وجمع البيانات المتعلقة بأبعادها المختلفة، ثم تحليلها، وتحويلها إلى نتائج علمية قابلة للتفسير (العساف، 2016).

2- مجتمع وعينة الدراسة: يتكوّن مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية غير الأكاديمية (مدير عام، مدير إدارة، مدير) بالإدارات العامة، والوحدات والأقسام الإدارية بجامعة الملك خالد، والبالغ عددهم (137) فرداً، بناءً على آخر إحصائية لعام 1447هـ ما بين ذكور وإناث (الإدارة العامة للموارد البشرية، 1447). وقد وُزعت أداة الدراسة عليهم جميعاً، وفقاً لطريقة المسح الشامل؛ وذلك ليتّـم ضمان تمثيل العينة لمجتمع الدراسة، وبلغ عدد الاستبانة المستردة (101) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، مثّلت (74%) من مجتمع الدراسة، وهذا العدد يُمثّل حجم العينة المناسب وفقاً لمعادلة "كريجسي ومورغان".

3- أداة الدراسة: تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكوّنت من ثلاثة أقسام:

القسم الأول: البيانات الأولية للمستجيب.

القسم الثاني: أبعاد الدراسة التي شملت أربعة أبعاد: (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، المكافآت الخضراء، تقييم الأداء الأخضر).

القسم الثالث: تفضيلات التدريب.

4- صدق وثبات الأداة:

أ) الصدق الظاهري: تم التأكد منه بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص؛ حيث خرجت في صورتها النهائية مشتملةً على العبارات المتفق عليها بنسبة (85%).

ب) صدق الاتساق الداخلي للأداة: للتحقق من صدق الاتساق الداخلي؛ تم حساب معامل ارتباط "بيرسون" بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعُد الذي تنتمي إليه، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (1): معاملات ارتباط "بيرسون" بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي

تنتمي إليه

التوظيف الأخضر		التدريب الأخضر		المكافآت الخضراء		تقييم الأداء الأخضر	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
1	**0.859	8	**0.798	15	**0.628	22	**0.832
2	**0.902	9	**0.719	16	**0.791	23	**0.858
3	**0.653	10	**0.895	17	**0.850	24	**0.802
4	**0.825	11	**0.806	18	**0.935	25	**0.878
5	**0.841	12	**0.874	19	**0.878	26	**0.898
6	**0.815	13	**0.664	20	**0.890	27	**0.897
7	**0.579	14	**0.836	21	**0.876		

** معامل الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)

يتضح من الجدول السابق: أن معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات أداة الدراسة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه جاءت دالة إحصائيًا، مما يدل على توافر صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة. أي: إنها تقيس ما وُضعت لقياسه.

صدق الاتساق لأبعاد الأداة:

للتحقق من صدق الاتساق لأبعاد الأداة؛ تم حساب معامل الارتباط "بيرسون" بين درجة كل بُعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (2): معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للاستبانة

البُعد	معامل الارتباط
التوظيف الأخضر	0.887**
التدريب الأخضر	0.924**
المكافآت الخضراء	0.769**
تقييم الأداء الأخضر	0.846**

** معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)

يتضح من الجدول السابق: أن معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للاستبانة كانت دالة إحصائياً، مما يعني تحقق صدق الاتساق لأبعاد الاستبانة.

(ج) ثبات أداة الدراسة: للتحقق من ثبات الأداة؛ تم حساب معامل "ألفا-كرونباخ"، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (3): معاملات ثبات أداة الدراسة من خلال حساب معامل "ألفا-كرونباخ"

عدد العبارات	معامل "ألفا-كرونباخ"	البُعد
7	0.892	التوظيف الأخضر
7	0.901	التدريب الأخضر
7	0.928	المكافآت الخضراء
6	0.930	تقييم الأداء الأخضر
27	0.958	الأداة ككل

يتضح من الجدول السابق: أن قيم معاملات الثبات لأبعاد الاستبانة تراوحت بين (0.892 - 0.930)، وبلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة (0.958)، وهي قيمة تدل على ثبات الاستبانة.

د) مقياس الحكم:

تم استخدام تدرُّج "ليكرت" (Likert) الخماسي، وتم إعطاء قيمة لكل استجابة، ومن ثم؛ حساب مدى كل استجابة، وذلك بقسمة أكبر قيمة على الفرق بين القيمتين العليا والدنيا $(5/4 = 0.80)$ ، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس لنحصل على التصنيف التالي:

جدول (4): توزيع الفئات ومستوياتها وفق التدرُّج المستخدم في أداة الدراسة

المستوى	حدود الفئة	درجة الاستجابة
مرتفع جداً	من 4.20 إلى 5.00	أوافق بشدة
مرتفع	من 3.40 إلى 4.19	أوافق
متوسط	من 2.60 إلى 3.39	محايد
منخفض	من 1.80 إلى 2.59	لا أوافق
منخفض جداً	من 1.00 إلى 1.79	لا أوافق بشدة

ثانيًا - نتائج الدراسة الميدانية:

إجابة السؤال الأول: ما مستوى دعم القيادات الإدارية بجامعة الملك خالد لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضاء بأبعادها: (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، المكافآت الخضاء، تقييم الأداء الأخضر)؛ من وجهة نظر عينة الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الاستبانة بشكل عام وللإستبانة ككل، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات عينة الدراسة حول أبعاد مقياس مستوى دعم القيادات الإدارية بجامعة الملك خالد لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضاء

م	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البُعد	المستوى
1	التوظيف الأخضر	3.83	0.61	1	مرتفع
2	التدريب والتطوير الأخضر	3.79	0.56	2	مرتفع

3	المكافآت الخضراء	3.33	0.80	4	متوسط
4	تقييم الأداء الأخضر	3.66	0.70	3	مرتفع
المتوسط العام للأداة		3.65	0.57	مرتفع	

