



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا

برنامج القيادة والإدارة الاستراتيجية

"واقع ممارسات الإدارة البشرية الخضراء وأثرها على الأداء المستدام في الهيئات المحلية في محافظة الخليل "دراسة ميدانية".

**"The Reality of Green Human Resource Management Practices and Their Impact on Sustainable Performance in Local Authorities in Hebron Governorate: A Field Study".**

إعداد الباحث:

محمد ماجد أبو خيران

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في القيادة والإدارة الاستراتيجية من جامعة القدس المفتوحة (فلسطين).

فلسطين - الخليل

2025



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا

برنامج القيادة والإدارة الاستراتيجية

"واقع ممارسات الإدارة البشرية الخضراء وأثرها على الأداء المستدام في الهيئات المحلية في محافظة الخليل "دراسة ميدانية".

**"The Reality of Green Human Resource Management Practices and Their Impact on Sustainable Performance in Local Authorities in Hebron Governorate: A Field Study".**

إعداد الباحث:

محمد ماجد أبو خيران

المشرف:

د. طارق فتحي أسعد المبروك

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في القيادة والإدارة الاستراتيجية من جامعة القدس

المفتوحة (فلسطين).

فلسطين – الخليل

2025

قرار لجنة المناقشة :

"واقع ممارسات الإدارة البشرية الخضراء وأثرها على الأداء المستدام في الهيئات المحلية في محافظة الخليل "دراسة ميدانية".

**"The Reality of Green Human Resource Management Practices and Their Impact on Sustainable Performance in Local Authorities in Hebron Governorate: A Field Study".**

إعداد الباحث:

محمد ماجد أبو خيران

المشرف :

د. طارق فتحي أسعد المبروك

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت في ———/————/————

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ الدكتور ..... جامعة ..... مشرفاً ورئيساً.....

الأستاذ الدكتور ..... جامعة ..... عضواً.....

الأستاذ الدكتور ..... جامعة ..... عضواً.....

الإجازة:

"واقع ممارسات الإدارة البشرية الخضراء وأثرها على الأداء المستدام في الهيئات المحلية في محافظة الخليل "دراسة ميدانية".

"The Reality of Green Human Resource Management Practices and Their Impact on Sustainable Performance in Local Authorities in Hebron Governorate: A Field Study".

إعداد الباحث:

محمد ماجد أبو خيران

المشرف:

د. طارق فتحي أسعد المبروك

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت في 15/07/2025

أعضاء لجنة المناقشة

جامعة القدس المفتوحة

جامعة فلسطين التقنية

جامعة القدس المفتوحة

الدكتور طارق فتحي مبروك

الدكتور سامر محمد عراقوي

الدكتور محمد محمد عمرو

مشرفاً ورئيساً.....

عضواً.....

عضواً.....

## التفويض

أنا الموقع أدناه محمد ماجد إبراهيم أبو خيران أفوض جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات، أو المؤسسات، أو الهيئات، أو الأشخاص عند طلبهم بحسب التعليمات النافذة في الجامعة .

الباحث : محمد ماجد إبراهيم أبو خيران

تاريخ التفويض: \_\_\_\_\_

توقيع الباحث : \_\_\_\_\_

## الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم حباً وشكراً وامتناناً، ما كنت هنا لولا فضل الله، فالحمد لله على البدء، وعلى الختام

قال تعالى (يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ)

من قال أنا لها (نالها) وأنا لها وان أبت رغما عنها أتيت بها

بداية سعيدة لوجودكم اليوم جميعاً

أهدي هذا النجاح لنفسي أولاً، ثم إلى كل من سعى معي لإتمام هذه المسيرة، دمتم لي سنداً لا عمر له

أهدي مناقشة رسالتي إلى من ساندتني في مسيرتي، إلى من تشاركني أفراحي وأحزاني (زوجتي الحبيبة )

وأبنائي .

إلى من عشت معهم أجمل لحظات حياتي، إلى شموع دربي، إلى أبي وأمي و أخواتي

وأتقدم بكامل شكري من الصديق والأخ إبراهيم طنينه على دعمه لي بعلمي ودراستي، الذي كان أماً لي،

ونهرًا من العطاء

إلى جهاز المخابرات العامة، هذا الجهاز العظيم على ما قدمه من دعم مادي ومعنوي

وإلى شهدائنا الأبرار وأسرانا البواسل وجرحانا الميامين

## الشكر والتقدير

أعبر عن شكري وامتناني العميقين لكل من مد يد العون وساندني في إنجاز هذه الرسالة.

أولاً وقبل كل شيء، أتقدم بجزيل الشكر والعرفان من مشرفي الفاضل، الدكتور طارق فتحي أسعد المبروك، الذي لم يدخر جهداً في تقديم التوجيهات السديدة، والملاحظات البناءة، والمعلومات القيمة التي أثرت موضوع رسالتي في جوانبها المختلفة، وكان لدعمه المتواصل الأثر الأكبر في إنجاز هذا العمل. كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الكرام، الدكتور محمد عمرو والدكتور سامر عرقاوي؛ لتكرمهم بقراءة هذه الرسالة وتقييمها، ولما سيقدمونه من ملاحظات وتوجيهات ستسهم بلا شك في إثرائها وصقلها.

و لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة القدس المفتوحة الذين شاركونا هذه الرحلة التعليمية، وكانوا دعماً مستمراً ومصدر إلهام.

وأخيراً، أتوجه بالشكر لكل الأصدقاء والزملاء وجميع الأشخاص الذين ساهموا في إنجاز رسالتي، سواء بالتشجيع، أو الدعم اللوجستي، أو تبادل الأفكار. لقد كانت هذه التجربة مليئة بالتحديات والإنجازات، ولولا دعمكم وتشجيعكم الدائم، لما استطعت تحقيق ما أصبو إليه.

أتمنى أن تكون هذه الرسالة بمثابة تقدير بسيط مني لكل من ساهم في نجاحها، وأتطلع بشغف إلى مستقبل مليء بالإنجازات الجديدة والتحديات الشيقة.

مع خالص التقدير

# "واقع ممارسات الإدارة البشرية الخضراء وأثرها على الأداء المستدام في الهيئات المحلية في محافظة الخليل" دراسة ميدانية".

إعداد الباحث:

المشرف:

محمد ماجد أبو خيران

د. طارق فتحي أسعد المبروك

2025

## الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع ممارسات الإدارة البشرية الخضراء وأثرها على الأداء المستدام في الهيئات المحلية في محافظة الخليل، وذلك من خلال استكشاف مستوى تطبيق ممارسات الإدارة البشرية الخضراء (الاستقطاب والتوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التقييم الأخضر، المكافآت والتعويضات الخضراء، علاقة الموظفين الخضراء) ومستوى الأداء المستدام (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي)، بالإضافة إلى تحديد العلاقة والتأثير بينهما وتأثير أبعاد محددة من الإدارة البشرية الخضراء على الأداء المستدام. ولتحقيق هذه الأهداف، استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي التحليلي، وقام بتوزيع استبانة على عينة قصدية مكونة من (108) أعضاء إداريين من مجتمع الدراسة الذي شمل جميع الموظفين الإداريين (مدير عام، مدير دائرة، رئيس قسم) في الهيئات المحلية بمحافظة الخليل والبالغ عددهم (148) إدارياً. وقد أظهرت أهم النتائج أن واقع ممارسات الإدارة البشرية الخضراء على الأداء المستدام جاء بدرجة متوسطة، وكذلك مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها ومستوى الأداء المستدام بشكل عام، مع تميز بعدي الاستقطاب والتوظيف الأخضر والتدريب والتطوير الأخضر بمستوى تطبيق مرتفع. كما تبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية وقوية وأثر ذي دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعادها المذكورة على الأداء المستدام. وفيما يتعلق بالفروق، لم تظهر فروق دالة في استجابات المبحوثين لإدارة الموارد البشرية الخضراء تعزى لمتغيرات العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، بينما ظهرت فروق لصالح الإناث في متغير الجنس ولموظفي بلدية حلحول والخليل في متغير مكان البلدية، في حين لم تظهر فروق دالة في استجاباتهم للأداء المستدام تعزى لجميع المتغيرات الديموغرافية والوظيفية. وبناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بتصميم برامج تدريبية منخفضة التكلفة لتعزيز ممارسات الاستدامة، وتضمين معايير الوعي البيئي في التوظيف، وربط الحوافز بالأداء البيئي، وتطوير سياسات لتقليل استهلاك الموارد،

وإقامة شراكات مع منظمات بيئية، وتنظيم ورش عمل للتوعية بأهمية الاستدامة، وإنشاء نظام لتقييم الالتزام بالممارسات الخضراء.

الكلمات المفتاحية : ممارسات الإدارة البشرية الخضراء ، الأداء المستدام ، الهيئات المحلية، محافظة الخليل .

# **"The Reality of Green Human Resource Management Practices and Their Impact on Sustainable Performance in Local Authorities in Hebron Governorate: A Field Study".**

Prepared by the Researcher:

Mohammad Majed Abu

Khairan

Supervisor:

Dr. Tariq Fathi

As'ad Al-Mabrouk

2025

## **Abstract**

This study aimed to identify the reality of green human resource management practices and their impact on sustainable performance in local authorities in the Hebron Governorate. It explored the level of application of green HRM practices (green recruitment and selection, green training and development, green performance appraisal, green compensation and rewards, green employee relations) and the level of sustainable performance (economic, social, environmental), in addition to determining the relationship and impact between them and the impact of specific dimensions of green HRM on sustainable performance. To achieve these objectives, the researcher used a descriptive-correlational-analytical approach and distributed a questionnaire purposive sample (108) administrative staff from the study population, which included all (148) administrative employees (general manager, department manager, section head) in the local authorities of Hebron Governorate. The key findings indicated a moderate level of green HRM practices' impact on sustainable performance, as well as a moderate level of application of green HRM dimensions and sustainable performance overall, with green recruitment and selection and green training and development showing higher levels of application. A strong positive correlation and a statistically significant impact of green HRM and its aforementioned dimensions on sustainable performance were also found. Regarding differences, no significant differences were observed in respondents' perceptions of green HRM attributed to age, educational qualification, years of experience, and job title, while differences were found in gender (favoring females) and workplace (favoring employees of Hebron and Halhul municipalities). Conversely, no significant

differences were found in their perceptions of sustainable performance attributed to all studied demographic and job-related variables. Based on these results, the study recommended designing low-cost training programs to promote sustainability practices, incorporating environmental awareness criteria in recruitment, linking incentives to employees' environmental performance, developing policies to reduce resource consumption, establishing partnerships with environmental organizations, organizing workshops to raise awareness of sustainability, and creating a system to evaluate adherence to green practices.

**Keywords :Green Human Resource Practices, Sustainable Performance, Local Authorities, Hebron Governorate.**

## جدول المحتويات

3	قرار لجنة المناقشة :
4	الإجازة:
5	التفويض
6	الإهداء
7	الشكر والتقدير
8	الملخص
10	Abstract
20	الفصل الأول
20	الإطار العام للدراسة
21	المقدمة
24	مشكلة الدراسة:
26	الأسئلة الفرعية للدراسة:
27	1.3 أهمية الدراسة
28	1.4 أهداف الدراسة
28	الهدف الرئيسي
29	الأهداف الفرعية
29	1.5 فرضيات الدراسة
29	أولاً: فرضيات العلاقة والأثر
31	ثانياً: فرضيات الفروق في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء
31	ثالثاً: فرضيات الفروق في الأداء المستدام
31	1.6 متغيرات الدراسة
32	1.7 أنموذج الدراسة
33	شرح أنموذج الدراسة
34	انعكاس الفرضيات على الأنموذج:
34	1.8 حدود الدراسة
36	9.2 محددات الدراسة:
37	1.9 مصطلحات الدراسة
41	الفصل الثاني

41	الإطار النظري و الدراسات السابقة.....
42	2.1 الإطار النظري .....
42	مقدمة .....
43	2.1.1 إدارة الموارد البشرية الخضراء .....
44	2.1.1.1 مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء .....
45	2.1.1.2 أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء .....
45	2.1.1.3 أهداف إدارة الموارد البشرية الخضراء .....
46	2.1.1.4 متطلبات نجاح تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء .....
48	2.1.1.5 ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء .....
52	2.1.1.6 تحديات إدارة الموارد البشرية الخضراء.....
53	2.1.2 الأداء المستدام .....
54	2.1.2.1 مفهوم الأداء المستدام.....
55	2.1.2.2 أهداف الأداء المستدام .....
56	2.1.2.3 أهمية الأداء المستدام .....
57	2.1.2.4 أبعاد الأداء المستدام.....
60	العلاقة والتأثير بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام.....
61	2.1.3 الهيئات المحلية .....
62	الهيئات المحلية في محافظة الخليل كنموذج للدراسة:.....
64	2.2 الدراسات السابقة .....
64	تمهيد:.....
65	عرض الدراسات:.....
74	2.2.3 التعقيب على الدراسات السابقة.....
78	الفصل الثالث.....
78	طريقة الدراسة وإجراءاتها.....
79	مقدمة:.....
79	منهج الدراسة .....
80	مجتمع الدراسة.....
80	عينة الدراسة .....

80	تفسير طريقة اختيار عينة الدراسة
82	أداة الدراسة
84	صدق أداة الدراسة
86	ثبات أداة الدراسة
88	إجراءات الدراسة
89	متغيرات الدراسة
90	المعالجة الإحصائية
92	تصحيح المقياس (مفتاح المتوسطات الحسابية لنتائج الدراسة)
93	الفصل الرابع
93	تحليل نتائج الدراسة
94	مقدمة:
94	الإجابة عن أسئلة الدراسة:
94	الإجابة عن التساؤل الرئيسي
97	الإجابة عن السؤال الفرعي الأول
113	الإجابة عن السؤال الفرعي الثاني
120	الإجابة عن السؤال الفرعي الثالث
124	الإجابة عن السؤال الفرعي الرابع:
125	فحص واختبار فرضيات الدراسة:
125	الفرضية الرئيسية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء المستدام في الهيئات المحلية في محافظة الخليل"
128	الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستقطاب والتوظيف الأخضر على الأداء المستدام من وجهة نظر الإداريين في الهيئات المحلية في محافظة الخليل.
131	الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتدريب والتطوير الأخضر على الأداء المستدام من وجهة نظر الإداريين في الهيئات المحلية في محافظة الخليل.
136	الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمكافآت والتعويضات الخضراء على الأداء المستدام من وجهة نظر الإداريين في الهيئات المحلية في محافظة الخليل.
138	الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الهيئات المحلية في محافظة الخليل تعزى للمتغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، ومكان البلدية).

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين للأداء المستدام في الهيئات المحلية في محافظة الخليل تعزى للمتغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، ومكان البلدية).....	152
الفصل الخامس .....	164
النتائج والتوصيات .....	164
النتائج والتوصيات .....	165
أولاً: النتائج:.....	165
أولاً: النتائج الرئيسية .....	165
ثانياً: التوصيات.....	170
المصادر و المراجع : .....	174
المراجع الأجنبية:.....	179
الملاحق .....	180
الملحق 1.....	181
قائمة المحكمين.....	181
الملحق 2.....	182
الاستبانة قبل التحكيم.....	182
ملحق 3 .....	188
الاستبانة بعد التحكيم.....	188

## فهرس الجداول

- جدول (1): خصائص العينة الديموغرافية..... 81
- جدول رقم (2): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات كل محور مع الدرجة الكلية له  
85
- جدول رقم (3): نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة ..... 87
- جدول (4): مفاتيح التصحيح ..... 87
- جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسات الإدارة البشرية الخضراء على الأداء المستدام من وجهة نظر الإداريين في الهيئات المحلية في محافظة الخليل..... 88
- جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء (الاستقطاب والتوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التقييم الأخضر، المكافآت والتعويضات الخضراء) في الهيئات المحلية في محافظة الخليل، مرتبة حسب الأهمية ..... 89
- جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء للاستقطاب والتوظيف الأخضر في الهيئات المحلية في محافظة الخليل، مرتبة حسب الأهمية ..... 100
- جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء للتدريب والتطوير الأخضر في الهيئات المحلية في محافظة الخليل، مرتبة حسب الأهمية..... 94
- جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء للتقييم الأخضر في الهيئات المحلية في محافظة الخليل، مرتبة حسب الأهمية ..... 95
- جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء للمكافآت والتعويضات الخضراء في الهيئات المحلية في محافظة الخليل، مرتبة حسب الأهمية ..... 96
- جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مستوى الأداء المستدام في الهيئات المحلية في محافظة الخليل، مرتبة حسب الأهمية ..... 114
- جدول (12): معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) الذي يوضح العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها والأداء المستدام في الهيئات المحلية في محافظة الخليل..... 102
- جدول (13): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لإدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء المستدام في الهيئات المحلية في محافظة الخليل ..... 103
- جدول (14): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لأثر الاستقطاب والتوظيف الأخضر على الأداء المستدام من وجهة نظر الإداريين في الهيئات المحلية في محافظة الخليل ..... 104
- جدول (15): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لأثر التدريب والتطوير الأخضر على الأداء المستدام من وجهة نظر الإداريين في الهيئات المحلية في محافظة الخليل ..... 105
- جدول (16): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لأثر التقييم الأخضر على الأداء المستدام من وجهة نظر الإداريين في الهيئات المحلية في محافظة الخليل..... 106
- جدول (17): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لأثر المكافآت والتعويضات الخضراء على الأداء المستدام من وجهة نظر الإداريين في الهيئات المحلية في محافظة الخليل ..... 107
- جدول (18): نتائج اختبار (ت) للفروق في استجابات المبحوثين لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الهيئات المحلية في محافظة الخليل..... 108
- جدول (19): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في استجابات المبحوثين لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الهيئات المحلية في محافظة الخليل تعزى إلى متغير العمر ..... 109



- جدول (39): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في استجابات المبحوثين للأداء المستدام في الهيئات المحلية في محافظة الخليل تعزى إلى متغير مكان البلدية..... 127
- جدول (40): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في استجابات المبحوثين للأداء المستدام في الهيئات المحلية في محافظة الخليل تعزى إلى متغير مكان البلدية..... 128

## فهرس الملاحق

180	.....	الملاحق
181	.....	الملحق 1
181	.....	قائمة المحكمين
182	.....	الملحق 2
182	.....	الاستبانة قبل التحكيم
188	.....	ملحق 3
188	.....	الاستبانة بعد التحكيم

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

## المقدمة

تُعد قضية الإدارة البشرية الخضراء ذات أهمية متزايدة في سياق سعي المؤسسات نحو تحقيق الاستدامة، لا سيما في القطاع العام الذي يضطلع بدور محوري في تطبيق السياسات البيئية وتعزيز الوعي المجتمعي. يشهد العالم اليوم بشكل عام ومجال الأعمال بشكل خاص اهتماماً متزايداً بالقضايا البيئية وتحولاً حثيثاً نحو البيئة الخضراء، وخاصة في ظل ظهور الوعي بمخاطر الانعكاسات السلبية التي تسببها مسائل التلوث الصناعي والنفايات والهدر الجائر للموارد الطبيعية. وقد نتج عن ذلك حركة واسعة تقودها الحكومات والمنظمات غير الحكومية عبر العالم تحذر من المخاطر المحدقة بالبشرية على أكثر من صعيد وتسوق للبيئة الخضراء بالمقابل (أبو شرح، 2023).

ترتبط الأضرار البيئية بشكل وثيق بالممارسات السلوكية الخاطئة للأفراد، وعليه يصبح من الضروري العمل على تغيير هذه السلوكيات. هنا يبرز دور نمط الإدارة السائد في المنظمة، حيث إن الأداء المستدام قادر على توجيه العاملين نحو سلوكيات بيئية مسؤولة. في هذا السياق، تلعب ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء دوراً هاماً في معالجة القضايا البيئية وتعزيز التنمية التنظيمية من خلال توجيه هذه الممارسات نحو تحقيق أهداف بيئية. من الجدير بالذكر أن مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء يُعد مفهوماً حديثاً، خاصة في السياق الفلسطيني (صريح، 2021). فمع تزايد الاهتمام بالقضايا البيئية والحياة البشرية، تطورت مفاهيم جديدة لتشمل مجالات الطاقة والاقتصاد وحتى الإدارة، وبدأ مفهوم الإدارة الخضراء مؤخراً يلفت انتباه صناعات السياسة التنموية والاقتصادية، واستدعى اهتمام الحكومات الحريصة على تحقيق تنمية شاملة قوامها الاهتمام بالإنسان، والحفاظ على البيئة والموارد الطبيعية (ازغير، 2019).

تُعرّف الإدارة الخضراء بأنها إدارة إنسانية الرؤى، إيجابية التوجهات، تركز على احترام الإنسان والتحاور معه ومعرفة تطلعاته والعمل من أجل خيره ورفاهيته، والمحافظة على الموارد، وعلى كل ما من شأنه خير للإنسان ومصالحته. وقد زاد الوعي بالإدارة الخضراء نظراً لما يشهده العالم من تداعيات سلبية للمسائل البيئية وتفاقم في نقص الموارد، مما استدعى دراسات وأبحاثاً مكثفة، من أجل الوصول إلى منهجيات ناجحة في الحفاظ على البيئة وتطوير مفاهيم الاقتصاد المستدام لخدمة الإنسان وإساعده (الصحفي والقرني، 2023). وقد زاد الاهتمام بإدارة الموارد البشرية الخضراء تحديداً نتيجة لزيادة الحاجة إلى ضرورة تبني ممارسات وأنشطة خضراء مستدامة في ظل مبادرات المؤسسات الدولية التي أظهرت ضرورة الحفاظ على البيئة، والاستغلال الأمثل لمواردها خاصة بعد الثورة الصناعية وما نتج عنها من آثار سلبية على البيئة ومواردها، وكذلك استجابة للتوسع في بيئة العمل العالمية، والآثار السلبية الناتجة عن ذلك، والتي تسببت في زيادة معدلات التدهور البيئي بشكل عام (سليمان وآخرون، 2022).

تسعى إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى تعزيز إدراك العاملين بأهمية القضايا البيئية، والعمل على تحقيق أداء مستدام من خلال تطبيق الأنشطة والممارسات الصديقة للبيئة. وتركز على الحفاظ على رأس المال الفكري الأخضر بما ينعكس إيجاباً على تحسين كفاءة العمل وفعاليتته، وخفض التكاليف، وزيادة تفاعل العاملين والتزامهم وولائهم تجاه القطاع. كما تهدف هذه الجهود إلى تحفيز المشاركة الإيجابية في مواجهة التحديات البيئية. فضلاً عن أن اعتماد الأنشطة الخضراء، وتطبيقها يساهم في تطوير أداء المؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية، مما يدفع العديد من الهيئات نحو دمج الأنشطة المستدامة ضمن عملياتها التقليدية (صالح وفخري، 2021).

يُساهم فهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتوسيع نطاقها وعمقها في تعزيز الأداء البيئي للمنظمات بطريقة أكثر استدامة. حيث تُعتبر هذه الممارسات أدوات فعالة لتحويل عمليات المنظمات إلى أنشطة صديقة للبيئة. يمكن من خلال تكييف ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تطوير الأداء المستدام وإعادة تشكيل السلوكيات، والاتجاهات، والكفاءات الخضراء للموارد البشرية بما يتماشى مع أهداف الإدارة البيئية (إسماعيل، 2019). وفي الفترة الأخيرة لوحظ اهتمام كبير في المؤسسات كافة بموضوع الأداء المستدام وأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية، نظراً لظهور المشاكل البيئية والمنافسة العالمية التي تشكل تهديداً على بقاء المنظمة واستمراريتها ما فرض على المنظمات المعاصرة تعديل سلوكها المؤسسي من أجل تبني الممارسات الصديقة للبيئة وخلق ثقافة الإدارة الخضراء (جدو ولعياضي، 2021).

انطلاقاً من هذا الإطار النظري المتكامل الذي يؤكد على الدور المحوري للإدارة البشرية الخضراء في دعم الاستدامة التنظيمية، أرى أن دراسة هذا الموضوع في سياق الهيئات المحلية بمحافظة الخليل باتت ضرورة ملحة. لطالما شغلني قضايا الاستدامة والتنمية المحلية، وإيماني بأن القطاع العام، بصفته مرآة المجتمع والمحرك الأساسي للتغيير، يحمل على عاتقه مسؤولية كبيرة في قيادة التحول نحو الممارسات الخضراء. لذا، تتناول هذه الدراسة واقع ممارسات الإدارة البشرية الخضراء وأثرها في الأداء المستدام في هذه الهيئات. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف مدى إدراك مسؤولي الموارد البشرية لهذه الممارسات وتطبيقها، بالإضافة إلى تحليل الأثر الذي تحدثه هذه الممارسات على تحقيق الأداء المستدام لهذه الهيئات. من خلال تبني منظور مسؤولي الموارد البشرية، أسعى لتقديم رؤى معمقة حول التحديات والفرص المتعلقة بدمج الممارسات الخضراء في صميم وظائف إدارة الموارد البشرية، وإمكانية مساهمتها في تعزيز الأبعاد البيئية والاجتماعية والاقتصادية للاستدامة في القطاع المحلي. وتشير مراجعة الدراسات السابقة إلى ندرة الأبحاث التي تناولت

بشكل خاص أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء المستدام في الهيئات المحلية في محافظة الخليل، مما يبرز أهمية هذه الدراسة في سد هذه الفجوة المعرفية، وتقديم إسهام علمي وعملي يسهم في تطوير ممارسات الإدارة المستدامة في فلسطين.

## مشكلة الدراسة:

على الرغم من أن مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء قد بدأ في الظهور مع مطلع الألفية الجديدة، كتوجه إداري مبتكر يهدف إلى دمج البعد البيئي في صميم عمل الهيئات المحلية من خلال تبني ممارسات مستدامة للموارد (إسماعيل، 2021)، إلا أن تبني هذا المفهوم لا يزال في مراحل النمو، خاصة في سياق الدول النامية ومن ضمنها فلسطين (صريح، 2021). هذا الحدث النسبية للمفهوم تطرح تحديات فريدة أمام متخصصي الموارد البشرية في هذه البيئات، حيث تبرز الحاجة الملحة للتوفيق بين متطلبات الأداء المؤسسي والمسؤولية البيئية من خلال تبني ممارسات إدارة موارد بشرية خضراء تتناغم مع مبادئ الإدارة البيئية، وهو ما يفتح آفاقاً واعدة نحو تحقيق أداء مستدام في بيئات العمل المحلية (سليمان وآخرون، 2022).

مع تصاعد الوعي العالمي بأهمية القضايا البيئية وضرورة السعي نحو الاستدامة الشاملة، يتزايد الضغط على الهيئات المحلية لتبني ممارسات خضراء تتجاوز مجرد الامتثال البيئي لتشمل إعادة هيكلة الوظائف نحو توجهات أكثر استدامة (سليمان وآخرون، 2022). وفي هذا السياق، يبرز دور إدارة الموارد البشرية الخضراء كعنصر تمكين حاسم لتحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال دمج الأهداف البيئية في مختلف ممارساتها.

تتضح مشكلة الدراسة من خلال عدة مؤشرات ودراسات سابقة، تؤكد على الفجوة بين الأهمية المتزايدة للإدارة البشرية الخضراء وواقع تطبيقها في السياق الفلسطيني، وتحديدًا في الهيئات المحلية بمحافظة الخليل:

- **حدائة المفهوم وتحديات التطبيق:** كما أشار صريع (2021)، فإن مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء ما زال حديثاً في السياق الفلسطيني، مما يعني أن معظم الهيئات المحلية قد لا تكون قد تبنته بشكل كامل أو فعال. هذا النقص في التبني قد ينبع من عوامل متعددة مثل نقص الوعي، قلة الموارد المخصصة، أو غياب الأطر التنظيمية والتشريعية الداعمة.
- **ضغط التحول نحو الاستدامة:** الدراسات الحديثة مثل سليمان وآخرين (2022) تؤكد على تزايد الضغوط العالمية والمحلية على المنظمات لتبني ممارسات مستدامة. هذا الضغط، في ظل غياب أو ضعف تطبيق ممارسات الإدارة البشرية الخضراء، يشكل تحدياً حقيقياً للهيئات المحلية لتحقيق أهداف الاستدامة المنشودة.
- **ندرة الدراسات المحلية المتخصصة:** بينما تناولت دراسات سابقة، مثل دراسة الصحفي والقرني (2023) في المملكة العربية السعودية، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء المستدام في القطاع الحكومي، ودراسة أبو شرح (2023) في الخليل التي بحثت دور القيادة المستدامة في تعزيز هذه الممارسات في المؤسسات المختلفة، وأخرى استعرضت أوجه العلاقة بين الإدارة الخضراء والاستدامة في السياقات المحلية والدولية (اشتوي، 2022؛ الحميدي، 2023؛ 2021؛ Almemari et al، Malik et al، 2021)، لا تزال الهيئات الفلسطينية، وخصوصاً في محافظة الخليل، بحاجة إلى دراسة معمقة من منظور مسؤولي الموارد البشرية لتسليط الضوء على هذه الممارسات. هذا النقص في الدراسات الموجهة والخاصة بهذا القطاع والموقع الجغرافي يمثل فجوة بحثية واضحة.

• الفجوة بين الوعي النظري والتطبيق العملي: حتى لو كان هناك وعي عام بأهمية الاستدامة، فإن ترجمة هذا الوعي إلى ممارسات فعلية في وظائف الموارد البشرية (كالاستقطاب والتوظيف الأخضر، التدريب، التقييم، والتعويضات) قد لا يكون مطبقاً بالقدر الكافي في الهيئات المحلية. هذه الفجوة تشكل لب المشكلة التي تسعى الدراسة إلى كشفها.

هنا تتبلور بصمة هذه الدراسة وأهميتها، حيث تسعى إلى تجاوز التحليل العام للعلاقة بين المتغيرين وتقديم فهم سياقي خاص بواقع الهيئات المحلية في محافظة الخليل. من خلال التركيز الحصري على وجهات نظر مسؤولي الموارد البشرية، تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن التحديات والمعوقات والفرص الفريدة التي تواجههم في تبني وتطبيق ممارسات الإدارة البشرية الخضراء، وكيف يرون تأثير هذه الممارسات على الأبعاد المختلفة للأداء المستدام في مؤسساتهم. وبالتالي، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤال المحوري التالي:

ما واقع ممارسات الإدارة البشرية الخضراء وأثرها على الأداء المستدام في الهيئات المحلية في محافظة الخليل: دراسة خاصة من وجهة نظر مسؤولي الموارد البشرية في هذه الهيئات؟  
الأسئلة الفرعية للدراسة:

- ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (الاستقطاب والتوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التقييم الأخضر، المكافآت والتعويضات الخضراء، علاقات الموظفين الخضراء) في الهيئات المحلية بمحافظة الخليل؟
- ما مستوى الأداء المستدام (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي) في الهيئات المحلية بمحافظة الخليل؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام في الهيئات المحلية بمحافظة الخليل؟
- هل تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها المختلفة على الأداء المستدام في الهيئات المحلية بمحافظة الخليل من وجهة نظر مسؤولي الموارد البشرية؟

### 1.3 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في:

**الأهمية العلمية:** تكمن أهميتها في حداثة موضوعها، حيث لا يختلف اثنان حول أهمية الإدارة الخضراء في الهيئات المحلية في محافظة الخليل، كما تظهر أهميتها أنها ركزت على قطاع الهيئات المحلية الذي قد يكون مصدراً للتلوث من خلال مخلفاته الناجمة عن ممارسات الهيئات المحلية.

