

واقع ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي لإدارة الموارد البشرية الخضراء من وجهة نظر المعلمين

إعداد: د. علي أحمد عداد

دكتوراه في أصول التربية-محاضر في كلية التربية- جامعة حماه

الملخص باللغة العربية

هدف البحث إلى الكشف عن واقع ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى لإدارة الموارد البشرية الخضراء من وجهة نظر المعلمين في مدينة حماة، وكذلك الكشف عن دلالة الفروق بين درجات متوسطات أفراد عينة البحث حول واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء تعزى للمتغيرات (نوع المدرسة-المؤهل العلمي)، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكونت عينة البحث من (305) معلماً ومعلمة من معلمي مرحلة التعليم الأساسي الحلقة الأولى في مدينة حماة، وأهم النتائج التي توصل إليها البحث الآتي:

1- بلغ واقع ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى لإدارة الموارد البشرية الخضراء من وجهة نظر المعلمين في مدينة حماة درجة قليلة، بمتوسط حسابي قدره (2.46).

2- جاء ترتيب مجالات الاستبانة وفق الآتي: جاء المجال (التدريب الأخضر) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.55) وبدرجة قليلة، يليه المجال (تقييم الأداء الأخضر) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.49) وبدرجة قليلة، ثم المجال (المكافآت الخضراء) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (2.43) وبدرجة قليلة وأخيراً المجال (الاندماج الأخضر) جاء في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (2.40) وبدرجة قليلة

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث حول واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء تعزى لمتغير نوع المدرسة وذلك لصالح المدارس الخاصة.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث حول واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

The Reality of Basic Education School Principals' Practice of Green Human Resources Management From the Teachers' Point of View

The research aimed to reveal the reality of the practice of basic education school principals, the first cycle, of green human resources management from the point of view of teachers in the city of Hama, as well as to reveal the significance of the differences between the average scores of the members of the research sample on the reality of the practice of green human resources management due to the variables (type of school - academic qualification). The descriptive analytical approach was used, and the questionnaire was used as a tool for collecting data. The research sample consisted of (185) male and female teachers of the first cycle of basic education in the city of Hama. The most important findings of the research are the following:

- 1- The reality of the practice of basic education school principals in the first cycle of green human resources management from the point of view of teachers in the city of Hama reached a low degree, with an arithmetic average of (2.46).
- 2-The ranking of the questionnaire fields was as follows: The field (Green Training) came in first place with an arithmetic average of (55.2) and to a small degree, followed by the field (Green Performance Evaluation) in second place with an arithmetic average of (49.2) and a small degree, then the field (Green Rewards) in third place with an arithmetic average of (43.2) and a small degree, and finally the field (Green Integration) came in fourth place with an arithmetic average of (40.2) and a small degree.
- 3-There are no statistically significant differences at the significance level (05.0) between the averages of the answers of the research sample members about the reality of practicing green human resources management due to the school type variable, in favor of private schools.
- 4- There are no statistically significant differences at the significance level (05.0) between the averages of the answers of the research sample members about the reality of practicing green human resources management due to the academic qualification variable.

Keywords: Green Human Resources Management_ Basic Education Stage-

المقدمة

في ظل التسارع الكبير في التطور التكنولوجي الذي يشهده العالم في العصر الحديث برزت العديد من التحديات البيئية، إذ أدى الاستخدام المكثف للتكنولوجيا وزيادة الإنتاج الصناعي إلى تفاقم مشكلات بيئية مثل التلوث بمختلف أشكاله، واستنزاف الموارد الطبيعية، الأمر الذي استدعى ضرورة البحث عن حلول مستدامة للحد من هذه المشكلات.

