

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الميزة التنافسية: الدور

الوسيط لجودة العلاقات الاجتماعية في الجامعات في الأردن

جعفر أحمد الجبوسي⁽¹⁾ أ.د فايز جمعة النجار⁽²⁾

باحث- الأردن جامعة العلوم الإسلامية العالمية- الأردن

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التعويضات الخضراء، وتقييم الأداء الأخضر) في الميزة التنافسية (الجودة، التكلفة، التميز، والابتكار) ودور جودة العلاقات الاجتماعية كمتغير وسيط في تفسير ذلك الأثر في الجامعات في الأردن. ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحثان بتطوير استبانة شملت (52) فقرة؛ لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة والمكون من (33) جامعة في الأردن بكافة تصنيفاتها (الحكومية، والخاصة، وذات القانون الخاص، والإقليمية)، حيث قام الباحثان بتوزيع (400) استبانة وتم استرداد (386) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وفي ضوء ذلك تم جمع البيانات، وتحليلها، واختبار الفرضيات، حيث تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

- 1- وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها في الميزة التنافسية في الجامعات في الأردن.
- 2- وجود أثر غير مباشر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الميزة التنافسية من خلال جودة العلاقات الاجتماعية في الجامعات في الأردن.

وعلى ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فقد أوصى الباحثان بعدد من التوصيات

منها:

- ضرورة تبني الجامعات في الأردن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لتحقيق الميزة التنافسية.
- ضرورة الاهتمام بجودة العلاقات الاجتماعية بين العاملين في الجامعة وبوجه الخصوص تنمية العلاقات غير الرسمية بينهم.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية الخضراء، الميزة التنافسية، جودة العلاقات الاجتماعية

(1) جعفر أحمد الجبوسي محاضر متفرغ- الأكاديمية الأردنية للدراسات البحرية- الأردن

(2) فايز جمعة النجار أستاذ في الإدارة- جامعة العلوم الإسلامية العالمية- الأردن

Abstract**The Impact of Green Human Resource Management Practices on Competitive Advantage: The Mediating Role of Quality of Social Relations at Universities in Jordan****Jafar Ahmad Al-Jayousi**⁽¹⁾
Researcher- Jordan**Prof. Fayez Juma Alnajjar**⁽²⁾
WISE University Jordan

The study aimed to identify the impact of green human resource management practices (green employment, green training and development, green compensation, and green performance evaluation) on competitive advantage (quality, cost, excellence, and innovation) and the role of the quality of social relations as a mediating variable in explaining this effect in universities in Jordan.

In order to achieve the objective of the study, the researchers developed a questionnaire that included (52) items; To collect the primary data from the study population, which consisted of (33) universities in Jordan with all their classifications (governmental, private, private law, and regional), where the researchers distributed (400) questionnaires and retrieved (386) questionnaires valid for statistical analysis. In light of this, data were collected, analyzed, and hypotheses were tested using many numerous statistical methods to achieve the objectives of the study.

The study findings were as the following:

- There is a statistically significant effect at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) for the practices of green human resources management in its dimensions on competitive advantage in universities in Jordan.
- There is an indirect effect of statistical significance at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) of green human resource management practices on competitive advantage through the quality of social relations in universities in Jordan.

In the light of the findings of the study, the researchers recommended the following:

- The necessity for universities in Jordan to adopt green human resource management practices to achieve competitive advantage.
- The necessity of paying attention to the quality of social relations among university employees, and in particular the development of informal relations between them.

Keywords: Green Human Resource Management, Competitive Advantage, Quality of Social Relations

(1) Jafar Ahmad Al-Jayousi- Lecturer- Jordan Academy for Maritime Studies- Jordan

(2) Fayez Juma Al-Najjar- Professor, WISE University, Jordan

المقدمة:

نتيجة لما يشهده العالم أجمع من المنافسة الحادة في كل القطاعات والمجالات كان من الطبيعي أن تشمل هذه المنافسة القطاع التعليمي بكافة مستوياته ومنها التعليم الجامعي وتزامنا مع هذه المنافسة سارعت المؤسسات التعليمية والجامعات العالمية الحكومية والخاصة في مختلف البلدان الى الدخول في سباق المنافسة خاصة بعد ظهور تصنيفات الجامعات العالمية المعتمدة (ليس فقط لغرض البقاء وانما لغرض التميز والابداع). فأصبح الهدف هو التفوق وكيفية المحافظة عليه ولفترات طويلة وهو ما يعرف بالميزة التنافسية، لتلعب معايير الجودة والتميز والابتكار والتكلفة والمرونة التنظيمية الدور الفاعل في نجاح ونمو وتطور هذه الجامعات.

تراهن الجامعات حاليا على مؤسسات التعليم العالي للمساهمة في الحفاظ على البيئة واستدامتها من خلال توفير الموارد البشرية المبدعة ذات الإمكانيات العلمية العالية القابلة للتجديد والتطوير ومواكبة تحولات العصر من تطورات وتحديث للمشاركة في بناء المنظمات والمحافظة على ديمومتها. وتعتبر الموارد البشرية من أهم موارد وقدرات الجامعات وأية منظمة التي تقود لتحقيق الميزة التنافسية.

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية: تنبع الأهمية العلمية للدراسة من أهمية المتغيرات المبحوثة، حيث يعتبر مفهوم الميزة التنافسية وإدارة الموارد البشرية الخضراء من المواضيع الادارية الهامة في الجامعات في الأردن بكافة تصنيفاتها (الحكومية، الخاصة، ذات القانون الخاص، والإقليمية). بالإضافة إلى ندرة الأبحاث والدراسات التي تناولت أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الميزة التنافسية والدور الذي تلعبه جودة العلاقات الاجتماعية في ذلك الأثر، فالدراسات في هذا المجال لا تزال محدودة وخاصة في مؤسسات التعليم العالي.

الأهمية العملية: تنبع الأهمية العملية لهذه الدراسة من أهمية البيئة البحثية التي ستجري فيها وإمكانية استفادة الجامعات في الأردن من النتائج التي سيتم التوصل إليها، وذلك فيما يتعلق بمفهوم الميزة التنافسية، ومفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وجودة العلاقات الاجتماعية في تلك الجامعات.

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيس التعرف إلى أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الميزة التنافسية، والدور الوسيط لجودة العلاقات الاجتماعية في تفسير الأثر بين متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية :

1. التعرف الى مستوى الاهمية النسبية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، الميزة التنافسية في الجامعات في الأردن.
2. التعرف إلى أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الميزة التنافسية في الجامعات في الأردن.
3. التعرف إلى أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الميزة التنافسية بوجود جودة العلاقات الاجتماعية في الجامعات في الأردن.

مشكلة الدراسة :

تكمن مشكلة الدراسة في سعي إدارة الجامعات في المملكة الأردنية الهاشمية لتحقيق الميزة التنافسية مبنية على ممارساتهم الخضراء لإدارة الموارد البشرية، ودر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيقها، والأثر غير المباشر لجودة العلاقات الاجتماعية في الميزة التنافسية في الجامعات في الأردن.

وعليه يمكن صياغة سؤال الدراسة الرئيس: ما هو أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الميزة التنافسية في الجامعات في الأردن، والدور الوسيط الذي تلعبه جودة العلاقات الاجتماعية في تفسير ذلك الأثر. ويتفرع عن السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية التالية :

- 1- ما الأهمية النسبية لكل من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، الميزة التنافسية، وجودة العلاقات الاجتماعية في الجامعات في الأردن؟
- 2- ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها في الميزة التنافسية في الجامعات في الأردن؟
- 3- ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها في الميزة التنافسية من خلال جودة العلاقات الاجتماعية في الجامعات في الأردن؟

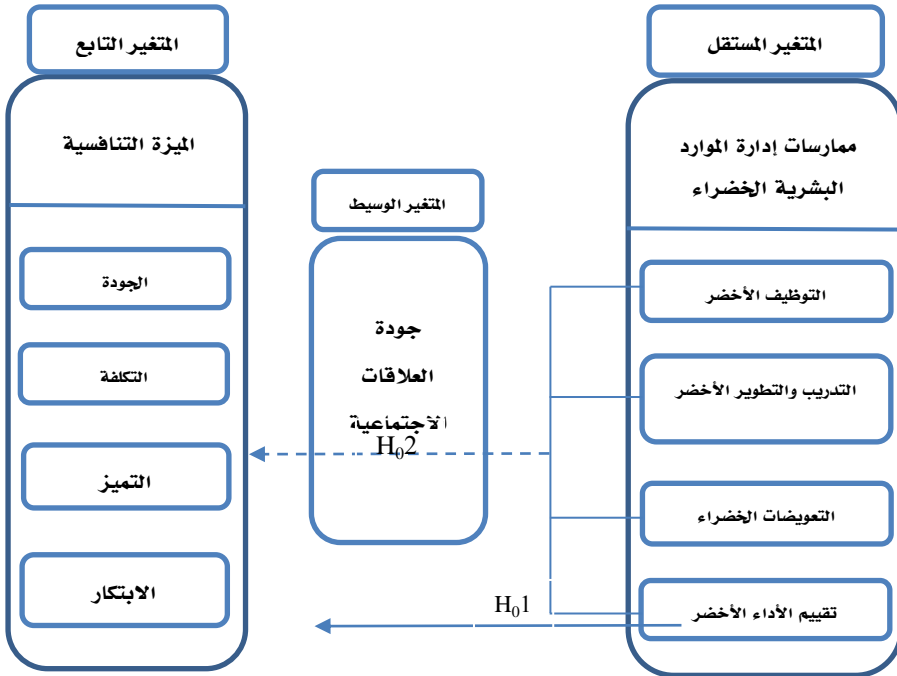
فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: H_{01} : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، التعويضات الخضراء، التدريب والتطوير الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر) في الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة (الجودة، التكلفة، التميز، والابتكار) في الجامعات في الأردن".