**الأهمية العملية:** تعتبر هذه الدراسة من الدراسات التي تطرق لموضوع جديد وهام في مجال قطاع الهيئات المحلية، وهو إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء المستدام في الهيئات المحلية، إذ أظهرت أهمية تطبيق الإدارة الخضراء في الهيئات المحلية، كما من المتوقع أن يساعد تطبيق نتائج هذه الدراسة، وتوصياتها إدارة الهيئات المحلية على تحسين التخطيط للموارد البشرية، وعلى صياغة رسالة توعية للعاملين حول أثر إدارة الموارد البشرية على الأداء المستدام، كما ويمكن أن تساعد الهيئات المحلية والرسمية المختصة لتحقيق متطلبات المواطنة البيئية لدى العاملين في الهيئات المحلية.

كباحث، أرى أن هذه الدراسة ليست مجرد إضافة أكاديمية، بل خطوة عملية نحو تمكين الهيئات المحلية من مواجهة التحديات البيئية بأدوات إدارية حديثة تضمن استدامتها، وهذا يعكس رؤيتي بأن الأبحاث يجب أن تكون جسراً بين النظرية والتطبيق.

#### 1.4 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيسي يتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية المحددة، وذلك للإجابة عن تساؤلات مشكلة الدراسة وتقديم فهم شامل لواقع ممارسات الإدارة البشرية الخضراء وتأثيرها في السياق المحدد.

#### الهدف الرئيسي

- تحليل واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحديد أثرها على الأداء المستدام بأبعاده الثلاثة (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي) في الهيئات المحلية بمحافظة الخليل من وجهة نظر مسؤولي الموارد البشرية.

## الأهداف الفرعية

تتفرع من الهدف الرئيسي الأهداف التفصيلية التالية:

1. قياس مستوى تطبيق أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء (الاستقطاب والتوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التقييم الأخضر، المكافآت والتعويضات الخضراء، علاقات الموظفين الخضراء) في الهيئات المحلية بمحافظة الخليل.
2. قياس مستوى الأداء المستدام بأبعاده الثلاثة (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي) في الهيئات المحلية بمحافظة الخليل.
3. تحليل العلاقة الارتباطية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام في الهيئات المحلية بمحافظة الخليل.
4. اختبار أثر أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء المستدام في الهيئات المحلية بمحافظة الخليل من وجهة نظر مسؤولي الموارد البشرية.

### 1.5 فرضيات الدراسة

أولاً: فرضيات العلاقة والأثر

- الفرضية الارتباطية:

- H1: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين ممارسات إدارة

الموارد البشرية الخضراء بأبعادها المختلفة والأداء المستدام في الهيئات المحلية بمحافظة الخليل.

- الفرضية الرئيسية للأثر:

- H2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها على الأداء المستدام في الهيئات المحلية بمحافظة الخليل من وجهة نظر مسؤولي الموارد البشرية.

- الفرضيات الفرعية للأثر:

- H2.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  للاستقطاب والتوظيف الأخضر على الأداء المستدام.
- H2.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  للتدريب والتطوير الأخضر على الأداء المستدام.
- H2.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  للتقييم الأخضر على الأداء المستدام.
- H2.4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  للمكافآت والتعويضات الخضراء على الأداء المستدام.
- H2.5: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  لعلاقات الموظفين الخضراء على الأداء المستدام.

## ثانياً: فرضيات الفروق في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

- H3: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  في استجابات المبحوثين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تعزى إلى المتغيرات الآتية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، مكان البلدية).

## ثالثاً: فرضيات الفروق في الأداء المستدام

- H4: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  في استجابات المبحوثين حول الأداء المستدام تعزى إلى المتغيرات الآتية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، مكان البلدية).

## 1.6 متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية الخضراء، الاستقطاب والتوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التقييم الأخضر، المكافآت والتعويضات الخضراء، علاقات الموظفين الخضراء  
المتغير التابع: الأداء المستدام.

## 1.7 أنموذج الدراسة

المتغير المستقل

إدارة الموارد البشرية الخضراء

الاستقطاب والتوظيف الأخضر

التدريب والتطوير الأخضر.

التقييم الأخضر

المكافآت والتعويضات

الخضراء.

علاقات الموظفين الخضراء

المتغير التابع

الأداء المستدام

الأداء الاقتصادي

الأداء الاجتماعي

الأداء البيئي

المتغيرات الديمغرافية :

الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى  
الوظيفي، مكان البلدية.

الأثر :

H2.1 ,H2.2 ,H2.3 ,H2.4, H2.5

فروق في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء, H3

فروق في الأداء المستدام, H4

## شرح أنموذج الدراسة

**المتغير المستقل:** إدارة الموارد البشرية الخضراء يهدف هذا المتغير إلى قياس مدى تطبيق ممارسات الموارد البشرية التي تدعم الاستدامة البيئية والاجتماعية داخل الهيئات. ويتكون من الأبعاد التالية، مع الإشارة إلى المراجع التي اعتمد عليها في تحديد هذه الأبعاد:

- الاستقطاب والتوظيف الأخضر: (الصحفي والقرني، 2023)
- التدريب والتطوير الأخضر: (الصحفي والقرني، 2023)
- التقييم الأخضر: (جدو ولعياضي، 2021)
- المكافآت والتعويضات الخضراء: (اشتويوي، 2022)
- علاقات الموظفين الخضراء: (أبو شرخ، 2023)

**المتغير التابع:** الأداء المستدام يعبر هذا المتغير عن قدرة الهيئة على تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بطريقة متوازنة ومستدامة. وينقسم إلى الأبعاد التالية:

- الأداء الاقتصادي: (المياي والحسني، 2022)
- الأداء الاجتماعي: (عيد، 2023)
- الأداء البيئي: (المنسي، 2023)

## انعكاس الفرضيات على الأنموذج:

- الفرضية الارتباطية (H1) تُشير إلى وجود علاقة ارتباطية بين المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية الخضراء ككل) والمتغير التابع (الأداء المستدام ككل). هذا ينعكس في الخط الرابط بين "إدارة الموارد البشرية الخضراء" و"الأداء المستدام" في الأنموذج.
- الفرضية الرئيسية للأثر (H2) تختبر الأثر الكلي لإدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء المستدام، ويُمثلها السهم الواصل من "إدارة الموارد البشرية الخضراء" إلى "الأداء المستدام".
- الفرضيات الفرعية للأثر (H2.1 - H2.5) توضح الأثر الجزئي لكل بُعد من أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء (الاستقطاب والتوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إلخ) على الأداء المستدام. هذه الفرضيات تُمثلها الأسهم الفردية الخارجة من كل بُعد فرعي للمتغير المستقل باتجاه المتغير التابع.

## 1.8 حدود الدراسة

الحدود البشرية: موظفو إدارة الموارد البشرية في الهيئات المحلية في محافظة الخليل.

الحدود المكانية: محافظة الخليل.

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني للعام 2025.

الحدود الموضوعية: إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها في الأداء المستدام في الهيئات المحلية .

## 9.1 مبررات اختيار الدراسة:

جاء اختيار الباحث لموضوع هذه الدراسة انطلاقاً من مجموعة من الاعتبارات العلمية والعملية، أبرزها ما يلي:

### 1. حداثة الموضوع في السياق الفلسطيني:

رغم تزايد الاهتمام العالمي بممارسات الإدارة البشرية الخضراء، إلا أن هذا المفهوم لا يزال جديداً نسبياً في الهيئات المحلية الفلسطينية، خصوصاً في محافظة الخليل، مما يبرز الحاجة إلى دراسات تستكشف واقع تطبيقه وتأثيره.

### 2. قلة الدراسات التطبيقية المحلية:

تشير مراجعة الأدبيات إلى وجود فجوة في الدراسات التي تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام على مستوى الهيئات المحلية، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى معالجته من خلال تقديم تحليل ميداني معمق.

### 3. أهمية الدور البيئي للهيئات المحلية:

تُعد الهيئات المحلية من الجهات الفاعلة في إدارة النفايات، وترشيد استهلاك الموارد، وتطبيق السياسات البيئية، مما يجعل من الضروري استكشاف مدى دمج البعد البيئي في وظائفها الإدارية، وخاصة من خلال إدارة الموارد البشرية.

### 4. رغبة الباحث في تقديم إضافة علمية ذات طابع تطبيقي:

تتبع هذه الدراسة من قناعة الباحث بضرورة تطوير أدوات الإدارة في الهيئات المحلية بما يتماشى

مع التوجهات العالمية نحو التنمية المستدامة، وبهدف تمكين صانعي القرار من الاعتماد على ممارسات إدارية خضراء تعزز من كفاءة الأداء المؤسسي.

## 9.2 محددات الدراسة:

على الرغم من حرص الباحث على تطبيق منهجية علمية دقيقة، إلا أن هناك عددًا من المحددات التي قد تؤثر على تعميم نتائج الدراسة أو تفسيرها، وتتمثل فيما يلي:

### 1. الاعتماد على المنهج الكمي فقط:

اقتصرت الدراسة على استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، دون دمج أدوات نوعية (مثل المقابلات أو الملاحظة)، مما قد يقلل من عمق الفهم لسلوكيات ومواقف المشاركين.

### 2. التركيز على وجهة نظر فئة إدارية محددة:

استندت الدراسة إلى آراء مسؤولي الموارد البشرية فقط، دون إشراك فئات وظيفية أخرى في الهيئات المحلية (كالإداريين المتوسطين أو الفنيين)، مما قد يؤثر على شمولية النتائج.

### 3. الحصر الجغرافي في محافظة الخليل:

اقتصرت الدراسة على الهيئات المحلية في محافظة الخليل فقط، وهو ما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على باقي محافظات فلسطين التي قد تختلف في سياقاتها الإدارية والتنموية.

### 4. إمكانية تحيز الاستجابات:

نظرًا لاعتماد الأداة على التقييم الذاتي، فقد تتأثر بعض الإجابات بالتحيز الاجتماعي أو بالرغبة في تقديم صورة مثالية عن الهيئة أو الذات، مما قد يؤثر على دقة بعض البيانات.

## 5. توقيت جمع البيانات:

تم تنفيذ الدراسة خلال فترة زمنية محددة، مما يعني أن النتائج تعكس واقع الممارسات في تلك الفترة فقط، وقد تختلف هذه الممارسات مع تغير الظروف الاقتصادية أو التنظيمية مستقبلاً.

## 1.9 مصطلحات الدراسة

### إدارة الموارد البشرية الخضراء:

يعرفها سليمان (2022) بأنها تلك الإدارة الحديثة للموارد البشرية بالهيئات والتي ترتبط بالعديد من الجوانب البيئية.

إجرائياً : هي مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تهدف إلى تصميم ممارسات الموارد البشرية وتنفيذها، وتقييمها، التي تساهم في تحقيق أهداف الاستدامة البيئية للمؤسسة.

ويرى الباحث أن هذا التعريف الإجرائي عملي جداً، لكنه يحتاج إلى أمثلة محلية (مثل تقليل استهلاك الورق في مكاتب الهيئات) ليصبح أكثر ارتباطاً بالواقع في الخليل.

### الاستقطاب والتوظيف الأخضر :

يعرفه صريع (2021) بأنه عملية جذب أفراد يهتمون بقضايا الإدارة البيئية.

إجرائياً : مفهوم حديث نسبياً في مجال إدارة الموارد البشرية، ويشير إلى دمج الاعتبارات البيئية في عمليات التوظيف والاختيار.

يرى الباحث أن هذا المفهوم يمكن أن يكون ثورياً في الخليل إذا تم تطبيقه بحذافير؛ تخيل لو أصبحت المقابلات تشمل أسئلة مثل "كيف ساهمت في الحفاظ على الموارد في عملك السابق؟".

### **التدريب والتطوير الأخضر :**

يعرفه أبو شرح (2023) بأنه تنمية مهارات العاملين وتطوير معارفهم حول قيمة إدارة البيئة.

إجرائياً: مجموعة من الأنشطة والفعاليات التي تهدف إلى تغيير سلوك الموظفين نحو بيئة العمل.

يرى الباحث من خلال خبرته أن التدريب الأخضر يجب أن يتجاوز النظريات إلى ورش عمل عملية، مثل تعليم الموظفين كيفية إعادة تدوير النفايات في مكاتبهم.

### **التقييم الأخضر :**

عرفه الطاهر (2019) كيفية وضع معايير ومؤشرات لقياس الأداء البيئي.

إجرائياً: عملية تتضمن جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها لتقييم الأداء البيئي للمنظمة.

يرى الباحث أن هذا المفهوم بحاجة إلى مؤشرات واضحة مثل "نسبة تقليل استهلاك الكهرباء" ليكون عملياً في السياق المحلي.

### **التعويضات والمكافآت الخضراء :**

عرفه أبو شرح (2023) بأنه مكافأة العاملين على أدائهم لدعم نظم الإدارة البيئية .

إجرائياً: أداة إدارية تستخدم لتحفيز الموظفين على تغيير سلوكهم وتبني ممارسات مستدامة.

يرى الباحث أن تقديم مكافآت مثل "يوم إجازة إضافي للموظف الأكثر مساهمة في تقليل النفايات" قد يكون حافزاً فعالاً.

### علاقات الموظفين الخضراء:

عرفه صريع (2021) بأنه عملية تنظيم العلاقة بين الموظفين والإدارة للانخراط في مخططات الاقتراحات الخضراء.

إجرائياً: مجموعة من الممارسات والإجراءات التي تهدف إلى بناء علاقات عمل إيجابية قائمة على الاحترام المتبادل والاهتمام بالبيئة.

يرى الباحث أن هذا المفهوم ملهم، وأتخيل تطبيقه عبر "صندوق اقتراحات بيئي" في كل هيئة محلية.

### الأداء المستدام:

يُعرف الأداء المستدام، كما أشار إليه العولقي (2021)، بأنه أداء المنظمة لجميع أبعاد الاستدامة (المالية، البيئية، الاجتماعية)، وهو ما يعكس قدرتها على تحقيق التوازن بين أهدافها على المدى الطويل. وإجرائياً، يُنظر إليه في هذه الدراسة كمجموعة من الممارسات والأنشطة المتكاملة التي تتبعها الهيئات المحلية لقياس أدائها، وتقييمه، وتطويره في ثلاثة مجالات محورية: الأداء الاقتصادي الذي يشمل كفاءة استخدام الموارد وخفض التكاليف وتحقيق الاستمرارية المالية؛ والأداء الاجتماعي الذي يركز على الالتزام بالمسؤوليات تجاه الموظفين والمجتمع المحلي، بما في ذلك توفير بيئة عمل آمنة ودعم التنمية المحلية؛ والأداء البيئي الذي يتناول جهود المنظمة لتقليل آثارها السلبية على البيئة من خلال إدارة النفايات، ترشيد استهلاك الموارد، وخفض التلوث.

إجرائياً: مجموعة من الممارسات والأنشطة التي تتبعها المنظمة لقياس وتقييم أدائها وتطويره في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. ويرى الباحث أن الأداء المستدام ليس هدفاً نهائياً، بل عملية مستمرة تحتاج إلى تقييم دوري وتكيف مع الظروف المحلية.

ويرى الباحث أن الأداء المستدام ليس هدفاً نهائياً يمكن بلوغه لمرة واحدة، بل هو عملية ديناميكية ومستمرة تتطلب تقيماً دورياً وتكيفاً مرناً مع الظروف المحلية والبيئية المتغيرة، لضمان استمرارية الهيئة ومساهمتها الإيجابية في تنمية المجتمع.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري و الدراسات السابقة

## 2.1 الإطار النظري

### مقدمة

يشهد العصر الحالي اهتمامًا متزايدًا بقضايا البيئة والاستدامة على مختلف الأصعدة، سواء كانت عالمية أو محلية. وقد برز مفهوم "الإدارة الخضراء" كتوجه إداري حديث يسعى إلى دمج الأبعاد البيئية في صميم عمل المنظمات لتحقيق أهداف التنمية المستدامة. وفي هذا السياق، اكتسبت "إدارة الموارد البشرية الخضراء" أهمية خاصة باعتبارها المحرك الرئيسي لتفعيل الممارسات البيئية داخل المنظمة من خلال العنصر البشري.

يهدف هذا الإطار النظري إلى استعراض المفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعادها المختلفة، بالإضافة إلى مفهوم الأداء المستدام وأهميته للمنظمات، وخاصة في القطاع العام. كما سيتناول الإطار العلاقة النظرية المحتملة بين تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحقيق أبعاد الأداء المستدام (الاقتصادي، الاجتماعي، والبيئي).

بالتركيز بشكل خاص على الهيئات المحلية، يسعى هذا الإطار إلى فهم التحديات والفرص التي تواجه هذه المؤسسات في تبني ممارسات صديقة للبيئة في إدارة مواردها البشرية، وذلك في سياق محافظة الخليل. من خلال استعراض الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة، سيوفر هذا الإطار الأساس المفاهيمي اللازم لفهم واقع هذه الممارسات، وتحليله، وأثرها المحتمل على الأداء المستدام في هذا القطاع الحيوي.

## 2.1.1 إدارة الموارد البشرية الخضراء

بعد قيام الثورة الصناعية وما رافقها من زيادة في الإنتاج، وما رافقها من تعدد الصناعات، وكان لذلك آثار وتبعات من تلوث بيئي، وهذا الذي دفع الكثير من المنظمات الدولية إلى تقديم الكثير من المبادرات التي تهتم بالحفاظ على البيئة ومواردها، وهذا كان له دور بارز في إيجاد ممارسات عدة بهدف الحفاظ على البيئة، ومن هذه الممارسات هي إدارة الموارد البشرية الخضراء، علماً أن مصطلح ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء هو مصطلح حديث نسبياً وهو يتجاوز مفهوم إدارة الموارد البشرية، حيث أحدث مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء ضجة داخل مجال الأعمال التجارية، وفي وقتنا الحالي بدأت أهميته تزداد بمرور الوقت، حتى أصبح أحد المواضيع الساخنة في الأعمال البحثية الأخيرة، والتي وعت بشكل أكبر من ذي قبل في إدارة البيئة والتنمية المستدامة، والذي أخذ بالارتفاع بشكل متزايد يوماً بعد يوم في جميع أنحاء العالم وكل هذا أدى إلى أن يكون موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء لا يشتمل على الوعي تجاه الشؤون البيئية فقط، بل ويشتمل على الرفاه الاجتماعي والاقتصادي لكل من المنظمة والموظفين على حد سواء (أحمد، 2019).

يلعب دور إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة في تعزيز الأنشطة الصديقة للبيئة، حيث تكتسب هذه الأنشطة اهتماماً متزايداً في بيئة الأعمال الحديثة. وتتمثل في مجموعة من السياسات التي تهدف إلى الاستخدام المستدام للموارد المتاحة داخل الهيئات مع التركيز بشكل خاص على القضايا البيئية. ويُعد مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء من التطورات الحديثة في الفكر الإداري، حيث تسهم في الربط بين مهام إدارة الموارد البشرية ومتطلبات الإدارة البيئية، مما يجعل هذا النهج ذا أهمية بارزة في الإدارة المعاصرة (جدو ولعياضي، 2021).

إن الخوض في مفاهيم إدارة الموارد البشرية الخضراء، وأبعادها، يمثل نقطة انطلاق أساسية لهذه الدراسة . ويرى الباحث أن فهم هذا الإطار النظري المتكامل ضروري لتحديد الأسس التي يمكن من خلالها تقييم واقع تطبيق هذه الممارسات في الهيئات المحلية بمحافظة الخليل. كما أن استيعاب التطور التاريخي لهذا المفهوم وأهميته المتزايدة يساعد في إبراز الحاجة إلى دراسة معمقة في السياق الفلسطيني.

### 2.1.1.1 مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء

تعتبر إدارة الموارد البشرية الخضراء من المفاهيم المعاصرة في الدراسات والفكر الإداري، والتي تربط بين أنشطة الموارد البشرية والحفاظ على البيئة وتحقيق الاستدامة، حيث جاء مفهوم إدارة الموارد البشرية كأحد الممارسات الإدارية الجديدة داخل الهيئات والشركات التي تسعى للحفاظ على البيئة، وضمان الاستدامة البيئية (سليمان وآخرون، 2023).

حيث عرفت إدارة الموارد البشرية الخضراء على أنها جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى جعل موظفي الهيئة صديقين للبيئة، وذلك لتحقيق الأهداف البيئية للهيئة والمساهمة في الاستدامة البيئية (صريع، 2021).

كما عرفت على أنها مجموع الأنشطة التي ينطوي عليها التطوير والتنفيذ والصيانة المستمرة لنظام يهدف إلى جعل موظفي الهيئة صديقين للبيئة، وتحويل الموظفين العاديين إلى موظفين بيئيين لتحقيق الأهداف البيئية للمنظمات، وتساهم في الاستدامة البيئية (اشتوي، 2022).

تُعرّف إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها مجموعة من الوظائف والمهام التي ينبغي على إدارة الموارد البشرية تنفيذها لضمان تحقيق الاستدامة المؤسسية، وتعزيز الممارسات البيئية داخل الهيئة (أحمد، 2019).

### 2.1.1.2 أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء

تظهر أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء فيما يلي (حسين، 2022):

تسهم ممارسات الهيئات في تحقيق وفورات مالية والحصول على أرباح أعلى.

تُعزز الاستفادة من نظم الطبيعة، ما يتيح للمجتمع حياة صحية أكثر.

تُساهم المبادرات الخضراء في رفع الكفاءة وتقليل التكاليف دون خسارة الكفاءات.

تُدعم الاستخدام المستدام للموارد والطاقة، وتشجع على إعادة التدوير وتحسين إدارة النفايات.

تُساعد على تحسين الصورة العامة للهيئات وتعزيز مكانتها.

تُساهم في زيادة الكفاءة وتقليل الهدر للمواد الخام.

تعمل على تحسين البيئة الوظيفية.

تُحقق التوازن بين العمل والحياة الشخصية.

### 2.1.1.3 أهداف إدارة الموارد البشرية الخضراء

تعتبر إدارة الموارد البشرية الخضراء محاولة للتحكم في تأثير الأفراد على البيئة والتفاعل معها من أجل

الحفاظ على الموارد الطبيعية، وتركز على تحسين رفاهية الأفراد للأجيال الحالية والمستقبلية، كما أن لإدارة

الموارد البشرية الخضراء برنامجاً استباقياً يهدف إلى تحقيق عدة أهداف تتمثل فيما يأتي (الحداد، 2020).

مساعدة الهيئة المحلية على إدارة الفعالية البيئية الخاصة، وتقييمها بأنشطتها ومنتجاتها وخدماتها.

تحسين الأداء البيئي العام من خلال ترشيد استخدام الموارد الطبيعية.

وضع الاعتبارات البيئية عند اتخاذ القرارات، واتخاذ تدابير طويلة الأجل للحفاظ على البيئة.

دمج الأهداف البيئية مع الأهداف العامة والخطط المستقبلية.

الامتثال باستمرار للقوانين البيئية.

#### 2.1.1.4 متطلبات نجاح تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء

من أجل الحد من الآثار السلبية على البيئة، لا بد من تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، لما لها

من تأثير إيجابي في تحسين بيئة الهيئة، ورفع من الميزة التنافسية لها وهو ما يتطلب توافر عوامل معينة

تضمن نجاح تطبيق تلك الممارسات ومن تلك العوامل ما يلي:

إيجاد بيئة مريحة وداعمة: ولتوفير بيئة داعمة ومريحة يجب أن تتوفر العناصر التالية (أبو شرخ، 2023):

إدراك المفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الخضراء ضمن الخطط الاستراتيجية.

تعزيز الأنشطة والسلوكيات الخضراء من قبل الإدارة العليا في الهيئة.

توفير الصحة والسلامة المهنية الخضراء من أجل المحافظة على البيئة.

قياس مدى التزام ورغبة الهيئة في أن تكون صديقة للبيئة من خلال اعتماد معايير الثقافة التنظيمية

الخضراء.

جذب العاملين الذين لديهم توجه أخضر، واستقطابهم.

تعزيز المعرفة الخضراء لدى العاملين من خلال معرفة سلوكيات تطوير الحلول الوقائية وربطها بالتعليم البيئية.

تقييم العاملين باستخدام مؤشرات تقييم الأداء الأخضر ومعرفة مدى التزامهم بتطبيق الأنشطة الخضراء في أدائهم للعمل.

التمكين والتحفيز: يعد التمكين والتحفيز للعاملين ثاني عامل من العوامل التي يتطلب وجودها من أجل نجاح ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتطبيقها، ومن أهم عناصر هذا العامل (الحداد، 2020):

تبنى أنظمة مكافئة وحوافز خضراء (مادية ومعنوية) تشجع الموظفين، وتحفزهم على تبني الأنشطة الخضراء في أداء عملهم.

تعزيز المبادرات الخضراء وتشجيع الموظفين على المعرفة أكثر بقضايا الاستدامة البيئية.

العمل على التمكين الأخضر للموظفين من خلال إشراكهم في المبادرات البيئية، وتقديم الحلول الإيجابية الإبداعية من أجل تحسين أداء الهيئة.

إكساب العاملين مهارات وخبرات عن الإدارة البيئية من أجل زيادة الوعي البيئي لدى الموظفين، وذلك بعمل ورش عمل وتطوير برامج تدريبية خضراء.

إدارة الهيئة، وسمعتها: من أهم عوامل نجاح تطبيق ممارسات إدارة الوارد البشرية الخضراء، وأهم عناصرها ما يلي (حسين، 2022):

المحافظة على وضوح رؤية الهيئة وتعزيز الصورة الذهنية لها بأنها هيئة خضراء صديقة للبيئة، ويظهر ذلك من خلال حصولها على شهادة الأيزو (14001).

مواكبة التغيرات العامة البيئية العالمية الدولية والمحلية والمعرفة بالاتفاقيات البيئية المبرمة.

بناء حلقة تواصل مع المؤسسات التي تهتم بالقضايا البيئية والتنمية المستدامة والترويج لمفهوم الاستدامة الخضراء.

بناء علاقات خضراء مع المنافسين والعملاء خلال الترويج للأنشطة الخضراء والصديقة للبيئة ودعوتهم للتركيز على الممارسات.

التأثير الإيجابي على الموردين من قبل المديرين من خلال استخدام قوتهم الشرائية من أجل تحفيزهم للعمل ضمن مفاهيم الإدارة الخضراء والاستدامة البيئية.

أبعاد الدراسة:

#### 2.1.1.5 ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

أولاً: الاستقطاب والتوظيف الأخضر:

الوظيفة التي تسعى الهيئات من خلالها إلى تحقيق التنمية المستدام عن طريق جذب أفراد يهتمون بقضايا الإدارة البيئية، واختيار المرشحين الذين لديهم تجارب متعلقة بالإدارة البيئية، وأن يصبح توظيف الموظفين المدركين للبيئة جزءاً من جدول المقابلة (الصحفي والقرني، 2023)

فالبحث عن أفضل ممارسات التوظيف الخضراء أمر مهم للمنظمات، فهو متطلب أكثر استباقية وأقل من حيث التكلفة من خلال دمج السياسات والاستراتيجيات البيئية مع سياسة التوظيف للمنظمة، وتكفل هذه الممارسات أن يكون المرشحون المختارون ذوي سمات شخصية وسلوكيات إبداعية وأفكار مبتكرة فيما يتعلق بالبيئة (أبو شرخ، 2023).

ويمكن استخدام الموصفات العامة للوظيفة لتحديد العديد من الجوانب البيئية من بينها " مهام الصحة والسلامة" في بعض الوظائف التي يتعرض فيها الكادر الوظيفي إلى المؤثرات المؤذية، والانبعاثات المحتملة ومطابقة الخصائص والسمات الفردية للمتقدمين للوظيفة مع الكفاءات البيئية المطلوبة، وإدخالهم دورات تدريبية لزيادة وعيهم بأهمية الثقافة البيئية للمنظمة، كما ويمكن لمديري إدارة الموارد البشرية تحديد مرشحين مؤهلين وتوظيفهم لشغل وظائف أفضل مفتوحة وتنتشر على مواقع الأنترنت، ويتم استقبال السير الذاتية والطلبات إلكترونياً، ويمكن بعد ذلك التوجه إلى الإدارة لمزيد من المراجعة حتى يتم جدولة المقابلات للمرشحين، وفي حالة تم استخدام المرشح من قبل الهيئة يتم تخزين السيرة الذاتية والتطبيق في ملف الموظفين الإلكتروني الجديد (صريع، 2021).

### ثانياً: التدريب والتطوير الأخضر

الممارسة التي تركز على تطوير مهارات الموظفين ومعرفتهم ومواقفهم ومنع تدهور إدارة البيئة ذات الصلة بالمعرفة والمهارات والمواقف، التطوير والتدريب الأخضر يعلم الموظفين حول قيمة إدارة البيئة وتدريبهم وفق مناهج عملية تحافظ على الطاقة وتقلل الهدر وتنتشر الوعي البيئي في الهيئة ، وتوفير الفرص لإشراك الموظفين في مسألة حل المشاكل البيئية، فأنشطة التدريب والتطوير الأخضر تجعل الموظف على وعي بالجوانب المختلفة وقيمة الإدارة البيئية، وهي تساعد على اعتناق طرق مختلفة من المحافظة على البيئة

كإدارة الهدر ضمن الهيئة ، بل أكثر من هذا تشدذ مهارات الموظف للتعامل مع العديد من القضايا البيئية المختلفة (الصحفي، 2023).

ويجب أن يشمل التدريب خطط التنمية وبرامج تعليمية وورش عمل ودورات لتمكين الموظفين وتطويرهم وإكسابهم المعرفة في مجال إدارة البيئة، ومهارات إدارة الموقف، والتناوب على الوظائف الخضراء، وينبغي أن تصبح المهام جزءاً أساسياً من خطط التطوير الوظيفي للمديرين الخضر الموهوبين في المستقبل، كما ينبغي وضع محتويات التدريب لزيادة كفاءات الموظفين والمعرفة في إدارة البيئة، ويجب أن يكون هناك استخدام واسع النطاق لوحدات التدريب عبر الأنترنت وعلى شبكة التواصل الاجتماعي ووسائل الإعلام التفاعلية، والتدريب ليس فقط من أجل بيئة الإدارة ولكن عن مجالات وظيفية أخرى ذات صلة بالبيئة كجوانب السلامة وكفاءة الطاقة وإدارة النفايات وإعادة التدريب، فالتدريب الأخضر يمكن مديري التدريب أن يعتمدوا أكثر على دراسة المواد الدراسية، ودراسة الحالة على الأنترنت بدلا من التركيز على النشرات المطبوعة، وبالتالي الحد من استخدام الورق (سليمان، 2023).

### ثالثاً: التقييم الأخضر

هي العملية التي تدفع الموظفين نحو تعزيز أدائهم وتقييمه لتحقيق الأهداف والغايات التنظيمية، وتسعى الهيئات إلى دمج السياسات البيئية مع إدارة الأداء، وإجراء عمليات المقارنة والتدقيق معها لتحديد الانحرافات ومعالجتها ودعم التحسينات المستمرة في النتائج البيئية، وتركز عملية تقييم الأداء الأخضر على القضايا مثل الحوادث البيئية، والمسؤوليات البيئية، والاتصالات البيئية والسياسية، ونظام المعلومات الخضراء وعملية التدقيق (جدو ولعياضي، 2021).

يتم قياس معايير الأداء البيئي عبر وحدات مختلفة في الهيئة لغرض إجراء المقارنة والحصول على بيانات مفيدة، وتغطي هذه المعايير الاستخدام الأمثل للموارد، إدارة والحد من النفايات، والتدقيق البيئي وتطوير نظم المعلومات الخضراوي، وينبغي تطوير نظم إدارة الأداء لتشمل الأهداف الخضراء في مجالات الأداء الرئيسية، ويمكن ترجمتها إلى معايير ومؤشرات السلوك الأخضر الذي ينبغي أن يكون بمثابة مقياس في تقييم أداء الموظفين على جميع المستويات، وينبغي تحديد الأهداف والغايات وإدراج النتائج الخضراء في عمليات التقييم، وتؤدي هذه المساهمات لخلق الوعي والقضايا بين المرؤوسين وتشجيعهم على الانخراط في الأنشطة الخضراء وتسهيل إدارة التعليم البيئي (التعمري، 2021).

