

**الاحتواء الاستراتيجي وتأثيره على ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء
دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من اساتذة جامعة كربلاء**

Strategic inclusion and its impact on the practice of green human resource management .An exploratory and analytical study of the opinions of a sample of professors at the University of Karbala

م.م. محمد جليل عبيس

Mohammed Jalil Obayes

كلية الطب البيطري

College of Veterinary Medicine

Mohammed.jalil@uokerbala.edu.iq

مينه عماد ناصر

Minh Imad Naser

جامعة كربلاء/ رئاسة الجامعة

University of Karbala/ University

Presidency

Minaamad1982@gmail.com

م.م. باسم وادي عبدالحسين

Basim Wadi Abdul Hussein

جامعة كربلاء/ رئاسة الجامعة

University of Karbala/ University Presidency

Basem.w@s.uokerbala.edu.iq

المستخلص:

يهدف هذا البحث إلى بيان تأثير الاحتواء الاستراتيجي على ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء على مستوى عينة البحث في جامعة كربلاء ، ومن أجل تحقيق ذلك تم قياس متغير الاحتواء الاستراتيجي بأربعة أبعاد فرعية هي (تبني البدائل , تسهيل القدرة على التكيف , توليف المعلومات, التنفيذ الاستراتيجي) وتم قياس ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء بأربعة أبعاد فرعية هي (التوظيف والاختيار الأخضر , تقييم الاداء الأخضر, التدريب والتطوير الأخضر , انظمة والتعويض الأخضر) وقد انطلقت الدراسة بمشكلة رئيسية ضمت عدة تساؤلات تدور حول طبيعية العلاقة بين متغيراتها ميدانياً وكان أهمها (إلى أي مدى اهتمام العاملين في جامعة كربلاء بالاحتواء الاستراتيجي). وتم اختيار عينة البحث بطريقة العينة القصدية والمكونة من (136) شخص من مجتمع البحث البالغ (184)، وقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على بيانات البحث والتي تم إعدادها بالاستناد إلى عدد من المقاييس الجاهزة بعد أن تم إخضاعها لاختبارات الصدق والثبات، واختبار صحة الفرضيات والاجابة على تساؤلات البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي و الاختبارات الإحصائية والتي من بينها: الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ، بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (SPSS). توصل الباحثين إلى مجموعة من النتائج المتحصلة أهمها ان ارتباط مستوى الاحتواء الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية الخضراء في جامعة كربلاء كان بدرجة أكثر من متوسط لكلا المتغيرين وأوصت الدراسة إلى ان تطوير البرامج التعليمية التي تلائم مع معايير الاعتماد المؤسسي وتعزيز قنوات الاتصال مع الوزارة للاستجابة السريعة مع تعليمات الوزارة. الكلمات المفتاحية : الاحتواء الاستراتيجي ، إدارة الموارد البشرية الخضراء، توليف المعلومات والتفويض الاستراتيجي، التوظيف والاختيار الأخضر، تقييم الاداء الأخضر.

Abstract:

This research aims to demonstrate the impact of strategic containment on the practice of green human resources management at the level of the research sample at the University of Karbala. In order to achieve this, the strategic containment variable was measured with four sub-dimensions: (adopting alternatives, facilitating the ability to adapt, synthesizing information, strategic implementation). The practice of green human resources management was measured with four sub-dimensions: (green recruitment and selection, green performance evaluation, green training and development, green compensation systems). The study started with a main problem that included several questions revolving around the nature of the relationship between its variables in the field, the most important of which was (to what extent do employees at the University of Karbala care about strategic containment). The research sample was selected by the intentional sample method, consisting of (136) people from the research community of (184), and the questionnaire was relied upon as the main tool to obtain the research data, which was prepared based on a number of ready-made scales after being subjected to validity and reliability tests. To test the validity of the hypotheses and answer the research questions, the descriptive analytical method and statistical tests were used, including: the arithmetic mean, the standard deviation, based on the statistical program (SPSS). The researchers reached a set of obtained results, the most important of which is that the relationship between the level of strategic containment and green human resources management at the University of Karbala was more than average for both

variables. The study recommended developing educational programs that are compatible with institutional accreditation standards and strengthening communication channels with the ministry to respond quickly to the ministry's instructions..

Keywords: Strategic containment, green human resources management, information synthesis and strategic implementation, green recruitment and selection, green performance evaluation.

1-مقدمة:

تواجه المنظمات اليوم سواء كانت تجارية ام الصناعية ام خدمية كانت حكومية او قطاع خاص، بيئة غير مستقرة ومتقلبة تحتاج الى التكيف معها وتبني البدائل الاستراتيجية المناسبة لهذه التقلبات من خلال وضع خطط جديدة او البحث عن مشاريع اخرى او من خلال تبني برامج جديدة تتلائم مع البيئة الغير مستقرة ، فان الاستراتيجية هي النموذج او الخطة التي تدمج الاهداف او السياسات والتسلسلات الرئيسة للمنظمة في كيان متماسك التخطيط الاستراتيجي وهو جزء اساسي من تطوير الاستراتيجية هو عملية مستمرة لاتخاذ القرار الغرض منها هو تحديد المثل والغايات والاهداف التي تطلبها المنظمة في المستقبل يمثل احد المكونات المهمة في عملية التخطيط الاستراتيجي في توليد وصياغة الاستراتيجية وتقييم البدائل الاستراتيجية والتأثير المحتمل للقرارات المقترحة على الآخرين.

ولكي تكون الاستراتيجية مقبولة من الجميع ويتم تنفيذها من الجميع أيضا يجب ان يشارك في إعدادها اكبر عدد ممكن من الاطراف سواء الداخلية وحتى بعض الاطراف الخارجية المتعلقة بالمنظمة وترتبط معهم المنظمة بروابط المصالح المشتركة والهدف من ذلك هو اشراكهم أو احتوائهم واحتواء افكارهم وما يرغبون أن تكون عليه المنظمة . يعد مفهوم الاحتواء الاستراتيجي من المفاهيم العامة في الادب الاستراتيجي كونه يتعلق بالاستراتيجية وصياغتها وكيفية تنفيذها وهو أمر جوهري وحساس مما يدل على أن المشاركة والاحتواء الاستراتيجي وتأثيره على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من الاساتذة بهدف إلى تعزيز الاستراتيجية . ولغرض الاحاطة بموضوع الدراسة تم تقسيمها الى اربعة مباحث , شمل المبحث الاول منهجية البحث, والمبحث الثاني شمل التأطير النظري للمتغيرات, والمبحث الثالث اختص بالجانب العملي, اما المبحث الرابع والاخير اختص بالاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول:

2. منهجية البحث:

2.1 مشكلة البحث:

يمكن صياغة اشكالية البحث بالتساؤلات الآتية:

1. إلى أي مدى اهتمام العاملين في جامعة كربلاء بالاحتواء الاستراتيجي؟
2. ما مدى اهتمام العاملين في جامعة كربلاء بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء؟
3. هل يرتبط الاحتواء الاستراتيجي مع إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعة قيد الدراسة؟
4. هل يؤثر الاحتواء الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعة قيد الدراسة؟

2.2 أهمية البحث:

تتضح أهمية الدراسة الحالية كونها من الموضوعات التي أثارت جدلاً واسعاً في أدبيات الفكر الإداري والاستراتيجي الحديث والموارد البشرية. حيث تناولت العديد من الإسهامات البحثية المعاصرة في مجال الاحتواء الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية ، عليه تكمن أهمية البحث بالآتي:

1. تتبع أهمية هذا البحث من حقيقة أنه يُبرز أحد المفاهيم الأساسية للعمل التنظيمي وهو الشمولية الاستراتيجية .
2. إشراك أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين في العملية صنع القرار، مما سيساعد في تزويد المنظمة بآراء خارجية وداخلية تساهم في التنوع باتخاذ القرار والمشاركة في صنع القرار يزيدان الرضا.
3. يشعر الموظفون أن آرائهم مهمة، وهذا ما ينعكس في فهمهم للاستراتيجية التي سيتم إصدارها من قبل الإدارة العليا، بحيث يمكن تحقيق مستوى عالٍ من تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.
4. تحديد دور الاحتواء الاستراتيجي في تعزيزها لإدارة الموارد البشرية الخضراء.

2.3 أهداف البحث:

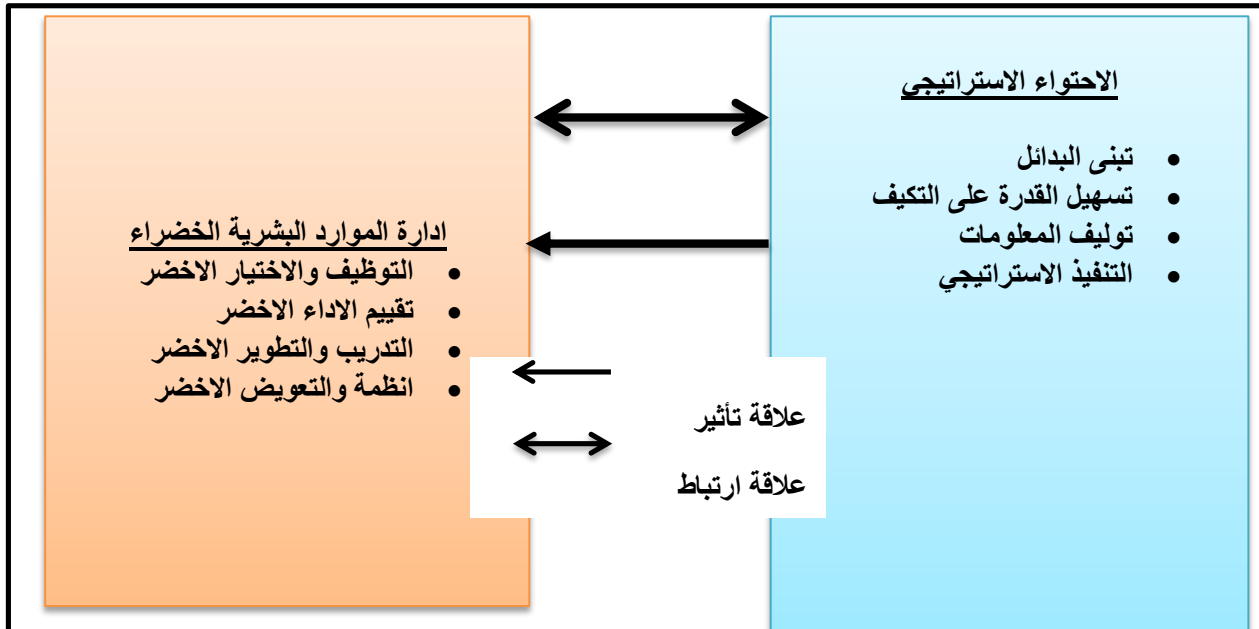
اعتماداً على سؤال البحث وأهميته، يمكن تحديد أهداف البحث من خلال:

