



تحليل تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء على استدامة البرامج التعليمية في الجامعات

الفلسطينية: الرشافة المؤسسية كمتغير وسيط

**Analysis of the Impact of Green Human Resource Management on the Sustainability of Educational Programs in Palestinian Universities: Institutional Agility as a Mediating Variable**

معاذ جلال محمد سعيد أبوصفية<sup>1\*</sup>، شعبان جمال شعبان عياط<sup>2</sup>، عصام محمد عبد القادر قاسم<sup>3</sup>  
Muath J. M. Abu Safieh\*, Ayyat, Shaban Jamal<sup>2</sup>, Issam Mohammed Abed al qader Qasem<sup>3</sup>

<sup>1</sup>عمادة شؤون الطلبة، جامعة فلسطين التقنية - خضوري، طولكرم، فلسطين

<sup>2</sup>كلية العلوم الإدارية والمعلوماتية، جامعة الاستقلال، أريحا، فلسطين.

<sup>3</sup>مكتب رئيس الوزراء، رام الله، فلسطين

<sup>1</sup>Deanship of student affairs, Palestine Technical University-Kadoorie, Tulkarm, Palestine,

<sup>2</sup>Faculty of Administration Sciences and Informatics, AL- Istqlal, Jericho, Palestine ,

<sup>3</sup>Office of the Palestinian Prime Minister, Ramallah, Tulkarem

31/08/2025

تاريخ القبول: 21/07/2025

تاريخ الإستملا: 28/01/2025

**المستخلص:** هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء على استدامة البرامج التعليمية في الجامعات الفلسطينية، مع التركيز على دور الرشافة المؤسسية كمتغير وسيط. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الكمي، حيث تم استخدام استبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من العاملين في الوظائف الإدارية في خمس جامعات حكومية فلسطينية، من خلال أسلوب الحصر الشامل على مجتمع الدراسة؛ حيث بلغ عدد الموظفين (80) موظفًا وموظفة. أشارت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي ودال إحصائيًا عند مستوى معنوية 0.05 لإدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز استدامة البرامج التعليمية والرشافة المؤسسية في الجامعات الفلسطينية، كما أظهرت الرشافة المؤسسية تأثيرًا إيجابيًا كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء واستدامة البرامج التعليمية. أظهرت النتائج أن الجامعات الفلسطينية حققت مستويات مرتفعة من استدامة البرامج التعليمية والرشافة المؤسسية، مما يعكس مرونتها وقدرتها على التكيف مع التحديات. توصي الدراسة بزيادة حجم العينة وتنوعها لتشمل جميع الجامعات الفلسطينية الحكومية والخاصة، وإجراء دراسات مقارنة مع جامعات في دول أخرى، مع التركيز على العوامل الخارجية المؤثرة. كما دعت إلى دراسات طويلة لرصد التطورات في إدارة الموارد البشرية الخضراء واستدامة البرامج التعليمية، واستكشاف متغيرات إضافية مثل القيادة الجامعية والابتكار التكنولوجي لتعزيز الاستدامة.

\*البريد الإلكتروني للباحث الرئيسي: muath.abusafia@ptuk.edu.ps

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الموارد البشرية الخضراء، استدامة البرامج التعليمية، الرقابة المؤسسية، الجامعات الفلسطينية.

**Abstract:** The study aimed to analyze the impact of Green Human Resource Management (GHRM) on the sustainability of educational programs in Palestinian universities, with a particular focus on the role of organizational agility as a mediating variable. The study adopted a descriptive-analytical quantitative approach, utilizing a questionnaire to collect data from a sample consisting of administrative staff in five Palestinian public universities. A comprehensive survey method was employed to cover the entire study population, which included a total of 80 male and female employees. The results indicated a positive and statistically significant impact at a significance level of 0.05 for GHRM in enhancing the sustainability of educational programs and institutional agility in Palestinian universities. Furthermore, institutional agility showed a positive mediating effect on the relationship between GHRM and the sustainability of educational programs. The findings revealed that Palestinian universities have achieved high levels of sustainability in their educational programs and institutional agility, reflecting their flexibility and adaptability to challenges. The study recommends increasing the sample size and diversity to include all Palestinian governmental and private universities and conducting comparative studies with universities in other countries, focusing on external influencing factors. Additionally, it calls for longitudinal studies to monitor developments in GHRM and the sustainability of educational programs, as well as exploring additional variables such as university leadership and technological innovation to enhance sustainability.

**Keywords:** Green Human Resource Management (GHRM), Sustainability of Educational Programs, Institutional Agility, Palestinian Universities.

## 1 المقدمة

تواجه الجامعات الفلسطينية، وعددها خمس عشرة جامعة، تحديات كبيرة تعيق قدرتها على أداء رسالتها التعليمية والتنموية بكفاءة، أبرزها نقص التمويل وضعف البنية التحتية. وتنعكس هذه التحديات سلبيًا على جودة التعليم، مما يسهم في ارتفاع معدلات البطالة بين الخريجين. لذا، فإن الحاجة ماسة إلى تبني استراتيجيات تربط التعليم بسوق العمل لضمان مواءمة مخرجات التعليم مع متطلبات التنمية الوطنية (مسارات، 2023).

في هذا الإطار، تبرز إدارة الموارد البشرية الخضراء كأحد الحلول الاستراتيجية التي يمكن أن تساهم في تعزيز استدامة البرامج التعليمية في الجامعات. حيث تسعى هذه الإدارة إلى دمج القيم البيئية في سياسات التوظيف والتدريب، وتحفيز العاملين على تبني ممارسات صديقة للبيئة، مما يسهم في تحسين الأداء البيئي والاجتماعي للمؤسسة. وتنعكس هذه الجهود إيجابًا على السمعة المؤسسية للجامعات، كما تدعم فرصها في إقامة شراكات دولية تسهم في تمويل التطوير الأكاديمي والبيئي (الصحفي والقرني، 2023).

إلى جانب ذلك، تُعد الرشاقة التنظيمية من أبرز التوجهات الإدارية المعاصرة التي تلجأ إليها المؤسسات، بما فيها الجامعات، لمواجهة التحديات المتزايدة. وتتمثل الرشاقة في قدرة المؤسسة على التكيف السريع مع المتغيرات البيئية، والاستجابة بفعالية للأزمات من خلال إعادة تصميم العمليات وتوزيع الموارد وتشكيل الهيكل التنظيمي. وقد أكد الحارث (2019) أن الرشاقة التنظيمية تمكن المؤسسات من التفاعل المرن مع الأزمات، بينما يرى العجومي (2017) أنها تعكس وعي المؤسسة بالتغيرات المعقدة في بيئتها الداخلية والخارجية، واستجابتها المبتكرة لهذه التغيرات بطريقة ديناميكية.

ويكمن الرابط الجوهرى بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والرشاقة التنظيمية في تكاملهما من أجل تحقيق الاستفادة المؤسسية. فحين تدمج الجامعات القيم البيئية في استراتيجياتها، وتتمتع في الوقت ذاته بالمرونة الكافية للتكيف مع التحديات البيئية والتعليمية، فإنها تضمن فاعلية برامجها وقدرتها على مواكبة التغيرات. ومن خلال تمكين الكوادر الأكاديمية والإدارية والطلبة من تبني ممارسات مستدامة، يتحقق أثر مباشر على تحسين جودة التعليم وتعزيز التنمية المجتمعية (الدماغ، 2021).

وعليه، يتضح أن تعزيز استدامة التعليم العالى في الجامعات الفلسطينية يتطلب تبني نهج متكامل يجمع بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والرشاقة الاستراتيجية، لما لهما من دور محوري في مواجهة التحديات التمويلية والبنوية، وتحقيق التكيف الفعال مع المتغيرات. إن دمج القيم البيئية في السياسات المؤسسية، إلى جانب تعزيز الابتكار والتعاون والمرونة، يشكلان ركيزة أساسية لدفع عجلة التنمية المستدامة وتحسين جودة التعليم. وبالتالي، فإن الاستثمار في هذين البعدين لا يسهم فقط في تعزيز الأداء المؤسسي، بل يُمكن الجامعات من أن تكون فاعلة في خدمة المجتمع وقادرة على تلبية متطلبات سوق العمل بكفاءة واستمرارية.

#### مشكلة البحث

رغم التطورات العالمية المتسارعة في تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق الاستفادة المؤسسية، إلا أن الجامعات الفلسطينية لا تزال تواجه تحديات كبيرة نتيجة الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، مما يؤثر على قدرتها في تحقيق استدامة برامجها التعليمية.

تظهر الدراسات السابقة كدراسة النجار (2023)، ودراسة دراسة العشوش والهباندة (2022)، ودراسة الهاشم والشعار (2022) دراسة الصحفي والقرني (2023)، ودراسة (Amjad et al., 2021)، ودراسة (Almemari et al., 2021) اهتمامًا متزايدًا بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، إلا أن معظمها ركز على أبعاد الاستفادة البيئية أو الاجتماعية بمعزل عن السياقات التعليمية والمؤسسية. من ناحية أخرى، هناك اهتمام محدود بدراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء واستدامة برامج التعليم في إطار ديناميكيات الرشاقة المؤسسية.

وبالرغم من وجود دراسات تناولت استدامة التعليم العالى في السياقات المختلفة، إلا أنها غالبًا ما تركزت على الجوانب المالية أو البيئية دون التطرق لدور الموارد البشرية أو دمج مفهوم الرشاقة المؤسسية كعامل مؤثر. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت الدراسات تباينًا في النتائج؛ حيث أشارت بعضها إلى التأثير الإيجابي لإدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز ممارسات الاستفادة (Ahmad, 2021). في حين أشارت أخرى إلى محدودية التأثير في ظل غياب بنية تنظيمية مرنة وضعف في تطبيق مفاهيم الرشاقة المؤسسية (Khan et al., 2022).

تُبرز هذه الفجوة البحثية الحاجة الملحة لدراسة شاملة تتناول هذه العلاقة التكاملية في الجامعات الفلسطينية، التي تواجه تحديات استثنائية مثل نقص التمويل، الاحتلال الإسرائيلي، غلاء المعيشة، والضغط الاجتماعي والاقتصادية. من هذا المنطلق، تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال استكشاف العلاقة بين إدارة

الموارد البشرية الخضراء واستدامة برامج التعليم العالي في الجامعات الفلسطينية، مع التركيز على دور الرقابة المؤسسية كمتغير وسيط. تهدف الدراسة إلى تقديم إطار نظري وعملي يعزز فهم كيفية استثمار الموارد البشرية الخضراء لتعزيز استدامة التعليم، وتحقيق مرونة مؤسسية تُمكن الجامعات الفلسطينية من مواجهة التحديات المتزايدة وضمان استمرارية برامجها التعليمية بما يخدم المجتمع الفلسطيني ويسهم في تحقيق التنمية المستدامة.

وبالتالي تكمن المشكلة البحثية في دراسة كيفية تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء على استدامة البرامج التعليمية في الجامعات الفلسطينية من خلال الرقابة المؤسسية كمتغير وسيط، وتبلور أسئلة الدراسة كما يلي:

- 1- ما أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز استدامة البرامج التعليمية في الجامعات الفلسطينية؟
- 2- ما أثر الرقابة المؤسسية على إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الفلسطينية؟
- 3- ما أثر الرقابة المؤسسية في تعزيز استدامة البرامج التعليمية في الجامعات الفلسطينية؟
- 4- ما أثر الرقابة المؤسسية كمتغير وسيط على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء واستدامة البرامج التعليمية في الجامعات الفلسطينية؟

## 2 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء، والرقابة المؤسسية، واستدامة البرامج التعليمية في الجامعات الفلسطينية، من خلال الأهداف التالية:

- التعرف على أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز استدامة البرامج التعليمية في الجامعات الفلسطينية.
- بيان أثر الرقابة المؤسسية على إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الفلسطينية.
- استقصاء أثر الرقابة المؤسسية في تعزيز استدامة البرامج التعليمية في الجامعات الفلسطينية.
- تحليل أثر الرقابة المؤسسية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء واستدامة البرامج التعليمية في الجامعات الفلسطينية.