#### رابعاً: المكافآت والتعويضات

إن التعويض مقابل الأداء الأخضر أخذ شكلاً مالياً صرفاً، وقد يتجلى في شكل تعويضات أخرى غير مالية متنوعة كالأوسمة، والشهادات التقديرية ونحوها، حيث كثيراً ما يلجأ لهذا النوع غير المالي في ظل ندرة المكافآت المالية لدى الهيئات المحلية، فمنهم من تتشكل لديه الدافعية نحو الأداء الأخضر ارتباطاً بحوافز مادية مطلقة، ومنهم من تتشكل دافعيته بحوافز معنوية غير مادية، أمام ذلك يتطلب من إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمة التعرف على دوافع العاملين وتوجهاتهم لتحديد محركات دوافعهم ومحفزاتهم نحو الأداء الأخضر في الهيئات المحلية (اشتوي، 2022).

#### خامساً: علاقة الموظفين الخضراء

تعتبر علاقات الموظفين الخضراء وممارسات إدارة النفايات العمالية من أهم الأمور التي تركز عليها بعض الهيئات من أجل الحصول على دعمها لتنفيذ برامج الإدارة البيئية للهيئة، كما أن اتباع استراتيجيات معينة مثل إشراك العاملين في حل المشكلات من خلال مشاورتهم، وتوزيع المكافآت المالية، والاعتراف بالإنجازات

العملية على أنها من أصحاب المصلحة الرئيسيين في الهيئة ، كما هذه الاستراتيجيات تؤدي إلى الحصول على الدعم لتنفيذ مبادرات الإدارة البيئية (أبو شرح، 2023).

يقدم استعراض ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء المختلفة (الاستقطاب، التدريب، التقييم، المكافآت، علاقات الموظفين) خريطة واضحة لكيفية دمج الاعتبارات البيئية في وظائف الموارد البشرية الأساسية. يهتم الباحث بشكل خاص بتحليل مدى تفعيل هذه الممارسات في الهيئات المحلية، حيث يمكن أن يكون لتبنيها تأثير مباشر على سلوكيات الموظفين وأدائهم البيئي، وهو ما تسعى الدراسة إلى الكشف عن طبيعته.

#### 2.1.1.6 تحديات إدارة الموارد البشرية الخضراء

هناك العديد من التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الخضراء تتلخص فيما يلي (جدو ولعياضي، 2021):

تواجه عملية تدريب الموظفين وتوظيفهم على الممارسات الخضراء تحديات تتعلق بمقاومة بعض الموظفين، نتيجة تمسكهم بالممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية وعدم تقبلهم لمفهوم الإدارة الخضراء .

كما أن تنفيذ هذه الممارسات يتطلب استثمارات كبيرة، وقد لا يحقق النتائج المرجوة على مستوى الأداء في بعض الأحيان .

من أبرز التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في هذا السياق هو بناء هيكل عمل مستدام يشمل عمليات تشغيل خضراء، وتوفير الأدوات المناسبة، وتنمية التفكير البيئي لدى العاملين.

بالإضافة إلى ذلك، تعتبر عملية تقييم الأداء البيئي للموظفين تحدياً كبيراً، فضلاً عن صعوبة التحول من الممارسات التقليدية إلى ممارسات الإدارة الخضراء في فترة زمنية قصيرة. إن فهم هذه التحديات يعد أساسياً بقدر أهمية فهم إدارة الموارد البشرية الخضراء نفسها.

ويعتبر الباحث أن تحديد هذه التحديات ضمن سياق الهيئات المحلية الفلسطينية يلعب دوراً مهماً في تحليل نتائج الدراسة الميدانية واقتراح توصيات قابلة للتنفيذ بما يناسب هذا الواقع.

### 2.1.2 الأداء المستدام

في بداية القرن الحادي والعشرين وفي ظل عالم متغير يعتبر الأداء المستدام هو السمة التي يسعى على تحقيقها المنظمات كافة على الصعيد المحلي أو العالمي، بحيث يشير تقرير المستقبل المشترك الذي أعدته اللجنة المعنية بالبيئة والتنمية التابعة للأمم المتحدة إلى أن الأداء المستدام يتعلق بالسلامة البيئية والعدالة الاجتماعية، وكذلك ترتبط أيضاً بالازدهار الاقتصادي للمنظمات، من خلال صياغته مصطلح التنمية المستدامة والتي تعني تلبية احتياجات الحاضر دون المساس بقدر الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتها الخاصة، والتي تتطلب تحقيق الأهداف من خلال توجيه استراتيجية وإدارة المنظمات لتسخير الإمكانيات لتقديم منتجات وخدمات تتسم بالأداء المستدام في الأسواق، وتساعد على تحقيق النجاح في تقليل وتجنب تكاليف ومخاطر الأداء المستدام (عيد، 2023).

يمثل مفهوم الأداء المستدام الإطار الشامل الذي تسعى الدراسة إلى ربط ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء به. يؤكد الباحث على أهمية هذا المفهوم في توجيه جهود الهيئات المحلية نحو تحقيق التوازن بين

الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وأن فهم أبعاده المختلفة ضروري لتقييم الأثر الحقيقي للإدارة الخضراء.

### 2.1.2.1 مفهوم الأداء المستدام

يعرف الأداء المستدام بأنه قدرة المؤسسات على الحفاظ على شيء أو مورد محدد لفترة طويلة بمعدلات معينة، وذلك من خلال توجيه الأنشطة والأعمال المؤسسية كافة نحو تعزيز العدالة الاجتماعية وحماية البيئة وتحقيق النمو والازدهار الاقتصادي، وتعزيز الأنشطة الثقافية (الحميدي، 2023).

كما تعرف على أنها استراتيجية عمل التركيز بشكل أساسي على تحديد الموارد المتاحة، وتخصيصها بشكل فعال للاحتياجات الحالية والمستقبلية نمو الأعمال المستدام مع مراعاة البيئة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية (محمود وخلف، 2023).

كما تعرف بأنها الممارسات والأنشطة المؤسسية التي تسعى بشكل استباقي للمساهمة في تحقيق التوازن المستدام، في الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية على المدى القصير والمتوسط والطويل، والتي تستخدمها الهيئة للحفاظ على مهام العمل واستمراريتها من خلال تنفيذ عملياتها بكفاءة وفاعلية على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية (عيد، 2023).

## 2.1.2.2 أهداف الأداء المستدام

يهدف الأداء المستدام إلى ما يلي (الفتلاوي والعبيدي، 2022):

تحقق التفوق على المنافسين في مجالات الاهتمام البيئي والاجتماعي مما ينعكس إيجاباً على نتائج الأنشطة الاقتصادية للهيئة ويسهل تحقيق الهيئة لأهدافها.

زيادة التماسك والولاء الوظيفي للأفراد العاملين لأن الأداء المستدام يهدف إلى عكس الصورة الداخلية للهيئة بشكل إيجابي، ومحاولة ترجمة مفاصل عملها وتجسيدها في البيئة الخارجية، لا يمكن رؤية نتائج الأعمال الإيجابية المتعلقة بالبيئة إلا من خلال وجود الأفراد العاملين وفرق العمل الذين لديهم شعور بالولاء والتماسك تجاه هيئاتهم.

زيادة مستوى الوضوح التنظيمي من خلال وعي العاملين بأهداف هيئاتهم ورؤيتها ورسالتها وأنظمتها، وفهم دورهم ومتطلباتهم، ومدى توافق تلك المتطلبات لتحقيق الأهداف، ووضوح المعلومات وإمكانية ذلك، الحصول عليها بالية واضحة لتقييم أدائهم.

ضمان تحقيق سرعة التأقلم البيئي للمتغيرات والتحديات الراهنة والمستجدة إلى جانب المرونة وتطوير الأعمال، والتي تشير إلى الفترة الزمنية بين ظهور التحدي وردة الفعل المنظمة، وهذا ما يعمل الأداء المستدام إلى تحقيقه.

### 2.1.2.3 أهمية الأداء المستدام

تكمّن أهمية الأداء المستدام فيما يلي (الجبوري، وناصر، 2023):

تساهم في تعزيز قدرة الهيئات بصورة عامة على تحقيق أهدافها المتمثلة في (البقاء، والنمو، والاستمرار) وكذلك في ابتكار طرقاً جديدة لحماية الهيئة من المخاطر البيئية والاقتصادية والاجتماعية.

تساهم في تطوير قدرة المديرين على إدارة الهيئات بكفاءة وإنتاجية عالية، وذلك من خلال تطوير احتياجات وخدمات جديدة، وفتح آفاق جديدة، وتعمل على تطوير مزايا تؤدي إلى تحسين سمعة الهيئة ، وزيادة معنويات الموظفين وكسب رضا المواطن.

إن ممارسات الأداء المستدام ضرورية من أجل دعم اتخاذ القرار في التخطيط الاستراتيجي ، التمييز والقدرة على التعلم من التجارب الناجحة للمنظمات الأخرى للحصول على ميزة تنافسية.

تحقيق المواءمة بين الكفاءة والفعالية، إذ أن الكثير من المنظمات فشلت بسبب الحاجة الملحة إلى التعليم لتلبية الغايات الأساسية وعمليات التنمية، وأن المحور الأساسي للأداء المستدام هو عملية تطوير البنية التحتية.

يعد الأداء المستدام من ضروريات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات، وقدرات العاملين في الهيئات، إذ إن تطوير مهاراتهم وقدراتهم يتطلب هيئات فاعلة روح الفريق، والابتكار والمبادرة والمنافسة يشعر بها كل من الأفراد العاملين وأن الهيئة ملك له، مما يدفع الموظفين لبذل كل طاقاتهم وجهودهم وبذل كل ما لديهم من أجل التميز والنجاح للهيئات.

#### 2.1.2.4 أبعاد الأداء المستدام

##### أولاً: التوجه الاقتصادي

التوجه الاقتصادي هو محاولة لتطوير التكنولوجيا والابتكار في الهيئة تؤدي إلى إنتاج نظيف ومتوافق مع ظروف البيئة، ويرتبط التوجه الاقتصادي بالالتزام النشط للهيئة في قضايا الأداء المستدام بالقرارات المالية، والقرارات التي تخص السوق، والقرارات التي تخص تدوير النفايات ، وملاحظة الطرق التي يتم بها استخدام مواردها، علاوة على ذلك، فالهيئة تأخذ بعين الاعتبار عوامل مهمة تعتبر جزء من الاستراتيجيات الاقتصادية للأداء المستدام مثل إدارة المعرفة والتعاون في عملية الأداء المستدام والمشاركة في نشر تقارير الأداء المستدام (المياي والحسني، 2022).

ويهدف الأداء المستدام اقتصادياً لضمان عمليات اقتصادية مجدية وطويلة الأجل، وتوفير الفوائد الاجتماعية والاقتصادية لجميع الهيئات الموزعة بشكل عادل، بما في ذلك فرص العمل المستقرة، وكسب الدخل والخدمات الاجتماعية للمجتمعات والمساهمة في التخفيف من حدة الفقر (المنسي، 2023).

تركز مؤسسات التعليم العالي من جانب الأداء المستدام اقتصادياً بشكل أساسي على توفير الطاقة والموارد الأساسية اللازمة لعملياتها وأبحاثها والإدارة المالية، وكسب الدخل من أنشطتها وأعمالها، وتطبق مؤسسات التعليم العالي الأداء المستدام في أنظمتها التنظيمية والعمليات والتعليم، والبحوث وإعادة التقارير والتقييم، والجزء التعليمي من الأداء المستدام يعد أساسياً لمؤسسات التعليم العالي ويتعلق بالأداء المستدام اقتصادياً (الحميدي، 2023).

## ثانياً: التوجه الاجتماعي

يشمل التوجه الاجتماعي الداخلي والخارجي، وتتكون الاستراتيجيات الداخلية من سلامة الموظفين وقواعد الهيئة والعدالة التنظيمية والحفاظ على معلومات العملاء ومشاركة الموظفين في صنع القرار، بينما تشمل الاستراتيجيات الخارجية على مشاركة الهيئات في البرامج الثقافية والاجتماعية والاستجابة لحقوق العملاء والمجتمع ومعالجة حاجات ومتطلبات المجتمع، وتوفير المعلومات الصحيحة والدقيقة للعملاء (عيد، 2023).

وتعرف الاستدامة الاجتماعية كشرط يشمل الأنظمة والعمليات، والهياكل، والعلاقات الرسمية وغير الرسمية التي تدعم بشكل فعال قدرة الأجيال الحالية والمستقبلية على إنشاء مجتمعات صحية وصالحة للعيش (المياي والحسني، 2022).

كما عرفت على أنها تطور يشجع التكامل الاجتماعي مع تحسين نوعية الحياة لجميع شرائح السكان، وعلى مستوى التعليم العالي، فالاستدامة الاجتماعية متميزة ومن ناحية أخرى يجب استيعابها كجزء من معضلة الاستدامة برمتها، فهناك مشكلة في التعليم تتمثل في أن الاستدامة الاجتماعية ذات قيمة كبيرة جداً، وأن القضايا المحملة بالقيمة كانت دائماً تحدياً في التعليم (الحميدي، 2023).

كما أنه تم تبني ممارسات الاستدامة الاجتماعية على نطاق واسع داخل الهيئات في جميع أنحاء العالم وذلك بسبب التطور السريع لتقنيات الاتصالات والمعلومات، بالإضافة إلى المتطلبات والتوقعات المتغيرة لمختلف أصحاب المصلحة، وكذلك العولمة المتزايدة للاقتصاد العالمي ووجود ضغوط تنافسية على الهيئات، وتم التأكيد على فوائد عديدة ومهمة لممارسات الاستدامة الاجتماعية في الهيئات بما في ذلك تحسين الأداء

المالي، وزيادة المزايا التنافسية، وتعزيز الصورة التنظيمية، وتعزيز رضا الموظفين والعملاء (الشريفي والعنزي، 2022).

### ثالثاً: التوجه البيئي

التوجه البيئي كعملية له مدخلات ومخرجات، المدخلات عبارة عن مواد أولية قابلة لإعادة التدوير، ويمكن إعادتها إلى البيئة، في حين أن المخرجات عبارة عن منتجات وخدمات نظيفة بيئياً، أي تكون غير ضارة بالبيئة ولا تعرض دور الحياة للخطر (المنسي، 2023).

فالتوجه البيئي هو موقف فلسفي للهيئات لإجراء العمليات بطريقة مستدامة بيئياً، كما يتم التأكيد على دور ثقافة الهيئة في توضع صورة التوجه البيئي للأداء المستدام من خلال دمج القضايا المتعلقة بالبيئة في ثقافة الهيئة، بالإضافة إلى دمج القضايا المتعلقة بالبيئة في اتخاذ القرار وتقديم الخدمات واستراتيجية الهيئة والعمليات الخدماتية الشاملة (الجبوري وناصر، 2023).

وإن الأداء المستدام تمكن الهيئات من تقوية بعدها الأخلاقي، وتعزيز سمعتها المحلية والعالمية، وتعزيز أفضليتها عن باقي الهيئات ، وذلك من خلال التأثيرات الإيجابية على مختلف أصحاب المصلحة، ما تمكن أكبر قدر ممكن من الفائدة (جهلول وخضير، 2021).

إن تفصيل أبعاد الأداء المستدام (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي) يوفر إطاراً تحليلياً دقيقاً لتقييم تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. يهدف الباحث إلى استخدام هذه الأبعاد كعدسة لفحص كيف يمكن للممارسات الخضراء في إدارة الموارد البشرية أن تساهم في تعزيز كل جانب من جوانب الأداء المستدام في الهيئات المحلية بمحافظة الخليل.

## العلاقة والتأثير بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام

بعد استعراض كل من مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها ومتطلباتها، ومفهوم الأداء المستدام بأبعاده، يصبح من الضروري توضيح العلاقة الجوهرية والتأثير المتبادل المفترض بين هذين المتغيرين. تبرز هذه الدراسة فرضية أساسية مفادها أن تبني وتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها المختلفة (الاستقطاب والتوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التقييم الأخضر، المكافآت والتعويضات الخضراء، علاقات الموظفين الخضراء) يؤثر بشكل إيجابي ومباشر على تحقيق الأداء المستدام بأبعاده الثلاثة (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي) في الهيئات.

إن إدارة الموارد البشرية، بكونها المحرك الرئيسي لإدارة رأس المال البشري، تستطيع توجيه سلوكيات الموظفين وقدراتهم نحو دعم الأهداف البيئية والاجتماعية والاقتصادية للمنظمة. على سبيل المثال، يمكن لعمليات الاستقطاب والتوظيف الخضراء أن تجذب أفرادًا يمتلكون بالفعل وعيًا بيئيًا، بينما يساهم التدريب والتطوير الأخضر في صقل مهاراتهم لجعل العمليات أكثر كفاءة بيئيًا (خفض الهدر، ترشيد الطاقة)، مما ينعكس إيجابًا على الأداء الاقتصادي والبيئي. كما أن أنظمة التقييم والمكافآت الخضراء تعزز السلوكيات المستدامة، مما يدعم الأداء البيئي ويشجع على الالتزام الاجتماعي داخل المنظمة وخارجها. أما علاقات الموظفين الخضراء، فتخلق بيئة عمل داعمة للابتكار في الحلول المستدامة وتعزيز الوعي الجماعي، مما ينعكس إيجابًا على جميع أبعاد الأداء المستدام.

وبالتالي، يُفترض أن يكون هناك ترابط وتأثير معنوي بين كل بُعد من أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاد الأداء المستدام، سواء بشكل فردي أو جماعي. هذا الترابط يمثل العلاقة الارتباطية التي تسعى الدراسة

إلى قياسها (H1) ، بينما تمثل الآثار المباشرة لكل بعد من المتغير المستقل على المتغير التابع جوهر الفرضيات الفرعية للأثر (H2.1) إلى (H2.5) ، بالإضافة إلى الأثر الكلي لإدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء المستدام (H2). يهدف الباحث إلى تحليل هذه العلاقات في سياق الهيئات المحلية بمحافظة الخليل لتحديد مدى مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء المستدام لهذه الهيئات.

### 2.1.3 الهيئات المحلية

تُمثل الهيئات المحلية (Local Authorities) الركيزة الأساسية للحكم المحلي والإدارة اللامركزية، وتُعرف بأنها الوحدات الإدارية المسؤولة عن تقديم الخدمات الأساسية وإدارة الشؤون اليومية للمجتمعات ضمن نطاق جغرافي محدد. تلعب هذه الهيئات دوراً محورياً في التنمية المحلية وتعزيز رفاهية المواطنين، وذلك من خلال صلاحياتها الواسعة في مجالات التخطيط العمراني، البنية التحتية، الخدمات العامة، وإدارة الموارد.

تُشير الأدبيات إلى أن الهيئات المحلية، كالمبديات ومجالس القرى، هي الجهة الأقرب للمواطن والأكثر قدرة على فهم احتياجاته وتطلعاته، وبالتالي فهي في موقع فريد لقيادة مبادرات التنمية المستدامة على أرض الواقع (UNDP, 2015)؛ (UN-Habitat, 2018) فهي لا تقتصر وظائفها على توفير خدمات المياه والكهرباء والصرف الصحي والطرق فحسب، بل تمتد لتشمل جوانب حيوية مثل إدارة النفايات الصلبة، تنظيم البناء، الحفاظ على البيئة، دعم التعليم والصحة، وتعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية المحلية. إن كفاءة هذه الهيئات في أداء مهامها تنعكس مباشرة على جودة الحياة واستدامة المجتمعات التي تخدمها.

وفي السياق الفلسطيني، تضطلع الهيئات المحلية بدور حيوي في ظل التحديات السياسية والاقتصادية والاجتماعية المعقدة. فهي تسعى جاهدة لتقديم الخدمات الأساسية وتحقيق التنمية على الرغم من محدودية

الموارد والقيود المتنوعة، وتُعد شريكاً أساسياً في بناء القدرة على الصمود وتعزيز التنمية الشاملة (وزارة الحكم المحلي الفلسطينية، 2024).

### الهيئات المحلية في محافظة الخليل كنموذج للدراسة:

تُعد محافظة الخليل إحدى أكبر محافظات فلسطين، وتضم عدداً من الهيئات المحلية النشطة التي تسهم بفاعلية في تقديم الخدمات والتنمية لمواطنيها. في سياق هذه الدراسة، سيتم التركيز على مجموعة من هذه البلديات الكبرى في المحافظة، وهي:

- **بلدية الخليل:** كبرى مؤسسات المدينة، وتُعرف بحجمها الكبير في الكادر الوظيفي (حوالي 1200 موظف)، وتنوع الخدمات التي تقدمها في قطاعات حيوية كالكهرباء، المياه، الطرق، الصرف الصحي، الحفاظ على البيئة، بالإضافة إلى الخدمات الثقافية والرياضية. تمثل البلدية قوة محركة لنمو المدينة وتطورها على الرغم من الظروف الصعبة (بلدية الخليل، 2025).
- **بلدية حلحول:** تُصنف كإحدى البلديات الكبرى، وتخدم حوالي 32 ألف نسمة، ولها سجل من الإنجازات في البنية التحتية وتطوير الخدمات. تُدار من قبل مجلس بلدي منتخب ولها مبنى خاص بها يضم جميع أقسامها (بلدية حلحول، 2020).
- **بلدية يطا:** تأسست عام 1971، وتُصنف ضمن الفئة الثانية. تقدم مجموعة واسعة من الخدمات تشمل البنية التحتية، إدارة النفايات، الخدمات الاجتماعية، التعليم، الصحة، التنظيم الهيكلي، والتنمية الاقتصادية المحلية. كما تشترك في تقديم خدمات الكهرباء (بلدية يطا، 2024).

• بلدية دورا :تأسست عام 1967، وتُعد مؤسسة خدمية شبه حكومية تخدم مدينة دورا. لديها عدد من الأقسام والمرافق التي تهدف إلى تطوير المدينة كمركز اقتصادي واجتماعي وثقافي، وتحسين مستوى المعيشة، وتنمية رأس المال البشري، والمحافظة على الصحة العامة والبيئة (بلدية دورا، 2025).

إن التركيز على هذه الهيئات المحلية في محافظة الخليل ينبع من الدور الهام الذي تلعبه هذه المؤسسات في خدمة المجتمع المحلي والتأثير فيه. يرى الباحث أن دراسة تبنيها لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثر ذلك على أدائها المستدام يمكن أن يقدم نموذجاً قيماً للقطاع العام في فلسطين، ويساهم في تعزيز الوعي بأهمية الاستدامة على المستوى المحلي، مما يدعم جهود التنمية الشاملة في هذه المناطق.

## 2.2 الدراسات السابقة

### تمهيد:

في ضوء الاهتمام المتزايد بمفاهيم الإدارة الخضراء والاستدامة المؤسسية، شهدت السنوات الأخيرة تزايداً ملحوظاً في عدد الدراسات التي تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأداء المنظمات في أبعاده المختلفة (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي). وقد تنوعت هذه الدراسات من حيث السياقات الجغرافية، والقطاعات التي تناولتها (مثل الصناعة، السياحة، الخدمات الحكومية، التعليم)، والمناهج المستخدمة، والأدوات البحثية، إلا أنها اشتركت في إبراز أهمية دمج البعد البيئي في وظائف الموارد البشرية كعنصر محوري في تحقيق التنمية المستدامة والأداء الشامل للمنظمات.

وفي هذا السياق، يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى استعراض أبرز ما توصلت إليه الدراسات السابقة ذات الصلة، سواء العربية أو الأجنبية، وذلك من أجل توضيح الخلفية العلمية للدراسة الحالية، واستكشاف أوجه الاتفاق والاختلاف، وتحديد الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى سدها. سيتم عرض الدراسات وفقاً لتقسيم جغرافي (دراسات عربية ثم أجنبية)، مع توحيد طريقة العرض لتشمل اسم الباحث والسنة والدولة والعنوان، ثم المنهج والأداة، وأبرز النتائج، وأخيراً، توضيح العلاقة المباشرة بالدراسة الحالية وكيف استفاد الباحث منها. وفي نهاية هذا القسم، سيتم تقديم تعقيب تحليلي نقدي شامل يبرز كيف بنت الدراسة الحالية نموذجها وفرضياتها استناداً إلى هذه الأعمال، وما الإضافة التي تقدمها في السياق الفلسطيني، وتحديداً في الهيئات المحلية بمحافظة الخليل.

## عرض الدراسات:

الرقم	اسم الباحث والسنة	عنوان الدراسة	المنهج والأداة	أبرز النتائج	علاقة الدراسة الحالية بها
<b>الدراسات العربية</b>					
1	سليمان والحارثي (2025)، السودان	"تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء الاجتماعي دراسة حالة مجموعة شركات دال"	وصفي تحليلي، تاريخي، إحصائي	تأثير إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء الاجتماعي والبيئي، وأهمية ملاءمة الهياكل المؤسسية.	تدعم فرضية العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاد الأداء المستدام (خاصة الأداء الاجتماعي)، وتؤكد أهمية السياق العربي.
2	صفوت وآخرون (2024)، مصر	"أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على الاستدامة التنظيمية في وكالات السفر المصرية"	وصفي تحليلي، استنباطي على عينة عشوائية من المديرين ورؤساء الأقسام.	ضرورة تبني إدارة الموارد البشرية الخضراء لتعزيز الاستدامة التنظيمية.	تؤكد على الأثر الإيجابي لإدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء المستدام ككل (الاستدامة التنظيمية) في قطاع الخدمات.

تدعم فرضية الأثر المباشر لإدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء المستدام، واعتمد منها الباحث تصنيف الممارسات في بناء الأداة.	مستوى تطبيق مرتفع لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وتأثير إيجابي على الأداء المستدام، مع عدم وجود دور وسيط للمواطنة التنظيمية البيئية.	وصفي تحليلي، استبانة على (213) موظفًا وموظفة.	"أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق الأداء المستدام والدور الوسيط لسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية"	الصحفي والقرني (2023)، السعودية	3
ساهمت في فهم تأثير أبعاد محددة من إدارة الموارد البشرية الخضراء (كالتوظيف والتدريب) على الأداء البيئي، مما يدعم الفرضيات الفرعية.	مستوى متوسط لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وتأثير إيجابي للتوظيف والمشاركة والتدريب الأخضر على الأداء البيئي، وعدم وجود أثر للمكافآت الخضراء.	وصفي تحليلي، استبيان على 179 موظفًا.	"أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء البيئي في ظل الوعي بأهداف التنمية المُستدامة لدى العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"	البيحي (2023)، السعودية	4
قدمت إطارًا نظريًا ومفاهيميًا حول أبعاد إدارة	الممارسات الخضراء مفهوم حديث يكتسب اهتمامًا	وصفي، استعراض أدبيات.	"ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في ظل مبادرات رؤية المملكة العربية السعودية 2030: دراسة	عليان وآخرون (2023)، السعودية	5

الموارد البشرية الخضراء وأهميتها الاستراتيجية.	متزايدًا عالميًا؛ ضرورة تعزيز الوعي البيئي لدى القيادات والموظفين.		نظرية"		
تعزز أهمية السياق الفلسطيني وتبرز دور العوامل التمكينية (مثل القيادة) في دعم تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.	مستوى مرتفع لتطبيق القيادة المستدامة وإدارة الموارد البشرية الخضراء، ودور كبير للقيادة المستدامة في دعم هذه الممارسات.	وصفي، استبيان على 89 شخصًا، مقارنة مؤسسية.	"القيادة المستدامة ودورها في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء"	أبو شرح (2023)، فلسطين	6
تدعم مفهوم الأداء المستدام كمتغير تابع لدراسة، وتؤكد على قابليته للتأثر بالعوامل التنظيمية.	تأثير إيجابي قوي للتطوير التنظيمي على الأداء المستدام بأبعاده (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي).	وصفي ارتباطي، استبانة على 341 فردًا.	"أثر التطوير التنظيمي على الأداء المستدام دراسة ميدانية على جامعة الطائف"	الحميدي (2023)، السعودية	7
تسلط الضوء على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في	تفوق ممارسات إدارة الصحة والسلامة، وتحليل العمل الأخضر،	وصفي، استبيان على 108 أفراد.	"ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية في الشركات الصناعية	صريع (2022)، فلسطين	8

<p>مدينة الخليل ) السياق نفسه الجغرافي)، وتحديدًا أبعاد التقييم والمكافآت وعلاقات الموظفين.</p>	<p>وتصميمه، وتقييم الأداء الأخضر. وأوصت بتعزيز المكافآت وعلاقات الموظفين الخضراء.</p>		<p>الكبرى في مدينة الخليل"</p>		
<p>تقدم رؤية حول تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في السياق الفلسطيني، وتوضح أهمية دراسة التأثير على متغيرات الأداء.</p>	<p>إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤثر بنسبة منخفضة على الاستغراق الوظيفي، وعدم تأثير لبعدي التوظيف وتقييم الأداء.</p>	<p>وصفي تحليلي، استبانة على 130 موظفًا.</p>	<p>"أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في شركة توزيع الكهرباء بمحافظة غزة"</p>	<p>اشتوي (2022)، فلسطين</p>	<p>9</p>
<p>تدعم الفرضية الرئيسية لدراسة حول الأثر الإيجابي لإدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء المستدام،</p>	<p>تأثير معنوي وإيجابي لإدارة الموارد البشرية الخضراء وممارساتها على الأداء المستدام.</p>	<p>وصفي تحليلي، استبانة على 964 استمارة.</p>	<p>"دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات السياحية والفندقية في مصر"</p>	<p>سليمان وآخرون (2022)، مصر</p>	<p>10</p>

وتؤكد شمولية الأبعاد المؤثرة.					
تساهم في فهم تأثير أبعاد محددة من إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف والتقييم) على نتائج تنظيمية استراتيجية.	تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف والتقييم) على استراتيجية التمايز.	وصفي تحليلي، استبانة على 50 موظفًا.	"أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء التوظيف الأخضر وتقييم الأداء الأخضر على استراتيجية التمايز"	الغامدي (2021)، السعودية	11
توضح الأهمية المترابطة لمفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء وأهمية تناوله في السياق العربي.	أهمية ربط إدارة الموارد البشرية بالاستدامة البيئية، ووجود قصور في الاهتمام بهذه القضايا في الدول العربية.	نظرية، استعراض أدبيات.	"إدارة الموارد البشرية الخضراء ومدى الاستفادة منها في ظل أزمة فيروس كورونا"	ماهر (2020)، مصر	12
توفر سياقًا فلسطينيًا ودراسة في القطاع العام، وتدعم فرضية العلاقة بين المتغيرين، وتؤكد أهمية	علاقة متوسطة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المؤسسي، ومستوى	وصفي تحليلي، استبانة على 123 فردًا.	"درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها في الأداء المؤسسي في القطاع العام الفلسطيني"	البرغوثي (2020)، فلسطين	13

دراسة تطبيق هذه الممارسات.	متوسط في تطبيق الممارسات الخضراء.				
تدعم فرضية العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والتنمية المستدامة، وتوضح تحديات التطبيق في بعض القطاعات العربية.	مستوى منخفض لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحقيق التنمية المستدامة، مع وجود علاقة إيجابية بينهما.	تطبيقية، استبانة	"دور ممارسات الموارد البشرية الخضراء في دعم التنمية المستدامة بالجامعات المصرية الحكومية"	فتحي (2020)، مصر	14
<b>الدراسات الأجنبية</b>					
تؤكد أهمية العوامل التنظيمية في التأثير على أبعاد الأداء المستدام، وتدعم تعدد أبعاد الأداء المستدام.	العوامل التكنولوجية والثقافية التنظيمية أكثر تأثيراً على أداء الاستدامة البيئية؛ استراتيجية المنظمة وثقافتها التنظيمية تؤثر	مختلط (كمي)، استبيان إلكتروني على 100 شركة بناء.	"Organizational Factors Influencing the Sustainability Performance of Construction Organizations"	،Afzal & Lim (2022) أستراليا	15

	إيجاباً على البعد الاجتماعي.				
دراسة فلسطينية مباشرة تدعم فرضية الأثر لإدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء المستدام، وتثري السياق المحلي للدراسة الحالية.	ممارسات الموارد البشرية الخضراء والابتكار الأخضر تؤثر إيجاباً على الأداء المستدام، مع دور وسيط جزئي للابتكار الأخضر.	كمي، استبانة على كبار المديرين في المؤسسات الصناعية الفلسطينية.	"The Effect of Green Human Resource Management Practices on Sustainable Performance with Green Innovation as Mediating Variable: An Empirical Study"	Alja'ar (2022)، فلسطين	16
تدعم فرضية العلاقة الإيجابية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام بأبعاده المتعددة (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي).	ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مطبقة، ومستوى الأداء الاجتماعي والاقتصادي والبيئي جيد، وتأثير إيجابي لإدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء المستدام.	كمي، استبانة على 111 موظفًا.	"The impact of green human resource management on the sustainable performance of the manufacturing companies in the UAE"	Almemari et al. (2021) الإمارات	17

<p>تؤكد العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام، وتوضح أهمية المتغيرات الوسيطة في تعزيز هذا الأثر.</p>	<p>سلوك المواطنة التنظيمية البيئية وسيط مؤثر في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام.</p>	<p>كمي، استبانة لان على 150 مديرًا.</p>	<p>"Corporate Social Responsibility, Green Human Resources Management, and Sustainable Performance: Is Organizational Citizenship Behavior towards Environment the Missing Link"</p>	<p>،Malik et al. (2021) باكستان</p>	<p>18</p>
<p>تدعم فرضية الأثر لأبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء المستدام، وتؤكد على أهمية بعض الأبعاد المحددة.</p>	<p>تأثير إيجابي لأبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف والاختيار والمكافآت) ورأس المال الفكري الأخضر على الأداء المستدام.</p>	<p>مسح شامل، استبانة على 510 مديرين</p>	<p>"Pathways towards sustainability in organizations: Empirical evidence on the role of green human resource management practices and green intellectual capital"</p>	<p>،Malik et al. (2020) باكستان</p>	<p>19</p>
<p>دراسة فلسطينية مباشرة في</p>	<p>مستوى تطبيق متوسط لممارسات</p>	<p>مختلط (نوعي وكمي)،</p>	<p>"The impact of green human resource management practices</p>	<p>Othman &amp; Mousa (2019)، فلسطين</p>	<p>20</p>

سياق مختلف (الرعاية الصحية) تدعم العلاقة الرئيسية وتبرز أهمية الاستقطاب والتدريب الأخضر.	الموارد البشرية الخضراء، والأداء المستدام مرتفع. علاقة إيجابية بين الممارسات الخضراء والأداء المستدام.	مقابلات واستبانة على 69 مشاركًا.	on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework"		
--	---	---	---	--	--

### 2.2.3 التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية، يمكن استخلاص عدة نقاط هامة تبرز المشهد البحثي الحالي وتحدد موقع الدراسة الحالية فيه.

