



**دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق  
التنمية المستدامة بالمؤسسات الرياضية  
دراسة استطلاعية لأراء الموظفين والمدراء الإداريين  
بالمؤسسات الرياضية بمطقة مكة المكرمة**

**إعداد**

**رهام بكر آدم محمد**

قسم تسويق، كلية الأعمال براغ  
جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية  
rmohammed0095@stu.kau.edu.sa

**مشاعر بكر شيخون**

محاضر بقسم إدارة الموارد البشرية، كلية الأعمال براغ  
جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية  
mbsheikhoon@kau.edu.sa

**مروة أحمد حلواني**

أستاذ مساعد قسم نظم المعلومات، كلية الأعمال براغ  
جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية  
mamhalwani@kau.edu.sa

**مجلة البحوث التجارية - كلية التجارة جامعة الزقازيق**

**المجلد السادس والأربعون - العدد الثاني أبريل 2024**

**رابط المجلة: <https://zcom.journals.ekb.eg/>**

## المستخلص

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها ( التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التحفيز الأخضر ) في تحقيق التنمية المستدامة بالمؤسسات الرياضية السعودية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغت (102) مفردة من الموظفين والمدراء الإداريين بالمؤسسات الرياضية بمنطقة مكة المكرمة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (AMOS)، وتوصلت نتائج الدراسة أن هناك اهتماماً كبيراً بإدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات الرياضية، خاصة في مجالات التوظيف الأخضر والتحفيز الأخضر وهذا يشير إلى رغبة واستعداد المؤسسات الرياضية في تحقيق التنمية المستدامة لمنشأتها، كما كشفت النتائج أن هناك تفاعل إيجابي تجاه التنمية المستدامة في المؤسسات الرياضية، مع تركيز خاص على البعد البيئي والاجتماعي، كما بينت النتائج أن هناك علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير الأخضر وتحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات الرياضية، وأيضاً أظهرت النتائج بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء الأخضر وتحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات الرياضية، وقد أوصت الدراسة بضرورة تشجيع المؤسسات الرياضية على تبني سياسات توظيف خضراء، مع التركيز على توظيف الكفاءات البيئية والاجتماعية.

**الكلمات الرئيسية:** إدارة الموارد البشرية الخضراء، التنمية المستدامة، بالمؤسسات الرياضية السعودية.

## المقدمة:

منذ إنطلاق رؤية المملكة 2030 والهادفة إلى تنمية وتطوير النشاط الرياضي في المملكة، فقد حرصت المؤسسات الرياضية على ضرورة تطوير أنشطتها ومواردها بما يدعم هدف الرؤية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، ويمثل النشاط الرياضي أحد المجالات التنموية والحيوية للتنمية المستدامة والتي تسعى إلى المحافظة على الموارد الطبيعية والثروات الموجودة وإستغلالها بطريقة فعالة والحفاظ عليها للأجيال القادمة، وأصبحت المنشآت الرياضية اليوم أحد مصادر الدخل سواء للدولة أو للمؤسسة الرياضية.

كما أدى تزايد الاهتمام بقضايا البيئة في السنوات الأخيرة من جانب المنظمات إلى جعل مفهوم التوجه الأخضر نقطة تركيز واهتمام مما جعلها تتخذ العديد من المبادرات الخضراء مثل الإدارة الخضراء، والتسويق الأخضر، سلسلة التوريد الأخضر، وإدارة الموارد البشرية الخضراء. ومن بين تلك الممارسات الخضراء من جانب المنظمات اكتسبت إدارة الموارد البشرية الخضراء اهتماماً متزايداً حيث يتطلب التحرك نحو الممارسات الخضراء في أي منظمة دعم الموارد البشرية لها (عماري، 2021 : 424).

وتعد إدارة الموارد البشرية وسيلة لتحويل الموارد البشرية إلى موارد استراتيجية وبالتالي فإن توافق ممارسات إدارة الموارد البشرية مع القضايا البيئية للمنظمة تزيد من قدرتها التنافسية، إذ إن إدارة الموارد البشرية الخضراء تُوفر الموظفين الملتزمين تجاه القضايا البيئية، وتنشر القيم البيئية في جميع أنحاء المنظمة، والذي بدوره يساعد في تعزيز الأداء المستدام للمنظمة (الصاوي، 2021: 78). من خلال التوظيف الأخضر الذي يُركّز على إيجاد قوة عمل مهتمة بالقضايا البيئية، وتصميم برامج تدريب خضراء تزيد من معرفة ومهارات الموظفين في حل المشاكل البيئية، وإدارة الأداء الأخضر والتعويض الأخضر للموظفين الخضراء تساهم في رفع مستوى الوعي البيئي للموظفين، وتطوير معرفتهم البيئية، وتحفيزهم وزيادة قدرتهم لتبني السلوكيات الخضراء في مكان العمل بما يؤدي إلى إيجاد المنظمة الخضراء (العولقي، 2021: 271).

وفي ظل ما تتعرض له المؤسسات الرياضية اليوم من ضغوط متزايدة لاتخاذ خطوات استباقية نحو تحسين البيئة، إلا أن البحوث تشير إلى صعوبة تحديد المكافآت البيئية وصعوبة التنبؤ بفرص

تنفيذها، كما أن نطاقها واسع بحيث يتعين على المؤسسة الرياضية أن تنفق قدراً هائلاً من الموارد لتقنين معايير مناسبة جديدة. لذا يأتي هذا البحث لتعميق الفهم لإدارة الموارد البشرية وتطبيقها بشكل علمي ومنهجي سليم يمكن المنشآت والمنظمات الرياضية من تحسين أدائها الاقتصادي والاجتماعي والبيئي بطريقة تتسم بالاستمرارية، فإدارة الموارد البشرية الخضراء تعد أفضل استراتيجية لتحقيق الأداء المستدام للمنظمات الرياضية.

### مشكلة الدراسة:

تأتي إدارة الموارد البشرية باعتبارها شريكاً أساسياً وحيوياً في تبني ودعم ثقافة العمل الخضراء، فقد شهدت التغيرات في سبيل دعم وتبني النهج الأخضر، وذلك من خلال التحول من إدارة الموارد البشرية بشكلها وممارساتها التقليدية إلى إدارة الموارد البشرية الخضراء بسلوكياتها وتوجهاتها الجديدة والمنسجمة مع متطلبات العصر بهدف تحقيق أهداف المنظمات (عبد المطلب، 2019). إذ يزيد تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء المستدام (الاقتصادي، والبيئي، والاجتماعي) من خلال التأثير في عدد من المتغيرات، مثل تمكن الموظفين، والثقافة الخضراء، وسلوكيات المواطنة البيئية، إضافة إلى تأكيد الأدبيات أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تدعم تنمية المعرفة والوعي البيئي للموظفين بشكل يؤدي إلى زيادة قدرتهم على تبني السلوكيات الخضراء في مكان العمل، ومن ثم تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة (العولقي، 2021).

وبناءً على ما سبق فقد جاءت هذه الدراسة لتبني هذا الطرح لما له من أهمية في تطور المنظمات والمؤسسات الرياضية لتحسين أدائها البيئي المستدام، والذي أصبح يأخذ الحيز الكبير في المنظمات العالمية والمحلية، كما صارت التنمية المستدامة من أهم المواضيع الأساسية التي تتجه إليها الدول والمنظمات، لذا فإن مشكلة الدراسة تكمن في ضعف الوعي والفهم لدور إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارساتها وما يترتب عليها من نتائج مهمة لكل من العاملين والمنظمة والمجتمع وبما تساهم في تحقيق التنمية المستدامة بالمؤسسات الرياضية السعودية. وعليه تتضح مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الرئيسي التالي:

- ما أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة بالمؤسسات الرياضية السعودية؟

## ويتفرع من السؤال الرئيسي السابق الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما أثر التوظيف الأخضر في تحقيق التنمية المستدامة بالمؤسسات الرياضية السعودية؟
- 2- ما أثر التدريب والتطوير الأخضر في تحقيق التنمية المستدامة بالمؤسسات الرياضية السعودية؟
- 3- ما أثر تقييم الأداء الأخضر في تحقيق التنمية المستدامة بالمؤسسات الرياضية السعودية؟
- 4- ما أثر التحفيز الأخضر في تحقيق التنمية المستدامة بالمؤسسات الرياضية السعودية؟

## أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله حيث يعد " مفهوم ادارة الموارد البشرية الخضراء " من المواضيع الحديثة نسبياً وأن الدراسات المتعلقة بالممارسات الخضراء في الموارد البشرية هي من الدراسات التي تسعى إلى تحقيق اضافات علمية بهذا التخصص، كما تسهم الدراسة في الإثراء المعرفي لإدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالتنمية المستدامة من خلال مراجعة العديد من المراجع والمؤلفات والدراسات السابقة ذات الصلة ، وتعمل الدراسة على توفير بيانات لمساعدة المهتمين بهذا الشأن في هذا المجال، نظراً لندرة تناوله في الفكر الإداري، وما تمثله ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من تأثير كبير في تحقيق التنمية المستدامة بالإدارات والمنشآت الرياضية . كما سيفيد البحث الإدارات والقيادات العليا بالمؤسسات الرياضية السعودية عند اتخاذ قراراتهم لجعل الأنظمة البيئية أكثر قدرة من حيث الاستدامة البيئية، كما أن نتائج البحث قد تكون هامة مستقبلاً لإضافة مجموعة المعارف من خلال توسيع أبحاث ادارة الموارد البشرية، فضلاً عن قيام الدراسة بتقديم عدد من التوصيات التي يمكن أن تساعد في تطوير أداء المؤسسات الرياضية من خلال إدراك وتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بما ينعكس بشكل ايجابي على تحقيق التنمية المستدامة بالمؤسسات الرياضية.

## أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بشكل رئيسي إلى التعرف على " أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة بالمؤسسات الرياضية السعودية"، وذلك من خلال التعرف على الأهداف الفرعية التالية:

1- التعرف على أثر التوظيف الأخضر في تحقيق التنمية المستدامة بالمؤسسات الرياضية السعودية.

