



كلية التربية
المجلة التربوية



جامعة الغردقة

آليات مقترحة لتطوير إدارة الموارد البشرية الخضراء بجامعة جنوب الوادي

إعداد

الأستاذ الدكتور

أشرف محمود أحمد محمود

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
وعميد كلية التربية بالغردقة
جامعة الغردقة

الأستاذ الدكتور

أ.د/ أسامة محمود قرني

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
بكلية التربية بني سويف
جامعة بني سويف

الدكتورة

ابتسام عبد اللاه محمد

مدرس أصول التربية بكلية التربية بقنا
جامعة جنوب الوادي

١٤٤٦ هـ - ٢٠٢٥ م

مروة علي أحمد محمد

باحثة ماجستير تخصص التربية المقارنة والإدارة التعليميّة
بكلية التربية - جامعة الغردقة

تاريخ قبول النشر: ٢٠٢٥/٦/٢٥

تاريخ استلام المصحح: ٢٠٢٥/٦/١١

مستخلص البحث

هدف البحث الحالي إلى الكشف عن إدارة الموارد البشرية الخضراء بجامعة جنوب الوادي، ووضع آليات لتطويرها في ضوء نتائج البحث النظرية والميدانية، واستخدم البحث المنهج الوصفي، وطبقت الاستبانة لقياس واقع إدارة الموارد البشرية الخضراء بجامعة جنوب الوادي على عينة قدرها (٣٠٥) من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج منها: أن واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء جاءت بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٧٢)، وانحراف معياري (٠,٧٨٤)، وجاء في المرتبة الأولى الثقافة التنظيمية الخضراء بمتوسط حسابي قدره (٣,٣٤)، تلاها تمكين الموظف الأخضر ومشاركته بمتوسط حسابي قدره (٢,٨٤)، تلاها الابتكار الأخضر وإدارة المعرفة بمتوسط حسابي قدره (٢,٦٦)، ثم التدريب والتطوير الأخضر بمتوسط حسابي قدره (٢,٦٠)، وكذلك جاء بعد إدارة الأداء الأخضر في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (٢,٥٨)، ثم جاء بعد التعويضات والمكافآت الخضراء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٢,٣٤). ثم تم وضع مجموعة من الآليات لتطوير أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء بجامعة جنوب الوادي.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية الخضراء - جامعة جنوب الوادي.

Abstract

Proposed Mechanisms for Developing Green Human Resource Management at South Valley University

The current research aimed to explore green human resource management at South Valley University and develop mechanisms for its development in light of the results of theoretical and field research. The research used a descriptive approach, and a questionnaire was administered to measure the reality of green human resource management at South Valley University on a sample of (305) faculty members and their assistants. The results revealed a set of findings, including: The reality of green human resource management practices was moderate, with an arithmetic mean of (72.2) and a standard deviation of (784.0). Green organizational culture ranked first with an arithmetic mean of (34.3), followed by green employee empowerment and engagement with an arithmetic mean of (84.2). Green innovation and knowledge management ranked second with an arithmetic mean of (66.2), followed by green training and development with an arithmetic mean of (60.2). Green performance management ranked fifth with an arithmetic mean of (58.2), followed by green compensation and rewards in last place with an arithmetic mean of (34.2). A set of mechanisms was then developed to develop the dimensions of green human resource management at South Valley University.

Keywords: Green Human Resource Management - South Valley University.

المقدمة:

تواجه الجامعات في القرن الحادي والعشرين العديد من التحديات البيئية والاجتماعية، والاقتصادية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي، حيث تمثل الجامعات أحد الأركان الأساسية لتقدم الدول وبناء مجتمع أكثر استدامة في ظل ما يواجهه العالم من تحديات وأخطار بيئية تتفاقم يوماً بعد يوم، وتتعاكس آثارها على صحة البشر وحياتهم ومستقبلهم؛ وتوجه العالم نتيجة لذلك إلى الاقتصاد الأخضر لمواجهة المشكلات البيئية والحد من تفاقمها، وهذا يتطلب تحول مرافق ومواز له في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع بالجامعات بما يضمن تحقيق البيئة المستدامة الخضراء.

وتعد الجامعات مقوماً رئيساً من المقومات الأساسية للمجتمعات المستدامة، فهي معقل للفكر الإنساني في أسمى مستوياته، وعامل هام من عوامل التغيير المجتمعي، ومصدر للاستثمار وتنمية الموارد البشرية، وهي المحرك الأساسي في عمليات التنمية المجتمعية وشرط من شروط التنمية المستدامة، ومن ثم، فإن الجامعات في ظل هذه الرؤية باعتبارها مدخلاً لتحقيق التنمية المستدامة في ظل المتغيرات البيئية، والاجتماعية والاقتصادية، تختبر قدرتها على الإدارة والتخطيط للمستقبل في التعامل مع هذه المستجدات المعاصرة، وإثبات وجودها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وحل مشكلات المجتمع، ومواكبة احتياجاته المتطورة والمتغيرة في إطار تزايد أعداد الجامعات بشكل ملحوظ، وتنوع سماتها وخصائصها الأكاديمية والتمويلية، مما أدى إلى خلق بيئة ثقافة تنافسية لدى الجامعات على المستويين المحلي والدولي، وأصبح توجه الجامعات للتحول إلى جامعات خضراء مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات (عبد الحى، ٢٠٢١، ص ٥٥٢).

وفي ضوء الرؤية الجديدة للتعليم تبلور مفهوم جديد يسمى التعليم من أجل التنمية المستدامة، وبالتالي بدأت جهود الجامعة الخضراء حول العالم، والتي تطبق مفهوم الاستدامة في أنشطتها وممارساتها المختلفة (Dagiliute et al., 2018). وتنتشر وتدعم

التنمية المستدامة من خلال تقليل التأثيرات السلبية لأنشطتها على الاقتصاد والمجتمع والبيئة، وتبني وتطبيق الاستدامة في مناهجها وبرامجها وأبحاثها (Leal Filho et al., 2019)، وذلك عبر الجهود التي تقدمها بمشاركة جادة وموحدة من أعضاء المجتمع الجامعي في دعم مجالات الاستدامة، والحفاظ على مخرجات التنمية لتلبية احتياجات الأجيال الحالية والمستقبلية، واعتبارها فرصة حقيقية لبناء ركيزة تنموية بشرية ورأس مال معرفي من خلال تعليم تنموي وبحوث تطبيقية وخدمات مجتمعية تؤهل القيادات وأعضاء هيئة التدريس والطلاب وجميع العاملين للتماس المباشر مع مبادئ الاستدامة، وتطوير بنية تحتية صديقة للبيئة، والمساهمة في بناء القدرات الجوهرية الخضراء، وتسخير البنية التحتية لخدمة البناء المؤسسي المستدام من ناحية، وتهيئة الفرص الثقافية والمعرفية اللازمة لدعم مسارات التحول نحو مجتمع أخضر ووطن مستدام من ناحية أخرى (عبد الوهاب، ٢٠٢١، ص ١٤٩).

هذا فضلاً عن اعتماد الجامعات في دول العالم المختلفة منهجاً استراتيجياً في التعامل مع البيئة والاستدامة والتوجه الأخضر في مسار أعمالها، ومن نتائج هذا التوجه أنه أصبح هناك مقاييس ومعايير معتمدة في قياس التوجهات الخضراء لدى الجامعات وعبر ممارساتها المختلفة التي تخضع للفحص والتقييم للحصول على مركز تنافسي مع الجامعات الأخرى في العالم (البكري، ٢٠١٧، ص ١٩). فان نجاح الجامعات في القيام بأدوارها في ظل هذه التغيرات الحادة غير المسبوقة التي تعوق مسارات التنمية المستدامة يتوقف على الاستجابة السريعة والفعالة للمتغيرات الداخلية والخارجية التي تتعرض لها من خلال التجديد المستمر في هياكلها وثقافتها وبنيتها ووظائفها، وأن تتسابق على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة والحفاظ عليها معتمدة على كفاءة إدارة الموارد البشرية باعتبارها من مصادر القوة، ومصدراً للحصول على الأداء المرتفع وتحقيق الإبداع الإداري؛ لتحقيق ميزة تنافسيها مستدامة في تميز خدماتها، وذلك لضمان رضا عملائها الداخليين والخارجيين على حد سواء (الخوالدة، ٢٠١٦، ص ١٣٥).

ووفقاً للدراسات التي تناولت إدارة الموارد البشرية الخضراء يتضح أهميتها في تحقيق العديد من الفوائد التنظيمية للجامعات، فوجدت دراسة Fawehinmi et al. (2020) أن إدارة الموارد البشرية تزيد من السلوكيات الخضراء للموظفين الأكاديميين من خلال الدور الوسيط للمعرفة البيئية، في حين أن Gilal et al. (2019) وجد أن إدراج السلوكيات الخضراء للموظفين في عقيدة الإدارة لمؤسسات التعليم العالي أمر حيوي لتعزيز الأداء المالي والبيئي التنظيمي وكسب التزام الموظفين. فضلاً عن مساهمتها في تحسين إدارة الموهبة للقيادات الأكاديمية (الشلمة والعبيدي، ٢٠٢١)، وزيادة الانفتاح على التغيير لدى أعضاء هيئة التدريس (خليل، ٢٠٢٢)، وتحقيق التنمية المستدامة (موسى، ٢٠١٩)، وتعزيز السلوك الأخضر بوساطة المشاركة في العمل الأخضر (Aboramadan, 2022)، وتحسين تطبيق الإدارة البيئية بالجامعات (أبو رمان والصدريقي، ٢٠١٩)، ودعم عمليات التعلم الإلكتروني (جميل، ٢٠٢٠)، وتحقيق الريادة الاستراتيجية (ولي وحمد، ٢٠٢١).

وترى آراء عدد من الباحثين، أن أبعاد الموارد البشرية الخضراء تشمل (التخطيط الأخضر، تحليل وتصميم العمالة الخضراء، الاختيار الأخضر، التوجه الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، التدريب والتنمية الخضراء، نظام المكافآت الخضراء، الصحة والسلامة الخضراء، إدارة تحفيز الموظفين، وإدارة علاقات الموظفين (Al-Saidi & Rae'ed, 2020, p. 14874)، كما يصنفها البعض (Opathaet et al., 2015; Tang et al., 2018) في: التوظيف والاختيار الأخضر، التدريب الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، إدارة المكافآت الخضراء، التوجه الأخضر، تحليل الوظائف الخضراء، الاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، علاقات الموظفين الخضراء، التزام الموظفين الأخضر، الصحة والسلامة، التوجه البيئي الأخضر، إدارة الأداء ونظام المكافآت الخضراء. بينما يشير Dutta and Manna (2020) إلى أنها تشمل: التوظيف الأخضر، الاختيار

الأخضر، التوجه الأخضر، التدريب والتطوير في التوجه الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، إدارة التعويضات الخضراء، المكافأة الخضراء، العلاقات الخضراء.

وبوجه عام، لقد اكتسبت الاستدامة البيئية زخماً كبيراً في جميع أنحاء العالم وخاصة في الأمم المتحدة والحكومات والشركات، ومن قبل أولئك الذين يعملون على تعزيز الوعي العالمي بالتحديات البيئية والمشاركين في الإدارة البيئية، وحتى في حين يكافح أصحاب المصلحة هؤلاء بجدية، فقد انخرطت الأوساط الأكاديمية بنشاط في نقاش مستمر لجعل "إدارة الموارد البشرية الخضراء" مجالاً مستقلاً للبحث والتدريس (Lashari, 2022, p. 1)، وفي السنوات القليلة الماضية، حاول عدد متزايد من مؤسسات التعليم العالي حول العالم جعل الإدارة البيئية والممارسات الخضراء جزءاً أساسياً من الخدمات المقدمة، باعتبارها مؤسسات تعليمية وبحثية، من المتوقع أن تؤدي دوراً مهماً في اعتماد المناهج والبدائل لمعالجة القضايا البيئية الحالية (Aboramadan, 2022, p.7).

علاوة على ذلك، فإنها بحاجة إلى إرساء سابقة في تنشيط والاعتراف بالاحتياجات والتحديات المتطورة التي تواجه اهتمامات الإدارة البيئية (Finlay & Massey, 2012). وكذلك، فإنه لتشجيع مناخ مكان العمل الصديق للبيئة، يجب على مؤسسات التعليم العالي أن تتبنى فلسفة التوجه إلى الأخضر (Gilal et al., 2019)، وسيحتاج أعضاء مؤسسات التعليم العالي، بما في ذلك طاقم التدريس والبحث والموظفين الإداريين، إلى اعتماد ممارسات خضراء وصديقة للبيئة في أنشطتهم اليومية في مكان العمل (Benayas et al., 2002).

وبالنسبة لمصر، فقد أطلقت الدولة رؤية مصر ٢٠٣٠ وهي أجندة وطنية تعكس الخطة الاستراتيجية طويلة المدى للدولة، لتحقيق مبادئ وأهداف الدولة المصرية المطلقة؛ حيث تعكس الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة، وقد اختصت الرؤية الهدف الخامس من أهدافها لتحقيق الاستدامة البيئية: نظام بيئي متكامل ومستدام، والذي ينص على "تسعى إلى الحفاظ على التنمية والبيئة معاً من خلال الاستخدام الرشيد للموارد بما يحفظ حقوق

الأجيال القادمة في مستقبل أكثر أمناً وكفاية، ويتحقق ذلك بمواجهة الآثار المترتبة على التغيرات المناخية، وتعزيز قدرة الأنظمة البيئية على التكيف، والقدرة على مواجهة المخاطر والكوارث الطبيعية، وزيادة الاعتماد على الطاقة المتجددة، وتبني أنماط الاستهلاك والإنتاج المستدامة (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٦)،

كما هدفت الإستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار (٢٠٣٠) إلى ضرورة تبني الابتكار الأخضر، وحماية الموارد الطبيعية في إطار التنمية المستدامة، والتحول للاقتصاد الأخضر (وزارة التعليم والبحث العلمي، ٢٠١٩)، كما أطلقت الحكومة المصرية مبادرة "تحضر للأخضر" في إطار الإستراتيجية القومية للتنمية المستدامة مصر (٢٠٣٠)، والتي تهدف للحفاظ على الحياة المستدامة والبيئة النظيفة، ونشر الوعي البيئي، وتنفيذ أهداف خطة التنمية المستدامة التي أعدتها الأمم المتحدة لمساعدة البلدان على حماية مواردها وتوفير حياة مستدامة (رئاسة الجمهورية، ٢٠٢١)، وتعد الجامعات المصرية أداة من أدوات تحقيق هذه الرؤية، وأبرز آلياتها لتحقيق الاستدامة البيئية ومواجهة المخاطر البيئية (محمود، ٢٠١٨، ص ٧).