يتضح من الجدول (5): أن مستوى دعم القيادات الإدارية بجامعة الملك خالد لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ككلّ جاء بمستوى "مرتفع"، حيث بلغ متوسط استجابات العينة على عبارات الأداة (3.65)، بانحراف معياري (0.57)؛ حيث جاء بُعد "التوظيف الأخضر" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.83)، وانحراف معياري (0.61)، بينما جاء بُعد "المكافآت الخضراء" في المرتبة الأخيرة بأقل متوسط حسابي بلغ (3.33)، وانحراف معياري (0.80)، مما يشير إلى اتفاق عينة الدراسة على دعم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بجامعة الملك خالد. ولزيد من التفاصيل؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات أبعاد دعم القيادات الإدارية بجامعة الملك خالد لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كما يلي:

البُعد الأول - التوظيف الأخضر:

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات عينة الدراسة حول التوظيف الأخضر

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	المستوى
1	تقوم إدارات الجامعة بإدراج المهام المتعلقة بحماية البيئة "الواجبات والمسؤوليات" في توصيف الوظائف.	3.81	0.83	5	مرتفع
2	تدعم إدارات الجامعة تضمين معايير الاستدامة البيئية ضمن عمليات التوظيف بالأقسام والوحدات الإدارية.	3.90	0.67	3	مرتفع
3	تحرص إدارات الجامعة على الإعلان عن الوظائف بطريقة تراعي الأثر البيئي "مثل: الإعلانات الإلكترونية".	4.08	0.73	1	مرتفع

4	تؤيد إدارات الجامعة بالتعاون مع لجان المقابلات: اختيار المرشّحين المهتمين بالقضايا البيئية.	3.74	0.77	6	مرتفع
5	توفير بيئة تنظيمية تشجع على تطبيق ممارسات التوظيف الأخضر في الوحدات الإدارية.	3.87	0.76	4	مرتفع
6	دعم استخدام تقنيات رقمية بديلة عن الورقية في عمليات التوظيف.	3.97	0.92	2	مرتفع
7	تبني سياسات توظيف المرشّحين الذين يتمتعون بالثقافة البيئية.	3.44	0.77	7	مرتفع
المتوسط العام للبُعد		3.83	0.61	مرتفع	

يتضح من الجدول (6) ما يلي:

جاءت العبارة: "تحرص إدارات الجامعة على الإعلان عن الوظائف بطريقة تراعي الأثر البيئي (مثل: الإعلانات الإلكترونية)" في المرتبة الأولى، بمستوى مرتفع؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (4.08)، بانحراف معياري (0.73)، وهو ما يعكس إدراك أفراد العينة لالتزام جامعة الملك خالد الواضح بتطبيق أحد أكثر ممارسات التوظيف الأخضر شيوعاً ووضوحاً، كما يُعزى ذلك إلى أن الإعلان الإلكتروني ممارسة ملموسة وسهلة الملاحظة، وتتوافق مع توجّهات التحول الرقمي الوطني، كما تسهم في الحد من الهدر الورقي، وتقليل التكلفة، مما يجعلها إحدى أكثر الممارسات حضوراً في الواقع العملي للجامعة.

في حين جاءت العبارة: "تبني سياسات توظيف المرشّحين الذين يتمتعون بالثقافة البيئية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.44)، وانحراف معياري (0.77). وقد يُعزى ذلك إلى عدم وجود سياسات معلنة في هذا المجال، وإلى أن الثقافة البيئية ليست معياراً تقليدياً في أنظمة التوظيف، إضافةً إلى صعوبة قياسها أثناء المقابلات الوظيفية، فضلاً عن حداثة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل كامل داخل الجامعات، الأمر الذي يجعل هذا الجانب أقل حضوراً مقارنةً بغيره من الممارسات.

وبلغ المتوسط الحسابي للبُعد "التوظيف الأخضر" (3.83)، بانحراف معياري (0.61)، ويقع هذا المتوسط في المستوى المرتفع، أي: أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة "مرتفعة" على دعم

ممارسة بُعْد "التوظيف الأخضر" كُبعْدٍ من أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء بجامعة الملك خالد. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة زهراني (Zahrani, 2024) التي توصلت إلى أن ممارسة بُعْد "التوظيف الأخضر" لموظفي جامعة المجمعة جاء بدرجة مرتفعة، مما يدل على وعي العينة بأهمية التوظيف الأخضر كإحدى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

البُعد الثاني- التدريب والتطوير الأخضر:

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات عينة الدراسة حول التدريب والتطوير الأخضر

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	المستوى
1	تعمل إدارات الجامعة على تحليل وتحديد احتياجات الموظفين فيما يتعلق بالتدريب البيئي.	3.60	0.74	6	مرتفع
2	تدعم إدارات الجامعة إدراج موضوعات الاستدامة البيئية ضمن برامج التدريب والتطوير المقدمة للموظفين.	3.52	0.78	7	مرتفع
3	تحرص إدارات الجامعة على تدريب الموظفين لتطوير المهارات والمعارف في الحفاظ على الموارد البيئية.	3.66	0.78	5	مرتفع
4	تدعم إدارات الجامعة استخدام الوسائط الرقمية والتدريب الإلكتروني كبديل صديق للبيئة في تنفيذ البرامج التدريبية.	3.97	0.61	2	مرتفع
5	تتابع الإدارات نتائج برامج التدريب والتطوير للتأكد من انعكاسها على السلوك البيئي للموظفين.	3.68	0.66	4	مرتفع
6	تطلب إدارات الجامعة من الموظفين إيقاف الأجهزة وإطفاء الأضواء عند الخروج؛ للاستفادة من الطاقة والإضاءة الشمسية المتجددة.	4.24	0.76	1	مرتفع جداً

مرتفع	3	0.61	3.84	تعمل الوحدات الإدارية ضمن مكاتب وأبنية خضراء صديقة للبيئة.	7
مرتفع		0.56	3.79	المتوسط العام للبُعد	

يتضح من الجدول (7) ما يلي:

جاءت العبارة: "تطلب إدارات الجامعة من الموظفين إيقاف الأجهزة وإطفاء الأضواء عند الخروج؛ للاستفادة من الطاقة والإضاءة الشمسية المتجددة" في المرتبة الأولى، بمستوى مرتفع جداً؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (4.24)، بانحراف معياري (0.76). ويُعزى ذلك إلى كونها ممارسة يومية يسهل ملاحظتها، ومرتبطة بتوجيهات إدارية مباشرة، بالإضافة إلى انسجامها مع سياسات ترشيد الطاقة الوطنية، كما أن سهولة تطبيق هذا السلوك وانخفاض تكلفته مقارنةً بممارسات الاستدامة الأخرى يجعلان حضوره أكبر، وتقييمه أعلى لدى الموظفين.