## 3 أهمية الدراسة:

في هذه الدراسة التي تحمل عنوان "تحليل تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء على استدامة البرامج التعليمية في الجامعات الفلسطينية: الرقابة المؤسسية كمتغير وسيط"، يمكن عرض الأهمية النظرية والعملية للبحث ونتائجه في جزئين منفصلين كما يلي:

### 3.1 الأهمية النظرية:

تمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة في تقديم إطار جديد لفهم العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء واستدامة البرامج التعليمية في الجامعات الفلسطينية. إذ تسلط الدراسة الضوء على دور الرقابة المؤسسية كمتغير وسيط يمكن أن يؤثر في تحقيق أهداف الاستدامة داخل المؤسسات التعليمية. من خلال نتائج الدراسة، يتم إثراء الأدبيات

الأكاديمية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الخضراء وتطبيقاتها في السياق الأكاديمي، كما تسهم في توسيع المفاهيم المتعلقة بالاستدامة البيئية داخل المؤسسات التعليمية، خاصة في العالم العربي والفلسطيني. وبالتالي، تقدم الدراسة إسهامًا مهمًا في تطوير نظرية الاستدامة المؤسسية وتطبيقاتها في الجامعات.

### 3.2 الأهمية العملية:

أما على الصعيد العملي، فتتمثل الأهمية العملية للدراسة في تقديم توصيات للجامعات الفلسطينية حول كيفية تحسين إدارة الموارد البشرية الخضراء لتعزيز استدامة البرامج التعليمية. من خلال تحديد العلاقة بين الرشاقة المؤسسية وإدارة الموارد البشرية الخضراء، يمكن للجامعات الاستفادة من هذه النتائج لتطوير سياسات وإجراءات تهدف إلى تحسين استدامة البرامج التعليمية من خلال تعزيز كفاءة ومرونة الإدارة المؤسسية. كما توفر الدراسة مرجعًا للمسؤولين وصناع القرار في الجامعات الفلسطينية حول كيفية تطبيق المبادئ البيئية في إدارة الموارد البشرية لتحقيق استدامة تعليمية وبيئية على المدى الطويل.

## 4 حدود الدراسة:

1. الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على العاملين في المستويات الأكاديمية العليا (نواب رؤساء الجامعات للشؤون الأكاديمية، وعمداء الكليات)، في الجامعات محل الدراسة..
2. الحدود المكانية: تم تنفيذ الدراسة في خمس جامعات فلسطينية تقع في الضفة الغربية، وهي: جامعة الخليل، جامعة بوليتكنك فلسطين، جامعة بيت لحم، جامعة بيرزيت، وجامعة النجاح الوطنية. وتم استبعاد الجامعات في القدس وقطاع غزة بسبب القيود الجغرافية والسياسية التي يفرضها الاحتلال الإسرائيلي.
3. الحدود الزمانية: أُجريت الدراسة خلال العام الأكاديمي 2024/2025، وتم جمع البيانات خلال الفترة ما بين فبراير ومايو 2025.
4. الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على تحليل تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استدامة البرامج التعليمية في الجامعات الفلسطينية، مع دراسة دور الرشاقة المؤسسية كمتغير وسيط يفسر أو يعزز هذا التأثير.

## 5 المنهجية / الطريقة والاجراءات

تتمثل إجراءات الدراسة الحالية وطريقتها في الآتي:

### 5.1 منهج الدراسة:

إن اختيار منهج الدراسة عملية لا تخضع لإدارة الباحث بقدر ما تتعلق بطبيعة موضوع البحث والهدف المراد منه، وبناء على مشكلة الدراسة والأهداف المبتغى تحقيقها والميمنة في الادب النظري والدراسات السابقة، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (الكمي). فالمنهج الكمي يهدف إلى دراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة تأثير الظاهرة النزاعية ووصف طبيعة تأثيرها ونوعية العلاقة بين المتغيرات، وتحليل خصائص تلك التأثيرات على مجموعة محددة من الناس وفق أوضاع تفتقد إلى الاستقرار. وقد بين علماء الاجتماع بأن المنهج الوصفي " طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضع اجتماعي أو مشكلة اجتماعية معينة (بوحوش والذنيبات، 2011)؛ حيث استعان الباحث في حصوله على المعلومات الخاصة بالدراسة من الكتب والمراجع

العلمية والدوريات العربية والتقارير وشبكة انترنت والرسائل العلمية التي لها علاقة بموضوع الدراسة، والدراسات السابقة التي أجريت في هذا المجال، وتمت الاستعانة بالمنهج الكمي لدراسة وتحليل البيانات، إذ تم استخدام المعدلات والنسب المئوية والاختبارات الإحصائية أداة من أدوات التحليل (شكري، 2016).

## 5.2 مجتمع وعينة الدراسة:

تم إجراء هذه الدراسة على الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية، حيث استهدف مجتمع الدراسة العاملين في المستويات الأكاديمية العليا (نواب رؤساء الجامعات للشؤون الأكاديمية وعمداء الكليات) بالإضافة إلى جميع العاملين في إدارات الموارد البشرية في جامعات: الخليل، بوليتكنك فلسطين، بيت لحم، بيرزيت، والنجاح الوطنية. وتم استثناء الجامعات في القدس وقطاع غزة بسبب القيود الجغرافية والسياسية التي يفرضها الاحتلال الإسرائيلي، والتي تعيق الوصول والتواصل الفعلي مع تلك المؤسسات. وتم تحديد أعداد أفراد مجتمع الدراسة بدقة من خلال التواصل المباشر مع الجهات الإدارية المختصة، وخاصة دوائر الموارد البشرية ومكاتب نواب الرؤساء، وبناءً على هذه البيانات تم اعتماد أسلوب الحصر الشامل نظرًا لصغر حجم المجتمع، حيث بلغ العدد الإجمالي للمستهدفين (80) موظفًا وموظفة موزعين حسب المسمى الوظيفي والمؤسسة. وللتغلب على التحديات الميدانية المرتبطة بالبعد الجغرافي والحواجز الأمنية، تم تصميم استبانة إلكترونية وتوزيعها عبر وسائل الاتصال الرقمية مثل البريد الإلكتروني والمنصات الجامعية، مما أتاح الوصول إلى جميع أفراد المجتمع المستهدف بطريقة مباشرة وأمنة. كما هو موضح في الجدول (1).

الجدول (1): مجتمع وعينة الدراسة

المسمى الوظيفي	جامعة الخليل	جامعة البوليتكنك	جامعة بيت لحم	جامعة بيرزيت	جامعة النجاح	المجموع
نائب أكاديمي	1	1	1	1	1	5
عميد	11	9	7	8	12	47
مدير (HR)	1	1	1	1	1	5
موظف (HR)	2	3	3	5	10	23
المجموع الكلي	15	14	12	15	24	80

المصدر: الجامعات محل الدراسة

وفي هذه الدراسة تم استخدام أسلوب الحصر الشامل على مجتمع الدراسة؛ حيث بلغ عدد الموظفين (80) موظفًا وموظفة، من خلال استبانة إلكترونية صممت نظرًا للبعد الجغرافي والحواجز الأمنية للاحتلال الإسرائيلي. والجدول (2) يوضح الخصائص السيكومترية لعينة الدراسة:

الجدول (2): الخصائص السيكومترية لعينة الدراسة

المتغير	التكرار	النسبة (%)
الجنس	ذكر	83.8%
	انثى	16.3%
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	11.3%
	بكالوريوس	83.8%
	دراسات عليا	5.0%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	22.5%
	5-10 سنوات	17.5%
	أكثر من 11 سنة	60.0%
المجموع		100.0%

## 5.3 أداء الدراسة:

تعتمد طرق جمع البيانات على أدوات مناسبة للدراسة، حيث تم اختيار الاستبانة كأداة جمع البيانات الرئيسية، وهي طريقة شائعة للحصول على آراء الأفراد المستهدفين حول موضوع الدراسة. تم إعداد الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة وتقديم الحقائق العلمية، وهي موجهة للعاملين في المستويات الأكاديمية العليا في الجامعات العامة الفلسطينية في الضفة الغربية (النواب الأكاديميين، عمداء الكليات) للإجابة على أسئلة الدراسة، وتبنت الدراسة الحالية استمارة الاستبيان اعتماداً على عدة دراسات سابقة في مجالات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والرشاقة المؤسسية واستدامة البرامج التعليمية، إذ احتوت فقرات الاستبيان على مجموعة من الفقرات يمثل كل منها مقياساً لمدى أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استدامة البرامج التعليمية من خلال الرشاقة المؤسسية كمتغير وسيط.

تضمن الاستبيان عددًا من المحاور التي تجيب عن أسئلة الدراسة وتختبر فرضياتها وتحقق الهدف منها، إذ تبنت الدراسة الحالية مقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بالاعتماد على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كدراسة (الصحفي والقرني، 2023)، (سليمان وآخرون، 2022)؛ ومقياس الرشاقة المؤسسية ومقياس استدامة البرامج التعليمية بالاعتماد على الدراسات السابقة.

وتم تصميم أداة الدراسة لجمع البيانات من عينة الدراسة، إذ تكون من جزئين الجزء الأول يحتوي على البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، كما هو موضح بالجدول (3):

الجدول (3): مكونات أداة الدراسة

البيان	الابعاد	عدد الفقرات
البيانات الشخصية	(الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)	
محاور الاستبيان		
المحور الأول	إدارة الموارد البشرية الخضراء	15
البعد الأول	تصميم الوظائف الخضراء	3
البعد الثاني	التوظيف والاختيار الأخضر	3
البعد الثالث	التدريب والتطوير الأخضر	3
البعد الرابع	التقييم الأخضر	3
البعد الخامس	المكافآت والتعويضات الخضراء	3
المحور الثاني	استدامة البرامج التعليمية	12
المحور الثالث	الرشاقة المؤسسية	13

## 5.3.1 مقياس الاستبانة:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة حسب جدول (4)

الجدول (4): درجات مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الدلالة الإحصائية
موافق بشدة	5	أكثر من 80%	موافقة كبيرة جدًا
موافق	4	79% - 60%	موافقة كبيرة
موافق بدرجة متوسطة	3	59% - 40%	موافقة متوسطة
معارض	2	39% - 20%	موافقة قليلة
معارض بشدة	1	أقل من 20%	موافقة قليلة جدًا

تم اختيار الدرجة "1" للاستجابة "قليلة جدًا" وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو "20%" وهو يتناسب مع هذه الاستجابة.

### 5.3.2 صدق الاستبانة:

- صدق الاستبانة الظاهري: من خلال التحكيم الظاهري تم تقييم الاستبانة من مجموعة من الأكاديميين والمشرفين؛ حيث تم التزام الباحثون بأراء المحكمين من خلال تعديل أو حذف بعض الفقرات لتناسب مع متغيرات الدراسة.
- الصدق البنائي للاستبانة: فحص جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستبانة دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة 5%، وبذلك تعتبر جميع محاور الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (5): الصدق البنائي لمحاور الاستبانة

المحور	معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة (Sig)	الدلالة
المحور الأول: إدارة الموارد البشرية الخضراء	0.874	0.000	دالة
البعد الأول: تصميم الوظائف الخضراء	0.922	0.000	دالة
البعد الثاني: التوظيف والاختيار الأخضر	0.961	0.000	دالة
البعد الثالث: التدريب والتطوير الأخضر	0.818	0.000	دالة
البعد الرابع: التقييم الأخضر	0.974	0.000	دالة
البعد الخامس: المكافآت والتعويضات الخضراء	0.979	0.000	دالة
المحور الثاني: استدامة البرامج التعليمية في الجامعات الفلسطينية	0.929	0.000	دالة
المحور الثالث: الرقابة المؤسسية في الجامعات الفلسطينية	0.899	0.000	دالة

يتضح من الجدول 5: أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستبانة دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.05) وبذلك تعتبر جميع محاور الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

### 5.3.3 ثبات الاستبانة:

الجدول (6): معامل ثبات الاستبانة كرونباخ الفا

المحاور	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ
المحور الأول: إدارة الموارد البشرية الخضراء	15	0.953
المحور الثاني: استدامة البرامج التعليمية في الجامعات الفلسطينية	12	0.873
المحور الثالث: الرقابة المؤسسية في الجامعات الفلسطينية	13	0.879
جميع فقرات الاستبانة	40	0.960

يتضح من الجدول 6: أن قيمة معامل كرونباخ الفا للدرجة الكلية بلغت (0.960)، وهذا يدل على الاستبانة تتمتع بثبات مرتفع وصادق.

