

اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في اداء العاملين " دراسة تحليلية  
لأخذ آراء عينة من الكوادر البشرية في جامعات الخاصة في اربيل"

كرخي خالد صباح

قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة اللبنانية الفرنسية، أربيل، إقليم كردستان، العراق  
[Karkhi.kaalid@lfu.edu.krd](mailto:Karkhi.kaalid@lfu.edu.krd)

رونيان هياس محمود

قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة اللبنانية الفرنسية، أربيل، إقليم كردستان، العراق  
[ronyaz.hayyas@lfu.edu.krd](mailto:ronyaz.hayyas@lfu.edu.krd)

ربيين بلال محمد

قسم المحاسبة والمالية، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة اللبنانية الفرنسية، إقليم كردستان، العراق  
[rebin.bilal@lfu.edu.krd](mailto:rebin.bilal@lfu.edu.krd)

المخلص

يهدف البحث الى بيان ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء بأبعدها (التوظيف الاخضر، و تدريب و تقييم الاداء الاخضر، و انظمة التعويض و التحفيز الاخضر) ودورها في الاداء العاملين بأبعاده الفرعية المتمثلة في ( الجهد، القدرة، المهمة). وفي ضوء اهداف البحث تلخصت مشكلة الدراسة في عدة تساؤلات وهي مدى ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الخاصة بربيل من وجهة نظر الكوادر البشرية فيها؟، وما هي طبيعة العلاقة والتأثير بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في الاداء العاملين.

يعتمد الباحثون على الأساليب الوصفية التحليلية. وصف المتغيرات الرئيسية والفرعية، وتحليل العلاقات والتأثيرات بين متغيرات البحث، تمثل الكوادر البشرية ( الكوادر الأكاديمية، المحاضرين، الموظفين) في جميع جامعات الخاصة في اربيل مجتمع البحث، و أخذت عينة بحجم (150) و بناءً على توزيع (150) الاستبانة و تم الاستراد (146) استبانة وكانت كلها صالح للتحليل. تم اختبار الفرضيات من خلال تطبيق الاساليب الاحصائية بواسطة البرنامج الحاسوبي (SPSS V.25).

توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات، منها كشف نتائج تحليل الارتباط عن وجود علاقات معنوية طردية وبمستوى عالي بين ادارة الموارد البشرية الخضراء والاداء العاملين على المستوى الكلي والجزئي. فضلاً عن، وجود تأثير ايجابي وبمستويات معنوية لمتغير المستقل ( ادارة

معلومات البحث

تاريخ البحث:

الاستلام: ٢٠٢٣/٩/١٧

القبول: ٢٠٢٣/١١/١٦

النشر: شتاء ٢٠٢٤

الكلمات المفتاحية:

Human Resource Management Practices, Green, Green Recruitment, Green Performance Training and Evaluation, Green Compensation and Motivation Systems,

Doi:

10.25212/lfu.qzj.9.4.35

الموارد البشرية الخضراء) في متغير التابع ( الإدارة الاداء)، وبحسب ما أفرزته مؤشرات التحليل على المستوى الكلي و الجزئي واقترح البحث مجموعة من المقترحات أهمها ضرورة تشجيع المؤسسات والجامعات على استخدام أنظمة تعويض وتحفيز خضراء لتعزيز بيئة العمل الصحية وتحفيز الموظفين على تحقيق الأهداف المؤسسية، كذلك تركيز على توفير التدريب والتطوير للعاملين في الجامعات المبحوثة في مجال إدارة الموارد البشرية الخضراء، وذلك لزيادة وعيهم وتحسين قدراتهم في تطبيق مبادئ الإدارة الخضراء، وبالتالي تحسين أداء العاملين وزيادة كفاءة الجامعة في الاستفادة من مواردها البشرية بطريقة مستدامة.

## ١. المقدمة

نجاح المنظمات يعتمد على مجموعة واسعة من الموارد البشرية. حيث تحاول المنظمات الاستفادة الكاملة من طاقاتهم و خبراتهم لتحقيق اهداف المنظمة. ظهور المفاهيم الحديثة مثل (قضايا البيئية، المنافسة العالمية، و التغييرات و التنمية التكنولوجية)، فرضت التكيف مع هذه التغييرات على المنظمات، و ان تواجهه بواسطة الموارد البشرية التي لديه. يقدم الأشخاص من خلفيات مختلفة رؤى قيمة حول هذه القضايا ، مما يؤدي إلى المزيد من المشاريع التجارية الناجحة. للتعامل مع هذه المفاهيم بشكل صحيح ، يجب ان تؤخذ الوظائف الموارد البشرية في الاعتبار كإجراء المقابلات، تعيين موظفين ، تدريب ، و لتقييم الأداء ومكافأة الموظفين. و ان المصطلح الإدارة الموارد البشرية الخضراء تعد من المفاهيم حديثة في الفكر الاداري، حيث يستخدم للإشارة الى حفاظ على تنفيذ السياسات و التطوير وممارسة و الصيانة المستمرة الانظمة و التعيين المزيد من الموظفين الصديقين للبيئة. القيام بذلك يساعدهم على تحقيق الأهداف البيئية وهي المنظمة الخضراء. و ان المهام ادارة الموارد البشرية الخضراء هو تحويل الموظفين التقليديين الى الموظفين المتبئين النهج الاخضر، غالباً ما يستخدم الناس مصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء لوصف هذه العملية. أدى الاستخدام الواسع لمصطلح الأداء واستخداماته المتعددة ، خاصة في الدراسات المتعلقة بالمؤسسات ، إلى انعدام التوحيد بين وجهات النظر المختلفة لمعناه ، حيث يتم استخدامه للتعبير عن درجة تحقيق الأهداف عن مدى استخدام الموارد المتاحة. الأداء التنظيمي هو النتيجة النهائية لجميع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة ، ويؤدي تميز أداء الموظف التنظيمي إلى مزيد من الجدى والاستقرار والتميز. وبالتالي ، فإن اهتمام المؤسسة بتحسين مستويات الأداء غالباً لا يكون فقط في مصلحة الموظفين ، لأن قدرة المنظمات على التحسين في مراحل مختلفة من دورة حياتها تختلف اعتماداً على مدى ارتفاع أو انخفاض مستوى أدائها

## المحور الاول:- الإطار العام للبحث ومنهجيته

### أولاً: الإطار العام للبحث ومنهجيته

#### ١.١ مشكلة البحث

تتناول هذه الدراسة مشكلة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء العاملين لدي الكوادر البشرية في الجامعات الأهلية بإقليم أربيل. يتساءل الباحثون عن الطريقة التي يمكن من خلالها تحسين الأداء العاملين في هذه الجامعات من خلال تنفيذ مبادئ وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. ان الاداء العاملين من أهم الموضوعات التي تتطلع إليها الإدارات المختلفة من أجل تقديم منتجات وخدمات تلبي احتياجات العملاء سواء كانوا أفراداً أو مؤسسات. و إن قضية الأداء الأخضر التتغير مع القضايا البيئية العالمية قد لفتت الانتباه العلماء و الباحثين على نطاق واسع لعملية التنمية المستدامة. و ان العلم الادارة مثل كل العلوم الاخرى بدأت بالاهتمام بهذه الجانب حيث تعمل على ان تدير اعمالها بطريقة يحافظ على البيئة الارض من خلال الاستخدام الامثل لمواردها. و ان مصطلح الادارة الموارد البشرية الخضراء من بين المصطلحات الذي تهتم بادارة الموارد البشرية مع الحفاظ على مواردها و استغلالها بشكل الامثل و القدرة المنظمة على تحويل الموظفين التقليديين إلى موظفين خضراء، تعتمد طريقة تقييم الأداء الأخضر للمؤسسة على انبعاثات التلوث (النفايات) ، والأداء البيئي (الأخضر) ، وكفاءة العمل البيئي والسمعة البيئية للمؤسسة. وتشكل هذه المشكلة تحدياً للعديد من المنظمات، حيث تحتاج إلى تغيير نهجها القائم على الاستهلاك الزائد للموارد والتكرار بدلاً من ذلك على الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية، من خلال الاسئلة التالية:

١. ما هو مستوى ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الخاصة باربيل من وجهة نظر الكوادر التشغيلية فيها؟

٢. ما هو مستوى الاداء العاملين في الجامعات الخاصة باربيل من وجهة نظر الكوادر التشغيلية فيها ؟

٣. هل هناك علاقة معنوية ذو دلالة احصائية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء و الاداء العاملين في مجتمع البحث؟

٤. هل هناك علاقة تأثيرية معنوية ذات دلالة احصائية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في الاداء العاملين في مجتمع البحث؟

#### ٢.١ أهمية البحث

البحث الحالي يكتسب اهميته من:-

- ان القطاع التعليم العالي من القطاعات المهمة مما يقدم هذا القطاع من خريجين لجامعات لبيئة الاسواق الاعمال، دعت الحاجة الى الجامعات الخاصة في الاربيل الى ادراك و وعي لمفاهيم النظرية والممارسات العملية لمتغيري البحث.
- تُعد الموارد البشرية أحد الموارد الأساسية التي يعتمد عليها نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها. وتتطلب العصر الحالي، مع تنامي المنافسة العالمية وظهور العديد من التحديات مثل المسائل البيئية والتنمية التكنولوجية، ضرورة توفير إدارة فعالة للموارد البشرية. ويأتي هذا البحث

- للتعرف على المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية، وخاصة إدارة الموارد البشرية الخضراء و ممارساتها، وذلك لتحسين أداء المنظمات وتعزيز قدرتها على مواجهة التحديات الحديثة.
- ويمكن أبحاث الحالي العلاقة السببية بين هذه المتغيرين الراسة أن تساعد الكوارد البشرية على توسيع إطارنا النظري الحالي لفهم تعقيدات ادارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها على الاداء العاملين. يمكن لمخرجات البحث إعلام وصقل النظريات في هذا المجال ، وتشجيع المزيد من البحوث التجريبية التي تولد رؤيا حول فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.
- تنعكس أهمية البحث في الوصول إلى نتائج العلاقات الارتباطية بين متغيرات البحث التي توفر معلومات كافية عن الكوارد البشرية في جامعات المبحوثة.