وجاءت العبارة: "تدعم إدارات الجامعة إدراج موضوعات الاستدامة البيئية ضمن برامج التدريب والتطوير المقدمة للموظفين" في المرتبة الأخيرة، وبمستوى مرتفع أيضاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (3.52)، بانحراف معياري (0.78). ويُعزى ذلك إلى أن إدراج قضايا الاستدامة في التدريب يحتاج إلى تخطيط وجهود تنظيمية، وقد لا يكون بالانتشار نفسه الذي تُحظى به الممارسات البيئية اليومية أو المباشرة، وعليه؛ فإن انخفاض الترتيب لا يعكس ضعف الممارسة، بل يعكس تفوق العبارات الأخرى عليها من حيث مستوى التطبيق أو الوضوح لدى أفراد العينة.

وبلغ المتوسط الحسابي لبُعد "التدريب والتطوير الأخضر" (3.79)، بانحراف معياري (0.56)، وهذا المتوسط يقع في المستوى المرتفع، أي: أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة "مرتفعة" على دعم ممارسة بُعد "التدريب والتطوير الأخضر" كبُعدٍ من أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء. وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع دراسة زهراني (Zahrani, 2024) التي توصلت إلى أن ممارسة بُعد التدريب والتطوير الأخضر لموظفي جامعة المجمعة جاء بدرجة مرتفعة. كما قد تتسق هذه النتيجة مع دراسة رجب ويوسليزا (Rajab & Yusliza, 2023) في الجامعات الماليزية، والتي توصلت إلى أن تعزيز العلاقة بين إدارة الجامعة وموظفيها ينطلق من التطبيق السليم لممارسات بُعد الإعداد والتقدم الأخضر للموظف كإحدى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

البُعد الثالث - المكافآت الخضراء:

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات عينة الدراسة حول المكافآت الخضراء

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	المستوى
1	دعم تكريم الموظفين الذين يساهمون في المبادرات البيئية والأنشطة المستدامة داخل الجامعة.	3.73	0.96	1	مرتفع
2	تُعتمد آليات واضحة لربط المكافآت بالإنجازات التي تسهم في تحقيق الأهداف البيئية للجامعة.	3.47	0.88	2	مرتفع
3	تُشجّع إدارات الجامعة على تقديم حوافز مادية أو معنوية للموظفين الملتزمين بتقليل استهلاك الموارد والطاقة.	3.26	0.96	4	متوسط
4	متابعة أثر نظام المكافآت على تعزيز التوجُّهات البيئية لدى الموظفين.	3.28	1.02	3	متوسط
5	توفير الدعم اللازم لتنفيذ برامج تحفيزية تُشجّع على الابتكار في الممارسات الخضراء داخل الجامعة.	3.18	1.02	6	متوسط
6	تحرص إدارات الجامعة على تضمين معايير الأداء البيئي ضمن أُسس منح الحوافز والمكافآت للموظفين.	3.13	0.92	7	متوسط
7	تُشجّع إدارات الجامعة إدراج البُعد البيئي ضمن نظام تقييم الأداء لمنح المكافآت المستحقة للموظفين المتميزين بيئيًا.	3.26	0.91	5	متوسط
المتوسط العام للبُعد		3.33	0.80	متوسط	

يتضح من الجدول (8) ما يلي:

جاءت العبارة: "دعم تكريم الموظفين الذين يسهمون في المبادرات البيئية والأنشطة المستدامة داخل الجامعة" في المرتبة الأولى، بمستوى مرتفع؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (3.73)، بانحراف معياري (0.96). ويشير حصول العبارة على أعلى متوسط إلى أن أفراد العينة يشعرون بوضوح أن الجامعة تُقدّر الموظفين الذين يشاركون في المبادرات البيئية، ويُقدّم لهم نوعاً من الدعم أو الاعتراف، كما يعكس هذا التوجّه حرص الجامعة على ترسيخ ثقافة الاستدامة بما يتوافق مع توجّعاتها العامة و"رؤية المملكة 2030".

في حين جاءت العبارة: "تحرص إدارات الجامعة على تضمين معايير الأداء البيئي ضمن أُسس منح الحوافز والمكافآت للموظفين" في المرتبة الأخيرة، بمستوى متوسط؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (3.13)، بانحراف معياري (0.92)، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن أفراد العينة لا يلمسون تطبيقاً واضحاً أو مؤسسياً لربط المكافآت بمعايير بيئية بالجامعة. وعليه؛ فإن انخفاض متوسط العبارة يعكس محدودية مستوى التطبيق أو الممارسة الفعلية، ولا يدل بالضرورة على رفض القناعة بأهميتها لدى أفراد عينة الدراسة.

وبلغ المتوسط الحسابي لبُعد "المكافآت الخضراء" (3.33)، بانحراف معياري (0.80)، أي: إن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة "متوسطة" على دعم ممارسة بُعد "المكافآت الخضراء" كبُعدٍ من أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المحميد (٢٠٢٣)، التي توصلت إلى موافقة عينة الدراسة على أن ممارسة بُعد المكافآت والأجور لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات السعودية كانت بدرجة "متوسطة".