وانطلاقاً من ذلك وفي ضوء الاهتمام العالمي بقضايا البيئة اتجهت العديد من المؤسسات إلى تبني ممارسات بيئية ضمن ممارساتها الإدارية، من أبرزها إدارة الموارد البشرية الخضراء، وقد ظهر هذا الأسلوب الإداري في عام 2000 كنهج جديد تماماً، باعتباره الأسلوب الذي يدير البيئة داخل المؤسسة من خلال تبني الموارد البشرية سياسات وممارسات خضراء، بحيث توفر الإدارة استخداماً فعالاً وكفء للموارد الطبيعي (Janali et al، 2020)

وينطلق مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء من اعتباره كأحد جوانب إدارة الموارد البشرية الداعمة لتطبيق نظم الإدارة البيئية في المؤسسات المعاصرة، والمواكبة للتطورات في التنمية المستدامة، ويتضمن عمليات التخطيط لوظائف وإجراءات إدارة الموارد البشرية وربطها بالجوانب التي تختص بالأمور البيئية؛ وتوجيه وإرشاد الموارد البشرية للاستخدام الأفضل للموارد.

كما تحتل المؤسسات التعليمية ولاسيما المدرسة مكانة مهمة في دعم التوجهات البيئية، نظراً لدورها في إعداد الأجيال وتنمية وعيهم وسلوكهم تجاه البيئة، إذ لم يعد يقتصر دور المدرسة على نقل المعرفة فقط بل أصبح يمتد إلى غرس القيم البيئية، وتعزيز مفاهيم الاستدامة لدى جميع أفراد المجتمع المدرسي، ولإدارة المدرسية دوراً مهماً في تعزيز هذه المفاهيم من خلال تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء مما يساهم في تعزيز الاستخدام المستدام للموارد في المدرسة لجعلها صديقة للبيئة بالإضافة إلى زيادة الوعي لدى جميع أفراد المجتمع المدرسي، وتعزيز اتجاههم تجاه قضايا البيئة، ونشر ثقافة التوجه الأخضر؛ وتطبيق الأهداف البيئية في كافة تفاصيل العمل المدرسي، مما يعزز من دور المدرسة كمؤسسة رائدة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة

وعليه ، يأتي هذا البحث للتعرف على واقع ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي لإدارة الموارد البشرية الخضراء

1- مشكلة البحث وأسئلته

في ظل التزايد المستمر في حدة المشكلات البيئية التي يشهدها العالم المعاصر ، برزت الحاجة إلى تغيير أنماط العمل داخل المؤسسات التعليمية، ولا سيما المدرسة بما ينسجم مع متطلبات الاستدامة البيئية، ويتطلب ذلك إحداث تحول في جميع ممارسات المدرسة التعليمية والإدارية لتكون قادرة على الحد أو مواجهة هذه المشكلات، وذلك من خلال تبني أساليب إدارية حديثة تدمج البعد البيئي في الممارسات المدرسية ومن أبرز هذه الأساليب إدارة الموارد البشرية الخضراء، وهذا ما بينته العديد من الدراسات مثل دراسة (الطويرقي، 2023) إذ جاء فيها "أن هدف حماية البيئة يجب أن يكون من أهم سمات النظام التعليمي"، كما أشارت دراسة (إسماعيل والبردان، 2018) " إلى أن تحول المدرسة نحو إدارة الموارد البشرية الخضراء؛ يسهم في تضمين الأهداف البيئية في جميع ممارساتها وأنشطتها؛ لتصبح مؤسسة صديقة للبيئة".

وعلى الرغم من أهمية تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في المدرسة، إلا أن نتائج بعض الدراسات العلمية تشير إلى أن إدراج القضايا البيئية في بعض المدارس ضمن السياسات والممارسات الإدارية يتم بصورة غير واضحة، في حين تستمر مدارس أخرى في التعامل مع القضايا البيئية بطريقة سلبية أو تقليدية، فقد أشارت دراسة (عبد الفتاح، 2021) "أنه على الرغم من بدأ المؤسسات التعليمية نحو التحول للأخضر، إلا إنه لا يزال هناك نقص في الوعي حول تأثير الأنشطة البشرية اليومية في زيادة المشكلات البيئية".

كما بينت دراسة (آغا، 2024) "أن هناك فجوة في كبيرة في تطبيق مفاهيم الحفاظ على البيئة والتعلم الأخضر في مدارس التعليم الأساسي، إذ هناك قصور في البنية التحتية المدرسية، وقلة الأنشطة التي تشجع على الاهتمام بالبيئة والمشاركة في المبادرات البيئية".