وبالنسبة لجامعة جنوب الوادي، حققت جامعة جنوب الوادي مركزاً متقدماً في تصنيف جرين مترك العالمي الذي يركز على تقييم الجامعات من حيث الالتزام البيئي، حيث جاء ترتيبها (٤٧٣) من بين (٧٨٠) جامعة عالمية عام ٢٠٢٠، كما احتلت المركز الخامس على مستوى الجامعات المصرية، وقد تفوقت على عدد (٣٠٧) جامعة من عدة دول شملت البرازيل، الهند، تايلاند، كندا، باكستان، رومانيا، تركيا، روسيا، إيطاليا، المجر، إيران، الأردن، إندونيسيا، المكسيك، كازاخستان، الفلبين، وغيرها، كما صنفت ضمن الجامعات الخضراء وصديقة للبيئة وأدرجت بالمركز ٩٧٩ على مستوى العالم في تصنيف UI Green Metric العالمي لعام ٢٠٢٣، وشمل التصنيف ١١٨٣ جامعة هذا العام مقارنة بالعام الماضي الذي شاركت فيه عدد ١٠٨٠ جامعة من مختلف دول العالم، ويقوم التصنيف بقياس مدى مشاركة الجامعة في تطوير بنية تحتية صديقة

للبيئة ويعمل هذا التصنيف على ترتيب الجامعات وفقاً لتحقيقها أهداف التنمية المستدامة ومدى التزامها بمعايير البيئة النظيفة، ويقيم التصنيف البيئة الداخلية للحرم الجامعي كبيئة خضراء ومستدامة من خلال ستة معايير و ٣٩ مؤشراً لمواجهة التغيرات المناخية والحفاظ على المواد من الطاقة والمياه والغذاء، ويقوم على عدة معايير رئيسية هي البنية التحتية الخضراء والنمو الأخضر بالجامعة (١٥%) والطاقة وتغير المناخ والحفاظ على استهلاك الطاقة بمباني الجامعة (٢١%) ومساهمته الجامعة في تدوير النفايات (١٨%) والحفاظ على استخدام المياه (١٠%) وتقليل المركبات بالحرم الجامعي واستخدام الدراجات لتقليل نسبة الكربون والانبعاثات (١٨%) ودعم البيئة التعليمية والبحثية المستدامة (١٨%) ويشمل كل معيار منها مجموعة من المؤشرات المرتبطة بالتنمية المستدامة (جامعة جنوب الوادي، ٢٠٢٣، أ، ب).

وبناء عليه فإن سعى الجامعات الى تحولها لجامعات خضراء يطبق فيها ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، لذا بات من الضروري إجراء هذه الدراسة للمساهمة في وضع آليات لتطوير إدارة الموارد البشرية الخضراء بجامعة جنوب الوادي.

مشكلة البحث:

تواجه الجامعات المصرية العديد من المعوقات التي تعوق التحول إلى نموذج الجامعات الخضراء، فقد أشارت نتائج دراسة السعودي (٢٠١٩) إلى بعض جوانب القصور منها: القصور في توظيف التكنولوجيا الحديثة في تطوير وتحسين الأداء الجامعي لبناء قدرات تنافسية ومسايرة للواقع البيئي والتكنولوجي الذي يتجه نحو الرقمنة، وضعف استجابتها لمتغيرات ومتطلبات البيئة المحيطة، كما توصلت دراسة نتائج عبد الحي (٢٠٢١) إلى أن الجامعات المصرية تبذل جهوداً طفيفة في تطبيق ممارسات الجامعات الخضراء، توصلت نتائج دراسة عبد الوهاب (٢٠٢١) إلى أن معظم المرتكزات التأهيلية منها أو التحويلية الخاصة بجاهزية الجامعات المصرية وديناميات تحولها نحو جامعة خضراء مستدامة جاءت بمستوى تحقق متوسطة عدا مرتكز البناء المعرفي

والثقافة الخضراء فقد جاءت بمستوى تحقق ضعيفة، أما نتائج دراسة أحمد (٢٠٢٣) فتوصلت إلى بعض جوانب القصور المتمثلة في: ضعف البنية التحتية التكنولوجية، وتزايد الفجوات الرقمية، وندرة اعتماد المشاريع التعليمية في المناهج الدراسية التي تشجع على الإبداع والابتكار، وقلة البرامج التي تلبي متطلبات الاقتصاد الأخضر، وعدم وجود سياسة واضحة ومعلنة للبحث العلمي على المستوى القومي، ومحدودية تمويل وإنشاء كراسي بحثية متخصصة في مجال الاستدامة والقضايا المرتبطة بها، وقصور التعاون بين الجامعات ووسائل الإنتاج، أما دراسة الجيار (٢٠١٩، ص ١١٢) فأشارت إلى أن البحوث التي أجريت في مجال الاقتصاد الأخضر بالجامعات المصرية أو التنمية المستدامة قليلة، أما دراسة غنايم (٢٠١٩، ص ٦٦) فتوصلت إلى ضعف الترابط بين سياسات التعليم العالي وخطط التنمية. بينما توصلت دراسة موسى (٢٠١٩) التي ربطت بين إدارة الموارد البشرية الخضراء بالجامعات الحكومية المصرية والتنمية المستدامة إلى أن الجامعات المصرية تعاني من ضعف الأداء الأكاديمي والبحثي والمجتمعي، وعدم وجود قنوات اتصال بين الجامعة ومؤسسات الإنتاج، وقلة عقد الندوات والمؤتمرات العلمية المتبادلة بين الجامعة ومواقع الإنتاج والعمل، وعدم التنسيق بين الأجهزة البحثية والمؤسسات الإنتاجية، وأن واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كانت منخفضة على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد (التدريب والتطوير الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، التعويضات والمكافآت الخضراء، تمكين الموظف الأخضر ومشاركته، الثقافة التنظيمية الخضراء، الابتكار الأخضر وإدارة المعرفة).

وبوجه عام، تطرح نتائج تقرير برنامج الأمم المتحدة للبيئة (UNEP 2019) تحديات جديدة للحكومات وقطاع الشركات والأوساط الأكاديمية (الجامعات) والمنح البحثية لدراسة دور الحكومات والشركات والجامعات في إدارة الموارد البشرية الخضراء. ومع ذلك، لا تزال هناك فجوات كبيرة في ممارسة إدارة الموارد البشرية في الجامعات (Nawangarsi & Sutawijaya, 2019, p. 83)، فإن البحث حول إدارة الموارد البشرية في التعليم العالي محدود (Fawehinmi et al., 2020; Gilal et al., 2020).

(2019). ولذا أوصت بعض الدراسات المصرية (السيد، ٢٠١٩، ص ص ٢٠١٢-٢١٣؛ سليمان، ٢٠١٨، ص ص ٩٢-٩٣؛ عبد الهادي، ٢٠١٩، ص ٤٤) بضرورة سعي الجامعات المصرية إلى التوجه إلى نموذج الجامعة المستدامة أو الخضراء لكي تواكب التقدم العلمي والتوجهات العالمية من أجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وأوصت دراسة موسى (٢٠١٩) بأن هناك حاجة ماسة لدراسة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في دعم التنمية المستدامة في الجامعات المصرية.

وبناء على ما سبق، يتضح مدى أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء كنظام جديد في الربط بين إدارة الموارد البشرية والإدارة البيئية بالمنظمة، وأهمية ممارسته وتطويره بالجامعات لتحقيق أهداف التنمية المستدامة للجامعات المصرية بوجه عام، وجامعة جنوب الوادي بشكل خاص، وخاصة في ظل ما تواجهه هذه الجامعات من معوقات وتحديات لتحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠، إلا ان هناك قصور في الوعي البيئي والخدمات البيئية، ولهذا يسعى البحث الحالي إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ١- ما الإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بالجامعات في ضوء الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة؟
- ٢- ما واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم؟
- ٣- ما الآليات المقترحة لتطوير إدارة الموارد البشرية الخضراء بجامعة جنوب الوادي في ضوء نتائج الدراسة النظرية والميدانية؟

أهداف البحث:

- ١- التعرف على الإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بالجامعات في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة.
- ٢- الكشف عن واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.

٣- وضع آليات مقترحة لتطوير إدارة الموارد البشرية الخضراء بجامعة جنوب في ضوء نتائج الدراسة النظرية والميدانية.

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث الحالي من عدة اعتبارات أهمها:

١- أهمية موضوع البحث، حيث أنه تناول إدارة الموارد البشرية الخضراء في ظل دعوة الفكر الإداري الحديث إلى ضرورة توجيه الجامعات لتبني نموذج الجامعة الخضراء للمساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في ضوء رؤية ٢٠٣٠، وكذلك تطابق هذا البحث مع التوجه الاستراتيجي للجامعات وتعزيز الاهتمام بالاقتصاد الأخضر والذي يُعد ركيزة أساسية لا غنى عنها في ظل التحولات المناخية الحالية، فقد أصبح الاقتصاد الأخضر أحد القضايا الجوهرية التي اكتسبت أهمية متزايدة حيث برز الحاجة إليه في ظل التوجه العالمي نحو الاستدامة ونظرًا لما يترتب عليه من آثار إيجابية على كفاءة أداء العاملين وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة

٢- قد تساعد نتائج البحث الحالي المسؤولين عن جامعة جنوب الوادي على كافة المستويات في تشخيص الوضع القائم فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية الخضراء، وفيما يتعلق بكل بُعد من الأبعاد، بما يسهم في اتخاذ الإجراءات والآليات اللازمة للارتقاء بالجامعة في هذه الجوانب.

٣- من المأمول أن يسهم البحث في تبصير متخذي القرار بالجامعات المصرية بضرورة امتلاك الجامعات لأبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء، وبالتالي اتخاذ آليات تسهم في تطوير إدارة الموارد البشرية الخضراء، وبالتالي تقديم أنشطتها وخدماتها بما يحافظ على الموارد الطبيعية والبيئية وبصورة متقدمة ومبدعة وبأقل تكلفة وأعلى جودة.

٤- يقدم البحث الحالي أداة لقياس إدارة الموارد البشرية الخضراء مقننة على البيئة المصرية، يمكن أن يستفيد منها القائمون على الجامعات المصرية لتشخيص

الوضع الحالي، والوقوف على نقاط القوة والضعف، لاتخاذ التدابير المناسبة لتحسين الوضع الحالي للجامعات.

٥- يقدم البحث آليات مقترحة لتطوير إدارة الموارد البشرية بجامعة جنوب الوادي قد يستفيد منها صناع القرار والقائمون على إدارة الجامعات المصرية بوجه عام، وجامعة جنوب الوادي بوجه خاص للنهوض بالجامعات المصرية لتأخذ مكاناً مرموقاً في التصنيفات العالمية ذات الصلة.

٦- قد يفتح البحث الحالي المجال أمام الباحثين كمجال خصب لإجراء دراسات أخرى في ضوء متغير الدراسة، أو ربطه بمتغيرات أخرى على كافة المراحل التعليمية.

منهج الدراسة وأداته:

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة بما يتناسب لطبيعة الموضوع، حيث إن هذا المنهج لا يقتصر عند وصف الظاهرة أو المشكلة والعوامل المؤثرة فيها، بل يتعداها الى تفسير الظاهرة وتطويرها وتحليلها، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً ويوضح خصائصها، ووصفها وصفاً كمياً، عن طريق جمع المعلومات والبيانات حول متغيرات الدراسة، وتحديد الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وتحليل النتائج وتفسيرها والى مدى درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى، ووضع تصور لحلولها نظراً لأن هذه الدراسة تعمل على تحديد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، والاستفادة منها في التعرف على أوجه القصور، ووضع الآليات المقترحة.

وقد قامت الدراسة لتحقيق ما سبق بإعداد استبانة للتعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعانيهم، وشملت ستة أبعاد (التدريب والتطوير الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، تمكين الموظف الأخضر ومشاركته، التعويضات والمكافآت الخضراء، الثقافة التنظيمية الخضراء، الابتكار الأخضر وإدارة المعرفة).

حدود الدراسة

تخضع الدراسة الحالية للحدود التالية:

- **الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة علي الكشف عن إدارة الموارد البشرية الخضراء بجامعة جنوب الوادي وأبعادها (التدريب والتطوير الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، تمكين الموظف الأخضر ومشاركته، التعويضات والمكافآت الخضراء، الثقافة التنظيمية الخضراء، الابتكار الأخضر وإدارة المعرفة)، للتوصل إلى آليات مقترحة لتعزيز إدارة الموارد البشرية الخضراء كمدخل لتحسين الميزة التنافسية المستدامة بجامعة جنوب الوادي.
- **الحد البشري:** اقتصرت الدراسة الميدانية على عينة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة جنوب الوادي (٤ كليات إنسانية، ٤ كليات علمية)، وشمل مجتمع الدراسة (١٤٧١) عضواً من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة جنوب الوادي من المجتمع الأصلي للجامعة ككل والبالغ عددهم (٢١٩١) عضواً منهم (٨٢٩) عضو هيئة تدريس و(٦٤٢) هيئة معاونة، وبلغ عدد أفراد عينة التطبيق (٣٠٥) من الإجمالي (١٤٧١) بنسبة ٢٢,٠٨% وفقاً لمعادلة ريتشارد جيجر.
- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على جامعة جنوب الوادي فقط وتم اختيار ٨ كليات وهي ٤ كليات إنسانية (التربية بقنا، التربية النوعية، الآداب، والآثار)، و٤ كليات علمية (الطب البشري، الصيدلة، العلاج الطبيعي، العلوم).
- **الحدود الزمنية:** تم إجراء الدراسة الميدانية في خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٤ / ٢٠٢٥ م.

مصطلحات الدراسة:**إدارة الموارد البشرية الخضراء:**

تعرفها عبد اللاه (٢٠٢٤، ص ١٠١٤) أنها ممارسات إدارية حديثة تهدف الى تحسين الأداء البيئي من خلال توظيف وتدريب العاملين ممن يتمتعون بالوعي البيئي ويشجعونه وتوفير بيئة صالحة آمنة للعمل بها تشمل استخدام تقنيات وأدوات خضراء تساعد على تطوير استراتيجية الجامعة على تطبيق الممارسات الخضراء وتنفيذها بشكل فعال.

ويعرفها موسى (٢٠١٩، ص ٦) على أنها تلك الإدارة التي تمارس مجموعة من الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية الخضراء وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق أهداف المنظمة بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية.

أما (Aboramadan (2022, p. 9) فيعرفها على أنها ممارسات تشمل التوظيف الأخضر لتوظيف الموظفين ذوي الوعي والمعرفة الخضراء؛ والتدريب الأخضر لتطوير المهارات والكفاءات والمعرفة الخضراء لدى الموظفين؛ تقييم الأداء الأخضر مع المعايير الخضراء المعمول بها لتقييم الأداء؛ والمكافآت الخضراء لتقديم الحوافز بناءً على التنفيذ الناجح للأهداف الخضراء التي حددتها المنظمة.

وتعرفها الدراسة الحالية إجرائياً: على أنها هي مجموعة من الممارسات الإدارية التي تمارسها جامعة جنوب الوادي لتوفير الموارد البشرية الخضراء وتطويرها والحفاظ عليها بما يحقق أهداف الجامعة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تساعدها لتحل مكانة مرموقة في التصنيفات العالمية، وتقاس إجرائياً بالدرجة التي تحصل عليها جامعة جنوب الوادي في ممارستها للأبعاد (التدريب والتطوير الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، تمكين الموظف الأخضر ومشاركته، التعويضات والمكافآت الخضراء، الثقافة التنظيمية

الخضراء، الابتكار الأخضر وإدارة المعرفة) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على الاستبيان المعد في الدراسة الحالية.

