



<https://tge.uobasrah.edu.iq>  
Journal the gulf economist  
مجلة الاقتصادي الخليجي



The Role of Green Human Resource Management in Enhancing Organizational Loyalty: An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Employees and Academics at the University of Anbar

دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الولاء التنظيمي / دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي وأكاديمي جامعة الأنبار

Lecturer. Ali Jubayr Mustafa Al-Hiti

م. علي جبير مصطفى الهيتي

University of Anbar Continuous Learning

جامعة الأنبار / مركز التعليم المستمر

Email: [ali.mustafa@uoanbar.edu.iq](mailto:ali.mustafa@uoanbar.edu.iq)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-2055-5419>

#### Keywords:

Keywords : Green Human Resource Management – Organizational Loyalty – Green Recruitment .Green training and development

#### الكلمات المفتاحية

إدارة الموارد البشرية الخضراء – الولاء التنظيمي – التوظيف الأخضر التدريب والتطوير الأخضر

**Abstract :** This study examines the impact of Green Human Resource Management (GHRM) on organizational loyalty among faculty members and administrative staff at the University of Anbar. The research focuses on three key dimensions of GHRM: green recruitment, green training and development, and green financial and non-financial incentives. Data were collected through a questionnaire distributed to 112 participants, with 100 valid responses analyzed using SPSS. The findings reveal a strong and statistically significant effect of GHRM practices on enhancing organizational loyalty. The study recommends continuously improving and updating green HR practices to strengthen employee commitment and achieve sustainable institutional performance.

المستخلص تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين الإداريين في جامعة الأنبار. وركزت الدراسة على ثلاثة أبعاد رئيسية لإدارة الموارد البشرية الخضراء وهي: التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، والحوافز المالية وغير المالية الخضراء. تم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على 112 مشاركاً، واستُرجع منها 100 استبانة صالحة للتحليل باستخدام برنامج SPSS. أظهرت النتائج وجود تأثير قوي ودال إحصائياً لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الولاء التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تطوير وتحديث هذه الممارسات لضمان تعزيز التزام العاملين وتحقيق الأداء المؤسسي المستدام.

مجلة علمية فصلية محكمة تعنى بالشؤون الاقتصادية والإدارية والمحاسبية والمالية والإحصائية للخليج العربي والجزيرة العربية تصدر عن مركز دراسات البصرة والخليج العربي جامعة البصرة

## المقدمة:

تُعدّ إدارة الموارد البشرية الخضراء حجر الزاوية في نجاح واستدامة أي مؤسسة سواءً كانت حكومية أم خاصة، ومن هنا تبرز سياسات واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، والتحفيز الأخضر) التي تُركّز على تحسين بيئة العمل، وتطوير مهارات العاملين وتعزيز ولائهم؛ ويُعدّ الولاء التنظيمي عاملاً أساسياً يؤثر بشكل مباشر على استقرار المؤسسة، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، ولا سيما في المؤسسات التعليمية كالجامعات. تم اعتماد جامعة الأنبار عينة للبحث بوصفها مؤسسة علمية تعدّ من أبرز المؤسسات التعليمية في العراق؛ وقد شهدت تطوراً ملحوظاً في السنوات الأخيرة في مجال التعليم والبحث العلمي، إلا أن التحديات التي تواجه الجامعة تستدعي تضافر الجهود لتحسين بيئة العمل وتعزيز مستوى الولاء لدى موظفيها، وهذا يُبرز أهمية دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الولاء التنظيمي لدى أعضاء المؤسسة. يعتمد هذا البحث على منهجية بحث ميداني عبر استطلاع رأي عينة من أعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية، إذ يهدف هذا البحث إلى تقديم رؤية شاملة حول كيفية تحسين دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعة، ومن ثم تحسين الأداء العام للمؤسسة. ومن المتوقع أن تسهم نتائج هذا البحث في تطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء التي تُحسّن بيئة العمل، وتحقيق الاستدامة بأعلى مستوياتها من رضا الموظفين وولائهم. يتكون البحث من ثلاثة أقسام، يتناول القسم الأول منهجية البحث، ويعرض القسم الثاني الجوانب النظرية المتعلقة بدور إدارة الموارد البشرية الخضراء على الولاء التنظيمي، ويعرض القسم الثالث الجوانب التطبيقية للبحث، ويختتم البحث بالاستنتاجات والتوصيات.

## المبحث الاول / منهجية البحث

### اولاً: مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات التعليمية حول العالم تحديات كبيرة في تعزيز الولاء التنظيمي لدى موظفيها، ولا سيما في ظل بيئات العمل المتغيرة باستمرار ومتطلبات العصر الحديث؛ وفي الجامعات يُعدّ الولاء التنظيمي عاملاً أساسياً يُسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية، مثل تحسين جودة التعليم والبحث العلمي، وتحقيق الاستقرار المؤسسي، وزيادة الاستدامة البيئية.

وفي هذا السياق يبرز دور إدارة الموارد البشرية الخضراء كأداة استراتيجية يُمكن أن تلعب دوراً حاسماً في تعزيز الولاء للعاملين، وتهيئ بيئة عمل تُعزز الشعور بالانتماء، ومع ذلك لم يُدرس دور إدارة الموارد البشرية الخضراء على الولاء التنظيمي بشكل كافٍ في العديد من المؤسسات التعليمية وخاصة الجامعات العراقية.

تكمن مشكلة البحث في تحديد مدى تأثير دور إدارة الموارد البشرية الخضراء على تعزيز الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس والإداريين في جامعة الأنبار، وعلى الرغم من أهمية هذا الدور في تحسين الأداء المؤسسي، إلا أن هناك نقصاً في الدراسات الميدانية التي تبحث في العلاقة المباشرة بين هذين المتغيرين في الجامعات العراقية، وخاصةً جامعة الأنبار، لذا يسعى هذا البحث إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في جامعة الأنبار على تعزيز الولاء التنظيمي لدى موظفيها؟
2. إلى أي مدى تُسهم الإدارة الخضراء بإبعادها، التوظيف الأخضر والتدريب والتطوير الأخضر والحوافز الخضراء، في رفع مستوى الولاء التنظيمي؟
3. ما العوامل التي يمكن تحسينها في إدارة الموارد البشرية الخضراء لتحقيق بيئة عمل مستدامة، وتحقق ولاء أعلى في الجامعة؟

#### ثانياً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية البحث في تركيزه على أحد أهم القطاعات الخدمية، وهي جامعة الأنبار التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، إذ تُعد هذه الجامعة مؤسسة تعليمية رائدة تضم كوادر بشرية كبيرة في القطاع العام، ويمكن تلخيص أهمية البحث في النقاط الآتية:

