

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

واقع إدارة المورد البشري الأخضر وسعادته في الجامعات الفلسطينية في
الضفة الغربية

بيان ماهر سيد أحمد

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1441هـ - 2020م

واقع إدارة المورد البشري الأخضر وسعادته في الجامعات

اللسطينية في الضفة الغربية

إعداد

بيان ماهر سيد أحمد

بكالوريوس إدارة صحية - جامعة القدس المفتوحة - الخليل - فلسطين

المشرف: د. سلوى البرغوثي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية المستدامة

مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية- معهد التنمية المستدامة- كلية

الدراسات العليا/ جامعة القدس/ فلسطين

القدس - فلسطين

1441 هـ - 2020 م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

واقع إدارة المورد البشري الأخضر وسعادته في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية

الاسم: بيان ماهر سيد أحمد

الرقم الجامعي: 21720250

المشرف: د. سلوى البرغوثي

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ: 2020/08/05 وأجيزت من أعضاء لجنة المناقشة المكونة من التالية أسماؤهم

وتواقيعهم:

التوقيع.....
التوقيع.....
التوقيع.....

1- د. سلوى البرغوثي : رئيس لجنة المناقشة

2- د. أحمد حرز الله : ممتحناً داخلياً

3- د. عماد الزير: ممتحناً خارجياً

القدس - فلسطين

1441 هـ / 2020 م

الإهداء

في نهاية مشوار، قد اكتملت ملامحه، وبداية مشوار جديد، في حياتي العلمية والمهنية، أدعو الله أن يجعل هذا العمل المتواضع علماً نافعا ينتفع به، واهدي هذا الانتاج العلمي المتواضع إلى:

من كل العرق جبينه، إلى من ضحى وكافح وأفتى عمره ليمنحني الحياة

إلى زهرة الحياة ونورها والدي ووالدتي الأعزاء

إلى عمي محمد وعمي باسل اللذان علماني أن الأعمال الكبيرة لا تتم إلا بالصبر والعزيمة والإصرار

إلى القلوب الطاهرة والرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي إخوتي

إلى كل من علمني حرفاً أصبح سناً برقه يضيء الطريق أمامي

وإلى من كانوا ملاذي وملجئي...إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات

إلى من سأفتقدهم، وأتمنى أن يفتقدوني أصدقائي طلاب مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد

البشرية

إلى كل الشرفاء والشهداء والأسرى والجرحى من أبناء هذا الوطن الغالي

بيان ماهر سيد أحمد

إقرار

أقر أنا مقدمة الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة وأي جزء منها لم يقدم لنيل أي درجة عليا لأي جامعة أو معهد.

التوقيع:

الاسم الكامل : بيان ماهر سيد أحمد

التاريخ 2020/08/05

الشكر والتقدير

أقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم ولو بجزء يسير من إتمام هذه الرسالة، وأخص بالذكر جامعة القدس ممثلة برئيسها أ.د. عماد أبو كشك، لإفساحهم المجال لخروج رسائل وأبحاث علمية قادرة على تلبية احتياجات المجتمع الفلسطيني في نهضته وتطوره.

كما ولا يسعني إلا التقدم بالشكر الجزيل للمشرفة الدكتورة سلوى البرغوثي لما أولته من جهد ووقت في توجيهي نحو الطريق الصواب في إعداد هذه الرسالة.

ولا أنسى شكري وتقديري للأسرة الأكاديمية التي كانت خير معلم لي في مسيرتي ومن كانوا لنا رفيقا في هذه المرحلة.

لكم كل الشكر والتقدير

مصطلحات الدراسة:

إدارة الموارد البشرية: هي إحدى الوظائف الرئيسية للمنظمة، وتهتم بعملية توظيف الأفراد اللذين يعملون في المنظمة، وإدارتهم لتحقيق أهدافها (Heathfield, 2016).

المورد البشري: المقصود به في هذه الدراسة جميع الأفراد العاملين في المنظمة.

الأخضر: مصطلح أو اسم في الوضع أو السياق الطبيعي، يدل على كل ما هو صديق للبيئة أو التجنب والتقليل من التلوث البيئي، والحفاظ على البيئة الطبيعية (Opatha,2013).

المورد البشري الأخضر: المقصود به جميع الأفراد اللذين يعملون على خلق وتعزيز الحقاظ على البيئة الخضراء داخل المنظمة.

إدارة الموارد البشرية الخضراء: جميع الأنشطة التي ينطوي عليها تطوير وتنفيذ وتجهيز نظام يهدف إلى تحويل موظفي المنظمة العاديين إلى موظفين يعملون في مجال البيئة الخضراء، وتحقيق الأهداف البيئية للمنظمة، وتقديم مساهمة كبيرة في الاستدامة البيئية (Opatha&Arulrujah,2014).

التحليل والتصميم الوظيفي الأخضر: هي الوظيفة الأولى لإدارة الموارد البشرية الخضراء وتركز على تحديد المهمات والواجبات والمسؤوليات المتعلقة بالحماية البيئية وتوضيحها في الوصف الوظيفي (Aualrajah &Opatha & Nawaratne,2015).

تخطيط الموارد البشرية الخضراء: يقصد به عملية تتبؤ لتحديد أعداد وأنواع الموظفين لكل نشاط من أنشطة المنظمة الخضراء، مع ضرورة تنفيذ أنشطة وبرامج تدريب لكل العاملين لتعزيز وترسيخ الممارسات البيئية لديهم ومبادرات حول تنفيذ الشراكة المطلوبة مع الإدارة البيئية (Aualrajah &Opatha & Nawaratne,2015).

الاستقطاب الأخضر: عملية إيصال رسالة الاستقطاب البيئية عن أداء المنظمة البيئي التي تكون مبنية على الشفافية والوضوح، بالإضافة إلى إيصال رسالة للمستقطبين تؤكد على انه سيكون موظف اخضر صديق للبيئة وتتضمن رسالة الاستقطاب المعايير البيئية المطلوبة (Aualrajah &Opatha & Nawaratne,2015).

الاختيار الأخضر: هي العملية التي تلي عملية الاستقطاب وتعتمد عليها وتعتمد على أسلوب التوظيف الافتراضي في أغلب حالات الاختيار، الذي يمكن من إكمال متطلبات التوظيف من خلال وسائل الاتصال الالكترونية بما في ذلك المقابلة (Milliman,2013).

إدارة الأداء الأخضر: هي عملية دمج الأداء البيئي مع نظام إدارة الأداء في المنظمة من أجل حماية البيئة من أي ضرر (Epstein&Roy,1997).

تقييم الأداء الأخضر: عرف الايزو 4001 تقييم الأداء البيئي على أنه منهج لتسهيل قرارات الإدارة بخصوص الأداء البيئي للمنظمة، من خلال اختيار المؤشرات وجمع وتحليل البيانات وتقييم المعلومات وفقاً لمقياس الأداء البيئي (Jackson,Renwick,Jabbour,2011).

التدريب الأخضر: هو النهج البيئي الذي يتطلب زيادة وعي العاملين ومهاراتهم ومعرفتهم العملية، ويعد بمثابة الآلية المناسبة لتسهيل استدامة المنظمات (الزيدي،2016).

التعويض والتحفيز الأخضر: هي عملية وضع جوائز ومكافئات لاحترام البيئة وللموظف الذي يقدم إنجازات واقتراحات بيئية لمساعدة المنظمة على تحسين البيئة وزيادة الربحية و يمكن أن يتضمن النظام التعزيز السلبي كالانتقادات والتحذيرات اللفظية، وممارسات كثيرة تشجع على السلوك الأخضر (الزيدي،2016).

العلاقات العمالية الخضراء: المقصود بها إعطاء الموظفين فرصة لتقديم حلول واقتراحات في مجال الإدارة البيئية، بهدف تشجيعهم على ممارستها بالشكل الصحيح والمطلوب ليشعروا بأنهم جزء منها (Aualrajah &Opatha & Nawaratne,2015).

حفظ الطاقة: سلوك يؤدي إلى حفظ الكمية المستهلكة من الطاقة بأنواعها المختلفة، بهدف الحفاظ على البيئة والتوفير في مصاريف استهلاك الوقود والكهرباء، ورفع مسؤوليات الأفراد والمجتمعات تجاه البيئة، والاستخدام الفعال للطاقة من خلال توظيف التقنية في تحقيق نفس خدمة الطاقة باستهلاك اقل للطاقة (السكرانة،2016).

السعادة: المقصود بها في هذه الدراسة السعادة في العمل وهي شعور عام بالتمتع بالعمل، والقدرة على التعامل مع النكسات بأمان، والتواصل بشكل ودي مع زملاء العمل والعملاء، مع العلم أن العمل يهمل العامل ومؤسسته، وربط السعادة في العمل بكل نتيجة مرغوب فيها يمكن للأفراد وأماكن العمل والمنظمات أن يأملوا في تحقيقها(Thomas,2018).

ترسيخ الغاية: يقصد به التأكيد على أن تكون لدى المنظمة رؤية واضحة ومجموعة من القيم يلتزم بها الموظفون، بحيث يمكن المواءمة بين تطلعات الموظفين وتطلعات المنظمة (دليل السعادة وجودة الحياة،2018).

تعزيز الصحة: المقصود بها وعي المنظمة بطبيعة بيئة العمل وظروف الموظفين والموائمة بينهما، وتحفيز الموارد البشرية على الاهتمام بصحتهم الجسدية والنفسية، ودعم الموظفين في سعيهم لتحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية(دليل السعادة وجودة الحياة،2018).

توطيد العلاقات: هي تحفيز الأفراد لتحسين أدائهم والمشاركة الفعالة في بيئة العمل، وتعزز شعورهم بالاتحاد والعمل نحو غاية مشتركة، ومن ثم اصطفا فهم حول رؤية المؤسسة وقيمها (دليل السعادة وجودة الحياة،2018).

المخلص

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع سعادة المورد البشري الأخضر في الجامعات الفلسطينية، تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (76) من العاملين في جامعات الضفة الغربية وقامت الباحثة بتصميم استبانة الكترونية لغرض تحقيق أهداف الدراسة وجمع البيانات، وتكونت الاستبانة من خمسة محاور (مدى سعادة المورد البشري الأخضر في الجامعات الفلسطينية، مدى التزام إدارة الموارد البشرية في الجامعة بالممارسات الخضراء، مدى التزام الموارد البشرية في الجامعة بالممارسات الخضراء، متطلبات بناء وعي وتمكين الموارد البشرية، متطلبات تحقيق سعادة المورد البشري الأخضر).

وأظهرت نتائج الدراسة أن الجامعات تمتلك وعي وإدراك تام لأهمية سعادة الموارد البشرية فيها وتعمل على تحقيقها بدرجة أكبر من وعيها في تطبيقها لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وأن أهم ما يساهم في تحقيق سعادة الموارد البشرية في الجامعات بدرجة مرتفعة جدا هو توطيد الجامعة للعلاقات بين الموارد البشرية فيها تؤثر الصياغة الواضحة والمحكمة لرؤية ورسالة الجامعة في ترسيخ الغاية (القيم العليا والأهداف) وبالتالي زيادة سعادة الموارد البشرية في الجامعة ترسيخ الجامعة لثقافة روح الفريق الواحد القائمة على الإيجابية والإنتاجية هي أكثر ما يؤثر على توطيد العلاقات وتحقيق السعادة بين الموارد البشرية في الجامعة يوجد لدى الجامعات حرص عالٍ في الحفاظ على صحة الموارد البشرية وقد برز ذلك برز في أزمة وباء كورونا من خلال ترسيخها ثقافة عمل قائمة على الانفتاح، والوعي التام بطبيعة بيئة العمل وظروف الموظفين، واتخاذ قرارات وإجراءات للمحافظة على صحة الموارد البشرية في الجامعة يوجد توجه عالٍ لعمل دراسات وأبحاث لاستكشاف الفرص المتاحة لتنفيذ مصادر الطاقة البديلة في الجامعة، مما يعزز من ممارسات الموارد البشرية الخضراء في الجامعة.

وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات كانت أهمها زيادة اهتمام الجامعات بربط دوافع الأفراد بالأهداف العليا للجامعة، وزيادة دعم الجامعات للموظفين في سعيهم لتحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، وتعزيز التواصل الإيجابي بين الإدارة العليا والموظفين مما ينعكس على إيجابيا على سعادة الموارد البشرية الخضراء، وتمكين الموارد البشرية في الجامعات من الأخذ بزمام المبادرة وتحمل المسؤولية، وزيادة تقدير الجامعات للإنجازات والجهود التي تبذلها الموارد البشرية فيها والاحتفاء بها لتحرير القدرات الكامنة لديهم وتحفيزهم.

The reality of green human resource management and happiness in Palestinian universities in the West Bank

Prepared By: Bayan Sayed Ahmad

Supervisor: Dr. Salwa Barghouthi

Abstract:

The study aimed to identify the reality of the happiness of the green human resource in Palestinian universities in the west bank, the study was applied to a sample consisting of (76) of workers in the universities, and the researcher designed a questionnaire for the purpose of achieving the goals of the study and collecting data, and formed The questionnaire has five axes (the extent of happiness of the green human resource in Palestinian universities, the extent of commitment of the human resources management at the university to green practices, the extent of commitment of human resources at the university to green practices, requirements for building awareness and empowering human resources, requirements for achieving the happiness of the green human resource).

The results of the study showed that universities possess a full awareness and awareness of the importance of human resources happiness in them and work to achieve them to a greater degree than their awareness in applying green human resource management practices, and that the most important contribution to achieving happiness of human resources in universities is very high is the university's consolidation of the relationships between human resources In it, the clear and precise formulation of the vision and mission of the university affects the consolidation of the goal (higher values and goals) and thus increasing the happiness of human resources at the university. Establishing the university for a culture of one-team spirit based on positivity and productivity is what most affects the consolidation of relationships and achieving happiness between human resources at the university. High eagerness to preserve the health of human resources, and this has emerged in the crisis of the Corona pandemic through the consolidation of a culture of work based on openness, full awareness of the nature of the work environment and the conditions of employees, and taking decisions and procedures to maintain the health of human

resources at the university. There is a high tendency to do studies and research to explore Opportunities are available to implement alternative energy sources at the university, which enhances green human resource practices in the university University.

The study came out with a set of recommendations, the most important of which was to increase the interest of universities by linking the motivations of individuals to the higher goals of the university, and to increase the support of universities to employees in their endeavors to achieve a balance between professional and personal life, and to enhance positive communication between senior management and employees, which reflects positively on the happiness of green human resources, and the empowerment of resources Humanity in universities from taking the initiative and taking responsibility, and increasing universities' appreciation for the achievements and efforts made by human resources in them and celebrating them to liberate their potential and motivate them.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1. مقدمة

تحظى إدارة الموارد البشرية بأهمية كبيرة في منظمات الأعمال لما تؤديه من دور هام ورئيسي في عملية التنمية، كما يمثل الاستثمار فيها أعلى عناصر الاستثمار وأكثرها عائد على عناصر الثروة الأخرى، وتأتي أهميتها من كون الإنسان محور كل نشاط، ومبعث حيوية وفعالية كل الثروات وحتى يتمكن العنصر البشري في المنظمة من القيام بواجباته على أكمل وجه فإنه لا بد من إدارته بالصورة المثلى التي تستطيع المنظمة من خلالها تحقيق أهدافها، ورؤيتها، ورسالتها التي أنشئت من أجلها لذلك يجب على كل منظمة أن يكون لديها إدارة موارد بشرية تهتم بالعنصر البشري في المنظمة وتعمل على إبعاده وتحقيق متطلباته حتى ينعكس ذلك ايجابيا على المنظمة(محمد،2016).

شهدت السنوات الماضية بعد الثورة الصناعية واتساع نطاق الأعمال العالمي وما خلفته هذه الأعمال والصناعات من آثار وممارسات سلبية ساهمت إلى حد بعيد بزيادة التلوث والتدهور البيئي بشكل عام، تنبه العلماء إلى هذه المشاكل الكارثية وأثارها على البيئة والمجتمع، حيث ظهرت مبادرات منظمات دولية تهتم بالحفاظ على البيئة ومواردها الطبيعية تطالب المنظمات بتبني ممارسات خضراء صديقة للبيئة ومن هنا ظهرت الحاجة الى دمج الإدارة البيئية مع مختلف الإدارات في المنظمة (السكرانة،2017). ومن الملاحظ في الوقت الحاضر أن الاتجاه يسير نحو خلق قوة عاملة خضراء

والتحول التدريجي من إدارة الموارد البشرية التقليدية الى إدارة الموارد البشرية الخضراء التي يمكنها فهم وتقدير الثقافة الخضراء في المنظمة بحيث يمكنها ممارسة الأهداف الخضراء في جميع مراحل إدارة الموارد البشرية المتمثلة في تدريب، و تعويض، وتطوير رأس المال البشري في المنظمة، وتمكينه ليصبح قادرا على ترجمة سياسة الموارد البشرية الخضراء في الحفاظ على البيئة الداخلية والخارجية من خلال الممارسات الخضراء.

وفي ذات الوقت تماشيا مع تطور العلوم والتكنولوجيا أصبحت السعادة في بيئة العمل علم قائم له أسس وقواعد، هذا العلم هو المعروف حالياً باسم "علم النفس الإيجابي"، بل وأصبح لدينا عالمياً ما يُعرف بـ "القمة السنوية للسعادة"، وهي القمة العالمية التي تعرض تقارير سنوية عن متغيرات السعادة في المجتمعات العملية وغير العملية، كما تعرض أبحاث ودراسات عن كيفية تعزيز السعادة وزيادة نشرها، وهو ما حدا ببعض الحكومات إلى تخصيص وزارات للسعادة واعتماد علم السعادة كمنهج مُتبَع، ليس فقط على مستوى الأفراد وبيئاتهم الاجتماعية، ولكن كذلك في بيئات العمل بشكل عام والعمل في القطاعين العام والخاص بشكل خاص في الجامعات، حيث تنبّهت تلك الحكومات إلى أهمية السعادة ودورها الرئيس في تنمية المداخل الاقتصادية للدولة تبعاً لتدخلها في رفع الإنتاجية وتطوير الأداء (عزت، 2018).

يجب الاعتراف بأن تقاطع إدارة الموارد البشرية، والبيئة الطبيعية (الأخضر)، والسعادة هي مجالات جديدة في تطور سريع، بالتالي لا تتميز بمجموعة كاملة من الكتابات التي تشير الى سعادة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات.

1.2. مشكلة الدراسة

في الآونة الأخيرة ازداد التطور التكنولوجي والعلمي مما أدى الى زيادة المشاكل البيئية التي أثبتت العديد من الدراسات والبحوث السابقة مثل دراسة (Opatha & Arulrujah) (2014) ودراسة (Sudin) (2011) وكذلك دراسة الحبيب ونصيرة (2014) أن المسبب الرئيسي لها هو إهمال الحكومات والمنظمات لهذا الجانب وكعلاج لذلك اتجهت هذه المنظمات والمؤسسات إلى دمج الإدارة البيئية مع إدارة الموارد البشرية وجعلها إدارة واحدة تحت مسمى إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال تنمية وتطوير الموظفين وتحفيزهم وتشجيعهم على تبني الممارسات والثقافة الخضراء في العمل.

كما أشارت العديد من الدراسات منها دراسة Santidhiraku (2011) Chaiprasit ودراسة AYU (2017) إن تنمية وتطوير الموظفين وتشجيعهم على زيادة إنتاجيتهم يرتبط بشكل مباشر برفاهيتهم و سعادتهم بالعمل حيث تساهم النفسية الإيجابية بتحفيز الإنسان وتشجيعه على بذل المزيد من الجهود لتحقيق الطموحات المهنية والتغلب كذلك على التحديات والمصاعب التي تتضمنها بيئة العمل المعاصرة، وانطلاقاً من الدور المؤثر للجامعات في إعداد الأجيال من القادة والمفكرين وعلماء المستقبل والباحثين الذين سيقودون دفة التغيير والتقدم نحو تحقيق التنمية الشاملة المستدامة جاءت هذه الدراسة لتعالج الدمج بين التوجهين من خلال الإجابة على السؤال التالي ما واقع إدارة المورد البشري الأخضر وسعادته في الجامعات الفلسطينية - الضفة الغربية؟

1.3. أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية بشكل أساسي إلى التعرف إلى واقع سعادة المورد البشري الأخضر في الجامعات الفلسطينية، وذلك من خلال دراسة وتحقيق الأهداف التالية:

1. التحقق من مدى التزام إدارة المورد البشري بالممارسات الخضراء في الجامعات الفلسطينية.
2. الكشف عن مدى سعادة المورد البشري في الجامعات الفلسطينية.
3. التحقق من مدى التزام المورد البشري بالممارسات الخضراء في الجامعات الفلسطينية.
4. التعرف على متطلبات بناء الوعي لدى المورد البشري بالممارسات الخضراء وتمكين المورد البشري الأخضر.
5. التعرف على متطلبات تحقيق سعادة المورد البشري.

1.4. أهمية الدراسة

يمكن تحديد أهمية الدراسة من خلال الموضوع الذي تناوله والمساهمة والإضافة المتوقعة منها، وعليه يمكن بيان أهمية الدراسة من خلال:

1.4.1. الأهمية العلمية:

- يعتبر مفهوم سعادة المورد البشري الأخضر من المواضيع الجديدة ولا تزال الدراسات المتعلقة بالمفهوم في بداياتها وتسعى جميعها إلى تحقيق إضافات علمية بهذا الخصوص.
- المساهمة في إثراء البحوث العلمية وبناء وتكوين المعرفة العلمية من خلال اختبار مفاهيم البحث ومتغيراته وسعي الدراسة إلى اختبار مقاييس السعادة في العمل التي تم بناء نموذج الدراسة عليه .
- لذا فإنه من المؤمل أن تقدم إضافة علمية جديدة، وخاصة أن هذه الدراسة ستجمع بين متغيرات مختلفة تشخص تفاعل متغيراتها بما يسهم في استنباط مفاهيم ومعطيات وعلاقات جديدة عن موضوعاتها.
- فتح المجال أمام الدراسات الأخرى للدراسة نظراً لحدثة هذا الموضوع على المستوى النظري والتطبيقي وافتقار الجامعات الفلسطينية لمثل هذه الدراسات.

1.4.2. الأهمية العملية

- ركزت معظم الدراسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الخضراء على بيئات غربية وأجنبية وغير عربية، بينما تعاملت هذه الدراسة مع البيئة العربية وتحديد البيئة الفلسطينية للتعرف على واقع تطبيق سعادة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الفلسطينية.
- تساعد نتائج الدراسة إدارة الجامعات والمنظمات في إعادة لفت الأنظار إلى أهمية علم النفس الايجابي في حقل الإدارة، وفي مجال الصحة النفسية للموارد البشرية.

1.5. أسئلة الدراسة

بالاعتماد على مشكلة الدراسة وسؤالها الرئيسي وأهدافها المحددة لها، قامت الباحثة بتحديد أسئلة الدراسة كما يلي:

1. ما مدى سعادة المورد البشري الأخضر (تعزيز الصحة، ترسيخ الغاية، توطيد العلاقات، تحقيق إمكانات) في الجامعات الفلسطينية؟

2. ما مدى التزام إدارة الموارد البشرية بالممارسات الخضراء في الجامعات الفلسطينية؟
3. ما مدى التزام الموارد البشرية بالممارسات الخضراء في الجامعات الفلسطينية؟
4. ما هي متطلبات بناء وعي لدى المورد البشري بالممارسات الخضراء وتمكين المورد البشري الأخضر؟
5. ما هي متطلبات تحقيق سعادة المورد البشري؟

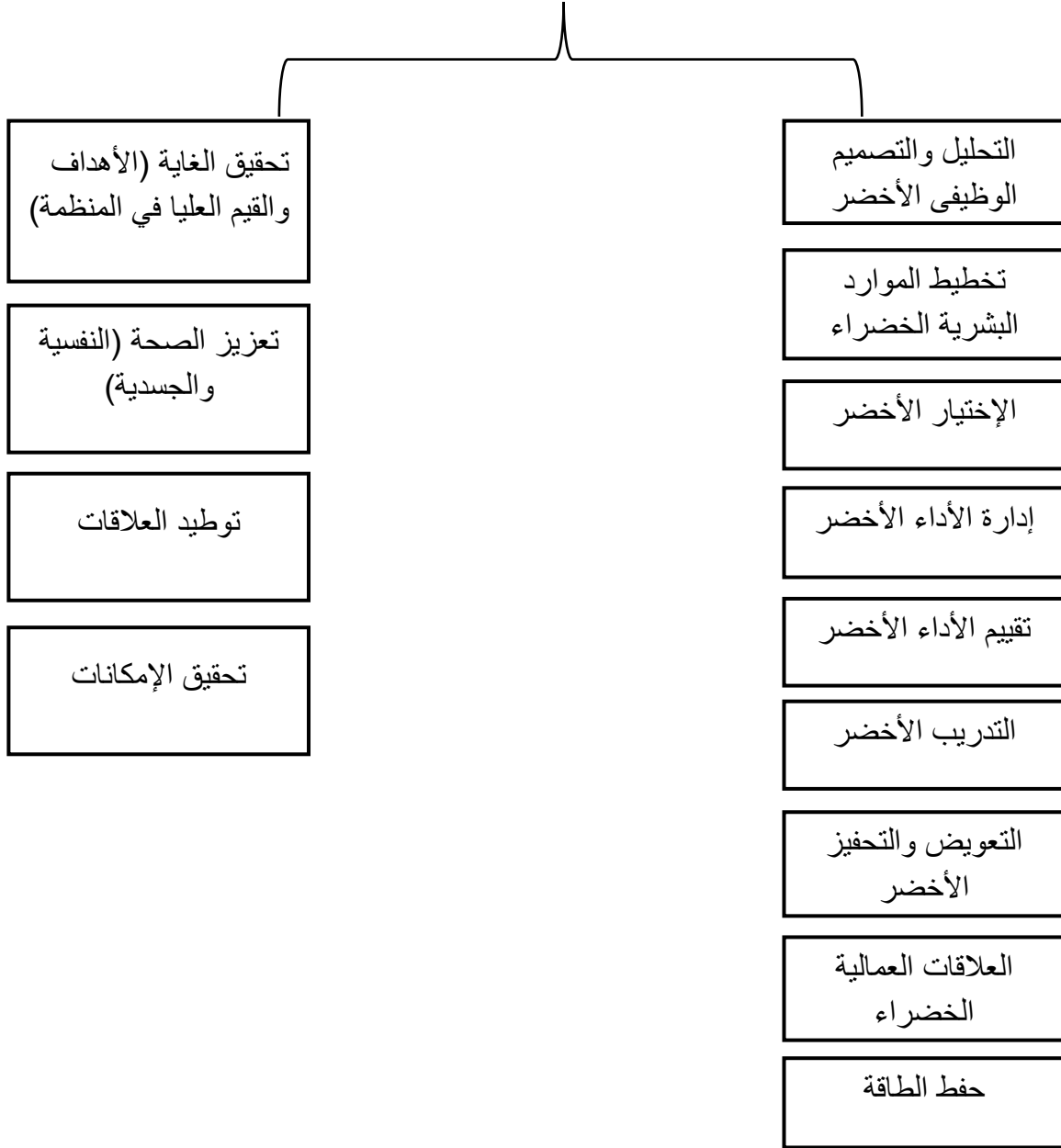
1.6. حدود الدراسة

- تكون نطاق الدراسة على النحو التالي :
- الحدود الموضوعية :** تحدد موضوع الدراسة في واقع إدارة المورد البشري الأخضر وسعادته في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية.
- الحدود البشرية :** اقتصرت هذه الدراسة على عينة من موظفي الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية.
- الحدود المكانية:** أجريت الدراسة في قطاع الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية.
- الحدود الزمنية:** العام الأكاديمي 2019م/2020م.

1.7. محددات الدراسة

- واجهت الباحثة العديد من المحددات أثناء إجراء الدراسة والتي تتمثل فيما يلي:
- صعوبة التواصل مع الجامعات خلال فترة توزيع الاستبانة التي تزامنت مع فترة الإغلاق وفرض الحجر الصحي بسبب انتشار فيروس كورونا.
 - ضعف الإستجابة للإستبانة الإلكترونية من قبل الهيئات الإدارية في جامعات عينة الدراسة وضعف تعاونها مع الباحثة.
 - محدودية الدراسات العربية التي تناولت موضوع الموارد البشرية الخضراء.
 - الدراسات التي درست واقع سعادة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات محدودة على حد علم الباحثة.

الشكل (1.1) وصف واقع إدارة المورد البشري الأخضر وسعادته



المصدر: الباحثة

1.9. الهيكل التنظيمي لمحتويات الدراسة:

تتكون هذه الدراسة من الفصول التالية:

• الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يتضمن هذا الفصل مقدمة بسيطة عن الدراسة، ومشكلة الدراسة، وأهدافها وأهميتها، وحدود و محددات الدراسة، نموذج الدراسة وهيكلها.

• الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل الإطار النظري و الأدب النظري الذي يتناول موضوع الدراسة ويتضمن ثلاثة محاور هي: المحور الأول تحدث عن إدارة الموارد البشرية التقليدية وإدارة الموارد البشرية الخضراء، أما المحور الثاني فقد بحث في سعادة الموارد البشرية، والمحور الثالث فقد جاء ليتحدث عن سعادة المورد البشري الأخضر وإدارته ويقدم نموذج يوضح إطار عمل إدارة المورد البشري الأخضر وسعادته، إضافة إلى استعراض الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة .

• الفصل الثالث: الطريقة و الإجراءات

يتضمن هذا الفصل إجراءات الدراسة من حيث تحديد ووصف منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة التي استخدمت لتحقيق هدف الدراسة، والإجراءات التي اتخذت للتأكد من صدقها وثباتها، والطريقة التي اتبعت لتطبيقها، ومتغيرات الدراسة، والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخراج النتائج.

• الفصل الرابع: مناقشة أسئلة الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرض وتحليل ومناقشة لبيانات ونتائج الدراسة .

• الفصل الخامس: النتائج و التوصيات

يتناول هذا الفصل أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها وكذلك أهم التوصيات التي توصي الباحثة بالأخذ بها.

وقد تم توثيق المراجع والمصادر التي اعتمدت عليها الباحثة في دراستها وفقاً لنظام APA المعتمد في مجال البحث العلمي في جامعة القدس، وإضافة المرفقات اللازمة كملحق في نهاية الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المقدمة

يتناول هذا الفصل الخلفية النظرية والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، ويتكون الإطار النظري من ثلاثة محاور رئيسية، المحور الأول تحدث عن إدارة الموارد البشرية التقليدية وإدارة الموارد البشرية الخضراء، أما المحور الثاني فقد بحث في سعادة الموارد البشرية، والمحور الثالث فقد تضمن نموذج يوضح سعادة المورد البشري الأخضر، إضافة إلى استعراض الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة .

تمهيد:

شهدت الاونة الأخيرة زيادة في حجم وعدد المنظمات وتطورات كبيرة، ساهمت في ظهور الحاجة إلى إدارة موارد بشرية متخصصة، تهتم في شؤون العاملين بالمنظمة، وتعمل على توفير أنجع الآليات، لإدارة الطاقات البشرية بكفاءة، وتمكن العاملين من زيادة إنتاجيتهم، حيث تعتمد كفاءة المنظمات على حسن استثمار مواردها، خاصة الموارد البشرية منها، التي تتحكم في باقي الموارد، وفي طريقة استخدامها، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى إدارة مستقلة تختص بالموارد البشرية (أبو عيد، 2011: 31).

الأمر الذي زاد من أهمية المورد البشري وضرورة رفع كفاءته ما تواجهه المنظمات من تحديات العولمة والتطور التكنولوجي والحاجة إلى إدارة التغيير بالإضافة إلى تحديات الجودة واحتواء الكلف والحاجة المستمرة الى تطوير رأس المال البشري، والسؤال الذي يمكن طرحه في هذا السياق هو : كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تنهض بمهامها وان تأتي أهدافها داعمة لأهداف المنظمة ؟ إن أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية دفعت المنظمات إلى رعاية النشاط المتعلق بهذا العنصر البشري من قبل وحدة تنظيمية متخصصة في الموارد البشرية تعمل على إيجاد مناخ تنظيمي مناسب يسهم في تحقيق رضا العاملين (أبو شيخه، 2010).

وبالنظر إلى الأهمية الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على اعتبار أنها بعدا جديدا فرضته المتغيرات الجديدة لمواجهة مختلف التحديات والصعوبات التي تعترضها فقد ازداد توجه المنظمات في التركيز على تحقيق الكفاءة والفاعلية للوصول إلى أهدافها عن طريق استغلال إمكانياتها ومواردها المختلفة والتي يأتي في مقدمتها الموارد البشرية، لما تقوم به من دور هام في جعل العنصر البشري ميزة تنافسية من خلال الأنشطة والخطط والبرامج المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمة، حتى يمكن لإدارة الموارد البشرية المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، يجب أن تقوم بإعداد برامجها المختلفة في إطار إستراتيجية المنظمة من جهة ووفق متطلبات عملاء المنظمة من جهة أخرى (أبو بكر، 2007).

وكنتيجة لزيادة المشاكل البيئية من تلوث واستنزاف للموارد الطبيعية أصبح هناك ضغط هائل على الموارد الطبيعية، وهنا تعمل إدارة الموارد الخضراء على تعزيز الاستخدام المستدام للموارد في المؤسسات لجعلها صديقة للبيئة، وتعزيز ممارسات الاستدامة الاقتصادية البيئية للحفاظ على بيئة أكثر صحة من خلال زيادة مستوى الوعي لدى الموظفين وتعزيز التزامهم تجاه قضايا الاستدامة.

ويمكن للموارد البشرية الخضراء أن تلعب دور المحرك للاستدامة البيئية داخل المنظمة من خلال موازنة ممارساتها وسياساتها مع أهداف الاستدامة التي تكون صديقة للبيئة، وأن تسهم في تحقيق أهداف المنظمة، وهي تنطوي على تنفيذ مبادرات الموارد البشرية الصديقة للبيئة مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة مع التحفيز وخفض التكاليف وتحسين مستوى مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم ضمن فريق المنظمة. ويمكن لمبادرات الإدارة الخضراء أن تكون عاملا مهما في التفكير الاستراتيجي والإبداعي في المؤسسات في جميع أنحاء العالم. حيث تساعد مبادرات الموارد البشرية الخضراء على إيجاد طرق بديلة لخفض التكاليف دون أن تفرط في كفاءتها ومواردها الهامة، وغيرها (البطحي، 2017).

وفي الوقت الحاضر هناك حاجة متزايدة لإدارة الموارد البشرية الخضراء الإستراتيجية من خلال دمج الإدارة البيئية في إدارة الموارد البشرية من منظور قضية التلوث البيئي في العالم، حيث يمكن للمختصين في الموارد البشرية أن يثيروا إلى أن تشجيع الموظفين على أن يكونوا أصدقاء للبيئة في مكان العمل يجب أن يكون من الممارسات ذات الأهمية القصوى في منظماتهم. وهذا يعني أن المنظمات يمكن أن تشجع موظفيها على القيام بأنشطة مثل الحضور المبكر إلى العمل في الصباح الباكر، واستخدام الورق على الوجهين، وإطفاء الحاسوب بعد الانتهاء من العمل أو جعله في وضع الاستعداد، واستخدام المصابيح ذات الكفاءة في استهلاك الطاقة، كل هذا يمكن أن يكون من الممارسات المسؤولة بيئياً في المرحلة الأولى من إدارة الموارد البشرية الخضراء. مما يحقق العديد من المميزات والمنافع للمنظمة منها زيادة ولاء الموظفين، ورفع الكفاءة والدافع للموظفين، مما يرفع من معنويات الموظفين ويزيد من قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالموظفين وتحقيق السعادة في العمل، وينعكس ذلك على العملاء أو المستهلكين من خلال زيادة الثقة و تشكيل صورة أقوى للمنظمة في أذهانهم (البطحي، 2017).

2.1. المحور الأول: إدارة الموارد البشرية (التقليدية و الخضراء)

للوصول إلى فهم أعمق لهذا المحور ستقوم الباحثة بالتنقل بالحديث بين إدارة الموارد البشرية التقليدية وإدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال عرض المفاهيم المتعلقة بهما وعمل مقارنات وعرض بعض الدراسات السابقة التي تناولت الحديث عنهما.