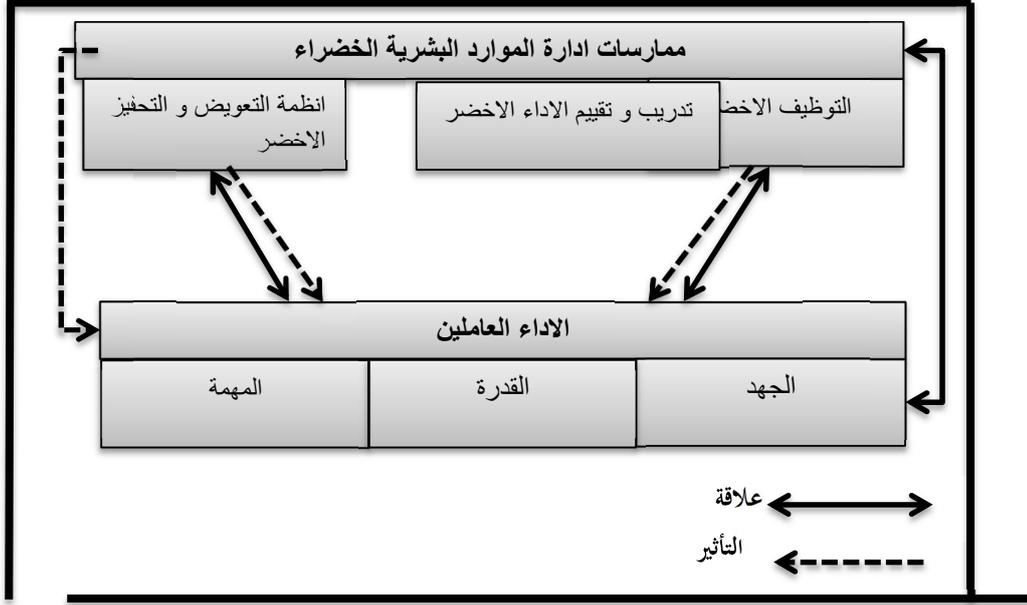
### ٣.١ أهداف البحث :

#### يهدف البحث إلى تحقيق ما يلي:

1. التعرف على المفاهيم النظرية لكل من ادارة الموارد البشرية الخضراء و الاداء العاملين.
2. تحديد الأساليب الفعالة في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحديد كيفية تطبيقها في المنظمات.
3. كشف عن واقع ممارسة ادارة الموارد البشرية الخضراء لدى الكوارد البشرية في الجامعات الخاصة باربيل.
4. تحديد الفوائد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية التي يمكن أن تحصل عليها المنظمات من تطبيق هذه الممارسات الخضراء
5. التعرف على مستوى وصول الاداء العاملين في الجامعات الخاصة باربيل.
6. التعرف على طبيعة العلاقة و التأثير بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء و الاداء العاملين.

### ٤.١ مخطط الفرضي للبحث

صمم المخطط الافتراضي لمعالجة منهجية مشكلة البحث، و يعكس طبيعة العلاقة بين متغير المستقل ( ممارساتادارة الموارد البشرية الخضراء) و المتغير التابع ( الاداء العاملين) ، بالإضافة الى توضيح الابعاد الفرعية لتلك المتغيرات و علاقاتها و تأثيراتها في الكليات المبحوثة، كما موضح في الشكل (1).



شكل (1) مخطط فرضي للبحث

#### ٥.١ فرضيات البحث

1. الفرضية الرئيسة الأولى: تختلف الأهمية الترتيبية لمتغيرات البحث باختلاف حسب جهات النظر المديرين المستجيبين في المدارس المبحوثة.
2. الفرضية الرئيسة الثانية: هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء وبين الاداء العاملين على المستوى الكلي عند مستوى المعنوي (0.05)
3. الفرضية الرئيسة الثالثة: هناك تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء على ابعاد الاداء العاملين عند مستوى المعنوي (0.05)

#### ٦.١ حدود البحث:

1. الحدود المكانية: تناول البحث الجامعات الخاصة في مدينة اربيل.
2. الحدود الزمانية: تمثلت في مدة اعداد البحث التطبيقية في الجامعات المبحوثة، التي بدأت بتوزيع إستمارة الاستبانة، واسترجاعها التي امتدت من 2023/3/1 - 2023/3/18.

3. الحدود البشرية: يشمل البحث الحالي عينة من الكوادر البشرية في الجامعات الخاصة في مدينة اربيل
4. الحدود العلمية: اقتصر البحث على معرفة اثر ادارة الموارد البشرية الخضراء في الاداء العاملين في الجامعات الخاصة في اربيل.

٧.١ صدق وثبات الاستبانة: لقياس ثبات الاستبانة تم استخدام تحليل الثبات (Reliability Analysis)، ومن خلال مقياس ألفا - كرونباخ (Alpha - Cronbach)، إذ كانت قيمة (Cronbach's Alpha) لفقرات ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء (0.868) وقيمة (Cronbach's Alpha) لفقرات اداء العاملين (0.865) أما قيمة (Cronbach's Alpha) على المستوى الكلي للاستبانة فكان (0.917) وهي معنوية عند مستوى معنوية (0.05). وهذا مؤشر ممتاز يدل على أن مقياس إستبانة الدراسة ذو ثبات مرتفع. والجدول (1.7) يوضح ذلك.

الجدول 2 إختبار ألفا كرونباخ لثبات الأستبانة

ثبات أجزاء الإستبانة		ثبات الإستبانة على المستوى الكلي	
Reliability (ادارة الموارد البشرية الخضراء)		Scale: ALL VARIABLES	
Reliability Statistics		Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items	Cronbach's Alpha	N of Items
0.868	15	0.917	30
ثبات أجزاء الإستبانة			
Reliability (اداء العاملين)			
Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	N of Items		
0.865	15		

المصدر: من إعداد الباحثون وفق مخرجات البرامج الاحصائية الجاهزة (SPSS)

## المحور الثاني: الجانب النظري

### ٢- ادارة الموارد البشرية الخضراء

#### ١.٢ مفهوم ادارة الموارد البشرية الخضراء:-

ان المنظمات تسعى إلى استخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء الصديقة للبيئة لتعظيم الكفاءة التشغيلية ، وتقليل النفايات البيئية ، وتقليل التكاليف والقضاء عليها، وتحديد الأدوات والإجراءات للحث على السلوك الأخضر. ان هذه الإجراءات ستولد لأحدث السلوكيات الخضراء، و تولد أنشطة مثل الإبداع الإلكتروني ، والتناوب على الوظائف ، والعمل عن بعد عبر الإنترنت ، وتطوير مساحات مكتبية ذات كفاءات عالية في استخدام الطاقة ،حيث يتم ذلك من خلال زيادة السلوك الصديق للبيئة لدى الموظفين (Masri, 2016, p. 3). بشكل جوهري ان إدارة الموارد البشرية الخضراء عبارة عن بيان يساعد في إنشاء وتطوير الموظفين في المؤسسة لتكون الموظف ذات طابع خضراء. يعتبر البعض أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تشير إلى ممارسة تشجيع المبادرات الخضراء من خلال زيادة وعي الموظفين والتزامهم بقضايا الاستدامة البيئية (Mishra, et al , 2014, p. 28). و ان (Muller-Carmem, et. al, 2010, pp. 95-96) وضحوا بأن إدارة الموارد البشرية الخضراء تتضمن دمج الإدارة البيئية للمنظمة مع أهداف ممارسات إدارة الموارد البشرية ، مثل التوظيف والاختيار والتدريب والتطوير وإدارة الأداء ، التقييم والمكافآت ، التحفيز ، إلخ. تهدف إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى تعزيز سلوكيات الموظفين وموافقهم وقدراتهم الخضراء ، وتحفيز التفكير الأخضر للموظفين ، وتزويد الموظفين بفرص لبناء المعرفة والمهارات المتعلقة بالاستدامة البيئية. (Renwick, Redman, & Maguire, 2013). يمكن لإدارة الموارد البشرية الخضراء تنفيذ مبادرات خضراء من خلال مجموعة من الأنشطة ، بما في ذلك الكتابة ، والذاكرة الإلكترونية ، ومشاركة السيارات (النقل الجماعي) ، والاجتماعات و المؤتمرات الإلكترونية ، ومشاركة الوظائف ، والتدريب عبر الإنترنت ، والوقت المرن والعمل في المنزل. (الزبيدي غ، 2014، صفحة 60). تعتبر (Moraes, et al., 2019) إدارة الموارد البشرية الخضراء نظام فعال لتحقيق التنمية المستدامة على أساس استخدام نظام الإدارة البيئية ، مع الأخذ في الاعتبار التأثير الضخم للعوامل الاجتماعية ، واتخاذ معنى "الأخضر" كمعيار. لذلك ، فإن "الإجراءات الخضراء" ليست فقط تشير إلى تلك التي لا تضر بالبيئة ، والأنشطة ، ولكن تحسينات على البيئة. من خلال الجدول الآتي نبيّن أبرز التعريفات ادارة الموارد البشرية الخضراء.