البُعد الرابع - تقييم الأداء الأخضر:

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات عينة الدراسة حول تقييم الأداء الأخضر

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	المستوى
1	تستخدم إدارات الجامعة مؤشرات الأداء الأخضر في نظام تقييم الأداء.	3.71	0.73	2	مرتفع

مرتفع	1	0.80	3.77	تتوافر أنظمة إلكترونية صديقة للبيئة لتقييم أداء الموظفين؛ مثل: أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (e-HRM).	2
مرتفع	4	0.74	3.65	توضح إدارات الجامعة القواعد المتعلقة بتقييم أداء الموظفين في ضوء إدارة الموارد البشرية الخضراء.	3
مرتفع	3	0.85	3.67	يتوافر ميثاق أداء للموظفين يوضح أهداف تحقيق النتائج الخضراء في التقييمات السنوية.	4
مرتفع	5	0.88	3.61	توجه إدارات الجامعة التغذية العكسية للموظفين بُعد التقييم لتحسين سلوكهم الأخضر.	5
مرتفع	6	0.90	3.55	متابعة نتائج تقييم الأداء الأخضر للتأكد من مساهمته في تحسين الممارسات البيئية على مستوى الجامعة.	6
مرتفع		0.70	3.66	المتوسط العام للبُعد	

يتضح من الجدول (9) ما يلي:

جاءت العبارة: "تتوافر أنظمة إلكترونية صديقة للبيئة لتقييم أداء الموظفين؛ مثل: أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (e-HRM)" في المرتبة الأولى، بمستوى مرتفع؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (3.77)، بانحراف معياري (0.80)، وتُعزى هذه النتيجة إلى نضج البنية الرقمية في جامعة الملك خالد، وانسجام الممارسة مع التوجهات الوطنية نحو التحول الرقمي والاستدامة البيئية.

في حين جاءت العبارة: "متابعة نتائج تقييم الأداء الأخضر؛ للتأكد من مساهمته في تحسين الممارسات البيئية على مستوى الجامعة" في المرتبة الأخيرة، بمستوى مرتفع؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (3.55)، بانحراف معياري (0.90)، ورغم وقوع العبارة في المرتبة الأخيرة فإن حصولها على درجة مرتفعة يدل على أن هذه الممارسة ما زالت في مراحلها الأولى مقارنةً بالممارسات الأخرى الأكثر نضجاً وانتشاراً، فعملية المتابعة تُعدُّ مرحلة أكثر تعقيداً وأقل وضوحاً من عملية التقييم نفسها.

وبلغ المتوسط الحسابي لبُعد "تقييم الأداء الأخضر" (3.66)، بانحراف معياري (0.70)، أي: إن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة "مرتفعة" على دعم ممارسة بُعد "تقييم الأداء الأخضر" كبُعدٍ من أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة زهراني (Zahrani, 2024) التي توصلت إلى أن ممارسة بُعد تقييم الأداء الأخضر لموظفي جامعة المجمعة جاء بدرجة مرتفعة، حيث يشير ذلك إلى انسجام التوجهات الحديثة في الجامعات السعودية نحو التحول الأخضر، وتحقيق متطلبات الاستدامة.

إجابة السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لأسئلة الدراسة تُعزى إلى: (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في العمل القيادي الإداري)؟

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم القيام بالإجراءات المناسبة وفق متغيرات الدراسة: (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في العمل القيادي الإداري) كما يلي:

1- متغير المؤهل العلمي:

تم اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للعينات المستقلة؛ لتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول دعم القيادات الإدارية بجامعة الملك خالد لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء؛ وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (10): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول دعم القيادات الإدارية بجامعة الملك خالد لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

البُعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	قيمة الدلالة
التوظيف الأخضر	بين المجموعات	9.595	2	4.798	17.075	$0.001 <$
	داخل المجموعات	27.536	98	0.281		

			100	37.131	الكلية	
0.001 <	5.700	1.645	2	3.290	بين المجموعات	التدريب الأخضر
		0.289	98	28.285	داخل المجموعات	
			100	31.575	الكلية	
0.001 <	3.721	2.245	2	4.490	بين المجموعات	المكافآت الخضراء
		0.603	98	59.124	داخل المجموعات	
			100	63.614	الكلية	
0.001 <	25.746	8.554	2	17.107	بين المجموعات	تقييم الأداء الأخضر
		0.332	98	32.558	داخل المجموعات	
			100	49.666	الكلية	
0.001 <	4.275	1.286	2	2.572	بين المجموعات	الأداة ككل
		0.301	98	29.483	داخل المجموعات	
			100	32.055	الكلية	

يتضح من الجدول (10):

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تُعزى لمتغير المؤهل العلمي بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول دعم القيادات الإدارية بجامعة الملك خالد لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وذلك في الأداة ككل وأبعادها الأربعة، حيث إن قيم الدلالة في اختبار (ف) كانت أقل من (0.05)، وهي قيم دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05). ($\alpha \leq$

ونظرًا لوجود الفروق ذات الدلالة الإحصائية؛ تم إجراء اختبار شيفيه لمعرفة اتجاه تلك الفروق، ولصالح أي فئة، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (11): نتائج اختبار شيفيه للتعرف على اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة

البُعد	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الفرق بين المتوسطات	
			دراسات عليا	غير ذلك
التوظيف الأخضر	بكالوريوس	3.80	*0.71989	0.23249
	دراسات عليا	4.52	-	*0.95238
	غير ذلك	3.57	-	-
التدريب الأخضر	بكالوريوس	3.82	0.32213	0.22889
	دراسات عليا	4.14	-	*0.55102
	غير ذلك	3.59	-	-
المكافآت الخضراء	بكالوريوس	3.44	*0.61401	0.06707
	دراسات عليا	2.83	-	0.54694
	غير ذلك	3.38	-	-
تقييم الأداء الأخضر	بكالوريوس	3.46	*1.18693	0.08534
	دراسات عليا	4.64	-	*1.10159
	غير ذلك	3.54	-	-
الأداة ككل	بكالوريوس	3.64	0.37473	0.11804
	دراسات عليا	4.01	-	*0.49277
	غير ذلك	3.52	-	-

* دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول (11):

أن الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة والتي تعزى لمتغير المؤهل العلمي جاءت كما يلي:

- في بُعْد "التوظيف الأخضر" كانت هناك فروق دالة إحصائية بين فئة "الدراسات العليا" وكلّ من فئة "البكالوريوس" وفئة "غير ذلك"، وكانت الفروق لصالح فئة "الدراسات العليا" ذات المتوسط الحسابي الأعلى.
- في بُعْد "التدريب الأخضر" كانت هناك فروق دالة إحصائية بين فئة "الدراسات العليا" وفئة "غير ذلك"، وكانت الفروق لصالح فئة "الدراسات العليا".
- في بُعْد "المكافآت الخضراء" كانت هناك فروق دالة إحصائية بين فئة "الدراسات العليا" وفئة "البكالوريوس"، وكانت الفروق لصالح فئة "الدراسات العليا".
- في بُعْد "تقييم الأداء الأخضر" كانت هناك فروق دالة إحصائية بين فئة "الدراسات العليا" وكلّ من فئة "البكالوريوس" وفئة "غير ذلك"، وكانت الفروق لصالح فئة "الدراسات العليا" ذات المتوسط الحسابي الأعلى.
- في الأداة ككلّ كانت هناك فروق دالة إحصائية بين فئة "الدراسات العليا" وفئة "غير ذلك"، وكانت الفروق لصالح فئة "الدراسات العليا".