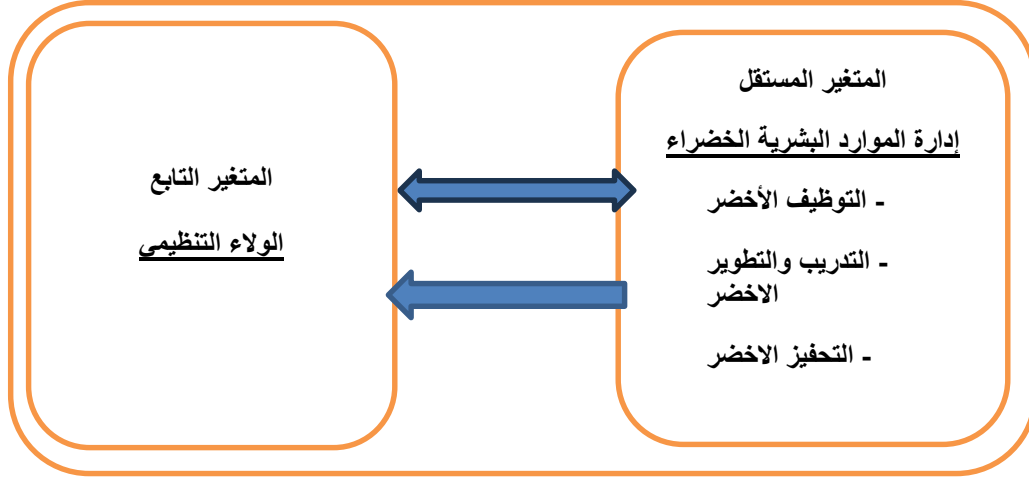
1. فهم أعمق لكيفية تأثير سياسات التوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، والحوافز الخضراء على الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس والهيئة الإدارية.
2. يُوفر البحث بيانات ميدانية دقيقة حول دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في جامعة الأنبار، مما يُساعد الإدارة العليا على اتخاذ قرارات استراتيجية لتحسين بيئة العمل وزيادة ولاء العاملين.
3. تقديم توصيات عملية للإدارة في جامعة الأنبار للتركيز على تطوير دور الإدارة بشكل فاعل، وتُعزز الولاء التنظيمي، وتحسّن الأداء الأكاديمي والإداري.
4. يسهم البحث في تحسين دور الجامعات العراقية بشكل عام، وتعزيز قدرتها على التكيف مع التحديات المعاصرة والارتقاء بجودة التعليم العالي والبحث العلمي.

#### ثالثاً: هدف الدراسة

يهدف البحث إلى تحقيق أهداف رئيسية عدة تتعلق بدراسة دور الإدارة الخضراء في تعزيز الولاء لدى العاملين في جامعة الأنبار. وتتمثل الأهداف الرئيسية للبحث في الآتي:

1. دراسة العلاقة بين دور إدارة الموارد البشرية الخضراء بما في ذلك أساليب التوظيف الخضراء والتحفيز الأخضر وبرامج التدريب الخضراء، وبين السياسات الإدارية في الجامعة.
2. تجسد الترابط والتفاعل بين الواقع النظري والتطبيق العملي لموضوع البحث الحالي في قطاع التعليم العالي.
3. توضيح الأسس الفكرية والمعرفية للموارد البشرية الخضراء، ومعرفة ولاء العاملين في المؤسسات التعليمية.
4. تقديم توصيات واستراتيجيات عملية لتحسين دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعة بهدف تحسين بيئة العمل ورفع مستوى الولاء وزيادة فعالية الأداء.

#### رابعاً: المخطط الفرضي



المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على المصدر (العجيلي، 2023: 400)

#### خامساً: فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والولاء التنظيمي، وتقرع منها الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التوظيف الأخضر والولاء التنظيمي.
  2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التدريب والتطوير الأخضر والولاء التنظيمي.
  3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التحفيز الأخضر والولاء التنظيمي.
- الفرضية الرئيسية الثانية: وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والولاء التنظيمي.

#### سادساً: مواصفات العينة

##### 1- مجتمع وعينة البحث

تتكون العينة من 100 مستحيب من مختلف الأقسام الإدارية والأكاديمية في جامعة الأنبار، وقد تم اختيار هذه العينة بعناية لضمان تمثيل شامل لمختلف الوظائف والمستويات الإدارية داخل الجامعة. تم اختيار العينة بطريقة عشوائية لضمان تنوعها وتمثيلها الدقيق لجميع الفئات المستهدفة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين نظراً للتأثير المباشر لهاتين الفئتين على البيئة التنظيمية للجامعة.

## 2- التوزيع الوظيفي

وتتوزع العينة على أعضاء هيئة التدريس من مختلف التخصصات الأكاديمية، بالإضافة إلى الإداريين الذين يشغلون مناصب إدارية مختلفة في الجامعة مما يعكس التنوع في طبيعة العمل والمهام التي يقوم بها الأفراد في الجامعة.

## 3- حدود البحث الزمانية والمكانية

جمعت البيانات خلال الفترة من (أكتوبر 2024) إلى (ديسمبر 2024) حيث تم توزيع الاستبيانات على العينة المستهدفة ومن ثم تحليلها باستخدام أدوات التحليل الإحصائي. تم اختيار أعضاء هيئة التدريس بناءً على تمثيلهم للمجالات الأكاديمية المتنوعة في الجامعة ، مع مراعاة تباين الفئات العمرية والخلفيات الأكاديمية ؛ أما الكادر الإداري فقد تم اختياره بناءً على تنوع أدواره الإدارية ، بما في ذلك الإدارة العليا والأقسام المساندة.

## 4- طريقة جمع البيانات

استُخدم الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من العينة المستهدفة، وتضمنت الإستبانة (20) تساؤلاً ولكل متغير وبعد أربعة أسئلة لغرض تقييم دور إدارة الموارد البشرية الخضراء المختلفة، كالتوظيف الأخضر والتدريب التطوير الأخضر، والحوافز الخضراء والولاء التنظيمي، بالإضافة إلى المقابلات مع المسؤولين ممن يمتلكون صلاحية اتخاذ القرارات ، وكذلك استخدام مصادر بحثية ورسائل وأطاريح لرفد الجانب النظري للبحث.

## المبحث الثاني / الإطار النظري

### أولاً: إدارة الموارد البشرية الخضراء

#### 1. مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء

يُعد الاهتمام بالموارد البشرية الخضراء من أبرز اهتمامات القائمين على إدارة المؤسسات العامة والخاصة في العصر الحديث . ظهر مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء في مطلع الألفية الثانية، لكنه حظي بقبول عالمي واسع النطاق في عام ٢٠١١، بوصفه نهجاً يركز على إدارة الموارد داخل المؤسسة عبر تبني سياسات صديقة للبيئة ، مع تقليل الأثر البيئي للعمليات التنظيمية إلى أدنى حد ( Al-Zubaidi, 2016: 60) . وعلى الرغم من أهميته لا تزال إدارة الموارد البشرية الخضراء حديثة نسبياً في مجال إدارة الموارد البشرية ، ولا سيما في الدول النامية، كما أنها تُشكّل تحديات جديدة أمام متخصصي الموارد البشرية، إذ تتطلب منهم دمج الاعتبارات البيئية في استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية لتحقيق أفضل النتائج (Obatha and Arulraja, 2014: 104). وتتزايد أهمية الموارد البشرية الخضراء في الدول النامية نظراً لتحديات عديدة ، كانهخفاض الإنتاجية ، واختلال التوازن بين العرض والطلب في بعض التخصصات ، وانتشار البطالة ، وهو أمر يجعل تحسين وتطوير القوى العاملة ركيزة أساسية في استراتيجيات التنمية البيئية لهذه الدول التي من شأنها تزايد حجم المؤسسات وتزايد أعداد موظفيها، حيث أصبح من الضروري

أن تسعى هذه المؤسسات للحفاظ على ريادةتها محليًا وعالميًا (Mandip,2012:244). ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وتعزيز الاستخدام المستدام للموارد داخل المؤسسة لتحقيق الاستدامة البيئية وتنفيذ أهداف المؤسسة (15: 2011, Amer). كما عُرفت - أيضًا- إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها اعتماد السياسات والإجراءات لإدارة الموارد البشرية في المنظمات مع التركيز على العمل البيئي لحماية الموارد الطبيعية والحفاظ عليها (Al-Tahrawi, 2010: 24). وتعرف أيضًا بانها سياسات الموارد البشرية الصديقة للبيئة التي تؤدي إلى زيادة الكفاءة وتحسين أداء الموظفين (26: 2016, Al-Zubaidi). وعرفها آخرون بأنها مجموعة البرامج والعمليات والتقنيات الفعالة لإدارة الموارد البشرية، والتي تُطبَّق في المؤسسات للحد من الآثار السلبية أو تعزيز الآثار الإيجابية على البيئة، وتحسين الأداء البيئي المستدام (775: 2017, Mishra). وعند تطبيق هذه البرامج بفعالية في أي مؤسسة يصبح تحقيق أهدافها ممكنًا وهذا يتطلب تنسيقًا سلسًا بين جميع هذه الوظائف وضمان توافق كل وظيفة مع الوظائف الأخرى لتحقيق نتائج مثمرة، فهو يساعد بشكل أساسي في تحديد المواصفات اللازمة لاستدامة البيئة ولأداء مهام الوظيفة بفعالية (24: 2017, Ullah).