## 6 الأدب النظري / الدراسات السابقة

## الأدب النظري

## أولاً: إدارة الموارد البشرية الخضراء

## 1. مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء

يُعد مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء من المفاهيم الحديثة نسبياً، حيث بدأ ظهوره في الأدبيات الإدارية خلال العقدين الأخيرين، استجابة للتغيرات البيئية المتسارعة وزيادة الوعي بأهمية التنمية المستدامة. ويرتبط هذا المفهوم ارتباطاً وثيقاً باللون الأخضر بوصفه رمزاً للطبيعة والنمو والبيئة السليمة، في مقابل الرمادي الذي يرمز إلى التمدن والتصنيع (صريع، 2021).

وتُعرف إدارة الموارد البشرية الخضراء على أنها أحد فروع إدارة الموارد البشرية التي تركز على دمج البُعد البيئي في جميع أنشطتها ووظائفها، من تخطيط الموارد البشرية، والاختيار، والتعيين، إلى التدريب، والتحفيز، والتقييم، وذلك بهدف تعزيز سلوكيات الموظفين الداعمة للاستدامة. وهي تسعى إلى تحويل الموظفين إلى شركاء فاعلين في الأنشطة البيئية داخل المؤسسة، من خلال تطوير وعيمهم البيئي وتحفيزهم على الانخراط في ممارسات صديقة للبيئة تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، مثل تقليل الفاقد، والامتثال للتشريعات البيئية، وتعزيز الصورة الذهنية الإيجابية للمؤسسة، وزيادة ولاء الموظفين، وبناء ميزة تنافسية مستدامة (Jamal et al., 2021).

وقد أشار داود وعلي (2017) إلى أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تقوم بدور حيوي في تحفيز الموظفين وزيادة مشاركتهم في الأنشطة البيئية، مع التأكيد على أهمية إدارة المواهب في هذا السياق، كون الموظفين المهووبين ذوي الحس البيئي يُعدّون من الركائز الأساسية لنجاح أي مؤسسة تتبنى نهجاً أخضراً محلياً أو عالمياً.

وانطلاقاً مما سبق، يمكن القول إن إدارة الموارد البشرية الخضراء تمثل مجموعة من السياسات والممارسات التي تهدف إلى تأهيل وتطوير الموظفين بشكل يعزز من التزامهم بالمعايير البيئية، ويسهم في الحفاظ على الموارد وتقليل الهدر، في إطار يسعى لتحقيق التنمية المستدامة داخل المؤسسة والمجتمع بشكل عام.

## 2. أهداف إدارة الموارد البشرية الخضراء

الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها عبر تبني التوجه الأخضر تتمثل بالآتي: (سلامة ومحميد، 2022، 692).

- العمل على الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة بشكل رشيد وفعال عبر توعية الأفراد العاملين بأن الموارد المستخدمة محدودة نسبياً.
- رفع أداء الأفراد العاملين ورفع مستوى جودة بيئة العمل، بمعنى أن الممارسات الخضراء تهدف إلى زيادة وعي العاملين بأهمية الحفاظ على البيئة، وتطوير قدراتهم وزيادة وعيمهم نحو تحقيق الاستدامة البيئية.
- إيجاد قوى عاملة تقدر أهمية الاستدامة، ويسمح باتخاذ القرارات من منظور أوسع يساعد على تقديم حلول مبتكرة للمشاكل المعقدة والناشئة المتعلقة بالبيئة.

- تهدف الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية إلى توضيح تأثير مشاركة الموظفين على الأداء والتطور الشخصي داخل شركاتهم.
  - فهم السياسات التي تتبناها وتمارسها الشركة وكيفية تغيير محتواها نحو السياسات التي تهتم بحماية البيئة واستدامتها.
  - تحقيق مزايا تنافسية وزيادة مستوى مرتفع من الأداء.
  - يسهم التوجه الأخضر للشركة في انخفاض مستوى دوران العمل في الشركة بزيادة التوجه الأخضر فيها.
3. ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

أوضح (علي، 2022) أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تشمل إدارة الموارد البشرية الخضراء كافة الأنشطة والممارسات التي تنفذها المنظمة لتعظيم الآثار الإيجابية على البيئة وتقليل التأثيرات السلبية على البيئة من خلال تبني ممارسات مستدامة. إدارة الموارد البشرية الخضراء تتضمن العديد من الممارسات التي يتم تطبيقها في وظائف الموارد البشرية المختلفة، بناءً على ما سبق، ومن خلال الدراسات السابقة التي تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، سيتم دراسة المتغير المستقل "ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء" من خلال الأبعاد الآتية:

1. تصميم الوظائف الخضراء: يتضمن هذا البعد إعادة تصميم الوظائف بحيث تشمل مسؤوليات بيئية محددة تهدف إلى تعزيز السلوك البيئي داخل المنظمة. وقد أشار (Renwick et al., 2008) إلى أن تحليل وتصميم العمل يُستخدم لتحديد المهام ذات الأثر البيئي، مما يتيح للمؤسسة إعادة هيكلة الوظائف بطريقة تعزز التنمية المستدامة. وقد أبرزت دراسة (Paille et al., 2016)، أهمية تصميم العمل في رفع دافعية الموظفين وتحقيق الإنصاف التنظيمي.
2. التوظيف والاختيار الأخضر: يرتكز هذا البعد على جذب واختيار موظفين لديهم اتجاهات بيئية تتماشى مع أهداف المؤسسة. ويُعد ذلك جزءاً من الاستراتيجية المؤسسية لتحقيق استدامة طويلة الأمد، عبر تضمين كفاءات بيئية ضمن معايير التوظيف (Mandip, 2012)، واستخدام قنوات استقطاب صديقة للبيئة. كما تمثل مؤشرات الأداء الخضراء أداة لتقييم مدى توافق الموظفين مع التوجهات البيئية (Shrivastava & Berger, 2010).
3. التدريب والتطوير الأخضر: يهدف هذا البعد إلى رفع كفاءة الموظفين في تبني وتنفيذ الممارسات البيئية داخل المؤسسة. ويتضمن ذلك تنظيم برامج تدريبية تعزز من الوعي البيئي وتُطور المهارات البيئية للعاملين، كما أشار إليه (Jabbour et al., 2017)، ويُعد هذا الاستثمار في رأس المال البشري البيئي أساساً لخلق ثقافة تنظيمية مستدامة.
4. التقييم الأخضر: يتضمن دمج الأداء البيئي كجزء أساسي في تقييم أداء الموظفين. حيث تُستخدم معايير بيئية كمؤشرات للسلوك الأخضر، مما يسمح بمراقبة مدى التزام العاملين بتحقيق الأهداف البيئية (الغامدي وبداغيش، 2021). وقد بين (السكارنة، 2017) أهمية تحديد أهداف بيئية ضمن خطة الأداء السنوية للعاملين.
5. إدارة المكافآت الخضراء: تُعد المكافآت والتعويضات الخضراء من الآليات الأساسية لتعزيز السلوك البيئي لدى الموظفين، حيث تربط الأداء البيئي بالحوافز المالية وغير المالية، كالمكافآت على الابتكار البيئي أو الإجازات الإضافية (Jackson et al., 2011)، وتهدف إلى تحفيز الالتزام بالممارسات الصديقة للبيئة، مثل خفض استهلاك الطاقة أو إدارة النفايات (Renwick et al., 2016). كما أن ربط الحوافز بمؤشرات أداء خضراء يعزز مساهمة الموظفين في أهداف الاستدامة (Zibarras & Coan, 2015)، وقد أظهرت دراسات عربية (سليمان وآخرون، 2022) أن وضوح معايير التقييم البيئي يساهم في رفع الالتزام المهني، فيما تساهم المكافآت الجماعية في دعم العمل الجماعي البيئي، ولضمان

فعالية هذا النظام، يشترط وضوح المعايير وربط الحوافز بنتائج قابلة للقياس واتساقها مع استراتيجية المؤسسة، مع إشراك الموظفين في تصميمها (Singh & Kumar, 2021).

ثانيًا: الرقابة المؤسسية

## 1. مفهوم الرقابة المؤسسية

ظهر مصطلح الرقابة في سنوات التسعينات بالمؤسسات الأمريكية التي عرفت صعوبات في مواجهة تنافسية المؤسسة اليابانية (كاريش و عيادي، 2020).

وتعرف الرقابة المؤسسية على أنها قدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة للتغيرات في الطلب، سواء من حيث الحجم أو التنوع (Renzl et al., 2021).

كما تعرف الرقابة المؤسسية على أنها قدرة المنظمة على أداء ست عمليات أساسية إدراك واحساس التغيرات في البيئة ومعالجة التحيز من خلال نقل البيانات إلى معرفة والاستجابة إما بشكل استباقي أو تفاعلية مع الظروف المتغيرة، ومواءمة الهياكل أو العمليات لدمج التغيرات، والتعلم من التجربة ودمج المعرفة فغي الفرص المستقبلية وإظهار الكفاءة التي تعمل بها هذه العمليات، وإجراء تبادل المعلومات واتخاذ إجراءات بشأنها في الوقت المناسب والمستويات المناسبة داخل المنظمة (العززي، 2022).

## 2. أهمية الرقابة التنظيمية

في ظل بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بعدم الاستقرار وسرعة التغيرات التكنولوجية والاقتصادية، أصبحت المؤسسات مطالبة بتبني مفاهيم حديثة تُمكنها من التكيف السريع والاستجابة الفعالة للتحديات والفرص. ومن بين هذه المفاهيم، تبرز الرقابة التنظيمية كأحد أهم المتطلبات الأساسية التي تساعد المؤسسات على تحقيق الاستدامة، وتعزيز قدرتها على الابتكار والتكيف والمنافسة. وتكمن أهمية الرقابة التنظيمية في التالي (منصور، 2020؛ Qiu, 2020؛ عبد الستار، 2019؛ Teece et al., 2016):

1. تعزيز الإبداع التنظيمي من خلال التحسين المستمر للعمليات، مما ينعكس إيجابًا على جودة الإنتاج والخدمات ورضا العاملين.
2. رفع قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال، من خلال المرونة والاستجابة السريعة للتحديات.
3. تحقيق سرعة في الإنجاز وكفاءة تشغيلية عالية عبر استثمار الموارد الجوهرية والتكنولوجية لإنتاج منتجات وخدمات ذات جودة عالية.
4. تحسين الهيكل التنظيمي والعمليات الداخلية من خلال تنظيم وتقييم الأنشطة الإدارية والسلوكية وزيادة قدرة المؤسسة على إدارة المعرفة.
5. تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال مؤشرات واضحة حول الأداء والاستعداد للتغير، وتحديد نقاط الضعف والعمل على تطويرها.

6. تمكين المؤسسات من إعادة تشكيل مواردها وتوجيهها نحو الأنشطة ذات العائد المرتفع لخلق قيمة مستدامة تتماشى مع العوامل الداخلية والخارجية.
7. الاستفادة من الفرص الناشئة في بيئة الأعمال، والقدرة على التعامل مع الضغوط والمواقف الصعبة من خلال تعزيز مرونة التعامل والتكيف السلوكي.
8. دعم التحسين المستمر للعمليات التنظيمية، وزيادة الحصص السوقية، وتحقيق الأهداف بسرعة مع ضبط التكاليف.