## جدول (1)

## التعريفات حسب آراء عينة من الكتاب و الباحثين

عدد	المصادر	التعريف
1	(الزبيدي غ، 2014، صفحة 60)	الاستثمار في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء أو تبنيها لتعزيز المواقف الخضراء بين الموظفين والحفاظ على بيئة عمل خالية من التلوث أثناء أداء مهام العمل من خلال تعزيز سلوك المواطنة البيئية بين الموظفين.
2	(الزبيدي غ، 2014، صفحة 60)	إنه استثمار أو تطبيق لممارسات إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى تعزيز المواقف الخضراء بين الموظفين من خلال تطوير سلوكيات المواطنة للموظفين من أجل الحفاظ على بيئة عمل خالية من التلوث أثناء أداء مهام العمل.
3	(Cheema, et. al, 2015, p. 3)	وهي مسؤولة عن إنشاء قوة عاملة خضراء تتفهم وتقدر الممارسات الخضراء وتحافظ على أهدافها الخضراء في جميع وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التوظيف والتدريب والتعويض وتطوير رأس المال البشري.
4	Jing & Mohd,2015	إنها عملية مبتكرة تعتمد فيها المنظمة على الموارد البشرية كجزء لا يتجزأ من مبادرات خضراء ، والتي تشمل تطوير عمليات المنظمة والتكنولوجيا والاستخدام الأمثل للكفاءات والطاقة والموارد المتاحة في المنظمة ، وتشمل الأمثلة إعادة التدوير والتدريب عبر الإنترنت.
5	(الجمال، 2020، صفحة 6)	إنه تتسبب أنشطة إدارة الموارد البشرية التقليدية مع أهداف الإدارة البيئية (التوظيف ، والاختيار ، وتقييم الأداء ، والتدريب ، والمكافآت) التي تتناسب مع الأهداف البيئية والأبعاد الاستراتيجية الجديدة للعمل الجماعي التنظيمي والثقافة التنظيمية.
6	(اسماعيل، 2021، صفحة 538)	هو استخدام سياسات إدارة الموارد البشرية لدعم الاستخدام المستدام للموارد داخل المنظمة ، ومراعاة القوانين والسياسات والموارد البيئية ، وتقليل التلوث البيئي من الأفراد والمنظمات والمنظمات الخارجية من خلال الاستهلاك المناسب.

مصدر من اعداد الباحثون

## ٢.٢ أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء

ان أهمية ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء يعد أمراً حيويًا في رفع معنويات الموظفين و هذا يساعد في التوصل الى قدر كبير من الفائدة سيعود بالنفع للمنظمة و الافراد في بيئة العمل وهي مايلي:-

(Ullah, 2017, p. 10) و (Opatha & Arulrajah, 2014, p. 104) و (Nijhawan, 2014, p. 69) و (Patil & Sarode, 2018, p. 530) (السكافي، الميالي، و زوين، 2016، صفحة 7)

- 1 تساعد إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق الكفاءة وتقليل التكاليف
- 2 تسعى جاهدة لتحسين صورة العامة المنظمة بين زبائنها من خلال تلبية احتياجاته بأفضل طريقة ممكنة ، وبالتالي تحقيق عوائد مستدامة للمستثمرين.
- 3 يحسن تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء عملية استقطاب أفضل الموظفين
- 4 تساعد في تحقيق رضا الموظفين والالتزام الوظيفي ، وبالتالي زيادة الإنتاجية والاستدامة و رفع معنويات الموظفين و المشاركة الجيدة الموظفين و زيادة معدل الاحتفاظ بهم.
- 5 خلق ثقافة تركز على رفاهية الموظفين وصحتهم، وذلك بالعمل على إيجاد حلول مبتكرة للمشاكل المتعلقة بالبيئة ، مثل الحد من الأمراض الصحية بين الموظفين بسبب التلوث ، وتوليد النفايات على نطاق واسع.
- 6 تتمتع المنظمات بفرص نمو كبيرة من خلال التحول إلى البيئة الخضراء وخلق بيئات صديقة جديدة ، مما يساعد على تحقيق وفورات تشغيلية ضخمة من خلال تقليل انبعاثات الكربون.
- 7 زيادة فرص العمل، حيث أصبحت بعض الوكالات الحكومية و الشركات التجارية و المؤسسات غير الربحية التي تلبية معايير خضراء محددة فقط المزايدة على عقودها.
- 8 تقليل الأضرار البيئية. من خلال التدريب والتعويض ، يتم تشجيع الموظفين على إيجاد طرق لتقليل استخدام المواد الضارة بيئياً.

### ٣.٢ ابعاد ادارة الموارد البشرية الخضراء

تعتبر ابعاد ادارة الموارد البشرية الخضراء من الانشطة الرئيسية للمنظمات، لأنها تدعم ادارة البيئة و الموارد البشرية و و تزيد معرفة المنظمة بالمتغيرات البيئية و الاسواق التنافسية. يعد التوظيف والتدريب وتحفيز الموظفين والمكافآت أبعادًا انسانية مهمة تساعد على تحسين تنفيذ الموظفين لمبادئ الإدارة الخضراء. لضمان حصول المؤسسات على المدخلات الخضراء المناسبة للموظفين والحصول على الأداء الأخضر المناسب للموظفين في العمل ، فهي موارد بشرية لا مفر من أن الإدارة قد تم تبنيها أو تعديلها لتكون خضراء (Cherian و Jacob، 2012، الصفحات 120-122). اعتماداً على مجموعة من المصادر التالية (الزبيدي و حمزة ، 2021) و (صالح و فخري، 2021) و (التعمري، 2021) و (الصميدعي و عبد الزبيدي، 2021) و (ابابكر، 2021) و (الجمل، 2020) و (جميل، 2020) و (الربيعاوي و توفيق، 2020) ، يرى الباحثون بأنه يمكن اختيار ابعاد ثلاث لإدارة الموارد البشرية الخضراء و التي هي (التوظيف الأخضر ، تدريب و تقييم الاداء الاخضر و انظمة التعويض و التحفيز الاخضر)

1- **التوظيف الاخضر:-** تستند عملية اختيار وتعيين موظفين جدد على المبادئ والمعايير البيئية لإدارة الموارد البشرية الخضراء لتحقيق المسؤولية الاجتماعية والبيئية. تجذب هذه العملية الأفراد ذوي القيم الخضراء والثقافة الصديقة للبيئة (Renwicka, et. Al. , 2015, p. 3). تعني التوظيف الخضراء عدم استخدام الورق وتقليل التأثير البيئي ، مثل استمارات التقديم عبر الإنترنت ، وإجراء المقابلات

عبر الإنترنت أو الهاتف لتقليل استهلاك الورق والوقود المرتبط بالسفر ، ويمكن لهذه الممارسات أن تقلل من معدل التدهور البيئي وتضمن الثقافة والقيم البيئية لموظفي الجدد الجدد (Bangwal & Tiwari, 2015, p. 48). ويرى (Gharibeh, 2019، صفحة 633) أن التوظيف الخضراء تتكون من جزأين (استخدام طرق صديقة للبيئة مثل الأدوات عبر الإنترنت في التوظيف واستخدام الورق المحدود ، وقياس الاتجاهات الخضراء عند اختيار الأفراد الذين يقدرون الممارسات الخضراء والعناية بهم ، واتباع الأنشطة الأساسية الصديقة للبيئة مثل إعادة التدوير و تقليل الطباعة أو استخدام المقابلات وجهاً لوجه وتوفير الطاقة). ومع ذلك ، يجب إعداد المقابلات لتقييم مؤهلات المرشح ومقارنتها بالأهداف الخضراء للمؤسسة.