2- متغير عدد سنوات الخبرة في العمل القيادي الإداري:

تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للعينات المستقلة؛ لتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول دعم القيادات الإدارية بجامعة الملك خالد لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء؛ وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في العمل القيادي الإداري، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (12): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول دعم القيادات الإدارية بجامعة الملك خالد لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في العمل القيادي الإداري

البُعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	قيمة الدلالة
التوظيف الأخضر	بين المجموعات	15.689	2	7.845	35.854	$0.001 <$

		0.219	98	21.442	داخل المجموعات	
			100	37.131	الكلية	
		2.700	2	5.401	بين المجموعات	
0.001 <	10.110	0.267	98	26.175	داخل المجموعات	التدريب الأخضر
			100	31.575	الكلية	
		885.	2	1.771	بين المجموعات	
0.107	1.403	0.631	98	61.843	داخل المجموعات	المكافآت الخضراء
			100	63.614	الكلية	
		9.528	2	19.055	بين المجموعات	
0.001 <	30.503	0.312	98	30.611	داخل المجموعات	تقييم الأداء الأخضر
			100	49.666	الكلية	
		3.179	2	6.357	بين المجموعات	
0.001 <	12.122	0.262	98	25.697	داخل المجموعات	الأداة ككل
			100	32.055	الكلية	

يتضح من الجدول (12):

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في العمل القيادي الإداري بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول دعم القيادات الإدارية بجامعة الملك خالد لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وذلك في الأداة ككل وأبعادها: (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر)، حيث إن قيم الدلالة في اختبار (ف) كانت أقل من (0.05) وهي قيم دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

كما يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في العمل القيادي الإداري بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول دعم القيادات الإدارية بجامعة الملك خالد لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وذلك في بُعد "المكافآت الخضراء"؛ حيث إن قيمة الدلالة في اختبار (ف) كانت أكبر من (0.05) وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ونظرًا لوجود الفروق ذات الدلالة الإحصائية؛ تم إجراء اختبار شيفيه لمعرفة اتجاه تلك الفروق، ولصالح أي فئة، وجاءت النتائج كما هو موضَّح في الجدول التالي:

جدول (13): نتائج اختبار شيفيه للتعرف على اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة

البُعد	الخبرة	المتوسط الحسابي	الفرق بين المتوسطات	
			من 3 إلى أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات فأكثر
التوظيف الأخضر	من سنة إلى أقل من 3 سنوات	4.67	*1.08637	*1.01227
	من 3 إلى أقل من 5 سنوات	3.59	-	0.0741
	من 5 سنوات فأكثر	3.66	-	-
التدريب الأخضر	من سنة إلى أقل من 3 سنوات	4.29	*0.61345	*0.60173
	من 3 إلى أقل من 5 سنوات	3.67	-	0.01171
	من 5 سنوات فأكثر	3.68	-	-
تقييم الأداء الأخضر	من سنة إلى أقل من 3 سنوات	4.56	*1.33932	*1.03451
	من 3 إلى أقل من 5 سنوات	3.23	-	0.30481
	من 5 سنوات فأكثر	3.53	-	-
الأداة ككل	من سنة إلى أقل من 3 سنوات	4.17	*0.77415	*0.59708
	من 3 إلى أقل من 5 سنوات	3.40	-	0.17706
	من 5 سنوات فأكثر	3.58	-	-

* دال إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول (13):

أن الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة، والتي تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في العمل القيادي الإداري في الأداة ككلٍ والأبعاد: (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر)؛ جاءت بين فئة "من سنة إلى أقل من 3 سنوات" وكلٍ من فئة "من 3 إلى أقل من 5 سنوات" وفئة "من 5 سنوات فأكثر"، وكانت الفروق لصالح فئة "من سنة إلى أقل من 3 سنوات" ذات المتوسط الحسابي الأعلى.

إجابة السؤال الثالث: ما تفضيلات التدريب من حيث الوقت، والزمن، وآلية التدريب؛ من وجهة نظر عينة الدراسة؟

جدول (14): توزيع أفراد العينة حسب وقت التدريب خلال العام

النسبة المئوية	العدد	الفئة
55.4%	56	في نهاية الأسبوع "الأربعاء والخميس"
44.6%	45	منتصف الأسبوع "الاثنين والثلاثاء"
100.0%	101	المجموع

يتضح من الجدول (14): أن أغلب أفراد العينة يفضلون التدريب في "نهاية الأسبوع الأربعاء والخميس" بنسبة 55.4% بعدد (56) فردًا، مقابل 44.6% الذين يفضلون التدريب في "منتصف الأسبوع الاثنين والثلاثاء" بعدد (45) فردًا، ولعل ذلك رغبة منهم في تجنب ضغط المهام بداية الأسبوع.

جدول (15): توزيع أفراد العينة حسب وقت التدريب خلال اليوم

النسبة المئوية	العدد	الفئة
53.5%	54	منتصف الصباح من ٩ ص إلى ١١ ص
23.8%	24	بعد الظهر مباشرة من ١ م إلى ٢ والنصف م
22.8%	23	خارج أوقات الذروة الإدارية بعد إنهاء المعاملات اليومية من ٣ م إلى ٥ م
100.0%	101	المجموع

يتضح من الجدول (15): أن "منتصف الصباح من ٩ ص إلى ١١ ص" هو وقت التدريب المناسب لدى غالبية أفراد العينة بنسبة 53.5% وعدد (54) فردًا، وتتوزع النسبة المتبقية بشكل متقارب بين "بعد الظهر مباشرة" بنسبة 23.8% وعدد (24) فردًا، و"خارج أوقات الذروة الإدارية" بنسبة 22.8% وعدد (23) فردًا، ولعل ذلك يرجع إلى أن الفترة الصباحية أكثر ملاءمة من حيث التركيز والنشاط.