**أوجه الاتفاق:** تتفق غالبية الدراسات السابقة، سواء العربية (مثل الصحفي والقرني، 2023؛ سليمان وآخرون، 2022؛ صفوت وآخرون، 2024) أو الأجنبية (مثل Almamari et al., 2021؛ Malik et al., 2021)، على وجود علاقة إيجابية وتأثير معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء المستدام للمنظمات بأبعاده المختلفة (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي). هذا الاتفاق يعزز الأساس النظري للفرضية الرئيسية لهذه الدراسة. كما اتفقت بعض الدراسات (كاليحيى، 2023؛ Othman & Mousa, 2019) على أن أبعاداً معينة مثل الاستقطاب والتوظيف الأخضر والتدريب والتطوير الأخضر تظهر تأثيراً قوياً على الأداء البيئي أو المستدام. علاوة على ذلك، أظهرت دراسات مثل أبو شرح (2023) وبرغوثي (2020) أهمية السياق الفلسطيني في تطبيق هذه الممارسات، وهو ما يدعم أهمية الدراسة الحالية في هذا السياق المحدد.

**أوجه الاختلاف:** على الرغم من الاتفاق العام على وجود علاقة إيجابية، إلا أن الدراسات اختلفت في مدى قوة هذا التأثير وفي أثر الأبعاد الفردية لإدارة الموارد البشرية الخضراء. فبينما وجدت بعض الدراسات (مثل سليمان وآخرين، 2022) تأثيراً إيجابياً لجميع الممارسات، أشارت دراسات أخرى (كاليحيى، 2023؛ اشتيوي، 2022) إلى عدم وجود تأثير لبعض الأبعاد مثل المكافآت الخضراء أو تقييم الأداء الأخضر على متغيرات معينة (كالأداء البيئي أو الاستغراق الوظيفي). كما تباينت الدراسات في القطاعات المستهدفة (وكالات

سفر، صناعة، فنادق، جامعات، قطاع عام)، مما يشير إلى أن طبيعة العلاقة قد تختلف باختلاف السياق التنظيمي. إضافة إلى ذلك، أدخلت بعض الدراسات **متغيرات وسيطة أو معدلة** مثل سلوك المواطنة التنظيمية البيئية في دراسة الصحي والقرني، 2023؛ والابتكار الأخضر في دراسة (Alja'ar, 2022)، بينما ركزت أخرى على العلاقة المباشرة، مما يدل على تنوع النماذج البحثية.

**الفجوة البحثية التي جاءت الدراسة لتغطيتها:** رغم وجود دراسات تناولت إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام في سياقات عربية وفلسطينية (مثل أبو شرح، 2023؛ صريع، 2022؛ البرغوثي، 2020؛ (Alja'ar, 2022 Othman & Mousa, 2019)، إلا أن هناك نقصاً واضحاً في الدراسات التي تركز بشكل مباشر ومفصل على الهيئات المحلية (البلديات) كقطاع محدد في محافظة الخليل، وتحديدًا في تحليل العلاقة بين جميع أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء مجتمعة وتأثيرها على الأبعاد المتكاملة للأداء المستدام (الاقتصادي والاجتماعي والبيئي). الدراسات الفلسطينية السابقة إما تناولت مؤسسات صناعية أو أكاديمية أو القطاع العام بشكل عام دون تفصيل الهيئات المحلية ككيان مستقل ذي خصائص فريدة، أو ركزت على متغيرات تابعة مختلفة. هذا السياق المحدد (البلديات في محافظة الخليل) يمثل فجوة بحثية تستدعي دراسة معمقة لفهم كيفية مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز استدامتها وخدمتها للمجتمع.

كيف بنت الدراسة الحالية نموذجها النظري وفرضياتها استناداً لهذه الدراسات :لقد استفاد الباحث بشكل كبير من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري وتحديد فرضيات الدراسة.

- **بناء الإطار النظري:** تم الاستناد إلى الدراسات التي عرفت وحددت أبعاد كل من إدارة الموارد البشرية الخضراء (مثل الصحفي والقرني، 2023؛ عليان وآخرون، 2023) والأداء المستدام (مثل الحميدي، 2023؛ Almemari et al., 2021) في صياغة المفاهيم الرئيسية للدراسة الحالية.
- **تحديد الفرضيات:** بناءً على النتائج المتفق عليها في معظم الدراسات التي أثبتت وجود تأثير إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء المستدام (مثل سليمان وآخرين، 2022؛ Malik et al., 2020)، تم بناء الفرضية الرئيسية للدراسة حول وجود أثر لإدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء المستدام. كما تم صياغة الفرضيات الفرعية حول تأثير كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع، مستلهمةً من النتائج التفصيلية لبعض الدراسات التي حلت أثر كل بعد على حدة (مثل اليحيى، 2023؛ الغامدي، 2021).
- **تصميم الأداة البحثية:** استرشدت الدراسة الحالية بالاستبانة المستخدمة في دراسات سابقة ذات صلة، خاصة تلك التي تناولت أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام في سياقات مشابهة (مثل الصحفي والقرني، 2023؛ صريع، 2022؛ Almemari et al., 2021)، مما ساعد في صياغة فقرات الاستبانة وقياس المتغيرات بشكل موثوق.
- **تحديد أهمية الدراسة:** أكدت الدراسات السابقة في السياق الفلسطيني (أبو شرخ، 2023؛ البرغوثي، 2020؛ Alja'ar, 2022؛ Othman & Mousa, 2019) على الحاجة الملحة للمزيد من البحث في هذا المجال، مما عزز قناعة الباحث بأهمية سد الفجوة المتعلقة بالهيئات المحلية تحديداً.

باختصار، استفادت الدراسة الحالية من التراكم المعرفي للدراسات السابقة في تحديد المتغيرات وأبعادها، صياغة الفرضيات، بناء أداة البحث، والأهم من ذلك، في تحديد الفجوة البحثية الدقيقة التي تبرر القيام بهذه الدراسة في سياق الهيئات المحلية بمحافظة الخليل.

## الفصل الثالث

### طريقة الدراسة وإجراءاتها

## مقدمة:

يتناول هذا الفصل وصفاً كاملاً ومفصلاً لمنهجية الدراسة والإجراءات التي اتبعتها الباحثة لتنفيذ هذه الدراسة وتحقيق أهدافها. يغطي الفصل المكونات الأساسية للمنهجية البحثية، بدءاً بوصف منهج الدراسة المعتمد، مروراً بتحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة، ثم تفصيل أداة الدراسة المستخدمة وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها، وصولاً إلى خطوات جمع البيانات وإجراءات المعالجة والتحليل الإحصائي المتبعة.

## منهج الدراسة

بناءً على طبيعة البيانات والمعلومات المطلوبة لهذه الدراسة، ولتحقيق أهدافها في استكشاف واقع ممارسات الإدارة البشرية الخضراء وأثرها على الأداء المستدام، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي التحليلي.

يُعد المنهج الوصفي من المناهج البحثية الملائمة لدراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية في سياقها الطبيعي، حيث يركز على وصف الظاهرة أو المشكلة البحثية كما هي قائمة في الواقع، وجمع البيانات والمعلومات الدقيقة حول خصائصها وعواملها المؤثرة (عياصرة، 2017). أما الجانب الارتباطي من هذا المنهج فيهدف إلى تحديد طبيعة العلاقة وقوتها بين المتغيرات المختلفة للدراسة، وهي هنا العلاقة بين ممارسات الإدارة البشرية الخضراء وأبعادها والأداء المستدام. ويكمل الجانب التحليلي المنهج من خلال معالجة البيانات المجمعة وتصنيفها وتحليلها إحصائياً وتفسيرها بعمق لاستخلاص الدلالات، وتقديم إجابات واضحة لأسئلة الدراسة، مما يمكن من الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم على المجتمع الأصلي. هذا المنهج يتناسب تماماً مع طبيعة الدراسة الحالية التي تسعى إلى وصف الواقع القائم لممارسات محددة، وتحليل العلاقة بينها وبين متغير آخر، وصولاً إلى فهم أعمق للظاهرة.

## مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في الهيئات المحلية بمحافظة الخليل. وقد شملت الدراسة البلديات الأربع الرئيسية في المحافظة وهي: بلدية الخليل، بلدية لحول، بلدية يطا، وبلدية دورا. يشغل هؤلاء الموظفون مناصب قيادية وإشرافية، وتتكون فئاتهم الوظيفية من: مدير عام، ومدير دائرة، ورئيس قسم. ووفقاً لبيانات وزارة الحكم المحلي للعام 2025، بلغ العدد الإجمالي للموظفين الإداريين في هذه الهيئات 148 إدارياً.

## عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (108) أعضاء إداريين يعملون في الهيئات المحلية في محافظة الخليل، تم اختيارهم في العام 2025.

## تفسير طريقة اختيار عينة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة واستكشاف واقع ممارسات الإدارة البشرية الخضراء وأثرها على الأداء المستدام من وجهة نظر الإداريين في الهيئات المحلية بمحافظة الخليل، تم اتباع منهجية علمية في اختيار العينة لضمان تمثيلها للمجتمع الأصلي. وقد وقع الاختيار على أسلوب العينة القصدية، وذلك للمزايا العديدة التي يقدمها هذا الأسلوب في الدراسات الكمية.

تم تحديد مجتمع الدراسة ليشمل جميع الموظفين الإداريين العاملين في البلديات الأربع الرئيسية في محافظة الخليل: الخليل، حلحول، يطا، ودورا، والذين يشغلون مناصب قيادية وإشرافية (مدير عام، مدير دائرة، رئيس قسم). ووفقاً لبيانات وزارة الحكم المحلي لعام 2025، بلغ إجمالي عدد أفراد هذا المجتمع (148) إدارياً.

من هذا المجتمع الكلي، تم اختيار عينة قوامها (108) أعضاء ليكونوا المشاركين الفعليين في الدراسة. يُعد هذا الحجم من العينة مناسباً جداً للدراسات المسحية التي تعتمد على الاستبانات في مجتمعات صغيرة إلى متوسطة الحجم، حيث يضمن توفير عدد كافٍ من الاستجابات لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة، والوصول إلى استنتاجات ذات دلالة إحصائية وموثوقية عالية (يمكن الإشارة إلى جداول تحديد حجم العينة كجدول كيرجسي ومورجان أو غيرهما هنا إن أردت إضافة تبرير إحصائي أعمق، أو الاكتفاء بالصياغة الحالية إذا كان هذا هو المستوى المطلوب). إن هذا الإجراء يهدف إلى ضمان توزيع متوازن للخصائص المختلفة الموجودة في المجتمع الأصلي داخل العينة، وبالتالي زيادة القدرة على تعميم النتائج التي سيتم التوصل إليها على المجتمع الأوسع من الإداريين في الهيئات المحلية بمحافظة الخليل.

### الجدول رقم (1): خصائص العينة الديموغرافية

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	77	71.0
	أنثى	31	29.0
العمر	أقل من 25 سنة	12	11.4
	25 - 34 سنة	18	16.5
	35 - 44 سنة	64	59.7
	55 سنة فأكثر	9	8.5

15.3	17	دبلوم فأقل	المؤهل العلمي
67.6	73	بكالوريوس	
17.0	18	دراسات عليا	
18.8	20	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
32.4	35	9 - 5 سنوات	
48.9	53	أكثر من 10 سنوات	
53.3	57	رئيس قسم	المسمى الوظيفي
28.3	31	مدير دائرة	
16.4	20	مدير عام	
24.4	26	يطا	مكان البلدية
27.3	29	الخليل	
26.1	28	ححول	
22.2	25	دورا	

### أداة الدراسة

لغايات جمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، تم بناء أداة الدراسة على شكل استبانة. وقد استند تصميم فقرات الاستبانة إلى مراجعة شاملة للأدبيات النظرية ذات الصلة بإدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام، بالإضافة إلى الاستفادة من الدراسات السابقة المتخصصة في هذا المجال، وأيضاً من خبرات المشرفين التربويين والخبراء.

تكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين:

1. القسم الأول: تضمن البيانات الأولية (الديموغرافية والوظيفية) للمبحوثين، وشملت: الجنس، والعمر،

والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، ومكان البلدية.

2. القسم الثاني: اشتمل على (50) فقرة موزعة على مجالين أساسيين، هما:

○ المجال الأول: إدارة الموارد البشرية الخضراء: يتكون هذا المجال من (26) فقرة، موزعة

على أربعة محاور فرعية، وذلك على النحو التالي:

▪ المحور الأول: الاستقطاب والتوظيف الأخضر: يتكون من (5) فقرات.

▪ المحور الثاني: التدريب والتطوير الأخضر: يتكون من (7) فقرات.

▪ المحور الثالث: التقييم الأخضر: يتكون من (6) فقرات.

▪ المحور الرابع: المكافآت والتعويضات الخضراء: يتكون من (8) فقرات.

○ المجال الثاني: الأداء المستدام: يتكون هذا المجال من (24) فقرة.

○ أمثلة من فقرات الاستبانة) هنا يمكنك إضافة فقرة أو فقرتين كأمثلة من كل محور أو

مجال لتوضيح طبيعة الأسئلة، مثلاً: "تقوم الهيئة بتضمين معايير بيئية في وصف الوظائف

الشاغرة" أو "تعقد الهيئة دورات تدريبية حول ترشيد استهلاك الطاقة".

صُممت جميع الفقرات لقياس واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها في الأداء المستدام في

الهيئات المحلية بمحافظة الخليل. وقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة موافقة المبحوثين على

الفقرات، حيث تراوحت الاستجابات من "موافق بشدة" (5 درجات) إلى "غير موافق بشدة" (1 درجة). بعد

صياغة الاستبانة الأولية، تم عرضها على مجموعة من المحكمين لإجراء المراجعات والتعديلات اللازمة من

حيث الصياغة والحذف والإضافة، وقد تم اعتمادها بصيغتها النهائية بناءً على ملاحظاتهم القيمة.

## صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بطريقتين:

1. **الصدق الظاهري (Content Validity)** تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة

من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال إدارة الموارد البشرية، والعلوم الإدارية، والبيئة،

ومنهجيات البحث العلمي (تحديد عددهم وتخصصاتهم يعزز الصدق). وقد أبدى المحكمون

ملاحظاتهم القيمة حول وضوح الفقرات، مدى ملاءمتها لقياس الأبعاد، شموليتها، وسلامة الصياغة

اللغوية. وبناءً على هذه الملاحظات، تم إجراء التعديلات الضرورية على الفقرات ومحاورها، مما

أدى إلى إخراج الاستبانة بشكلها الحالي.

2. **الصدق البنائي / (Construct Validity) الاتساق الداخلي**: تم التحقق من صدق الأداة أيضاً

بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لكل فقرة مع الدرجة الكلية للمحور

الذي تنتمي إليه، ومع الدرجة الكلية للمجال الذي يتبعه المحور، وذلك بهدف التأكد من الاتساق

الداخلي للفقرات وقدرتها على قياس ما وضعت لقياسه. يوضح الجدول رقم (2) نتائج هذه

المعاملات.

الجدول رقم (2): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لفقرات أداة

الدراسة

الدلالة الإحصائية	قيمة (ر)	الرقم	الأداء المستدام	الدلالة الإحصائية	قيمة (ر)	الرقم	إدارة الموارد البشرية الخضراء
	0.000	0.897	1	0.000	0.814	1	الاستقطاب والتوظيف الأخضر
	0.000	0.875	2	0.000	0.791	2	
	0.000	0.861	3	0.000	0.691	3	
	0.000	0.884	4	0.000	0.742	4	
	0.000	0.877	5	0.000	0.826	5	
0.000	0.823	6	التدريب والتطوير الأخضر	0.000	0.784	6	
	0.000	0.864	7	0.000	0.812	7	التدريب والتطوير الأخضر
	0.000	0.909	8	0.000	0.824	8	
	0.000	0.848	9	0.000	0.646	9	
	0.000	0.887	10	0.000	0.687	10	
	0.000	0.803	11	0.000	0.653	11	
	0.000	0.837	12	0.000	0.793	12	
	0.000	0.879	13	0.000	0.704	13	
	0.000	0.886	14	0.000	0.814	14	
	0.000	0.881	15	0.000	0.783	15	التقييم الأخضر
	0.000	0.865	16	0.000	0.791	16	
	0.000	0.920	17	0.000	0.822	17	
	0.000	0.892	18	0.000	0.764	18	

	0.000	0.844	19	0.000	0.696	19	المكافآت والتعويضات الخضراء
	0.000	0.878	20	0.000	0.817	20	
	0.000	0.777	21	0.000	0.791	21	
	0.000	0.899	22	0.000	0.734	22	
	0.000	0.837	23	0.000	0.775	23	
	0.000	0.868	24	0.000	0.640	24	
	0.000	0.898	25				
	0.000	0.893	26				

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط بين فقرات أداة الدراسة والدرجة الكلية لكل محور من مجالات أداة الدراسة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، وهي قيم مرتفعة تتراوح بين (0.640) و (0.920). هذا يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، وأنها تشترك معاً بفعالية في قياس واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها في الأداء المستدام في الهيئات المحلية بمحافظة الخليل، وذلك على ضوء الإطار النظري الذي بني المقياس على أساسه.

### ثبات أداة الدراسة

تحقق الباحث من ثبات أداة الدراسة من خلال فحصها بطريقة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) ، وهو مقياس إحصائي شائع لتقدير الاتساق الداخلي لأداة القياس. تهدف هذه العملية إلى التأكد من أن الأداة تعطي نتائج متسقة وموثوقة إذا ما تم تطبيقها عدة مرات تحت نفس الظروف. يوضح الجدول رقم (3) قيم معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الأداة وللاداة ككل.

### الجدول رقم (3): نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة

المجالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
الاستقطاب والتوظيف الأخضر	5	0.926
التدريب والتطوير الأخضر	7	0.937
التقييم الأخضر	6	0.946
المكافآت والتعويضات الخضراء	8	0.928
إدارة الموارد البشرية الخضراء	26	0.975
الأداء المستدام	24	0.968
الدرجة الكلية	50	0.984

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع محاور أداة الدراسة ومجالاتها كانت مرتفعة جداً. حيث بلغت قيمة الثبات للمحاور الفرعية لإدارة الموارد البشرية الخضراء (0.926 - 0.946)، وللمجال الكلي لإدارة الموارد البشرية الخضراء (0.975)، وللأداء المستدام (0.968). كما بلغت قيمة ثبات أداة الدراسة عند الدرجة الكلية للأداة (0.984). تعكس هذه القيم المرتفعة أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات ممتازة وموثوقية عالية في قياس المتغيرات المستهدفة، وبالتالي يمكن اعتمادها بشكل كامل لتحقيق أهداف الدراسة.

## إجراءات الدراسة

لإنجاز هذه الدراسة، اتبع الباحث مجموعة من الخطوات المنهجية المنظمة، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. **تحديد عنوان الدراسة وصياغة الأهداف والفرضيات:** تم ذلك بالتنسيق المستمر مع الدكتور

المشرف، حيث تم تحديد العنوان النهائي للدراسة الذي تمثل في "واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية

الخضراء وأثرها في الأداء المستدام في الهيئات المحلية في محافظة الخليل". وتم بناء الأهداف

والفرضيات بناءً على المشكلة البحثية والإطار النظري والدراسات السابقة.

2. **تصميم أداة الدراسة وتطويرها:** بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة، تم تصميم مسودة أولية

للاستبانة. بعد ذلك، تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين (كما ذكر في قسم

الصدق الظاهري) للحصول على آرائهم وملاحظاتهم حول صلاحية الأداة ووضوح فقراتها، وتم إجراء

التعديلات اللازمة بناءً على توصياتهم، وصولاً إلى الصيغة النهائية للاستبانة.

3. **الحصول على الموافقات الرسمية:** تم الحصول على الموافقات اللازمة من الجهات الرسمية المعنية

(مثل وزارة الحكم المحلي، وإدارة كل بلدية على حدة) لتسهيل عملية توزيع الاستبانات وجمع البيانات

من الموظفين الإداريين.

4. **جمع البيانات:** بعد التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها، والحصول على الموافقات، قام الباحث

بطباعة الاستبانات وتوزيعها يدوياً على أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين في الهيئات

المحلية بمحافظة الخليل خلال الفترة الزمنية المحددة. تم شرح الغرض من الدراسة للمشاركين وتأكيد

سرية بياناتهم، مما شجع على التعاون في تعبئة الاستبانات.

5. **مراجعة الاستبانات وتجميعها:** قام الباحث بجمع الاستبانات المعبأة ومراجعتها مبدئياً للتأكد من اكتمالها وسلامتها. وقد بلغ العدد الإجمالي للاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (108) استبانات من أصل (108) استبانات تم توزيعها، وهو ما يمثل نسبة استجابة كاملة.

6. **إدخال البيانات وتحليلها:** تم تسليم الاستبانات المجمعة إلى محلل إحصائي متخصص، حيث قام بإدخال البيانات إلى برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، ومن ثم إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

### متغيرات الدراسة

تضمنت هذه الدراسة المتغيرات التالية:

- **المتغير المستقل:** إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها:
  - الاستقطاب والتوظيف الأخضر
  - التدريب والتطوير الأخضر
  - التقييم الأخضر
  - المكافآت والتعويضات الخضراء
- **المتغير التابع:** الأداء المستدام (ويشمل الأبعاد الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية).
- **المتغيرات الديموغرافية (الوسيلة/الضابطة):** (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، ومكان البلدية).

## المعالجة الإحصائية

بعد جمع البيانات ومراجعتها، تم ترميزها وإدخالها إلى الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for the Social Sciences – SPSS) الإصدار 26.0 . وقد تم إعطاء أرقام معينة لكل مستوى من مستويات درجة الموافقة في مقياس ليكرت الخماسي، وذلك على النحو التالي: موافق بشدة (5) درجات، وموافق (4) درجات، ومحاييد (3) درجات، وغير موافق (2) درجتان، وغير موافق بشدة (1) درجة واحدة. هذا التصحيح يتيح تفسير النتائج بحيث كلما زادت الدرجة، زاد مستوى واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها في الأداء المستدام في الهيئات المحلية في محافظة الخليل.

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها، تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

### 1. الإحصاء الوصفي:

- الأعداد والنسب المئوية: لوصف خصائص عينة الدراسة والمتغيرات الديموغرافية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد مستوى موافقة المبحوثين على فقرات أداة الدراسة، ومحاورها ولتحديد واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام.

### 2. الإحصاء الاستدلالي:

- معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation): لحساب علاقات الارتباط بين فقرات الأداة والمحاور الكلية (لتحقق الصدق)، ولتحديد قوة العلاقة الارتباطية واتجاهها بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام.

- **معامل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Simple and Multiple Linear Regressions):** لتحديد مدى تأثير أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء (كمتغيرات مستقلة) على الأداء المستدام (كمتغير تابع)، ولتوضيح مقدار التباين في الأداء المستدام الذي يمكن تفسيره بواسطة المتغيرات المستقلة.
- **اختبار "ت" (Independent Samples T-test):** للكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين تعزى للمتغيرات الديموغرافية ذات الفئتين (مثل الجنس).
- **تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA Variance):** للكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين تعزى للمتغيرات الديموغرافية ذات أكثر من فئتين (مثل العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، مكان البلدية).
- **اختبار أقل فرق معنوي (LSD - Least Significant Difference) للمقارنات البعدية:** يستخدم بعد اختبار ANOVA في حال وجود فروق ذات دلالة إحصائية، لتحديد أي الفئات أو المستويات كانت مصدراً لهذه الفروق.
- **معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha):** لقياس الاتساق الداخلي لأداة الدراسة والتأكد من موثوقيتها (كما تم تفصيله في قسم ثبات الأداة).

## تصحيح المقياس (مفتاح المتوسطات الحسابية لنتائج الدراسة)

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في الاستبانة، وهو أسلوب شائع لقياس السلوكيات والاتجاهات في الدراسات المسحية. يعتمد المقياس على استجابات تدل على درجة الموافقة، أو الاعتراض على الفقرات المتعلقة بواقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وأثرها في الأداء المستدام في الهيئات المحلية بمحافظة الخليل.

لغايات تفسير المتوسطات الحسابية لنتائج الدراسة وتحويلها إلى دلالات وصفية واضحة، تم اعتماد مفاتيح التصحيح الواردة في الجدول رقم (4):

### الجدول رقم (4): مفاتيح التصحيح لتفسير المتوسطات الحسابية

الدرجة	المتوسط الحسابي
منخفضة جداً	1.00 – 1.80
منخفضة	1.81 – 2.60
متوسطة	2.61 – 3.40
مرتفعة	3.41 – 4.20
مرتفعة جداً	4.21 – 5.00

## الفصل الرابع

### تحليل نتائج الدراسة

## مقدمة:

يتضمن هذا الفصل تحليلاً إحصائياً للبيانات الناتجة عن الدراسة، وذلك من أجل الإجابة على أسئلتها وفرضياتها.

## الإجابة عن أسئلة الدراسة:

الإجابة عن التساؤل الرئيسي: ما واقع ممارسات الإدارة البشرية الخضراء على الأداء المستدام من وجهة نظر الإداريين في الهيئات المحلية في محافظة الخليل؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسات الإدارة البشرية الخضراء على الأداء المستدام من وجهة نظر الإداريين في الهيئات المحلية في محافظة الخليل، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (5).

## الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية			
الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المقياس
متوسطة	0.785	3.33	واقع ممارسات الإدارة البشرية الخضراء على الأداء المستدام من وجهة نظر الإداريين في الهيئات المحلية في محافظة الخليل

نلاحظ من الجدول السابق أن واقع ممارسات الإدارة البشرية الخضراء على الأداء المستدام من وجهة نظر الإداريين في الهيئات المحلية في محافظة الخليل جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (3.33) وانحراف معياري (0.79). تؤكد هذه النتيجة مباشرة على الإجابة عن التساؤل الرئيسي للدراسة، حيث يُظهر واقع التطبيق مستوى متوسطاً لهذه الممارسات.

يُفسر هذا المتوسط أن الهيئات المحلية في محافظة الخليل قد بدأت بالفعل بتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، ولكن هذا التطبيق لا يزال في مرحلة انتقالية وغير مكتملة. يعكس هذا الوضع احتمال وجود تفاوت في مستوى الوعي والالتزام بتلك الممارسات بين الهيئات المختلفة، أو حتى بين الأقسام داخل الهيئة الواحدة. يرى الباحث أن هذه النتيجة المتوسطة قد تكون نتاجاً لتضافر عدة عوامل متداخلة، أهمها:

- مستوى الوعي والمعرفة: قد يكون مستوى الوعي والمعرفة بمفهوم وأهمية الإدارة البشرية الخضراء لدى بعض الإداريين أو الموظفين غير كامل، مما يعيق الفهم الشامل لفوائدها ومتطلبات تطبيقها.
- محدودية الموارد والإمكانات: تعاني الهيئات المحلية غالباً من محدودية الموارد المالية والبشرية، خاصة في ظل التحديات الاقتصادية الراهنة في فلسطين. هذا يشكل عائقاً أمام تخصيص الموارد اللازمة للتحويل نحو ممارسات أكثر استدامة.
- غياب الاستراتيجيات والسياسات الواضحة: إن افتقار الهيئات لاستراتيجيات وسياسات واضحة ومحفزات قوية لتبني الممارسات الخضراء يمكن أن يقلل من الدافعية والجهود المبذولة في هذا الاتجاه، حيث قد تُنظر إلى هذه الممارسات على أنها مبادرات فردية وليست جزءاً من التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.

من المنظور النظري، يشير هذا المستوى المتوسط إلى أن الهيئات في الخليل قد بدأت تدرك أهمية الاستدامة ودور الموارد البشرية فيها، وهو ما يتوافق مع الإطار العام لمفهوم الإدارة البشرية الخضراء الذي يؤكد على دمج الأبعاد البيئية في وظائف الموارد البشرية كافة (مثلاً: الاستقطاب، التدريب، التقييم، المكافآت) لتحقيق أداء مستدام. ومع ذلك، فإن النتيجة توحي بأن هذا الدمج لم يصل بعد إلى مرحلة النضج الكامل.