2- **تدريب و تقييم الاداء الاخضر:**يشير التدريب إلى تزويد الموظفين بالمهارات الأساسية لتحسين مستوى المعرفة البيئية لديهم. ويمكن تحقيق التحسين المستمر من خلال التدريب المستمر. والتدريب البيئي ضروري لتحفيز الموظفين على المشاركة في أنشطة حماية البيئة. والنتيجة هي اكتساب أحدث المعارف وتحفيز الموظفين في نهاية المطاف للاستجابة بشكل أفضل لتحديات مكان العمل والتغييراتها (Abid و Jabbar، 2015، صفحة 46). يجب أن تتضمن عملية التدريب والتعلم والتطوير برامج وورش عمل وندوات ودورات وعروض توضيحية تعزز وتساعد الموظفين على اكتساب المعرفة بمهارات الإدارة الخضراء ، كما يجب تطوير محتوى تعليمي للتدريب لتحسين الكفاءات والمهارات في مجال الإدارة البيئية. تتوفر وحدات وأدوات تدريب مكثفة عبر الإنترنت لتقليل السفر. يركز التدريب الأخضر على السلامة وكفاءة الطاقة وإدارة النفايات وإعادة التدوير. يجب على مشرفي التدريب استخدام مصادر التعلم ودراسات الحالة عبر الإنترنت أكثر من النشرات. طباعة الكتب والكتيبات لتقليل استخدام الورق (Rahman و Hosain، 2016، صفحة 57). أن عملية تقييم الأداء الأخضر يجب ان تكون متسقة مع الأداء البيئي للمنظمة. ينبغي أن تنشأ أنظمة وإدارة المراقبة البيئية لرصد التلوث و كيفية استخدام المنظمة للموارد والطاقة. تم تصميم عملية تقييم الأداء الأخضر أيضاً لإعداد تقارير الأداء البيئي للموظفين والإداريين وتزويد الموظفين بملاحظات حول الأداء البيئي(محمد ، خليل، و الرميدي، 2020). انظمة التعويض و التحفيز الاخضر.

3- **انظمة التعويض و التحفيز الاخضر:** تحفز الأجور والمكافآت الخضراء الموظفين على أداء أفضل ما لديهم في المنظمة ، حيث تعمل كمفتاح تحفيزي استباقي (Abdul Moktadir, Ali, Paul, & Kabir, 2019, p. 9). الأجور والتعويضات المدفوعة على أساس بيئي هي نتيجة تفاعل المنظمة المستمر مع القضايا البيئية ، أي توفير حوافز بيئية محددة للموظفين الذين هم على دراية بالتشريعات البيئية ويلتزمون بها لأنهم يتلقون مكافآت غير نقدية تشجعهم على ارتكاب خطأ في العمل- مجاني ، وهم على استعداد لتوليد مبادرات بيئية ولديهم مجموعة من الحوافز مثل المشاركة في الأحداث الخضراء ، والإجازة المدفوعة ، والهدايا ، والاعتراف اليومي ، والجوائز ، وحفلات العشاء ، والدعاية

، والأدوار الخارجية ، إلخ. (Renwick, Redman, & Maguire, 2013, p. 5) يشير بعض الباحثين إلى إدارة الرواتب الخضراء كممارسة مجزية تهدف إلى توظيف وتحفيز الموظفين للعمل نحو الأهداف البيئية. نظرًا لأن المكافآت لها تأثير إيجابي على السلوك المستدام ، من خلال الحوافز المالية ، يجب تحفيز الموظفين بنشاط من خلال المكافآت في السلوك المستدام (المكافآت غير النقدية) مثل الاعتراف الأخضر ، والحوافز الضريبية الخضراء ، و امتياز السفر الأخضر. (Shah, 2019, p. 4).

## ٤.٢ الاداء العاملين

### ١.٤.٢ مفهوم الاداء العاملين

نظراً لأهمية هذا المفهوم على المستويين الفردي والمؤسسي ، فإن الأداء من المفاهيم التي حظيت بالكثير من الاهتمام والبحث في البحث الإداري بشكل عام وبحوث الموارد البشرية بشكل خاص. يختلف الأداء من منظمة إلى أخرى حسب نوع القيادة التنفيذية والمكونات المادية والبشرية والمكونات الأخرى المرتبطة بهذه المؤسسات. الكتاب والمفكرون يختلفون حول مفهوم الأداء. ان كلمة أداء يرجع إلى اللغة اللاتينية فهو لغة يقابل المصطلح Performare والتي تعني إعطاء شكل لشيء ما مشتق منه الكلمة الإنجليزية Performare التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه (الأمين و فيصل، 2022). يشير (الفارس و بني خالد، 2022) الى الأداء على انه كفاءة استخدام العمال لوسائل الإنتاج المتاحة في عملية الإنتاج والعمليات المصاحبة ، وفقاً للإجراءات المعمول بها والأهداف المحددة لوحدة الإنتاج ، في سياق عملية الإنتاج ، وكيفية إجراء التحسين الكمي والنوعي الذي يتوافق مع طبيعة عملية الإنتاج. النقل. الفترة الزمنية للدراسة. في خلال الجدول الآتي نعرض ابرز التعريفات لاداء العاملين.

### جدول (٢)

التعريفات حسب آراء عينة من الكتاب و الباحثين

عدد	المصادر	التعريف
1	( الهاجري, 2011, 35).	يعبر عن الاداء بالمرجات او الاهداف التي تسعى الادارات الى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة ويعكس الاداء مدى تحقيق الاهداف التي تسعى المنظمة اليها سواء تلك المرتبطة بالاهداف المتعلقة بالربحية او بنمو المبيعات او بالحصة السوقية او تلك التي ترتبط بالانطباعات الذهنية التي تتعلق بالرضا والولاء والوعي بالعلامة التجارية
2	Saeed, others, (2013, 1200).	إنها طريقة أداء واجبات الوظيفة وفقاً للوصف الوظيفي المحدد. الأداء هو فن إكمال المهام ضمن حدود محددة
3	(احمد غزالي, 45,2016)	بأنه عبارة عن تحقيق الفرد لمهمة معينة موكله إليه بالإتفاق مع صاحب العمل، في ضوء مجموعة من المعايير ومنها ; الدقة، التكلفة، الوقت، الفعالية، الكفاءة، أدائها مكتملة تبعاً لظروف مناخ العمل، ورغبة وقدرة الفرد للقيام بتلك المهام.

يشير إلى الانتهاء من العمل الشخصي بعد بذل الجهد اللازم على العمل المرتبط بعمل هادف وصورة ملتزمة	(Pradhan , 2017,2,Jena).	4
مجموعة من الإجراءات المتبعة لمراجعة أداء العاملين خلال فترة زمنية محددة ووضعها في تقارير يتم من خلالها تحديد كفاءة الموظف وتقييم سلوكه وتحديد نقاط قوته وضعفه بناء على معايير يتم وضعها مسبقاً من قبل منظمة.	(جليدة، 2018)	5

مصدر من اعداد الباحثون

## ٢.٤.٢ أهمية الاداء العاملين

يحظى موضوع الاداء باهتمام متزايد في المجتمعات كافة، فالجميع يحاول ويعمل على تحسين مستوى الاداء ورفع معدلاته لدرجة انه اصبح معياراً ومؤشراً أساسياً لتقدم تلك المجتمعات، لما له من اثر ايجابي في معدلات التنمية الاقتصادية والادارية والاجتماعية وما ينتج عنها من اسهامات في رفع مستوى معيشة الافراد والنمو في مصادر الدخل القومي للبلاد. وعليه يحتل موضوع اداء العاملين موقعاً متقدماً من حيث الاهمية لدى ادارات المنظمة ومسؤوليها بمستوياتهم المختلفة، حيث يمثل الاداء او الوسيلة التي يمكن من خلالها تستطيع المنظمات من تحقيق اهدافها سواء كانت خدمية او انتاجية. بعبارة اوضح، فان اداء المنظمات هو حصيصة تفاعل مجموعة الجهود المبذولة من قبل العاملين ومستوى تمتعهم بالكفاءة (القدرة-الرغبة) في اداء المهام الموكلة لهم. لذا يعتبر الاداء مفهوماً جوهرًا وهاماً للمنظمات كافة (الخدمية الانتاجية) فهو المرآة التي تعكس وضع المنظمات او الافراد العاملين فيها، بمعنى ادق هو التفاعل بين السلوك والانجاز لإنتاج مخرجات ذات قيمة تساعد على بقاء المنظمة وعاملها ضمن البيئة التنافسية في سوق العمل.