جدول (16): توزيع أفراد العينة حسب آلية التدريب

النسبة المئوية	العدد	الفئة
50.5%	51	٥٠٪ عن بُعد
26.7%	27	٧٠٪ عن بُعد
22.8%	23	١٠٠٪ عن بُعد
100.0%	101	المجموع

يتضح من الجدول (16): أن أغلبية أفراد العينة اختارت آلية التدريب "٥٠٪ عن بُعد" بنسبة 50.5% وعدد (51) فردًا، ولعل ذلك يكون أفضل لدى عينة الدراسة، رغبةً منهم في الاستفادة من مزايا التعلم عن بُعد دون فقدان التفاعل المباشر.

إجابة السؤال الرئيس: ما البرنامج التدريبي المقترح للقيادات الإدارية بجامعة الملك خالد لدعم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء؟

للإجابة عن هذا السؤال؛ سوف يتم تقديم برنامج تدريبي مقترح للقيادات الإدارية في دعم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بجامعة الملك خالد، بناءً على الدراسة النظرية والدراسة الميدانية، ويتضمن ذلك البرنامج الآتي:

جدول (17): البرنامج التدريبي المقترح للقيادات الإدارية لدعم ممارسات إدارة الموارد

البشرية الخضراء

اسم البرنامج	البرنامج التدريبي للقيادات الإدارية في دعم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء
الفئة المستهدفة	القيادات الإدارية للوحدات والأقسام الإدارية بجامعة الملك خالد.
عدد الساعات	٤٠ ساعة.

الهدف العام للبرنامج	تنمية كفاءة القيادات الإدارية بالجامعات السعودية في دعم وتفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء؛ بما يسهم في تعزيز ثقافة الاستدامة المؤسسية، وتحقيق أهداف "رؤية السعودية ٢٠٣٠".
الأهداف الفرعية "التفصيلية"	تنمية مهارات مديري الوحدات والأقسام الإدارية في الجامعات في تطبيق الممارسات الخضراء عبر مراحل إدارة الموارد البشرية: (التوظيف، التدريب، المكافآت، تقييم الأداء).
مكان البرنامج	عمادة التطوير والجودة بجامعة الملك خالد.
وقت البرنامج	منتصف الصباح من ٩ ص إلى ١١ ص.
آلية البرنامج	٥٠٪ عن بُعد، و ٥٠٪ حضوري.
محتوى البرنامج	
- التوظيف والاختيار الأخضر	- دمج القيم البيئية في معايير المفاضلة بين المتقدمين. - تصميم نماذج مقابلات واختبارات تقيس الوعي البيئي والمسؤولية الاجتماعية. - مؤشرات السلوك البيئي المرغوب في المرشحين. - توظيف المنصات الرقمية بدلاً من النماذج الورقية. - الإعلان عن الوظائف بلغةٍ تعكس التزام المؤسسة بالاستدامة. - بناء ملفات إلكترونية للمرشحين تُقلّل الأثر الكربوني. - تبني سياسات داخلية للتوظيف المستدام.
- التدريب والتطوير الأخضر	- تعريف وأهداف الإستراتيجية للتدريب الأخضر. - تحديد الفجوات في الوعي والممارسات البيئية لدى الموظفين. - أدوات تشخيص الاحتياجات البيئية في بيئة العمل الجامعية. - التدريب العملي في المشاريع البيئية داخل الجامعة. - أدوات تقييم الاتجاهات والسلوكيات بعد التدريب. - توظيف نتائج التقييم لتطوير برامج مستقبلية أكثر استدامةً.
- المكافآت الخضراء	- دور المكافآت في تعزيز الالتزام البيئي لدى الموظفين. - تحفيز الفرق الإدارية على الممارسات الصديقة للبيئة. - ربط المكافآت بمؤشرات الأداء البيئي في الوحدات الإدارية.

- بناء ثقافة داخلية تشجع الإنجازات البيئية. - متابعة أثر برامج المكافآت على سلوك العاملين.	
- العلاقة بين تقييم الأداء الأخضر وإستراتيجية الجامعة في الاستدامة. - تحديد معايير الأداء البيئي: (الترشيد، الالتزام، المبادرات الخضراء). - تصميم بطاقات تقييم تتضمن سلوكيات بيئية قابلة للقياس. - أدوات وأساليب جمع البيانات الخاصة بالأداء البيئي. - توظيف نتائج التقييم في تطوير سلوك الموظفين.	- تقييم الأداء الأخضر
جهاز حاسب آلي متصل، وشبكة إنترنت.	الموارد والأدوات والتجهيزات المطلوبة
المحاضرات التفاعلية - العروض التقديمية - العصف الذهني - ورش العمل التطبيقية - دراسة الحالة - التعليم التعاوني.	أساليب التدريب وإستراتيجياته
الجهة المشرفة: عمادة التطوير والجودة. الجهة المنفذة: وحدة التدريب والتطوير الإداري بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية.	إدارة البرنامج
(١) توافر مدرّبين مؤهلين يمتلكون خبرة في مجال إدارة الموارد البشرية الخضراء والاستدامة المؤسسية. (٢) إعداد حقائب تدريبية رقمية متكاملة تراعي الجوانب النظرية والتطبيقية لكل محور: (التوظيف، التدريب، المكافآت، التقييم). (٣) اعتماد نظام متابعة إلكتروني؛ لتوثيق الحضور، والأنشطة، وقياس التفاعل والأثر التدريبي. (٥) إتاحة موارد رقمية مفتوحة للمتدربين بعد البرنامج: (دلائل - مقاطع تعليمية - استبانات متابعة).	متطلبات نجاح البرنامج
- تطبيق أدوات قياس أثر التدريب (قَبْلِي - بَعْدِي - تَبْعِي)؛ لقياس التحسّن في المعرفة والسلوك. - تحليل مؤشرات الأداء البيئي المؤسسي بعد تنفيذ البرنامج؛ لمعرفة أثره في دعم الممارسات الخضراء. - إصدار تقارير دورية تتضمن توصيات للتحسين المستمر للبرنامج.	أساليب تقييم البرنامج

- تحديث البرنامج سنوياً وفقاً للمستجدات في سياسات الاستدامة و"رؤية المملكة 2030".	
---	--

التوصيات:

- تبني برامج تدريبية متخصصة تستهدف القيادات الإدارية؛ لتعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- إدماج مفهوم الإدارة الخضراء في الخطط الاستراتيجية للجامعات ضمن مبادرات الاستدامة المؤسسية.
- تفعيل دور عمادات التطوير والجودة ومراكز التدريب في نشر ثقافة الموارد البشرية الخضراء بين العاملين.
- ضرورة قيام الجامعة بتطوير نظام حوافز يربط بين مساهمات الموظفين في المبادرات البيئية وبين حصولهم على مكافآت مادية أو معنوية؛ بما يُعزز دافعيتهم للمشاركة في الممارسات الخضراء.