الفرضية الرئيسية الثانية: H_{02} : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها في الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة من خلال جودة العلاقات الاجتماعية في الجامعات في الأردن".

أنموذج الدراسة:

الشكل 1 أنموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الباحثان اعتمادا على المراجع التالية:

- المتغير المستقل، (Jehan et al., 2020; Gharabih, 2019; Jirrawutinunt & Limsuwan, 2019 عوديش وصالح، 2020، الإبراهيمي، 2019، الطاهر وآخرون، 2019، أحمد، 2019) (2019)
 المتغير التابع، (Yodiarso & Jeong, 2019; Jamoza & Oloko, 2018; Amiri et al., 2017; الجحدلي، 2020، أبو وردة وآخرون، 2019، الشوابكة، 2019، الجرابزة وآخرون، 2018)
 المتغير الوسيط، (Szostek, 2019; Tran et al., 2018; Venkataramani et al., 2013 زوين وجراد، 2018، الفتلاوي والكعبي، 2018)

الدراسات السابقة :

أولاً: الدراسات العربية.

- دراسة (Nawafleh 2020): هدفت الدراسة التعرف إلى أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (الإختيار والتوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، ونظام المكافآت الخضراء) في الميزة التنافسية بأبعادها (التميز، وسرعة الاستجابة، وخفض التكلفة) في عدد من المؤسسات التعليمية الأردنية وهي (جامعة اليرموك، وجامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، والجامعة الأردنية). اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذا دلالة احصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها في الميزة التنافسية، وكان الأثر الأكبر لبعء التدريب والتطوير الأخضر ثم الاختيار والتوظيف الأخضر يليها نظام المكافآت الخضراء.
- دراسة الطاهر وآخرون (2019): هدفت الدراسة التعرف إلى توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التدريب والتطوير الأخضر، الإختيار والتوظيف الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، وحفظ الطاقة) في أداء الموارد البشرية (الكفاءة، الفاعلية، والإبداع) في القطاع الصناعي في جمهورية السودان. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة عكسية بين أبعاد توجه الموارد البشرية الخضراء والإبداع، ووجود علاقة عكسية بين حفظ الطاقة والكفاءة والفاعلية، ووجود علاقة عكسية بين التدريب والتطوير الأخضر والفاعلية، حيث لا يؤثر التدريب الأخضر على الفاعلية في الشركات عينة الدراسة وذلك لقلة البرامج التدريبية التي تزيد من وعي العاملين في القطاع الصناعي تجاه البيئة. كما وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين التوظيف الأخضر مع كل من الكفاءة والفاعلية. وقد أوصت الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الدراسات تتناول أثر توجه الموارد البشرية الخضراء على متغير تابع مختلف مثل الميزة التنافسية او تمكين العاملين.
- دراسة الدوري (2019): هدفت الدراسة التعرف إلى أثر رأس المال الاجتماعي (الثقة، والزمانة، والتعاون، والتكامل الاجتماعي) في تحقيق الأولويات التنافسية (الجودة، والكلفة، والمرونة، والتسليم - ووقت تقديم الخدمة، والتميز في الخدمة) في

المصارف الإسلامية الأردنية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال الاجتماعي مجتمعه في الأولويات التنافسية في المصارف الإسلامية الأردنية. وبنيت نتائج الدراسة أن التكامل الاجتماعي قد فسر ما نسبته (35.1%) من التباين في التنافسية وتلاه بعد الثقة ثم الزمالة وأخيرا التعاون. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين حول الأولويات التنافسية في المصارف الإسلامية الأردنية تعزي للمتغيرات الجنسية.

- دراسة زوين وجراد (2018): هدفت الدراسة التعرف إلى أثر جودة العلاقات الاجتماعية بأبعادها (الرضا، الثقة، والالتزام) في تحقيق القيمة المدركة لجودة الخدمات الصحية بأبعادها (جودة النظام، جودة التفاعل، وجودة المعلومات) في مستشفى الكفيل التخصصي في جمهورية العراق. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى توافر جودة العلاقات الاجتماعية وتوافر القيمة المدركة بين المستشفى وزبائنه حيث أن جميع إجابات عينة الدراسة كانت متجانسة ومتوافقة حول أبعاد جودة العلاقات الاجتماعية وأبعاد جودة الخدمة الصحية. كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي لجودة العلاقات الاجتماعية في تحقيق القيمة المدركة للزبون.

ثانيا: الدراسات الأجنبية.

- دراسة (Rajabpour 2020): هدفت الدراسة التعرف إلى تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، والتعويضات الخضراء، وتقييم الأداء الأخضر) في سلوك الموظفين الصديق للبيئة والدور الوسيط لرأس المال الاجتماعي بأبعاده (رأس المال العلائقي، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال المعرفي) في شركات البتروكيمياويات في محافظة بوشهر- إيران. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الخضراء في السلوك الصديق للبيئة، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية في رأس المال الاجتماعي بكافة أبعاده، وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الاجتماعي في سلوك الموظفين الصديق للبيئة، وبالرغم من ذلك فقد

أظهرت النتائج أن هناك دور وسيط إيجابي لرأس المال الاجتماعي في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والسلوك الصديق للبيئة.

- دراسة (Bombiak (2020)؛ هدفت الدراسة التعرف إلى الصعوبات والمعوقات في تنفيذ مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء في منظمات الأعمال في بولندا. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من الموظفين العاملين في منظمات الأعمال وكانت عينه الدراسة تتمثل في (50) منظمة من أصل حجم المجتمع البالغ (300) منظمة في دولة بولندا وقد استخدم الباحث أسلوب (CATI) لتحليل البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تنفيذ ممارسات الموارد البشرية الخضراء في المنظمات المدروسة كان منخفضاً وأن أكثر الممارسات الخضراء كان للدافع الأخضر وأقلها كان في مجال التوظيف الأخضر. كما وأظهرت النتائج أن معوقات تنفيذ مفهوم الموارد البشرية الخضراء في المنظمات المدروسة يمكن تقسمها لأربعة مجموعات من العوامل هي: (العوامل الإدارية، والعوامل التكنولوجية، والعوامل الثقافية، وعوامل تختص بالموظفين).
- دراسة (Elrehail et al. (2019)؛ هدفت الدراسة التعرف إلى أثر إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، تحليل وتصميم الوظائف، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، التعويضات والمكافآت، وتقييم الأداء) في الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، الجودة، التنوع في الخدمات) من خلال الدور الوسيط لرضا الموظفين في فنادق الخمس نجوم شمال جزيرة قبرص. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذا دلالة إحصائية لتخطيط الموارد البشرية والاختيار والتعيين في الميزة التنافسية، وعدم وجود أثر ذا دلالة إحصائية لكل من التعويضات والمكافآت والتدريب والتطوير في الميزة التنافسية. وتوصلت الدراسة أن رضا الموظفين لا يتوسط العلاقة بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية.
- دراسة (Ali et al. (2016)؛ هدفت الدراسة التعرف إلى دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بأبعادها (التوظيف، والتدريب، والحوافز، وتقييم الأداء، والأمن الوظيفي، وتمكين العاملين) على الأداء المنظمي، والدور لمناخ علاقات الموظفين لتفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة، في قطاع البنوك في شنغهاي- الصين.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذا دلالة احصائية لأبعاد إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في الأداء المنظمي. ووجود أثر ذا دلالة احصائية لمناخ علاقات الموظفين في الأداء المنظمي. كما وظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذا دلالة احصائية لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في الأداء المنظمي في ضوء مناخ علاقات الموظفين كمتغير وسيط.