تتفق هذه النتيجة المتوسطة جزئياً مع دراسة أبي شرح (2023) في سياق فلسطيني مشابه، والتي أشارت إلى بداية تبني المنظمات الفلسطينية لممارسات الاستدامة. هذا الاتفاق يعكس واقعاً مشابهاً للمؤسسات في البيئة الفلسطينية، حيث لا تزال مفاهيم الإدارة الخضراء في طور التبني الأولي. في المقابل، تختلف هذه النتيجة عن دراسات أجريت في سياقات أكثر تطوراً مثل دراسة الصحفي والقرني (2023) في السعودية ودراسة سليمان وآخرين (2022) في مصر، واللتين وجدت مستويات أعلى وتأثيرات أقوى لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. هذا التباين قد يُعزى إلى عدة عوامل، منها: اختلاف البنية التنظيمية، الدعم الحكومي والتشريعي للاستدامة، ومستوى الوعي البيئي العام في تلك الدول مقارنة بفلسطين. نتائج اشتيوي (2022) التي أشارت إلى تبني أولي لهذه الممارسات في فلسطين، تدعم أيضاً فكرة أن المؤسسات الفلسطينية تمر بمرحلة بدء التطبيق وليس التكامل الكامل. بينما تدعم الدراسات الأجنبية مثل (Almemari et al, 2021) و (Malik et al, 2020) وجود علاقة إيجابية بشكل عام بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام، فإن المستوى المتوسط في دراستنا يشير إلى أن الهيئات المحلية في الخليل لا تزال في مرحلة تحتاج إلى تعزيز هذه الممارسات لكي تحقق كامل إمكاناتها في دعم الأداء المستدام.

بالتالي، فإن تحقيق تقدم ملموس في هذا المجال يتطلب معالجة هذه الجوانب بشكل متكامل. يرى الباحث أن الإدارة البشرية الخضراء تمثل مجالاً واعداً لتحسين الأداء المستدام في الهيئات المحلية، ولكنه يتطلب جهوداً ودعمًا إضافياً لتحقيق كامل إمكاناته، من خلال رفع مستوى الوعي، وتوفير الدعم اللازم (مالياً وبشرياً)، ووضع أطر استراتيجية واضحة تشجع على تبني ممارسات الإدارة البشرية الخضراء كجزء أساسي من تحقيق الأداء المستدام.

وقد تفرعه عنه السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

**الإجابة عن السؤال الفرعي الأول:** ما مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء (الاستقطاب والتوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التقييم الأخضر، المكافآت والتعويضات الخضراء) في الهيئات المحلية في محافظة الخليل؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء (الاستقطاب والتوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التقييم الأخضر، المكافآت والتعويضات الخضراء) في الهيئات المحلية في محافظة الخليل، مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (6).

**الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء، مرتبة حسب الأهمية**

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء، مرتبة حسب الأهمية			
الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المقياس
متوسطة	0.819	3.34	مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء (الاستقطاب والتوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التقييم الأخضر، المكافآت والتعويضات الخضراء) في الهيئات المحلية في محافظة الخليل

نلاحظ من الجدول السابق- ومن خلال المعطيات الواردة فيه- أن مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها المختلفة (الاستقطاب والتوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التقييم الأخضر، المكافآت والتعويضات الخضراء) في الهيئات المحلية في محافظة الخليل، جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (3.34) وانحراف معياري (0.82). هذه النتيجة تُجيب بشكل مباشر عن السؤال الفرعي الأول، وتؤكد أن مستوى تطبيق هذه الممارسات لا يزال في مرحلة متوسطة.

يستنتج الباحث أن المستوى المتوسط لتطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء يعكس تطبيقاً جزئياً للممارسات الخضراء، مع وجود تفاوت محتمل في درجة تبني هذه الممارسات بين الأبعاد المختلفة (كما سيتم تفصيله

لاحقاً) أو بين الهيئات ذاتها. هذا يشير إلى أن الهيئات المحلية في الخليل قد بدأت بالفعل في دمج بعض المبادئ البيئية ضمن وظائف الموارد البشرية، إلا أن هذا الدمج لم يصل بعد إلى مستوى التكامل الشامل والفعالية المطلوبة.

يمكن تفسير هذا المستوى المتوسط بالعديد من العوامل التي قد تكون تحديات أمام التطبيق الأمثل، ومنها:

- نقص الوعي المتعمق: على الرغم من وجود وعي عام بأهمية الاستدامة، قد لا يكون هناك فهم كافٍ لآليات دمج الممارسات الخضراء، وتفاصيلها في كل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية.
- محدودية الموارد: قد تواجه هذه الهيئات عوائق مادية وبشرية تمنعها من تخصيص الاستثمارات اللازمة في البرامج والأنظمة الخضراء (مثل تحديث التكنولوجيا، توفير التدريب المتخصص، أو وضع أنظمة مكافآت جديدة).
- غياب الدعم الاستراتيجي الكافي: قد لا تكون هناك استراتيجيات واضحة وملزمة من قبل الإدارة العليا تدفع نحو تبني شامل للإدارة البشرية الخضراء، مما يجعل تطبيقها يعتمد على مبادرات فردية أو محدودة.

من منظور الإطار النظري، يُعد المستوى المتوسط نقطة انطلاق. فهو يوضح أن الهيئات تجاوزت مرحلة عدم الوعي التام، ولكنها لم تصل بعد إلى مرحلة النضج حيث تكون الممارسات الخضراء متصلة بشكل كامل في الثقافة التنظيمية والعمليات اليومية. هذا يتطلب استثمارات أكبر في بناء القدرات والأنظمة.

ويرى الباحث أن هذا الوضع المتوسط يمثل فرصة كبيرة للتطوير. فمن خلال وضع استراتيجيات واضحة ومحددة المعالم لكل بعد من أبعاد الإدارة البشرية الخضراء، وتوفير التدريب المستمر والمتخصص للموظفين

والإداريين، وتخصيص الموارد اللازمة، ومتابعة الأثر بشكل منهجي، يمكن للهيئات المحلية في محافظة الخليل أن تحسن بشكل ملموس من مستوى تطبيقها لهذه الممارسات. إن تحسين هذا التطبيق سيمكن الهيئات المحلية من تحقيق أهداف التنمية المستدامة على المدى الطويل، ليس فقط في الجانب البيئي، بل وفي الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية للأداء المستدام.

والجداول (7، 8، 9، 10) توضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستقطاب والتوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، والتقييم الأخضر، والمكافآت والتعويضات الخضراء كما يلي:

أولاً: للاستقطاب والتوظيف الأخضر:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء للاستقطاب والتوظيف الأخضر في الهيئات المحلية في محافظة الخليل، مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (7).

**الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تطبيق إدارة الموارد البشرية**

**الخضراء ، مرتبة حسب الأهمية**

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء ، مرتبة حسب الأهمية					
الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة

مرتفعة	1.052	3.54	يركز نظام التوظيف في الهيئة على تعزيز السلوك الصديق للبيئة.	5	1
مرتفعة	1.069	3.52	تحدد الهيئة القيم البيئية المراد الحفاظ عليها في الإعلان عن الوظيفة.	2	2
مرتفعة	1.063	3.47	تستقطب الهيئة المرشحين لشغل الوظائف بناء على معايير الحفاظ على البيئة.	1	3
متوسطة	0.963	3.36	تركز الهيئة في رؤيتها على استقطاب موظفين لديهم معرفة ودراية بحماية البيئة.	3	4
متوسطة	1.004	3.40	تركز الهيئة على استقطاب موظفين قادرين على تنفيذ الاستراتيجيات الخضراء (استراتيجيات الحفاظ على البيئة).	4	5
مرتفعة	0.906	3.46	الدرجة الكلية		

نلاحظ من الجدول السابق أن تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء للاستقطاب والتوظيف الأخضر في

الهيئات المحلية في محافظة الخليل، جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري

(0.906). هذا يشير إلى أن الهيئات تولي اهتماماً جيداً لدمج المعايير البيئية في المراحل الأولية لدورة حياة

الموظف.

كان أهم تطبيق في هذا البعد هو الفقرة رقم (5) التي نصت على "يركز نظام التوظيف في الهيئة على تعزيز السلوك الصديق للبيئة" بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (1.052)، مما يعكس وعياً بأهمية غرس القيم والسلوكيات البيئية منذ مرحلة اختيار الموظفين. تلتها في الأهمية الفقرة رقم (2) "تحدد الهيئة القيم البيئية المراد الحفاظ عليها في الإعلان عن الوظيفة" بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (1.069)، وهذا يؤكد حرص الهيئات على جذب المرشحين الذين يمتلكون خلفية أو اهتماماً بالمسؤولية البيئية.

في المقابل، كانت الفقرة رقم (4) والتي نصت على "تركز الهيئة على استقطاب موظفين قادرين على تنفيذ الاستراتيجيات الخضراء (استراتيجيات الحفاظ على البيئة)" الأقل أهمية بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (1.004). على الرغم من أن درجتها لا تزال "متوسطة"، إلا أن ترتيبها الأخير يشير إلى وجود فجوة محتملة.

يستنتج الباحث أن هذا المستوى المرتفع في الاستقطاب والتوظيف الأخضر يتفق مع الإطار النظري الذي يؤكد على أن البدء بدمج الوعي البيئي في مراحل التوظيف الأساسية يُعد ركيزة أساسية لبناء قوة عاملة مستدامة. إن تركيز الهيئات على تعزيز السلوك الصديق للبيئة وتحديد القيم البيئية في إعلانات الوظائف يُظهر إدراكاً لأهمية الجذب الانتقائي للأفراد المتوافقين مع الأهداف البيئية للمنظمة. هذا النهج يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية تدعم الاستدامة على المدى الطويل.

ومع ذلك، فإن كون استقطاب الموظفين القادرين على تنفيذ الاستراتيجيات الخضراء جاء في المرتبة الأخيرة، يشير إلى أن التركيز الحالي قد يكون أكبر على الوعي والقيم البيئية العامة، وأقل على المهارات التطبيقية والقدرة الفعلية على ترجمة الأهداف البيئية إلى إجراءات عملية. هذه النتيجة تتوافق جزئياً مع الملاحظة

العامه حول المستوى المتوسط لتطبيق الإدارة البشرية الخضراء ككل، حيث إن الجانب العملي والتطبيقي قد يحتاج إلى تعزيز.

وفي سياق الدراسات السابقة، فإن هذا المستوى المرتفع في الاستقطاب والتوظيف الأخضر يتسق مع التوجهات العالمية والمحلية التي تدعو إلى إدراج الاعتبارات البيئية في وظائف الموارد البشرية. ومع ذلك، فإن هذه النتيجة تختلف جزئياً عن دراسة اشتيوي (2022) في السياق الفلسطيني، والتي ركزت على الاستغراق الوظيفي ولم تجد تأثيراً مباشراً للاستقطاب الأخضر عليه. هذا التباين قد يشير إلى أن فعالية الاستقطاب الأخضر لا تظهر بالضرورة في مؤشرات مثل الاستغراق الوظيفي بمعزل عن تكاملها مع بقية ممارسات الإدارة البشرية الخضراء مثل التدريب والتقييم والمكافآت، أو أنها قد تظهر في جوانب أخرى من الأداء التنظيمي.

يرى الباحث أن الهيئات المحلية في الخليل تسير في الاتجاه الصحيح بتبنيها ممارسات استقطاب وتوظيف خضراء، ولكن لتعزيز فعاليتها بشكل كامل، يجب أن يتم التركيز بشكل أكبر على تطوير آليات لتقييم واجتذاب المرشحين الذين يمتلكون ليس فقط الوعي البيئي، بل أيضاً المهارات والخبرات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات البيئية المحددة للهيئة.

### ثانياً: التدريب والتطوير الأخضر:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء للتدريب والتطوير الأخضر في الهيئات المحلية في محافظة الخليل، مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (8).

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تطبيق إدارة الموارد البشرية

الخضراء، مرتبة حسب الأهمية

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء، مرتبة حسب الأهمية					
الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	9	تعتمد الهيئة في تنفيذ برامجها التدريبية على مواد وأدوات صديقة للبيئة	3.61	0.955	مرتفعة
2	12	تحرص الهيئة التي لأعمل بها على عقد دورات تستهدف تطوير الموظفين بيئيا مثل الصحة والسلامة المهنية، توفير الطاقة، إدارة النفايات وإعادة التدوير.	3.58	1.022	مرتفعة
3	8	تقوم الهيئة بتدريب الموظفين على مهارات الحفاظ على الموارد البيئية.	3.49	1.020	مرتفعة
4	10	تدرب الهيئة موظفيها على تقديم مقترحات وحلول للمشكلات البيئية.	3.48	1.042	مرتفعة
5	11	توفر الهيئة البيئة المناسبة للموظفين لتقديم الحلول والاقتراحات والتشاور فيما بينهم في المشاكل البيئية التي تمر بها الهيئة.	3.45	1.089	مرتفعة
6	6	توفر الهيئة برامج تدريبية تحقق متطلبات الحفاظ على البيئة.	3.43	0.965	مرتفعة
7	7	تطور الهيئة برامج تدريبية لزيادة الوعي البيئي لدى الموظفين	3.40	0.969	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.49	0.860	مرتفعة

نلاحظ من الجدول السابق أن تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء للتدريب والتطوير الأخضر في الهيئات المحلية في محافظة الخليل، جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (0.860). هذه النتيجة تؤكد على أن الهيئات المحلية تدرك أهمية التدريب في بناء قدرات العاملين وتوجيههم نحو الممارسات المستدامة، وهي بذلك تجيب عن الجزء الخاص بالتدريب في السؤال الفرعي الأول.

كان أهم مظهر لتطبيق التدريب والتطوير الأخضر هو الفقرة رقم (9) التي نصت على "تعتمد الهيئة في تنفيذ برامجها التدريبية على مواد وأدوات صديقة للبيئة" بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.955). هذا يشير إلى أن الهيئات لا تكتفي بتقديم محتوى تدريبي بيئي، بل تسعى أيضاً لنمذجة السلوك البيئي المسؤول في عملية التدريب نفسها، مما يعزز رسالة الاستدامة. تلتها في الأهمية الفقرة رقم (12) "تحرص الهيئة التي أعمل بها على عقد دورات تستهدف تطوير الموظفين بيئياً مثل الصحة والسلامة المهنية، توفير الطاقة، إدارة النفايات وإعادة التدوير" بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (1.022). هذا يؤكد على أن الهيئات تقدم تدريبات عملية وموجهة نحو مهارات محددة تسهم في الحفاظ على البيئة وتقليل الأثر السلبي للعمليات.

في المقابل، كانت الفقرة رقم (7) "تطور الهيئة برامج تدريبية لزيادة الوعي البيئي لدى الموظفين" الأقل أهمية بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (0.969)، وجاءت بدرجة "متوسطة" على الرغم من الدرجة الكلية المرتفعة للبعد.

يُفسر هذا المستوى المرتفع في بعد التدريب والتطوير الأخضر بأن الهيئات المحلية تدرك دور التدريب كأداة حيوية لتعزيز الكفاءات والوعي البيئي لدى الموظفين. إن التركيز على استخدام مواد وأدوات صديقة للبيئة في

التدريب يعكس التزاماً بيئياً شاملاً يتجاوز مجرد المحتوى التدريبي ليشمل منهجية التدريب نفسها. كما أن الاهتمام بالدورات العملية في مجالات مثل الصحة والسلامة المهنية وإدارة النفايات يعكس توجهاً براغماتياً نحو تحقيق فوائد بيئية مباشرة. هذا يتوافق مع الإطار النظري الذي يرى أن التدريب البيئي لا يقتصر على نقل المعرفة، بل يهدف إلى تغيير السلوك وتنمية المهارات اللازمة للممارسات المستدامة.

ومع ذلك، فإن كون تطوير برامج لزيادة "الوعي البيئي" جاء في المرتبة الأخيرة يشير إلى أنه قد يكون هناك تصور بأن الموظفين يمتلكون بالفعل مستوى أساسياً من الوعي، أو أن الأولوية تُمنح للتدريبات ذات الجانب التطبيقي المباشر على حساب البرامج التي تهدف إلى تعميق الوعي النظري. قد يدل هذا أيضاً على أن الهيئات تركز على جوانب الامتثال والتشغيل المباشر أكثر من بناء ثقافة بيئية شاملة تبدأ من الوعي العميق.

في سياق الدراسات السابقة، تتفق هذه النتائج مع دراسات عديدة تؤكد على أهمية التدريب والتطوير الأخضر في تعزيز الأداء البيئي للمؤسسات، مثل دراسة (Malik et al, 2020) التي أبرزت دور التدريب في بناء الكفاءات الخضراء. كما تتفق جزئياً مع دراسة أبي شرح (2023) التي أشارت إلى أهمية التدريب في السياق الفلسطيني. الاختلاف في بعض الجوانب قد يعود إلى خصوصية الهيئات المحلية وطبيعة عملها التي قد تركز على جوانب معينة من الاستدامة (مثل إدارة النفايات) أكثر من غيرها.

يرى الباحث أن الهيئات المحلية في الخليل تؤدي أداءً جيداً في مجال التدريب والتطوير الأخضر، لا سيما في الجوانب العملية وتوفير بيئة تدريب صديقة للبيئة. لتعزيز هذا البعد بشكل أكبر، يُنصح بالعمل على تطوير برامج تدريبية أكثر شمولية تستهدف ليس فقط المهارات العملية، بل أيضاً تعميق الوعي البيئي الشامل

لدى جميع المستويات الوظيفية، وذلك لضمان فهم أوسع وأعمق للمسؤوليات البيئية ودور كل فرد في تحقيق أهداف الاستدامة.

### ثالثاً: التقييم الأخضر:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء للتقييم الأخضر في الهيئات المحلية في محافظة الخليل، مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (9).

**الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء للتقييم الأخضر في الهيئات المحلية في محافظة الخليل، مرتبة حسب الأهمية**

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء للتقييم الأخضر في الهيئات المحلية في محافظة الخليل، مرتبة حسب الأهمية					
الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	17	تقوم الهيئة بتقييمات دورية لموظفيها تتعلق بالتزام الموظفين بمعايير الحفاظ على البيئة.	3.40	1.064	متوسطة
2	14	نظام تقييم الأداء المعتمد في الهيئة مرتبط بقواعد حماية البيئة.	3.32	0.981	متوسطة
2	18	تقوم الهيئة بتقييم أداء الموظفين لديها وفق معايير الأداء الأخضر.	3.32	1.049	متوسطة
3	15	يتضمن نظام تقييم الأداء في الهيئة مؤشرات الأداء الأخضر الصديق للبيئة.	3.31	0.938	متوسطة
4	13	تقوم الهيئة بتقييم أداء الموظفين لديها وفق معايير الأداء الأخضر.	3.28	1.040	متوسطة

متوسطة	0.994	3.27	تقوم إدارة الهيئة بشرح وتعميم نظام تقييم الأداء صديق البيئة للموظفين.	16	5
متوسطة	0.897	3.32	الدرجة الكلية		

نلاحظ من الجدول السابق أن تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء للتقييم الأخضر في الهيئات المحلية في محافظة الخليل، جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (0.897). هذه النتيجة تؤكد أن دمج المعايير البيئية في أنظمة تقييم الأداء في الهيئات المحلية لا يزال في مرحلة متوسطة، مما يعكس تحديات في التزام الهيئات بتقييم الأداء البيئي لموظفيها بشكل كامل وممنهج، وهي بذلك تجيب عن الجزء الخاص بالتقييم الأخضر ضمن السؤال الفرعي الأول.

كان أهم مظهر لتطبيق التقييم الأخضر هو الفقرة رقم (17) التي نصت على "تقوم الهيئة بتقييمات دورية لموظفيها تتعلق بالالتزام الموظفين بمعايير الحفاظ على البيئة" بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (1.064). هذا يشير إلى وجود محاولات للقيام بتقييمات تتعلق بالالتزام البيئي، وإن كانت على مستوى متوسط. تلتها الفقرتان رقم (14) و(18) بنفس المتوسط الحسابي (3.32)، واللذان نصتا على "نظام تقييم الأداء المعتمد في الهيئة مرتبط بقواعد حماية البيئة" و"تقوم الهيئة بتقييم أداء الموظفين لديها وفق معايير الأداء الأخضر". هذا يعني أن هناك إدراكاً لأهمية ربط التقييم بالجوانب البيئية، لكن التطبيق لا يزال بحاجة إلى تعزيز.

في المقابل، كانت الفقرة رقم (16) "تقوم إدارة الهيئة بشرح نظام تقييم الأداء صديق البيئة للموظفين، وتعميمه " الأقل أهمية بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (0.994)، وجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة "متوسطة".

يُفسر هذا المستوى المتوسط في بعد التقييم الأخضر بأن الهيئات المحلية في الخليل قد بدأت في دمج بعض الاعتبارات البيئية في أنظمة تقييم الأداء، ولكن هذا الدمج ليس شاملاً أو متكاملًا بعد. إن كون "تقييم التزام الموظفين بمعايير الحفاظ على البيئة" هو الأعلى يعكس توجهاً نحو قياس الامتثال، ولكنه لا يعني بالضرورة وجود نظام متكامل للأداء الأخضر. الأكثر دلالة هو أن الفقرة الأقل أهمية كانت حول "شرح وتعميم نظام تقييم الأداء صديق البيئة للموظفين". هذا يشير إلى نقص محتمل في التواصل والشفافية حول معايير الأداء البيئي، مما قد يؤدي إلى عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات البيئية لدى الموظفين، وبالتالي يحد من فعاليتهم في المساهمة في الأهداف البيئية للمؤسسة.

من منظور الإطار النظري، يُعد التقييم الأخضر عنصراً حيوياً لإدارة الموارد البشرية الخضراء، حيث يعمل كآلية لتعزيز المساءلة وتوجيه سلوك الموظفين نحو تحقيق الأهداف البيئية. النتيجة المتوسطة هنا تشير إلى أن الهيئات لا تستغل التقييم كأداة فعالة لتحفيز الأداء البيئي، بل ربما تكتفي بالجوانب الأساسية دون تعميقها أو ربطها بالثقافة التنظيمية بشكل كامل. يجب أن تكون معايير التقييم الأخضر واضحة، قابلة للقياس، وموصلة بشكل فعال للموظفين ليتمكنوا من فهم ما هو متوقع منهم.

في سياق الدراسات السابقة، تتفق هذه النتيجة المتوسطة مع ما يمكن أن يتوقعه الباحث في سياق يمر بمرحلة تبني مبدئي للممارسات الخضراء، حيث إن دمج الأداء البيئي في التقييم الرسمي للموظفين يتطلب

نضجاً في النظام الإداري ووضوحاً في الأهداف البيئية للمنظمة. فالدراسات التي أظهرت مستويات أعلى من التقييم الأخضر (مثل تلك التي تناولت شركات رائدة في الاستدامة) غالباً ما تكون لديها أنظمة راسخة لدعم الأداء البيئي وقياسه بشكل شامل.

يرى الباحث أن الهيئات المحلية في الخليل بحاجة إلى تعزيز هذا البعد بشكل كبير. يجب أن تعمل على تطوير أنظمة تقييم أداء أكثر شمولية تدمج مؤشرات أداء خضراء واضحة وقابلة للقياس لكل وظيفة، مع التركيز بشكل خاص على شرح هذه المعايير للموظفين، وتعميمها وربطها بشكل مباشر بالمساءلة والمكافآت، لضمان فهم الموظفين لدورهم في تحقيق الأهداف البيئية وتحفيزهم على الأداء المستدام.

#### رابعاً: المكافآت والتعويضات الخضراء:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء للمكافآت والتعويضات الخضراء في الهيئات المحلية في محافظة الخليل، مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (10).

#### الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء للمكافآت والتعويضات الخضراء في الهيئات المحلية في محافظة الخليل، مرتبة حسب الأهمية

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء للمكافآت والتعويضات الخضراء في الهيئات المحلية في محافظة الخليل، مرتبة حسب الأهمية					
الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	21	تستخدم الهيئة مكافآت معنوية لتشجيع الموظفين	3.34	1.018	متوسطة

			للحفاظ على البيئة.		
متوسطة	1.157	3.15	تربط الهيئة منح للمكافآت للموظفين بإنجازهم للمهام البيئية المطلوب منهم إنجازها.	19	2
متوسطة	1.128	3.15	تقوم الهيئة بتحفيز موظفيها من خلال الحوافز المادية للالتزام بالحفاظ على البيئة	20	2
متوسطة	1.167	3.12	تقوم الهيئة بمكافأة الموظفين الملتزمين بالأداء البيئي الأفضل	22	3
متوسطة	1.122	3.12	تقوم الهيئة بمكافآت أصحاب المقترحات والأفكار البيئية الجيدة.	23	3
متوسطة	1.095	3.11	تستخدم الهيئة مكافآت معنوية لتشجيع الموظفين للحفاظ على البيئة.	26	4
متوسطة	1.118	3.08	تقوم الهيئة بتحفيز موظفيها من خلال الحوافز المادية للالتزام بالحفاظ على البيئة	25	5
متوسطة	1.099	3.07	تربط الهيئة منح للمكافآت للموظفين بإنجازهم للمهام البيئية المطلوب منهم إنجازها.	24	6
متوسطة	0.960	3.14	الدرجة الكلية		

نلاحظ من الجدول السابق أن تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء للمكافآت والتعويضات الخضراء في

الهيئات المحلية في محافظة الخليل، جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري

(0.960). هذه النتيجة تؤكد على أن أنظمة المكافآت والتعويضات في الهيئات المحلية لم تُدمج بعد بشكل

كامل وفعال لدعم السلوكيات والأداء البيئي، وتشجيعها وهي بذلك تجيب عن الجزء الخاص بالمكافآت

الخضراء ضمن السؤال الفرعي الأول.

كان أهم مظهر لتطبيق هذا البعد هو الفقرة رقم (21) التي نصت على "تستخدم الهيئة مكافآت معنوية لتشجيع الموظفين للحفاظ على البيئة" بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (1.018). هذا يشير إلى وجود وعي بأهمية التحفيز المعنوي، والذي غالباً ما يكون أقل تكلفة وأسهل في التطبيق مقارنة بالحوافز المادية. تلتها في الأهمية الفقرتان رقم (19) و (20) بنفس المتوسط الحسابي (3.15)، واللذان نصتا على "ترتبط الهيئة منح المكافآت للموظفين بإنجازهم للمهام البيئية المطلوب منهم إنجازها" و"تقوم الهيئة بتحفيز موظفيها من خلال الحوافز المادية للالتزام بالحفاظ على البيئة". هذا يوضح أن هناك محاولات لربط الأداء البيئي بالمكافآت، سواء المادية أو المعنوية، ولكن هذه المحاولات لا تزال في مستوى متوسط.

في المقابل، كانت الفقرة رقم (24) "ترتبط الهيئة منح المكافآت للموظفين بإنجازهم للمهام البيئية المطلوب منهم إنجازها" (المكررة والأقل متوسطاً) هي الأقل أهمية بمتوسط حسابي (3.07) وانحراف معياري (1.099). كما أن الفقرات التي تتحدث عن مكافأة الأفكار البيئية الجيدة (فقرة 23) جاءت أيضاً بمتوسط منخفض نسبياً (3.12).

يُفسر هذا المستوى المتوسط في بعد المكافآت والتعويضات الخضراء، بأن الهيئات المحلية في الخليل لا تستخدم أنظمة المكافآت بشكل كافٍ كأداة تحفيز قوية لتشجيع الموظفين على تبني سلوكيات مستدامة والمساهمة في تحقيق الأهداف البيئية. إن التركيز النسبي على المكافآت المعنوية قد يكون مؤشراً على محدودية الموارد المالية المخصصة للحوافز المادية المرتبطة بالأداء البيئي، أو عدم وجود آليات واضحة لقياس الأداء البيئي وربطه بالمكافآت بشكل فعال. إن ضعف الربط بين إنجاز المهام البيئية والمكافآت، وقلة مكافأة الأفكار والمقترحات البيئية، قد يثبط من دافعية الموظفين لتقديم جهود إضافية أو ابتكارية في هذا المجال.

من منظور الإطار النظري، تُعد المكافآت والتعويضات الخضراء حلقة وصل أساسية لتعزيز الأداء البيئي للموظفين، حيث إنها تعزز السلوكيات المرغوبة وتُشعر الموظف بأن جهوده البيئية محل تقدير. النتيجة المتوسطة هنا تشير إلى أن الهيئات لا تستفيد بشكل كامل من هذا البعد الهام لتحويل الأهداف البيئية إلى حوافز ملموسة، مما قد يحد من فعالية ممارسات الاستقطاب والتدريب الخضراء التي تم تطبيقها بدرجة أعلى. فبدون حوافز واضحة، قد لا تُترجم المعرفة والوعي المكتسبان إلى التزام فعلي ومستمر.

في سياق الدراسات السابقة، فإن هذا المستوى المتوسط للربط بين المكافآت والأداء البيئي يتوافق مع التحديات التي تواجهها العديد من المنظمات في دمج الاستدامة في أنظمة الموارد البشرية الأساسية. فبينما أكدت دراسات مثل (Malik et al, 2020) على أهمية المكافآت الخضراء كعنصر أساسي في الإدارة البشرية الخضراء، إلا أن تطبيقها يتطلب نضجاً في ثقافة المؤسسة وقدرة على قياس الأداء البيئي بدقة. كما أن هذه النتيجة تختلف جزئياً عن دراسات وجدت تأثيراً إيجابياً قوياً للمكافآت الخضراء، مثل دراسة سليمان وآخرين (2022) في مصر، مما قد يعكس تبايناً في مستوى النضج المؤسسي والالتزام بدمج الاستدامة بين البيئات المختلفة.

يرى الباحث أن الهيئات المحلية في الخليل بحاجة ماسة لتعزيز أنظمة المكافآت والتعويضات الخضراء. يجب عليها تطوير آليات واضحة وشفافة لربط الأداء البيئي الفردي والجماعي بالمكافآت المادية والمعنوية، بما في ذلك تقدير الأفكار والمبادرات البيئية المبتكرة، واحتضانها. تفعيل هذا البعد سيشكل دافعاً قوياً للموظفين لتبني سلوكيات بيئية أفضل ويسهم في تعزيز الأداء المستدام للهيئات.

الإجابة عن السؤال الفرعي الثاني: ما مستوى الأداء المستدام في الهيئات المحلية في محافظة الخليل؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مستوى الأداء المستدام في الهيئات المحلية في محافظة الخليل، مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (11).