1. التعرف بمستويات الإهتمام بمفهوم الاحتواء الاستراتيجي في الجامعة قيد الدراسة.
2. تحديد درجة توافر المتطلبات اللازمة لتحقيق الاحتواء الاستراتيجي في الجامعة قيد الدراسة.
3. التأكيد على أهمية تحقيق مستوى عالٍ من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في جامعة قيد الدراسة.
4. قياس الارتباط بين الاحتواء الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية الخضراء للجامعة قيد الدراسة.
5. قياس علاقة الأثر بين الاحتواء الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية الخضراء للجامعة قيد الدراسة.

2.4 مخطط البحث الفرضي:

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة وأهدافها بناء مخطط فرضي يشير إلى العلاقة بين متغيرات الدراسة وعلاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات وأبعادها المتمثلة بالاحتواء الاستراتيجي كمتغير مستقل بأبعاده الأربعة وإدارة الموارد البشرية الخضراء المتغير التابع بأبعاده الأربعة وكما موضح في الشكل رقم (1) أدناه:

الشكل رقم (1) مخطط البحث الفرضي



المصدر: اعداد الباحثين

2.5 فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاحتواء الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية الخضراء وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تبني البدائل وإدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها.
 2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تسهيل القدرة على التكيف وإدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها .
 3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين توليف المعلومات وإدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها .
 4. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التنفيذ الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها .
- الفرضية الرئيسية الثانية:** يؤثر الاحتواء الاستراتيجي وبدلالة معنوية في إدارة الموارد البشرية الخضراء وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. يؤثر تبني البدائل وبدلالة معنوية في إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها .
2. يؤثر تسهيل القدرة على التكيف وبدلالة معنوية في إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها .
3. يؤثر توليف المعلومات وبدلالة معنوية في إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها .
4. يؤثر التنفيذ الاستراتيجي وبدلالة معنوية في إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها .

2.6 منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف البحث والوقوف على صحة فرضيته فقد استخدم الباحثين المنهج الوصفي التحليلي والذي شمل الأسلوب الميداني "استمارة الاستبانة" لجمع البيانات وتحليلها من خلال البرنامج الاحصائي spss , وبرنامج الاكسل.

2.6 مجتمع وعينة الدراسة:

جامعة كربلاء التي تأسست في (2002), تضم العديد من الكليات الطبية والهندسية والانسانية, تنقسم الجامعة في موقعين مهمين هما موقع الجامعة في حي الموظفين يضم الكليات الطبية مثل الطب العام وطب الاسنان والصيدلة وكلية التمريض , والموقع الثاني في فريحة يضم عدد من الكليات الهندسية والانسانية مثل كلية الهندسة وهندسة تكنولوجيا المعلومات , وكلية التربية الصرفة والانسانية وكلية القانون وكلية الادارة والاقتصاد وكلية اخرى. وقد تم اختيار عينة مكونة من مجموعة من العاملين بمستويات إدارية مختلفة في كلية الادارة والاقتصاد.

المبحث الثاني:

الإطار النظري:

3. لاحتواء الاستراتيجية:

3.1 مفهوم الاحتواء الاستراتيجي:

تواجه المنظمات بالوقت الحالي ضغوطاً على المستوى العالمي بشكل متزايد، لذلك فإن استراتيجية المنظمة تركز على الجودة الإنتاجية والكفاءة الداخلية لم تعد كافية لتمكين المنظمة لتحقيق النجاح على المدى الطويل، فيؤدي إلى البحث عن طريق جديد لخلق الفرص والمشاريع الجديدة المشاركة في عمليات الاحتواء الاستراتيجي للتغلب على الجمود وتقلبات البيئة والمنافسة الشديدة في تطوير البدائل الاستراتيجية. وعرف (Gollan, 2005:18) الاحتواء الاستراتيجي " بوصفها جملة من المبادرات المحددة مسبقاً للنتائج التي تعزز أرباح المنظمات وديمومتها، وتلبي تطلعات العاملين واحتياجاتهم في المنظمة". وعرف (Shee & Cooper, 2011: 743) الاحتواء الاستراتيجي هو "خطة شاملة تتطلب رؤية وتفعيل استراتيجيات عالية الأداء".

بينما يرى (Yang et al. 2013: 13) بأن الاحتواء الاستراتيجي "يدور حول المشاركة تحمل مسؤولية صياغة رسالة المنظمة والمساهمة في تطوير استراتيجية المنظمة ووضع مبادئ توجيهية للتنفيذ والإدارة الفعالة في ضوء الإستراتيجية المختارة . وقد افاد (Mische, 2000: 3) ان الاحتواء الاستراتيجي خطة عامة عميقة ذات رؤية بعيدة من أجل التفكير بصياغة ووضع استراتيجية عالية الجودة والفاعلية .

اما (Frans et al., 2003 : 216) يرى بأنه تركيز المفهوم على قياس نسبة الاستكشاف من خلال عدد من الاجراءات الاستراتيجية. ويرى (Miller, 2015, 22) أنّ الإحتواء الإستراتيجي هو "القابلية على صياغة برامج وتطويرها فيتم نسجها مسبقاً والتي تكمن بتمكين الأفراد العاملين من توفير مساهمات شخصية تخدم المجتمع بصورة جيدة عن طريق الإرتباط بين الإحتواء والتمكين. كما أنّ الإحتواء الاستراتيجي وعلى المدى الطويل تولد عنه تأثيرات كبيرة على مخرجات المنظمة ككل وعلى الأفراد العاملين بشكل خاص".

وضّح (Boxall,et.al.,2019:5) الإحتواء الإستراتيجي بأنه "تحديد الخبرات المستمرة التي لها مستوى عالٍ من التأثير على القرارات التي تؤثر على آليات العمل التي تحددها تصورات العمال لوظائفهم في بيئة العمل".

في حين أنّ (Peutere, 2020: 3) نظر إلى الإحتواء الإستراتيجي على أنه "مجموعة من الأنشطة التنظيمية التي تعمل على تحسين علاقات الموظفين وتؤثر على أداء الموظفين من خلال زيادة الإنتاجية".

عرّف (Gollan, 2005:18) الإحتواء الإستراتيجي " بوصفها جملة من المبادرات المحددة مسبقاً للنتائج التي تعزز أرباح المنظمات وديمومتها، وتلبي تطلعات العاملين واحتياجاتهم في المنظمة".

بينما أشار (Spence, 2008: 52) اتجاه آخر للإحتواء الإستراتيجي، "يدور حول المشاركة أصحاب المصلحة بين المساهمين داخل المنظمة أثناء عملية التخطيط واتخاذ القرارات الاستراتيجية". وبالإستناد إلى ما تقدم يُعرّف الباحثين الإحتواء الإستراتيجي، بأنه عملية اشراك أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين في الصياغة والتنفيذ والرقابة الاستراتيجية بهدف التكيف مع البيئة والبقاء".

3.2 أهمية الإحتواء الإستراتيجي:

يؤدي الاحتواء الاستراتيجي دوراً رئيساً في التطوير التنظيمي وتعزيز أداء الموظف والمنظمة ويمكن الإشارة إلى هذا الدور من خلال النقاط التالية (Al-Ghalbi & Al-Mansouri, 2016: 49) و (Ahmad et al, 2014 :231) :

1. يُعد الاحتواء الاستراتيجي شريان الحياة لتوليد الأفكار والابتكار وحل المشكلات.
 2. يُشجع الاحتواء الاستراتيجي العمل بروح الفريق وتزيد من التكيف الاجتماعي بين الموظفين ويزيد من رضا الموظفين.
 3. يُساعد الاحتواء الاستراتيجي على تقاسم وتبادل المعلومات بين الموظفين مما يساعد على فهم أهداف المنظمة وثقافتها وتحفيز جهودهم لتحقيق الأهداف المنظمة كما يساعد على جعل البيئة أكثر استقراراً.
- بينما يرى (Shahzad , 2014: 232) أنّ أهمية الاحتواء الاستراتيجي تكمن في الآتي:
1. الاحتواء الاستراتيجي يمثل نقطة البدء لتوليد الأفكار ومعالجة معوقات أداء العمل، الأمر الذي يعني أن الاحتواء الاستراتيجي يُعزز مقدرة المنظمة على التحكم بالعاملين وأداء الأعمال بمستوى عالي.
 2. الإحتواء الإستراتيجي يشجع العاملين على المساهمة في العمل كفريق والمشاركة في توليد الأفكار معاً، وإشاعة روح التنشئة الاجتماعية بين العاملين، الأمر الذي يعني تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين.
 3. يُساهم الإحتواء الإستراتيجي بتبادل المعلومات بين الأفراد العاملين، والإسهام في مساعدتهم لفهم هدف وثقافة المنظمة، فضلاً عن توجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الإستقرار في البيئة الداخلية.