الإطار النظري:

إدارة الموارد البشرية الخضراء Green Human Resources Management (GHRM) هو مصطلح ناتج عن مزوجة بين مفهومين "إدارة الموارد البشرية" (HRM) وما تضمنه من ممارسات توصف اليوم بالتقليدية من (توظيف، اختيار، تقييم الأداء، والتدريب ونظام المكافآت) ومفهوم "التخضير/ الأخضر" (Greening) وله معاني مختلفة كلها ذات صلة بالبيئة الطبيعية وفي سياق إدارة الأفراد في مكان العمل يتضمن أربعة مهام هي على التوالي: حماية الموارد الطبيعية أي الحفاظ على شكلها الأصلي وحمايتها من الضرر أو الضياع أو التغيير السلبي، الحفاظ على البيئة أي إعادة استخدام الموارد "ما يأتي من الأرض يعود إليها وما يأتي من الصناعة يعود أيضاً إليها"، تقليل التلوث البيئي بإعادة التدوير والتخلص السليم من الموارد، وأهم هذه العناصر تخضير الناس (Go Green) بخلق الوعي حول ونشر ذلك في البيشة المحيطة (اسماعيل، ٢٠٢١، ص ٥٣٦).

وبمراجعة مفاهيم إدارة الموارد البشرية الخضراء الواردة في بعض الدراسات (على سبيل المثال: الزبدي، ٢٠١٧؛ اسماعيل والبردان، ٢٠١٨؛ Tang et al., 2018؛ موسى والسيد، ٢٠٢٣)

يتضح أنها أن إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات تمثل تحولاً أساسياً في كيفية تعامل المؤسسات التعليمية مع إدارة الموارد البشرية، فهي تثبت أن الاستدامة البيئية يمكن دمجها بنجاح في جميع جوانب وظائف الموارد البشرية، من التوظيف إلى التقاعد، ويخلق هذا التكامل علاقة تآزرية بين الأهداف التنظيمية والمسؤولية البيئية، مما يؤسس لأساس التنمية المؤسسية المستدامة، كما يمتد تطبيق ممارسات إدارة الموارد البيئية العالمية في الجامعات إلى ما هو أبعد من العمليات الداخلية للتأثير على مشاركة

المجتمع الأوسع، وكذلك تعمل إدارة الموارد البشرية الخضراء كمحفز للتحول الثقافي العميق داخل الجامعات. وقد ثبت بشكل قاطع أن التنفيذ الناجح لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء يؤدي إلى تطوير ثقافة تنظيمية واعية بيئياً. ويمتد هذا التحول إلى ما هو أبعد من مجرد تغييرات في السياسات، مما يعزز الوعي البيئي العميق بين أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب، كما أظهرت أن تطبيق ممارسات إدارة الموارد البيئية العالمية تأثيرات إيجابية قابلة للقياس على الأداء المؤسسي عبر أبعاد متعددة: زيادة الكفاءة التشغيلية، تقليص البصمة البيئية، تحسين استخدام الموارد، تعزيز سمعة المؤسسة، زيادة الميزة التنافسية في قطاع التعليم العالي، وأن إدارة الموارد البشرية في الجامعات ليست مجرد مبادرة إدارية بل نهج شامل للتحول المؤسسي، وإنها تمثل تحولاً نموذجياً في كيفية تعامل الجامعات مع دورها في المجتمع، والجمع بين التميز التعليمي والمسؤولية البيئية. لقد أظهر نجاح مبادرات إدارة الموارد البشرية أن الاستدامة البيئية والتقدم المؤسسي ليسا هدفين متعارضين بل إنهما يعززان بعضهما البعض، كما تشير الأدلة إلى أن الجامعات التي نفذت بنجاح ممارسات إدارة الموارد البشرية في وضع أفضل لمواجهة التحديات والفرص المستقبلية في التعليم العالي. إنها بمثابة نماذج للمؤسسات والقطاعات الأخرى، مما يوضح كيف يمكن للمنظمات تحقيق التوازن الفعال بين الكفاءة التشغيلية والمسؤولية البيئية والتأثير الاجتماعي، وتشير هذه الاستنتاجات أيضاً إلى التطور المستمر لممارسات إدارة الموارد البشرية، مما يشير إلى أن الجامعات يجب أن تظل قابلة للتكيف ومبتكرة في نهجها لإدارة البيئة. ومن المرجح أن يشهد مستقبل إدارة الموارد البشرية في الجامعات تكاملاً أكبر للتكنولوجيا، وأنظمة قياس أكثر تطوراً، ونهجاً أكثر شمولاً للاستدامة البيئية.

أهداف إدارة الموارد البشرية الخضراء بالجامعات:

تؤدي الجامعات باعتبارها مراكزاً للتعليم والابتكار دوراً حاسماً في تعزيز الممارسات المستدامة، لذا اكتسبت إدارة الموارد البشرية الخضراء اهتماماً كبيراً في

السنوات الأخيرة في الجامعات بوجه خاص، والتعليم العالي بوجه عام، فبينما تتصارع مؤسسات التعليم العالي مع الحاجة الملحة للاستدامة والمسؤولية البيئية، برزت إدارة الموارد البشرية كأداة قوية لدفع التغيير من الداخل، ومن أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية الخضراء بالجامعات:

- تعزيز الثقافة التنظيمية المستدامة (Zhang et al., 2021, p. 412)،
- تحقيق الاستدامة البيئية بما يعزز الأداء البيئي (Roscoe et al., 2019, p. 4).
- تقليل التكاليف: فالممارسات الخضراء يمكن أن تؤدي إلى وفورات كبيرة للجامعات من خلال تحسين كفاءة الموارد، وتقليل استهلاك الطاقة، وتقليل النفايات، ويمكن إعادة استثمار هذه المدخرات في المزيد من مبادرات الاستدامة أو غيرها من الأولويات المؤسسية (Mousa & Othman, 2020).
- تعزيز السمعة المؤسسية للجامعة والعلاقات مع أصحاب المصلحة (Yong et a., 2020, p. 216). ويشير Morales et al. (2023, p. 176) إلى أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤدي دورًا مهمًا في تشكيل التصور العام للجامعات وعلاقتها مع مختلف أصحاب المصلحة، فالجامعات التي تتمتع بممارسات قوية لإدارة الموارد البشرية تتمتع بسمعة معززة بين الطلاب والخريجين والمجتمع الأوسع.
- جذب المواهب الصديقة للبيئة والاحتفاظ بها (Patel & Sharma, 2023, p. 203).
- إعداد وتطوير القادة المستدامين: الهدف طويل المدى لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات هو تطوير قادة المستقبل مع التزام قوي بالاستدامة، فمن خلال دمج الممارسات الخضراء في عمليات الموارد البشرية، يمكن للجامعات رعاية جيل من المهنيين الذين سيدافعون عن المسؤولية البيئية في حياتهم المهنية (Fawehinmi et al., 2020, p.8).
- تحسين تخصيص الموارد لمبادرات الاستدامة (Oliveira et al., 2022, p. 412).

- قيادة الابتكار في الممارسات المستدامة: تتمتع الجامعات بمكانة فريدة تؤهلها لتكون حاضنات للابتكار المستدام، وتلعب إدارة الموارد البشرية العالمية دورًا حاسمًا في تعزيز هذه البيئة (Nguyen et al, 2024, p. 55).
- ضمان الامتثال التنظيمي للوائح البيئية وإدارة المخاطر: تهدف إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى ضمان الامتثال للوائح البيئية الصارمة بشكل متزايد، ويجب على الجامعات تكييف ممارسات الموارد البشرية لديها لتلبية المتطلبات القانونية وتجنب العقوبات المحتملة، ويشمل ذلك: تحديث برامج التدريب والسياسات للتوافق مع المعايير البيئية (Obeidat et al., 2018, p. 1030).
- تعزيز تعليم الاستدامة متعدد التخصصات عبر تسهيل دمج مبادئ الاستدامة في جميع التخصصات الأكاديمية، فالجامعات التي لديها ممارسات فعالة لإدارة الموارد البشرية تزيد احتمالية تنفيذها بنجاح لمنهج الاستدامة متعددة التخصصات (Tanaka & Singh, 2024, p. 289).

أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء بالجامعات:

تتنوع أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء وفقاً لأهداف كل دراسة واهتماماتها، إلا أن هناك عدداً من الأبعاد ركزت عليها بعض الدراسات، ومن ثم ركز البحث التالي على الأبعاد التالية:

١- التدريب والتطوير الأخضر:

تناول العديد من العلماء والباحثين مفهوم التدريب والتطوير الأخضر، وقدم كل منهم تعريفاً فريداً خاصاً به، ومع ذلك، تشير الأبحاث إلى أن التدريب والتطوير الأخضر هي استراتيجية ذات توجه مؤيد للمجتمع والبيئة، وتستخدم المنظمات هذه الطريقة الأكثر رسوخاً لتقييم الموظفين، ومساعدتهم على أن يصبحوا أكثر كفاءة، وتحسين أدائهم فيما يتعلق بـ "التخضير"، ومنح المكافآت، فالموظفون الأخضرون هم هؤلاء الذين قاموا

بتحسين المعرفة والمهارات والكفاءات والسلوك والمواقف والوعي فيما يتعلق بـ "التخضير (Yafi, 2021).

وبالنسبة للجامعات، أظهرت الأبحاث أن ممارسات التدريب والتطوير الأخضر في الجامعات يمكن أن تؤدي إلى تحسين الأداء البيئي وتعزيز ثقافة الاستدامة، فالجامعات التي تنفذ برامج تدريبية خضراء شاملة كانت أكثر عرضة لتحقيق أهدافها البيئية وتعزيز سمعتها في مجال الاستدامة. وهذا يؤكد أهمية الاستثمار في بناء القدرات البيئية على جميع مستويات القوى العاملة في الجامعة (Fawehinmi et al., 2020, p. 889)، علاوة على ذلك، يؤدي التدريب والتطوير الأخضر في الجامعات دورًا حاسمًا في إعداد الخريجين للاقتصاد الأخضر. ومن خلال تزويد أعضاء هيئة التدريس بالمعرفة والمهارات البيئية، فتعمل الجامعات بشكل غير مباشر على تعزيز كفاءات الاستدامة لدى طلابها، مما يجعلها أكثر جاذبية لأصحاب العمل الذين يبحثون عن مواهب واعية بيئيًا (Leal Filho et al., 2019, p. 1268).

ويتضمن التدريب والتطوير الأخضر في الجامعات تصميم وتنفيذ برامج تدريبية تعمل على تعزيز المعرفة والمهارات والمواقف البيئية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين والإداريين، ويهدف هذا النهج إلى إنشاء قوة عاملة لا تتقن أدوارها الأساسية فحسب، بل قادرة أيضًا على المساهمة في تحقيق أهداف الاستدامة للجامعة فمن خلال تنفيذ ممارسات التدريب والتطوير الأخضر، يمكن للجامعات خلق تأثير مضاعف، ليس فقط التأثير على عملياتها المباشرة ولكن أيضًا تشكيل قادة المستقبل والباحثين الذين سيؤثرون على نهج المجتمع تجاه القضايا البيئية (Ren et al., 2018, p. 775).

٢ - إدارة الأداء الأخضر

تقوم إدارة الأداء الأخضر بتطوير مقاييس الأداء البيئي لإنشاء مجموعة من المعايير الخضراء التي تشمل مجموعة من المواضيع مثل الحد من انبعاثات الكربون، والأحداث البيئية، والواجبات البيئية، والسياسة البيئية والوعي والاهتمام (Saeed et al.,)

2018، ولتشجيعهم على القيام بمشاريع جديدة، يجب الإشادة بالموظفين الذين يقومون باستمرار بتحسين أدائهم وتحقيق جميع الأهداف البيئية للمنظمة (Likhitkar & Verma, 2017)، ويجب على المنظمة أن تجعل موظفيها يعرفون أن السلوكيات الخضراء والصديقة للبيئة هي لاعب رئيس في عملية صنع القرار ودمجه في نطاق التقييم لتحقيق أهداف الأداء الأخضر (Zhang et al., 2019).

وتشمل إدارة الأداء الأخضر العمليات التي تستلزم وضع أهداف وغايات بيئية للموظفين، وتقييم أدائهم بناءً على هذه الأهداف، ومن الضروري أن يتم تحديد الأهداف والغايات الخضراء بوضوح في التوصيف الوظيفي ودمجها في نظام مراجعة الأداء (Mehta & Chugan, 2015). ويعرّف (Jabbour et al (2008) إدارة الأداء الأخضر بأنها إطار لتقييم مساهمات الموظفين في الإشراف البيئي. وتم بحث مكونات مختلفة من إدارة الأداء الأخضر، مثل آليات التغذية الراجعة والتدخلات المتوازنة (Jackson et al., 2011; Zibarras & Coan, 2015)، كما تشير إدارة الأداء الأخضر إلى التنفيذ الاستراتيجي للممارسات التي تهدف إلى تعزيز الاستدامة البيئية والأداء التنظيمي (Leung, 2023)، وهي تنطوي على دمج ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، مثل استراتيجيات التسويق الأخضر وتطوير التكنولوجيا الخضراء، لتحقيق نجاح الأداء الأخضر ونجاح الأداء المالي (Leung, 2023)، وتشمل إدارة الأداء الأخضر أيضاً تعزيز الأداء الأخضر للموظفين في مكان العمل من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء المتصورة، والتي يمكن أن تؤثر على نتائج مكان العمل غير الأخضر مثل أداء المهام، وسلوك المواطنة التنظيمية، والنية في الاستقالة، بشكل عام، تركز إدارة الأداء الأخضر على موازنة الأهداف البيئية مع الأهداف التنظيمية لتحقيق النجاح المستدام (Leung, 2023).

وتتضمن إدارة الأداء الأخضر في الجامعات دمج الاعتبارات البيئية في أنظمة إدارة الأداء التقليدية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين والإداريين، ويهدف هذا النهج إلى

ضمان أن تصبح الاستدامة جزءًا لا يتجزأ من الأداء الوظيفي والتقييم، بدلاً من كونها فكرة لاحقة أو مبادرة منفصلة، ومن خلال تطبيق هذه الممارسات تستطيع الجامعات خلق ثقافة حيث يتم تقييم الإشراف البيئي إلى جانب المقاييس التقليدية للنجاح الأكاديمي (Renwick et al., 2013, p. 3).

وأحد الجوانب الرئيسية للمبادئ التوجيهية العالمية في الجامعات هو دمج مؤشرات الأداء الرئيسية البيئية (KPIs) في معايير تقييم أعضاء هيئة التدريس والموظفين (Jabbour et al., 2019, p. 1328). وتقوم الجامعات أيضًا بتنفيذ عمليات تحديد الأهداف الخضراء كجزء من أنظمة إدارة الأداء الخاصة بها، ويتضمن ذلك تشجيع الموظفين على تحديد أهداف شخصية وإدارية تتماشى مع أهداف الاستدامة الأوسع للمؤسسة، وقد تشمل هذه الأهداف تقليل استهلاك الطاقة في المختبرات، أو زيادة استخدام الموارد الرقمية لتقليل النفايات الورقية، أو البدء في مشاريع مشاركة المجتمع التي تركز على الاستدامة (Arulrajah et al., 2015, p. 8)، وأحد الاتجاهات الناشئة في إدارة الأداء الأخضر للجامعات هو استخدام أنظمة تتبع الأداء المدعومة بالتكنولوجيا (Yong et al., 2020, p. 4).