وهذا ما يفسر اهتمام جميع مسؤولي ادارات المنظمات وبمختلف مستوياتهم التنظيمية اهتماماً كبيراً بأداء عاملهم، باعتبار ان الاداء لا يعد انعكاساً لقدرات الفرد ودافعيته فحسب، وانما هو انعكاس لأداء هذه المنظمات ودرجة فاعليتها في تحقيق اهدافها. ويتسع هذا التأثير في مدياته ليصل الى مستوى الدولة، وذلك لان الاداء على مستوى الدولة ماهو الا تعبير عن اداء المنظمات فيها. فضلاً عن ان اهتمام الفرد بأدائه والعمل على تحسينه وتنميته سوف يمكنه من تحقيق عدد من الاهداف المرتبطة به وتتمثل في الاهداف الاقتصادية (حوافز، ترقية، زيادة اجور... الخ) وكذلك اهدافه النفسية والاجتماعية (الحاجة الى الاستقرار الوظيفي، الشعور بالرضا عن العمل، اثبات الذات). ان احد المداخل الرئيسية للاهتمام بأداء العاملين وتحسين مستوياته من حيث كميته وجودته هو وجود استراتيجيات واضحة المعالم وممكنة التطبيق للموارد البشرية في تلك المنظمات، بهدف الارتقاء بأدائهم. (ابو جليدة، 2018,38)

## ٣.٤.٢ ابعاد الاداء العاملين

يعد تتبع أداء المؤسسات بشكل عام ، والمؤسسات الاقتصادية بشكل خاص ، من الموضوعات التي تهتم الباحثين والقيادات التنفيذية على حد سواء ، حيث يعكس الأداء النتائج المتوقعة من وراء كل نشاط. لذلك أصبح تحديث مصطلح الأداء وتعديل معناه من أهم موضوعات البحث العلمي ، لأنه بتعريفه يتم وضع مؤشرات معيارية. يمكن أيضًا اعتبار البرامج التي تعمل على تحسين الأداء مرادفًا للكفاءة والفعالية ، خاصة في مجال الموارد البشرية (حسين، احمد، محمد، وقجة، 2022). اعتماداً على مجموعة من المصادر التالية (عطية ، 2013) و (Naz و Awais، 2016) و (جليدة، 2018) و (احمد، و اخرون 2022) و يرى الباحثون بأنه يمكن اختيار ابعاد ثلاث لاداء العاملين و التي هي (الجهد ، القدرة ، و ادراك المهمة

**اولا: الجهد:** يشير البحث في مجال دراسات الجهد في العمل إلى أن الجهود العالية التي يبذلها العاملين تؤثر بشكل إيجابي على الأداء العام للمؤسسة، وتحفيز العاملين على تحقيق أهدافهم وتحسين نتائج العمل. ومن الملاحظ أن هناك عوامل مختلفة تؤثر على مستوى الجهد الذي يبذله العامل، منها العوامل النفسية والاجتماعية والثقافية، وتشمل هذه العوامل الدوافع والتحفيز والتقدير والمكافآت. يعني هذا أنه إذا كان لدى العامل دوافع وتحفيز كافيين وتمنح له التقدير المناسب والمكافآت الملائمة، فإنه سيكون متحمساً لتقديم أفضل جهوده في العمل. ومن المهم أن يتم تقديم الدعم النفسي والاجتماعي للعاملين من قبل المؤسسة، وتوفير فرص التدريب والتطوير المستمر للعاملين لتحسين قدراتهم وتحسين أدائهم العام. (يونس واحمد، 2017، 14). ترتبط الجودة بجميع أنشطة المؤسسة لأنها تعبر عن مستوى الأداء الوظيفي الذي يقدمه الموظفون بمسميات أو مناصب وظيفية مختلفة من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية أو الصريحة (Ramdhani و Ainissyifa، 2017).

**ثانيا: القدرة:** تشير الدراسات الحديثة إلى أن القدرة الفردية والمهارات الفنية والتدريب العلمي والتجربة العملية هي عوامل رئيسية تؤثر على الأداء العام للعاملين، وتحسن فعالية تنفيذ مهامهم وتحقيق الأهداف المحددة. وتؤكد الأبحاث أيضًا على أن العوامل النفسية والاجتماعية مثل الدعم الاجتماعي والتحفيز والتقدير يمكن أن تساعد على تعزيز القدرات الفردية وتحسين الأداء العام. بالإضافة إلى ذلك، فإن الإدارة الملائمة والتخطيط الجيد والمكافآت المناسبة والتوجيه الفعال يمكن أن تساعد على تعزيز الجهد والأداء العام للعاملين. ويمكن أن تؤدي تلك العوامل إلى تحسين الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة وتحقيق أهدافها بشكل أفضل. (Blyton, et.al., 2017, 12). مدى تقيد العاملين بمواعيد العمل وتوقيتاته، ومدى اتباعهم لسياسات ونظم ولوائح شركة الاتصالات وما تفرضه عليهم من سلوك وظيفي محدد (جليدة، 2018).

**ثالثا: الادراك المهمة:** تأسست فكرة الادراك المهمة في مدرسة العلاقات الإنسانية في مجال الإدارة على نهاية النصف الأول من القرن العشرين، حيث أكدت على أهمية الموارد البشرية في عمل المنظمات وضرورة استكشاف العلاقة بين الفرد والمنظمة ودرجة رغبته في العمل والاندماج بها. وبالتطور النظري لنظريات الإدارة وعلاقة الفرد العامل بالمنظمة، تطورت فكرة الادراك المهمة وأصبحت من المفاهيم

الأساسية في العلوم الإدارية والسلوكية. (Ramdhani, et.al., 2017,14). وأظهرت العديد من الدراسات والأبحاث أن السلوكيات السلبية للموظفين مثل الغياب والتأخر عن العمل والتهرب من أدائه وارتفاع معدلات الدوران العمل وانخفاض درجات الرضا الوظيفي تؤدي إلى ارتفاع التكلفة وتأثير سلبي على المنظمات. ولذلك، يعد التشخيص الدقيق لمستويات الالتزام من قبل مستويات الإدارة أحد المؤشرات الأساسية لتنبؤ سلوك الموظفين المستقبلي داخل المنظمة وتلافي أوجه السلوك السلبي. توجد عدة تعريفات للالتزام الوظيفي، حيث يعرفه عبد الوهاب خطاب بأنه استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية بينهما، مما يترتب عليه سلوك مرغوب فيه من جانب الفرد تجاه المنظمة. أما القصارى فيرون أن الالتزام الوظيفي يشرح طبيعة العلاقة بين الفرد والمنظمة ويعمل على تحسين القدرة التنافسية للمنظمات ويؤثر بالإيجاب في الفاعلية التنظيمية. ومن بين جوانب الالتزام القوي للعاملين تجاه المنظمة، يمكن ذكر: (يونس واحمد، 2017، 15)

- 1 القيام بأنشطة إضافية إلى ما هو مطلوب والمحدد، نظراً لانسجامها مع أهداف الفرد ورغبته في المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.
- 2 الالتزام بقواعد ولوائح المنظمة واتخاذ قراراتها.
- 3 الاستعداد للعمل في ظروف عمل غير مثالية دون الشكوى أو التذمر.
- 4 المشاركة والمساهمة في بعض الأنشطة التنظيمية مثل حضور الاجتماعات والندوات، وتقديم بعض النصائح والاستشارات لتحسين العمل والمشاركة في تنفيذ القرارات المؤثرة في مجالات العمل.

ومن الممكن أن تؤثر الإدارة على هذا الالتزام باستخدام العديد من الاستراتيجيات والبرامج المخصصة للموظفين والوسائل الأخرى التي تساهم في تحسين وتطوير هذا الالتزام، ومن ثم استثمار نتائجه لصالح المنظمة.

### المحور الثالث:- الجانب الميداني

#### ١.٣ وصف متغيرات البحث و تشخيصها:-

تتناول هذه الفقرة وصف وتشخيص متغيرات البحث باستخدام الأساليب الإحصائية في البرنامج (SPSS v.25)، لاستنتاج التكرارات والنسب المئوية والوسائل الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاتفاق لجميع متغيرات الدراسة على النحو التالي:

- 1- وصف ابعاد ادارة الموارد البشرية الخضراء و تشخيصه: ان النتائج الموجودة في الجدول ( 3 ) تشير الى اجابات كوادر البشرية في الجامعات اهلية باربيل ، لابعاد المتغير المستقل بمؤشراته (X15-X1) وينصح على توفرادارة الموارد البشرية الخضراء لدى كوادر البشرية في الجامعات المبحوثة وبمستويات جيد اذ بلغ نسبة الاتفاق (71.2 %) في حين بلغ نسبة عدم الاتفاق (28.8 %) ويؤكد هذه النتيجة الوسط الحسابي العام (3.56) و بانحراف المعياري (0.82).

وتبين النتائج الموجودة في الجدول (3) الى ان ابرز بعد من الابعاد لمتغير المستقل (ادارة الموارد البشرية الخضراء) هي بعد (التوظيف الاخضر) اذ بلغ نسبة الاتفاق (73.2%) ويعزز هذه النتيجة الوسط الحسابي (3.66) و انحراف المعياري (0.79). في حين ان (بعد انظمة التعويض و التحفيز الاخضر) كانت اقل المستوى مساهما بين الابعاد هذا المتغير حيث تشير (69.4%) من الافراد المستجيبين اتفقوا على العبارات الموجودة في هذا البعد، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.47) و بانحراف المعياري (0.82).

### الجدول (3)

التوزيع التكراري و النسب المئوية و قيم الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و نسبة الاتفاق لأجابات افراد العينة حول الفقرات الخاصة بإدارة الموارد البشرية الخضراء.