3.3 أهداف الاحتواء الاستراتيجي:

- يمكن تلخيص أهداف إدارة الإحتواء الإستراتيجي على النحو الآتي (Bockerman, 2015: 6) و (Wood et al., 2016: 4):
1. يعزز توليد الأفكار والفرص للأفراد ليكونوا قادرين على اتخاذ مجموعة متنوعة من القرارات أثناء العمل.
 2. تحسين الرضا الوظيفي للموظف من خلال فرق العمل والتواصل الاجتماعي وحرية التعبير.
 3. تحسين قدرة المنظمة على الإستجابة للتحديات البيئية من خلال تبادل المعلومات وفهم أفضل لأهداف وتطلعات الموظفين، كما أنه يزيد من مستوى فهم الموظفين لوظائفهم.
 4. تؤدي إدارة الإحتواء الإستراتيجي إلى اكتساب المهارات والمعرفة،

3.4 أنواع الإحتواء الإستراتيجي:

- يمكن أن تنبؤ أنواع الإحتواء الإستراتيجي في النقاط الآتية وكما يأتي (Ibrahim & Saad, 2015, 565):
1. **الإحتواء الرسمي/ الإحتواء غير الرسمي:** يشير الإحتواء الرسمي إلى نظام من القواعد المفروضة على المنظمة. أما الإدماج غير الرسمي يُشير إلى الإجماع الذي يظهر بطريقة واسعة، على سبيل المثال: يعد برنامج دائرة الجودة أو برنامج تقاسم الإيرادات شكلين من أشكال الدمج الرسمي. أما إذا سمح المشرف للعامل باتخاذ قرارات متعلقة بالعمل، فهذا احتواء غير رسمي.
 - 2- **الوصول إلى القرار:** إن مستوى الوصول يُعبر عن مقدار التأثير الذي يمتلكه أعضاء المنظمة عند عملية اتخاذ القرار.
 - 3 **محتوى القرار (الأهمية والتعقيد)** على الرغم من أن معظم برامج احتواء العاملين تركز على قضايا وقرارات ترتبط مباشرة بالعمل الذي يؤديه العامل إلا أن ذلك لا يعني القضية الرئيسية دائماً. فعلى سبيل المثال يمكن لبرنامج المشاركة في العوائد أن تُركّز على التحسينات في الإنتاجية.
 - 4 **البعد المجتمعي:** أو البعد الاجتماعي الذي سيتم احتوائه، هل أن أي فرد يتم احتوائه من مستوى معين من العاملين؟ هل سيكون من مواقع محددة فقط أو أقسام معينة أم ماذا؟ هل هذا البعد يشير فيما إذا كان الاحتواء سيكون على المستوى الفردي أم المجموعة؟

3.5 مداخل الإحتواء الإستراتيجي:

- حسب آراء الباحثين المهتمين الإحتواء الإستراتيجي يمكن تحديد طريقتين من خلالهما يمكنهم شرح الإحتواء الإستراتيجي وكما يأتي:
1. **المدخل الأول: المدخل الداخلي :** يعني إشراك أو إحتواء الآراء التنظيمية بمجملها ولعل أهمها هي آراء مجلس الإدارة ثم المديرين في المستوى الأوسط فالأدنى والمشاركة بهذا المفهوم يُشير إلى محاولة إدارة المنظمة احتواء كل آراء أصحاب المصلحة الداخليين، وذلك بهدف إيصال رسالة للعاملين في المنظمة أن الاستراتيجية تمت صياغتها بطريقة ديمقراطية وساهم الجميع في إعدادها، ولذلك فإن مسؤولية تنفيذها تقع على الجميع بدءاً من الإدارة العليا وباقي أعضاء المنظمة وبهذا ستضمن إدارة المنظمة الدعم من كل الأفراد وبكافة المستويات للإستراتيجية (Xiao-qing, 2011: 465).
 2. **المدخل الثاني: المدخل الخارجي:** أما التوجه أو المدخل الثاني فهو ما يمكن أن يسمى المدخل الخارجي إذ يتعلق بمشاركة أو إحتواء أصحاب المصلحة الخارجيين ممن يتعاملون مع المنظمة مثل أصحاب الأسهم وأعضاء مجلس الإدارة الذين لا يحضرون كثيراً إلا أن لهم أصوات مؤثرة في المجلس وأيضاً الموردون ممن يمكن إشراكهم ولو ضمناً في إعداد الخطط الاستراتيجية، لأن لهم دوراً بارزاً أثناء التنفيذ، وأيضاً المسوّقون أو أصحاب منافذ التوزيع ممن تتعامل معهم المنظمة (Spence, 2008: 52).

3.6 تحديات تنفيذ الإحتواء الإستراتيجي في المنظمات:

- يمكن تلخيص التحديات في الآتي: (Mosca, 2015: 120).
1. السلبية في مراجعة اقتراحات التحسين من الموظفين وسلبية الإدارة في مناقشة الاقتراحات بطرق غريبة، إذا أصر الموظف على نزاهة اقتراح التحسين.
 2. الخوف من القوى التحفيزية السلبية: يتفق خبراء الإدارة في جميع أنحاء العالم على هذا الموضوع باعتباره إحدى سماته الرئيسية، وهي أن محاولات مشاركة الموظفين وتمكينهم على أساس الخوف ستتهار.
 3. عدم الاستماع إلى اقتراحات الموظفين هو بالتأكيد طريقة أخرى لقتل مشاركة الموظفين إذا لم تعترف الإدارة باقتراحات الموظفين، يشعر الموظفون بالفشل والإدارة غير مهتمة بأفكارهم.
- في حين أشار (Benson et al, 2013: 6-8) بأن تحديات تنفيذ الإحتواء الإستراتيجي تتمثل بالآتي:
1. صعوبة التغلب على المقاومة الإدارية (الإدارة التقليدية) ومقاومة العاملين للتغيير.
 2. الإفتقار إلى الدعم الإداري، وعدم الثقة في الإدارة، وإنعدام الأمن الوظيفي.

3.7 أبعاد الإحتواء الإستراتيجي:

بعد مراجعة أدبيات أبعاد الإحتواء الإستراتيجي فإن أغلب الدراسات السابقة اعتمدت على أربعة أبعاد لدراسة الإحتواء الإستراتيجي وهي تبني البدائل، وتسهيل القدرة على التكيف، توليف المعلومات و تنفيذ الاستراتيجية المختارة وسيتم ايضاحها كما يأتي:

1. **تبني البدائل:** تسعى إلى تحليل الدوافع والعوائق التي تحول دون تبني البدائل بما في ذلك المخاطر والقيمة والمعايير، كثيرة المخاطر على القيم الاجتماعية والمعايير المحلية بما في ذلك امخاطر الظواهر المحمية حديثاً، مثل: (نشر الشائعات والدعاية يزيد من نسبة ارتفاع الهجرة غير الشرعية، يزيد الطلاق من معدلات الجريمة)، تضم مجموعة Family Construction Cracking Group ما يلي: خطر استعادة الأدوار الأسرية والحضانة، زواج القاصر، وتنامي العنف وتطرف الشباب. من عقبات استخدام بدائل أمانة للمخاطر البيئية: عقبات موضوعية (نقص المعلومات، التعقيد) الممارسة، التكلفة العالية (والضعف الذاتي) و (تأثير ضعيف، قلة الثقة) (Shee & Cooper, 2011: 743).
2. **تسهيل القدرة على التكيف:** ضمان التأثير والاستدامة على المدى الطويل باستخدام استراتيجيات للتعامل مع تغير المناخ وتأمين الملكية الوطنية، يصمم هذا العنصر لمسار التمرير المحدد، تعزيز قدرات مختلف المؤسسات المشاركة في تطوير استراتيجيات وأنظمة للتخسين والاستجابات لتغير المناخ، لا سيما تلك المتعلقة بترتيبات التنسيق وإجراءات التشغيل الموحدة بين مختلف الأطراف، وضع السياسات واللوائح وأنظمة الإنذار، تطوير وتحسين خطط الاستجابة في وقت مبكر، تدفق المعلومات عن تغير المناخ، بناء صانعي القرار على أعلى مستوى عند اتخاذ قرار مستنير. يسعى هذا العنصر لتقديم أدوات التمكين والممارسات على التكيف مع المناخ في السياسة الوطنية والأطر العامة والإدارية والاجتماعية. Spence et al, (2008: 51)
- يستلزم التكيف بعض العناوين الرئيسية مثل الفلسفة والاستراتيجية التي يتحدد بموجبها الغرض الرئيسي للمنظمة واستراتيجية تحقيقه، والأهداف التي تحدد ما يُراد الوصول إلى تحقيقه وإنجازه، والمعاني التي يتم بموجبها كيفية أداء الأفراد والمدراء من أجل تحقيق الأهداف وتعني عمليات التكيف الخارجي بكل ما يخص حالات المواءمة فيما بين عناصر المنظمة الداخلية وعناصر البيئة الخارجية سواء كانت بيئة العمل أو البيئة العامة. (Mahmoud, 2007: 170)
3. **توليف المعلومات:** تكامل المعلومات يعني الجمع المعلومات عن جدوى وتقييم البرامج الجديدة والتغيرات في البيئة الخارجية والتواصل مع الناس، كما اعتماد أنشطة وبرامج المنافس والمورد وجمع البيانات وتفسيرها، تعتمد كفاءة تركيب المعلومات على خصائص الاحتفاظ، أي الاحتفاظ المتعمد بالمعلومات والمعرفة بناءً على إدراكها وأهميتها، سواء كانت مستوردة أو مشتقة للاستخدام أو الاستخدام اللاحق. يهدف الاستدلال إلى عكس البنية المعرفية لأفراد المنظمة وشكل التعبير عن المعلومات الجديدة، والتي تختلف عن العناصر الأصلية المتضمنة في الكمية والنوعية، Welbourne & Sariol, 2017: (194).
4. **تنفيذ الاستراتيجية المختارة:** اختيار أفضل استراتيجية لتنفيذ المشروع مع الفهم الجيد للخيارات المتاحة حيث يجب أن يكون المالكين على دراية بتأثير جميع الاختبارات على جميع الأنظمة المنفذة. كما إختيار أفضل طريقة للتنفيذ آخذين بعين الاعتبار العناصر التالية: الميزانية الواقعية والجدول الزمني وهذا ما يُسمى أداء منطق عملي. (Xiao-qing, 2011: 466). إن عملية التنفيذ الاستراتيجية تؤثر في جميع أجزاء المنظمة من أعلى المستويات التنظيمية إلى الأدنى. إذ أنها عملية تطبيقية تُركز على الكفاءة التشغيلية وتتطلب مهارات تحفيزية وقيادية من طراز خاص، والتنسيق بين عدد كبير وواسع من العاملين والمديرين، فيما تركز الصياغة الاستراتيجية على بلوغ الفاعلية وهي عملية فكرية تتطلب قدراً كبيراً من التحليل والحدس وتستلزم التنسيق بين عدد محدود من المديرين.
4. **ممارسة الموارد البشرية الخضراء:**
- 4.1 **مفهوم ممارسة الموارد البشرية الخضراء:**