٣- التعويضات والمكافآت الخضراء:

يعني نظام المكافآت الخضراء يعني موازنة النظام مع السياسات والممارسات الخضراء التي تستخدمها المنظمة، ويجب أن يتم تصميمه لإنتاج مبادرات خضراء في مكان العمل وأسلوب الحياة والحد من آثار الكربون (Pillai & Sivathanu, 2014)، ويجب مكافأة الأشخاص بالمرودات لاهتمامهم بفهم وتطوير الثقافة الصديقة للبيئة (Liebowitz, 2010). ويلعب نظام المكافآت الخضراء دورًا حيويًا في تحفيز الأشخاص ويساعد في تحديد أدائهم المهم تجاه الإدارة البيئية (Teixeira et al., 2012)، والهدف من اعتماد معايير المكافآت هو تحقيق وصيانة وتحفيز الأفراد على الأداء الجيد وإدراك أهمية حماية البيئة (Lindström & Vanhala, 2011)،

وتتضمن التعويضات والمكافآت الخضراء في الجامعات تصميم وتنفيذ هياكل التعويضات وأنظمة المكافآت التي تشجع وتعترف بجهود الاستدامة بين أعضاء هيئة التدريس والموظفين والإداريين، ويهدف هذا النهج إلى موازنة الحوافز المالية وغير المالية مع الأهداف البيئية للمؤسسة، وبالتالي تعزيز ثقافة الاستدامة في جميع أنحاء المنظمة (Renwick et al., 2013, p. 5). وأحد الجوانب الرئيسية للتعويضات والمكافآت الخضراء في الجامعات هو دمج مقاييس الأداء البيئي في هياكل التعويضات الحالية، ويمكن أن يشمل ذلك دمج مؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة بالاستدامة في أنظمة الأجور القائمة على الأداء لكل من الموظفين الأكاديميين والإداريين، على سبيل المثال، قد يحصل أعضاء هيئة التدريس على مكافآت أو زيادات في الرواتب بناءً على مساهماتهم في المشاريع البحثية المستدامة أو نجاحهم في دمج الاستدامة في مناهجهم الدراسية (Jabbour et al., 2010, p. 1055). وتقوم الجامعات أيضًا بتنفيذ أنظمة المكافآت الخضراء غير النقدية للاعتراف بالرعاية البيئية وتشجيعها. ويمكن أن تشمل هذه الجوائز للابتكار المستدام، والتقدير العام للمبادرات الخضراء، وفرص التطوير المهني في المجالات المتعلقة بالاستدامة، إن مثل هذه المكافآت لا تحفز الأفراد فحسب، بل تساعد أيضًا في رفع مستوى جهود الاستدامة داخل المؤسسة (Arulrajah et al., 2015, p. 9).

وأحد الاتجاهات الناشئة في نظام التعويضات والمكافآت الخضراء بالنسبة للجامعات هو استخدام آليات المكافأة المبتكرة، ويشمل ذلك تقديم حزم فوائد مستدامة (على سبيل المثال، إعانات للتنقل الصديق للبيئة)، وتوفير التمويل الأولي لمشاريع البحوث الخضراء، وإنشاء حسابات ادخار خضراء حيث يمكن للموظفين تجميع النقاط مقابل السلوكيات المستدامة التي يمكن استبدالها بمنتجات أو تجارب صديقة للبيئة، ولا تعمل هذه الأساليب على تحفيز السلوكيات الخضراء فحسب، بل توضح أيضًا التزام المؤسسة بالاستدامة بطرق ملموسة (Yong et al., 2020, p. 218). ومع ذلك، فإن تنفيذ أنظمة التعويضات والمكافآت الخضراء في الجامعات لا يخلو من التحديات، وتتمثل

إحدى العقبات المهمة في الحاجة إلى الموازنة بين الحوافز البيئية والمكافآت الأكاديمية التقليدية مثل تلك الخاصة بالمنشورات البحثية والتميز في التدريس، بالإضافة إلى ذلك، هناك حاجة للجامعات لتطوير أنظمة عادلة وشفافة لتقييم ومكافأة المساهمات البيئية، الأمر الذي قد يتطلب مقاييس وعمليات تقييم جديدة (Ren et al., 2018, p. 779). ومن الجدير بالذكر أن تنفيذ التعويضات والمكافآت الخضراء في الجامعات يجب أن يتم تصميمه بعناية لتجنب العواقب غير المقصودة، على سبيل المثال، قد تؤدي الحوافز المالية المفرطة في العدوانية من أجل الاستدامة إلى إهمال الأولويات الأكاديمية المهمة الأخرى أو حتى تشجيع سلوكيات الغسل الأخضر (Guerci et al., 2016, p. 275)، ولذلك، فإن اتباع نهج متوازن ومدرّس تجاه تنفيذ التعويضات والمكافآت الخضراء أمر ضروري.

٤- تمكين الموظف الأخضر ومشاركته

تدعم النظريات ضرورة تشجيع الموظفين وتمكينهم ووعيهم البيئي حتى يجبروا على متابعة الوظائف الخضراء، حيث يجب على الموظفين تحمل مسؤولية مهام الإدارة الخضراء، فيما يتعلق بوجود المنظمة وقريباً سيتم استبدال مصطلح "المسمى الوظيفي" بمصطلح "المسمى الوظيفي البيئي" أو "المسميات الوظيفية البيئية" لجذب موظفين جدد، لذا فإن تمكين الموظفين هو حاجة المنظمة اليوم من أجل تلبية المتطلبات المتنوعة للعملاء بطريقة أكثر تأثيراً وتخصيصاً، وبما أن تمكين الموظف هذا يتم لضمان الوفاء بالمهام الخضراء، لذلك يمكن أن يطلق عليه "تمكين الموظف الأخضر"، وهذا المفهوم جديد على الأذنين ولكنه موجود في المنظمة التي تشارك في الممارسات الخضراء (Tariq et al., 2014).

وينتضمن تمكين ومشاركة الموظف الأخضر في الجامعات إنشاء هياكل وعمليات تمكن وتشجع أعضاء هيئة التدريس والموظفين والإداريين على المشاركة بنشاط والمساهمة في جهود الاستدامة التي تبذلها المؤسسة، ويهدف هذا النهج إلى تسخير

المعرفة الجماعية والإبداع والعاطفة لدى مجتمع الجامعة لتعزيز الأهداف البيئية (Renwick et al., 2013, p. 7)، وأظهرت الأبحاث أن ممارسات تمكين ومشاركة الموظف الأخضر في الجامعات يمكن أن تؤدي إلى تحسين الأداء البيئي وزيادة مشاركة الموظفين. علاوة على ذلك، يلعب برنامج تمكين ومشاركة الموظف الأخضر دورًا حاسمًا في تبادل المعرفة وبناء القدرات من أجل الاستدامة داخل الجامعات، ومن خلال تشجيع المشاركة في المبادرات الخضراء، يمكن للمؤسسات الاستفادة من الخبرات المتنوعة لموظفيها وخلق فرص تعلم غير رسمية تعزز الكفاءات البيئية في جميع أنحاء المنظمة (Leal Filho et al., 2019, p. 1270). علاوة على ذلك، يلعب برنامج تمكين ومشاركة الموظف الأخضر دورًا حاسمًا في تبادل المعرفة وبناء القدرات من أجل الاستدامة داخل الجامعات. ومن خلال تشجيع المشاركة في المبادرات الخضراء، يمكن للمؤسسات الاستفادة من الخبرات المتنوعة لموظفيها وخلق فرص تعلم غير رسمية تعزز الكفاءات البيئية في جميع أنحاء المنظمة (Leal Filho et al., 2019, p. 1270).

ومن الجدير بالذكر أن برنامج تمكين ومشاركة الموظف الأخضر في الجامعات يمتد إلى ما هو أبعد من أصحاب المصلحة الداخليين، وتقوم العديد من المؤسسات الآن بإشراك موظفيها في مبادرات التوعية المجتمعية والشراكة المتعلقة بالاستدامة، وهذا لا يؤدي إلى تضخيم التأثير البيئي للجامعة فحسب، بل يوفر أيضًا فرص مشاركة ذات معنى للموظفين (Too & Bajracharya, 2015, p. 63). وأحد الجوانب الرئيسية لبرنامج تمكين ومشاركة الموظف الأخضر في الجامعات هو إنشاء فرق خضراء أو لجان استدامة تضم ممثلين من مختلف أقسام ومستويات المنظمة، وتوفر هذه المجموعات متعددة الوظائف منصة للموظفين للتعاون في المبادرات البيئية وتبادل الأفكار والتأثير على سياسات الاستدامة، على سبيل المثال، قد تشكل إحدى الجامعات "فريق عمل الحرم الجامعي الأخضر" الذي يضم أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب لتطوير وتنفيذ مشاريع الاستدامة عبر المؤسسة (Jabbour et al., 2019, p. 1330).. وتقوم الجامعات أيضًا بتنفيذ مخططات الاقتراحات وأنظمة إدارة الأفكار التي

تركز على التحسينات البيئية. وتتيح هذه المنصات للموظفين اقتراح حلول مبتكرة لتحديات الاستدامة، مما يساهم في ثقافة التحسين البيئي المستمر، ولا تولد مثل هذه الأنظمة أفكارًا قيمة فحسب، بل تعزز أيضًا الشعور بالملكية والمشاركة في رحلة الاستدامة بالجامعة (Yusoff et al., 2018, p. 669)، وأحد الاتجاهات الناشئة في برنامج تمكين ومشاركة الموظف الأخضر للجامعات هو استخدام المنصات الرقمية لتسهيل مشاركة الموظفين في جهود الاستدامة. ويشمل ذلك الاستفادة من وسائل التواصل الاجتماعي وأدوات الاتصال الداخلية لمشاركة الأفكار الخضراء، واستخدام منصات التعهيد الجماعي لحل التحديات البيئية، وتوظيف أسلوب اللعب لإشراك الموظفين في مسابقات الاستدامة، ولا تؤدي هذه الأساليب إلى زيادة المشاركة فحسب، بل توضح أيضًا التزام المؤسسة بالابتكار في ممارسات الاستدامة (Yong et al., 2020, p. 220)، ومع ذلك، فإن تنفيذ برنامج تمكين ومشاركة الموظف الأخضر في الجامعات لا يخلو من التحديات. وتتمثل إحدى العقبات المهمة في الحاجة إلى تحقيق التوازن بين المبادرات من أسفل إلى أعلى مع التوجه الاستراتيجي من أعلى إلى أسفل لضمان التوافق مع الأهداف والموارد المؤسسية، بالإضافة إلى ذلك، هناك حاجة للجامعات لخلق بيئة داعمة يشعر فيها الموظفون بالأمان ويتم تشجيعهم على التعبير عن اهتماماتهم وأفكارهم البيئية، الأمر الذي قد يتطلب تغييرات في الثقافة التنظيمية وأساليب القيادة (Ren et al., 2018, p. 780).

٥ - الثقافة التنظيمية الخضراء

تشمل العناوين الأخرى المستخدمة للثقافة التنظيمية الخضراء الثقافة الصديقة للبيئة، والثقافة المؤيدة للبيئة، والوعي الأخضر، وثقافة الاستدامة، كما يتم استخدام ثقافة الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية للشركات على نطاق واسع للإشارة إليها (Tahir et al., 2019). وفي السنوات الأخيرة، أدركت الجامعات بشكل متزايد دورها المحوري في مواجهة التحديات البيئية العالمية وتعزيز التنمية المستدامة، ونتيجة لذلك، بدأت العديد من المؤسسات في تنمية الثقافة التنظيمية الخضراء، وهي مجموعة مشتركة من القيم

والمعتقدات والممارسات التي تعطي الأولوية للاستدامة البيئية في جميع جوانب الحياة الجامعية. إن هذا التحول نحو ثقافة أكثر اخضراراً ليس أمراً ضرورياً لتقليل البصمة البيئية لمؤسسات التعليم العالي فحسب، بل أيضاً لتعليم الأجيال القادمة من القادة المهتمين بالبيئة، وتشمل الثقافة التنظيمية الخضراء في الجامعات مجموعة واسعة من العناصر، بدءاً من السياسات والممارسات المؤسسية وحتى السلوكيات اليومية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب، وتتميز هذه الثقافة في جوهرها بالالتزام العميق بالإشراف البيئي والاعتراف بأن الاستدامة جزء لا يتجزأ من رسالة الجامعة وهويتها (Horhota et al., 2014, p. 438)، كما تشمل هذه الثقافة مجموعة واسعة من الممارسات والمبادرات التي تهدف إلى تقليل البصمة البيئية للمؤسسة وفي الوقت نفسه تنقيف وإلهام مجتمع الحرم الجامعي لتبني سلوكيات صديقة للبيئة (Renwick et al., 2013, p. 2).

وأحد الجوانب الأساسية للثقافة التنظيمية الخضراء في الجامعات هو دمج الاستدامة في الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة وبيانات المهمة من خلال الإعلان بوضوح عن التزامها بالمسؤولية البيئية، تشير الجامعات إلى أهمية الاستدامة لجميع أصحاب المصلحة وتضع الأساس للإجراءات اللاحقة، ويضمن هذا النهج من أعلى إلى أسفل أن تصبح الاستدامة مبدأً توجيهياً لصنع القرار على جميع مستويات المنظمة (Stafford, 2011, p. 339).

كما يلعب التعليم البيئي دوراً حاسماً في تشكيل الثقافة التنظيمية الخضراء (Lozano et al., 2013, p. 10)، كما تنعكس الثقافة التنظيمية الخضراء أيضاً في بيئة الحرم الجامعي المادية مثل تصميم المباني الخضراء، وأنظمة الطاقة المتجددة، وبرامج إعادة التدوير والتسميد المرئية. تعمل هذه المظاهر الملموسة للاستدامة بمثابة تذكير دائم بالقيم البيئية للمؤسسة وتشجع السلوكيات المسؤولة بيئياً بين مجتمع الحرم الجامعي (Levy & Marans, 2012, p. 367). وكذلك، هناك جانب رئيس آخر

للثقافة التنظيمية الخضراء في الجامعات هو تعزيز البحث والابتكار المستدام (Filho, 2011, p. 115)، كما تتميز الثقافة التنظيمية الخضراء أيضاً بهياكل حوكمة الاستدامة القوية، فأنشأت العديد من الجامعات مكاتب أو لجاناً للاستدامة تعمل على تنسيق المبادرات البيئية عبر المؤسسة (Disterheft et al., 2015, p. 760)، كما تعد الشفافية والمساءلة أيضاً من السمات المميزة للثقافة التنظيمية الخضراء في الجامعات (Lozano, 2011, p. 68)، كما يمكن للجامعات تعزيز الثقافة التنظيمية الخضراء من خلال تنفيذ برامج التدريب والتطوير التي تركز على الاستدامة لأعضاء هيئة التدريس والموظفين، ولا تعمل هذه المبادرات على تعزيز المعرفة البيئية لدى الموظفين فحسب، بل تزودهم أيضاً بالمهارات اللازمة لدمج الممارسات المستدامة في روتين عملهم اليومي، على سبيل المثال، يمكن لورش العمل حول الحفاظ على الطاقة، والحد من النفايات، والمشتريات المستدامة أن تمكن الموظفين من اتخاذ قرارات واعية بيئياً في أدوارهم (Jabbour & de Sousa Jabbour, 2016, p. 1829)، كما تعد مشاركة الموظفين عنصراً مهماً آخر في الثقافة التنظيمية الخضراء في الجامعات، وغالباً ما توفر المؤسسات ذات الثقافات الخضراء القوية فرصاً للتدريب على الاستدامة والتطوير لأعضاء هيئة التدريس والموظفين، وتمكينهم من دمج الممارسات المسؤولة بيئياً في روتين عملهم اليومي (Jabbour, 2013, p. 134). وهناك جانب حاسم آخر لتطوير الثقافة التنظيمية الخضراء في الجامعات وهو إنشاء فرق خضراء أو لجان الاستدامة (Ones & Diltchert, 2012, p. 446)، علاوة على ذلك، يمكن للجامعات تعزيز ثقافتها التنظيمية الخضراء من خلال تنفيذ أنظمة المكافأة والتقدير التي تحفز السلوكيات المسؤولة بيئياً (Jackson et al., 2011, p. 102).