بناءً على ما سبق ، يُعدّ مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء أحدث مناهج الإدارة التي تُركّز على العنصر البشري القادر على رعاية البيئة والحدّ من أضرارها، ويُشدّد هذا المفهوم على العنصر البشري الذي يتميَّز بالموهبة العالية والابتكار والرغبة في حماية البيئة.

## 2. أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء

تلعب إدارة الموارد البشرية الخضراء دورًا هامًا في تحسين كفاءة العمل من خلال التأثير على سلوك العاملين مما يعزز دافعيتهم وفعاليتهم، كما تُسهم في تهيئة بيئة عمل تُشجع على التطوير والابتكار المستمرين، وتكمن أهمية الموارد البشرية الخضراء بالنقاط التالية (20: 2010, Harmon et al., 63: 2019, Azazia).

- 1- المؤسسات التي تتبنى سياسات خضراء يُنظر إليها بشكل إيجابي من قبل العملاء والمجتمع مما يعزز سمعتها.
- 2- الموظفون يفضلون العمل في بيئة تهتم بالاستدامة مما يزيد رضاهم ويقلل معدل دوران العمالة.
- 3- المؤسسات التي تعتمد سياسات الموارد البشرية الخضراء تلتزم بشكل أفضل بالقوانين البيئية المحلية والدولية.
- 4- التركيز على الموارد البشرية الخضراء يساعد المؤسسة على بناء نظام مستدام يحافظ على البيئة ويحسن الأداء المؤسسي على المدى الطويل.
- 5- الموظفون الذين يعملون في بيئة خضراء وصحية يكونون أكثر نشاطاً وتركيزاً مما يرفع كفاءة الأداء.

## 3. أهداف إدارة الموارد البشرية الخضراء

تتركز أهداف إدارة الموارد البشرية الخضراء على تطوير وتحسين أداء القوى العاملة، ومكافأة الأفراد ماديًا ومعنويًا على جهودهم في الحفاظ على الاستدامة البيئية، وضمان استمرار مساهمتهم الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة ومن تلك الأهداف (42: 2017, Norton, et al , 5: 2018):

1. تعزيز الوعي البيئي لدى العاملين من خلال تدريبهم على البرامج الصديقة للبيئة، مثل ترشيد استهلاك الطاقة والمياه وإعادة التدوير.
  2. دمج الاستدامة في سياسات الموارد البشرية مثل التوظيف، التطوير، والمكافآت تعمل على تشجيع السلوكيات البيئية الإيجابية.
  3. تحفيز الابتكار البيئي بتشجيع العاملين على اقتراح أفكار ومبادرات لتقليل الأثر السلبية للبيئة وزيادة الكفاءة.
  4. تعزيز الالتزام والانتماء الوظيفي للعمل في بيئة مستدامة يجعل العاملين يشعرون بالفخر والانتماء للمؤسسة مما يقلل من معدل دوران العمل.
4. ابعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء

#### أ. التوظيف الأخضر

يشير التوظيف الأخضر إلى عملية مبتكرة لاختيار وتعيين الموظفين والتركيز على دمج الاعتبارات البيئية في جميع مراحل التوظيف الأخضر، حيث يهدف هذا النوع من التوظيف إلى استقطاب الأفراد ذوي الوعي البيئي والمهارات اللازمة للتعامل مع إجراءات المؤسسة وعملياتها ومتطلباتها البيئية مع تقليل الأثر البيئية السلبية للأنشطة التشغيلية (Ibrahim,et.al.,2015:73). تتضمن عملية التوظيف الأخضر استخدام أدوات وأساليب متنوعة لجمع بيانات المرشحين وتحليلها بما في ذلك الاستبيانات الورقية والإلكترونية واختبارات الاختيار المختلفة، إذ ضُممت البرامج لتشمل اعتبارات الصحة والسلامة والبيئة العامة لضمان توافق الوظائف مع أهداف الاستدامة وتقليل الأثر البيئي للعمليات، حيث يتيح استخدام الأنظمة الإلكترونية استلام الطلبات والتعليقات بشكل مباشر وفعال بالإضافة إلى مراقبة عملية التوظيف (Safari, 2018: 81).

#### ب- التدريب والتطوير الأخضر

تركز السياسات التي تهدف إلى تعزيز الوعي في البيئية من خلال تدريب وتثقيف العاملين بشأن القيم البيئية داخل المؤسسة، وتساهم الخبرة العملية والتطبيق في تنمية قدراتهم على حل المشكلات البيئية واتخاذ قرارات صديقة للبيئة، كما تهدف هذه السياسات إلى توفير أساليب متنوعة للحفاظ على البيئة والالتزام بمتطلبات البيئية السليمة وذلك من خلال تزويد العاملين بالمعرفة والمهارات اللازمة لمواجهة مختلف التحديات البيئية، كما ينبغي أن يشمل هذا التدريب برامج ودورات متخصصة لتعزيز معرفة العاملين وفهمهم للمسؤولية البيئية، فضلاً عن تشجيع الابتكار والمبادرات الخضراء التي تُحسّن الأداء البيئي للمؤسسة، ويُعد اكتساب العاملين لهذه المهارات والخبرات جزءاً أساسياً من جهود المؤسسة لتحقيق الاستدامة البيئية (Uddin, Bashir, 2016: 131).

#### ت- التحفيز الأخضر

تُعدّ المكافآت والتعويضات عنصراً أساسياً في إدارة الموارد البشرية، إذ تهدف إلى مكافأة العاملين على أدائهم في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية مع مراعاة القيم البيئية، فهي لا تُحسّن الأداء الفردي فحسب بل تُسهم أيضاً في تشجيع تبني البيئية المستدامة والابتكارات التي تُقلّل من الأثر السلبى للمؤسسة، مما يُعزّز التزامهم

بالقيم البيئية ويُحفّزهم على تحقيق أهداف المؤسسة التشغيلية والاستراتيجية (Ahmad,2015:7). ويمكن أن يشمل التحفيز مكافآت مالية مثل المكافآت على جهود العاملين في الإدارة البيئية أو مكافآت غير مالية مثل الإجازات الخاصة والجوائز، إذ تلعب المكافآت والتعويضات دورًا محوريًا كأداة استراتيجية لتحفيز الموظفين على تبني بيئة مستدامة داخل المؤسسة، فهي تُعزّز الالتزام بالسياسات البيئية وتُشجّع المبادرات التي تُقلّل من الأثر البيئي، وتُدمج الاستدامة في ثقافة العمل اليومية، مما يجعل هذه المكافآت أداة فعّالة لإدارة الأداء البيئي ودعم استراتيجيات المؤسسة الشاملة (Jabbour & Jabbour,2015:10).