شهدت فترة التسعينيات من القرن العشرين اتفاقاً بالإجماع حول العالم على الحاجة إلى إدارة بيئية واقعية، وقد تم بذل هذا الجهد منذ الأضرار التي أحدثتها الملوثات المختلفة والتي تعتبر من أهم المخلفات الصناعية والتي كانت تستنزف الموارد الطبيعية. أعلن عنها في "ماجنا كارتا" بشأن البيئة البشرية في المؤتمر الدولي الأول للأمم المتحدة بشأن الدفاع وتحسين البيئة الذي عقد في ستوكهولم في يونيو 1972. (Ahmad et al, 2015: 3) في عام 1990، نتيجة للتوسع البيئي وبدء المعايير (ISO 14001)، تم تكثيف البحث حول الاتجاهات الخضراء في المنظمات لاستكشاف الدور الذي لعبته أنظمة الإدارة البيئية وكيف تساهم في القيام بالعمل الأخضر. (Aykan, 2017: 161)

ظهر مفهوم الإدارة الخضراء في عام 1996 بعد نشر كتاب "Greening People" على مدى العقدين الماضيين، حطت الأدبيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية خطوات كبيرة في مجال التركيز على البيئة التكنولوجية من قبل المديرين لزيادة جهود الإبداع والابتكار في مجال تصنيع السلع من أجل خدمة ودية للبيئة. وصولاً إلى مؤتمر باريس (2015) الذي عُقد مؤخراً بشأن تغيير المناخ وبمشاركة 195 دولة منهم 158 رئيس دولة ويدعو إلى اتفاق جميع الدول الغنية والفقيرة بالتعهد باتخاذ إجراءات بشأن تغيير المناخ وتقليل حرارة الأرض بأقل من درجتين مئويتين فوق المستوى الذي كان عليه قبل الثورة الصناعية. ومن المقرر أن يحل الاتفاق محل بروتوكول "كيوتو" الذي إنتهى العمل به سنة 2020 كما تم توقيع الوثيقة في نيويورك بمقر الأمم المتحدة في 22 أبريل 2016 ودخل حيز التنفيذ بعد المصادقة عليه من قبل 55 دولة تنتج ما لا يقل عن 55 % من الغازات الدفينة. (Ziani & Dalil, 2022: 56)

وتُعرّف (Yusoff et al., 2015: 158) ممارسة الموارد البشرية الخضراء بأنها: ناتجة من تفاعل ثلاثة عناصر المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وإدارة الموارد البشرية الإلكترونية والتوازن بين العمل والحياة. يرى (Kim et al., 2019: 84) أحد المفاهيم الحديثة للفكر الإداري الذي يجمع بين أنشطة إدارة الموارد البشرية والإدارة البيئية ويشمل ذلك التوظيف والإحتفاظ بالموظفين الخضر، وتوفير التدريب البيئي، وعكس مساهمة الموظفين الأخضر في تقييمات الأداء.

مما سبق يرى الباحثين أن ممارسة الموارد البشرية الخضراء هي عملية إدارة أنشطة الموارد البشرية وفق الأهداف البيئية ويتحقق ذلك من خلال زيادة الوعي البيئي بين موظفي المنظمة حول كيفية الحفاظ على البيئة.

4.2 أهمية ممارسة الموارد البشرية الخضراء:

ويرى كل من (Mamin Ullah, 2017: 10), (Patil & Sarode, 2018: 530) أهمية لممارسة الموارد البشرية الخضراء كما يأتي:

1. تحسين عملية استقطاب أفضل الموظفين.
2. تشجيع مشاركة الموظفين وزيادة ولائهم للمنظمة.
3. تحسين الإنتاجية والاستخدام الفعال والمستدام للموارد.
4. تقليل الأثر البيئي للمنظمة.
5. تحسين القدرة التنافسية وتحسين الأداء العام للمنظمة.
6. تحقيق الكفاءة وتقليل التكاليف.

4.3 أهداف ممارسة الموارد البشرية الخضراء:

يرى (Opatha, 2013: 15) بأن ممارسة الموارد البشرية الخضراء تهدف إلى الآتي:

1. تجنب أو الحد من ظاهرة الاحتباس الحراري بسبب الاستهلاك الصناعي.
2. تجنب أو تقليل الكوارث الطبيعية مثل الأمطار الحمضية وأمواج تسونامي والأعاصير والجفاف.
3. تجنب أو تقليل المخاطر الصحية الناجمة عن التلوث.
4. تجنب أو التقليل من إيذاء الحيوانات وغيرها من الكائنات الحية.
5. ضمان التوازن السليم بين النباتات والحيوانات والبشر وبيئتهم.

4.4 أبعاد ممارسة الموارد البشرية الخضراء:

بعد الاطلاع على الأدبيات المتعلقة بموضوع ممارسة الموارد البشرية الخضراء تم اختيار أربعة أبعاد وهي: التوظيف والاختيار الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر وأنظمة التعويض الأخضر وسيتم إيضاحها كما يأتي:

1. التوظيف والاختيار الأخضر: يعد مفهوم التوظيف الأخضر موضوعاً حديثاً نسبياً وله أهمية كبيرة للعديد من المنظمات حول العالم. لكن مديري الموارد البشرية الخضراء يعتقدون أن الممارسات الخضراء في التوظيف قصيرة العمر نسبياً. لذلك لا بدّ من وجود ممارسات مسؤولة بيئياً مثل التدريب والتخطيط وتصميم الوظيفة والتقييم والمكافآت المسؤولة بيئياً. (Sajjad & Sadiqur, 2016: 58)

تحتاج المنظمات التي تهتم بالجانب البيئي وتجعله إطار عمل منتظماً إلى قوى عاملة ذات توجه بيئي، ولتحقيق ذلك، يكون لدى المنظمات خيارين: الأول هو التركيز على التوظيف الأخضر والثاني هو تدريب القوى العاملة وتطويرها. (Al-Hasnawi, 2019: 457)

2. تقييم الأداء الأخضر: تقييم الأداء هو عنصر أساسي في إدارة رأس المال البشري للمنظمة، وهذا الجانب أهم أداة للمساعدة في إبراز أداء الموظف للإدارة لإبقاء الموظفين متحفزين. كما لا بدّ من تقييم أداء الموظفين لفهم التقدم وتشخيص الخلل ضمن بيئة المنظمة.

ويرى (Al-Shalma, 2019: 139) أن المنظمات لديها هياكل جيدة لتقييم الأداء تنص أيضاً على أن تقييمات أداء الموظفين تضمن أن يكون الموظفون على دراية بواجباتهم ومسؤولياتهم. هذا الوعي يؤدي إلى أداء أفضل فيما يتعلق بإدارة الأعمال، كما صرّح أحد الموظفين مشيراً إلى مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف البيئية: "الفرق بين ما فعلوه وما قالوه ردود الفعل المكتوبة واللفظية يمكن أن تحفز الموظفين"، المسؤولية البيئية المشتركة هي إحدى الطرق لبدء نظام إدارة الأداء بنجاح داخل المنظمة من خلال ربط تقييمات الأداء بتوصيف الوظائف التي تتناول الأهداف الخضراء.

3. التدريب والتطوير الأخضر: وأشار (Al-Shammari et al 2021: 77) أن التدريب والتطوير هو ممارسة تركز على تطوير مهارات الموظفين ومعارفهم ومواقفهم ومنع تدهور المعرفة والمهارات والمواقف المتعلقة بالأسواق الإلكترونية. أو بدلاً من ذلك، فإن التدريب على ممارسات الأعمال، التدريب والتنمية الخضراء، تثقيف الموظفين حول قيمة الحفاظ على الطاقة، تقليل النفقات، تعزيز الوعي البيئي داخل الشركة، وتوفير فرص للعمل وإشراك الموظفين في حل المشكلات البيئية على دراية بالجوانب والقيم المختلفة للإدارة البيئية

4. أنظمة التعويض الأخضر: ويرى (Wali & Hamad, 2021: 346) بالنظر إلى الدور التحفيزي الهام لإدارة المكافآت الخضراء فمن خلال المكافآت الخضراء العامة للمديرين والموظفين، يتم التأكيد على أهمية تلك الإدارة في استدامة الأداء والالتزام البيئي وتوليد أشكال مختلفة من الالتزام البيئي كالتخلص من النفايات، إعادة التدوير والحفظ للطاقة، المكاتب اللاورقية والتي تعطي في حد ذاتها نتائج مضاعفة في مقابل التعويض. كما أن المكافآت مقابل الأداء الصديق للبيئة قد تتخذ شكلاً غير نقدياً في بعض الأحيان، ويتجلى ذلك في أشكال أخرى مختلفة من المكافآت غير المالية مثل الميداليات وشهادات التقدير وما إلى ذلك، ويتم الاعتماد على هذا النوع من المكافآت (غير المالي) في ضوء نقص المكافآت المالية للمنظمات. كما تمت ملاحظة الإدارة الخضراء في برنامج المكافآت الخاص بالمنظمة على أنها مهمة لأدائها البيئي، هذه التعويضات لها تأثير إيجابي على الأداء الأخضر.

