



كلية التربية
المجلة التربوية



جامعة سوهاج

ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بتعزيز الاستدامة التنظيمية في جامعة سوهاج

إعداد

د. رانيا كمال أحمد محمد

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد

كلية التربية - جامعة سوهاج

تاريخ استلام البحث: ٦ أكتوبر ٢٠٢٤م - تاريخ قبول النشر: ١٦ نوفمبر ٢٠٢٤م

مستخلص البحث باللغة العربية

هدف البحث إلى تعرف واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بتعزيز الاستدامة التنظيمية في جامعة سوهاج، وتعرف أثر متغيرات النوع، الكلية، والدرجة العلمية في تصورات العينة، ولمعالجة مشكلة البحث استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (٧٢٤) عضواً، للعام الدراسي ٢٠٢٤/٢٠٢٥ م، واستخدمت استبانة وزعت على العينة احتوت على (٦٤) فقرة، وقد جرى التحقق من صدقها وثباتها، وتوصل البحث إلى أن واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والاستدامة التنظيمية في جامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم جاء بدرجة متوسطة في جميع الأبعاد، مع وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين ممارسات أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التحفيز الأخضر، تقييم الأداء الأخضر) والاستدامة التنظيمية (الاستدامة الاجتماعية، الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة البيئية) في جامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وجود علاقة ارتباطية بين ممارسات التدريب والتطوير الأخضر وأبعاد الاستدامة التنظيمية، وذلك لوجود دلالة إحصائية عند (٠,٠١) لجميع الأبعاد، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وفقاً لمتغير النوع والكلية والدرجة العلمية، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات منها: تعزيز التوجه الأخضر بين العاملين؛ ليتمكنوا من المساهمة في حماية البيئة والحفاظ على مواردها، ويكونوا قادرين على مواجهة مشكلات البيئة؛ لتحقيق الاستدامة من خلال التمسك بالثقافة التنظيمية الخضراء، أن تعتمد الإدارة العليا بالجامعة إعادة صياغة واضحة لرؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها واستراتيجيتها نحو تعزيز مواردها البشرية الخضراء، من خلال اعتماد مجموعة من البرامج التحفيزية التي من شأنها رفع الروح المعنوية للموارد البشرية بها، أن تسعى الجامعة لفتح قنوات التواصل بينها وبين الجهات ذات العلاقة لاكتساب المزيد من الفرص لتبادل المعارف والمعلومات والموارد الصديقة للبيئة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية الخضراء - الاستدامة التنظيمية - جامعة سوهاج

Abstract

This study aimed to identify the reality of green human resources management practices to enhance organizational sustainability at Sohag University, and to identify the correlation between green human resources management practices and organizational sustainability at Sohag University, and to know the effect of the variables of type, college, and academic degree on the sample's perceptions, and to address the problem of the study, the method was used. Descriptive, and the study sample consisted of (724) members, for the academic year 2024/2025. A questionnaire was used and distributed to the sample. It contained (64) items, and its validity and reliability were verified. The study concluded that the reality of green human resources management practices and organizational sustainability at Sohag University from the point of view of faculty members and their assistants was moderate in all dimensions, with a relationship A moderate correlation between green human resources management practices (green recruitment, green training and development, green motivation, green performance evaluation) and enhancing organizational sustainability (social sustainability, economic sustainability, environmental sustainability) at Sohag University from the perspective of faculty members and their assistants, There is a correlation between green training and development practices and the dimensions of organizational sustainability, due to the presence of statistical significance at (0.01) for all dimensions. It also showed that there are statistically significant differences between the averages of the sample members' responses about green human resources management practices according to the variable of gender, college, and academic degree. The study recommended many recommendations, including: enhancing green orientation among employees; To be able to contribute to protecting the environment and preserving its resources, and to be able to confront environmental problems; To achieve sustainability by adhering to a green organizational culture, the university's senior management must deliberately reformulate the university's vision, mission, goals, and strategy towards enhancing its green human resources, by adopting a set of motivational programs that will raise the morale of its human resources. The university should seek to open channels Communicate between them and relevant parties to gain more opportunities to exchange knowledge, information and environmentally friendly resources.

Keywords: Green Human Resources Management - Organizational Sustainability - Sohag University

مقدمة

يتسم العصر الحالي بأنه عصر الانفجار المعرفي والتكنولوجي، والتغيرات المتسارعة، الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والثقافية، التي تسعى إلى تحقيق رفاهية الإنسان، وتلبية احتياجاته المتجددة، مما دعا العديد من منظمات المجتمع إلى مراجعة أنظمتها وعملياتها، لتحقيق أهدافها في البقاء والنمو، ولذا أضحت المنظمات على اختلاف أنواعها تسعى إلى تطوير ثقافتها التنظيمية لتكون موجهة نحو الاستدامة، والارتقاء بمستوى خدماتها؛ من خلال تبني أساليب إدارية حديثة تمكنها من الاستمرارية والتميز، ومواكبة أعمالها في ظل التعقيدات والتغيرات المجتمعية المحيطة.

وتعد الاستدامة عاملاً مهماً من عوامل نجاح المنظمات، حيث تؤدي دوراً مهماً في التجديد المستمر الذي يحافظ على صحة المنظمة، ويمنحها القدرة على التكيف مع التحديات التي تواجهها على المدى الطويل (الحسني والميالي، ٢٠٢٢، ٤٢٠)، فتحقيق الاستدامة يضمن نوعية حياة أفضل عن طريق التركيز على الجوانب النوعية للتنمية وليس الكمية منها بشكل عادل وملائم بين الأجيال الحالية، وتحقيق استثمار أمثل للموارد والتعامل معها على أنها محدودة، وإحداث تغيير مستمر في تلبية احتياجات المجتمع بطريقة تحقق التوازن بين التنمية الاقتصادية والسيطرة على مشكلات البيئة (سليمان، ٢٠٢٠، ٤٧٣)، كما تسعى بشكل استباقي للمساهمة في تحقيق التوازن المستدام بين الجوانب البيئية والاجتماعية والاقتصادية. ولذا تبرز حاجة الجامعات إلى الاستدامة التنظيمية؛ كونها أحد النماذج الإدارية التي تميز القرن الحادي والعشرين، بالحفاظ على رأس المال الاجتماعي والطبيعي، بما يحقق جودة الحياة للأجيال المستقبلية دون المساس بفرص الأجيال الحالية، وهي سلوك إنساني مستدام يقوم على الوعي بالواقع بجوانبه الاجتماعية والاقتصادية والبيئية وغيرها. ولقد أولت الأدبيات الإدارية في الآونة الأخيرة اهتماماً كبيراً لموضوع الاستدامة لما لها من أهمية لمختلف المنظمات، لما تتضمنه من تفاصيل وأفكار تمكن المنظمات من العمل في بيئة ديناميكية توفر إمكانية الوصول إلى الفرص والمعلومات لمعالجة مواطن القصور في المنظمات وتدعيم جوانب القوة.

ومفهوم الاستدامة لا يقتصر على حدود الزمن المحدد بل يشمل التركيز على استراتيجية إدارية اقتصادية تتضمن منظوراً بيئياً واجتماعياً ومؤسسياً قوامه التنمية البشرية، والتي تهدف إلى زيادة الخيارات المتاحة أمام الناس (الفتلاوي والعبيدي، ٢٠٢٢، ٤٠٤)، فالاستدامة تهتم بالأهداف والأفكار والاستراتيجيات التي تذهب إلى أبعد من تحقيق التنمية والتطور، بل تهتم بحقوق الأجيال القادمة وكيفية المحافظة عليها.

وتعد الاستدامة التنظيمية عنصراً مهماً يعزز من قدرة الجامعات التنافسية المستدامة، ويوفر لها العديد من البدائل لتحقيق التميز في تقديم الخدمات، إضافة إلى المحافظة على استقرارها في أداء أعمالها، ويحقق للجامعة الثبات والاستقرار أمام التغيرات والتقلبات المفاجئة، بل إنه يعتبر دعامة مهمة من دعائم منظومة التعليم (عثمان، ٢٠٢٢، ٩٣)، وعليه؛ لم تعد الاستدامة التنظيمية خياراً في العصر الحالي؛ بل أصبحت أمراً ضرورياً وخاصة للجامعات، لأنها تعد ميزة تنافسية، وتوجد قيمة للمنظمات وأصحاب المصلحة والمجتمع (محمود وخلف، ٢٠٢٣، ٢٧٩)، كما تؤكد على تميز الجامعة بمبكل تنظيمي قادر على أداء دوره في خدمة المجتمع والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة. وتعرف الاستدامة التنظيمية بأنها: تلبية الاحتياجات الحالية دون المساس بحق الأجيال التالية في تلبية احتياجاتهم، وذلك في القطاع الاجتماعي والبيئي والاقتصادي، ويتم تحقيق ذلك في المنظمات من خلال: الاستدامة في العمليات التنظيمية، الاستدامة في السياسات العامة والخدمات، والاستدامة في العائد لجميع المستفيدين (سليمان، ٢٠٢٠، ٤٨٣)، وهي: نظام مفتوح ومتكامل ومنصف ومعقول وآمن يعزز نمو الناس، كما أنها اعتماد استراتيجيات وأنشطة تنظيمية تلي احتياجات المنظمة وأصحاب المصلحة اليوم مع حماية واستدامة وتعزيز الموارد البشرية والطبيعية التي ستكون هناك حاجة إليها في المستقبل (Rahman, et al., 2022, 23).

ومن ثم فإن الاستدامة التنظيمية تسهم في استمرار العمل وتحقيق نجاحه اليوم دون المساس باحتياجات المستقبل، وقدرة المنظمة على تلبية الاحتياجات الحالية للمستفيدين دون التأثير سلباً على قدرة المنظمة على تلبية الاحتياجات المستقبلية لهم، والحفاظ على/وتعزيز رأس مال المؤسسة المالي والاجتماعي والبيئي، وتعزيز النظم الاجتماعية والبيئية والاقتصادية التي تعمل المنظمة في إطارها، وتكوين ميزة تنافسية للمؤسسة (عثمان، ٢٠٢٢، ١١٣)، وعليه فالاستدامة التنظيمية تمكن الجامعة من تحقيق أهدافها في البقاء والنمو والاستمرارية، ورصد جوانب القوة ومواطن الضعف، وتحقيق التكامل بين أنشطتها المتعددة، وتطوير قدرة الإدارة على العمل بكفاءة وفعالية، وابتكار طرق جديدة للحد من المخاطر البيئية، وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

ولقد أصبحت الجامعة من أجل الاستدامة المحور الرئيس للتعليم في الألفية الجديدة، وهي لا تعني مجرد تعليم معلومات ومبادئ تتعلق بالبيئة؛ وإنما تتم عن طريق دمج الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في كافة ممارسات وسياسات الجامعة (محمد، ٢٠٢٣، ١١٧٨)، فالجامعة المستدامة هي جامعة ذات توجه استراتيجي يظهر من خلال الاستراتيجيات الخضراء القائمة على ممارسة الأعمال الملائمة للبيئة، والتي تستهدف البيئة الطبيعية، وتركز على فكر الاستدامة لتحقيق

الرفاه الاجتماعي والاقتصادي، أي القدرة على مواصلة تحقيق الأهداف دون قيد بيئي، وتسعى هذه الجامعات إلى إحراز مكانة تنافسية من خلال اتباع المعايير الخضراء، وإدراج الاعتبارات البيئية في استراتيجياتها الهادفة إلى تحسين الأداء البيئي كمنظمة خضراء مستدامة (عبد الوهاب، ٢٠٢١، ١٦٣). ونتيجة لتنامي الإدراك العالمي بأهمية المشاكل البيئية وفي ضوء تحديات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، ظهر اعتقاد لدى المهتمين بضرورة تعديل السلوك البشري، والاعتماد على نظام إداري يهتم بالبيئة؛ لذا ظهرت إدارة الموارد البشرية الخضراء والتي تعد أحد أساليب الإدارة التي تسعى إلى نشر السلوكيات الصديقة للبيئة، والحفاظ على السلوكيات المبتكرة تجاه البيئة.

وتعد إدارة الموارد البشرية الخضراء من أهم الأساليب الإدارية الفاعلة التي تعنى بشئون البيئة مع امتلاكها القدرة العالية على تحفيز مرءوسيهها وإلهامهم بتحقيق أداء بيئي يتجاوز المستويات المتوقعة، فإدارة الموارد البشرية الخضراء لا يمكن أن تكون مسئولية شخص واحد بل مشتركة ليتم تطبيق الأهداف البيئية بنجاح، فعندما يتخذ القائد قرارات مؤيدة للبيئة، فإنه سوف يؤثر على سلوكيات مرءوسيه، ويكون قدوة لهم في تبني طرق جديدة واستخدام حلول مبتكرة ومستدامة للمشاكل البيئية (واعر، ٢٠٢١، ٢٨٠)، وظهرت الحاجة الماسة إلى إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارستها استجابة إلى مبادرات المنظمات الدولية التي تهتم بالحفاظ على البيئة ومواردها بعد الثورة الصناعية، واتساع نطاق الأعمال العالمي، وما تتركه هذه الأعمال والصناعات من آثار وممارسات سلبية ساهمت إلى حد بعيد بزيادة التلوث والتدهور البيئي بشكل عام (كرتات، ٢٠٢٠، ٢). وتركز إدارة الموارد البشرية الخضراء على القضايا المتعلقة بالبيئة، وتنمية وعي العاملين بالبيئة من خلال مدهم بالمعلومات البيئية وزيادة استيعابهم لها (Xingdong; Kong & Wenxing, 2018, 3)، وهي تعني عملية دمج الأهداف والاستراتيجيات البيئية التي تتوافق مع أهداف واستراتيجيات المنظمة، والالتزام بمبادئ الاستدامة البيئية في العمليات والأنشطة التنظيمية، لحل المشكلات والقضايا البيئية (عليان والقحطاني وإسماعيل، ٢٠٢٣، ٣). إن وجود إدارة الموارد البشرية الخضراء يسهم في خلق بيئة مستدامة، ويدعم السياسة البيئية والسلوكيات الصديقة للبيئة، كما أن هناك حاجة متزايدة لإدارة الموارد البشرية الخضراء؛ لتحسين جوانب الاستخدام المستدام للموارد داخل المنظمات، والحفاظ على البيئة الطبيعية من خلال تقليل الممارسات السلبية وزيادة الممارسات الإيجابية لصالح النظام البيئي، وكذا إعطاء أولوية للاهتمامات البيئية والعمل على تضمينها في البرامج والأنشطة المختلفة.

ولقد أشارت العديد من الدراسات إلى أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء في الحماية المستدامة للبيئة واستخدام الموارد؛ فأكدت دراسة أبو رمان والصدريقي (٢٠١٩، ٤٥) أن نجاح الجامعة في قياس مدى كفاءة الأداء البيئي فيها من خلال الأنظمة الإدارية المتعلقة بالبيئة يسهم في تعظيم القدرة التنافسية للجامعة، وفي التأثير الهادف في سلوك متخذي القرارات، وأشارت دراسة (Kulshre & Srivastava, 2018, 1) إلى أن تبني الجامعة للإدارة الخضراء يسهم في تقليل التكلفة في أداء الجامعة كافة دون فقدان مواهبها العليا، وتسريع عملياتها من خلال التكنولوجيا المتبعة، وجعل العاملين أكثر وعياً وإدراكاً للتغيرات المناخية، أما دراسة نعمان (٢٠٢٢، ٢١٠) فأكدت أن الإدارة الخضراء تؤدي دوراً مهماً في تقليل الآثار الضارة للتلوث الصناعي على البيئة، وإنتاج الابتكار الأخضر، وتحقيق الأداء الأخضر، وتوصلت دراسة (Gill, et al., 2021) إلى أن دمج السلوكيات الخضراء في أنشطة الإدارة البيئية يزيد من الالتزام للعاملين، فضلاً عن تشجيع الأداء البيئي والمالي للمنظمات. وهي تعزز كفاءة الموظفين وتحفيزهم وتوفر لهم فرصاً للمشاركة في الأنشطة الخضراء (Song, et al., 2021, 1).

وتعد إدارة الموارد البشرية الخضراء فلسفة أو نهجاً بيئياً إدارياً يهدف إلى دمج وتضمين الأهداف البيئية في جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية لتصبح صديقة للبيئة (خضراء)؛ حيث تهدف المنظمات من تبني الممارسات الخضراء للموارد البشرية إلى إحداث تغييرات في سلوكيات الموظفين، وتشجيعهم للقيام بمبادرات خضراء في بيئة عملهم (عليان والقحطاني وإسماعيل، ٢٠٢٣، ١). ولما كانت الإدارة الخضراء تحظى بأهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات التي تتبنى رؤى خضراء واضحة، وتتم بإقناع مرؤوسها بأجندة خضراء، وتؤثر في قيم العاملين ومعتقداتهم وأفكارهم؛ لتكون لديهم قناعة لتحقيقها (Lusiani, et al., 2020, 1351)، كما تؤدي دوراً مهماً في اكتساب العاملين المهارة والخبرة في المحافظة على الموارد الطبيعية والمساهمة في الحد من التلوث والسيطرة على النفايات والمساهمة في إنتاج مخزجات تكون صديقة للبيئة (خزعل والمشهداني والطيار، ٢٠١٩، ٢٧٦)، فمن هذا المنطلق يتناول البحث الحالي ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بتعزيز الاستدامة التنظيمية في جامعة سوهاج، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.

مشكلة البحث

إن المؤسسات الجامعية من خلال وظيفتها الثالثة تسعى إلى المحافظة على البيئة والمشاركة الفعالة في الحد من المشكلات البيئية والتغلب عليها؛ من خلال تخفيض الضرر البيئي، ونشر الوعي البيئي، وإدماج البعد البيئي في أنشطتها، وتجنب استخدام المواد الضارة بيئياً، وتحقيق

الكفاءة في استثمار الموارد المتاحة، وترشيد استغلال الموارد الطبيعية، وعدم إهدارها أو إتلافها، أو إلحاق الضرر بها، كما تسعى إلى تطبيق استراتيجيات بيئية وقائية متكاملة لخفض الأخطار البيئية على الموارد البشرية والبيئية، وكذا الالتزام بالقوانين والتشريعات البيئية، والمسئولية البيئية، والوصول إلى بدائل ملائمة للبيئة.

وتعكس الاستدامة التنظيمية صورة إيجابية للجامعات داخل وخارج مجتمعاتها، بما يحقق الثقة في كفاءة الإدارة، وتوافر ميزة تنافسية، وعوائد استثمارية مالية عالية، بما يدعم التوجه نحو المزيد من مبادرات الاستدامة التنظيمية طويلة وقصيرة المدى (عثمان، ٢٠٢٢، ١١٨)، أي أنها تعبر عن بناء والحفاظ على رضا أصحاب المصلحة على المدى الطويل. وعلى الرغم من ذلك أشارت العديد من الدراسات إلى أن الإدارات الجامعية تعاني من مشكلات عديدة قد تؤثر على أي توجه نحو التطوير، وعلى تحقيق الاستدامة التنظيمية، ومن هذه المشكلات:

- وجود بعض المشكلات والتحديات التي تتعلق بالاستدامة البيئية، الأمر الذي ينتج عنه وجود تحدي أمام تحقيقها بالجامعة (محمد، ٢٠٢٣، ١١٨٢).

- تواجه بعض الجامعات بعض جوانب القصور التي تتعلق بالتخطيط والذي يرتبط في بعض جوانبه بالاستدامة التنظيمية (محمد، ٢٠٢٢، ٩٤).

- لا يزال الاهتمام بالتحول نحو الاستدامة متأخرا في الجامعات المصرية مقارنة بغيرها من الجامعات العالمية ضمن التصنيفات العالمية المعنية بذلك (عبد الوهاب، ٢٠٢١، ١٥٣).

- أشارت الخطة الاستراتيجية لجامعة سوهاج إلى عدد من التحديات والتي يمكن أن ترتبط بدرجة ما إلى الاستدامة، منها: ضعف البنية الإلكترونية للتواصل وتبادل المعلومات، قلة كفاية الموارد البشرية والمادية، ضعف سياسات الاستثمار الأمثل للموارد، ضعف سياسات وفاعليات التنمية المستدامة، ضعف ربط البحث العلمي بمتطلبات المجتمع المحيط (جامعة سوهاج، ٢٠٢١، ٣٣).

ولقد أفرزت التكنولوجيا المتقدمة مجموعة من المشكلات البشرية والطبيعية الأمر الذي يمكن إرجاعه إلى نقص الوعي البيئي، وأشارت العديد من الدراسات إلى أن الجامعات تعاني من القصور في تدعيم الاقتصاد الأخضر؛ فقد أشارت دراسة شحاتة (٢٠٢٣) إلى أن الجامعات بمصر تعاني من قصور واضح في إدراج أهداف التنمية المستدامة بصفة عامة أو متطلبات الاقتصاد الأخضر بوظائفها الأساسية المنوطة بها والمنصوص عليها بقانون تنظيم الجامعات، وهي التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع. كما أن هناك ضعفا في قدرة بعض الجامعات المصرية على التخطيط للاستدامة التنظيمية، بما يضمن تقييم وضعها الحالي والمستقبلي ومواجهة المشكلات والتحديات

الطارئة وتحديات المستقبل ولاتنافس على المستوى العالمي (عثمان، ٢٠٢٢، ٩٥)، ولذا تتمثل الفجوة المعرفية في البحث الحالي في ضعف اهتمام الجامعات بالاستدامة التنظيمية، من خلال قلة التركيز على القضايا المتعلقة بالحفاظ على البيئة، وقلة تبني أساليب الموارد البشرية الخضراء، فضلا عن ضعف صياغة استراتيجيات العمل بما يتلاءم مع التغيرات البيئية المتجددة.

أسئلة البحث:

حاول البحث الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ١- ما الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة ؟
- ٢- ما الإطار النظري للاستدامة التنظيمية في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة ؟
- ٣- ما واقع ممارسات أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء بجامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم؟
- ٤- ما واقع ممارسات أبعاد الاستدامة التنظيمية بجامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم؟
- ٥- هل توجد علاقة ارتباطية بين واقع ممارسات أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء بجامعة سوهاج وأبعاد الاستدامة التنظيمية بالجامعة؟
- ٦- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة حول واقع ممارسات أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء بجامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، تعزي لمتغيرات النوع، الكلية، الدرجة العلمية؟
- ٧- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة حول واقع ممارسات أبعاد الاستدامة التنظيمية بجامعة سوهاج، تعزي لمتغيرات النوع، الكلية الدرجة العلمية؟
- ٨- ما التوصيات المقترحة التي يمكن أن تسهم في تعزيز ممارسات أبعاد الاستدامة التنظيمية بجامعة سوهاج على ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية الخضراء؟

أهداف البحث

هدف البحث إلى:

- ١- التعرف على الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
- ٢- التعرف على الإطار النظري للاستدامة التنظيمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.

- ٣- التعرف على واقع ممارسات أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء بجامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.
- ٤- التعرف على واقع ممارسات أبعاد الاستدامة التنظيمية بجامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.
- ٥- الكشف عما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية بين واقع ممارسات كل من أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء بجامعة سوهاج، وأبعاد الاستدامة التنظيمية بالجامعة.
- ٦- الكشف عما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة حول واقع ممارسات أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء بجامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، تعزي لمتغيرات النوع، الكلية، الدرجة العلمية؟
- ٧- الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة حول واقع ممارسات أبعاد الاستدامة التنظيمية بجامعة سوهاج، تعزي لمتغيرات النوع، الكلية، الدرجة العلمية.
- ٨- التوصل إلى بعض التوصيات المقترحة التي يمكن أن تسهم في تعزيز ممارسات الاستدامة التنظيمية بجامعة سوهاج على ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية الخضراء.

أهمية البحث

- يتوقع أن يستفيد من نتائج البحث العديد من الفئات كما يلي :
- يؤمل أن يسهم البحث في تقديم توصيات إجرائية للقيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات، وأن يساعد في تطوير استراتيجيات جديدة تخدم الإدارة الجامعية، وفي بناء برامج تدريبية تزيد من المهارات الإدارية في مجال إدارة الموارد البشرية الخضراء.
 - جذب انتباه الباحثين إلى أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء في التوعية بأساليب تفاعل العاملين مع البيئة، والتقليل من التأثيرات البيئية السلبية، والحفاظ على الأداء البيئي المستدام.
 - قد يستفيد من نتائجه قيادات الجامعات في مصر من خلال التعرف على إدارة الموارد البشرية الخضراء، وكيفية تأثيرها في تحسين العمل الجامعي وتحقيق الاستدامة التنظيمية، مما يؤدي إلى رفع مستوى فاعلية الأداء في العمل.
 - قد تساعد نتائج البحث المسؤولين والمخططين وواضعي السياسة التعليمية في إعداد وتطوير قادة المستقبل لتبني إدارة الموارد البشرية الخضراء، وتمكنهم من تحقيق الاستدامة التنظيمية بالجامعة.

- قد تساعد نتائج البحث في تطوير برامج وورش عمل خاصة بتحسين أداء الموارد البشرية، إضافة إلى أن نتائجه قد تسهم أيضا في فتح مجال جديد أمام الباحثين للقيام بأبحاث جديدة تتناول إدارة الموارد البشرية الخضراء والاستدامة التنظيمية.
- تفعيل دور الإدارات الجامعية في نشر ثقافة الاستدامة التنظيمية سيؤدي إلى الاستخدام الأمثل للموارد، وزيادة الوعي بإدارة المخاطر، وتجنب الجامعة الأزمات البيئية، وجعل الجامعة أكثر استجابة لاتجاهات المجتمع، فضلا عن تحقيق رضا جميع المستفيدين.
- زيادة الاهتمام العالمي بالبحث في المؤسسات الخضراء، وتلبية نداءات وتوصيات المؤسسات والمنظمات التربوية الدولية التي ترى ضرورة تعميمها عالميا.

منهج البحث

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته لطبيعة الموضوع ، حيث إن هذا المنهج لا يتوقف عند وصف الظاهرة أو المشكلة والعوامل المؤثرة فيها، ولكن يتجاوز ذلك إلى تفسير الظاهرة وتحليلها وتطويرها، واستخدم هذا المنهج لتنفيذ خطوات البحث من جمع البيانات والمعلومات حول إدارة الموارد البشرية الخضراء، والاستدامة التنظيمية، وتحديد الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وتحليل النتائج وتفسيرها، ثم وضع مجموعة من التوصيات والإجراءات لتفعيل إدارة الموارد البشرية الخضراء لتعزيز الاستدامة التنظيمية بالجامعة.

حدود البحث

تمثلت حدود البحث فيما يلي :

- ١- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة واقع ممارسات أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التحفيز الأخضر، تقييم الأداء الأخضر) وعلاقتها بممارسات أبعاد الاستدامة التنظيمية (الاستدامة الاجتماعية، الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة البيئية) بجامعة سوهاج.
- ٢- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة الميدانية على عينة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة سوهاج.
- ٣- الحدود المكانية: أجريت الدراسة الميدانية بكلية جامعة سوهاج.
- ٤- الحدود الزمنية: طبقت الدراسة الميدانية خلال الفترة الزمنية من شهر مايو ٢٠٢٤ م إلى شهر يوليو ٢٠٢٤ م.

مصطلحات البحث

تضمن البحث الحالي للمصطلحين التاليين :

١- إدارة الموارد البشرية الخضراء Green Human Resources Management :

تعرف إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها: إدارة حديثة مرتبطة بالإدارة البيئية للمنظمة من خلال قيامها بممارسات تتصف بالخضراء كالتوظيف الأخضر والتدريب الأخضر وتقييم الأداء الأخضر والتحفيز الأخضر والصيانة الخضراء؛ لتحقيق المنتج الأخضر والخدمة الخضراء مع ضمان استدامة الموارد الطبيعية (متلف وصالح، ٢٠٢٢، ٣٠٦)، كما أنها: مدونة سلوك مؤيدة للبيئة أو مبادرة للسلوك الأخضر تم تطويرها من قبل المديرين للموظفين، وهو نظام شامل يهدف إلى تحقيق التنمية المستدامة للمؤسسات واعتماد تدابير إدارة الموارد البشرية مثل التوظيف الأخضر والتدريب الأخضر والأداء الأخضر كوسيلة لتشكيل القيم الخضراء لجميع الموظفين (Yang & Li, 2023,)، وهي: استراتيجية تنظيمية لزيادة الوعي البيئي لدى الموظفين (Noor, et al., 2023, 1)، أي أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تسعى إلى زيادة وعي العاملين والتزامهم بقضايا الاستدامة البيئية، من خلال ممارسة السلوكيات الإيجابية تجاه البيئة، وحمايتها، والحفاظة على الموارد الطبيعية فيها، أي العمل على تشجيع المبادرات الخضراء وكذلك تطوير ثقافة تنظيمية من خلال اتباع القواعد التي تشجع العاملين على تلبية متطلبات البيئة،

وعليه فإن إدارة الموارد البشرية الخضراء تعني كل الجهود الموجهة التي تقوم بها جامعة سوهاج نحو خلق ثقافة مؤسسية مستدامة من خلال إيجاد قاعدة من العاملين المتميزين ذوي الكفاءة، الذين يمارسون السلوكيات صديقة البيئة، ويهتمون بتقليل الآثار البيئية، واستثمار الموارد، والعمل بكفاءة عالية، والإبداع في الاهتمام بالبيئة، وإيجاد الحلول المبتكرة للمشكلات البيئية. وهي سياسات خضراء لتعزيز الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية داخل الجامعة، وتكوين قوى عاملة خضراء تمارس السلوكيات الخضراء لصالح الفرد والبيئة والمجتمع، وتتفهم المبادرات الخضراء، وتسعى لتحقيق أهداف الجامعة الخضراء من توظيف وتدريب وتطوير وتحفيز وتقييم للأداء الأخضر؛ لخدمة الفرد والمجتمع والبيئة المحيطة.

٢- الاستدامة التنظيمية Organizational Sustainability :

تعرف الاستدامة بأنها: تلبية احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها الخاصة (Vargas-Hernández, 2021, 2)، ويعرف قاموس كامبردج الاستدامة على

أثما: جودة القدرة على الاستمرار على مدى فترة زمنية، كما أنها القدرة على عدم التسبب في أي ضرر للبيئة (Cambridge Dictionary, 2024, 1)، وتعرف الاستدامة التنظيمية بأنها: قدرة منظومة التعليم على تلبية الاحتياجات الحالية للمستفيدين (طلاب، معلمين، إداريين، مجتمع محلي) دون التأثير سلبا على قدرة المنظومة التعليمية على تلبية الاحتياجات المستقبلية لهم (سليمان، ٢٠٢٠، ٤٧٦)، وهي: قدرة المنظمة على استخدام الأصول والحفاظ عليها المدى الطويل لمواصلة مهمتها دون استنفاد مواردها تماما (عثمان، ٢٠٢٢، ١٠١)، وتعبّر عن الجهود التنظيمية والتحرك بطريقة متوازنة من خلال إشاعة مفهوم الاستدامة على جميع مستويات المنظمة مع الحرص على نشر هذه الثقافة في البيئة الخارجية التي تعمل ضمنها المنظمة ضمانا للمستقبل (الوطني والسهلاي، ٢٠٢٣، ٤٧٥)، فالاستدامة مفهوم بيئي وتنمية بيئية تهتم بالرعاية البيئية والنمو الاقتصادي والعدالة الاجتماعية، وهي عوامل أساسية لتمييز التنمية التنظيمية المستدامة. وعليه فالاستدامة التنظيمية تعد استراتيجية تنظيمية شاملة تعزز القدرة على الاستجابة للظروف الاجتماعية والبيئية والاقتصادية وغيرها، من خلال القيادة الكفؤة، وتجمع المواهب الجيدة، والموارد، والسلوك التنظيمي، والثقافة التنظيمية التي تحل مشاكل الاستدامة. فالاستدامة التنظيمية هي بناء/الحفاظ على رضا أصحاب المصلحة على المدى الطويل.