٦- الابتكار الأخضر وإدارة المعرفة

بدأت المؤسسات في إدراك أهمية الحفاظ على البيئة، وتم إلهامها لتحديث عملياتها وأطر إدارتها، ونظراً لأن الابتكار يتطلب في كثير من الأحيان اكتساب وتطبيق المعرفة الجديدة، أصبحت الأصول المعرفية هي مورد أساسي للمؤسسات (Berraies &

(Zine El Abidine, 2019)، وإن قدرة المنظمة على اكتساب المعرفة والحفاظ عليها تحدد فشلها أو نجاحها، وتستخدم المؤسسات المعرفة لتعزيز رضا العملاء واكتساب ميزة تنافسية (Dabbous & Tarhini, 2019).

وإدارة المعرفة الخضراء هي ظاهرة جديدة قائمة على المعرفة ومؤيدة للبيئة (Gauthier & Zhang, 2020; Zhang et al., 2022) فهي تجمع بين إدارة المعلومات والأفراد لتحقيق التميز التنظيمي مع حماية البيئة الطبيعية (Song et al., 2022)، وإدارة المعرفة الخضراء هي المعرفة الضمنية والصريحة للقدرات والمهارات التي تساعد الشركات على المنافسة والابتكار، وفي مجتمع قائم على المعرفة، أصبحت العلاقة بين إدارة المعرفة الخضراء والمسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) مهمة بالنسبة للمؤسسات، فعلى حد تعبير (Song et al., 2020) المعرفة الخضراء أكثر ابتكاراً وقدرة على استكشاف مسارات جديدة للاستدامة.

وهناك علاقة طويلة الأمد بين المعرفة والابتكار (Piñeiro-Chousa et al., 2020)، وعرف (Chen et al., 2006) الابتكار الأخضر على أنه ابتكار الأجهزة أو البرامج المرتبطة بالمنتجات أو العمليات الخضراء، بما في ذلك الابتكار في التقنيات التي تشارك في توفير الطاقة، أو منع التلوث، أو إعادة تدوير النفايات، أو تصميمات المنتجات الخضراء، أو الإدارة البيئية للمنظمات. " علاوة على ذلك، يوصف أيضاً بأنه "إنجاز للحد من تدهور الطبيعة، والحصول على حصة سوقية كبيرة ومجالات مالية ومعرفية في جميع مراحل تنفيذ الابتكار" (Cancino et al., 2018).

وبالنسبة للجامعات، أظهرت الأبحاث أن ممارسات الابتكار الأخضر وإدارة المعرفة في الجامعات يمكن أن تؤدي إلى تحسين الأداء البيئي وزيادة القدرة على الابتكار المستدام (Lozano et al., 2013, p. 14). ويتضمن الابتكار الأخضر وإدارة المعرفة في الجامعات إنشاء أنظمة وعمليات تسهل توليد وتبادل وتطبيق المعرفة البيئية والممارسات الخضراء المبتكرة، ويهدف هذا النهج إلى تسخير رأس المال الفكري

للمؤسسات الأكاديمية لتعزيز أهداف الاستدامة داخل الجامعة وفي المجتمع الأوسع (Leal Filho et al., 2018, p. 285)، ومن الجدير بالذكر أن الابتكار الأخضر وإدارة المعرفة في الجامعات يمتد إلى ما هو أبعد من الممارسات الداخلية. تتخطى العديد من المؤسسات الآن بنشاط في شراكات نقل المعرفة مع الصناعة والحكومة لتسريع اعتماد الابتكارات المستدامة في المجتمع، وهذا لا يعزز تأثير الجامعة فحسب، بل يخلق أيضًا فرصًا للتمويل والتطبيق الفعلي للبحث الأكاديمي (Leal Filho et al., 2019, p. 1273).

وأحد الجوانب الرئيسية للابتكار الأخضر وإدارة المعرفة في الجامعات هو تعزيز التعاون متعدد التخصصات في مجال البحث والابتكار البيئي. ويتضمن ذلك كسر العزلة بين الأقسام الأكاديمية وتشجيع المشاريع متعددة التخصصات التي تعالج تحديات الاستدامة المعقدة، على سبيل المثال، قد تنشئ إحدى الجامعات مراكز للابتكار الأخضر تجمع الباحثين من مجالات مثل العلوم البيئية والهندسة والأعمال والعلوم الاجتماعية لتطوير حلول شاملة للمشاكل البيئية (Ferrer-Balas et al., 2008, p. 299).

وتقوم الجامعات أيضًا بتنفيذ أنظمة إدارة المعرفة التي تركز على الاستدامة، ويمكن أن تشمل هذه القواعد قواعد بيانات للأبحاث الخضراء، ومستودعات أفضل الممارسات، ومنصات لمشاركة الابتكارات البيئية عبر المؤسسة ومع الشركاء الخارجيين، ولا تعمل هذه الأنظمة على تسهيل نشر المعرفة الخضراء فحسب، بل تمنع أيضًا إعادة اختراع العجلة وتسريع اعتماد الممارسات المستدامة (Lozano et al., 2015, p. 10).

وأحد الاتجاهات الناشئة في الابتكار الأخضر وإدارة المعرفة للجامعات هو استخدام التقنيات الرقمية لتعزيز الابتكار الأخضر وتبادل المعرفة. ويشمل ذلك الاستفادة من الذكاء الاصطناعي في البحوث البيئية، واستخدام تقنية blockchain لإعداد تقارير شفافة عن الاستدامة، وتوظيف الواقع الافتراضي لتعليم الاستدامة الغامر، ولا تعمل هذه

الأساليب على تسهيل الابتكار فحسب، بل توضح أيضاً التزام المؤسسة بالحلول المتطورة في مجال الاستدامة (Osburg & Lohrmann, 2017, p. 169).

ومع ذلك، فإن تطبيق الابتكار الأخضر وإدارة المعرفة في الجامعات لا يخلو من التحديات. إحدى العقبات المهمة هي الحاجة إلى الموازنة بين الحرية الأكاديمية وجهود البحث الموجهة في مجال الاستدامة، بالإضافة إلى ذلك، هناك حاجة للجامعات لتطوير آليات فعالة لترجمة الابتكارات والمعرفة الخضراء إلى تطبيقات عملية داخل المؤسسة وفي المجتمع الأوسع (Ren et al., 2018, p. 783).

الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية إلى الكشف عن واقع إدارة الموارد البشرية الخضراء بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وسارت وفقاً للخطوات التالية:

١ - عينة الدراسة الميدانية:

شملت الكليات عينة الدراسة عدد (٨) كليات، (٤) كليات إنسانية هي: التربية بقنا، التربية النوعية، الآداب، والآثار، كما شملت العينة عدد (٤) كليات علمية هي: الطب البشري، الصيدلة، العلاج الطبيعي، والعلوم، وبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس لعينة الدراسة (١٤٧١) بنسبة بلغت (١,٩٩) % من إجمالي العدد الكلي لمجتمع الدراسة (٢١٩١) منهم: عدد (٨٢٩) عضو هيئة تدريس (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس) بنسبة (٥٦.٣٥) % وعدد (٦٤٢) هيئة معاونة (معيد، مدرس مساعد) بنسبة (٤٣.٦٤) %، بلغ عدد أفراد عينة التطبيق (٣٠٥) من إجمالي (١٤٧١) يمثلون العينة بنسبة (٢٢,٠٨) % عضو، و تم حساب حجمها من خلال استخدام معادلة ريتشارد جيجر.

جدول (١)

توزيع عينة الدراسة بجامعة جنوب الوادي

ن= (٣٠٥)

للعام الجامعي ٢٠٢٤/٢٠٢٥

عينة البحث			المتغيرات	م
النسبة من حجم المجتمع الأصلي (1471)	النسبة من حجم العينة (305)	العدد		
%6.52	%31.47	33	الطب البشري	١
		11	العلاج الطبيعي	
		9	الصيدلة	
		43	العلوم	
		96	المجموع	
%14.20	%68.52	73	التربية بقنا	٢
		57	التربية النوعية	
		64	الآداب	
		15	الأثار	
		209	المجموع	
%20.72	%100	305	المجموع	
%14.20	%68.52	209	إنسانية نظرية	٣
%6.52	%31.47	96	تطبيقية عملية	
%20.72	%100	305	المجموع	
%4.82	%23.27	71	معيد	٣
%2.92	%14.09	43	مدرس مساعد	
%7.88	%38.03	116	مدرس	
%2.85	%13.77	42	أستاذ مساعد	
%2.24	%10.81	33	أستاذ	
%20.71	%100	305	المجموع	
%6.05	%29.18	89	أقل من ٥ دورات	٤
%10.46	%50.49	154	من ٥ إلى ١٠ دورات	
%5.57	%26.88	82	١٠ دورات فأكثر	
%20.71	%100	305	المجموع	

يلاحظ من الجدول السابق أنه شملت عينة الدراسة (٣٠٥) عضو هيئة تدريس وهيئة معاونة، بنسبة (٧١, ٢٠%) من المجتمع الأصلي للدراسة، وهي تمثل نسبة كبيرة توفر الثقة في عينة الدراسة، وتعطي نتائج يمكن تعميمها.

٢ - أداة الدراسة الميدانية:

تم إعداد أداة الدراسة (الاستبانة) في ضوء الإطار النظري للدراسة المتعلق بإدارة الموارد البشرية الخضراء، والدراسات والبحوث السابقة في مجال إدارة الموارد البشرية الخضراء، وتم تقنين الاستبانة للتأكد من صدقها وثباتها؛ وذلك على النحو التالي:

أ - صدق أداة الدراسة:

وتم التأكد من صدق الاستبانة من خلال صدق الاتساق الداخلي للاستبانة Internal Consistency، فقد تم استخدام صدق الاتساق الداخلي للتحقق من بناء الاستبانة وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون في حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة البعد المنتمية إليه العبارة، وذلك للتأكد من مدى تماسك وتجانس عبارات كل بعد فيما بينها، فكانت معاملات الارتباط كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٢)

قيم معامل ارتباط بيرسون بين المحاور والأبعاد والعبارات

معامل الارتباط	العبارة	البعد	معامل الارتباط	العبارة	البعد	معامل الارتباط	العبارة	البعد
.461**	١	البعد الثالث	.552**	١	البعد الثاني	.678**	١	البعد الأول
.597**	٢		.568**	٢		.356**	٢	
.365**	٣		.565**	٣		.605**	٣	
.485**	٤		.605**	٤		.576**	٤	
.572**	٥		.541**	٥		.634**	٥	
.510**	٦		.569**	٦		.579**	٦	
			.568**	٧				
			.529**	٨				
.493**	١	البعد السادس	.435**	١	البعد الخامس	.544**	١	البعد الرابع
.534**	٢		.594**	٢		.588**	٢	
.673**	٣		.405**	٣		.522**	٣	

.599**	٤	.561**	٤	.614**	٤
.560**	٥	.532**	٥	.664**	٥
.584**	٦	.577**	٦	.678**	٦
.610**	٧	.436**	٧		

(**) توجد دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) (*) توجد دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين درجات عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه العبارة أغلبها معاملات ارتباط مرتفعة وموجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) وهو ما يؤكد اتساق وتجانس عبارات كل بعد فيما بينها، وتماسكها.

ب - ثبات أداة الاستبانة :

وقد تم التحقق من ثبات درجات الاستبانة والمحاور الفرعية باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ فكانت معاملات الثبات كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (٣)

ثبات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ Alpha Cronpach

معامل ألفا كرونباخ	الأبعاد	واقع إدارة الموارد البشرية الخضراء
0.876**	التدريب والتطوير الأخضر	
0.885**	إدارة الأداء الأخضر	
0.886**	تمكين الموظف الأخضر ومشاركته	
0.882**	التعويضات والمكافآت الخضراء،	
0.889**	الثقافة التنظيمية الخضراء،	
0.882**	الابتكار الأخضر وإدارة المعرفة	
0.883**	معامل ثبات الاستبانة ككل	

(**) دالة عند مستوي (0.01)

يتضح من الجدول (٣) أن معاملات الثبات باستخدام ألفا كرونباخ مرتفعة، مما تدل علي أن قيم ثبات الاستبانة مرتفعة فهي دالة إحصائياً عند (٠,٠١)، كما جاء

معامل ثبات الاستبانة ككل (**.٨٨٣.) فهي دالة عند مستوى (٠.٠١)، مما يؤكد صلاحية الاستبانة للتطبيق لقياس واقع إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها.

ج- تفريغ بيانات أداة الدراسة (الاستبانة):

لقد تمت الاستجابة لعبارات الاستبانة من خلال الاختيار من خمسة بدائل تعبر عن واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة جنوب الوادي وهي (عالية جدًا، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جدًا)، لتقابل الدرجات (٥، ٤، ٣، ٢، ١)، والدرجة العالية في أي عبارات في الأبعاد تعبر عن درجة عالية من الاتفاق، والجدول التالي يوضح درجة القطع بناءً علي المتوسطات الحسابية للعبارات.