2.1.1. إدارة الموارد البشرية (التقليدية): Human Resource Management

تنوعت تعريفات إدارة الموارد البشرية فعلى سبيل المثال عرفها (Heathfield, 2016) أنها إحدى الوظائف الرئيسية للمنظمات، وتهتم بعملية توظيف الأفراد الذين يعملون في المنظمة وإدارتهم من خلال مجموعة من الأنشطة والبرامج. كما عرفها (Grimsley, 2017) بأنها عملية تُنفّذها المؤسسات والشركات؛ تقوم على التخطيط والعمل على توفير الأفراد حسب التخصصات المطلوبة وإدارته وتنميته وتحفيزه؛ لتحقيق الأهداف. أما (Chand, 2017) فقد عرفها بأنها وسيلة تعتمد على التعامل مع الموارد البشرية بفعالية وكفاءة، من أجل الوصول إلى الأهداف المطلوبة.

بالتعمق في التعريفات السابقة ترى الباحثة أن إدارة الموارد البشرية هي إحدى الوظائف الرئيسية في المنظمة، وتقوم على الكفاءة والفاعلية في العمليات والأنشطة والبرامج التي تختص بكل ما يتعلق بالموارد البشرية من تخطيط واستقطاب وتوظيف وتدريب وتحفيز وتقييم من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

2.1.2. أهمية إدارة الموارد البشرية (التقليدية) :

تتمتع إدارة الموارد البشرية كأحدى وظائف المنظمة بأهمية كبيرة باعتبارها تتعامل مع أهم العناصر المؤثرين في المنظمة ويرى كل من (الطائي والفضل، 2006)، (الأشهب، 2015) أن أهمية إدارة الموارد البشرية تتمثل في النقاط التالية:

1. تعتبر وظيفة أساسية من وظائف المنظمة، تعمل على تنمية وتطوير مهارات العاملين من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

2. الإدارة الجيدة للموارد البشرية تؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج المالية، وقد بدأت بالفعل محاولات جادة لحساب النتائج الاقتصادية من الإدارة الجيدة للموارد البشرية عن طريق تحليل التكلفة والمنفعة وكذلك عن طريق أسلوب محاسبة الأصول البشرية.

3. تؤدي الإدارة الجيدة للموارد البشرية إلى تقليل التعارض بين الإدارة والأفراد العاملين إلى تحسين العلاقة بين الإدارة والأجهزة العمالية كالتقنيات.

4. تتواءم إدارة الموارد البشرية وتتكيف مع القيود أو الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة التي من أهمها التشريعات الحكومية الخاصة بقوانين العمل.

5. إن الإدارة الجيدة للموارد البشرية تؤدي إلى خلق وتنمية قوة عمل تكون محبة وراغبة في العمل مما يعني ارتفاع إنتاجية الفرد الواحد نتيجة وجود المناخ التنظيمي المناسب في المنظمة.

6. الإدارة الجيدة للموارد البشرية مطلب أساسي لتحقيق الرضا عن العمل في المنظمة ورفع الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين فيها.

يتضح من ذلك أن أهمية إدارة الموارد البشرية التقليدية تنبع من أهمية الاهتمام بالعنصر البشري في المنظمة باعتباره مورد هام وحيوي، والعمل على تطوير قدراته ومهاراته بغية تحسين أدائه وهذا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال إعداد وتأهيل الأفراد العاملين في المنظمة.

قبل توضيح مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء وضحت الباحثة المقصود بمصطلح الأخضر وأهميته وممارساته كما يلي:

الأخضر:

مصطلح يستخدم كصفة أو اسم في الوضع والسياق الطبيعي، ليدل على كل ما هو صديق للبيئة، أو الحفاظ على البيئة والحفاظ على المباني وصيانتها، ويمكن تعريف الأخضر كما ذكرها (Opatha,2013):

1. التجنب والتقليل من التلوث البيئي: من أجل إيقاف تلوث الماء والهواء والغلاف الجوي من خلال التخلص الأمثل من مخلفات المنظمات، والمؤسسات، والمواد الكريهة، والسامة التي من شأنها تعريض كوكب الأرض والمخلوقات ومن ضمنهم الأفراد اللذين يعيشون فيه للخطر.
2. الحفاظ على البيئة: جميع الأشياء في هذا العالم ليست تحت سيطرة البشر، مثل الغابات والنباتات والحيوانات والأراضي وغيرها من الظواهر الطبيعية، والمراد بها أن تبقى هذه الظواهر بوضعها وشكلها الطبيعي وحمايتها من الأذى والفقدان والتغير السلبي.
3. الحفاظ على البيئة الطبيعية: أن نكون حريصين و حذرين جدا في استخدام الموارد الطبيعية، من أجل أن تبقى لأطول فترة ممكنة لكي تستفيد منها الأجيال القادمة في المستقبل.

أهمية الأخضر:

أشار Opatha & Arulrujah (2014) إلى أن وعي بعض الحكومات والمنظمات والأفراد محبي البيئة و الطبيعة بأهمية الأخضر هو من حسن الحظ حيث بدؤوا بدفع وزيادة الاهتمام للحفاظ وحماية البيئة، والتقليل من التلوث البيئي وتحقيق الاستدامة البيئية؛ وبالتالي فإن أهمية الأخضر وجعل المنظمة خضراء يكمن فيما يلي:

- 1- تجنب أو تقليل ظاهرة الاحتباس الحراري.
- 2- تجنب أو تقليل الكوارث الطبيعية مثل الأمطار الحمضية، والفيضانات، الأعاصير والجفاف وغيرها بسبب الاستخدام المفرط والضرر للموارد الطبيعية.
- 3- تجنب و تقليل الأمراض الصحية التي تحدث بسبب التلوث.
- 4- تقليل المخاطر و الأضرار التي تحدث للحيوانات و غيرها من المخلوقات الطبيعية.
- 5- ضمان بقاء البشر والمؤسسات التجارية لفترة طويلة من الزمن.

2.1.3. إدارة الموارد البشرية الخضراء:

إن إدارة الموارد البشرية الخضراء تعني بالبيئة المنهجية والمخطط لها من ممارسات نمطية لإدارة الموارد البشرية مع الأهداف البيئية للمنظمة، وقد أشارت الدراسات الحديثة إلى أنه نظراً لحالة الأعمال الناشئة لإدارة البيئة الخضراء. وتحديد موقع الوظائف الخضراء الذي يلعب دوراً رئيسياً في تحسين الأداء البيئي للمنظمات، لذلك فإن مفهوم الإدارة الخضراء في التنمية المستدامة له تعريفات مختلفة، جميعها عموماً تسعى إلى توضيح الحاجة إلى تحقيق توازن بين النمو الصناعي والاقتصادي وخلق الثروة وبين حماية البيئة الطبيعية حتى تزدهر الأجيال القادمة. (Sudin,2011)

2.1.4. مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء

تناول Opatha & Arulrujah (2014) مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء على أنها جميع الأنشطة التي ينطوي عليها تطوير وتنفيذ وتجهيز نظام يهدف إلى تحويل موظفي المنظمة العاديون إلى موظفين يعملون في مجال البيئة الخضراء، وتحقيق الأهداف البيئية للمنظمة، وتقديم مساهمة كبيرة في الاستدامة البيئية، وهذا الغرض من إدارة الموارد البشرية الخضراء المتمثل في خلق وتعزيز والحفاظ على البيئة الخضراء داخل كل موظف في المنظمة بحيث يمنح الفرد أقصى مساهمة فردية. كما أشار (داود، 2017) إلى إدارة الموارد البشرية الخضراء على أنها تشمل تحفيز وزيادة مشاركة الموظف في الأنشطة البيئية ولذلك يجب أن يتضمن مفهوم الاستدامة البيئية فهم مواهب الموظفين الرائدة في المنظمة، وأن المنظمة على الصعيد العالمي والمحلي تتوجه نحو الأخضر وتترك بأن عليها الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين الذين لديهم الرغبة في الانضمام إلى المنظمات لدوافعهم نحو الأنشطة الصديقة للبيئة. وعرفها أيضاً بأنها استخدام سياسات إدارة الموارد البشرية لدعم الاستخدام المستدام للموارد داخل المنظمات، والذي يعد من أهم الأسباب التي تساعد على استدامة البيئة.

عطفاً على ذلك ترى الباحثة أن مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء هو القيام بجميع الأنشطة والعمليات الإدارية التي تختص بكل ما يتعلق بإدارة العاملين في المنظمة مع مراعاة الجانب البيئي والحفاظ عليه وتحقيق الاستدامة في كل عملية ونشاط تقوم بها.

2.1.5. أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء

تؤدي إدارة الموارد البشرية الخضراء دور مهم في الأنشطة الصديقة للبيئة من خلال جعل الأفراد جزء من المبادرات الخضراء لتغيير العمليات القائمة، إن تبني ممارسات مثل (التخطيط، والتحليل والتصميم الوظيفي، والاستقطاب، والاختيار، والتدريب، وتشجيع التنوع والقيادة) الخضراء تتكامل لتحسين بيئة الشركة، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية الخضراء جزء من إستراتيجية العمل للمنظمات خلال التسعينات من القرن الماضي، وما يعزز من أهمية توجهات إدارة الموارد البشرية الخضراء مبادرة الشراكة بين برنامج الأمم المتحدة للبيئة والإتحاد الدولي لنفايات العمال والمنظمة الدولية لأصحاب العمل ومنظمة العمل الدولية، لتعزيز الفرص والإنصاف والانتقال العادل إلى اقتصاد أخضر مع توفير والوظائف الخضراء التي أصبحت أكثر أمناً وتحظى بأجور أفضل مقارنة مع الوظائف في القطاعات المماثلة والتي لا تقتصر مساهمة إدارة الموارد البشرية الخضراء فيها في إطار ممارسات إدارة الموارد البشرية بل تمتد إلى المجالات الوظيفية للإدارة الخضراء ومنها إلى العمليات الخضراء، والتسويق الأخضر، وإدارة سلسلة التجهيز والمحاسبة والتمويل الأخضر وهي بذلك تحمل نظرة شمولية من أجل موائمة العاملين مع الإستراتيجية البيئية للمنظمة، وتؤدي ممارسات إدارة الموارد البشرية دور حيوي في تعزيز معنويات العاملين مما قد يساعد في التوصل إلى قدر كبير من الفائدة لكل من المنظمة والعاملين وهناك عدد من المزايا التي يمكن للمنظمة تحقيقها نتيجة إدخال مبادئ إدارة الموارد البشرية الخضراء في العمل وهي (الزبيدي، 2016)

- تحسين معدلات الاحتفاظ بالعاملين .
- تحسين صورة المنظمة لدى الجمهور وتلبية احتياجات الزبائن.
- تحسين عملية جذب أفضل الموظفين.
- تحسين الإنتاجية والاستدامة.
- تخفيض الأثر البيئي السلبي للمنظمة.
- تحسين القدرة التنافسية وزيادة الأداء العام.
- وتحقيق عوائد مستدامة للمستثمرين.
- الاستجابة للاتجاهات المجتمعية في تقليل الأثر السلبي على البيئة وتحقيق المسؤولية المجتمعية.

• الاستجابة للتوقعات الحكومية والتنظيمية.

ويتضح مما سبق عرضه الاختلاف والفرق بين إدارة الموارد البشرية التقليدية التي تركز على الاهتمام بالعنصر البشري وتطوير مهاراته وقدراته لإدراكها أهميته ودوره في تحقيق أهداف المنظمة؛ أما إدارة الموارد البشرية الخضراء فهي تركز اهتمامها على تحسين الأداء البيئي للمنظمة، ومراعاة الحفاظ على البيئة في جميع وظائف وممارسات أفرادها لإدراكها أهمية ودور الموارد البشرية وإدارتها في الحفاظ على البيئة وتنميتها، وتحقيق أهداف المنظمة الخضراء.

2.1.6. مراحل التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

الموارد البشرية بشكلها الحالي ليست وليدة هذا العصر، لقد مرت بالعديد من المراحل التي غيرت وطورت منها لتصل إلى مرحلة الإدارة الخضراء للموارد البشرية وقد وضح كل من (العزاوي، جواد، 2013) (الطائي و الفضل، 2006) سبعة من هذه المراحل كما يلي:

المرحلة الأولى: مرحلة العبودية ونظام الرق

وهي المرحلة التي كان يتم فيها شراء، وبيع العمال، والعبيد كأبي سلعة، أو بضاعة، حيث لم يوجد قسم لإدارة الموارد البشرية في المنظمة التي شملتها تلك المرحلة.

المرحلة الثانية: مرحلة الطوائف

وهي المرحلة التي بدأ فيها تطوّر الحرف الصغيرة، وارتفاع أهمية الصناعات اليدوية، ومع هذا التطوّر بدأ الاهتمام بالإنسان على أنه مورد بشري، وتمّ تعيين أفراد مساعدين لأصحاب الحرف، ومُنظّمين لشؤون الحرفة وطورت نظام التلمذة الصناعية.

المرحلة الثالثة: مرحلة الثورة الصناعية

تميزت هذه المرحلة عن سابقتها بتطوير المكنات وربط القوى العاملة بالمكنات وإنشاء المصانع التي توظف أعداد هائلة من الأفراد، حيث بدأ المصنع يحل محل الصناعات المنزلية وظهرت المنفعة المتبادلة بين العاملين وأرباب العمل إذ أن العمل الجيد وزيادة الإنتاجية ينعكس بأجور أفضل للعاملين.

المرحلة الرابعة: مرحلة الإدارة العلمية

ركزت هذه المرحلة على إدارة الأفراد بدلا من إدارة الموارد البشرية وفيها وضعت المبادئ الأولى لإدارة الأفراد العاملين المتمثلة بتصميم أساليب العمل ووضع معايير العمل العلمية في الاختيار والتدريب والحوافز والتركيز على المكننة والتخصص في العمل والفصل بين التخطيط والتنفيذ في صناعة قرارات المنظمة.

المرحلة الخامسة: مرحلة التشريعات الحكومية

في هذه المرحلة تنامي شعور الحكومة بأهمية وقيمة الأعداد الواسعة من الأفراد اللذين ساهموا في الدفاع عن وطنهم فأصبحت قضايا حقوقهم مسؤولية أساسية للحكومة. و تنامي قوة العمال ونقاباتهم مما جعل منهم قوة سياسية مؤثرة على سياسات الحكومة بالإضافة إلى أثرهم على الاقتصاد الوطني.

المرحلة السادسة: حركة العلاقات العامة

ظهرت من خلال البحوث التي أجراها كل من التون مايو وفرتز ليزربيرغ من جامعة هارفرد في مصانع هورثون خلال الفترة من (1923-1930) التي نتج عنها تغيير النظرة الميكانيكية للإنسان واعتباره آلة يجب تحديد حركته وأسلوب عمله وتقيده بأساليب رقابية شديدة إلى الأخذ بعين الاعتبار الأبعاد والسلوكية والاجتماعية للعاملين.

المرحلة السابعة: مرحلة إدارة الموارد البشرية

تميزت هذه المرحلة بزيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية، والجوانب العلمية المتعلقة بأدائها، وظهور فلسفة إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى بروز ظاهرة التمكين للعاملين، والاهتمام بجودة الحياة المرتبطة بهم.

المرحلة الثامنة: مرحلة إدارة الموارد البشرية الخضراء

بالإضافة إلى المراحل السبعة السابقة توضح الباحثة المرحلة الثامنة والتي تم تسميتها بمرحلة إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبرز ما يميز هذه المرحلة هو زيادة الوعي العالمي بالقضايا البيئية وتنامي اهتمام المنظمات بالحفاظ على العناصر البيئية من خلال دمج إدارة الموارد البشرية مع الإدارة البيئية تحت مسمى إدارة الموارد البشرية الخضراء.

وللوصول إلى فهم أعمق والتميز بين مرحلة إدارة الموارد البشرية التقليدية وإدارة الموارد البشرية الخضراء تميز الباحثة أهداف كل مرحلة كما يلي:

2.1.7. أهداف إدارة الموارد البشرية التقليدية :

صنفها المغربي (2016) إلى أربعة أهداف رئيسية هي:

أهداف اجتماعية: تشمل المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية في تحقيق احتياجات وتحديات الأفراد في المجتمع مع المحافظة على تقليل الآثار السلبية لها على التنظيم ذاته .

أهداف تنظيمية: هي الأهداف التي تساهم في تحقيق الفاعلية التنظيمية، فالموارد البشرية ليست هي النهاية في حد ذاتها بل هي وسيلة لمساعدة التنظيم في تحقيق أهدافه.

أهداف وظيفية: هي الأهداف التي تحافظ على مساهمة إدارة الموارد البشرية بالمستوى المناسب أي أن تراعي المستوى التنظيمي الذي تقدم إليه خدماتها وبالتالي تقوم بإشباع حاجاتها بدون زيادة أو نقص .

أهداف الأفراد: يتم تحقيقها من خلال مساعدة أعضاء المنظمة على تحقيق أهدافهم الشخصية وذلك للحفاظ عليهم وتحفيزهم لبذل المزيد من الجهد وزيادة درجة ولائهم وانتمائهم للمنظمة .

أهداف إدارة الموارد البشرية الخضراء:

تتمثل في تحقيق الاستدامة البيئية داخل المنظمة من خلال موازنة ممارساتها وسياساتها وأهدافها التنظيمية والوظيفية والاجتماعية مع أهداف الاستدامة التي تكون صديقة للبيئة، وأن تساهم في تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة، من خلال تنفيذ مبادرات الموارد البشرية الصديقة للبيئة مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة مع التحفيز وخفض التكاليف وتحسين مستوى مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم ضمن فريق المنظمة كما تهدف إلى إيجاد طرق بديلة لخفض التكاليف دون أن تفرط في كفاءتها ومواردها الهامة.(البطحي، 2017)

ويتضح مما سبق أن أهداف إدارة الموارد البشرية الخضراء لم تأتي لتلغي أهداف إدارة الموارد البشرية التقليدية بل جاءت لتحقيقها مع مراعاة جعلها صديقة للبيئة وضمان موازنتها لأهداف الاستدامة البيئية وهذا ما سيتضح أكثر بعد المقارنة بين وظائف إدارة الموارد البشرية التقليدية وإدارة الموارد البشرية الخضراء.

2.1.8. وظائف إدارة الموارد البشرية (التقليدية، الخضراء):

من أجل الوصول إلى فهم أعمق لوظائف إدارة الموارد البشرية (التقليدية، الخضراء) والتميز بينهما سوف تقوم الباحثة بعمل مقارنة بينهم كما هو موضح في الجدول (1.2):

جدول (2.1): وظائف إدارة الموارد البشرية (التقليدية، الخضراء)

الوظيفة	إدارة الموارد البشرية التقليدية	إدارة الموارد البشرية الخضراء
التحليل والتصميم الوظيفي	هي الوظيفة الأولى لإدارة الموارد البشرية وعرفها العمري(2012) بأنها الإجراءات التي تعمل على الوصول إلى تحديد واضح للواجبات، والمسؤوليات والمهارات التي تتطلبها وظيفة ما بالإضافة إلى تحديد الشخص المناسب لها. وهذا يتفق مع تعريف أبو شيخة(2010) لها بأنها عملية التعرف على واجبات ومسؤوليات كل وظيفة وتحديد مواصفات من يشغلها.	هي الوظيفة الأولى لإدارة الموارد البشرية الخضراء وعرفها Aualrajah & Opatha (2015) Nawaratne تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات المتعلقة بالحماية البيئية وتوضيحها في الوصف الوظيفي، أما بعض المنظمات تمتلك وصف وظيفي يحتوي على قائمة من الواجبات البيئية المتعلقة بحماية البيئة، ويكون فيها المسؤوليات البيئية الواجب تطبيقها في كل وقت ومكان، بالإضافة إلى استخدام واستثمار فرق العمل باختلاف أنواعها من خلال تحديد دورها في الإدارة البيئية الناجحة في الحالات البيئية التي تمر على المنظمة؛ لذلك يجب أن يحتوي الوصف الوظيفي على الأبعاد البيئية كالواجبات والمسؤوليات المطلوبة من هذه الممارسات، ويجب إنشاء وظائف جديدة تركز عملها على الإدارة البيئية في المنظمة.
تخطيط الموارد	يقصد به توفير العاملين من حيث العدد والنوع لكل نشاط من أنشطة المنظمة، مع الاهتمام بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب، من خلال الوقوف على مستوى مهاراتهم وقدراتهم، وعمل برامج تدريب لكل العاملين من أجل رفع كفاءتهم الإنتاجية، مع مراعاة أن تحقق الانسجام بين وظائف المنظمة الأمر الذي يتطلب ربط الوحدات الإنتاجية بعضها	يقصد به عملية تتبؤ لتحديد أعداد وأنواع الموظفين لكل نشاط من أنشطة المنظمة الخضراء، مع ضرورة تنفيذ أنشطة وبرامج تدريب لكل العاملين لتعزيز وترسيخ الممارسات البيئية لديهم، ومبادرات حول تنفيذ الشراكة المطلوبة مع الإدارة البيئية، مثل (ISO) وغيرها ومن خلال المشاركة في تحديد استراتيجيات لتلبية توقعات الطلب على الأعمال البيئية. (Aualraja & Opatha)

<p>(Nawaratne,2015)</p>	<p>بعض، وضرورة إيجاد التكامل بين الوظائف المختلفة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتحديد خصائص ومجالات العمل بالمنظمة، مع الاهتمام برفع كفاءة أداء العاملين. (عبد الفتاح، 2011)</p>	<p>البشرية</p>
<p>Aualrajah الاستقطاب الأخضر فقد وضعه Opatha & Nawaratne (2015) بأنه عملية إيصال رسالة الاستقطاب البيئية عن أداء المنظمة البيئي التي تكون مبنية على الشفافية والوضوح، بالإضافة إلى إيصال رسالة للمستقطبين تؤكد على انه سيكون موظف اخضر صديق للبيئة وتتضمن رسالة الاستقطاب المعايير البيئية المطلوبة؛ ولا بد من التأكيد على أهمية الأخضر والحفاظ على البيئة خلال التواصل مع الموظفين وتوضيح سياسات واستراتيجيات المنظمة البيئية من خلال سياساتها الاستقطابية مع التأكيد وتوضيح القيم البيئية المهمة في الإعلانات الوظيفية للمنظمة، وان المنظمة ستنتج للموظفين الذين يهتمون بالجوانب البيئية عند عملية التوظيف في المنظمة.</p>	<p>وضح جاد الرب (2009) الاستقطاب بأنه العملية التي تهتم بالبحث وجذب الأفراد المناسبين من بين الأفراد المؤهلين والمرشحين لشغل الوظائف الشاغرة مع مراعاة الشفافية والوضوح حتى يتسنى إتمام عملية الاختيار.</p>	<p>الاستقطاب</p>
<p>تعتمد عملية الاختيار الأخضر بشكل مباشر على عملية الاستقطاب التي توضح معلومات الالتزام البيئي للمنظمة من اجل جذب العاملين الذين يؤمنون بتلك المفاهيم البيئية، ويتم هذا من خلال وسائل الإعلام التي توضح المساهمات في المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمنظمة بالإضافة إلى اعتماد أسلوب التوظيف الافتراضي في أغلب حالات الاختيار، الذي يمكن من إكمال متطلبات التوظيف من خلال وسائل الاتصال الالكترونية بما في ذلك المقابلة. (Milliman,2013)</p>	<p>هي العملية التي تلي الاستقطاب ويتم فيها انتقاء الأفراد اللذين تتوافر فيهم المؤهلات المطلوبة لإنجاز مهام الوظيفة المعنية أو المحددة بالشكل المطلوب، من خلال اعتماد سلسلة من الإجراءات أو الخطوات التي تبدأ، بتقديم طلبالتوظيف من قبل الفرد الذي يرغب بالتوظيف، وتنتهي بإنجاز القرار القاضي بالموافقة على اختيار موظف واحد لشغل كل وظيفة من الوظائف الشاغرة في المنظمة المعنية. (المبييضين، والاكليبي، 2012)</p>	<p>الاختيار</p>
<p>هي عملية دمج الأداء البيئي مع نظام إدارة الأداء</p>	<p>هي عملية إستراتيجية متكاملة، الإستراتيجية</p>	

<p>في المنظمة من أجل حماية البيئية من أي ضرر.(Epstein&Roy,1997)حيث بدأت بعض الشركات في الآونة الأخيرة تعتمد في إدارة الأداء على تثبيت معايير إدارة الأداء البيئي في الشركات بالإضافة إلى نظم المعلومات الخضراء من أجل التدقيق والحصول على المعلومات المفيدة عن الأداء البيئي. (Marcus&Fremeth,2009)</p>	<p>فلأنها تعني بالاعتبارات الأشمل والأطول أجلاً في أداء المنظمة (كمحصلة لأداء وحداتها) متفاعلة مع بيئتها المحيطة (العملاء والمنافسون والموردون والمنظمات الحكومية...الخ) لتحقيق أهدافها، وأما كونها متكاملة فلأنها تهئ تكاملاً رأسياً بربط أهداف كل من المنظمة والفريق والفرد، بالقدرات الجوهرية اللازمة للأداء، فضلاً عن التكامل الأفقي بين وظائف الإدارات التي يضمها الهيكل التنظيمي وفرق العمل المتنوعة، كما تتضمن إدارة الموارد البشرية من اختيار وتدريب وتقييم. (الدحودح،2017)</p>	<p>إدارة الأداء</p>
<p>عرف الايزو 4001 تقييم الأداء البيئي على أنه منهج لتسهيل قرارات الإدارة بخصوص الأداء البيئي للمنظمة، من خلال اختيار المؤشرات وجمع وتحليل البيانات وتقييم المعلومات وفقاً لمقياس الأداء البيئي، وإعداد التقارير وتوصيل المعلومات والفحص الدوري وفي النهاية تطوير هذا المنهج (الشرفا وسكيك،2016)، وهذا يتفق مع ما أشار له Jackson,Renwick,Jabbour(2011) حول عملية تقييم الأداء الذي يتم من خلال تلبية المعايير الدقيقة والصحيحة والعادلة، وتوفير معلومات مفيدة للموظفين التي من خلالها دعم التحسينات المستمرة في النتائج البيئية للمنظمة.</p>	<p>يعبر مفهوم تقييم كفاءة الأداء عن النظام الذي يساعد في قياس وتقييم العلاقة بين كفاءة أداء العامل لواجبات ومسؤوليات الوظيفة التي يشغلها وكل من سلوك ومقدرة العامل على الأداء الأفضل والنتائج المحقق طبق لمستوى الأداء ودرجة الإنجاز الفعلية، وبما يساعد على التعرف على جوانب القوة والضعف واستثمار جوانب القوة في الوقت الحالي وفي المستقبل للوصول إلى أعلى درجة كفاءة للأداء بما يعود بالفائدة على الفرد والمنظمة والمجتمع.(عباس، 2011)</p>	<p>تقييم الأداء</p>
<p>يمكن تعريفه بأنه الممارسة التي تهدف إلى توجيه الاهتمام إلى تنمية مهارات و معرفة الموظفين التي تتعلق بكفاءة محددة، مما يقلل من أسباب التدهور البيئي والحفاظ على الطاقة ويوفر القدرة على التفاعل بسهولة في حل المشاكل (Tiwari & Bangwal,2015)ويشير الزبيدي(2016)إلى إن</p>	<p>يمكن تعريفه بأنه نشاط تعليمي من نوع خاص يهدف إلى تحسين أداء الأفراد في الوظائف التي يشغلونها وهو أحد وسائل تطوير العاملين للمنظمة (البرنوطي،2004) ويشير الشرعة وسنجق(2015) إلى أن زيادة قدرة الموارد البشرية وتطوير أدائها لابد من تحديد</p>	

<p>النهج البيئي يتطلب زيادة وعي العاملين ومهاراتهم ومعرفتهم العملية، والتدريب والتطوير هما عنصران أساسيان في تنفيذ الإدارة الخضراء ويعدان بمثابة الآلية المناسبة لتسهيل استدامة المنظمات.</p>	<p>الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية، وتنفيذها، ومتابعتها ويشمل توجيه العاملين الجدد، وتدريب العاملين في مختلف المستويات الوظيفية، وإعادة تدريبهم عندما تتغير مسؤولياتهم الوظيفية أو تتغير متطلبات وظيفتهم.</p>	<p>التدريب</p>
<p>يهدف تحقيق متطلبات الإدارة الخضراء البد أن يعمل نظام التعويض على تحفيز سلوكيات الموظف نحو الأداء الأخضر، لأن المنظمات ستعظم الفائدة من خلال ممارسات الحد من النفايات وتعمل بعض الشركات على وضع جوائز ومكافآت لاحتزام البيئة وللموظف الذي يقدم إنجازات واقتراحات بيئية لمساعدة المنظمة على تحسين البيئة وزيادة الربحية، وتعتمد المنظمات ذات التوجهات الخضراء المكافآت لإعادة تدوير النفايات وأنشطة الحد منها وتطوير نظم الإنتاج الأخضر من خلال مكافأة سلوكيات الأداء الأخضر المرغوبة، ومن هنا تبرز أهمية نظام الحوافز الفعال الذي يعتمد مقدار المكافأة فيه على السلوك البيئي للموظف و يمكن أن يتضمن النظام التعزيز السلبي كالانتقادات والتحذيرات اللفظية، وممارسات كثيرة في مجال التعويضات والحوافز التي تشجع على السلوك الأخضر. (الزبيدي،2016)</p>	<p>التعويض والتحفيز في الإدارة التقليدية يقوم على تحديد قيمة كل وظيفة وأهميتها النسبية وتحديد أجرها (أبو شيخة،2010) أما عبد الوهاب والزبيدي وخطاب (2010) فقد ميز في مفهوم التعويضات بين الأجر:الذي يعرف بأنه ما يدفع للعاملين محسوب على أساس ساعات العمل، وبين الراتب الذي هو يعرف بأنه ما يدفع للفرد خلال فترة زمنية معينة دون الاعتماد على عدد ساعات العمل أما نعيم (2012) عرفه بأنه المال الذي يتقاضاه الشخص مقابل أدائه الوظيفي. وهذا يختلف عن الحوافز التي يعبر عنها بمكافآت مالية إضافية غير الراتب الأساسي تشمل الإجازات المدفوعة والرسمية والمرضية والتأمين الصحي.</p>	<p>التعويض والتحفيز</p>
<p>يشير Arualrajah & Opatha & Nawaratne (2015) إلى ضرورة إعطاء الموظفين فرصة لتقديم حلول واقتراحات في مجال الإدارة البيئية، بهدف تشجيعهم على ممارستها بالشكل الصحيح والمطلوب ليشعروا بأنهم جزء منها. و يجب العمل على تقديم تدريب لممثلي النقابات في مجال الإدارة البيئية للمؤسسة والعمل المشترك على تقديم حلول واقتراحات في الحالات البيئية التي تمر على</p>	<p>يشير نعيم (2012) إلى أن الهدف من هذه الوظيفة هو تحقيق التكامل بين مصالح الفرد والمنظمة والعمل على إيجاد جو نفسي مناسب للعمل، ويتطلب ذلك من إدارة الموارد البشرية العمل المستمر لمعرفة اتجاه العاملين ورغباتهم .</p>	<p>العلاقات العمالية</p>

<p>المنظمة، فضلا عن تقاسم المكاسب في المبادرات والبرامج البيئية، وضرورة أن تكون النقابات من أهم المشاركين في الإدارة البيئية في المنظمة.</p>		
<p>المصدر: الباحثة</p>		

بالإضافة لما سبق فإن إدارة الموارد البشرية الخضراء تنفرد وتتميز بوظيفة حفظ الطاقة، فقد أشار السكارنه (2016) إلى حفظ الطاقة بأنه سلوك يؤدي إلى حفظ الكمية المستهلكة من الطاقة بأنواعها المختلفة، بهدف الحفاظ على البيئة والتوفير في مصاريف استهلاك الوقود والكهرباء، ورفع مسؤوليات الأفراد والمجتمعات تجاه البيئة، والاستخدام الفعال للطاقة من خلال توظيف التقنية في تحقيق نفس خدمة الطاقة باستهلاك اقل للطاقة، وهناك كثير من المطالب حول أنحاء العالم تؤكد على ضرورة إيقاف أجهزة التكييف والمصاييح قبل مغادرة مكان العمل كما أن هنالك بعض المكاتب أدخلت فكرة تفقد انبعاث الكربون من سيارات النقل المشتركة، ويشير المحترفون بالموارد البشرية إن أفضل الممارسات لدى المنظمات هي تشجيع الموظفين في مكان العمل على أن يكونوا أكثر صداقتا وحفاظاً على البيئة وذلك من خلال تشجيعهم على القيام ببعض الأنشطة مثل القيام بتصوير الأوراق على الوجهين والعمل على برمجة أجهزة الكمبيوتر للدخول بمرحلة الخمول بعد عدة دقائق من تركها واستخدام المصاييح الموفرة للطاقة استخدام المصاييح المكتبية وخفض وتنزيل الستائر على نوافذ المكاتب في الصيف للحفاظ على الطاقة في المكاتب، فالحفاظ على الطاقة في المكاتب له تأثير إيجابي على البيئة، وفي محاولة لتوفير أكثر كفاءة وأفضل خدمات صديقة للبيئة، قامت المكاتب في جميع أنحاء العالم بتنفيذ عدة مبادرات للحد من الأثر البيئي، وبدأت إدارة الموارد البشرية في شركة سكاى البريطانية بالقيام بحمله لاستخدام 100% من الطاقة المتجددة حيث يطلب من الموظفين إيقاف أجهزة الكمبيوتر وأجهزة التلفاز والأضواء والاستفادة من الإضاءة الشمسية، وهذا ما أكدت عليه إدارة الموارد البشرية في المنظمات البريطانية بالإضافة إلى ضرورة تبني سياسة تنقل الموظفين من خلال تشجيعهم على تبادل السيارات وزيادة استخدام وسائل النقل العام.

2.1.9. خطوات تبني برنامج الوظائف الخضراء

حتى تتطور وتنتقل إدارة الموارد البشرية من الوظائف التقليدية إلى الوظائف الخضراء فإنه لابد عليها من إتباع خطوات تبني برنامج الوظائف الخضراء التي وضحتها الحبيب ونصيرة (2014) بأنها تبدأ من الخدمات والمعلومات والتوعية المركزة على منتجات المعرفة العالمية لمنظمة العمل الدولية، ثم بناء قدرات الهيئات المكونة والجهات صاحبة المصلحة المعنية، عندما يتحقق الطلب والإمكانيات، تتم عملية تقييم آثار سوق العمل بهدف تنوير الحوارات السياسية، وغالبًا ما تؤدي هذه الأمور إلى مشاريع ريادية في القطاعات الاقتصادية ذات الأهمية الخاصة للبلد، وقد تصل إلى اعتماد سياسات متعلقة بالوظائف الخضراء والممارسات الخضراء وتنفيذها، وتصب الدروس المستخلصة من هذا التطبيق في نهاية المطاف إلى المزيد من الإصلاح السياسي متى أمكن، تتوسع لتشتغل نهج لأعمل مقارنة الوظائف والممارسات الخضراء عن طريق مبادرات سياسية أخرى.

إن برنامج الوظائف الخضراء لا يقتصر على تحويل وظائف إدارة الموارد البشرية إلى خضراء بل يمتد ليشمل أيضا التحول الأخضر لممارسات وسلوكيات الموظفين داخل المنظمة ومن الأمثلة على هذه الممارسات ما يلي:

2.1.10. الممارسات الخضراء للموظفين داخل المنظمة:

تعبير عن مدى مشاركة الموظفين بالممارسات والسلوكيات الايجابية التي تعزز التنمية المستدامة للبيئة وقد وضحتها (هاريز، هيلين، 2012) على النحو التالي:

- استخدام المياه الطبيعية بدلا من المياه المبردة للشرب، مما يقلل من استهلاك الطاقة.
- استخدام المصابيح ذات الكفاءة في استهلاك الطاقة.
- الذهاب الى العمل من خلال المشي أو الحافلة العامة مما يعمل على تقليل استهلاك الوقود و تلوث الهواء.
- إطفاء الحاسوب عند الانتهاء من العمل أو جعله في وضع الاستعداد مما يؤدي الى التقليل من استهلاك الكهرباء.
- استغلال ضوء الشمس الطبيعية أثناء العمل مما يقلل من استهلاك الكهرباء.
- استخدام الأكواب الزجاجية بدل من البلاستيكية أو الكرتون.