### 3. أبعاد الرقابة التنظيمية:

تُعد الرقابة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعكس قدرة المنظمة على التكيف السريع والفعال مع التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال، مما يساعدها في الحفاظ على ميزة تنافسية مستدامة وتحقيق أداء تنظيمي متميز. وقد أشارت عدة مراجع مثل بن سالم وسليمان (2023)، وعاصي (2023)، والفضل (2024) إلى أهمية الرقابة التنظيمية في تعزيز الفعالية والتميز المؤسسي من خلال المرونة والسرعة في اتخاذ القرار، وتحسين جودة العمليات. وتتمثل أبعاد الرقابة التنظيمية في عدة عناصر رئيسية، أهمها:

- **رقابة الاستشعار:** تُعدّ من الركائز الأساسية للرقابة التنظيمية، حيث تمثل قدرة المنظمة على التنبؤ المبكر بالتغيرات الحاصلة أو المحتملة في بيئة العمل الخارجية والداخلية، من خلال آليات متقدمة لجمع البيانات وتحليلها، بما يشمل مراقبة الأسواق، وسلوك العملاء، والتوجهات التكنولوجية، والممارسات التنافسية، والعوامل الاقتصادية والاجتماعية التي قد تؤثر على سير الأعمال.
- **رقابة اتخاذ القرار:** تُعدّ رقابة اتخاذ القرار أحد الأبعاد الحيوية للرقابة التنظيمية، وتمثل قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة في ظل بيئات عمل مضطربة ومعقدة. يُقصد بها قدرة القادة والإدارات على تحليل المعلومات المتغيرة بسرعة، وموازنة البدائل، ثم التحرك بمرونة نحو القرار الأنسب في الوقت المناسب.
- **رقابة الممارسة والتطبيق:** تُعدّ رقابة الممارسة والتطبيق من الركائز الأساسية للرقابة التنظيمية، إذ تشير إلى قدرة المنظمة على تنفيذ القرارات والخطط بسرعة ومرونة وكفاءة، مع المحافظة على الجودة والالتزام بأهدافها الاستراتيجية. وهي لا تقتصر على مجرد تنفيذ الإجراءات، بل تتضمن التحرك الذكي والمدروس في مختلف مستويات المنظمة، مما يسمح بتحقيق نتائج ملموسة في ظل بيئات معقدة ومتغيرة.

## نالتاً: الاستدامة

## 1. مفهوم الاستدامة

ظهر مفهوم الاستدامة لأول مرة في عام 1987م من قبل (Brundtland)، الذي عرفها بأنها التنمية التي تلبى احتياجات الحاضر دون التأثير على قدرة الأجيال القادمة في تلبية احتياجاتهم. ومنذ ذلك الحين، حظي هذا المفهوم باهتمام متزايد من قبل المنظمات والباحثين. أشار (الركابي، 2022) إلى أن الاستدامة تعني قدرة المنظمة على استخدام مواردها بشكل أفضل من منافسيها، مما يعزز قدرتها على الاستمرار في السوق وتحقيق أهدافها وفقاً للمعايير المحددة، مما يساهم في ضمان استدامة أعمالها وبقائها. من جانب آخر، وقد أكد (Malik et al., 2020) في هذا السياق على أن الاستدامة تعني تنمية تلبى احتياجات الحاضر دون التأثير على قدرة الأجيال القادمة في تلبية احتياجاتهم. علاوة على ذلك، عرّف (Nawaz & Koc, 2019) الاستدامة بأنها المساهمة في تحقيق التنمية البشرية بطريقة شاملة وأمنة وعادلة، مع توفير الفوائد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية في وقت واحد. وأخيراً، أشار (Higgins & Coffry, 2016) إلى أن الاستدامة تمثل التطوير الذي يلبى احتياجات الحاضر دون التأثير على احتياجات الأجيال المستقبلية، مما يعكس مفهوماً مستداماً يأخذ بعين الاعتبار التوازن بين الأبعاد الاقتصادية، البيئية والاجتماعية.

## 2. أهمية الاستدامة

الاستدامة تعد من العوامل الأساسية التي تساعد المنظمات على تحسين إنتاجيتها، وتحقيق التوازن بين متطلبات البيئة واحتياجات المجتمعات المحيطة بها، كما تساهم في تحسين الظروف الاقتصادية للأطراف المعنية على المستويين المحلي والدولي. تكمن أهمية الاستدامة في قدرتها على تحقيق رفاهية الأجيال الحالية والمستقبلية من خلال توفير بيئة متطورة ومستدامة تعزز من تقليص الفوارق الطبقيّة بين الجماعات. بذلك، تتيح للمنظمات البقاء والنمو بشكل مستدام، مع مواكبة التطورات البيئية والاجتماعية التي تشهدها المجتمعات. كما تساهم الاستدامة في تعزيز الأداء المالي للمنظمة عبر زيادة العوائد وتقليل هدر الموارد، ما يضمن مكانة تنافسية عالية للمنظمة في بيئة الأعمال (نصيف وآخرون، 2023).

من جهة أخرى، تساهم الاستدامة في استثمار قدرات الأفراد وتطويرها لتمكينهم من استغلال الفرص المتاحة للإبداع والمشاركة الفعالة في المجتمع (Siddharth et al., 2021). في ظل تطور ممارسات الاستدامة كأداة حيوية للتطور المنظمي، نجد أن النجاح في إدارة هذه الممارسات يمثل مفتاحاً لتحقيق الميزة التنافسية. تشير البحوث الحالية إلى وجود علاقة قوية بين استدامة المنظمات وأدائها الاقتصادي، رغم وجود نقص في الدراسات التجريبية التي تركز على كيفية تأثير ممارسات الاستدامة في الأداء. لتحقيق أفضل نتائج الاستدامة، من المهم أن توازن المنظمات بين مكاسب مالية قصيرة الأجل وتشجيع الأنشطة الابتكارية التي تدعم الاستدامة على المدى الطويل (محمد وناصر، 2023).

## الدراسات السابقة

تتناول الدراسات السابقة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الاستدامة التنظيمية في مجموعة من السياقات الصناعية والصحية. دراسة النجار (2023) تناولت المستشفيات التابعة لوزارة الصحة في منطقة الحدود الشمالية بالملكة العربية السعودية، وأظهرت وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسات الموارد البشرية الخضراء على الاستدامة التنظيمية، مع تعزيز القيادة التحولية الخضراء لهذا التأثير. أما دراسة العشوش والهباندة (2022)، فقد أكدت على تأثير ممارسات الموارد البشرية الخضراء في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، حيث تبين أن التوظيف

الأخضر والتدريب والتطوير الأخضر قد أسهمت في تعزيز الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية. في حين ركزت دراسة الهاشم والشعار (2022) على تأثير ممارسات الموارد البشرية الخضراء على الأداء الوظيفي، مشيرة إلى أن التدريب والتطوير الأخضر كان لهما أثر إيجابي في تقليل مقاومة التغيير. من جهة أخرى، توصلت دراسة الصحفي والقرني (2023) إلى وجود تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء المستدام في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بجدة، مشيرة إلى أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية. كما أظهرت دراسة العولقي (2021) تأثير ممارسات الموارد البشرية الخضراء على تعزيز الأداء المستدام في شركات صناعة الأدوية في اليمن، من خلال تحسين المعرفة البيئية والسلوك الأخضر للموظفين. وقد بينت الدراسات العالمية مثل دراسة (Yong et al., 2020) ودراسة (Amjad et al., 2021) أن التوظيف الأخضر والتدريب الأخضر لهما تأثير إيجابي على الاستدامة التنظيمية. وأخيراً، دراسة (Almemari et al., 2021) أكدت أن ممارسات الموارد البشرية الخضراء في الإمارات العربية المتحدة تسهم بشكل إيجابي في الأداء المستدام في الصناعات التحويلية من الناحيتين الاجتماعية والبيئية.

أما بما يتعلق بالرشاقة والاستدامة فهذت دراسة علي (2024) إلى التعرف على مستوى الرشاقة الاستراتيجية والاستدامة التنظيمية في الجامعات الأهلية اليمنية، مع تحديد تأثير الرشاقة الاستراتيجية على الاستدامة التنظيمية، وقد أظهرت النتائج أن الرشاقة الاستراتيجية والاستدامة التنظيمية سائدة بمستوى متوسط في الجامعات اليمنية. وفي دراسة مجاهد (2020)، تم التركيز على دور الجامعات في تحقيق التنمية المستدامة في المنطقة العربية، حيث أوضحت أن الجامعات العربية قطعت شوطاً في هذا المجال ولكن لا يزال أمامها الكثير لتحقيق الاستدامة، وأوصت بضرورة الاستفادة من تجارب بعض الجامعات الدولية. من جانب آخر، هدفت دراسة العمري (2019) إلى استعراض خبرات الجامعات العالمية في التحول نحو الاستدامة، مع تقديم تصور مقترح لتفعيل دور إدارات الجامعات في هذا التحول. أما دراسة عبدالمعطي (2018) فقد ركزت على دور الكليات المعتمدة في الجامعات المصرية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وأوصت بضرورة إعادة توجيه التعليم نحو الاستدامة وتعزيز الإمكانيات التعليمية. في دراسة كفا في (2016)، تم التركيز على التعليم من أجل الاستدامة في الجامعات العالمية، مع تقديم مقترحات لتطبيقه في جامعة الأزهر من خلال استراتيجية خاصة وهيكل إداري مختص. بينما تناولت دراسة البورنو والعاجز (2016) دور الجامعات الفلسطينية في تلبية متطلبات التنمية المستدامة بمحافظات غزة. حيث أظهرت نتائج الدراسة أن الجامعة الإسلامية تمارس دوراً عالياً نسبياً في تلبية هذه المتطلبات، مع توصيات بتوسيع حملات التوعية بشأن الاستدامة في المجتمع.

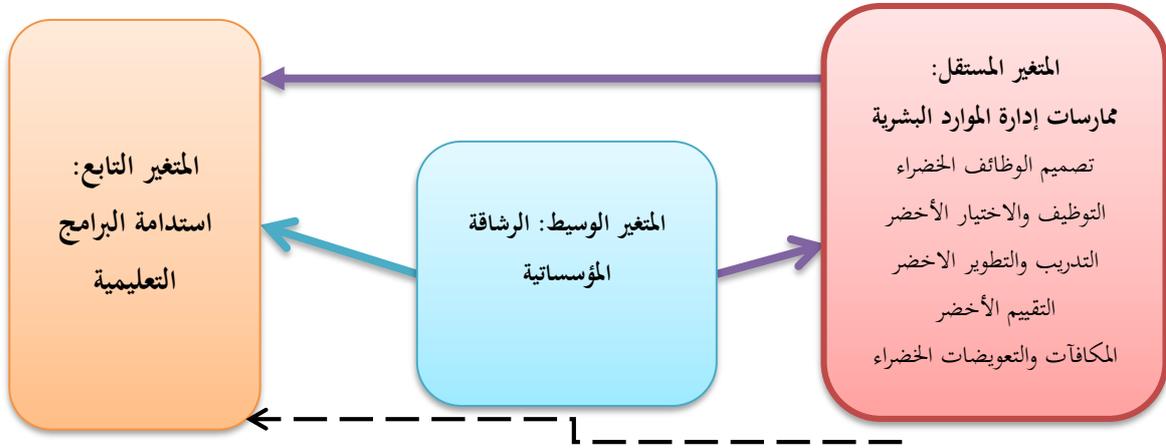
## 7 نموذج الدراسة وتطوير الفرضيات

تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء واستدامة المؤسسات في السياقات الصناعية والصحية. على سبيل المثال، دراسة النجار (2023) أظهرت تأثير ممارسات الموارد البشرية الخضراء على الاستدامة التنظيمية في المستشفيات السعودية، بينما أكدت دراسة العشوش والهباندة (2022) تأثير هذه الممارسات في شركة مناجم الفوسفات الأردنية على الاستدامة البيئية والاجتماعية. كما تناولت دراسات أخرى مثل الهاشم والشعار (2022) والصحفي والقرني (2023) تأثير ممارسات الموارد البشرية الخضراء على الأداء الوظيفي والأداء المستدام.

على المستوى العالمي، أظهرت دراسات مثل (Yong et al., 2020) و (Amjad et al., 2021) التأثير الإيجابي للتوظيف والتدريب الأخضر على الاستدامة التنظيمية. وفي الإمارات، أكدت دراسة (Almemari et al., 2021) هذا التأثير في الصناعات التحويلية.

فيما يتعلق بالرشاقة والاستدامة، أظهرت دراسة علي (2024) في الجامعات اليمنية تأثير الرشاقة الاستراتيجية على الاستدامة التنظيمية، بينما تناولت دراسات أخرى دور الجامعات في تحقيق التنمية المستدامة، مثل دراسة مجاهد

(2020) التي أوصت بالاستفادة من تجارب الجامعات الدولية. ورغم هذه الدراسات، تواجه الجامعات الفلسطينية تحديات اقتصادية وسياسية تؤثر على استدامة برامجها التعليمية، كما أن معظم الدراسات لم تدمج الرقابة المؤسسية كعامل مؤثر في هذه العلاقة.