### الجدول (11) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مستوى الأداء المستدام

#### في الهيئات المحلية في محافظة الخليل، مرتبة حسب الأهمية

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مستوى الأداء المستدام في الهيئات المحلية في محافظة الخليل، مرتبة حسب الأهمية					
الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	13	توفر الهيئة ميزانيات كافية لضمان استمرارية الخدمات المستدامة	3.59	1.004	مرتفعة
1	18	تشجع الهيئة على المشاركة المجتمعية في المبادرات البيئية والاجتماعية	3.59	1.038	مرتفعة
2	19	تضع الهيئة قواعد واضحة لسلوك الموظفين لضمان تحقيق الأهداف الاجتماعية	3.48	1.042	مرتفعة
3	24	تعمل الهيئة على تعزيز العلاقات مع المجتمع المحلي لتحقيق أهداف التنمية المستدامة	3.46	0.931	مرتفعة
3	10	تسعى الهيئة لتحسين جودة خدماتها من خلال تبني ممارسات مستدامة	3.43	1.011	مرتفعة
3	20	تحفز الهيئة الموظفين على تبني ممارسات إيجابية تعزز التماسك الاجتماعي	3.43	1.018	مرتفعة
3	12	يعرف الموظفون أولويات الهيئة المالية المتعلقة بالاستدامة بوضوح	3.43	1.050	مرتفعة
3	14	تعمل الهيئة على تنويع مصادر تمويلها لدعم المشاريع	3.43	1.006	مرتفعة

			البيئية والاجتماعية		
مرتفعة	1.049	3.41	تعتمد الهيئة على مواردها الذاتية لتمويل المشاريع المستدامة	11	4
متوسطة	1.032	3.40	تتعاون الهيئة مع الجهات المختصة لتحسين الأداء البيئي في المنطقة.	6	5
متوسطة	1.031	3.39	تكافئ الهيئة الموظفين الذين يظهرون أداءً متميزاً في تحقيق الأهداف الاجتماعية	21	6
متوسطة	1.073	3.34	تشجع الهيئة على الإبداع والابتكار في تقديم حلول مستدامة تعود بالنفع على المجتمع	22	7
متوسطة	1.058	3.31	تستخدم الهيئة تقنيات رقمية لتقليل استخدام الورق والموارد غير المتجددة.	7	8
متوسطة	1.017	3.30	توفر الهيئة مكافآت خاصة للموظفين الذين يقدمون أفكاراً مبتكرة لتعزيز المسؤولية الاجتماعية	23	9
متوسطة	1.001	3.28	دعم الهيئة الموظفين لتبني ممارسات مستدامة تعزز المسؤولية الاجتماعية	17	10
متوسطة	1.015	3.27	توفر الهيئة الموارد المالية الكافية لدعم المبادرات المستدامة	9	11
متوسطة	1.060	3.27	تحقق الهيئة وفورات مالية من خلال تبني ممارسات خضراء مثل ترشيد الطاقة	15	11
متوسطة	1.129	3.23	تجري الهيئة فحوصات دورية لقياس مدى التزام الموظفين بالممارسات البيئية	8	12
متوسطة	1.120	3.16	تتقف الهيئة الموظفين حول أهمية الحفاظ على البيئة وتقليل الانبعاثات الكربونية.	2	13
متوسطة	1.071	3.15	تطبق الهيئة إجراءات تأديبية لضمان الالتزام بالمعايير البيئية.	4	14
متوسطة	1.018	3.14	تقدم الهيئة حوافز مالية للموظفين الذين يتبنون	16	15

		ممارسات مستدامة			
متوسطة	1.004	3.12	تُدمج الهيئة المعايير البيئية في تقييم أداء الموظفين.	5	16
متوسطة	1.118	3.09	تعتمد الهيئة سياسات بيئية عند تعيين الموظفين لتعزيز الأداء البيئي	1	17
متوسطة	0.971	3.08	توفر الهيئة بيئة عمل تشجع على تقديم حلول مبتكرة لتحسين الأداء البيئي.	3	18
متوسطة	0.787	3.32	الدرجة الكلية		

بالنظر إلى نتائج الجدول رقم (11)، يتبين أن مستوى الأداء المستدام في الهيئات المحلية بمحافظة الخليل كان متوسطاً بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.32) بانحراف معياري (0.787). هذه النتيجة تُجيب بشكل مباشر عن السؤال الفرعي الثاني للدراسة، وتؤكد أن الهيئات المحلية في الخليل تسعى لتحقيق الاستدامة، ولكن هذا السعي لا يزال في مرحلة متوسطة وغير متكاملة.

وقد حازت الفقرتان (13) و(18) على أعلى متوسط حسابي (3.59) وبدرجة "مرتفعة": الفقرة (13) "توفر الهيئة ميزانيات كافية لضمان استمرارية الخدمات المستدامة" والفقرة (18) "تشجع الهيئة على المشاركة المجتمعية في المبادرات البيئية والاجتماعية". هذا يشير إلى أن الهيئات تولي اهتماماً جيداً للجانب المالي للاستدامة، بما يضمن استمرارية الخدمات، وإلى جانب التركيز على البعد الاجتماعي من خلال تشجيع المشاركة المجتمعية. هذا يعكس وعياً بأهمية توفير الموارد اللازمة وبناء علاقات قوية مع المجتمع المحلي كركيزتين أساسيتين للأداء المستدام.

تلتها في الأهمية الفقرة (19) "تضع الهيئة قواعد واضحة لسلوك الموظفين لضمان تحقيق الأهداف الاجتماعية" بمتوسط حسابي (3.48)، مما يدل على سعي الهيئات لتوجيه سلوك الموظفين بما يخدم الأهداف الاجتماعية، وهو جانب مهم في بناء المسؤولية المجتمعية.

في المقابل، كانت الفقرات المتعلقة بـ "توفير بيئة عمل تشجع على تقديم حلول مبتكرة لتحسين الأداء البيئي" (فقرة 3 بمتوسط 3.08)، و"اعتماد الهيئة سياسات بيئية عند تعيين الموظفين لتعزيز الأداء البيئي" (فقرة 1 بمتوسط 3.09)، و"دمج المعايير البيئية في تقييم أداء الموظفين" (فقرة 5 بمتوسط 3.12) هي الأقل أهمية. جميع هذه الفقرات جاءت بدرجة "متوسطة"، ولكن متوسطاتها المنخفضة نسبياً تشير إلى نقاط ضعف محتملة.

تحليل أبعاد الأداء المستدام (مالي، اجتماعي، بيئي): (بتحليل أكثر تفصيلاً للنتائج، يرى الباحث أن الأداء المستدام في الهيئات المحلية في الخليل يميل إلى التركيز بشكل أكبر على الجوانب المالية والاجتماعية، بينما يظهر ضعف نسبي في الجانب البيئي والابتكاري:

- البعد المالي والاجتماعي: الفقرات الأعلى متوسطاً (13، 18، 19، 24، 10، 20، 12، 14، 11) تشير إلى اهتمام بتوفير الميزانيات، تنوع مصادر التمويل، تشجيع المشاركة المجتمعية، تحفيز الموظفين اجتماعياً، وتحسين جودة الخدمات. هذا يعكس وعياً بأن الاستدامة تتجاوز الجانب البيئي لتشمل الاستمرارية المالية والمسؤولية الاجتماعية.
- البعد البيئي والابتكاري: الفقرات ذات المتوسطات الأدنى (1، 3، 5، 8، 9، 15، 16) والتي تتناول تبني السياسات البيئية عند التوظيف، دمج المعايير البيئية في التقييم، توفير بيئة عمل تشجع على

الابتكار البيئي، وإجراءات تآديبية بيئية، وتوفير الموارد المالية للمبادرات المستدامة، تشير إلى أن هذه الجوانب لا تزال بحاجة إلى تعزيز. هذا يؤكد الاستنتاج السابق في بعدي التقييم والمكافآت الخضراء في الإدارة البشرية الخضراء.

يُعد المستوى المتوسط للأداء المستدام مؤشراً على أن الهيئات المحلية في الخليل بدأت في دمج مبادئ الاستدامة في عملياتها، ولكنه لم يصل بعد إلى مستوى النضج الكامل حيث تكون الاستدامة جزءاً لا يتجزأ من الاستراتيجية التشغيلية والثقافة التنظيمية. يتماشى هذا مع الإطار النظري للأداء المستدام الذي يشمل الأبعاد الثلاثة (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي). النتيجة تظهر أن الهيئات قد تعطي أولوية للبعد الاقتصادي (الميزانيات، تنوع مصادر التمويل) والاجتماعي (المشاركة المجتمعية، سلوك الموظفين) نظراً لطبيعة عملها كجهات خدمة عامة، بينما قد يكون دمج الأبعاد البيئية الأكثر تعقيداً أو التي تتطلب استثمارات أكبر لا يزال في بداياته. كما أن ضعف الابتكار البيئي (فقرة 3) يعد تحدياً، حيث أن الابتكار هو محرك رئيسي لتحقيق الاستدامة على المدى الطويل.

مقارنة هذه النتائج بالدراسات السابقة تظهر تباينات واضحة. فدراسة الصحفي والقرني (2023) التي أشارت إلى مستوى مرتفع للأداء المستدام في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بجدة، تعكس واقعاً مختلفاً قد يعود إلى الدعم الحكومي الأعلى والتركيز الاستراتيجي على الاستدامة في السياق السعودي. هذا التباين قد يعكس تحديات فريدة تواجهها الهيئات المحلية في الخليل، التي قد تفتقر إلى المستوى نفسه من الموارد أو الدعم المركزي.

وبالمثل، فإن دراسة الحميدي (2023) التي وجدت أن بعدي الأداء المستدام البيئي والاقتصادي كانا الأكثر حضوراً وتأثيراً بالتطوير التنظيمي في جامعة الطائف، تتفق جزئياً مع النتيجة المتوسطة لدراستنا، مما قد يشير إلى تفاوت في الاهتمام بجوانب الاستدامة المختلفة ضمن المؤسسات العربية.

أما دراسة سليمان وآخرين (2022) التي بينت وجود تأثير إيجابي لإدارة الموارد البشرية الخضراء على تعزيز الأداء المستدام في قطاع السياحة والفنادق في مصر، فإن المستوى المتوسط للأداء المستدام في دراستنا قد يوحي بأن هذا التأثير لم يتحقق بعد بشكل كامل في الهيئات المحلية بالخليج. هذا يرتبط بشكل مباشر بمستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ذاتها، حيث بينا أن بعض أبعادها (خاصة التقييم والمكافآت) لا تزال في مستوى متوسط، مما قد يعيق الترجمة الكاملة لجهود الموارد البشرية الخضراء إلى أداء مستدام شامل.

وعلى صعيد الدراسات الأجنبية، فقد أوضحت دراسة Almemari et al (2021) أن مستوى الأداء الاجتماعي والاقتصادي والبيئي في المنظمات الصناعية بالإمارات كان جيداً، مع وجود تأثير إيجابي لإدارة الموارد البشرية الخضراء عليه. وبالتالي، فإن المستوى المتوسط في دراستنا قد يعكس اختلافات في السياق (الهيئات المحلية مقابل المنظمات الصناعية)، أو القطاع (الخدمي العام مقابل الصناعي)، أو درجة تبني الممارسات الخضراء. كما أكدت دراسات Malik et al (2021) و (2020) على أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء والمسؤولية الاجتماعية ورأس المال الفكري الأخضر في تحقيق الأداء المستدام في منظمات باكستانية، مما يشير إلى أن تعزيز هذه الجوانب قد يسهم في تحسين الأداء المستدام في الهيئات المحلية بالخليج. وأخيراً، فإن دراسة Afzal & Lim (2022) التي ركزت على العوامل التنظيمية المؤثرة على أبعاد الاستدامة في قطاع التشييد بأستراليا، تشير إلى أن تحقيق أداء مستدام يتطلب جهوداً شاملة

تتعدى مجرد ممارسات إدارة الموارد البشرية، مؤكدة على ضرورة التفكير بمنظور أوسع يشمل كل جوانب المنظمة.

يرى الباحث أن المستوى المتوسط للأداء المستدام في الهيئات المحلية بمحافظة الخليل يدل على وجود مساعٍ جادة نحو تحقيق الاستدامة، خاصة في مجالات توفير الموارد المالية وتعزيز المشاركة المجتمعية، وهو ما يعكس طبيعة عملها كجهات خدمية. ومع ذلك، لا يزال هناك مجال واسع للتطوير في جوانب أخرى، أبرزها تبني حلول مبتكرة للأداء البيئي وتكاملها بشكل فعال مع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. وبالمقارنة مع الدراسات السابقة، يبدو أن الهيئات المحلية قد تواجه تحديات نوعية تستدعي تطوير استراتيجيات وسياسات محددة لتعزيز الأداء المستدام على نحو شامل ومتوازن عبر أبعاده الثلاثة (البيئي، الاجتماعي، الاقتصادي)، مع إيلاء اهتمام خاص لتعزيز الجانب الابتكاري والبيئي الملموس.

**الإجابة عن السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد علاقة ارتباطية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها والأداء المستدام في الهيئات المحلية في محافظة الخليل؟**

للإجابة عن السؤال السابق تم حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) الذي يوضح العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها والأداء المستدام في الهيئات المحلية في محافظة الخليل، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (12).

**جدول (12) : معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) الذي يوضح العلاقة**

**بين إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها والأداء المستدام**

معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) الذي يوضح العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها والأداء المستدام		
الأداء المستدام		المتغيرات
الدلالة الإحصائية	قيمة (ر)	
0.000	0.746	الاستقطاب والتوظيف الأخضر
0.000	0.806	التدريب والتطوير الأخضر
0.000	0.808	التقييم الأخضر
0.000	0.877	المكافآت والتعويضات الخضراء
0.000	0.907	إدارة الموارد البشرية الخضراء

نلاحظ من الجدول السابق -ومن خلال المعطيات الواردة فيه- وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية جداً وذات

دلالة إحصائية عالية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها والأداء المستدام في الهيئات المحلية في

محافظة الخليل. فقد بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون لإدارة الموارد البشرية الخضراء كمتغير كلي

(0.907)، وهي قيمة مرتفعة جداً، وبمستوى دلالة إحصائية منخفض بلغ (0.000)، وهو أقل من مستوى

الدلالة المعنوية (0.05). (هذا يجب بشكل مباشر عن السؤال الفرعي الثالث للدراسة، ويؤكد وجود علاقة ارتباطية قوية ومهمة.

تُشير هذه النتيجة إلى أنه كلما زادت ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الهيئات المحلية، وتطورت زاد مستوى الأداء المستدام لديها، والعكس صحيح. وتدل قوة معامل الارتباط هذه على أن التغيرات في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تفسر ما يقارب 82.26% من التباين في الأداء المستدام (حيث  $R^2 = (0.907)^2 \approx 0.8226$ ). الخضراء في تحقيق وتعزيز الأداء المستدام ضمن هذه الهيئات.

تحليل العلاقة لكل بعد من أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء: كما يوضح الجدول، فإن جميع أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء تظهر علاقة ارتباطية إيجابية وقوية جداً مع الأداء المستدام، وهي:

- المكافآت والتعويضات الخضراء: الأ أقوى ارتباطاً ( $r = 0.877$ ) ، مما يدل على أن تحفيز الموظفين ومكافآتهم على السلوكيات والأداء البيئي له تأثير كبير على تعزيز الأداء المستدام العام للمنظمة.
- التقييم الأخضر: ارتباط قوي ( $r = 0.808$ ) ، مما يؤكد أن قياس الأداء البيئي للموظفين وتقييمه بانتظام يسهم بشكل فعال في توجيه الأداء المستدام، وتحسين.
- التدريب والتطوير الأخضر: ارتباط قوي ( $r = 0.806$ ) ، مما يدل على أن بناء القدرات والمعرفة البيئية لدى الموظفين يترجم إلى أداء مستدام أفضل.
- الاستقطاب والتوظيف الأخضر: ارتباط قوي أيضاً ( $r = 0.746$ ) ، مما يشير إلى أن جذب الكفاءات الواعية بيئياً منذ البداية يضع أساساً متيناً للأداء المستدام.

تتسق هذه النتيجة بقوة مع الإطار النظري الذي يرى أن إدارة الموارد البشرية الخضراء ليست مجرد مجموعة من الممارسات المنفصلة، بل هي نظام متكامل يعمل على دمج البعد البيئي في جميع وظائف الموارد البشرية بهدف تحقيق الاستدامة الشاملة للمنظمة. هذه العلاقة الارتباطية القوية تؤكد على أن الموارد البشرية، بتوجهها الأخضر، هي محرك أساسي للأداء المستدام.

تتفق هذه النتائج بشكل كبير مع العديد من الدراسات السابقة التي أكدت على أهمية هذا الارتباط. فعلى سبيل المثال، توصلت دراسة الصحفي والقرني (2023) وسليمان وآخرين (2022) إلى وجود تأثير إيجابي لإدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء المستدام في سياقات مختلفة (السعودية ومصر)، مما يدعم بقوة العلاقة الإيجابية التي وجدتها دراستنا. هذا الاتساق يؤكد على عالمية هذا الارتباط وأهميته عبر مختلف البيئات التنظيمية.

وعلى غرار ذلك، أشارت الدراسات الأجنبية لكل من (Almemari et al (2021 و Malik et al (2021 إلى وجود تأثير إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على جوانب مختلفة من الأداء المستدام في منظمات الإمارات وباكستان. قوة معامل الارتباط في دراستنا (0.907) تؤكد هذه النتائج وتبرز أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تفسر نسبة كبيرة من التغير في الأداء المستدام في الهيئات المحلية بالخليج.

وعلى الرغم من أن دراسة اشتيوي (2022) في فلسطين ركزت على الاستغراق الوظيفي ولم تتناول الأداء المستدام بشكل مباشر كمتغير تابع، إلا أن العلاقة القوية التي وجدتها دراستنا بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام تشير إلى أن هذه الممارسات يمكن أن يكون لها تأثير أوسع وأكثر شمولية على

الأداء الكلي للمنظمات الفلسطينية، وليس فقط على مؤشرات جزئية مثل الاستغراق. هذا يُعزز فكرة أن الاستثمار في إدارة الموارد البشرية الخضراء يمثل استراتيجية فعالة لتحسين الأداء المستدام في الهيئات المحلية في الخليل.

يُبرز هذا التحليل أن إدارة الموارد البشرية الخضراء لا ترتبط فقط بالأداء المستدام، بل هي عامل حاسم ومؤثر بشكل كبير في تحقيقه. وتظهر النتائج أن المكافآت والتعويضات الخضراء، على الرغم من أنها كانت الأقل تطبيقاً نسبياً كما ورد في السؤال الفرعي الأول، إلا أنها تملك أقوى علاقة ارتباطية بالأداء المستدام، مما يشير إلى أهميتها المحورية كعامل تحفيزي قوي عند تطبيقها بفعالية. هذا يؤكد على ضرورة الاهتمام بتطوير أبعاد الإدارة البشرية الخضراء كافة لتعظيم الأثر على الأداء المستدام.

**الإجابة عن السؤال الفرعي الرابع:** هل يوجد أثر معنوي لإدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء المستدام في الهيئات المحلية في محافظة الخليل؟، للإجابة عن سؤال الدراسة الفرعي الرابع يجب فحص واختبار فرضية الدراسة الرئيسية .

فرضيات الدراسة:

فحص فرضيات الدراسة واختبارها:

الفرضية الرئيسية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء المستدام في الهيئات المحلية في محافظة الخليل" ولتحقق من صحة الفرضية الرئيسية تم استخراج نتائج الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لإدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء المستدام في الهيئات المحلية في محافظة الخليل، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (13).

**جدول (13) : تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لإدارة**

**الموارد البشرية الخضراء على الأداء المستدام**

تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لإدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء المستدام						
تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)						تحليل التباين ANOVA
الدلالة الإحصائية	قيمة اختبار (T)	معاملات (B)		معامل التحديد (R2)	معامل الانحدار (R)	قيمة اختبار (F)
		B	C			
0.000	28.467	0.871	0.416	0.823	0.907	810.347

المتغير التابع: الأداء المستدام

المتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية الخضراء

C: ثابت الانحدار

نلاحظ من الجدول السابق- ومن خلال المعطيات الواردة فيه- أن نموذج الانحدار الخطي البسيط لتمثيل أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء المستدام في الهيئات المحلية في محافظة الخليل دال إحصائياً. حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (810.347)، وهي قيمة كبيرة جداً وذات دلالة إحصائية (p-value = 0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المحدد ( $\alpha \leq 0.05$ ). هذه النتيجة تؤكد على ملائمة وقابلية استخدام نموذج الانحدار في تفسير العلاقة بين المتغيرين، وتدل على أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تسهم بشكل كبير في التباين الحاصل في الأداء المستدام.

كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) لإدارة الموارد البشرية الخضراء (0.823). وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تفسر ما نسبته (82.3%) من التغيرات الحاصلة في الأداء المستدام. أما النسبة المتبقية (17%) فتعود إلى متغيرات وعوامل أخرى لم يتم تضمينها في هذا النموذج. تُعد هذه النسبة المرتفعة مؤشراً قوياً على أن إدارة الموارد البشرية الخضراء هي محرك رئيسي ومفسر جوهري للأداء المستدام في الهيئات المحلية.

وبالنظر إلى قيمة اختبار (T) لمعامل الانحدار (B) للمتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية الخضراء)، فقد بلغت (28.467)، وهي قيمة مرتفعة جداً وذات دلالة إحصائية (p-value = 0.000)، أي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ ). هذا يشير إلى أن معامل الانحدار غير المعياري (B = 0.871) دال إحصائياً ومختلف عن الصفر، مما يؤكد وجود أثر إيجابي ومعنوي لإدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء المستدام. بمعنى آخر، كلما زاد تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بوحدة واحدة، يزداد الأداء المستدام بمقدار 0.871 وحدة، مع بقاء المتغيرات الأخرى ثابتة.

وبناءً على هذه النتائج الإحصائية، يتبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

لإدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء المستدام في الهيئات المحلية في محافظة الخليل. وعليه، يتم

رفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ).

تؤكد هذه النتائج القوية على أن إدارة الموارد البشرية الخضراء ليست مجرد مفهوم نظري، بل هي عامل

عملي ومؤثر بشكل كبير في تحقيق الأداء المستدام. يتفق هذا الأثر المعنوي والذال إحصائياً مع الإطار

النظري للإدارة البشرية الخضراء الذي يرى فيها أداة استراتيجية لدمج الأبعاد البيئية والاجتماعية في الأداء

التنظيمي، ليس فقط من خلال الالتزام، بل من خلال خلق قيمة مستدامة. إن قدرة إدارة الموارد البشرية

الخضراء على تفسير أكثر من 80% من التباين في الأداء المستدام تسلط الضوء على دورها كمحفز رئيسي

للسلوكيات والممارسات المستدامة على المستوى الفردي والتنظيمي.

تتوافق هذه النتيجة بقوة مع ما توصلت إليه العديد من الدراسات السابقة في المنطقة العربية والعالم التي

أكدت على أهمية هذا التأثير. فدراسة الصحفي والقرني (2023) في السعودية ودراسة سليمان وآخرين

(2022) في مصر أكدتا على وجود أثر إيجابي لإدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء المستدام في

قطاعات مختلفة، مما يدعم بقوة العلاقة السببية (من حيث الأثر) التي وجدناها. هذا الاتساق عبر سياقات

جغرافية وتنظيمية مختلفة يعزز من تعميم النتائج وأهميتها.

وعلى الصعيد العالمي، دعمت دراسات Almamari et al (2021) في الإمارات و Malik et al (2021)

(2020) في باكستان هذا التأثير الإيجابي، حيث أظهرت جميعها أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

تسهم بشكل فعال في تعزيز الأداء البيئي والاجتماعي والاقتصادي للمنظمات. في حين ركزت دراسة اشتبوي

(2022) في فلسطين على الاستغراق الوظيفي، فإن الأثر القوي الذي وجدناه على الأداء المستدام يشير إلى أهمية أوسع لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في السياق الفلسطيني، حيث لا يقتصر تأثيرها على الجوانب السلوكية الفردية، بل يمتد ليشمل الأداء الكلي للمنظمة.

تؤكد هذه النتائج أن الهيئات المحلية في محافظة الخليل لديها القدرة على تحسين أدائها المستدام بشكل كبير من خلال الاستثمار في وتفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. إن الأثر المعنوي والقوي الذي تم إثباته يبرز الدور المحوري الذي يمكن أن تلعبه هذه الممارسات في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، ويدعو إلى تبني استراتيجيات متكاملة لتعزيز الإدارة البشرية الخضراء كجزء لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة.

وقد تفرع عن الفرضية الرئيسية الفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستقطاب والتوظيف الأخضر على الأداء المستدام من وجهة نظر الإداريين في الهيئات المحلية في محافظة الخليل. ولتحقق من صحة الفرضية الفرعية الأولى، تم استخراج نتائج الانحدار الخطي البسيط ( Simple Linear Regression) لأثر الاستقطاب والتوظيف الأخضر على الأداء المستدام من وجهة نظر الإداريين في الهيئات المحلية في محافظة الخليل، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (14).

## جدول (14): تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لأثر

### الاستقطاب والتوظيف الأخضر على الأداء المستدام

تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لأثر الاستقطاب والتوظيف الأخضر على الأداء المستدام						
تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)						تحليل التباين ANOVA
الدلالة الإحصائية	قيمة اختبار (T)	معاملات (B)		معامل الانحدار المعدل (R2)	معامل الانحدار (R)	قيمة اختبار (F)
		B	C			
0.000	14.776	0.648	1.084	0.556	0.746	218.218

المتغير المستقل: الاستقطاب والتوظيف الأخضر      المتغير التابع: الأداء المستدام

C: ثابت الانحدار

نلاحظ من الجدول السابق -ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول- أن نموذج الانحدار البسيط لتمثيل لأثر الاستقطاب والتوظيف الأخضر على الأداء المستدام من وجهة نظر الإداريين في الهيئات المحلية في محافظة الخليل دال إحصائياً حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (218.218)، وهي أكبر من القيمة الجدولية والبالغة (3.90)، مع مستوى دلالة إحصائية أقل من المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يؤكد على ملاءمة نموذج الدراسة الفرعي الأول، كما بلغت قيمة معامل التحديد للصفات الشخصية (0.556)، وهذا يفسر ما نسبته (55.6%) من المتغيرات في الأداء المستدام تعود للاستقطاب والتوظيف الأخضر، والباقي يعود إلى متغيرات وعوامل أخرى، كما ويلاحظ أن قيمة اختبار (T) للصفات الشخصية بلغت (14.776) وهي أكبر من القيمة الجدولية المعتمد من قبل الباحث والبالغة (1.98)، وبناء على ذلك يتبين وجود أثر ذي دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستقطاب والتوظيف الأخضر على الأداء المستدام من وجهة نظر الإداريين في الهيئات المحلية في محافظة الخليل خضر، وعليه تم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية.

يستنتج الباحث أن نموذج الانحدار دال إحصائياً، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (218.218) وهي أكبر من القيمة الجدولية (3.90)، مع مستوى دلالة إحصائية أقل من 0.05، مما يؤكد ملاءمة نموذج الدراسة الفرعي الأول. وقد تبين أن الاستقطاب والتوظيف الأخضر يفسر ما نسبته 55.6% من التغيرات في الأداء المستدام. ويشير الباحث كذلك إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للاستقطاب والتوظيف الأخضر على الأداء المستدام في الهيئات المحلية في محافظة الخليل.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية للاستقطاب، والتوظيف الأخضر على الأداء المستدام من وجهة نظر الإداريين في الهيئات المحلية في محافظة الخليل ( $F = 218.218, p > 0.001$ )، حيث فسر هذا البعد ما نسبته 55.6% من التغيرات في الأداء المستدام. تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الصحفي والقرني (2023) التي أشارت إلى وجود أثر لممارسات الاستقطاب والاختيار الأخضر على الأداء المستدام في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في جدة. كما تتسق جزئياً مع دراسة سليمان وآخرين (2022) التي وجدت أن جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، بما في ذلك الاستقطاب الأخضر، تؤثر إيجاباً على الأداء المستدام في المؤسسات السياحية والفندقية في مصر. وعلى الصعيد الأجنبي، أكدت دراسات (Malik et al 2020) على الدور الإيجابي للتوظيف والاختيار الأخضر في تحقيق الاستدامة التنظيمية. هذه النتائج المتوافقة تشير

إلى أن التركيز على استقطاب وتوظيف أفراد يمتلكون وعياً بيئياً ومهارات تدعم الاستدامة يساهم بشكل كبير في تعزيز الأداء المستدام في مختلف أنواع المنظمات، بما في ذلك الهيئات المحلية في فلسطين.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتدريب والتطوير الأخضر على الأداء المستدام من وجهة نظر الإداريين في الهيئات المحلية في محافظة الخليل. ولتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثانية، تم استخراج نتائج الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لأثر التدريب والتطوير الأخضر على الأداء المستدام من وجهة نظر الإداريين في الهيئات المحلية في محافظة الخليل، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (15).

### جدول (15): تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لأثر

#### التدريب والتطوير الأخضر على الأداء المستدام

تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لأثر التدريب والتطوير الأخضر على الأداء المستدام						
تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)					تحليل التباين ANOVA	
الدلالة الإحصائية	قيمة اختبار (T)	معاملات (B)		معامل الانحدار (R)	معامل الانحدار (R2)	قيمة اختبار (F)
		B	C			
0.000	17.967	0.737	0.751	0.650	0.806	322.797

المتغير التابع: الأداء المستدام

المتغير المستقل: التدريب والتطوير الأخضر

C: ثابت الانحدار

نلاحظ من الجدول السابق -ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول- أن نموذج الانحدار البسيط لتمثيل أثر التدريب والتطوير الأخضر على الأداء المستدام من وجهة نظر الإداريين في الهيئات المحلية في

محافظة الخليل دال إحصائياً حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (322.797)، وهي أكبر من القيمة الجدولية والبالغة (3.90)، مع مستوى دلالة إحصائية أقل من المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يؤكد على ملاءمة نموذج الدراسة الفرعي الثاني، كما بلغت قيمة معامل التحديد للتدريب والتطوير الأخضر (0.650)، وهذا يفسر ما نسبته (65.0%) من المتغيرات في الأداء المستدام تعود للتدريب والتطوير الأخضر، والباقي يعود إلى متغيرات وعوامل أخرى، كما ويلاحظ أن قيمة اختبار (T) للصفات الشخصية بلغت (17.967) وهي أكبر من القيمة الجدولية المعتمد من قبل الباحث والبالغة (1.98)، وبناء على ذلك يتبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتدريب والتطوير الأخضر على الأداء المستدام من وجهة نظر الإداريين في الهيئات المحلية في محافظة الخليل، وعليه تم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية.

يستنتج الباحث أن نموذج الانحدار دال إحصائياً، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (322.797) وهي أكبر من القيمة الجدولية (3.90)، مع مستوى دلالة إحصائية أقل من 0.05، مما يؤكد ملاءمة نموذج الدراسة الفرعي الثاني. وقد تبين أن التدريب والتطوير الأخضر يفسر ما نسبته 65.0% من التغيرات في الأداء المستدام. ويشير الباحث كذلك إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتدريب والتطوير الأخضر على الأداء المستدام في الهيئات المحلية في محافظة الخليل.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية للتدريب، والتطوير الأخضر على الأداء المستدام من وجهة نظر الإداريين في الهيئات المحلية في محافظة الخليل ( $F = 322.797, p > 0.001$ )، حيث فسر هذا البعد ما نسبته 65.0% من التغيرات في الأداء المستدام. تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الصحفي والقرني (2023) التي أشارت إلى وجود أثر لممارسات التدريب والتطوير الأخضر على الأداء المستدام في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في

جدة. كما تعززها نتائج دراسة سليمان وآخرين (2022) التي أكدت على الأثر الإيجابي لجميع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، بما فيها التدريب والتطوير الأخضر، على الأداء المستدام في قطاع السياحة والفنادق في مصر. وعلى الصعيد العالمي، دعمت دراسات (Almemari et al 2021) و (Malik et al 2021)) أهمية التدريب الأخضر في تحقيق الأداء المستدام في قطاعات الصناعة والتصنيع. هذه النتائج المتوافقة تؤكد على الدور الحيوي الذي يلعبه تزويد الموظفين بالمعرفة والمهارات اللازمة لتبني ممارسات مستدامة في تعزيز الأداء المستدام للمنظمات في مختلف القطاعات.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتقييم الأخضر على الأداء المستدام من وجهة نظر الإداريين في الهيئات المحلية في محافظة الخليل.

ولتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثانية، تم استخراج نتائج الانحدار الخطي البسيط ( Simple Linear Regression ) لأثر التقييم الأخضر على الأداء المستدام من وجهة نظر الإداريين في الهيئات المحلية في محافظة الخليل، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (16).