2- التعرف على أثر التدريب والتطوير الأخضر في تحقيق التنمية المستدامة بالمؤسسات الرياضية السعودية.

3- التعرف على أثر تقييم الأداء الأخضر في تحقيق التنمية المستدامة بالمؤسسات الرياضية السعودية.

4- التعرف على أثر التحفيز الأخضر في تحقيق التنمية المستدامة بالمؤسسات الرياضية السعودية.

### فروض الدراسة:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوظيف الأخضر وتحقيق التنمية المستدامة بالمؤسسات الرياضية السعودية.

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير الأخضر وتحقيق التنمية المستدامة بالمؤسسات الرياضية السعودية.

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء الأخضر وتحقيق التنمية المستدامة بالمؤسسات الرياضية السعودية.

4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الأخضر وتحقيق التنمية المستدامة بالمؤسسات الرياضية السعودية.

### الإطار النظري.

#### مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء

تعرف إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها " مجموعة من الوظائف والاجراءات الخضراء التي تعتمد على إدارة الموارد البشرية من أجل تطبيق كافة قوانين الاستدامة البيئية من خلال توجيه العاملين على استخدام الموارد الأنظف بشكل أمثل وبصورة ايجابية أفضل " (السكافي وآخرون، 2017:9).

وهناك من يعرفها على أنها " نتاج تفاعل ثلاثة عناصر هي المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، وإدارة الموارد البشرية الالكترونية، والتوازن بين الحياة والعمل، وهي مسؤولة عن خلق القوى العاملة الخضراء التي تفهم وتقدر الممارسات الخضراء وتحافظ على أهدافها الخضراء في جميع وظائف إدارة الموارد البشرية من التوظيف، التدريب، تعويض وتطوير رأس المال البشري" (الزبيدي وحمزة، 2021: 80).

وبناءً على ما سبق يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية الخضراء هي الوظيفة التي تدمج بين البيئة وإدارة الموارد البشرية من خلال مجموعة من الممارسات الخضراء التي تركز على حماية البيئة والمحافظة عليها وتقليل التكاليف وإعادة التدوير والتخلص من النفايات لتحقيق المنتج الأخضر والخدمة الخضراء مع ضمان استدامة الموارد الطبيعية.

#### أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء

تتضح أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء كما يذكرها عماري (2021: 426) على النحو التالي:

1. اتخاذ القرارات الصديقة للبيئة التي تساعد على تحقيق الابتكار وإيجاد الحلول للمشاكل البيئية وذلك يستوجب وجود الموظفين الذين يفهمون أهمية الاستدامة.
2. زيادة الرغبة في العمل بالوظائف الخضراء، حيث يصبح الخيار الأكثر تفضيلاً في استقطاب المواهب الخضراء وهذا يعطي للمنظمة ميزة تنافسية.
3. الاحتفاظ بالموظفين، فمن المعروف أن المنظمات الخضراء لديها معدلات دوران أقل مقارنة مع نظيراتها غير المستدامة.
4. تحسين المبيعات، وذلك لأن الموارد البشرية الخضراء تساعد على إنتاج منتجات صديقة للبيئة وهذا يؤدي إلى زيادة الأرباح من خلال خفض التكاليف.

#### وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

في ضوء الكتابات والأدبيات البحثية التي تناولت الوظائف والممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية والتي يتضح وجود اختلافات بين الكتاب والباحثين في تحديدهم للوظائف الخضراء لإدارة الموارد البشرية، فتم إختيار الوظائف الخضراء لإدارة الموارد البشرية الأكثر شيوعاً في الدراسات وتتمثل في:

## 1- تصميم الوظيفة الخضراء

يعتبر تصميم الوظائف الخضراء من العملية التي تهدف إلى تحديد مضمون الوظيفة الخضراء من حيث مهامها ومؤهلات شاغلها بما يؤدي إلى المساهمة في تحقيق الأهداف البيئية للمنظمة من جهة وتحقيق رغبات الموظف الأخضر من جهة ثانية، أخذاً بعين الاعتبار نمط التكنولوجيا المستخدم في تحقيق الأداء البيئي المستدام، ووفقاً لذلك فإنه يتعلق بتصميم الوظيفة الخضراء، يتم تحديد المهام والواجبات والمسئوليات المتعلقة بحماية البيئة واستدامتها، وللنجاح على هذا المستوى فإنه يتعين على المنظمة دمج المهام والواجبات والمسئوليات البيئية والاجتماعية قدر الإمكان في كل مهمة خدمة للإدارة الخضراء (بلالي ، 2018 :118).

## 2- الاستقطاب الأخضر

إن تبني أسلوب إدارة الموارد البشرية الخضراء يتطلب استقطاب فئة عاملة موجهة نحو البيئة (قوى عاملة صديقة للبيئة ) وهو أمر استباقي من شأنه أن يجنب المنظمة الكثير من التكاليف الناجمة عن التدريب الأخضر والتطوير باعتبار ما لدى المستقطب من إمكانيات واستعدادات خضراء مسبقاً، الأمر الذي يتطلب دمج السياسات البيئية للمنظمة ضمن سياساتها للتوظيف، وإذا كان استقطاب الموظفين ذوي الجودة العالية من الناحية البيئية يعد هدفاً تسعى إليه أغلب المنظمات في العصر الراهن، فإن الكثير من الدراسات تفيد بأن منظمات الأعمال بدأت تدرك حقيقة أن اكتساب سمعة المنظمة الخضراء يمثل وسيلة فعالة لجذب المواهب الجديدة إليها ، وهو من شأنه يسهل مهمة المنظمة الخضراء، إي أن مهمة استقطاب المواهب الصديقة للبيئة من شأنها أن تكون أكثر سهولة كلما كانت المنظمة تتمتع بسمعة المنظمة الخضراء (عمارى ، 2021 : 433).

## 3- الاختيار الأخضر

إن اختيار الموارد البشرية ذات القدرات والمهارات المتميزة والتوجهات والاستعدادات الخضراء من شأنه أن يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بما في ذلك تلك المتعلقة بالاستدامة البيئية، وعليه فإن إدارة الموارد البشرية الخضراء معنية بدمج الأبعاد البيئية ضمن سياسات واستراتيجيات التوظيف، وبما يمكن من توظيف مرشحين متمتعين بالكفاءة والرغبة في المشاركة في مبادرات الإدارة البيئية، لذا يجب على إدارة الموارد البشرية الخضراء عند إجراء المقابلات مع المترشحين أو تقييمهم أن تمارس



عملية الاختيار في ظل معياري الاهتمام البيئي للموظف من جهة، والنتائج والانعكاسات المتوقعة للاختيار على البيئة ومنه المنظمة من جهة أخرى ( بلالي ، 2018 :121).

#### 4- التدريب والتنمية الأخضر

يعد تدريب وتنمية القوى العاملة عنصرين أساسيين في تنفيذ ممارسات الإدارة البيئية في المنظمات ، حيث إن عوامل الموارد البشرية مثل دعم الإدارة العليا والتدريب البيئي وتمكين الموظفين والعمل الجماعي وأنظمة المكافآت هي عناصر أساسية في عملية تنفيذ وصيانته الإدارة البيئية، كما أن التدريب البيئي مناسب للمديرين وغيرهم من الموظفين، حيث يظهر الموظفين تدريبهم وتأهيلهم من خلال العمل الجماعي، والتدريب البيئي هو للعامل الأكثر أهمية، فبدون تدريب محدد لا يتم تحقيق مستويات عالية من التنمية البيئية، والتي ينبغي أن تكون أولوية للمنظمة التي تريد أن تظل قادرة على المنافسة (شحاته ، 2019 :283).

#### 5- إدارة الأداء الأخضر

تعد إدارة الأداء الأخضر أحد مؤشرات جودة إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمة، فإن إدارة الأداء الأخضر هي العملية التي من خلالها تقوم المنظمة بتقييم العمل الأخضر خلال فترة محددة، وتقدم التغذية المرتدة الخضراء، وتعيد تعيين الأهداف الخضراء للأفراد، ولذلك فمن أجل تقييم الأداء الأخضر للموظفين بشكل فعال، يجب على المنظمات وضع أهداف خضراء لكل موظف، ووضع معايير خضراء مدمجة في عملية تقييم الأداء (الغرابلي، 2021 : 323).

#### 6- تقييم الأداء الأخضر

تواجه عملية تقييم الأداء في الموارد البشرية الخضراء مجموعة من المشاكل والمعوقات والتي من أبرزها كيفية وضع المعايير والمؤشرات والمقاييس التي يتم على ضوءها قياس أداء المنظمات الخضراء، فضلاً عن صعوبة جمع البيانات والمعلومات عن أعمال وأنشطة المدراء في المجالات البيئية الخضراء، ولكي يتم معرفة الأداء المتحقق، ودائماً ما تسعى إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى تشجيع العاملين وتحفيزهم على إنتاج المخرجات التي تتسجم مع توقعات وأهداف المنظمة بيئياً كما يتم قياس الأداء المتحقق من قبل العاملين وفق اعتبارات محددة مسبقاً ، فضلاً عن مناقشة الأهداف البيئية التي تم تحقيقها مع العاملين ( حاجم، 2021 :25).

## 7- الأجر والمكافآت الخضراء

يُعد نظام الأجر والمكافآت هو أحد المحركات الرئيسية لفرض التغيير في المنظمة في اتجاه الأداء البيئي والثقافة البيئية، ويعتمد نظام التعويضات الخضراء على مكافأة أي مساهمات للعاملين في النشاط الأخضر، ويجب أن تستند حزم التعويضات على مدى امتلاك العاملين للمهارات الخضراء، ويصمم هذا النظام لمكافأة العاملين الذين حققوا الممارسات والإنجازات البيئية ويمكن للمنظمات ممارسة ذلك بطريقتين هما المكافآت المالية، والمكافآت غير المالية من أجل مكافأة العاملين على أدائهم البيئي الجيد (موسى، أمين، 2017: 66).