المصدر: (إعداد الباحث، 2025)

الشكل (1): أنموذج العلاقة بين المتغيرات

بناءً على هذه الدراسات وأنموذج الدراسة، تم تطوير الفرضيات التالية في الدراسة الحالية:

1. الفرضية الأولى: هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لإدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز استدامة البرامج التعليمية في الجامعات الفلسطينية.

هذه الفرضية تستند إلى الدراسات السابقة مثل دراسة النجار (2023) و (Yong et al., 2020) التي أشارت إلى تأثير ممارسات الموارد البشرية الخضراء على الاستدامة التنظيمية. فوفقاً لهذه الدراسات، يمكن أن تسهم ممارسات مثل التوظيف الأخضر والتدريب الأخضر في تعزيز الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية في الجامعات.

2. الفرضية الثانية: هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للرقابة المؤسسية على إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الفلسطينية.

تستند هذه الفرضية إلى دراسات سابقة مثل دراسة (قنيش وبن عبو، 2023) التي تناولت تبني مقاربة الرقابة وتطبيقها في إدارة الموارد البشرية، مثل دراسة حالة مؤسسة التقنيات الحديثة Itcomp في الجزائر، التي بحثت في كيفية توظيف مفاهيم الرقابة في سياق شركات تكنولوجيا المعلومات.

3. الفرضية الثالثة: هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للرقابة المؤسسية في تعزيز استدامة البرامج التعليمية في الجامعات الفلسطينية.

استناداً إلى دراسة علي (2024) التي أظهرت أن الرقابة الاستراتيجية لها تأثير إيجابي على استدامة الجامعات اليمن، يمكن الافتراض بأن تحسين الرقابة المؤسسية في الجامعات الفلسطينية سيساهم في تعزيز استدامة برامجها التعليمية.

4. الفرضية الرابعة: "هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للرقابة المؤسسية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء واستدامة البرامج التعليمية في الجامعات الفلسطينية عند مستوى المعنوية.

هذه الفرضية تهدف إلى سد الفجوة البحثية المتعلقة بالعلاقة التكاملية بين المتغيرات الثلاثة. على الرغم من وجود دراسات تناولت كل متغير بشكل منفصل، إلا أنه لم يتم التركيز على دمج هذه المتغيرات معًا في سياق التعليم العالي في فلسطين. وبالتالي، تهدف الدراسة الحالية إلى تقديم إطار مفاهيمي شامل يوضح تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء على استدامة التعليم من خلال الرقابة المؤسسية كمتغير وسيط.

من خلال هذه الفرضيات، تسعى الدراسة إلى تحقيق فهم شامل لكيفية تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استدامة التعليم العالي في الجامعات الفلسطينية، مع التركيز على دور الرقابة المؤسسية كعامل مساعد في تعزيز هذا التأثير.

## 8 عرض النتائج:

### 8.1 التحليل الوصفي:

يستخدم الإحصاء الوصفي بغرض وصف البيانات، كما يتضمن طرق الحسابي لها بإيجاد بعض المتوسط لها. بإيجاد بعض المتوسطات ومقاييس التشتت وغيرها. كما يعتبر التحليل الوصفي من الأساليب المهمة في عرض البيانات القياسية، إعطاء مؤشرات أولية عن طبيعة المتغيرات عبر الزمن، وذلك من خلال استخدام الأساليب الوصفية الأكثر شيوعًا، وهي الوسط الحسابي والانحراف المعياري وأقل قيمة وأكبر قيمة، والجدول (5) يوضح نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة.

الجدول (7): التحليل الوصفي لبيانات الدراسة

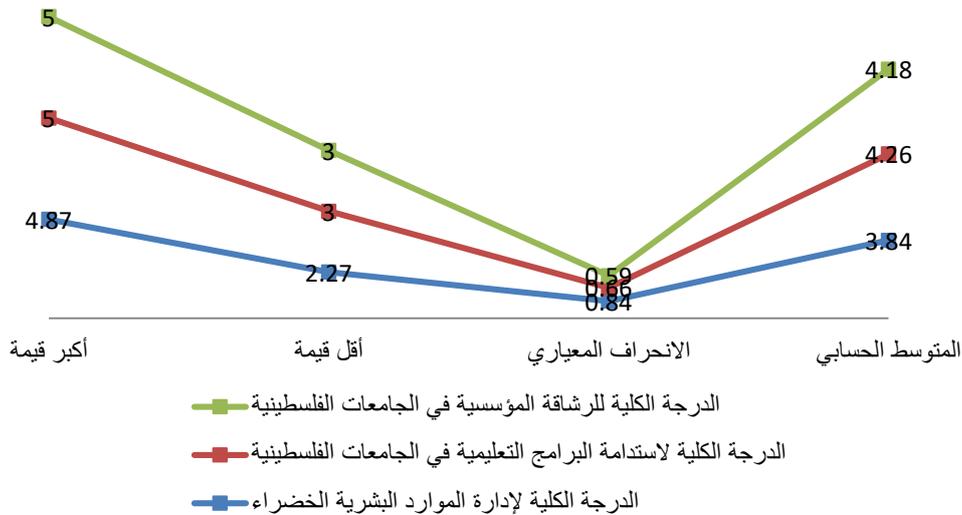
Maximum	Minimum	.Std. Dev	Mean		الرقم	المتغيرات
أعلى قيمة	أقل قيمة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي			
5.00	2.67	0.74	4.01		1	البعد الأول: تصميم الوظائف الخضراء
5.00	2.00	0.98	3.80		2	البعد الثاني: التوظيف والاختيار الأخضر
4.67	2.33	0.69	3.83		3	البعد الثالث: التدريب والتطوير الأخضر
5.00	2.00	0.99	3.70		4	البعد الرابع: التقييم الأخضر
5.00	2.00	1.07	3.87			البعد الخامس: المكافآت والتعويضات الخضراء
4.87	2.27	0.84	3.84			الدرجة الكلية لإدارة الموارد البشرية الخضراء
5.00	3.00	0.66	4.26			الدرجة الكلية لاستدامة البرامج التعليمية في الجامعات الفلسطينية
5.00	3.00	0.59	4.18			الدرجة الكلية للرقابة المؤسسية في الجامعات الفلسطينية

يوضح الجدول (7) وصف العينة الإحصائية بحيث يعطي مؤشرًا لكل متغير والتي يمكن من خلالها أن يقاس إلى أي مدى يمكن الاعتماد عليها كأساس جيد للوصول لمعلومات المجتمع (Saleh & Mansour, 2024; Saleh, & Maigoshi, 2024). بلغ المتوسط الحسابي لإدارة الموارد البشرية الخضراء (3.84) فيما بلغ الانحراف المعياري (0.84)، وكانت أقل قيمة (2.27)، فيما كانت أعلى قيمة (5). ويتكون مؤشر إدارة الموارد البشرية الخضراء من 5 درجات. وهذا يعني أنه بالمرتفع. أي بمعنى أن بعض الجامعات قد حققت تقدمًا ملحوظًا في مجال الإدارة الخضراء للموارد البشرية، في حين

أن أخرى قد تكون بحاجة إلى تحسين هذا الجانب. بشكل عام، يمكن القول إن الجامعات الفلسطينية أحرزت تقدماً جيداً في هذا المجال، لكن هناك فرص كبيرة لتعزيز ممارسات الاستدامة البيئية في الموارد البشرية بما يتماشى مع التوجهات العالمية للحد من التأثيرات البيئية.

من جهة أخرى، بلغ المتوسط الحسابي لاستدامة البرامج التعليمية في الجامعات الفلسطينية (4.26)، فيما بلغ الانحراف المعياري (0.66). وكانت أقل قيمة (3)، فيما كانت أعلى قيمة (5)، ويتكون مؤشر استدامة البرامج التعليمية من 5 درجات. وهذا يعني أنه بالمرتفع جداً. أي بمعنى أن جميع الجامعات التي شملتها الدراسة قد حققت مستويات عالية من الاستدامة في برامجها التعليمية، ولكن هناك بعض الفروقات الطفيفة في التقييمات. وبالتالي، يمكن القول إن استدامة البرامج التعليمية في الجامعات الفلسطينية تعد في مستوى مرتفع جداً، مما يعكس الجهود الكبيرة التي تبذلها هذه الجامعات لضمان استمرارية وتطوير برامج تعليمية تتماشى مع معايير الاستدامة العالمية.

إضافة إلى ذلك من جهة أخرى، بلغ المتوسط الحسابي للرشاقة المؤسسية في الجامعات الفلسطينية (4.18)، فيما بلغ الانحراف المعياري (0.59). وكانت أقل قيمة (3)، فيما كانت أعلى قيمة (5)، ويتكون مؤشر استدامة البرامج التعليمية من 5 درجات. وهذا يعني بالمرتفع جداً. أي بمعنى أن معظم العاملين في الجامعات يرون أن الجامعات تتمتع بقدرة عالية على التفاعل مع التحديات والتغيرات الداخلية والخارجية. تراوحت القيم بين 3 كأدنى درجة و5 كأعلى درجة، مما يعكس وجود بعض الفروقات الطفيفة في التقييمات بين الجامعات، ولكن بشكل عام، تمثل هذه النتائج مستوى مرتفعاً جداً من الرشاقة المؤسسية. وبالتالي، يمكن القول إن الجامعات الفلسطينية أظهرت مرونة وقدرة كبيرة على التكيف مع التغيرات في المجالات الإدارية والأكاديمية، مما يعكس قدرتها على الاستجابة الفعالة للمستجدات والتحديات التي قد تواجهها في المستقبل.



ويشير الشكل (1) رسمًا بيانيًا.

الشكل (2): التحليل الوصفي لبيانات الدراسة

## 8.2 تحليل الفرضيات:

يتم اختبار الفرضيات الرئيسية (المباشرة) للدراسة من خلال الانحدار الخطي البسيط؛ حيث يتم اختبار متغيرات الدراسة لمعرفة قيمة الارتباط، وأثر كل متغير على الآخر، وإن كان هناك تأثير مباشر أو غير مباشر، يربط بين متغيرات الدراسة.

الفرضية الأولى: هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لإدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز استدامة البرامج التعليمية في الجامعات الفلسطينية.

للتحقق من صحة الفرضية الأولى، فقد تم استخدام الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج تدل إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الخضراء على تعزيز استدامة البرامج التعليمية في الجامعات الفلسطينية؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R=0.692$ )، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية الخضراء)، والمتغير التابع (استدامة البرامج التعليمية)، وقد ظهر إن قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.479$ )، مما يشير إلى أن إدارة الموارد البشرية الخضراء فسرت ما نسبته (47.9%) من التباين الحاصل في تعزيز استدامة البرامج التعليمية في حين أن المتبقي يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، كما بلغت قيمة ( $F=71.745$ ) عند مستوى ثقة تساوي ( $Sig=0.000$ )، وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ويظهر من جدول المعاملات أن قيم ( $\beta$ ) عند إدارة الموارد البشرية الخضراء قد بلغت (0.537)، وأن قيمة (t) كانت (8.470) وبدلالة إحصائية بلغت (0.000)، مما يشير إلى أن أثر هذا المتغير معنوي، وهذا يعني أن الزيادة في (إدارة الموارد البشرية الخضراء) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى الزيادة في (استدامة البرامج التعليمية) بمقدار (0.537).

معادلة الانحدار الخطي البسيط

$$\text{إدارة الموارد البشرية الخضراء (Y)} = (2.191) + (0.537) * (\text{استدامة البرامج التعليمية})$$

الجدول (8)، يوضح نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط.

الجدول (8): تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء على تعزيز استدامة البرامج التعليمية المستدامة (n=80)

إدارة الموارد البشرية الخضراء								المتغير المستقل
F	T	p-value	AR <sup>2</sup>	<sup>2</sup> R	R	$\beta$	$\alpha$	
71.745	8.470	<0.000	0.472	0.479	0.692	0.537	2.191	استدامة البرامج التعليمية

الفرضية الثانية: هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للرقابة المؤسسية على إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الفلسطينية.