ابعد	فقرا ت	اوافق بشدة		لا اوافق		الى حد ما		اوافق		اوافق بشدة		نسبة اتفاق
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
التوظيف الاخضر	X1	14.4	21	3.4	5	12.3	15	68.5	100	14.4	21	78.2
	X2	11	16	6.2	9	24.7	36	58.2	85	11	16	74.8
	X3	9.6	14	7.5	11	33.6	49	48.6	71	9.6	14	71.8
	X4	11	16	8.9	13	41.1	60	38.4	56	11	16	70
	X5	9.6	14	4.8	7	36.3	53	46.6	68	9.6	14	71
	معدل	11.12		6.16		29.6		52.06		11.12		73.2
تدريب و تقييم الاداء الاخضر	X6	13.7	20	2.7	4	38.4	56	43.2	63	13.7	20	72.8
	X7	6.2	9	5.5	8	36.3	53	50.7	74	6.2	9	71
	X8	9.6	14	8.2	12	34.9	51	46.6	68	9.6	14	71.2
	X9	11	16	6.2	9	43.2	63	37	54	11	16	69.4
	X10	8.9	13	9.6	14	37.7	55	41.1	60	8.9	13	68.8

70.8	0.84	3.54	1.92		6.44		38.1		43.72		9.88		معدل	
69	0.79	3.45	1.4	2	6.2	9	47.3	69	36.3	53	8.9	13	X11	انظمة التعويض و التحفيز الاخصر
69.4	0.78	3.47	2.1	3	4.1	6	45.2	66	41.8	61	6.8	10	X12	
69.6	0.82	3.48	2.7	4	5.5	8	39.7	58	45.2	66	6.8	10	X13	
67.8	0.79	3.39	2.7	4	7.5	11	40.4	59	46.6	68	2.7	4	X14	
70.6	0.88	3.53	2.7	4	4.8	7	41.8	61	38.4	56	12.3	18	X15	
69.4	0.82	3.47	2.32		5.62		42.88		41.66		7.5		معدل	
71.2	0.82	3.56											المعدل الكلي	

مصدر: من اعداد الباحثون

### ٢.٣ وصف متغيرات الاداء العاملين و تشخيصها.

يشير الجدول (4) الى التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري و نسبة الاتفاق لعبارات (Y15-Y1) لابعاد المتغير التابع ( الاداء العاملين) ويتضح من الجدول ان الجامعات الاهلية المبحوثة تتصف بالاداء العاملين وبمستوى جيد حيث بلغ نسبة الاتفاق لعبارات المتغير ( 71.4 %) بينما كان نسبة عدم الاتفاق بلغ (28.6 %) مما يدل على توفر الاداء العاملين في اجابات المستجيبين ويؤكد هذه النتيجة نسبة الافراد المستجيبين حيث بلغ (71.4%) و الوسط الحسابي (3.57) وبانحراف المعياري (0.72). وكذلك تشير المعطيات الجدول (4) الى ان من ابرز الابعاد ساهم في توفر المتغير الاداء العاملين هي البعد (الجدد) اذ بلغ نسبة الاتفاق لعبارات هذا البعد (72.6%) من الافراد المستجيبين على الفقرات هذا البعد ويؤكد النتيجة الوسط الحسابي (3.63) والانحراف المعياري (0.77). في حين البعد (ادراك المهمة) كان اقل المستوى بين الابعاد هذا المتغير حيث بلغ نسبة الاتفاق (70.2%) من الافراد المستجيبين على العبارات هذا البعد، و بمستوى الحسابي (3.51) بالمقابل الانحراف المعياري (0.73) مما يؤكد معنوية اجابات الافراد المستجيبين تجاه العبارة المذكوره.

جدول (4)

التوزيع التكراري و النسب المئوية و قيم الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و نسبة الاتفاق لأجابات افراد العينة حول الفقرات الخاصة الاداء العاملين. n=147

نسبة اتفاق	انحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اوافق بشدة		لا اوافق		الى حد ما		اوافق		اوافق بشدة		فقرات	ابعاد
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
73.2	0.82	3.66	2.7	4	4.1	6	27.4	40	56.2	82	9.6	14	X1	البيانات
75.4	0.68	3.77	0.7	1	0.7	1	30.1	44	57.5	84	11	16	X2	
73.6	0.74	3.68	0.7	1	2.7	4	34.9	51	50.7	74	11	16	X3	
69.6	0.76	3.48	1.4	2	5.5	8	43.2	63	43.8	64	6.2	9	X4	
70.8	0.85	3.54	4.1	6	2.7	4	36.3	53	48.6	71	8.2	12	X5	
72.6	0.77	3.63	1.92		3.14		34.38		51.36		9.2		معدل	
72.2	0.83	3.61	0.7	1	3.4	5	46.6	68	32.9	48	16.4	24	X6	الفقرات
72.2	0.69	3.61	0	0	3.4	5	41.1	60	46.6	68	8.9	13	X7	
72.4	0.67	3.62	0.7	1	1.4	2	40.4	59	50.7	74	6.8	10	X8	
69.8	0.69	3.49	0.7	1	4.8	1	43.2	63	47.3	69	4.1	6	X9	
71	0.82	3.55	2.7	4	2.1	3	43.2	63	41.8	61	10.3	15	X10	

71.6	0.74	3.58	0.96		3.02		42.9		43.8 6		9.3		معدل
70.2	0.74	3.51	1.4	2	4.8	7	40.4	5 9	47.9	7 0	5.5	8	X11
70.4	0.72	3.52	1.4	2	3.4	5	42.5	6 2	47.3	6 9	5.5	8	X12
71	0.68	3.55	0.7	1	4.8	7	36.3	5 3	54.8	8 0	3.4	5	X13
69.8	0.72	3.49	0.7	1	5.5	8	43.8	6 4	44.5	6 5	5.5	8	X14
69.4	0.79	3.47	1.4	2	6.8	1 0	42.5	6 2	41.8	6 1	7.5	11	X15
70.2	0.73	3.51	3.64		5.06		41.1		47.2 6		5.4 8		معدل
71.4	0.75	3.57	2.18		3.75		39.4 6		47.4 9		7.9 9		المعدل الكلي

مصدر: من اعداد الباحثون

### ٣.٣ اختبار أنموذج البحث و فرضيتها:-

هنا يتم تشخيص درجة العلاقة بين المتغير الادارة الموارد البشرية الخضراء و المتغير الادارة الاداء و تشخيص عواملها بهدف إختبار الفرضية الرئيسية الثانية. و سيتم التحقيق من مدى صحة تلك الفرضيات و ذلك كما يأتي:-

يتم التركيز في هذه الفقرة على صحة الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على (وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين ابعاد ادارة الموارد البشرية الخضراء و ابعاد الاداء العاملين) على المستوى الكلي في الجامعات الاهلية باربيل.

## الجدول (5)

معامل الارتباط بين ابعاد ادارة الموارد البشرية الخضراء و ابعاد الاداء العاملين على مستوى كلي في الكليات المبحوثة

المعنوية	القيمة الحالية	ابعاد الاداء العاملين	المتغير المعتمد المتغير المستقل
معنوية قوية	0.000	0.686**	ابعاد ادارة الموارد البشرية الخضراء

N=146

\*\*معنوية قوية عندما تكون Sig.  $\leq 0.01$ 

المصدر: من إعداد الباحثون وفق نتائج التحليل الاحصائي

ان معطيات الجدول (5) تشير بوجود علاقة معنوية و موجبة بين ابعاد ادارة الموارد البشرية الخضراء و ابعاد الاداء العاملين، حيث بلغت درجة الارتباط ( $0.686^{**}$ ) عند مستوى معنوي ( $0.01$ )، و بلغت القيمة الاحتمالية ( $0.00$ )، و بهذا تقبل الفرضية الرئيسية الثانية و تدل وجود علاقة الارتباط على أن المتغير المستقل (ادارة الموارد البشرية الخضراء) ذو دلالة موجبة على المتغير المعتمد (الاداء العاملين) . و هذا يعني زيادة ابعاد ادارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات المبحوثة مع ازدياد ابعاد الاداء العاملين.

## ٤.٣ اختبار فرضية التأثير و تحليلها.

توضح هذه الفقرة تحليل اختباراً للفرضية الرئيسية الثالثة و التي تنص على ( وجود تأثير ايجابي معنوي ذات دلالة إحصائية لتخطيط الاستراتيجي لموارد البشرية في النجاح الاستراتيجي)، و سيتم تحقيق من صحة هذه الفرضية في الآتي:-

ان جدول (7) يوضح تأثير ادارة الموارد البشرية الخضراء في الاداء العاملين على مستوى المؤشر الكلي، حيث ان المستوى قيمة المعنوي (P-Value) المحسوبة البالغة ( $0.000$ ) و هي اقل بكثير من مستوى المعنوية الافتراضية الذي اعتمده البحث ( $0.05$ )، و بقيمة احتمالية ( $0.000$ ) و هي قيمة معنوية عالية عند مستوى معنوي ( $0.00$ )، ان القيمة التفسيرية لادارة المورد البشرية الخضراء فيما يحدث لاداء الوظيفي بلغت ( $47.1\%$ )، أما النسبة المتبقية و البالغة ( $52.9\%$ ) فهي تعود الى عوامل اخرى غير مضمنة في الانموذج الافتراضي الذي اعتمده في البحث الحالية. كما أن قيمة (B1) قد بلغت ( $0.627$ ) و هي تشير إلى أن التغير الحاصل في ادارة الموارد البشرية الخضراء بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في الاداء العاملين بمقدار ( $0.627$ )، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة ( $6.768$ ). قيمة معامل (B0) التي بلغت ( $0.686$ ) تشير الى ان هناك ظهوراً لاداء العاملين من خلال طرقها و بمقدار ( $0.686$ ) و ذلك

عندما تكون قيمة الادارة الوارد البشرية الخضراء من خلال ابعادها مساوية للصفر. و بالتالي هذه النتيجة تثبت الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على وجود علاقة التأثيرية المعنوية ذات دلالة الاحصائية بين ادارة الموارد البشرية الخضراء و الاداء العاملين.