### مفهوم التنمية المستدامة

يعتبر تعريف لجنة برونتلاند للتنمية المستدامة التعريف الأكثر انتشاراً حيث تعرفها بأنها " التنمية التي تغطي احتياجات الحاضر دون الإضرار بقدرة الأجيال المستقبلية على تلبية احتياجاتها" (الزهير، 2021: 839).

كذلك أيضاً تعرف التنمية المستدامة بأنها " هي التنمية التي تلبى احتياجات الحاضر دون الإخلال بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها، وهي عملية تغيير حيث جرى استغلال الموارد وتوجيه الاستثمارات وتكييف التنمية التقنية والتطوير المؤسسي يتناسق يعزز الامكانيات الحاضرة والمستقبلية في تلبية البشر وتطلعاتهم " (شفيق وآخرون، 2013: 117).

وبالرغم من تعدد مفاهيم التنمية المستدامة إلا أن هناك قواسم مشتركة بين كل هذه المفاهيم، وتتحد في أن جوهرها الإنسان وترتبط بالتغيير، فهي عملية إصلاح اجتماعي واقتصادي شاملة تتضمن تحقيق وتحسين نوعية الحياة بصورة تدريجية وتراكمية، وتبقى في النهاية هي النظام الأمثل لتحديث أجهزة الدولة ومؤسساتها على النحو الذي يحقق مزيداً من التميز.

### أهداف التنمية المستدامة

تسعى التنمية المستدامة من خلال برامجها وآلياتها ومحتواها إلى تحقيق عدداً من الأهداف والتي يشير إليها غنيم وأبو زنت (2007 : 28) كما يلي :

1- توفير حياة أفضل لأفراد المجتمع.

2- نشر وزيادة الوعي بمشكلات البيئة القائمة.

- 3- الحفاظ على البيئة الطبيعية واحترامها.
- 4- تعزيز النمو الاقتصادي الشامل للجميع والمستدام.
- 5 - تعزيز الوعي بأهمية التكنولوجيا الحديثة في تحقيق أهداف المجتمع.

### أبعاد التنمية المستدامة

يمكن رض الأبعاد والمحاور الثلاثة المترابطة والمتداخلة في إطار فاعل يتسم بالضبط والترشيد للموارد، على النحو التالي:

#### 1- التنمية الاقتصادية:

حيث تعمل التنمية الاقتصادية على تحسين نوعية حياة البشر من خلال الاهتمام بالصحة العامة والمعرفة، إضافة للاستخدام الأمثل والأشمل لكافة الموارد الاقتصادية المتاحة للوصول لمستوى معيشي يليق بالفرد (ديب ومهنا، 2009 : 491) .

#### 2- التنمية الاجتماعية:

هي الحياة الطبيعية التي يستطيع الفرد من خلالها الفرد العيش في بيئة نظيفة وممارسة كافة الأنشطة، مع ضمان نصيبه من التوزيع العادل للثروات الطبيعية والخدمات البيئية والاجتماعية، التي تساعد على تلبية احتياجاته الأساسية من (مأوى، ومأكل، وملبس، وهواء، وغيره) (ديب ومهنا، 2009 : 491).

#### 3- التنمية البيئية:

تسعى التنمية المستدامة إلى انجاز عدداً من الأهداف البيئية، ومن بينها ترشيد استخدام الموارد الغير متجددة، بهدف ترك بيئة ملائمة ومماثلة للأجيال القادمة، نظراً لعدم وجود بدائل أخرى لتلك الموارد.

كما أن هناك بعدين آخرين أضافهما شفيق (2013 : 30) للأبعاد الثلاثة وهما:

- 1- **البعد التكنولوجي:** استخدام التكنولوجيا الحديثة في المحافظة على الموارد وإعادة تدوير النفايات، والحد من تلويث البيئة، وتحقيق تكنولوجيا أكفأ وأنظف في إطار التعاون مع النظم والتشريعات ومساندة النظم الطبيعية، للحد من تدهر نوعية البيئة مع زيادة الانتاج الاقتصادي.

2- **البعد السياسي:** لابد من إدارة الحياة السياسية بشكل يحقق عملية التنمية المستدامة وبراغي المرتكزات الديمقراطية وتحقيق مبدأ الشفافية في اتخاذ القرار، والعمل على تنامي الثقة والمصادقية بينهما.

### **المؤسسات الرياضية وتحقيق التنمية المستدامة**

تعد المنشآت والمؤسسات الرياضية ما هي إلا نواة التأثير على المجتمع نحو التحرك إلى فكرة الاستدامة وزيادة الوعي في المجتمع بأهمية تطبيق الاستدامة ليس فقط في تصميم المنشآت أو من خلال المحاضرات التثقيفية إنما من خلال الممارسات البيئية الايجابية على تلك المنشآت الرياضية على حد سواء التي تهدف إلى تقليل التأثيرات السلبية على البيئة وخاصة مع تزايد أعداد المؤسسات الرياضية، كما أن التنمية المستدامة في المؤسسات الرياضية ما هي إلا مضمون واسع يستخدم ليشمل كل القضايا والمشكلات التي تعاني منها المؤسسات الرياضية بهدف تنشيط وتفعيل الجهود الراقية إلى الحفاظ على مستوى هذه المؤسسات وتقديمها والثروات الطبيعية وضرورة إدامتها واستخدام الموارد المتاحة لمقابلة الاحتياجات الحالية دون التأثير على قدرة هذه الموارد على التجديد للوفاء بالاحتياجات المستقبلية ( الشافعي ، 2009 :393).

### **دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة**

يتضح دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة من خلال أن العاملين ينبغي أن يتمتعوا بالوعي البيئي وادراك المفهوم الأخضر، وهذا يتطلب جهداً استراتيجياً منظماً من قبل إدارة الموارد البشرية لتعزيز الكفاءات البيئية وتطويرها ورسم السياسات الخضراء للوصول إلى الوعي المنشود لتحقيق الاستدامة البيئية وتطويرها والأداء البيئي المميز للمنظمات ، وفي هذا الشأن أيضاً أشارت دراسة (وهية، 2016) إلى أن ظهور الاقتصاد الأخضر يدعو إلى تعديل كافة الأنماط الاستهلاكية غير المستدامة، وانشاء المشاريع الصديقة للبيئة واستخدام التكنولوجيا الجديدة في مجال الطاقات المتجددة والنظيفة، وهذا يتطلب السعي إلى استقطاب الطاقات البشرية الخضراء وتوظيفها والاستثمار من خلالها لرفع الحصة السوقية للمنظمات.

## الدراسات السابقة.

**دراسة (Arulrajah,2015)** إلى الربط بين الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية والأداء البيئي، وقد أجريت الدراسة في سريلانكا، واعتمدت البحث المكتبي (Deck Researcgh) إذ أشارت إلى اثنتا عشرة وظيفة لإدارة الموارد البشرية، واعتمدت عدة أبعاد لإدارة الموارد البشرية الخضراء، وبيان أهمتها للأداء البيئي مثل تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر، وتخطيط الموارد البشرية الخضراء، والاختيار الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، وإدارة الانضباط الخضراء، وعلاقات العاملين الخضراء، والاستقطاب الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، والصحة والأمان الأخضر، والمكافآت الخضراء، وقد خلصت الدراسة إلى ما يسمى بتخضير العاملين (Greening Employees) بدء من التحليل الوظيفي وإنهاء بعلاقات العاملين بتفعيل الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية، وأن التحدي أمام المختصين بالموارد البشرية بنقل المنظمات إلى الكيان الأخضر، والذي بدوره يؤثر على الأداء البيئي بشكل جاذب وفعال ومستدام، وأوصت الدراسة بتخضير كافة الممارسات في إدارة الموارد البشرية.

**دراسة (محمود، 2017)** بعنوان " دراسة تقويمية لآليات تطبيق التنمية البشرية المستدامة بالمؤسسات الرياضية في ضوء نظم ومعايير ادارة الجودة الشاملة"، والتي هدفت الدراسة إلى تقييم آليات تطبيق التنمية البشرية المستدامة بالمؤسسات الرياضية في ضوء نظم ومعايير إدارة الجودة الشاملة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (126) فرداً من وكلاء الوزارة ومديري العموم ومديري الإدارات والعاملين بوزارة الشباب والرياضية في مصر، وكان من أبرز نتائج الدراسة اقتتار المؤسسات الرياضية إلى وجود برامج متنوعة للتنمية البشرية المستدامة تتم بشكل دوري ونمطية البرامج الحالية وعدم قدرتها على تطوير أداء العاملين، كما توصلت الدراسة لوجود العديد من معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية مما يضعف من قدرتها على تحقيق الأهداف المنشودة، وقد أوصت الدراسة بضرورة وضع استراتيجيات واضحة ومحددة للتنمية البشرية المستدامة بالمؤسسات الرياضية يمكن اتباعها في صقل وتأهيل وإعداد العاملين بما يضمن إعداد الكوادر والقيادات الادارية الأكفاء.

**دراسة (منجحي، 2019)** بعنوان "اعتماد مؤشرات التنمية المستدامة في إدارة المنشآت الرياضية بالجزائر: دراسة ميدانية بالمركبات الرياضية لولاية المسيلة". والتي هدفت إلى وضع أهم مؤشرات التنمية المستدامة لإدارة المنشآت الرياضية بالجزائر، وكذلك إبراز مدى التزام إدارة المنشآت الرياضية بمؤشرات التنمية المستدامة ، حيث شملت الدراسة الميدانية المركبات الرياضية بولاية المسيلة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة في مسيري المركبات الرياضية بولاية المسيلة وعددها (17) مركب رياضي، وخلصت نتائج الدراسة إلى أنه يمكن اعتماد مؤشرات التنمية المستدامة في إدارة المنشآت الرياضية والمتمثلة في مؤشرات التنمية المستدامة للأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والتقنية في حين أن الالتزام بتطبيق المؤشرات مرتبط بمدى توفر الكوادر المتخصصة وكذلك وجود تصورات وأفكار إبداعية في كيفية تطبيق مؤشرات التنمية المستدامة لإدارة المنشآت الرياضية. وقد أوصت الدراسة بضرورة اعتماد مؤشرات التنمية المستدامة كمدخل في تسيير المنشآت الرياضية بالجزائر وإعداد دورات تدريبية في التخطيط للتنمية المستدامة، وكذلك تشجيع الأفكار والابداعات والدراسات العلمية في مجال التنمية المستدامة وتطبيقاتها في المجال الرياضي.