جدول (٤)

درجة القطع لفئات الدرجات لكل مستوى من مستويات الدراسة

مستوى الاستجابة	من - إلى
يتحقق بدرجة عالية جدا	من ٤.٢٤ إلى ٥
يتحقق بدرجة عالية	من ٣.٤٣ إلى أقل من ٤.٢٣
يتحقق بدرجة متوسطة	من ٢.٦٢ إلى أقل من ٣.٤٢
ينحقق بدرجة منخفضة	من ١.٨١ إلى أقل من ٢.٦١
يتحقق بدرجة منخفضة جدا	من ١ إلى أقل من ١.٨٠

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

ينص السؤال الثاني على "ما واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم؟"، وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات محاور وأبعاد الاستبانة، وذلك لتحديد واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر أعضاء هيئة

التدريس ومعاونيهم لكل عبارة وبعد من تلك الأبعاد، فكانت النتائج كما هي موضحة في التالي:

جدول (٥)

واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية بخضراء بجامعة جنوب الوادي

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
١.	التدريب والتطوير الأخضر	٢,٦٠	٠,٧٦	منخفضة	٤
٢.	إدارة الأداء الأخضر	٢,٥٨	٠,٩٤	منخفضة	٥
٣.	تمكين الموظف الأخضر ومشاركته	٢,٨٤	٠,٩٣	متوسطة	٢
٤.	التعويضات والمكافآت الخضراء	٢,٣٤	٠,٨٩	منخفضة	٦
٥.	الثقافة التنظيمية الخضراء	٣,٣٤	٠,٨٩٣	متوسطة	١
٦.	الابتكار الأخضر وإدارة المعرفة	٢,٦٦	٠,٩٢٢	متوسطة	٣
واقع الممارسات ككل		٢,٧٢	٠,٧٨٤	متوسطة	

يتضح من الجدول السابق، جدول (٥) أن واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء جاءت بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٧٢)، وانحراف معياري (٠,٧٨٤)، وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٢,٣٤-٣,٣٤)، وبدرجة تحقق تراوحت ما بين (المتوسطة والمنخفضة)، وجاءت درجة تحقق البعد الخامس (الثقافة التنظيمية الخضراء) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (٣,٣٤)، تلاها البعد الثالث (تمكين الموظف الأخضر ومشاركته) حيث جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (٢,٨٤)، تلاها البعد السادس (الابتكار الأخضر وإدارة المعرفة) حيث جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (٢,٦٦)، تلاها البعد الأول (التدريب والتطوير الأخضر) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (٢,٦٠)، وكذلك جاء البعد الثاني (إدارة الأداء الأخضر) في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٢,٥٨)، ثم جاء البعد الرابع (التعويضات والمكافآت الخضراء) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره

(٢,٣٤)، وربما يعود ذلك إلي أن جامعة جنوب الوادي أبدت تفاعلاً إيجابياً نحو إدارة الموارد البشرية الخضراء وحقت ترتيباً في التصنيف الإندونيسي للاستدامة وبالرغم من ذلك تحتاج لتكريس العمل وتضافر الجهود لتحقيق الأبعاد الستة لإدارة الموارد البشرية الخضراء وفقاً لمتطلبات التغيرات الحالية والتغيرات المناخية وحاجة العاملين بالجامعة إلي تقبل التغيير لتحويل جامعة جنوب الوادي إلي جامعة خضراء بكل معايير الاستدامة، مما يحتاج إلي معرفة وتضافر جميع جهود المجتمع الجامعي ليتحقق بكفاءة في الجامعة وتحقق الصدارة والتميز والريادة بين الجامعات المصرية محلياً وعالمياً في إدارة الموارد البشرية الخضراء.

وبصورة أكثر تفصيلاً، فقد جاء البعد الخامس وهو الثقافة التنظيمية الخضراء في الرتبة الأولى من بين ترتيب أبعاد الاستبانة وبدرجة متوسطة، ويفسر ذلك أن غالبية أفراد العينة يرون أن الجامعة تدمج الاستدامة في رؤيتها ورسالتها، وتعمل الجامعة بنشاط على تعزيز الوعي البيئي بين أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب ولكن لا يوجد للجامعة فريق أو لجنة مخصصة مسؤولة عن دفع جهود الاستدامة البيئية، وضعف نشر الجامعة لثقافة الإبداع والابتكار الأخضر بين كافة أعضاء هيئة التدريس، وتُعزّي هذه الدرجة المتوسطة لهذا البعد إلي حاجة جامعة جنوب الوادي إلي وجود سياسات واضحة تساعد في رفع مستوى الوعي بين أعضاء هيئة التدريس حول أهمية الاستدامة والحفاظ على البيئة، وتشجع أعضاء هيئة التدريس على تطوير أفكار جديدة ومبادرات مبتكرة في مجال الاستدامة، وتحقيقاً للأهداف الاستراتيجية التي وضعتها الجامعة فيما تتعلق بالاستدامة، فإنها تحتاج إلي تنفيذ هذه الأهداف بشكل سليم، وانفقت هذه النتيجة مع دراسة صلاح الدين (٢٠١٧) والتي أظهرت في نتائجها ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها ثروة حقيقية قادرة على دعم وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة، يجب أيضاً على الجامعة أن تسعى لإقامة شراكات حقيقية مع أصحاب المصلحة من القطاعات الخاصة و العامة، مما يدعم تفردا وتميزها.

وجاء البعد الثالث وهو تمكين الموظف الأخضر ومشاركته علي الرتبة الثانية وبدرجة متوسطة، ويفسر ذلك عدم وجود ثقافة بيئية قوية داخل الجامعة، مما يقلل من الوعي والتفاعل مع القضايا البيئية بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، عدم تمكين أعضاء هيئة التدريس من اتخاذ القرارات البيئية قد يؤدي إلى انعدام التعاون بين الأقسام المختلفة، مما يعيق الجهود المشتركة لحل القضايا البيئية، وهذا يتفق مع نتائج دراسة اسماعيل (٢٠١٩) من ضعف ربط وظائف الجامعة بأدائها البيئي وضعف تمكين الموظف ومشاركته في الأعمال البيئية.

وجاء البعد السادس وهو الابتكار الأخضر وإدارة المعرفة علي الرتبة الثالثة من بين ترتيب أبعاد الاستبانة وبدرجة متوسطة، ويفسر ذلك عدم وجود استراتيجيات واضحة ومحددة لدعم الابتكار الأخضر مما يؤدي إلى تشتت الجهود وعدم تحقيق نتائج ملموسة، نقص التوعية بين أعضاء هيئة التدريس حول أهمية الابتكار الأخضر وكيفية الحصول على الدعم لتطوير براءات الاختراع، فضلاً عن ضعف التعاون مع الصناعة أو المؤسسات الحكومية مما يقلل من فرص التمويل والدعم الفني، وهذا يتفق مع نتائج دراسة عبداللاه (٢٠٢٤) التي أشارت إلى قلة الفرص لإقامة شراكات علمية فعالة مع المؤسسات والهيئات المختلفة.

وجاء البعد الأول وهو التدريب والتطوير الأخضر في الرتبة الرابعة من بين ترتيب أبعاد الاستبانة وبدرجة منخفضة، ويفسر ذلك أن غالبية أفراد العينة يرون غياب تبني الجامعة لاستراتيجية واضحة لإدارة الموارد البشرية الخضراء مما يؤدي إلى عدم وضوح الأهداف والاحتياجات التدريبية.

وجاء البعد الثالث وهو إدارة الأداء الأخضر في الرتبة الخامسة من بين ترتيب أبعاد الاستبانة وبدرجة منخفضة، ويفسر ذلك أن غالبية أفراد العينة يرون ضعف إجراء تقييم شامل للجهود الحالية في مجال الاستدامة البيئية، وتحديد الفجوات للتعرف على المجالات التي تفتقر إلى الأهداف الواضحة أو مؤشرات الأداء القابلة للقياس، وهذا يتفق

مع نتائج دراسة عبدالحى (٢٠٢١) من ضعف قيام إدارة الجامعة بتوضيح مجموعة من القواعد والاحكام المتعلقة بسلوك الموظف في ضوء إدارة الموارد البشرية الخضراء، وعدم ربط التوصيف الوظيفي للعاملين بممارسة الموارد البشرية الخضراء.

وجاء البعد الرابع وهو التعويضات والمكافآت الخضراء في الرتبة الأخيرة من بين ترتيب أبعاد الاستبانة وبدرجة منخفضة، إذ بلغ المتوسط الحسابي له (٢,٣٤) وانحراف معياري (٠,٨٩)، ويفسر ذلك أن غالبية أفراد العينة يرون افتقار الجامعة إلى الموارد اللازمة لدعم المشروعات المستدامة، سواء من حيث التمويل أو البنية التحتية، نقص الميزانية بالجامعة مما يجعلها مقيدة، وغير قادرة على تخصيص موارد كافية لدعم المبادرات الصديقة للبيئة، وأيضًا افتقار الجامعة إلى سياسة واضحة تدعم الابتكار والاستدامة، مما يؤدي إلى عدم وجود إطار عمل لتقديم الحوافز، وهذا ما توصلت إليه دراسة عبداللاه (٢٠٢٤) من حصول هذا البعد على درجة منخفضة، من حيث ضعف الحافز المادي المقدم لأعضاء هيئة التدريس وعدم ربط أنظمة المكافآت بجهود الاستدامة بين أعضاء هيئة التدريس، وتتشابه مع هذه الدراسة من حيث تطبيق الأداة على الجامعة.

الآليات المقترحة لتطوير إدارة الموارد البشرية الخضراء بجامعة جنوب الوادي:

في ضوء الإطار النظري ونتائج الدراسة الميدانية، يقترح البحث الحالي الآليات التالية:

١- التدريب والتطوير الأخضر

للجامعة دور مهم في اكساب أعضاء هيئة التدريس عديد من المهارات والخبرات وعقد ورش العمل التي تدفعه إلى التعلم، وتعد من أهم العناصر التي تساعدهم على تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

المستهدف:

إقامة عديد من الدورات التدريبية وورش العمل وتوفير بيئة ذات مناخ تنظيمي داعم يساعد الموارد البشرية لتحويلها إلي موارد بشرية خضراء تحقق مستوى مرقوق للجامعة.

آليات التنفيذ:

من أجل تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بجامعة جنوب الوادي في هذا البعد يمكن للجامعة القيام بعدد من الأمور الإجرائية حيث يمكن تنفيذ المستهدف كما يلي:

- إعداد خطة بالجامعة: تقوم الجامعة بوضع خطة متكاملة لما سوف تقوم به في مختلف عناصرها، من خلال وضع جدول زمني محدد ويمكن الاستعانة بمجموعة من أعضاء هيئة التدريس للمساعدة في تصميم تلك الخطة.
- تنظيم حملات توعية: تنظم العديد من حملات التوعية من خلال وسائل الاتصال الالكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي ووسائل الاعلام المحلية المتاحة واللافقات والبرامج التلفزيونية توضح أهمية التحاق التلاميذ بالمدرسة وترغيبهم بالتعليم وكيفية تشجيع التلاميذ علي الذهاب إلي المدرسة ودعم المدرسة لهم.
- عقد برامج تدريبية وورش عمل حول الممارسات البيئية والاستدامة لأعضاء هيئة التدريس.
- تنظيم فعاليات وأنشطة بيئية مثل حملات تشجيع على زراعة الأشجار وتنظيف الحدائق والشواطئ.
- عقد برامج تحفيزية لتشجيع أعضاء هيئة التدريس والطلاب على اقتراح الأفكار البيئية وتنفيذها.
- برامج تدريبية مخصصة تركز على المفاهيم البيئية والاستدامة، مثل التدريب على إدارة النفايات، وتقنيات استخدام الطاقة المتجددة، والتصميم البيئي، وتطوير المنتجات الخضراء.
- تنظيم ورش عمل وندوات حول الموضوعات البيئية والاستدامة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس، مما يسهم في نقل المعرفة وتبادل الخبرات في هذا المجال.

- تشجيع المشاركة في مسابقات ومبادرات بيئية مثل تصميم مشروعات بيئية مبتكرة أو إطلاق حملات توعية بالاستدامة.
- توفير فرص التدريب العملي في المجال البيئي، سواء من خلال برامج تدريبية داخلية أو من خلال شراكات مع منظمات بيئية وشركات مستدامة.
- تهيئة البيئة الداخلية للجامعة والمساهمة في رفع مستوى الجامعة من خلال تدريب الموارد البشرية لمواكبة التغيرات البيئية.
- تطوير برامج تدريبية لزيادة الوعي البيئي واكساب أعضاء هيئة التدريس مهارات وقدرات تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

٢- إدارة الأداء الأخضر

للجامعة دور مهم في ترجمة الأهداف البيئية إلى خطط عمل، وتعد من أهم العناصر التي تساعد تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

المستهدف:

التزام جميع أعضاء هيئة التدريس بتنفيذ الأهداف الخضراء واعتماد معايير لإدارة الأداء الأخضر مما يؤدي إلى تحسين الأداء البيئي، والوصول إلى أداء أفضل.

آليات التنفيذ:

من أجل تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بجامعة جنوب الوادي في هذا البعد يمكن للجامعة القيام بعدد من الأمور الإجرائية حيث يمكن تنفيذ المستهدف كما يلي:

- إجراء تقييمات دورية للأثر البيئي لنشاطات الجامعة وعملياتها، وذلك لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير.
- تنظيم حملات توعية بالبيئة والاستدامة لأعضاء هيئة التدريس، وذلك من خلال ورش عمل وندوات وفعاليات تثقيفية.
- تحفيز استخدام التكنولوجيا الخضراء في عملياتها، مثل استخدام أنظمة إدارة الطاقة والموارد المتجددة.

- تطبيق مبادئ الإدارة البيئية في جميع جوانب عملها، مثل فحص الأنشطة والعمليات لتحديد التأثير البيئي وتطبيق التحسينات اللازمة.
- ترجمة الأهداف البيئية إلى خطط عمل يقوم بتنفيذها جميع العاملين بالجامعة.
- دعم الاستراتيجيات البيئية بتبني معايير معينة وتضع لها مؤشرات أداء ولكل مؤشر مجموعة من الممارسات تقوم بتنفيذها.
- استخدام مؤشرات الأداء الأخضر في تقييم أداء ووضع نقاط في نموذج تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس تتعلق بالممارسات الخضراء.
- بناء مناخ تنظيمي إيجابي وإقامة علاقات عمل بناءة والتشجيع علي العمل الجماعي.

٣- تمكين الموظف الأخضر ومشاركته

للجامعة دور مهم في توفير المعرفة، والموارد، والدعم اللازم للموظفين ليكونوا جزءاً من الجهود الرامية إلى تحسين الأداء البيئي وتقليل الأثر السلبي على البيئة.

المستهدف:

تعزيز قدرة أعضاء هيئة التدريس علي المشاركة الفعالة في المبادرات البيئية والاستدامة داخل الجامعة.

آليات التنفيذ:

من أجل تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بجامعة جنوب الوادي في هذا البعد يمكن للجامعة القيام بعدد من الأمور الإجرائية حيث يمكن تنفيذ المستهدف كما يلي:

- تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية لتعريف أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة بمفاهيم الاستدامة والممارسات البيئية مثل إدارة النفايات، واستخدام الموارد بشكل مستدام.

- تشكيل لجان تضم أعضاء هيئة تدريس وعاملين من مختلف الأقسام للعمل على مبادرات بيئية، ويمكن أن تكون هذه اللجان مسؤولة عن تنظيم الفعاليات البيئية والمبادرات الخضراء.
- تشجيع الابتكار لتقديم أفكار ومقترحات لتحسين الممارسات البيئية في الجامعة.
- إنشاء صندوق لدعم المشروعات الخضراء التي يقترحها أعضاء هيئة تدريس والعاملين بالجامعة.
- توفير الأدوات والموارد اللازمة للمشاركة في الأنشطة البيئية، مثل صناديق إعادة التدوير، والمواد التعليمية.
- تنظيم فعاليات بيئية كحملات نظافة، وزراعة الأشجار، وفعاليات توعوية حول أهمية الحفاظ على البيئة.

٤- التعويضات والمكافآت الخضراء

يعد التعويض والمكافأة عنصران رئيسان في عملية إدارة الموارد البشرية وهذا العنصر مهم للحفاظ على مصلحة أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة لجذبهم والاحتفاظ بهم وتحفيزهم لبذل أقصى جهد وفقاً لنهج استراتيجي تتبناه الجامعة وتقوم بتنفيذه.

المستهدف:

توفير نظام للمكافآت المادية والمعنوية لجذب أعضاء هيئة التدريس والعاملين والاحتفاظ بهم وتحفيزهم على المساهمة في تحقيق الأهداف البيئية.