الدراسات السابقة :

هناك العديد من الدراسات التي تناولت متغيري البحث، يمكن عرضها فيما يلي:

أولا: دراسات تناولت إدارة الموارد البشرية الخضراء:

هدفت دراسة جميل (٢٠٢٠) إلى اختبار علاقة الأثر بين الموارد البشرية الخضراء والتعليم الإلكتروني في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الأنبار، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والتعليم الإلكتروني، وأن هناك اهتمام بإدارة الموارد البشرية الخضراء والسعي الدائم للعمل بموجبها وتطويرها، وتبين أن عينة الدراسة اعتمدت على إدارة الموارد البشرية الخضراء كروية مستقبلية لمواجهة التحديات التي تحول دون ممارسة التعليم الإلكتروني، وأن هذا الاعتماد متميز في مجال التوظيف والتدريب الأخضر، كما كان لإدارة الموارد البشرية الخضراء دور واضح في العمل على دعم التعليم الإلكتروني، وانعكس ذلك في تقييم الأداء الأخضر والمكافآت والأجور الخضراء. وهدفت دراسة خزعل والمشهداني والطيار (٢٠٢٠) إلى التعرف على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والقدرات الجوهرية الخضراء، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء والقدرات الجوهرية

في رئاسة جامعة الموصل، وأن أعلى تأثير لممارسات الموارد البشرية الخضراء في تعزيز القدرات الجوهرية كان من نصيب ممارسة التوظيف الأخضر في المنظمة المبحوثة. كما هدفت دراسة عوديش وصالح (٢٠٢٠) إلى تشخيص الدور الذي تؤديه وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز استراتيجية المحيط الأزرق، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط طردي وتأثير موجب ومعنوي بين وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء واستراتيجية المحيط الأزرق، وأن مستوى المنظمة محل الدراسة بوظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء مقبولة، وأنها تطبق وبشكل مقبول القيم الخضراء، في حين كان استخدامها للأساليب الخضراء في الدورات التدريبية عاليا، كما تقوم بتوضيح الجوانب الخضراء الصديقة للبيئة بشكل عالي والذي يرجع إلى زيادة التعود والالتزام بها من قبل الموارد البشرية التي يتم توظيفها. وعلى نفس المنوال هدفت دراسة (Shafaei, et al., 2020) إلى تعرف أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على المستوى التنظيمي، وعلى المستوى الفردي، كما سعت إلى فحص الآلية التي من خلالها تؤدي إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى تحقيق نتائج إيجابية للموظفين، وأظهرت النتائج أن على المستوى التنظيمي ترتبط الثقافة البيئية التنظيمية بشكل إيجابي بإدارة الموارد البشرية الخضراء، وترتبط إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل إيجابي بالأداء البيئي للمنظمة، وعلى المستوى الفردي تؤثر إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي للموظفين، وتعتبر المغزى من خلال العمل وسيطا قويا في هذه العلاقة. أما دراسة (Dimitrov, 2021) فههدفت إلى استكشاف تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الاستدامة بمنظمات الأعمال، وأظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التوظيف الأخضر والاختيار؛ التعلم والتدريب والتطوير؛ إدارة الأداء والتقييمات؛ نظام المكافأة الشامل، لها علاقة بتحقيق الاستدامة بالمؤسسات. وهدفت دراسة سمير (٢٠٢١) إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية الخضراء بممارساتها في تعزيز الأداء الإبداعي للمؤسسات، وتوصلت إلى عدد من النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية يبرز مساهمة إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارساتها في تعزيز الأداء الإبداعي، كما بينت أن المتوسط العام لممارسات إدارة الموارد البشرية السائدة كان متوسطا، كما أظهرت وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء بممارساتها (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التحفيز الأخضر) والأداء الإبداعي في المؤسسات محل الدراسة. وعلى نفس السياق هدفت دراسة واعر (٢٠٢١) إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية الخضراء على السلوكيات الخضراء للعاملين بأحد المؤسسات، وتوصلت إلى أن مستوى تطبيق القيادة التحويلية الخضراء جاء متوسطا، كما أن متوسط ممارسة السلوكيات الخضراء للعاملين جاء متوسطا، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية الخضراء على السلوكيات

الخضراء للعاملين بالمنظمة. وهدفت دراسة (Awwad et al., 2022) إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والابتكار الأخضر وتأثيرها على الاستدامة، وأظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لها تأثير إيجابي وكبير على الأداء المستدام للمؤسسات، وأن الابتكار الأخضر له تأثير كبير على الأداء المستدام، كما أن الابتكار الأخضر يتوسط جزئياً في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام للمؤسسات. أما دراسة حسين (٢٠٢٢) فهدفت إلى التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق جودة الخدمة التعليمية، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط قوية موجبة ذات دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها وجودة الخدمة التعليمية، حيث كانت نسبة الارتباط (٠,٠٦٩٠)، مما يؤكد أساس العلاقة بين المتغيرين على مستوى الكليات والجامعات الأهلية عينة الدراسة عند مستوى دلالة (٠,٠١). وفي نفس الإطار هدفت دراسة (Yang & Li, 2023) التعرف على تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء على سلوك الابتكار الأخضر للموظفين، وأظهرت أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تساعد على بناء وتعزيز الالتزام التنظيمي، وتعزز الأداء البيئي من خلال تعزيز السلوكيات الخضراء بين الموظفين في مكان العمل. كما هدفت دراسة (Ahmad, et al., 2023) التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الثقافة التنظيمية الخضراء والسلوك المؤيد للبيئة، وأظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وإدارة الأداء الأخضر والتدريب والمشاركة الخضراء لها علاقة إيجابية كبيرة بالثقافة التنظيمية الخضراء، ولها تأثير كبير على السلوك المؤيد للبيئة في مكان العمل، ولم تكشف الدراسة أي تأثير معتدل للقيم الخضراء وفتات الخدمات العامة على العلاقة بين الثقافة التنظيمية الخضراء والسلوك المؤيد للبيئة. وهدفت دراسة عليان والقحطاني وإسماعيل (٢٠٢٣) التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في ظل مبادرات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م، وتوصلت إلى أن مفهوم الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية يواجه اهتماماً عالمياً متزايداً بسبب التسارع والتوسع في الصناعات وما ينتج عنها من تلوث كبير والذي يشكل تهديداً خطيراً على البيئة. وهدفت دراسة (Mustafa, et al., 2023) التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لتحقيق الميزة التنافسية الخضراء، من خلال تطبيق نظرية القدرة والتحفيز والفرصة والنظرة القائمة على الموارد الطبيعية، وأظهرت النتائج تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق الميزة التنافسية الخضراء، مع الوساطة الجزئية لتقاسم المعرفة الخضراء والابتكار الأخضر، وكشفت عن وجود اعتدال إيجابي كبير للغاية في رأس المال البشري الأخضر، والذي يعد مهماً لتطوير القوى العاملة المستدامة التي تعمل كمحفز لتحقيق أهداف التنمية المستدامة. أما دراسة الطائي والهورامي

(٢٠٢٣) فهدفت إلى التعرف على تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الأداء المتميز، وتوصلت إلى أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تساعد العاملين على تنظيم أعمالهم داخل المنظمة لأجل التكيف مع التغييرات وحفظ بيئات العمل، وبالتالي تحقيق الأداء المتميز، كما أظهرت وجود علاقة ارتباط معنوية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المتميز في المنظمة المبحوثة، كما أشارت النتائج إلى أن تقييم الأداء الأخضر والتعويضات والمكافآت الخضراء هي أكثر التقانات تأثيراً على الأداء المتميز. وهدفت دراسة نعاس وزناتي (٢٠٢٣) إلى تحديد أهمية وكيفية التحول نحو المورد البشري الأخضر الذي أصبح مظهراً معاصراً وضرورة على كل منظمة، وتوصلت إلى أن التحول من طرف المنظمات من مورد بشري تقليدي إلى مورد بشري أخضر هو تغيير نحو المعاصرة والنمو من خلال بناء منظمة ذات سلوك أخضر أو منظمة ذات التزام بيئي، حيث لا يمكن خلق صورة خضراء للمنظمة لدى الجمهور دون خلق موظف أخضر داخل المنظمة. وفي نفس السياق هدفت دراسة (Noor, et al., 2023) إلى استكشاف كيف تؤثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء على مشاركة الموظفين، وأظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل عام ترتبط بشكل إيجابي وكبير بمشاركة الموظفين، ويؤثر التوظيف والاختيار الأخضر فقط على العوامل السلوكية لمشاركة الموظفين، كما يؤثر التدريب والتطوير على العوامل العاطفية لمشاركة الموظفين. وهدفت دراسة (Tran, 2023) التعرف على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والقيادة الخضراء والمشاركة في العمل الأخضر والثقافة التنظيمية الخضراء في المؤسسات، وأظهرت الدراسة أن إدارة الموارد البشرية الخضراء والقيادة الخضراء لهما تأثير إيجابي على المشاركة في العمل الأخضر، وأن الثقافة التنظيمية الخضراء تؤدي دوراً وسيطاً في الارتباط بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والقيادة الخضراء والمشاركة في العمل الأخضر. كما هدفت دراسة (Gubta & Jangra, 2024) التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال دراسة تأثيرها المباشر وغير المباشر على المشاركة في العمل، وأظهرت عن وجود ارتباط كبير بين إدارة الموارد البشرية والمشاركة في العمل، بوساطة الدعم الإداري ونسب أداء إدارة الموارد البشرية، وأن دمج مؤشرات الأداء الأخضر في نظام إدارة الأداء يؤدي على تشجيع السلوك المسئول بيئياً بين الموظفين، وأن أحد الجوانب الحاسمة لنجاح الأعمال يشمل الموظفين الذين يظهرون مستويات عالية من المشاركة في العمل. أما دراسة (Zafar & Suseno, 2024) فهدفت إلى فحص عملية الوساطة المتسلسلة التي تربط ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والسلوك التطوعي المؤيد للبيئة للموظفين، وأظهرت النتائج أن المناخ النفسي الأخضر يتوسط العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والفخر التنظيمي، كما أن المناخ النفسي الأخضر والفخر التنظيمي يتوسطان بشكل

متسلسل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والسلوك التطوعي المؤيد للبيئة لدى الموظفين.

ثانياً: دراسات تناولت الاستدامة التنظيمية:

جاءت دراسة جهلول وخضير (٢٠٢٠) بهدف التعرف على تأثير مواقف العاملين على الاستدامة التنظيمية من خلال الدور التفاعلي للابتكار البيئي بأحد المنظمات، وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين مواقف العاملين والاستدامة التنظيمية، وكذلك وجود دور تفاعلي للابتكار البيئي للعلاقة بين مواقف العاملين والاستدامة التنظيمية، مما أسهم بتأثير كبير على تحسين الأداء من خلال ممارسات استراتيجيات تحفيز الموارد البشرية في المنظمة. وهدفت دراسة سليمان (٢٠٢٠) إلى تحديد متطلبات تحقيق الاستدامة التنظيمية للتعليم العام، واقتراح آليات تطوير إدارة التعليم العام على ضوء بعض متطلبات الاستدامة التنظيمية، وتوصلت إلى تحديد متطلبات الاستدامة التنظيمية في: الحوكمة للاستدامة، تبني نمط القيادة المستدامة، الاستراتيجيات التنظيمية الموجهة للاستدامة، التعلم التنظيمي في المؤسسة، إدارة الأداء التنظيمي، إدارة المعرفة، إدارة الإبداع بالمؤسسة، المناخ الاجتماعي، وتوصلت الدراسة لوضع تصور مقترح لتطوير إدارة التعليم العام على ضوء بعض متطلبات الاستدامة التنظيمية. وفي نفس السياق هدفت دراسة الحسني والميالي (٢٠٢٢) إلى التعرف على دور الاستقامة التنظيمية في تعزيز الاستدامة التنظيمية بجامعة الكوفة، وأظهرت النتائج وجود علاقة تأثير مباشرة للاستقامة التنظيمية في الاستدامة التنظيمية في المؤسسة عينة البحث. وهدفت دراسة (Vargas-Hernández, 2021) إلى تحديد السمات والعناصر المختلفة المتعلقة بالاستدامة التنظيمية الاستراتيجية، وأظهرت أن المنظمات التقليدية تواجه الكثير من التحديات التي يفرضها سياق الاقتصاد العالمي الجديد الذي يواجه الأنماط المتناقضة للعولمة، واقرحت الدراسة نموذجاً جديداً يعتمد على تصميم وتنفيذ الاستدامة التنظيمية الاستراتيجية، والتخلي عن التركيز الضيق على النمو الاقتصادي والأرباح لتبني الإدماج الاجتماعي والعدالة، وقضايا الاستدامة البيئية. كما هدفت دراسة الزبيدي والنصراوي (٢٠٢٢) إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين معالجات الاضطراب المعرفي والاستدامة التنظيمية في جامعة الكوفة، وأظهرت النتائج وجود فجوة معرفية لتفسير طبيعة العلاقة بين معالجات الاضطراب المعرفي والاستدامة التنظيمية في المنظمات بشكل عام وفي جامعة الكوفة بشكل خاص، وهناك تأثير مباشر لمعالجات الاضطراب المعرفي في الاستدامة التنظيمية. وهدفت دراسة (Rahman, et al., 2022) إلى رصد بعض الأدبيات المرتبطة بالاستدامة التنظيمية، وتوصلت إلى أن معرفة قدرة المنظمة على التغيير والتنظيم

الذاتي بشأن القضايا الحاسمة لتحقيق الاستدامة على المدى الطويل يمكن أن يساعد في حل المشكلات الاجتماعية والبيئية، كما قدم البحث رؤية حول العوامل التي تسهم في الاستدامة التنظيمية، وأنه يمكن تحقيق الاستدامة التنظيمية باستخدام الأطر الثقافية والتكنولوجية والمؤسسية لمقارنة السياقات والثقافات المختلفة فيما يتعلق باعتبارات الاستدامة التنظيمية. وهدفت دراسة الفتلاوي والعبودي (٢٠٢٢) إلى تقديم منظور واضح حول التجديد الاستراتيجي ومدى انعكاسه على الاستدامة التنظيمية، وأظهرت النتائج أن الاستدامة التنظيمية حققت أعلى متوسط حسابي (٤,١٣) بما يدل على جعل مفهوم الاستدامة التنظيمية جزءاً لا يتجزأ من العمل التنظيمي، كما أظهرت وجود علاقة تأثير وارتباط ذات دلالة معنوية بين التجديد الاستراتيجي والاستدامة التنظيمية، وعدم وجود تأثير لبعث التجديد الاستثماري على الاستدامة التنظيمية، مع وجود تأثير لبعث التجديد الاستكشافي على الاستدامة التنظيمية. أما دراسة محمد (٢٠٢٢) فهدفت إلى صياغة بدائل استراتيجية لتفعيل التخطيط للاستدامة التنظيمية وتحقيق التنافسية المستدامة للجامعات المصرية، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بالكليات النظرية والعملية، ووجود علاقات ارتباط طردية دالة إحصائياً بين أبعاد الاستدامة التنظيمية في تحقيق التنافسية المستدامة وبعضها البعض وكذلك بين الأبعاد والإجمالي العام للأداء. وهدفت دراسة يعقوب والكرداوي وهريدي (٢٠٢٢) إلى قياس تأثير البراعة التنظيمية على استدامة الجامعات المصرية بالتطبيق على جامعتي القاهرة والإسكندرية، وتوصلت إلى وجود تأثير معنوي مباشر إيجابي للبراعة التنظيمية على استدامة الجامعات محل البحث، حيث بلغت قوة تأثيرها نسبة (٩٠ %) وهي نسبة عالية، وعلى مستوى قياس تأثير الأبعاد الفرعية، حقق البعد الجمعي للبراعة التأثير الأكبر على بعد الاستدامة السياسية وبلغت قوة تأثيره (٨٠ %)، بينما شغل بعد توازن البراعة المرتبة الأخيرة في التأثير ممتلئة في تأثيره على البعد الاجتماعي للاستدامة بنسبة (٩ %). أما دراسة (Gomes, et al., 2023) فهدفت إلى استكشاف تنفيذ استراتيجيات الاستدامة في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، وأظهرت النتائج أهمية الاستدامة والابتكار في تفسير البيئة التنظيمية؛ لزيادة القدرة التنافسية، وأن هناك أربعة أنواع من استراتيجيات الاستدامة؛ الاستراتيجية الموثوقة، التحويلية، الفعالة، والمبتكرة، وأن الاستدامة أصبحت لا غنى عنها لمواجهة جميع الصعوبات البيئية والاجتماعية والاقتصادية التي قد تنشأ للمنظمات. وهدفت دراسة (Rahman, et al., 2023) إلى التعرف على النظريات الأساسية المفسرة للاستدامة التنظيمية، واقترحت الدراسة نموذجاً مفاهيمياً للاستدامة التنظيمية يعتمد على ثلاث نظريات: النظرية المؤسسية، ونظرية القدرة والتحفيز والفرصة، ونظرية أصحاب المصلحة، وتوصلت إلى أن البيئة والمجتمع

والاقتصاد يشككون ثلاث ركائز لنموذج الاستدامة، كما توصلت إلى العديد من نظريات الاستدامة التنظيمية، منها: نظرية القيادة المستدامة، نظرية التعقيد، نظرية المرونة التنظيمية، نظرية الهوية الاجتماعية، نظرية القيادة الروحية، النظرية القائمة على المعرفة، نظرية القدرات الديناميكية، النظرية القائمة على الموارد، النظرية القائمة على موارد أصحاب المصلحة، نظرية إدارة المعرفة، ونظرية التعاون. وهدفت دراسة (Somwethee, et al., 2023) إلى دراسة تأثير القدرة على تنظيم المشاريع والقدرة على الابتكار على الأداء التنظيمي المستدام، وكشفت النتائج أن تنظيم المشاريع تؤدي دورا قويا في تعزيز القدرة على الابتكار والأداء التنظيمي المستدام، كما أن القدرة على الابتكار لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي المستدام، كما يتوسط الابتكار جزئيا العلاقة بين القدرة على تنظيم المشاريع وأداء المنظمة المستدام. كما هدفت دراسة عزيز (٢٠٢٣) إلى التعرف على تأثير التمكين الإداري في الاستدامة التنظيمية لدى عينة من العاملين في جامعة تلغفر، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة سببية بين التمكين الإداري والاستدامة التنظيمية حيث أن أي توسع بمستوى التمكين ينعكس في كثير من الأحيان على زيادة مستوى الاستدامة لدى الموظفين بالجامعة، وجود تأثير معنوي إيجابي بين تفويض السلطة والاستدامة التنظيمية وأبعادها، كما يوجد تأثير معنوي إيجابي بين الاتصال والاستدامة التنظيمية، ويوجد تأثير معنوي إيجابي لفرق العمل في الاستدامة التنظيمية. ويهدف التعرف على العلاقة بين رأس المال العلائقي والاستدامة التنظيمية، جاءت دراسة محمود وخلف (٢٠٢٣) وتوصلت إلى أن العلاقة والتأثير بين رأس المال العلائقي والاستدامة التنظيمية علاقة طردية عالية ومعنوية، وأن تعزيز العلاقة مع المستفيدين يحقق حيوية المنظمة في زيادة الإنتاج وبالتالي الاستمرار والاستدامة في العمل، وأن أكبر بعد من أبعاد رأس المال العلائقي تأثيرا في الاستدامة التنظيمية هو العلاقة مع المستفيدين. وهدفت دراسة الوظيفي والسهلاني (٢٠٢٣) إلى تحديد تأثير القيادة الحكيمة في الاستدامة التنظيمية على مستوى جامعة المستقبل، وتوصلت إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الحكيمة في الاستدامة التنظيمية على مستوى الجامعة محل الدراسة، مع وجود حرص لدى قيادة الجامعة للعمل على تعزيز استدامة بيئتها الجامعية النظيفة. أما دراسة نصيف وأنور وأحمد (٢٠٢٣) فههدفت إلى التعرف على علاقة وأثر مبادئ القيادة الرشيدة في تعزيز الاستدامة التنظيمية بجامعة تكريت، وأظهرت النتائج أن تصورات الباحثين عينة الدراسة حول مجالات مبادئ القيادة الرشيدة والاستدامة التنظيمية كانت إيجابية، وأن هناك علاقات موجبة بين مجالات مبادئ القيادة الرشيدة وبين الاستدامة التنظيمية، كما تبين أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمبادئ القيادة الرشيدة في تعزيز الاستدامة التنظيمية.

ومن خلال عرض الدراسات السابقة يتضح ما يلي:

- تعد الاستدامة التنظيمية من ضرورات التطوير الإداري بالجامعات؛ لرفع مستوى الأداء من خلال تعزيز مهارات العاملين، ورفع كفاءتهم وقدراتهم، بما يمكنهم من تحقيق إنتاجية عالية يسهمون بها في تحقيق ميزة تنافسية للجامعة.
- تسهم الاستدامة التنظيمية في تحقيق أهداف الجامعات؛ من خلال تعزيز قدرتها على تلبية الاحتياجات الأساسية، وتطوير البنية التحتية، والالتزام بمعايير الجودة في تقديم المخرجات، كما تسهم في تمكين الجامعات من التكيف مع المتغيرات السريعة والمتجددة، ومواجهة التحديات البيئية والاجتماعية والاقتصادية، وتعزيز التواصل مع البيئة الداخلية والخارجية.
- إن نجاح الجامعات في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على وجود موارد بشرية خضراء يعملون بطريقة صديقة للبيئة تسعى للمحافظة على الموارد المتاحة، بما يحقق مصلحة الأجيال الحالية والمستقبلية.
- تزايد الوعي بقضية الاستدامة التنظيمية من أجل الارتقاء بمستوى نضج الجامعات، بما يؤهلها لتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية.
- تعد إدارة الموارد البشرية الخضراء نهجا مستقبليا للتعامل مع الظروف البيئية المحسنة وتطوير رأس المال البشري الأخضر، كما تعبر إدارة الموارد البشرية الخضراء عن أحد الجوانب من إدارة الموارد البشرية المستدامة التي تتعامل مع اهتمامات الاستدامة البيئية، وأنها تأخذ بعين الاعتبار السلوكيات الخضراء في تقييم الأداء والمكافآت والترقية لتحفيز الموظفين حول الأنشطة الصديقة للبيئة.
- ويستفاد من الدراسات السابقة في تكوين فكرة واسعة وعميقة عن موضوع البحث، وفي تكوين تصور عام لموضوع البحث، مما أسهم في صياغة المشكلة، وإعداد الإطار النظري، واختيار منهج البحث، وتحديد المعالجة الإحصائية المناسبة، وبناء أداة الدراسة، وصياغة التوصيات والمقترحات .

خطوات السير في البحث

تمثلت خطوات السير في البحث فيما يلي:

- الخطوة الأولى: تحديد الإطار العام للبحث، ويشتمل على العناصر الآتية: مقدمة البحث، مشكلة البحث، أسئلة البحث، أهداف البحث، أهمية البحث، منهج البحث، مصطلحات البحث، والدراسات السابقة، ثم خطوات السير في البحث.

الخطوة الثانية: للإجابة عن السؤال الأول: ما الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟ قامت الباحثة بعرض الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.

الخطوة الثالثة: للإجابة عن السؤال الثاني: ما الإطار النظري للاستدامة التنظيمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟ قامت الباحثة باستعراض الإطار النظري للاستدامة التنظيمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.

الخطوة الرابعة: للإجابة عن الأسئلة من الثالث إلى السابع للبحث: يحاول البحث الإجابة عن الأسئلة الآتية: ما واقع ممارسات أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء بجامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم؟، ما واقع ممارسات أبعاد الاستدامة التنظيمية بجامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم؟، هل توجد علاقة ارتباطية بين واقع ممارسات أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء بجامعة سوهاج وأبعاد الاستدامة التنظيمية بالجامعة؟، هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة حول واقع ممارسات أبعاد إدارة الموارد البشرية بجامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، تعزي لمتغيرات النوع، الكلية، الدرجة العلمية؟، هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة حول واقع ممارسات أبعاد الاستدامة التنظيمية بجامعة سوهاج، تعزي لمتغيرات النوع، الكلية الدرجة العلمية؟، تناولت إجراءات الدراسة الميدانية، نتائجها، وتفسيرها وتحليلها.

الخطوة الخامسة: للإجابة عن السؤال الثامن للبحث: ما التوصيات المقترحة التي يمكن أن تسهم في تعزيز ممارسات أبعاد الاستدامة التنظيمية بجامعة سوهاج على ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية الخضراء؟ توصل البحث إلى مجموعة من التوصيات والإجراءات اللازمة التي يمكن أن تسهم في تعزيز ممارسات أبعاد الاستدامة التنظيمية بجامعة سوهاج على ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية الخضراء.

وبعد أن تناولت الباحثة المنهجية البحثية، يتم تناول الإطار النظري والميداني على النحو

التالي :

المحور الأول : الإطار النظري للبحث؛ ويتم تناوله كما يلي:

أولاً: إدارة الموارد البشرية الخضراء بالجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة :

١- مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء:

هناك اتجاه عالمي نحو دمج الممارسات الخضراء في سياسة الموارد البشرية، والتي تسمى "إدارة الموارد البشرية الخضراء" وتعرف إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها: الأنشطة والسياسات والممارسات والأنظمة المتضمنة تطوير وتنفيذ والصيانة المستمرة للأنظمة التي تهدف إلى إيجاد العاملين والمنظمة الخضراء، فالجانب المتعلق بإدارة الموارد البشرية هو تحويل العاملين إلى متبنين للنهج الأخضر وذلك لتحقيق الأهداف البيئية للمنظمة (كرتات، ٢٠٢٠، ٦)، وهي التغيير الجذري الذي يمكن أن يعزز البيئة ويؤثر على استدامة الأعمال (Chakraborty & Biswas, 2020, 10)، كما تعبر عن مواهبة منهجية ومخططة لممارسات إدارة الموارد البشرية مع الأهداف البيئية للمنظمة (Dimitrov, 2021, 277)، وهي مجموعة من التدابير التي يجب استخدامها لصياغة تصاميم التدريب والتوظيف لتعزيز السلوك الأخضر أو الصديق للبيئة لجميع العاملين (Iftikhar et al., 2021, 2)، وتعني: اتخاذ الإجراءات وتشكيل وتعزيز المواقف المؤيدة للبيئة في بيئة العمل (Wielewska, et al., 2022, 267)، أي أنها تعني تعزيز التزام المؤسسات بالممارسات الخضراء للحد من الأنشطة المسببة للتدهور البيئي، والحفاظ على البيئة للأجيال الحالية والمستقبلية. وتشير إلى برنامج لإدارة الموارد البشرية صديق للبيئة يسعى إلى ضمان وتعبئة مشاركة الموظفين في شكل كفاءات خضراء فائقة وتكاليف أقل، لتحفيز المؤسسة للحفاظ على استخدام الموارد وتكثيفه حيثما أمكن (Tandon, et al., 2023, 4)، كما تعبر عن إشراك جميع الأنشطة في تطوير وتنفيذ وصيانة نظام مستدام بهدف توعية الموظفين والمنظمات بيئياً (Noor, et al., 2023, 2)

وفي ضوء ما سبق يمكن تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: مجموعة من السياسات والممارسات والأنظمة التي تشجع السلوك الأخضر للعاملين من أجل إيجاد منظمة شاملة وحساسة بيئياً وموفرة للموارد ومسئولة اجتماعياً، كما أنها السياسات والممارسات والأنظمة التي تجعل الموظفين صديقين للبيئة، وتشير إلى تلك السياسات والممارسات التي تخلق ثقافة صديقة للبيئة، وتحفز السلوك الأخضر بين موظفي المنظمة، تهدف مثل تلك الممارسات إلى تطوير الحساسية البيئية، وكفاءة الموارد، وإنشاء كيان عمل مسئول اجتماعياً.

٢- أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء؛

تعد إدارة الموارد البشرية الخضراء جزءاً لا يتجزأ من مفهوم الإدارة المستدامة للموارد البشرية، وهي تسعى إلى تشكيل الحساسية البيئية للعاملين بالجامعة، لإيجاد بيئة عمل مؤيدة للبيئة، ونقل المواقف والسلوكيات المسؤولة بيئياً للعاملين إلى حياتهم الخاصة.

وتساعد إدارة الموارد البشرية الخضراء كاستراتيجية فعالة المنظمات على تحقيق أهدافها البيئية من خلال خلق ثقافة بيئية خضراء وموظفين مهتمين بالقضايا البيئية، فحماية البيئة هدفاً قيماً للمؤسسات، يتم من خلاله تقدير حماية البيئة من خلال التركيز على الأنشطة التي تقلل من الآثار السلبية وتزيد من الآثار الإيجابية على البيئة.