الإطار النظري:

مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

أصبحت المنظمات في الوقت الحاضر أكثر اهتماما ووعيا بالقضايا البيئية والتنمية المستدامة، حيث أجبرت القضايا البيئية منظمات الأعمال على إيجاد طرق لحل القضايا البيئية والتركيز على المستقبل المستدام، واحدى هذه الطرق هي ممارسة مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء، والتي تعني على أنها ممارسة إدارية تعمل على مواءمة ممارسات الإدارة التنظيمية مع البيئة المستدامة، حيث يجب تشجيع الموظفين في منظمات الأعمال وتمكينهم وزيادة وعيهم بالبيئة لضمان توجيههم نحو وظائف وممارسات صديقة للبيئة (Zaki & Norazman 2019).

لقد عرفت (ElSakka, 2018) إدارة الموارد البشرية الخضراء على أنها جانب من إدارة الموارد البشرية للإدارة البيئية، وإنشاء واستدامة منظمة تهتم بالبيئة من خلال تعيين موظفين على استعداد لتنفيذ أنشطة الإدارة الخضراء. كما ويمكن تحقيق الاستدامة الخضراء من خلال مجموعة من الممارسات الصديقة للبيئة داخل المنظمات، منها حفظ الملفات الإلكترونية، مشاركة العاملين للسيارات للوصول ومغادرة العمل، تقاسم الوظائف، عقد المؤتمرات عن بعد، إجراء المقابلات الافتراضية، العمل عن بعد، التدريب عبر الإنترنت، والاستخدامات الموفرة للطاقة (Bangwal & Tiwari, 2015).

أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

1- التوظيف الأخضر

هي الوظيفة التي تتبناها المنظمة لتحقيق التنمية المستدامة من خلال الاستقطاب وجذب الموارد البشرية الذين يهتمون بقضايا الإدارة البيئية، واختيار

المرشحين ممن لديهم تجارب في الإدارة البيئية وأن يصبح توظيف هذه الموارد جزءاً من جدول المقابلة (أبورمان والصدريقي، 2017). وتتمثل المنافسة بين المنظمات في استقطاب الموارد البشرية الكفؤة، حيث أن عملية التوظيف تجري من خلال الاستقطاب والتوظيف للموارد البشرية التي تحمل المهارات والأفكار والمواهب الداعمة للمعايير الخضراء عند التقدم لشغل الوظيفة، وتجري عملية الاختيار من بين المترشحين الذين يحملون الثقافة الخضراء والتي تتفق مع المعايير للمنظمة الخضراء (Sayed, 2015).

تعمل المنظمات على إيجاد التوظيف الأخضر عبر عدد من الوسائل للحصول على الموارد البشرية التي تتطابق مواصفاتهم مع التوصيف الوظيفي المطلوب للمنظمة لتلبية الاحتياجات والممارسات الخضراء للوظائف، كما ويمكن للمنظمات اعتماد أسلوب التوظيف الافتراضي كأسلوب يعطي للمنظمة ميزة تنافسية من خلال الإلتزام بالاستدامة للموارد والحفاظ على البيئة، ويظهر ذلك من خلال استخدام المنظمة لوسائل الاتصال الإلكترونية وموقع الشركة ومحركات البحث والتي من خلالها يمكن استقطاب الموارد البشرية التي تؤمن بالمفاهيم البيئية (Uddin, 2018).

2- التدريب والتطوير الأخضر

من أجل الاستمرار في سوق الأعمال لابد للمنظمات من متابعة التغيرات والتطورات المتسارعة التي تحدث فيه، ولا بد للمنظمة أن تطور نفسها مع هذه التطورات من خلال التدريب والتطوير، وبما أن التدريب والتطوير هي ممارسة توجيه مهارات ومعارف الموظفين لكفاءات مفيدة ومحددة فإن التدريب والتطوير الأخضر يسعى لتدريب الموظفين على أساليب عمل معينة تقلل من النفايات والاستخدام الأمثل للموارد والحفاظ على الطاقة وتقليل أسباب التدهور البيئي (Bangwel & Tiwari, 2015).

إن التدريب والتطوير الأخضر هو مجموع البرامج التدريبية التي تقوم بها المنظمات لموظفيها حول الممارسات الخضراء والمتمثلة في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين، ثم نقل المعرفة لهم من خلال الندوات وورش العمل والبرامج التدريبية في المنظمة مع التركيز أن يكون لهذه البرامج تأثير واضح على النتائج السلوكية الإيجابية في العمل (Priya & Shree, 2019).

كما ويرى Uddin (2018) أنه لابد من تنظيم وإجراء البرامج التدريبية الخضراء لجميع العاملين في المنظمة في جميع المستويات الإدارية، وتوفير فرص التدريب

في مجالات الإدارة البيئية من أجل تطوير معارفهم في المجالات الصديقة للبيئة، كما ويجب تدريب الموظفين على تحليل مساحات العمل الخضراء، وإعادة التدوير، وتحديد الاحتياجات التدريبية الخضراء لزيادة اهتماماتهم البيئية.

3- التعويضات الخضراء

هي وظيفة تقدم للموظفين التعويضات سواءً أكانت مادية أو غير مادية على أساس الأداء البيئي المميز والمبادرات البيئية الإبداعية والممارسات الصديقة للبيئة وتقليل التأثيرات السلبية، وتكون التعويضات أكثر فاعلية في تحفيز الموارد البشرية للتوجه للأداء الأخضر عند الجمع بين التعويضات المادية وغير المادية معاً (Tang et al., 2017). إن التعويضات الخضراء (أجور وحوافز) يمكن أن تكون أقوى طريقة لمواءمة الأهداف البيئية التنظيمية مع أهداف المصلحة الذاتية للموظفين من بين جميع الممارسات التي تشكل نظام الموارد البشرية، وذكر في هذا الصدد أن تعويض كبار المسؤولين التنفيذيين يجب أن يكون مرتبطاً بالأداء البيئي جنباً إلى جنب مع تحقيقية للأهداف الإستراتيجية للمنظمة (Frenandez & DelRio, 2019).

4- تقييم الأداء الأخضر

هي ممارسة تحسين قدرات الموارد البشرية من خلال تعزيز مهاراتهم المهنية ومعايير الأداء الأخضر والتي بدورها تساعد في تحقيق هدف التنظيم، ويعد تقييم الأداء الأخضر أحد الوظائف الحاسمة من أجل الحفاظ على الأداء البيئي في المنظمة، وتحتاج إدارة الموارد البشرية إلى تطوير برامج الإدارة البيئية والتدقيق البيئي ونظم المعلومات الخضراء وبرامج التدقيق الأخضر لقياس الأداء الأخضر للموظفين، ويعمل تقييم الأداء الأخضر على تحسين مهارات الموظف والكفاءات السلوكية والعمل الجماعي للتعامل مع المشكلات البيئية، والتي من شأنها دعم القيم الأساسية وتعزيز رأس المال الفكري الأخضر (Jirawuttinunt & Limsuwan, 2019). ويساعد تقييم الأداء الأخضر المنظمات على تحديد مستوى الأداء الذي يقدمه الموظفين للحد من التلوث البيئي وتطوير الابتكارات في البرامج التدريبية، حيث أن المنظمات التي تولي اهتماماً للقضايا البيئية تستطيع الحصول على شهادات عالمية كشهادة (ISO 14001) التي تساهم في تحسين سمعة المنظمة والارتقاء بميزتها التنافسية (Alharbi, 2020).

مفهوم الميزة التنافسية

تسعى المنظمات ومنها الجامعات لأن تبقى في السوق وتستمر في مجال أعمالها، ولكن ذلك لا يتحقق بشكل سهل ويسر، بل تتعرض لمنافسة شديدة وقوية، وحتى تحقق الجامعات أهدافها المطلوبة فإنه يستوجب عليها أن تمتلك ميزة تنافسية تعبر بها ومن خلالها عن تفردا عن غيرها من الجامعات الأخرى. وهذا الأمر لا يأتي في محض الصدفة بل يستوجب عليها أن تعرف قواعد التنافس القائمة في السوق (الداخلي والخارجي) وكيف يمكن أن تلعب الأدوار لكي تكسب الميزة التنافسية التي تجعلها قادرة على محاكاة المنافسين والتفوق عليهم (البكري، 2010، 191).

إن امتلاك المنظمة للميزة التنافسية يعني قدرتها على في مواجهة التغيرات البيئية في السوق وفحصها الدقيق لهذه البيئة، وبالتالي قدرتها في مواجهة الآخرين وإمكانية البقاء والاستمرار تكون واضحة وجلية (البكري وبني حمدان، 2013). تعددت تعريفات الميزة التنافسية من قبل الكتاب والمؤلفين وظهرت بمسميات متعددة من أبرزها القدرة التنافسية والتفوق التنافسي والتميز التنافسي (النشوي ودعيس، 2017). لكنها تتفق في مضمونها على أن مفهوم الميزة التنافسية يشير إلى الكيفية التي تستطيع بها المنظمة ان تميز نفسها عن منافسيها وتحقق لنفسها التفوق والتميز عليهم (رشيد وآخرون، 2015). وجاء هذا التعدد في تعريف الميزة التنافسية بسبب التنوع والاختلاف في النظرة التي أنطلق منها الباحثون في تحديد المفهوم. وفي إطار ما يعرف بمزايا المتحرك الأول (First- Mover Advantage) يؤكد البعض على أنها عملية إبداع عندما يعرفها بأنها اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، وقدرة المنظمة على تجسيد ذلك الاكتشاف ميدانيا، أي إحداث عملية إبداع واسعة النطاق (Porter, 1985, 48).