## جدول (16): تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لأثر

### التقييم الأخضر على الأداء المستدام

تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لأثر التقييم الأخضر على الأداء المستدام						
تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)						تحليل التباين ANOVA
الدلالة الإحصائية	قيمة اختبار (T)	معاملات (B)		معامل الانحدار المعدل (R2)	معامل الانحدار (R)	قيمة اختبار (F)
		B	C			
0.000	18.118	0.709	0.972	0.654	0.808	328.251

المتغير التابع: الأداء المستدام

المتغير المستقل: التقييم الأخضر

C: ثابت الانحدار

نلاحظ من الجدول السابق -ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول- أن نموذج الانحدار البسيط لتمثيل أثر التقييم الأخضر على الأداء المستدام من وجهة نظر الإداريين في الهيئات المحلية في محافظة الخليل دال إحصائياً حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (328.251)، وهي أكبر من القيمة الجدولية والبالغة (3.90)، مع مستوى دلالة إحصائية أقل من المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يؤكد على ملاءمة نموذج الدراسة الفرعي الثالثة، كما بلغت قيمة معامل التحديد للتقييم الأخضر (0.654)، وهذا يفسر ما نسبته (64.4%) من المتغيرات الأداء المستدام تعود للتقييم الأخضر، والباقي يعود إلى متغيرات وعوامل أخرى، كما ويلاحظ أن قيمة اختبار (T) للتقييم الأخضر بلغت (18.118) وهي أكبر من القيمة الجدولية المعتمد من قبل الباحث والبالغة (1.98)، وبناء على ذلك يتبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha \leq 0.05$ ) للتقييم الأخضر على الأداء المستدام من وجهة نظر الإداريين في الهيئات المحلية في محافظة الخليل، وعليه تم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية.

يستنتج الباحث أن نموذج الانحدار دال إحصائياً، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (328.251) وهي أكبر من القيمة الجدولية (3.90)، مع مستوى دلالة إحصائية أقل من 0.05، مما يؤكد ملاءمة نموذج الدراسة الفرعي الثالث. وقد تبين أن التقييم الأخضر يفسر ما نسبته 64.4% من التغيرات في الأداء المستدام. ويشير الباحث كذلك إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتقييم الأخضر على الأداء المستدام في الهيئات المحلية في محافظة الخليل.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية للتقييم الأخضر على الأداء المستدام من وجهة نظر الإداريين في الهيئات المحلية في محافظة الخليل (  $F = 328.251, p > 0.001$  )، حيث فسر هذا البعد ما نسبته 64.4% من التغيرات في الأداء المستدام. تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الصحفي والقرني (2023) التي أشارت إلى وجود أثر لممارسات إدارة الأداء الأخضر (والذي يشمل التقييم) على تحقيق الأداء المستدام في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في جدة. كما تتسق مع نتائج دراسة سليمان وآخرين (2022) التي أكدت على الأثر الإيجابي لتقييم الأداء الأخضر على الأداء المستدام في قطاع السياحة والفنادق في مصر. وعلى الصعيد العالمي، أكدت دراسات (Malik et al 2021) على أهمية تقييم الأداء الأخضر كأحد أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء المؤثرة على الأداء المستدام. هذه النتائج المتوافقة تسلط الضوء على أهمية دمج المعايير البيئية في عمليات تقييم أداء الموظفين لتحفيز السلوكيات المستدامة والمساهمة في تحقيق أهداف الاستدامة التنظيمية.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمكافآت والتعويضات الخضراء على الأداء المستدام من وجهة نظر الإداريين في الهيئات المحلية في محافظة الخليل.

ولتحقق من صحة الفرضية الفرعية الرابعة، تم استخراج نتائج الانحدار الخطي البسيط ( Simple Linear Regression ) لأثر المكافآت والتعويضات الخضراء على الأداء المستدام من وجهة نظر الإداريين في الهيئات المحلية في محافظة الخليل، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (17).

**جدول(17): تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لأثر المكافآت والتعويضات الخضراء**

تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لأثر المكافآت والتعويضات الخضراء						
تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)						تحليل التباين ANOVA
الدلالة الإحصائية	قيمة اختبار (T)	معاملات (B)		معامل الانحدار المعدل (R2)	معامل الانحدار (R)	قيمة اختبار (F)
		B	C			
0.000	24.079	0.719	1.066	0.769	0.877	579.819

المتغير التابع: الأداء المستدام

المتغير المستقل: المكافآت والتعويضات

C: ثابت الانحدار

نلاحظ من الجدول السابق - ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول - أن نموذج الانحدار البسيط لتمثيل أثر المكافآت والتعويضات الخضراء على الأداء المستدام من وجهة نظر الإداريين في الهيئات المحلية في

محافظة الخليل دال إحصائياً حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (579.819)، وهي أكبر من القيمة الجدولية والبالغة (3.90)، مع مستوى دلالة إحصائية أقل من المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يؤكد على ملاءمة نموذج الدراسة الفرعي الرابع، كما بلغت قيمة معامل التحديد للمكافآت والتعويضات الخضراء (0.769)، وهذا يفسر ما نسبته (76.9%) من المتغيرات في الأداء المستدام تعود للمكافآت والتعويضات الخضراء، والباقي يعود إلى متغيرات وعوامل أخرى، كما ويلاحظ أن قيمة اختبار (T) للمكافآت والتعويضات الخضراء بلغت (24.079) وهي أكبر من القيمة الجدولية المعتمد من قبل الباحث والبالغة (1.98)، وبناء على ذلك يتبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأثر المكافآت والتعويضات الخضراء على الأداء المستدام من وجهة نظر الإداريين في الهيئات المحلية في محافظة الخليل، وعليه تم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية.

يستنتج الباحث أن نموذج الانحدار دال إحصائياً، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (579.819) وهي أكبر من القيمة الجدولية (3.90)، مع مستوى دلالة إحصائية أقل من 0.05، مما يؤكد ملاءمة نموذج الدراسة الفرعي الرابع. وقد تبين أن المكافآت والتعويضات الخضراء تفسر ما نسبته 76.9% من التغيرات في الأداء المستدام. ويشير الباحث كذلك إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمكافآت والتعويضات الخضراء على الأداء المستدام في الهيئات المحلية في محافظة الخليل.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية للمكافآت والتعويضات الخضراء على الأداء المستدام، من وجهة نظر الإداريين في الهيئات المحلية في محافظة الخليل (579.F = 819،  $p > 0.001$ )، حيث فسر هذا البعد ما نسبته 76.9% من التغيرات في الأداء المستدام. تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الصحفي والقرني (2023) التي أشارت إلى

وجود أثر للمكافآت الخضراء على تحقيق الأداء المستدام في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في جدة. كما تعززها نتائج دراسة سليمان وآخرين (2022) التي أكدت على الأثر الإيجابي للمكافآت الخضراء على الأداء المستدام في قطاع السياحة والفنادق في مصر. وعلى الصعيد العالمي، أكدت دراسات Malik et al (2020) على الدور الإيجابي للمكافآت الخضراء كأحد أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء المؤثرة على الأداء المستدام. هذه النتائج المتوافقة تؤكد على أهمية تصميم أنظمة مكافآت وتعويزات تحفز السلوكيات البيئية الإيجابية وتعزز المساهمة في تحقيق أهداف الاستدامة التنظيمية.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الهيئات المحلية في محافظة الخليل تعزى للمتغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، ومكان البلدية).  
أولاً: حسب متغير الجنس:

للتحقق من صحة الفرضية السابقة حسب متغير الجنس، تم استخدام اختبار (ت) للفروق في استجابات المبحوثين لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الهيئات المحلية في محافظة الخليل تعزى إلى متغير الجنس، وقد حصل الباحث على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (18).

جدول (18): اختبار (ت) للفروق في استجابات المبحوثين لإدارة الموارد البشرية الخضراء

اختبار (ت) للفروق في استجابات المبحوثين لإدارة الموارد البشرية الخضراء						
الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
ذكر	77	3.23	0.864	108	-2.879	0.004
أنثى	31	3.61	0.625			

نلاحظ من الجدول السابق -ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول- أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الهيئات المحلية في محافظة الخليل تعزى إلى متغير الجنس، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.004) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وقد كانت إجابات المبحوثين بدرجة متوسطة عند الذكور وبمتوسط حسابي (3.78) ومرتفعة عند الإناث وبمتوسط حسابي (3.62)، وجاءت الفروق لصالح الإناث، وبذلك ترفض الفرضية الصفرية.

يلاحظ الباحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الهيئات المحلية في محافظة الخليل تعزى إلى متغير الجنس، حيث كانت إجابات المبحوثين بدرجة متوسطة عند الذكور ومرتفعة عند الإناث، وكانت الفروق لصالح الإناث.

ثانياً: حسب متغير العمر:

للتحقق من صحة الفرضية السابقة حسب متغير العمر، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في استجابات المبحوثين لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الهيئات المحلية في محافظة الخليل تعزى إلى متغير العمر، وقد توصل الباحث إلى النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (19).

### جدول (19): اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في استجابات المبحوثين تعزى إلى متغير العمر

اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في استجابات المبحوثين تعزى إلى متغير العمر					
الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.171	1.622	1.073	4	4.292	بين المجموعات
		0.661	106	113.106	داخل المجموعات
			110	117.398	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق -ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للفروق في استجابات المبحوثين لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الهيئات المحلية في محافظة الخليل تعزى إلى متغير العمر، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.171) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (20) والذي يوضح الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في استجابات المبحوثين لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الهيئات المحلية في محافظة الخليل تعزى إلى متغير العمر.

### جدول (20): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في استجابات

#### المبحوثين تعزى إلى متغير العمر

الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في استجابات المبحوثين تعزى إلى متغير العمر			
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العمر
0.791	3.40	12	أقل من 25 سنة
0.793	3.39	18	25 - 34 سنة
0.825	3.27	64	35 - 44 سنة
0.922	3.27	9	55 سنة فأكثر
0.819	3.34	108	المجموع

ثالثاً: حسب متغير المؤهل العلمي:

للتحقق من صحة الفرضية السابقة حسب متغير المؤهل العلمي، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في استجابات المبحوثين لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الهيئات المحلية في محافظة الخليل تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وقد توصل الباحث إلى النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (21).

**جدول (21): اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance)**

**للفروق في استجابات المبحوثين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي**

اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في استجابات المبحوثين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي					
الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.067	2.743	1.804	2	3.609	بين المجموعات
		0.658	107	113.789	داخل المجموعات
			109	117.398	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق -ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول -أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للفروق في استجابات المبحوثين لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الهيئات المحلية في محافظة الخليل تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت  $(0.067)$  أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا  $(0.05)$ ، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (22) والذي يوضح الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في استجابات المبحوثين لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الهيئات المحلية في محافظة الخليل تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

**جدول(22): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في استجابات  
المبحوثين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي**

الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في استجابات المبحوثين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي			
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي
0.866	3.47	17	دبلوم فأقل
0.807	3.38	73	بكالوريوس
0.774	3.03	18	دراسات عليا
0.819	3.34	108	المجموع

رابعاً: حسب متغير سنوات الخبرة:

للتحقق من صحة الفرضية السابقة حسب متغير سنوات الخبرة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في استجابات المبحوثين لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الهيئات المحلية في محافظة الخليل تعزى إلى متغير سنوات الخبر، وقد توصل الباحث إلى النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (23).

**جدول (23): اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance)**

**للفروق في استجابات المبحوثين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة**

اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في استجابات المبحوثين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة					
الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.264	1.343	0.897	2	1.794	بين المجموعات
		0.668	107	115.604	داخل المجموعات
			109	117.398	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق- ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للفروق في استجابات المبحوثين لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الهيئات المحلية في محافظة الخليل تعزى إلى متغير سنوات الخبر، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.264) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (24) والذي يوضح الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في استجابات المبحوثين لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الهيئات المحلية في محافظة الخليل تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

جدول(24): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في استجابات

المبحوثين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة

الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في استجابات المبحوثين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة			
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة
0.840	3.35	20	أقل من 5 سنوات
0.702	3.47	35	5 - 9 سنوات
0.877	3.24	53	أكثر من 10 سنوات
0.819	3.34	108	المجموع

خامساً: حسب متغير المسمى الوظيفي:

للتحقق من صحة الفرضية السابقة حسب متغير المسمى الوظيفي، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في استجابات المبحوثين لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الهيئات المحلية في محافظة الخليل تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، وقد توصل الباحث إلى النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (25).

**جدول(25): اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance)**

**للفروق في استجابات المبحوثين تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي**

اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في استجابات المبحوثين تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي					
الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.680	0.505	0.341	3	1.024	بين المجموعات
		0.677	106	116.374	داخل المجموعات
			109	117.398	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق -ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للفروق في استجابات المبحوثين لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الهيئات المحلية في محافظة الخليل تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.680) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (26) والذي يوضح الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في استجابات المبحوثين لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الهيئات المحلية في محافظة الخليل تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

**جدول(26): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في استجابات المبحوثين تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي**

الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في استجابات المبحوثين تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي			
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي
0.859	3.32	57	رئيس قسم
0.850	3.45	31	مدير دائرة
0.552	3.41	20	مدير عام
0.814	3.33	108	المجموع

سادساً: حسب متغير مكان البلدية:

للتحقق من صحة الفرضية السابقة حسب متغير مكان البلدية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في استجابات المبحوثين لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الهيئات المحلية في محافظة الخليل تعزى إلى متغير مكان البلدية، وقد توصل الباحث إلى النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (27).

**جدول (27): اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance)**

**للفروق في استجابات المبحوثين الخليل تعزى إلى متغير مكان البلدية**

اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في استجابات المبحوثين الخليل تعزى إلى متغير مكان البلدية					
الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.006	4.231	2.690	3	8.069	بين المجموعات
		0.636	106	109.329	داخل المجموعات
			109	117.398	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق -ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول- أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للفروق في استجابات المبحوثين لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الهيئات المحلية في محافظة الخليل تعزى إلى متغير مكان البلدية، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.006) أي أن هذه القيمة أقل من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك ترفض الفرضية الصفرية.

ولمعرفة مصدر الفروق تم استخراج نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية في استجابات المبحوثين لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الهيئات المحلية في محافظة الخليل تعزى إلى متغير مكان البلدية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (28)

**جدول(28): اختبار (LSD) للمقارنات البعدية في استجابات المبحوثين تعزى إلى متغير مكان البلدية**

اختبار (LSD) للمقارنات البعدية في استجابات المبحوثين تعزى إلى متغير مكان البلدية				
مكان البلدية	يطا	الخليل	ححول	دورا
يطا		*-0.589	*-0.364	-0.268
الخليل			0.225	0.321
ححول				0.096
دورا				

نلاحظ من الجدول السابق -ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول -أن الفروق جاءت بين العاملين في بلدية يطا والعاملين في بلديتي الخليل وححول، وجاءت الفروق لصالح العاملين في بلدية ححول ثم بلدية الخليل، ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (29) والذي يوضح الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات

المعيارية للفروق في استجابات المبحوثين لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الهيئات المحلية في محافظة الخليل تعزى إلى متغير مكان البلدية.

**جدول (29): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في استجابات المبحوثين تعزى إلى متغير مكان البلدية**

الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في استجابات المبحوثين تعزى إلى متغير مكان البلدية			
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مكان البلدية
0.858	3.05	26	يطا
0.735	3.59	29	الخليل
0.839	3.37	28	لححول
0.736	3.30	28	دورا
0.817	3.33	108	المجموع

يلاحظ الباحث بشكل عام وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الهيئات المحلية في محافظة الخليل تعزى إلى متغير الجنس، حيث كانت الفروق لصالح الإناث. كما لوحظت فروق تعزى إلى متغير مكان البلدية، وكانت الفروق لصالح العاملين في بلدية لححول يليها بلدية الخليل، حيث سجلت هذه الفئات متوسطات حسابية أعلى مقارنة بالمناطق الأخرى.

في المقابل، لم يتم ملاحظة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين تعزى إلى متغيرات العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، مما يشير إلى أن هذه العوامل لم تؤثر بشكل واضح على استجابات المبحوثين تجاه إدارة الموارد البشرية الخضراء في الهيئات المحلية في محافظة الخليل.

اختبرت الفرضية الرئيسية الثانية وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الهيئات المحلية في محافظة الخليل تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية. أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب متغيري الجنس ومكان البلدية، بينما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية حسب متغيرات العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

بالنسبة لمتغير الجنس، كانت استجابات الإناث أعلى دلالة من الذكور، وهو ما يتفق مع بعض الدراسات التي أشارت إلى اختلافات في تصورات قضايا الاستدامة بين الجنسين (على الرغم من أن دراسة اشتيوي (2022) لم تجد فروقاً ذات دلالة إحصائية حسب الجنس في سياق مختلف). أما بالنسبة لمتغير مكان البلدية، فقد أظهرت النتائج وجود فروق بين العاملين في بلديات مختلفة، حيث كانت استجابات العاملين في بلدية لحول والخليل أعلى من بلدية يطّا. قد يعكس هذا الاختلاف تأثير السياق المحلي والتجارب المختلفة في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

في المقابل، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي يتفق جزئياً مع نتائج دراسة الصحفي والقرني (2023) التي لم تجد فروقاً في الآراء حول تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام وفقاً للمنصب الوظيفي والعمر. كما يتسق مع نتائج دراسة اشتيوي (2022) التي أشارت إلى عدم وجود فروق في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغيرات العمر

وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي. يشير هذا إلى أن تصورات إدارة الموارد البشرية الخضراء قد تكون متقاربة بغض النظر عن هذه الخصائص الشخصية والوظيفية في سياق الهيئات المحلية في محافظة الخليل، باستثناء تأثير الجنس ومكان العمل.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين للأداء المستدام في الهيئات المحلية في محافظة الخليل تعزى للمتغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، ومكان البلدية).  
أولاً: حسب متغير الجنس:

للتحقق من صحة الفرضية السابقة حسب متغير الجنس، تم استخدام اختبار (ت) للفروق في استجابات المبحوثين للأداء المستدام في الهيئات المحلية في محافظة الخليل تعزى إلى متغير الجنس، وقد حصل الباحث على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (30).

### جدول(30): اختبار (ت) للفروق في استجابات المبحوثين

اختبار (ت) للفروق في استجابات المبحوثين						
الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
ذكر	77	3.26	0.841	108	-1.689	0.093
أنثى	31	3.48	0.615			

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (11) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في استجابات المبحوثين للأداء المستدام في الهيئات المحلية في محافظة الخليل تعزى إلى متغير الجنس، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.093) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وقد كانت إجابات المبحوثين بدرجة متوسطة عند الذكور وبمتوسط حسابي (3.78) ومرتفعة عند الإناث وبمتوسط حسابي (3.91)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

ثانياً: حسب متغير العمر:

للتحقق من صحة الفرضية السابقة حسب متغير العمر، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في استجابات المبحوثين للأداء المستدام في الهيئات المحلية في محافظة الخليل تعزى إلى متغير العمر، وقد توصل الباحث إلى النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (31).

**جدول(31): تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في**

**استجابات المبحوثين تعزى إلى متغير العمر**

تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في استجابات المبحوثين تعزى إلى متغير العمر					
الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.097	1.996	1.207	4	4.829	بين المجموعات
		0.605	106	103.434	داخل المجموعات

			110	108.263	المجموع
--	--	--	-----	---------	---------

نلاحظ من الجدول السابق ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للفروق في استجابات المبحوثين للأداء المستدام في الهيئات المحلية في محافظة الخليل تعزى إلى متغير العمر، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.097) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (32) والذي يوضح الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في استجابات المبحوثين للأداء المستدام في الهيئات المحلية في محافظة الخليل تعزى إلى متغير العمر.

### جدول (32): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في استجابات المبحوثين تعزى إلى متغير العمر

الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في استجابات المبحوثين تعزى إلى متغير العمر			
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العمر
0.790	3.33	12	أقل من 25 سنة
0.793	3.44	18	25 - 34 سنة
0.779	3.27	64	35 - 44 سنة
0.866	3.15	9	55 سنة فأكثر

0.787	3.32	108	المجموع
-------	------	-----	---------

ثالثاً: حسب متغير المؤهل العلمي:

للتحقق من صحة الفرضية السابقة حسب متغير المؤهل العلمي، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في استجابات المبحوثين للأداء المستدام في الهيئات المحلية في محافظة الخليل تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وقد توصل الباحث إلى النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (33).

### جدول (33): تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في استجابات المبحوثين الخليل تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في استجابات المبحوثين الخليل تعزى إلى متغير المؤهل العلمي					
الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.128	2.078	1.270	2	2.539	بين المجموعات
		0.611	107	105.723	داخل المجموعات
			109	108.263	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للفروق في استجابات المبحوثين للأداء المستدام في الهيئات المحلية في محافظة

الخليل تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.128) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (34) والذي يوضح الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في استجابات المبحوثين للأداء المستدام في الهيئات المحلية في محافظة الخليل تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

### جدول(34): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في استجابات المبحوثين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في استجابات المبحوثين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي			
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي
0.850	3.40	17	دبلوم فإقل
0.760	3.36	73	بكالوريوس
0.790	3.08	18	دراسات عليا
0.785	3.31	108	المجموع

رابعاً: حسب متغير سنوات الخبرة:

للتحقق من صحة الفرضية السابقة حسب متغير سنوات الخبرة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في استجابات المبحوثين للأداء المستدام في الهيئات المحلية في محافظة الخليل تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وقد توصل الباحث إلى النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (35).

### جدول (35): تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في

#### استجابات المبحوثين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة

تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في استجابات المبحوثين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة					
الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.248	1.404	0.864	2	1.729	بين المجموعات
		0.616	107	106.534	داخل المجموعات
			109	108.263	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للفروق في استجابات المبحوثين للأداء المستدام في الهيئات المحلية في محافظة الخليل تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.248) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (36) والذي يوضح الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في استجابات المبحوثين للأداء المستدام في الهيئات المحلية في محافظة الخليل تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

**جدول (36): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في استجابات المبحوثين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة**

الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في استجابات المبحوثين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة			
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة
0.858	3.31	20	أقل من 5 سنوات
0.655	3.45	35	5 - 9 سنوات
0.830	3.24	53	أكثر من 10 سنوات
0.786	3.32	108	المجموع

خامساً: حسب متغير المسمى الوظيفي:

للتحقق من صحة الفرضية السابقة حسب متغير المسمى الوظيفي، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في استجابات المبحوثين للأداء المستدام في الهيئات المحلية في محافظة الخليل تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، وقد توصل الباحث إلى النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (37).

**جدول (37): تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في**

**استجابات المبحوثين تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي**

تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في استجابات المبحوثين تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي					
الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.628	0.582	0.363	3	1.088	بين المجموعات
		0.623	106	107.175	داخل المجموعات
			109	108.263	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للفروق في استجابات المبحوثين للأداء المستدام في الهيئات المحلية في محافظة الخليل تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.628) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (38) والذي يوضح الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في استجابات المبحوثين للأداء المستدام في الهيئات المحلية في محافظة الخليل تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

### جدول (38): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في استجابات المبحوثين تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي

الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في استجابات المبحوثين تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي			
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي
0.810	3.35	57	رئيس قسم
0.715	3.46	31	مدير دائرة
0.720	3.37	20	مدير عام
0.785	3.34	108	المجموع

سادساً: حسب متغير مكان البلدية:

للتحقق من صحة الفرضية السابقة حسب متغير مكان البلدية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في استجابات المبحوثين للأداء المستدام في الهيئات المحلية في محافظة الخليل تعزى إلى متغير مكان البلدية، وقد توصل الباحث إلى النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (39).

### جدول (39): تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في

#### استجابات المبحوثين تعزى إلى متغير مكان البلدية

تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في استجابات المبحوثين تعزى إلى متغير مكان البلدية					
الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.277	1.297	0.799	3	2.396	بين المجموعات
		0.616	106	105.867	داخل المجموعات
			109	108.263	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للفروق في استجابات المبحوثين للأداء المستدام في الهيئات المحلية في محافظة الخليل تعزى إلى متغير مكان البلدية، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.277) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (40) والذي يوضح الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في استجابات المبحوثين للأداء المستدام في الهيئات المحلية في محافظة الخليل تعزى إلى متغير مكان البلدية.

جدول (40): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في استجابات المبحوثين تعزى إلى متغير مكان البلدية

الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في استجابات المبحوثين تعزى إلى متغير مكان البلدية			
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مكان البلدية
0.840	3.17	26	يطا
0.685	3.40	29	الخليل
0.850	3.43	28	لححول
0.742	3.29	25	دورا
0.786	3.32	108	المجموع

يلاحظ الباحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين للأداء المستدام في الهيئات المحلية في محافظة الخليل تعزى إلى متغيرات الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، ومكان البلدية. ويوضح الباحث أنه بناءً على التحليلات الإحصائية التي أجراها، لم يجد ما يدل على أن آراء المبحوثين حول الأداء المستدام تختلف باختلاف هذه المتغيرات الديموغرافية والوظيفية. بمعنى آخر، سواء كان المبحوث ذكراً أم أنثى، أو من أي فئة عمرية، أو حاصلاً على أي مستوى تعليمي، أو لديه عدد سنوات خبرة معينة، أو يشغل مسمى وظيفياً محدداً، أو يعمل في بلدية معينة، فإن نظرتة إلى الأداء المستدام في الهيئات المحلية في محافظة الخليل لا تتأثر بشكل معنوي بأي من هذه العوامل.

في ضوء الفرضية الرئيسية الثالثة التي اختبرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين للأداء المستدام في الهيئات المحلية بمحافظة الخليل تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية، أظهرت النتائج قبولاً للفرضية الصفرية لجميع المتغيرات المدروسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، ومكان البلدية). تتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة اشتيوي (2022) فيما يتعلق بالعمر والمؤهل العلمي، بينما اختلفت معها في متغير الجنس. كما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الصحفي والقرني (2023) في عدم وجود فروق دالة للعمر والمسمى الوظيفي، لكنها اختلفت معها في وجود فروق دالة لسنوات الخبرة. أما بالنسبة لمتغير مكان البلدية، فلم تتناولها الدراسات السابقة المذكورة بشكل مباشر. بشكل عام، تشير نتائج الدراسة إلى وجود تقارب في تصورات العاملين حول الأداء المستدام بغض النظر عن خصائصهم الديموغرافية والوظيفية في سياق الهيئات المحلية بمحافظة الخليل، مع التأكيد على ضرورة إجراء المزيد من البحوث لفهم الاختلافات التي ظهرت مع بعض الدراسات الأخرى في سياقات مختلفة.

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

## النتائج والتوصيات

### أولاً: النتائج:

بعد إجراء هذه الدراسة التي هدفت إلى استكشاف واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على الأداء المستدام في الهيئات المحلية بمحافظة الخليل، والتحقق من فرضياتها، توصل الباحث إلى النتائج التالية التي تستند إلى التحليل الإحصائي لآراء المديرين. وبناءً على هذه النتائج، سيتم تقديم مجموعة من التوصيات العملية والعلمية.

### أولاً: النتائج الرئيسية

لقد كشفت الدراسة عن مجموعة من النتائج الهامة المتعلقة بمستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ومستوى الأداء المستدام، بالإضافة إلى العلاقة والتأثير بينهما، والفروق وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.

#### 1. مستوى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء المستدام:

- أظهرت النتائج أن مستوى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء المستدام في الهيئات المحلية بمحافظة الخليل كان متوسطاً، بمتوسط حسابي (3.33)

وانحراف معياري (0.79). تشير هذه النتيجة إلى أن هناك مجالاً للتحسين في تفعيل هذا التأثير لتحقيق أداء مستدام أفضل.

## 2. مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل عام:

- تبين أن مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها المختلفة في الهيئات المحلية بمحافظة الخليل كان متوسطاً بمتوسط حسابي عام (3.34) وانحراف معياري (0.82). هذه النتيجة تعكس واقع تطبيق هذه الممارسات بشكل ليس كاملاً، وتدعو إلى تعزيزها.

## 3. مستوى تطبيق أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء:

- الاستقطاب والتوظيف الأخضر: جاء تطبيقه بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (0.54). ويعكس ذلك اهتمام الهيئات المحلية بتركيز نظام التوظيف على تعزيز السلوك الصديق للبيئة، وتحديد القيم البيئية المراد الحفاظ عليها في إعلانات الوظائف.

- التدريب والتطوير الأخضر: جاء تطبيقه بمستوى مرتفع أيضاً بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.62). ويتجلى ذلك في اعتماد الهيئة على مواد وأدوات صديقة للبيئة في برامجها التدريبية، وحرصها على عقد دورات لتطوير الموظفين بيئياً في مجالات مثل الصحة والسلامة المهنية، وتوفير الطاقة، وإدارة النفايات وإعادة التدوير.

- التقييم الأخضر: جاء تطبيقه بمستوى متوسط بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (0.90). وتشمل أهم ممارساته قيام الهيئة بتقييمات دورية لالتزام الموظفين بمعايير الحفاظ

على البيئة، وربط نظام تقييم الأداء بقواعد حماية البيئة وتقييم أداء الموظفين وفق معايير الأداء الأخضر.

- المكافآت والتعويضات الخضراء: جاء تطبيقه بمستوى متوسط أيضاً بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (0.96). وتشمل أهم ممارساته استخدام الهيئة لمكافآت معنوية ومادية لتشجيع الموظفين على الحفاظ على البيئة، وربط منح المكافآت بإنجاز المهام البيئية المطلوبة.

#### 4. مستوى الأداء المستدام:

- أظهرت النتائج أن مستوى الأداء المستدام في الهيئات المحلية بمحافظة الخليل كان متوسطاً بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (0.79). وقد برزت أهمية توفير الهيئة لميزانيات كافية لضمان استمرارية الخدمات المستدامة، ووضع قواعد واضحة لسلوك الموظفين لتحقيق الأهداف الاجتماعية، وتشجيع المشاركة المجتمعية في المبادرات البيئية والاجتماعية. هذه النتيجة تتسق مع مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء الذي جاء متوسطاً أيضاً، مما يشير إلى الحاجة لتعزيز كلا الجانبين.

#### 5. العلاقة والأثر بين المتغيرات :

- العلاقة الارتباطية: تبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها والأداء المستدام في الهيئات المحلية بمحافظة الخليل، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.907) بدلالة إحصائية (0.000). هذه النتيجة تؤكد العلاقة القوية بين المتغيرين وتدعم الفرضية الرئيسية للدراسة.

○ الأثر الكلي: أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة  $\geq 0.05$ ) لإدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل عام على الأداء المستدام في الهيئات المحلية بمحافظة الخليل. هذه النتيجة تؤكد مساهمة إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء المستدام.

○ الأثر على مستوى الأبعاد: تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة  $\geq 0.05$ ) لكل من أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء (الاستقطاب والتوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التقييم الأخضر، والمكافآت والتعويضات الخضراء) على الأداء المستدام من وجهة نظر المديرين. هذا يؤكد أن جميع هذه الممارسات تسهم في تحقيق الأداء المستدام.

#### 6. الفروق وفقاً للمتغيرات الديموغرافية :

○ عدم وجود فروق عامة: تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة  $\geq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء ومستوى الأداء المستدام في الهيئات المحلية بمحافظة الخليل تعزى لمتغيرات العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

○ فروق حسب الجنس ومكان البلدية: لوحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة  $\geq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول إدارة الموارد البشرية الخضراء تعزى لمتغير الجنس، باستثناء وجود فروق لصالح الإناث في بعض الجوانب. كما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية عند متغير مكان البلدية، باستثناء وجود فروق لصالح موظفي

بلدية لحول والخليل في بعض الجوانب المتعلقة بتطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء .  
أما بالنسبة للأداء المستدام بشكل عام، فلم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأي من  
المتغيرات الديموغرافية والجغرافية المذكورة.