ولقد أبرزت العديد من الدراسات أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء؛ فقد أظهرت دراسة (Fawehinmi, et al., 2020) وجود علاقة إيجابية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والسلوك الأخضر للموظفين، وأنها تؤثر على المعايير الأخلاقية للموظفين، وتوصلت دراسة (Awwad, et al., 2022) أنها تؤثر على الأداء التنظيمي من خلال تحويل الموظفين إلى موارد غير عادية ومهمة وفريدة من نوعها، أما دراسة (Du & Yan, 2022, 20) فأشارت إلى ارتباط إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل إيجابي بسلوك الموظفين في تحمل المسؤولية، وأخذ زمام المبادرة نحو تحقيق الأهداف الخضراء للمنظمة، وأظهرت دراسة (Bano, et al., 2022) أن التوجه الأخضر للإدارة يمكنهم من تحفيز العاملين نحو الاستدامة البيئية، وتغيير الأداء التنظيمي من خلال تدريب العاملين، والذي يحقق أداءً وظيفياً أفضل، وتوصلت دراسة (Sobaih, et al. 2022) إلى أن دمج الممارسات الخضراء في إدارة المؤسسات يؤثر في دعم السلوكيات الخضراء للعاملين ويؤثر إيجابياً على الأداء البيئي للمؤسسات، وتعمل على إلهام العاملين وتوجيه سلوكهم نحو المبادرات البيئية الخضراء، وفي نفس السياق أظهرت دراسة (Chen, et al., 2022) أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تعمل على تعزيز بيئة يشعر فيها الموظفون أنهم يفعلون شيئاً ذا معنى، كما تركز ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تسهيل وتبادل المعلومات مع العاملين لتطوير استراتيجية بيئية استباقية من خلال تطوير القدرات الخضراء وتشجيع الأنشطة الخضراء، وتوفير الفرص الخضراء للعاملين، وكشفت دراسة (Ahmad, et al., 2023, 4) أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تساعد على تطوير السلوك المؤيد للبيئة في مكان العمل، وتوصلت دراسة (Ajay, 2023) إلى وجود علاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء واليقظة الخضراء، والكفاءة الذاتية الخضراء، وأظهرت دراسة (Saif, et al. 2023) أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تحفز العاملين على تحقيق الأهداف

التنظيمية من خلال النهج المبتكر لحل القضايا البيئية وتعزيز التحدي للتعبير عن أعلى مستوى من الإبداع لديهم. كما تعزز إدارة الموارد البشرية الخضراء ثقافة خضراء شاملة يمكن للموظفين التعرف عليها بقوة، مثل هذه المعتقدات التي تدفع أداءهم بقوة في تلبية السلوكيات الخضراء التطوعية والمطلوبة (Tandon, et al., 2023, 3)، وتفرز إدارة الموارد البشرية الخضراء موظفين ذوي جودة وإدارة وتطوير سليمين بيئياً، وتعزز مشاركة الموظفين عند القيام بالأنشطة المتعلقة بالبيئة، وتشجع بيئة الابتكار (Noor, et al., 2023, 1)، وأشارت دراسة (Gubta & Jangra, 2024, 1) إلى أن الموظفين يحصلون على درجات عالية في المشاركة في العمل إذا أدركوا أن الإدارة تشجع ممارسات الموارد البشرية الخضراء، وأن هؤلاء الموظفين الذين يتعاملون مع العملاء قادرين على تحقيق النتائج المرغوبة مثل السلوكيات المسؤولة بيئياً وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

وتسعى إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى تعزيز القضايا الخضراء، وإيجاد الحلول الملائمة للمشكلات البيئية عن طريق العاملين بعد تمكينهم بالوعي البيئي، واتخاذ القرارات الصديقة للبيئة والتي تعمل على تمكين العاملين من اتخاذ القرارات الإبداعية، وتوفير الفرص للعاملين لتقديم أفكار خضراء والمشاركة فيها، وتنفيذ المبادرات ذات الصلة، مثل تخصيص مكان العمل، وتشجيع المسؤوليات الاجتماعية للمنظمة، وزيادة القيمة والميزة التنافسية لها (الزبيدي وحمزة، ٢٠٢١، ٨٠)، ويمكنها تعزيز كل من النتائج السلوكية الخضراء التطوعية والمتعلقة بالمهام من خلال خلق بيئة تعزز التحديد القوي بين الموظفين والمنظمة، وتعزيز استيعاب القيم الصديقة للبيئة في المنظمة (Tandon, et al., 2023, 5)، حيث تسعى إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى تطوير العاملين، وتحسين استخدامهم للمنظمة، وتطوير أفكارهم وجهودهم لزيادة كفاءتهم في استخدام الموارد، وتحسين أدائهم الوظيفي، وزيادة ابتكاراتهم البيئية، والمساهمة في إيجاد بيئة عمل صحية، كما أن تنفيذ الممارسات الخضراء يحقق العديد من الفوائد مثل توفير التكاليف، والاستدامة، وزيادة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، مما يسمح للمؤسسات بتعزيز سمعتها وتحسين صحة المجتمع. كما تعمل إدارة الموارد البشرية على زيادة الوعي لدى العاملين في المنظمة، وتعزيز اتجاههم نحو قضايا الاستدامة، وتؤثر على الأفراد من خلال تغيير مساراتهم الفكرية والسلوكية تجاه البيئة (فتيحة، ٢٠٢٢، ٣٧٩)، وأشار الجمل (٢٠٢٠، ٤) إلى أن أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء تكمن فيما يلي:

- تحويل العاملين بها إلى أصدقاء للبيئة من خلال سياسات التنمية المستدامة المتبعة.
- رفع الروح المعنوية للعاملين وللمنظمة في نفس الوقت.

- تخفيض معدلات غياب العاملين ودوران العمل؛ لارتباط العاملين مع منظماتهم.
 - زيادة وعي العاملين والتزامهم بقضايا الاستدامة البيئية.
 - إيجاد بيئة عمل رشيدة خضراء، والتي تشكل سلوكيات العاملين الخضراء.
 - ضمان بقاء العنصر البشري لفترة طويلة من الزمن.
 - تقليل المخاطر والأضرار التي تحدث في بيئة العمل.
 - القدرة على تلبية احتياجات الأطراف ذات المصلحة مع المنظمة سواء الحالية أو المستقبلية.
 - التوافق مع البيئة مما يزيد من كفاءة استخدام الموارد، ويقلل من التلوث.
 - تشجيع السلوك المؤيد للبيئة في المنظمات.
 - تطوير الأداء العام للمنظمة، والاهتمام ببيئة العمل وتطويرها وتحسينها.
- وحدد مسعى وبوعلاق (٢٠٢١، ١١٦) أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء فيما يلي:
- تخفيض مستويات التلف والتلوث البيئي الناجم عن عمليات الإنتاج.
 - تحقيق الأمان في تقديم المنتجات وإدارة العمليات، فالتركيز على إنتاج سلعة آمنة وصديقة للبيئة يدفع بالمنظمة لرفع كفاءة عملياتها الإنتاجية.
 - تحقيق القبول الاجتماعي والسمعة الحسنة للمنظمة، حيث يساعد الالتزام البيئي على كسب التأييد الاجتماعي لها، وعلى توطيد علاقاتها مع عملائها الحاليين وكسب عملاء جدد في المستقبل.
 - إيجاد الحلول للكثير من المشاكل البيئية والاجتماعية.
 - تبني المنظمة للإدارة الخضراء يزيد من أرباحها بجانب الحفاظ على البيئة.
 - تبني المنظمة لأسلوب القيادة الخضراء ويحقق لها ميزة تنافسية.
- وفي ضوء ما سبق تتضح أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء في زيادة وعي العاملين بقضايا الاستدامة التنظيمية، والتزام الجامعة بمعايير الصحة والسلامة البيئية، وإطلاع العاملين على قضايا الاستدامة التنظيمية، وزيادة القدرة على إدارة الموارد البشرية والمادية بفاعلية أكثر بما يمكنها من التوافق مع متطلبات البيئة، والسيطرة على خدماتها، لتحسين الأداء البيئي والحفاظة عليه. كما تؤكد إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحويل العامل إلى موظف أخضر يعتمد على الأنشطة الخضراء في أداء عمله، وتحقيق أهداف الجامعة، والمشاركة في التنمية المستدامة.

إن الإدارة الخضراء للموارد البشرية تعزز من سلوكيات العاملين لتطوير عادات صديقة للبيئة في حياتهم المهنية والخاصة، كما يمكن من خلالها جذب المواهب الشابة الجيدة الصديقة للبيئة، وبالتالي تقليل دوران العاملين، والاحتفاظ بهم، وزيادة ولائهم ورضاهم عن الجامعة. وتنعكس إدارة الموارد البشرية الخضراء على الجامعة؛ من خلال تحسين الأداء البيئي لها، وتحقيق جودة عملياتها، وتحسين علاقتها مع مؤسسات المجتمع المختلفة، وتحقيق عوائد مستدامة للمستفيدين، بالاحتفاظ بالعاملين الأكفاء الموهوبين؛ الذين يمارسون السلوكيات الخضراء، أي أنها تسعى إلى تطوير ثقافة مؤسسية مستدامة، تسعى لتلبية متطلبات البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية، وإن تطوير إدارة الموارد البشرية الخضراء يسهم في تحسين أنشطة البيئة الطبيعية والمناطق الخيطية التي نعيش فيها، ولها تأثير إيجابي على تشكيل الاتجاهات والسلوكيات المرغوبة لدى العاملين، وتطوير الثقافة التنظيمية الخضراء، والذي يسهم في تحسين صورة المؤسسات.

٢- أهداف إدارة الموارد البشرية الخضراء؛

- تسعى إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي:
- الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة بشكل رشيد وفعال عبر توعية العاملين.
 - إيجاد قوى عاملة تعي الاستدامة، وتعمل على اتخاذ القرارات من منظور أوسع، يساعد على تقديم حلول مبتكرة للمشاكل المعقدة والناشئة المتعلقة بالبيئة.
 - رفع أداء العاملين، ورفع مستوى جودة بيئة العمل، من خلال زيادة وعي العاملين بأهمية المحافظة على البيئة، وتطوير قدراتهم، وزيادة وعيهم نحو تحقيق الاستدامة البيئية.
 - السعي لتحقيق مزايا تنافسية وزيادة مستوى التفوق التنظيمي.
 - تغيير محتوى سياسات المنظمة للاهتمام بالبيئة وتحقيق استدامتها.
 - تطوير أداء الأفراد بما يمكنهم من المساهمة في تحقيق الاستدامة البيئية (Kothiswari, 2018, 39).

أما الشلما (٢٠١٩، ١٣٧) فقد حدد أهداف إدارة الموارد البشرية الخضراء فيما يلي:

- مشاركة الموظفين في إجراءات الإدارة البيئية للمنظمة.
- استخدام المدخلات بفاعلية أكبر من قبل الموظفين عند قيامهم بمهامهم الوظيفية ويشمل هذا الإجراء خفض المستويات الحالية لاستخدام المدخلات واستعمال إجراءات صديقة للبيئة.
- المبادرات البيئية الإبداعية من قبل الموظفين للمشاركة في تقييم الأداء للموظف الأخضر، ويتألف من عنصرين هما الإبداع ومستوى الابتكار.

أما عوديش وصالح (٢٠٢٠، ١٣٣) فقد حددا أهداف إدارة الموارد البشرية في: تحسين الأداء البيئي المستدام للمنظمة، تعزيز المبادئ الخضراء لدى الموارد البشرية العاملة في المنظمة، تحقيق التزام الموارد البشرية ومشاركتهم في الممارسات البيئية. أي أنها تسعى إلى دعم المواقف المؤيدة للبيئة، واعتماد المواقف والممارسات في مكان العمل، ودمج الثقافة الخضراء داخل المنظمة.

كما تهدف إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى:

- الحصول على الأفراد الأكفاء؛ عن طريق تحديد مواصفات العمل، والبحث عن مصادر الموارد وتحديد عملها وفق متطلبات العمل لتحقيق الاستخدام الأمثل للجهود البشرية والقيام بإجراءات التعيين.

- تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة؛ من خلال الإدارة الفعالة للموارد البشرية بحيث تقوم بتسهيل قدرة المنظمة على المنافسة.

- تنمية الأفراد وتحسين مهاراتهم وقدراتهم؛ من أجل الاستفادة من جهودهم بالإضافة إلى تقييم أداء العاملين في فترات دورية وبشكل موضوعي لتشجيع الاستمرار في العمل.

- التعامل مع متطلبات المنظمة الاجتماعية والقانونية؛ وخاصة في تعاملها مع القوى العاملة لديها، حتى تتجنب العوائق القانونية المتعلقة بعلاقتها مع الأفراد (أبو جراد، ٢٠٢٢، ٢١٩).

وحدد (Dimitrov, 2021, 277) أهداف إدارة الموارد البشرية في خلق الوعي بالقضايا البيئية الحالية التي تحدث في جميع أنحاء العالم، وتدريب المزيد من الموظفين على أساليب العمل التي تسمح بتقليل الهدر وتوفير الطاقة والموارد. وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تسعى إلى:

- توجيه الموارد البشرية بالمنظمة إلى الحفاظ على البيئة، وحماية الموارد الطبيعية والحفاظة عليها، وتبني سياسات وممارسات تشجع المبادرات الخضراء.

- معالجة التحديات البيئية على نطاق واسع.

- تعزيز وعي العاملين بالقضايا البيئية، والتزامهم بقضايا البيئة المستدامة؛ وبالتالي تخفيض الأثر البيئي للجامعة، والاستجابة للاتجاهات المجتمعية الصديقة للبيئة.

- القيام بمبادرات صديقة للبيئة.

- تحسين صورة الجامعة لدى المستفيدين، مما يرفع من قدرتها التنافسية، وتجويد أداؤها، وتحقيق مخرجات مستدامة.
- جذب أفضل العاملين؛ الذين يمارسون السلوكيات الخضراء، ويهتمون بقضايا الإدارة البيئية.
- توجيه جهود إدارة الموارد البشرية نحو مبادرات الموارد البشرية التي تعزز تحفيز الموظفين ومعارفهم.

٤- أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء:

تتمثل أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء فيما يلي:

أ- التوظيف الأخضر Green Employment:

وهي الوظيفة التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحقيق التنمية المستدامة عن طريق جذب أفراد يهتمون بقضايا البيئة، واختيار المرشحين الذين لديهم تجارب متعلقة بالإدارة البيئية (أبو رماد والصدقي، ٢٠١٩، ٤٩)، إن التصميم الجيد للوظائف الخضراء يعد مدخلا استباقيا لتحقيق الأداء البيئي التنظيمي، بالنظر إلى أهمية أخذ الأبعاد البيئية بعين الاعتبار أثناء تحديد الأنشطة والواجبات بما يساعد الموظف الأخضر على التكيف السريع مع متطلبات الأداء البيئي المطلوب، كما أن تحقيق التوافق الجيد بين الوظيفة الخضراء والموظف الأخضر يعد عاملا لتخفيض التكاليف، ومحفزا للإبداع في الممارسات البيئية الفعالة، ودافعا لتحقيق جودة الأداء البيئي العالي (بلالي وسملالي، ٢٠١٨، ١١٨)، إن البحث عن أفضل ممارسات التوظيف الأخضر أمر مهم للمنظمات فهو يتطلب أكثر استباقية وأقل من حيث التكلفة من خلال دمج السياسات والاستراتيجيات البيئية مع سياسة التوظيف للمنظمة، وتكفل هذه الممارسات أن يكون المرشحون المختارون ذوو سمات شخصية وسلوكيات إبداعية وأفكار مبتكرة فيما يتعلق بالبيئة (أبو رمان والصدقي، ٢٠١٩، ٥٠)، وتعد ممارسات التوظيف الأخضر نقطة ارتكاز تعمل عليها جميع وظائف الإدارة الخضراء، إذ أنه بدون اختيار الموظفين المناسبين باستعمال الأساليب الصحيحة، لن تعمل أي من الوظائف الأخرى بنجاح، وهناك خطوات تتبعها المنظمة في اختيار الموظفين المناسبين للعمل، منها: اختيار المرشحين الفاعلين الذين يدركون تحضير الوظائف الشاغرة، تفضيل المرشحين الذين كانوا في حياتهم الخاصة واعين لممارسة السياسات الخضراء، وسؤال الموظفين المحتملين عن سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء أثناء المقابلة، لمعرفة درجة إلمامهم بالممارسات الخضراء (عبد الدائم، ٢٠٢٢، ٥٤٨).

إن اختيار الموارد البشرية ذات القدرات والمهارات المتميزة والتوجهات والاستعدادات الخضراء من شأنه أن يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بما في ذلك تلك المتعلقة بالاستدامة البيئية، وعليه فإن إدارة الموارد البشرية الخضراء معنية بدمج الأبعاد البيئية ضمن سياسات واستراتيجيات التوظيف (شمعون، ٢٠٢٢، ٢٧٧)، ويمكن للمنظمة إظهار التزامها بالاستدامة والحفاظ على البيئة من خلال اعتماد أسلوب التوظيف الافتراضي، أي من الممكن إكمال متطلبات التوظيف من خلال وسائل الاتصال الإلكترونية (حميد ومحمد، ٢٠٢١، ١٦٥). وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد العديد من الممارسات الخضراء التي ترتبط بتوظيف الأخضر، منها:

- اختيار المرشحين الفاعلين الواعين لممارسة السياسات الخضراء.
- أن تتضمن معايير اختيار العاملين توافر القيم الخضراء، إضافة إلى اختيار من يمتلكون القدرة على التأثير في الآخرين، والمسئولية تجاه البيئة ومشكلاتها.
- استقطاب العاملين الذي لديهم وعي أخضر.
- استخدام إجراءات تعيين إلكترونية والبعد عن المعاملات الورقية لتقليل التأثير البيئي.
- دمج السياسات والاستراتيجيات البيئية مع سياسة التوظيف الخاصة بالجامعة.

ب- التدريب والتطوير الأخضر Green Training & Development:

إن التدريب أمر أساسي للعاملين لفهم أهمية الاستدامة داخل المنظمة، والابتكار، وتطوير أداء العاملين (Almada & Borges, 2018, 434)، وهي الوظيفة التي تسعى إلى إيجاد الوعي البيئي بين الموارد البشرية من خلال عقد الندوات وورش العمل على المستوى التنظيمي، وتوفير التعليم البيئي الذي يهدف إلى تغيير سلوك العاملين لتحقيق الأداء البيئي الجيد (أبو رماد والصادقي، ٢٠١٩، ٥٠)، فالتدريب مهم لتثقيف العاملين حول استخدام الطاقة، والتخلص من النفايات، والاستخدام الأمثل للموارد، وتقليل مسببات التدهور البيئي.

ويتم من خلال التدريب نشر الوعي البيئي داخل المنظمة، من خلال تطوير أساليب العاملين على ممارسة العمليات التي تقلل من النفايات، والاستخدام الأمثل للموارد، والحفاظ على الطاقة، وتقليل مسببات التدهور البيئي، وإتاحة الفرص لمساهمة الموظفين في حل المشكلات البيئية؛ حيث أن التدريب الأخضر أمر أساسي لفهم أهمية الاستدامة داخل المنظمة لتحقيق الابتكار وتطوير أداء الموظفين (متلف وصالح، ٢٠٢٢، ٣٠٧). إن نجاح أنظمة الإدارة البيئية يعتمد على وعي العاملين بحماية البيئة وفهمهم لدورهم ومسئولياتهم ضمن هذه العملية، ومشاركتهم الفعالة في تنفيذ ممارسات الإدارة البيئية، إلى جانب التزامهم باللوائح والأنظمة والقوانين، وهو ما يتحقق من خلال

تدريبهم على تلك الممارسات وتطوير قدراتهم، خاصة من خلال برامج التدريب الأخضر لما لها من دور فاعل في تنمية مهارات الموظفين الداعمة للممارسات البيئية الفعالة (بلالي وسملالي، ٢٠١٨، ١٢١)، وأظهرت دراسة (Gubta & Jangra, 2024, 1) أن التدريب الأخضر له تأثير مفيد على الأداء البيئي؛ لأنه يساعد المؤسسات في تحقيق أهدافها الخضراء من خلال مكافأة الموظفين على تفانيهم في العمل البيئي. ويعتبر التدريب والتطوير في مجال البيئة من المجالات الرئيسة لإدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمة، فبدون التدريب المناسب والتطوير يصعب تحقيق الأداء البيئي المستدام، وتأتي دور وأهمية برامج التدريب الأخضر في أنها تعمل على (عبد الدائم، ٢٠٢٢، ٥٤٨):

- تطوير المعارف والمهارات والأنشطة المطلوبة من الموارد البشرية داخل المنظمات وذلك لتنفيذ برامج الإدارة البيئية.
 - تعليم العاملين كيفية الحد من النفايات والآثار السلبية الخطيرة على البيئة ومشاركتهم في حل المشكلات.
 - الحصول على المعرفة الخضراء في مجال الإدارة البيئية في منظماتهم من خلال ورش العمل والدورات التدريبية.
 - تحسين معارف ومهارات العاملين وتزويدهم بالخبرات المطلوبة، ومعرفة أهمية الإدارة الخضراء ومستوياتهم الخضراء باعتبارها أساسا في تدرجهم الوظيفي والتنمية المهنية.
 - تدريب متكامل لتكوين مشاركة العاملين ورفع روحهم المعنوية في الإدارة البيئية.
- وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد العديد من الممارسات الخضراء التي ترتبط بالتدريب والتطوير، منها:

- تنمية المهارات والسلوكيات الشخصية الخضراء.
- تدريب العاملين على إجراء التحليل الأخضر في مكان العمل، وتدريبهم على المهارات الخضراء في مجال الإدارة البيئية في المنظمة، وعلى اتخاذ القرارات الصديقة للبيئة والتي تسهم في إيجاد الحلول للمشكلات البيئية.
- تطوير معارف ومهارات الأفراد لتنفيذ برامج الاستدامة البيئية.
- توعية الأفراد بأهمية الاستدامة داخل الجامعة؛ لتحقيق الابتكار وتطوير الأداء للعاملين.
- نشر الوعي البيئي داخل الجامعة، وتثقيف العاملين حول استخدام الطاقة، والحد من النفايات، وتطوير أساليبهم الاستخدام الأمثل للموارد، وتقليل مسببات التدهور البيئي.

- تنظيم برامج تدريبية متخصصة في مجال إدارة الموارد البشرية الخضراء، بحيث تشمل هذه البرامج التدريبية كافة الأساليب العلمية للممارسات الخضراء، بما يزيد من انتماء العاملين لجامعتهم.
- التحسين المستمر للتدريب؛ لزيادة وعي العاملين وتنمية مهاراتهم وتغيير سلوكهم للوصول إلى مجتمع أكثر استدامة.

ج- التحفيز الأخضر Green stimulus

يعد التحفيز الأخضر من العناصر الرئيسة لصيانة وتحفيز وبقاء وجذب الموظفين نحو تحقيق أهداف المنظمة، فالمنظمات التي تكون أكثر ميلا إلى انتهاج الممارسات البيئية الخضراء تقدم تحفيزا أخضرا لأداء موظفيها، الأمر الذي يؤدي بالموظف إلى قيامه بمسئوليته البيئية واكتساب مهارات وخبرات خضراء جديدة، وعليه فالتحفيز الأخضر هو منح الموظفين المكافآت المادية والمعنوية لمساهمتهم في تحقيق الأهداف البيئية، والتي تزيد من التزامهم ليكونوا أكثر مسئولية، كما تساعدهم على تحسين الأداء البيئي؛ فإذا مارس العاملون مهاما موجهة نحو البيئة الخضراء يحصلون على المكافأة جراء ممارستهم لهذه الأعمال (متلف وصالح، ٢٠٢٢، ٣٠٨)، ويسهم ذلك في زيادة التزام العاملين ليكونوا أكثر مسئولية في تحسين أدائهم البيئي.

ويعد التحفيز الذاتي العنصر الأكثر أهمية في استدامة الأعمال، والتأكيد على رؤية الاستدامة وقيم المثابرة والمسئولية الاجتماعية والبيئية، وتأثيرها على استدامة المنظمة على المدى الطويل. وقد أشارت دراسة الزبيدي وحمزة (٢٠٢١، ٨٢) إلى أن المنظمات التي تقدم مكافآت خضراء لأداء موظفيها كانوا أكثر ميلا إلى اتباع الممارسات الخضراء، وأن التزام الموظف قد ارتفع نحو برنامج إدارة البيئة عندما قدم له تعويضا للقيام بالمسئوليات البيئية واكتساب مهارات خضراء جديدة. ويعد التحفيز الأخضر من أفضل الطرق التي يمكن أن تربط مصالح الأفراد بمصالح المنظمة، من خلال مكافأة العاملين لاكتسابهم المهارات الخضراء، ودعم الأنشطة البيئية، وابتكار المبادرات الخضراء الصديقة للبيئة. وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد العديد من الممارسات الخضراء التي ترتبط بالتحفيز الأخضر، منها:

- إعداد نظام مجز لتعزيز الأداء البيئي الأخضر لدى العاملين، بما يتجاوز المستويات المتوقعة للأهداف الخضراء.
- تحفيز بقاء وجذب العاملين نحو تحقيق أهداف الجامعة.
- اعتماد سياسات واضحة للترقية، بما يوفر فرص التقدم الوظيفي الأخضر، وبالتالي حفز العاملين معنويا للاستمرار مع جامعتهم.

- استطلاع آراء العاملين حول الحوافز المقدمة لهم، بما يزيد من وعيهم بالأهمية المؤثرة للتحفيز بجميع أشكاله المادية والمعنوية والمزايا والخدمات في رضا العاملين، وزيادة إقبالهم على العمل، وانتمائهم للجامعة.
- مكافأة العاملين الذين يتدبرون في الأفكار والسلوكيات التي يقومون بها لحل مشكلات البيئة، ويجعلون طرق العمل أكثر استدامة.
- توفير الفرص للعاملين للارتباط بالإدارة البيئية من خلال المشاركة، وتعزيز المعرفة الضمنية، وثقافة الدعم؛ لتحفيز العاملين على الالتزام بالإدارة البيئية للجامعة، وامتلاك الرؤية الخضراء، والمشاركة في القضايا البيئية من خلال المساهمة في حل المشكلات المرتبطة بتحسين القضايا البيئية المتعلقة بالإنتاج.

د- تقييم الأداء الأخضر Green Performance management:

وهي الوظيفة المتعلقة بسياسات المنظمة في كيفية قياس معايير ومؤشرات الأداء البيئي المحرزة للعاملين في كافة المستويات الإدارية والحصول على بيانات مفيدة حول الأداء البيئي، وتؤدي إدارة تقييم الأداء الأخضر دورا مهما في فعالية عمل الإدارة الخضراء لأنها توجه أداء الموظفين إلى الأداء البيئي الذي تحتاجه من خلال إدراج أهداف الإدارة البيئية في نظام تقييم الأداء وبالتالي ضمان الفعالية الحقيقية والبيئية (أبو رماد والصدريقي، ٢٠١٩، ٥٠)، ويعرف تقييم الأداء الأخضر بأنه: النشاط الذي يسعى العاملون من خلاله إلى تعزيز أدائهم، لتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة القائمة على عمليات الدمج للسياسات البيئية مع إدارة أداء العاملين (Nisar, et al., 2021)، وتسعى الإدارة الخضراء إلى دمج المؤشرات البيئية في عملية تقييم الأداء، وتقديم ردود فعل منتظمة للعاملين عن مدى تحقيق الأهداف البيئية، وتقديم التغذية العكسية التي تساعد العاملين على تعزيز معارفهم ومهاراتهم، والقيام بمشاركة نتائج التقييم مع العاملين حول مدى تقدمهم نحو الأهداف البيئية لدفعهم نحو التحسين المستمر (الزيدي وجمزة، ٢٠٢١، ٨١)، وتحرص الإدارة الخضراء على حث وتعزيز الأفراد العاملين لتكون احتياجاتهم متوافقة ومتسقة مع توجهات المنظمات نحو المحافظة على البيئة، ويمكن أن تنجح الإدارة الخضراء إذا سعت إلى ربط تقييم الأداء بالوصف الوظيفي مع تحديد الأهداف والمهام الخضراء، إذ يتطلب ذلك من الإدارات العليا في عملية تقييم الأفراد العاملين على تحمل مسؤولياتهم، ويتم ذلك من خلال التشجيع على الإلمام بثقافة التعلم المتعلقة بالإدارة البيئية، واستخدام أسس الإدارة الخضراء المعلوماتية، والعمل على تطويرها، والحصول على معلومات جديدة عن الأداء البيئي والإداري (شمعون، ٢٠٢٢،

(٢٧٧)، أي أن تقييم الأداء الأخضر يعني فحص تحليلي لجميع البرامج والخطط والأهداف والإجراءات المتبعة بالمنظمة، وأساليب استخدامها، للوصول إلى مستوى أكثر فعالية وكفاءة. وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد العديد من الممارسات الخضراء التي ترتبط بتقييم الأداء الأخضر، منها:

- ربط عملية التقييم بالوعي البيئي للعاملين؛ بما يسهم في التنبؤ بالسلوكيات المستقبلية للأفراد تجاه بيئتهم.
- اختبار فعالية السلوكيات الخضراء للعاملين بما يشجعهم على ممارسة السلوكيات الخضراء حفاظا على البيئة وتحقيقا للتنمية المستدامة.
- تقييم أداء العاملين بما يزيد من وعيهم بمهامهم ومسئولياتهم، وتحسين الأداء بما يحقق الأهداف البيئية.
- استخدام مؤشرات الأداء الخضراء لتقييم الأداء بالجامعات.
- تحليل الأداء من خلال تحديد درجة توافقه مع أهداف الإدارة البيئية.
- وضع نظام إدارة للأداء بالجامعة يشمل أهدافا ومعايير ومؤشرات سلوك خضراء.

٥- تحديات إدارة الموارد البشرية الخضراء؛

تواجه إدارة الموارد البشرية الخضراء العديد من التحديات، منها (جميل، ٢٠٢٠، ٢٧٩؛ Rubel, et al., 2021):

- مقاومة بعض العاملين لسياسة إدارة الموارد البشرية الخضراء، وتفاوت درجة حماسهم لتلك الممارسات.
- تحديات تتعلق بإنشاء هيكل عمل أخضر في المؤسسة.
- صعوبة عملية تقييم الأداء الأخضر للعاملين، وصعوبة قياس فعالية ممارسات القيادة الخضراء في سلوك العاملين.
- صعوبة التحول من الممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية الخضراء في فترة زمنية قصيرة.
- صعوبة توافر مصادر العاملين ذوي المواهب الخضراء، والمؤهلين للعمل في الوظائف الخضراء.
- التطوير والحفاظ على ثقافة إدارة الموارد البشرية الخضراء عملية طويلة وتستغرق وقتا طويلا.
- في المرحلة الأولية للتنفيذ تتطلب استثمارا مرتفعا وقد يحقق عائدا منخفضا.
- يعد توظيف وتدريب العاملين حول إدارة الموارد البشرية الخضراء مهمة صعبة يتعين القيام بها.

ثانياً: الاستدامة التنظيمية بالجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة :

١- مفهوم الاستدامة التنظيمية Organizational Sustainability

هناك اهتمام كبير من الباحثين والإداريين لمفهوم الاستدامة، وقد أدى التحديث والتكامل الهيكلي إلى زيادة التركيز على الاستدامة، والسمة الوحيدة لهذا المفهوم هو أنه لم يتم الاتفاق عليه عالمياً، وهو يغطي عدد كبير من التعريفات التنموية والبيئية، والتطبيقات المحلية والدولية، ومجموعة واسعة من السياقات المؤسسية، التي تمثل منافع وتطلعات جميع أصحاب الأداء المحتملين تقريباً.

وقد ظهر مفهوم الاستدامة في عام ١٩٨٣ م حينما أسست الأمم المتحدة المؤتمر العالمي للبيئة والتنمية لحل قضايا التدهور السريع وتأثيره على النمو الاجتماعي والاقتصادي للنظم البيئية العالمية، وكانت النتيجة وثيقة مشهورة بعنوان "مستقبلنا المشترك". إن فكرة التنمية المستدامة هي الأداة الرئيسة لاستراتيجيات التنمية العالمية المستقبلية في هذا التقرير، والتي تسمى أيضاً تقرير Brundtland، واكتسبت قضايا الاستدامة أهمية كبيرة لا سيما بعد تقرير Brundtland عام ١٩٨٧ م وبشكل أكثر مع تأكيد العديد من الكتاب على النتائج الإيجابية التي تحققها الممارسات المستدامة للمنظمات، وبحلول التسعينات من القرن الماضي، أصبح مصطلح الاستدامة يناقش على نحو أوسع إلى إجماع على دور منظمات الأعمال في المجتمع، وتم اقتراح عدة مقاربات لدمج الاستدامة في الإدارة (سوفي وبورمة، ٢٠١٩، ١٠٧).

لقد صممت الاستدامة Sustainability في البداية كمفهوم ينطبق على المستوى العالمي، إلا أن تزايد تطبيق هذا المفهوم أصبح على مستوى المنظمات أيضاً؛ بسبب التأثير المتبادل مع المجتمع، وقد أصبح ذلك ضرورة للمنظمة بحاجة إلى إدخال المؤشرات غير المالية مثل الأنشطة الاجتماعية وحماية البيئة في صنع القرار والتخطيط الاستراتيجي جنباً إلى جنب مع المؤشرات المالية (سوفي وبورمة، ٢٠١٩، ١٠٦). وتعني الاستدامة الحفاظ على استمرارية العمل، مع مراعاة التدقيق المستقبلية للمنظمات، وهذا يعني تحقيق النجاح دون المساس باحتياجات المستقبل (عثمان، ٢٠٢٢، ١٠١)، وهي تعبر عن التنمية التي تلبى احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها الخاصة (Rahman, et al., 2022, 22)، وتشير إلى القدرة التنظيمية على تحقيق أهداف المنظمة من خلال تحسين قيمة المستفيدين على المدى الطويل من خلال دمج الفرص الاقتصادية والبيئية والاجتماعية في استراتيجياتها التنظيمية (Vargas-Hernández, 2021, 10). والاستدامة مدفوعة بثقافة داخل المنظمة ولديها افتراضات ومواقف ومعتقدات مشتركة فيما يتعلق بحل قضايا الاستدامة. وتدعي وجهة النظر المستدامة أن العالم هو موطن للبشر، ولذلك يجب الحفاظ عليه باعتباره آمناً ومتوازناً ومستداماً حتى يتمكن الجميع من

التمتع بنوعية حياة جيدة، وتأخذ الاستدامة في الاعتبار النطاق الكامل لحقوق الإنسان، لا سيما في السياقات الاجتماعية والقانونية والسياسية والاقتصادية والثقافية.