أبعاد الميزة التنافسية

1- الجودة

"اختلف الباحثون والمفكرون حول ايجاد تعريف موحد للجودة وهذا ما وضحه Foster حيث قال لو طلبنا من عشرة أشخاص اعطاء تعريف للجودة لوضعوا عشرة تعريف لها مختلفة، فعلا سبيل المثال فان (David Garaven) قدم وحده خمسة تعريف للجودة، على اساس التعريف غير المحدد اي يصعب تعريفها وانما يمكن معرفتها

والاستدلال عليها، والتعريف على اساس المنتج، والتعريف على اساس المستخدم النهائي ،
 والتعريف على اساس التصنيع ، وأخيرا على اساس القيمة" (الظاهر، 2007).
 وقد عرفت الجودة من قبل (Armand Feigenbaum) بانها جميع صفات
 وخصائص المنتج والتي تحدث التوافق مع رغبات وتوقعات العملاء، اما (Grosby)
 فيعرفها بالمطابقة مع المواصفات، بينما يرى (Juran) بانها ملائمة المنتج للاستخدام، اما
 (Edward Deming) فينظر للجودة بانها تحقيق احتياجات وتوقعات العميل الحالية
 والمستقبلية (Reed et al. 2000).

2- التكلفة

إن التكلفة بوصفها أداة تنافسية تعنى تكيف العمليات الإنتاجية لتقليل أو
 إلغاء النشاطات التي لا تحقق القيمة المضافة، وبالتالي تخفيض تكاليف رأس المال
 وتكلفة العمل وتكلفة المنتج وتكاليف التشغيل والمخزون، والنقل والمناولة وتقليل
 حالات الفقدان والضياع ونسب المعيب. كما أن تخفيض التكلفة تعنى تصميم وتصنيع
 وتسويق منتجات وخدمات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة مع منافيسها مما يمكنها من تحقيق
 أرباح أعلى، وبالتالي قيام المنظمة بتخفيض تكلفة المنتج أو الخدمة مع المحافظة على
 مستوى الجودة (شليبي، 2018). وتتحقق الميزة في قيادة التكلفة في المنظمات من خلال
 الخبرة، والاستثمار في مرافق الإنتاج، والحفظ والمراقبة الدقيقة لتكاليف التشغيل
 الإجمالية من خلال برامج مثل تقليل الحجم وإدارة الجودة (Valipour,2012). وتعتبر
 التكلفة العامل الحاسم في مدى استمرار وبقاء ونجاح أي مؤسسة للتعليم العالي، ولا بد من
 أن تسعى الجامعة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال خفض التكلفة، والأهم من ذلك هو
 زيادة فعالية الجامعة من أجل أن تصبح مموله ذاتيا مع ضمان الجودة للمخرجات (محمد،
 2019).

3- التميز

يمكن النظر إلى التميز في أبسط معانيه على أنه التفوق في نشاط ما، وذلك
 بالمقارنة مع من يعمل في نفس النشاط، وقد يعني امتلاك ما لا يمتلكه الآخرين، وهو لا
 يعني بالضرورة بلوغ الكمال، ولكنه يقتضي بذل كل الجهود الممكنة والمتاحة للتميز عن
 الأقران، كما ينظر للتميز على أنه أسلوب جيد للحياة يحدث في جميع المنظمات الكبيرة
 والصغيرة، الحكومية وغير الحكومية سواء أكانت منظمات خدمية أو إنتاجية (بلكبير،

(2016). وهي تقديم قيمة متميزة والحفاظ عليها لجميع أصحاب المصلحة الرئيسيين، ويشير التميز إلى الجهود المستمرة لإنشاء إطار داخلي للمعايير والعمليات التي تهدف إلى إشراك الموظفين وتحفيزهم على تقديم المنتجات والخدمات التي تلبى متطلبات العملاء (Nenadal et al. 2018).

4- الابتكار

إنها عملية تحويل الفرصة إلى أفكار جديدة ووضعها في ممارسات مستخدمة على نطاق واسع، وقد تم وصف الابتكار أولاً من قبل الاقتصادي الألماني وعالم السياسة (Schumpeter) وعرفه بأنه "القوة الدافعة للتنمية"، حيث تم اقتراح خمسة مظاهر للابتكار في تعريفه هي: إنشاء منتجات جديدة أو تحسينات نوعية في المنتجات الحالية، استخدام عملية صناعية جديدة، افتتاح أسواق جديدة، تطوير مصادر جديدة للمواد الخام أو مدخلات جديدة أخرى، والأشكال الجديدة للمنظمات الصناعية (Tuan et al., 2019). وهو عبارة عن تحويل الأفكار الجديدة والأفكار الخيالية إلى واقع، وقد ينتج عن استخدام هذه الخاصية الذهنية بفاعلية النواتج التالية: توليد شيء جديد غير مسبوق على الإطلاق (قد يكون هذا المنتج نادر الحدوث إلا في حالات الإبداع العالي) بالإضافة إلى توحيد أو دمج مجموعة أفكار متباعدة وغير متباعدة بطريقة جديدة غير مألوفة. وإيجاد أو إظهار استخدامات غير متعارف عليها لأفكار المتداولة أو لمنتج ما. وأخيراً نقل الأفكار الموجودة أصلاً والمتداولة إلى مستفيدين آخرين أو أشخاص جدد (Moedas, 2018, 22).

جودة العلاقات الاجتماعية

تمثل علاقات العمل الاجتماعية مجموعة من العلاقات الشخصية بين العاملين في المنظمة (العلاقة بين الزملاء، والعلاقة بين الرئيس والمرؤوسين)، والعلاقة بين العاملين في المنظمة والزبائن، وتظهر هذه العلاقات على شكل سلوكيات تحدد مهارات الفرد في التعامل والتواصل مع الآخرين، ويتم تحديد جودة العلاقات الاجتماعية في المنظمات من خلال النظام الاجتماعي الذي يسهل أو يعرقل استخدام الأفراد لمهاراتهم في التواصل، ويتمثل النظام الاجتماعي من خلال الأدوار والمعايير الموجودة في المنظمة، المناخ التنظيمي السائد، شكل الاتصال المتبع، الممارسات الإدارية، حجم التنافس، طبيعة التعاون بين العاملين، والصراع والطريقة التي يعالج بها (الزعيبي، 2009).

إن جودة العلاقات الاجتماعية في بيئة الأعمال تجني العديد من الثمار والعديد من الفوائد والتغيرات بين بيئة العمل والعاملين، حيث أن جودة العلاقات الاجتماعية توفر الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة، تعمل على زيادة حيوية العمل والقضاء على الأسلوب الروتيني المعتمد في الأداء والذي يكون غالباً عائقاً بين العاملين وكفاءتهم في الأداء بسبب الشعور بالملل، وتشكل جودة العلاقات الاجتماعية العنصر الإيجابي لإثارة دوافع العاملين لتحسين الأداء في العمل وتمنحهم الفرصة لبذل المزيد من الجهود لتحقيق الإنجاز المتميز والإبداع في العمل، تُوَجَّح الشعور بالانتماء للعمل بسبب ما تكوَّنه العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل من الألفة والمحبة والتعاون والصدق (محمد، 2016، 25).

وتساعد جودة العلاقات الاجتماعية على سهولة تدفق المعلومات بين العاملين في المنظمة التي تعمل بدورها على جودة اتخاذ القرارات وتحقيق أهداف المنظمة والتي تتأثر بنوعية العلاقة بين الموظفين والموظفين مع المشرفين (Tran et al., 2018).

إن هناك مجموعة من العوامل تفوق الظروف المادية للعمل أدت إلى زيادة الإنتاجية وهذه العوامل هي العوامل الإنسانية والروابط الاجتماعية بين العاملين، فكلما نمت روابط وعلاقات اجتماعية بين العاملين كلما زاد لديهم الشعور بالمسؤولية الجماعية التي تحفز على العمل دون الحاجة إلى إشراك مباشر (المرعي، 2010، 16) منهجية الدراسة:

نوع الدراسة: تعتبر هذه الدراسة تطبيقية من حيث الطبيعة، وإيضاحية من حيث الغرض، وهي غير مخططة من حيث تخطيط وضبط الدراسة لأنها تجري في البيئة الطبيعية للجامعة، وهي دراسة مقطعية من حيث الأفق الزمني لأنها تجري على عينة في نفس الوقت (النجار، النجار، والزعبي، 2020، 53-55). كما تعتبر هذه الدراسة كمية من الآلية والاجراءات (Saunders et al., 2019).

• مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في أعضاء الهيئة التدريسية والإداريين في الجامعات في الأردن وعددهم (36651) منهم (10922) عضو هيئة تدريس و(25729) إداريين، موزعين على الجامعات في الأردن وعددها (33) جامعة مقسمة إلى أربع تصنيفات هي (الحكومية، والخاصة، وذات القانون الخاص، والإقليمية)، حسب الموقع الإلكتروني الرسمي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي (إحصائية (http://www.mohe.gov.jo) (2018/2017).

- عينة الدراسة: لقد اعتمد الباحثان على العينة العشوائية الطبقية المناسبة لغايات تمثيل مجتمع الدراسة، وعلى هذا الأساس فإن العينة الممثلة للمجتمع (36651) هو (375) عضو هيئة تدريس وعضو هيئة إدارية (النجار وآخرون، 2020، 109)، وعليه قرر الباحثان توزيع (400) استبانة تحوطا لضمان تمثيل المجتمع، وقد تم استرجاع (386) استبانة صالحة.
- وحدة التحليل: تتكون وحدة المعاينة والتحليل لهذه الدراسة عضو الهيئة التدريسية والموظفين الإداريين في الجامعات في الأردن.
- طرائق جمع البيانات: تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الباحثان في توثيق البيانات على طريقة توثيق نظام جمعية علماء النفس الأمريكية (American Psychological Association [APA], 2020). وتم الاعتماد على مصدرين لجمع البيانات هما المصادر الثانوية والمصادر الأولية وكالتالي:
 - أولاً- المصادر الثانوية: لقد تم الحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة الحالية من خلال الرجوع الى مصادر البيانات الثانوية، مثل المراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والمقالات، والدوريات، والتقارير، والأبحاث، والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.
 - ثانياً- المصادر الأولية: لقد اعتمد الباحثان إلى جمع البيانات الأولية على الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، والتي تم تطويرها خصيصاً لهذا الغرض والتي شملت على عدد من الفقرات التي تعكس أهداف الدراسة، والتي تم توزيعها على عينة الدراسة. وقد اعتمدت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي والمتضمن درجات الموافقة التالية: (عالية جداً = 5، عالية = 4، متوسطة = 3، قليلة = 2، قليلة جداً = 1).
 واشتملت الاستبانة على أربع مجموعات من الأسئلة، وذلك على النحو التالي:
 - المجموعة الأولى: تضمنت بعض الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وستشمل (الجنس، والفئة العمرية، وعدد سنوات الخبرة، والوظيفة التي تشغلها، والمهل العلمي، وتصنيف الجامعة). المجموعة الثانية: تضمنت العبارات التي تقيس متغير الدراسة المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء) المتمثلة في (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التعويضات الخضراء، وتقييم الأداء الأخضر) وقد شملت (20) فقرة. المجموعة الثالثة: تضمنت العبارات التي تقيس متغير الدراسة التابع (الميزة

التنافسية) المتمثلة في (الجودة، التكلفة، التميز، والابتكار) وقد شملت (20) فقرة. المجموعة الرابعة: تضمنت العبارات التي تقيس متغير الدراسة الوسيط (جودة العلاقات الاجتماعية) وقد شملت (12) فقرة.

- صحة أداة الدراسة: لقد تم عرض الاستبانة على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في الجامعات الأردنية؛ للتأكد من دقة الفقرات وصحتها، حيث تم دراسة جميع ملاحظات المحكمين وتم حذف وتعديل بعض الأسئلة.
- ثبات أداة الدراسة: لقد تم إجراء اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس مدى الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة. ويوضح الجدول (1) قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات المتغير المستقل.

الجدول 1 قيم معامل (كرونباخ ألفا) لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

أبعاد ممارسات إدارة موارد البشرية الخضراء	عدد الفقرات	قيمة ألفا
ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	20	0.930
التوظيف الأخضر	5	0.814
التدريب والتطوير الأخضر	5	0.838
التعويضات الخضراء	5	0.826
تقييم الأداء الأخضر	5	0.891

يتضح من الجدول (1) أن قيم معامل الاتساق الداخلي للمتغيرات الفرعية للمتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء) تراوحت بين (0.814 - 0.891). وأن قيمة ألفا لفقرات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ككل قد بلغت (0.93) وهي أكبر من (0.70) مما يؤكد على وجود اتساق داخلي في أبعاد المتغير المستقل (النجار وآخرون، 2020، 151).

ويوضح الجدول (2) قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات المتغير التابع.

جدول 2 قيم معامل (كرونباخ ألفا) لأبعاد الميزة التنافسية

أبعاد الميزة التنافسية	عدد الفقرات	قيمة ألفا
الميزة التنافسية	20	0.943
الجودة	5	0.868
التكلفة	5	0.863
التميز	5	0.896
الابتكار	5	0.882

يتضح من الجدول (2) أن قيم معامل الاتساق الداخلي للمتغيرات الفرعية للمتغير التابع (الميزة التنافسية) تراوحت بين (0.863 - 0.896). وأن قيمة ألفا لفقرات الميزة التنافسية ككل

قد بلغت (0.943) وهي أكبر من (0.70) مما يؤكد على وجود اتساق داخلي في أبعاد المتغير التابع (النجار وآخرون، 2020، 151).

كما وبلغت قيمة ألفا لفقرات المتغير الوسيط (جودة العلاقات الاجتماعية) (0.924) وهي أكبر من (0.70) مما يؤكد على وجود اتساق داخلي في فقرات المتغير الوسيط (النجار وآخرون، 2020، 151).

• اختبار ملائمة النموذج: لقد تم إجراء الاختبارات التالية لاختبار ملاءمة النموذج

أولاً: اختبار الارتباط الخطي (Multicollinearity)

تم إجراء اختبار الارتباط الخطي للوصول إلى الدرجة التي فيها أحد المتغيرات مشروحا بواسطة متغير مستقل آخر، ويبين الجدول (3) نتائج الاختبارات:

الجدول 3 نتائج اختبار معامل تضخم التباين (VIF) و (Tolerance)

البعد	معامل تضخم التباين (VIF)	Tolerance
التوظيف الأخضر	1.781	0.561
التدريب والتطوير الأخضر	1.900	0.526
التعويضات الخضراء	2.097	0.477
تقييم الأداء الأخضر	2.497	0.400

إن نسبة القطع العام هي (10) في معامل التضخم ويقابلها (0.1) في Tolerance، أي أن القيم يجب أن تكون أقل من (10) لمعامل التضخم وأكبر من (0.1) للمسموحية، ويتضح من الجدول (3) أن جميع قيم معامل التضخم (VIF) هي أكبر من (1) وأقل من (10)، وأن جميع قيم (Tolerance) هي أكبر من (0.10)، مما يشير إلى عدم وجود ارتباط خطي بين متغيرات الدراسة المستقلة (Sekaran & Bougie, 2010, 353).

ثانياً: مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون

يبين الجدول (4) الارتباطات البيئية للمتغيرات الفرعية للمتغير المستقل.

الجدول 4 مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد المتغير المستقل

أبعاد المتغير المستقل	التوظيف الأخضر	التدريب والتطوير الأخضر	التعويضات الخضراء	تقييم الأداء الأخضر
التوظيف الأخضر	1			
التدريب والتطوير الأخضر	0.537**	1		
التعويضات الخضراء	0.487**	0.613**	1	
تقييم الأداء الأخضر	0.635**	0.610**	0.678**	1

❖ عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول (4) أن معاملات ارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة الفرعية جميعها أقل من (0.70) وهذا يشير إلى عدم وجود ظاهرة الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة (Sekaran & Bougie, 2010, 352)

ثالثاً: معامل الالتواء

الجدول 5 نتائج اختبار معامل الالتواء لمتغيرات الدراسة

معامل الالتواء	البعد
-0.280	ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء
-0.224	الميزة التنافسية
-0.275	جودة العلاقات الاجتماعية

يبين الجدول (5) اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات التي تم جمعها، وذلك للتأكد أن البيانات تقع تحت التوزيع الطبيعي، ويشير الجدول أن قيم معامل الالتواء (Skewness) جميعها تقع بين (0 إلى ± 2) وهذا يشير إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وصالحة لإجراء التحليل الاحصائي (Bohm & Zech, 2010, 263).

• تحليل متغيرات الدراسة والفرصيات

أولاً- وصف خصائص عينة الدراسة: يوضح الجدول (6) الخصائص المختلفة لعينة الدراسة.