للتحقق من صحة الفرضية الثانية، فقد تم استخدام الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج تدل إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة المؤسسية على إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الفلسطينية؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R=0.614$ )، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (الرقابة المؤسسية)، والمتغير التابع (إدارة الموارد البشرية الخضراء)، وقد ظهر إن قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.377$ )، مما يشير إلى أن الرقابة المؤسسية فسرت ما نسبته (37.7%) من التباين الحاصل في إدارة الموارد البشرية الخضراء في حين أن المتبقي يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، كما بلغت قيمة ( $F=47.275$ ) عند مستوى ثقة تساوي ( $Sig=0.000$ )، وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ويظهر من جدول المعاملات أن قيم ( $\beta$ ) عند الرقابة المؤسسية قد بلغت (0.341)، وأن قيمة (t) كانت (6.876) وبدلالة إحصائية بلغت (0.000)، مما يشير إلى أن أثر هذا المتغير معنوي، وهذا يعني أن الزيادة في (الرقابة المؤسسية) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى الزيادة في (إدارة الموارد البشرية الخضراء) بمقدار (0.341).

معادلة الانحدار الخطي البسيط

$$\text{الرقابة المؤسسية (Y)} = (2.860) + (0.341) * (\text{إدارة الموارد البشرية الخضراء})$$

الجدول (9)، يوضح نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط.

الجدول (9): تأثير الرقابة المؤسسية على إدارة الموارد البشرية الخضراء (n=80)

الرقابة المؤسسية								المتغير المستقل
F	T	p-value	AR <sup>2</sup>	<sup>2</sup> R	R	$\beta$	$\alpha$	
47.275	6.876	<0.000	0.377	0.377	0.614	0.341	2.860	إدارة الموارد البشرية الخضراء

47.275	6.876	<0.000	0.369	0.377	0.614	0.341	2.860	إدارة الموارد البشرية الخضراء
--------	-------	--------	-------	-------	-------	-------	-------	-------------------------------

الفرضية الثالثة: هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للرشاقة المؤسسية في تعزيز استدامة البرامج التعليمية في الجامعات الفلسطينية.

للتحقق من صحة الفرضية الثالثة، فقد تم استخدام الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج تدل إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لموارد البشرية الخضراء على تعزيز استدامة البرامج التعليمية في الجامعات الفلسطينية؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R=0.894$ )، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (الرشاقة المؤسسية)، والمتغير التابع (استدامة البرامج التعليمية)، وقد ظهر إن قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.799$ )، مما يشير إلى أن الرشاقة المؤسسية فسرت ما نسبته (79.9%) من التباين الحاصل في تعزيز استدامة البرامج التعليمية في حين أن المتبقي يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، كما بلغت قيمة ( $F=310.810$ ) عند مستوى ثقة تساوي ( $Sig=0.000$ )، وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ويظهر من جدول المعاملات أن قيم ( $\beta$ ) عند الرشاقة المؤسسية قد بلغت (0.990)، وأن قيمة (t) كانت (17.630) وبدلالة إحصائية بلغت (0.000)، مما يشير إلى أن أثر هذا المتغير معنوي، وهذا يعني أن الزيادة في (الرشاقة المؤسسية) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى الزيادة في (استدامة البرامج التعليمية) بمقدار (0.990).

معادلة الانحدار الخطي البسيط

$$\text{الرشاقة المؤسسية (Y)} = (0.118) + (0.990) * (\text{استدامة البرامج التعليمية})$$

الجدول (10)، يوضح نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط.

الجدول (10): تأثير الرشاقة المؤسسية على تعزيز استدامة البرامج التعليمية المستدامة (n=80)

الرشاقة المؤسسية							المتغير المستقل	
F	T	p-value	AR <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	R	$\beta$		$\alpha$
310.810	17.630	<0.000	0.797	0.799	0.894	0.990	0.118	استدامة البرامج التعليمية

الفرضية الرابعة: "هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للرشاقة المؤسسية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء واستدامة البرامج التعليمية في الجامعات الفلسطينية.

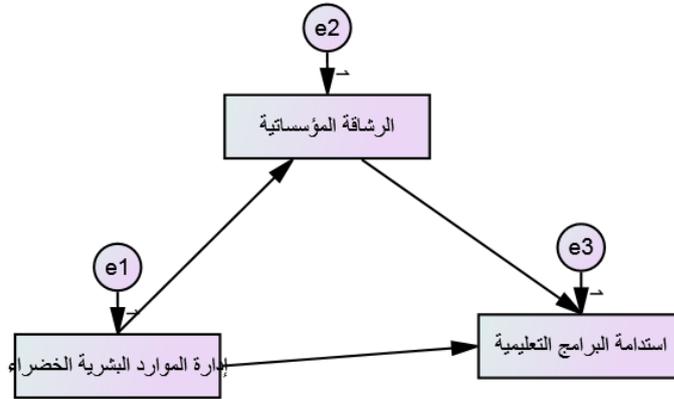
للتحقق من صحة الفرضية الرابعة، فقد تم اختبار الفرضيات الغير مباشرة للدراسة من خلال استخدام المسار Path Analysis باستخدام برنامج (Amos, 26)، ضمن برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)، وذلك للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر للرشاقة المؤسسية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء واستدامة البرامج التعليمية، وذلك من خلال:

- التحقق من أن المتغير المستقل يؤثر في المتغير الوسيط.
- التحقق من أن المتغير المستقل يؤثر في المتغير التابع.
- التحقق من أن المتغير الوسيط يؤثر في المتغير التابع بوجود المتغير المستقل.

بلغ التأثير المباشر لإدارة الموارد البشرية الخضراء على الرشاقة المؤسسية (0.390)، وعلى استدامة البرامج التعليمية (0.201)، وبلغ التأثير المباشر للرشاقة المؤسسية على استدامة البرامج التعليمية، وقد بلغ التأثير غير المباشر لإدارة الموارد البشرية الخضراء على استدامة البرامج التعليمية في ظل وجود الرشاقة المؤسسية كمتغير وسيط (0.591)، مما يدل على أن هناك أثر مباشر دال إحصائياً لإدارة الموارد البشرية الخضراء الرشاقة المؤسسية، وهناك أثر دال إحصائياً غير مباشر لإدارة الموارد البشرية الخضراء على استدامة البرامج التعليمية، في ظل وجود الرشاقة المؤسسية كعامل وسيط، فهذا يدل على وجود أثر جزئي للرشاقة المؤسسية كعامل وسيط، وهذه النتيجة تشير إلى قبول هذه الفرضية. إذ بلغت قيمة مؤشر ملائمة الجودة (Goodness of Fit Index (0.810=GFI))، وهو مقارب إلى قيمة

الواحد الصحيح، كما بلغت قيمة مؤشر المواءمة المقارنة (Comparative Fit Index (CFI=0.95)، وهو يساوي الواحد الصحيح، وفي ذات السياق بلغت قيمة مؤشر جودة المطابقة التصحيحي (AGFI=0.265)، وبلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA=0.07)، وهي قيمة مناسبة.

نموذج العامل الوسيط الكلي بين إدارة الموارد البشرية الخضراء واستدامة البرامج التعليمية:



الشكل (3): نموذج العامل الوسيط الكلي بين إدارة الموارد البشرية الخضراء واستدامة البرامج التعليمية

الجدول (11): نتائج اختبار تحليل المسار للتحقيق من الأثر المباشر وغير المباشر لإدارة الموارد البشرية على استدامة البرامج التعليمية في الجامعات الفلسطينية في فلسطين، في ظل وجود الرقابة المؤسسية كعامل وسيطين الجدول (10) نتائج اختبار المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر لإدارة الموارد البشرية الخضراء على استدامة البرامج التعليمية في الجامعات الفلسطينية في فلسطين، في ظل وجود الرقابة المؤسسية كعامل وسيط؛ حيث بلغ التأثير المباشر لإدارة الموارد البشرية الخضراء على الرقابة المؤسسية (0.390)، وبلغ التأثير لإدارة الموارد البشرية الخضراء على استدامة البرامج التعليمية (0.201)، وبلغ التأثير المباشر للرقابة المؤسسية على استدامة البرامج التعليمية (0.591)، وقد بلغ التأثير غير المباشر لإدارة الموارد البشرية على استدامة البرامج التعليمية في الجامعات الفلسطينية في فلسطين، في ظل وجود الرقابة المؤسسية كعامل وسيط (0.200).

وعليه، اتضح وجود علاقة قوية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والرقابة المؤسسية، حيث تبين أن تبني ممارسات الموارد البشرية الخضراء يسهم بشكل مباشر في تعزيز مستوى الرقابة داخل الجامعات. كما تؤثر هذه الممارسات بشكل مباشر على استدامة البرامج التعليمية، إلى جانب تأثير غير مباشر يتم من خلال الرقابة المؤسسية كعامل وسيط، مما يشير إلى وجود دور وسيط جزئي لها في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء واستدامة البرامج التعليمية. وقد أكدت مؤشرات جودة النموذج ملاءمته، مما يدعم قبول الفرضية ويدل على أهمية تعزيز ممارسات الموارد البشرية الخضراء لدعم استدامة البرامج التعليمية عبر تعزيز الرقابة المؤسسية.

## 9 مناقشة النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة حول إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الفلسطينية أن المتوسط الحسابي لمؤشر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بلغ 3.84، مما يعكس تطبيقاً ملحوظاً لهذه الممارسات في بعض الجامعات الفلسطينية، مع تفاوت في مستوى التطبيق بين الجامعات. يمكن تفسير هذه النتيجة استناداً إلى حقيقة أن الجامعات الفلسطينية تقوم بتطبيق استراتيجيات إدارة موارد بشرية متنوعة تتضمن ممارسات بيئية مستدامة، ولكن قد تختلف درجة تنفيذ هذه الممارسات من جامعة إلى أخرى حسب الإمكانيات والاهتمام بالممارسات البيئية

المستدامة. تشير هذه النتائج إلى أن بعض الجامعات الفلسطينية قد حققت تقدماً كبيراً في تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء، في حين أن بعض الجامعات الأخرى قد تحتاج إلى تحسين وتوسيع نطاق هذه الممارسات لتتماشى مع المتطلبات العالمية للاستدامة. من خلال مقارنة هذه النتائج مع دراسات سابقة، نجد أن دراسة (Saleh & Mansour, 2024) قد سلطت الضوء على الدور المهم الذي تلعبه ممارسات الموارد البشرية الخضراء في تعزيز استدامة المنظمات، حيث تساهم هذه الممارسات في تحسين الأداء البيئي وتقليل الأثر البيئي للمنظمات. هذه النتيجة تتماشى مع نتائج الدراسة الحالية التي أظهرت دوراً مهماً لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الفلسطينية، مما يعزز من الاستدامة البيئية في المؤسسات التعليمية. علاوة على ذلك، تشير دراسة (Amjad et al., 2021) إلى أن ممارسات مثل التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، تلعب دوراً محورياً في تحقيق استدامة تنظيمية مستدامة. هذه الرؤية تتفق تماماً مع نتائج الدراسة الحالية التي أظهرت أن تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء يساهم في تعزيز الاستدامة في الجامعات الفلسطينية.

أما بالنسبة لاستدامة البرامج التعليمية في الجامعات الفلسطينية، فقد أظهرت النتائج أن متوسط المؤشر بلغ 4.26، مما يعكس مستوى مرتفعاً جداً من الاستدامة في هذه البرامج. تعتبر هذه النتيجة مؤشراً على الجهود الكبيرة التي تبذلها الجامعات الفلسطينية لضمان استمرارية وتطوير برامج تعليمية متكاملة تتماشى مع المعايير العالمية للاستدامة. وقد تعكس هذه الجهود التوجهات العالمية التي تركز على تحسين ممارسات التعليم العالي لضمان توافيقها مع الاستدامة، مثل اتفاقيات "إعلان تالوار" و"إعلان كيوتو" اللذين يدعوان الجامعات إلى تطوير استراتيجيات تعليمية تدمج مبادئ الاستدامة في كافة البرامج والمناهج الأكاديمية. دراسة (مجاهد، 2020) قد أكدت على أهمية دور التعليم في تحقيق التنمية المستدامة، حيث تساهم الجامعات في تعزيز الاستدامة عبر تطوير برامج تعليمية تراعي مبادئ الاستدامة. وتتماشى هذه الرؤية بشكل كامل مع النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، التي أظهرت أن الجامعات الفلسطينية تحقق تقدماً ملحوظاً في دمج الاستدامة في برامجها التعليمية. ذلك يعكس التوجه العام في التعليم العالي نحو الاستدامة الشاملة، التي تتضمن مكونات بيئية واجتماعية واقتصادية.