**دراسة (Song et al,2020)** إلى فحص نموذجاً مفاهيمياً يتضمن آثار رأس المال البشري الأخضر واهتمام البيئة الإدارية، وذلك لأن إدارة الموارد البشرية الخضراء تُعد أمراً بالغ الأهمية لتعزيز قدرة الابتكار الأخضر للشركات، ولكن نادراً ما يتم استكشاف هذا الرابط أو اختباره في الأدبيات، بالاعتماد على نظرية رأس المال البشري، وقد تم جمع البيانات من عدد (143) شركة في الصين، وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية الخضراء يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي على الابتكار الأخضر، وأن رأس المال البشري الأخضر توسط في الربط بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والابتكار الأخضر بالإضافة إلى ذلك ، فإن الاهتمام بالبيئة الإدارية يخفف من تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء على رأس المال البشري الأخضر، كما أشارت النتائج أن التأثير غير المباشر لإدارة الموارد البشرية الخضراء على الابتكار الأخضر من خلال رأس المال البشري الأخضر مهم للشركات ذات الاهتمام الكبير بالبيئة الإدارية، ولكن ليس لها علاقة مع مخاوف البيئة الإدارية المنخفضة

**دراسة (أصرف ، 2021) بعنوان " دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية في دولة الإمارات " إلى معرفة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة وتقييم الأداء الأخضر، التعويضات الخضراء، الاستدامة الخضراء) في تحقيق البراعة التنظيمية (القدرات الاستغلالية، القدرات الاستكشافية) بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من (120) مفردة من العاملين بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية في دولة الإمارات، وكان من أبرز نتائج الدراسة وجود اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% في آراء العاملين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاد البراعة التنظيمية، مما أثبت صحة الفرضين الرئيسيين الأول والثاني، كذلك وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاد البراعة التنظيمية حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين قيد الدراسة (76.3%)، كما أن أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تفسر البراعة التنظيمية بنسبة (52.8%) مما أثبت عدم صحة الفرض الرئيسي الثالث ، وقد أوصت الدراسة بضرورة استقطاب أفضل المواهب والكوادر البشرية والاحتفاظ بها، وإتباع الطرق الحديثة في تقييم الأداء وبما يتناسب مع أداء الوظائف.**

**دراسة (الصاوي، 2021) بعنوان " دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان " ، وقد هدفت إلى توصيف كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاد المسؤولية الاجتماعية في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان، وتحديد مدى اختلاف هذه الممارسات باختلاف الخصائص الديموغرافية للعاملين بالموارد البشرية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من (135) مبحوثاً من العاملين بالموارد البشرية بقطاع الخدمات الحكومية بعجمان، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن واقع كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارسات المسؤولية الاجتماعية محايدة تميل إلى الموافقة بدرجة قليلة، كما أبرزت النتائج عن وجود**

اختلافات معنوية بين إدراك العاملين حول واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وفقاً للنوع وجهه العمل، وعدم وجود اختلافات معنوية بين إدراك العاملين حول واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وفقاً للسن ومدة الخدمة، كما أظهرت النتائج أنه لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين بالقطاع محل الدراسة حول مستوى ممارساتهم للمسؤولية الاجتماعية وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموغرافية، كما أنه توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين كل من أبعاد ممارسات الموارد البشرية الخضراء منفردة ومجمعه وأبعاد ممارسات المسؤولة الاجتماعية، وقد أوصت الدراسة بضرورة وضع مجموعة من الشروط الإلزامية المعيارية التي تضمن الحد الأدنى المقبول لكل من ممارسات المسؤولية الاجتماعية وممارسات الموارد البشرية الخضراء.

#### **التعقيب على الدراسات السابقة:**

بالنظر إلى الدراسات السابقة يتضح أن الدراسات السابقة والدراسة الحالية تتفق من حيث موضوعها، فهي تتناول موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالتنمية المستدامة، إلا أنها تختلف من حيث أهدافها وتناولها للموضوع، كما تتفق الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة على أهمية موضوعها وفي استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمنهج مناسب للدراسة وفي استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات المطلوبة.

كما أن هناك اختلافاً في بيئات الدراسة حيث طبقت في الإمارات العربية المتحدة دراسة (أصرف، 2021)؛ ودراسة (الصاوي، 2021)، وفي مصر طبقت دراسة (محمود، 2017)، وفي الجزائر طبقت دراسة (منجحي، 2019)، إلا أن الدراسة الحالية طبقت على الموظفين والمدراء الإداريين بالمؤسسات الرياضية بمطقة مكة المكرمة.

وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في التعرف إلى مجالات الدراسة ومتغيراتها والأساليب الإحصائية في تحليل نتائجها، ومن جانب آخر استفادت الباحثة من هذه الدراسات في تصميم الاستبانة وفقراتها الخاصة بالدراسة وكذلك في مجال منهجية الدراسة وأسلوبها، وأيضاً استفادت الباحثة من النتائج والتوصيات والمقترحات التي خرجت بها هذه الدراسات؛ لذا يمكن القول بأن الخبرات الواردة في هذه الدراسات قد أفادت في إثراء هذه الدراسة.



## الإجراءات المنهجية للدراسة:

### منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي ساعد في التوصل إلى الأهداف المرجوة والخروج بنتائج وتوصيات ومقترحات قد تسهم في إيجاد حلول لمشكلة البحث، حيث يستهدف هذا المنهج وصف الظاهرة ودراستها على أرض الواقع والحصول على البيانات من مصادرها الأساسية، ويقصد بالمنهج الوصفي التحليلي " أحد الطرق العلمية لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها" (المحمودي، 2019: 85).

### حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على معرفة دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة بالمؤسسات الرياضية.
- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على المؤسسات الرياضية بمنطقة مكة المكرمة.
- الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على الموظفين والمدراء الإداريين بالمؤسسات الرياضية بمنطقة مكة المكرمة.
- الحدود الزمانية: سوف يستغرق إنجاز هذا البحث خلال العام الدراسي 1445 هـ / 2023م.

### مجتمع الدراسة:

الخطوة الأولى في البحوث هو تعريف مجتمع البحث (Population) المستهدف بالدراسة. مجتمع البحث هو بمثابة وحدات محددة من العناصر الموجودة في المجتمع تستهدف فهم الباحثة بالدراسة، ويتكون مجتمع البحث من الموظفين والمدراء الإداريين بالمؤسسات الرياضية بمنطقة مكة المكرمة.

### عينة الدراسة:

تم أخذ عينة عشوائية غير احتمالية من مجتمع البحث من الموظفين والمدراء الإداريين بالمؤسسات الرياضية ومعلمي ومعلمات التربية البدنية بمنطقة مكة المكرمة، مقدارها (102) مفردة مع الأخذ في

الاعتبار نسبة الخطأ المسموح به (5%) ومستوى ثقة (95%) ، وتم التواصل مع أفراد العينة عن طريق استبيان الكتروني عن طريق (Google Forms) ومن ثم تم إرسال الرابط الالكتروني للعينة المستهدفة عن طريق تطبيقات الهاتف الجوال والايمل وبعض مواقع التواصل الاجتماعي.

### خصائص أفراد عينة الدراسة:

تناولت الدراسة عدد من المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة، ويمكن توضيحها كما يلي:

#### 1. الجنس:

يبين جدول (1) توزيع أفراد العينة حسب الجنس. يتضح من الجدول (1) أن نسبة الاناث هي الأكبر (68.6%) ، بينما بلغت نسبة الذكور (31.4%).

جدول (1) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	32	31.4%
أنثى	70	68.6%
المجموع	102	100%

#### 2. العمر:

يوضح جدول (2) توزيع أفراد العينة حسب العمر. يتضح من الجدول (2) أن الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 25 سنة يشكلون حوالي 6.9% ، والفئة العمرية بين 26 و35 سنة تمثل النسبة الأكبر في العينة بنسبة 34.3% ، والأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 36 و45 سنة يشكلون نسبة 27.5% ، بينما يتجاوز الأفراد الذين يبلغون 46 سنة نسبة 31.4% من إجمالي العينة.

جدول (2) توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 25 سنة	7	6.9%
26 إلى 35 سنة	35	34.3%
36 إلى 45 سنة	28	27.5%
46 سنة فأكثر	32	31.4%
المجموع	102	100%

#### 3. المؤهل الدراسي:

يوضح جدول (3) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل الدراسي. يتضح من الجدول (3) أن غالبية أفراد عينة الدراسة حاصلون على درجة بكالوريوس بنسبة (60.8%)، وأن ما نسبته (23.5%) مؤهلهم الدراسي هو دراسات عليا، وأخيراً ما نسبته (15.7%) حاصلين على ثانوية فأقل.

#### جدول (3) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي

النسبة	التكرار	المؤهل الدراسي
15.7%	16	ثانوي
60.8%	62	بكالوريوس
23.5%	42	دراسات عليا
100%	102	المجموع

#### 4. سنوات الخبرة:

يوضح جدول (4) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة. أظهرت النتائج أن 25.5% من الأفراد يمتلكون خبرة تتراوح بين 1 و 5 سنوات، بينما يشكل الفئة التي تمتلك خبرة من 6 إلى 10 سنوات نسبة 27.5%. في حين يمتلك 21.6% من الأفراد خبرة تتراوح بين 11 و 15 سنة، يشكل الذين يمتلكون أكثر من 15 سنة خبرة نسبة 25.5%.