## ثانيا: الولاء التنظيمي

### 1. مفهوم الولاء التنظيمي

ان الولاء التنظيمي هو أحد أدوات وأساليب الإدارة الفعّالة، ويستند هذا الافتراض إلى فكرة أن الالتزام الوظيفي العالي يؤدي بدوره على الحد من السلوكيات الضارة، كما يُعزز الولاء التنظيمي الشعور بالمسؤولية تجاه مؤسستهم من خلال واجبهم في حماية نجاحها واستقرارها (Arqawi, 2018:1). شهدت الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي اهتمامًا متزايدًا في أوائل الستينيات، وان الولاء التنظيمي يُؤكد على وجود رؤية واضحة للعمل نحو تحقيق أهداف المؤسسة، كما يُشير إلى تجارب الأفراد مع المؤسسة وارتباطهم بها واستعدادهم لبذل أقصى جهد لتحقيق هذه الإمكانية، وينبع هذا الولاء من قناعة العاملين برسالة المؤسسة ورؤيتها وأهدافها (Alrayes, 2022:2407). ويُشير (Meyer et al,1993:539) إلى أن المؤسسات التي تسعى إلى النجاح يجب أن تُركز على ما هو أكثر من مجرد جذب وتوظيف أفضل المواهب. ويعرف الولاء التنظيمي بأنه نتيجة تفاعل العديد من العوامل والمتغيرات وسلوكيات جيدة تعمل ضمن بيئة مادية واجتماعية سليمة (Arqawi, 2018:2). ان السلوك الذي لا يُعد جزءًا من متطلبات الوظيفة الرسمية فانه يؤثر على فعالية الأداء في المنظمة (Porter , 1974 :64). ويجب على العاملين أيضًا إعطاء الأولوية لنظام يُعزز الولاء والتفاني وتنمية الموارد ضمن شبكة من النمو والتطوير، كما يشير الولاء التنظيمي إلى الرابطة القوية والملموسة التي يشعر بها الأفراد مع بيئة عملهم، فهم يُدركون معنى الانتماء إلى مكان العمل والمؤسسة، وينبع هذا الولاء من قناعة داخلية بأن بيئة عملهم الحالية هي الأفضل، مما يُؤد شعورًا قويًا بالانتماء والرضا الوظيفي (Porter , 1974 :63).

واشارة الى ما تقدم يرى الباحث أن الولاء التنظيمي يمثل مجمل مشاعر الأفراد العاملين تجاه المؤسسة التي ينتمون إليها، وترتبط هذه المشاعر بقبول الفرد لأهداف المؤسسة وتوجهاتها وقيمتها واستعداده النفسي لبذل أقصى جهد ممكن في خدمتها.

### 2. أهمية الولاء التنظيمي

تتجلى أهمية الولاء التنظيمي في عدة جوانب رئيسية، يمكن تلخيصها على النحو التالي ( Goodarzi, 2012: 8995) (Howard , 2008:4).

1. يُعدّ ولاء الافراد لمؤسساتهم مؤشرًا رئيسيًا على فعالية المؤسسة وأدائها المستقبلي.

٢. يعتبر الولاء التنظيمي أمرًا حيويًا لضمان نجاح المؤسسة واستمراريتها بالإضافة إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة.

٣. يُعزز الولاء التنظيمي نجاح المؤسسة في إدارة مواردها البشرية مما يُسهم في تحسين الأنشطة والأداء العام.

٤. تمتد أهمية الولاء التنظيمي إلى ما هو أبعد من مكان العمل والوظيفة إذ يُؤثر إيجابًا على المجتمع ككل من خلال تحسين الأداء التنظيمي وزيادة ولائهم.

٥. يُعزّز الولاء التنظيمي الشعور بالانتماء بين الأفراد ويُنبي شبكة علاقات شخصية داخل المؤسسة.

### 3. أنواع الولاء التنظيمي

هناك عدة أنواع للولاء التنظيمي والتي تختلف باختلاف سلوكيات العاملين أو المعايير التي تفرضها المنظمات على موظفيها وفيما يلي شرح لكل نوع من أنواع الولاء التنظيمي (Radwan, 2016: 32): (Sahib and Al-Fatlawi, 2023: 88)

١. **الولاء التنظيمي المستدام:** يُعرّف هذا النوع من الولاء بأنه استعداد الفرد لبذل أقصى جهد شخصي وتقديم تضحيات للبقاء في المؤسسة لأطول فترة ممكنة، وإن هذا الولاء دليلًا على أن المؤسسة تُمثّل جزءًا أساسيًا من هوية الفرد، مما يُصعّب عليه التخلي عنها تحت أي ظرف من الظروف.

٢. **الولاء التنظيمي السائد:** يتميز هذا النوع بالتزام الفرد بقيم المؤسسة ومعاييرها، والاعتماد عليها كمرشد لتوجيه سلوكه في الاتجاه الصحيح، ويسعى الأفراد من هذا النوع من الولاء إلى الالتزام التام بالقواعد واللوائح ويبدون اهتمامًا خاصًا بفهمها وتفسيرها معتقدين أنها تُساعدهم على تطوير أنفسهم وفقًا لمعتقداتهم الشخصية.

٣. **الولاء التنظيمي المنعزل:** يُعرف أيضًا بالولاء التنظيمي السلبي أو المُقيد، ويحدث عندما يُجبر الأفراد على الامتثال لمعايير المؤسسة بسبب السلطة المُمارسة عليهم دون أي رغبة أو دافع شخصي، ويرتبط هذا النوع من الولاء بالصراع والتوتر الداخليين، مما يؤثر سلبيًا على الحياة المهنية للفرد داخل المؤسسة، وتتجلى هذه الآثار في تغيب الموظفين المتكرر وانخفاض الإنتاجية والإرهاق وانخفاض الكفاءة.

٤. **الولاء التنظيمي المتماسك:** يعكس هذا النوع من الولاء العلاقة النفسية والاجتماعية التي تتطور بين الفرد والمؤسسة والتي تتجلى من خلال الأنشطة والطقوس التي تنظمها المؤسسة، وتشمل هذه الأنشطة تقدير المؤسسة لجهود موظفيها ومساهماتهم وتوفير امتيازات مثل السكن والمواصلات والحوافز والمكافآت، وتساهم هذه الامتيازات في تقوية وتعزيز العلاقة بين الأفراد والمؤسسة.

٥. **الولاء التنظيمي السلوكي:** يُطلق عليه أحيانًا الولاء التنظيمي التوجيهي ويعتمد هذا النوع من الولاء بشكل كبير على السمات الشخصية للأفراد حيث يمكن فهم قيم المؤسسة وأهدافها ورسالتها وتبنيها، ويتأثر هذا النوع من الولاء بالتوجهات الشخصية للفرد مما يؤثر بشكل مباشر على التزامه تجاه المؤسسة.

**أولاً: وصف وتشخيص مستوى استجابات الأفراد المبحوثين**

يصف هذا القسم طبيعة متغيرات البحث بناءً على آراء العينة المستهدفة في جامعة الأنبار، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث أحدث إصدار من برنامج SPSS لإجراء التحليل الإحصائي وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية، بالإضافة إلى معامل الاختلاف ويتضمن هذا القسم النقاط التالية:

**1. وصف إدارة المورد البشرية الخضراء**

لتحليل واقع إدارة الموارد البشرية الخضراء في جامعة الأنبار اعتمد الباحث على استجابات الأفراد المستهدفين بشأن الفقرات المعتمدة في الترميز وكما هو موضح في الجدول (1).