- استخدام أقل عدد ممكن من المصابيح أثناء العمل.
 - فصل المخلفات الصلبة إلى عضوية، وزجاجية، ومعدينية، وورقية، وإعادة تدوير ما أمكن منها.
 - وضع النباتات في أماكن العمل لتقليل غاز ثاني أكسيد الكربون وإنتاج الأوكسجين.
 - تقديم مبادرات للحفاظ وتحسين جودة الحياة البيئية في المنظمة
- أما (البطحي، 2017) فقد وضع مجموعة أخرى من الممارسات الخضراء في المنظمة على النحو التالي:

- توفير الطاقة من خلال بدء العمل بالمكتب في ساعات الصباح الباكر.
 - إجراء تدقيق داخلي دوري للبيئة واستهلاك الطاقة.
 - إجراء استطلاعات ميدانية خضراء داخلية.
 - الحد من استخدام الورق بالتوجه إلى استخدام التطبيقات والبرمجيات وإدارة الموارد البشرية بالوسائط الالكترونية.
 - استخدام الورق على الوجهين سواء في الكتابة أو الطباعة لترشيد استهلاك الورق.
 - الحد من السفر والمشاركة في المؤتمرات عن بعد بدلا من السفر.
 - ترشيد استهلاك المياه ومراقبة المصارف والمراحيض والتأكد من عدم وجود تسريبات.
 - استكشاف الفرص المتاحة لتنفيذ مصادر طاقة بديلة.
- يتضح مما سبق مدى بساطة وإمكانية تطبيق هذه الممارسات في مختلف المنظمات لكن هذا التطبيق يحتاج الى التزام من جميع أفراد المنظمة حتى يحقق أهدافه ويؤتي ثماره لذلك فإنه يجب على مديري الإدارة الخضراء في المنظمة الالتزام بمجموعة من القواعد لضمان فاعلية عمل الإدارة الخضراء.

2.1.11. القواعد العشرة لمديري الإدارة الخضراء في المنظمة :

- وضح Arualrajah & Opatha (2014) خلال دراستهما عشرة قواعد يجب على مديري الإدارات الخضراء الالتزام بها لضمان فاعلية عمل الإدارة الخضراء:
1. تحديد وتوضيح القيم الشخصية والقيم المؤسسية الخضراء لضمان العمل بها.
 2. تطبيق القيم الخضراء عن طريق تقديم المرافق والمتطلبات الخضراء في المؤسسة والتزام المدراء في جعل منتجاتهم وخدماتهم تدخل ضمن المنتجات الخضراء الصديقة للبيئة.

3. وضع مقاييس ومعايير لاستدامة البيئة الخضراء لضمان الالتزام بها من خلال وضع مقاييس لكل مراحل إنتاج المنتج من بداية عملية التوريد والإنتاج حتى يصل للزبون لضمان الاستدامة البيئية المطلوبة .
 4. الرقابة المستمرة للممارسات الخضراء في المؤسسة لضمان عمل الحالة الخضراء وضمان الاستدامة، كما أن التطوير في أعمال المؤسسة يمكنه تحقيق الاستدامة كما ويعود على المؤسسة بالربح .
 5. تغيير الإدارة والتعامل مع مقاومة الموظفين للتغيير في كل مستويات المؤسسة بالإرشاد والتوجيه وفهم المشكلات ومصدرها، كما ويجب عرض القوة في القيادة لهذا الأمر مع بعض المدراء الذين يحتاجونها وإقناع المدراء المسؤولين عنهم أو من يؤثر عليهم بالتغيير المراد عمله في المؤسسة.
 6. تعزيز قيم وممارسات الاستدامة الخضراء من خلال التوظيف، والتمكين العمالي، التدريب، وشبكات العلاقات الرسمية وغير الرسمية في المؤسسة.
 7. استخدام القوة الشرائية في التأثير على مزودين المؤسسة وتحفيزهم للعمل ضمن الإدارة الخضراء و الاستدامة البيئية المطلوبة.
 8. بناء علاقات مع كل من المستهلكين والمنافسين عن طريق الترويج للممارسات الخضراء وكل شيء صديق للبيئة و يحافظ على استدامتها والتواصل مع المنافسين والاتفاق على جعل صناعاته وإنتاجهم يركز على الممارسات البيئية الصحية.
 9. بناء شبكة علاقات مع المنظمات غير الحكومية وغيرها من المنظمات الدولية، لضمان قيامهم بتقديم المساعدة في الترويج لمفهوم الاستدامة والإدارة الخضراء، لأنهم يمتلكون طرق خاصة بهم تضمن إيصال هذا المفهوم للجميع.
 10. الحفاظ على الوضوح والشفافية في ممارسات المؤسسة الخضراء، حتى تكون المؤسسة ذات اسم في المجال البيئي وتحافظ عليه.
- برغم من أهمية دور مدير إدارة الموارد البشرية في عملية التحول الأخضر في المنظمة إلا أن المنظمة يجب أن تمتلك مجموعة من عوامل بناء الوعي لدى الموارد البشرية بالممارسات الخضراء وتمكين المورد البشري الأخضر لضمان فعالية والتزام أفراد المنظمة به وهذه العوامل موضحة كما يلي:

عوامل بناء الوعي لدى الموارد البشرية بالممارسات الخضراء وتمكين المورد البشري الأخضر
وضح دليل السعادة وجودة الحياة في دولة الإمارات العربية (2018) في طيه مجموعة من عوامل
التمكين الأفراد في المنظمة تتمثل في:

السياسات

هي القواعد واللوائح التي تحكم السلوك اليومي للموظفين في إطار عملهم وعلاقاتهم ببعضهم البعض
وبالمتعاملين وغيرهم من الأطراف المعنية الأخرى. والسياسات المدروسة والداعمة للموظفين هي
الأساس الذي يقوم عليه أي جهد نحو ترسيخ الممارسات الخضراء في بيئة العمل. كما أن هذه
السياسات هي الركيزة الأساسية التي تقوم عليها البرامج والممارسات الداعمة لتحقيق رؤية المنظمة.
وجدير بالذكر أن أي سياسة لن تؤتي ثمارها ما لم تتلقى دعماً من القيادة العليا بالمنظمة، ولذا لا بد
من إيمان والتزام فريق القيادة بالكامل بها.

البرامج

تحتاج بعض السياسات الملخصة إلى وجود برامج مكملة لدعم تنفيذها. وتتنوع هذه البرامج ما بين
الأنشطة صغيرة النطاق وقصيرة الأمد أو المبادرات الكبرى طويلة الأجل، وتظهر هذه البرامج عند بدء
المنظمات في تنفيذ السياسات التي وضعتها، كما يمكن إظهار هذه البرامج بطريقة تفاعلية من خلال
تنظيم جلسات حوارية أو ورش عمل تفاعلية وبرامج تدريبية وأنشطة اجتماعية وغيرها. ولا بد من أخذ
آراء الموظفين حول هذه البرامج بعين الاعتبار لتفعيل مشاركتهم، مع أهمية التركيز على تناسب هذه
البرامج مع الفئة المستهدفة من الموظفين.

الممارسات

تختلف الممارسات عن البرامج في أنها تحتاج بشكل أقل إلى جهد تنظيمي ولكن بشكل مستمر ودائم
لتصبح جزءاً لا يتجزأ من الحياة اليومية في بيئة العمل. ويمكن النظر إلى الممارسات على أنها
التطبيق الفعلي لقيم المنظمة، فهي تعبر عن مقومات ثقافة المنظمة ككل وتتضمن بعض الجهود مثل
القيام بتصوير الأوراق على الوجهين والعمل على برمجة أجهزة الكمبيوتر للدخول بمرحلة الخمول بعد
عدة دقائق من تركها و استخدام المصابيح الموفرة للطاقة استخدام المصابيح المكتبية وخفض وتنزيل
الستائر على نوافذ المكاتب في الصيف للحفاظ على الطاقة في المكاتب، فالحفاظ على الطاقة في
المكاتب له تأثير إيجابي على البيئة. وتترسخ الممارسات مع زيادة عدد الأفراد الذين يطبقونها داخل

المنظمة حيث يقدمون نموذجًا وقدوة يحذو الآخرون حذوها إلى أن تصبح ثقافة سائدة في المنظمة ككل.

بعد التعرف والتميز بين الإدارة التقليدية والإدارة الخضراء للموارد البشرية فإنه لا بد من التعرف على خصوصية التحديات التي تواجه كل نظام منهم وهي موضحة كما يلي:

2.1.12. التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية:

وضح (الطائي، العبادي، 2015)، و(الشرعة، سنق، 2015) أبرز التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية التقليدية هي:

تحديات السوق العالمية:

تلبية توقعات الزبون هي من الأمور الأساسية لأي منظمة فبالإضافة إلى التركيز على قضايا الإدارة الداخلية يجب على المدراء كذلك أن يلبوا متطلبات الزبون من حيث الجودة والاختراع، والتنوع، والاستجابة.

تحديات مستوى التأهيل للوظائف:

المراجعة المستمرة لقائمة الوظائف وتغيرها بإلغاء وظائف قديمة واستحداث وظائف جديدة تنطوي عموماً على معارف وتأهيل عالي، قد لا تعرف تفاصيله وهذا يتطلب طريقة جديدة في تحديد مهام الفرد مع الحاجة إلى إعادة نظر جذرية في تصميم الوظائف لتلائم هذه البيئة الجديدة .

تحديات العولمة للأفراد:

تتمثل في انفتاح المنظمات على بعضها بعضاً، أي اختلاف الثقافات والجنسيات. يميل قطاع الأعمال إلى التوسع من حيث العدد والحجم مع زيادة في التنافس الشرس بين إعداد هائلة من أعمال غير متكافئة من حيث الحجم والإمكانات ولهذا لن يتمكن من البقاء الأمن يستطيع التنافس مع هؤلاء العمالقة.

تحديات التكنولوجيا:

اتجهت التكنولوجيا المتطورة إلى تقليل عدد الوظائف التي تتطلب القليل من المهارات وزيادة عدد الوظائف التي تتطلب الكثير من المهارة وهو تحول نشير إليه بالانتقال إلى عمل المعرفة، وهذا يعزل بعض الموظفين و يتطلب الاحتفاظ بآخرين وأصبحت عملية استخدام الانترنت للدعاية على نطاق

واسع لكل من الشركات الكبيرة الصغيرة وأصبحت التجارة الالكترونية بصورة متزايدة من التحديات التنظيمية المعاصرة، بالإضافة إلى ذلك أثر تكنولوجيا المعلومات على إدارة الموارد البشرية من خلال نظم معلومات الموارد البشرية التي تنظم معالجة البيانات و توفر معلومات عن الموظفين أكثر للمدراء.

تحديات خاصة بالجودة:

في معظم الحالات ينظر المدراء إلى الجودة على أنها تعديل سريع يصاب بخيبة أمل عندما لا تأتي النتائج وفق تصوراتهم وعندما تعطى برامج إدارة الجودة الشاملة ثمارها في العمل فمن الطبيعي إرجاع السبب إلى التغييرات الرئيسية التي أجراها المدراء في فلسفتهم و برامج الموارد البشرية. ومن أهم الأسباب الرئيسية التي تدعو إلى كون برامج الموارد البشرية هي أساسية لإدارة الجودة الشاملة هو أن هذه البرامج تساعد في الموازنة بين قوتين متناقضتين هما: قوة الحاجة إلى الأمر والرقابة بالإضافة إلى قوة الحاجة إلى النمو والإبداع .

تحديات إدارة التغيير:

التكنولوجيا والعولمة هما قوتان تقودان التغيير في المنظمات وأداء الموارد البشرية. وهناك أنواع عديدة من التغيير مثل البرامج التي تركز على الجودة والتحسين المستمر والتقليل من الكلف و عملية إعادة الهندسة والموارد الخارجية كلها أمثلة لوسائل تستخدمها المنظمات لتحسين الطريقة التي تعمل بها لكي تحقق نجاح واسع، وبعضها يصدر عنه ردود أفعال معاكسة تنتج عندما تؤثر القوى الخارجية على أداء المنظمة وبعض التغييرات هي تحفيزية ومتعلقة بالمدراء للاستفادة من الفرص في تحقيق الأهداف وخصوصا بالصناعات التي تمتاز بالتغيير السريع .

تحديات احتواء الكلف:

الاستثمارات في مجالات عملية إعادة الهندسة و إدارة الجودة الشاملة ورأس المال البشري والتكنولوجيا والعولمة وما شابه ذلك، هي استثمارات مهمة للمنافسة التنظيمية ومع ذلك توجد في نفس الوقت ضغوط متزايدة على الشركات لاحتواء الكلف وتحسين العملية الإنتاجية إلى أقصى كفاءة ممكنة، وتعتبر تكاليف العمل من أكثر المصروفات لأي منظمة وخصوصا الشركات الخدمية والشركات المعلوماتية.

تحديات تطوير رأس المال البشري:

ان الفكرة القائلة بان المنظمات تتنافس من خلال الأفراد تسلط الضوء على حقيقة أن النجاح المتزايد يعتمد على قدرة المنظمة على إدارة رأس المال البشري، يصف مصطلح رأس المال البشري القيمة الاقتصادية للمعرفة والمهارات والقدرة على الأداء للموظفين في المنظمة. فلو ترك الموظفون الذين يتصفون بأنهم رأس مال بشري المنظمة، فأن على المنظمة إعادة الاستثمار الذي قامت به من اجل تطوير وتدريب الأفراد العاملين فيها، ومن اجل بناء رأس مال بشري في المنظمة يجب على المدراء أن يبدأوا بتطوير الاستراتيجيات التي تؤمن المعرفة الفائقة والمهارات والخبرة ضمن اليد العاملة والحفاظ على أفضل المواهب المتوفرة .

تحديات المعلومات:

- حتى تنمو وتستمر المنظمات في عملها أصبح عليها أن تلبى التطور الثقافي المتسارع في نواحي الحياة المختلفة .
 - زيادة التنافس الصناعي والثقافي.
 - التسارع الكبير في مجال التنمية الصناعية وانخفاض الطلب على اليد العاملة.
 - انخفاض عمر المنتج من عدة سنوات إلى عدة شهور.
 - الانتشار الواسع للشركات متعددة الجنسيات مما ترك اثر واضح على الطلب على الموارد البشرية من حيث الكمية والنوعية.
- أما إدارة الموارد البشرية الخضراء وبالنظر إلى خصوصية أهدافها ووظائفها وممارسات أفرادها فإنها تواجه تحديات أخرى تختلف عن تحديات الإدارة التقليدية للموارد البشرية وهي موضحة كما يلي:

2.1.13. تحديات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

- استحداث إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات والتحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الخضراء يواجه العديد من التحديات التي عبر عنها (Deshwal 2015) في التالي:
- من الصعب تغيير سلوك الموظفين في فترة قصيرة من الزمن .
 - لا يمتلك جميع الموظفين دوافع متساوية للمشاركة في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمة .

- عملية تطوير ثقافة إدارة الموارد البشرية الخضراء في جميع أقسام المنظمة هي عملية عالقة ومرهقة.
 - المرحلة الأولية في عملية التحول للإدارة الخضراء يتطلب استثمارات عالية مقابل معدل عائد بسيط نسبياً.
 - مصادر توظيف الموظفين الخضراء مع نوعية المواهب مهمة صعبة.
 - صعوبة قياس فعالية ممارسات الموارد البشرية الخضراء في سلوك الموظفين.
 - يواجه إختصاصيو الموارد البشرية مشاكل في توفر الهياكل الخضراء الأساسية والعمليات الخضراء والأدوات الخضراء والتفكير الأخضر لصنع أفضل اختيار وتطوير قادة خضر في المستقبل للمنظمة.
- الآن وبعد التعرف على المحور الأول من الدراسة (إدارة الموارد البشرية الخضراء) والتميز بينها وبين إدارة الموارد البشرية التقليدية، ننتقل إلى المحور الثاني من الدراسة للتعرف على مفهوم السعادة والسعادة في العمل وما يتعلق بها من قضايا.

2.2. المحور الثاني: السعادة

تمهيد

يكاد لا يمر يوماً دون التفكير في كيفية تحقيق السعادة في الحياة فهي من أهم ما يشغل بال كل شخص وهي رغبة و حاجة أساسية يبحث عنها الجميع على إختلاف تفسيرهم واعتقادهم لها وهي أيضاً من الأشياء التي يصعب دراستها وقياسها بدقة في المواقف المختلفة وهذا ما دفع العديد من الفلاسفة والباحثين والعلماء للكتابة والبحث وإجراء التجارب للوصول إلى المعنى والفهم الحقيقي المتكامل للسعادة وفي هذا المحور سوف تعرض وتناقش الباحثة مفاهيم السعادة في مختلف العلوم ونظرياتها بالإضافة إلى عرض أبرز صفات الشخص السعيد بالإضافة إلى مناقشة فوائد تطبيق السعادة في العمل وإبراز المشاكل التي تحول دون تطبيقه مع توضيح استفادة المنظمات من هذا المفهوم في تنمية أعمالها.

السعادة لغة

عرف اللغويون السعادة فقالوا: من سعد، والسعد: اليمين نقول (سعد) يومنا من باب خضع، وهو نقيض النحس، والسعودة: خلاف النحوسة والسعادة خلاف الشقاوة، يقال: يوم سعد ويوم نحس، وقد سعد

يسعد سعاداً وسعادة فهو سعيد نقيض شقي مثل سلم فهو سليم، أو سعد بالضم، فهو مسعود والجمع سعداء والأنثى بالهاء (الصاحح والرازي، 1987).

السعادة اصطلاحاً

لقد تتبعت الباحثة أثناء البحث وبكل دقة الكثير من المصادر للوصول إلى مفهوم السعادة اصطلاحاً وجدت أن هذا المفهوم يختلف باختلاف العلوم بل ويختلف أيضاً في ذات العلم من عالم لآخر.

تعريف السعادة في الفلسفة

حاول معظم الفلاسفة تفسير مفهوم السعادة، كل منهم من منطلق آرائه ونظرياته وتوجهاته، ومن هؤلاء الفلاسفة:

أفلاطون الذي ينظر إلى السعادة على أنها عبارة عن فضائل الأخلاق والنفس؛ كالحكمة والشجاعة والعدالة والعفة، كما أضاف أفلاطون بأن سعادة الفرد لا تكتمل إلا بمآل روحه إلى العالم الآخر. أما أرسطو فقد عرف السعادة على أنها هبة من الله وقسمها إلى خمسة أبعاد، وهي: الصحة البدنية، والحصول على الثروة وحسن تدبيرها واستثمارها، وتحقيق الأهداف والنجاحات العملية، وسلامة العقل والعقيدة، والسمعة الحسنة والسيرة الطيبة بين الناس (البريجاوي، 2008).

تعريف السعادة في الإسلام

على خلاف علماء الفلسفة اتفق العلماء والمفكرين المسلمين على تعريف السعادة فقد وضحو أنّ السعادة هي وصول الفرد إلى حالة من تحقيق التوازن بين ما يتطلبه الجسم والروح، وبين متطلبات الفرد ذاته وبين متطلبات المجتمع الذي يعيش به، وبين الحياة الدنيوية للفرد وبين آخرته وعمله لها، كما أشار العلماء المسلمين إلى أن السعادة الدنيوية هي سعادة آنية وناقصة، وأن السعادة الحقيقية هي السعادة الخالدة في الدار الآخرة والظفر في الدخول إلى الجنة؛ أي أنّ السعادة تشتمل على مرحلتين، وهما: السعادة الدنيوية في ظل الأحكام والضوابط الشرعية، والسعادة الأخروية التي تتحقق بدخول الجنة كل فرد بحسب درجة صلاحه في حياته الدنيا السابقة (البريجاوي، 2008).

تعريف السعادة في علم النفس

مفهوم السعادة في علم النفس يتحدد حسب طبيعة الفرد، وتفاعله مع بيئته المحيطة، والمواقف الإيجابية التي يمر بها. ويعرفها على أنها نتاج لوصول الشخص لدرجة الرضا عن وجوده في هذه الحياة، أو عن حياته نفسها، أو أنها عبارة عن شعور متكرر لانفعالات، ومشاعر الفرح والسرور،

فالسعادة هي شعور بالبهجة، مصحوبة بالرضا، يشعر معها الفرد بالطمأنينة، وتتحقق السعادة بإشباع الحاجات، فعندما يعاني الإنسان إلحاح حاجاته سواء الأولية أو الثانوية، يقل شعوره بالرضا بقدر شعوره بالحاجة، فينشأ بداخله صراع نتيجة للاحتياج، ويسيطر عليه إحساس بالإحباط والفشل وغياب السعادة. (طابع، 2017) وهذا يتفق مع تعريف (Wim Kalmijn, 2015) للسعادة بأنها الدرجة التي يحكم بها الفرد على الجودة الإجمالية لحياته ككل بشكل إيجابي، أو باختصار: مدى إعجاب المرء بالحياة يعيشها، فهي تعتمد على التقييمات الذاتية للحياة، والتي يشار إليها عادةً باسم "الرفاهية الذاتية" أو "الرضا عن الحياة".

2.2.1. نظريات السعادة

اختلفت نظريات العلماء والمفكرين حول السعادة وتحقيها باختلاف أفكارهم وتوجهاتهم، فقد ظهرت العديد من النظريات على مر العصور وكان من أبرزها:

نظرية مارتين سيلجمان: (الذي يعد رائد علم النفس الايجابي ويمتلك نظرية منظمة حول السعادة اعتمد على طريقة علمية في اكتشافها) وجد سيلجمان من خلال استعمال الاستخبارات الشاملة أن الكثير من الناس الراضين والمتفائلين هم أولئك الذين اكتشفوا واستثمروا التركيبة الفريدة من قواهم الشخصية مثل الإنسانية والاعتدال والمثابرة في حياتهم اليومية، وقام سيلجمان بدمج نسخة السعادة والفضيلة الأخلاقية للكونفوشيوس، والمنسيوس والارسطوية مع النظريات النفسية الحديثة للدافعية، واستنتج أن للسعادة ثلاثة أبعاد يمكن تسميتها لدى الأفراد، وتتمثل بـ : (Seligman, 2002).

الحياة الممتعة (Pleasant Life): ويتم إدراك الحياة الممتعة إذا تعلمنا أن نتذوق ونقدر المتع الأساسية في الحياة كالرفقة companionship، والبيئة الطبيعية، وحاجاتنا الجسدية needs bodily our، إذ نحن نستطيع أن نبقي عالقين بملذاتنا في هذه المرحلة.

والحياة الطيبة (Good Life) : يمكن الوصول إليها من خلال اكتشاف فضائلنا وقوانا الفريدة وتوظيفها على نحو خلاق لتحسين حياتنا.

والحياة ذات المعنى (Meaningful Life): وفقا للنظريات الحديثة حول مفهوم الحياة لتقدير الذات life esteem-self فأنها تعد مرضية (مقنعة) بصدق إذا اكتشفنا قيمتها في داخل أنفسنا، ورغم ذلك فان احد أفضل الطرائق لاكتشاف القيمة التقدير الايجابي للذات يتم في ضوء تنمية قوانا الفريدة عبر

المساهمة بإسعاد رفاقنا من البشر (إخواننا بالإنسانية). وبذلك فإن المرحلة النهائية في نوعية العيش الجيد تظهر في الحياة ذات المعنى، التي نجد فيها إحساس عميق بالإنجاز من خلال توظيف قوانا الفريدة لغرض أعظم من أنفسنا. لذا نجدان نظرية العبقري سيلجمان توفق بين وجهتين متعارضتين للسعادة الإنسانية، وهما: (Seligman,2002)

المنحى الفردي: أننا يجب أن نعنتي بأنفسنا وننمي قوانا الخاصة من دون النظر للآخرين.
المنحى الايثاري: الذي يميل إلى تقليل الفردية والتأكيد على التضحية من أجل تحقيق هدفا إنسانيا عظيم.

ويرى أن الأشخاص السعداء في حياتهم دائما تكون لديهم أسس قوية لهذه السعادة، ويستخدمون فنيات في حياتهم تختلف عن تلك الفنيات التي يستخدمها غير السعداء بحياتهم، وهذا ما أكده كل من "ميهاالي وسكيزز ينتمهالي (Mihaly & Csikszentmihlyi,2003) عند حديثهم عن الإبداع والدور الذي تؤديه الحالة المزاجية في العملية الإبداعية من وقت لآخر، حيث أوضح "سنتمتهالي" أن الراشد المبتكر يكون أكثر معايشة لفترات منظمة في حياته تسمى "بالتدفق Flow"، ويؤكد "سليجمان" على أن أفضل طريقة لزيادة التدفق هي إدراك الفرد لمهاراته الطبيعية، أو ما يطلق عليه التوقع على نطاق القوة (Benedict,2002).

نظرية زيمرمان: يرى Zimmerman (2007) أنه كلما تتامت رغباتنا وتزايدت تطلعائنا مقارنة بالأجيال السابقة، زادت عدم سعادتنا وعدم رضانا بمعطيات العالم لنا، أي أن هناك علاقة ارتباطية بين تطور الأجيال وعدم الرضا، أو عدم السعادة بالحياة لمجابهة المتطلبات العصرية المتجددة جيل بعد جيل؛ ولهذا تقوم هذه النظرية على مبدئين أساسيين هما:

المبدأ الأول: يدعونا إلى أن نكون سعداء بحياتنا فقط.

المبدأ الثاني: يدعونا نسعد أنفسنا، فعلى الفرد أن يدرك أن الجميع يتجه في نفس الاتجاه؛ لذا فعلى كل فرد أن يضع أهدافه نصب عينه وبخاصة الأهداف التي تحقق له السعادة، وأن ينطلق صوبها، لا أن يقف وينتظر أن يتحقق له هذا الهدف السعيد دونما سعى من جانبه.

نظرية رايف: وقدمت Ruff (1995) بناء نظريا للسعادة النفسية يتمثل بستة أبعاد هي (الاستقلالية- التمكّن البيئي- التطور الشخصي- العلاقات الايجابية مع الآخرين- الحياة الهادفة- تقبل الذات) على أساس النظريات والآراء النظرية المختلفة في مجال الشخصية، وبالاعتماد على هذه النظرية قدمت singer & Ryff (2008) وصفا تفصيليا لخصائص الأفراد مرتفعي ومنخفضي السعادة.

جدول (2.2): أبعاد نظرية رايف

المكونات	المرتفعين	المنخفضين
الاستقلالية	استقلالية الفرد، القدرة على اتخاذ القرار الذاتي والقدرة على مقارنة الضغوط الاجتماعية والتفكير والتفاعل بطرق محددة والضبط الداخلي للسلوك وتقييم الذات من معايير شخصية.	التركيز على توقعات وتقييمات الآخرين له والخضوع لأحكام الآخرين في اتخاذ القرارات المهمة والتأثر بالضغوط الاجتماعية في قراراته وأفكاره.
التمكن البيئي	الإحساس بالتمكن والكفاءة في إدارة الأنشطة الخارجية والعمل بفاعلية على استخدام الاحتياطات المناسبة والقدرة على اختيار وإيجاد بيئة مناسبة للحاجات والقيم الشخصية.	الصعوبة في إدارة شؤون الحياة اليومية والشعور بعدم القدرة على تغيير أو تحسين البيئة المحيطة وعدم الوعي بالفرص المناسبة وقلة السيطرة على البيئة المحيطة.
التطور الشخصي	الشعور بالنمو المستمر للشخصية والانفتاح على الخبرات الجديدة للشعور في التفكير كانعكاس للمعرفة الذاتية والفاعلية والشعور بالتحسن المستمر للذات والسلوكيات بمرور الوقت .	الإحساس بنقص النمو الشخصي وعدم القدرة على التحسن بمرور الوقت وقلة الاستمتاع بالحياة والشعور بالضجر بعدم القدرة على اكتساب سلوكيات واتجاهات جديدة.
العلاقات الإيجابية مع الآخرين	الدفء والرضا والثقة في العلاقات مع الآخرين والاهتمام بسعادة الآخرين والقدرة على التفهم والتأثير والصدقة والأخذ والعطاء في العلاقات الإنسانية.	عدم الثقة وقلة العلاقات الشخصية مع الآخرين و الصعوبة في تكوين علاقات دافئة منفتحة مع الآخرين والانعزال والشعور بالإحباط وعدم السعي لتكوين صداقات مع الآخرين .
الأهداف في الحياة	الإحساس بالتوجه والأهداف في الحياة و الشعور بمعنى الحياة في الوقت الحاضر والماضي والثقة والموضوعية في تحديد أهدافه في الحياة.	نقص الشعور بمعنى الحياة وأهداف قليلة وقلة التوجه الذاتي وعدم القدرة على تحديد أهدافه وعدم وجود وجهة نظر أو معتقدات تضيء على حياته معنى.

<p>الشعور بعدم الرضا عن الذات والشعور بخيبة الأمل نحو الحياة الماضية والانزعاج المستمر من الأشخاص والإحساس بأنهم مختلفين عنه.</p>	<p>الاتجاهات الموجبة نحو الذات وتقبل الظواهر المتعددة للذات بما تشمله من إيجابيات وسلبيات والشعور الإيجابي عن الحياة الماضية.</p>	<p>تقبل الذات</p>
<p>المصدر: (السيد أبو هاشم، 2009)</p>		

النظرية الإسلامية:

تحتوى في إطارها كل المباحث الأخلاقية سواء منها النظري أو العملي، هذا لأن فلاسفة الإسلام الذين نشأوا في بيئة القرآن الكريم والسنة المطهرة تلك البيئة التي اهتمت بتصحيح العقائد الفاسدة ووضع مناهج السلوك القويم وانعكس أثر ذلك على النتاج الفلسفي الإسلامي الذي أجمع رجاله على أن السعادة الحقيقية هي السعادة الروحية (مراد، 2001) .

وهذا يتفق مع ما ورد في دراسة المنقور (2016) حول السعادة في الإسلام والتي عرفها بأنها عون من الله تعالى وتوفيق للعبد ليعيش حياة طيبة يشعر فيها بالرضا عن جوانب حياته المختلفة، وبالطمأنينة والأمن وانسراح الصدر والاستبشار والفرحة نتيجة إيمانه بالله تعالى والإخلاص في عبادته، وهي طريق مؤدي للسعادة الأخروية. ومن خصائصها أنها ربانية، عالمية، متوازنة، شاملة، دنيوية وأخروية في نفس الوقت وتقوم على الأساس العقائدي، والأساس التعبدي، والأساس الاقتصادي، والأساس الاجتماعي، والأساس الأخلاقي، والأساس العلمي، والأساس الجسمي والشخصي. لا يمكن أن تتحقق للإنسان إذا لم تكن مبنية على الأساسين الاعتقادي والتعبدي، لان المؤمن الذي يتعبد لله بكل أقواله وأفعاله مهما افتقد لكل مباحج الحياة الدنيوية المادية فانه يمتلك مكون أساسي للسعادة كفيل بجعله يعيش اسعد ممن يمتلك كل متاع الحياة الدنيا.

وبالتمعن في النظريات السابقة ترى الباحثة أن السعادة تتحقق من خلال سبعة أبعاد هي: البعد الروحي كما وضحته النظرية الإسلامية، والعلاقات الإيجابية مع الآخرين، تحديد الأهداف في الحياة والسير باتجاهها، وتقبل الذات، والعمل على تطويعها وتنميتها، التمكن البيئي من خلال ايجاد بيئة مناسبة لتحقيق للقدرات والقيم، والحفاظ على الاستقلالية.

2.2.2. قياس وتقييم السعادة

إن التطور العلمي الذي شهدته الآونة الأخيرة وزيادة الدراسات والأبحاث حول السعادة أدى إلى زيادة القدرة الحالية على قياس السعادة على نحو دقيق وصحيح وموثوق، فقد طور علماء النفس وعلماء الأعصاب على وجه الخصوص، مجموعة من الأدوات لتقييم السعادة الفردية متعددة الأبعاد، من حيث (جودة الحياة العاطفية، إلى جانب الرضا عن الحياة والمعنى والغاية والعلاقات الصحية) التي تتسم بقدر أكبر من العالمية. في الوقت الحاضر أصبح بالإمكان قياس السعادة بطرق متعددة، من خلال استبيانات الإبلاغ الذاتي، والأدوات السلوكية، والتصوير بالرنين المغناطيسي وجهاز تخطيط الدماغ، وإن أحدثها التطورات في مجالات الذكاء الاصطناعي، والبيانات الضخمة. بالإضافة إلى تقييمات الصحة النفسية متعددة الأساليب للخدمات الصحية العامة التي تتيح تعقب انتشار وظهور الاضطرابات النفسية كالاكتئاب وحالات الإدمان والقلق. (التقرير العالمي للسعادة وجودة الحياة، 2019) أما (Wim Kalmijn، 2015) فإن يرى أن الطريقة الواضحة لقياسها هي الطلب من الفرد أن يبدي رأيه أو رأيها بشأن حالة السعادة الخاصة به.

2.2.3. السعادة في العمل

مصطلح السعادة في العمل لا يستخدم على نطاق واسع في البحث الأكاديمي حول تجارب الموظفين في المنظمات. هذا لا يعني أن الباحثين التنظيميين غير مهتمين بسعادة الموظف في العمل على العكس من ذلك، أجريت العديد من الأبحاث التي تناولت عددًا من التركيبات التي يبدو أنها تتداخل بشكل كبير مع المفهوم الواسع للسعادة، ومما لا شك فيه أن الرضا الوظيفي هو الأكثر مركزية وأكثرها استخدامًا، والذي له تاريخ طويل كمتغير مستقل ومعتمد في البحوث التنظيمية، مثل دراسة (البرغووثي، 2014) التي عبرت عن السعادة في إحدى مستويات الرضا ووضحتها على أنها تأتي في المستوى السادس من سلم الرضا وتعبر عن الرضا المرتفع كما هو موضح في الجدول (2.3):

جدول (2.3): مستويات السعادة

المستوى السابع	منتهى الرضا	الابتهاج
المستوى السادس	رضا مرتفع	السعادة
المستوى الخامس	متوسط الرضا	المودة

المستوى الرابع	الرضا	القبول
المستوى الثالث	الميل الى الرضا	ميل الى القبول
المستوى الثاني	الحياد	لا مودة ولا كره
المستوى الأول	المحدود	قريبة جدا من الصفر

إلا انه في العقدين الماضيين، ظهر عدد من التركيبات الجديدة التي تعكس شكلاً من أشكال السعادة أو التجربة العاطفية الإيجابية في مكان العمل. وما تشترك فيه هذه البنى هو أن جميعها تشير إلى الأحكام السارة (المواقف الإيجابية) أو التجارب الممتعة (المشاعر الإيجابية، والحالات المزاجية، والعواطف، وحالات التدفق) في العمل. (Fisher, 2010)

وبعبارات مماثلة عرفت (Thomas, 2018) السعادة في العمل بأنها شعور عام بالتمتع بالعمل والقدرة على التعامل مع النكسات بأمان، والتواصل بشكل ودي مع زملاء العمل والعملاء، مع العلم أن العمل يهم العامل ومؤسسته وماورائها مع وضع هذا التعريف اعتبار ربط السعادة في العمل بكل نتيجة مرغوب فيها يمكن للأفراد وأماكن العمل والمنظمات أن يأملوا في تحقيقها.

2.2.4. فوائد السعادة في العمل

- بالرغم من اختلاف الباحثين في تعريفهم لمصطلح السعادة في العمل إلا أنهم يجمعون على أن لها أهمية و فوائد لا يستهان بها فقد وضح (العون، 2019)لهذه الفوائد فيما يلي:
- انخفاض مستوى الدوران الوظيفي وانخفاض مستويات الغياب للموظفين.
 - كفاءة عالية، وتعظيم لاستخدام الموارد، ومستوى هدر منخفض وتحقيق سجلات ممتازة لخدمة المتعاملين.
 - اتصالات افقية وعمودية متميزة من خلال انشاء بيئة تشجع وتحفز وتدفع الموظفين لتحقيق رغاباتهم للتواصل مع أعمالهم والاهتمام الفعلي بأداء الوظيفة بشكل جيد لذا يجب على المؤسسات اليوم أن تعمل على تطوير وتعزيز السعادة لدى الموظفين بها مما يتطلب وجود علاقة ذات اتجاهين بين الموظف والمؤسسة .
 - تحسين سمعة المؤسسة من خلال ما توليه المؤسسة للموظف من اهتمام وتقدير يؤثر على مستويات السعادة والرضا بالتالي يؤثر على الانتاجية والكفاءة في العمل وبالتالي تحسين سمعة المؤسسة.

- رفع الروح المعنوية للموظفين.
- مؤسسة متعلمة ومبدعة من خلال تطبيق نظام حوافز ومكافآت عادلة تتفق مع مهارات الموظف وجهودهم الابداعية والاهتمام بتوفير مستوى عالي من السعادة للموظف.