الجدول 6 توزيع أفراد العينة (الجنس، الفئة العمرية، عدد سنوات الخبرة، الوظيفة،

المؤهل العلمي، تصنيف الجامعة)

المتغير	التكرار	النسبة المئوية%
الجنس	217	56.2
ذكر		
أنثى	169	43.8
الفئة العمرية	49	12.7
أقل من 30 سنة		
30 سنة - أقل من 40 سنة	147	38.1
40 سنة - أقل من 50 سنة	103	26.7
50 سنة فأكثر	87	22.5
عدد سنوات الخبرة	65	16.8
أقل من 5 سنوات		
5 سنوات - أقل من 10 سنوات	155	40.2
10 سنوات - أقل من 15 سنة	77	19.9
15 سنة فأكثر	89	23.1
الوظيفة التي تشغلها	178	46.1
عضو هيئة تدريسية		

43.3	167	عضو هيئة إدارية	
10.6	41	عضو هيئة تدريسية وإداري	
9.6	37	دبلوم كلية مجتمع فما دون	المؤهل العلمي
24.4	94	بكالوريوس	
33.9	131	ماجستير	
32.1	124	دكتوراه	
60.9	235	حكومية (رسمية)	تصنيف الجامعة
34.7	134	خاصة	
2.8	11	ذات قانون خاص	
1.6	6	إقليمية	

يتبين من الجدول (6) تقارب النسب في جنس أفراد العينة، وأن النسبة الأكبر للضئة العمرية كانت للضئة (30 سنة - أقل من 40 سنة) حيث بلغت نسبتهم (38.1%)، أما فيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة فقد كانت النسبة الأكبر للضئة من (5 سنوات - أقل من 10 سنوات) والنسبة الأقل للضئة (أقل من 5 سنوات) بنسب (40.2%، و16.8%) على التوالي، وفيما يتعلق بالوظيفة التي تشغلها عينة الدراسة فكانت نسب أعضاء الهيئة التدريسية والهيئة الإدارية متقاربة، وبالنسبة للمؤهل العلمي فقد كانت النسبة الأعلى لحملة درجة الماجستير ثم الدكتوراه ثم البكالوريوس وأخيراً دبلوم كلية مجتمع فما دون، وأن غالبية أفراد العينة هم الجامعات الحكومية حيث بلغت نسبتهم (60.9%).

ثانياً - الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة

- الأهمية النسبية لأبعاد المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء) يظهر الجدول (7) الأهمية النسبية لأبعاد المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء).

الجدول 7 الأهمية النسبية لأبعاد المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء)

أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	الوسط الحسابي	الترتيب	الأهمية النسبية
التوظيف الأخضر	3.126	2	متوسطة
التدريب والتطوير الأخضر	3.509	1	متوسطة
التعويضات الخضراء	3.068	4	متوسطة
تقييم الأداء الأخضر	3.079	3	متوسطة
ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	3.196	---	متوسطة

تبين من الجدول (7) أن الأهمية النسبية لجميع أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية كانت متوسطة، حيث جاء التدريب والتطوير الأخضر في المرتبة الأولى بمتوسط

حسابي (3.509) بينما جاء بعد التعويضات الخضراء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.068).

• الأهمية النسبية لأبعاد المتغير التابع (الميزة التنافسية)

يظهر الجدول (8) الأهمية النسبية لأبعاد المتغير التابع (الميزة التنافسية).

الجدول 8 الأهمية النسبية لأبعاد المتغير التابع (الميزة التنافسية)

أبعاد الميزة التنافسية	الوسط الحسابي	الترتيب	الأهمية النسبية
الجودة	3.560	2	متوسطة
التكلفة	3.550	3	متوسطة
التميز	3.703	1	مرتفعة
الابتكار	3.530	4	متوسطة
الميزة التنافسية	3.586	----	متوسطة

تبين من الجدول (8) أن الأهمية النسبية لجميع أبعاد الميزة التنافسية كانت متوسطة، حيث جاء بعد التميز في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.703) بينما جاء بعد الابتكار في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.530).

• الأهمية النسبية لأبعاد المتغير الوسيط (جودة العلاقات الاجتماعية)

أظهرت نتائج الأهمية النسبية للمتغير الوسيط (جودة العلاقات الاجتماعية) ككل أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات كانت (3.341) وبدرجة أهمية متوسطة.

• اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: H_01 : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، التعويضات الخضراء، التدريب والتطوير الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر) في الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة (الجودة، التكلفة، التميز، والابتكار) في الجامعات في الأردن".
ولتحليل هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد المعياري.

الجدول 9 ملخص النموذج وتحليل التباين للفرضية الرئيسية الأولى

تحليل التباين ANOVA ^a		ملخص النموذج Model Summary ^a			النموذج Model
Sig. F	DF	F	R ²	R	
	درجة الحرية	الحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.000 ^b	4	32.073	0.252	0.502 ^a	1

a: المتنبئ: التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التعويضات الخضراء، تقييم الأداء الأخضر
b: المتغير التابع: الميزة التنافسية

يتبين من الجدول (9) ملخص النموذج أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.502$) مما يشير إلى أن هناك علاقة ارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها والميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة في الجامعات في الأردن، كما يلاحظ أن معامل التحديد R^2 لأبعاد المتغير المستقل قد بلغت (0.252) وهذا يعني أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التعويضات الخضراء، تقييم الأداء الأخضر) قد فسرت ما نسبته (25.2%) من التباين في الميزة التنافسية.

ويلاحظ من جدول تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة F المحسوبة قد بلغت (32.073) عند مستوى دلالة (Sig. = 0.000) وعند درجة حرية (DF=4)، وهذا يؤكد معنوية الانحدار.

الجدول 10 نتائج تحليل المعاملات

رقم النموذج	النموذج Model	جدول المعاملات ^a Coefficient	Sig T
		المعامل المعياري β	مستوى الدلالة
		الحسوبة T	
1	التوظيف الأخضر	0.205	0.001
	التدريب والتطوير الأخضر	0.048	0.433
	التعويضات الخضراء	0.301	0.000
	تقييم الأداء الأخضر	0.118	0.094

a: المتغير التابع: الميزة التنافسية

تبين من الجدول (10) أن قيم β لبعدي التوظيف الأخضر والتعويضات الخضراء عند قيم T تقع عند مستوى معنوية (0.000 - 0.001) وهي أقل من (0.05) وهي معنوية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وأن قيم β لبعدي التدريب والتطوير الأخضر وتقييم الأداء الأخضر عند قيم T تقع عند مستوى معنوية (0.433 - 0.094) وهي أكبر من (0.05) وغير معنوية. وعليه تبين أن (مساران) معاملان من معاملات المتغير المستقل الفرعية هي معنوية وهذا يعطي مؤشرا على معنوية المعاملات.

واستنادا لما سبق من التحليل فإنه لا يمكن قبول الفرضية العدمية الرئيسة الأولى وقبول الفرضية البديلة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر،

التعويضات الخضراء، التدريب والتطوير الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر) في الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة (الجودة، التكلفة، التميز، والابتكار) في الجامعات في الأردن".
الفرضية الرئيسية الثانية: Ho2: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها في الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة من خلال جودة العلاقات الاجتماعية في الجامعات في الأردن".
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل المسار للتحقق من وجود أثراً غير مباشر لجودة العلاقات الاجتماعية كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعاده والميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة.

ويبين الجدول (10) نتائج اختبار موائمة النموذج.

الجدول 10 ملخص موائمة النموذج

RAMSEH	CFI	GFI	Sig	Chi ²	مؤشر الجودة
الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي	مؤشر الموائمة المقارن	مؤشر موائمة الجودة	مستوى الدلالة	الحسوبة	القيمة
0.088	0.976	0.977	0.000	31.996	

GFI (Goodness of Fit Index) (مؤشر موائمة الجودة، من المفترض أن يقترب من الواحد صحيح)

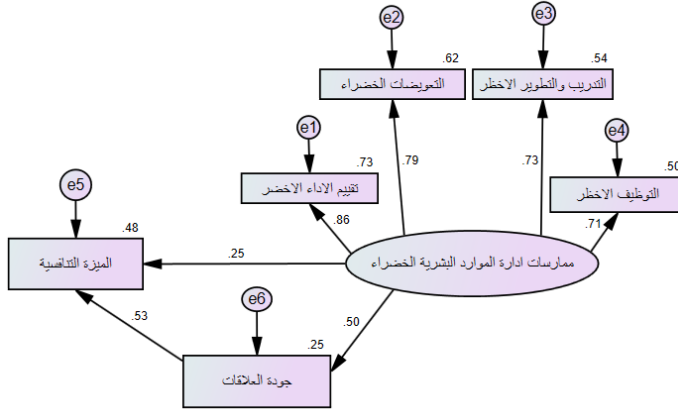
CFI (Comparative Fit Index) (مؤشر الموائمة المقارن، من المفترض أن يقترب من الواحد صحيح)

RMSEA (Mean Square Error Root) (مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي، من المفترض أن يقترب من الصفر)

يتبين من الجدول (10) أن قيمة ($Chi^2=31.996$) الحسوبة عند مستوى معنوية ($Sig=0.00$) وهي ذات دلالة إحصائية. ويتبين من الجدول أن مؤشر موائمة الجودة ($GFI=0.977$) ومؤشر الموائمة المقارن ($CFI=0.976$) وكلاهما يقتربان من العدد (1). كما تبين أن جذر متوسط الخطأ التقريبي ($RAMSEH= 0.088$) وهي تقترب من (الصفر). وكل ما سبق يؤكد موائمة النموذج.