أي أن الاستدامة تعني تطويع التصرفات الإنسانية، لاستمرار العمل، وتحقيق التوافق مع البيئة، والحفاظة عليها؛ لإنتاج بيئة صالحة للعيش للأجيال اللاحقة. وهي تؤثر على السلوك التنظيمي من خلال عملية صنع القرار في المنظمة والممارسات التنظيمية، وترتبط الاستدامة بالتنمية المستدامة، وتتضمن الحفاظ على المعتقدات الثقافية والتقاليد، وإن مواءمة الاستراتيجية التنظيمية مع الاستدامة يزيد من القدرة التنافسية للمنظمة. كما تستلزم الاستدامة التنظيمية امتلاك القيادة والموارد وأساليب التغيير اللازمة لمواجهة القضايا التي تواجه المنظمة، وتتضمن الاستدامة التنظيمية تزويد المنظمات بالأشخاص والهياكل اللازمة للنجاح في سوق العمل في القرن الحادي والعشرين، ويشمل ذلك تحقيق أقصى استفادة من المواهب المؤسسية.

والنهج الشامل للاستدامة يعزز السمعة، ويقلل التكاليف، ويعطي مكانة قيادية للمنظمات، والاستدامة التنظيمية لها أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية التي يمكن إدارتها من خلال استراتيجيات تهدف إلى مواجهة التنمية الاجتماعية والاقتصادية وحماية البيئة وصيانتها. وتمتع الاستدامة التنظيمية بفوائد مختلفة من بينها سمعة المؤسسة، وتحسين الثقة، والجاذبية، والوعي البيئي للمواهب، والعملاء، والثقة والأداء الأفضل، وهي تشكل الحاجة إلى التحفيز وتماسك العمل الجماعي نحو وضع الخطوط التوجيهية وإنشاء العمليات لتحقيق الأهداف التنظيمية.

٢- أهداف الاستدامة التنظيمية:

تهدف الاستدامة التنظيمية إلى تحقيق العديد من المزايا للتنظيمات الجامعية على المدى البعيد، والتي تتوافق مع أهداف التنمية المستدامة التي أقرتها الأمم المتحدة ٢٠١٥م، كما تهدف إلى: تنمية وتعزيز المسؤولية المؤسسية، توفير برامج تعليمية متميزة وتتسم بالاستدامة للمتغيرات العالمية، ضمان العدالة والمساواة في مجال التعليم، تنمية الأبعاد الثقافية والاجتماعية والبيئية والاقتصادية، تحقيق المسؤولية الأخلاقية للجامعات، تنمية المهارات الشخصية والتطوير الأكاديمي لتحويل الجامعات إلى منظمات إبداعية، توفير مناخ جامعي لاستثمار الطاقات الإبداعية لأغراض التنمية الاقتصادية (عثمان، ٢٠٢٢، ١١٥).

وحدد الوظيفي والسهلاني (٢٠٢٣، ٤٧٦) أهداف الاستدامة التنظيمية في:

- تحقق نوعية حياة أفضل للعاملين، الذي يتم من خلال عمليات التخطيط وتطبيق البرامج التي تحقق مبادئ الاستدامة.

- تحقيق استخدام عقلائي للموارد بحكم تعامل المنظمات مع الموارد على شكل مدخلات تستخدم بشكل عقلائي مع العمل دون استنزافها.
- الاهتمام بالسلامة البيئية من خلال مكافحة تغيير المناخ وحماية المحيطات والنظم الأيكولوجية الأرضية.
- تكوين سمعة راسخة للمنظمة وعلى نحو متزايد.
- المساهمة في إحداث تغيير إيجابي في حاجات المجتمع وفق إمكانية وأنشطة المنظمة.
- كما تتمثل أهداف الاستدامة التنظيمية فيما يلي:
- تحقيق التفوق على المنافسين في مجالات الاهتمام البيئي والاجتماعي؛ مما ينعكس إيجاباً على نتائج الأنشطة الاقتصادية للمنظمة، ويسهل تحقيق المنظمة لأهدافها.
- الالتزام بمعايير الجودة في تقديم المنتجات.
- تحقيق مستويات أعلى من رضا الزبون، الأمر الذي يسهم في ارتفاع الحصة السوقية للمنظمة.
- زيادة مستوى الوضوح المنظمي من خلال وعي العاملين بأهداف منظماتهم ورؤيتها ورسالتها وأنظمتها، وفهم دورهم ومتطلباتهم، ومدى توافق تلك المتطلبات لتحقيق الأهداف.
- ضمان تحقيق سرعة التأقلم البيئي للمتغيرات والتحديات الراهنة والمستجدة إلى جانب المرونة وتطوير الأعمال.
- زيادة التماسك والولاء الوظيفي للأفراد العاملين (الجبوري وناصر، ٢٠٢٣، ٤٣).
- وبتحليل أهداف الاستدامة التنظيمية يتضح أنها تركز على تحسين جوانب حياة العاملين، وتعزز الركائز الأساسية للأعمال.

٣- أهمية الاستدامة التنظيمية:

- إن الاستدامة التنظيمية مهمة للجامعات؛ فهي تساعد على إيجاد التوازن بين متطلبات البيئة ومتطلبات المجتمع المحيط، وكذلك استثمار قدرات أفرادها، وزيادة الإنتاجية واستدامتها، وتحقيق النجاح دون أن يؤثر ذلك على احتياجاتها المستقبلية، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية، وتتمثل أهمية الاستدامة التنظيمية فيما يلي (سوفي وبورمة، ٢٠١٩، ١٠٨):
- تعزيز فهم كافة المخاطر والفرص التي تواجه المنظمة.
 - التأثير على السياسة والاستراتيجية وخطط العمل بعيدة المدى.

- تقييم ومقارنة الأداء داخليا مع المنظمات والقطاعات الأخرى، وتخفيف الآثار البيئية والاجتماعية والحوكمة السلبية.
- تبسيط الإجراءات وتقليل الكلفة وتحسين الكفاءة.
- إثبات قدرة المنظمة على التأثير والتأثر بالتوقعات حول التطور المستدام.
- القياس وتقييم أداء الاستدامة وفقا للقوانين والأعراف ومعايير الأداء والمبادرات الطوعية.
- تجنب التورط في القضايا البيئية والاجتماعية الفاشلة.
- تمكين أصحاب المصلحة الخارجيين من فهم القيمة الحقيقية للمنظمة والأصول الملموسة وغير الملموسة.

كما تؤدي الاستدامة التنظيمية إلى إشراك جميع الجهات الفاعلة ذات الصلة، وتوفر تقارير الاستدامة للمنظمات الفرصة لتحسين شفافيتها، والقيمة السوقية والسمعة والشرعية، كما أنها تتمكن من المقارنة مع منافسيها وتحفيز المتعاونين معهم، كما تساهم في تحقيق التوازن بين العوامل الاجتماعية والبيئية والاقتصادية، وتحسين الأداء التنظيمي مما يزيد من قدرة المنظمة على الحفاظ على جميع الموارد داخل وخارج المنظمة، وبالتالي تحقيق رضا أصحاب المصلحة (الوطني والسهلاني، ٢٠٢٣، ٤٧٥).

أما الفتلاوي والعبودي (٢٠٢٢، ٤٠٥) فقد حدد أهمية الاستدامة التنظيمية فيما يلي:

- الوصول إلى أفضل الفرص لتحسين الأداء البيئي والاجتماعي للمؤسسة من الأشخاص الذين يتعين عليهم تقديمها.
- الوصول إلى جعل مفهوم الاستدامة جزء لا يتجزأ من العمل التنظيمي، لأن استراتيجية الاستدامة الصحيحة ستعزز من كفاءة العمليات الحالية للمنظمة.
- ترجمة الأهداف بسهولة إلى فوائد ملموسة تلي توقعات أصحاب المصلحة في حين أنه من المهم تضمين أهداف قابلة للقياس فإنه من الضروري أن تكون جميعها مؤطرة تجريبيا.
- تحقيق توازن بين ما يمكن تحقيقه عمليا.
- التعاون مع المنظمات الخارجية والمنظمات غير الحكومية والشركاء لتعزيز جدول أعمال الاستدامة التنظيمية والتي تتضمن أفضل استراتيجيات للاستدامة في العمل مع عدد من أصحاب المصلحة الخارجيين لتحديد الاحتياجات وخلق فرص وحلول جديدة لبعض أصعب التحديات في العالم.

وتبدو أهمية الاستدامة التنظيمية من كونها أولوية اقتصادية للنجاح في المستقبل على كافة المستويات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، لاسيما عقب فكر الاعتراف الدولي باستدامة المنظمات عبر مجموعة من المؤشرات، كما إلى بعض التأثيرات الإيجابية على تماسك أعضاء التنظيم وتحقيق التعاون، وتقليل الصراعات التنظيمية، وإحداث تعاون تنظيمي فاعل وبناء (محمد، ٢٠٢٢، ١١٧)، كما تظهر أهمية الاستدامة التنظيمية في إمكانيتها على تحقيق الرفاهية والرقى للأجيال الحالية والمستقبلية من خلال إيجاد بيئة متطورة يعيشون فيها، والعمل على تقليل الفوارق الطبقة بين الجماعات، الأمر الذي يمكن المنظمة من البقاء والاستدامة، مواكبة التطورات التي تحدث في البيئة التي تعمل بها، وكذلك متلائمة مع ما يحدث من تطور في المجتمعات المدنية معززة البيئة بما يناسبها من تناغم وتوافق يساعد الأفراد على مختلف أفكارهم للعيش معا (نصيف وأنور وأحمد، ٢٠٢٣، ١١٠٣)،

كما أكدت بعض الدراسات علاقة الاستدامة التنظيمية ببعض المفاهيم الإدارية؛ فقد أظهرت دراسة يعقوب والكرداوي وهريدي (٢٠٢٢) وجود علاقة إيجابية بين الاستدامة التنظيمية والبراعة التنظيمية، وكشفت دراسة الفتلاوي والعبيدي (٢٠٢٢) عن وجود علاقة تأثير وارتباط ذات دلالة معنوية بين التجديد الاستراتيجي والاستدامة التنظيمية، كما أظهرت دراسة عزيز (٢٠٢٣) وجود علاقة تأثير معنوية بين التمكين الإداري والاستدامة التنظيمية، وكشفت دراسة الحسني والميالي (٢٠٢٣) عن وجود علاقة تأثير مباشرة بين الاستقامة التنظيمية والاستدامة الاستراتيجية، وأظهرت دراسة (Sarmawa et al., 2020) وجود علاقة إيجابية بين الاستدامة التنظيمية والثقة التنظيمية.

وعليه فالاستدامة التنظيمية تسهم في تعزيز قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها، من خلال امتلاك الإدارة القدرة على إدارة الجامعة بكفاءة، بتحفيز العاملين، وتطوير أدائهم وقدراتهم ومهاراتهم، وتطوير البنية التحتية، وحماية الجامعة من المخاطر البيئية، والاجتماعية والاقتصادية، واستثمار الفرص الخارجية المتاحة، ومواجهة التحديات الداخلية، وكذا التخفيف من الممارسات الاقتصادية والاجتماعية السلبية، وتلبية توقعات المجتمع، وتعزيز الممارسات الاقتصادية للجامعة، ودعم قدراتها الاقتصادية، وتحقيق متطلبات أفضل عن طريق الاستثمار الفاعل للموارد المتاحة.

٤- أبعاد الاستدامة التنظيمية؛

لقد أصبحت فكرة الاستدامة فلسفة توجيهية وهدفا وقاعدة لمجموعة واسعة من الجهات الفاعلة والمنظمات، وهي تعد في الأساس عنصرا من عناصر المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، والتي تبدأ بالفهم العامل للعوامل البيئية، والمكونات الاقتصادية والاجتماعية، وغيرها.

والاستدامة التنظيمية عملية متعددة الأبعاد تعتمد على الكفاءة والفعالية وتركز على النتائج والمعرفة وبناء القدرات وشبكات الشركاء والمخرجات، والخدمات، وهذا يعني أن عمليات المنظمة وإنتاجها واستراتيجياتها يجب أن تستمر في دمج وتكامل قضايا الاستدامة. وقد حدد مؤتمر القمة العالمي للاستدامة المنعقد في جوهانسبرج عام ٢٠٠٢م الأبعاد الرئيسة للاستدامة ثلاثة أبعاد، وأشار إليها كل من (سوفي وبورمة، ٢٠١٩، ١٠؛ جهلول وخضير، ٢٠٢٠، ١٦٤؛ عثمان، ٢٠٢٢، ٢٩٧) وهي:

أ- الاستدامة الاجتماعية Social Sustainability:

تولي المنظمات الحديثة اهتماما خاصا بالجوانب الاجتماعية للتنمية المستدامة؛ بسبب الضغط الذي يمارسه أصحاب المصلحة بدءا من القضايا البيئية إلى القضايا المجتمعية. وهي حالة تعزز الحياة داخل المجتمعات، والتي تهدف إلى تحقيق العدالة الاجتماعية في توزيع الموارد الاقتصادية والطبيعية، وإيصال الخدمات الاجتماعية كالصحة والتعليم، إلى من يحتاجها والقضاء على الفقر والبطالة وتنمية الثقافات والعلاقات بين المنظمة وأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، كما يشير البعد الاجتماعي إلى السياسات التي تعزز من تحقيق المساواة والتنوع، والمشاركة في الأنشطة الترفيهية أو الثقافية أو الرياضية، والمبادرات المتعلقة بالاندماج الاجتماعي أو الثقافي أو المبادرات العلمية التي تستهدف المجتمع الخارجي.

وتشمل الاستدامة الاجتماعية مفاهيم العدالة، المشاركة، الهوية الثقافية، التمكين، وإمكانية الوصول، والاستقرار المؤسسي، وتتضمن التأثير الإيجابي على جميع العلاقات الحالية والمستقبلية مع المستفيدين، من خلال التركيز على تحقيق متطلباتهم لضمان ولائهم للمنظمة (محمود وخلف، ٢٠٢٣، ٢٨٠)، كما تركز على الرفاهية الاجتماعية من خلال تبني برامج توعوية، والتركيز على الموارد البشرية من خلال الاهتمام بحقوق الإنسان (الطاهر وحمود، ٢٠٢١، ٢٧٦)، وتعتمد الاستدامة الاجتماعية على أن أي قرار أو مشروع يجب أن يعمل على تحسين نوعية الحياة والمجتمع بشكل عام، كما يجب أن يكون للأجيال القادمة نصيب مما تحظى به الأجيال الحالية، ويشمل هذا أيضا قضايا مهمة مثل: حقوق الإنسان، العدالة، الإنصاف، التمكين، والمشاركة، علما بأن عدم مراعاة البعد الاجتماعي للاستدامة يؤدي إلى الانهيار البطيء لمجالات الاستدامة (عبد الوهاب، ٢٠٢١، ١٦٧)،

وتعزز الاستدامة الاجتماعية إمكانية العمل الفردي والجماعي الفعال في النظم الاجتماعية البشرية، فهي وسيلة لحماية قيم المجتمع (الشفافية، العدالة، التوازن، المساواة، الرفاهية، الصحة

والسلامة، حقوق الإنسان، والحفاظ على التنوع، وغيرها) وتعزيزها والحفاظ عليها للأجيال القادمة. كما تركز على توفير فرص عادلة لأفراد المجتمع الجامعي، عن طريق الممارسات الديمقراطية، والتحفيز، وتحسين جودة حياتهم، أي أن الاستدامة الاجتماعية تعني فن التعامل المتميز مع جميع المستفيدين، ويمكن لجوانب الاستدامة الاجتماعية أن تعالج اهتمامات الموارد البشرية الداخلية والخارجية، وقد تشمل الموارد البشرية الداخلية الأمن الوظيفي، والإقامة، والصحة، والسلامة، وبناء القدرات، كما يغطي الاستقرار الوظيفي التأثير على إمكانيات التوظيف في المنظمة. ويمكن فهم الاستدامة الاجتماعية من خلال التأثير الذي يمكن أن تحدثه المنظمات على القدرة الاستيعابية لرأس المال غير المادي.

ب- الاستدامة الاقتصادية *Economic Sustainability* :

تشير إلى قدرة المؤسسة على جني الأرباح من أجل البقاء والاستفادة من النظم الاقتصادية (جهلول وخضير، ٢٠٢٠، ١٦٥)، كما أنها: ضمان تحقيق العوائد بالتركيز على عوائد غير مالية (الطاهر وحمود، ٢٠٢١، ٢٧٧)، وتشير إلى تأثيرات المنظمة على الظروف الاقتصادية لأصحاب المصلحة والأنظمة الاقتصادية على المستويات المحلية والوطنية والعالمية (Rahman, et al., 2022)، وهي تعزز الأفكار والمعطيات التي تدعو إلى أهمية الربط بين الرغبة الكبيرة في تحقيق التنمية وزيادة معدل النمو لمختلف القطاعات، وما بين مكونات البيئة التي تمد بالموارد الطبيعية والأولية، مع الأخذ في الحسبان حقوق الأجيال اللاحقة في هذه الموارد (محمد وسالم ومحمد ، ٢٠٢٠، ٤٥)، كما تتعلق الاستدامة الاقتصادية بالقدرة على الاستفادة من النظم الاقتصادية المحيطة، ومساهمتها في النمو الاقتصادي المحلي، وكذا تجنب الإفراط في استغلال الموارد، كما تتعلق بتأثير المنظمة على الظروف الاقتصادية لأصحاب المصلحة وعلى الأنظمة الاقتصادية على المستوى المحلي والعالمي، كما تعني استثمار الطاقة والموارد ليتم استخدامها من قبل الأجيال القادمة، كما تعني بالجدوى الاقتصادية وتلبية الاحتياجات الاقتصادية للمؤسسة؛ مثل الاهتمام بالأداء الاقتصادي، وخطط تحسين كفاءة الطاقة وميزانية الممارسات، والتي تعزز من التنمية المستدامة.

وتستند الاستدامة الاقتصادية على عدد من الركائز، منها (محمد وسالم ومحمد، ٢٠٢٠،

(٤٨):

- حق الشعوب باستغلال الموارد الطبيعية من أجل زيادة القدرة في تحقيق النمو، وتوسيع فرص التطور والنهوض، مع الأخذ بعين الاعتبار إمكانية المحافظة على حق الأجيال اللاحقة في تلك الموارد والثروات.

- ضرورة الاهتمام بالتوازن البيئي عند السعي لإنجاز أي نشاط إنساني، وذلك من أجل عدم حدوث الاختلال في توفير وديمومة الموارد الطبيعية التي تمثل النظام البيئي.
- ينبغي أن تتحمل الحكومات والشعوب مسئولية توفير الحماية الضرورية والمناسبة لمكونات البيئة، والعمل على عدم التجاوز عليها، وحصر وتحجيم حالات الاستنزاف والهدر والتعامل غير الرشيد مع تلك المكونات.
- تسعى عملية الاستدامة إلى جعل التنمية عملية متكاملة بين الجانبين البيئي والاقتصادي؛ إذ أن هذا التكامل يمكن تحقيقه من خلال الجهود والتوافق بين الاحتياجات الضرورية المطلوبة والإمكانات المتوفرة.

ويوجد منهجان لتقييم الاستدامة الاقتصادية، الأول: يبدأ بمسألة كيف يمكن للأعمال البقاء والاستمرار وهذا نهج التقييم الداخلي، ويركز النهج الثاني في الأثر الاقتصادي الذي تمارسه للمنظمة على النظام الاقتصادي أو على المجتمع من وجهة نظر أصحاب المصلحة (الحدراوي والذجاوي والزبيدي، ٢٠٢٠، ٥١١)، وتحليل ما سبق يتضح أن الاستدامة الاقتصادية تمكن الجامعة من زيادة قدرتها على القيام بأنشطتها بطريقة مسؤولة، مع عائد اجتماعي واقتصادي لجميع المستفيدين، وتلبية احتياجاتها الأساسية بشكل صحيح، وتحقيق تنمية متوازنة حالية ومستقبلية، وخلق قيمة لتحقيق التوازن بين التكاليف والإيرادات، كما يمكنها توظيف الموارد المتاحة في استكشاف وتقديم خدمات تحقق بها ميزة تنافسية، وترفع بها مستوى الكفاءة والفاعلية للعاملين، وزيادة معدلات النمو في مختلف مجالات العمل، تمكنها من مواجهة نظرائها، وضمان البقاء، والاستجابة لرغبات المجتمع.

ج- الاستدامة البيئية Environmental Sustainability :

تؤثر الاستدامة البيئية على الحاضر والمستقبل، ولكنها أفضل طريقة للتفكير في حماية البيئة، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، وإشراك المزيد من الأشخاص في المجتمع. وتشير إلى تلبية الاحتياجات من الموارد والخدمات للأجيال الحالية والمستقبلية، دون المساس بصحة النظم البيئية التي توفرها وعدم تلويثها (محمد، ٢٠٢١، ٧٩)، وتعني الحفاظ على العوامل والممارسات التي تسهم في جودة البيئة على المدى الطويل، وتهدف إلى الاستخدام الأمثل للموارد الطبيعية، لأنها ليست ملكا لجيل معين بل هي ملكا لكل الأجيال فضلا عن حماية وسلامة الأنظمة البيئية من التلوث، بما يعني الحفاظ على الأصول والاستفادة منها لتكوين بيئة أفضل للأجيال القادمة، كما يقترح البعد البيئي دمج الاهتمام بالبيئة في استراتيجية المنظمة، مثل إنشاء مباني مستدامة بالحرم

الجامعي، وفصل النفايات وإعادة توجيهها، وإعادة التدوير، ومعدات لتوليد الطاقة المتجددة. وهناك العديد من الخطوات التي يمكن اتباعها لتحقيق الاستدامة البيئية، منها (بومريفق وزلاق، ٢٠٢٣، ١٧٧): التنبؤ بالتغيرات البيئية للمستقبل وتحديد الطرق والممارسات التي تمنع حدوث المشكلات البيئية، دمج الممارسات البيئية مع حاجات المجتمع، تبني النظم والطرق والتطبيقات التي تضمن الإدارة الناجحة للبيئة، تحسين إجراءات الاستخدام الأمثل للموارد، تعزيز الوعي البيئي الذي يسهم في تشجيع السلوك البيئي المسؤول، تطوير وترسيخ ثقافة الاستدامة البيئية بين العاملين في المؤسسات والمجتمع.

وتركز الاستدامة البيئية على حسن التعامل مع الموارد الطبيعية وتوظيفها بالصورة الصحيحة دون حدوث خلل في مكونات البيئة، من خلال الاهتمام بالثروات البيئية، والاهتمام بعدم التلوث البيئي الذي يضر بصحة الكائنات الحية (ثابت، ٢٠٢١، ٨٢). وعليه فالاستدامة البيئية تسعى إلى إيجاد حالة من التوازن بين تلبية الاحتياجات البيئية والاقتصادية والاجتماعية، من خلال زيادة وعي الأفراد بالتأثيرات البيئية التي تؤثر عليهم، واتخاذ التدابير اللازمة للسيطرة على تلك التأثيرات.

ويتطلب تحقيق الاستدامة البيئية بعض الخطوات، منها (عبد العزيز، ٢٠١٩، ٥٣٧):

- التنبؤ بالتغيرات البيئية للمستقبل، وتحديد الطرق والممارسات التي تمنع حدوث المشكلات البيئية.
- تبني النظم والتطبيقات التي تضمن الإدارة الناجحة للبيئة من أجل الاحتفاظ ببيئة نظيفة وآمنة، بالتركيز على نظم الإدارة البيئية.
- دمج النظم والممارسات البيئية مع حاجات وتوقعات المجتمع.

ومن أسباب الاهتمام بالاستدامة البيئية: ضرورة الحفاظ على الموارد الطبيعية غير المتجددة وتحقيق التوازنات الجوهرية في الأنظمة البيئية لمنع المشاكل البيئية والحد من ندرة المواد الأولية، ارتفاع التلوث بسبب الأضرار الناتجة من العمليات التي ألحقت تأثيرا بالبيئة نتيجة التوسع في الأنشطة الصناعية وارتفاع كمية الملوثات المطروحة، والتزايد في عدد السكان والذي أدى إلى زيادة الاستهلاك وطرح النفايات التي أدت إلى تأثيرات سلبية على البيئة والتنمية (الزبيدي وحمزة، ٢٠٢١، ٨٣)، وعليه فإن الاستدامة البيئية تعبر عن التفاعل الإيجابي بين الإنسان والبيئة، بما يحافظ عليها، ويحقق ديمومتها، وتسعى إلى تحسين قدرة الجامعة على التعامل مع التغيرات البيئية الحالية والمستقبلية، بحماية البيئة الطبيعية والحفاظة عليها، وتعزيز الوعي المجتمعي في التعامل المسؤول مع البيئة، وإيجابية العلاقة مع البيئة المحيطة، من خلال إظهار أفضل الممارسات لتحقيق التميز

البيئي، كما تعتمد على تقدير الإمكانيات المتاحة والتخطيط لها على المدى الطويل، وتوجيه الاستثمارات نحو البيئة بما يلي احتياجات الأجيال القادمة من الموارد الطبيعية.

وبتحليل ما سبق يتضح أن الاستدامة البيئية تسعى إلى الحيوية الاجتماعية والاقتصادية، من خلال زيادة القدرات الاقتصادية للجامعة والحفاظ عليها، مع إدارة الموارد الطبيعية، كما تركز على عنصرين مهمين؛ أولهما: المدخلات، من خلال المحافظة على الموارد الطبيعية واستخدامها بطريقة عقلانية، وعدم السماح باهدارها، والسيطرة عليها، وعدم السماح استخدام مواد ضارة بالبيئة، وثانيهما: المخرجات؛ من خلال التقليل من الآثار الضارة للأنشطة الإنتاجية، وتقديم منتجات تحافظ على البيئة وتمنع تلوثها، وتلبية حاجات الأفراد الحالية والمستقبلية.

وتؤكد الأبعاد السابقة على أن هناك العديد من المتطلبات والالتزامات على الجامعة القيام بها؛ حيث يتطلب الالتزام البيئي الاستخدام المسئول للموارد الطبيعية، ويتطلب الالتزام الاقتصادي بذل جهود مسؤولة لخلق القيمة والربح، ويتطلب الالتزام الاجتماعي العطاء الخيري، والعلاقات الاجتماعية، والدعم التعليمي. إن الاستدامة التنظيمية عملية متعددة الأبعاد تعتمد على الكفاءة والفعالية، وتتركز على النتائج والمعرفة، وبناء القدرات وشبكات الشركاء، والخدمات، وهذا يعني أن عمليات المنظمة ومخرجاتها واستراتيجياتها وإدارتها يجب أن تستمر في دمج وتكامل قضايا الاستدامة.

٥- مبررات تحقيق الاستدامة التنظيمية بالجامعات:

تشهد المؤسسات المجتمعية على اختلاف أنواعها وأشكالها تغيرات كبيرة وسريعة، بسبب التطور التكنولوجي والاقتصادي الأمر الذي أوجد تأثيراً على الإنسان، مما يتطلب ضرورة التعامل مع التأثيرات السلبية، ودعم الجوانب الاجتماعية، وحماية البيئة، وزيادة الوعي الاجتماعي والاقتصادي والبيئي، والفهم الشامل لطبيعة الأعمال والظروف المحيطة، لاتخاذ القرارات الرشيدة، وتعزيز قيمة المنظمات، وزيادة الثقة فيها، وتحقيق رضا جميع المستفيدين، وتحقيق مصلحة المجتمع ككل وتلبية احتياجاته. ويأتي ذلك في ضوء مفهوم التنمية المستدامة، والتي تسعى إلى تلبية احتياجات الأجيال الحالية، مع الأخذ في الاعتبار حقوق الأجيال القادمة، وقدرتها على تلبية احتياجاتها.

ومن مبررات توجه بعض الجامعات نحو تحقيق الاستدامة التنظيمية، دعم التوجه نحو المستقبل، واستدامة القيمة المشتركة مع العديد من الأفراد والمنظمات والتكيف مع البيئة المحيطة والأوضاع الاجتماعية في المستقبل (محمد، ٢٠٢٢، ١١٨)، وظهور عديد من التطورات: مثل العولمة، والتنمية

المستدامة، والتدويل، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتغيرات في تقنيات العمل وطبيعة المهن، حيث ظهرت جهات فاعلة جديدة وقوية على الساحة، وقد دعمت العديد من هذه الكيانات التحول الـبيدولوجي نحو استدامة الجامعات (محمد، ٢٠٢٣، ١٢٢٨). كما تعكس الاستدامة التنظيمية صورة إيجابية للجامعات داخل وخارج مجتمعاتها، بما يحقق الثقة في كفاءة الإدارة، وتوافر ميزة تنافسية، وعوائد استثمارية مالية عالية، بما يدعم التوجه نحو المزيد من مبادرات الاستدامة التنظيمية طويلة وقصيرة المدى (محمد، ٢٠٢٢، ١١٨)، حيث أصبحت الاستدامة ضرورة للأعمال لما لها من أهمية بالغة في التجديد المستمر الذي يحافظ على صحة المنظمة ويعطيها القدرة على التكيف مع كافة التحديات والأزمات التي تمر بها على المدى الطويل، كما تعتبر الاستدامة ميزة تنافسية يمكن للمؤسسات المحافظة عليها على المدى الطويل من خلال الاستخدام الفعال للموارد المتاحة لديها، فعند الوصول للاستدامة تستطيع المؤسسات توسيع آفاق الترقب على التغيرات البيئية والاجتماعية والاقتصادية في جميع مجالاتها (الحسني والميالي، ٢٠٢٣، ٥٢٥)،

وكشفت بعض الدراسات (Cheng, 2020; Amankwah-Amoah, 2020; Khizar, et al., 2022) أن المنظمات التي توجهت نحو الاستدامة حققت نتائج أفضل، كما تمكن المؤسسات من تحويل التحديات التي تواجهها إلى فرص عمل. كما أن للاستدامة آثار إيجابية على المؤسسات من خلال زيادة قدرتها على القيام بمسئولياتها الاجتماعية والاقتصادية والبيئية (Grünwald, 8, 2021)، وتمكن المؤسسات من تقوية بعدها الأخلاقي وتعزيز سمعتها المحلية والعالمية وتعزيز أفضليتها على باقي المؤسسات، من خلال تأثيرها الإيجابي على مختلف أصحاب المصلحة (Danson, 12, 2020, et al.)، كما أن ثبوت تحقيق الاستدامة في منظمات المجتمع هو نواة تحقيق أهداف التنمية المستدامة على المستوى القومي والعالمي، وتحقيقها يمثل عنصر حاسم للقدرة التنافسية والنجاح في سوق العمل (يعقوب والكرداوي وهريدي، ٢٠٢٢، ٢٩٢)، كما تكتسب الجامعات العديد من المنافع من تحقيق الاستدامة، منها: تمتعها بصورة إيجابية، والمساهمة في تحقيق كفاءة الإدارة، فضلا عن تحقيق ميزة تنافسية، ومخرجات تعليمية عالية الجودة، تزيد من معدلات الإقبال عليها والالتحاق بها (محمد، ٢٠٢٢، ٩٢)، كما أن تحقيق استدامة الجامعات يؤدي دورا مهما في نشر ثقافة الاستدامة في بقية منظمات المجتمع من خلال إعداد وتخريج كوادر بشرية مؤهلة تسهم في القيام بأعباء التنمية المستدامة على المستوى القومي (يعقوب والكرداوي وهريدي، ٢٠٢٢، ٢٩٥)، وتسهم في رفع مستوى التوجه الإيجابي وتنميته وتحسينه بصورة مستمرة، وتقليل الحالة السلبية والقضاء عليها (الوطيفي والسهلاني، ٢٠٢٣، ٤٦٩).