## ثانياً: التوصيات

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يقترح الباحث مجموعة من التوصيات العملية والعلمية الموجهة للهيئات المحلية في محافظة الخليل، وللباحثين المستقبليين، وذلك بهدف تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحسين الأداء المستدام:

### أ. توصيات للهيئات المحلية في محافظة الخليل :

#### 1. تعزيز أبعاد التقييم والمكافآت الخضراء :

- **التقييم:** تطوير وتفعيل أنظمة تقييم أداء دورية وواضحة تركز بشكل أكبر على السلوكيات والمبادرات البيئية للموظفين، وربط جزء من تقييم الأداء العام بمدى الالتزام بمعايير الحفاظ على البيئة. **مؤشر الأداء المقترح:** نسبة الموظفين الذين تم تضمين معايير الأداء الأخضر في تقييمهم السنوي. (KPI)
- **المكافآت:** تصميم برامج مكافآت وحوافز (مادية ومعنوية) وتنفيذها، أكثر جاذبية للموظفين الذين يظهرون التزامًا وسلوكًا بيئيًا متميزًا. يمكن أن تشمل المكافآت المعنوية: شهادات تقدير، أو الإعلان عنهم كـ "موظف بيئي الشهر"، أو إجازات إضافية. أما المكافآت المادية، فيمكن ربطها بتقليل استهلاك الموارد (مثل تخفيض استهلاك الورق بنسبة 15% أو توفير الطاقة في أقسامهم). **(مؤشر الأداء المقترح:** عدد المبادرات البيئية التي تمت مكافأة الموظفين عليها سنويًا.

## 2. تطوير برامج التدريب والتوعية البيئية:

- الاستثمار في تصميم برامج تدريبية متخصصة ومستمرة (بما في ذلك الدورات الإلكترونية منخفضة التكلفة عبر منصات مثل (Google Classroom) تركز على الممارسات البيئية الفعالة مثل ترشيد استهلاك المياه والطاقة، إدارة النفايات وإعادة التدوير، وكيفية تقليل البصمة الكربونية للموظفين. يجب أن تستهدف هذه البرامج جميع المستويات الإدارية والوظيفية، مع التركيز على تدريب الإناث بشكل خاص لتعزيز مساهمتهن في الممارسات الخضراء، نظراً للفروق التي لوحظت في الدراسة.
- تنظيم ورش عمل ولقاءات توعوية شهرية للإدارة العليا والموظفين، مع التركيز على الفوائد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية المترتبة على تطبيق الاستدامة.
- مؤشر الأداء المقترح: نسبة الموظفين الذين شاركوا في برامج تدريب بيئي سنوياً، وعدد ساعات التدريب البيئي لكل موظف.

## 3. تعزيز دور الاستقطاب والتوظيف في دعم السلوك البيئي:

- مواصلة التركيز على تضمين معايير الوعي البيئي والمسؤولية المجتمعية في إعلانات الوظائف ومقابلات التوظيف، وإعطاء أولوية للمرشحين الذين يمتلكون خبرات أو دورات في مجالات الاستدامة.
- تضمين جزء عن رؤية الهيئة وأهدافها البيئية في برامج التوجيه والتعريف للموظفين الجدد.

## 4. تفعيل المشاركة المجتمعية والتعاون:

○ تشجيع المشاركة المجتمعية في المبادرات البيئية والاجتماعية التي تطلقها الهيئات المحلية،  
وتخصيص ميزانيات كافية لضمان استمرارية الخدمات المستدامة.

○ بناء شراكات استراتيجية مع منظمات بيئية محلية ودولية (مثل برامج الأمم المتحدة للبيئة)  
للاستفادة من خبراتهم وتأمين التمويل اللازم للمشاريع والمبادرات الخضراء.

#### 5. الاستفادة من خصوصية كل بلدية:

○ نظراً لوجود فروق في مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء لصالح موظفي بلدية  
لحلول والخليل، يوصى بالدراسة المتعمقة لأفضل الممارسات المتبعة في هاتين البلديتين  
لتعميمها على البلديات الأخرى في محافظة الخليل، وتحديد التحديات التي تواجه البلديات  
الأخرى وكيفية التغلب عليها.

#### ب. توصيات للباحثين المستقبليين (توصيات للدراسات المستقبلية):

1. إجراء دراسات نوعية (باستخدام المقابلات المتعمقة أو مجموعات التركيز) لاستكشاف التحديات التي  
تواجه الهيئات المحلية في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وفهم الأسباب الكامنة  
وراء المستويات المتوسطة للتطبيق.

2. النظر في دراسة دور المتغيرات الوسيطة أو المعدلة (مثل القيادة الخضراء، الثقافة التنظيمية  
الخضراء، أو سلوك المواطنة التنظيمية البيئية) في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء  
المستدام في الهيئات المحلية الفلسطينية.

3. توسيع نطاق الدراسة ليشمل هيئات محلية في محافظات فلسطينية أخرى لإجراء مقارنات بين  
المحافظات وتحديد العوامل المؤثرة على تباين مستويات التطبيق والأداء.

4. التركيز على تحليل الأداء المستدام بأبعاده الثلاثة (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي) بشكل أكثر تفصيلاً، وربط كل بعد بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ذات الصلة.
5. دراسة تصورات المواطنين والمستفيدين من خدمات الهيئات المحلية حول مدى التزام هذه الهيئات بالممارسات الخضراء ومدى تأثيرها على جودة الخدمات المقدمة.
6. إجراء دراسات تطبيقية لتقييم فعالية برامج تدريبية أو مبادرات بيئية محددة يتم تطبيقها في الهيئات المحلية، وقياس أثرها على الأداء المستدام.

## المصادر و المراجع :

### المراجع العربية

أبو شرح، أنوار (2023). *(القيادة المستدامة ودورها في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء " تقييم مؤسسي مقارن "*. رسالة ماجستير، جامعة القدس، أبو ديس، القدس، فلسطين.

أحمد، مناف (2019). *أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المنظمة " دراسة استطلاعية لآراء عينة العاملين في مستشفيات مدينة الرمادي .مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، (26)11، 418-438.*

ازغير، بيان (2019). *(الإدارة الخضراء في الشركات الصناعية في منطقة جنوب الضفة الغربية .رسالة ماجستير، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.*

إسماعيل، عمار (2019). *دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في دعم التنمية المستدامة بالجامعات المصرية الحكومية " دراسة تطبيقية .المؤتمر الدولي الثالثة: إدارة المنظمات الصناعية والخدمية، الممارسات الحالية والتوجهات المستقبلية في ضوء التنمية المستدامة، الغردقة، مصر .*

اشتوي، محمد (2022). *أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في شركة توزيع الكهرباء بمحافظة غزة .مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، (18)7، 20-37.*

برغوثي، سالي فخري. (2020). *درجة تطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها في الاداء المؤسسي في القطاع العام الفلسطيني [رسالة ماجستير منشورة، جامعة القدس، فلسطين].* المستودع الرقمي لجامعة القدس-<https://arab-scholars.com/3450f5>

التعمري، رنا (2021). *(أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء على ريادة الأعمال " دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأدوية الأردنية .رسالة ماجستير، جامعة الإسرائ، عمان، الأردن.*

الجبوري، جمال، وناصر، مشتاق (2023). دور صوت الموارد البشرية في تعزيز استدامة المنظمة " دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في دائرة صحة كركوك .مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، (2)13، 39-48.

جدو، إشراق، ولعياضي، مارية (2021). (دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في دعم التنمية المستدامة .رسالة ماجستير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعرييج، الجزائر .

جهلول، إيمان، وخضير، وميض (2021). تأثير مواقف العاملين في الاستدامة التنظيمية من خلال الدور التفاعلي للابتكار البيئي " دراسة استطلاعية في عينة من الموظفين في شركة مصافي الجنوب .مجلة دراسات إدارية، جامعة البصرة، 15(30)، 140-173.

الحداد، علاء (2020). (أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الموارد البشرية " دراسة ميدانية على شركات القطاع الخاص السوري .رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.

حسين، حسين (2022). (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها في جودة الخدمة التعليمية " دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة .رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، العراق.

الحمود، خالد (2020). (أثر تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء المستدام في شركات الاتصالات الأردنية .رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الحميدي، منال (2023). أثر التطوير التنظيمي على الاستدامة التنظيمية " دراسة ميدانية على جامعة الطائف .جامعة سوهاج، (111)، 456- 517.

الحميدي، منال (2023)، أثر التطوير التنظيمي على الاستدامة التنظيمية " دراسة ميدانية على جامعة الطائف"، جامعة سوهاج، ج(111)، 456- 517.

الحميدي، منال (2023)، أثر التطوير التنظيمي على الاستدامة التنظيمية " دراسة ميدانية على جامعة الطائف"، جامعة سوهاج، ج(111)، 456- 517) تكرار، سيتم الاحتفاظ بالمرّة الأولى)

سليمان أمانى سليمان أحمد، و الحارثي جود ناصر علي. 2025. "تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء الاجتماعي دراسة حالة مجموعة شركات دال 2024م. *مجلة القرطاس للعلوم الانسانية والتطبيقية*. (26) 2  
<https://alqurtas.alandalus-libya.org.ly/ojs/index.php/qjhar/article/view/1147>.

سليمان، يوستينا، وحامد، باسم، وفتحي، عبير (2022)، دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء المستدامة في المؤسسات السياحية والفندقية في مصر " دراسة حالة بالتطبيق على شركات السياحة فئة (أ) وفنادق الخمس نجوم بمحافظة القاهرة. (*مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة (JAAUTH)*) ، (22)2 ، 334-376.

الشريفي، زينب، والعنزي، أميرة (2022). تأثير الاستدامة التنظيمية على السمعة التنظيمية " دراسة تطبيقية في الشركة العامة للاسمنت العراقية- معاونة الاسمنت الجنوبية. *مجلة الغربي للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة*، (3)18، -817  
838.

صالح، مصطفى، وفخري، نور (2021)، تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الإبداع التنظيمي، بحث تطبيقي .  
*مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم*، (48)، 140-154.

الصحفي، رعد، والقزني، 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 العلمية للنشر العلمي AJSP* ، (61)، 219-254.

صريع، شذوانه محمد. (2021). ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية في الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل من وجهة نظر اداراتها [رسالة ماجستير منشورة، جامعة القدس، فلسطين].  
المستودع الرقمي لجامعة القدس <https://arab-scholars.com/f02466>

صفوت، بسنت محمد، ماهر، عزة، وإبراهيم، أحمد محمد محمد (2024). أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على الاستدامة التنظيمية في وكالات السفر المصرية. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة*، (1)27، 366-381.  
<https://doi.org/10.21608/jaauth.2024.316846.1603>

الطاهر، سناء (2019). (توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها في أداء الموارد البشرية " الدور المعدل للقيادة التحولية" في القطاع الصناعي .رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان .

عليان، مالك، القحطاني، هنادي، وإسماعيل، سلافة. (2023). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في ظل مبادرات رؤية المملكة العربية السعودية 2030: دراسة نظرية .معهد الإدارة العامة - الرياض .  
<https://doi.org/10.21608/aja.2023.238246.1530>

العولقي، عبدالله. (2021). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الاداء المستدام، الدور الوسيط للمعرفة البيئية والسلوك الأخضر للموظفين .الإدارة العامة، 002-002-062-0328-1036715/doi.org/10.36715/267.

عيد، أيمن (2023). تأثير التجديد الاستراتيجي على تحقيق الاستدامة التنظيمية " دراسة تطبيقية على شركات صناعة الكيماويات بمدينة السادات .مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، (1)60، 266-2019

الغامدي، دلال. (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 .أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء التوظيف الأخضر وتقييم الأداء الأخضر على استراتيجية التمايز (دراسة ميدانية على شركة سدكو القابضة في جدة) فتحي، عمار .(2020) . دور ممارسات الموارد البشرية الخضراء في دعم التنمية المستدامة بالجامعات المصرية الحكومية (دراسة تطبيقية .(المؤتمر الدولي الثالث -إدارة المنظمات الصناعية والخدمية :الممارسات الحالية والتوجهات المستقبلية في ضوء خطط التنمية المستدامة، كلية التجارة -جامعة جنوب الوادي . (PDF) دور ممارسات الموارد البشرية الخضراء في دعم التنمية المستدامة بالجامعات المصرية الحكومية (دراسة تطبيقية)

الفتلاوي، ماجد، والعبدي، فرح (2022). انعكاس التجديد الاستراتيجي على الاستدامة التنظيمية "دراسة استطلاعية لآراء القيادات الجامعية في الجامعات العراقية .مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، (2)18، 416-393

ماهر، مصطفى. (2020). إدارة الموارد البشرية الخضراء ومدى الاستفادة منها في ظل أزمة فيروس كورونا .كلية التجارة - جامعة طنطا . إدارة الموارد البشرية الخضراء و مدى الاستفادة منها في ظل أزمة فيروس كورونا (Green Human Resources Management under Conditions of the Coronavirus Crisis) by Mostafa Maher ::

SSRN

محمود، زيد، وخلف، ياسر (2023). دور رأس المال العلائقي في تحقيق الاستدامة التنظيمية " بحث ميداني تحليلي في معمل السجاد العراقي .مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار، (1)15، 270-290.

المنسي، محمود (2023)، اليقظة التنظيمية وأثرها في الأداء المستدام " دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية في مصر .المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، (2)4، 191-239.

المياي، حاكم، والحسني، محمد (2022)، دور الاستقامة التنظيمية في تعزيز الاستدامة التنظيمية " دراسة استطلاعية في جامعة الكوفة *Al-Ghari Journal of Faculty of Administration and Economics*، (2)18، 417-440.

اليحيى، محمد بن سعد بن عبدالعزيز (2023). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء البيئي في ظل الوعي بأهداف التنمية المستدامة لدى العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية، (33)9، 346-392. أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء البيئي في ظل الوعي بأهداف التنمية المستدامة لدى العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

### المصادر الإلكترونية العربية:

موقع بلدية دورا الإلكتروني . 2025 .

[https://duracity.ps/web/index.php?option=com\\_content&view=article&id=171&Itemid=796](https://duracity.ps/web/index.php?option=com_content&view=article&id=171&Itemid=796)

موقع بلدية حلحول الإلكتروني . 2020 . نبذة عن بلدية حلحول - بلدية حلحول *Halhul Municipality* - بلدية حلحول -

Halhul Municipality - موقع بلدية حلحول الإلكتروني

موقع بلدية الخليل الإلكتروني . 2025 . نبذة عن بلدية الخليل . تم الاسترجاع من بلدية الخليل

موقع بلدية يطا الإلكتروني . 2024 . بلدية يطا . تم الاسترجاع من بلدية يطا

وزارة الحكم المحلي . 2025 . وزارة الحكم المحلي - الخليل

Afzal, F.; Lim, B. (2022). Organizational Factors Influencing the Sustainability Performance of Construction Organizations. *Sustainability*, 14, 1- 17.

Alja'ar, B. A. A. (2022). *The effect of green human resource management practices on sustainable performance with green innovation as mediating variable: An empirical study*. (Master's thesis, An-Najah National University, Nablus, Palestine). content

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).

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), (P3228).

Malik, S. Y.; Hayat Mughal, Y.; Azam, T.; Cao, Y.; Wan, Z.; Zhu, H.; Thurasamy, R., (2021). Corporate Social Responsibility, Green Human Resources Management, and Sustainable Performance: Is Organizational Citizenship Behavior towards Environment the Missing Link?. *Sustainability*, 13(3), (P 1044).

Mousa, S. K., & Othman, M. (2020). The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 243, 118595. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118595>

الملاحق

## الملحق 1

### قائمة المحكمين

اسم المحكم	الجامعة والتخصص
أ. أحمد زعاريير	جامعة الخليل - إدارة وأعمال
د. أحمد حرزالله	جامعة القدس - أبو ديس - إدارة
د. أحلام حمايدة	جامعة القدس - أبو ديس - إدارة
د. يوسف أبو فارة	جامعة القدس المفتوحة - إدارة
د. شلبي سويطي	جامعة القدس - إدارة
د. عبد القادر دراويش	جامعة القدس المفتوحة - إدارة
أ. منذر علقم	أستاذ مساعد في جامعة الخليل - إدارة
د. فادي شروف	جامعة خضوري - العروب - إدارة
د. أشرف أبو خيران	جامعة القدس - أبو ديس - إدارة

## الملحق 2

### الاستبانة قبل التحكيم



جامعة القدس المفتوحة

برنامج ماجستير القيادة والإدارة الاستراتيجي

حضرة .....

مرفق مع هذا الخطاب استبانة تمثل أداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان :

"\*\* واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها في الأداء المستدام في الهيئات المحلية في محافظة

الخليل \*\*"

وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة الاستراتيجية. نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة عن فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية لدعم الباحث في الوصول إلى نتائج دقيقة ومفيدة. نؤكد لكم أن جميع البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستُعامل بسرية تامة. في حال رغبتكم، يمكن تزويدكم بنتائج الدراسة بعد اكتمالها .

شكراً لتعاونكم القيم .

إعداد الباحث : محمد ماجد أبو خيران

## الجزء الأول: المعلومات الديموغرافية

الرجاء وضع إشارة (X) في المكان المناسب:

الجنس: ذكر  أنثى

العمر: أقل من 25 سنة  25-35 سنة  35-45 سنة  45 سنة فأكثر

المؤهل العلمي: ثانوية عامة فأقل  دبلوم  بكالوريوس  دراسات عليا

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات  5-10 سنوات  10 سنوات فأكثر

## الجزء الثاني: إدارة الموارد البشرية الخضراء

يرجى منك وضع إشارة (X) أمام العبارة التي تنطبق عليك.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	معارض	غير موافق	غير موافق بشدة
الاستقطاب والتوظيف الأخضر						
	توجد خطة واضحة لجذب موظفين مهتمين بحماية البيئة					
	تركز الهيئة على استقطاب أفراد مهتمين بالقضايا البيئية.					
	تركز الهيئة على جذب المهارات القادرة على تنفيذ الاستراتيجيات الخضراء (استراتيجيات الحفاظ على البيئة).					
	تعتمد الهيئة سياسات واستراتيجيات بيئية عند تعيين الموظفين.					
	تُجرى معظم خطوات التوظيف عبر الإنترنت لتقليل الورق.					
	يركز نظام التوظيف على تعزيز السلوك الصديق للبيئة.					

التدريب والتطوير الأخضر

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	معارض	غير موافق	غير موافق بشدة
	تدرب الهيئة العاملين على مهارات الحفاظ على الموارد البيئية.					
	تسعى الهيئة إلى ابتكار وسائل جديدة (تدوير النفايات، استخدام الطاقة البديلة) صديقة للبيئة.					
	من أكثر برامج التدريب التي تتبناها الهيئة تعتمد على شبكة الانترنت وأجهزة كهربائية بدون استخدام الورق.					
	تدعم الهيئة الموظفين لتبني أساليب مستدامة في العمل.					
	تعمل الهيئة على تثقيف الموظفين حول أهمية البيئة وقيمتها.					
	توفر الهيئة البيئة المناسبة للموظفين لتقديم الحلول والاقتراحات والتشاور فيما بينهم في المشاكل البيئية التي تمر بها الهيئة.					
التقييم الأخضر						
	تقوم الهيئة بإنشاء مجموعة واضحة من القواعد والأحكام المتعلقة بسلوك الموظف فيما يتعلق بحماية البيئة.					
	تقوم إدارة الهيئة بتنفيذ الإجراءات التأديبية ضد الموظفين غير الملتزمين بأحكام حماية البيئة وقواعدها.					
	يتم كتابة المعايير البيئية ودمجها، ومؤشرات الأداء الأخضر الصديق للبيئة في التقييم.					
	تتعاون الهيئة مع السلطات المختصة بها لمراقبة البيئة المحيطة بها.					
	يتوافر لدى الهيئة مواقع إلكترونية لتقييم أداء الموظفين.					

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	معارض	غير موافق	غير موافق بشدة
	تقوم الهيئة بعمل فحوصات دورية للموظفين متعلقة بالالتزام الموظفين بمعايير ألقاظ على البيئة.					
المكافآت والتعويضات الخضراء						
	تضع الهيئة بعض المهام البيئية المطلوب إنجازها لمنح المكافآت.					
	تحفز الهيئة العاملين بها لتنفيذ ممارسات بيئية جيدة.					
	تستخدم الهيئة مكافآت مالية لتشجيع الموظفين للحفاظ على البيئة.					
	تكافئ الهيئة العاملين أصحاب الأداء البيئي الأفضل					
	تشجع الهيئة العاملين بها على الإبداع البيئي.					
	يوجد بالهيئة سياسة مكافآت خاصة لأصحاب المقترحات والأفكار البيئية الجيدة.					

### الجزء الثالث: الأداء المستدام

يرجى منك وضع إشارة (X) أمام العبارة التي تنطبق عليك.

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	معارض	غير موافق	غير موافق بشدة
	توجد خطة واضحة لجذب موظفين مهتمين بحماية البيئة					
	تركز الهيئة على استقطاب أفراد مهتمين بالقضايا البيئية					
	تهتم الهيئة بجذب مهارات تدعم تنفيذ استراتيجيات خضراء					
	تعتمد الهيئة سياسات بيئية عند تعيين الموظفين					

					تُجرى معظم خطوات التوظيف عبر الإنترنت لتقليل الورق
					يركز نظام التوظيف على تعزيز السلوك الصديق للبيئة
					تدرب الهيئة العاملين على مهارات الحفاظ على الموارد البيئية
					تسعى الهيئة لابتكار وسائل صديقة للبيئة (مثل تدوير النفايات)
					تعتمد برامج التدريب على الإنترنت لتقليل استخدام الورق
					تدعم الهيئة الموظفين لتبني أساليب مستدامة في العمل
					تتقف الهيئة الموظفين حول أهمية الحفاظ على البيئة
					توفر الهيئة بيئة تشجع على تقديم حلول للمشكلات البيئية
					تضع الهيئة قواعد واضحة لسلوك الموظفين البيئي
					تطبق الهيئة إجراءات تأديبية لعدم الالتزام بالمعايير البيئية
					تُدمج المعايير البيئية في تقييم أداء الموظفين
					تتعاون الهيئة مع الجهات المختصة لمراقبة البيئة المحيطة
					تستخدم الهيئة مواقع إلكترونية لتقييم الأداء البيئي
					تجري الهيئة فحوصات دورية لالتزام الموظفين بالمعايير البيئية
					تحدد الهيئة مهام بيئية لمنح المكافآت للموظفين
					تحفز الهيئة العاملين على ممارسات بيئية إيجابية
					تستخدم الهيئة مكافآت مالية لتشجيع الحفاظ على البيئة
					تكافئ الهيئة الموظفين ذوي الأداء البيئي المتميز
					تشجع الهيئة على الإبداع البيئي بين العاملين
					توفر الهيئة مكافآت خاصة لأصحاب الأفكار البيئية

					المبتكرة	
					تتوافر لدى الهيئة موارد مالية كافية لتقديم الخدمات	
					تسعى الهيئة لتحسين حصتها السوقية بجودة الخدمات	
					تعتمد الهيئة على مواردها الذاتية لتغطية النفقات	
					يعرف الموظفون الأولويات المالية للهيئة بوضوح	
					توفر الهيئة ميزانيات كافية لاستمرارية الخدمات ذات الجودة	
					تعمل الهيئة على تنويع مصادر تمويلها	

### ملحق 3

#### الاستبانة بعد التحكيم



جامعة القدس المفتوحة

القيادة والإدارة الاستراتيجية

حضرة الموظف الكريم ،،، الموظفة الكريمة .

تحية طيبة وبعد

مرفق مع هذا الخطاب استبانة تمثل أداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان: " واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها في الأداء المستدام في الهيئات المحلية في محافظة الخليل"، وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة الاستراتيجية. نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة عن فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية للوصول إلى نتائج دقيقة ومفيدة. ونؤكد لكم أن جميع البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستُعامل بسرية تامة .

شكراً لتعاونكم القيم.

إعداد الباحث : محمد ماجد أبوخيران

القسم الأول : المعلومات الديموغرافية

الجنس: ذكر  أنثى

العمر:  أقل من 25 سنة  25-34 سنة  35-44 سنة  45-54 سنة  55 سنة فأكثر

المؤهل العلمي:  دبلوم فاقل  بكالوريوس  دراسات عليا

سنوات الخبرة:  أقل من 5 سنوات  5-9 سنوات  أكثر من 10 سنوات

المسمى الوظيفي:  رئيس قسم  مدير دائرة  مدير عام

مكان البلدية:  يطا  الخليل  حلحول  دورا

القسم الثاني: إدارة الموارد البشرية الخضراء مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تهدف إلى تصميم ممارسات الموارد البشرية، وتنفيذها، وتقييمها، التي تساهم في تحقيق أهداف الاستدامة البيئية للبلدية.

يرجى منك وضع إشارة (X) أمام العبارة التي تنطبق عليك.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>المحور الأول الاستقطاب والتوظيف الأخضر :</b>						
(عملية جذب المرشحين الذين يتمتعون بوعي بيئي، واختيارهم للعمل في البلدية باستخدام طرق مستدامة بيئياً).						
	تستقطب الهيئة المرشحين لشغل الوظائف بناء على معايير الحفاظ على البيئة.					
	تحدد الهيئة القيم البيئية المراد الحفاظ عليها في الإعلان عن الوظيفة.					
	تركز الهيئة في رؤيتها على استقطاب موظفين لديهم معرفة					

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	ودراية بحماية البيئة.					
	تركز الهيئة على استقطاب موظفين قادرين على تنفيذ الاستراتيجيات الخضراء (استراتيجيات الحفاظ على البيئة).					
	يركز نظام التوظيف في الهيئة على تعزيز السلوك الصديق للبيئة.					

### المحور الثاني : التدريب والتطوير الأخضر :

(تدريب الموظفين على فهم الحفاظ على البيئة، وممارسته، مثل تقليل الهدر، والحفاظ على الطاقة).

	توفر الهيئة برامج تدريبية تحقق متطلبات الحفاظ على البيئة.					
	تطور الهيئة برامج تدريبية لزيادة الوعي البيئي لدى الموظفين					
	تقوم الهيئة بتدريب الموظفين على مهارات الحفاظ على الموارد البيئية.					
	تعتمد الهيئة في تنفيذ برامجها التدريبية على مواد وأدوات صديقة للبيئة.					
	تدرب الهيئة موظفيها على تقديم مقترحات وحلول للمشكلات البيئية .					
	توفر الهيئة البيئة المناسبة للموظفين لتقديم الحلول والاقتراحات والتشاور فيما بينهم في المشاكل البيئية التي تمر بها الهيئة.					
	تحرص الهيئة التي أعمل بها على عقد دورات تستهدف تطوير الموظفين بيئياً، مثل: الصحة والسلامة المهنية، توفير الطاقة، إدارة النفايات وإعادة التدوير.					

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>المحور الثالث التقييم الأخضر:</b>						
(تقييم أداء الموظفين بناءً على التزامهم بالممارسات الخضراء، بدمج معايير بيئية).						
	تقوم الهيئة بتقييم أداء الموظفين لديها وفق معايير الأداء الأخضر.					
	نظام تقييم الأداء المعتمد في الهيئة مرتبط بقواعد حماية البيئة.					
	يتضمن نظام تقييم الأداء في الهيئة مؤشرات الأداء الأخضر الصديق للبيئة.					
	تقوم إدارة الهيئة بشرح نظام تقييم الأداء صديق البيئة وتعميمه على الموظفين.					
	تقوم الهيئة بتقييمات دورية لموظفيها تتعلق بالالتزام الموظفين بمعايير الحفاظ على البيئة.					
	تقوم الهيئة بتقييم أداء الموظفين لديها وفق معايير الأداء الأخضر.					
<b>المحور الرابع المكافآت والتعويضات الخضراء:</b>						
(تصميم أنظمة مكافآت تعترف بالمساهمات البيئية، مثل مكافآت لتحقيق أهداف خضراء).						
	تربط الهيئة منح للمكافآت للموظفين بإنجازهم للمهام البيئية المطلوب منهم إنجازها .					
	تقوم الهيئة بتحفيز موظفيها من خلال الحوافز المادية للالتزام بالحفاظ على البيئة.					
	تستخدم الهيئة مكافآت معنوية لتشجيع الموظفين للحفاظ على البيئة.					
	تقوم الهيئة بمكافأة الموظفين الملتزمين بالأداء البيئي الأفضل.					

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	تقوم الهيئة بمكافآت أصحاب المقترحات والأفكار البيئية الجيدة.					
	ترتبط الهيئة منح للمكافآت للموظفين بإنجازهم للمهام البيئية المطلوب منهم إنجازها .					
	تقوم الهيئة بتحفيز موظفيها من خلال الحوافز المادية للالتزام بالحفاظ على البيئة.					
	تستخدم الهيئة مكافآت معنوية لتشجيع الموظفين للحفاظ على البيئة.					

#### الجزء الثالث: الأداء المستدام

يرجى منك وضع إشارة (X) أمام العبارة التي تنطبق عليك.

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	تعتمد الهيئة سياسات بيئية عند تعيين الموظفين لتعزيز الأداء البيئي					
	تثقف الهيئة الموظفين حول أهمية الحفاظ على البيئة وتقليل الانبعاثات الكربونية.					
	توفر الهيئة بيئة عمل تشجع على تقديم حلول مبتكرة لتحسين الأداء البيئي.					
	تطبق الهيئة إجراءات تأديبية لضمان الالتزام بالمعايير البيئية.					
	تُدمج الهيئة المعايير البيئية في تقييم أداء الموظفين.					
	تتعاون الهيئة مع الجهات المختصة لتحسين الأداء البيئي في المنطقة.					

					تستخدم الهيئة تقنيات رقمية لتقليل استخدام الورق والموارد غير المتجددة.
					تجري الهيئة فحوصات دورية لقياس مدى التزام الموظفين بالممارسات البيئية
					توفر الهيئة الموارد المالية الكافية لدعم المبادرات المستدامة
					تسعى الهيئة لتحسين جودة خدماتها من خلال تبني ممارسات مستدامة
					تعتمد الهيئة على مواردها الذاتية لتمويل المشاريع المستدامة
					يعرف الموظفون أولويات الهيئة المالية المتعلقة بالاستدامة بوضوح
					توفر الهيئة ميزانيات كافية لضمان استمرارية الخدمات المستدامة
					تعمل الهيئة على تنويع مصادر تمويلها لدعم المشاريع البيئية والاجتماعية
					تحقق الهيئة وفورات مالية من خلال تبني ممارسات خضراء مثل ترشيد الطاقة
					تقدم الهيئة حوافز مالية للموظفين الذين يتبنون ممارسات مستدامة
					دعم الهيئة الموظفين لتبني ممارسات مستدامة تعزز المسؤولية الاجتماعية
					تشجع الهيئة على المشاركة المجتمعية في المبادرات البيئية والاجتماعية
					تضع الهيئة قواعد واضحة لسلوك الموظفين لضمان

					تحقيق الأهداف الاجتماعية
					تحفز الهيئة الموظفين على تبني ممارسات إيجابية تعزز التماسك الاجتماعي
					تكافئ الهيئة الموظفين الذين يظهرون أداءً متميزاً في تحقيق الأهداف الاجتماعية
					تشجع الهيئة على الإبداع والابتكار في تقديم حلول مستدامة تعود بالنفع على المجتمع
					توفر الهيئة مكافآت خاصة للموظفين الذين يقدمون أفكاراً مبتكرة لتعزيز المسؤولية الاجتماعية
					تعمل الهيئة على تعزيز العلاقات مع المجتمع المحلي لتحقيق أهداف التنمية المستدامة

انتهت الأسئلة

أي ملاحظات أخرى

.....

.....

تم بحمد الله