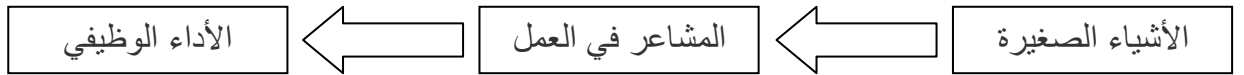
2.2.5. تأثير السعادة في العمل على الإنتاجية:

إن فوائد السعادة في العمل لا تقتصر على ما وضعه (2018,Thomas) فقد أوجزت (2017) AYU أثر السعادة على العمل وأهمية ذلك في زيادة الإنتاجية ووضحت أن السعادة هي تقوية الإنتاجية في نهاية المطاف لأن الموظفين السعداء:

- يعملون بشكل أفضل مع الآخرين.
- يحلون المشاكل بدلا من الشكوى منها.
- لديهم المزيد من الطاقة.
- أكثر إبداعا وتفاؤلاً واندفاعاً وصحة (يمرضون أيام قليلة).
- أقل قلقاً من الوقوع في الخطأ (عملياً يقعون في أخطاء قليلة).
- يتعلمون أسرع .
- يتخذون قرارات أفضل.

ووجدت أستاذة إدارة الأعمال في كلية هارفارد للأعمال Teresa Amabile في بحث أجرته أن الإبداع هو أمر حيوي لنجاح الأعمال ولا يمكنه الانتعاش في بيئة سلبية. ويظهر البحث أن الأحداث اليومية الصغيرة (العادات، الروتين، والتفاعل) تؤثر مباشرة على مشاعر الفرد ولها تأثير عميق على الأداء الوظيفي.

الشكل (2.1) نموذج (2)



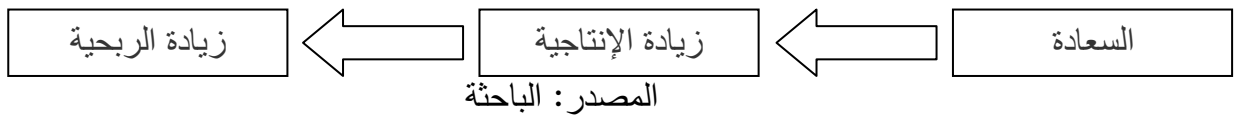
المصدر: الباحثة

وأن 13 % فقط من الموظفين في جميع أنحاء العالم يندمجون في العمل، وأنه من أجل أن ينمو المشروع يجب أن يكسب صاحب المشروع قلوب وعقول موظفيه، وهذا يطرح السؤال التالي: لماذا السعادة ليست أولوية قصوى؟ إذا لم تكن ثقافة السعادة وصحة الموظفين هي أحد معايير العمل فإنها

ليست ضمن أولويات صاحب العمل أو لم يخبره أحد عن أهمية سعادة الموظفين في العمل أو لأن سياسات وقيم المؤسسة لا تتماشى مع السلوكيات المعززة للسعادة وليس لديه تصور واضح عن تغيير هذا السياسات أو لا يمتلك طريقة لتطبيق هذه السياسات.

- فإذا كانت المشكلة في أولويات صاحب العمل فإنه يجب أن يتأكد أن الأبحاث أوضحت أن الموظفين الأكثر سعادة هم أكثر إنتاجية وهذا ما يحسن الأرباح في الواقع ويرمز لها بالصيغة التالية:

الشكل (2.2) نموذج (3)



- أما إذا كانت المشكلة في سياسات وقيم المؤسسة فإن التقرير العالمي للسعادة وجودة الحياة (2019) وضح الطريقة التي تتغير بها سياسات المؤسسات في العمل عندما تجعل من السعادة محط تركيز واهتمام، ويمكن توضيحها كالتالي:

أولاً: إن منهجية السعادة في العمل تخلق تغييراً جذرياً في طرق تقييم السياسات. مثلاً، تحليل (الفائدة-التكلفة) المتعلقة في عمليات صنع القرار العديد من المنظمات، يقوم بمقارنة الفوائد والتكاليف التي تخص السياسات التي تقدم أكبر قدر من العائد الاقتصادي، لكن هناك مجموعة من المشاكل الرئيسية التي تواجه هذا الإجراء والمتمثلة في صعوبة مقارنة الآثار الاجتماعية والبيئية الخاصة بهذه السياسات وغالباً ما يتم التعامل مع الآثار غير السوقية كجزء من الملاحظات الهامشية أو إحدى التعقيدات المرتبطة بذلك، وعلى اعتبار السعادة محور أساسي، عندها يمكن إجراء تحليل (الفائدة-التكلفة) باستخدام السعادة كهدف مع السياسات المفضلة التي تعد بتحقيق أكبر قدر من السعادة والإنتاجية في العمل.

ثانياً: إن التعامل مع السعادة كهدف سياسي شامل له القدرة على بناء تعاون بين كافة القطاعات، فمن السهل إيجاد وتطبيق خيارات سياسية متنسقة عندما تكون السعادة أداة مشتركة لتقييم نتائج السياسات، مما يساعد في تحقيق إحساس أوسع بالهدف المشترك.

ثالثاً: بمجرد جعل السعادة هدفاً أساسياً للسياسة، فإن عملية وضع السياسات ستنحسّن بطرق أساسية. حيث يتجاوز التركيز على السعادة إلى ما هو أبعد من مجرد المزايا المباشرة لمتلقي خدمات المنظمة ليمتد أثرها على سعادة من يقدمونها، والافراد اللذين يعيشون في المجتمعات

المحيطة. فقد وضحت تقارير السعادة العالمية أن نظرة الأفراد إلى بعضهم البعض والتعاون فيما بينهم يتمتع بأهمية كبيرة في مدى تقييمهم لحياتهم. وهذا ينطبق على علاقات الافراد في العمل، والشوارع، وضمن العائلات، وداخل المنظمات، وفي المؤسسات التعليمية، وان استبعاد السعادة من هذه الجوانب الهامة للحياة يعرضها لخطر الضياع في نطاق الملاحظات الهامشية وتترك خارج عملية وضع السياسات.

رابعاً: من خلال مؤشر متوسط الرضا عن العمل يمكن تقديم قياس شامل بسيط وسهل الفهم عن السعادة في العمل، وهو يوفر مؤشراً أكثر شمولية لنجاح السياسة، إذ يتمتع ببساطة أكثر من مجموعات المؤشرات أو المقاييس متعددة الأبعاد، في حال جمعها على نطاق واسع بما فيه الكفاية.

• لكن إذا كانت المشكلة في طريقة تطبيق هذه السياسة فقد وضحت التقارير العالمية للسعادة مجموعة من الخطوات والسياسات الناجحة التي تتعلق بتحقيق السعادة. (التقرير العالمي للسعادة وجودة الحياة، 2019)

- وضع استراتيجيات السعادة.
 - العمل على تحويل الأقوال إلى أفعال، والأبحاث إلى سياسات وممارسات.
 - تمكين ودعم التعاون داخل المنظمات.
 - تمكين ودعم التعاون فيما بين المنظمات.
 - إتاحة الفرصة اللازمة للتجريب، والابتكار، و التقييم، والمخاطرة.
 - تيسير الاتساق بين خيارات السياسات.
 - الرقابة المستمرة لضمان الاستمرارية.
 - التعلم من التجارب المختلفة للمنظمات.
- وترى الباحثة أن السعادة تأتي قبل النجاح، فمساعدة الموظفين على إيجاد الفرح والمعنى فيما يفعلونه تفيد بالتأكيد في زيادة الإنتاجية وزيادة هامش الربح ولتحقيق ذلك يجب دعمهم وتقديرهم والاستماع لهم وتمكينهم من استخدام قدراتهم، وتذكر أن الضحك خير دواء: لذلك فإنه لا بد من التعمق في هذا المجال والتعرف على الركائز الأساسية التي تقوم عليها السعادة في العمل.

2.2.6. الركائز الأساسية للسعادة في العمل (Thomas, 2018)

الغرض:

إحساس الموظف بالهدف عندما يقدم مساهمات قيمة للآخرين (أفراد ومؤسسات) أو في المجتمع ولا تجده ذا مغزى شخصي، والهدف يعكس قيم المنظمة الأساسية لذلك يشعر الموظفون بأنهم أكثر جدوى في العمل عندما تتوافق سلوكياتهم اليومية وقراراتهم مع قيم المنظمة، كأفراد قد يعني جلب المزيد من العاطفة والغرض من العمل والتأكيد على دور الموظفين في صياغة وإدارة المهام اليومية وربط مفهوم ما يؤمن به ويهتم به بدلا من تبني الوضع الراهن بشكل سلبي.

المشاركة:

المشاركة في العمل يمكنها إضافة بعض روح المرح والإبداع والرفاهية، على سبيل المثال شركة الطيران ساوث ويست اكتسبت سمعة جيدة لتحديد أولويات المرح في العمل، مثلا: يتم دعوة الموظفين لبث روح الدعابة والحماس في إعلانات الطيران الروتينية. كذلك فإن منح الموظفين مزيدا من الملكية على جدول أعمالهم اليومي ومهامهم و تطويرهم المهني و بناء فعاليات متعددة تمنحهم فرصة للتعلم، والنمو، والمشاركة في الأنشطة الاجتماعية، و المشاركة الجماعية في تجارب العمل الصعبة التي تركز على النمو، على سبيل المثال: قد يتولى الموظف الذي يحرز درجات عالية في الحماس تنظيم أنشطة بناء فريق الموظفين.

المرونة:

هي القدرة على التعامل مع النكسات والإخفاقات و خيبة الأمل والتكيف معها بشكل منتج وهي أمر بالغ الأهمية لتحقيق السعادة الكلية في العمل. المرونة لا تعني محاولة منع الصعوبات أو خنق التوتر أو تجنب المواجهة وهذا يعني القدرة على إدارة التحديات في العمل بأصالة، ربما تكون أكثر الطرق الواعدة لتقوية المرونة في العمل، اليقظة ومراجعة العادات المكتسبة المتمثلة في النقد ولوم الآخرين، أو الانشغال في ضيق الماضي أو المستقبل، مما يجعل من الصعب إدارة اللحظات الصعبة في العمل، ترتبط المرونة بالعمل أيضا بالانفصال بنجاح عن العمل، هذا يعني قضاء بعض الوقت في استعادة ومتابعة الأنشطة التصالحية غير المرتبطة بالعمل، والأنشطة الاجتماعية والإبداعية، وربما الخيرية، سواء على أساس يومي أو من خلال الانجازات المريحة.

اللفظ:

لا شك بأننا نصبح أكثر سعادة عندما نستفيد من ميلنا الفطري نحو اللطف وتوجيه أفكارنا ومشاعرنا وأفعالنا تجاه رعاية الآخرين والروابط الاجتماعية الداعمة، إن التعامل بلطف في العمل ينطوي على معاملة الآخرين بكرامة واحترام وتوسيع التعاطف والرحمة وممارسة الامتنان وإدارة الصراعات بشكل بناء، اللطف في العمل يبدأ بالقياس وهذا يعني تقاسم الموارد والالتزام والاستماع الجيد وبناء الثقة، بالنسبة للقادة تعد مهارة الكياسة ضرورية لتجنب التأثير الفاسد لاكتساب السلطة، الخطوة التالية الى اللطف في العمل هي التعاطف والرحمة والامتنان وهذا يشكل أساس لفهم الآخرين وتوجيه الخيارات التعاونية والعمل الجماعي الفعال وتحقيق أهداف العمل، يعتبر الاعتذار غالباً علامة على الضعف، لكنه في واقع بيئة العمل أمر جيد للثقة، وبالتالي السعادة في العمل، فالاعتذارات تلهم المزيد من الاحترام والالتزام لدى الأشخاص في بيئة العمل، ويجعل المنظمة أفضل في الارتداد من النكسات.

2.2.7. المحاور (الأبعاد) الرئيسية لإطار عمل السعادة

ذكر دليل السعادة وجودة الحياة في بيئة العمل في دولة الإمارات العربية (2018) بعد دراسة للعوامل المتعددة التي تساهم في تعزيز السعادة في بيئة العمل، وتحليل وتجميع العوامل المتشابهة في مجموعات لتشكل المحاور (الأبعاد) الرئيسية الأربعة لإطار عمل السعادة، كما قسم كل محور منها إلى مجالات تركز يعتقد أنها تحدد طبيعة ومدى السعادة في بيئة العمل، وهذه المحاور هي:

ترسيخ الغاية: التأكيد على أن تكون لدى المنظمة رؤية واضحة ومجموعة من القيم يلتزم بها الموظفون، بحيث يمكن الموازنة بين تطلعات الموظفين وتطلعات المنظمة.

وحتى تتمكن المنظمة من ترسيخ الغاية لدى موظفيها فإنه عليها:

- صياغة رؤية المنظمة وأهدافها بطريقة واضحة ودقيقة.
- ربط إسهامات الأفراد ودوافعهم بالغايات العليا للمنظمة.
- الالتزام بتطبيق قيم المنظمة على أساس يومي.
- تبني المنظمة ثقافة الإيثار، وتحفيز التفاعل مع الآخرين والتعاطف معهم.
- الجمع بين الرؤية والقيم وتاريخ المنظمة لوضع رسالة محكمة وملهمة.
- تعزيز الصحة:** حتى تتمكن المنظمة من تعزيز صحة موظفيها فإنه عليها ما يلي.
- تحفيز الموارد البشرية على الاهتمام بصحتهم الجسدية والنفسية.

- ترسيخ ثقافة عمل قائمة على الإبداع، والمرونة، والانفتاح، مما يعزز الصحة النفسية للموظفين.
 - الوعي التام بطبيعة بيئة العمل وظروف الموظفين والموائمة بينهما.
 - دعم الموظفين في سعيهم لتحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية.
- توطيد العلاقات:** هي التي تدفع الأفراد لتحسين أدائهم والمشاركة الفعالة في بيئة العمل، وتعزز شعورهم بالاتحاد والعمل نحو غاية مشتركة، ومن ثم اصطفا فاهم حول رؤية المؤسسة وقيمها، ويتحقق ذلك من خلال التشجيع على نشر روح الفريق الواحد وبناء الثقة والولاء بين الأفراد والمؤسسات حتى يتمكن الأفراد من الخروج من النطاق النمطي في العمل الى نطاق يعزز شعورهم بالراحة والأمان، بالإضافة الى تبني طريقة تواصل ايجابية بين الأقسام الإدارية في المنظمة ومن ثم توطيد علاقاتهم بالآخرين، وتقبل ثقافة التنوع والشمول وهذا ما أكدت عليه دراسة Santidhiraku&Chaiprasit , 2011 التي حملت عنوان (السعادة في عمل الموظفين في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في تايلاند) حيث أظهرت النتائج أن مستوى سعادة موظفي الشركات الصغيرة والمتوسطة في شيانغ ماي كان على مستوى عال وأن مستوى الرأي تجاه العوامل التي تؤثر على السعادة في العمل كان أيضاً على مستوى عالٍ. وكانت العلاقات في العمل ونوعية الحياة احد العوامل أدت إلى السعادة في العمل.
- تحقيق الإمكانيات:** المقصود فيه تمكين الموظفين ومساعدتهم على تحقيق التطور المهني، وصقل مهاراتهم، ونشر ثقافة التطور والنمو، وتقدير إنجازاتهم في العمل من خلال:
- تقدير المنظمة للإنجازات والجهود الدعوية والاحتفاء بها.
 - استثمار المنظمة في تطوير الموظفين من خلال النقد البناء وإتاحة فرصة التعلم والتطور.
 - تمكين وإعطاء فرصة للموظفين للأخذ بزمام المبادرة و تحمل المسؤولية.
 - تحديد مسار واضح للتقدم الوظيفي داخل المنظمة.
 - التواصل بصورة دورية مع الموظفين حول سبل تحقيق أهداف وتطوير المنظمة.
- إن تحقيق هذه المحاور والأبعاد في المنظمة يحتاج الى مجموعة العوامل والأساليب الإدارية المساندة والمساهمة في تحقيق السعادة في بيئة العمل وهي كما يلي:
- العوامل المساهمة في تحقيق السعادة في العمل كما وضحها معهد الخبراء العرب للتدريب والاستشارات (2018):**
- خلق ثقافة السعادة.
 - دعم والتزام الإدارة العليا.

- غرس قيم النزاهة - الشفافية - الحرية - التفوق - رضا العميل الداخلي والخارجي.
- العدالة التنظيمية.
- بناء ثقافة فريق العمل.
- التحسين المستمر.
- تشجيع الإبداع والابتكار.

الأساليب الإدارية الحديثة التي تساهم في تحقيق السعادة كما وضحتها معهد الخبراء العرب للتدريب والاستشارات (2018):

- الإدارة بالجودة الشاملة حيث أثبتت العديد من الدراسات أهمية إدارة الجودة الشاملة في زيادة رضا الموظفين والعملاء وبالتالي زيادة سعادتهم.
- تمكين الموارد البشرية التي وضحتها دليل السعادة وجودة الحياة في بيئة العمل في دولة الإمارات العربية (2018) كما يلي:
 - السياسات: هي القواعد واللوائح التي تحكم السلوك اليومي للموظفين في إطار عملهم وعلاقاتهم ببعضهم البعض وبالمتعاملين وغيرهم من الأطراف المعنية الأخرى، يتم وضعها من خلال الاستماع إلى آرائهم وأخذ احتياجاتهم بعين الاعتبار كما ينبغي تقييم السياسات بما يتناسب مع استراتيجيات المؤسسة، مثل سياسات ساعات الدوام المرنة، وإجازات رعاية الطفل، وخيارات العمل عن بعد وغيرها.
 - البرامج: تحتاج بعض السياسات الملخصة إلى وجود برامج مكملة لدعم تنفيذها. وتتنوع هذه البرامج ما بين الأنشطة صغيرة النطاق وقصيرة الأمد أو المبادرات الكبرى طويلة الأجل، أهمية التركيز على تناسب هذه البرامج مع الفئة المستهدفة من الموظفين مثل تنظيم جلسات حوارية أو ورش عمل تفاعلية وبرامج تدريبية وأنشطة اجتماعية وغيرها.
 - الممارسات: تحتاج إلى جهد تنظيمي أقل من الممارسات و لكن بشكل مستمر و دائم لتصبح جزءاً لا يتجزأ من الحياة اليومية في بيئة العمل. ويمكن النظر إلى الممارسات على أنها التطبيق الفعلي لقيم المؤسسة من الأمثلة عليها الأعمال تقوم على إثبات الآخرين أو إظهار الامتثال والتقدير أو التزام الشفافية.
- الإدارة المفتوحة التي يتقاسم ويتبادل فيها العاملون المعلومات والمعرفة والنتائج والنفوذ عبر المنظمة وتشمل القدرة على التأثير على القرارات في وحدة العمل وفي المنظمة ككل.

- المشاركة في اتخاذ القرار.
 - الدعم التنظيمي والدعم القيادي.
 - امتلاك القادة المهارات اللازمة لغرس سلوكيات السعادة التي تتمثل في:
 - إيمان المديرين بأهمية السعادة في العمل.
 - ممارسة المديرين لسلوكيات السعادة.
 - العمل علي نشر سلوكيات السعادة.
 - مكافأة الأشخاص السعداء بالعمل.
 - التطبيق العلمي والعملي لسياسات ووظائف إدارة الموارد البشرية(توصيف الوظائف- الاختيار والتعيين التدريب- نظام أجور وحوافز فعال-فعالية تقييم الأداء-تخطيط المسار الوظيفي).
 - الإثراء الوظيفي والقضاء علي الملل .
 - الاهتمام بالأنشطة الترفيهية والخدمات والمزايا المقدمة للعاملين.
 - دراسة المشكلات النفسية والاجتماعية والأسرية للعاملين والاقتصادية والعمل علي علاجه.
- (معهد الخبراء العرب للتدريب والاستشارات، 2018)

إن غياب هذه الأساليب الإدارية في المنظمة يؤدي إلى فقدان السعادة في العمل ويتضح ذلك من خلال مجموعة من الأعراض التنظيمية والأعراض الشخصية التي وضحتها(معهد الخبراء العرب للتدريب والاستشارات،2018) فيما يلي:

أعراض الإحساس بفقدان السعادة في العمل (الأعراض التنظيمية)

- زيادة الشكاوي الكيدية.
 - الإحساس المتزايد بالملل.
 - كثرة معدل الغياب والتأخير.
 - انتشار ظاهرة التمارض والشائعات.
 - فقدان الانسجام في التعامل مع الآخرين.
 - الشكوى المتكررة من العملاء.
 - انخفاض جودة الخدمة.
- السمعة السيئة للمؤسسة(معهد الخبراء العرب للتدريب والاستشارات، 2018)

أعراض الإحساس بفقدان السعادة في العمل (الأعراض الشخصية)

- الإحساس المتزايد بالملل.
- انتشار أعراض القلق.
- انتشار الأعراض الاكتئابية.
- الفوبيا بمختلف أنواعها. (معهد الخبراء العرب للتدريب والاستشارات، 2018)

بعد التعرف على مفهوم السعادة في العمل و فوائدها و أبعاده والأعراض السلبية لفقدانها في العمل فإنه لا بد من توضيح المقومات التي تساعد في تحقيقها والمعوقات التي تعرقل وتقف في وجه تحقيقها.

مقومات و معوقات السعادة في العمل : (عبد الحميد، 2017)

جدول (4.2) مقومات ومعوقات السعادة في العمل

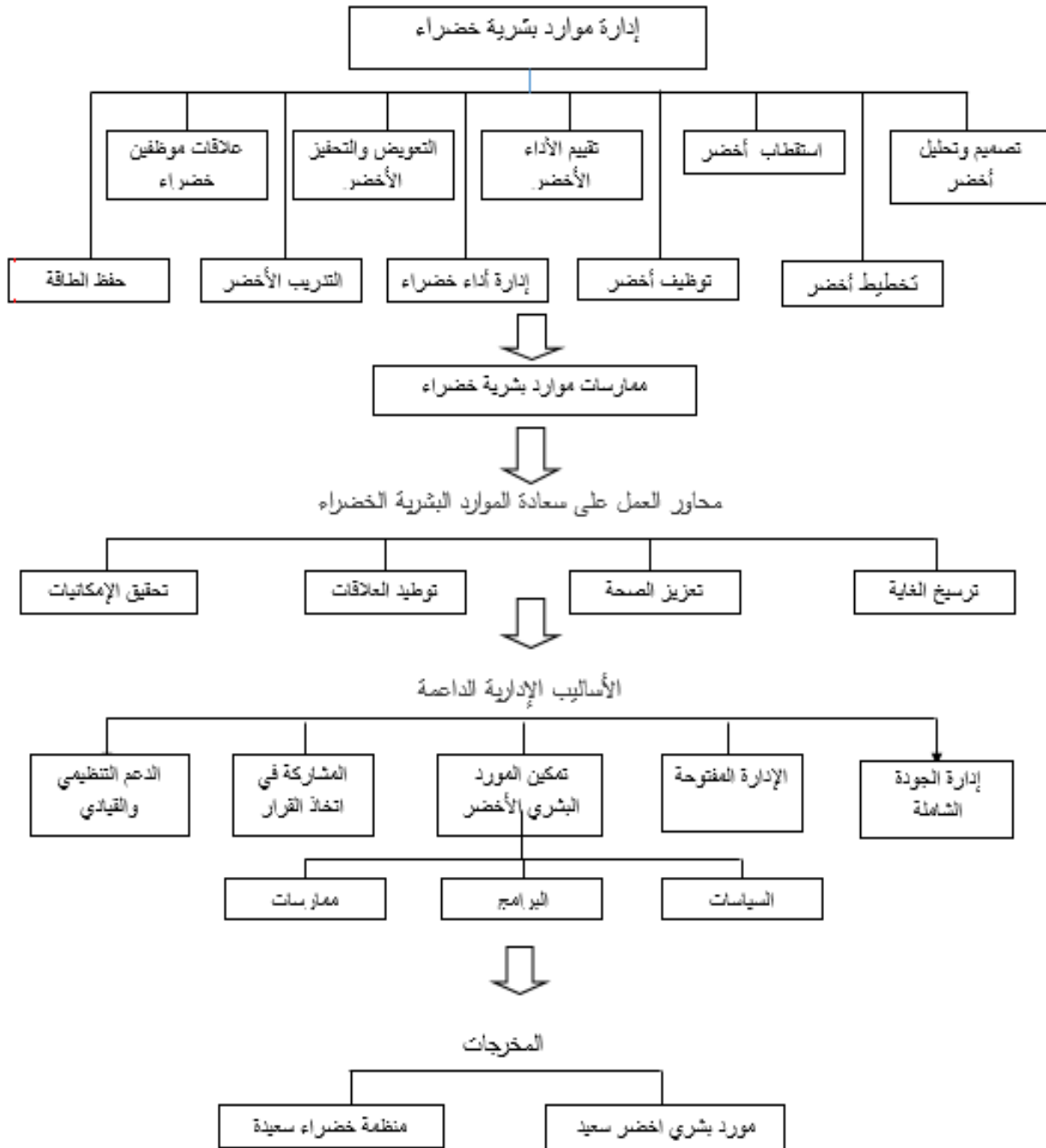
المقومات	المعوقات
المصداقية	الصراعات
العدالة	التذمر
التقدير	الدكتاتورية
الثقة	التفكير الإداري التقليدي
ساعات العمل المرنة	ساعات العمل الطويلة والغير منتظمة

2.3. المحور الثالث: إدارة المورد البشري الأخضر وسعادته

في هذا المحور سوف يتم تقديم نموذج يوضح آلية عمل إدارة المورد البشري الأخضر وسعادته التي تتحقق بالتزام إدارة الموارد البشرية بالممارسات الخضراء في جميع وظائفها (تصميم وتحليل الوظائف الخضراء، الاستقطاب الأخضر للموارد البشرية، التخطيط الأخضر، التوظيف الأخضر....)، مما يثمر عنه موارد بشرية ملتزم بالممارسات الخضراء داخل المنظمة، وحتى تتحقق سعادة المورد البشري الأخضر فإنه على الإدارة الخضراء في المنظمة الالتزام بترسيخ الغاية من خلال الموازنة بين تطلعات الموظفين وتطلعات المنظمة، وتعزيز الصحة النفسية والجسدية للموظفين، وتحقيق وتحرير الإمكانيات، بالإضافة الى توطيد العلاقات بين الموظفين، وبين الموظفين والعملاء، وبين الموظفين والإدارة؛

بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإدارية الداعمة مثل الإدارة المفتوحة، والمشاركة في اتخاذ القرار، إدارة الجودة الشاملة، والدعم القيادي والتنظيمي، بالإضافة إلى تمكن الموارد البشرية من خلال السياسات والبرامج والممارسات؛ لتحقيق سعادة المورد البشري الأخضر.

الشكل (2.3) نموذج 4



المصدر: الباحثة

2.4 الجامعات الفلسطينية

يعتبر التعليم بشكل عام، و التعليم الجامعي في فلسطين بشكل خاص من أكثر المؤثرات التي تساهم في تنمية المجتمع وتطوره، بل يشكلان مكوناً رئيسياً من مكونات التنمية البشرية، لأنه تقع على عاتق القطاع التعليمي رسالة إعداد الأجيال من القادة والمفكرين وعلماء المستقبل والباحثين الذين سيقودون دفة التغيير والإمساك بناصية العلم والتقدم نحو تحقيق التنمية الشاملة المستدامة، وتلعب الجامعات دوراً هاماً ريادياً في مشروع التنمية، كونها حاضنة للمفكرين والباحثين وعلماء اليوم والغد، ورافداً رئيساً للمجتمع بالكفاءات والكوادر البشرية، التي تعمل على تطوير المجتمع وتنميته اقتصادياً وسياسياً وبشريا بل وروحياً وعاطفياً، كي يكون الإنسان في هذا المجتمع قادراً على التكيف مع بيئته، والإسهام في حل مشاكله ومشاكل مجتمعه، بل وحتى المساهمة في حل مشكلات العالم الذي هو جزء منه، وكذلك المشاركة الفعالة في بناء الحضارة الإنسانية والمساهمة في تطويرها.

يوجد في الضفة الغربية 33 مؤسسة تعليم عالي موزعة كالتالي :

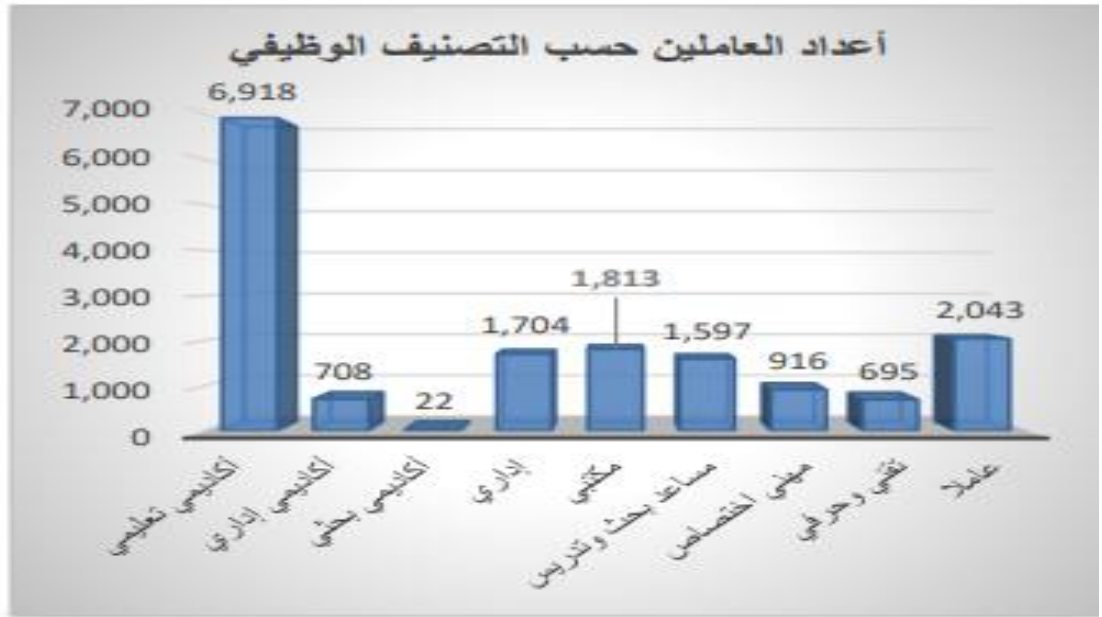
10 جامعات تقليدية (جامعة النجاح الوطنية، وجامعة بيرزيت، وجامعة الخليل، وجامعة القدس، وجامعة بوليتكنك فلسطين، الجامعة الأمريكية، جامعة بيت لحم، جامعة فلسطين التقنية، جامعة الاستقلال، جامعة فلسطين الأهلية).

1 جامعة تعليم مفتوح (القدس المفتوحة).

11 كلياً جامعية (أربعة حكومية، خمسة خاصة، واحدة عامة، وواحدة تحت إشراف وكالة غوث وتشغيل اللاجئين).

12 كلية مجتمع متوسطة (واحدة حكومية، ستة خاصة، وأربعة خاصة، وواحدة تحت إشراف وكالة غوث وتشغيل اللاجئين).

بلغ عدد العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية للعام الدراسي (2018/2019) (416,16) عاملاً وعاملة منهم: 918,6 أكاديمي تعليمي، 708 أكاديمي إداري، 22 أكاديمي بحثي، 704,1 إداري، 813,1 مكتبي، 597,1 مساعد بحث وتدرّيس، 916 مهني اختصاصي، 695 تقني وحرفي، 043,2 عاملاً. (الكتاب الإحصائي، 2018/2019) كما هو موضح في الشكل (4)



المصدر: الكتاب الحصائي 2019/2018

أما من حيث الدرجات العلمية فكان توزيعهم كما في الشكل (5)



المصدر: الكتاب الحصائي 2019/2018

2.4. الدراسات السابقة:

سيتم في هذا المبحث عرض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة الموارد البشري الأخضر، وذلك بهدف الاستفادة من هذه الدراسات، وسوف يتم تقسيمها الى دراسات عربية ودراسات أجنبية.

2.4.1. الدراسات العربية:

دراسة (العون، 2019) "واقع السعادة الوظيفية لدى العاملين في جامعة آل البيت"

هدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع السعادة الوظيفية لدى العاملين في جامعة آل البيت من وجهة نظرهم، ومعرفة مدى ممارسة المدراء لهذه المنهجية، واعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس والإداريين في جامعة آل البيت، والبالغ عددهم (850) موظفاً وموظفة حيث قامت الباحثة بتوزيع (500) استبانته على أعضاء الهيئة التدريسية والإداريين في جامعة آل البيت، استرد منها (482) وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: أن مستوى السعادة في جامعة آل البيت لا تتأثر بمتغيرات الجنس والحالة الاجتماعية وعدد سنوات الخبرة وطبيعة الوظيفة، كما بينت أن الأشخاص الأكثر سناً أكثر سعادة وظيفية مقارنةً بغيرهم من العاملين في جامعة آل البيت، وأن تنمية السعادة الوظيفية لدى العاملين في جامعة آل البيت من خلال توفير بيئة تنظيمية تسمح بابتكار الإبداع الوظيفي وتنسم بعلاقات الاحترام والتقدير بين العاملين.

دراسة(البحيري، 2019) " أثر تطبيق مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء GHRM على تفعيل

ممارسة ادارة الموارد البشرية في بيئة الأعمال المصرية"

هدفت الدراسة توضيح المفهوم الشامل لتطبيق مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء GHRM على تفعيل ممارسة ادارة الموارد البشرية في بيئة الاعمال المصرية، كما هدفت كيفية تطبيق هذا المفهوم على بعض الوظائف ادارة الموارد البشرية المتمثلة في (التدريب، الاستقطاب ، تحليل الوظائف، تقييم الاداء) ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لأجراء دراسته، وكانت الاستبانة هي أداة البحث لجمع البيانات والمعلومات وخلصت الدراسة الى وجود أثر في ممارسات لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الوظائف الاتية(التدريب ، تقييم الاداء الخضراء، تخطيط القوى العاملة) كانت بشكل مرتفع وحصلت وظيفية الاستقطاب على نتيجة متوسطة.

دراسة (قطيشات، 2017) بعنوان "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الاداء الاجتماعي والبيئي في الشركة الاردنية الحديثة لخدمات الزيوت والمحروقات"

هدفت هذه الدراسة لتعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الاداء الاجتماعي والبيئي في الشركة الاردنية الحديثة لخدمات الزيوت والمحروقات، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في دراستها، وكانت الاستبانة هي أداة جمع البيانات، وبلغت عينة دراستها من (130) عاملاً من المديرين و رؤساء الاقسام والمختصين بالأداء البيئي والاجتماعي، وخلصت الدراسة الى النتائج الاتية:

وجود أثر في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الوظائف الاتية) التدريب الخضراء، تقييم الاداء الخضراء، تخطيط القوى العاملة الخضراء، التعويضات الخضراء)

اوضحت النتائج ان الصحة والامان الاخضر كان اكثر الممارسة الخضراء أثرا على الاداء البيئي و الاجتماعي.

أظهرت النتائج أن أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الاداء الاجتماعي والبيئي في الشركة الاردنية الحديثة لخدمات الزيوت والمحروقات كان بتقدير مرتفع.

دراسة (مرقة، الشرباتي، سياج، الحموري، 2017) بعنوان " ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لدى الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية.

ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لأجراء دراسته، وكانت الاستبانة هي أداة البحث لجمع البيانات والمعلومات، وخلصت الدراسة الى ما يلي:

1. انه لا توجد فروق في مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية تعزى الى متغير (الجنس، الوظيفة).

2. وجود فروق ظاهرة بين متوسطات وجهات نظر العاملين في مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية تعزى الى متغير عدد سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة 5-10 سنوات.

3. وجود فروق ظاهرة بين متوسطات وجهات نظر العاملين في مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية تعزى الى متغيرا لمؤهل العلمي، حيث كانت النتائج لصالح التوجيهي.

4. كما أظهرت وجود فروق ظاهرة بين متوسطات وجهات نظر العاملين في مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية تعزى الى متغير الجامعة حيث كانت النتائج لصالح جامعة القدس المفتوحة.

وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسة في التعرف على مراجع و دراسات سابقة في مجال إدارة الموارد البشرية الخضراء.

دراسة (الزبيدي، 2016) بعنوان "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية: دراسة ميدانية في الشركة العامة للزيوت النباتية"

هدفت هذه الدراسة الى تحديد دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية في الشركة العامة للزيوت النباتية في العراق.

تكون مجتمع الدراسة من المديرين و رؤساء الأقسام و العاملين في الشركة العامة للزيوت النباتية في العراق والبالغ عددهم (87) فردا. أما عينة الدراسة فقد شملت (30) فردا من أفراد مجتمع الدراسة تم اختيارهم بشكل عشوائي، وللتحقق من ذلك، قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وخضعت الاستبانة للتحليل بواسطة برنامج (SPSS)، وتم استخدام المنهج الوصف التحليلي. وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج أبرزها أن هناك ضعفا في تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الشركة العامة للزيوت النباتية، كما أن هناك ضعفا في ثقافة المواطنة البيئية بين العاملين في الشركة العامة للزيوت النباتية، كما أن كلا من التوظيف الأخضر و أنظمة التعويض والتحفيز الأخضر لم يكن لهما تأثير على المواطنة البيئية. وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسة في تحديد أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء.