ثالثاً: جهود جامعة سوهاج في إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحقيق الاستدامة التنظيمية:

تبذل جامعة سوهاج جهوداً عديدة في مجال إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحقيق الاستدامة التنظيمية؛ وذلك من خلال مشاركتها في مبادرة " بداية" وهي مبادرة رئيس الجمهورية للتنمية البشرية، والتي تهدف إلى الاستثمار في رأس المال البشري من خلال برنامج عمل يستهدف تنمية الإنسان والعمل على ترسيخ الهوية المصرية، كما عقدت في سبتمبر ٢٠٢٣ م اجتماعاً تحضيرياً للمشاركة في التصنيف الدولي للجامعات الخضراء المستدامة. واتساقاً مع اهتمام الدولة بالاستدامة حرصت الجامعة على تشجيع البحوث والدراسات العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية الخضراء، وكللت الجامعة جهودها بفوزها بجائزة مؤسسة الأمير محمد بن فهد لأفضل إنتاج علمي يخدم التنمية المستدامة في مايو ٢٠٢٤ م. وتمثل رسالة الجامعة في: تلتزم جامعة سوهاج بتقديم برامج تعليمية متميزة لإعداد خريجين قادرين على المنافسة في سوق العمل وأبحاث علمية تنافسية للإرتقاء بمكانة الجامعة عالمياً وتقديم خدمات مجتمعية داعمة للتنمية المستدامة في ضوء قيم المجتمع ورؤية مصر ٢٠٣٠ م. كما أن من أهداف الخطة الاستراتيجية للجامعة "تبني سياسات التنمية المستدامة في أنشطة الجامعة المختلفة".

المحور الثاني: الدراسة الميدانية، إجراءاتها ونتائجها : ويتم تناولها كالتالي:

أولاً : أهداف الدراسة الميدانية

هدفت الدراسة الميدانية إلى ما يلي :

- التعرف على واقع ممارسات أبعاد إدارة الموارد البشرية بجامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.
- التعرف على واقع ممارسات أبعاد الاستدامة التنظيمية بجامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.
- الكشف عما إذا كانت توجد هناك علاقة ارتباطية بين واقع ممارسات أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بجامعة سوهاج، وأبعاد الاستدامة التنظيمية بالجامعة.
- الكشف عما إذا كانت توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة حول واقع ممارسات أبعاد إدارة الموارد البشرية بجامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، تعزي لمتغيرات النوع، الكلية، الدرجة العلمية.

- الكشف عما إذا كانت توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة حول واقع ممارسات أبعاد الاستدامة التنظيمية بجامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، تعزي لمتغيرات النوع، الكلية، الدرجة العلمية.

ثانياً : إجراءات الدراسة الميدانية : ويتم تناولها كما يلي :

١- مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة سوهاج في العام الجامعي ٢٠٢٣/٢٠٢٤م، والبالغ عددهم (٢٥٣٥) عضواً (جامعة سوهاج، ٢٠٢٤أ، ١) ، وتم التطبيق على (٧٢٤) عضواً، بنسبة (٢٨,٦ %) من مجتمع الدراسة ، ويوضح جدول (١) توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة .

جدول (١)

توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

م	المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة %
١	النوع	ذكور	٣٨٥	٥٣ %
		إناث	٣٣٩	٤٧ %
٢	الكلية	نظرية	٣٠٤	٤٢ %
		عملية	٤٢٠	٥٨ %
٣	الدرجة العلمية	أستاذ	٧٦	١٠,٥ %
		أستاذ مساعد	١٥٥	٢١ %
		مدرس	٢٣٦	٣٣ %
		معاون (مدرس مساعد، معيد)	٢٥٧	٣٥,٥ %
		المجموع	٧٢٤	١٠٠ %

ويتضح من الجدول السابق ارتفاع عدد العينة من فئة الذكور، وتناسب تلك العينة مع إحصاءات الجامعة؛ حيث تزيد أعداد الذكور عن الإناث، كما يلاحظ ارتفاع أعداد العينة من الكليات العملية، ويتفق ذلك أيضاً مع زيادة أعداد الكليات العملية بالجامعة، وزيادة أعضاء هيئة التدريس بها، كما يتضح ارتفاع عدد العينة من فئة معاوني أعضاء هيئة التدريس (مدرس مساعد ومعيد) بالنسبة للدرجة العلمية، ويعد هذا أمراً طبيعياً ويتفق مع الهرم الوظيفي بالجامعة.

٢- أداة الدراسة الميدانية

تم استخدام الإستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة باعتبارها من أنسب أدوات البحث العلمي التي تحقق أهداف الدراسة، وقامت الباحثة بتصميم استبانة في صورتها الأولية

مستفيدة من الإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، وتم عرضها على بعض السادة المحكمين المتخصصين والاستفادة من ملاحظاتهم واقتراحاتهم، ثم تم تجريب الإستبانة على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بلغت (٥٠) عضواً (من خارج عينة الدراسة)؛ للتأكد من وضوح العبارات وفهمها، وأن الإستبانة تقيس ما صممت لقياسه فعلاً، وتم أخذ ملاحظاتهم في الاعتبار عند تصميم الإستبانة في شكلها النهائي.

وقد تم تصميم الإستبانة على النحو التالي :

- المحور الأول وتضمن جزأين؛ الجزء الأول: ويشتمل على البيانات الأساسية لأفراد العينة وهي النوع، الكلية، والدرجة العلمية، ويتضمن الجزء الثاني محورين؛ المحور الأول: يقيس واقع ممارسات أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء بجامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، ويتكون من أربعة أبعاد؛ ممارسات التوظيف الأخضر، ممارسات التدريب والتطوير الأخضر، ممارسات التحفيز الأخضر، ويتضمن كل منها (٩) فقرات، وممارسات التقييم الأخضر، وتتضمن (٨) فقرات.

- المحور الثاني ويقيس واقع ممارسات أبعاد الاستدامة التنظيمية بجامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، ويتكون من ثلاثة أبعاد؛ الاستدامة الاجتماعية، ويتضمن (٩) فقرات، الاستدامة الاقتصادية، ويتضمن (١١) فقرة، الاستدامة البيئية، ويتضمن (٩) فقرات.

أ- صدق أداة الدراسة :

تم عرض أداة الدراسة على سبعة من السادة المحكمين المتخصصين؛ لإبداء الرأي في عبارات الإستبانة من حيث صياغة العبارات، ودرجة مناسبتها للأبعاد، وتم الأخذ برأي الأغلبية من السادة المحكمين في التعديل والحذف والإضافة، وأصبحت الإستبانة مكونة من (٦٤) فقرة، المحور الأول تضمن (٣٥) فقرة، والمحور الثاني تضمن (٢٩) فقرة.

وتم التأكد من صدق الأداة بطريقتين؛ الأولى الصدق الظاهري من خلال عرض الأداة على المتخصصين للحكم عليها من حيث ملاءمتها لأهداف الدراسة، ووضوح العبارات، وانتمائها للمحاور والأبعاد المختلفة، واقتراح أية تعديلات يرونها، وقد تم الأخذ بملاحظاتهم واقتراحاتهم، وهذا ما يعرف بصدق المحكمين، أما الطريقة الثانية فقد اعتمدت على حساب الصدق الذاتي للأداة بحساب معامل ارتباط "بيرسون"، وجاءت نتائج الأبعاد كما يوضحه الجدول التالي:

جدول (٢)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات الاستبيان

المحور	البعد	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
إدارة الموارد البشرية الخضراء	ممارسات التوظيف الأخضر	١	**٠,٧٥٤	٢	**٠,٧٤٨	٣	**٠,٧٧٢	٤	**٠,٧٥٨
		٥	**٠,٦٨٢	٦	**٠,٨٠١	٧	**٠,٦٩٤	٨	**٠,٨٨٠
		٩	**٠,٩٨١						
	ممارسات التدريب والتطوير الأخضر	١	**٠,٧١٨	٢	**٠,٧٨١	٣	**٠,٩٨٤	٤	**٠,٨٠٩
		٥	**٠,٨١٤	٦	**٠,٦٨٩	٧	**٠,٦٧٥	٨	**٠,٧٩٤
		٩	**٠,٦٨٩						
	ممارسات التحفيز الأخضر	١	**٠,٨٦١	٢	**٠,٧٤٨	٣	**٠,٧٢٩	٤	**٠,٨٣٩
		٥	**٠,٩٠٨	٦	**٠,٨٠٥	٧	**٠,٧٨٤	٨	**٠,٦٦٩
		٩	**٠,٨٠٨						
	ممارسات تقييم الأداء الأخضر	١	**٠,٦٨٤	٢	**٠,٧٣٤	٣	**٠,٨١٤	٤	**٠,٨١٣
		٥	**٠,٧٩١	٦	**٠,٧٦٩	٧	**٠,٧٨٤	٨	**٠,٧٤٧
		٩	**٠,٨٣٧						
الاستدامة التنظيمية	الاستدامة الاجتماعية	١	**٠,٧٧٨	٢	**٠,٨٠١	٣	**٠,٩١٢	٤	**٠,٧٩١
		٥	**٠,٦٩٨	٦	**٠,٦٩٢	٧	**٠,٨٧٤	٨	**٠,٨٠٦
		٩	**٠,٩٠٤	١٠	**٠,٦٥٤				
	الاستدامة الاقتصادية	١	**٠,٨٢٧	٢	**٠,٧٨٣	٣	**٠,٦٨٧	٤	**٠,٧٨٤
		٥	**٠,٧٣٨	٦	**٠,٦١٨	٧	**٠,٦٠٥	٨	**٠,٨٢٧
		٩	**٠,٧٩١	١٠	**٠,٨٧٣	١١	**٠,٧٤٢		
	الاستدامة البيئية	١	**٠,٦٨٤	٢	**٠,٨٨٠	٣	**٠,٦٨٣	٤	**٠,٧٤١
		٥	**٠,٨٢٧	٦	**٠,٧٨٤	٧	**٠,٦٦٨	٨	**٠,٨٦٧
		٩	**٠,٧٦٨						

ويتضح من الجدول السابق أن معاملات ارتباط عبارات الاستبيان تراوحت بين (-٠,٩٨٤ - ٠,٦٠٥)، وهي دالة عند مستوى (٠,٠١)، وجميع هذه المعاملات مرتفعة، وتؤكد أن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه فعلاً.

ب- ثبات أداة الدراسة :

تم استخراج معامل ثبات الأداة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ ، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول (٣)

معاملات ثبات أداة الدراسة بطريقة ألفا كرونباخ

المحور	البعد	عدد الفقرات	معامل الثبات	المحور	البعد	عدد الفقرات	معامل الثبات
إدارة الموارد البشرية الخضراء	ممارسات التوظيف الأخضر	٩	٠,٨٤٧	الاستدامة التنظيمية	الاستدامة الاجتماعية	٩	٠,٩٠١
	ممارسات التدريب والتطوير الأخضر	٩	٠,٩١٦		الاستدامة الاقتصادية	١١	٠,٨٨٦
	ممارسات التحفيز الأخضر	٩	٠,٧٩١		الاستدامة البيئية	٩	٠,٨٦٧
	ممارسات تقييم الأداء الأخضر	٨	٠,٨٣٦				
مجموع المحور	مجموع المحور	٣٥	٠,٨٤٧	مجموع المحور	مجموع المحور	٢٩	٠,٨٨٤

ويتضح من الجدول السابق أن درجة ثبات أبعاد المحور الأول تراوحت بين (٠,٩١٦ - ٠,٨٣٦) وبلغ الثبات الكلي للمحور (٠,٨٤٧)، كما تراوحت درجة ثبات أبعاد المحور الثاني بين (٠,٩٠١ - ٠,٨٦٧) وبلغ الثبات الكلي للمحور (٠,٨٨٤)، وجميع معاملات الثبات مرتفعة، وتفي بأغراض الدراسة، وهو ما يؤكد قابلية الأداة للتطبيق.

ثالثاً : المعالجة الإحصائية :

تم معالجة بيانات الدراسة وفقاً لبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية **Statistical Package for Social Science (SPSS)** حيث استخدم الباحث أساليب المعالجة الإحصائية التالية :

١- المتوسط الحسابي **Mean**: وذلك لتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة إزاء محاور وأبعاد الدراسة المختلفة، واستخراج متوسط الترتيب لكل فقرة من فقرات تلك المحاور.

٢- الانحراف المعياري **Deviation**: لقياس مدى التشتت في إجابات العينة لكل فقرة من فقرات الاستبانة.

٣- معامل ألفا كرونباخ **Alpha Cronbach** : للتحقق من ثبات أداة الدراسة .

٤- اختبار **T-test** لعينتين مستقلتين **Independent Sample T.test**؛ يستخدم لقياس دلالة فروق المتوسطات المرتبطة وغير المرتبطة للعينات المتساوية وغير المتساوية، ويستخدم في تلك الدراسة لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير النوع والكلية.

٥- تحليل التباين الأحادي **(ANOVA) One Way-Analysis of Variance** : لتحديد دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة المختلفة وفقاً لمتغير الدرجة العلمية.

٦- اختبار شيفية **Scheffe** للمقارنات المتعددة: لتحديد اتجاه صالح الفروق الدالة إحصائياً بين المتغيرات المختلفة.

وتكون سلم الاستجابة على عبارات الإستبانة من خمس درجات وفقا لمقياس ليكرت الخماسي، وذلك على النحو التالي (موافق بشدة، موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق بشدة) لتقابل الدرجات (٥ ، ٤ ، ٣ ، ٢ ، ١) على الترتيب. ومن أجل تفسير النتائج اعتمد الباحث النسب التالية: تكون الاستجابة ضعيفة جدا في الفئة (من ١ أقل من ١,٨٠)، وضعيفة في الفئة (من ١,٨٠ إلى أقل من ٢,٦٠) ومتوسطة في الفئة (من ٢,٦٠ إلى أقل من ٣,٤٠) ومرتفعة في الفئة (من ٣,٤٠ إلى أقل من ٤,٢٠) ومرتفعة جدا في الفئة (من ٤,٢٠ إلى ٥).

رابعا : تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها :

للإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة والذي نصه " ما واقع ممارسات أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء بجامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم؟ تم تحليل استجابات عينة الدراسة وفقا للأبعاد المختلفة والعبارات ، وهذا ما سيتم تناوله في الآتي :

إدارة الموارد البشرية الخضراء :

١- ممارسات التوظيف الأخضر

جدول (٤)

استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة ببعد ممارسات التوظيف الأخضر

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١	تقوم الكلية بإدراج المهام المتعلقة بحماية البيئة (الواجبات والمسئوليات) في توصيف الوظائف.	٣,١٧٩	١,٤٩١	متوسطة	٥
٢	يتم توضيح وإبراز الجوانب الخضراء في الكلية من أجل التعرف عليها من قبل الموظفين بشكل عام.	٣,٤١٧	١,٦٢٧	مرتفعة	٣
٣	تسعى الكلية لتضمين القيم البيئية في الإعلان عن الوظائف.	٢,٣١٥	١,٤١٠	ضعيفة	٩
٤	تعمل الكلية على استقطاب الكفاءات والمهارات الخضراء (الصديقة للبيئة).	٢,٤٠٨	١,٥١٨	ضعيفة	٨
٥	تسعى الكلية لتوظيف العاملين الذين لديهم المعرفة والمهارات البيئية.	٢,٥٤٩	١,٦٣٩	ضعيفة	٧
٦	تمتلك الكلية رؤى وتصورات حول الممارسات الخضراء.	٣,٦٠٥	١,٥٩٩	مرتفعة	١
٧	توفر الكلية تغذية راجعة منظمة للعاملين عن مدى تحقيقهم للأهداف البيئية.	٣,٢٧٧	١,٦٦٥	متوسطة	٤
٨	تحت معايير تقويم الأداء بالكلية على إيجاد الأفكار الجديدة التي تتسم بحماية البيئة.	٣,٠٥٨	١,٣٣٣	متوسطة	٦
٩	تحرص الكلية على تعزيز فهم العاملين لثقافة المنظمة الخضراء والمشاركة بالقيم البيئية.	٣,٤٢٤	١,٧٧٤	مرتفعة	٢
	الدرجة الكلية	٣,٠٢٥	١,٥٦١	متوسطة	

يتضح من الجدول السابق اتفاق أفراد العينة على توافر ممارسات التوظيف الأخضر في جامعة سوهاج بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (٣,٠٢٥)، وهو ما يعني رؤية العينة أن الكليات تقوم بالعديد من الجهود لجذب أفراد يهتمون بقضايا البيئة ولديهم وعي بالممارسات البيئية المختلفة، ولكن حصول البعد على درجة متوسطة يعني قلة رضا العينة عن تلك الجهود المبذولة وأنهم يرغبون في بذل المزيد. وتتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسة خزعل والمشهداني والطيبار (٢٠٢٠) ودراسة حسين (٢٠٢٢) اللتان توصلتا إلى حصول بعد التوظيف الأخضر على درجة متوسطة، بينما تتفق تلك النتيجة جزئياً مع نتائج دراسة جميل (٢٠٢٠) ودراسة عوديش وصالح (٢٠٢٠)، ودراسة حبيب وعباس (٢٠٢٣) التي أظهرت حصول بعد التوظيف الأخضر على درجة مرتفعة.

وتراوحت فقرات هذا البعد ما بين مرتفعة وضعيفة، وجاءت أبرز الفقرات بدرجة مرتفعة؛ مثل الفقرات (٦، ٩، ٢) والتي جاءت بمتوسط حسابي (٣,٦٠٥، ٣,٤٢٤، ٣,٤١٧) على الترتيب؛ لتؤكد على امتلاك الكليات رؤى وتصورات حول الممارسات الخضراء، وأنها تحرص على تعزيز فهم العاملين لثقافة المنظمة الخضراء والمشاركة بالقيم البيئية، كما يتم توضيح وإبراز الجوانب الخضراء في الكلية من أجل التعرف عليها من قبل الموظفين بشكل عام، ويتفق ذلك مع رؤية جامعة سوهاج والتي جاء فيها "إنتاج المعرفة والتنمية المستدامة علي المستوى المحلي والدولي"، كما جاء في رسالتها "وتقديم خدمات مجتمعية داعمة للتنمية المستدامة في ضوء قيم المجتمع ورؤية مصر ٢٠٣٠"، وقد ترجع تلك النتائج إلى تبني الكليات للأنشطة والممارسات الخضراء، وتشجيع الاستخدام الأمثل للموارد، وتعزيز حماية البيئة بما يسهم في زيادة رضا العاملين ورفع معنوياتهم. وتتفق تلك النتائج مع دراسة (Agarwal & Kapoor, 2022) التي أظهرت أن اعتماد إدارة الموارد البشرية الخضراء لا يكون إلا عندما يتم اتخاذ القرارات من قبل الإدارة العليا، الذين يمتلكون القيم الأساسية والرؤية المنظمة، ويدركون مفهوم التنمية المستدامة ويغرسونه في استراتيجية العمل الشاملة للمستقبل.

وجاءت بعض الممارسات بدرجة متوسطة لتؤكد رؤية العينة أن هناك جهوداً تبذل في توفير تغذية راجعة منظمة للعاملين عن مدى تحقيقهم للأهداف البيئية، كما تحاول الكليات إدراج المهام المتعلقة بحماية البيئة (الواجبات والمسئوليات) في توصيف الوظائف، وتحاول وضع معايير تقويم الأداء لإيجاد الأفكار الجديدة التي تتسم بحماية البيئة، ولكن حصول تلك الفقرات على درجة متوسطة يؤكد قلة رضا العينة عن تلك الممارسات، أو أنهم لا يجدون لها تطبيقاً على أرض الواقع. أما الممارسات التي جاءت بدرجة ضعيفة فتؤكد قلة سعي الكلية لتوظيف العاملين الذين لديهم المعرفة

والمهارات البيئية، وقلة قدرتها على استقطاب الكفاءات والمهارات الخضراء (الصديقة للبيئة)، وقلة سعيها لتضمين القيم البيئية في الإعلان عن الوظائف، وقد تفسر تلك النتائج بأن الإعلان للوظائف يرتبط بالدرجة الأولى بالموارد المالية وأن غيرها من اعتبارات يأتي في مراحل متأخرة، كما أن استقطاب الموارد البشرية يعتمد على التخصصات المطلوبة في المقام الأول.

٢- ممارسات التدريب والتطوير الأخضر

جدول (٥)

استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة ببعد ممارسات التدريب والتطوير الأخضر

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١	تهتم الكلية بأنشطة البحث والتطوير بهدف تصميم منتجات مبتكرة ومتميزة وصديقة للبيئة.	٢,٧٢٢	١,٤٦٨	متوسطة	٨
٢	تقدم الكلية المحاضرات التوعوية لتبصير أعضاء المجتمع الجامعي بالتعامل الفعال مع البيئة.	٣,٧٤٧	١,٥٤٣	مرتفعة	١
٣	تقوم الكلية بعقد برامج التدريب والتطوير لكافة العاملين بخصوص القضايا البيئية المختلفة.	٣,٥٦٣	١,٥١٨	مرتفعة	٢
٤	تعمل الكلية على تحديد احتياجات العاملين فيما يتعلق بالتدريب البيئي.	٢,٤٩٥	١,٤٤٤	ضعيفة	٩
٥	توفر الكلية الفرص لمشاركة العاملين في إيجاد حل للمشاكل البيئية بالجامعة.	٣,٣٥٧	١,٣١٠	متوسطة	٣
٦	توفر الكلية برامج تدريبية تتبنى مفاهيم التعليم الأخضر.	٢,٩٦٩	١,٥١٦	متوسطة	٧
٧	تقوم الكلية بنشر الوعي البيئي الأخضر للعاملين بشكل دوري.	٣,٠٢٧	١,٥٣٧	متوسطة	٦
٨	تحقق برامج التدريب والتطوير المعتمدة في الكلية المهارات التي تحقق الانسجام بين الموظف والبيئة.	٣,٢٠١	١,٦٤٨	متوسطة	٥
٩	تسهم برامج التدريب بالكلية في تقليل الأخطاء والانحرافات البيئية.	٣,٢١٥	١,٢٣٧	متوسطة	٤
	الدرجة الكلية	٣,١٤٤	١,٤٦٩	متوسطة	

يتضح من الجدول السابق اتفاق أفراد العينة على توافر ممارسات التدريب والتطوير الأخضر في بكليات جامعة سوهاج بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (٣,١٤٤)، وهو ما يعني رؤية العينة أن تلك الممارسات لم تحظ بالاهتمام الكافي من قبل كليات الجامعة، وأنها تحاول جاهدة لإدخال الممارسات الخضراء في الأعمال لما لها من أهمية على مستوى الجامعة والمجتمع، ولكن حصول البعد

على درجة متوسطة يؤكد أن هناك بعض المعوقات التي قد تقلل من فرص التدريب والتطوير الأخضر، كما قد تكون هناك مقاومة من قبل بعض العاملين لعدم تقبلهم لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وتمسكهم بالممارسات التقليدية. وتتفق تلك النتيجة جزئياً مع نتائج دراسة الشلمة (٢٠١٩)، التي أظهرت حصول بعد التدريب الأخضر على درجة مرتفعة، كما تتفق مع نتائج دراسة خزعل والمشهداني والطيبار (٢٠٢٠) ودراسة حسين (٢٠٢٢) ودراسة الطائي والهورامي (٢٠٢٣) التي توصلت إلى حصول بعد التدريب والتطوير الأخضر على درجة متوسطة، بينما تتفق تلك النتيجة جزئياً مع نتائج دراسة جميل (٢٠٢٠) ودراسة عوديش وصالح (٢٠٢٠)، ودراسة حبيب وعباس (٢٠٢٣) التي أظهرت حصول بعد التدريب والتطوير الأخضر على درجة مرتفعة، كما تتفق جزئياً مع نتائج دراسة (Agarwal & Kapoor, 2022) التي أشارت إلى أهمية التريب والتطوير الأخضر في تطوير القوى العاملة على الممارسات والأدوات الخضراء، والذي يساهم في بناء صورة مستدامة للمنظمة.

وتراوحت فقرات البعد ما بين مرتفعة وضعيفة، وجاءت أبرز الفقرات لتؤكد على تقديم الكليات المحاضرات التوعوية لتبصير أعضاء المجتمع الجامعي بالتعامل الفعال مع البيئة، كما أنها تقوم بعقد برامج التدريب والتطوير لكافة العاملين بخصوص القضايا البيئية المختلفة، وقد يرجع ذلك لرغبة كليات الجامعة في زيادة وعي العاملين وتنمية مهاراتهم، وتغيير سلوكهم وجعله أكثر استدامة، من خلال المشاركة في مبادرات صديقة للبيئة وتحفيزهم على اكتساب مهارات جديدة في إطار ثقافة الأعمال الخضراء، كما قد تفسر تلك النتيجة بسعي كليات الجامعة لمواكبة التطورات المحلية والعالمية المحيطة لتحقيق التنمية المستدامة، وخاصة أن التدريب والتطوير بمثابة آلية لتسهيل الانتقال بالمجتمع الجامعي إلى مجتمع أكثر استدامة، كما أنه يساهم في إعداد قوة عاملة قادرة على فهم المبادرات الخضراء وتقديرها.

وجاءت الفقرات (٥، ٩، ٨، ٧، ٦، ١) بدرجة متوسطة، لتدل على سعي كليات الجامعة لتوفير الفرص لمشاركة العاملين في إيجاد حل للمشاكل البيئية بالجامعة، ومحاولة تقليل الأخطاء والانحرافات البيئية، وتحقيق الانسجام بين الموظف والبيئة، كما تحاول نشر الوعي البيئي الأخضر للعاملين بشكل دوري، وتوفير برامج تدريبية تتبنى مفاهيم التعليم الأخضر، والاهتمام بأنشطة البحث والتطوير بهدف تصميم منتجات مبتكرة ومتميزة وصديقة للبيئة، وكل ذلك بدرجة متوسطة؛ ما يعني قلة رضا العينة عن تلك الممارسات، وأنهم يرون أن هناك العديد من برامج التدريب التي يجب أن تتبناها كليات الجامعة لتحقيق الاستدامة وتمكين العاملين من اتقان الأداء الأخضر، كما

قد ترجع تلك النتائج لقلة اهتمام العاملين بالتدريبات الخضراء، أو الدورات التوعوية البيئية، أو أن العينة ترى أن بعض العاملين لا يهتمون بالمشاركة في الأنشطة الصديقة للبيئة.

وجاءت الفقرة (٤) في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (٢,٤٩٥) وهي بدرجة ضعيفة؛ لتؤكد على أن هناك قصورا في سعي الكليات لتحديد احتياجات العاملين فيما يتعلق بالتدريب البيئي، على الرغم من أهمية تحديد الاحتياجات؛ لأنه من العناصر المهمة في نجاح العملية التدريبية، حيث تسهم في زيادة كفاءة التدريب، وتلبية احتياجات العاملين، والتركيز على الموضوعات المهمة، وقد تفسر تلك النتيجة بأن هناك خطة للبرامج التدريبية بمركز تنمية القدرات بالجامعة، وأنها قد لا تتضمن موضوعات عن التدريب والتطوير الأخضر، أو عدم وجود خطة واضحة لتحديد الاحتياجات التدريبية، وهو ما قد يتنافى مع إجراءات ضمان الجودة والاعتماد بالجامعة.

٣- ممارسات التحفيز الأخضر

جدول (٦)

استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة ببعد ممارسات التحفيز الأخضر

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١	تشجع الكلية العاملين على ممارسة السلوكيات الإيجابية في البيئة.	٣,٩٤٤	١,٢٩١	مرتفعة	١
٢	تزود الكلية العاملين بالأنار السلبية المترتبة على استخدامهم غير السليم لمخرجات أعمالهم على البيئة.	٣,١٢٥	١,٧١١	متوسطة	٤
٣	تشجع الكلية العاملين على تطوير الأفكار الداعمة لتطبيق التكنولوجيا الآمنة والنظيفة.	٣,٧٤٠	١,٥٧٠	مرتفعة	٢
٤	تضع الكلية نظاما للحوافز المعنوية والمادية لتعزيز التوجه البيئي.	٢,٨٨٢	١,٨٣٣	متوسطة	٨
٥	تشجع الكلية العاملين على المشاركة في المؤتمرات البيئية.	٣,٣٢٤	١,٤٦٣	متوسطة	٣
٦	تكافئ الكلية العاملين ذوي السلوكيات البيئية المتميزة التي تسهم في توليد المبادرات البيئية.	٣,١١٧	١,٨٠٥	متوسطة	٥
٧	توفر الكلية إرشادات وتعليمات حول البيئة لضمان صحة وسلامة العاملين.	٣,٠٠٥	١,٣٤٥	متوسطة	٦
٨	تعلن الكلية على موقعها الإلكتروني أسماء العاملين المتميزين في أدائهم البيئي.	٢,٥٦٩	١,٤٣٥	ضعيفة	٩
٩	تتدخل الكلية بشكل عملي لتصحيح بعض الممارسات التي تعكس انتهاكا للبيئة.	٢,٩١٧	١,٦٥١	متوسطة	٧
	الدرجة الكلية	٣,١٨٠	١,٥٦٧	متوسطة	

يتضح من الجدول السابق توافر ممارسات التحفيز الأخضر في كليات جامعة سوهاج بدرجة متوسطة، وبتوسط حسابي (٣,١٨٠)، مما يعني تفاوت آراء العينة بشأن ممارسات هذا البعد، حيث تحاول كليات الجامعة وضع جوائز للمحافظة على البيئة، وللموظفين الذين يقدمون إنجازات بيئية، ولكن قد يواجه ذلك باللوائح والقوانين التي تحددها الجامعة، والتي قد لا تتضمن حوافز ومكافآت للالتزام بالتشريعات البيئية، وتشجيع العاملين على تقديم المبادرات البيئية، وممارسة الأعمال الخالية من الأخطاء البيئية. وتتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسة خزعل والمشهداني والطيار (٢٠٢٠) ودراسة حسين (٢٠٢٢) ودراسة الطائي والهورامي (٢٠٢٣) التي توصلت إلى حصول بعد التحفيز الأخضر على درجة متوسطة، بينما تتفق تلك النتيجة جزئياً مع نتائج دراسة جميل (٢٠٢٠) ودراسة عوديش وصالح (٢٠٢٠)، ودراسة حبيب وعباس (٢٠٢٣) التي أظهرت حصول بعد التحفيز الأخضر على درجة مرتفعة.