#### جدول (4) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
25.5%	26	1- 5 سنوات
27.5%	28	من 6 إلى 10 سنوات
21.6%	22	من 11 إلى 15 سنة
25.5%	26	أكثر من 15 سنة
100%	102	المجموع

#### 5. المسمى الوظيفي:

يوضح جدول (5) توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي، حيث يتبين من النتائج تصدر وظيفة الموظف الإداري قائمة الترتيب بنسبة تبلغ 42.2%، مما يشير إلى أنها الأكثر انتشاراً بين الوظائف المذكورة. تليها وظيفة مدرب رياضي بنسبة 10.8%، مما يشير إلى وجود حضور ملحوظ لهذا المجال أيضاً. في حين يأتي القسم الآخر، الذي يشمل مختلف المسميات الوظيفية غير المحددة بنسبة 32.4%. بعدها يأتي مدير إداري بنسبة 6.9%، يليه رئيس القسم بنسبة 5.9%، وتأتي في المرتبة الأخيرة رئيس اللجنة الفرعية بنسبة 2.0%.

جدول (5) توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة	التكرار	المسمى الوظيفي
42.2%	43	موظف إداري
6.9%	7	مدير إداري
5.9%	6	رئيس قسم
2%	2	رئيس لجنة فرعية
10.8%	11	مدرب رياضي
32.4%	33	أخرى ( معلم/ة تربية بدنية )
100%	102	المجموع

### أداة الدراسة:

- تم استخدام أداة الاستبيان كأداة لجمع البيانات لهذه الدراسة، وتعتبر الاستبانة من أكثر أدوات البحث انتشاراً واستخداماً في مجالات العلوم المختلفة، وقسمت الإستبانة إلى قسمين هما:
- القسم الأول: البيانات الأولية: واشتملت على: الجنس - العمر - المستوى التعليمي - سنوات الخبرة- المسمى الوظيفي.
  - القسم الثاني: الأسئلة الموضوعية، ويحتوي على 31 عبارة تخضع لخيارات الإجابة عليها لمقياس ليكرت للتدرج الخماسي (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة)، وتأخذ الدرجات (5 - 4 - 3 - 2 - 1) على التوالي.

### الصدق والثبات لأداة الدراسة:

#### أثبات أداة الدراسة

إن الثبات يعني استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي ان المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس المجتمع. ولغرض التأكد من ثبات المقياس المستخدم تم استخدام معامل (الفا كرونباخ)، للوقوف على دقة إجابات أفراد مجتمع الدراسة، وأظهرت النتائج في جدول (6) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمجموع فقرات الاستبيان ككل هي (0.963). كما أظهرت النتائج بأن قيمة معامل ألفا كرونباخ للبعد الأول (التوظيف الأخضر) هي (0.798)، وأن قيمة معامل ألفا كرونباخ للبعد الثاني (التدريب والتطوير الأخضر) هي (0.845)، وأن قيمة معامل ألفا كرونباخ للبعد الثالث (تقييم الأداء الأخضر) هي (0.869)، وأن قيمة معامل ألفا كرونباخ للبعد

الرابع (التحفيز الأخضر) هي (0.913) ، و أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمحور (التنمية المستدامة) هي (0.932). حيث يشير (Hair et al., 2019) أن القيمة المقبولة لمعامل ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكبر من 0.70 ، كما أظهرت النتائج أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ أكبر من (0.70) مما يعني أن جميع هذه المعاملات ذات قيمة مقبولة، وهذه القيمة مؤشراً لصلاحية أداة الدراسة (الاستبانة) بغرض تحقيق أهدافها، مما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها عند تطبيقها.

جدول (6) نتائج ثبات الإستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ

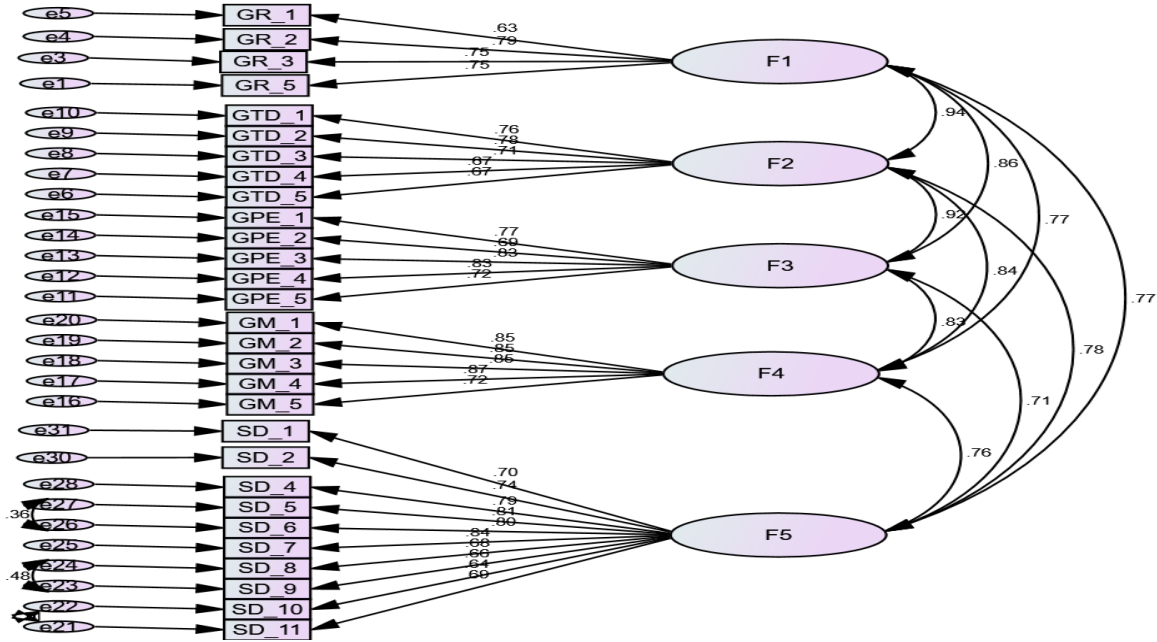
البعده	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
التوظيف الأخضر	4	0.798
التدريب والتطوير الأخضر	5	0.845
تقييم الأداء الأخضر	5	0.869
التحفيز الأخضر	5	0.913
التنمية المستدامة	10	0.932
ثبات الاستبان ككل	29	0.963

#### ■ التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis (CFA)

تم استخدام تحليل العاملي التوكيدي (CFA) لتقييم النموذج بعد كل تحليل من أجل معرفة كيفية ارتباط المتغيرات مع أسئلة الاستبانة المبينة حيث تم استخدام مؤشرات جودة أو حسن المطابقة (goodness of fit indexes) التالية نسبة (Chi-square) الى درجات الحرية ( $X^2/df$ ) ، جودة المطابقة (GFI) ، المطابقة المقارن (CFI) ، جذر متوسط مربع خطأ التقريبي (RMSEA) ، تبين النتائج في جدول رقم (7) أن مؤشرات جودة أو حسن المطابقة لنموذج الدراسة (  $X^2/df=1.871$  ) ،  $GFI=0.901$  ،  $CFI=0.906$  ،  $TLI=0.903$  ،  $RMSEA=0.06$  ) مستوفية لقاعدة القبول. ولذلك، تؤكد النتائج أن النموذج ملائم تماما للبيانات الحالية للدراسة.

جدول رقم (7) مؤشرات حسن المطابقة

القيمة المقبولة للمطابقة (Hair et al., 2019)	مؤشرات جودة او حسن المطابقة لنموذج الدراسة
$3X^2/df < 3$	$X^2/df = 1.871$
$GFI > 0.90$	$GFI=0.901$
$CFI > 0.90$	$CFI=0.906$
$TLI > 0.90$	$TLI=0.903$
$RMSEA < 0.08$	$RMSEA=0.06$



## بصدق أداة الدراسة

### (1) الصدق التقاربي Convergent Validity

يشير الصدق التقاربي إلى مدى إتساق وتوافق عبارات (بنود القياس) مع بعضها البعض، حيث تم استخدام المؤشرات التالية:

#### ■ معامل التحميل Factor Loading

يقيس معامل التحميل صحة تقارب البنات العاكسة للمتغيرات الكامنة حيث يجب أن تكون نسبة التباين عالية ويجب أن تكون التحميلات الخارجية لجميع المتغيرات معنوية وذات دلالة إحصائية، حيث أعتبر (Hair et al (2019) أن بنود القياس ذات المعامل التحميل أكبر من 50. تعتبر مقبولة حيث تبين النتائج أن معامل التحميل لجميع البنود أكبر من 50. عند مستوى دلالة إحصائية ( $p < 0.05$ ).

#### ■ الموثوقية المركبة (CR) Composite Reliability :

تقيس الموثوقية المركبة مدى موثوقية بناء المتغيرات الكامنة من عدة متغيرات خارجية، حيث كلما اقتربت القيمة من الواحد هذا يعني أنه هناك مستوى عالي من الموثوقية. حيث يشير (Hair, 2019)

أن القيمة المقبولة الموثوقية المركبة يجب أن تكون أكبر من 0.70 ، حيث بينت النتائج أن قيمة (CR) لجميع البنود تتراوح بين 0.820-0.923 وهي أكبر من القيمة المقبولة 0.70 و عليه يمكن قبول الموثوقية المركبة لجميع المتغيرات.

#### ■ متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted (AVE)

يستعمل هذا المعيار لتحقيق من صحة التقارب للمتغيرات الكامنة. حيث يشير (Hair, 2019) أن القيمة المقبولة متوسط التباين المستخرج يجب أن تكون على الأقل 0.50. حيث كشفت النتائج أن قيمة (AVE) لجميع البنود تتراوح بين 0.520-0.686 وهي أكبر من القيمة المقبولة 0.50 و عليه يمكن قبول قيمة متوسط التباين المستخرج لجميع المتغيرات.