## الجدول (6)

تأثير ادارة الموارد البشرية الخضراء في الاداء العاملين على المستوى الكلي

الاداء العاملين				المتغير المعتمد
R2	F	B1	الثابت- B0	المتغير المستقل
0.471	128.119	(0.627) t (6.768) sig. (0.000)	(0.686) t (11.319) sig. (0.000)	ادارة الموارد البشرية الخضراء

\*\* معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.05) N= 146

المصدر: من إعداد الباحثون وفق نتائج التحليل الاحصائي

## المحور الرابع:- الاستنتاجات و المقترحات

## الاستنتاجات

في ضوء النتائج يمكن استنتاج ما يلي:

- 1 أن بعد التوظيف الأخضر هو الأكثر أهمية بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء، وكانت أقل مساهمة بين الأبعاد كانت من نسيب بعد أنظمة التعويض والتحفيز الأخضر.
- 2 أن الجامعات الأهلية المبحوثة تتمتع بأداء جيد للعاملين وتمتلك مستوى عالٍ من التوافق فيما يتعلق بأبعاد المتغير التابع "الأداء العاملين".
- 3 من بين أبعاد المتغير التابع "الأداء العاملين"، فإن البعد الذي ساهم بشكل كبير في توفير الأداء العاملين هو البعد "الجهد". في المقابل، كان البعد "ادراك المهمة" هو الأقل مساهمة بين الأبعاد في هذا المتغير.
- 4 أن هناك علاقة موجبة ومعنوية بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاد الأداء العاملين في الجامعات المبحوثة. وهذا يدل على أن تحسين أداء العاملين يمكن تحقيقه من خلال تبني سياسات إدارة

- موارد بشرية خضراء في المؤسسات والجامعات. وبالتالي، يوصى بضرورة تبني الجامعات لأساليب إدارة الموارد البشرية الخضراء كأداة لتحسين أداء العاملين وزيادة كفاءة العملية التعليمية والإدارية في الجامعات.
- 5 توصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة ومعنوية بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاد الأداء العاملين في الجامعات المبحوثة، وهذا يشير إلى أن زيادة أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء قد تؤدي إلى تحسين الأداء العاملين في الجامعات.
- 6 تبينت النتائج الحصول على علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد التوظيف الأخضر والأداء العاملين، وكذلك بين بعد تدريب وتقييم الأداء الأخضر والأداء العاملين، وبين بعد أنظمة التعويض والتحفيز الأخضر والأداء العاملين، مما يؤكد وجود علاقة ارتباط معنوية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء العاملين.
- 7 تم تحليل اختبار فرضية التأثير الإيجابي لتخطيط الموارد البشرية الخضراء في النجاح الاستراتيجي. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء العاملين بنسبة 47.1٪، كما أشارت القيم المحسوبة للمعاملات الإحصائية إلى وجود علاقة تأثيرية معنوية بين الإدارة الخضراء والأداء العاملين.
- 8 توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لإدارة الموارد البشرية الخضراء على بعد الجهد، وأن نسبة 68٪ من التغيير في بعد الجهد يعود إلى هذه الإدارة. كما تم قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثالثة.
- 9 تشير نتائج الدراسة إلى أن هناك تأثير معنوي لإدارة الموارد البشرية الخضراء على بعدي البقاء والقدرات، وتم قبول الفرضيتين الفرعيتين الأولى والثانية من الفرضية الرئيسية الثالثة بناءً على القيم المحسوبة لـ F و R2 و B1 و t و B0 .
- 10 توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير معنوي لإدارة الموارد البشرية الخضراء على بعد ادراك المهمة، حيث أن قيمة (B1) التي تشير إلى تغيير في ادراك المهمة بمقدار (0.651) عند تغيير إدارة الموارد البشرية الخضراء بوحدة واحدة. وقد تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تدعم الفرضية الرئيسية الثالثة. وتفسير معامل التحديد (R2) لنسبة (36.9%) من التباين الحاصل في بعد ادراك المهمة، يدل على أن هناك عوامل أخرى تؤثر في هذا البعد بنسبة (63.1%). وبما أن القيمة المستوى المعنوية (P-Value) وقيمة (F) معنويان عند مستوى معنوي (0.000) فإن هذا يعزز قوة النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة.

### المقترحات

- في ضوء الاستنتاجات التي تم توصل اليها يمكن اقتراح ما يلي:
- 1- توصية بضرورة التركيز على بعد التوظيف الأخضر كجزء من إدارة الموارد البشرية الخضراء والعمل على تحسينه وتعزيزه في المؤسسات والجامعات.
  - 2- تشجيع الجامعات على مواصلة تحسين أداء العاملين وإدارة موارد البشرية الخضراء، وتطوير إجراءات جديدة وفعالة لتحقيق هذا الهدف.
  - 3- تشجيع الجامعات على الاستفادة من نتائج هذه الدراسة لتحسين إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحسين أداء العاملين.
  - 4- تطوير برامج تدريبية لتوعية الموظفين والعاملين في الجامعات حول إدارة الموارد البشرية الخضراء وأهميتها في تحسين الأداء العاملين.
  - 5- تشجيع المؤسسات والجامعات على استخدام أنظمة تعويض وتحفيز خضراء لتعزيز بيئة العمل الصحية وتحفيز الموظفين على تحقيق الأهداف المؤسسية.
  - 6- تحسين بيئة العمل في الجامعات وتوفير الإمكانيات والموارد اللازمة لتشجيع الموظفين على تقديم أداء عالٍ وزيادة إنتاجيتهم.
  - 7- العمل على تحسين ادراك المهمة بين الموظفين في الجامعات وتوفير الدعم اللازم لهم لتحقيق أهداف المؤسسة.
  - 8- تعزيز التوافق والتفاعل بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وإدارة الأداء العاملين لتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية.
  - 9- تشجيع الجامعات على التحول إلى استخدام تقنيات وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في العمليات الإدارية اليومية.
  - 10- يوصى بضرورة توفير التدريب والتطوير للعاملين في الجامعات المبحوثة في مجال إدارة الموارد البشرية الخضراء، وذلك لزيادة وعيهم وتحسين قدراتهم في تطبيق مبادئ الإدارة الخضراء، وبالتالي تحسين أداء العاملين وزيادة كفاءة الجامعة في الاستفادة من مواردها البشرية بطريقة مستدامة.

## مصادر

1. ابو جليدة، خالد عبد الكريم. (2018). أبعاد الأداء الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الصناعة والتجارة في الأردن. مجلة العلوم الإدارية والمالية، 14(2)، 37-62.
2. احمد، ا.، محمد، م. & قجة، ع. (22). اثر الرقابة الادارية على تقييم اداء العاملين. مجلة العربية للعلوم ونشر الابحاث، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية و القانونية، مجلد (6) عدد. 16-36، (22)
3. الأمين، أ. وفيصل، س. (2022). إدارة الموارد البشرية: مفاهيم وتطبيقات. الرياض: دار الكتاب الجامعي
4. جليدة، م. (2018). السلوك التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في شركة اتصالات فلسطين (الهاتف الذكي كحالة). مجلة جامعة فلسطين للبحوث العلمية، 24(4)
5. الزبيدي، غ. (2014). إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالاستدامة البيئية: دراسة تطبيقية على شركات القطاع العام في دولة الكويت. المجلة العربية لإدارة الموارد البشرية، 5(1)، 45-64.
6. الفارس، ع.، وبنو خالد، م. (2022). إدارة المؤسسات: مفاهيم وتطبيقات. عمان: دار الفكر العربي
7. مصدر آخر: حسين، فاضلة؛ احمد، نور الحسين؛ محمد، نور محمد؛ قجة، محمود علي. (2022). تأثير البرامج التطويرية على تطوير الأداء الوظيفي لدى موظفي مصلحة الجمارك السودانية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والتجارية، 5(2)، 141-160.
8. يونس، ع. م.، واحمد، ع. ج. (2017). الالتزام الوظيفي وعلاقته بالإداء التنظيمي دراسة استطلاعية على مديري مكاتب المديرية في جامعة البصرة. مجلة البصرة للعلوم التطبيقية، 2(38)
9. يونس، عمرو؛ أحمد، محمد فوزي. (2017). أثر مستوى الجهد والمساعدة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة في الشركة العامة للتأمين الصحي بمحافظة الجيزة. المجلة العربية للإدارة، 37(2)، 1-29.
10. عطية، ه. (2013). نموذج مقترح لتطوير نظم تقييم أداء العاملين في المشافي العامة. سورية: جامعة تشرين/ كلية ادارة الاقتصاد.
11. Al-Ghalibi, A., & Idris, A. (2015). Green HRM practices and organizational performance: The mediating role of environmental behavior. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 211, 93-98.
12. Al-Skafi, A., Al-Mayali, M., & Zouin, M. (2016). The impact of green human resource management practices on organizational performance: A study on the oil sector companies in Iraq. *International Journal of Business and Management*, 11(11), 7-15
13. Al-Skarnah, B. (2008). Green HRM and environmental management. *Journal of Environmental Science and Engineering*, 2(3), 14-27.
14. Blyton, P., Bacon, N., Fiorito, J., & Heery, E. (2017). *Employee Relations*. SAGE Publications Ltd.
15. Cherian, J., & Jacob, J. (2012). Impact of green HRM practices on employee's commitment towards sustainable environmental performance. *International Journal of Research in Finance and Management*, 2(4), 31-47.