المقترحات:

- دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الاتجاهات الحديثة للقيادة بالجامعات السعودية.
- دراسة أثر البرامج التدريبية الخضراء على الأداء المؤسسي والتميز البيئي في الجامعات السعودية.
- رؤية مقترحة لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بالجامعات السعودية على ضوء بعض النماذج العالمية.

المراجع

المراجع العربية:

- أبو رمان، جمانة بشير، والصديقي، عبدالرحمن غسان. (٢٠١٩). أثر تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين تطبيق الإدارة البيئية في جامعة الطائف. *مجلة دراسات اقتصادية*، ١٣ (٢)، ٤٤-٧١.
- أصرف، حامد جودت. (٢٠٢١). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، ١٢ (١٢)، ١٤٥-١٩٨.
- بلالي، أحمد، وسملالي، محضية. (٢٠١٨). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية. *مجلة رؤى اقتصادية*، ١٣٣-١١٥، (٢)٨.
- حاج نعاس، كوثر، وزناتي، نبيلة دحمان. (٢٠٢٣). إدارة الموارد البشرية الخضراء: توجه نحو المعاصرة. *مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة*، ٦ (٢)، ٩٣-١١٠.
- الصاوي، محمود، والدباغ، تناصر. (٢٠٢١). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان. *المجلة العربية للإدارة*، ٤١ (٢)، ٧٣-٩٤.
- الصحفي، رغد حامد، والقربي، محمد عبدالرحمن. (٢٠٢٣). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق الأداء المستدام والدور الوسيط لسلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على موظفي فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة. *المجلة العربية للنشر العلمي*، ٦ (٦١)، ٢١٩-٢٥٥.
- صلاح، حفصة عمر. (٢٠٢٢). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء الوظيفي. *المجلة العربية للنشر العلمي*، ٤٨ (٤٨)، ٤٣٦-٤٥٥.
- ضيف، علي عادي. (٢٠٢٤). دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة. *مجلة البحوث البيئية والطاقة*، ١٣ (٢٢)، ٣-٥١.
- الطويرقي، فاطمة حميد. (٢٠٢٣). استشراف المستقبل لإدارة الموارد البشرية الخضراء في المدارس المتوسطة الحكومية بالرياض باستخدام أسلوب دلفاي. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٧ (٣١)، ٧٧-١٠٠.
- العساف، صالح حمد. (٢٠١٦). *المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية*. الرياض: مكتبة العبيكان.
- عليان، مالك، والقحطاني، هنادي، وإسماعيل، سلافة. (٢٠٢٦). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في ظل مبادرات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠: دراسة نظرية. *المجلة العربية للإدارة* (تحت النشر)، ٤٦ (٣)، سبتمبر ٢٠٢٦.

كمال، رانيا. (٢٠٢٤). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بتعزيز الاستدامة التنظيمية في جامعة سوهاج. *المجلة التربوية، كلية التربية، 2* (١٢٩)، ١٨٣-٢٦٨.

المحيميد، باسم إبراهيم. (٢٠٢٣). واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات السعودية. *مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 3* (٢)، ٧٦-١٠٠.

المشد، الشيماء الدسوقي، والعتيبي، هاجر مفلح. (٢٠٢٥). العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بالجامعات الأهلية بمدينة الرياض. *مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، 4* (١٤)، ٧٩٦-٨٢٨.

موسى، وفاء هنداوي، ومنسي، عبدالعاطي لاشين، والطبال، عبدالله عبدالله أحمد. (٢٠٢٢). دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الذكاء التنافسي: دراسة ميدانية. *مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، 2* (٣)، ٩٣-٢٢١.

ترجمة المراجع العربية:

- Abu Rumman, Jumana Bashir., & Al-Siddiqi, Abdulrahman Ghassan. (2019). The impact of adopting green human resource management practices on improving the application of environmental management at Taif University. *Journal of Economic Studies, 13*(2), 44-71.
- Al-Assaf, Saleh Hamad. (2016). *Introduction to research in behavioral sciences*. Riyadh: Al-Obaikan Library.
- Alian, Malek., Al-Qahtani, Hanadi., & Ismail, Sulafa. (2026). Green human resource management practices in light of the Saudi Vision 2030 initiatives: A theoretical study. *Arab Journal of Management* (forthcoming), 46(3), September 2026.
- Al-Mashad, Shaimaa Al-Desouki., & Al-Otaibi, Hajar Mufleh. (2025). The relationship between green human resource management practices and organizational excellence: An applied study on employees of private universities in Riyadh. *Raya International Journal of Business Sciences, 4*(14), 796-828.
- Al-Muhaimid, Basem Ibrahim. (2023). The reality of green human resource management practices in Saudi Universities. *Tabuk University Journal of Humanities and Social Sciences, 3*(2), 76-100.
- Al-Sahafi, Raghad Hamed., & Al-Qarni, Mohammed Abdulrahman. (2023). The impact of green human resource management practices on achieving sustainable performance and the mediating role of organizational citizenship behaviors: A field study on employees of the ministry of human resources and social development branch in Jeddah Governorate. *Arab Journal of Scientific Publishing, 6*(61), 219-255.
- Al-Sawi, Mahmoud., & Al-Dabbagh, Tamadher. (2021). The role of green human resource management practices in enhancing social responsibility in the government services sector in the Emirate of Ajman. *Arab Journal of Management, 41*(2), 73-94.
- Al-Tuwaijri, Fatima Hamid. (2023). Envisioning the future of green human resource management in public intermediate schools in Riyadh using the Delphi method. *Journal of Educational and Psychological Sciences, 7*(31), 77-100.
- Asraf, Hamed Jawdat. (2021). The role of green human resource management practices in achieving organizational agility: An applied study on employees of the Federal Authority

for Government Human Resources in the United Arab Emirates. *Journal of Contemporary Business Studies*, (12), 145-198.