**جدول (1) التوزيع التكراري الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف إدارة الموارد البشرية الخضراء**

معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بدائل الاستجابة										رمز الفقرة
			لا اتفق تماماً		لا اتفق		اتفق لحد ما		اتفق		اتفق تماماً		
			التكرار %	التكرار %	التكرار %	التكرار %	التكرار %	التكرار %	التكرار %	التكرار %			
12.524	0.545	4.32	0.03	3	0.01	1	0.04	4	0.49	49	0.43	43	1Y
13.367	0.583	4.46	0.00	0	0.04	4	0.05	5	0.42	42	0.49	49	2Y
11.468	0.522	4.58	0.04	4	0.03	3	0.03	3	0.31	31	0.59	59	3Y
13.122	0.585	4.52	0.05	5	0.08	8	0.04	4	0.29	29	0.54	54	4Y
12.423	0.589	4.57	0.06	6	0.01	1	0.02	2	0.31	31	0.60	60	5Y
			3.4		0.17		0.18		40.1		57.1		المعدل العام
12.581	0.565	4.49	6.7				4.2		89.1				المؤشر الكلي

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي

من خلال التحليل الإحصائي للبيانات المعروضة في الجدول (1) يمكن استنتاج النقاط التالية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الخضراء في عينة البحث، حيث يتضح أن هناك توافقاً في الآراء حول فقرات المتغير الذي تم قياسه باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، ونبدأ بتحليل الجوانب الأساسية لإجمالي نسبة الاتفاق بين أفراد عينة البحث الذين أجابوا بـ"اتفق تماماً" و"اتفق" على إجمالي الفقرات المعبرة عن هذا البعد بلغ (89.1%) هذه النسبة تشير إلى أن غالبية الأفراد يتفقون مع إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات المستهدفة، ويظهر هذا التوافق بوضوح في معظم الفقرات التي تم اختبارها في الاستبيان، حيث أن الإجابات تتجه نحو الإيجابية، أما الوسط الحسابي الكلي بلغ (4.49%)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي الافتراضي للمقياس مما يشير إلى توجه إيجابي لدى أفراد العينة لإدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسساتهم وأن الإدارة الخضراء التي تم تقييمها تتفق إلى حد كبير مع توقعات أفراد العينة، ومن أهم الفقرات التي ساهمت في هذا

التوجه الإيجابي هي الفقرة المتعلقة بمواءمة نظام الموارد البشرية الخضراء مع متطلبات العمل إذ سجلت أعلى متوسط (4.58) وانحراف معياري (0.522) مما يدل على درجة توافق كبيرة بين آراء الأفراد في هذا المتغير ، اما الانحراف المعياري الكلي بلغ (0.565)، وهو يعد منخفضاً نسبياً مما يعكس تنوعاً محدوداً في آراء أفراد عينة البحث حول الإدارة الخضراء. وتشير الآراء الأكثر توافقاً للفقرة التي تتعلق بتكثيف الموارد البشرية الخضراء وفقاً لاحتياجات العمل، حيث سجلت أقل انحراف معياري (0.522) مما يعزز من وضوح الآراء حول أهمية التكثيف بين إدارة الموارد البشرية الخضراء واحتياجات العمل في المؤسسات، اما معامل الاختلاف الكلي بلغ (12.581) مما يعكس تبايناً متوسطاً في الردود بين أفراد العينة ، ولكن على الرغم من ذلك بقي تباين الآراء في حدود مقبولة، وتشير معامل الاختلاف المنخفض نسبياً إلى توافق عام بين أفراد العينة على الفقرة (مواءمة إدارة الموارد البشرية الخضراء مع القدرة التنافسية) حيث سجلت (11.468)، ويدل هذا على أن هناك اختلافاً ملموساً في آراء الأفراد حول تأثير هذه الفقرة على تعزيز القدرة التنافسية، مما يدل على أن بعض الأفراد في العينة كانوا أقل توافقاً مع هذه الفكرة وهو ما قد يعكس أهمية هذه البرامج في مؤسسات أخرى دون أن تكون مؤثرة بنفس الدرجة في جامعة الانبار.

## 2. وصف ابعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء

### أ- التوظيف الأخضر

لتحليل واقع إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسة المبحوثة، استناد الباحث من إجابات الأفراد المبحوثين حول المتغيرات الفرعية التي تعكس بعد التوظيف الأخضر، والتي تم تمثيلها بالمتغيرات الخمسة، كما هو موضح في الجدول (2).

### جدول (2) التوزيع التكراري الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعده التوظيف الأخضر

معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بدائل الاستجابة										رمز الفقرة
			لا اتفق تماماً		لا اتفق		اتفق لحد ما		اتفق		اتفق تماماً		
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
11.110	0.409	4.46	0.01	1	0.02	2	0.03	3	0.43	43	0.51	51	6Y
23.483	0.789	3.89	0.01	1	0.02	2	0.39	39	0.22	22	0.36	36	7Y
12.112	0.561	4.51	0.04	4	0.04	4	0.02	2	0.41	41	0.49	49	8Y
11.543	0.542	4.61	0.04	4	0.03	3	0.01	1	0.32	32	0.59	59	9Y
12.613	0.576	4.46	0.02	2	0.05	5	0.04	4	0.44	44	0.45	45	10Y
13.987	0.608	4.521	1.3		2.1		7.4		38.2		51.0		المعدل العام
			1.7		7.4		44.6		المؤشر الكلي				

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي

استنادًا إلى البيانات الواردة في الجدول (2) والمتعلقة بالتوظيف الأخضر، بلغ نسبة الاتفاق العام لإجابات أفراد العينة (اتفق ، اتفق تمامًا) (44.6%) على إجمالي الفقرات التي تعبر عن هذا البعد، مما يعكس درجة من التناغم في إجابات الأفراد وبعبارة أخرى تظهر النتائج ميلاً عاماً نحو الآراء الإيجابية لدى أفراد العينة استنادًا إلى مقياس ليكرت الخماسي، وقد تم تعزيز ذلك من خلال الحصول على متوسط حسابي قدره (4.521) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الافتراضي للمقياس مما يدل على توافق عام، كما أظهرت النتائج أن (1.7%) من الأفراد لم يوافقوا على هذا البعد، بينما بلغت نسبة الذين اختاروا "اتفق نوعاً ما" (7.4%) وتدعم هذه النتائج قيمة المتوسط الحسابي التي تشير إلى أن الانحراف المعياري بلغ (0.608) ومعامل الاختلاف (13.987) مما يدل على اتفاق واضح لدى أفراد العينة وفقاً لوجهات نظرهم الشخصية، أما بالنسبة للفقرات التي ساهمت في تعزيز التوظيف الأخضر، كانت الفقرة التي تنص على "أن إدارة الجامعة تشجع على استخدام أفضل الاستراتيجيات المتبعة للتوظيف الأخضر على مستويات المؤسسة" وهي الأكثر تأثيراً حيث سجلت هذه الفقرة أعلى متوسط حسابي (4.61) وانحرافاً معيارياً قدره (0.542) وهذا يشير إلى أن التوظيف الأخضر في الجامعة يمكن أن يعزز عملية اختيار أفضل المرشحين للتعيين مما يسهم بشكل كبير في تحسين بيئة العمل للعاملين في المؤسسة.

أما الفقرة التي سجلت أقل تأثير في إثراء التوظيف الأخضر ، فهي تلك التي تنص على "أن إدارة المؤسسات تعمل على وضع اختبارات تهدف إلى الحصول على موظفين يؤمنون بالاستدامة البيئية"، فقد حصلت هذه الفقرة على أقل متوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري قدره (0.789) وهذا يشير إلى أن الجامعات تعمل بشكل غير جاد على استخدام مهارات عالية في عملية التوظيف الأخضر ولكن قد توجد فرص لتحسين وتطوير الإدارة الخضراء المستخدمة في هذا المجال. وبناءً على هذه النتائج من الواضح أن هناك توجهًا إيجابيًا في استراتيجيات التوظيف الأخضر داخل الجامعة، مع ضرورة التركيز على تعزيز استخدام الاستراتيجيات الفعالة في اختيار المرشحين وتطوير العمليات المرتبطة بها لضمان تحقيق أفضل نتائج في هذا المجال.