آليات التنفيذ:

من أجل تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بجامعة جنوب الوادي في هذا البعد يمكن للجامعة القيام بعدد من الأمور الإجرائية حيث يمكن تنفيذ المستهدف كما يلي:

- تصميم حزم التعويضات لمكافأة اكتساب أعضاء هيئة التدريس والعاملين للمهارات الخضراء وإنجازات المهام.
- تقديم مكافآت مالية لأعضاء هيئة التدريس الذين يسهمون في تحسين الأداء البيئي للجامعة، مثل مكافآت للأفكار البيئية المبتكرة ومشروعات الاستدامة.
- تقديم حوافز معنوية، مثل إجازات إضافية، ترفقيات، شهادات تقدير، أو حتى فرص للمشاركة في فعاليات بيئية.
- إدماج معايير الأداء البيئي في عملية التقييم الوظيفي كجزء من عملية تقييم الأداء السنوية لأعضاء هيئة التدريس، وتقديم المكافآت والترقيات بناءً على أدائهم في هذا المجال.
- تقديم مكافآت للأفكار البيئية المبتكرة والأبحاث التي تسهم في تحسين الأداء البيئي وتعزيز الاستدامة.
- ربط المشاركة في المبادرات الخضراء بالترقية للمكاسب الوظيفية.
- تعزيز الوعي البيئي وتحسين ممارسات الاستدامة من خلال تقديم برامج تدريب مخصصة والحصول على مكافأة خضراء من شروط المشاركة في هذه البرامج.

٥- الثقافة التنظيمية الخضراء

تُعد الثقافة التنظيمية الخضراء في الجامعة عنصرًا حيويًا لتحقيق الاستدامة البيئية وتعزيز الوعي البيئي بين أعضاء هيئة التدريس والعاملين، مما يسهم في بناء مجتمع أكاديمي مسؤول ومؤثر.

المستهدف:

غرس مجموعة من القيم والممارسات والمعتقدات التي تعزز الوعي البيئي والاستدامة داخل الجامعة من خلال دمج المبادئ البيئية في جميع جوانب الحياة الجامعية، مما يسهم في تكوين جيل واعٍ بأهمية القضايا البيئية.

آليات التنفيذ:

من أجل تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بجامعة جنوب الوادي في هذا البعد يمكن للجامعة القيام بعدد من الأمور الإجرائية حيث يمكن تنفيذ المستهدف كما يلي:

- وضع خطة استراتيجية واضحة تتضمن أهدافاً بيئية محددة وقابلة للقياس.
- تضمين الاستدامة كجزء من رؤية ورسالة الجامعة.
- إدماج الاستدامة في المناهج الدراسية، بإدخال موضوعات الاستدامة والبيئة في جميع التخصصات.
- تنظيم ورش عمل وندوات ومحاضرات دورية لرفع الوعي البيئي
- تشجيع البحث العلمي في مجالات الاستدامة، ودعم الأبحاث التي تركز على الابتكارات البيئية والحلول المستدامة.
- إنشاء برامج لإعادة التدوير وتقليل النفايات داخل الحرم الجامعي، توفير حاويات نفايات لفصل المواد القابلة لإعادة التدوير.
- استخدام تقنيات الطاقة المتجددة مثل الألواح الشمسية، تركيب أجهزة توفير المياه والطاقة في المرافق الجامعية.
- إنشاء حدائق ومناطق خضراء مثل زراعة الأشجار والنباتات في الحرم الجامعي لتعزيز البيئة الطبيعية.
- إنشاء حدائق تعليمية لتعليم الطلاب عن الزراعة المستدامة.
- دعم المبادرات الطلابية التي تركز على القضايا البيئية مثل حملات التنظيف وزراعة الأشجار.
- تشكيل نوادي بيئية لتعزيز الوعي والمشاركة.
- تنظيم فعاليات مشتركة مع المجتمع المحلي لتعزيز الوعي البيئي.
- إجراء تقييم دوري للأداء البيئي للجامعة وتقديم تقارير عن التقدم المحرز.
- استخدام نتائج التقييم لتحسين السياسات والممارسات البيئية.
- تضمين موضوعات الاستدامة والبيئة في المناهج الدراسية.

- دعم الأبحاث التي تركز على القضايا البيئية وتطوير حلول مبتكرة للتحديات البيئية.
- التزام الإدارة العليا ببنية سياسات واستراتيجيات تدعم الاستدامة وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذها.
- تحسين الأداء البيئي: تساعد الجامعات على تقليل بصمتها البيئية من خلال تطبيق ممارسات مستدامة.
- تطوير سمعة الجامعة مما تعزز من مكانة الجامعة كجهة رائدة في مجال الاستدامة والبحث العلمي.

٦- الابتكار الأخضر وإدارة المعرفة

يعد الابتكار الأخضر بمثابة المفتاح لتحسين الميزة التنافسية في عالم يزداد فيه الاهتمام بالبيئة والتي تظهر في الحفاظ على الطاقة، والمياه، خفض الانبعاثات الضارة الناتجة عن عملية الإنتاج؛ إحداث التنمية الاقتصادية للجامعة وتحسين جودة البيئة.

المستهدف:

تطوير منتجات أو خدمات أو عمليات جديدة تهدف إلى تقليل التأثيرات البيئية السلبية وتعزيز الاستدامة. من خلال استخدام التكنولوجيا والابتكارات لتحسين الكفاءة البيئية، وتقليل استهلاك الموارد، وتقليل النفايات والتلوث.

آليات التنفيذ:

من أجل تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بجامعة جنوب الوادي في هذا البعد يمكن للجامعة القيام بعدد من الأمور الإجرائية حيث يمكن تنفيذ المستهدف كما يلي:

- استخدام تقنيات جديدة مثل الطاقة المتجددة (كالطاقة الشمسية والرياح)، والتقنيات النظيفة، وأنظمة النقل المستدامة.
- الكفاءة في استخدام الموارد لتحسين العمليات لتقليل استهلاك المواد والطاقة والمياه، مما يؤدي إلى تقليل الفاقد والنفايات.

- تصميم وتصنيع منتجات صديقة للبيئة، مثل المنتجات القابلة لإعادة التدوير أو القابلة للتحلل، والتي تسهم في تقليل التأثيرات البيئية.
- ابتكار نماذج أعمال جديدة تركز على الاستدامة، مثل الاقتصاد الدائري الذي يعيد استخدام المواد ويقلل من النفايات.
- دعم الأبحاث التي توجد حلول مبتكرة للتحديات البيئية، مما يسهم في تطوير تقنيات جديدة.
- إنشاء مراكز بحثية متخصصة تركز على الابتكار الأخضر والتكنولوجيا المستدامة، مما يشجع على البحث العلمي في هذا المجال.
- توفير التمويل والدعم للبحوث التي تستهدف تطوير حلول مبتكرة لمشاكل بيئية.
- إدماج الابتكار الأخضر في المناهج الدراسية بحيث تشمل موضوعات عن الابتكار الأخضر والاستدامة، مما يساعد الطلاب على فهم التحديات والفرص في هذا المجال.
- تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية لتعزيز المهارات المتعلقة بالابتكار الأخضر.
- إقامة مسابقات ومبادرات لدعم المشروعات الطلابية التي تركز على الابتكار الأخضر.
- توفير منح دراسية أو جوائز للمشروعات التي تسهم في تحقيق أهداف الاستدامة.
- إقامة شراكات مع الشركات والمؤسسات الصناعية لتطوير مشروعات مشتركة في مجال الابتكار الأخضر.
- تنظيم زيارات ميدانية وندوات مشتركة مع خبراء من الصناعة لتعزيز التعلم العملي.
- تنظيم حملات توعية وفعاليات تهدف إلى نشر ثقافة الابتكار الأخضر بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.
- إنشاء منصات رقمية لتبادل المعرفة والأفكار حول الابتكار الأخضر.
- تحسين البنية التحتية الجامعية من خلال تطبيق ممارسات الاستدامة في الحرم الجامعي، مثل استخدام الطاقة المتجددة، وإعادة تدوير النفايات، وتحسين كفاءة استهلاك المياه.
- تشجيع الأنشطة التي تربط بين الابتكار الأخضر والمجتمع المحلي، مثل مشروعات الخدمة المجتمعية.

المراجع

أولاً : المراجع العربية :

- أبو رمان، جمانة والصدريقي، عبد الرحمن (٢٠١٩). أثر تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين تطبيق الإدارة البيئية في جامعة الطائف. مجلة دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، ١٣(٢)، ٤٤ - ٧١.
- أحمد، مصطفى (٢٠٢٣). استراتيجية مقترحة لتحويل جامعة المنيا إلى جامعة خضراء على ضوء بعض الخبرات العالمية. مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، ٢٠(١١٧)، ٣٧٠ - ٤٧٢.
- إسماعيل، ايناس أحمد (٢٠٢١). دور الإدارة الخضراء للموارد البشرية في تحقيق سياسات الاقتصاد الأخضر للتنمية المستدامة: دراسة ميدانية على الجهات المعنية بالتنمية المستدامة في مصر. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ٥١(٤)، ٥٣٣ - ٥٧٤.
- إسماعيل، عمار والبردان، محمد (٢٠١٨). دور ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، ٥(١، ٢)، ٦١ - ١٢١.
- البكري، ثامر (٢٠١٧). التنافسية بين الجامعات باعتماد الأعمال الخضراء: دراسة استطلاعية على وفق المقياس الأخضر العالمي للجامعات GMWUR. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، ١٧ - ٣٤.
- جامعة جنوب الوادي (٢٠٢٣). جامعة جنوب الوادي تعلن حصاد التصنيفات الدولية لعام ٢٠٢٣. متاح على الموقع

<https://www.svu.edu.eg/faculties/pharm/%D8%AC%D8%A7%D%85%D8%B9%D8%A9-%D8%AC%D9%86%D9%88%D8%A8-%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%A7%D8%AF%D9%8A-%D8%AA%D8%B9%D9%84%D9%86-%D8%AD%D8%B5%D8%A7%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B5%D9%86%D9%8A%D9%81%D8%A7%D8%AA>

D8%A9-%D8%AC%D9%86%D9%88%D8%A8-%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%A7%D8%AF%D9%8A-%D8%AA%D8%B9%D9%84%D9%86-%D8%AD%D8%B5%D8%A7%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B5%D9%86%D9%8A%D9%81%D8%A7%D8%AA

تم الرجوع إليه بتاريخ ١/١ / ٢٠٢٤ . /

جامعة جنوب الوادي. (٢٠٢٣). جامعة جنوب الوادي جامعة خضراء طبقا لتصنيف

الاستدامة الإندونيسي لعام ٢٠٢٣. متاح على الموقع

<https://www.svu.edu.eg/ar/%D8%AC%D8%A7%D9%85%D8%A9-%D8%AC%D9%86%D9%88%D8%A8-%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%A7%D8%AF%D9%8A%D8AC%D8%A7%D9%85%D8%B9%D8%A9%D8%AE%D8%B6%B1%D8%A7%D8%A1-%D8%B7%D8%A8%D9%82%D8%A7-%D9%84%D8%AA%D8%B5>

الرجوع إليه بتاريخ ١/١ / ٢٠٢٤ . /

جميل، عمر (٢٠٢٠). ممارسات إدارة الموارد الخضراء مدخل لدعم عملية التعليم الالكتروني: دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الأنبار. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأنبار، ١٢ (٢٩)، ٢٧٣ - ٢٩٠.

الرجوع إليه بتاريخ ١/١ / ٢٠٢٤ . /

الجيار، سهير (٢٠١٩، ٢٦ - ٢٧ يناير). دور البحث العلمي بالجامعات المصرية في تحقيق متطلبات الاقتصاد الأخضر. بحث مقدم في المؤتمر السنوي السادس بعنوان "تطوير التعليم العالي بالوطن العربي في مصر في عصر التكنولوجيا الفائقة والتنافسية"، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، ٨٥ - ١٢٤.

خليل، فداء (٢٠٢٢). درجة ممارسة الإدارة الخضراء في الجامعات الأردنية وعلاقتها بمستوى الانفتاح على التغيير لدى أعضاء هيئة التدريس. (رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الهاشمية).

الرجوع إليه بتاريخ ١/١ / ٢٠٢٤ . /

١٢٤-٨٥

الرجوع إليه بتاريخ ١/١ / ٢٠٢٤ . /

الرجوع إليه بتاريخ ١/١ / ٢٠٢٤ . /

الرجوع إليه بتاريخ ١/١ / ٢٠٢٤ . /

الخالدة، تيسير (٢٠١٦). معوقات استدامة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية. مجلة دراسات- العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، ٤٣(١)، ٦٧-٨٧.

رئاسة الجمهورية. (٢٠٢١). مبادرة اتحضر للأخضر. متاح على الموقع <http://www.presidenc.gov.jo>، تم الرجوع إليه بتاريخ ٣٠/١٢/٢٠٢٣.

الزيادي، بسنت عادل (٢٠١٧). إطار مقترح لتطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على تحقيق التوافق التنظيمي بين الفرد والمنظمة في بيئة العمل: دراسة تطبيقية على الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ٤٧(١)، ٢٥٣-٣١٧.

السعودي، رمضان (٢٠١٩). دراسة مقارنة لبعض الجامعات الرقمية الأجنبية والعربية وإمكانية الاستفادة منها في جمهورية مصر العربية. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢(٤٣)، ٤٤٧-٦١٢.

سليمان، عادل (٢٠١٨). تحليل مقارن للجامعة المستدامة في كندا وأستراليا وإمكانية الاستفادة منها في مصر. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ٤٢(٣)، ١٤-١١٤.

السيد، عادل (٢٠١٩). نظام مقترح لجامعة مستدامة لجمهورية مصر العربية في ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية. (رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة عين شمس).

الشلمة، ميسون والعيدي، أحمد (٢٠٢١). أثر بعض ممارسات الموارد البشرية الخضراء في إدارة الموهبة للقيادات الأكاديمية في بعض كليات جامعة الموصل. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كركوك، ١١(٢)، ١٣٢-١٥٣.

عبد الحى، أسماء (٢٠٢١). الجامعة الخضراء: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية "رؤية استشرافية". مجلة تطوير الأداء الجامعي، ١٦(٢)، ٥٤٩-٦٠٢.

عبد اللاه، ابتسام محمد (٢٠٢٤). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الإبداع الأخضر: دراسة ميدانية بجامعة جنوب الوادي. المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، ١٢١(١٢١)، ٩٩٨-١١٢٢.

عبد الهادي، مروة (٢٠١٩). مفردات الجامعة المستدامة بين الاستراتيجية والتطبيق في مصر. الدورية العلمية لكلية الفنون الجميلة، ٧(٢)، ١-١٣.

عبد الوهب، إيمان (٢٠٢١). تعزيز ديناميات التحول بالجامعات المصرية نحو جامعة خضراء مستدامة على ضوء مرتكزاتها الوظيفية "دراسة حالة على جامعة بنها". مجلة كلية التربية، جامعة بنها، ١٢٨(٣)، ١٤٥-٢٥٢.

غنايم، مهنا (٢٠١٩). التربية المقارنة ونظم التعليم. القاهرة: دار الفكر العربي. محمود، أيمن (٢٠١٨). الاتجاهات الحديثة في وظائف الجامعة "التوجه نحو الاقتصاد الأخضر لتحقيق التنمية المستدامة نموذجاً". مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، ٢٦(٤)، ٢-٨٢.