وتراوحت فقرات البعد ما بين مرتفعة وضعيفة، وجاءت أبرز الفقرات (١، ٣) لتؤكد على تشجيع الكليات للعاملين على ممارسة السلوكيات الإيجابية في البيئة، وعلى تطوير الأفكار الداعمة لتطبيق التكنولوجيا الآمنة والنظيفة، وتتفق تلك النتيجة مع ما تسعى إليه الجامعة والتي أنشأت العديد من الوحدات بكليات الجامعة لخدمة هذا الجانب مثل وحدة الأمن والسلامة وإدارة الأزمات، والتي من ضمن أهدافها تأمين واستقرار بيئة العمل والتعامل مع الأزمات والكوارث المتوقعة بالوقاية منها قبل حدوثها، وتنمية الوعي الثقافي لاجتماع الكلية فيما يتعلق بإدارة الأزمات والكوارث، كما أنشأت وحدة الخدمات الإلكترونية، والتي من ضمن أهدافها متابعة عمل الشبكة الداخلية، وتقديم الدعم الفني والإداري بالكلية وصيانة الأجهزة المستخدمة لديهم،

وجاءت الفقرات (٥، ٢، ٦، ٧، ٩، ٤) بدرجة متوسطة؛ مما يعني تفاوت آراء أفراد العينة فيما يتعلق بتشجيع الكليات للعاملين على المشاركة في المؤتمرات البيئية، حيث قد يشارك البعض في المؤتمرات، في حين يرى آخرون أن الدعم المقدم ليس على المستوى المطلوب حيث قد لا يكفي لتغطية النفقات وخاصة في المؤتمرات الدولية. كما تسعى الكليات بدرجة متوسطة لتزويد العاملين بالآثار السلبية المترتبة على استخدامهم غير السليم لمخرجات أعمالهم على البيئة، ويتم ذلك من خلال الندوات الثقافية، والمحاضرات التوعوية، كما تحاول الكليات مكافأة العاملين ذوي السلوكيات البيئية المتميزة التي تسهم في توليد المبادرات البيئية، ولكن قد يواجه ذلك بقلة الميزانية المرصودة، وتسعى كليات الجامعة لتوفير إرشادات وتعليمات حول البيئة لضمان صحة وسلامة العاملين، وتتدخل بشكل عملي لتصحيح بعض الممارسات التي تعكس انتهاكا للبيئة، وتحاول وضع

نظاما للحوافز المعنوية والمادية لتعزيز التوجه البيئي، ولكن حصول تلك الفقرات السابقة على درجة متوسطة يؤكد الحاجة إلى بذل المزيد من الجهود لتعزيز ممارسات التحفيز الأخضر، وقد ترجع قلة فاعلية تلك الجهود لقلّة المكافآت المادية التي تمنح للعاملين بكلّيات الجامعة فيما يتعلق بالتحفيز الأخضر، أو تقييد اللوائح والقوانين الجامعية بالأمر التقليدي بعيدا عن الممارسات الخضراء، أو اقتصار التحفيز على التشجيع المعنوي والحوافز غير النقدية.

كما جاءت الفقرة (٨) بدرجة ضعيفة، لتؤكد على قلة اهتمام الكليات بإعلان أسماء العاملين المتميزين في أدائهم البيئي على موقعها الإلكتروني، وهذا يتعارض مع إجراءات ضمان الجودة بالجامعة والتي تؤكد على إعلان المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على المواقع الإلكترونية الخاصة بالجامعة أو الكليات؛ كنوع من التشجيع، وتحفيز الآخرين.

٤- ممارسات تقييم الأداء الأخضر

جدول (٧)

استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة ببعيد ممارسات تقييم الأداء الأخضر

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١	تضع الكلية مجموعة واضحة من القواعد والأحكام المتعلقة بسلوك الموظف فيما يتعلق بحماية البيئة.	٣,٠٨٥	١,٥١٩	متوسطة	٤
٢	تتخذ الكلية الإجراءات التأديبية ضد العاملين غير الملتزمين بأحكام وقواعد حماية البيئة.	٣,٢٧٠	١,٧٠٦	متوسطة	٢
٣	يشارك العاملون كافة في مسح سنوي للتقييم الأخضر لتحديد كيفية الالتزام بمبادئه.	٢,٥٠٤	١,٤٤٠	ضعيفة	٨
٤	يتوفر لدى الكلية مؤشرات لقياس الأثر البيئي.	٣,٢٩٩	١,٣٦٣	متوسطة	١
٥	تمتلك الكلية مؤشرات لتقييم أداء العاملين الأخضر في نظام تقييم الأداء السنوي.	٣,١٦٨	١,٤٣٢	متوسطة	٣
٦	تدرج الكلية النتائج الخضراء التي توصلت إليها عمليات التقييم في التغذية الراجعة لتطوير استراتيجية وخطط وطرق تنفيذ العمل.	٢,٨٣٢	١,٦٩١	متوسطة	٥
٧	تقوم الكلية بجمع المعلومات من المستفيدين بشأن أدائها الأخضر.	٢,٨٠٦	١,٥٧٣	متوسطة	٦
٨	تعزز عمليات تقييم العاملين في الكلية الأهداف البيئية للجامعة.	٢,٦٢٢	١,٣٩٥	متوسطة	٧
	الدرجة الكلية	٢,٩٤٨	١,٥١٤	متوسطة	

يتضح من الجدول السابق توافر ممارسات تقييم الأداء الأخضر في كليات جامعة سوهاج بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (٢,٩٤٨)، مما يعني قلة تجانس آراء العينة بشأن ممارسات هذا

البعده، وهذا يؤشر أن لدى أفراد العينة اهتماما ووعيا متوسطا نحو تقييم الأداء الأخضر، وأن كليات الجامعة تسعى بشكل دون مستوى الطموح إلى استخدام معايير وأهداف بيئية لتقييم الأداء الأخضر؛ لتقييم أداء العاملين من حيث اهتمامهم بالأنشطة صديقة البيئة، ورصد أفعالهم تجاه تحقيق الأهداف البيئية، وأساليب مساهمتهم في حل المشكلات البيئية، وممارسة الأنشطة الرقابية لضمان تحقيق أداء بيئي مرتفع. وتتفق تلك النتيجة جزئيا مع نتائج دراسة الشلمة (٢٠١٩)، ودراسة حبيب وعباس (٢٠٢٣)، ودراسة جميل (٢٠٢٠) ودراسة عوديش وصالح (٢٠٢٠) التي أظهرت حصول بعد التقييم الأخضر على درجة مرتفعة، كما تتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسة خزعل والمشهداني والطيار (٢٠٢٠) ودراسة حسين (٢٠٢٢) ودراسة الطائي والهورامي (٢٠٢٣) التي توصلت إلى حصول بعد تقييم الأداء الأخضر على درجة متوسطة، بينما تختلف تلك النتائج مع نتائج دراسة (Agarwal & Kapoor, 2022) التي أشارت إلى صعوبة تقييم الأداء الأخضر للعاملين، وأن هناك تحديات كثيرة ترتبط بقياس فعالية إدارة الموارد البشرية الخضراء.

وتراوحت فقرات هذا البعد ما بين مرتفعة وضعيفة، بمتوسط حسابي تراوح بين (٣,٢٩٩ و ٤,٥٠٤)، وجاءت أبرز الفقرات (٤، ٢، ٥) لتؤكد على سعي كليات الجامعة لتوفير مؤشرات لقياس الأثر البيئي، وتنفيذ الإجراءات التأديبية ضد العاملين غير الملتزمين بأحكام وقواعد حماية البيئة، وامتلاك مؤشرات لتقييم أداء العاملين الأخضر في نظام تقييم الأداء السنوي، وقد تفسر تلك النتائج بسعي الكليات لتطبيق معايير الجودة والاعتماد والتي تتضمن بعض المعايير والمؤشرات المرتبطة بالأداء البيئي، وخاصة مع إشارة الخطة الاستراتيجية لجامعة سوهاج (٢٠٢١ - ٢٠٢٥م) إلى أن من الاعتبارات التي بنيت عليها الخطة "تبني سياسات التنمية المستدامة في أنشطة الجامعة المختلفة".

وجاءت الفقرة (٣) بمتوسط حسابي (٢,٥٠٤) وهي بدرجة ضعيفة؛ لتؤكد أن هناك قصورا في مشاركة العاملين كافة في مسح سنوي للتقييم الأخضر لتحديد كيفية الالتزام بمبادئه، وقد تفسر تلك النتيجة بعدم وجود مسح سنوي للتقييم الأخضر بكليات الجامعة، والذي قد يرجع إلى ضعف الاهتمام بهذا النوع من التقييم لدى إدارة الموارد البشرية بالكليات، أو قلة الموارد البشرية المؤهلة والمدربة لإجراء المسح السنوي، أو ضعف الإلمام بفاعلية تقييم الأداء الأخضر بالكليات. وتتفق تلك النتيجة مع ما أشارت إليه الخطة الاستراتيجية لجامعة سوهاج (جامعة سوهاج، ٢٠٢٠)، والتي أشارت في نتائج التحليل الرباعي بالجامعة إلى محدودية آليات قياس رضا المستفيدين مما تقدمه الجامعة من خدمات مجتمعية.

للإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة الدراسة والذي نصه "ما واقع ممارسات أبعاد الاستدامة التنظيمية بجامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم؟" تم تحليل استجابات عينة الدراسة وفقا للأبعاد المختلفة والعبارات، وهذا ما سيتم تناوله في الآتي:

ممارسات الاستدامة التنظيمية:

١- الاستدامة الاجتماعية

جدول (٨)

استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة ببعد الاستدامة الاجتماعية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١	تقدم الكلية خدماتها ضمن المعايير المحددة للجودة للحفاظ على سلامة أفراد المجتمع.	٣,٦١٠	١,٥٤٢	مرتفعة	٣
٢	تهتم الكلية بتعزيز الروابط والاتصالات مع الجهات الفاعلة بالمجتمع (أفراد، منظمات حكومية أو غير حكومية).	٣,٦٥٠	١,٦١٢	مرتفعة	٢
٣	يتم تأسيس قنوات تواصل واضحة مع فئات المجتمع المحلي لبناء مشاركة مجتمعية فعالة.	٤,١٤٢	٠,٨٥٣	مرتفعة	١
٤	تسعى الكلية لاستحداث البرامج التنموية اللازمة لتحقيق جودة الحياة في المجتمع، بما يتماشى مع استراتيجية التنمية المستدامة.	٣,١٢٢	١,٨٦٨	متوسطة	٦
٥	تتسم الفعاليات والأنشطة العلمية في الكلية بالاستمرار والديمومة.	٣,٥٤٢	١,٧٢٠	مرتفعة	٤
٦	تسعى الكلية إلى التعاون مع الكليات الأخرى من أجل تجويد مخرجاتها وزيادة قدرتها التنافسية.	٢,٩٧٥	١,٦٢٢	متوسطة	٧
٧	تهتم الكلية ببناء شراكات علمية طويلة الأمد مع مؤسسات علمية عالمية.	٣,١٤٧	١,٨٠٤	متوسطة	٥
٨	تسعى الكلية لاستخدام العلاقات الاجتماعية لإيجاد واستكشاف فرص ريادية.	٢,٦٥٩	١,٣٦٤	متوسطة	٩
٩	تقوم الكلية بتقييم أثر قراراتها التنفيذية على المجتمع.	٢,٩٤٧	١,٥٤٧	متوسطة	٨
	الدرجة الكلية	٣,٣١٠	١,٥٤٨	متوسطة	

يتضح من الجدول السابق توافر ممارسات الاستدامة الاجتماعية في كليات جامعة سوهاج بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (٣,٣١٠)، مما يعني قلة اتفاق آراء العينة بشأن ممارسات هذا البعد، وقد تفسر تلك النتيجة بأن فئة من العينة ترى وجود تلك الممارسات في الكليات، في حين يرى البعض الآخر أنها لا توجد، أو أن أفراد العينة يختلفون حول درجة تعزيز تلك الممارسات بالكلية، والذي قد يرجع إلى اختلاف الكلية، أو اختلاف الدرجة العلمية، أو قد تفسر تلك النتيجة بقلة الوعي لدى أفراد العينة بمفهوم الاستدامة الاجتماعية وأساليب تعزيزها.

وفيما يتعلق بممارسات هذا البعد يلاحظ تراوح استجابات العينة بين مرتفعة ومتوسطة، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (٤,١٤٢، و ٢,٦٥٩)، وجاءت أبرز الفقرات (٣، ٢، ١، ٥) بمتوسط حسابي (٤,١٤٢، ٣,٦٥٠، ٣,٦١٠، ٣,٥٤٢) على الترتيب؛ لتؤكد على قيام كليات الجامعة بتأسيس قنوات تواصل واضحة مع فئات المجتمع المحلي لبناء مشاركة مجتمعية فعالة، وقد يرجع ذلك إلى أن أحد وظائف الجامعة هو خدمة المجتمع وتنمية البيئة، كما أن جامعة سوهاج بها العديد من الوحدات والمراكز التي تخدم المجتمع مثل: مركز دعم الوحدات الصناعية، وحدة مكافحة الآفات بكلية الزراعة، المركز الجامعي للتطوير المهني، وحدة نقل التكنولوجيا وريادة الأعمال،

وغيرها. وتتفق تلك النتيجة جزئياً مع نتائج دراسة (Somwethee, et al., 2023) التي أكدت على ضرورة أن تركز السياسات على التواصل الفعال مع المؤسسات المجتمعية، والمشاركة في صياغة رؤية واضحة للعمل. كما تهتم الكليات بتعزيز الروابط والاتصالات مع الجهات الفاعلة بالمجتمع (أفراد، منظمات حكومية أو غير حكومية)، وهو ما يعني الرغبة في التأثير الإيجابي على جميع العلاقات من المستفيدين، وتلبية احتياجاتهم لضمان ولائهم للجامعة، كما تقدم كليات الجامعة خدماتها ضمن المعايير المحددة للجودة للحفاظ على سلامة أفراد المجتمع، وتتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسة (Aziz and Hamid, 2023) التي أظهرت أهمية الحاجة إلى وجود توافق على المعايير والمعتقدات المشروعة التي يتم فرضها على المنظمة. كما تتسم الفعاليات والأنشطة العلمية في الجامعة بالاستمرار والديمومة، والذي يتفق مع الهدف الاستراتيجي الثاني للجامعة من الغاية الثالثة في "تبني مفاهيم التنمية المستدامة في أنشطة الجامعة".

وجاءت باقي الفقرات بدرجة متوسطة؛ لتشير إلى أن هناك بعض الجهود التي تبذل في قيام الكليات ببناء شراكات علمية طويلة الأمد مع مؤسسات علمية عالمية، ويتمثل ذلك في العديد من بروتوكولات التعاون التي تعقدتها الجامعة مع المؤسسات المحلية والدولية، مثل بروتوكول التعاون مع جامعة لشبونة، وبروتوكول التعاون مع جامعة الزاوية الليبية، ومع أمديست Amideast لإنشاء مركز لخدمة ودعم ذوي الهمم، وكذلك بروتوكولات التعاون مع المؤسسات المحلية مثل: شركة مصر للأسمت لدعم المجل البحثي والتدريبي، ومع وزارة التضامن الاجتماعي لإنشاء مركز لعلاج الإدمان، وغيرها. ولكن حصول الفقرة على درجة متوسطة يشير لقللة رضا العينة عن تلك الاتفاقيات إما لعدم ديمومتها أو لقللة الاستفادة من مخرجاتها. كما تسعى الكليات بدرجة متوسطة لاستحداث البرامج التنموية اللازمة لتحقيق جودة الحياة في المجتمع، بما يتماشى مع استراتيجية التنمية المستدامة، وقد تفسر تلك النتيجة لتلمس العينة بعض مخرجات المراكز التي أنشأتها الجامعة مثل مركز نور البصيرة لذوي الإعاقة، ومركز التدريب التمريضي المستمر، ومركز إشغال الطالبات، ووحدة تنمية الأعمال والتكتلات الإنشائية، وغيرها. كما تسعى كليات الجامعة إلى التعاون مع الكليات بالجامعات الأخرى من أجل تجويد مخرجاتها وزيادة قدرتها التنافسية، وهذا يفسر في ضوء بروتوكولات التعاون مع بعض الجامعات الأجنبية، كما تقوم الكليات بتقييم أثر قراراتها التنفيذية على المجتمع، ويتم ذلك من خلال استطلاعات الرأي والمقابلات مع المستفيدين الذي يقوم به مركز ضمان الجودة والاعتماد بالجامعة، ووحدة الجودة بالكليات. كما تسعى الكليات بدرجة متوسطة لاستخدام العلاقات الاجتماعية لإيجاد واستكشاف فرص ريادية، ويظهر ذلك من خلال وحدة نقل التكنولوجيا وريادة الأعمال بالجامعة، ولكن حصول الفقرات السابقة على درجة متوسطة يؤكد رغبة العينة في التحسين والتطوير، أو رغبتهم في تنوع مجالات الاستدامة الاجتماعية في التعليم والتدريب، والصحة، والسلامة المهنية، والثقافة، وغيرها، والسعي لتلبية احتياجات المجتمع،

وتحسين نوعية الحياة، وتحقيق التكافل الاجتماعي، والمحافظة على موارد المجتمع، والمساهمة في معالجة مشكلاته في المستقبل. وتتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسة محمد (٢٠٢٢) التي أظهرت توافر أبعاد الاستدامة التنظيمية بدرجة متوسطة، وتختلف تلك النتيجة جزئياً مع دراسة (Stanitsas, 2021) التي أشارت إلى أهمية تقييم الاستدامة التنظيمية للكشف عن الاتجاهات أو التعديلات الواجب إجرائها، وأن هناك حاجة لإنشاء ضج لتقييم الاستدامة التنظيمية للمنظمات بدقة.

٢- الاستدامة الاقتصادية

جدول (٩)

استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة ببعيد الاستدامة الاقتصادية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١	تشرك الكلية أعضاء من المجتمع المحلي في مجالسها بما يؤكد وجودها الإيجابي في المجتمع ويعزز رأس المال البشري.	٢,٩٦٨	١,٦٩١	متوسطة	٨
٢	تسعى الكلية إلى توليد الإيرادات وفرص العمل، واستغلال الموارد بكفاءة.	٣,٢٦٩	١,٦٢٨	متوسطة	٣
٣	تأخذ رؤية الكلية ورسالتها في الاعتبار أهمية الأداء المالي.	٣,٧٦٦	١,٥٤٤	مرتفعة	٢
٤	تسعى الكلية إلى تقليل الهدر والتعامل وفق الاستخدام الأمثل لما هو متوفر من موارد طبيعية وإنسانية.	٣,٨٣٤	١,٢٤١	مرتفعة	١
٥	تسعى الكلية لتوفير قاعدة بيانات تضم جميع المعلومات اللازمة لرصد القدرة على معرفة المتحقق ضمن إطار الاستدامة الاقتصادية.	٣,١٢٢	١,٨٦٨	متوسطة	٦
٦	تتخذ الكلية العديد من الإجراءات لتعزيز المعرفة الجماعية للعاملين في الموضوعات الاقتصادية بما يسهم في تحسين الأداء المالي.	٣,٢٤٥	١,٨٠٧	متوسطة	٤
٧	يتم استشارة أصحاب المصلحة من قبل إدارة الكلية فيما يخص الموضوعات الاقتصادية.	٢,٩٧٥	١,٦٢٢	متوسطة	٧
٨	تسعى الكلية لتوسيع أنشطتها من أجل خفض التكاليف وتقديم خدمات تنافسية.	٣,١٢٥	١,٧٨٣	متوسطة	٥
٩	تسعى الكلية لاستثمار الأوقات الخاصة بالعاملين بالتخطيط لغرض منع حدوث المشاكل المتعلقة بالعمل وتكرارها وبما يحقق الجدوى في مخرجاتها.	٢,٧٥٩	١,٣٦٤	متوسطة	١٠
١٠	تعمل الكلية على تنمية وعي جميع العاملين بالأولويات المالية للجامعة.	٢,٩٢٦	١,٣٨٥	متوسطة	٩
١١	تسعى الكلية إلى إيجاد سياق عمل وتعاون دولي لغرض تأمين متطلبات الدعم المالي لإنجاح الخطط والبرامج التنموية لإظهارها المستدام.	٢,٥٥٥	١,٥٤٦	ضعيفة	١١
	الدرجة الكلية	٣,١٤٢	١,٥٨٩	متوسطة	

وتشير النتائج في الجدول السابق إلى تفاوت آراء أفراد العينة حول الاستدامة الاقتصادية ما يعني قلة الاتفاق على رأي قاطع لأساليب الكليات في تعزيز فكرة الاستدامة الاقتصادية من

خلال القدرة على استغلال الموارد الاقتصادية لزيادة النمو والتطور مع إمكانية المحافظة على حق الأجيال اللاحقة في تلك الموارد والثروات، أي السعي نحو تحقيق التقدم المطلوب ضمن الإطار التنموي، وفي ذات الوقت السعي للمحافظة على مكونات البيئة من الاستنزاف والتدمير نتيجة التعاطي غير المنظم مع الموارد المتاحة، وقد تفسر تلك النتيجة بتفاوت نمط الاستهلاك لدى أفراد العينة، أو صعوبة تأمين متطلبات الحماية للموارد الطبيعية والإنسانية، أو قلة وجود سياق عمل تعاوني بين مؤسسات المجتمع لتوفير متطلبات الدعم المالي للجامعة. وتتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسة محمد (٢٠٢٢) التي أظهرت توافر أبعاد الاستدامة التنظيمية بدرجة متوسطة.

وتراوحت فقرات هذا البعد ما بين مرتفعة وضعيفة، بمتوسط حسابي تراوح بين (٣,٨٣٤ و ٢,٥٥٥)، وجاءت أبرز الفقرات (٤، ٢، ٥) لتؤكد على سعي كليات الجامعة إلى تقليل الهدر والتعامل وفق الاستخدام الأمثل لما هو متوفر من موارد طبيعية وإنسانية، وأن رؤية الكليات ورسالتها تأخذ في الاعتبار أهمية الأداء المالي، وقد تفسر تلك النتيجة بمحدودية الموارد المالية للجامعة؛ نظر لاعتمادها بشكل كبير على الاعتماد الحكومي، وأن هناك إدراك من الكليات لأضرار ضعف الميزانية والذي قد يؤدي إلى افتقار البيئة الجامعية للمواصفات المتميزة التي تلبي احتياجات المجتمع الجامعي، كما قد يؤدي إلى مشكلات في البنية التحتية للكليات، أو قد يؤثر بشكل عام على إنتاجية الجامعة في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع. وتتفق تلك النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (Gomes, et al., 2023) من أن خلق قيمة للاستدامة يعتمد على تقليل مستويات استهلاك المواد الخام والتلوث، والتصرف بمستويات أوسع من الشفافية والمساءلة. كما تتفق مع نتائج دراسة (Assoratgoon & Kantabutra, 2023) التي أظهرت أهمية دور المنظمة في نشر قيما ثقافية تعكس الاستخدام الكفء الفعال للموارد وتقليل النفايات والانبعاثات.

وجاءت معظم الفقرات (٢، ٦، ٨، ٥، ٧، ١، ١٠، ٩) بدرجة متوسطة؛ لتشير إلى سعي كليات الجامعة إلى توليد الإيرادات وفرص العمل، واستغلال الموارد بكفاءة، وهو ما أشارت إليه الخطة الاستراتيجية للجامعة في غايتها الثالثة من خلال الهدف الاستراتيجي "تنمية الموارد الذاتية للجامعة"، ولكن حصول الفقرة على درجة متوسطة يعني وجود قصور في تلك الموارد لتلبية احتياجات الكليات. كما تتخذ الكليات العديد من الإجراءات لتعزيز المعرفة الجماعية للعاملين في الموضوعات الاقتصادية بما يساهم في تحسين الأداء المالي، وقد يتم ذلك من خلال الندوات والمحاضرات وورش العمل التي تعقدتها الجامعة. كما تسعى كليات الجامعة لتوسيع أنشطتها من أجل خفض التكاليف وتقديم خدمات تنافسية، وتوفير قاعدة بيانات تضم جميع المعلومات اللازمة لرصد

القدرة على معرفة المتحقق ضمن إطار الاستدامة الاقتصادية، حيث أن عملية قياس الاستدامة الاقتصادية تحتاج إلى معلومات وقاعدة بيانات متنوعة وشاملة لكل القطاعات بالجامعة، ولكن الدرجة المتوسطة لاستجابات العينة تشير إلى ضعف توفير المعلومات والبيانات بصورة كاملة، أو قلة توفر الخبرات والكفاءات المناسبة لأداء تلك المهام. كما تسعى الكليات لاستشارة أصحاب المصلحة فيما يخص الموضوعات الاقتصادية، وتتفق تلك النتيجة مع ما دراسته (Aziz and Hamid, 2023) التي أظهرت أن مشاركة أصحاب المصلحة عامل نجاح حاسم في تحقيق الاستدامة الاقتصادية. كما تشرك الكليات أعضاء من المجتمع المحلي في إدارتها بما يؤكد وجودها الإيجابي في المجتمع ويعزز رأس المال البشري، وقد يظهر ذلك من خلال عضوية بعض أفراد المجتمع سواء في إدارة الوحدات ذات الطابع الخاص، أو مجالس الكليات والمراكز أو عضوية مجلس الجامعة، ولكن يبدو أن تلك المشاركة قد لا تحقق الأهداف المطلوبة من وجهة نظر العينة نظراً لحصول تلك الفقرات على درجة متوسطة. وتتفق تلك النتيجة جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة (Assoratgoon & Kantabutra, 2023) التي أظهرت أهمية تبادل المعرفة بين أعضاء المنظمة وأصحاب المصلحة الخارجيين، مما يؤدي إلى تقليل المخاطر وخفض التكاليف، والابتكار.

كما تسعى كليات الجامع لتنمية وعي جميع العاملين بالأولويات المالية للجامعة، واستثمار الأوقات الخاصة بالعاملين بالتخطيط لغرض منع حدوث المشاكل المتعلقة بالعمل وتكرارها وبما يحقق الجدوى في مخرجاتها، وقد يتم ذلك من خلال الندوات واللقاءات والمحاضرات وبروتوكولات التعاون التي تعقدتها الجامعة مع بعض المؤسسات المجتمعية المحلية والدولية والتي تسعى لنشر التوعية بأساليب الاستدامة الاقتصادية، من خلال التوعية باتخاذ التدابير والإجراءات التي تحد من الاستخدام الأمثل للموارد، وأساليب تحسين الخدمات، والنظر إلى عمليات الجامعة من خلال عدسة التنمية المستدامة، والذي يخفض التكاليف ويزيد من العوائد، ولكن حصول تلك الفقرات على درجة متوسطة أيضاً يشير إلى حاجة الجامعة لبذل المزيد من الجهود لتحقيق الاستدامة الاقتصادية.

أما الفقرة (١١) فقد جاءت في مرتبة متأخرة، وبمتوسط حسابي (٢,٥٥٥) وهي بدرجة ضعيفة؛ لتشير إلى أن سعى الكليات إلى إيجاد سياق عمل وتعاون دولي لغرض تأمين متطلبات الدعم المالي لإنجاح الخطط والبرامج التنموية لإطاراتها المستدام يتم دون المستوى المطلوب، وذلك على الرغم من كثرة بروتوكولات التعاون بين الجامعة والمؤسسات المحلية والدولية؛ وقد ترجع تلك النتيجة إلى أن معظم الاتفاقيات قد لا تعود على الكليات بمميزات مالية، أو أن تلك الاتفاقيات محدودة زمنياً ولا تفي بالغرض في تحقيق الاستدامة المالية، أو أنها قد لا تلبى التطلعات المستقبلية

لكليات الجامعة في الحصول على الدعم المالي، أو قلة توفر منهجية وآلية محددة واضحة المعالم لتقديم الدعم المالي للكليات من تلك المؤسسات التي يتم الاتفاق معها. وتختلف تلك النتيجة مع نتائج دراسة (Somwethee, et al., 2023) التي أظهرت أهمية إنشاء آليات لتوفير الدعم المالي من المنظمات الداخلية والخارجية من خلال المنح أو غيرها التي تشجع المؤسسات على الاستثمار في الابتكار والبحث والتطوير، وتعزيز ثقافة التحسين المستمر وتطوير منتجات وخدمات جديدة.

٣- الاستدامة البيئية

جدول (١٠)

استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة ببعد الاستدامة البيئية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١	يتم تزويد العاملين بالكلية بالمعلومات الضرورية المتعلقة بإجراءات السيطرة على الحوادث المحتملة في مواقع العمل.	٣,٦٠٥	١,٥٤٤	مرتفعة	١
٢	تلتزم الكلية بتطبيق القوانين التي من شأنها الحفاظ على البيئة من خلال تقديم المنتجات الصديقة للبيئة.	٣,٤٩٠	١,٦٢٦	مرتفعة	٢
٣	تسعى الكلية إلى تحقيق استدامة بيئية باعتبارها هدفاً، لتحقيق قيمة ومكانة مميزة لها.	٣,٠٩٦	١,٦٠٦	متوسطة	٦
٤	تأخذ الكلية بعين الاعتبار أهمية الأداء البيئي في أعمالها وتوجهاتها الاستراتيجية.	٣,١٣٤	١,٨٥٥	متوسطة	٥
٥	تركز الكلية على تثقيف العاملين للمساهمة في تقليل النفايات والتخلص منها بشكل آمن وسليم.	٣,٢١١	١,٧٥٢	متوسطة	٣
٦	تستعمل الكلية مواد نظيفة بمكوناتها وخصائصها للمحافظة على البيئة.	٢,٩٣٠	١,٧٩٦	متوسطة	٧
٧	تحد إجراءات الرقابة التي تتبناها الكلية من المخالفات البيئية.	٢,٨٥٣	١,٦٣٠	متوسطة	٨
٨	توفر الكلية كافة الإجراءات اللازمة للتخلص من النفايات إما عن طريق معالجتها أو نقلها أو إعادة صنعها بهدف حماية الموارد والمحافظة على بيئة خالية من النفايات.	٣,١٤٩	١,٧٩١	متوسطة	٤
٩	تعطي الكلية أولوية للابتكارات البيئية كوسيلة لحل المشكلات البيئية.	٢,٦٠٣	١,٣٧٥	متوسطة	٩
	الدرجة الكلية	٣,١١٩	١,٦٦٣	متوسطة	

يتضح من الجدول السابق توافر ممارسات الاستدامة البيئية في كليات جامعة سوهاج بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (٣,١١٩)، مما يعني تفاوت آراء العينة حول فقرات هذا البعد، وقد تفسر تلك النتيجة بغياب مفهوم الاستدامة البيئية لدى بعض أفراد العينة؛ لارتباطها بالاستدامة الاجتماعية والاقتصادية، أو أنهم لا يتفقون حول إجراءات الكليات فيما يتعلق بالمشكلات

والقضايا البيئية، أو أنهم يرون أن المشكلات البيئية هي مشكلة مجتمعية ودولية أوسع من نطاق الكلية. وتتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسة محمد (٢٠٢٢) التي أظهرت توافر أبعاد الاستدامة التنظيمية بدرجة متوسطة.

وتراوحت فقرات هذا البعد بين مرتفعة ومتوسطة؛ وأشارت أبرز الفقرات (١، ٢) إلى قيام الكليات بتزويد العاملين بالمعلومات الضرورية المتعلقة بإجراءات السيطرة على الحوادث المحتملة في مواقع العمل، وقد يتم ذلك من خلال تطبيق معايير أمن والسلامة بالجامعة، والذي تقوم به الجامعة بالتعاون مع هيئة الدفاع المدني. كما تلتزم الكليات بتطبيق القوانين التي من شأنها الحفاظ على البيئة من خلال تقديم المنتجات الصديقة للبيئة، ويتم ذلك أيضا من خلال التعاون مع الوحدات ذات الطابع الخاص مثل وحدة نقل التكنولوجيا وريادى الأعمال، ووحدة مكافحة الآفات بكلية الزراعة، ومركز دعم الوحدات الصناعية بالجامعة، وتقوم تلك الوحدات والمراكز ضمن مهامها بنشر الوعي وعقد الدورات التدريبية للتوعية، وضمان الأمان والفاعلية والكفاءة للمخرجات. وتتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسة (Rahman et al., 2023) التي أشارت إلى أهمية وضع المؤسسة القواعد واللوائح الخاصة بالاستدامة، والزام الجميع بمتابعتها، وتوفير الحوافز المالية وغير المالية لتحقيق الاستدامة، كما تتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسة (Callaghan & Mitchell, 2023) التي أظهرت أن وجود إطار عملي ممنهج يساعد الأفراد والمنظمات والمجتمعات على التحول في اتجاه النظام البيئي الشامل.