#### ب - التدريب والتطوير الأخضر

تمكن الباحث من الإفادة من إجابات الأفراد المبحوثين عن البعد الثاني لإدارة الموارد البشرية الخضراء وهو التدريب والتطوير الأخضر والمبينة بالجدول (3):

جدول (3) التوزيع التكراري الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعد التدريب والتطوير الأخضر

رمز الفقرة	بدائل الاستجابة												
	اتفق تمامًا		اتفق		لا اتفق		لا اتفق تمامًا		الانحراف المعياري		الوسط الحسابي		
	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
11Y	61	0.61	31	0.31	4	0.04	2	0.02	2	0.02	4.61	0.456	10.121
12Y	58	0.58	28	0.28	8	0.08	3	0.03	3	0.03	4.62	0.489	10.657

11.978	0.544	4.49	0.02	2	0.02	2	0.05	5	0.41	41	0.51	51	13Y
12.432	0.559	4.48	0.02	2	0.03	3	0.04	4	0.41	41	0.50	50	14Y
11.513	0.532	4.58	0.01	1	0.02	2	0.04	4	0.42	42	0.51	51	15Y
11.421	0.516	4.582	0.02		0.28		0.05		37.4		54		المعدل العام
			3.55			5.05		91.4			المؤشر الكلي		

#### المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي

تشير البيانات الواردة في الجدول (3) إلى توافق كبير في آراء الباحثين حول بُعد التدريب والتطوير الأخضر، حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية (اتفق ، اتفق تمامًا) (91.4%) على الفقرات المعبرة عن هذا البُعد، وهذا يدل على وجود تناغم ملحوظ في إجابات الباحثين مما يعكس ميلاً إيجابياً وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وقد عزز هذا من خلال المتوسط الحسابي الكلي البالغ (4.582) والذي يتجاوز المتوسط الحسابي الافتراضي للمقياس، كما تبين أن نسبة الباحثين الذين لم يتفقوا بلغت (3.55%)، بينما سجلت نسبة الذين اختاروا "اتفق نوعاً ما" (5.05%)، ويُظهر الانحراف المعياري الذي بلغ (0.516) ومعامل الاختلاف (11.421)، ومن أبرز الفقرات التي ساهمت في تعزيز بُعد التدريب والتطوير الأخضر الفقرة التي تنص على أن "إدارة الجامعة تعمل على تدريب وتطوير مهارات منتسبيها بشكل مستمر ببرامج تحفز سلوكيات المنتسبين من خلال برامج حديثة ومتطورة تخدم البيئة"، حيث سجلت هذه الفقرة أعلى متوسط حسابي بلغ (4.62) مع انحراف معياري قدره (0.489) وهذا يعكس التزام المؤسسة بتطوير مهارات موظفيها لضمان رفع كفاءتهم والمساهمة في تحقيق أهداف بيئية مستدامة.

أما الفقرة التي ساهمت بأقل قدر في تعزيز هذا البُعد فكانت تلك التي تنص على "أن إدارة مؤسستنا تسعى إلى استخدام مدربين من خارج الجامعة لغرض تطوير مهارات العاملين" حيث حصلت على أقل متوسط حسابي بلغ (4.48) مع انحراف معياري قدره (0.559) وهذا يشير إلى أن استخدام المدربين الخارجيين يعتبر أقل تأثيراً في تعزيز تطوير المهارات مقارنةً بالبرامج الداخلية التي تُنظمها المؤسسة. وبناءً على هذه النتائج يتضح أن جامعة الأنبار تولي اهتماماً كبيراً بتطوير مهارات منتسبيها من خلال برامج تدريبية مستمرة وفعالة مع ضرورة التركيز على تعزيز التعاون بين الجامعات فيما بينهم في تطوير كوادرهم.

#### ج- التحفيز الأخضر

من أجل التعرف على واقع التحفيز الأخضر في المؤسسة المبحوثة تمكن الباحث من الوصول إلى إفادة من إجابات الأفراد المبحوثين عن المتغيرات الفرعية المعبرة عن التحفيز الأخضر، والجدول (4) يوضح ذلك.

#### جدول (4) التوزيع التكراري الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعد التحفيز الأخضر

رمز الفقرة	بدائل الاستجابة								معامل الاختلاف %
	اتفق تماماً		اتفق		اتفق لحد ما		لا اتفق تماماً		
	التكرار %	التكرار %	التكرار %	التكرار %	التكرار %	التكرار %	التكرار %		

11.91	0.542	4.56	0.01	1	0.03	3	0.04	4	0.41	41	0.51	51	16Y
11.19	0.513	4.42	0.01	1	0.04	4	0.06	6	0.38	38	0.51	51	17Y
11.14	0.521	4.53	0.02	2	0.01	1	0.04	4	0.36	36	0.57	57	18Y
11.11	0.511	4.58	0.02	2	0.02	2	0.03	3	0.43	43	0.51	51	19Y
11.88	0.541	4.49	0.00	0	0.01	1	0.01	1	0.41	41	0.57	57	20Y
11.45	0.522	4.529	0.61		2.10		4.18		42.2		51.0		المعدل العام
			2.71		4.18		93.2				المؤشر الكلي		

#### المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي

تشير البيانات الواردة في الجدول (4) إلى وجود اتفاق عام بين المبحوثين حول فقرات التحفيز الأخضر حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية (اتفق، اتفق تمامًا) (93.2%) على إجمالي الفقرات المعززة لهذا البُعد مما يعكس درجة من التناغم في إجابات الأفراد وهذا يشير إلى أن إجابات الأفراد تميل نحو الآراء الإيجابية وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وقد عزز هذا الاتجاه المتوسط الحسابي الإجمالي الذي بلغ (4.529)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي الافتراضي للمقياس كما أظهرت النتائج أن (0.61%) من الأفراد لم يتفقوا بينما بلغت نسبة من اختاروا "اتفق إلى حد ما" (2.10%)، ومن خلال الانحراف المعياري البالغ (0.522) ومعامل الاختلاف الذي وصل إلى (11.45) ويمكن ملاحظة درجة توافق واضحة بين المبحوثين وفقاً لأرائهم الشخصية حول هذه الفقرات، ومن أبرز الفقرات التي ساهمت في تعزيز التحفيز الأخضر كانت تلك التي تنص على أن "تحرص إدارة جامعتنا على مكافأة العاملين بما يلي توقعاتهم من خلال مكافأتهم بشكل مادي ومعنوي"، حيث سجلت هذه الفقرة أعلى متوسط حسابي بلغ (4.58)، مع انحراف معياري قدره (0.511)، وهذا يعكس أن الجامعة تولي أهمية كبيرة لمكافأة موظفيها بما يتناسب مع توقعاتهم مما يسهم في تعزيز التحفيز الأخضر لديهم، أما الفقرة التي ساهمت بأقل قدر في تعزيز التحفيز الأخضر فكانت تلك التي تنص على "تتابع إدارة جامعتنا احتياجات العاملين وتوفر متطلباتهم بشكل دوري"، وقد حصلت هذه الفقرة على أقل متوسط حسابي بلغ (4.42) مع انحراف معياري قدره (0.513)، هذا يشير إلى أن جامعة الأنبار لم تتابع احتياجات موظفيها بشكل دوري إلا أن نسبة الاتفاق حول هذه الفقرة كانت أقل مقارنة ببقية الفقرات.