دراسة العتيبي (2017) بعنوان "النموذج البنائي للعلاقة بين الاحتراق النفسي والحكمة الشخصية والسعادة النفس لدى عينة من المعلمين"

هدفت هذه الدراسة إلى فحص طبيعة النموذج البنائي وأثر كل من الحكمة الشخصية والسعادة النفسية بالاحتراق النفسي لدى عينة من المعلمين، تكونت عينة الدراسة من (562) معلما سعوديا في مدارس

الرياض، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة سلبية بين الاحتراق النفسي، وكل من: الحكمة الشخصية، والسعادة النفسية، كما يمكن التنبؤ بمستوى الاحتراق النفسي من خلال هذين المتغيرين، وأن السعادة النفسية تسهم في تفسير نسبة أعلى من التغير في الاحتراق النفسي منه في حالة الأبعاد الثلاثة للحكمة الشخصية، كما أظهرت النتائج وجود تأثير غير مباشر للسعادة النفسية على العلاقة بين الحكمة الشخصية والاحتراق النفسي في حالة توسطها.

دراسة (داود، 2017) بعنوان "الأداء الريادي للمنظمة وفق الإدارة الخضراء للموارد البشرية: بحث ميداني في شركة الحفر العراقية"

هدفت هذه الدراسة الى تحديد دور الإدارة الخضراء للموارد البشرية بأبعادها المتمثلة في (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التعويضات والمكافآت الخضراء) في الأداء الريادي للمنظمة بأبعادها المتمثلة في (التخطيط، الكفاءة، الفاعلية، المؤشر الريادي، التجديد والتحديث).

من خلال استخدام الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة أداة جمع البيانات والمعلومات، تشكلت عينة الدراسة من (789) موظفاً و كانت ابرز النتائج التي تم التوصل إليها أن جميع علاقات الارتباط بين أبعاد الإدارة الخضراء للموارد البشرية والأداء الريادي للمنظمة كانت قوية وذات دلالة معنوية وكذلك وجود تأثير للإدارة الخضراء للموارد البشرية في الأداء الريادي للمنظمة. وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسة في التعرف على مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء.

دراسة السكارنة (2017) بعنوان "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على إستراتيجية التمايز إبداع الموارد البشرية متغير معدل"

تهدف هذه الدراسة إلى فحص أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على إستراتيجية التمايز إبداع الموارد البشرية متغير معدل في شركات الطاقة المتجددة في عمان.

واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق الأهداف، وتم تصميم أداة الاستبانة لاستطلاع، وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الإدارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الأردنية عمان وعددها (78) شركة. أما عينة الدراسة، فقد تكونت من كافة المديرين ورؤساء الأقسام ومشرفي الإنتاج والعاملين بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الإدارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الأردنية عمان عددهم (165)، وخلصت الدراسة الى ما يلي:

اولا.وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر وحفظ الطاقة) على استراتيجية التمايز بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الإدارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الأردنية عمان.

ثانيا.وكذلك وجود دور معدل ذو دلالة إحصائية للإبداع (رأس المال البشري والتقدم التكنولوجي) على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء واستراتيجية التمايز بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الإدارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الأردنية عمان.

2.4.2. الدراسات الاجنبية

دراسة (Yusoff, 2020) بعنوان

Linking Green Human Resource Management Practices to Environmental Performance in Hotel Industry

هدفت إلى دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف والاختيار الأخضر ، الأخضر التدريب والتطوير ، وتقييم الأداء الأخضر ، والتعويضات الخضراء) والبيئية الأداء في صناعة الفنادق الماليزية. تم توزيع الاستبيانات على الموارد البشرية (HR) المدراء / التنفيذيون في فنادق 3 و 4 و 5 نجوم في ماليزيا. وتكونت العينة من 206 فندق. وبالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كشفت الدراسة أن التوظيف والاختيار الأخضر ، والتدريب والتطوير الأخضر ، والتعويض الأخضر له علاقة ذات مغزى مع الأداء البيئي ، بينما لم يكن لتقييم الأداء الأخضر علاقة مهمة مع الأداء البيئي. تم نتائجنا البحث السابق ليس فقط من خلال إبراز أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في يقود الأداء البيئي ولكن يشير أيضا إلى كيفية ممارسة كل بُعد من أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء أيضا يعزز أو يمنع الأداء البيئي. هذا هو أول بحث تجريبي يحقق العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي في أديبات صناعة الفنادق.

GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT– THE LATEST TREND OR STRATEGIC

الهدف من الدراسة هو تقييم تأثير ممارسات الموارد البشرية المؤيدة للبيئة على التنمية المستدامة للمنظمات. أجريت الدراسة بناء على استفسار من الباحث وطريقة المسح التشخيصي التي تنطوي على مسح الاستبيان، م إجراء المسح على عينة عشوائية من 300 شركة بولندية متوسطة وكبيرة، تم اختيارها بشكل طبعي، و استهدف المسح الأفراد المسؤولين عن سياسة الموارد البشرية.

توصلت الدراسة الى النتيجة التالية: تمثل حماية البيئة تحديا كبيرا للشركات المعاصرة التي تواجه الحاجة إلى إيجاد التوازن بين التوسع الاقتصادي والإجراءات الصديقة للبيئة. كما يتضح من البحث، يقدم GHRM دعماً حيوياً لتنفيذ الاستراتيجية الخضراء. GHRM هو مجال جديد للبحث في HRM موجه نحو تطوير ثقافة تنظيمية صديقة للبيئة واتجاهات الموظفين. تؤكد مراجعة أدبيات العالم والدراسات التجريبية فرضية أن الإجراءات المؤيدة للبيئة المضطلع بها في مجال GHRM لها تأثير على التنمية المستدامة. رداً على السؤال المطروح في عنوان الدراسة ، يمكن القول أن GHRM ليس فقط اتجاهاً جديداً ولكن أيضاً ضرورة استراتيجية في سياق زيادة في الوعي الاجتماعي فيما يتعلق بالبيئة متطلبات حماية البيئة. يساهم تنفيذ GHRM في تطوير مورد فريد - رأس المال البشري "الأخضر" - الذي يتميز بحساسية بيئية فوق المتوسط و كفاءة. لذلك ، قد نستنتج أن GHRM هو الأساس لتطوير مستمر ميزة تنافسية للمنظمات.

دراسة (Roscoe & Subramanian & Jabbour & Chong, 2018) بعنوان

Green human resource management and the enablers of green organisational culture: Enhancing a firm's environmental performance for sustainable development

هدفت هذه الدراسة إلى التفسير كيف يمكن لمبادرات GHRM تمكين ثقافة تنظيمية خضراء أو كيف يمكن لهذه الثقافة التأثير على الأداء البيئي والتنمية المستدامة للشركة. والتمكين الأخضر الثقافة التنظيمية والأداء البيئي للشركة. استخدم أسلوب المسح الشامل لعينة مكونة من 204 موظف في

شركات التصنيع الصينية. وأعتمد على المنهج الوصفي التحليلي في توصلت النتائج إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية البيئية بما في ذلك التوظيف والتدريب والتقييم والتحفيز يدعم تطوير عناصر التمكين للثقافة التنظيمية الخضراء. وتقترح عوامل التمكين الرئيسية للثقافة التنظيمية الخضراء تشمل القيادة التركيز ومصادقية الرسالة ومشاركة الأقران وتمكين الموظفين. ويدعم نظرية إدارة الموارد البشرية من حيث الأصالة وفائدة البحث من قبل موضحاً أن العوامل التمكينية للثقافة التنظيمية الخضراء تتوسط بشكل إيجابي العلاقة بين ممارسات GHRM والأداء البيئي. وأن المدراء يتم تزويدهم بفهم مفصل لممارسات GHRM اللازمة لتمكين ثقافة تنظيمية للموظفين ذوي الوعي البيئي.

دراسة (Mishra,2017) بعنوان

Green human resource management – A framework for sustainable organizational development in an emerging economy

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف إدارة الموارد البشرية الخضراء في الاقتصادات الناشئة مثل الهند، تم استخدام منهج متعدد الطرق حيث تم إجراء البحث في مرحلتين. أجريت البحوث الأرشيفية في المرحلة الأولى ، واستخدمت تقنية دراسة الحالة في المرحلة الثانية. في المرحلة الأولى تم إجراء مراجعة موسعة للأدبيات لجمع رؤى حول السائدة أنشطة الموارد البشرية الخضراء وصلتها بالتنمية التنظيمية المستدامة. أما في المرحلة الثانية ، تم جمع البيانات من منظمات التصنيع لتحليل حالة الأنشطة التي تم تحديدها في المرحلة الأولى. تكونت عينة الدراسة من ست منظمات تصنيع. كانت هذه المنظمات تعمل في صناعة الدهانات والسيارات والالكترونيات، تشير النتائج أن هناك مجالاً آخر للاستفادة من الإمكانيات الكاملة لممارسات GHRM في تشجيع البيئة السلوك في المنظمات. تكشف تحليلات البيانات أيضاً عن دعم الإدارة العليا والتعلم المتبادل بين الأقسام حاسمة لتسهيل السلوكيات الخضراء بين الموظفين.

دراسة (Aualrajah&H.H.D.N.B.Opatha Anton,2015) بعنوان

Green Human Recourse Management Practices: A Review"

هدفت هذه الدراسة الى عدت اهداف 1. التوفيق والدمج بين وظائف وممارسات قسم الموارد البشرية في المؤسسة مع الإدارة البيئية وذلك لتطوير الأداء البيئي للمؤسسة، 2. بالإضافة الى الوصول للفهم الكافي حول الإجراءات الممكن تطبيقها في المؤسسة في مجال إدارة الموارد البشرية الخضراء، 3. رفع

إمكانية المؤسسة في مجال تطوير الأداء البيئي لديها بطرق تجعلها أكثر استدامة مما كانت عليه سابقاً.

وأكدت نتائج الدراسة على أن الإجراءات المقترحة والمقدمة فيها تشكل أدوات قوية للقيام بالعمليات والوظائف داخل المؤسسة بشكل يحافظ على البيئة بالإضافة إلى إمكانية تعديل السلوكيات والخبرات البيئية بشكل يتماشى مع الإجراءات المنوي تطبيقها على المؤسسة للحفاظ على البيئة بالشكل الصحيح. وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسة في تحديد وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء.

دراسة (Opatha1 & A. Anton Arulrajah 2014) بعنوان

"Green Human Resource Management: Simplified General Reflections

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم أفكار عامة ومبسطة فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية الخضراء من أجل تكوين فهم أساسي عن إدارة الموارد البشرية الخضراء.

تم استخدام المنهج الأرشيفي (الأسلوب النظري)، وخلصت الدراسة إلى عدت نتائج :

1. بإمكان عمليات التوظيف أن تدعم الإدارة البيئية الفعالة من خلال ضمان أن الموظفين الجدد

قد فهموا الثقافة البيئية للمنظمة ومساهمتها في البيئة،

2. وجود العديد من الثغرات التي يجب ملؤها والعمل عليها من أجل احترام إدارة الموارد البشرية الخضراء،

3. بالإضافة إلى الحاجة إلى تعزيز وإثراء المعرفة عن إدارة الموارد البشرية الخضراء.

4. وتوصلت إلى وجود العديد من التحديات التي سوف تواجه الباحثين في تصور و تفعيل

التركيبة المختلفة في مجال إدارة الموارد البشرية كأدوات صحية و موثوقة لتطوير إدارة

الموارد البشرية.

استفادت الباحثة من هذه الدراسة في تحديد القواعد العشرة لمديري الإدارة الخضراء في المؤسسة.

دراسة (Christine) 2014 بعنوان:

The effect of effective organizational communication on the employee's attitude, happiness and job satisfaction

تأثير التواصل التنظيمي الفعال على موقف الموظف والسعادة والرضا الوظيفي

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تأثير التواصل التنظيمي الفعال على موقف الموظف والسعادة والرضا الوظيفي وقد أجريت هذه الدراسة على عينة من موظفين قسم خدمات التسجيل في جامعة يوتا الجنوبية وتم الحصول على النتائج من خلال أداة الدراسة الاستبانة وبالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي تم التوصل إلى أن أغلبية الموظفين راضين عن عملهم وسعداء، وأثبتت أن التواصل التنظيمي الفعال ثنائي الاتجاه بين الموظفين والمشرفين والإدارة يحسن الموقف والسعادة مما يؤثر الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعة.

دراسة Dr.DouglasRenwick (2008) بعنوان:

"Green HRM: A review, process model, and research agenda"

هدفت هذه الدراسة الى الإشارة إلى أعمال مهمة حول أبحاث إدارة الموارد البشرية الخضراء، دمج الإدارة البيئية وإدارة الموارد البشرية، وتجميعها وذلك لتحديد الفجوات، والقضايا، وتوسيع نطاق البحث. من خلال الاعتماد على المنهج الأرشيفي وتم اعتماد هذه الطريقة لأنها تمكن من هيكلة البحوث وبناء موثوق لقاعدة المعرفة في هذا المجال. عملية التحليل شملت تصنيف منشورات من آخر 20 سنة (1988 حتى 2008)، ذات علاقة بموضوع الدراسة. وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسة في التعرف على مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء. وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسة في التعرف على وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء.

دراسة (Judeh) (2007) بعنوان:

Emotional Intelligence and its Relationship with Happiness and

SelfConfidence الذكاء الانفعالي وعالته بالسعادة والثقة بالنفس

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستويات الذكاء الانفعالي والثقة بالنفس لدى طلبة جامعة الاقصى، والتعرف على العلاقة بين الذكاء الانفعالي والسعادة والثقة بالنفس، ومعرفة الفروق بين متوسطات أفراد العينة في الذكاء والسعادة والثقة بالنفس، والتي يمكن أن تعزى إلى النوع (ذكر، أنثى)، اجريت الدراسة على عينة مكونة من (231) طالبا وطالبة، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين الذكاء الانفعالي، وكل من السعادة والثقة بالنفس، كذلك توصلت إلى عدم وجود فروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في الدرجة الكلية للذكاء الانفعالي، والسعادة، والثقة بالنفس تعزى لمتغير النوع.

2.5. التعليق على الدراسات السابقة

قدمت هذه الدراسة عرضا لعدد من الدراسات السابقة، حيث انها صممت، وأجريت في بيئات مختلفة، وأزمان مختلفة، وقد لاحظت الباحثة في عرض الدراسات السابقة الآتي:

من حيث المنهج العلمي:

استخدمت اغلب الدراسات المنهج الوصفي كمنهج علمي للدراسة.

على صعيد الهدف:

هدفت الدراسات السابقة إلى مجموعة أهداف حددها مجال الدراسة، وموضوعها، والمتغيرات، والمنهج العلمي الذي اتبعته بالإضافة إلى الأسئلة والفرضيات التي تناولتها، فكان من أهم أهداف هذه الدراسات، التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها ب (التطور البيئي، وأداء العاملين، وإبداع الموظف، والأداء الريادي، والأداء الاجتماعي والبيئي) بالإضافة إلى الدراسات التي هدفت إلى التعرف على واقع السعادة في العمل وعلاقته ب (الذكاء الانفعالي، والتواصل التنظيمي ، والرضا الوظيفي، والحكمة الشخصية، والاحترق النفسي).

على مستوى النتائج، أبرز ما خرجت به الدراسات السابقة كان كما يلي:

1. أن جميع علاقات الارتباط بين أبعاد الإدارة الخضراء للموارد البشرية والأداء الريادي للمنظمات كانت قوية وذات دلالة معنوية و كذلك وجود تأثير للإدارة الخضراء للموارد البشرية في الأداء الريادي للمنظمات.
2. اوضحت النتائج ان الصحة والامان الاخضر كان اكثر الممارسة الخضراء آثرا على الاداء البيئي والاجتماعي.
3. وجود علاقة ارتباط موجبة بين الذكاء الانفعالي، وكل من السعادة والثقة بالنفس، كذلك توصلت إلى عدم وجود فروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في الدرجة الكلية للذكاء الانفعالي، والسعادة، والثقة بالنفس تعزى لمتغير النوع.
4. التواصل التنظيمي الفعال ثنائي الاتجاه بين الموظفين والمشرفين والإدارة يحسن الموقف والسعادة مما يؤثر الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعة.
5. أظهرت النتائج وجود تأثير غير مباشر للسعادة النفسية على العلاقة بين الحكمة الشخصية والاحتراق النفسي في حالة توسطها.

الاستفادة من الدراسات السابقة:

- تم الاستفادة من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة في هذه الدراسات،والكيفية التي تم تفيها تحليلا لبيانات في هذه الدراسات.
- تم الاستفادة من الدراسات السابقة في عرض الإطار النظري للدراسة.
- تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تصميم الاستبانة.
- الوقوف الى ما توصل إليه الباحثون والانطلاق من حيث انتهوا للخروج بنتائج لتعميمها على متخذي القرار.
- التعرف على الدراسات السابقة في هذا المجال.
- تم الاستفادة من النتائج والتوصيات لهذه الدراسات.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في كونها تناولت موضوع إدارة المورد البشري الأخضر وموضوع السعادة في العمل، ولكن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة ما يلي:

- جمعت بين موضوع إدارة المورد البشري الأخضر والسعادة في العمل.
- تعتبر هذه الدراسة هي الاولى (حسب علم الباحث) في فلسطين من حيث هدفها الخاص بالتعرف على واقع إدارة المورد البشري الأخضر وسعادته في الجامعات الفلسطينية : دراسة تطبيقية في الجامعات الفلسطينية
- تميزت هذه الدراسة من خلال متغيراتها المستقلة والخاصة (التحليل والتصميم الأخضر، التخطيط الأخضر، الاختيار الأخضر، تقييم الأداء الاخضر، التدريب الاخضر، التعويضات الاخضر، العلاقات العمالية الخضراء، حفظ الطاقة، ادارة الاداء الخضراء)ومتغيراتها التابعة المتعلقة(تعزيز الصحة النفسية والجسدية، توطيد العلاقات، تحقيق الإمكانيات، تحقيق الغاية)

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

3.1. المقدمة

يتضمن هذا الفصل المنهج المتبع في هذه الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، وأدوات الدراسة، صدق اداة الدراسة وثباتها والمعالجات الاحصائية المستخدمة، خطوات الدراسة.

3.2. منهج الدراسة

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الاستكشافي الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة في الوقت الحاضر وكما هي في الواقع، وهو المنهج المناسب والأفضل لمثل هذه الدراسات (القواسمة، 2017)، وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة باعتباره طريقة في البحث عن الحاضر ووصف الظاهرة المراد دراستها كما توجد في الواقع وصفاً دقيقاً .

إن الباحثة من خلال هذا المنهج تتناول دراسة أحداث وظواهر وممارسات قائمة ومتاحة للدراسة وقياسها كما هي، وذلك للإجابة عن تساؤلات محددة سلفاً بدقة تتعلق بالظواهر الحالية، حيث تستطيع الباحثة أن تتفاعل معها عن طريق وصفها وتحليلها بشكل علمي وموضوعي.

3.3. مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من موظفي الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية والبالغ عددها (11) جامعة وهي جامعة النجاح الوطنية، وجامعة بيرزيت، وجامعة الخليل، وجامعة القدس، وجامعة بوليتكنك فلسطين، الجامعة الأمريكية، جامعة بيت لحم، جامعة فلسطين التقنية، جامعة الاستقلال، جامعة فلسطين الأهلية، وجامعة القدس المفتوحة.

3.4. عينة الدراسة:

قامت الباحثة باستخدام عينة عشوائية بسيطة تكونت من (5) جامعات في الضفة الغربية (جامعة الخليل، جامعة بوليتكنك فلسطين، جامعة بيت لحم، جامعة فلسطين الأهلية، جامعة القدس) ثم بعد ذلك اعتمدت على عينة الإختيار الذاتي (self - selection) (saunders,2009) من خلال التواصل مع الشؤون الأكاديمية في كل جامعة والطلب منهم توزيع الاستبانة الالكترونية على العاملين فيها، مع مراعاة حق المشاركين في الرد أو عدم الرد حصلت الباحثة عل (76) ردا. والجدول (1.3) يوضح خصائص عينة الدراسة:

جدول (1.3) عينة الدراسة

المتغير	العدد	النسبة المئوية	المجموع
الجنس			
ذكر	49	64.5%	76
أنثى	27	35.5%	
العمر			
أقل من 25	2	2.7%	75
30-26	5	6.7%	
35-31	9	12%	
40-36	18	24%	
45-41	11	14.6%	
أكبر من 45	30	40%	
المؤهل العلمي			

76	%5.3	4	دبلوم فما دون
	%11.8	9	بكالوريوس
	%36.8	28	ماجستير
	%46.1	35	دكتوراة
سنوات الخبرة			
76	%7.9	6	أقل من 5 سنوات
	%30.3	23	5-أقل من 10
	%26.3	20	10-أقل من 15
	%35.5	27	15 سنة فأكثر
الوصف الوظيفي			
76	%10.5	8	مدير دائرة إدارية
	%9.2	7	رئيس دائرة أكاديمية
	%18.4	14	موظف إداري / كادر إداري
	%56.6	43	موظف أكاديمي / كادر أكاديمي
	%5.3	4	موظف خدمات صحية عامة
الجامعة			
75	%17.3	13	جامعة الخليل
	%25.3	19	جامعة بوليتكنك فلسطين
	%14.7	11	جامعة بيت لحم
	%25.3	19	جامعة القدس
	%17.3	13	جامعة فلسطين الأهلية

يتضح من الجدول السابق أن عينة الدراسة كانت (64.5% من الذكور و 35.5% من الإناث) وكانت فئة أكبر من 45 عام أعلى نسبة من الموظفين بالنسبة للعمر حيث بلغت (40%) وأقل نسبة كانت للذين أعمارهم أقل من 25 عام حيث بلغت (2.7%)، وتبعاً للمؤهل العلمي كانت أعلى نسبة لحملة الدكتوراة حيث بلغت (46.1%) وأقل نسبة للدبلوم فأقل (5.3%) وكان الموظفين من سنوات الخبرة 15 سنة فأكثر بأعلى نسبة بلغت (35.5%) وتبعاً للوصف الوظيفي كان الموظفين الأكاديميين بأعلى نسبة بلغت (56.6%).

3.5. أداة الدراسة

من أجل جمع البيانات من عينة الدراسة للإجابة على أسئلة الدراسة، تم تطوير استبانة الكترونية في ضوء الأدب النظري حول واقع إدارة المورد البشري الأخضر وسعادته في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية، تكونت من قسمين:

القسم الأول: عن البيانات والمتغيرات الديموغرافية للمستجيبين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوصف الوظيفي، الجامعة)

القسم الثاني: عن واقع إدارة المورد البشري الأخضر وسعادته في الجامعات الفلسطينية، ومقسم إلى خمسة محاور هي:

- المحور الأول: احتوى على فقرات تقيس السؤال الأول عن مدى سعادة المورد البشري الأخضر في الجامعات الفلسطينية، من خلال فقرات تقيس أربعة أبعاد (ترسيخ الغاية، تعزيز الصحة، توطيد العلاقات، تحرير القدرات الكامنة).
- المحور الثاني: احتوى على فقرات تقيس السؤال الثاني عن مدى التزام إدارة الموارد البشرية في الجامعة بالممارسات الخضراء.
- المحور الثالث: احتوى على فقرات تقيس السؤال الثالث عن مدى التزام الموارد البشرية في الجامعة بالممارسات الخضراء.
- المحور الرابع: احتوى على فقرات تقيس السؤال الرابع عن متطلبات بناء وعي وتمكين الموارد البشرية في الجامعة.
- المحور الخامس: احتوى على فقرات تقيس السؤال الخامس عن متطلبات تحقيق سعادة المورد البشري الأخضر في الجامعة.

3.6. خطوات بناء الاستبانة

قامت الباحثة بإعداد أداة الدراسة لمعرفة "واقع إدارة المورد البشري الأخضر وسعادته في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية" واتبعت الباحثة الخطوات التالية لبناء الاستبانة:

1. الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الاستبانة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها .

2. تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
3. تصميم الاستبانة بصورتها الأولية.
4. مراجعة وتنقيح الاستبانة من قبل المشرف.
5. تم عرض الاستبانة على (7) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس من الجامعات الفلسطينية.
6. بعد الأخذ بآراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية على (70) فقرة.

3.7. صدق أداة الدراسة:

3.7.1. الصدق الخارجي:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص الملحق رقم (1)، والذين أبدوا بعض الملاحظات حولها، وبناءً عليه تم إخراج الاستبانة بشكلها الحالي.

3.7.2. الصدق الداخلي:

تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي لمقياس واقع إدارة المورد البشري الأخضر وسعادته في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية، باحتساب معامل الارتباط بين درجات كل بعد من أبعاد المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس، وذلك كما هو واضح في الجدول (2.3).

جدول رقم (2.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Person correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة.

الرقم	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية	الرقم	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
1.	**0.573	0.000	38.	**0.586	0.000
2.	**0.591	0.000	39.	**0.580	0.000
3.	**0.497	0.000	40.	**0.533	0.000
4.	**0.583	0.000	41.	**0.686	0.000
5.	**0.617	0.000	42.	**0.442	0.000
6.	**0.634	0.000	43.	**0.615	0.000

0.000	**0.521	.44	0.000	**0.719	.7
0.000	**0.553	.45	0.000	**0.706	.8
0.003	**0.332	.46	0.000	**0.710	.9
0.000	**0.558	.47	0.000	**0.571	.10
0.000	**0.396	.48	0.000	**0.714	.11
0.000	**0.457	.49	0.000	**0.709	.12
0.000	**0.609	.50	0.000	**0.687	.13
0.000	**0.636	.51	0.000	**0.585	.14
0.000	**0.550	.52	0.000	**0.626	.15
0.000	**0.403	.53	0.000	**0.746	.16
0.000	**0.709	.54	0.000	**0.567	.17
0.000	**0.625	.55	0.000	**0.751	.18
0.000	**0.702	.56	0.000	**0.733	.19
0.000	**0.642	.57	0.000	**0.705	.20
0.000	**0.578	.58	0.000	**0.661	.21
0.000	**0.592	.59	0.000	**0.670	.22
0.000	**0.620	.60	0.000	**0.677	.23
0.000	**0.687	.61	0.000	**0.759	.24
0.000	**0.649	.62	0.000	**0.618	.25
0.000	**0.631	.63	0.000	**0.653	.26
0.000	**0.689	.64	0.000	**0.722	.27
0.000	**0.631	.65	0.000	**0.644	.28
0.000	**0.638	.66	0.000	**0.740	.29
0.000	**0.562	.67	0.000	**0.465	.30
0.000	**0.562	.68	0.000	**0.575	.31
0.000	**0.584	.69	0.000	**0.622	.32
0.000	**0.584	.70	0.000	**0.456	.33
0.000	**0.657	.71	0.000	**0.554	.34

0.000	**0.710	.72	0.000	**0.492	.35
0.000	**0.702	.73	0.000	**0.612	.36
0.000	**0.674	.74	0.000	**0.434	.37

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة دالة إحصائياً، وقد تراوحت بين (0.332-0.759)، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معا في قياس واقع إدارة المورد البشري الأخضر وسعادته في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية، وبذلك فإن المقياس يتمتع بمعامل صدق عالٍ.

3.8. ثبات أداة الدراسة:

قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة على عينة الدراسة، وبعد تطبيق هذا المقياس قامت الباحثة بحساب الثبات من خلال احتساب معامل الثبات كرونباخ ألفا، وذلك كما هو موضح في الجدول (3.3).

جدول رقم (3.3) نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة

المقياس	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
المحور الأول: مدى سعادة المورد البشري الأخضر في الجامعات الفلسطينية	76	29	0.970
المحور الثاني: مدى التزام إدارة الموارد البشرية في الجامعة بالممارسات الخضراء	76	11	0.948
المحور الثالث: مدى التزام الموارد البشرية في الجامعة بالممارسات الخضراء	76	13	0.924
المحور الرابع: متطلبات بناء وعي وتمكين الموارد البشرية	76	3	0.858
المحور الخامس: متطلبات تحقيق سعادة المورد البشري الأخضر	76	16	0.971
الدرجة الكلية	76	69	0.976

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أن قيمة ثبات أداة الدراسة مدى سعادة المورد البشري الأخضر في الجامعات الفلسطينية بلغ (97%) والثبات مدى التزام إدارة الموارد البشرية في الجامعة بالممارسات الخضراء بلغ (94.8%) والثبات مدى التزام الموارد البشرية في الجامعة

بالممارسات الخضراء بلغت (92.4) والثبات لمتطلبات بناء وعي وتمكين الموارد البشرية بلغ (85.8%) والثبات لمتطلبات تحقيق سعادة المورد البشري الأخضر بلغ (97.1%) وعند الدرجة الكلية بلغت (97.6%)، وبذلك تتمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات وقابلة لاعتمادها لتحقيق أهداف الدراسة.

3.9. مفتاح سلم الإجابات:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي وهو أسلوب لقياس السلوكيات ويستعمل في الاستبيانات وبخاصة في مجال الإحصاء، ويعتمد المقياس على ردود تدل على واقع إدارة المورد البشري الأخضر وسعادته في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية، بناء على المتوسطات الحسابية:

جدول(4.3): تدريجات ليكرت

الرقم	الاستجابة	القيمة الترتيبية
1	موافق بشدة	5
2	موافق	4
3	لا أدري	3
4	غير موافق	2
5	غير موافق بشدة	1

يوضح الجدول رتب الاستجابة في استبانة واقع إدارة المورد البشري الأخضر وسعادته في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية فإذا كان المتوسط الحسابي للإجابات يقع في قيمة أعلى من متوسط رتب الإجابات في جدول(4.3) فهذا يعني أن الاستجابة تقع في منطقة الموافقة (القبول) وإذا كان المتوسط الحسابي يقع في قيمة أقل من متوسط الإجابات فإنه في منطقة غير القبول (الرفض)، وإذا كان على المتوسط الحسابي فهو في المنطقة المتوسطة بين القبول والرفض (لا أدري)، ولزيادة التوضيح: عند حساب المتوسط الحسابي للقيم الترتيبية في الجدول أعلاه بالمعادلة التالية:

$$3=5\div 15=5+4+3+2+1$$

جدول (5.3): مفتاح سلم الاجابات

الدالة	المتوسط الحسابي
منخفض جداً	1.79-1.00
منخفض	2.59-1.80
متوسط	3.39-2.60
مرتفع	4.19-3.40
مرتفع جداً	5.00-4.20

الفصل الرابع

تحليل نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل تحليل أسئلة والاختبارات الإحصائية المستخدمة.

4.1. السؤال الأول: ما مدى سعادة المورد البشري الأخضر (تعزيز الصحة، ترسيخ الغاية، توطيد العلاقات، تحقيق إمكانات) في الجامعات الفلسطينية- في الضفة الغربية ؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف واختبار المدى سعادة المورد البشري الأخضر (تعزيز الصحة، ترسيخ الغاية، توطيد العلاقات، تحقيق الإمكانات) في الجامعات الفلسطينية مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (1.4)

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف واختبار المدى سعادة المورد البشري الأخضر (تعزيز الصحة، ترسيخ الغاية، توطيد العلاقات، تحقيق الإمكانات) في الجامعات الفلسطينية، مرتبة حسب الأهمية

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	الدلالة الإحصائية	الدرجة
3	مدى توطيد الجامعة للعلاقات بين الموارد البشرية فيها	4.153	0.932	22.4%	10.433	0.000	مرتفعة
1	مدى ترسيخ الجامعة للغاية (الأهداف والقيم العليا)	4.140	0.952	23.0%	8.901	0.000	مرتفعة

						لدى الموارد البشرية فيها
مرتفعة	0.000	10.790	25.7%	1.032	4.018	مدى تحرير الجامعة للقدرات الكامنة للموارد البشرية فيها
مرتفعة	0.000	8.593	24.7%	0.991	4.011	مدى تعزيز الجامعة لصحة الموارد البشرية فيها (الجسدية، النفسية)
مرتفعة	0.000	10.85	21.4%	0.873	4.087	الدرجة الكلية لسعادة المورد البشري الأخضر في الجامعات

يتضح من الجدول (1.4) أن مدى سعادة المورد البشري الأخضر (تعزيز الصحة، ترسيخ الغاية، توطيد العلاقات، تحقيق الإمكانيات) في الجامعات الفلسطينية كانت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.087) وانحراف معياري (0.873) وكان معامل الاختلاف عند الدرجة الكلية (21.4%) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) مما يشير إلى اختلاف استجابات الباحثين، وقد بلغت قيمة $t(10.85)$ وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) مما يشير إلى أن استجابات الباحثين تختلف بصورة جوهرية عن درجة المحايدة.

وأن أهم مظاهر سعادة المورد البشري الأخضر في الجامعات الفلسطينية كانت توطيد الجامعة للعلاقات بين الموارد البشرية فيها بمتوسط حسابي (4.153) وانحراف معياري (0.932)، وهذا ما تفسره الباحثة بغنى المجتمع الفلسطيني برأس المال الاجتماعي وبطبيعة ما يوليه من أهمية للعلاقات بين أفرادها، يليها ترسيخ الجامعة للغاية (الأهداف والقيم العليا) لدى الموارد البشرية فيها بمتوسط حسابي (4.140) وانحراف معياري (0.952) ثم تحرير الجامعة للقدرات الكامنة للموارد البشرية فيها بمتوسط حسابي (4.018) وانحراف معياري (1.032) وفي المرتبة الأخيرة كانت تعزيز الجامعة لصحة الموارد البشرية فيها (الجسدية والنفسية) بمتوسط حسابي (4.011) وانحراف معياري (0.991).

أولاً: مدى ترسيخ الجامعة للغاية (الأهداف والقيم العليا) لدى الموارد البشرية فيها:

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف واختبار t لمدى ترسيخ الجامعة للغاية (الأهداف والقيم العليا) لدى الموارد البشرية فيها، مرتبة حسب الأهمية

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	الدلالة الإحصائية	الدرجة
1	صياغة رؤية الجامعة واضحة ودقيقة وهادفة.	4.37	1.06	24.2%	11.294	0.000	مرتفعة جداً
8	تجمع الجامعة بين أهدافها، و قيمها، و تاريخها، لوضع رسالة محكمة وملهمة.	4.30	1.14	26.6%	9.932	0.000	مرتفعة جداً
2	ترتبط الجامعة إسهامات الأفراد بالأهداف والقيم العليا للجامعة.	4.24	1.11	26.1%	9.749	0.000	مرتفعة جداً
5	تتبنى الجامعة ثقافة الإيثار مع الموارد البشرية بالجامعة.	4.08	1.17	28.8%	8.006	0.000	مرتفعة
7	تتبنى الجامعة ثقافة التعاطف مع الموارد البشرية بالجامعة.	4.08	1.17	28.8%	8.006	0.000	مرتفعة
6	تتبنى الجامعة ثقافة تحفيز التفاعل مع الآخرين مع الموارد البشرية بالجامعة.	4.04	1.27	31.4%	7.138	0.000	مرتفعة
4	تقدم الجامعة مثال يحتذى به من خلال تطبيق قيم الجامعة على أساس يومي.	4.01	1.23	30.6%	7.196	0.000	مرتفعة
3	ترتبط الجامعة دوافع الأفراد بالأهداف العليا للجامعة.	4.00	1.28	31.9%	6.835	0.000	مرتفعة
	الدرجة الكلية لترسيخ الجامعة للغاية (الأهداف والقيم العليا)	4.14	0.95	23.0%	10.433	0.000	مرتفعة

يتضح من الجدول (2.4) أن مدى ترسيخ الجامعة للغاية (الأهداف والقيم العليا) لدى الموارد البشرية فيها كان بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.95) وكان معامل الاختلاف عند الدرجة الكلية (23%) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) مما يشير إلى اختلاف استجابات الباحثين، وقد بلغت قيمة t (10.433) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) مما يشير إلى أن استجابات الباحثين تختلف بصورة جوهرية عن درجة المحايدة.

وأن أهم مظاهر ترسيخ الجامعة للغاية (الأهداف والقيم العليا) لدى الموارد البشرية فيها كانت الفقرة رقم (1) والتي تنص على (صياغة رؤية الجامعة واضحة ودقيقة وهادفة) بمتوسط حسابي (4.37) وانحراف معياري (1.06) يليها الفقرة رقم (8) والتي تنص على (تجمع الجامعة بين أهدافها، و قيمها، وتاريخها، لوضع رسالة محكمة وملهمة) بمتوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري (1.14).