وجاءت باقي الفقرات بدرجة متوسطة؛ لتدل على محاولة الكليات تثقيف العاملين للمساهمة في تقليل النفايات والتخلص منها بشكل آمن وسليم، وتتفق تلك النتيجة مع ما أظهرته دراسة (Rahman et al., 2023) من أن الاستدامة تتطلب زرع معتقدات ودوافع قوية لدى العاملين للتصرف بطريقة إيجابية، وثقافة تعالج قضايا الاستدامة التنظيمية ككل، وتنشيط سلوك الموظفين؛ حتى يتمكنوا من تحقيق أهداف الاستدامة الخاصة بها. كما تتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسة (Callaghan & Mitchell, 2023) التي أظهرت أن إضفاء الوعي والحساسية الأخلاقية على الممارسات البيئية، ودمج الوعي البيئي بالسلوكيات البشرية، يسهم في تقديم نموذج من النظام البيئي الشامل، ومعالجة العواقب البيئية للسلوك البشري.

كما توفر الكليات كافة الإجراءات اللازمة للتخلص من النفايات إما عن طريق معالجتها أو نقلها أو إعادة صنعها بهدف حماية الموارد والحفاظ على بيئة خالية من النفايات، وتأخذ الكليات بعين الاعتبار أهمية الأداء البيئي في أعمالها وتوجهاتها الاستراتيجية، وتسعى إلى تحقيق استدامة بيئية

باعتبارها هدفاً، لتحقيق قيمة ومكانة مميزة لها، وتستعمل مواد نظيفة بمكوناتها وخصائصها للمحافظة على البيئة، وتعطي أولوية للابتكارات البيئية كوسيلة لحل المشكلات البيئية، وكل ذلك بدرجة متوسطة، بمتوسط حساسي تراوح بين (٣,٢١١، و ٢,٦٠٣)؛ وهو ما يعني قيام كليات الجامعة بالعديد من الجهود لتعزيز الاستدامة البيئية، ولكن ترى العينة أن تلك الجهود ليست على المستوى المطلوب، وقد يرجع ذلك إلى قلة وعي أفراد العينة بالاستدامة البيئية، وضعف مشاركتهم في الأنشطة البيئية، أو قلة اكتراثهم بتحقيق التنمية المستدامة، أو بالأخطار المحيطة بهم، أو رؤية العينة ارتفاع تكلفة الاستدامة البيئية، وتختلف تلك النتائج جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة (Nawaz & Koç, 2019) التي أظهرت أهمية الاستدامة البيئية في تحقيق حالة مستقبلية مرغوبة لأصحاب المصلحة، كما تختلف جزئياً مع نتائج دراسة (Somwethee, et al., 2023) التي أظهرت أهمية تعزيز الاستدامة البيئية من خلال اعتماد عمليات صديقة للبيئة، والاستخدام الفعال للموارد، والحد من النفايات.

وللإجابة عن السؤال الخامس من أسئلة الدراسة والذي نصه " هل توجد علاقة ارتباطية بين واقع ممارسات أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء بجامعة سوهاج وأبعاد الاستدامة التنظيمية بالجامعة؟ " تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقات الارتباطية بين ممارسات أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارسات أبعاد الاستدامة التنظيمية بجامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وجاءت النتائج كما في جدول (١١)

جدول (١١)

العلاقات الارتباطية بين ممارسات أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارسات أبعاد الاستدامة التنظيمية

أبعاد المحور الثاني: الاستدامة التنظيمية				أبعاد المحور الأول إدارة الموارد البشرية الخضراء
الدرجة الكلية	الاستدامة البيئية	الاستدامة الاقتصادية	الاستدامة الاجتماعية	
** ٠,٦٣١	** ٠,٥٩٤	** ٠,٦٤٧	** ٠,٦٥٧	ممارسات التوظيف الأخضر
** ٠,٧١٦	** ٠,٧٣٧	** ٠,٦٤٩	** ٠,٧١٢	ممارسات التدريب والتطوير الأخضر
** ٠,٦٥٥	** ٠,٦٦٤	** ٠,٧٣٥	** ٠,٥٩٤	ممارسات التحفيز الأخضر
** ٠,٧٢٣	** ٠,٦٠٩	** ٠,٨٠٧	** ٠,٥٨٧	ممارسات تقييم الأداء الأخضر
** ٠,٦١٨	** ٠,٥٨٨	** ٠,٦٤٦	** ٠,٦٠٤	الدرجة الكلية

ويتضح من الجدول السابق ما يلي :

١- وجود علاقة ارتباطية جيدة بين درجة ممارسات أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارسات أبعاد الاستدامة التنظيمية بجامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم

في الدرجة الكلية، وذلك لوجود دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١)، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (٠,٦ < r < ٠,٧٥)

٢- أما بالنسبة لممارسات أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارسات أبعاد الاستدامة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، فالملاحظ وجود دلالة إحصائية جيدة بين بعض الأبعاد، ومتوسطة بين الأبعاد الأخرى، وقد يرجع ذلك إلى أن استجابات العينة كانت في معظمها بدرجة متوسطة أو موافقة بدرجة ليست مرتفعة، وبالنظر إلى الارتباطات المختلفة يلاحظ ما يلي :

أ- وجود علاقة ارتباطية بين ممارسات التوظيف الأخضر وأبعاد الاستدامة التنظيمية (الاستدامة الاجتماعية - الاستدامة الاقتصادية - الاستدامة البيئية) وذلك لوجود دلالة إحصائية عند (٠,٠١) بالنسبة لجميع الأبعاد، مما يؤكد الربط بين ممارسة التوظيف الأخضر من خلال اختيار العاملين الذين تتوافر فيهم الشروط اللازمة لأداء العمل، وتحمل المسؤولية، ولديهم الدوافع نحو العمل في جامعة صديقة للبيئة، كما يمتلكون مهارات ومعارف خضراء ويمتلكون وعياً بالقضايا البيئية، ويظهرون التزاماً بالمحافظة على البيئة، وتعزيز الاستدامة البيئية بأبعادها الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، ولكن هذا التوظيف الأخضر ما زال يحتاج المزيد من الجهود لتحقيقه من وجهة نظر العينة.

ب- وجود علاقة ارتباطية بين ممارسات التدريب والتطوير الأخضر وأبعاد الاستدامة التنظيمية، وذلك لوجود دلالة إحصائية عند (٠,٠١) لجميع الأبعاد، مما يعني أنه كلما سعت الكليات لتدريب العاملين وتطويرهم بشكل احترافي، وتأهيلهم للقيام بمهامهم بشكل صحيح، ساعد ذلك على تعزيز الاستدامة التنظيمية، ولكنها ما زالت في الكليات تحتاج إلى الدعم.

ج- وجود علاقة بين ممارسات التحفيز الأخضر، وأبعاد الاستدامة التنظيمية، وذلك لوجود دلالة إحصائية عند (٠,٠١) بالنسبة لجميع الأبعاد، مما يشير إلى أن ممارسة الكليات للتحفيز الأخضر من خلال تقديم مزايا للعاملين تكافئهم على تغيير السلوكيات، وتحفزهم لتوليد مبادرات بيئية، وتشجع مبادراتهم الصديقة للبيئة، له تأثير كبير على تعزيز أبعاد الاستدامة التنظيمية، ولكنه من وجهة نظر العينة يحتاج إلى مجهود أكثر.

د- وجود علاقة ارتباطية بين ممارسات تقييم الأداء الأخضر، وتعزيز الاستدامة التنظيمية بأبعادها (الاجتماعية، الاقتصادية، والبيئية)، وذلك لوجود دلالة إحصائية عند (٠,٠١) بالنسبة لجميع الأبعاد، والملاحظ أن العلاقة متوسطة أيضاً في جميع الأبعاد؛ بما يشير إلى قيام الكليات بتضمين السلوكيات الخضراء في نظام تقييم الأداء، وتقييم الأداء البيئي للعاملين، وتسعى لتزويد العاملين بإرشادات بشأن جهودهم لتحسين البيئة، وتتعرف على جوانب القوة ومواطن الضعف في أداءهم البيئي، ولكن تلك الجهود تحتاج إلى المزيد فلم تصل إلى المستوى المنشود.

وللإجابة عن السؤال السادس والسابع من أسئلة الدراسة والذي نصهما " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة حول واقع ممارسات أبعاد إدارة الموارد البشرية بجامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، تعزي لمتغيرات النوع، الكلية، الدرجة العلمية؟، هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة حول واقع ممارسات أبعاد الاستدامة التنظيمية بجامعة سوهاج، تعزي لمتغيرات النوع، الكلية الدرجة العلمية؟" تم تحليل استجابات عينة الدراسة وفقا للأبعاد المختلفة، وهذا ما سيتم تناوله في الآتي :

١- للتعرف على الفروق بين استجابات أفراد العينة حول واقع ممارسات أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء بجامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، التي تعزي لمتغير النوع، تم استخدام اختبار (ت) للمجموعات المستقلة **Independent Samples T-Test** في المقارنة بين متوسط استجابات عينة الدراسة، فكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي :

جدول (١٢)

دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة

إدارة الموارد البشرية الخضراء، تبعا لمتغير النوع

م	الأبعاد	النوع	المتوسط الحسابي	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	الفروق
١	التوظيف الأخضر	ذكور	٢٦,٣٢٢	٦,١٥٤	٠,٠٠٠	توجد فروق
		إناث	٢٨,٤٨٦			
٢	التدريب والتطوير لأخضر	ذكور	٢٤,٦٩٠	٣,١٦٤	٠,٠٠٢	توجد فروق
		إناث	٢٥,٧٤٣			
٣	التحفيز الأخضر	ذكور	٢٥,٣٧٩	١٩,٩٤١	٠,٠٠٠	توجد فروق
		إناث	٣١,٨٨٧			
٤	تقييم الأداء الأخضر	ذكور	٢٢,٩٠١	٤,٤٩٧	٠,٠٠٠	توجد فروق
		إناث	٢٤,٣٧٤			
	مجموع الأبعاد	ذكور	٩٩,٢٩٣	١٣,٧٠٤	٠,٠٠٠	توجد فروق
		إناث	١١٠,٤٩٥			

ويتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول ممارسات أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء وفقا لمتغير النوع عند مستوى (٠,٠٠١) بالنسبة للمحور ككل وبالنسبة لأبعاد (التوظيف الأخضر، التحفيز الأخضر، تقييم الأداء الأخضر) وعند مستوى (٠,٠٥) بالنسبة لبعد (التدريب والتطوير الأخضر) مما يعني اختلاف رؤية أفراد العينة في تقدير درجة توافر تلك الأبعاد وفقا لمتغير النوع، والفروق لصالح الإناث اللاتي يدركن أكثر من الذكور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، من خلال زيادة ثقافتهم البيئية، والتزامهم

بتنفيذ القوانين المتعلقة بالسلامة البيئية، والمحافظة على الموارد الطبيعية، ومحاولة استخدام أساليب وممارسات لا تسبب ضرراً على البيئة، كما أنهم قد يكونون على دراية بالتوظيف الأخضر، والتدريب الأخضر، والتحفيز الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، والذي قد ينعكس على أدائهم نحو الأفضل، ويزيد من كفاءتهم، وزيادة الرضا الوظيفي لديهم، وقد تفسر تلك النتيجة بارتفاع الحس البيئي والجمالي لدى الإناث أكثر من الذكور، وأنهن يرغبن في التعامل الجيد مع النفايات، والمشكلات البيئية، كما قد يهتمون بحضور ورش العمل والندوات والمحاضرات المرتبطة بالبيئة أكثر من الذكور.

٢- للتعرف على الفروق بين استجابات أفراد العينة حول واقع ممارسات أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء بجامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيه، التي تعزي لمتغير الكلية، تم استخدام اختبار (ت) للمجموعات المستقلة **Independent Samples T-Test** في المقارنة بين متوسط استجابات عينة الدراسة، فكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي :

جدول (١٣)

دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء، تبعا لمتغير الكلية

م	الأبعاد	الكلية	المتوسط الحسابي	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	الفروق
١	التوظيف الأخضر	نظرية	٢٥,٥٠٠	٩,١٦٣	٠,٠٠٠	توجد فروق
		عملية	٢٨,٦٦٤			
٢	التدريب والتطوير الأخضر	نظرية	٢٥,١٨٠	٠,٠٢١	٠,٩٨٣	توجد فروق
		عملية	٢٥,١٨٨			
٣	التحفيز الأخضر	نظرية	٢٤,٣٨١	٢١,٨٨٤	٠,٠٠٠	توجد فروق
		عملية	٣١,٣٥٤			
٤	تقييم الأداء الأخضر	نظرية	٢٢,٤٠١	٦,٢٧٢	٠,٠٠٠	توجد فروق
		عملية	٢٤,٤٥٢			
	مجموع الأبعاد	نظرية	٩٧,٤٦٣	١٥,٠٧٣	٠,٠٠٠	توجد فروق
		عملية	١٠٩,٦٥٩			

ويتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول بعد التدريب والتطوير الأخضر؛ مما يعني توافق آراء أفراد العينة حول أهمية التدريب الأخضر؛ لتطوير المعارف والمهارات المطلوبة داخل كليات الجامعة لتنفيذ البرامج البيئية، واكتساب الخبرات اللازمة للحفاظ على البيئة وحمايتها، وأنهم يمتلكون القيم الخضراء اللازمة لتنفيذ ممارسات العمل الخضراء، وقد تفسر تلك النتيجة بأن البرامج التدريبية المتاحة بكليات الجامعة هي

للجميع دون استثناء سواء الذكور أم الإناث. كما يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة عند مستوى (٠,٠٠١) بالنسبة للمحور ككل وبالنسبة لأبعاد (التوظيف الأخضر، التحفيز الأخضر، تقييم الأداء الأخضر) مما يعني تفاوت آراء العينة حول تقديرهم لتلك الأبعاد، وقد تفسر تلك النتائج بأن عملية التوظيف قد لا يطلع على إجراءاتها جميع العاملين، وأنها مقصورة على الإدارة العليا، كما أن المكافآت وأنشطة التحفيز أيضا قد يتعرض لها البعض دون المجموع، وهكذا عملية تقييم الأداء الأخضر والتي قد لا يدركها جميع أفراد العينة، حيث أن البعض قد يكون أداؤهم تقليديا، ولا يهتمون بالقضايا البيئية أو السلوكيات الخضراء، أو غيرها، نتيجة ضغوط الحياة، وانشغالهم بأمورهم الاجتماعية والاقتصادية، وغير ذلك.

٣- للتعرف على الفروق بين استجابات أفراد العينة حول واقع ممارسات أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء بجامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، التي تعزى لمتغير الدرجة العلمية، تم استخدام اختبار (ف) لتحليل التباين الأحادي بين عدة مجموعات (One Way ANOVA) لعينة الدراسة، وجاءت النتائج كما في الجدولين (١٤) و(١٥) التالية:

جدول (١٤)

نتائج اختبار " تحليل التباين الأحادي " One Way ANOVA للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة طبقا للدرجة العلمية

م	الأبعاد	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
١	التوظيف الأخضر	بين المجموعات	٣	١٣٩٠,٠٠١	٤٦٣,٣٣٤	٢١,٤٤٠	٠,٠٠٠
		داخل المجموعات	٧٢٠	١٥٥٥٩,٤٤٠	٢١,٦١٠		
٢	التدريب والتطوير الأخضر	بين المجموعات	٣	١٧٥٨,٤٦٧	٥٨٦,١٥٦	٣٢,٦٥٣	٠,٠٠٠
		داخل المجموعات	٧٢٠	١٢٩٢٤,٧٣٢	١٧,٩٥١		
٣	التحفيز الأخضر	بين المجموعات	٣	٩٢٥٧,٣٤٣	٣٠٨٥,٧٨١	١٨١,٤٣١	٠,٠٠٠
		داخل المجموعات	٧٢٠	١٢٢٤٥,٧٧٨	١٧,٠٠٨		
٤	تقييم الأداء الأخضر	بين المجموعات	٣	١٢٤٥,٥١٤	٤١٥,١٧١	٢٢,٧٩٥	٠,٠٠٠
		داخل المجموعات	٧٢٠	١٣١١٣,٤٦٩	١٨,٢١٣		
٠,٠٠٠	مجموع الأبعاد	بين المجموعات	٣	٣٤٥٨٣,٩٣٦	١١٥٢٧,٩٧٩	١١٠,٦٦٠	٠,٠٠٠
		داخل المجموعات	٧٢٠	٧٥٠٠٥,٩٨١	١٠٤,١٧٥		

يتضح من جدول (١٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٠١) بين متوسطات استجابة العينة حول ممارسات أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء تعزى لمتغير الدرجة العلمية، في جميع الأبعاد ومجموعها؛ مما يعني قلة تجانس وجهات نظر أفراد العينة في تقدير ممارسة

هذه الأبعاد، ولتحديد اتجاه الفروق لصالح أي من فئات الدرجة العلمية، تم استخدام اختبار "شيفية" (Scheffe)، وجاءت النتائج كما في جدول (١٥):

جدول (١٥)

نتائج اختبار شيفية للفروق بين الدرجة العلمية

م	الأبعاد	الدرجة العلمية	المتوسط الحسابي	أستاذ	أستاذ مساعد	مدرس
١	التوظيف الأخضر	أستاذ	٢٥,٦٩٧			
		أستاذ مساعد	٢٥,٧٤١			
		مدرس	٢٧,٠٢٥			
٢	التدريب والتطوير الأخضر	معاون	٢٩,٠٦٦	*٣,٣٦٨٧٨	*٣,٣٢٤٢١	*٢,٠٤٠٧٢
		أستاذ	٢٧,٦١٨			
		أستاذ مساعد	٢٤,٢٥١	*٣,٣٦٦٨١		
٣	التحفيز الأخضر	مدرس	٢٣,٤٩٥	*٤,١٢٢٦٦		
		معاون	٢٦,٥٧٩	*٢,٣٢٨١٥		*٣,٠٨٤٠٠
		أستاذ	٢٥,٠٠٠			*٣,١١٨٦٤
٤	تقييم الأداء الأخضر	أستاذ مساعد	٢٣,٥٣٥			*٤,٥٨٣١٦
		مدرس	٢٨,١١٨			
		معاون	٣٢,٦٧٣	*٧,٦٧٣١٥	*٩,١٣٧٦٧	
٥	مجموع الأبعاد	أستاذ	٢١,٢٦٣			*٢,٦٦٤٨١
		أستاذ مساعد	٢٢,٠٥١			*١,٨٧٦٣٥
		مدرس	٢٣,٩٢٨			
٥	مجموع الأبعاد	معاون	٢٤,٨٩٨	*٣,٦٣٥٦٧	*٢,٨٤٧٢٢	
		أستاذ	٩٩,٥٧٨			
		أستاذ مساعد	٩٥,٥٨٠			*٦,٩٨٧١٥
٥	مجموع الأبعاد	مدرس	١٠٢,٥٦٧			
		معاون	١١٣,٢١٧	*١٣,٦٣٨٩٥	*١٧,٦٣٧٢٥	*١٠,٦٥٠١٠

ويتضح من الجدول السابق أنه توجد فروق في مجموع الأبعاد وبعد (التوظيف الأخضر) بين فئة (معاون) من ناحية وفئة (أستاذ، وأستاذ مساعد، ومدرس)، من ناحية أخرى لصالح فئة (معاون)، وكانت الفروق بين فئة (أستاذ مساعد) وفئة (مدرس) لصالح فئة (مدرس)، وتوجد فروق في بعد التدريب والتطوير الأخضر بين فئة (معاون) وفئة (مدرس) لصالح فئة (معاون)، وتوجد فروق في بعد التحفيز الأخضر وتقييم الأداء الأخضر بين فئة (أستاذ) وفئة (مدرس) لصالح فئة (مدرس)، والفروق بين فئة (أستاذ مساعد) وفئة (مدرس) لصالح فئة (مدرس)، وتوجد فروق بين

فئة (معاون) وفئة (أستاذ، وأستاذ مساعد) لصالح فئة (معاون)، مما يعني أن الفئة الأقل في الدرجة العلمية أكثر قدرة على تقييم واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، بكليات جامعة سوهاج؛ وقد يفسر ذلك بأن العبرة ليست بالدرجة العلمية، وإنما بدرجة الاهتمام والوعي بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، ودورها في الحفاظ على البيئة ومواردها، والوعي بدمج مفاهيم الإدارة الخضراء في استراتيجية الموارد البشرية، والذي يعني أن الأقل في الدرجة العلمية لديها درجة عالية من الوعي بالجامعة صديقة البيئة، والتي تؤثر على العاملين بها وتزيد من مساراتهم الفكرية والسلوكية تجاه البيئة. بينما كانت الفروق في بعد التدريب والتطوير الأخضر بين فئة (أستاذ) وفئة (أستاذ مساعد، ومدرس، ومعاون) لصالح فئة (أستاذ)، وقد تفسر تلك النتيجة بأن فئة أستاذ قد تلقوا العديد من التدريبات وشاركوا في ورش العمل والندوات والمحاضرات، طوال فترة عملهم بالجامعة حول التنمية المستدامة، والقضايا البيئية، وحماية الموارد الطبيعية، وتقليل التلوث البيئي، وأساليب دمج الأهداف البيئية في ممارسات إدارة الموارد البشرية، وغيرها من موضوعات ترفع من مستوى وعيهم بأهمية البرامج التدريبية وأساليب التطوير المهني في التوجه نحو البيئة الخضراء.

٤- للتعرف على الفروق بين استجابات أفراد العينة حول واقع أبعاد الاستدامة التنظيمية بجامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، التي تعزي لمتغير النوع، تم استخدام اختبار (ت) للمجموعات المستقلة Independent Samples T-Test في المقارنة بين متوسط استجابات عينة الدراسة، فكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي :

جدول (١٦)

دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة الاستدامة التنظيمية، تبعا لمتغير النوع

م	الأبعاد	النوع	المتوسط الحسابي	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	الفروق
١	الاستدامة الاجتماعية	ذكور	٢٨,٥٠١	٧,٢٧٢	٠,٠٠٥	توجد فروق
		إناث	٣١,١٦٥			
٢	الاستدامة الاقتصادية	ذكور	٢٨,٧٧٦	١,٤٦٣	٠,٠٠٠	توجد فروق
		إناث	٢٩,٣٩٨			
٣	الاستدامة البيئية	ذكور	٢٦,٧٦١	٦,٩٩٢	٠,٠٣٤	توجد فروق
		إناث	٢٩,٣٥١			
٤	مجموع الأبعاد	ذكور	٨٤,٠٣٩	٥,٩٦٩	٠,٤٣٣	توجد فروق
		إناث	٨٩,٩١٤			

ويتضح من الجدول السابق عدم وجود ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة في مجموع الأبعاد وبعد الاستدامة البيئية؛ مما يدل على تجانس آراء أفراد العينة حول الاستدامة البيئية؛ بما يعني توافق العينة على أهمية الحفاظ على البيئة وتقليل الآثار السلبية لأنشطتها، وأهمية الاستدامة البيئية في تحقيق النجاح المستدام، ولكن توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة عند مستوى (٠,٠١) بالنسبة للاستدامة الاجتماعية، وعند مستوى (٠,٠٠١) في الاستدامة الاقتصادية؛ مما يعني اختلاف رؤية أفراد العينة في تقدير درجة توافر تلك الأبعاد وفقا لمغير النوع، والفروق لصالح الإناث اللاتي يدركن أكثر من الذكور قدرة كليات الجامعة على الحفاظ على العلاقات الاجتماعية وتلبية احتياجات المجتمع المحلي والعاملين والمستفيدين، كما أهن قد يدركن أهمية الحد من الإنفاق في المجالات التي تستنزف رأس المال الطبيعي، وأهمية تحديد أولويات الاستثمار، وضرورة القيم بأنشطة مسؤولة، من خلال تحقيق التوازن بين المصروفات والإيرادات في أنشطة الجامعة، وقد تفسر تلك النتائج بأن الإناث قد يكون لديهن وعي اجتماعي واقتصادي أكثر من الذكور، أو أهن دائما ما يسعون لتلبية احتياجات الجيل الحاضرة مع الوضع في الاعتبار عدم الإضرار بحق الأجيال القادمة في الموارد.

٥- للتعرف على الفروق بين استجابات أفراد العينة حول واقع أبعاد الاستدامة التنظيمية بجامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، التي تعزي لمغير الكلية، تم استخدام اختبار (ت) للمجموعات المستقلة Independent Samples T-Test في المقارنة بين متوسط استجابات عينة الدراسة، فكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي :

جدول (١٧)

دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول الاستدامة التنظيمية، تبعا لمغير الكلية

م	الأبعاد	الكلية	المتوسط الحسابي	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	الفروق
١	الاستدامة الاجتماعية	نظرية	٢٧,٣٢٢	١١,٩٢٥	٠,٠٠٠	توجد فروق
		عملية	٣١,٥٠٤			
٢	الاستدامة الاقتصادية	نظرية	٢٧,٩٣٧	٤,٥٩٥	٠,٠٠٠	توجد فروق
		عملية	٢٩,٨٨٥			
٣	الاستدامة البيئية	نظرية	٢٦,٥٨٢	٦,٣٧١	٠,٠٠٠	توجد فروق
		عملية	٢٨,٩٨١			
	مجموع الأبعاد	نظرية	٨١,٨٤٢	٨,٨٠٤	٠,٠٠٠	توجد فروق
		عملية	٩٠,٣٧١			

ويتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول جميع الأبعاد ومجموعها؛ مما يعني اختلاف آراء أفراد العينة حول أبعاد الاستدامة التنظيمية، والفروق لصالح الكليات العملية، وقد تبدو تلك النتيجة طبيعية؛ لأن الكليات العملية مثل (الطب والطب البيطري والعلوم والزراعة) وغيرها، أكثر تعاملًا مع الجوانب البيئية بحكم طبيعة تلك التخصصات، كما أنهم يقومون بالبحوث التطبيقية التي لها تأثيرات اجتماعية واقتصادية وبيئية، ولذلك فهم أكثر احتياجًا للممارسات الخضراء في إدارة الموارد البشرية. وتختلف تلك النتائج مع ما توصلت إليه دراسة محمد (٢٠٢٢) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات العينة وفقًا للكليات (نظرية، وعملية).

٦- وللتعرف على الفروق بين استجابات أفراد العينة حول واقع أبعاد الاستدامة التنظيمية بجامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، التي تعزى لمتغير الدرجة العلمية، تم استخدام اختبار (ف) لتحليل التباين الأحادي بين عدة مجموعات (One Way ANOVA) لعينة الدراسة، وجاءت النتائج كما في الجدولين (١٨) و(١٩) التالية:

جدول (١٨)

نتائج اختبار " تحليل التباين الأحادي " One Way ANOVA للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة طبقًا للدرجة العلمية

م	الأبعاد	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
١	الاستدامة الاجتماعية	بين المجموعات	٣	١٩٠١,٩٣١	٦٣٣,٩٧٧	٢٧,٠٩٩	٠,٠٠٠
		داخل المجموعات	٧٢٠	١٦٨٤٤,٣١٨	٢٣,٣٩٥		
٢	الاستدامة الاقتصادية	بين المجموعات	٣	١٠٣١,٦٧٠	٣٤٣,٨٩٠	١٠,٩٩٤	٠,٠٠٠
		داخل المجموعات	٧٢٠	٢٢٥٢٢,٠١٣	٣١,٢٨١		
٣	الاستدامة البيئية	بين المجموعات	٣	٩٢٧,٦٢٤	٣٠٩,٢٠٨	١٢,٢٧٤	٠,٠٠٠
		داخل المجموعات	٧٢٠	١٨١٣٨,٨٧٧	٢٥,١٩٣		
	مجموع الأبعاد	بين المجموعات	٣	٩٩٨٣,٦٢٢	٣٣٢٧,٨٧٤	١٩,٥٨٥	٠,٠٠٠
		داخل المجموعات	٧٢٠	١٢٢٣٤٤,٤٦٧	١٦٩,٩٢٣		

يتضح من جدول (١٨) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٠١) بين متوسطات استجابة العينة حول الاستدامة التنظيمية تعزى لمتغير الدرجة العلمية، في جميع الأبعاد

ومجموعها؛ مما يعني قلة تجانس وجهات نظر أفراد العينة في تقدير ممارسة الإدارة لهذه الأبعاد، ولتحديد اتجاه الفروق لصالح أي من فئات الدرجة العلمية، تم استخدام اختبار "شيفية" (Scheffe)، وجاءت النتائج كما في جدول (١٩):

جدول (١٩)

نتائج اختبار شيفية للفروق بين الدرجة العلمية

م	الأبعاد	الدرجة العلمية	المتوسط الحسابي	أستاذ	أستاذ مساعد	مدرس
١	الاستدامة الاجتماعية	أستاذ	٢٨,٤٣٤			*٢,٣٧٠٨٧
		أستاذ مساعد	٢٦,٩٦٧			*٣,٨٣٧٣٤
		مدرس	٣٠,٨٠٥			
		معاون	٣٠,٨٤٤	*٢,٤١٠١٥	*٣,٨٧٦٦٢	
٢	الاستدامة الاقتصادية	أستاذ	٢٨,٠٣٩			*٢,٥٤٥٢٧
		أستاذ مساعد	٢٧,٤٥١			*٣,١٣٣١٣
		مدرس	٣٠,٥٨٤			
		معاون	٢٨,٩٥٣			*١,٦٣١٤٤
٣	الاستدامة البيئية	أستاذ	٢٥,٩٦٠			*٢,٥٨١٨٥
		أستاذ مساعد	٢٦,٥٤١			*٢,٠٠٠٤٤
		مدرس	٢٨,٥٤٢			
		معاون	٢٨,٩١٠	*٢,٩٤٩٩٨	*٢,٣٦٨٥٧	
٥	مجموع الأبعاد	أستاذ	٨٢,٤٣٤			*٧,٤٩٧٩٩
		أستاذ مساعد	٨٠,٩٦١			*٨,٩٧٠٩١
		مدرس	٨٩,٩٣٢			
		معاون	٨٨,٧٠٨	*٦,٢٧٣٩٦	*٧,٧٤٦٨٨	

ويتضح من الجدول أنه توجد فروق في مجموع الأبعاد وبعد (الاستدامة الاجتماعية، والبيئية) بين فئة (مدرس) من ناحية وفئة (أستاذ، وأستاذ مساعد) لصالح فئة (مدرس)، كما توجد فروق بين فئة (معاون) من ناحية وفئة (أستاذ، وأستاذ مساعد) لصالح فئة (معاون)، وتوجد فروق في بعد الاستدامة الاقتصادية بين فئة (مدرس) من ناحية وفئة (أستاذ، وأستاذ مساعد) لصالح فئة (مدرس)، كما توجد فروق بين فئة (معاون) وفئة (مدرس) لصالح فئة (مدرس)؛ وتشير تلك النتائج إلى أن الفئات الأصغر في الدرجة العلمية أكثر وعياً بأبعاد الاستدامة التنظيمية، مما يؤكد

أن العبرة ليست بالدرجة العلمية وإنما بدرجة الوعي بثقافة الاستدامة، وقد تفسر تلك النتائج بأن الفئات الأصغر في الدرجة العلمية مطلعون على التغيرات المحيطة، من تغيرات تكنولوجية متسارعة، وثورة معلوماتية، وعمولة، ومحافظة على استمرارية العمل، وغيرها مما يؤثر على الاستدامة التنظيمية، أو قد تكون لديهم الحماسة والطموح للتعرف على أساليب تحقيق الاستدامة التنظيمية، كما يمكن تفسير تلك النتائج بضعف قناعة الفئات الأعلى في الدرجة العلمية بمفهوم الاستدامة التنظيمية.