المبحث الثالث:

5. الإطار العملي:

5.1 منهج البحث:

استخدم الباحثين المنهج الوصفي التحليلي إذ يتم وصف متغيرات البحث في الجانب النظري ثم تحليل المعالجات الإحصائية في الجانب العملي لها وفقاً لما تتطلبه مشكلة وأهداف البحث، إذ يُعد هذا المنهج ملائماً لمثل هذه الدراسات وطبيعة العلاقة بين متغيراتها وتأثير تلك العلاقة على المتغيرات.

5.2 مجتمع وعينة البحث:

بلغ إجمالي الأفراد العاملين في جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد وهم يمثلون مجتمع البحث (184) وفق آخر إحصائية للهيئة، ولتحديد حجم العينة تم استخدام معادلة Cochran (1) التي تتعامل مع البيانات المستمرة مثل مقياس ليكرت الخماسي وكالاتي:

$$n = (t)^2 \times (S)^2 / (d)^2$$

جدول (1): مجتمع وعينة البحث

إجمالي المجتمع	عدد الاستبيانات المطلوبة	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي	نسبة الاستجابة
184	118	170	136	%80

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج الاستبانة

3.1.3. خصائص عينة البحث

جدول رقم (2): خصائص عينة البحث (136)

ت	المعلومات	الخاصية	العدد	النسبة
1	الجنس	ذكر	59	44%
		انثى	77	56%
	المجموع		136	%100
2	العمر	أقل من 20	4	%3
		20-30	23	%17
		30-40	60	%44
		40-50	34	%25
		50-60	15	%11
	المجموع		136	%100
3	التحصيل الدراسي	دبلوم	16	%12
		بكالوريوس	13	%10
		دبلوم عالي	11	%9
		ماجستير	54	%44
		دكتوراه	32	%25
	المجموع		136	%100
4	عدد سنوات الخدمة	أقل من 5	5	%4
		5-10	33	%25
		10-15	39	%28
		15-20	29	%21
		20-25	15	%11
		25 فأكثر	15	%11

المجموع	136	%100
هل خضعت لدورات تدريبية؟	نعم	%86
	لا	%14
المجموع	136	%100

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبانة

توزيع عينة البحث حسب الجنس:

إن عدد الإناث كان عددهن (77) بنسبة (56%) من مجموع عينة البحث البالغة (136)، وهنّ يشكلن النسبة الأعلى من عينة البحث بينما كان عدد الذكور (59) فرداً أي بنسبة (44%) من مجموع عينة البحث، هذا يدل على أن نسبة الإناث أعلى ولكن ليس بفارق كبير عن الذكور مما يدل أن الهيئة تستقطب النوعين الإجتماعيين.

2. توزيع عينة البحث بحسب الفئة العمرية:

إن الغالبية العظمى من أفراد العينة كان متوسط أعمارهم (31 – 40) إذ بلغت (60) فرداً بنسبة (44%)، وتليها الفئة العمرية (41 – 50) إذ بلغت (34) فرداً أي بنسبة (25%) (أقل من 20)، ومن ثم تليها الفئة العمرية بين (21 – 30) إذ شكلت (23) فرداً أي بنسبة (17%)، وتليها الفئة العمرية (51 – 60) (15) فرداً بنسبة (11%) وتليها الفئة العمرية (أقل من 20) (4) أفراد أي بنسبة (3%)، مما يُفسّر لنا امتلاك الجامعة ملاكات متنوعة بفئة عمرية متغيرة وإن الفئة الشبابية هي الأعلى نسبة.

3. توزيع عينة البحث بحسب المؤهل العلمي:

فيما تبين أن الغالبية العظمى من أفراد العينة حاصلين على الماجستير والبالغ عددهم (54) بنسبة (44%)، و الدكتوراه البالغ عددهم (32) يدل على أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بمستويات علمية جيدة دليل على استقطاب الكفاءات الجامعية وتليها الحاصلين على الدبلوم والبالغ عددهم (16) بنسبة (12%)، والحاصلين على شهادة البكالوريوس الذي بلغ عددهم (13) من مجموع عينة البحث بنسبة (10%) والدبلوم العالي البالغ عددهم (11) بنسبة (9%).

4. توزيع عينة البحث بحسب سنوات الخدمة:

كما أن مدة الخدمة (أقل من 5 سنوات) فقد بلغ عدد أفرادها (5) بنسبة (4%) من مجموع عينة البحث والبالغة عددها (136)، في حين حققت مدة الخدمة (6 – 10 سنوات) (33) فرداً أي بنسبة (25%)، وتليها مدة الخدمة من (11 – 15 سنة) (39) فرداً أي بنسبة (28%)، وتليها مدة الخدمة (16 – 20 سنة) (29) فرداً بنسبة (21%)، وتليها مدة الخدمة من (21 – 25 سنة) إذ بلغ عدد أفرادها (15) فرداً أي بنسبة (11%)، وأخيراً مدة الخدمة من (26 سنة فأكثر) بلغ عدد أفرادها (15) فرداً، أي بنسبة (11%) من مجموع العينة مما يتضح أن أفراد العينة تتصف بالنضج الفكري والخبرة في العمل.

توزيع عينة البحث بحسب الدورات التدريبية:

يتبين أن (117) فرداً من مجموع عينة البحث قد شاركوا في دورة تدريبية وبنسبة (86%) وأن (19) فرداً لم يشاركوا بأي دورة تدريبية وبنسبة (14%) مما يدل أن أفراد العينة لديهم الخبرات والإمكانات وعلى معرفة بمهام الهيئة. ضمت عينة البحث عينة قصدية من العاملين في (جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد) والذي بلغ عددهم (136) تدريسي، وهو أكثر من (118) النسبة التي تم استخراجها وفق المعادلة (1)، كي يتم ضمان الوصول إلى نتائج فعلية حقيقية نستطيع من خلالها تعميم النتائج على الهيئة، وكما مبين في الجدول رقم (2) أعلاه.

5.3 اختبار صدق وثبات مقياس البحث:

يتم حساب معامل ثبات " ألفا كرونباخ " باستخدام برنامج SPSS والذي من خلاله يتم احتساب معامل التمييز لكل بُعد، حيث يتم حذف البعد الذي له معامل تمييز ضعيف أو سالب بها وكما مبين بالجدول رقم (3) الآتي:

جدول (3): اختبار ثبات متغيرات البحث باستخدام معامل " الفاكرونباخ "

ت	المتغيرات	معامل الفاكرونباخ
1	تبني البدائل	0.856
2	تسهيل القدرة على التكيف	0.885
3	توليف المعلومات	0.785
4	التنفيذ الاستراتيجي	0.895
الإحتواء الاستراتيجي		0.904
1	التوظيف والإختيار الأخضر	0.895

0.958	تقييم الأداء الأخضر	2
0.895	التدريب والتطوير الأخضر	3
0.854	أنظمة التعويض الأخضر	4
0.896	إدارة الموارد البشرية الخضراء	
0.910	الإجمالي	

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الاستبانة

تحليل وتفسير النتائج في ضوء إجابات عينة البحث

وتم الاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي في إجابات أفراد العينة وكما مبين في الجدول رقم (4) الآتي:

جدول (4): تدرج مقياس (Likert) الخماسي

المقياس	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق إطلاقاً
درجة المقياس	5	4	3	2	1

يتكون من خمسة خيارات: لا أتفق بشدة، ولا أتفق، ومحايد، وأتفق، وأتفق بشدة، وتم اعتماد تحديد الوسط الحسابي لمستوى الإجابة من خلال تقسيم المدى (وهو الفرق بين أعلى إجابة وأدنى إجابة $5-1=4$) على عدد الخيارات (وهي 5 خيارات) وبذلك تكون المعادلة $(0.80 = 5/4)$ وإضافته إلى الحد الأدنى للمقياس (وهو 1) أي النتيجة (0.80) وعليه يمكن توضيح الخيارات من أدنى خيار إلى أعلى خيار من خلال الجدول الآتي .

جدول (5): الوسط الحسابي وفق الدلالة

المتوسط المرجح	الدلالة
1.79 – 1	ضعيف جداً
2.59 – 1.80	ضعيف
3.39 – 2.60	معتدل
4.19 – 3.40	عالي
5.0 – 4.20	عالي جداً

1. تحليل نتائج الإحتواء الاستراتيجي: يُبين الجدول (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام المتعلقة (بالإحتواء الاستراتيجي)، إذ يظهر الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً (هو مجموع أبعاد الإحتواء الاستراتيجي مقسومة على عددها) بلغت قيمته (3.363) من خيارات ليكرت (5)، والتي تشير إلى خيار (أتفق) الموضحة في جدول (5)، وهي قيمة جيدة، وبانسجام جيد في الإجابات، وبلغت قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وعلى التوالي (0.646) و (19.1) .