بناءً على هذه النتائج يتبين أن جامعة الأنبار تسعى جاهداً لتحفيز موظفيها من خلال مكافآت مادية ومعنوية مما يعزز من مستوى ادائهم، إلا أنه من المهم العمل على متابعة احتياجات العاملين بشكل أكثر شمولية لزيادة فعالية التحفيز الأخضر في المؤسسة.

#### ثانياً : تحليل النتائج واختبار الفرضيات

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: تم اختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على وجود "علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والولاء التنظيمي" في المؤسسة المبحوثة، وفي إطار

تحديد طبيعة هذه العلاقة ومستوى دلالتها الإحصائية تم إعداد الجدول (5) لإظهار نتائج اختبار علاقات الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع على مستوى المؤسسة، وتهدف هذه العملية إلى تحليل مدى تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء على تعزيز الولاء التنظيمي داخل المؤسسة، وكذلك التحقق من وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين هذين المتغيرين.

جدول (5) اختبار علاقة الارتباط

إدارة الموارد البشرية الخضراء	المتغير المستقل
0.735	المتغير التابع
	الولاء التنظيمي

N=100 P=< 0.05

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي

نتيجة لاختبار علاقة الارتباط بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والولاء التنظيمي في المؤسسة المبحوثة، أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية بين المتغيرين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.735) عند مستوى معنوية (0.05)، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والولاء التنظيمي. وبناءً على هذه النتائج يمكن الاستنتاج أن الاهتمام المستمر من قبل القيادات الإدارية بالإدارة الخضراء وتطبيقها يسهم بشكل فعال في تعزيز الولاء التنظيمي داخل المؤسسة، وبالتالي فإن الإدارة يمكن أن تؤدي إلى زيادة التزام العاملين وولائهم للمؤسسة.

اختبار الفرضية الفرعية: أما فيما يتعلق باختبار علاقة الارتباط بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء والولاء التنظيمي على مستوى المؤسسة المبحوثة، فقد أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية بين الأبعاد المختلفة لإدارة الموارد البشرية الخضراء والولاء التنظيمي وكما موضح في الجدول (6)، حيث يشير إلى أن كل بُعد من إدارة الموارد البشرية الخضراء يسهم بشكل ملحوظ في تعزيز الولاء التنظيمي داخل المؤسسة.

جدول (6) عرض نتائج اختبار علاقة التأثير بين متغيرات البحث

ابعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء			المتغير المستقل
التحفيز الأخضر	التدريب والتطوير الأخضر	التوظيف الأخضر	المتغير التابع
0.528	0.432	0.567	الولاء التنظيمي

N=100 P=< 0.05

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي

1- تُظهر نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى بوجود ارتباط بين التوظيف الأخضر (فردياً) والولاء التنظيمي على مستوى المؤسسة محل البحث كما هو موضح في الجدول (6)، حيث تشير قيمة معامل الارتباط البالغة (0.567) عند مستوى دلالة (0.05) إلى وجود علاقة طردية بين التوظيف الأخضر والولاء التنظيمي، وبالتالي كلما زادت كفاءة القادة الإداريين في صياغة خططهم الاستراتيجية نحو التوظيف الأخضر فإن ذلك يساهم في تعزيز الولاء التنظيمي داخل المؤسسة.

2- أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية بوجود علاقة ارتباط بين البُعد الثاني لإدارة الموارد البشرية الخضراء وهو التدريب والتطوير الأخضر (الفردى) والولاء التنظيمي على مستوى المؤسسة محل البحث كما هو موضح في الجدول (6) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين حيث أظهرت قيمة معامل الارتباط (0.432) عند مستوى دلالة (0.05) مما يشير إلى أن التدريب والتطوير الأخضر يعان من الركائز الأساسية في المؤسسة، كما أن التكيف السريع مع المستجدات البيئية بشكل فعال يساهم في تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها والارتقاء بمستوى التميز التنظيمي.

3- تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة بوجود ارتباط بين التحفيز الأخضر (فردياً) والولاء التنظيمي على مستوى المؤسسة محل البحث إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، حيث أظهرت قيمة معامل الارتباط (0.528) عند مستوى دلالة (0.05)، مما يدل على أن سعي المؤسسات لتحقيق العدالة بالحوافز يُعد من العوامل الأساسية لنجاحها وتفوقها واستمرارها ، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا إذا كانت المؤسسات تمتلك مجموعة واسعة من السلوكيات الفعّالة والتي يتم تعزيزها من خلال منح الحوافز المناسبة.

**الفرضية الرئيسية الثانية :** تشير نتائج اختبار دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في الولاء التنظيمي في المؤسسة - موضوع البحث - إلى وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والولاء التنظيمي، وذلك وفقاً للفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على "وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والولاء التنظيمي"، ولتحديد طبيعة هذا التأثير ومستوى دلالاته الإحصائية تم إعداد الجدول (7) الذي يوضح هذه العلاقة ويعرض التفاصيل المتعلقة بمعنويتها إحصائياً.

جدول (7) اختبار علاقة التأثير

F		T		مستوى المعنوية sig	R <sup>2</sup>	إدارة الموارد البشرية الخضراء		متغير مستقل متغير تابع
الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة			$\beta_1$	$\beta_0$	
3.841	33.436	1.968	17.472	0.000	0.575	1.169	45.649	الولاء التنظيمي

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي

يلاحظ من جدول (7) لنتائج تحليل الانحدار وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الخضراء كمتغير مستقل في الولاء التنظيمي كمتغير تابع، ويتضح ذلك من خلال قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (33.436)، وهي أكبر من القيمة الجدولية المقابلة لها والبالغة (3.841) عند درجتي حرية (1,319) ومستوى دلالة (0.000)، كما يتأكد هذا التأثير من خلال قيمة اختبار (T) المحسوبة التي بلغت (17.472) وهي قيمة معنوية أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.968)، وبلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) قيمة (0.575) مما يشير إلى أن (57.5%) من التباين في الولاء التنظيمي يُعزى إلى تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء في حين أن النسبة المتبقية ترجع إلى متغيرات عشوائية قد تكون غير قابلة للتحكم فيها أو غير مدرجة في نموذج الانحدار، ومن خلال تتبع قيمة معامل ( $\beta_1$ ) التي بلغت (1.169) يتضح أن تغيرًا بمقدار (1) في إدارة الموارد البشرية الخضراء يؤدي إلى تغير قدره (1.169) في الولاء التنظيمي، وبناءً على هذه النتائج يتم قبول الفرضية التي تنص على وجود تأثير معنوي لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الولاء التنظيمي داخل المؤسسة محل البحث.

#### الاستنتاجات

- 1- يُظهر التحليل الإحصائي ومؤشرات استجابة العينة أن المؤسسة لها أولوية للجوانب المتعلقة بالموارد البشرية الصديقة للبيئة مؤكدةً على حماية البيئة كمبدأ أساسي في عملياتها. ويتجلى ذلك في سياساتها التي تُركز على الإشراف البيئي والحفاظ على البيئة إلى جانب التزامها بتحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- 2- أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والولاء التنظيمي في جامعة الأنبار مما يدل على تعزيز ارتباط العاملين بالجامعة وزيادة ولائهم المؤسسي.
- 3- أظهرت نتائج البحث أن كل بُعد من أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التحفيز الأخضر) له تأثير ملحوظ في تعزيز الولاء التنظيمي، إذ سجل التوظيف الأخضر أعلى مستويات التأثير يليه التدريب والتطوير الأخضر، ثم التحفيز الأخضر.
- 4- تبين أن سياسات التحفيز المادي والمعنوي وتوفير بيئة عمل كانت من أبرز العوامل التي أسهمت في تعزيز الولاء التنظيمي.
- 5- على الرغم من الانفاق العام للعينة على دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الولاء التنظيمي إلا أن بعض الأفراد أظهروا تباينًا في مدى تأثير هذا الدور على تعزيز القدرة التنافسية مما قد يعكس احتياجات إضافية في التوظيف الأخضر بشكل يتماشى مع التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة.