وأن أقل الفقرات كانت الفقرة (3) والتي تنص على (تربط الجامعة دوافع الأفراد بالأهداف العليا للجامعة) بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (1.28) يليها الفقرة (4) والتي تتصل على (تقدم الجامعة مثال يحتذى بهمن خلال تطبيق قيم الجامعة على أساس يومي) بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (1.28).

خلال ما تم عرضه من نتائج حول هذا السؤال واستخدام المعالجات الاحصائية كالمتوسطات الحسابية و الانحرافات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، نجد أن أهم مظاهر ترسيخ الجامعة للغاية (الأهداف والقيم العليا) لدى الموارد البشرية فيها كانت (صياغة رؤية الجامعة واضحة ودقيقة وهادفة) وتغزو الباحثة ذلك إلى أن الرؤية الواضحة والملهمة تحدد هدفاً وغاية تشترك الموارد البشرية في السعي لتحقيقهما، وتكون حافزاً للعمل والانجاز، ونقطة يجتمع حولها الموظفون خاصة في العمل الجامعي على نطاقٍ متنوع مما يسهم في تحقيق سعادة الموارد البشرية فيها.

ثانياً: مدى تعزيز الجامعة لصحة الموارد البشرية فيها (الجسدية، النفسية):

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف واختبار t لمدى تعزيز الجامعة لصحة

الموارد البشرية فيها (الجسدية، النفسية)، مرتبة حسب الأهمية

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	الدلالة الإحصائية	الدرجة
4	ترسخ الجامعة ثقافة عمل قائمة على الانفتاح.	4.14	1.13	27.2%	8.848	0.000	مرتفعة
5	الجامعة على وعي تام بطبيعة بيئة العمل و ظروف الموظفين.	4.13	1.20	29.1%	8.195	0.000	مرتفعة
6	تهيئ الجامعة بيئة العمل لضمان ترسيخ الايجابية وتعزيز السلامة.	4.08	1.20	29.4%	7.856	0.000	مرتفعة

مرتفعة	0.000	7.196	30.9%	1.24	4.03	1	تحفز الجامعة الموارد البشرية على الاهتمام بصحتهم الجسدية والنفسية.
مرتفعة	0.000	7.674	29.0%	1.17	4.03	2	ترسخ الجامعة ثقافة عمل قائمة على الإبداع .
مرتفعة	0.000	6.350	31.5%	1.23	3.89	3	ترسخ الجامعة ثقافة عمل قائمة على المرونة.
مرتفعة	0.000	5.324	33.7%	1.27	3.78	7	تدعم الجامعة الموظفين في سعيهم لتحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية.
مرتفعة	0.000	8.901	24.7%	0.99	4.01		الدرجة الكلية لتعزيز الجامعة لصحة الموارد البشرية

يتضح من الجدول (3.4) أن مدى تعزيز الجامعة لصحة الموارد البشرية فيها (الجسدية، النفسية) كان بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.99) وكان معامل الاختلاف عند الدرجة الكلية (24.7%) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) مما يشير إلى اختلاف استجابات الباحثين، وقد بلغت قيمة t (8.901) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) مما يشير إلى أن استجابات الباحثين تختلف بصورة جوهرية عن درجة المحايدة.

وأن أهم مظاهر تعزيز الجامعة لصحة الموارد البشرية كانت الفقرة رقم (4) والتي تنص على (ترسخ الجامعة ثقافة عمل قائمة على الانفتاح) بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (1.13) يليها الفقرة رقم (5) والتي تنص على (الجامعة على وعي تام بطبيعة بيئة العمل وظروف الموظفين) بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (1.20)، وتفسر الباحثة ذلك من خلال ما تراه في الوضع الحالي (انتشار فيروس كورونا) من حرص الجامعات على الاطلاع والانفتاح على الوضع الصحي العالمي والتعرف على طرق الوقاية والحفاظ على صحة الموارد البشرية لديها ومن خلال وعيها وإدراكها بطبيعة بيئة العمل وظروف الموظفين، قامت بتطبيق العديد من إجراءات الوقاية مثل: التباعد الاجتماعي، والإغلاق، وتوفير المعقمات والكمات للموارد البشرية فيها.

وأن أقل الفقرات كانت الفقرة (7) والتي تنص على (تدعم الجامعة الموظفين في سعيهم لتحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية) بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (1.27) يليها الفقرة (3) والتي تنص على (ترسخ الجامعة ثقافة عمل قائمة على المرونة) بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (1.23)، وتفسر الباحثة ذلك بضعف ربط الجامعة ودافع الأفراد بالأهداف العليا للجامعة كما اتضح في الفقرة (3) من الجدول (3.3)

ثالثاً: مدى توظيف الجامعة للعلاقات بين الموارد البشرية فيها:

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف واختبار التمدتوظيف الجامعة للعلاقات

بين الموارد البشرية فيها، مرتبة حسب الأهمية

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	الدلالة الإحصائية	الدرجة
2	ترسخ الجامعة ثقافة روح الفريق الواحد القائمة على الإيجابية.	4.29	1.14	26.6%	9.853	0.000	مرتفعة جداً
4	ترسخ الجامعة ثقافة روح الفريق الواحد القائمة على الإنتاجية.	4.24	1.19	28.0%	9.081	0.000	مرتفعة جداً
1	ترسخ الجامعة ثقافة روح الفريق الواحد القائمة على التعاون.	4.22	1.10	26.1%	9.674	0.000	مرتفعة جداً
3	ترسخ الجامعة ثقافة روح الفريق الواحد القائمة على التفاعل.	4.20	1.14	27.2%	9.130	0.000	مرتفعة جداً
5	تشجع الجامعة الأفراد على التواصل وتوظيف العلاقات مع بعضهم البعض.	4.14	1.09	26.3%	9.140	0.000	مرتفعة
7	تعزز الجامعة الثقة بين أفراد الفريق الواحد لتسهيل عملية تبادل الآراء والأفكار على أساس الانفتاح والصدق.	4.08	1.20	29.4%	7.856	0.000	مرتفعة
8	ترسخ الجامعة القيم الجوهرية (الثقة، والولاء، والإيثار، والتعاون) للمؤسسة من خلال تبني ثقافة التنوع والشمول.	4.07	1.12	27.6%	8.270	0.000	مرتفعة
6	تتبنى الجامعة ثقافة العمل السعيدة من خلال التواصل الإيجابي بين الإدارة العليا والموظفين.	3.99	1.23	30.8%	7.009	0.000	مرتفعة
	الدرجة الكلية لتوظيف الجامعة للعلاقات بين الموارد البشرية	4.15	0.93	22.4%	10.790	0.000	مرتفعة

يتضح من الجدول (4.4) أن مدى توظيف الجامعة للعلاقات بين الموارد البشرية كان بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.93) وكان معامل الاختلاف عند الدرجة الكلية (22.4%) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) مما يشير إلى اختلاف استجابات

المبحوثين، وقد بلغت قيمة t (10.790) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) مما يشير إلى أن استجابات المبحوثين تختلف بصورة جوهرية عن درجة المحايدة.

وأن أهم مظاهر توطيد الجامعة للعلاقات بين الموارد البشرية كانت الفقرة رقم (2) والتي تنص على (ترسخ الجامعة ثقافة روح الفريق الواحد القائمة على الإيجابية) بمتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (1.14) يليها الفقرة رقم (4) والتي تنص على (ترسخ الجامعة ثقافة روح الفريق الواحد القائمة على الإنتاجية) بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (1.19).

وأن أقل الفقرات كانت الفقرة (6) والتي تنص على (تتبنى الجامعة ثقافة العمل السعيدة من خلال التواصل الإيجابي بين الإدارة العليا والموظفين) بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (1.23) يليها الفقرة (8) والتي تنص على (ترسخ الجامعة القيم الجوهرية (الثقة، والولاء، والإيثار، التعاون) للمؤسسة من خلال تبني ثقافة التنوع والشمول) بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (1.12).

رابعاً: مدى تحرير الجامعة للقدرات الكامنة للموارد البشرية فيها:

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف واختبار t لمدتحرير الجامعة للقدرات

الكامنة للموارد البشرية فيها، مرتبة حسب الأهمية

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	الدلالة الإحصائية	الدرجة
3	تستثمر الجامعة في تطوير الموظفين من خلال إتاحة فرصة التعلم والتطور.	4.20	1.13	27.0%	9.224	0.000	مرتفع جداً
2	تستثمر الجامعة في تطوير الموظفين من خلال النقد البناء.	4.05	1.12	27.6%	8.206	0.000	مرتفعة
5	تحدد الجامعة مسار وظيفي واضح مرتبط بتطور خبرات الموظف.	4.05	1.22	30.1%	7.516	0.000	مرتفعة
6	تحرص الجامعة على التواصل بصورة دورية مع الموظفين حول التطور الجامعي.	3.99	1.23	30.8%	7.009	0.000	مرتفعة
4	تمكن الجامعة الأشخاص من الأخذ بزمام المبادرة وتحمل المسؤولية.	3.92	1.30	33.3%	6.158	0.000	مرتفعة
1	تقدر الجامعة الانجازات والجهود و تحثي بها.	3.89	1.29	33.2%	6.038	0.000	مرتفعة
	الدرجة الكلية لتحرير الجامعة للقدرات الكامنة	4.02	1.03	25.7%	8.593	0.000	مرتفعة

يتضح من الجدول (5.4) أن مدى تحرير الجامعة للقدرات الكامنة للموارد البشرية كان بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (1.03) وكان معامل الاختلاف عند الدرجة الكلية (25.7%) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) مما يشير إلى اختلاف استجابات الباحثين، وقد بلغت قيمة t (8.593) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) مما يشير إلى أن استجابات الباحثين تختلف بصورة جوهرية عن درجة المحايدة.

وأن أهم مظاهر تحرير الجامعة للقدرات الكامنة للموارد البشرية كانت الفقرة رقم (3) والتي تنص على (تستثمر الجامعة في تطوير الموظفين من خلال إتاحة فرصة التعلم والتطور) بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (1.13) يليها الفقرة رقم (2) والتي تنص على (تستثمر الجامعة في تطوير الموظفين من خلال النقد البناء) بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (1.12).

وأن أقل الفقرات كانت الفقرة (1) والتي تنص على (تقدر الجامعة الانجازات والجهود وتحثيها) بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (1.29) يليها الفقرة (4) والتي تنص على (تمكن الجامعة الأشخاص من الأخذ بزمام المبادرة وتحمل المسؤولية) للمؤسسة من خلال تبني ثقافة التنوع والشمول) بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (1.30).

وهذا يشير إلى يعني أن الجامعات تهتم بتطوير وتحرير القدرات الكامنة للموارد البشرية فيها، مما ينعكس إيجابياً على سعادة المورد البشري فيها وبالتالي ينعكس على دور الجامعات في تنمية الموارد البشرية لديها، والرفع المستمر لجودة الخدمات التي تقدمها.

4.2. السؤال الثاني: ما مدى التزام إدارة الموارد البشرية بالممارسات الخضراء في الجامعات

الفلسطينية؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف واختبار التزم إدارة الموارد البشرية بالممارسات الخضراء في الجامعات الفلسطينية مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (6.4)

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف واختبار t لمدى التزام إدارة الموارد

البشرية بالممارسات الخضراء في الجامعات الفلسطينية، مرتبة حسب الأهمية

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	الدلالة الإحصائية	الدرجة
2	تلتزم الجامعة بتنفيذ مبادرات حول الشراكة مع الإدارة البيئية.	3.62	1.24	34.4%	4.336	0.000	مرتفعة
5	يمتلك المورد البشري الذي يتم توظيفه وعي بأهمية التوجهات الخضراء والسلوك البيئي في الجامعات.	3.61	1.27	35.1%	4.169	0.000	مرتفعة
10	تعطي الجامعة فرصة للموظفين لتقديم حلول واقتراحات في مجال الإدارة البيئية.	3.59	1.27	35.3%	4.075	0.000	مرتفعة
9	تنفذ الجامعة مبادرات لرفع مسؤولية الموظفين تجاه البيئة و حفظ الطاقة وترشيد الاستهلاك و توفير المصاريف.	3.58	1.34	37.4%	3.769	0.000	مرتفعة
3	تلتزم الجامعة بتحديد استراتيجيات لتلبية توقعات الطلاب على الأعمال البيئية.	3.57	1.30	36.4%	3.795	0.000	مرتفعة
7	الاهتمام بتنمية مهارات ومعرفة الموارد البشرية (حول القضايا البيئية واعتبارات الصحة والسلامة المهنية والتوجه الأخضر) هو أحد أهداف برامج التدريب والتطوير في الجامعة.	3.53	1.28	36.3%	3.584	0.001	مرتفعة
11	هيكلية وإجراءات العمليات الداخلية والخارجية مصممة بما يتناسب وتحقيق متطلبات الممارسات الخضراء.	3.41	1.35	39.6%	2.596	0.011	مرتفعة
1	تحدد الجامعة في الوصف الوظيفي المهام والمسؤوليات المتعلقة بحماية البيئة.	3.32	1.32	39.8%	2.088	0.040	متوسطة
8	يعمل نظام التعويض على تحفيز سلوكيات الموظف الخضراء.	3.28	1.25	38.2%	1.927	0.058	متوسطة
6	تعتمد الجامعة في عملية تقييم أداء الموظفين على اختيار مؤشرات أو مقاييس الأداء البيئي.	3.27	1.31	40.1%	1.765	0.082	متوسطة
4	تتضمن رسالة الاستقطاب المعايير البيئية المطلوبة في العمل.	3.22	1.27	39.4%	1.534	0.129	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.46	1.05	30.4%	3.789	0.000	مرتفعة

يتضح من الجدول (6.4) أن مدى التزام إدارة الموارد البشرية بالممارسات الخضراء في الجامعات الفلسطينية كانت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (1.05) وكان معامل الاختلاف عند الدرجة الكلية (30.4%) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) مما يشير إلى اختلاف استجابات المبحوثين، وقد بلغت قيمة t (3.789) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) مما يشير إلى أن استجابات المبحوثين تختلف عن درجة المحايدة.

وأن أهم مظاهر التزام ادارة الموارد البشرية بالممارسات الخضراء في الجامعات الفلسطينية كانت الفقرة رقم (2) والتي تنص على (تلتزم الجامعة بتنفيذ مبادرات حول الشراكة مع الإدارة البيئية) بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (1.24) يليها الفقرة رقم (5) والتي تنص على (يملك المورد البشري الذي يتم توظيفه وعي بأهمية التوجهات الخضراء والسلوك البيئي في الجامعات) بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (1.27).

والفقرات الأقل أهمية كانت الفقرة رقم (4) والتي تنص على (تتضمن رسالة الاستقطاب المعايير البيئية المطلوبة في العمل) بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (1.27) يليها الفقرة رقم (6) والتي تنص على (تعتمد الجامعة في عملية تقييم أداء الموظفين على اختيار مؤشرات أو مقاييس الأداء البيئي) بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (1.31).

4.3. السؤال الثالث: ما مدى التزام الموارد البشرية بالممارسات الخضراء في الجامعات الفلسطينية؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف واختبار t لمدى التزام الموارد البشرية بالممارسات الخضراء في الجامعات الفلسطينية مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (7.4)

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف واختبار t لمدى التزام الموارد البشرية بالممارسات الخضراء في الجامعات الفلسطينية، مرتبة حسب الأهمية

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	الدلالة الإحصائية	الدرجة
1	توفير الطاقة من خلال بدء العمل بالمكتب في ساعات الصباح الباكر والاستفادة من ضوء الشمس	3.97	1.20	30.2%	7.075	0.000	مرتفعة

						الطبيعي لترشيد استهلاك الكهرباء.
مرتفعة	0.000	5.578	33.0%	1.25	3.80	عمل دراسات وأبحاث لاستكشاف الفرص المتاحة لتنفيذ مصادر الطاقة البديلة في الجامعة.
مرتفعة	0.000	4.631	35.0%	1.29	3.68	إيقاف تشغيل الحاسوب عند الانتهاء من العمل أو جعله في وضع الاستعداد مما يقلل من استهلاك الطاقة.
مرتفعة	0.000	4.610	34.6%	1.27	3.67	عمل تدقيق داخلي دوري ومستمر للبيئة و الطاقة.
مرتفعة	0.000	4.649	34.3%	1.26	3.67	المورد البشري في الجامعة لديه اتجاه إلى الحد من استخدام الورق بالتوجه الى استخدام التطبيقات والبرمجيات بالوسائط الالكترونية.
مرتفعة	0.000	4.153	37.1%	1.35	3.64	استخدام الورق على الوجهين سواء في الكتابة أو الطباعة لترشيد استهلاك الورق.
مرتفعة	0.000	4.306	34.8%	1.26	3.63	استخدام المصاييح ذات الكفاءة في استهلاك الطاقة.
مرتفعة	0.000	4.194	35.5%	1.29	3.62	ترشيد استهلاك المياه ومراقبة المصارف والمراحيض وكشف التسريبات التي تتسبب في هدر المياه.
مرتفعة	0.000	3.735	36.3%	1.29	3.55	استخدام الأكواب الزجاجية بدلا من استخدام الأكواب البلاستيكية أو الكرتون.
مرتفعة	0.002	3.255	36.7%	1.28	3.48	تقديم مبادرات للحفاظ وتحسين جودة البيئة الجامعية.
مرتفعة	0.047	2.015	38.1%	1.25	3.29	الحد من السفر والمشاركة في المؤتمرات والتوجه بالمشاركة عن بعد(المؤتمرات الافتراضية) بدلا من السفر.
متوسطة	0.215	1.250	37.8%	1.20	3.17	يتم إجراء استطلاعات ميدانية خضراء.
متوسطة	0.047	-2.016	46.6%	1.26	2.71	فصل المخلفات الصلبة إلى زجاجية، ومعدنية، وورقية، وعضوية لإعادة تدوير النفايات التي يمكن تدويرها.
مرتفعة	0.000	5.092	25.9%	0.92	3.53	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (7.4) أن مدى التزام الموارد البشرية بالممارسات الخضراء في الجامعات الفلسطينية كانت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (0.92) وكان معامل الاختلاف عند الدرجة الكلية (25.9%) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) مما يشير إلى اختلاف استجابات الباحثين، وقد بلغت قيمة t (5.092) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) مما يشير إلى أن استجابات الباحثين تختلف عن درجة المحايدة.

وأن أهم مظاهر التزام الموارد البشرية بالممارسات الخضراء في الجامعات الفلسطينية كانت الفقرة رقم (1) والتي تنص على (توفير الطاقة من خلال بدء العمل بالمكتب في ساعات الصباح الباكر والاستفادة من ضوء الشمس الطبيعي لترشيداً استهلاك الكهرباء) بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (1.20) وتعزو الباحثة ذلك إلى نظام عمل الجامعات الذي يبدأ من الساعة الثامنة صباحاً، يليها الفقرة رقم (8) والتي تنص على (عم لدراسات وأبحاث لاستكشاف الفرص المتاحة لتنفيذ مصادر الطاقة البديلة في الجامعة) بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (1.25) وترى الباحثة أن هذه النتيجة تعود لكون الدراسات والابحاث جزء من طبيعة عمل الجامعات، وكون الباحثين من أصحاب المؤهلات العلمية العالية وينتمون لمؤسسة تعليمية.

والفقرات الأقل أهمية كانت الفقرة رقم (5) والتي تنص على (فصل المخلفات الصلبة إلى زجاجية، ومعدنية، وورقية، وعضوية لإعادة تدوير النفايات التي يمكن تدويرها) بمتوسط حسابي (2.71) وانحراف معياري (1.26)، وذلك يعود لعدم توفير إدارة الجامعات الحاويات والنظام المتكامل لفصل النفايات والاستفادة منها، يليها الفقرة رقم (3) والتي تنص على (يتم إجراء استطلاعات ميدانية خضراء) بمتوسط حسابي (3.17) وانحراف معياري (1.20).

4.4. السؤال الرابع: ما متطلبات بناء وعي لدى المورد البشري بالممارسات الخضراء وتمكين المورد البشري الأخضر؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف واختبار t لمتطلبات بناء وعي لدى المورد البشري بالممارسات الخضراء وتمكين المورد البشري الأخضر مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (8.4)

جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف واختبار t لمتطلبات بناء وعي لدى المورد البشري بالممارسات الخضراء وتمكين المورد البشري الأخضر، مرتبة حسب الأهمية

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	الدلالة الإحصائية	الدرجة
2	التزام الجامعة بتنفيذ مجموعة من البرامج والأنشطة المبنية على سياسة بناء وعي وترسيخ الممارسات الخضراء في بيئة العمل.	4.18	1.10	26.4%	9.351	0.000	مرتفعة
1	السياسات الجامعية المدروسة والداعمة للموظفين أساسية في ترسيخ وبناء وعي حول الممارسات الخضراء في بيئة العمل.	4.09	1.15	28.0%	8.314	0.000	مرتفعة
3	يزداد الوعي ويترسخ لدى الموظفين بالممارسات الخضراء بزيادة عدد الأفراد اللذين يطبقون الممارسات الخضراء في الجامعة حيث يقدمون نموذجاً وقوة يحتذى بها.	4.03	1.26	31.4%	7.075	0.000	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.10	1.04	25.3%	9.267	0.000	مرتفعة

يتضح من الجدول (8.4) أنمتطلبات بناء وعي لدى المورد البشري بالممارسات الخضراء وتمكين المورد البشري الأخضر كانت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (1.04) وكان معامل الاختلاف عند الدرجة الكلية (25.3%) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) مما يشير إلى اختلاف استجابات الباحثين، وقد بلغت قيمة t (9.267) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) مما يشير إلى أن استجابات الباحثين تختلف بصورة جوهرية عن درجة المحايدة.

وأن أهم متطلبات بناء وعي لدى المورد البشري بالممارسات الخضراء وتمكين المورد البشري الأخضر كانت (التزام الجامعة بتنفيذ مجموعة من البرامج والأنشطة المبنية على سياسة بناء وعي وترسيخ الممارسات الخضراء في بيئة العمل) بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (1.10) يليها (السياسات الجامعية المدروسة والداعمة للموظفين أساسية في ترسيخ وبناء وعي حول الممارسات الخضراء في بيئة العمل) بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (1.15)، ثم (يزداد الوعي ويترسخ لدى الموظفين بالممارسات الخضراء بزيادة عدد الأفراد اللذين يطبقون الممارسات

الخضراء في الجامعة حيث يقدمون نموذجاً وقوة يحتذبها) بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (1.26)، وهذا يؤكد أهمية البرامج، والسياسات، و الممارسات في بناء وعي لدى المورد البشري بالممارسات الخضراء وتمكين المورد البشري الأخضر.

4.5. السؤال الخامس: ما متطلبات تحقيق سعادة المورد البشري؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف واختبار التمتطلبات تحقيق سعادة المورد البشري مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (9.4)

جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف واختبار t لمتطلبات تحقيق سعادة المورد البشري، مرتبة حسب الأهمية

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	الدلالة الإحصائية	الدرجة
12	الإثراء الوظيفي هو احد متطلبات سعادة المورد البشري الأخضر.	4.29	1.09	25.5%	10.283	0.000	مرتفعة جدا
9	الدعم التنظيمي والقيادي احد متطلبات تحقيق سعادة المورد البشري الأخضر .	4.25	1.11	26.1%	9.826	0.000	مرتفعة جدا
11	التزام المديرين بممارسات و سلوكيات السعادة في العمل احد متطلبات تحقيق سعادة المورد البشري الأخضر .	4.24	1.13	26.7%	9.544	0.000	مرتفعة جدا
8	المشاركة في اتخاذ القرار هي إحدى متطلبات سعادة المورد البشري الأخضر.	4.22	1.16	27.5%	9.184	0.000	مرتفعة جدا
13	اهتمام الجامعة بالأنشطة الترفيهية هو احد متطلبات سعادة المورد البشري الأخضر.	4.22	1.13	26.7%	9.469	0.000	مرتفعة جدا
14	مكافئة الجامعة للأشخاص السعداء هو احد متطلبات سعادة المورد البشري الأخضر.	4.21	1.15	27.2%	9.202	0.000	مرتفعة جدا

مرتفعة	0.000	7.977	30.4%	1.27	4.16	الممارسات القائمة على الالتزام بالشفافية تسهم في تحقيق سعادة المورد البشري الأخضر.	6
مرتفعة	0.000	8.651	28.1%	1.17	4.16	إيمان المديرين بأهمية السعادة في العمل احد متطلبات تحقيق سعادة المورد البشري الأخضر .	10
مرتفعة	0.000	7.995	29.1%	1.19	4.09	نظام الإدارة المفتوحة هو احد متطلبات سعادة المورد البشري الأخضر.	7
مرتفعة	0.000	8.084	28.5%	1.16	4.08	بنية البيئة الداخلية للعمل مصممة بما يتناسب وتحقيق متطلبات سعادة المورد البشري الأخضر.	16
مرتفعة	0.000	7.649	29.9%	1.21	4.07	الممارسات القائمة على إظهار الامتثال و التقدير تسهم في تحقيق سعادة المورد البشري الأخضر.	4
مرتفعة	0.000	6.788	32.4%	1.30	4.01	الممارسات القائمة على الإيثار تسهم في تحقيق سعادة المورد البشري الأخضر.	5
مرتفعة	0.000	6.769	29.7%	1.18	3.99	تسهم السياسات الجامعية المدروسة والداعمة للموظفين في تحقيق سعادة المورد البشري الأخضر.	2
مرتفعة	0.000	6.887	31.6%	1.25	3.97	تنفذ الجامعة مجموعة من الأنشطة والبرامج التي تسهم في تحقيق سعادة المورد البشري الأخضر.	3
مرتفعة	0.000	6.645	30.7%	1.22	3.96	عمل المديرين في الجامعة على نشر سلوكيات السعادة هو احد متطلبات سعادة المورد البشري الأخضر.	15
مرتفعة	0.000	10.283	30.8%	1.21	3.92	تسهم إدارة الجودة الشاملة في تحقيق سعادة المورد البشري الأخضر.	1
مرتفعة	0.000	10.167	24.0%	1.00	4.17	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول (9.4) أن متطلبات تحقيق سعادة المورد البشري كانت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (1.00) وكان معامل الاختلاف عند الدرجة الكلية (24%) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) مما يشير إلى اختلاف استجابات الباحثين، وقد بلغت قيمة t (10.167) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) مما يشير إلى أن استجابات الباحثين تختلف بصورة جوهرية عن درجة المحايدة.

وأن أهم متطلبات تحقيق سعادة المورد البشري كانت الفقرة رقم (12) والتي تنص على (الإثراء الوظيفي هو احد متطلبات سعادة المورد البشري الأخضر) بمتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (1.09) يليها الفقرة رقم (9) والتي تنص على (الدعم التنظيمي والقيادي احد متطلبات تحقيق سعادة المورد البشري الأخضر) بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (1.11)، يليها الفقرة رقم (11) والتي تنص على (التزام المديرين بممارسات وسلوكيات السعادة في العمل احد متطلبات تحقيق سعادة المورد البشري الأخضر) بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (1.13)، وتري الباحثة أن هذا يؤكد على أهمية الإثراء الوظيفي في القضاء على الملل في العمل وزيادة السعادة، بالإضافة إلى أهمية الدور الذي تقوم به الإدارة والقادة في التأثير على سعادة الموظفين.

وكانت الفقرات الأقل أهمية (1) والتي تنص على (تسهم إدارة الجودة الشاملة في تحقيق سعادة المورد البشري الأخضر) بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (1.21) وتعزو الباحثة ذلك لضعف تأثير إدارة الجودة الشاملة على الحالة النفسية للمورد البشري الأخضر.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

مقدمة

يتضمن هذا الفصل النتائج والاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، مع الأخذ بعين الاعتبار نتائج أسئلتها وتحليلها وصولاً إلى التوصيات.

فيما يلي ملخص لأهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة:

5.1. ملخص النتائج المتعلقة بالخصائص الديمغرافية لمجتمع الدراسة:

- بينت النتائج أن النسبة الأعلى من مجتمع الدراسة كانوا من الذكور حيث بلغت نسبتهم 64.5%، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن نسبة الذكور من حملة الشهادات العليا أعلى من الإناث وإلى طبيعة الذكور وقدرتهم على تحمل العبء الوظيفي الناتج عن العمل الجامعي.
- أشارت النتائج إلى أن النسبة الأعلى وفقاً لمتغير الفئة العمرية من مجتمع الدراسة كانت لمن هم في فئة عمرية أكبر من 45 عام، وكانت نسبتهم (40%)، مما يترك انطباعاً لدى الباحثة بأن الجامعات تؤمن بالكوادر التي تمتلك خبرة عملية وسنوات الخبرة، أكثر من الكوادر الشابة وتجد الباحثة ذلك سلاحاً ذو حدين، فمن ناحية إن ذلك يرفد الجامعات بالخبرات العملية، ولكن في

المقابل فإن ذلك يعني تراجعاً في الدماء الشابة الطموحة التي تمتلك قدرة أعلى على التغيير ومواكبة تغيرات العصر.

- وضحت النتائج بأن نسبة عالية من موظفي الجامعات هم من ذو المؤهلات العلمية، فقد أعلى نسبة لحملة الدكتوراة حيث بلغت (46.1%) وأقل نسبة للدبلوم فأقل (5.3%)، وهي نسبة عالية، تعكس طبيعة اهتمام الجامعات بالمؤهل العلمي للعاملين لديها.
- تتفق نتائج الدراسة المتعلقة بسنوات العمل، مع نتائجها بالنسبة للفئة العمرية، حيث يلاحظ أن من يمتلكون خبرة عمل من 15 سنة فأكثر هم النسبة الأعلى وتبلغ نسبتهم (35.5%) الأمر الذي تعلق عليه الباحثة باهتمام الجامعات بتوظيف واستقطاب الخبرات العلمية.
- وفقاً للنتائج الخاصة بالوصف الوظيفي للمبجوثين، فقد تبين أن ما نسبته (56.6%) من مجتمع الدراسة الكادر الأكاديمي في الجامعات، وتعزوا الباحثة ذلك إلى طبيعة عمل الجامعات القائم على تقديم الخدمات التعليمية.

4.1.2 ملخص النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

- استناداً لإجابات المبجوثين فإن الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية تمتلك وعي وإدراك تام لأهمية سعادة المورد البشري الأخضر العامل فيها وذلك من خلال تعزيز الصحة، وترسيخ الغاية، وتوطيد العلاقات، وتحقيق الإمكانيات، وأن أهم مظاهر سعادة المورد البشري الأخضر في الجامعات الفلسطينية كانت توطيد الجامعة للعلاقات بين الموارد البشرية فيها بمتوسط حسابي (4.153) وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (العون، 2019)، وهذا ما تفسره الباحثة بغنى المجتمع الفلسطيني برأس المال الاجتماعي وبطبيعة ما يوليه من أهمية للعلاقات بين أفراده ، يليها ترسيخ الجامعة للغاية (الأهداف والقيم العليا) لدى الموارد البشرية فيها بمتوسط حسابي (4.140)، ثم تحرير الجامعة للقدرات الكامنة للموارد البشرية فيها بمتوسط حسابي (4.018) وفي المرتبة الأخيرة كانت تعزيز الجامعة لصحة الموارد البشرية فيها (الجسدية والنفسية) بمتوسط حسابي (4.011).
- استناداً لإجابات المبجوثين فإن (صياغة رؤية الجامعة واضحة ودقيقة وهادفة) بمتوسط حسابي (4.37) و(الجمع بين أهداف الجامعة، و قيمها، وتاريخها، لوضع رسالة محكمة وملهمة) بمتوسط حسابي (4.30) من أهم مظاهر ترسيخ الجامعة للغاية (الأهداف والقيم العليا) لدى الموارد البشرية وتعزوا الباحثة ذلك إلى أن الرؤية الواضحة والملهمة تحدد هدفاً وغاية تشترك

الموارد البشرية في السعي لتحقيقهما، وتكون حافزاً للعمل والانجاز، ونقطة يجتمع حولها الموظفون خاصة في العمل الجامعي على نطاقٍ متشعبٍ مما يسهم في تحقيق سعادة الموارد البشرية فيها.

• أن الجامعات تدرك أهمية (ترسيخ الجامعة ثقافة روح الفريق الواحد القائمة على الايجابية) و(ترسيخ الجامعة ثقافة روح الفريق الواحد القائمة على الإنتاجية) في توطيد الجامعة للعلاقات بين الموارد البشرية، حيث بلغ المتوسط الحساب ل (ترسيخ الجامعة ثقافة روح الفريق الواحد القائمة على الايجابية) 4.29 والمتوسط الحساب ل (ترسيخ الجامعة ثقافة روح الفريق الواحد القائمة على الإنتاجية) 4.24 .

• بينت النتائج أيضاً أن الجامعات (تستثمر في تطوير الموظفين من خلال إتاحة فرصة التعلم والتطور) و(تستثمر في تطوير الموظفين من خلال النقد البناء) بدرجة مرتفعة جداً من أجل تحرير القدرات الكامنة للموارد البشرية فيها، حيث بلغ المتوسط الحسابي ل (تستثمر الجامعة في تطوير الموظفين من خلال إتاحة فرصة التعلم والتطور) 4.20، والمتوسط الحسابي ل(تستثمر الجامعة في تطوير الموظفين من خلال النقد البناء) 4.05، ما يعني أن الجامعات تهتم بتطوير وتحرير القدرات الكامنة للموارد البشرية فيها وتوفر بيئة تنظيمية تسمح بالابداع والابتكار، مما ينعكس ايجابيا على سعادة المورد البشري فيها وبالتالي ينعكس على دور الجامعات في تنمية الموارد البشرية لديها، والرفع المستمر لجودة الخدمات التي تقدمها وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (العون،2019).

• بالنسبة لتعزيز الجامعات لصحة الموارد البشرية(الجسدية، والنفسية)، فقد أظهرت النتائج أن الجامعات (ترسخ ثقافة عمل قائمة على الانفتاح) بمتوسط حسابي (4.14) وأن (الجامعة على وعي تام بطبيعة بيئة العمل وظروف الموظفين) بمتوسط حسابي (4.13). وتفسر الباحثة ذلك من خلال ما تراه في الوضع الحالي (انتشار فيروس كورونا) من حرص الجامعات على الاطلاع والانفتاح على الوضع الصحي العالمي والتعرف على طرق الوقاية والحفاظ على صحة الموارد البشرية لديها ومن خلال وعيها وإدراكها بطبيعة بيئة العمل وظروف الموظفين، قامت بتطبيق العديد من إجراءات الوقاية مثل: التباعد الاجتماعي، والإغلاق، وتوفير المعقمات والكممات للموارد البشرية فيها.

- بينت النتائج أن وعي والتزام إدارة الموارد البشرية بالممارسات الخضراء في الجامعات الفلسطينية كانت بدرجة مرتفعة، لكن أقل من وعيها وحرصها على سعادة الموارد البشرية لديها، فقد كانت أهم مظاهر التزام إدارة الموارد البشرية بالممارسات الخضراء في الجامعات الفلسطينية هي (التزام الجامعة بتنفيذ مبادرات حول الشراكة مع الإدارة البيئية) بمتوسط حسابي 3.62 و(يملك المورد البشري الذي يتم توظيفه وعي بأهمية التوجهات الخضراء والسلوك البيئي في الجامعات) بمتوسط حسابي 3.61.
- أما فيما يختص بالتزام الموارد البشرية بالممارسات الخضراء في الجامعات الفلسطينية كانت درجة النتائج مرتفعة وأهم مظاهر التزام الموارد البشرية بالممارسات الخضراء في الجامعات الفلسطينية كانت (توفير الطاقة من خلال بدء العمل ب المكتب في ساعات الصباح الباكر والاستفادة من ضوء الشمس الطبيعي لترشيد استهلاك الكهرباء) بمتوسط حسابي (3.97) و(عمل دراسات وأبحاث لاستكشاف الفرص المتاحة لتنفيذ مصادر الطاقة البديلة في الجامعة) بمتوسط حسابي (3.80) وتعزو الباحثة ذلك إلى طبيعة المبحوثين كونهم من أصحاب المؤهلات العلمية العالية وينتمون لمؤسسة تعليمية.
- تفقر الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية لثقافة فصل المخلفات الصلبة إلى زجاجية، ومعدنية، وورقية، وعضوية لإعادة تدوير النفايات التي يمكن تدويرها حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.71) وذلك يعود لعدم توفير إدارة الجامعات الحاويات والنظام المتكامل وثقافة فصل النفايات والاستفادة منها.
- كما أظهرت النتائج أن (التزام الجامعة بتنفيذ مجموعة من البرامج والأنشطة المبنية على سياسة بناء وعي وترسيخ الممارسات الخضراء في بيئة العمل) بمتوسط حسابي (4.18) من أهم متطلبات بناء وعي لدى المورد البشري بالممارسات الخضراء وتمكين المورد البشري الأخضر، تليها (السياسات الجامعية المدروسة والداعمة للموظفين أساسية في ترسيخ وبناء وعي حول الممارسات الخضراء في بيئة العمل) بمتوسط حسابي (4.09) ثم (يزداد الوعي ويترسخ لدى الموظفين بالممارسات الخضراء بزيادة عدد الأفراد اللذين يطبقون الممارسات الخضراء في الجامعة حيث يقدمون نموذجاً وقدوة يحتذونها) بمتوسط حسابي (4.03)، وهذا يؤكد أهمية البرامج، والسياسات، و الممارسات في بناء وعي لدى المورد البشري بالممارسات الخضراء وتمكين المورد البشري الأخضر.