والشكل (2) يوضح نتائج تحليل المسار

الشكل (2) نتائج تحليل المسار لبيان الأثر غير المباشر



الجدول 11 نتائج تحليل المسار

المسار	الأثر المباشر المعياري	الأثر غير المباشر المعياري	الأثر الكلي المعياري
ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ← الميزة التنافسية	0.250	0.264	0.513
ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ← جودة العلاقات الاجتماعية	0.496		
جودة العلاقات الاجتماعية ← الميزة التنافسية	0.532		

تبين من الجدول (11) أن الأثر المباشر المعياري لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعاده المختلفة في الميزة التنافسية بأبعاده مجتمعة قد بلغ (0.250) ويظهر في الجدول أيضاً أن الأثر المباشر المعياري لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعاده المختلفة على جودة العلاقات الاجتماعية قد بلغ (0.496)، وكذلك تبين أن الأثر المباشر المعياري لجودة العلاقات الاجتماعية في الميزة التنافسية قد بلغ (0.532) وجميعها معنوية.

كما تبين أن الأثر غير المباشر المعياري لجودة العلاقات الاجتماعية قد بلغ (0.264) وعليه فإن وجود جودة العلاقات الاجتماعية استطاع أن يفسر (26.4%) من

التباين في الميزة التنافسية كوسيط جزئي. وأخيرا يظهر الجدول (11) أن الأثر الكلي المعياري لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعاده مجتمعة في الميزة التنافسية بوجود جودة العلاقات الاجتماعية قد أصبح (51.3%).

واعتمادا على ما سبق فإننا لا نستطيع قبول الفرضية العدمية الرئيسة الثانية وتقبل الفرضية البديلة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعاده في الميزة التنافسية بأبعاده مجتمعة من خلال جودة العلاقات الاجتماعية في الجامعات في الأردن".

• النتائج والتوصيات

أولا- النتائج

1- لقد تبين من نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى، وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بدلالة أبعاده (التوظيف الأخضر، التعويضات الخضراء، التدريب والتطوير الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر) في الميزة التنافسية بدلالة بأبعاده مجتمعة (الجودة، التكلفة، التميز، والابتكار) في الجامعات في الأردن، حيث تبين أن ممارسات الموارد البشرية الخضراء قد فسرت ما نسبته (25.2%) من التباين في الميزة التنافسية. وقد تبين أن الجامعات تولي أكثر اهتماما في بعد التدريب والتطوير الأخضر في تحقيق الميزة التنافسية حيث جاء هذا البعد في المرتبة الأولى بالأهمية النسبية وبوسط حسابي (3.509)، بينما جاء بعد التعويضات الخضراء في المرتبة الأخير بأهمية نسبية متوسطة وبوسط حسابي (3.068).

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Nawafleh 2020) والتي أشارت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الميزة التنافسية في بعض الجامعات الحكومية في الأردن، ودراسة (Elrehail 2019) التي أظهرت وجود تأثير معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية في الميزة التنافسية من خلال الدور الوسيط لرضا الموظفين في فنادق الخمس نجوم شمال جزيرة قبرص.

2- لقد أظهرت نتائج تحليل المسار وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الميزة التنافسية من خلال جودة

العلاقات الاجتماعية، حيث أن جودة العلاقات الاجتماعية قد فسرت ما نسبته (26.4%) من التباين في الميزة التنافسية، وأن الأثر الكلي المعياري لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعاده مجتمعة في الميزة التنافسية بوجود جودة العلاقات الاجتماعية قد أصبح (51.3%)، وهذا يدل على أن الجامعات في الأردن تستغل جودة العلاقات الاجتماعية بين موظفيها لتفعيل ممارساتها الخضراء والتي تسعى من خلالها لتحقيق الميزة التنافسية.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الدوري (2019) التي أظهرت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لرأس المال الاجتماعي (الثقة، والزمالة، والتعاون، والتكامل الاجتماعي) في تحقيق الأولويات التنافسية (الجودة، والكلفة، والمرونة، والتسليم - ووقت تقديم الخدمة، والتميز في الخدمة) في المصارف الإسلامية الأردنية، ودراسة Rajabpour (2020) والتي أظهرت وجود أثر ذي دلالة إحصائية في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في رأس المال الاجتماعي في محافظة بوشهر في إيران، ودراسة زوين وجراد (2018) إلى وجود أثر معنوي لجودة العلاقات الاجتماعية في تحقيق جودة الخدمات الصحية في مستشفى الكفيل التخصصي في جمهورية العراق.

ثانياً- التوصيات

- ضرورة تبني الجامعات في الأردن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لتحقيق الميزة التنافسية.
- ضرورة استغلال الجامعات جهود أعضاء الهيئة التدريسية لديها في زيادة الوعي البيئي لدى العاملين من خلال دورات تدريبية وورش عمل تدعم التصرفات الصديقة للبيئة.
- ضرورة استغلال الجامعات للتكنولوجيا في معاملاتها الإدارية المخلفة، واستغلال الطاقة الشمسية في توليد الطاقة الكهربائية لتخفيض التكاليف.
- ضرورة تبني الجامعات لنظام تعويضات يتلاءم ومتطلبات الممارسات الصديقة للبيئة ودعم وتحفيز العاملين لديها لتبني هذه الممارسات.
- ضرورة الاهتمام بجودة العلاقات الاجتماعية بين العاملين في الجامعة وبوجه الخصوص تنمية العلاقات غير الرسمية بينهم.

المراجع

أولاً- المراجع في البيئة العربية

الإبراهيمي، إحسان عبد الامير عزيز (2019). إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق التفوق التنافسي- دراسة ميدانية في مستشفى الأمير والغدير الأهليين في محافظة النجف الأشرف. *مجلة آداب الكوفة*، (31)1، 664-686، جامعة الكوفة، الجمهورية العراقية.

أحمد، مناف عبد المطلب (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*، (11)26، 418-438، جامعة الجمهورية العراقية.

البكري، ثامر (2010). *إستراتيجيات التسويق (ط2)*. دار اليازوري للنشر والتوزيع.

البكري، ثامر، وبني حمدان، خالد (2013). الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة محاكاة شركة HP في اعتمادها لإستراتيجية الاستدامة. *مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية*، 9، 3-11.

بلكبير، خليدة محمد (2016). تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة. *مجلة الاقتصاد الجديد*، 14، 162-175.

الجدلي، ماهر جابر (2020). أثر إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية دراسة استطلاعية في الشركة السعودية للكهرباء فرعي ثول وراغ. *مجلة كلية التربية*، 97(2)، جامعة كفر الشيخ، جمهورية مصر العربية.

الحرابيزة، أروى محمد، النجار، فايز جمعه، والرقاد، محمد، عبد الكريم (2018). التوجه الريادي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الدور الوسيط لإدارة المعرفة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في مدينة سحاب الصناعية الأردن. *المؤتمر العلمي الطلابي لكلية المال والاعمال جامعة العلوم الاسلامية العالمية، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية*.

رشيد، سامي، بن عمرو، سمير، والظاهر دربوس (2015). إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال. *مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية*، (8)2، 126-140.

شليبي، أماني عبد العظيم (2018). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء وظائفها. *مجلة تطوير الأداء الجامعي*، (4)5، 1-16.