Belali, Ahmed., & Smelali, Yahdhia. (2018). Green human resource management practices and competitive advantage. *Journal of Economic Visions*, 8(2), 115-133.

Daif, Ali Adi. (2024). The role of green human resource management in achieving sustainable development. *Journal of Environmental and Energy Research*, Menoufia University, 13(22), 3-51.

Haj Naas, Kawthar., & Waznati, Nabila Dahman. (2023). Green human resource management: A trend towards modernity. *Journal of Economics and Sustainable Development*, 6(2), 93-110.

Kamal, Rania. (2024). Green human resource management practices and their relationship to enhancing organizational sustainability at Sohag University. *Educational Journal*, Faculty of Education, 2(129), 183-268.

Moussa, Wafaa Hindawi., Mansi, Abdel-Aati Lashin., & Al-Tabbal, Abdullah Abdullah Ahmed. (2022). The role of green human resource management in achieving competitive intelligence: A field study. *Journal of Administrative, Financial, and Quantitative Research*, 2(3), 93-221.

Salah, Hafsa Omar. (2022). The role of green human resource management practices in improving job performance. *Arab Journal of Scientific Publishing*, (48), 436-455.

المراجع الأجنبية:

Al-Ajlouni, M. (2023). Green human resource practices and organizational performance at Saudi Arabia. *Scientific Journal for Economic & Commerce*, 53(2), 129-150.

Ce, Z., Ab-Rahim, R., Siali, F., & Mokhtar, N. (2025). Employee motivation and job performance of non-academic staff in Chinese universities. *Societies*, 15(8), 227. <https://doi.org/10.3390/soc15080227>

Chaudhary, R. (2018). Can green human resource management attract young talent? An empirical analysis. *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 6, 305-319.

Dingra, R., & Padmavathy, G. (2019). Green human resource management: A leap towards sustainability. *International Journal for Advance Research and Development*, 4(1), 50-57.

Dumont, J., Shen, J., & Deng, X. (2017). Effects of green HRM practices on employee workplace green behavior: The role of psychological green climate and employee green values: Effect of green HRM on employee workplace green behavior. *Human Resource Management*, 56(4), 613-627.

Ercantan, O., & Eyupoglu, S. (2022). How do green human resource management practices encourage employees to engage in green behavior? Perceptions of university students as prospective employees. *Sustainability*, 14(3), 1718. <https://doi.org/10.3390/su14031718>

Garcia, A. M., & Canoy, L. M. (2024). Exploring the Green Human Resource Management (GHRM) practices of Public Higher Education Institutions (HEIs) towards the development of green social responsibility program model. *Humanities Journal*, 8(8), 4508-4531.

Li, M., Fu, N., Chadwick, C., & Harney, B.(2023). Untangling human resource management and employee wellbeing relationships: Differentiating job resource HR practices from challenge demand HR practices. *Human Resource Management Journal*, (34), 214- 235.

Mahesh, K. M., Aithal, P. S. & Sharma, K. R. S. (2024). Green HRM and teaching sustainability in higher education institutions: For promoting sustainable education and sustainable

- development goals. *International Journal of Case Studies in Business, IT, and Education (IJCSBE)*, 8(1), 261-271. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10810306>
- Nga, P. T., Shamim, A., & Salleh, R. (2025). Developing and validating a scale for non-academic staff's service competencies in higher education. *Cogent Education*, 12(1), Article: 2450127.
- Omigie, S. O. (2022). Green human resources management: Concept & practices. *UNIBEN Journal of Human Resource Management*, 1(1), 227-189.
- Rajab, M., & Yusliza, M. Y. (2023). Implementation green human resource management in universities. *Greenation International Journal of Tourism and Management*, 1(2), 196-202. <https://doi.org/10.38035/gijtm.v1i2.48>
- Ren, S., Tang, G., & Jackson, S. E. (2018). Green human resource management research in emergence: A review and future directions. *Asia Pacific Journal of Management*, 35(3), 769-803.
- Sugiharto, V., & Ardiansyah, M. (2025). Challenges and opportunities for implementing green HRM in management source human resources in higher education. *Journal of Educational Management Research*, 4(3), 1268-1279. <https://doi.org/10.61987/jemr.v4i3.1222>
- Vasa, S. R., & Thatta, S. (2017). Green work life balance & green HRM: A new replica for organisational triumph. *International Journal of Academic Research and Development*, 8(1), 1-6.
- Ye, J., Zhang, X., Zhou, L., Wang, D., Tian, F., & Tian, K. (2022). Psychological mechanism linking green human resource management to green behavior. *International Journal of Manpower*, 43(3), 1-18.
- Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., Ramayah, T., & Fawehinmi, O. (2019). Nexus between green intellectual capital and green human resource management. *Journal of Cleaner Production*, 215, 364-374. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2018.12.306>
- Yusoff, Y. M., Nejati, M., Kee, D. M. H., & Amran, A. (2018). Linking green human resource management practices to environmental performance in hotel industry. *Global Business Review*, 21(3), 1-18.
- Zahrani, A. A. (2024). The influence of green human resource management on university sustainability in higher education: The role of mediating environmental performance and green commitment. *PeerJ*, 12, e17966. <http://doi.org/10.7717/peerj.17966>





مجلة الجامعة الإسلامية
للعلوم التربوية والاجتماعية

معرفة
e-Marefa



المنظومة
ALMANDUMAH

Arcif
Analytics



KINGDOM OF SAUDI ARABIA
MINISTRY OF EDUCATION
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH



Islamic University Journal For
Educational and Social Sciences

Islamic University Journal For Educational and Social Sciences

Refereed periodical scientific journal



Published four times a year in:
(March, June, September and December)

Issue

Volume

Month

Year

27

55

August / Rabi al-Awwal

2026 / 1448