جدول (6): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمتغير أجمالي الإحتواء الاستراتيجي

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
الإحتواء الاستراتيجي	3.363	0.646	19.1 %

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS

تم قياس الإحتواء الاستراتيجي عبر أربعة أبعاد هي (تبني البدائل، تسهيل القدرة على التكيف، توليف المعلومات، التنفيذ الاستراتيجي)، وسيتم توضيح استجابة عينة البحث بالتفصيل كما يأتي:

1. تحليل نتائج تبني البدائل:

جدول (7): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعدي تبني البدائل

ت	تبني البدائل	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	تهتم إدارة الجامعة بتبني برامج تعليمية جديدة	27	69	25	17	1	3.784	0.957	25.23
2	تحرص إدارة الجامعة على التحقق من المقترحات الجديدة قبل العمل بها	30	71	28	10	0	3.475	0.895	25.75
3	تبحث إدارة الجامعة على فرص جديدة بشكل مستمر	34	59	33	11	2	3.684	0.964	26.18
4	تعمل إدارة الجامعة على اقتراح مشاريع تعليمية جديدة.	27	67	30	14	1	3.764	0.857	22.73
	اجمالي تبني البدائل						3.737	0.746	19.93

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (7) إن بُعد تبني البدائل قد تم قياسه من خلال الفقرات (1-4)، إذ بلغ الوسط الحسابي لهذا البُعد (3.737) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3)، فيما بلغ الانحراف المعياري (0.746) ويُشير إلى تجانس إجابات العينة، ومعامل الاختلاف (19.93). أما على صعيد الفقرات فقد حققت الفقرة (1) (تهتم إدارة الجامعة بتبني برامج تعليمية جديدة) أعلى وسط حسابي (3.784) أي ضمن فئة مرتفع، وبإنسجام مقبول بالإجابات إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.957) و(25.23) على التوالي، أما الفقرة (2) (تحرص إدارة الجامعة على التحقق من المقترحات الجديدة قبل العمل بها) حققت أدنى وسط حسابي ومقداره (3.475) ضمن فئة المرتفع، بإنسجام مقبول بالإجابات إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.895) و(25.75) على التوالي.

2. تحليل نتائج تسهيل القدرة على التكيف:

جدول (8): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعد تسهيل القدرة على التكيف

ت	تسهيل القدرة على التكيف	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
5	توجه إدارة الجامعة المنتسبين بتطبيق كافة تعليمات الوزارة الواردة	39	60	22	15	2	3.573	0.954	26.71
6	يتم تشجيع النقاش غير الرسمي وتبادل المعلومات بين المنتسبين	24	68	34	13	1	3.476	0.848	24.39
7	تسعى إدارة الجامعة على إنجاز المناهج الدراسية وفق السقف الزمني	26	72	25	12	4	3.389	0.954	28.14
8	توفر إدارة الجامعة الموارد اللازمة لتحسين العملية التعليمية	15	69	37	14	3	3.489	0.858	24.59
	إجمالي تسهيل القدرة على التكيف						3.637	0.678	18.64

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS

يشير الجدول (8) إن بُعد تسهيل القدرة على التكيف قد تم قياسه من خلال الفقرات (5-8)، إذ بلغ الوسط الحسابي لهذا البُعد (3.637) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3)، فيما بلغ الانحراف المعياري (0.678) الذي يشير إلى تجانس إجابات العينة، وبلغ معامل الاختلاف (18.64).

أما على صعيد الفقرات فقد حققت الفقرة (5) (توجه إدارة الجامعة المنتسبين بتطبيق كافة تعليمات الوزارة الواردة) على وسط حسابي ومقداره (3.573) أي ضمن فئة مرتفع، وبإنسجام متوسط بالإجابات إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.954) و(26.71) على التوالي، أما الفقرة (7) (تسعى إدارة الجامعة على إنجاز المناهج الدراسية وفق السقف الزمني) فقد حققت أدنى وسط حسابي ومقداره (3.389) ضمن فئة مرتفع، بإنسجام مقبول بالإجابات إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.954) و(28.14) على التوالي.

3. تحليل نتائج توليف المعلومات

جدول (9): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبُعد توليف المعلومات

ت	توليف المعلومات	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
9	يتم جمع المعلومات حول جدوى تطبيق البرامج التعليمية الجديدة.	42	76	16	5	1	4.194	0.747	17.81
10	تقيم إدارة الجامعة التغيرات البيئية الخارجية استعداد للاستجابة لها.	20	98	14	6	1	3.379	0.688	20.36
11	تتواصل إدارة الجامعة من الجامعات المحلية والعالمية وعقد برامج توأمة معها.	21	654	43	10	0	3.489	0.857	24.56
12	اعتماد برامج تدريبية لجمع وتحليل وتفسير البيانات لفهم المشاكل ومن ثم حلها.	19	70	28	20	2	3.684	0.956	25.95
	إجمالي توليف المعلومات						3.736	0.695	18.60

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS

يشير الجدول رقم (9) إن بُعد توليف المعلومات قد تم قياسه من خلال الفقرات (9-12)، إذ بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.736) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3)، فيما بلغ الانحراف المعياري (0.695) الذي يشير إلى تجانس إجابات العينة، وبلغ معامل الاختلاف (18.60).

أما على صعيد الفقرات فقد حققت الفقرة (9) (يتم جمع المعلومات حول جدوى تطبيق البرامج التعليمية الجديدة) أعلى وسط حسابي ومقداره (4.194) أي ضمن فئة مرتفع، وبإنسجام متوسط بالإجابات إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.747) و(17.81) على التوالي، أما الفقرة (10) (تقييم إدارة الجامعة للتغيرات البيئية الخارجية استعداداً للاستجابة لها) فقد حققت أدنى وسط حسابي ومقداره (3.379) ضمن فئة مرتفع، بإنسجام مقبول بالإجابات إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.688) و(20.36) على التوالي.

1. تحليل نتائج التنفيذ الاستراتيجي

الجدول (10): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعد التنفيذ الاستراتيجي

ت	التنفيذ الاستراتيجي	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
13	تراقب إدارة الجامعة الأنشطة المختلفة التي تدعم الأهداف الرئيسية	33	66	31	8	2	3.836	0.857	22.34
14	يتم وضع خطط عمل لتحقيق الأهداف الموضوعية	25	69	38	7	1	3.835	0.785	20.46
15	يتم وضع أهداف فردية تصب لتحقيق الأهداف العامة	23	67	34	13	2	3.574	0.965	27.00
16	تشجع إدارة الجامعة الأفراد على تحقيق الأهداف	22	57	36	18	4	3.378	0.953	28.21
	إجمالي التنفيذ الاستراتيجي						3.736	0.705	18.87

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS

يشير الجدول رقم (10) إن بُعد التنفيذ الاستراتيجي قد تم قياسه من خلال الفقرات (13-16)، إذ بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.736) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3)، فيما بلغ الانحراف المعياري (0.705) الذي يشير إلى تجانس إجابات العينة، وبلغ معامل الاختلاف (18.87).

أما على صعيد الفقرات فقد حققت الفقرة (13) (تراقب إدارة الجامعة الأنشطة المختلفة التي تدعم الأهداف الرئيسية) أعلى وسط حسابي ومقداره (3.836) أي ضمن فئة مرتفع، وبإنسجام مقبول بالإجابات إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.857) و(22.34) على التوالي، أما الفقرة (16) (تشجع إدارة الجامعة الأفراد على تحقيق الأهداف) فقد حققت أدنى وسط حسابي ومقداره (3.378) بإنسجام مقبول بالإجابات إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.953) و(28.21) على التوالي.

5.3 تحليل نتائج إدارة الموارد البشرية الخضراء:

جدول (11): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمتغير إجمالي إدارة الموارد البشرية الخضراء

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
إدارة الموارد البشرية الخضراء	3.684	0.742	20.14%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS

يظهر الجدول (11) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام المتعلقة بـ (إدارة الموارد البشرية الخضراء)، إذ يظهر الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً (هو مجموع أبعاد الإحتواء الإستراتيجي مقسومة على عددها) بلغت قيمته (3.684) من خيارات "ليكرت" (5)، والتي تشير إلى خيار (أتفق) الموضحة في الجدول رقم (13)، وهي قيمة جيدة، وبإنسجام جيد في الإجابات، بلغت قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وعلى التوالي (0.742) و(20.14). تم قياس إدارة الموارد البشرية الخضراء عبر أربعة أبعاد هي (التوظيف والاختيار الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، أنظمة التعويض الأخضر)، وسيتم توضيح إستجابة عينة البحث بالتفصيل كما يأتي:

1. تحليل نتائج التوظيف والاختيار الأخضر

جدول (12) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعد التوظيف والاختيار الأخضر

ت	التوظيف والاختيار الأخضر	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
17	تراعي إدارة الجامعة المهام الإدارية والقضايا الخضراء التي لها أثر في المحافظة على البيئة ليطلع عليها المرشحون الجدد.	28	58	36	15	3	3.673	0.895	24.36
18	تستخدم إدارة الجامعة معايير علمية تتوافق مع الأهداف	10	62	41	23	3	3.783	0.963	25.45

								الخضراء لتوظيف المرشحين الجدد.	
27.53	0.984	3.574	4	17	39	63	16	تحرس إدارة الجامعة على تحديد المواصفات الوظيفية التي تتلاءم مع متطلبات الوظيفة الخضراء.	19
25.86	0.953	3.684	6	27	32	60	13	تعمم إدارة الجامعة استمارات خاصة خضراء لإختيار ومقابلة وتوظيف المرشحين الجدد للوظائف الشاغرة.	20
21.68	0.799	3.684	5	22	38	58	17	تستخدم إدارة الجامعة طرق فاعلة لجذب وإستقطاب المواهب في عملية التوظيف الأخضر.	21
24.54	0.853	3.475						التوظيف والإختيار الأخضر	

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على برنامج SPSS
يشير الجدول رقم (12) إن بُعد التوظيف والإختيار الأخضر قد تم قياسه من خلال الفقرات (17-21)، إذ بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.475) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3)، فيما بلغ الإنحراف المعياري (0.853) الذي يشير إلى تجانس إجابات العينة، وبلغ معامل الاختلاف (24.54).
أما على صعيد الفقرات فقد حققت الفقرة (18) (تستخدم إدارة الجامعة معايير علمية تتوافق مع الأهداف الخضراء لتوظيف المرشحين الجدد) أعلى وسط حسابي ومقداره (3.783) أي ضمن فئة مرتفع، وبإنسجام متوسط بالإجابات إذ بلغ الإنحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.963) و(25.45) على التوالي، أما الفقرة (19) (تحرس إدارة الجامعة على تحديد المواصفات الوظيفية التي تتلاءم مع متطلبات الوظيفة الخضراء) فقد حققت أدنى وسط حسابي ومقداره (3.574) ضمن فئة معتدل، بإنسجام مقبول بالإجابات إذ بلغ الإنحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.984) و(27.53) على التوالي.