- أن متطلبات تحقيق سعادة المورد البشري كانت بدرجة مرتفعة وأن أهم متطلبات تحقيق سعادة المورد البشري كانت (الإثراء الوظيفي هو احد متطلبات سعادة المورد البشري الأخضر) بمتوسط حسابي (4.18) و(الدعم التنظيمي والقيادي احد متطلبات تحقيق سعادة المورد البشري الأخضر) بمتوسط حسابي (4.09) وهذا يؤكد على أهمية الإثراء الوظيفي في تحقيق الطموح الوظيفي وتقليل معدل الدوران في العمل والغياب والقضاء على الملل في العمل وزيادة السعادة، بالإضافة إلى أهمية الدور الذي تقوم به الإدارة والقادة في التأثير على سعادة الموظفين وهذا يتفق إلى حد كبير مع نتائج دراسة (Christine,2014).

5.2. الاستنتاجات

استناداً إلى نتائج الدراسة ومناقشتها وتحليل بياناتها، خلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:

- الجامعات تمتلك وعي وإدراك تام لأهمية سعادة الموارد البشرية فيها وتعمل على تحقيقها بدرجة أكبر من وعيها في تطبيقها لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- أن أهم ما يساهم في تحقيق سعادة الموارد البشرية في الجامعات بدرجة مرتفعة جدا هو توطيد الجامعة للعلاقات بين الموارد البشرية فيها.
- تؤثر الصياغة الواضحة والمحكمة لرؤية ورسالة الجامعة في ترسيخ الغاية(القيم العليا والأهداف) وبالتالي زيادة سعادة الموارد البشرية في الجامعة.
- ترسيخ الجامعة لثقافة روح الفريق الواحد القائمة على الايجابية و الإنتاجية هي أكثر ما يؤثر على توطيد العلاقات وتحقيق السعادة بين الموارد البشرية في الجامعة.
- الاستثمار في تطوير الموظفين من خلال إتاحة فرصة التعلم والنقد البناء يسهم بدرجة مرتفعة جدا في تطوير وتحريز القدرات الكامنة فيها، مما ينعكس ايجابيا على درجة سعادة الموارد البشرية في الجامعة.
- يوجد لدى الجامعات حرص عالٍ في الحفاظ على صحة الموارد البشرية وقد برز ذلك برز في أزمة وباء كورونا من خلال ترسيخها ثقافة عمل قائمة على الانفتاح، والوعي التام بطبيعة بيئة العمل وظروف الموظفين، واتخاذ قرارات وإجراءات للمحافظة على صحة الموارد البشرية في الجامعة.
- يوجد توجه عالٍ لعمل دراسات وأبحاث لاستكشاف الفرص المتاحة لتنفيذ مصادر الطاقة البديلة في الجامعة، مما يعزز من ممارسات الموارد البشرية الخضراء في الجامعة.

- حتى تتمكن الجامعة من بناء وعي وترسيخ الممارسات الخضراء في بيئة العمل فإنه عليها الالتزام بوضع مجموعة من الأنشطة والبرامج والسياسات وتنفيذها من خلال ممارسات واضحة يحتذى بها.
- يساهم الإثراء الوظيفي، والدعم القيادي والتنظيمي بدرجة كبيرة في تحقيق سعادة الموارد البشرية الخضراء.

وفي النهاية خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

واقع إدارة المورد البشري الأخضر وسعادته في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية

قامت الباحثة بحساب الوسط الحسابي والوسط الحسابي للانحرافات المعيارية والنسب المئوية والدلالة الإحصائية بناء على اختبار t لواقع إدارة المورد البشري الأخضر وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (10.4).

جدول (5.1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع إدارة المورد البشري الأخضر وسعادته في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	الدلالة الإحصائية
1	سعادة المورد البشري الأخضر في الجامعات	4.087	0.977	23.9%	10.85	0.000
2	التزام إدارة الموارد البشرية بالممارسات الخضراء في الجامعات الفلسطينية	3.46	1.291	37.3%	3.789	0.000
3	التزام الموارد البشرية بالممارسات الخضراء في الجامعات الفلسطينية	3.53	1.265	35.8%	5.092	0.000
4	متطلبات بناء وعي لدى المورد البشري بالممارسات الخضراء وتمكين المورد البشري الأخضر	4.10	1.17	28.5%	9.267	0.000
5	متطلبات تحقيق سعادة المورد البشري	4.17	1.183	28.4%	10.167	0.000
	الدرجة الكلية	3.869	1.177	30.4%	8.322	0.000

يتضح من الجدول (5.1) أن واقع إدارة المورد البشري الأخضر وسعادته في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية كانت بمتوسط حسابي (3.869) ومتوسط انحراف معياري (1.177) وكان المتوسط الحسابي لنسبة الاستجابة (77.1).

5.3. التوصيات

استناداً إلى نتائج الدراسة تقترح الباحثة التوصيات التالية لإدارة الجامعات:

في مجال إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات:

- بالاستناد إلى النتائج الواردة في جدول (6.4) توصي الباحثة إدارة الجامعات الفلسطينية بزيادة تبني الممارسات الإدارية الخضراء واعتمادها كأسلوب إداري بدلا من الإدارة التقليدية، والتركيز على تضمين رسالة الاستقطاب للمعايير البيئية المطلوبة في العمل.
- بالاستناد إلى النتائج الواردة في جدول (7.4) توصي الباحثة:
 1. تبني نظام متكامل وثقافة الحفاظ على البيئة من فصل المخلفات الصلبة إلى زجاجية، ومعدنية، وورقية، وعضوية لإعادة تدوير النفايات التي يمكن تدويرها.
 2. تشجيع وإتاحة الفرصة لتقديم مبادرات للحفاظ وتحسين جودة البيئة الجامعية.
- بالاستناد إلى النتائج الواردة في جدول (8.4) توصي الباحثة الجامعات بتبني البرامج والسياسات المدروسة والداعمة للموظفين في ترسيخ وبناء وعي حول الممارسات الخضراء في بيئة العمل وممارستها من أجل بناء وعي لدى المورد البشري بالممارسات الخضراء وتمكين المورد البشري الأخضر.
- عمل استطلاعات ميدانية خضراء وتدقيق دوري ومستمر للبيئة والطاقة.

في مجال سعادة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات:

- بالاستناد إلى النتائج الواردة في جدول (2.4) توصي الباحثة بزيادة اهتمام الجامعات بربط دوافع الأفراد بالأهداف العليا للجامعة.
- زيادة دعم الجامعات للموظفين في سعيهم لتحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية وذلك بالاستناد إلى النتائج الواردة في جدول (3.4).
- تعزيز التواصل الإيجابي بين الإدارة العليا والموظفين مما ينعكس على إيجابيا على سعادة الموارد البشرية الخضراء وذلك بالاستناد إلى النتائج الواردة في جدول (4.4).

• بالاستناد إلى النتائج الواردة في جدول (5.4) توصي الباحثة بتمكين الموارد البشرية في الجامعات من الأخذ بزمام المبادرة وتحمل المسؤولية، وزيادة تقدير الجامعات للإنجازات والجهود التي تبذلها الموارد البشرية فيها والاحتفاء بها لتحرير القدرات الكامنة لديهم وتحفيزهم.

• بالاستناد إلى النتائج الواردة في جدول (9.4) توصي الباحثة ب:

1. تقديم الدعم التنظيمي والقيادي اللازم للموارد البشرية الخضراء في الجامعات مما يسهم بشكل كبير بزيادة سعادتها في العمل.

2. التزام المديرين بممارسات و سلوكيات السعادة في العمل من أجل تحقيق سعادة المورد البشري الأخضر.

3. تعزيز مشاركة الموارد البشرية الخضراء في الجامعة في اتخاذ القرار.

4. زيادة اهتمام الجامعة بتنفيذ الأنشطة الترفيهية.

استناداً إلى نتائج الدراسة تقترح الباحثة التوصيات التالية لموظفي الجامعات:

في مجال ممارسات الموارد البشرية الخضراء في الجامعات:

1. التوجه نحو استخدام الأكواب الزجاجية بدلاً من استخدام الأكواب البلاستيكية أو الكرتون.

2. ترشيد استهلاك المياه ومراقبة المصارف والمراحيض وكشف التسريبات التي تتسبب في هدر المياه.

3. استخدام الورق على الوجهين سواء في الكتابة أو الطباعة لترشيد استهلاك الورق.

4. تقديم مبادرات للحفاظ على جودة البيئة.

5. إطفاء الحاسوب عند الانتهاء من العمل أو جعله في وضع الاستعداد.

في مجال سعادة المورد البشري:

1. العمل على تحقيق الإثراء الوظيفي المستمر في العمل من أجل القضاء على الملل وتحقيق

الطموحات الوظيفية وتقليل معدل الدوران في العمل والتغيب وتحقيق سعادة المورد البشري الأخضر.

2. تنفيذ الأنشطة والبرامج الترفيهية التي تسهم في تحقيق سعادة المورد البشري في الجامعة وعدم التقليل من شأنها.

3. التحلي بالسلوكيات القائمة على إيثار الآخرين وإظهار الامتثال والتقدير والالتزام بالشفافية التي تسهم في تحقيق سعادة المورد البشري في الجامعة.

5.4. المقترحات

تقترح الباحثة دراسات مستقبلية في هذا المجال وهي كالتالي:

- ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها في تحقيق السعادة الوظيفية للعاملين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية.
- متطلبات تحقيق السعادة الوظيفية في ظل إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية.

المراجع :

المراجع العربية:

أبو بكر، مصطفى محمود .(2007). "الموارد البشرية - مدخل تحقيق الميزة التنافسية"، الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

أبو شيخه، نادر احمد .(2010). "إدارة الموارد البشرية" إطار نظري وحالات عملية"، عمان: دار الصفاء للنشر و التوزيع.

البرغوثي، سلوى عبد اللطيف .(2014). "مدى رضا العملاء عن مختبرات التحاليل الطبية في جمهورية مصر العربية" جامعة القاهرة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات الادارية و الاقتصادية، مجلد 1، العدد 1، ص100.

البريجاوي، عبد اللطيف .(2008، سبتمبر 15). "حقيقة السعادة" محاضرة أقيمت في صالة النور في الخيمة الرمضانية التي أقامتها جمعية البر والخدمات الاجتماعية بحمص خلال مهرجان حمص الثقافي، سوريا.

البحيري، هشام.(2019)، أثر تطبيق مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء GHRM على تفعيل ممارسة إدارة الموارد البشرية في بيئة الأعمال المصرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية إدارة الأعمال والتجارة.

برنوطي، سعاد نائف .(2004). "إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)"، الطبعة الثانية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الأشهب، ن. (2015): إدارة الموارد البشرية، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن.

التقرير العالمي لسياسات السعادة وجودة الحياة (2019)، المجلس العالمي للسعادة وجودة الحياة، دبي.

تيم ، يزن .(2018). "إدارة الموارد البشرية" ، الطبعة الأولى، عمان: فضاءات للنشر والتوزيع .

الحبيب، ثابتي، نصيرة، بركتو.(2014). دور الاقتصاد الأخضر في خلق الوظائف الخضراء والمساهمة في الحد من الفقر، مجمع مداخلات الملتقى الدولي حول تقييم سياسات الإقلال من الفقر في الدول العربية في ظل العولمة، جامعة الجزائر، ص:95-97.

دليل السعادة وجودة الحياة في بيئة العمل (2018) الإمارات العربية المتحدة

داود، فضيلة سلمان.(2017). الأداء الريادي على وفق الإدارة الخضراء للموارد البشرية، بحث ميداني في شركة الحفر العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد011،المجلد 23، ص:118-147

دويكات، عبد الجليل.(2009) " دور الدراسات العليا والبحث العلمي في تحقيق التنمية المستدامة في فلسطين " جامعة القدس المفتوحة، رسالة ماجستير غير منشورة.

الزبيدي، غني دحام تناي .(2016). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية بحث ميداني في الشركة العامة للزيوت النباتية، جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (22)، العدد (89)، ص:45-75.

سليمان، سناء .(2010). "السعادة والرضا أمنية عالية وصناعة راقية"، مصر: عالم الكتب للنشر.

السيد محمد ابو هاشم .(2010). النموذج البنائي للعلاقات بين السعادة النفسية والعوامل الخمسة الكبرى للشخصية وتقدير الذات والمساندة الاجتماعية لدى طلاب الجامعة، مجلة كلية التربية، العدد20 ، ص35

السكرانه، محمد إحسان .(2017). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على إستراتيجية التميز إبداع الموارد البشرية متغير معدل، دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.

الشرفاء، ياسر عبد طه؛ سكيك، علي ماهر ثروت (2016) تقييم فعالية الأداء البيئي لبلدية غزة من وجهة نظر متلقي الخدمة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد26(4).

الشرعة، عطا الله؛ سنجق، غالب. (2015). إدارة الموارد البشرية "الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة"، عمان: الدار المنهجية للنشر والتوزيع.

الصباح، مختار؛ الرازي، محمد. (1987). معجم مجمل اللغة مادة (سعد)، لبنان: مكتبة لبنان.

الطائي يوسف، الفضل مؤيد. (2006). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

الطائي يوسف، العبادي هاشم. (2015). "إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري"، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع

عباس، أنس عبد الباسط. (2011). "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

عبد الفتاح، منال رشاد. (2011). "إدارة الموارد البشرية رؤية عصرية وإطلالة مستقبلية" القاهرة: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.

العزاوي نجم، جواد عباس حسين. (2013). "تطور إدارة الموارد البشرية" عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

العتيبي، خالد. (2017) النموذج البنائي للعلاقة بين الاحتراق النفسي والحكمة الشخصية والسعادة النفسية لدى عينة من المعلمين، مجلة العلوم الاجتماعية. 45(2)، 195-222

العمري، محمد بن سعيد. (2012). تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري وادارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال السعودية (دراسة تحليلية)، جامعة الملك سعود، مجلة العلوم الإدارية، العدد (24)، ص 113-156.

عبد الوهاب، علي محمد، خطاب، عايدة سيد، الزيايدي، عادل رمضان، إبراهيم، سلامة محمد (2010). "إدارة الموارد البشرية"، كلية التجارة، مصر: جامعة عين شمس.

العون، غزوة متروك. (2019). "واقع السعادة الوظيفية لدى العاملين في جامعة آل البيت" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.

- قطيشات، ربي. (2017). أثر الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في الأداء الاجتماعي والبيئي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، كلية إدارة الأعمال
- القواسمة، رشدي. (2017) "مناهج البحث العلمي"، جامعة القدس المفتوحة، عمان.
- المبيضين، صفوان محمد؛ الأكلبي، عائض بن شافي. (2012). "التخطيط في الموارد البشرية"، عمان: اليازوري للنشر والتوزيع.
- المبيضين، صفوان محمد؛ الأكلبي، عائض بن شافي. (2012). "التوظيف - المحافظة على الموارد البشرية"، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
- المبيضين، صفوان محمد؛ الأكلبي، عائض بن شافي. (2013). "تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية"، عمان: اليازوري للنشر والتوزيع.
- المغربي، محمد. (2016). "إدارة الموارد البشرية"، عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع.
- مراد، سعيد. (2001). نظرية السعادة عند فلاسفة الإسلام، عين للدراسات والبحوث الانسانية والاجتماعية، العدد3، ص11.
- المنقور، لطيفة بن عبد العزيز. (2016). السعادة من منظور تربوي إسلامي، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (5)، العدد (5).
- محمد، مجاهد عثمان خالد. (2016). أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الموارد البشرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا.
- نعيم، محمد. (2012). "واقع تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التربية.

Anton Arulrajah, Prof. H.H.D.N.P. Opatha , Dr. N.N.J.Nawaratne .(2015). Green Human Resource Management Practices: A Review.Sri Lankan **Journal of Human Resource Management, Vol.5 , No.1, pp**

Bombiak, Edyta (2019). **GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT- THE LATEST TREND OR STRATEGI**, Siedlce University of Natural Sciences and Humanities, Faculty of Economic and Legal Science, 2 Konarskiego, 08-110 Siedlce, Poland.

Benedict, C. (2002). **Searching for a happiness strategy: The people who enjoy life tend to make the most of the moment and their strengths**. Los Angeles Times, retrieved from <http://articles.latimes.com/2002/dec/09/health/heseligman9> .

Cheema, Sadia & Javed, Farheen(2015) **Green Human Resources Management :Implemetation and Hurdles of SME in Pakistan**. Cogent Business & Management

Christine,Proctor.(2014).**The effect of effective organizational communication on the employee's attitude, happiness and job satisfaction** . A Thesis submitted to Southern Utah University.

Chaiprasit ,Kemakorn & Santidhiraku ,Orapin .(2011).**Happiness at Work of Employees in Small and Medium-sized Enterprises**, Thailand, International Conference on Asia Pacific Business Innovation & Technology Management. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042811023676>

Cherian, J & Jacob, J. (2012). A Study of Green HR Practices and Its Effective Implementation in the Organization: A Review. **International Journal of Business and Management, 7 (21)**, pp 25-33

- Deepak Bangwal & Prakash Tiwari .(2015). Green HRM – A Way to greening the environment, **IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)**, Volume 17 ,Issue 12 ver.1, pp 45-53
- Deepika R & Dr. Karpagam V .(2016). A study on green HRM practices in an organization, **International Journal of Applied Research**, 2(8), pp426-429.
- Epstein, M., & Roy, M. (1997). Using ISO 14000 for improved organizational learning and environmental management. **Environmental Quality Management**, Vol 7, pp 21–30.
- Fayyazia, M; Shahbazmoradi, S; Afshar, Z & Reza, M. (2015). Investigating the barriers of the green human resource management implementation in oil industry. **Management Science Letters**, 5: 101–108.
- Fisher , Cynthia(2010). Happiness at Work, **International Journal of Management Reviews**, Vol. 12, 384–412
- H. H. D.N. P. Opathal & A. Anton Arulrajah .(2014). Green Human Resource Management: Simplified General Reflections .**International Business Research; Vol. 7, No. 8.**
- H. H. D. N. P. Opathal & A. Anton Arulrajah .(2015). Green Human Resource Management: Simplified General Reflections .**International Business Research; Vol. 7, No. 8,**
[pphttp://www.ccsenet.org/journal/index.php/ibr/article/view/38976](http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ibr/article/view/38976)
- Jackson, S., Renwick, D., Jabbour, C. J. C., & Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-art and future directions for Green Human Resource Management. 81

Zeitschrift für Personalforschung, **German Journal of Research in Human Resource Management**, **25**, pp 99–116.

Judeh, Amal.(2007) **Emotional Intelligence and its Relationship with Happiness and SelfConfidence among Al- Aqsa University Students**. An-Najah University Journal for Research Humanities, 21 (3, 2007)

Kalmijn, Wim .(2015) **METHODS FOR MEASUREMENT OF HAPPINESS**, Erasmus University Rotterdam, Happiness Economics Research Organization.

Marcus, A., &Fremeth, A. (2009). Green management matters regardless. **Academy of Management Perspectives**, **23**, pp 17–26.

Milliman, J. (2013). Leading-Edge Green Human resource Practices: Vital Components to Advancing environmental Sustainability, **Environmental Quality Management**, Vol (), pp 31-45

Mohammad main uddin &Rabiul islam .(2015). Green HRM Goal Attainment through Environmental Sustainability, **The journal of Nepalese Business studies** **Voi,IX,No.1**. pp 13-19

Mishra, Pavitra(2017) Green human resource management A framework for sustainable organizational development in an emerging economy, International Journal of Organizational Analysis, Vol. 25 Issue: 5, pp.762-788.

Parul Deshwal.(2015).Green HRM:An organizational strategy of greening people ,**International Journal of Applied Research**, Vol() ,pp 176-181

Renwick, D; Redman, T and Maguire, S. (2008). **GHRM: A review, Process Model, and research a genda**. Discussion Paper Series. University of Sheffield Management School, the University of Sheffield.

Roscoe & Subramanian & Jabbour & Chong,(2018) **Green human resource management and the enablers of green organisational culture: Enhancing a firm's environmental performance for sustainable development**, Nachiappan Subramanian, University of Sussex Business School, University of Sussex, Brighton BN1 9SL, UK

Seligman, Martin E.P. (2002). **Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment**. New York, NY: Free Press.

Shawn Grimsley (2017) "**Human Resource Management: Definition, Objectives & Responsibilities**" ‹Study.com, Retrieved.

Smriti Chand (2017) "Human Resource Management: Meaning, Objectives, Scope and Functions" ‹**Your Article Library**, Retrieved.

Suhaimi Sudin .(2011). Strategic Green HRM:A proposed model that supports Corporate Environmental Citizenship, **International Conference on Sociality and Econmics Development ,IPEDR vol.10,pp.79-83.**

Susan M. Heathfield (2-10-2016), "**What Is Human Resource Management?**" ‹**the balance**, Retrieved (2017).

Saunders, Mark (2009)." **Research methods for business students – fifth edition**"

Teresa ,Amabile & AYU, ARIANA .(2017). **Benefits of happiness at work, alsenaee**
<https://alsenaee.com/2017/02/28/>.

Thomas , Emiliana (2018). **The Four Keys to Happiness at Work** ,Greater Good Magazine.

Yusoff, Yusmani (2020). **Linking Green Human Resource Management Practices to Environmental Performance in Hotel Industry**, Business Universiti Sains Malaysia, journals.sagepub.com/home/gbr.

Zimmerman, M. (2007). **Enjoying Life: Behold the New Lets Just enjoy! Theory of Life**. Retrieved from, <Http://www.suite101.com/content/let—s-just-enjoya1111>

المراجع الالكترونية:

البطحي، سليمان بن حمد (26، يوليو، 2017)، ممارسات الموارد البشرية الخضراء تعزز التنافسية (2017) <http://albuthi.com/blog/1253>

تهامي، هاجر . (10/مارس/2016). عشرة صفات للشخص السعيد ،البوابة، مقالة تم استرجاعها بتاريخ 2019/11/20 على الرابط التالي <https://www.albawabhnews.com/1817344>

الدحوح، محمد.(2017). إدارة وعملية تقييم الأداء في المنظمات، مقالة تم استرجاعها بتاريخ 2019/11/27 على الرابط التالي <https://www.turkpress.co/node/42046>

طابع، منى .(2017). تعرف على مفهوم السعادة وأهم مسبباتها، كلمتين، مقالة تم استرجاعها بتاريخ 2019/11/16 على الرابط التالي <https://www.kelmeten.com/3969/>

عبد الحميد، مرفت.(2017). سعادة الموظفين في الإمارات...مبادرات ممنهجة و واقع معاش، مقالة تم استرجاعها في 2019/12/3 على الرابط التالي <https://www.albayan.ae/across-the-uae/news-and-reports/2017-04-07-1.2908753>

عزت، هدير.(2018). أهمية السعادة في الابداع في العمل،المزيد، مقالة تم استرجاعها في 2019/11/10 على الرابط التالي

<https://www.almazyd.com/%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B3%D8%B9%D8%A7%D8%AF%D8%A9-%D9%84%D9%84%D8%A5%D8%A8%D8%AF%D8%A7%D8%B9-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84.html>

معهد الخبراء العرب للتدريب و الاستشارات. (2018) **السعادة في بيئة العمل**، محاضرة تم استرجاعها

بتاريخ 2019/12/3 على الرابط التالي

<https://arabexpertsinstitute.com/course/%D8%A7%D9%84%D8%B3%D8%B9%D8%A7%D8%AF%D8%A9-%D9%81%D9%89-%D8%A8%D9%8A%D8%A6%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84/?lang=ar>

الكتاب الاحصائي 2019/2018

<http://www.mohe.pna.ps/Portals/0/%D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%84%D9%8A%D9%84%20D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AD%D8%B5%D8%A7%D8%A6%D9%8A%202019%20%D8%AC%D8%AF%D9%8A%D8%AF.pdf?ver=KYZui5GeHlJr5WiLA4-n7A%3d%3d>

الملاحق

ملحق 1: قائمة بأسماء المحكمين لأداء الدراسة

قائمة بأسماء السادة الذين قاموا بتحكيم أداة الدراسة وهم:

الرقم	اسم المحكم	المؤسسة الأكاديمية
1.	د. أحمد حرز الله	جامعة القدس
2.	د. محمد أبو شربة	الجامعة الأمريكية
3.	د. نبيل عبد الهادي	جامعة القدس
4.	د. شاهر العالول	جامعة القدس
5.	د. عروبة البرغوثي	جامعة القدس
6.	د. محمد السيد أحمد	جامعة البوليتكنك
7.	د. نائل السيد أحمد	جامعة الخليل

ملحق 2: أداة الدراسة قبل التحكيم

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس

معهد التنمية المستدامة

الأخ الكريم /الأخت الكريمة المحترم /ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع : تعبئة استبانته بحث علمي

تقوم الباحثة بعمل دراسة حول واقع إدارة المورد البشري الأخضر وسعادته في الجامعات الفلسطينية، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية المستدامة من معهد التنمية جامعة القدس لذا أرجو من حضرتكم التكرم بالمساعدة في إتمام هذه الدراسة عن طريق الإجابة عن الأسئلة التي تتضمنها الاستبانة المرفقة، راجين منكم الدقة والموضوعية أملاً في الوصول الى معلومات أفضل لموضوع الدراسة، مؤكداً لكم أن البيانات التي سيتم الحصول عليها عن مؤسساتكم ستبقى سرية ولن تستخدم سوى لأغراض البحث العلمي .

شاكرين حسن تعاونكم/ ن

اشراف

الدكتورة: سلوى

الباحثة

بيان ماهر سيد أحمد

البرغوثي

Bayan12348765@gmail.com

0595934900

الأخ /ت الكريم/ة يرجى وضع الدرجة التي تناسبك، حيث (5= أتفق تماما،4=أتفق، 3= غير متأكد، 2= لا أتفق، 1=لا أتفق مطلقا)

الدرجة (5 - 1)	م	فقرات الاستبانة
مدى سعادة المورد البشري الأخضر في الجامعات الفلسطينية		
(1) مدى ترسيخ الجامعة للغاية لدى الموارد البشرية فيها		
	1	صياغة و رؤية الجامعة واضحة ودقيقة وهادفة.
	2	تربط الجامعة إسهامات الأفراد ودوافعهم بالغايات العليا للجامعة.
	3	تقدم الجامعة مثال يحتذي به من خلال تطبيق قيم الجامعة على أساس يومي.
	4	تتبنى الجامعة ثقافة الإيثار، و تحفيز التفاعل مع الآخرين، و التعاطف معهم.
	5	تجمع الجامعة بين رؤيتها، و قيمها، و تاريخها، لوضع رسالة محكمة وملهمة.
(2) مدى تعزيز الجامعة لصحة الموارد البشرية فيها		
	1	تحفز الجامعة الموارد البشرية على الاهتمام بصحتهم الجسدية والنفسية.
	2	ترسخ الجامعة ثقافة عمل قائمة على الإبداع، والمرونة، والانفتاح.
	3	تمتلك الجامعة وعي تام بطبيعة بيئة العمل و ظروف الموظفين.
	4	تهيئ الجامعة بيئة العمل لضمان ترسيخ الايجابية وتعزيز السلامة.
	5	تدعم الجامعة الموظفين في سعيهم لتحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية.
(3) مدى توظيف الجامعة للعلاقات بين الموارد البشرية فيها		
	1	ترسخ الجامعة ثقافة روح الفريق الواحد القائمة على التعاون، والايجابية، و التفاعل، والإنتاجية.
	2	تشجع الجامعة الأفراد على التواصل وتوظيف العلاقات مع بعضهم البعض.
	3	تتبنى الجامعة طريقة تواصل ايجابية على مستوى الإدارة العليا لتجسيد قيم ثقافة العمل السعيدة والايجابية.
	4	تعزز الجامعة الثقة بين أفراد الفريق الواحد لتسهيل عملية تبادل الآراء والأفكار على أساس الانفتاح والصدق.
	5	ترسخ الجامعة القيم الجوهرية للمؤسسة من خلال تبني ثقافة التنوع والشمول.
(4) مدى تحرير الجامعة للقدرات الكامنة للموارد البشرية فيها		
	1	تقدر الجامعة الانجازات والجهود الدعوية و تحثي بها.
	2	تستثمر الجامعة في تطوير الموظفين من خلال النقد البناء وإتاحة فرصة التعلم والتطور.
	3	تمكن الجامعة الأشخاص من الأخذ بزمام المبادرة وتحمل المسؤولية.
	4	تحدد الجامعة مسار واضح للتقدم الوظيفي داخل الجامعة.

5	تحرص الجامعة على التواصل بصورة دورية مع الموظفين حول التطور الجامعي.
مدى التزام إدارة الموارد البشرية في الجامعة بالممارسات الخضراء	
1	تحدد الجامعة المهام والواجبات والمسؤوليات المتعلقة بالحماية البيئية و توضحها في الوصف الوظيفي.
2	تلتزم الجامعة بتنفيذ مبادرات وبرامج وأنشطة حول الشراكة مع الإدارة البيئية والمشاركة في تحديد استراتيجيات لتلبية توقعات الطلب على الأعمال البيئية.
3	تتضمن رسالة الاستقطاب المعايير البيئية المطلوبة في العمل.
4	يملك المورد البشري الذي يتم توظيفه وعي بأهمية التوجهات الخضراء والسلوك البيئي في الجامعات.
5	تعتمد الجامعة في عملية تقييم الأداء على اختيار مؤشرات وجمع وتحليل البيانات وتقييم المعلومات وفقا لمقاييس الأداء البيئي .
6	الاهتمام بتنمية مهارات ومعرفة الموارد البشرية (حول القضايا البيئية واعتبارات الصحة والسلامة المهنية والتوجه الأخضر) هو أحد أهداف برامج التدريب والتطوير .
7	يعمل نظام التعويض على تحفيز سلوكيات الموظف الخضراء.
8	تتفد الجامعة مبادرات لرفع مسؤولية الموظفين تجاه البيئة و حفظ الطاقة وترشيد الاستهلاك و توفير المصاريف.
9	تعطي الجامعة فرصة للموظفين لتقديم حلول واقتراحات في مجال الإدارة البيئية.
مدى التزام الموارد البشرية في الجامعة بالممارسات الخضراء	
1	توفير الطاقة من خلال بدء العمل بالمكتب في ساعات الصباح الباكر والاستفادة من ضوء الشمس الطبيعي لترشيد استهلاك الكهرباء.
2	عمل تدقيق داخلي دوري ومستمر للبيئة و الطاقة.
3	يتم إجراء استطلاعات ميدانية خضراء.
4	يملك المورد البشري في الجامعات اتجاه الى الحد من استخدام الورق بالتوجه الى استخدام التطبيقات والبرمجيات بالوسائط الالكترونية.
5	فصل المخلفات الصلبة الى زجاجية، ومعدينية، وورقية، وعضوية لإعادة تدوير النفايات التي يمكن تدويرها.
6	الحد من السفر والمشاركة في المؤتمرات عن بعد بدلا من السفر.
7	ترشيد استهلاك المياه ومراقبة المصارف والمراحيض وكشف التسريبات التي تتسبب في هدر المياه.
8	عمل دراسات وأبحاث لاستكشاف الفرص المتاحة لتنفيذ مصادر الطاقة البديلة في الجامعة.
9	استخدام الورق على الوجهين سواء في الكتابة أو الطباعة لترشيد استهلاك الورق.
10	استخدام المصابيح ذات الكفاءة في استهلاك الطاقة.
11	تقديم مبادرات للحفاظ وتحسين جودة البيئة الجامعية.
12	إطفاء الحاسوب عند الانتهاء من العمل أو جعله في وضع الاستعداد مما يقلل من استهلاك الطاقة.

13	استخدام الأكواب الزجاجية بدلا من استخدام الأكواب البلاستيكية أو الكرتون.
14	وضع النباتات في أماكن العمل مما يساعد على سحب ثاني أكسيد الكربون وإنتاج الأكسجين.
متطلبات بناء وعي وتمكين الموارد البشرية	
1	السياسات الجامعية المدروسة والداعمة للموظفين أساسية في ترسيخ وبناء وعي حول الممارسات الخضراء في بيئة العمل.
2	التزام الجامعة بتنفيذ مجموعة من البرامج من البرامج والأنشطة المبنية على سياسة بناء وعي وترسيخ الممارسات الخضراء في بيئة العمل.
3	يزداد الوعي و يترسخ لدى الموظفين بالممارسات الخضراء بزيادة عدد الأفراد اللذين يطبقون الممارسات الخضراء في الجامعة حيث يقدمون نموذجا وقدوة يحتذى بها.
متطلبات تحقيق سعادة المورد البشري الأخضر	
1	تسهم الإدارة بالجودة الشاملة في تحقيق سعادة المورد البشري الأخضر.
2	تسهم السياسات الجامعية المدروسة والداعمة للموظفين في تحقيق سعادة المورد البشري الأخضر.
3	تتفد الجامعة مجموعة من الأنشطة والبرامج التي تسهم في تحقيق سعادة المورد البشري الأخضر.
4	الممارسات القائمة على إثارة الأخرين وإظهار الامتثال و التقدير والالتزام بالشفافية تسهم في تحقيق سعادة المورد البشري الأخضر.
5	نظام الإدارة المفتوحة هو احد متطلبات سعادة المورد البشري الأخضر.
6	المشاركة في اتخاذ القرار هي إحدى متطلبات سعادة المورد البشري الأخضر.
7	الدعم التنظيمي والقيادي احد متطلبات تحقيق سعادة المورد البشري الأخضر .
8	إيمان المديرين بأهمية السعادة في العمل احد متطلبات تحقيق سعادة المورد البشري الأخضر .
9	التزام المديرين بممارسات و سلوكيات السعادة في العمل احد متطلبات تحقيق سعادة المورد البشري الأخضر .
10	الإثراء الوظيفي هو احد متطلبات سعادة المورد البشري الأخضر.
11	اهتمام الجامعة بالأنشطة الترفيهية هو احد متطلبات سعادة المورد البشري الأخضر.
12	مكافئة الجامعة للأشخاص السعداء هو احد متطلبات سعادة المورد البشري الأخضر.
13	عمل المديرين في الجامعة على نشر سلوكيات السعادة هو احد متطلبات سعادة المورد البشري الأخضر.

ملحق 3: أداة الدراسة بعد التحكيم

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس

معهد التنمية المستدامة

الأخ الكريم /الأخت الكريمة المحترم /ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع : تعبئة استبانة بحث علمي

تقوم الباحثة بعمل دراسة حول واقع إدارة المورد البشري الأخضر وسعادته في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية، المورد البشري الأخضر هو المورد البشري الذي يعمل على خلق وتعزيز والحفاظ على البيئة الخضراء في ممارساته داخل المنظمة (الجامعة)، ويتوجه البحث إلى التحقق من مدى التزام المورد البشري وإدارته بالممارسات الخضراء في الجامعات الفلسطينية، وتقديم مقترح تطويري للارتقاء بمستوى وعي المورد البشري بالممارسات الخضراء وتمكين المورد البشري الأخضر في الجامعات الفلسطينية. كذلك يسعى البحث ويهدف أيضا إلى التعرف على مدى سعادة المورد البشري في الجامعات الفلسطينية. وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية المستدامة من معهد التنمية جامعة القدس لذا أرجو من حضرتكم التكرم بالمساعدة في إتمام هذه الدراسة عن طريق الإجابة عن الأسئلة التي تتضمنها الاستبانة المرفقة، راجين منكم الدقة والموضوعية أملا في الوصول الى معلومات دقيقة تدعم نتائج موضوع البحث، مؤكداً لكم أن البيانات التي سيتم الحصول عليها عن منظماتكم ستبقى سرية ولن تستخدم سوى لأغراض البحث العلمي. و لكم حرية الاستجابة أو عدم استكمال الاجابة أو عم الاستجابة نهائياً.