جدول (8) مؤشرات الصدق التقاربي

مستوى الدلالة	متوسط التباين المستخرج average variance extracted	الموثوقية المركبة Composite Reliability	معامل التحميل Factor Loading	بنود القياس	المتغير
0.000	0.534	0.820	0.631	GR_1	التوظيف الأخضر
0.000			0.789	GR_2	
0.000			0.754	GR_3	
0.000			0.749	GR_4	
0.000	0.520	0.844	0.763	GTD_1	التدريب والتطوير الأخضر
0.000			0.780	GTD_2	
0.000			0.710	GTD_3	
0.000			0.672	GTD_4	
0.000			0.674	GTD_5	
0.000	0.593	0.879	0.773	GPE_1	تقييم الأداء الأخضر
0.000			0.694	GPE_2	
0.000			0.826	GPE_3	
0.000			0.828	GPE_4	
0.000			0.718	GPE_5	
0.000	0.686	0.916	0.854	GM_1	التحفيز الأخضر
0.000			0.845	GM_2	
0.000			0.848	GM_3	
0.000			0.866	GM_4	
0.000			0.719	GM_5	

0.000	0.547	0.923	0.701	SD_1	التنمية المستدامة
0.000			0.741	SD_2	
0.000			0.786	SD_3	
0.000			0.810	SD_4	
0.000			0.799	SD_5	
0.000			0.840	SD_6	
0.000			0.675	SD_7	
0.000			0.655	SD_8	
0.000			0.645	SD_9	
0.000			0.689	SD_10	

## (2) الصدق التمييزي Discriminant validity

ويشير إلى مدى اختلاف المتغيرات الكامنة، أو للتحقق من أن كل متغير كامن متميزاً عن المتغيرات الكامنة الأخرى في النموذج ولقياس الصدق التمييزي تم استخدام طريقة (Fornell & Larcker, 1981) والتي تقترح أنه لدعم الصدق التمييزي إذا كان الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج AVE للمتغير الكامن أكبر من قيم الارتباط بين جميع المتغيرات الكامنة. يوضح الجدول (9) أن الجذر التربيعي لقيم AVE لجميع المتغيرات الكامنة أكبر من الارتباطات البينية لكل متغير كامن وعليه يمكن قبول الصدق التمييزي لجميع المتغيرات الكامنة.

### جدول (9) الصدق التمييزي

المتغيرات	التوظيف الأخضر	التدريب والتطوير الأخضر	تقييم الأداء الأخضر	التحفيز الأخضر	التنمية المستدامة
التوظيف الأخضر	0.731				
التدريب والتطوير الأخضر	0.662	0.721			
تقييم الأداء الأخضر	0.666	0.709	0.770		
التحفيز الأخضر	0.647	0.647	0.740	0.828	
التنمية المستدامة	0.619	0.672	0.635	0.695	0.740

ملاحظة: تمثل القيم الغامقة نظرياً الجذر التربيعي لـ AVE

### الأدوات والمعالجات الإحصائية المستخدمة:

سيتم تحليل بيانات هذه الدراسة باستخدام برنامج Analysis of Moment Structures (AMOS) لتحليل تكوينات العزوم في مرحلة التحليل العملي التوكيدي، ولإجراء التحليل الإحصائي



للبيانات التي حصلنا عليها من استجابات أفراد العينة لفقرات الاستبيان، كذلك استخدام برنامج (SPSS) وذلك للحصول على معامل ألفا كرونباخ للتحقق من الثبات لأداة الدراسة، وأيضاً التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة البحث وفقاً للمتغيرات الشخصية، وكذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف محاور أداة الدراسة.

### التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة.

أولاً: التحليل الوصفي لمتغير إدارة الموارد البشرية الخضراء.

#### 1. التوظيف الأخضر

تشير نتائج الجدول رقم (10) إلى استجابات عينة الدراسة على عبارات التوظيف الأخضر، وبشكل عام يتبين من نتائج الجدول أن المتوسط الحسابي العام للتوظيف الأخضر بلغ (3.87) وبانحراف معياري (0.89) ويدل على موافقة بدرجة (موافق). كما تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المحور ما بين (4-3.69)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة الثالثة والتي تنص على "مل المؤسسة على استقطاب الأفراد الذين يتمتعون بالكفاءات والمهارات الخضراء" بمتوسط حسابي (4) وبانحراف معياري (0.856)، بينما جاءت الفقرة الرابعة بالرتبة الأخيرة والتي تنص على " تتم الإعلانات والمقابلات للمتقدمين عبر مواقع الإنترنت " بمتوسط حسابي (3.69) وبانحراف معياري (0.954).

جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات التوظيف الأخضر

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
4	0.938	3.82	1. تعتمد المؤسسة سياسات واستراتيجيات بيئية عند تعيين العاملين.
3	0.846	3.91	2. تتضمن الأوصاف الوظيفية وصف الكفاءات الخضراء التي يجب أن تتوفر في شاغل الوظيفة.
1	0.856	4.00	3. تعمل المؤسسة على استقطاب الأفراد الذين يتمتعون بالكفاءات والمهارات الخضراء.
5	0.954	3.69	4. تتم الإعلانات والمقابلات للمتقدمين عبر مواقع الإنترنت.
2	0.836	3.93	5. تركز الأسئلة في المقابلات الشخصية للمتقدمين على التأكد من إمتلاك المتقدمين المهارات التي تساعد على أداء المهام بأساليب صديقة للبيئة.
	<b>0.89</b>	<b>3.87</b>	<b>المتوسط العام</b>

## 2. التدريب والتطوير الأخضر

تبين نتائج الجدول رقم (11) استجابات عينة الدراسة على عبارات التدريب والتطوير الأخضر، حيث يتضح من نتائج الجدول أن المتوسط الحسابي العام للتدريب والتطوير الأخضر بلغ (3.91) وبانحراف معياري (0.82) ويدل على موافقة بدرجة (موافق). كما تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المحور ما بين (3.74-3.98)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة الخامسة والتي تنص على " تعمل المؤسسة على تثقيف الموظفين حول أهمية وقيمة البيئة " بمتوسط حسابي (3.96) وبانحراف معياري (0.838)، بينما جاءت الفقرة الرابعة بالرتبة الاخيرة والتي تنص على " يتم استخدام أساليب صديقة للبيئة في تقديم وعرض الدورات التدريبية." بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.855).

جدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات التدريب والتطوير الأخضر

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
2	0.777	3.97	1. تهتم البرامج التدريبية على إكساب الموظفين المهارات المتعلقة بالجوانب الخضراء.
4	0.822	3.91	2. تركز البرامج التدريبية على تزويد الموظفين بالمستوى المطلوب من الوعي البيئي.
3	0.807	3.96	3. تحث البرامج التدريبية الموظفين على تطوير سلوكياتهم المتعلقة بالجوانب الصديقة للبيئة.
5	0.855	3.74	4. يتم استخدام أساليب صديقة للبيئة في تقديم وعرض الدورات التدريبية.
1	0.838	3.98	5. تعمل المؤسسة على تثقيف الموظفين حول أهمية وقيمة البيئة.
	<b>0.82</b>	<b>3.91</b>	<b>المتوسط العام</b>

## 3. تقييم الأداء الأخضر

تشير نتائج الجدول رقم (12) إلى استجابات عينة الدراسة على عبارات تقييم الأداء الأخضر، حيث يتضح من نتائج الجدول أن المتوسط الحسابي العام لتقييم الأداء الأخضر بلغ (3.84) وبأنحراف معياري (0.87) ويدل على موافقة بدرجة (موافق). كما تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المحور ما بين (3.66-4)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة الخامسة والتي تنص على " يتوفر لدى المؤسسة مواقع إلكترونية لتقييم أداء العاملين " بمتوسط حسابي (4) وبانحراف معياري (0.912)،

بينما جاءت الفقرة الثانية بالرتبة الاخيرة والتي تنص على تقوم المؤسسة بتنفيذ الإجراءات التأديبية ضد الموظفين الغير ملتزمين بأحكام وقواعد حماية البيئة. " بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.980).

جدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات تقييم الأداء الأخضر

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
2	0.716	3.96	1. تجد المؤسسة ضرورة ملحة بالعمل على تحقيق معايير الأداء الأخضر.
5	0.980	3.66	2. تقوم المؤسسة بتنفيذ الإجراءات التأديبية ضد الموظفين الغير ملتزمين بأحكام وقواعد حماية البيئة.
4	0.935	3.76	3. تقوم المؤسسة بإنشاء مجموعة واضحة من القواعد والأحكام المتعلقة بسلوك الموظف فيما يتعلق بحماية البيئة.
3	0.809	3.80	4. يتم كتابة ودمج المعايير البيئية ومؤشرات الأداء الأخضر الصديق للبيئة في التقييم.
1	0.912	4.00	5. يتوفر لدى المؤسسة مواقع إلكترونية لتقييم أداء العاملين.
	<b>0.87</b>	<b>3.84</b>	المتوسط العام

#### 4.التحفيز الأخضر

تبين نتائج الجدول رقم (13) استجابات عينة الدراسة على عبارات التحفيز الأخضر، حيث يتضح من نتائج الجدول أن المتوسط الحسابي العام للتحفيز الأخضر بلغ (3.77) وبانحراف معياري (13) ويدل على موافقة بدرجة (موافق). كما تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المحور ما بين (3.85-3.70)، حيث وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة الثالثة والتي تنص على " توفر الإدارة الحوافز للموظفين لتشجيعهم على الانضباط على السلوكيات الصديقة للبيئة. " بمتوسط حسابي (3.85) وبانحراف معياري (0.98)، بينما جاءت الفقرة الخامسة بالرتبة الاخيرة والتي تنص على " تعلن المؤسسة على موقعها الإلكتروني أسماء الموظفين المتميزين في أدائهم البيئي. " بمتوسط حسابي (3.70) وبانحراف معياري (1.04).

جدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات التحفيز الأخضر

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
3	1.04	3.77	1. تقدم الإدارة المكافآت المالية وغير المالية للأداء البيئي الجيد المقدم من قبل الموظفين.
4	1.02	3.71	2. هناك مكافآت خاصة تمنحها الإدارة بغرض تشجيع الموظفين على القيام بمبادرات وتقديم أفكار صديقة للبيئة .
1	0.98	3.85	3. توفر الإدارة الحوافز للموظفين لتشجيعهم على الإنضباط على السلوكيات الصديقة للبيئة.
2	0.91	3.83	4. تتنوع أنشطة التحفيز الأخضر وفقاً لحاجات ودوافع الموظفين.
5	1.04	3.70	5. تعلن المؤسسة على موقعها الإلكتروني أسماء الموظفين المتميزين في أدائهم البيئي.
<b>1.00</b>		<b>3.77</b>	<b>المتوسط العام</b>

ثانياً: التحليل الوصفي لمتغير التنمية المستدامة في المؤسسات الرياضية

تبين نتائج الجدول رقم (15) إلى استجابات عينة الدراسة على عبارات مستوى التنمية المستدامة في المؤسسات الرياضية، حيث يتضح من نتائج الجدول أن المتوسط الحسابي العام لمستوى التنمية المستدامة في المؤسسات الرياضية بلغ (4.03) وبانحراف معياري (0.88) ويدل على موافقة بدرجة (موافق). حيث جاء بالرتبة الأولى البعد البيئي بمتوسط حسابي (4.06) وبانحراف معياري (0.94) ، ثم يليه بالرتبة الثانية البعد الاجتماعي بمتوسط حسابي (4.02) وبانحراف معياري (0.88)، بينما جاء البعد الاقتصادي بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.99) وبانحراف معياري (0.80).

جدول رقم (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات مستوى التنمية المستدامة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
<b>البعد الاقتصادي</b>			
3	0.800	3.88	1. تعتبر المصروفات أقل من قبل بعد استخدام استراتيجيات الموارد البشرية الخضراء.
2	0.783	4.02	2. يعتبر الوضع الاقتصادي أفضل من قبل بسبب عدم هدر الموارد.
1	0.836	4.07	3. تعمل المؤسسة على ترشيد استهلاك الطاقة.
0.81		3.99	المتوسط العام البعد الاقتصادي
<b>البعد الاجتماعي</b>			
4	0.959	3.97	1. تهتم المؤسسة بتوفير رعاية صحية للموارد البشرية بها.
1	0.799	4.07	2. تهتم المؤسسة بالعنصر البشري بها وتقوم بتدريبه والمحافظة عليه.
3	0.879	4.02	3. توفر المؤسسة فرص عمل حالية ومستقبلية.
2	0.878	4.04	4. تشجع المؤسسة العمل الجماعي من أجل تحقيق الاستدامة الاجتماعية.
0.88		4.02	المتوسط العام البعد الاجتماعي
<b>البعد البيئي</b>			
2	0.87	4.17	1. تهتم المؤسسة بالمحافظة على صحة ونظافة المرافق.
1	0.93	4.21	2. تهتم المؤسسة بالمحافظة على نظافة المياه.
3	0.97	3.99	3. للمؤسسة إسهامات متعددة في البيئة المحيطة بها.
4	0.98	3.88	4. تعمل المؤسسة على إعادة تدوير نفاياتها.
0.94		4.06	المتوسط العام البعد البيئي
<b>0.88</b>		<b>4.03</b>	<b>المتوسط العام مستوى التنمية المستدامة</b>

**نتائج اختبار الفرضيات:**

بعد التأكد من صدق وثبات النموذج المقاس، فإن الخطوة التالية هي اختبار فرضيات الدراسة لاختبار

الفرضيات تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) Structured equation modeling

باستخدام برنامج AMOS V.24.

الفرضية الأولى التي تنص على "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوظيف الأخضر وتحقيق

التنمية المستدامة في المؤسسات الرياضية "

بين الجدول (16) نتائج الفرضية الأولى. حيث تشير النتائج بانه قيمة معامل بيتا (0.206) لأثر

التوظيف الأخضر في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات الرياضية وهي قيمة ذات دلالة إحصائية

عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يعني أن التوظيف الأخضر يؤثر إيجابياً بنسبة (20%) في تحقيق

التنمية المستدامة في المؤسسات الرياضية. وتفسر هذه النتيجة أن أي زيادة تطراً على المتغير المستقل

(التوظيف الأخضر) بمقدار (1) تقابلها زيادة ايجابية في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات الرياضية بمقدار (20%). وعلية تم قبول الفرضية الأولى.

#### جدول (16) نتائج الفرضية الأولى

الفرضية	مسار الفرضية	قيمة بيتا Beta	مستوى الدلالة	النتيجة
H1	التوظيف الأخضر ← تحقيق التنمية المستدامة	0.206	0.010	مقبولة

الفرضية الثانية التي تنص على "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير الأخضر وتحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات الرياضية "

يوضح الجدول (17) نتائج الفرضية الثانية، حيث تبين نتائج الجدول بأن قيمة معامل بيتا (0.27) لأثر التدريب والتطوير الأخضر في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات الرياضية وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يشير إلى أن التدريب والتطوير الأخضر يؤثر إيجابياً بنسبة (27%) في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات الرياضية. وتفسر هذه النتيجة أن أي زيادة تطراً على المتغير المستقل (التدريب والتطوير الأخضر) بمقدار (1) تقابلها زيادة ايجابية في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات الرياضية بمقدار (27%) وعلية تم قبول الفرضية الثانية.

#### جدول (17) نتائج الفرضية الثانية

الفرضية	مسار الفرضية	قيمة بيتا Beta	مستوى الدلالة	النتيجة
H2	التدريب والتطوير الأخضر ← تحقيق التنمية المستدامة	0.272	0.000	مقبولة

الفرضية الثالثة التي تنص على "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء الأخضر وتحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات الرياضية "

يبين الجدول (18) نتائج الفرضية الثالثة. حيث يتضح من النتائج بأن قيمة معامل بيتا (0.014) لأثر تقييم الأداء الأخضر في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات الرياضية وهي قيمة غير دالة احصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يشير إلى أن تقييم الأداء الأخضر ليس له تأثير معنوي في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات الرياضية. وعلية تم رفض الفرضية الثالثة.

جدول (18) نتائج اختبار الفرضية الثالثة

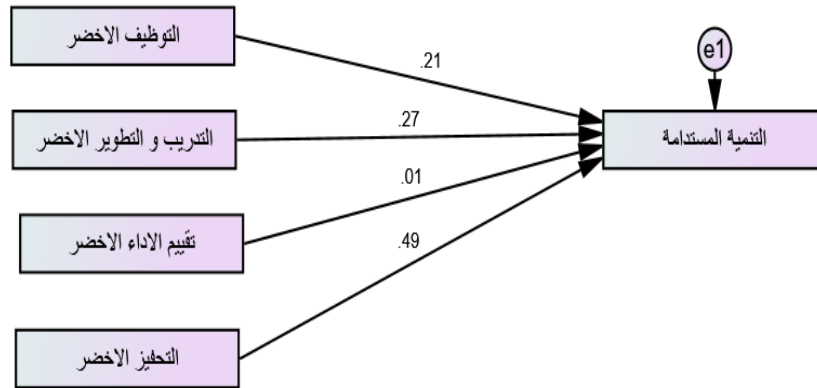
الفرضية	مسار الفرضية	قيمة بيتا Beta	مستوى الدلالة	النتيجة
H3	تقييم الأداء الأخضر ← تحقيق التنمية المستدامة	0.014	0.863	غير مقبولة

الفرضية الرابعة التي تنص على "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الأخضر وتحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات الرياضية"

يوضح الجدول (19) نتائج الفرضية الرابعة. حيث تبين نتائج الجدول بأن قيمة معامل بيتا (0.486) لأثر التحفيز الأخضر في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات الرياضية وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يشير إلى أن التحفيز الأخضر يؤثر إيجابياً بنسبة (48%) في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات الرياضية. وتفسر هذه النتيجة أن أي زيادة تظراً على المتغير المستقل (التحفيز الأخضر) بمقدار (1) تقابلها زيادة إيجابية في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات الرياضية بمقدار (48%). وعلية تم قبول الفرضية الرابعة.

جدول (19) نتائج اختبار الفرضية الرابعة

الفرضية	مسار الفرضية	قيمة بيتا Beta	مستوى الدلالة	النتيجة
H4	التحفيز الأخضر ← تحقيق التنمية المستدامة	0.486	0.000	مقبولة



## النتائج:

### توصلت الدراسة للنتائج التالية:

1. أظهرت النتائج أن هناك اهتماماً كبيراً بإدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات الرياضية، خاصة في مجالات التوظيف الأخضر والتحفيز الأخضر وهذا يشير إلى رغبة واستعداد المؤسسات الرياضية في تحقيق التنمية المستدامة لمنشأتها.
2. كشفت النتائج أن هناك تفاعل إيجابي تجاه التنمية المستدامة في المؤسسات الرياضية، مع تركيز خاص على البعد البيئي والاجتماعي، وهو مؤشر على أن المؤسسات الرياضية تولي اهتماماً كبيراً للقضايا البيئية والاجتماعية وتتبنى مبادئ التنمية المستدامة في هذا السياق.
3. كشفت النتائج أن هناك علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين التوظيف الأخضر وتحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات الرياضية. بالتالي، وهذا يدل على أن التوظيف الأخضر يلعب دوراً هاماً في تعزيز التنمية المستدامة في المؤسسات الرياضية، وأي استثمار في هذا الاتجاه قد يؤدي إلى تحسين الأداء الاقتصادي والبيئي والاجتماعي لهذه المؤسسات.
4. بينت النتائج أن هناك علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير الأخضر وتحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات الرياضية. بالتالي، هذا يشير إلى أهمية برامج التدريب والتطوير الأخضر في دعم التنمية المستدامة في المؤسسات الرياضية وتعزيز الأثر الإيجابي على الأداء والاستدامة في هذا السياق.
5. أظهرت النتائج بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء الأخضر وتحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات الرياضية.
6. بينت النتائج أن هناك علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين التحفيز الأخضر وتحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات الرياضية. بالتالي، هذا يشير إلى أهمية اعتماد المؤسسات الرياضية على سياسات وممارسات تحفيزية خضراء لضمان التنمية المستدامة في المدى الطويل.
7. أظهرت النتائج أن الموظفين ليس لديهم الوعي والثقافية الكافية التي تؤدي إلى تحسين الأداء الاقتصادي في المؤسسات ويجب التركيز عليه في الدراسات القادمة وذلك لتحقيق رؤية 2030 وهي ترشيد الاستهلاك المادي ورفع الاقتصاد.



## التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة تقدم الباحثة التوصيات التالية:

1. تشجيع المؤسسات الرياضية على تبني سياسات توظيف خضراء، مع التركيز على توظيف الكفاءات البيئية والاجتماعية.
2. تطوير برامج تدريب لموظفي المؤسسات الرياضية حول أهمية التوظيف الأخضر وكيفية تحقيق التنمية المستدامة من خلال هذه العملية.
3. دعم المؤسسات الرياضية في تكامل الأبعاد البيئية والاجتماعية في استراتيجياتها وعملياتها اليومية.
4. دعم المؤسسات الرياضية للتفاعل مع المجتمع المحلي وتنظيم فعاليات ومبادرات اجتماعية.
5. تقديم دعم مالي وتنظيم مبادرات لتعزيز برامج التدريب والتطوير الأخضر في المؤسسات الرياضية.
6. تطوير نظم تحفيز أخضر داخل المؤسسات الرياضية، مثل تكريم الأفراد والفرق التي تتبنى ممارسات بيئية واجتماعية مستدامة.
7. ضرورة زيادة الوعي البيئي لدى المسؤولين الرياضيين في كافة المنشآت الرياضية ووضع المواصفات والمعايير البيئية السليمة في إنشاء المقرات والمرافق الرياضية (الأبنية الخضراء)، وإتباع الإجراءات البيئية السليمة في كافة المرافق الرياضية، وأيضاً استخدام الأدوات والمعدات الرياضية الصديقة للبيئة.
8. ضرورة زيادة الوعي الاقتصادي لدى الموظفين الرياضيين في كافة المنشآت لتحقيق التنمية المستدامة.
9. ضرورة التوسع في تبني ممارسات اداة الموارد البشرية الخضراء وبناء المنشآت الرياضية وإداراتها وفق المعايير البيئية المتبعة عالمياً.
10. إجراء مراجعات دورية لنظم التقييم البيئي داخل المؤسسات الرياضية والعمل على تطوير أنظمة تقييم مستدامة ومرنة لقياس الأثر البيئي للمؤسسات.
11. تبني سياسات حوافز خضراء لتشجيع الموظفين والفرق الرياضية على تحقيق الأهداف المستدامة.

12. التوصيات قابلة للقياس ان شاء الله من قبل المؤسسات الرياضية.

### الدراسات المستقبلية:

ركزت الدراسة الحالية على الموظفين والمدراء الإداريين بالمؤسسات الرياضية بمنطقة مكة المكرمة ولذلك يقترح تطبيقها على موظفي وموظفات وزارات أخرى غير المؤسسات الرياضية مثل وزارة التعليم أو وزارة الصحة أو غيرها.

### الخاتمة:

جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها ( التوظيف الأخضر ، التدريب والتطوير ، تقييم الأداء الأخضر ، التحفيز الأخضر ) في تحقيق التنمية المستدامة بالمؤسسات الرياضية السعودية ، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الإستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات المطلوبة من عينة الدراسة المتمثلة في الموظفين والمدراء الإداريين بالمؤسسات الرياضية بمنطقة مكة المكرمة ، ولقد تم تقسيم الدراسة إلى خمسة فصول ، أشتمل الفصل الأول على المقدمة وتطرق إلى مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها وفرضياتها ومفاهيم الدراسة ، وتطرق الفصل الثاني إلى أدبيات الدراسة حيث تناول المفاهيم النظرية لموضوع الدراسة وأهم الدراسات السابقة ذات الشأن ، بينما خصص الفصل الثالث إلى الإجراءات المنهجية للدراسة ، والفصل الرابع لتحليل وتفسير نتائج الدراسة بالتركيز على الإجابة على محاور الدراسة واختبار فرضياتها، وأخيراً الفصل الخامس والذي تطرق إلى أبرز النتائج والتوصيات والدراسات المستقبلية.

## المراجع

### أولاً: المصادر العربية:

1. أصرف، حامد جودت (2021) ، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق البراعة التنظيمية : دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية في دولة الامارات العربية المتحدة ، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة ، جامعة كفر الشيخ ، ع12 ، ص ص 145-198.
2. بلالي ، أحمد (2018) ، ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية ، مجلة رؤى اقتصادية ، جامعة الوادي ، كلية العلوم الاقتصادي والتجارية ، مج8 ، ع2 ، ص ص 115 – 133.
3. حاجم ، ياسر (2021) ، دور ادارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المزايا التنافسية : دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء ، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية ، جامعة الانبار ، مج13 ، ع1 ، ص ص 19-36.
4. ديب ، ريده ، مهنا ، سليمان (2009) ، التخطيط من أجل التنمية المستدامة ، جامعة دمشق الهندسية ، العدد الاول ، سوريا .
5. الزبيدي ، دحام و حمزة ، محمد (2021) ، تحقيق الاستدامة البيئية وفق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد 63 ، ص ص 73-91.
6. الزهير ، جمال مصطفى (2021) ، دور الاستثمار الرياضي بالمنشآت الرياضية في تحقيق التنمية المستدامة بدولة الكويت ، مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية ، ع56 ، ج3 ، ص ص 835-861.
7. السكافي ، ليث ، والميالي ، حاكم ، وزوين ، عمار (2017) ، الروحانية التنظيمية وتأثيرها في الموارد البشرية الخضراء ، دراسة استطلاعية لآراء عدد من موظفي معمل أسمنت الكوفة الجديد ، مجلة الكويت للعلوم الاقتصادية والادارية ، ع26.

8. الشافعي ، حسن أحمد عطية (2009) ، المراجعة البيئية لتحقيق الاهداف للتنمية المستدامة في المؤسسات الرياضية ، المجلة العلمية لعلوم التربية الرياضية ، جامعة طنطا ، ع14 ، ص ص 393-438.
9. شحاته ، ياسر السيد (2019) ، أثر الوظائف الخضراء لإدارة الموارد البشرية على التنمية المستدامة : دراسة تطبيقية على فروع بنك القاهرة بمحافظة الاسكندرية ، مجلة التجارة والتمويل ، ع4 ، ص ص 277-324.
10. شفيق ، أحمد واخرون (2013)، التنمية المستدامة : أسس وقضايا معاصرة ، دار النور للطباعة ، القاهرة .
11. الصاوي ، محمود ( 2021)، دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان ، المجلة العربية للإدارة ، مج41 ، ع2 ، ص ص 73-94.
12. عبد المطلب ، أحمد (2019)، أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين اداء المنظمة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مستشفيات مدينة الرمادي ، مجلة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية ، مج11 ، ع26 ، ص ص 418-486.
13. عماري ، سمير (2021) ، دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء الابداعي : دراسة حالة المؤسسات الصناعية بولاية سطيف ، مجلة المنتدى للدراسات والابحاث الاقتصادية ، جامعة زيان عاشور بالجلفة ، مج5 ، ع2 ، ص ص 421-439.
14. العولقي ، عبد الله أحمد (2021)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء المستدام : الدور الوسيط للمعرفة البيئية والسلوك الأخضر للموظفين ، مجلة معهد الادارة العامة ، س62 ، ع2 .
15. الغرابلي ، زينب اسماعيل (2021) ، واقع ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالابتكار الأخضر : دراسة ميدانية على فنادق النجمة الخضراء في مصر ، المجلة العربية للإدارة ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، مج41 ، ع3 ، ص ص 319-340.

16. محمود ، دينا كمال (2017) ، دراسة تقويمية لآليات تطبيق التنمية البشرية المستدامة بالمؤسسات الرياضية في ضوء نظم ومعايير ادارة الجودة الشاملة ، مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية ، جامعة أسبوط ، ع45 ، ج3 ، ص ص 519-551.

17. منجحي ، مخلوف (2019)، اعتماد مؤشرات التنمية المستدامة في ادارة المنشآت الرياضية بالجزائر : دراسة ميدانية بالمركبات الرياضية لولاية المسيلة ، مجلة الإبداع الرياضي ، مج10 ، ع2

18. موسى ، عمار فتحي و أمين ، محمد فوزي (2017) ، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية : دراسة تطبيقية ، المجلة العلمية للبحوث التجارية (أفاق جديدة) ، كلية التجارة ، جامعة المنوفية ، مج1 ، ع3 ، ص ص 61-121.

#### ثانياً: المصادر الأجنبية.

1. Arulrajah ,A, Anton ,O (2015). Green Human Resource Management Practices: AReview. Journal of Human Resource Management, Sri Lankan VOL5 (1) PP1-16.
2. Song, Wenhao., Yu, Hongyan and Xu, Hui (2020), Effects of green human resource management and managerial environmental concern on green innovation, European Journal of Innovation Management, Emerald Publishing Limited.

**The Role of Green Human Resources Management in Achieving Sustainable Development in Sports Institutions: An Exploratory Study of the Opinions of Employees and Administrative Directors of Sports Institutions in the Makkah Al-Mukarramah Region**

**Abstract**

The study aimed to know the impact of green human resources management in its dimensions (green employment, green training and development, green performance evaluation, green motivation) in achieving sustainable development in Saudi sports institutions. The study relied on the descriptive analytical approach, and used the questionnaire as the main tool for collecting data from a random sample. It amounted to (102) employees and administrative directors in sports institutions in the Makkah Al-Mukarramah region, and the data was analyzed using the (AMOS) program. The results of the study found that there is a great interest in managing green human resources in sports institutions, especially in the areas of green employment and green motivation, and this indicates a desire and the readiness of sports institutions to achieve sustainable development for their facilities. The results also revealed that there is a positive interaction towards sustainable development in sports institutions, with a special focus on the environmental and social dimension. The results also showed that there is a positive and statistically significant relationship between training and green development and achieving sustainable development in institutions. Sports. The results also showed that there is no statistically significant relationship between evaluating green performance and achieving sustainable development in sports institutions. The study recommended the necessity of encouraging sports institutions to adopt green employment policies, with a focus on employing environmental and social competencies.

**Keywords:** green human resources management, social development, in Saudi sports institutions.