2. تحليل نتائج تقييم الأداء الأخضر

جدول (13): الوسط الحسابي والإنحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبُعد تقييم الأداء الأخضر

ت	تقييم الأداء الأخضر	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معامل الاختلاف
22	تستخدم إدارة الجامعة نظام معلومات الإدارة البنائية لغرض تقييم الأداء الأخضر السنوي للعاملين.	24	46	41	24	5	3.378	0.846	25.04
23	تدمج إدارة الجامعة أهداف الإدارة البنائية المؤسساتية مع نظام تقييم الأداء الأخضر للعاملين.	14	53	42	24	7	3.388	0.895	26.41
24	تعتمد إدارة الجامعة في تقييم الأداء الأخضر للعاملين على معايير خضراء تدخل ضمن التقييم السنوي.	12	55	46	19	6	3.747	0.953	25.43
25	توفر إدارة الجامعة نظام التغذية العكسية المرتبط بالعاملين لغرض تقويم الأداء الأخضر.	15	61	36	24	4	3.684	0.896	24.32
26	تحدد إدارة الجامعة الأهداف والمسؤوليات الخضراء لكل العاملين لغرض تقييم الأداء الأخضر.	20	60	41	14	3	3.684	0.953	25.86
	إجمالي تقييم الأداء الأخضر						3.747	0.578	15.42

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على برنامج SPSS
يشير الجدول رقم (13) إن بُعد تقييم الأداء الأخضر قد تم قياسه من خلال الفقرات (22-26)، إذ بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.747) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3)، فيما بلغ الإنحراف المعياري (0.578) الذي يشير إلى تجانس إجابات العينة، وبلغ معامل الاختلاف (15.42). أما على صعيد الفقرات فقد حققت الفقرة (24) (تعتمد إدارة الجامعة في تقييم الأداء الأخضر للعاملين على معايير خضراء تدخل ضمن التقييم السنوي) أعلى وسط حسابي ومقداره (3.747) أي ضمن فئة مرتفع، وبإنسجام متوسط بالإجابات إذ بلغ الإنحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.953) و(25.43) على التوالي.

أما الفقرة (22) (تستخدم إدارة الجامعة نظام معلومات الإدارة البيئية لغرض تقييم الأداء الأخضر السنوي للعاملين) فقد حققت أدنى وسط حسابي ومقداره (3.378) ضمن فئة معتدل، بإنسجام مقبول بالإجابات إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.846) و(25.04) على التوالي.

3. تحليل نتائج التدريب والتطوير الأخضر

يُشير الجدول رقم (14) إن بُعد التدريب والتطوير الأخضر قد تم قياسه من خلال الفقرات (27-31)، إذ بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.758) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3)، فيما بلغ الانحراف المعياري (0.874) الذي يشير إلى تجانس إجابات العينة، وبلغ معامل الاختلاف (23.25).

جدول (14): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبُعد التدريب والتطوير الأخضر

ت	التدريب والتطوير الأخضر	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
27	تراعي إدارة الجامعة البرامج التدريبية والتطويرية لغرض المحافظة على البيئة.	24	48	32	25	11	3.573	0.954	26.70
28	تهتم إدارة الجامعة بالجوانب الاجتماعية والبيئية والحد من النفايات وتقليل التدهور البيئي.	20	57	41	14	8	3.368	0.894	26.54
29	تستخدم إدارة الجامعة أساليب وطرائق حديثة لتدريب العاملين وإكسابهم المهارات.	18	64	38	15	4	3.368	0.864	25.65
30	تطبق إدارة الجامعة سياسة التناوب الوظيفي في تدريب العاملين لتهيئة مساحة خضراء في بيئة العمل.	19	64	38	14	4	3.526	0.846	23.99
31	توفر إدارة الجامعة برامج توعوية بيئية لنشر ثقافة المعرفة والإدارة البيئية.	22	58	43	14	1	3.783	0.857	22.65
	إجمالي التدريب والتطوير الأخضر						3.758	0.874	23.25

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS

أما على صعيد الفقرات فقد حققت الفقرة (31) (توفر إدارة الجامعة برامج توعوية بيئية لنشر ثقافة المعرفة والإدارة البيئية) أعلى وسط حسابي ومقداره (3.783) أي ضمن فئة مرتفع، وإنسجام متوسط بالإجابات إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.857) و(22.65) على التوالي، أما الفقرة (30) (تطبق إدارة الجامعة سياسة التناوب الوظيفي في تدريب العاملين لتهيئة مساحة خضراء في بيئة العمل)، فقد حققت أدنى وسط حسابي ومقداره (3.526) ضمن فئة معتدل، بإنسجام مقبول بالإجابات إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.846) و(23.99) على التوالي.

4. تحليل نتائج أنظمة التعويض الأخضر

يشير الجدول رقم (15) إن بُعد أنظمة التعويض الأخضر قد تم قياسه من خلال الفقرات (32-36)، إذ بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.747) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3)، فيما بلغ الانحراف المعياري (0.578) الذي يشير إلى تجانس إجابات العينة، وبلغ معامل الاختلاف (15.42).

جدول (15): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبُعد أنظمة التعويض الأخضر

ت	أنظمة التعويض الأخضر	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
32	تقدم إدارة الجامعة المكافآت والتعويضات المالية للعاملين لتشجيعهم على الأداء البيئي المميز.	57	68	12	3	0	4.105	0.857	20.87
33	تشجع إدارة الجامعة العاملين على تغيير سلوكهم نحو الأداء الأخضر من خلال التعويضات المقدمة لهم.	21	61	40	14	4	3.584	0.905	25.25
34	تقدم إدارة الجامعة جوائز للعاملين تساهم في تحسين الأداء البيئي.	21	61	40	13	4	3.674	0.964	26.23
35	توفر إدارة الجامعة الحوافز لتشجيع الأنشطة والممارسات الصديقة للبيئة (مثل إعادة التدوير وإدارة النفايات).	57	61	21	0	0	4.053	0.964	23.78

36	تكافئ إدارة الجامعة العاملين بتحديد يوم بيئي سنوي يخصص للاحتفاء بالإدارات والإنجازات الخضراء.	55	68	13	1	0	3.846	0.784	20.38
إجمالي تقييم الأداء الأخضر							3.747	0.578	15.42

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS

أما على صعيد الفقرات فقد حققت الفقرة (32) (تقدم إدارة الجامعة المكافآت والتعويضات المالية للعاملين لتشجيعهم على الأداء البيئي المميز)، أعلى وسط حسابي ومقداره (4.105) أي ضمن فئة مرتفع، وبانسجام متوسط بالإجابات إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.857) و(20.87) على التوالي، أما الفقرة (33) (تشجع إدارة الجامعة العاملين على تغيير سلوكهم نحو الأداء الأخضر من خلال التعويضات المقدمة لهم)، فقد حققت أدنى وسط حسابي ومقداره (3.584) ضمن فئة معتدل، بانسجام مقبول بالإجابات إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.905) و(25.25) على التوالي.

4- اختبار علاقة التنفيذ الاستراتيجي مع إدارة الموارد البشرية الخضراء

حققت التنفيذ الاستراتيجي، علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية موجبة (طردية)، مع متغير إدارة الموارد البشرية الخضراء على المستوى الكلي، وكانت علاقة الارتباط قد بلغت قيمتها (0.629) **، عند مستوى دلالة (0.01)، وكان عدد العلاقات المعنوية (5) بما يشكل (100%)، وهذه النتيجة تدل على أن اهتمام المنظمة بالتنفيذ الاستراتيجي يؤدي إلى إدارة الموارد البشرية الخضراء، وكانت أعلى قيمة فرعية لمعاملات الارتباط في هذا المحور بين التنفيذ الاستراتيجي والتوظيف والاختيار الأخضر، إذ بلغت قيمته (0.613) **، وهذا يعبر عن ارتباط إيجابي ودال ويفسر قوة العلاقة بين التنفيذ الاستراتيجي والتوظيف والاختيار الأخضرين، أما أقل ارتباط فكان مع بُعد أنظمة التعويض الأخضر بمقدار (0.222) **، وهو ارتباط إيجابي دال معنويًا، ومن هنا يُستدل على قبول الفرضية الفرعية الرابعة والتي مفادها توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التنفيذ الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها. وكما مبين في الجدول (16) الآتي:

جدول (16): علاقة الارتباط بين التنفيذ الاستراتيجي مع إدارة الموارد البشرية الخضراء على المستوى الكلي

العلاقات المعنوية		إدارة الموارد البشرية الخضراء Y	أنظمة التعويض الأخضر Y4	التدريب والتطوير الأخضر Y3	تقييم الأداء الأخضر Y2	التوظيف والاختيار الأخضر Y1	إدراة الموارد البشرية الخضراء		الإحتواء الإستراتيجي
النسبة	العدد								
100%	5		**0.629	**0.222	**0.536	**0.562	**0.613	معامل الارتباط	التنفيذ الاستراتيجي X4
			.000	.009	.000	.000	.000	مستوى المعنوية	
			دلالة إحصائية معنوية	دلالة إحصائية معنوية	دلالة إحصائية معنوية	دلالة إحصائية معنوية	دلالة إحصائية معنوية	القرار	

(**) ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) (*) ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05).