- الشوايكة، زياد، والنسور، بلال (2019). التناغم بين استراتيجية ادارة الموارد البشرية واستراتيجية نمو المنظمة ودوره في تحقيق الميزة التنافسية. *مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 381-398.
- الطاهر، سناء جاد الله، أبوسن، أحمد إبراهيم، وحامد، عبد السلام آدم (2019). توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على أداء الموارد البشرية في القطاع الصناعي في السودان. *المجلة الدولية للعلوم الانسانية والاجتماعية*، 9، 1-36، المؤسسة الدولية للنشر.
- الدوري، أسماء قحطان (2019). أثر رأس المال الاجتماعي في تحقيق الأولويات التنافسية - دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية الأردنية. *مجلة اقتصاد المال والأعمال*، (3)، 311-336.
- أبو رمان، جمانة، والصادقي، غسان (2019). أثر تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين تطبيق الإدارة البيئية في جامعة الطائف. *مجلة دراسات اقتصادية*، 38، 44-71، جامعة الطائف، المملكة العربية السعودية.
- زوين، عمار عبد الأمير، وجراد، زهراء حسن (2018). جودة العلاقات الاجتماعية وأثرها في تحقيق القيمة المدركة لجودة الخدمة الصحية- دراسة تطبيقية في مستشفى الكفيل التخصصي. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 15(3)، 244-268، جامعة الكوفة، الجمهورية العراقية.
- الزعبي، مروان (2009). جودة علاقات العمل الاجتماعية وعلاقتها بمستوى الالتزام الوظيفي والرفاه النفسي للموظفين. *دراسات- العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 36(2)، 465-479، الجامعة الأردنية، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- عوديش، جيمس، صالح، سامي (2020). دور وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق إستراتيجية المحيط الأزرق- دراسة حالة لآراء عينة من العاملين في معمل دهوك التقني الأهلي. *مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو*، 8(1)، 129-1245، إقليم كردستان، الجمهورية العراقية.
- الفتلاوي، ميثاق هاتف، والكعبي، حسين صبيح (2018). تأثير جودة العلاقات الاجتماعية في سلوك العاملين الاستباقي (دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في معمل سموت كربلاء). *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 26(7)، كربلاء، الجمهورية العراقية.
- محمد، ثائر سعدون (2016). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*. المملكة الأردنية الهاشمية، عمان: مركز رماح لتطوير الموارد البشرية والأبحاث.

- محمد، مديحة فخري محمود (2019). تصور مقترح لترسيخ أخلاقيات الأعمال لرفع القدرة التنافسية للجامعات المصرية. *المجلة التربوية*، 61، 580-638.
- المرعي، حجاج بن صالح (2010). *إدارة الأفراد*. الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- النجار، فايز جمعه، النجار، نبيل جمعه، والزعبي، ماجد راضي (2020). *أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي (ط5)*. دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- النشمي، مراد محمد، والدعيس، هدى أحمد (2017). الإبداع الإداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، 10(29)، 180-192.
- أبو وردة، شبرين، عبد الرسول، نهلة، وعبد السلام رمضان (2019). العلاقة بين التوجه بالسوق المستدام والميزة التنافسية المستدامة في البنوك التجارية العاملة في مصر. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، 8، 680-719.

ثانياً- المراجع في البيئة الأجنبية

- Alharbi, Mohammed F. (2020). Empirical evidence on impact of green human resource management practices and organization's sustainability. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 9(2), 1-9
- Ali, Muhammad, Lei, Shen, & Wei Xiao-Yong (2016). Mediating role of employee relations climate between strategic-HRM and organizational performance: An empirical study of Chinese banking sector. *Journal of Innovation & Knowledge*. 34, 1-11 <http://doi.org/10.1016/j.jik.2016.12.003>
- Amiri, Nader, Shirkavand, Said, Chalak, Mahjabin, & Rezaeei, Niloufar (2017). Competitive intelligence and developing sustainable competitive advantage. *Journal of AD Minister*, 30, 173-194.
- Bangwal, Deepak, & Tiwari, Prakash (2015). Green HRM- A way to greening the environment. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-NBM)*, 17(12), 45-53
- Bohm, Gerhard, & Zech, Gunter (2010). *Introduction to statistics and data analysis for physicist* (3rd ed.). Verlag Deutsches Elektronen Synchrotron.
- Bombiak, Edyta (2020). Barriers to implementing the concept of green human resource management: The case of Poland. *European Research Studies Journal*, 23(4), 66-81, <http://doi.org/10.35808/ersj/1672>
- Elrehail, Hamzah, Alzghoul, Amro, Alnajdawi, Sakher, & Ibrahim, Hussien (2019). Employee satisfaction, human resource management practices and competitive advantage: The case of Northern Cyprus. *European Journal of Management and Business Economics*. <http://doi.org/10.1108/EJMBE-01-2019-0001>

- ElSakka, Sherine (2018). The Impact of Green human management (GHRM) practices on enhancing supply chain image and performance. *Global Journal of Human Resource Management*, 6(3), 70-78.
- Fernandez, Labella, & DelRio, J. (2019). Green human resource management. *Responsible Consumption and Production*, Encyclopedia of the UN Sustainable Development Goals, https://doi.org/10.1007/978-3-319-71062-4_113
- Gharibeh, Muna (2019). The impact of green human resource management practices (GHRMP) on the competitive advantage of the organization. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 8(4), 630-640
- Jamoz, Romeo, & Oloko, Margaret (2018). Effect of Generic strategies on sustainable competitive advantage among too manufacturing companies in Kenya: A case study of orbit products Africa limited. *International Academic Journal of Human Resources and Business Administration*. 3(3), 52-72.
- Jehan, Y., Hussain, D., Batool M., & Imran, M. (2020). Effect of green human resource management practices on environmental sustainability. *International Journal of Human Capital in Urban Management*, 5(2), 153-164
- Jirawuttinunt, Sumittra, & Limsuwan, Kunnika (2019). The effect of green human management in certified ISO 14000 businesses in Thailand. *International Journal of Business and Economics*, 11(1), 168-185
- Moedas, Carlos (2018). *Science, Research, and Innovation Performance of the EU*. European Commition, Luxembourg Office.
- Nawafleh, Ahmad Hussein (2020). The impact of green human resource management (GHRM) practices on the competitive advantage of the Jordanian educational institutions. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 9(4), 1479-1493.
- Nenadal, Jaroslav, Vykydal, David, & Waloszek, David (2018). Organizational excellence: Approachs, models and their use at Czech organizations (2018). *Journal of Quality Innovation Prosperity*, 22(2), 47-64
- Porter, Michel (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York, NY: Free Press.
- Priya, Anugamini, & Shree, Sonal (2019). Examining the effect of employee green involvement on perception of social responsibility- moderating role of green training. *Management of Environmental Quality: An international Journal*, 10(16), <http://doi.org/10.1108/MEQ-03-2018-0057>
- Rajabpour, Ebrahim (2020). The Effect of green human resource management on employees' eco-friendly Behavior (with an emphasis on the role of social capital). *Journal of Social Capital Management (JSCM)*, 7(3), 344-371, <http://doi.org/10.22059/jscm.2020.295600.1965>

- Reed, Richard, Lemak, David, & Mero, Neal (2000). Total quality management and sustainable competitive advantage. *Journal of Quality Management*, 5, 5-26
- Saunders, M., Lewis, P., & Thronhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson
- Sayed, Saher (2015). Green HRM- A a tool of sustainable development. *Indian Journal of Applied Research*, 5(6), 717-724
- Sekaran, Uma, & Bougie, Roger (2010). *Research method for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons Ltd.
- Szostek, Dawid (2019). The impact of the quality of interpersonal relationships between employees on Counterproductive work Behavior: A study of employees in Poland. *Sustainability*, 11, 1-33.
- Tang, Guiyao, Chen, Yang, Jiang, Yuan, Paille, Pascal, & Jia, Jin (2017). Green human resource management practices: scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 1-25. <http://doi.org/10.1111/1744-7941.12147>
- Tran, Khoa T., Nguyen, Phuong V., Dang, Thao, & Ton, Tran (2018). The impacts of the high-quality workplace relationships on job performance: A perspective on staff nurses in Vietnam. *Behavioral Science Journal*, 8(109). Doi:10.3390/bs8120109
- Tuan, Nham, Nhan, Nguyen, Giang, pham, & Ngoc, Nguyen (2019). The effects of Innovation on firm performance of supporting industries in Hanoi-Vietnam. *Journal of Industrial Engineering and Manufacturing*, 9(2), 413-431.
- Uddin, Maeen (2018). Practically of green human resource management practices: A study on banking sector in Bangladesh. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 6(6), 382-393
- Valipour, Hashem, & Birjandi, Hamid, & Honarbakhsh, Samira (2012). The effect of cost leadership strategy and product differentiation strategy on performance of firms. *Journal of Asian Business Strategy*, 2(1), 14-23.
- Venkataramani, Vijaya, Labianca, Giuseppe, & Grosser, Travis (2013). Positive and negative workplace relationships, social satisfaction, and organizational attachment. *Journal of Applied Psychology*, 1-12. Doi:10.1037/a0034090
- Yudiarso, Ananta, & Jeong, Bok (2019). Achieving sustainable competitive advantage through green entrepreneurial orientation and market orientation. *Journal of University of Kansas*, 22(54), DOI 10.1108/BL-10-2018-0045
- Zaki, Mohd, & Norazman, Irmawati (2019). The relationship between employee motivation towards green HRM mediates by green employee empowerment: A systematic review and conceptual analysis. *Journal of Research in Psychology*, 1(2), 6-9