موسى، أحمد إبراهيم والسيد، منى حسين (٢٠٢٣). لابتكار الأخضر كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتميز المؤسسي. المجلة العلمية للبحوث التجارية، جامعة المنوفية، ٥١(٤)، ٣٩٩-٤٥٦.

موسى، عمار (٢٠١٩، ١-٣ أكتوبر). دور ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في دعم التنمية المستدامة بالجامعات المصرية الحكومية (دراسة تطبيقية). بحث مقدم في المؤتمر الدولي الثالث بعنوان "إدارة المنظمات الصناعية والخدمية: الممارسات الحالية والتوجهات المستقبلية في ضوء خطط التنمية المستدامة، كلية التجارة، جامعة جنوب الوادي، ١-٥١.

وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري. (٢٠١٦). *استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠*. متاح على الموقع www.sdsegypt2030.com، تم الرجوع إليه بتاريخ ٣٠ / ١٢ / ٢٠٢٣.

وزارة التعليم والبحث العلمي. (٢٠١٦). *الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠٣٠*. القاهرة: المؤلف.

ولي، أحلام وحمد، دهام (٢٠٢١). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الريادة الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة في مدينة أربيل. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، ١٧ (٥٥)، ٣٣٧ - ٣٦١.

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- Aboramadan, M. (2022). The effect of green HRM on employee green behaviors in higher education: the mediating mechanism of green work engagement. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(1), 7-23.
- Al-Saidi, M. & Rae'ed, R. (2020). The reality of green human resources management within the framework of global human resources analytical exploratory research for opinions of sample of technical university staff. *PJAE*, 17 (7), 14872- 14895.
- Arulrajah, A. A., Opatha, H. H. D. N. P., & Nawaratne, N. N. J. (2015). Green human resource management practices: A review. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 5(1), 1-16.
- Benayas, J., Alba, D. & Sanchez, S. (2002). The university and sustainable development: the environmentalisation of university campuses: the case of the Autonoma De Madrid university. *Ecosistemas*, From www.aeet.org/ecosistemas/023/educativa2.htm, Retrieved at 22/12/ 2023..

- Berraies, S., & Zine El Abidine, S (2019). Do leadership styles promote ambidextrous innovation? Case of knowledge-intensive firms. *Journal of Knowledge Management*, 23(5), 836–859.
- Cancino, C.A., La Paz, A.I., Ramaprasad, A. & Syn, T. (2018). Technological innovation for sustainable growth: an ontological perspective. *Journal of Cleaner Production*, 179, 31-41.
- Chen, Y.S., Lai, S.B. and Wen, C.T. (2006). The influence of green innovation performance on corporate advantage in Taiwan. *Journal of Business Ethics*, 67(4), 331-339.
- Dabbous, A., & Tarhini, A. (2019). Assessing the impact of knowledge and perceived economic benefits on sustainable consumption through the sharing economy: A sociotechnical approach. *Technological Forecasting and Social Change*, 149, 119775.
- Dagiliūtė, R., Liobikienė, G., & Minelgaitė, A. (2018). Sustainability at universities: Students' perceptions from Green and Non-Green universities, *Journal of Cleaner Production*, Elsevier, (181), 473-482.
- Disterheft, A., Caeiro, S., Azeiteiro, U. M., & Filho, W. L. (2015). Sustainable universities—a study of critical success factors for participatory approaches. *Journal of Cleaner Production*, 106, 11-21.
- Dutta, D. & Manna, A. (2020), Green HRM practices in the organization. *International Journal of Advance and Innovative Research*, 7(VIII), 102- 112.
- Fawehinmi, O., Yusliza, M. Y., Mohamad, Z., Faezah, J. N., & Muhammad, Z. (2020). Assessing the green behavior of academics: the role of green human resource management and environmental knowledge. *International Journal of Manpower*, 41(7), 879- 900.
- Ferrer-Balas, D., Adachi, J., Banas, S., Davidson, C. I., Hoshikoshi, A., Mishra, A., ... & Ostwald, M. (2008). An international comparative analysis of sustainability transformation

- across seven universities. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 9(3), 295-316.
- Filho, W. L. (2011). About the role of universities and their contribution to sustainable development. *Higher Education Policy*, 24(4), 427-438.
- Finlay, J. & Massey, J. (2012). Eco-campus: applying the ecocity model to develop green university and college campuses. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 13(2), 150-165.
- Gauthier, J., & Zhang, Z. (2020). Green knowledge management and strategic renewal: A discursive perspective on corporate sustainability. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(8), 1797–1811.
- Gilal, F., Ashraf, Z., Gilal, N., Gilal, R. & Chaana, N. (2019). Promoting environmental performance through green human resource management practices in higher education institutions: a moderated mediation model. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, (6), 1579-1590.
- Guerci, M., Longoni, A., & Luzzini, D. (2016). Translating stakeholder pressures into environmental performance – the mediating role of green HRM practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 262-289.
- Horhota, M., Asman, J., Stratton, J. P., & Halfacre, A. C. (2014). Identifying behavioral barriers to campus sustainability: A multi-method approach. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 15(3), 343-358.
- Jabbour, C. J. C. (2013). Environmental training in organisations: From a literature review to a framework for future research. *Resources, Conservation and Recycling*, 74, 144-155.
- Jabbour, C. J. C., & de Sousa Jabbour, A. B. L. (2016). Green Human Resource Management and Green Supply Chain

- Management: linking two emerging agendas. *Journal of Cleaner Production*, 112, 1824-1833.
- Jabbour, C. J. C., Santos, F. C. A., & Nagano, M. S. (2010). Contributions of HRM throughout the stages of environmental management: methodological triangulation applied to companies in Brazil. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 1049-1089.
- Jabbour, C. J. C., Sarkis, J., de Sousa Jabbour, A. B. L., Renwick, D. W. S., Singh, S. K., Grebinevych, O., Kruglianskas, I., & Godinho Filho, M. (2019). Who is in charge? A review and a research agenda on the 'human side' of the circular economy. *Journal of Cleaner Production*, 222, 1318-1341.
- Jabbour, C. J. C., Sarkis, J., de Sousa Jabbour, A. B. L., Renwick, D. W. S., Singh, S. K., Grebinevych, O., Kruglianskas, I., & Godinho Filho, M. (2019). Who is in charge? A review and a research agenda on the 'human side' of the circular economy. *Journal of Cleaner Production*, 222, 1318-1341.
- Jabbour, C., Santos, F. & Nagano, M. (2008). Environmental management system and human resource practices: is there a link between them in four Brazilian companies?. *Journal of Cleaner Production*, 16(17), 1922-1925.
- Jackson, S. E., Renwick, D. W. S., Jabbour, C. J. C., & Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-art and future directions for green human resource management: Introduction to the special issue. *German Journal of Human Resource Management*, 25(2), 99-116.
- Leal Filho, W., Raath, S., Lazzarini, B., Vargas, V. R., de Souza, L., Anholon, R., ... & Orlovic, V. L. (2018). The role of transformation in learning and education for sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 199, 286-295.
- Leal Filho, W., Skanavis, C., Kounani, A., Brandli, L. L., Shiel, C., do Paço, A., ... & Shula, K. (2019). The role of planning in implementing sustainable development in a higher

- education context. *Journal of Cleaner Production*, 235, 1267-1275.
- Leung, B. (2023). The effects of green management practice on organizational performance success: An empirical study in HK building industry. *Natural Resources Conservation and Research*, 6(1), 1- 62.
- Levy, B. L., & Marans, R. W. (2012). Towards a campus culture of environmental sustainability: Recommendations for a large university. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 13(4), 365-377.
- Liebowitz, J. (2010). The role of HR in achieving a sustainability culture. *Journal of Sustainable Development*, 3(4), 50-57.
- Likhitkar, P. & Verma, P. (2017). Impact of green HRM practices on organization sustainability and employee retention. *International Journal for innovation research in multidisciplinary field*, 3(5), 152- 157.
- Lindström, S. & Vanhala, S. (2011). Divergence in HR Functional Roles in Local Government October 2011 *Public Management Review* 13(7):1023-1040.
- Lozano, R. (2011). The state of sustainability reporting in universities. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 12(1), 67-78.
- Lozano, R., Ceulemans, K., Alonso-Almeida, M., Huisingh, D., Lozano, F. J., Waas, T., ... & Hugé, J. (2015). A review of commitment and implementation of sustainable development in higher education: results from a worldwide survey. *Journal of Cleaner Production*, 108, 1-18.
- Lozano, R., Lukman, R., Lozano, F. J., Huisingh, D., & Lambrechts, W. (2013). Declarations for sustainability in higher education: becoming better leaders, through addressing the university system. *Journal of Cleaner Production*, 48, 10-19.
- Lshari, I., Li, Q., Maitlo, Q., Bughio4, F., Jhatia, A., Syed, Q. (2022). Environmental sustainability through green

- HRM: Measuring the perception of university managers. *Frontiers in Psychology*, 13, 1- 15..
- Mehta, K. & Chugan, P. (2015). Green HRM in pursuit of environmentally sustainable business. *Univers. J. Ind. Bus. Manag.* 3, 74e81.
- Morales, J., Garcia-Sanchez, I., & Rodriguez-Ariza, L. (2023). The Reputational Benefits of Green HRM in Universities: A Stakeholder Perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(2), 165-184.
- Mousa, S. & Othman, M. (2020). The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 243, 118595.
- Murugan, S. (2020). Analysis of green HRM practices and waste management of firm. *Our Heritage*, 68(54), 1226-1233.
- Nawangari, L. & Sutawijaya, A. (2019). Green human resources management in era industry 4.0 at university. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 3(8), 83- 90.
- Nguyen, T., Pham, H., & Tran, M. (2024). Catalyzing Green Innovation through HRM Practices in Academic Institutions. *Journal of Cleaner Production*, 415, 47-62.
- Nguyen, T., Pham, H., & Tran, M. (2024). Catalyzing Green Innovation through HRM Practices in Academic Institutions. *Journal of Cleaner Production*, 415, 47-62.
- Obeidat, S. M., Al Bakri, A. A., & Elbanna, S. (2018). Leveraging "green" human resource practices to enable environmental and organizational performance: Evidence from the Qatari oil and gas industry. *Journal of Business Ethics*, 151(4), 1027-1047.
- Oliveira, C., Santos, M., & Ferreira, A. (2023). The Financial Efficacy of GHRM in University Sustainability Initiatives. *Journal of Business Ethics*, 185(3), 399-420.

- Ones, D. S., & Dilchert, S. (2012). Environmental sustainability at work: A call to action. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(4), 444-466.
- Opatha, H. & Arulrajah, A. (2015). Green human resource management: Simplified general reflections. *International Business Research*, 7(8), 101.
- Osburg, T., & Lohrmann, C. (2017). *Sustainability in a digital world*. Springer International Publishing.
- Patel, R., & Sharma, A. (2023). Green HRM as a Magnet for Eco-Conscious Talent in Universities: A Longitudinal Analysis. *International Journal of Human Resource Management*, 34(5), 189-215.
- Pi~ neuro-Chousa, J., Lopez-Cabarcos, M.A., Romero-Castro, N. M., & Perez-Pico, A. M. (2020). Innovation, entrepreneurship and knowledge in the business scientific field: Mapping the research front. *Journal of Business Research*, 115, 475–485.
- Pillai, R. and Sivathanu, B. (2014). Green human resource management. *Zenith International Journal of Multidisciplinary Research*, 4(1), 72-82.
- Ren, S., Tang, G., & E. Jackson, S. (2018). Green human resource management research in emergence: A review and future directions. *Asia Pacific Journal of Management*, 35(3), 769-803.
- Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1-14.
- Roscoe, S., Subramanian, N., Jabbour, C. & Chong, T. (2019). Green human resource management and the enablers of green organisational culture: Enhancing a firm's environmental performance for sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, 28(5), 737-749.
- Saeed, B., Afsar, B., Hafeez, S., Khan, I., Tahir, M. & Afridi, M. (2018). Promoting employee's proenvironmental

- behavior through green human resource management practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), 424-438.
- Song, M., Peng, L., Shang, Y., & Zhao, X. (2022). Green technology progress and total factor productivity of resource-based enterprises: A perspective of technical compensation of environmental regulation. *Technological Forecasting and Social Change*, 174.
- Song, M., Yang, M. X., Zeng, K. J., & Feng, W. (2020). Green knowledge sharing, stakeholder pressure, absorptive capacity, and green innovation: Evidence from Chinese manufacturing firms. *Business Strategy and the Environment*, 29(3), 1517–1531.
- Stafford, S. L. (2011). How green is your campus? An analysis of the factors that drive universities to embrace sustainability. *Contemporary Economic Policy*, 29(3), 337-356.
- Tahir, R., Athar, M. R., & Afzal, A. (2020). The impact of greenwashing practices on green employee behaviour. Mediating Role of Employee Value Orientation and Green Psychological Climate. (No. 1). 7(1), Article 1 <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2020.1781996>.
- Tanaka, H., & Singh, R. (2024). GHRM as a Catalyst for Interdisciplinary Sustainability Education: A Cross-Cultural Study. *Higher Education for Sustainability*, 12(3), 275-298.
- Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paille, P., & Jia, J. (2018). Green human resource management practices: scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(1), 31-55.
- Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paille, P., & Jia, J. (2018). Green human resource management practices: scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(1), 31-55.

- Tariq, M., Jan, A. & Ahmad, M. (2014). Green employee empowerment: a systematic literaturere view on state-of-art in green human resource management. *Qual Quant*, 1-30.
- Teixeira, A., Jabbour, C. & de Sousa Jabbour, A. (2012). Relationship between green management and environmental training in companies located in Brazil: a theoretical framework and case studies. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 318-329.
- Too, L., & Bajracharya, B. (2015). Sustainable campus: engaging the community in sustainability. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 16(1), 57-71.
- UNEP. (2019). Environmental Rule of Law: First Global Report. From https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/27279/Environmental_rule_of_law.pdf?sequence=1&isAll owed=y, Retrieved at 1/1/ 2024.
- Yafi, E., Tehseen, S., & Haider, S.A. (2021). Impact of Green Training on Environmental Performance through Mediating Role of Competencies and Motivation. *Sustainability*, 13, 5624.
- Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., Chiappetta Jabbour, C. J., Sehnem, S., & Mani, V. (2020). Pathways towards sustainability in manufacturing organizations: Empirical evidence on the role of green human resource management. *Business Strategy and the Environment*, 29(1), 212-228.
- Yusoff, Y. M., Nejati, M., Kee, D. M. H., & Amran, A. (2018). Linking green human resource management practices to environmental performance in hotel industry. *Global Business Review*, 21(3), 663-680.
- Zhang, X., Meng, Q., & Le, Y. (2022). How do new ventures implementing green innovation strategy achieve performance growth?. *Sustainability*, 14(4), 2299.

-
- Zhang, Y., Liu, J., & Chen, X. (2021). Transforming University Culture through Green HRM: Strategies and Outcomes. *Organization & Environment*, 34(4), 401-425.
- Zhang, Y., Luo, Y., Zhang, X., & Zhao, J. (2019). How green human resource management can promote green employee behavior in China: A technology acceptance model perspective. *Sustainability*, 11(19), 5408.
- Zibarras, L. & Coan, P. (2015). HRM practices used to promote pro-environmental behaviour: a UK survey. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 26, 2121e214