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على برنامج SPSS

المبحث الرابع:

6. الاستنتاجات والتوصيات:

6.1 الاستنتاجات:

- تم التوصل إلى أن إدارة الجامعة تقترح بشكل مستمر برامج تعليمية جديدة وتطبق تعليمات الوزارة الواردة إليها.
- تسعى إدارة الجامعة إلى إنجاز المنهاج الدراسي وفق السقوف الزمنية المحددة وتحاول أن تستجيب للتغيرات البيئية المتقلبة.
- تراقب إدارة الجامعة إنجاز العاملين ومدى تحقيقهم للأهداف المخطط لها من خلال المقارنة بين الخطط الموضوعة والخطط المنجزة.
- تهتم إدارة الجامعة بوضع المواصفات الوظيفية التي تتلائم مع متطلبات الوظيفة الخضراء وتعتمد على إدراج المعايير الخضراء عند تقييم أداء العاملين.
- تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباط بين تبني البدائل مع إدارة الموارد البشرية الخضراء وتسهيل القدرة على التكيف مع إدارة الموارد البشرية الخضراء وتوليف المعلومات مع إدارة الموارد البشرية الخضراء والتنفيذ الاستراتيجي مع إدارة الموارد البشرية الخضراء.

6.2 التوصيات:

- تطوير البرامج التعليمية التي تلائم مع معايير الإعتماد المؤسسي وتعزيز قنوات الإتصال مع الوزارة للاستجابة السريعة مع تعليمات الوزارة الواردة.

- 2- إعطاء دروس إضافية أو زيادة عدد الساعات لتغطية متطلبات المناهج الدراسية وتقويض جزء من الصلاحيات للعاملين لتحسين الإستجابة لتقلبات البيئة الخارجية.
- 3- تحديد فجوة الأداء من خلال المقارنة بين المخطط والمنفذ وتحديد سقف زمنية لإنجاز العمل.
- 4- تطوير الوصف الوظيفي الذي يتلائم مع البيئة الخضراء واستقطاب عاملين يشجعون الممارسات الخضراء وتحسين أنظمة تقييم أداء العاملين لتحفيزهم على الأداء الأخضر.
- 5- إقامة ورش وندوات توعوية حول أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء، وانعكاسها الإيجابي على الجامعة والعاملين فيها، وتشجيعهم من خلال المكافآت المادية والمعنوية.
- 6- استثمار العلاقة بين الإحتواء الإستراتيجي بأبعاده وإدارة الموارد البشرية الخضراء في جامعة كربلاء.

المصادر:

1. Ahmad Tisman, Cheema, Sadia, Pasha, & Javed, Farheen (2015), **Green Human Resource Practices: Implementations and Hurdles of SMEs in Pakistan**, Journal of Business Studies Quarterly, Vol.7, No.2
2. Ahmad, M., Shahzad, N., Waheed, A., & Khan, M. (2014), **High Involvement Management and Employees Performance Mediating Role of Job Satisfaction**. European Journal of Business and Management, 6(31).
3. Ahmad, M., Shahzad, N., Waheed, A., & Khan, M. (2014), **High Involvement Management and Employees Performance Mediating Role of Job Satisfaction**. European Journal of Business and Management, 6(31)
4. Al-Hasnawi, Saleh Mahdi Muhammad, (2019), The Mediating Role of Cognitive Competence in the Relationship between Green Human Resource Management Practices and Creative Performance - An Analytical Survey Study of a Sample of Professors of the College of Agriculture/University of Karbala, Ahl al-Bayt Journal, Volume 1, Issue 25.
5. Al-Shalma, Maysoun Abdullah, (2019), The Impact of Some Green Human Resource Practices on Talent Management for Academic Leaders in Some Colleges of the University of Mosul, Kirkuk University Journal of Administrative and Economic Sciences, Volume 11, Issue 2.
6. Al-Shammari, Marwa Hassan and Hanoun, Ayoub Jassim and Muhammad, Muhammad Bidar, (2021), The Shift Towards Green as a Means to Reach the Golden Summit: A Survey Study in Coca-Cola Company in Babylon, Journal of the College of Administration and Economics for Economic, Administrative and Financial Studies, Volume 13, Issue 4.
7. Aykan, E. (2017), **Gaining a Competitive Advantage through Green Human Resource Management**, In Corporate Governance and Strategic Decision Making. InTech.
8. Böckerman, P., A. Bryson, (2015), **High involvement management and employee well-being**, Turku School of Economics, and Labour Institute for Economic, Finland
9. Gollan Paul J., 2005 "High involvement management and human resource sustainability: **The challenges and opportunities**" **Asia Pacific Journal of Human Resources** 2005 43.
10. Ibrahim, Nour Khalil and Saad, Khaled Samman, (2015), Talent Management Requirements in High Inclusion Organizations: A Field Study in the Ministry of Science and Technology, Journal of Economic Sciences
11. Kim, Yong Joong & Kim, Woo Gon & Choi, Hyung-min & Phetvaroon Kullada (2019), **The Effect of Green Human Resources Management on Hotel Employees. Eco-friendly Behavior and Environmental Performance**, International Journal of Hospitality Management, Volume 76, Part(A).
12. Mahmoud, Samah Mu'ayyad, (2007), The Impact of External Adaptation and Internal Integration on Building Organizational Culture, an Analytical Study of the Opinions of Managers Working in the General Directorate of Education / Rusafa Branch, Journal of Administration and Economics, Issue 64.
13. Mamin Ullah, Md; Integrating Environmental Sustainability into Human Resources Management: **a Comprehensive Review of Green Human Resources Management**, Maghreb Review of Economics and Management, vol(4), No(1), 2017.
14. Mosca. Joseph B, Linda Puches, John Buzza, (2015) " **Human Resource Managers Implement Effective Organizational Change Through Leadership Process Management**" **International Journal of Management & Information Systems**, Volume 19, Number 4.
15. Opatha, HHDNP, (2013), " **Green Human Resource Management: A Simplified Introduction**", **Proceedings of the HR Dialogue**, Vol. 01, No. 01.
16. Patil, Jayashree and Sarode, A.P; **Green Human Resource Management: Role of HR Managers To Achieve Sustainability**, International Journal of Creative Research Thoughts (IJCRT), vol(6), No(1), 2018
17. Sajjad Hosain & Sadiqur Rahman "Green Human Resource Management: A Theoretical Overview" 2016,

18. Shahzad N. , Ahmad M. , Waheed A. & Khan M. , (2014) , **"High Involvement Management and Employees Performance Mediating Role of Job Satisfaction"** , Euro-pean Journal of Business and Management , Vol. 6 , No. 31.
19. Shee han, C., & Cooper, B. K. (2011). **HRM outsourcing: the impact of organisational size and HRM strategic involvement.** Personnel review,40 (6).
20. Spence, M., Ben Boubaker, J. G., &OndouaBiwolé, V. (2008). **A framework of SMEs' strategic involvement in sustainable development. Sustainable Innovation and EntrepreneurshiP .**
21. Welbourne, J. L., &Sariol, A. M. (2017). When does incivility lead to counterproductive work behavior? Roles of job involvement, task interdependence, and gender. Journal of occupational health psycholog 22 , (2).
22. Wood , Stephen & Ogbonnaya , Chidiebere (2016) , **High-Involvement Management, Economic Recession, Well-Being, and Organizational Performance** , Journal of Management , 1-26.
23. Xiao-qing, L., Cui-fang, Y., De-li, Y., & Yuan-yuan, J. (2011). **Board information and board strategic involvement. In Management Science and Engineering (ICMSE), International Conference on IEEE**
24. Yang, C. L., Lin, R. J., Krumwiede, D., Stickel, E., &Sheu, C., (2013). **Efficacy of purchasing activities and strategic involvement: an international comparison.** International Journal of Operations & Production Management
25. Yusoff ,Yusliza Mohd & Othman, Nur Zahiyah & Fernando ,Yudi & Amran, Azlan(2015) , **Conceptualization of Green Human Resource Management: An Exploratory Study from Malaysian-based Multinational Companies** , International Journal of Business Management and Economic , Vol.7 , No.3.
26. Ziani, Naima and Dalil, Iman, (2022), Green Human Resources Management and its Impact on the Development of the Tourism Sector, a Case Study of the Directorate of Tourism and Traditional Industries in Adrar State, Master's Thesis in Business Administration, College of Economics, Commerce and Management Sciences, Ahmed Draya University - Adrar.
27. .Wali, Ahlam Ibrahim and Hamad, Dhaham Saber, (2021), The Role of Green Human Resources Management Practices in Enhancing Strategic Leadership, an Analytical Study of the Opinions of Members of College Councils in Private Universities in Erbil City, Tikrit University / College of Administration and Economics / Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences / Volume 71 / Issue 55.
28. Mische Michael. , **" Strategic Renewal : Becoming a highperformance Organization** 2000 .
29. Boxall, Meng-Long Huo, Keith Macky & Jonathan Winterton, (2019), **High-Involvement Work Processes and Systems: A Review Of Theory**, Distribution, Outcomes, And Tensions, Research in Personnel and Human Resources Management, Volume 3.
30. Miller, Marsha,(2015)," Relationships Between Job Design, Job **Crafting, Idiosyncratic Deals, and Psychological Empowerment**", Doctoral Thesis, College of Management and Technology, Walden University. Miller, Marsha,(2015)," Relationships Between Job Design, Job Crafting, Idiosyncratic Deals, and Psychological Empowerment", Doctoral Thesis, College of Management and Technology, Walden University.
31. Peutere, Antti Saloniemi& Petri Böckerman, Simo Aho, Jouko Nätti & Tapio Nummi, (2020), **High-involvement management practices and the productivity of firms: Detecting industry heterogeneity**, Economic and Industrial Democracy.
32. Spence, M., Ben Boubaker, J. G., &OndouaBiwolé, V. (2008). **A framework of SMEs' strategic involvement in sustainable development. Sustainable Innovation and EntrepreneurshiP .**
33. Gollan Paul J., 2005"High involvement management and human resource sustainability: **The challenges and opportunities"** Asia Pacific Journal of Human Resources 2005 43.