#### التوصيات

- 1- تعزيز التوظيف الأخضر داخل جامعة الأنبار لضمان اختيار أفضل المرشحين، ويجب أن تركز الجامعة على تطوير استراتيجيات تتماشى مع احتياجات العمل والمؤسسة.
- 2- الاستمرار في تطوير برامج التدريب والتطوير الأخضر المستمر لأعضاء هيئة التدريس والإداريين، بما يسهم في رفع كفاءتهم، ويزيد من قدرتهم على مواجهة التحديات الأكاديمية والإدارية المتجددة.

- 3- من الضروري تحسين النظام الإداري المتعلق بالتقييم العادل للأداء لضمان حصول جميع العاملين على الفرص العادلة بناءً على أدائهم الفعلي.
- 4- توسيع نطاق استخدام الموارد البشرية المعنية بالبيئة الخضراء عبر تطبيق التنمية المستدامة، بحيث يشمل ذلك جميع الأنشطة على مستوى الجامعة.

#### **References:**

Amer, Sameh (2011) "Human Resources Management Strategy", Amman, Dar Al-Fikr for Publishing and Distribution.

Al-Tahrawi, Abdul-Moneim (2010) "The Role of Human Resource Development Strategies in Developing Institutional Tools in Non-Governmental Organizations in the Gaza Strip", Master's Thesis, Islamic University, Gaza, Palestine.

Radwan, Ahmed Gamal Ghazali Hassan, (2016) "The Impact of Organizational Loyalty on Employee Loyalty – An Applied Study on Some Egyptian Organizations". Master's Thesis in Business Administration – Faculty of Commerce.

Sahib, Hassan Alawi, Al-Fatlawi, Mithaq Hatif (2023) "The Role of Human Resources Empowerment in Enhancing Organizational Loyalty of Individuals: A Case Study in the All Iraq Private Foundation", Research in the Iraqi Journal of Administrative Sciences, ISSN E.2958-6941 Vol. 19 issue77.

Azazia, Sarah, (2019) "The impact of applying lean manufacturing principles on enhancing sustainable environmental performance: an exploratory study in Tebessa Cement Company", Journal of Economic Sciences, Management and Commercial Sciences, pp. 587-604, 13.

Al-Zubaidi, Ghani Daham and Hamza, Muhammad Falih (2016), "The Role of Green Human Resource Management in Achieving Sustainable Development: An Applied Study in Al-Imamain Al-Kadhmain (AS) Medical City," Journal of Economic and Administrative Sciences, Volume 25, Issue 112.

Al-Zubaidi, Ghani Daham (2016). "The role of green human resources practice in achieving environmental requirements: A field study in the General Organization for Vegetable Oils", Journal of Economic and Administrative Sciences, Volume 22, Issue 89.

Taachach, Amina (2010) "Human Resources Management and its Role in Organizational Performance", Master's Thesis, Dr. Yahia Fares University, Algeria.

Indermun, V. (2014). "Importance of human resource management practices and the impact companies face in relation to competitive challenges, Singaporean Journal of Business, Economics and Management Studies", 51(1448), 1-11.

Opatha, H.H.D.N.P & Arulrajah, A. Anton.(2014)"Green Human Resource Management: Simplified General Reflections" International Business Research .

Malathi , M. G. (2013) , "HR PRACTICES IN IT SECTOR-AN OVERVIEW International" , Journal Management and Social Sciences of Advanced Research.

Arqawi, S., Abu Nasser, S. S., and Al-Shoubaki, M. J. (2018). "Interactive justice as an approach to enhancing organizational loyalty among faculty members at Palestine Technical University (Kaduri)" International Journal of Interdisciplinary Academic Research (IJAMR). ISSN: 2000-006X, Volume 2, Issue 9.

Mishra, (2017), "Green Human Resource Management: framework for sustainable organizational development in an emerging economy "International Journal of Organizational Analysis, DOI: 10.1108/IjOA-11-2016-1079.

Alrayes, N. S., Rady, Y. A., & Khatiry, A. R. (2022). "AN Analysis of Transeormational Leadership and Organizational Loyalty Among Academics at a Saudi University". Journal of Language and Linguistic Studies, 17(4) .

Goodarzi, A. (2012). "Organizational loyalty management of the strategic approach of human resources". Journal of Basic and Applied Scientific Research, 2(9), 8995-8998.

Meyer ,john. p. Allen ,Natalie J. Allen ,and Smith ,Catherine A.(1993) ,  
"Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three -  
Component Conceptualization John P " ,Journal ofApplied Psychology.

Howard, Mary C, (2008)" emotional intelligence as a predictor of job satisfaction, organizational, and occupational commitment among humanservice workers, ADissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy", Capella University.

Ullah, M., (2017), "Integrating Environmental Sustainability into Human Resource Management: A Comprehesive Review on Green Human Resource Management", Maghr Review of Economics and Management, Vol. 4, No. 1, P (6-22) .

Porter, L, w, Stress R.M, Mowday,. R.T, A & Boulian, P.V (1974),  
"Organizational Commitment, Job satisfaction & turnover among psychiatric technicians", Journal of applied Psychology, Vol.6. No. 59.

Mandip, G.(2012). "Green HRM :People management Commitment to environmental sustainability". Research Journal of Recent SCIences,1,244-252 .

Ahmed, Shoeb, (2015). "Green Human Resource Management: policies and practices" cogent business & management. Cogent, This open ccess article is distributed under a Creative Commons Attribution,(CC-BY)4.0 license.P.p1-13.

Uddin, Bashir; Naher, Kamrun; Bulbul, Afroza; Ahmad, Nesar and Rahman, Mohammad Mizanur (2016) "The Impact of Human Resource Development (HRD) Practices on Organizational Effectiveness": A Review, Asian Business Review, Vol. 6,No 3: pp131-140 .

Safari, A., Salehzadeh, R. and Abolghasemian, S., (2018), "Multiple path- ways linking Environmental Knowledge and Awareness to employees Green Behavior", Corporate Governance: The international journal of Business Society, 18, (1), 81-103 .

Harmon, J.; Fairfield, K.D.; Wirtenberg, J., (2010), "Missing an opportunity: HR leadership and sustainability". People Strategy, 33, 16-21.

Jabbour, Charbel jose Chiappetta. jabbour,Ana Beatriz Lopes de Sousa(2015), "Green human resource management an green supply chain management: linkingtwo emerging agendas",AcceptedManuscript.pp1-32.

Ibrahim ,Hadziroh.,Yusoff, Yusliza Mohd .,&Zin,MD. Lazim Mohd (2015), "EHRM eeded for Green Human Resource Management, Confernce on Green Human Resource Management", Estin Hotel, Penang,Graduate school of Business(GSB),US,Malaysia 30- 31 May.

Norton, T.A.; Zacher, H.; Parker, S.L.; Ashkanasy, N.M. (2017) , "Bridging thegap between green behavi oralintentions and employee green behavior: The role of green psychological climate". J. Organ. Behav., 38, 996-1015.

Kulshrestha,s.s & shruti , s. ,(2018) "Green HRM:anew trend in enhancing green behavior at workplace , manglmay institute of management and technology ", greater Noida international journal of advanced scientific and technical research , issn 2249-9954 .

Al-Ajili, Ibrahim Risan Dhunoun, (2023) The impact of green human resource management on achieving outstanding performance: A survey study of the opinions of a sample of employees of the Northern Technical University in Mosul, Journal of Business Economics, Volume (4)