ملخص نتائج الدراسة :

- بعد عرض وتفسير ومناقشة البيانات التي تم الحصول عليها عن طريق تطبيق أداة الدراسة، تتضح النتائج الآتية :
- أن واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بجامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم جاء بدرجة متوسطة في جميع الأبعاد.
 - أن واقع ممارسات الاستدامة التنظيمية بجامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم جاء بدرجة متوسطة في جميع الأبعاد.
 - وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين ممارسات أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارسات أبعاد الاستدامة التنظيمية بجامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.
 - وجود علاقة ارتباطية بين ممارسات التدريب والتطوير الأخضر وأبعاد الاستدامة التنظيمية، وذلك لوجود دلالة إحصائية عند (٠,٠١) لجميع الأبعاد.
 - وجود علاقة بين ممارسات التحفيز الأخضر، وأبعاد الاستدامة التنظيمية، وذلك لوجود دلالة إحصائية عند (٠,٠١) بالنسبة لجميع الأبعاد.
 - وجود علاقة ارتباطية بين ممارسات تقييم الأداء الأخضر، وتعزيز الاستدامة التنظيمية بأبعادها (الاجتماعية، الاقتصادية، والبيئية)، وذلك لوجود دلالة إحصائية عند (٠,٠١) بالنسبة لجميع الأبعاد.
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وفقا لمتغير النوع عند مستوى (٠,٠٠١) بالنسبة للمحور ككل وبالنسبة لأبعاد (التوظيف الأخضر، التحفيز الأخضر، تقييم الأداء الأخضر) وعند مستوى (٠,٠٥) بالنسبة لبعد (التدريب والتطوير الأخضر).
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وفقا لمتغير الكلية عند مستوى (٠,٠٠١) في جميع الأبعاد ما عدا بعد التدريب والتطوير الأخضر.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وفقا لمتغير الدرجة العلمية عند مستوى (٠,٠٠١) في جميع الأبعاد.
- عدم وجود ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة وفقا لمتغير النوع في مجموع الأبعاد وبعد الاستدامة البيئية، فيما كانت الفروق في بعد الاستدامة الاجتماعية عند مستوى (٠,٠٠١)، وعند مستوى (٠,٠٠١) في الاستدامة الاقتصادية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول الاستدامة التنظيمية تعزي لمتغيري الكلية والدرجة العلمية عند مستوى (٠,٠٠١) في جميع الأبعاد.

المحور الثالث : توصيات البحث

في ضوء الإطار النظري للبحث والنتائج التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية توصي الباحثة بما يلي :

- تسهيل استخدام وسائل التواصل الحديثة وتكنولوجيا المعلومات بين الموارد البشرية بالجامعة.
- وضع مجموعة من المعايير البيئية وربطها بأداء العاملين بالجامعة، لتقييم أدائهم في ضوء توجههم نحو الممارسات الخضراء.
- إعداد برامج تدريبية وتوعوية تهتم بالعناصر المتنوعة التي تحافظ على البيئة الجامعية، والمجتمعية.
- تعزيز التوجه الأخضر بين العاملين؛ لبتمكنوا من المساهمة في حماية البيئة والحفاظ على مواردها، ويكونوا قادرين على مواجهة مشكلات البيئة؛ لتحقيق الاستدامة من خلال التمسك بالثقافة التنظيمية الخضراء.
- تشجيع المستويات الإدارية المختلفة على تبني الإجراءات الخضراء في العمل عبر تهيئة نظام مكافآت وحوافز لهذا الغرض.
- زيادة الاهتمام بالعاملين الذين يتميزون بالسلوكيات الخضراء عبر إجراء العديد من الدورات التدريبية الخاصة بتنمية الموارد البشرية الخضراء.
- تطوير نظام لمكافأة العاملين على المبادرات الخضراء الصديقة للبيئة، وأن تعزز الجامعة التوجه البيئي لدى العاملين وتحديد طبيعة وآليات تنفيذه من خلال دفع العاملين للالتزام بشروطه ومبادئه.
- قيام الجامعة بالاعتماد على معايير بيئية في تقييم الأداء، وتحديد الأسباب التي تقف وراء انخفاض الأداء البيئي للعاملين بها.

- أن تعتمد الإدارة العليا بالجامعة إعادة صياغة واضحة لرؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها واستراتيجيتها نحو تعزيز مواردها البشرية الخضراء، من خلال اعتماد مجموعة من البرامج التحفيزية التي من شأنها رفع الروح المعنوية للموارد البشرية بها.
- أن تسعى الجامعة لفتح قنوات التواصل بينها وبين الجهات ذات العلاقة لاكتساب المزيد من الفرص لتبادل المعارف والمعلومات والموارد الصديقة للبيئة.
- قيام الجامعة بمعالجة مواطن الضعف في مجال ممارسة تقييم الأداء الأخضر من خلال قيامها بوضع معايير كفاءة لتقييم الأداء البيئي، ومقارنة أداء الجامعة مع الجامعات العالمية المتميزة في توجهها البيئي.
- استثمار التوظيف الأخضر والتدريب الأخضر والعمل على دعمها والاستفادة منها في تعزيز طرق تطوير العمل بالجامعة باعتبارها أدوات إدارة الموارد البشرية الخضراء الفعلة والمستقبلية.
- ضرورة قيام الجامعة بوضع استراتيجية واضحة وصریحة لتعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بجميع أبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التحفيز الأخضر، تقييم الأداء الأخضر).
- ضرورة قيام الجامعة بوضع خطة مستقبلية لتحديد احتياجات العاملين بها؛ لعقد دورات تدريبية لتثقيف وتوعية جميع العاملين بالمسؤولية البيئية.
- إقامة ورش العمل الميدانية لتعميق الوعي بأهمية تحسين سلوكيات العاملين ومهاراتهم البيئية لتحقيق أهداف وغايات الجامعة بأفضل طريقة، وتوضيح واجبات العاملين ومسئولياتهم ومتطلبات وظائفهم البيئية الخضراء، وكذلك توعيتهم بأساليب السيطرة على المخاطر الناشئة في مكان العمل والتي يمكن أن تضر بصحة العاملين ورفاهيتهم.
- وضع خطة لتشجيع العاملين بالجامعة على الالتزام بمعايير الأداء المرتبط بالجوانب البيئية؛ ليكون لديهم إدراك أن تقييم أدائهم يكون على أساس تلك المعايير.
- الاستفادة من التجارب العالمية الناجحة في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الناجحة، وتصميم سياسات واستراتيجيات خاصة بها.
- نشر الوعي حول ثقافة إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعة من خلال الندوات والمؤتمرات وورش العمل.

المراجع العربية:

- أبو جراد، علي حسن (٢٠٢٢). القيادة الأخلاقية في تعزيز إدارة الموارد البشرية الخضراء، دراسة تطبيقية على بلدية بيت لاهيا، فلسطين. *مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية*، ١٢، يناير، ٢١٥-٢٤٨.
- أبو رمان، جمانة بشير؛ الصديقي، عبد الرحمن غسان (٢٠١٩). أثر تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين تطبيق الإدارة البيئية في جامعة الطائف. *مجلة دراسات اقتصادية*، ٣٨، ٤٣-٧١.
- بلالي، أحمد؛ سملاي، يحمية (٢٠١٨). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية. *مجلة رؤى اقتصادية*، ٨(٢)، ١١٥-١٣٣.
- بومريفق، رانيا؛ زلاق، حليلة (٢٠٢٣). الابتكار البيئي كنهج لإرساء معالم الاستدامة البيئية، تجرّبي ألمانيا وهولندا نموذجاً. *مجلة الاقتصاد والبيئة*، ٦(١)، أبريل، ١٧١-١٩١.
- ثابت، وائل محمد (٢٠٢١). أثر التخطيط الاستراتيجي على الاستدامة المؤسسية للجامعات الفلسطينية الناشئة. *مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية*، ٥٨(٦)، أكتوبر، ٧٣-١٠٤.
- جامعة سوهاج (٢٠٢٢) نبذة عن الجامعة. متاح على: <https://www.sohag-univ.edu.eg/ar/universityhistory/> ، تم الرجوع في ٢٠ / ١ / ٢٠٢٤.
- جامعة سوهاج (٢٠٢١). الخطة الاستراتيجية لجامعة سوهاج ٢٠٢١-٢٠٢٥. جامعة سوهاج.
- الجبوري، جمال هداش محمد حسين؛ ناصر، مشتاق طالب (٢٠٢٣). دور صوت الموارد البشرية في تعزيز الاستدامة المنظمة، دراسة استطلاعية. *مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية*، جامعة كركوك، ١٣(٢)، ٣٩-٤٨.
- الجمال، مصطفى ماهر محمد (٢٠٢٠). إدارة الموارد البشرية الخضراء ومدى الاستفادة منها في ظل أزمة فيروس كورونا. كلية التجارة، جامعة طنطا، ١-١٤، متاح على: <https://2u.pw/S5tzYP64>
- جميل، عمر قيس (٢٠٢٠). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، مدخل لدعم عملية التعليم الإلكتروني، دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الأنبار. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، ١٢(٢٩)، ٢٧٣-٢٩٠.
- جهلول، إيمان هاتو؛ خضير، وميض عبد الزهرة (٢٠٢٠). تأثير مواقف العاملين في الاستدامة التنظيمية من خلال الدور التفاعلي للابتكار البيئي دراسة استطلاعية لعينة من الموظفين في شركة مصافي الجنوب. *مجلة دراسات إدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة*، ١٥(٣٠)، ١٤٠-١٧٣.
- حبيب، فاطمة جعفر؛ عباس، رفل فوزي (٢٠٢٣). تشخيص الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة التقنية الشمالية وتشكيلاتها في محافظة نينوى. *مجلة اقتصاديات الأعمال*، ٤(٦)، ٢٢٩-٢٤٣.
- الحدراوي، رافد حميد؛ الذبحاوي، عامر عبد كريم؛ الزبيدي، حيدر حمودي (٢٠٢٠). دور الوعي الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة التنظيمية، دراسة استطلاعية. متاح على: <https://2u.pw/8rgWcLu>

- حسين، عبد الحافظ حسين (٢٠٢٢). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في جودة الخدمة التعليمية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
- الحسيني، محمد هادي باسم؛ الميالي، حاكم أحسوني مكرود (٢٠٢٣). دور الاستقامة التنظيمية في تعزيز الاستدامة الاستراتيجية، دراسة استطلاعية بجامعة الكوفة. مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، الجامعة الإسلامية، ٧١، ٥٢١ - ٥٥٢.
- حميد، حاكم؛ محمد، كاملي (٢٠٢١). واقع إدارة الموارد البشرية الخضراء في جامعة سيدي بلعباس، دراسة قياسية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية. مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، ٦(٢)، ديسمبر، ١٦٢ - ١٧٩.
- خزعل، بصير خلف؛ المشهداني، لمياء محمد جاسم؛ الطيار، أحمد راكان محمد (٢٠٢٠). ممارسات الموارد البشرية الخضراء GHRM وأثرها في تعزيز القدرات الجوهرية الخضراء CCG، دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام والشعب والوحدات في رئاسة جامعة الموصل. مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، ١٥(٣)، نوفمبر، ٢٦٨ - ٢٩٧.
- الزبيدي، غني دحام تناي؛ حمزة، محمد فليح (٢٠٢١). تحقيق الاستدامة البيئية على وفق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، ٦٣، ٧٣ - ٩١.
- الزبيدي، لمياء سلمان عبد علي؛ النصراوي، حامد عادل عباس (٢٠٢٢). معالجات الاضطراب المعرفي ودورها في تعزيز الاستدامة التنظيمية، دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من تدريسي جامعة الكوفة. مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، كلية التربية للبنات، جامعة الكوفة، ١٦(٣١)، ٢٢٣ - ٢٥٨.
- سليمان، حنان حسن (٢٠٢٠). تصور مقترح لتطوير إدارة التعليم العام المصري في ضوء بعض متطلبات الاستدامة التنظيمية. مجلة العلوم التربوية، ١(١)، يناير، ٤٧١ - ٥١٩.
- سمير، عماري (٢٠٢١). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء الإبداعي، دراسة حالة. مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، ٥(٢)، ٤٢١ - ٤٣٩.
- سويفي، نبيل؛ بورمة، هشام (٢٠١٩). استدامة منظمات الأعمال كاستراتيجية جديدة لتحقيق الميزة التنافسية. مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة، ٢(١)، ١٠٣ - ١١٥.
- شحاتة، مصطفى أحمد (٢٠٢٣). استراتيجية مقترحة لتحويل جامعة المنيا إلى جامعة خضراء على ضوء بعض الخبرات العالمية. مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، ٢، أبريل، ٣٧٠ - ٤٧٢.
- الشلمة، ميسون عبد الله (٢٠١٩). اثر بعض ممارسات الموارد البشرية الخضراء في إدارة المهبة للقيادات الأكاديمية في بعض كليات جامعة الموصل. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١١(٢)، ١٣٢ - ١٥٣.
- شمعون، عاصم التجاني إبراهيم (٢٠٢٢). دراسة تحليلية مقارنة لأنشطة إدارة الموارد البشرية الخضراء بين جامعتي شقراء وأبو ظبي. مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، ١٨(٣٠)، ٢٧٣ - ٣٠٠.

- الطائي، هبة محمد حسين؛ الهورامي، محمد إسماعيل عابد (٢٠٢٣). تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقّق الأداء المتميز، دراسة مسحية لآراء عينة من منتسبي تشكيلات الجامعة التقنية الشمالية في الموصل. *مجلة اقتصاديات الأعمال*، ٤(٥)، ٣٩٧-٤١١.
- الطاهر، محمد حسن صاحب؛ حمود، عدنان رحيم (٢٠٢١). القيادة الحكيمة وتأثيرها في الاستدامة الاستراتيجية. *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد*، ١٧(٣)، ٢٦٨-٢٨٦.
- عبد الدائم، علي عبد السلام (٢٠٢٢). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في النجاح التنظيمي، بحث وصفي تحليلي في ديوان وزارة الصناعة والمعادن العراقية. *مجلة الجامعة العراقية*، ٥١(٢)، ٥٤٥-٥٥٧.
- عبد العزيز، محمد سالم الباز (٢٠١٩). تحسين الأداء الاستراتيجي للمنشآت في إطار تطبيق استراتيجية الاستدامة البيئية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، ١٠(٣)، ٥٣٢-٥٧١.
- عبد الوهاب، إيمان جمعة محمد (٢٠٢١). تعزيز ديناميات التحول بالجامعات المصرية نحو جامعات خضراء مستدامة على ضوء مرتكزاتها الوظيفية، دراسة حالة على جامعة بنها. *مجلة كلية التربية بنها*، جامعة بنها، ١٢٨(٣)، أكتوبر، ١٤٥-٢٥٢.
- عثمان، منى شعبان (٢٠٢٢). بدائل استراتيجية مقترحة لتفعيل التخطيط للاستدامة التنظيمية وتحقيق التنافسية المستدامة للجامعات المصرية. *المجلة التربوية*، كلية التربية، جامعة سوهاج، ١٠١(١)، سبتمبر، ٩١-١٨٠.
- عزيز، شعيب أحمد (٢٠٢٣). تأثير التمكين الإداري في الاستدامة التنظيمية، دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في جامعة تلغفر. *مجلة المثنى للعلوم الاقتصادية والإدارية*، ١٣(١)، ٢٣-٣٩.
- عليان، مالك بختيار؛ القحطاني، هنادي محمد؛ إسماعيل، سلافة طارق (٢٠٢٣). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في ظل مبادرات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م: دراسة نظرية. *المجلة العربية للإدارة*، ٤٦(٣)، سبتمبر، ٢٠-١.
- عوديش، جيمس يوجنا؛ صالح، سامي فريق (٢٠٢٠). دور وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز استراتيجية المحيط الأزرق، دراسة حالة لآراء عينة من العاملين في معهد دهوك التقني الأهلي. *مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو*، ٨(١)، ١٢٩-١٤٥.
- الفتلاوي، ماجد جبار غزاي؛ العبيدي، فرح علي عبد (٢٠٢٢). انعكاس التجديد الاستراتيجي على الاستدامة التنظيمية؛ دراسة استطلاعية لآراء القيادات الجامعية في الجامعات العراقية. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، ١٨(٢)، ٣٩٣-٤١٦.
- فتيحة، بلجيلالي (٢٠٢٢). أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز أبعاد الريادة الاستراتيجية. *مجلة الاقتصاد والبيئة*، ٥(٢)، أكتوبر، ٣٧٧-٣٩٨.
- كرتات، رقية محمد محمد أحمد (٢٠٢٠). أثر تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة، دراسة حالة عضوات هيئة التدريس والموظفات بكلية المجتمع بخميس مشيط، شطر الطالبات. *مجلة رماح للبحوث والدراسات*، ٤٧، ١-١٩.

- متلف، حدة؛ صالح، سميرة (٢٠٢٢). أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على تميز الخدمات السياسية، دراسة ميدانية. *مجلة آفاق للبحوث والدراسات*، ٥(٢)، ٣٠٢ - ٣٢١.
- مجيد، باسمه عبود؛ إسماعيل، سحر خليل (٢٠١٩). دور التكنولوجيا الخضراء في الحد من التلوث البيئي لتعزيز الاستدامة البيئية. *مجلة إشراقات تنموية*، ١٩، ٣٧٤ - ٤٠١.
- محمد، عباس علي؛ سالم، أحمد جبر؛ محمد، مصطفى عبد الله (٢٠٢٠). الاستدامة الاقتصادية، طرق القياس وإمكانية تحقيقها في الاقتصاد العراقي للمدة (٢٠٠٤-٢٠١٧م). *مجلة الاقتصادي الخليجي*، جامعة البصرة، مركز دراسات الخليج العربي، ٤٣، ٤١ - ٧٦.
- محمد، علي السيد صلاح الدين سيد (٢٠٢١). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق الاستدامة البيئية. *مجلة النيل للعلوم التجارية والقانونية ونظم المعلومات*، ١(١)، ٧٣ - ٩٥.
- محمد، محمد حمدي زكي (٢٠٢٣). الجامعة ذات التوجه نحو الاستدامة البيئية، دراسة مقارنة لجامعات والترو الكندية وجريث الاسترالية وأسوان المصرية. *المجلة التربوية*، كلية التربية، جامعة سوهاج، ١٠٦، فبراير، ١١٧٥ - ١٤٠٢.
- محمد، منى شعبان عثمان (٢٠٢٢). بدائل استراتيجية مقترحة لتفعيل التخطيط للاستدامة التنظيمية وتحقيق التنافسية للجامعات المصرية. *المجلة التربوية*، كلية التربية، جامعة سوهاج، ١٠١، سبتمبر، ٩١ - ١٨٠.
- محمود، زيد خوام؛ خلف، ياسر لطيف (٢٠٢٣). دور رأس المال العلائقي في تحقيق الاستدامة التنظيمية، بحث ميداني تحليلي. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، ١٥(١)، ٢٦٩ - ٢٩٠.
- مسعى، وهيبه؛ بوعلاق، نوال (٢٠٢١). دور الكفاءات المحورية في تفعيل ممارسات الإدارة الخضراء. *مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية*، ١٤(١)، ١١٢ - ١٣٠.
- نصيف، مروان عامر؛ أنور، سارة بهاء؛ أحمد، سارة محمود (٢٠٢٣). دور مبادئ القيادة الرشيدة في تعزيز الاستدامة التنظيمية، دراسة ميدانية في جامعة تكريت. *المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية*، عدد خاص لوقائع المؤتمر العلمي الدولي السادس والسنوي السابع عشر، لكلية الإدارة والاقتصاد بعنوان "القيادة الرشيدة والتنمية المستدامة سبل إصلاح الاقتصاد العراقي"، ١٠٩٨ - ١١١٤.
- نعاس، كوثر حاج؛ زناقي، نبيلة دحمان (٢٠٢٣). إدارة الموارد البشرية الخضراء توجه نحو المعاصرة. *مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة*، ٦(٢)، ٩٣ - ١١٠.
- نعمان، مرفت محمد السعيد مرسي (٢٠٢٢). أثر القيادة التحويلية الخضراء على الابتكار الأخضر، الدور الوسيط للثقافة التنظيمية الخضراء. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، ٢٩(٢)، مايو، ٢٠٩ - ٢٤٥.
- واعر، وسيلة (٢٠٢١). أثر القيادة التحويلية الخضراء على ممارسة السلوكيات الخضراء للعاملين، دراسة حالة شركة نفطال فرع باتنة، الجزائر. *مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية*، ١٥(٢)، ٢٧٩ - ٢٩٤.
- الوظيفي، كامل شكير؛ السهلاني، عباس مزعل (٢٠٢٣). القيادة الحكيمة وأثرها في تحقيق الاستدامة التنظيمية دراسة تطبيقية في جامعة المستقبل. *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية*، ٤(٤)، ٤٦٧ - ٤٨٦.

يعقوب، بسمة أحمد عبد الحافظ محمد؛ الكرداوي، مصطفى محمد أحمد؛ هريدي، فتحية حسن (٢٠٢٢). تأثير البراعة التنظيمية على استدامة الجامعات المصرية، دراسة ميدانية. مجلة البحوث المالية والتجارية، ٢٣(٣)، يوليو، ٢٨٩ - ٣٢٤.

ثانياً : المراجع الأجنبية

- Ahmad, J., Al Mamun, A., Masukujjaman, M., Makhbul, Z. K. M., & Ali, K. A. M. (2023). Modeling the workplace pro-environmental behavior through green human resource management and organizational culture: Evidence from an emerging economy. *Heliyon*, 9(9), 1-17.
- Ahmeda, U.; Mozammelb, S.; & Zamanc, F. (2020). Green Human Resource Management and green Innovation; can green transformational leadership moderate; case of pharmaceutical firms in Australia. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(7), 616-617.
- Agarwal, A., & Kapoor, K. (2022). Analysis of barriers in green human resource implementation for enhancing organizational sustainability: a dematel approach. *Transnational Corporations Review*, 15(2), 103-117.
- Ajay, J. (2023). Green Leadership and environmental policies support. Available at: <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-2523382/v1>
- Almada, L., & Borges, R. (2018). Sustainable competitive advantage needs green human resource practices: A framework for environmental management. *Revista de Administração Contemporânea*, 22(3), 424-442.
- Amankwah-Amoah, J., Danso, A., & Adomako, S. (2019). Entrepreneurial orientation, environmental sustainability and new venture performance: Does stakeholder integration matter?. *Business Strategy and the Environment*, 28(1), 79-87.
- Assoratgoon, W., & Kantabutra, S. (2023). Toward a sustainability organizational culture model. *ScienceDirect, Journal of Cleaner Production*, 400, 1-18. 136666.
- Awwad Al-Shammari, A. S., Alshammrei, S., Nawaz, N., & Tayyab, M. (2022). Green human resource management and sustainable performance with the mediating role of green innovation: a perspective of new technological era. *Frontiers in Environmental Science*, 10, 901235.
- Aziz, A. A., & Hamid, F. Z. A. (2023). A Theoretical Framework for Sustainability Initiatives from the Lens of Stakeholder Theory and Institutional Theory. *International Journal of Advanced Research in Economics and Finance*, 5(3), 285-295.
- Bano, R., Ahmad, I., & Ullah, M. (2022). Impact of green transformational leadership on job performance: The mediating role of psychological contract fulfillment. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 16(2), 279-298.

- Callaghan, C. W., & Mitchell, A. (2023). Environmental sustainability and management theory development: Post-paradigm insights from the Anthropocene. *European Management Review*. Doi: 10.1111/emre.12567.
- Cambridge Dictionary (2024). Sustainability. Available at: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/sustainability>
- Chakraborty, D. & Biswas, W. (2020). Going Green with Green HRM practices- A strategic initiative for reinvigorating performance optimization in companies, Prabandan. *Indian Journal of management*, 13, 10-11.
- Chen, F. H., Tsai, Y. T., & Oen, W. A. (2022). Configurations of green human resource management practices on supply chain integration. *International Journal of Engineering Business Management*, 14, 1-13. <https://doi.org/10.1177/18479790221146443>
- Cheng, C. C. (2020). Sustainability orientation, green supplier involvement, and green innovation performance: Evidence from diversifying green entrants. *Journal of Business Ethics*, 161, 393-414.
- Danso, A., Adomako, S., Amankwah-Amoah, J., Owusu-Agyei, S., & Konadu, R. (2019). Environmental sustainability orientation, competitive strategy and financial performance. *Business Strategy and the Environment*, 28(5), 885-895.
- Dimitrov, K. (2021). Green human resource management: linking and using green practices for sustainable buseniss organizations. *Trakia Journal of Sciences*, 19(1), 276- 281. <http://www.uni-sz-bg>
- Du, Y., & Yan, M. (2022). Green transformational leadership and employees' taking charge behavior: The mediating role of personal initiative and the moderating role of green organizational identity. *International journal of environmental research and public health*, 19(7), 4172.
- Fawehinmi, O., Yusliza, M. Y., Wan Kasim, W. Z., Mohamad, Z., & Sofian Abdul Halim, M. A. (2020). Exploring the interplay of green human resource management, employee green behavior, and personal moral norms. *Sage Open*, 10(4), 1-18. <http://doi.org/10.1177/2158244020982292>.
- Gill, A. Ahmed, B. & Kazmi, S. (2021). The effect of green human resource management on environmental performance; the mediating role of employee eco-friendly behaviour. *Management Science Letters*, 11(6), 1725- 1736.
- Gomes, S., Lopes, J. M., Travassos, M., Paiva, M., Cardoso, I., Peixoto, B., & Duarte, C. (2023). Strategic organizational sustainability in the age of sustainable development goals. *Sustainability*, 15(13), 10053.

- Grünewald, F. (2021). Strategically rethinking sustainability in times of crisis (Doctoral dissertation). Available at: <https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/34703>
- Gupta, A., & Jangra, S. (2024). Green human resource management and work engagement: Linking HRM performance attributions. *Sustainable Futures*, 7, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.sfr.2024100174>.
- Iftikhar, U., Zaman, K., Rehmani, M., Ghias, W., & Islam, T. (2021). Impact of green human resource management on service recovery: mediating role of environmental commitment and moderation of transformational leadership. *Frontiers in Psychology*, 12, 1-8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.710050>
- Khizar, H. M. U., Iqbal, M. J., Khalid, J., & Adomako, S. (2022). Addressing the conceptualization and measurement challenges of sustainability orientation: A systematic review and research agenda. *Journal of Business Research*, 142, 718-743.
- Kothiswari, S. L. (2018). Analysing the benefits of green human resources management in organization. *International Research Journal of Management Science and Technology*, 9(1), 244-225.
- Kulshre, S. & Srivastava, S. (2018). Green human resource management: A new trend in enhancing green behaviour at workplace. *International Journal of Advanced Scientific and Technical Research*, 2(8), 1-7.
- Lusiani, M. A. (2020). Effect of servant, digital and green leadership toward business performance; evidence from Indonesian manufacturing. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(11), 1351- 1361.
- Mustafa, K., Hossain, M. B., Ahmad, F., Ejaz, F., Khan, H. G. A., & Dunay, A. (2023). Green human resource management practices to accomplish green competitive advantage: A moderated mediation model. *Heliyon*, 9(11), 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21830>
- Nawaz, W., & Koç, M. (2019). Exploring organizational sustainability: Themes, functional areas, and best practices. *Sustainability*, 11(16), 4307, 1-36.
- Nisar, Q.; Haider, S.; Ali, F.; Jamshed, S.; Ryu, K. & Gill, S. (2021). Green human resource management practices and environmental performance in Malaysian green hotels; the role of green intellectual capital and pro-environmental behaviour, *Journal of Cleaner Production*. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127504>
- Noor, J., Tunnufus, Z., Handrian, V. Y., & Yumhi, Y. (2023). Green human resources management practices, leadership style and employee engagement: Green banking context. *Heliyon*, 9(12), 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22473>

- Rahman, M., Abd Wahab, S., & Latiff, A. S. A. (2022). Definitions and Concepts of Organizational Sustainability: A Literature Analysis. *Society & Sustainability*, 4(2), 21-32. <https://doi.org/10.38157/ss.v4i2.496>
- Rahman, M., Abd Wahab, S., & Latiff, A. S. A. (2023). The Underlying Theories of Organizational Sustainability: The Motivation Perspective. *Journal of Business and Management Studies*, 5(1), 181-193.
- Rubel, M.; Kee, D. & Rimi, N. (2021). The influence of green human resource management practices on green service behaviors; the mediating effect of green knowledge sharing, *Employee Relations*, 1-20.
- Saif, N., Goh, G. G. G., Ong, J. W., & Khan, I. U. (2023). Green transformational and transactional leadership in fostering green creativity among university students. *Global Journal of Environmental Science and Management*, 9(3), 577-588.
- Sarmawa, I. W. G., Widayani, A. A. D., Sugianingrat, I. A. P. W., & Martini, I. A. O. (2020). Ethical entrepreneurial leadership and organizational trust for organizational sustainability. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1-16. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1818368>
- Shafaei, A., Nejati, M., & Yusoff, Y. M. (2020). Green human resource management: A two-study investigation of antecedents and outcomes. *International Journal of Manpower*, 41(7), 1041-1060.
- Sobaih, A. E. E., Hasanein, A., Gharbi, H., & Abu Elnasr, A. E. (2022). Going green together: effects of green transformational leadership on employee green behaviour and environmental performance in the Saudi food industry. *Agriculture*, 12(8), 1100.
- Somwethee, P., Aujirapongpan, S., & Ru-Zhuc, J. (2023). The influence of entrepreneurial capability and innovation capability on sustainable organization performance: Evidence of community enterprise in Thailand. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(2), 100082.
- Song, W., Yu, H., & Xu, H. (2021). Effects of green human resource management and managerial environmental concern on green innovation. *European journal of innovation management*, 24(3), 951-967. <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2019-0315>
- Stanitsas, M., Kirytopoulos, K., & Aretoulis, G. (2021). Evaluating organizational sustainability: A multi-criteria based-approach to sustainable project management indicators. *Systems*, 9(58), 1-18.

- Tandon, A., Dhir, A., Madan, P., Srivastava, S., & Nicolau, J. L. (2023). Green and non-green outcomes of green human resource management (GHRM) in the tourism context. *Tourism Management*, 98, 104765.
- Tran, N. K. H. (2023). An empirical investigation on the impact of green human resources management and green leadership on green work engagement. *Heliyon*, 9(11), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21018>
- Vargas-Hernández, J. G. (2021). Strategic organizational sustainability. In *Handbook of research on novel practices and current successes in achieving the sustainable development goals* (pp. 277-297). IGI Global.
- Wielewska, I., Kacprzak, M., Król, A., Czech, A., Zuzek, D. K., Gralak, K., & Marks-Bielska, R. (2022). Green human resource management. *Ekonomia i Środowisko*, 4(83), 276- 302. <https://doi.org/10.34659/eis.2022.83.4.496>
- Xingdong, W; Kong, Z. & Wenxing, L. (2018). Value congruence: A study of Green Transformational Leadership and employee green behavior. *Frontiers in Psychology*, 9, 1-8.
- Yang, M., & Li, Z. (2023). The influence of green human resource management on employees' green innovation behavior: The role of green organizational commitment and knowledge sharing. *Heliyon*, 9(11), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22161>
- Zafar, H., & Suseno, Y. (2024). Examining the Effects of Green Human Resource Management Practices, Green Psychological Climate, and Organizational Pride on Employees' Voluntary Pro-Environmental Behavior. *Organization & Environment*, 1-29. <https://doi.org/10.1177/10860266241241532>