وفيما يتعلق بالرشاقة المؤسسية، أظهرت الدراسة أن المتوسط الحسابي لمؤشر الرشاقة المؤسسية في الجامعات الفلسطينية بلغ 4.18، مما يعكس قدرة الجامعات على التكيف والمرونة في مواجهة التحديات الداخلية والخارجية. هذه النتيجة تدل على مستوى عالٍ من الرشاقة المؤسسية، حيث تستطيع الجامعات الفلسطينية التفاعل بشكل إيجابي وفعال مع المتغيرات والتحديات المحيطة بها في المجالات الأكاديمية والإدارية. يمكن تفسير هذه النتيجة بأن الجامعات الفلسطينية، على الرغم من التحديات التي قد تواجهها، تتمتع بمرونة وقدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة والضغط الاقتصادي والاجتماعية، وهو ما يمكن أن يساعد في تعزيز قدرتها على تقديم برامج تعليمية مبتكرة ومستدامة. تتوافق هذه النتيجة مع ما ذكرته دراسة (الهاشم والشعار، 2022)، التي أشارت إلى أن الرشاقة المؤسسية تُسهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي للجامعات والمؤسسات. حيث يعتبر التكيف السريع والمرونة من العوامل الأساسية التي تدعم استجابة هذه الجامعات للتحديات البيئية والاقتصادية المتغيرة. هذه القدرة على التفاعل السريع مع المتغيرات تساعد الجامعات الفلسطينية في الحفاظ على جودة التعليم والابتكار في برامجها الأكاديمية.

بناءً على ما تقدم، يمكن القول إن الجامعات الفلسطينية قد أحرزت تقدماً ملحوظاً في تطبيق ممارسات الإدارة الخضراء واستدامة البرامج التعليمية، كما أنها تتمتع بمستوى مرتفع من الرشاقة المؤسسية. هذه النتائج تشير إلى أن الجامعات الفلسطينية تبذل جهوداً كبيرة لتحقيق أهداف الاستدامة في مختلف المجالات، مما ينعكس إيجاباً على دورها في تعزيز الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية على مستوى المجتمع. ومن خلال هذه النتائج، يتضح أن الجامعات الفلسطينية تعمل بشكل متناغم مع التوجهات العالمية التي تهدف إلى تقليل التأثيرات البيئية وتعزيز

الاستدامة التنظيمية، كما أن الجامعات تسعى إلى أن تكون جزءاً من هذه الحركات العالمية لتحسين الأداء المؤسسي في المجالات المختلفة.

ومع ذلك، لا بد من الإشارة إلى أن هناك حاجة مستمرة لتحسين وتطوير هذه الممارسات لتتماشى مع أحدث الاتجاهات العالمية في مجالات الاستدامة، حيث أظهرت دراسات سابقة مثل (Yong et al., 2020) و (Amjad et al., 2021) أن دمج ممارسات الموارد البشرية الخضراء يمكن أن يساهم بشكل كبير في تعزيز الاستدامة التنظيمية، وبالتالي، تساهم هذه الممارسات في تعزيز قدرة الجامعات الفلسطينية على التفاعل مع التحديات البيئية والاجتماعية. كما أن دراسة (النجار، 2023) تؤكد على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تعزز من الاستدامة التنظيمية من خلال القيادة التحولية الخضراء، وهو ما يساهم في تعزيز قدرة الجامعات الفلسطينية على مواجهة التحديات البيئية والاجتماعية المتزايدة.

وأما بما يتعلق بتفسير فرضيات الدراسة تشير نتائج الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤثر بشكل إيجابي على استدامة البرامج التعليمية في الجامعات الفلسطينية، وهو ما يتماشى مع العديد من الدراسات السابقة التي أكدت على أهمية ممارسات الإدارة الخضراء في تعزيز استدامة المؤسسات التعليمية. فإدارة الموارد البشرية الخضراء، التي تشمل تحسين التوظيف، التدريب، والسياسات التنظيمية، تساهم في تعزيز التوجهات البيئية والاجتماعية داخل المؤسسات التعليمية، مما يساعد في التكيف بشكل أكثر فعالية مع التحديات البيئية الحالية. دراسة النجار (2023) تدعم هذه النتائج، حيث أظهرت أن ممارسات الإدارة الخضراء، مثل القيادة التحولية الخضراء، تحسن من الاستدامة التنظيمية، وهو ما يتماشى مع نتائج دراستنا حول تأثير هذه الممارسات على استدامة البرامج التعليمية في الجامعات الفلسطينية. هذه الدراسة أوصت بتوسيع تطبيق ممارسات الإدارة الخضراء على جميع الأنشطة التنظيمية، وهو ما يتوافق مع نتائج دراستنا التي تبين أهمية تكامل الممارسات الخضراء في الجامعات لتعزيز الاستدامة التعليمية.

كما تشير النتائج إلى أن الرقابة المؤسسية تلعب دوراً محورياً في تعزيز استدامة البرامج التعليمية. فالرقابة المؤسسية، باعتبارها قدرة المؤسسة على التكيف بسرعة مع التغيرات البيئية والاقتصادية، تُعد مكوناً أساسياً في تطوير الأداء التعليمي واستمراره في مواجهة التحديات المستقبلية. دراسات مثل دراسة العشوش والهباندة (2022) التي تناولت تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، تدعم نتائجنا من خلال التأكيد على أن التوظيف الأخضر والتدريب والتطوير الأخضر يعززان الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية. وهذا يبرز العلاقة الوثيقة بين الرقابة المؤسسية وإدارة الموارد البشرية الخضراء، حيث تساهم الممارسات الخضراء في تعزيز قدرة الجامعات على التكيف، وهو ما ينعكس إيجاباً على استدامة البرامج التعليمية.

دراسة الهاشم والشعار (2022) أظهرت أن التدريب والتطوير الأخضر يقللان من مقاومة التغيير داخل المؤسسات، مما يعزز قدرة الجامعات على التكيف مع التغيرات البيئية والاجتماعية. هذه النتيجة تتماشى مع نتائجنا التي تظهر أهمية الرقابة المؤسسية في تعزيز استدامة البرامج التعليمية، حيث أن القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية والاجتماعية تُعد جزءاً أساسياً من الاستدامة المؤسسية في الجامعات الفلسطينية. بالإضافة إلى ذلك، تؤكد دراسة (Yong et al., 2020) على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مثل التوظيف الأخضر والتدريب الأخضر في تعزيز استدامة المؤسسات، وهو ما ينعكس أيضاً في تحسين البيئة التعليمية داخل الجامعات الفلسطينية وتعزيز استدامة البرامج التعليمية.

علاوة على ذلك، تشير دراسة (Amjad et al., 2021) إلى دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في دعم الاستدامة التنظيمية، مما يعزز فهمنا لأهمية هذه الممارسات في استدامة البرامج التعليمية في الجامعات الفلسطينية. كما أن

دراسة Almemari et al., 2021)) التي تناولت تأثير الإدارة الخضراء في الصناعات التحويلية في الإمارات العربية المتحدة على الأداء المستدام، أكدت وجود تأثير إيجابي للممارسات الخضراء في تحسين الأداء المؤسسي، وهو ما يمكن ترجمته أيضاً في سياق الجامعات الفلسطينية.

إذن، من خلال دمج هذه الدراسات مع نتائجنا، يتضح أن هناك علاقة وثيقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء واستدامة البرامج التعليمية في الجامعات الفلسطينية. كما تظهر النتائج أن الرشاقة المؤسساتية تعمل كمتغير وسيط في هذه العلاقة، حيث تساهم في تعزيز قدرة الجامعات على التكيف مع التغيرات البيئية والاجتماعية، مما يساهم بشكل مباشر في استدامة البرامج التعليمية.

## 10 الاستنتاجات، قيود الدراسة، والبحوث المستقبلية

### 10.1 أهم استنتاجات البحث:

من خلال نتائج البحث، تم التوصل إلى عدة استنتاجات هامة تتعلق بتأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء على استدامة البرامج التعليمية في الجامعات الفلسطينية.

أولاً، أظهرت النتائج أن إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الفلسطينية تحقق مستوى مرتفعاً (بمتوسط حسابي 3.84)، مما يدل على أن العديد من الجامعات قد تطبق ممارسات بيئية جيدة في هذا المجال، لكن هناك فروقات بين الجامعات، مما يعني أن بعض الجامعات قد تحتاج إلى تحسين ممارساتها في هذا المجال.

ثانياً، استدامة البرامج التعليمية في الجامعات الفلسطينية تحقق مستوى مرتفعاً جداً (بمتوسط حسابي 4.26)، ما يعكس الجهود الكبيرة التي تبذلها الجامعات لضمان استمرارية وتطوير برامجها التعليمية بما يتماشى مع معايير الاستدامة العالمية. رغم ذلك، توجد بعض الفروقات الطفيفة في التقييمات بين الجامعات.

ثالثاً، أظهرت النتائج أن الرشاقة المؤسسية في الجامعات الفلسطينية تعتبر مرتفعة جداً (بمتوسط حسابي 4.18)، مما يشير إلى قدرة الجامعات على التكيف مع التغيرات والتحديات الداخلية والخارجية بمرونة وكفاءة.

أخيراً، بينت الدراسة أن الرشاقة المؤسسية تعد متغيراً وسيطاً ذو تأثير إيجابي في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء واستدامة البرامج التعليمية، مما يعزز من أهمية المرونة المؤسسية في تعزيز استدامة التعليم في الجامعات الفلسطينية.

### 10.2 القيود التي واجهت الباحث أثناء إعداد البحث:

يتناول هذا البحث دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استدامة البرامج التعليمية في الجامعات الفلسطينية. وتهدف الدراسة إلى استكشاف دور الرشاقة المؤسساتية كمتغير وسيط في هذه العلاقة، وذلك في ظل التحديات الاقتصادية والسياسية التي يواجهها قطاع التعليم في فلسطين.

وقد واجه الباحث بعض القيود أثناء إعداد هذا البحث، تمثلت في صعوبة الوصول إلى الجامعات في القدس وقطاع غزة بسبب القيود الجغرافية والسياسية، مما استدعى استبعادها من نطاق الدراسة.

كما واجه الباحث صعوبات في جمع البيانات من بعض المشاركين بسبب ضغوط العمل أو نقص الوقت المتاح لهم، بالإضافة إلى نقص الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث ضمن السياق الفلسطيني.

### 10.3 اقتراحات لدراسات مستقبلية:

استنادًا إلى القيود والنتائج التي تم التوصل إليها، يمكن اقتراح عدة توجهات لدراسات مستقبلية.

أولاً، من المهم زيادة حجم العينة وتنوعها لتشمل عددًا أكبر من الجامعات الفلسطينية من مختلف المناطق والتوجهات الأكاديمية (حكومية وخاصة) لضمان تمثيل شامل للمجتمع الأكاديمي الفلسطيني.

ثانيًا، يمكن إجراء دراسات مقارنة بين الجامعات الفلسطينية والجامعات في دول أخرى ذات بيئات مشابهة لدراسة تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء على استدامة التعليم في سياقات مختلفة.

ثالثًا، يمكن التركيز على دراسة تأثير العوامل الخارجية مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في فلسطين على تطبيق ممارسات الإدارة الخضراء والرقابة المؤسسية.

رابعًا، يُنصح بإجراء دراسات طولية لرصد التغيرات في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء واستدامة البرامج التعليمية بمرور الوقت، وتحديد تأثير السياسات والإجراءات المستقبلية في هذا السياق.

خامسًا، يمكن توجيه دراسات مستقبلية لدراسة العوامل المؤثرة على الرقابة المؤسسية، وكيفية تحسين هذا الجانب لتعزيز استدامة البرامج التعليمية.