شاكرين حسن تعاونكم

تحت إشراف دكتورة سلوى البرغوثي

الباحثة: بيان ماهر سيد أحمد

Bayan12348765@gmail.com

0595934900

الجزء الأول: بيانات عامة حول المستجيبين

يرجى وضع إشارة (x) أو ملئ الفراغ بما ينطبق على إجابتك

الجنس ذ أن

العمر -----

المؤهل العلمي

دبلوم فما دون

بكالوريوس

ماجستير

دكتوراه

سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات

من 5- أقل من 10 سنوات

من 11 - أقل من 15 سنوات

15 سنة فأكثر

الوصف الوظيفي

نائب رئيس

مدير دائرة دائرة إدارية

رئيس دائرة أكاديمية

موظف إداري / كادر إداري

موظف أكاديمي / كادر أكاديمي

موظف خدمات صحية عامة

الجامعة التي تعمل بها

جامعة الخليل

جامعة بوليتكنك فلسطين

جامعة بيت لحم

جامعة فلسطين الأهلية

جامعة القدس

الجزء الثاني: محاور الدراسة

الأخ/ت الكريم/ة يرجى وضع الدرجة التي تناسبك، حيث (5= موافق بشدة، 4=موافق، 3= محايد، 2= غير موافق،

1=غير موافق على الإطلاق)

الدرجة (5 - 1)	م	فقرات الاستبانة
المحور الأول: مدى سعادة المورد البشري الأخضر في الجامعات الفلسطينية		
(1) مدى ترسيخ الجامعة للغاية (الأهداف والقيم العليا) لدى الموارد البشرية فيها		
	1	صياغة رؤية الجامعة واضحة ودقيقة وهادفة.
	2	تربط الجامعة إسهامات الأفراد بالأهداف والقيم العليا للجامعة.
	3	تربط الجامعة دوافع الأفراد بالأهداف العليا للجامعة.
	4	تقدم الجامعة مثال يحتذى به من خلال تطبيق قيم الجامعة على أساس يومي.
	5	تتبنى الجامعة ثقافة الإيثار مع الموارد البشرية بالجامعة.
	6	تتبنى الجامعة ثقافة تحفيز التفاعل مع الآخرين مع الموارد البشرية بالجامعة.
	7	تتبنى الجامعة ثقافة التعاطف مع الموارد البشرية بالجامعة.
	8	تجمع الجامعة بين أهدافها، و قيمها، و تاريخها، لوضع رسالة محكمة وملهمة.
(2) مدى تعزيز الجامعة لصحة الموارد البشرية فيها (الجسدية، النفسية)		
	1	تحفز الجامعة الموارد البشرية على الاهتمام بصحتهم الجسدية والنفسية.
	2	ترسخ الجامعة ثقافة عمل قائمة على الإبداع .
	3	ترسخ الجامعة ثقافة عمل قائمة على المرونة.
	4	ترسخ الجامعة ثقافة عمل قائمة على الانفتاح.
	3	الجامعة على وعي تام بطبيعة بيئة العمل و ظروف الموظفين.
	4	تهيئ الجامعة بيئة العمل لضمان ترسيخ الايجابية وتعزيز السلامة.
	5	تدعم الجامعة الموظفين في سعيهم لتحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية.
(3) مدى توطيد الجامعة للعلاقات بين الموارد البشرية فيها		

1	ترسخ الجامعة ثقافة روح الفريق الواحد القائمة على التعاون.
2	ترسخ الجامعة ثقافة روح الفريق الواحد القائمة على الإيجابية.
3	ترسخ الجامعة ثقافة روح الفريق الواحد القائمة على التفاعل.
4	ترسخ الجامعة ثقافة روح الفريق الواحد القائمة على الإنتاجية.
5	تشجع الجامعة الأفراد على التواصل وتوطيد العلاقات مع بعضهم البعض.
6	تتبنى الجامعة ثقافة العمل السعيدة من خلال التواصل الإيجابي بين الإدارة العليا والموظفين.
7	تعزز الجامعة الثقة بين أفراد الفريق الواحد لتسهيل عملية تبادل الآراء والأفكار على أساس الانفتاح والصدق.
8	ترسخ الجامعة القيم الجوهرية (الثقة، والولاء، والإيثار، التعاون) للمؤسسة من خلال تبني ثقافة التنوع والشمول.
(4) مدى تحرير الجامعة للقدرات الكامنة للموارد البشرية فيها	
1	تقدر الجامعة الانجازات والجهود و تحثي بها.
2	تستثمر الجامعة في تطوير الموظفين من خلال النقد البناء.
3	تستثمر الجامعة في تطوير الموظفين من خلال إتاحة فرصة التعلم والتطور.
4	تمكن الجامعة الأشخاص من الأخذ بزمام المبادرة وتحمل المسؤولية.
5	تحدد الجامعة مسار وظيفي واضح مرتبط بتطور خبرات الموظف.
6	تحرص الجامعة على التواصل بصورة دورية مع الموظفين حول التطور الجامعي.
المحور الثاني: مدى التزام إدارة الموارد البشرية في الجامعة بالممارسات الخضراء	
1	تحدد الجامعة في الوصف الوظيفي المهام والمسؤوليات المتعلقة بحماية البيئة.
2	تلتزم الجامعة بتنفيذ مبادرات حول الشراكة مع الإدارة البيئية.
3	تلتزم الجامعة بتحديد استراتيجيات لتلبية توقعات الطلب على الأعمال البيئية.
4	تتضمن رسالة الاستقطاب المعايير البيئية المطلوبة في العمل.
5	يمتلك المورد البشري الذي يتم توظيفه وعي بأهمية التوجهات الخضراء والسلوك البيئي في الجامعات.
6	تعتمد الجامعة في عملية تقييم أداء الموظفين على اختيار مؤشرات أو مقاييس الأداء البيئي.
7	الاهتمام بتنمية مهارات ومعرفة الموارد البشرية (حول القضايا البيئية واعتبارات الصحة والسلامة المهنية والتوجه الأخضر) هو أحد أهداف برامج التدريب والتطوير في الجامعة.
8	يعمل نظام التعويض على تحفيز سلوكيات الموظف الخضراء.
9	تتخذ الجامعة مبادرات لرفع مسؤولية الموظفين تجاه البيئة و حفظ الطاقة وترشيد الاستهلاك و توفير المصاريف.
10	تعطي الجامعة فرصة للموظفين لتقديم حلول واقتراحات في مجال الإدارة البيئية.
11	هيكلية وإجراءات العمليات الداخلية والخارجية مصممة بما يتناسب وتحقيق متطلبات الممارسات

	الخضراء.
المحور الثالث: مدى التزام الموارد البشرية في الجامعة بالممارسات الخضراء	
1	توفير الطاقة من خلال بدء العمل بالمكتب في ساعات الصباح الباكر والاستفادة من ضوء الشمس الطبيعي لترشيد استهلاك الكهرباء.
2	عمل تدقيق داخلي دوري ومستمر للبيئة و الطاقة.
3	يتم إجراء استطلاعات ميدانية خضراء.
4	المورد البشري في الجامعة لديه اتجاه إلى الحد من استخدام الورق بالتوجه الى استخدام التطبيقات والبرمجيات بالوسائط الالكترونية.
5	فصل المخلفات الصلبة إلى زجاجية، ومعدينية، وورقية، وعضوية لإعادة تدوير النفايات التي يمكن تدويرها.
6	الحد من السفر والمشاركة في المؤتمرات والتوجه بالمشاركة عن بعد(المؤتمرات الافتراضية) بدلا من السفر.
7	ترشيد استهلاك المياه ومراقبة المصارف والمراحيض وكشف التسريبات التي تتسبب في هدر المياه.
8	عمل دراسات وأبحاث لاستكشاف الفرص المتاحة لتنفيذ مصادر الطاقة البديلة في الجامعة.
9	استخدام الورق على الوجهين سواء في الكتابة أو الطباعة لترشيد استهلاك الورق.
10	استخدام المصابيح ذات الكفاءة في استهلاك الطاقة.
11	تقديم مبادرات للحفاظ وتحسين جودة البيئة الجامعية.
12	إيقاف تشغيل الحاسوب عند الانتهاء من العمل أو جعله في وضع الاستعداد مما يقلل من استهلاك الطاقة.
13	استخدام الأكواب الزجاجية بدلا من استخدام الأكواب البلاستيكية أو الكرتون.
المحور الرابع : متطلبات بناء وعي وتمكين الموارد البشرية	
1	السياسات الجامعية المدروسة والداعمة للموظفين أساسية في ترسيخ وبناء وعي حول الممارسات الخضراء في بيئة العمل.
2	التزام الجامعة بتنفيذ مجموعة من البرامج والأنشطة المبنية على سياسة بناء وعي وترسيخ الممارسات الخضراء في بيئة العمل.
3	يزداد الوعي و يترسخ لدى الموظفين بالممارسات الخضراء بزيادة عدد الأفراد اللذين يطبقون الممارسات الخضراء في الجامعة حيث يقدمون نموذجا وقدوة يحتذى بها.
المحور الخامس: متطلبات تحقيق سعادة المورد البشري الأخضر	
1	تسهم إدارة الجودة الشاملة في تحقيق سعادة المورد البشري الأخضر.
2	تسهم السياسات الجامعية المدروسة والداعمة للموظفين في تحقيق سعادة المورد البشري الأخضر.
3	تتفد الجامعة مجموعة من الأنشطة والبرامج التي تسهم في تحقيق سعادة المورد البشري الأخضر.

4	الممارسات القائمة على إظهار الامتثال و التقدير تسهم في تحقيق سعادة المورد البشري الأخضر .
5	الممارسات القائمة على الإيثار تسهم في تحقيق سعادة المورد البشري الأخضر .
6	الممارسات القائمة على الالتزام بالشفافية تسهم في تحقيق سعادة المورد البشري الأخضر .
7	نظام الإدارة المفتوحة هو احد متطلبات سعادة المورد البشري الأخضر .
8	المشاركة في اتخاذ القرار هي إحدى متطلبات سعادة المورد البشري الأخضر .
9	الدعم التنظيمي والقيادي احد متطلبات تحقيق سعادة المورد البشري الأخضر .
10	إيمان المديرين بأهمية السعادة في العمل احد متطلبات تحقيق سعادة المورد البشري الأخضر .
11	التزام المديرين بممارسات و سلوكيات السعادة في العمل احد متطلبات تحقيق سعادة المورد البشري الأخضر .
12	الإثراء الوظيفي هو احد متطلبات سعادة المورد البشري الأخضر .
13	اهتمام الجامعة بالأنشطة الترفيهية هو احد متطلبات سعادة المورد البشري الأخضر .
14	مكافئة الجامعة للأشخاص السعداء هو احد متطلبات سعادة المورد البشري الأخضر .
15	عمل المديرين في الجامعة على نشر سلوكيات السعادة هو احد متطلبات سعادة المورد البشري الأخضر .
16	بنية البيئة الداخلية للعمل مصممة بما يتناسب وتحقيق متطلبات سعادة المورد البشري الأخضر .

ملحق (4) نسب الموافقة والمعارضة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وقيمة t لمحاور الاستبانة

يوضح نسب الموافقة والمعارضة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وقيمة t لمدى ترسيخ الجامعة لل غاية (الأهداف والقيم العليا) لدى الموارد البشرية

الرقم	العبارة	موافق بشدة		محايد		معارض		معارض بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	الدلالة الإحصائية
		%	#	%	#	%	#	%	#					
1	صياغة رؤية الجامعة واضحة ودقيقة وهادفة.	72.4	55	19.7	15	7.9	6	0	0	4.37	1.06	24.2%	11.294	0.000
8	تجمع الجامعة بين أهدافها، و قيمها، و تاريخها، لوضع رسالة محكمة وملهمة.	71.1	54	18.4	14	9.2	7	1.3	1	4.30	1.14	26.6%	9.932	0.000
2	ترتبط الجامعة بإسهامات الأفراد بالأهداف والقيم العليا للجامعة.	65.8	50	27.6	21	5.3	4	1.3	1	4.24	1.11	26.1%	9.749	0.000
5	تتبنى الجامعة ثقافة الإيثار مع الموارد البشرية بالجامعة.	59.2	45	32.9	25	5.3	4	2.6	2	4.08	1.17	28.8%	8.006	0.000
7	تتبنى الجامعة ثقافة التعاطف مع الموارد البشرية بالجامعة.	59.2	45	32.9	25	5.3	4	2.6	2	4.08	1.17	28.8%	8.006	0.000
6	تتبنى الجامعة ثقافة تحفيز التفاعل مع الآخرين مع الموارد البشرية بالجامعة.	60.5	46	26.3	20	9.2	7	3.9	3	4.04	1.27	31.4%	7.138	0.000
4	تقدم الجامعة مثال يحتذى به من خلال تطبيق قيم الجامعة على أساس يومي.	57.9	44	30.3	23	9.2	7	2.6	2	4.01	1.23	30.6%	7.196	0.000
3	ترتبط الجامعة دوافع الأفراد بالأهداف العليا للجامعة.	59.2	45	25	19	13.2	10	2.6	2	4.00	1.28	31.9%	6.835	0.000

يوضح نسب الموافقة والمعارضة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وقيمة t مدى تعزيز الجامعة لصحة الموارد البشرية فيها (الجسدية، النفسية)

الرقم	العبارة	موافق بشدة		محايد		معارض		معارض بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	الدلالة الإحصائية
		%	#	%	#	%	#	%	#					
4	ترسخ الجامعة ثقافة عمل قائمة على الانفتاح.	61.8	47	28.9	22	9.2	7	0	0	4.14	1.13	27.2%	8.848	0.000
5	الجامعة على وعي تام بطبيعة بيئة العمل و ظروف الموظفين.	63.2	48	26.3	20	7.9	6	2.6	2	4.13	1.20	29.1%	8.195	0.000
6	تهيئ الجامعة بيئة العمل لضمان ترسيخ الايجابية وتعزيز السلامة.	60.5	46	27.6	21	10.5	8	1.3	1	4.08	1.20	29.4%	7.856	0.000
1	تحفز الجامعة الموارد البشرية على الاهتمام بصحتهم الجسدية والنفسية.	59.2	45	27.6	21	10.5	8	2.6	2	4.03	1.24	30.9%	7.196	0.000
2	ترسخ الجامعة ثقافة عمل قائمة على الإبداع .	56.6	43	34.2	26	7.9	6	1.3	1	4.03	1.17	29.0%	7.674	0.000
3	ترسخ الجامعة ثقافة عمل قائمة على المرونة.	52.6	40	32.9	25	13.2	10	1.3	1	3.89	1.23	31.5%	6.350	0.000
7	تدعم الجامعة الموظفين في سعيهم لتحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية.	48.7	37	34.2	26	14.5	11	2.6	2	3.78	1.27	33.7%	5.324	0.000

يوضح نسب الموافقة والمعارضة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وقيمة التمدى توطيد الجامعة للعلاقات بين الموارد البشرية

الرقم	العبارة	موافق بشدة		محايد		معارض		معارض بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	الدلالة الإحصائية
		%	#	%	#	%	#	%	#					
2	ترسخ الجامعة ثقافة روح الفريق الواحد القائمة على الإيجابية.	69.7	53	22.4	17	5.3	4	2.6	2	4.29	1.14	26.6%	9.853	0.000
4	ترسخ الجامعة ثقافة روح الفريق الواحد القائمة على الإنتاجية.	68.4	52	21.1	16	7.9	6	2.6	2	4.24	1.19	28.0%	9.081	0.000
1	ترسخ الجامعة ثقافة روح الفريق الواحد القائمة على التعاون.	64.5	49	31.6	24	1.3	1	2.6	2	4.22	1.10	26.1%	9.674	0.000
3	ترسخ الجامعة ثقافة روح الفريق الواحد القائمة على التفاعل.	64.5	49	28.9	22	3.9	3	2.6	2	4.20	1.14	27.2%	9.130	0.000
5	تشجع الجامعة الأفراد على التواصل وتوطيد العلاقات مع بعضهم البعض.	60.5	46	32.9	25	6.6	5	0	0	4.14	1.09	26.3%	9.140	0.000
7	تعزز الجامعة الثقة بين أفراد الفريق الواحد لتسهيل عملية تبادل الآراء والأفكار على أساس الانفتاح والصدق.	60.5	46	27.6	21	10.5	8	1.3	1	4.08	1.20	29.4%	7.856	0.000
8	ترسخ الجامعة القيم الجوهرية (الثقة، والولاء، والإيثار، التعاون) للمؤسسة من خلال تبني ثقافة التنوع والشمول.	56.6	43	39.5	30	1.3	1	2.6	2	4.07	1.12	27.6%	8.270	0.000
6	تتبنى الجامعة ثقافة العمل السعيدة من خلال التواصل الإيجابي بين الإدارة العليا والموظفين.	56.6	43	31.6	24	9.2	7	2.6	2	3.99	1.23	30.8%	7.009	0.000

يوضح نسب الموافقة والمعارضة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وقيمة التمدد تحرير الجامعة للقدرات الكامنة للموارد البشرية

الرقم	العبارة	موافق بشدة		محايد		معارض		معارض بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	الدلالة الإحصائية
		%	#	%	#	%	#	%	#					
3	تستثمر الجامعة في تطوير الموظفين من خلال إتاحة فرصة التعلم والتطور.	64.5	49	27.6	21	6.6	5	1.3	1	4.20	1.13	27.0%	9.224	0.000
2	تستثمر الجامعة في تطوير الموظفين من خلال النقد البناء.	56.6	43	35.5	27	7.9	6	0	0	4.05	1.12	27.6%	8.206	0.000
5	تحدد الجامعة مسار وظيفي واضح مرتبط بتطور خبرات الموظف.	60.5	46	23.7	18	15.8	12	0	0	4.05	1.22	30.1%	7.516	0.000
6	تحرص الجامعة على التواصل بصورة دورية مع الموظفين حول التطور الجامعي.	56.6	43	31.6	24	9.2	7	2.6	2	3.99	1.23	30.8%	7.009	0.000
4	تمكن الجامعة الأشخاص من الأخذ بزمام المبادرة وتحمل المسؤولية.	56.6	43	25	19	15.8	12	2.6	2	3.92	1.30	33.3%	6.158	0.000
1	تقدر الجامعة الانجازات والجهود و تحتفي بها.	55.3	42	25	19	18.4	14	1.3	1	3.89	1.29	33.2%	6.038	0.000

يوضح نسب الموافقة والمعارضة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وقيمة التمدد التزام إدارة الموارد البشرية بالممارسات الخضراء في الجامعات الفلسطينية

الرقم	العبارة	موافق بشدة		محايد		معارض		معارض بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	الدلالة الإحصائية
		%	#	%	#	%	#	%	#					
2	تلتزم الجامعة بتنفيذ مبادرات حول الشراكة مع الإدارة البيئية.	42.1	32	35.5	27	22.4	17	0	0	3.62	1.24	34.4%	4.336	0.000
5	يمتلك المورد البشري الذي يتم توظيفه وعي بأهمية التوجهات الخضراء والسلوك البيئي في الجامعات.	42.1	32	35.5	27	21.1	16	1.3	1	3.61	1.27	35.1%	4.169	0.000
10	تعطي الجامعة فرصة للموظفين لتقديم حلول واقتراحات في مجال الإدارة البيئية.	42.1	32	32.9	25	25	19	0	0	3.59	1.27	35.3%	4.075	0.000
9	تتخذ الجامعة مبادرات لرفع مسؤولية الموظفين تجاه البيئة و حفظ الطاقة وترشيد الاستهلاك و توفير المصاريف.	43.4	33	31.6	24	21.1	16	3.9	3	3.58	1.34	37.4%	3.769	0.000
3	تلتزم الجامعة بتحديد استراتيجيات لتلبية توقعات الطلاب على الأعمال البيئية.	42.1	32	31.6	24	25	19	1.3	1	3.57	1.30	36.4%	3.795	0.000
7	الاهتمام بتنمية مهارات ومعرفة الموارد البشرية (حول القضايا البيئية واعتبارات الصحة والسلامة المهنية والتوجه الأخضر) هو أحد أهداف برامج التدريب والتطوير في الجامعة.	39.5	30	36.8	28	21.1	16	2.6	2	3.53	1.28	36.3%	3.584	0.001
11	هيكلية وإجراءات العمليات الداخلية والخارجية مصممة بما يتناسب وتحقيق متطلبات الممارسات الخضراء.	38.4	28	30.1	22	27.4	20	4.1	3	3.41	1.35	39.6%	2.596	0.011
1	تحدد الجامعة في الوصف الوظيفي المهام والمسؤوليات المتعلقة بحماية البيئة.	34.2	26	32.9	25	28.9	22	3.9	3	3.32	1.32	39.8%	2.088	0.040
8	يعمل نظام التعويض على تحفيز سلوكيات الموظف الخضراء.	31.6	24	32.9	25	35.5	27	0	0	3.28	1.25	38.2%	1.927	0.058
6	تعتمد الجامعة في عملية تقييم أداء الموظفين على اختيار مؤشرات أو مقاييس الأداء البيئي.	32	24	36	27	26.7	20	5.3	4	3.27	1.31	40.1%	1.765	0.082
4	تتضمن رسالة الاستقطاب المعايير البيئية المطلوبة في العمل.	30.3	23	34.2	26	32.9	25	2.6	2	3.22	1.27	39.4%	1.534	0.129

يوضح نسب الموافقة والمعارضة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وقيمة التمدد التزام الموارد البشرية بالممارسات الخضراء في الجامعات الفلسطينية

الرقم	العبارة	موافق بشدة		محايد		معارض		معارض بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	الدلالة الإحصائية
		%	#	%	#	%	#	%	#					
1	توفير الطاقة من خلال بدء العمل بالمكتب في ساعات الصباح الباكر والاستفادة من ضوء الشمس الطبيعي لترشيد استهلاك الكهرباء.	55.3	42	32.9	25	10.5	8	1.3	1	3.97	1.20	30.2%	7.075	0.000
8	عمل دراسات وأبحاث لاستكشاف الفرص المتاحة لتنفيذ مصادر الطاقة البديلة في الجامعة.	50	38	30.3	23	19.7	15	0	0	3.80	1.25	33.0%	5.578	0.000
12	إيقاف تشغيل الحاسوب عند الانتهاء من العمل أو جعله في وضع الاستعداد مما يقلل من استهلاك الطاقة.	31.6	24	21.1	16	1.3	1	0	0	3.68	1.29	35.0%	4.631	0.000
2	عمل تدقيق داخلي دوري ومستمر للبيئة و الطاقة.	44.7	34	34.2	26	19.7	15	1.3	1	3.67	1.27	34.6%	4.610	0.000
4	المورد البشري في الجامعة لديه اتجاه إلى الحد من استخدام الورق بالتوجه الى استخدام التطبيقات والبرمجيات بالوسائط الالكترونية.	44.7	34	32.9	25	22.4	17	0	0	3.67	1.26	34.3%	4.649	0.000
9	استخدام الورق على الوجهين سواء في الكتابة أو الطباعة لترشيد استهلاك الورق.	47.4	36	23.7	18	27.6	21	1.3	1	3.64	1.35	37.1%	4.153	0.000
10	استخدام المصابيح ذات الكفاءة في استهلاك الطاقة.	38.2	29	31.6	24	28.9	22	0	0	3.63	1.26	34.8%	4.306	0.000

0.000	4.194	35.5%	1.29	3.62	1.3	1	22.4	17	32.9	25	43.4	33	7	ترشيد استهلاك المياه ومراقبة المصارف والمراحيض وكشف التسريبات التي تتسبب في هدر المياه.
0.000	3.735	36.3%	1.29	3.55	2.6	2	21.1	16	35.5	27	40.8	31	13	استخدام الأكواب الزجاجية بدلا من استخدام الأكواب البلاستيكية أو الكرتون.
0.002	3.255	36.7%	1.28	3.48	0	0	28.9	22	31.6	24	38.2	29	11	تقديم مبادرات للحفاظ وتحسين جودة البيئة الجامعية.
0.047	2.015	38.1%	1.25	3.29	1.3	1	31.6	24	35.5	27	31.6	24	6	الحد من السفر والمشاركة في المؤتمرات والتوجه بالمشاركة عن بعد(المؤتمرات الافتراضية) بدلا من السفر.
0.215	1.250	37.8%	1.20	3.17	1.3	1	32.9	25	38.2	29	26.3	20	3	يتم إجراء استطلاعات ميدانية خضراء.
0.047	-2.016	46.6%	1.26	2.71	11.8	9	42.1	32	26.3	20	18.4	14	5	فصل المخلفات الصلبة إلى زجاجية، ومعدنية، وورقية، وعضوية لإعادة تدوير النفايات التي يمكن تدويرها.

يوضح نسب الموافقة والمعارضة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وقيمة التمتطلبات تبعا وعيلدا الموارد البشرية بالممارسات الخضراء وتمكين الموارد البشرية الأخضر

الرقم	العبارة	موافق بشدة		محايد		معارض		معارض بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	الدلالة الإحصائية
		%	#	%	#	%	#	%	#					
2	التزام الجامعة بتنفيذ مجموعة من البرامج والأنشطة المبنية على سياسة بناء وعي وترسيخ الممارسات الخضراء في بيئة العمل.	63.2	48	28.9	22	7.9	6	0	0	4.18	1.10	26.4%	9.351	0.000
1	السياسات الجامعية المدروسة والداعمة للموظفين أساسية في ترسيخ وبناء وعي حول الممارسات الخضراء في بيئة العمل.	59.2	45	32.9	25	6.6	5	1	1	4.09	1.15	28.0%	8.314	0.000
3	يزداد الوعي ويترسخ لدى الموظفين بالممارسات الخضراء بزيادة عدد الأفراد اللذين يطبقون الممارسات الخضراء في الجامعة حيث يقدمون نموذجا وقدوة يحتذى بها.	59.2	45	30.3	23	5.3	4	5.3	4	4.03	1.26	31.4%	7.075	0.000

يوضح نسب الموافقة والمعارضة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وقيمة التمدد التزام الموارد البشرية بالممارسات الأخضراء في الجامعات الفلسطينية

الرقم	العبارة	موافق بشدة		محايد		معارض		معارض بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	الدلالة الإحصائية
		%	#	%	#	%	#	%	#					
12	الإثراء الوظيفي هو احد متطلبات سعادة المورد البشري الأخضر.	68.4	52	25	19	5.3	4	1.3	1	4.29	1.09	25.5%	10.283	0.000
9	الدعم التنظيمي والقيادي احد متطلبات تحقيق سعادة المورد البشري الأخضر .	67.1	51	23.7	18	9.2	7	0	0	4.25	1.11	26.1%	9.826	0.000
11	التزام المديرين بممارسات و سلوكيات السعادة في العمل احد متطلبات تحقيق سعادة المورد البشري الأخضر .	67.1	51	22.4	17	10.5	8	0	0	4.24	1.13	26.7%	9.544	0.000
8	المشاركة في اتخاذ القرار هي إحدى متطلبات سعادة المورد البشري الأخضر.	67.1	51	22.4	17	9.2	7	1.3	1	4.22	1.16	27.5%	9.184	0.000
13	اهتمام الجامعة بالأنشطة الترفيهية هو احد متطلبات سعادة المورد البشري الأخضر.	65.8	50	26.3	20	6.6	5	1.3	1	4.22	1.13	26.7%	9.469	0.000
14	مكافئة الجامعة للأشخاص السعداء هو احد متطلبات سعادة المورد البشري الأخضر.	65.8	50	25	19	7.9	6	1.3	1	4.21	1.15	27.2%	9.202	0.000
6	الممارسات القائمة على الالتزام بالشفافية تسهم في تحقيق سعادة المورد البشري الأخضر.	67.1	51	17.1	13	13.2	10	2.6	2	4.16	1.27	30.4%	7.977	0.000
10	إيمان المديرين بأهمية السعادة في العمل احد	63.2	48	28.9	22	5.3	4	2.6	2	4.16	1.17	28.1%	8.651	0.000

													متطلبات تحقيق سعادة المورد البشري الأخضر .	
0.000	7.995	29.1%	1.19	4.09	2.6	2	6.6	5	30.3	23	60.5	46	نظام الإدارة المفتوحة هو احد متطلبات سعادة المورد البشري الأخضر .	7
0.000	8.084	28.5%	1.16	4.08	1.3	1	7.9	6	31.6	24	59.2	45	بنية البيئة الداخلية للعمل مصممة بما يتناسب وتحقيق متطلبات سعادة المورد البشري الأخضر .	16
0.000	7.649	29.9%	1.21	4.07	1.3	1	11.8	9	26.3	20	60.5	46	الممارسات القائمة على إظهار الامتثال و التقدير تسهم في تحقيق سعادة المورد البشري الأخضر .	4
0.000	6.788	32.4%	1.30	4.01	3.9	3	11.8	9	23.7	18	60.5	46	الممارسات القائمة على الإيثار تسهم في تحقيق سعادة المورد البشري الأخضر .	5
0.000	6.769	29.7%	1.18	3.99	1.3	1	9.2	7	34.2	26	55.3	42	تسهم السياسات الجامعية المدروسة والداعمة للموظفين في تحقيق سعادة المورد البشري الأخضر .	2
0.000	6.887	31.6%	1.25	3.97	3.9	3	7.9	6	31.6	24	56.6	43	تتخذ الجامعة مجموعة من الأنشطة والبرامج التي تسهم في تحقيق سعادة المورد البشري الأخضر .	3
0.000	6.645	30.7%	1.22	3.96	1.3	1	11.8	9	31.6	24	55.3	42	عمل المديرين في الجامعة على نشر سلوكيات السعادة هو احد متطلبات سعادة المورد البشري الأخضر .	15
0.000	10.283	30.8%	1.21	3.92	2.6	2	7.9	6	36.8	28	52.6	40	تسهم إدارة الجودة الشاملة في تحقيق سعادة المورد البشري الأخضر .	1

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
101	قائمة محكمين الاستبانة	1
102	أداة الدراسة بصورتها الأولىة	2
106	أداة الدراسة بصورتها النهائية	3
113	نسب الموافقة والمعارضة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وقيمة t لجميع محاور الاستبانة	4

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
6	وصف واقع إدارة المورد البشري الأخضر وسعاده	1.1
40	نموذج (2)	2.1
41	نموذج(3)	2.2
49	نموذج(4)	2.3
50	أعداد العاملين في الجامعات الفلسطينية حسب التصنيف الوظيفي	2.4
50	أعداد العاملين في الجامعات الفلسطينية حسب الشهادة	2.5

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
18	وظائف إدارة الموارد البشرية (التقليدية، الخضراء)	2.1
34	أبعاد نظرية رايف	2.2
38	مستويات السعادة	2.3
48	معقومات ومعوقات السعادة في العمل	2.4
61	عينة الدراسة	3.1
64	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Person correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة	3.2
66	نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة	3.3
67	تدرجات ليكرت	3.4
68	مفتاح سلم الاجابات	3.5
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف واختبار t لمدى سعادة المورد البشري الأخضر (تعزيزالصحة، ترسيخ الغاية، توطيدالعلاقات، تحقيق الإمكانيات) في الجامعات الفلسطينية، مرتبة حسب الأهمية	4.1
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف واختبار t لمدى ترسيخ الجامعة للغاية (الأهداف والقيم العليا) لدى الموارد البشرية فيها، مرتبة حسب الأهمية	4.2
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف واختبار t لمدى تعزيز الجامعة لصحة الموارد البشرية فيها (الجسدية،النفسية)، مرتبة حسب الأهمية	4.3
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف واختبار t لمدى التوظيف الجامعة للعلاقات بين الموارد البشرية فيها، مرتبة حسب الأهمية	4.4
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف واختبار t لمدى تحرير الجامعة للقدرات الكامنة للموارد البشرية فيها، مرتبة حسب الأهمية	4.5
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف واختبار t لمدى التزام إدارة الموارد البشرية بالممارسات الخضراء في الجامعات الفلسطينية، مرتبة حسب الأهمية	4.6
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف واختبار t لمدى التزام الموارد البشرية بالممارسات الخضراء في الجامعات الفلسطينية، مرتبة حسب الأهمية	4.7
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف واختبار t لمتطلبات بناء	4.8

	وعي لدى المورد البشري بالممارسات الخضراء وتمكين المورد البشري الأخضر، مرتبة حسب الأهمية	
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف واختبار t لمتطلبات تحقيق سعادة المورد البشري، مرتبة حسب الأهمية	4.9
89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع إدارة المورد البشري الأخضر وسعادته في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية	1.5

المحتويات

أ.....	إقرار
ب.....	الشكر والتقدير
و.....	الملخص
ز.....	Abstract:
1.....	الفصل الأول
1.....	الإطار العام للدراسة
1.....	1.1. مقدمة
2.....	1.2. مشكلة الدراسة
3.....	1.3. أهداف الدراسة
3.....	1.4. أهمية الدراسة
4.....	1.4.1. الأهمية العلمية:
4.....	1.4.2. الأهمية العملية
4.....	1.5. أسئلة الدراسة
5.....	1.6. حدود الدراسة
5.....	1.7. محددات الدراسة
6.....	1.8. نموذج الدراسة
7.....	1.9. الهيكل التنظيمي لمحتويات الدراسة:
8.....	الفصل الثاني
8.....	الإطار النظري والدراسات السابقة
8.....	المقدمة
8.....	تمهيد:

10	2.1. المحور الأول: إدارة الموارد البشرية(التقليدية و الخضراء)
10	2.1.1 إدارة الموارد البشرية (التقليدية): Human Resource Management
11	2.1.2 أهمية إدارة الموارد البشرية(التقليدية) :
13	2.1.3 إدارة الموارد البشرية الخضراء:
13	2.1.4 مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء
14	2.1.5 أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء
15	2.1.6 مراحل التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:
17	2.1.7 أهداف إدارة الموارد البشرية التقليدية :
18	2.1.8 وظائف إدارة الموارد البشرية (التقليدية، الخضراء):
23	2.1.9 خطوات تبني برنامج الوظائف الخضراء
23	2.1.10 الممارسات الخضراء للموظفين داخل المنظمة:
24	2.1.11 القواعد العشرة لمديري الإدارة الخضراء في المنظمة :
27	2.1.12 التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية:
29	2.1.13 تحديات إدارة الموارد البشرية الخضراء:
30	2.2. المحور الثاني: السعادة
32	2.2.1 نظريات السعادة
36	2.2.2 قياس وتقييم السعادة
36	2.2.3 السعادة في العمل
37	2.2.4 فوائد السعادة في العمل
38	2.2.5 تأثير السعادة في العمل على الإنتاجية:
41	2.2.6 الركائز الأساسية للسعادة في العمل (2018,Thomas)
42	2.2.7 المحاور(الأبعاد) الرئيسية لإطار عمل السعادة

46	2.3	المحور الثالث: إدارة المورد البشري الأخضر وسعادته
50	2.4	الدراسات السابقة:
50	2.4.1	الدراسات العربية:
54	2.4.2	الدراسات الاجنبية
59	2.5	التعليق على الدراسات السابقة
62		الفصل الثالث
62		إجراءات الدراسة
62	3.1	المقدمة
62	3.2	منهج الدراسة
63	3.3	مجتمع الدراسة:
63	3.4	عينة الدراسة:
65	3.5	أداة الدراسة
65	3.6	خطوات بناء الاستبانة
66	3.7	صدق أداة الدراسة:
66	3.7.1	الصدق الخارجي:
66	3.7.2	الصدق الداخلي:
68	3.8	ثبات أداة الدراسة:
69	3.9	مفتاح سلم الاجابات:
71		الفصل الرابع
71		تحليل نتائج الدراسة
	4.1	السؤال الأول: ما مدى سعادة المورد البشري الأخضر (تعزيز الصحة، ترسيخ الغاية، توطيد العلاقات، تحقيق إمكانات) في الجامعات الفلسطينية- في الضفة الغربية؟
71		

4.2. السؤال الثاني: ما مدى التزام إدارة الموارد البشرية بالممارسات الخضراء في الجامعات

الفلسطينية؟ 78

4.3. السؤال الثالث: ما مدى التزام الموارد البشرية بالممارسات الخضراء في الجامعات الفلسطينية؟

80

4.4. السؤال الرابع: ما متطلبات بناء وعي لدى المورد البشري بالممارسات الخضراء وتمكين المورد

البشري الأخضر؟ الفصل الخامس 82

4.5. السؤال الخامس: ما متطلبات تحقيق سعادة المورد البشري؟ 84

الفصل الخامس 87

الاستنتاجات والتوصيات 87

مقدمة 87

5.1. ملخص النتائج المتعلقة بالخصائص الديمغرافية لمجتمع الدراسة: 87

5.2. الاستنتاجات 91

5.3. التوصيات 93

45. المقترحات 93

المراجع : 96