16. Masri, S. (2016). *Green human resource management and sustainable competitive advantage: An exploratory study among Lebanese companies*. *Journal of Business and Retail Management Research*, 10(1), 1-9.
17. Mishra, P., Biswas, S., & Narasimhan, S. (2014). *Green human resource management: A proposed model for Indian manufacturing sector*. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 26-46.
18. Moraes, C. A., Bittencourt, M. V. C., Paiva, E. L., & Oliveira, R. B. (2019). *Green human resource management: A systematic literature review*. *Journal of Cleaner Production*, 233, 155-167.
19. Müller-Camen, M., Croucher, R., & Leigh, S. (2010). *Human resource practices for green performance*. *International Journal of Human Resource Management*, 21(8), 1121-1148.
20. Nijhawan, S. (2014). *Role of green human resource management in the corporate social responsibility agenda*. *Journal of Contemporary Management Research*, 8(1), 69-84.
21. Opatha, H., & Arulrajah, A. A. (2014). *Greening HRM practices: Exploring the role of high-performance work systems and employees' environmental behavior*. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(1), 104-126.
22. Patil, V. H., & Sarode, P. M. (2018). *Green human resource management practices and environmental performance: A review*. *Journal of Cleaner Production*, 196, 530-541.
23. Ramdhani, D., Halim, F., Supartha, W. G., & Putra, N. M. A. P. (2017). *Analysis of Organizational Commitment on Employee Performance: Study of Private Universities in Bali Province*. *International Research Journal of Engineering, IT & Scientific Research*, 3(2).
24. Ramdhani, D., & Ainissyifa. (2017). *The influence of work environment and compensation on employee performance through job satisfaction as the intervening variable*. *International Journal of Economic Research*, 14(17), 359-370
25. Renwick, D. W., Redman, T., & Maguire, S. (2013). *Green human resource management: A review and research agenda*. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1-14.
26. Ullah, H. (2017). *Green human resource management: A review and research agenda*. *Business Strategy and the Environment*, 26(6), 710-722.
27. Vij, S., Suri, A., & Singh, S. (2013). *Green HRM: People management commitment towards environmental sustainability*. *International Journal of Research in Commerce, IT and Management*, 3(1), 20-23.

## كارىگه رى هوكاره كان له سهر جىبه جىكردى ستراتىژى بهرپوه بردنى ژمىرىارى له ههرىمى كوردستان

پوخته:

ئامانجى توژىنه وه كه پروونكر دنه وهى پراكىكه كانى بهرپوه بردنى سهرچاوه مرؤىبه سهوزه كانه به ره هه نده كانى (دامه زراندى سهوز، راهىنان و هه لسه نگاندى ئه داي سهوز، سىسته مى قهره بوو كرده وه و هاندانى سهوز) و رۆلى له سهر ئه داي كارمه ندان له گه ل ره هه نده لاوه كىبه كانى (ههول، توانا، ئهرك). له ژىر رۆشناىى ئامانجه كانى توژىنه وه كه دا، كىشه مى توژىنه وه كه له چند پرسىارى كدا كور تكرايه وه، كه برىتبه له رادهى پراكىكه كانى بهرپوه بردنى سهرچاوه مرؤىبه سهوزه كان له زانكو ئه هلىبه كانى ههولپر له روانگه كادره ئوپه راسىؤنىبه كانى ناوىانه وه؟، سروشته كهى چىبه په يوه ندى و كارىگه رى نىوان پراكىكه كانى بهرپوه بردنى سهرچاوه مرؤىبه سهوزه كان له سهر ئه داي كارمه ند.

توژه ران پشت به شىوازه وه سفىبه شىكارىبه كان ده به ستن. وه سفكردى گوږاوه سهره كىبه كان و گوږاوه لاوه كىبه كان، و شىكر دنه وهى په يوه ندى و كارىگه رىبه كانى نىوان گوږاوه توژىنه وه كان. كوومه لگهى توژىنه وه نوينه رايه تى نمونه يه ك له كاديره مرؤىبه كان ده كات (كادىرى ئه كادىمى، وانه بىژ، فه رمانبه ر) له زانكو ئه هلىبه كانى ههولپر، بؤيه (150) پرسىار نامه بوون دابه شكران و (146) پرسىار نامه وه رگىرانه وه. هه مووىان گونجاون بو شىكارىكردن. گرىمانه كان به به كاره نىنانى شىوازه نامارىبه كان له لايه ن بهرنامه ي كو مپيوته رىبه وه (SPSS V.25) تا قىكرانه وه.

توژىنه وه كه گه يشته كوومه لىك ئه نجام، له وانه ش ئه نجامه كانى شىكارى په يوه ندىبه كان كه بوونى په يوه ندىبه بهرچاوه كانى ئه رىنى و ئاستى بهرز له نىوان بهرپوه بردنى سهرچاوه مرؤىبه سهوزه كان و ئه داي كرىكاران له ئاستى ماكرو و ماىكرو دا ئاشكرا ده كات. جگه له وهش، كارىگه رى ئه رىنى و ئاستىكى بهرچاوى گوږاوه سهره بخو كه (بهرپوه بردنى سهرچاوه مرؤىبه سهوزه كان) له گوږاوه وابه سته (بهرپوه بردنى ئه دا) دا هه يه، و به پى ئه وهى له لايه ن پىوه ره كانى شىكارىبه وه بهرهم هىنراوه له سهر ئاستى ماكرو و ماىكرو. كارىكى ته ندروست ژىنگه و پالنانى

فهرمانبهران بؤ كهىشتن به ئامانجه دامهزراوهىبهكان، ههروهها گرنگىدان به پىشكهشكردى راپهئنان و گهشهپىدان بؤ كرئىكاران له زانكو لىكوئىنهوهكراوهكان له بوارى بهرپوهبردنى سهرچاوه مرؤىبه سهوزهكاندا، به مهبهستى زىادكردى هؤشيارىيان و باشتركردى تواناكانيان له جىبهجىكردى بنهماكانى بهرپوهبردنى سهوزدا، و بهممش باشتركردى ئهداى كرئىكاران و زىادكردى كارابى زانكو له سود وهرگرتن له سهرچاوه مرؤىبهكانى به شىوهيهكى بهردهوام.

## The impact of green human resource management practices on employee performance: An analytical study to obtain the opinions of a sample of human cadres in private universities in Erbil

### **Karkhi Khalid Sabah**

Department of Business Administration, College of Administration and Economics,  
Lebanese French University, Erbil, Kurdistan Region, Iraq

Email: [Karkhi.kaalid@lfu.edu.krd](mailto:Karkhi.kaalid@lfu.edu.krd)

### **Ronyaz Hayyas Mahmood**

Department of Business Administration, College of Administration and Economics,  
Lebanese French University, Erbil, Kurdistan Region, Iraq

Email: [ronyaz.hayyas@lfu.edu.krd](mailto:ronyaz.hayyas@lfu.edu.krd)

### **Rebin Bilal Mohammed**

Department of Accounting and Finance, College of Administration and Economics,  
Lebanese French University, Erbil, Kurdistan Region, Iraq

Email: [rebin.bilal@lfu.edu.krd](mailto:rebin.bilal@lfu.edu.krd)

**Keywords:** Human Resource Management Practices, Green, Green Recruitment, Green Performance Training and Evaluation, Green Compensation and Motivation Systems

## Abstract

The study seeks to illustrate green human resource management techniques throughout its dimensions (green employment, green performance training and evaluation, green compensation and incentive systems) and their impact on employee performance in its sub-dimensions, which include effort, ability, and task. The study problem was encapsulated in several inquiries: to what extent are green human resource management practices implemented in private universities in Erbil from the perspective of their human resources? Additionally, what is the nature of the relationship and influence between green human resource management practices and employee performance? The researchers utilize descriptive analytical methodologies. The study delineates the primary and secondary variables, examining the interrelations and impacts among the research variables. The research population comprises human resources (academic staff, lecturers, employees) across all private universities in Erbil. A sample size of 150 was selected, resulting in the distribution of 150 questionnaires, of which 146 were retrieved, all deemed valid for analysis. The hypotheses were evaluated by statistical methods utilizing the software package SPSS V.25. The research concluded that correlation analysis demonstrated substantial direct correlations at both macro and micro levels between green human resource management and employee performance. Furthermore, the analysis indicators at both macro and micro levels indicate a substantial beneficial effect of the independent variable (green human resource management) on the dependent variable (performance management). The research put forth a series of recommendations, chief among them the necessity of urging institutions and universities to implement green compensation and incentive systems to foster a healthy work environment and motivate employees to attain institutional objectives. Additionally, it emphasizes the importance of providing training and development for employees in the examined universities regarding green human resource management, aimed at enhancing their awareness and capabilities in applying the principles of green management, thereby improving employee performance and augmenting the university's efficiency in sustainably utilizing its human resources.