وأخيرًا، يمكن استكشاف متغيرات أخرى قد تسهم في تحسين استدامة التعليم، مثل القيادة الجامعية، والابتكار التكنولوجي، والتعاون مع القطاع الخاص، مما يمكن أن يوسع الفهم حول كيفية تعزيز الاستدامة في الجامعات الفلسطينية.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية

- بن سالم، عبد الحكيم وسليمان، الياس. (2023). دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال: دراسة ميدانية بقطاع الاتصالات موبيليس-بشار-، مجلة اقتصاد المال والاعمال، 8(1):767-778.
- بوحوش، عمار والذبيبات، محمد. (2011). مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- البورنو، أماني والعاجز، فؤاد. (2016). دور الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة في تلبية متطلبات التنمية المستدامة لديها وسبل تفعيله: الجامعة الإسلامية دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- تبني مقارنة الرشاقة وتطبيقها في إدارة الموارد البشرية لدى شركات تكنولوجيا المعلومات - دراسة حالة مؤسسة التقنيات الحديثة Itcomp الجزائر-، مجلة التنظيم والعمل ، 12(2):63-79.
- الحارث، محمد. (2019). واقع إدارة الأزمات في ظل توافر معايير الرشاقة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- داود، فضيلة سلمان وعلي، أسرار عبد الزهرة. (2017). الأداء الريادي وفق الإدارة الخضراء للموارد البشرية، بحث ميداني في شركة الحفر العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 100(23)، 147-118.
- الدماغ، زياد. (2020). واقع التعليم العالي الفلسطيني واستراتيجيات المواءمة في ضوء متطلبات التنمية الشاملة. المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية، 15(1)، 8-34.
- الركابي، اسراء. (2022). دور الهندسة الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة التنظيمية: دراسة تحليلية في الشركة العاملة لصناعة السيارات والمعدات في الإسكندرية، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 14(2):257-276.
- السكرانة، محمد. (2017). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز ابداع الموارد البشرية متغير معدل، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- سلامة، مازن، ومحيميد، كفاح. (2022). أثر الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التفوق المنظمي/ دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في معمل سمنت كركوك، مجلة STEPS للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 2(1)، 703-687.
- سليمان، يوستينا وحامد، باسم وفتحي، عبير. (2022). دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات السياحية والفندقية في مطر: دراسة حالة بالتطبيق على شركات السياحة فئة (أ) وفنادق الخمس نجوم بمحافظة القاهرة) مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، 22(2):334-376.
- سليمان، يوستينا وحامد، باسم وفتحي، عبير. (2022). دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات السياحية والفندقية في مطر: دراسة حالة بالتطبيق على شركات السياحة فئة (أ) وفنادق الخمس نجوم بمحافظة القاهرة) مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، 22(2)، 334-376.

- شكري، مرج. (2016). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- الصحفي، رغد والقرني، محمد. (2023). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق الأداء المستدام والدور الوسيط لسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية: دراسة ميدانية على موظفي فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة، المجلة العربية للنشر العلمي، 6(61)، 219-255.
- صريع، شدوانه. (2021). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية في الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل من وجهة نظر إدارتها، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
- عاصي، وسيم. (2023). دور الرقابة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية العاملة في سورية، مجلة جامعة البعث، 45(26): 128-164.
- عبد الستار، حلا. (2019). التعقيد الإداري للقادة وتأثيره على خفة الحركة المنظمة: بحث ميداني في مقر شركة توزيع المنتجات النفطية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.
- عبدالمعطي، أحمد. (2018). دور الكليات المعتمدة بالجامعات المصرية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة: كلية التربية بأسبوط أنموذجاً- دراسة تحليلية، 34(7)، 1-44.
- العجمي، فؤاد. (2017). القيادة الرشيدة وأثرها في تحقيق الاستدامة التنظيمية في بيئة العمل المتغيرة. مجلة العلوم الإدارية والمالية، 5(1)، 45-72.
- العشوش، حسن والهنانده، رامي. (2022). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في استدامة شركات مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6(24)، 1-38.
- علي، أيمن. (2022). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في مدينة السادات، مجلة الدراسات المالية والتجارية، 1(3): 100-153.
- علي، عبدالله. (2024). أثر الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الجامعات الأهلية اليمنية في أمانة العاصمة. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 3(5)، 27-49.
- العمرى، ماجد. (2019). تصور مقترح لتحويل إدارات الجامعات نحو الاستدامة في ضوء خبرات الجامعات العالمية، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، 8(2)، 20-52.
- العززي، يوسف. (2022). دور الرقابة التنظيمية في تدعيم الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على القطاع الحكومي بدولة الكويت، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 13(3).
- العولقي، عبدالله. (2021). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء المستدام: الدور الوسيط للمعرفة البيئية والسلوك الأخضر للموظفين، مجلة الإدارة العامة، 62(2)، 267-326.

الغامدي، دلال وبادغيش، لمياء. (2021). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء التوظيف الأخضر وتقييم الأداء الأخضر على استراتيجية التمايز: دراسة ميدانية على شركة سدكو القابضة في جدة، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، 3(26): 90-42.

الفضل، طلال. (2024). دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية: دراسة ميدانية بالتطبيق على الشركة العربية السودانية للبنزور 2023، المجلة العربية للإدارة، 44(5): 161-178.

قنيش، مختار وبن عبو، جيلالي. (2023).

كاريش، صليحة وعبادي، فايزة. (2020). متطلبات تطبيق مقاربة الرقابة في إدارة الموارد البشرية، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، 1(1):

كفاقي، ايمان. (2016). دراسة مقارنة للتعليم من أجل الاستدامة في جامعتي بريتش كولومبيا ونوتنجهام وإمكانية الاستفادة منها في جامعة الأزهر، مجلة التربية، 3(170)، 290-348.

مجاهد، عبير. (2020). استدامة الجامعات العربية وتحقيق التنمية المستدامة: تجارب الدول (جامعتي نيوكاسيل -ماريبور)، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، 28(2)، 51-72.

محمد، جمال وناصر، مشتاق. (2023). تحمل المسؤولية ودورها في تعزيز الاستدامة المنظمة: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في دائرة صحة كركوك، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 19(3): 299-308.

مسارات. (2023). ورقة سياسات: مواءمة مخرجات التعليم العالي مع متطلبات سوق العمل الفلسطيني، المركز الفلسطيني لأبحاث السياسات والدراسات الاستراتيجية، فلسطين، رام الله

منصور، منار. (2020). تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية، مجلة البحث العلمي في التربية، 4(21):

النجار، سامر. (2023). الدور الوسيط للقيادة التحويلية الخضراء في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتعزيز الاستدامة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات وزارة الصحة بمنطقة الحدود الشمالية، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، 60(3)، 77-114.

نصيف، مروان وأنور، سارة وأحمد، سارة. (2023). دور مبادئ القيادة الرشيدة في تعزيز الاستدامة التنظيمية: دراسة ميدانية في جامعة تكريت، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، عدد خاص، 1098-114.

الهاشم، رند والشعار، إسحق. (2022). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء الوظيفي: الدور الوسيط لمقاومة التغيير: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 18(1)، 145-162.

## المراجع الأجنبية

- Abdullah, M. F., Ayyat, S. J., & Halim, B. B. A. (2021). Challenges of Human Resource Management in Palestine. *The Journal of Management Theory and Practice (JMTP)*, 17-22.
- Ahmad, Sh. (2021). *Green Human Resource Management: Policies and practices*, University of Hail, Saudi Arabia, P. 9-13.
- Almemari, K.; Almazrouei, R.; Alnahhal, M., (2021). The impact pf green human resource management on the sustainable performance of the manufacturing companies in the UAE. *Journal of Southwest Jiaotong University*, 56 (4) ,437-447.
- Ahmad, Sh. (2021). *Green Human Resource Management: Policies and practices*, University of Hail, Saudi Arabia, P. 9-13.
- Almemari, K.; Almazrouei, R.; Alnahhal, M., (2021). The impact pf green human resource management on the sustainable performance of the manufacturing companies in the UAE. *Journal of Southwest Jiaotong University*, 56 (4) ,437-447.
- Amjad, S., Noreen, U., & Rashid, M. (2021). The impact of green human resource management on organizational sustainability: A mediating role of environmental and cognitive performance. *Journal of Cleaner Production*, (1)288, 125-620.
- Amjad, S., Noreen, U., & Rashid, M. (2021). The impact of green human resource management on organizational sustainability: A mediating role of environmental and cognitive performance. *Journal of Cleaner Production*, (1)288, 125-620.
- Ayyat, S. J., Abdullah, M. F., & Halim, B. A. (2020). Conceptualising Islamic human resource management principles in the context of Palestine. *The Journal of Management Theory and Practice (JMTP)*, 9-15
- Ayyat, S. J., Md. Faruk Abdullah, & Abdul Halim, B. (2020). Conceptualising Islamic Human Resource Management Principles in the Context of Palestine. *The Journal of Management Theory and Practice (JMTP)*, 1(2), 9-15. <https://doi.org/10.37231/jmtp.2020.1.2.21>
- Higgins C., & Coffey B. (2016). Improving how sustainability reports drive change: A critical discourse analysis. *Journal of Cleaner Production*, 136,18–29.
- Jabbour, C. J. C., & Jabbour, A. B. L. S. (2017). Green human resource management and environmental sustainability: An overview. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 53(3), 27-37.
- Jackson, S. E., Renwick, D. W. S., Jabbour, C. J. C., & Müller-Camen, M. (2011). State-of-the-art and future directions for green human resource management. *Zeitschrift für Personalforschung*, 25(2), 99–116.
- Jamal, T. & Zahid, M. & Martins, J. M. & Mata, M. N. & Rahman, H. U., & Mata, P. N, (2021). "Perceived Green Human Resource Management Practices and Corporate Sustainability: Multigroup Analysis and Major Industries Perspectives", *Sustainability journal*, 13(6).

- Khan, M. A., Ahmed, M., & Nawaz, M. A. (2022). The impact of organizational agility on sustainable performance: The mediating role of organizational structure. *Journal of Organizational Change Management*, 35(3), 456–474.
- Malik, S. Y.; Cao, Y.; Mughal, Y. H.; Kundi, G. M.; Mughal, M. H.; Ramayah, T., (2020). Pathways towards sustainability in organizations: Empirical evidence on the role of green human resource management practices and green intellectual capital. *Sustainability*, 12(8): 3208-3240.
- Mandip, G. (2012). Green HRM: People management commitment to environmental sustainability. *Research Journal of Recent Sciences*, 1(ISC-2011), 244–252.
- Nawaz, W., & Koç, M. (2019). Exploring organizational sustainability: Themes, functional areas, and best practices. *Sustainability*, 11(16):1-36.
- Paille, P., Chen, Y., Boiral, O., & Jin, J. (2016). The impact of human resource management on environmental performance: An employee-level study. *Journal of Business Ethics*, 128(3), 601–625.
- Qiu, Y., Lou, M., Zhang, L., & Wang, Y. (2020). Organizational Citizenship Behavior Motives and Thriving at Work: The Mediating Role of Citizenship Fatigue. *Sustainability*, 12(6), 2231.
- Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2008). Green HRM: A review, process model, and research agenda. University of Sheffield Working Paper.
- Renzl, B., Mahringer, C., Rost, M., & Scheible, L. (2021). Organizational agility: Current challenges and future opportunities, *Journal of Competences, Strategy & Management*, 11(51)
- Shrivastava, P., & Berger, S. (2010). Sustainability Principles: A Review and Directions. *Organization & Environment*, 23(4), 447–458.
- Siddharth, Shankar Rai, Shivam Rai, & Nitin Kumar Singh, (2021), Organizational resilience and social economic sustainability: COVID 19 perspective, (23)12006–12023.
- Singh, R., & Kumar, A. (2021). Administrative Support and Employee Performance: A Study of Organizational Culture. *Human Resource Management Review*, 31(2): 98-110.
- Teece, D Peteraf M. & Leih (2016) Dynamic capabilities and organization agility Risk, uncertain ty and strategy in the innovation economy California management Review 45
- Yong, J., Xie, H., & Zheng, X. (2020). Green human resource management and organizational sustainability: A review of the literature and future directions. *Sustainability*, 12(3), 762.
- Yong, J., Xie, H., & Zheng, X. (2020). Green human resource management and organizational sustainability: A review of the literature and future directions. *Sustainability*, 12(3), 762.
- Zibarras, L. D., & Coan, P. (2015). HRM practices used to promote pro-environmental behavior: A UK survey. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(16), 2121–2142.