كما أوضحت دراسة (أحمد، 2022) "عدم امتلاك العاملين في المؤسسات التعليمية والطلبة الوعي البيئي ويتضح ذلك من خلال ممارساتهم البيئية داخل المؤسسات التعليمية وخارجها".

ويتضح مما سبق أن هناك فجوة بين التوجهات الحديثة الداعية إلى تبني تطبيق إدارة الموارد البشرية في المدرسة وبين مستوى تطبيقها الفعلي، الأمر الذي يثير تساؤلات حول مدى التزام المدرسة بتطبيق هذا الأسلوب، ودرجة تفعيله في الممارسات الإدارية اليومية، من وجهة نظر المعلمين باعتبارهم الأكثر احتكاكاً بالإدارة المدرسية، وبذلك تتبلور مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي:

ما واقع ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى لإدارة الموارد البشرية الخضراء من وجهة نظر المعلمين في مدينة حماة؟

2- أهمية البحث وتتجلى أهمية البحث في النقاط الآتية:

2-1- تزايد الاهتمام العالمي بالبيئة وبضرورة المحافظة عليها وحمايتها باعتبار ذلك واجب إنساني تجاه الأفراد والمجتمع.

2-2- أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء كونها تساهم في بناء موارد بشرية صديقة للبيئة، من خلال انتهاج مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى لسياسات فعالة تزيد الوعي بأهمية حماية البيئة والمحافظة عليها، ضمن ممارسات خضراء هادفة للوصول إلى التوازن بين احتياجات العمل ومتطلبات الحفاظ على البيئة.

2-3- أهمية مرحلة التعليم الأساسي كونها المرحلة التأسيسية في النظام التعليمي في سوريا، والتي لها دور مهم في الحفاظ على البيئة واستثمار مواردها من خلال إعداد جيل من الأفراد الواعين لأهمية البيئة والراغبين في الحفاظ على مواردها.

2-4- قد تسهم نتائج البحث في توجيه أنظار الباحثين لإجراء دراسات تتناول أبعاد أخرى لإدارة الموارد البشرية الخضراء لم يتم دراستها في هذا البحث ولمراحل تعليمية مختلفة.

3- أهداف البحث يهدف البحث إلى الآتي:

3-1- الكشف عن واقع ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى لإدارة الموارد البشرية الخضراء من وجهة نظر المعلمين في مدينة حماة.

3-2- الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث حول واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء تعزى للمتغيرات (نوع المدرسة-المؤهل العلمي).

4- متغيرات البحث: وتشمل: المتغيرات التصنيفية: متغير نوع المدرسة: ويشمل (مدرسة حكومية، مدرسة خاصة) متغير المؤهل العلمي ويشمل (معهد أو إجازة، دبلوم فأعلى)

المتغيرات التابعة: وتشمل إجابات أفراد عينة البحث على استبانة واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء.

5- فرضيات البحث: يسعى البحث إلى اختبار الفرضيات الآتية عند مستوى دلالة (0,05) وفقاً للآتي:

5-1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث حول واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء تعزى لمتغير نوع المدرسة.

5-2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث حول واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

6- حدود البحث

6-1- الحدود البشرية: اقتصر البحث على عينة من معلمي الحلقة الأولى من مرحلة التعليم الأساسي في مدينة حماة وبلغ عددهم (205) معلماً ومعلمة

6-2- الحدود المكانية: شملت مدارس مرحلة التعليم الأساسي الحلقة الأولى (الحكومية والخاصة) في مدينة حماة

6-3- الحدود الزمانية: طُبّق البحث في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي (2025-2026)

6-4- الحدود العلمية: يقتصر هذا البحث تعرف واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مدارس مرحلة التعليم الأساسي الحلقة الأولى من حيث (التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، الاندماج الأخضر، المكافآت الخضراء)

7- مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية

إدارة الموارد البشرية الخضراء (اصطلاحاً): "هي جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى جعل موظفي المؤسسة أصدقاء للبيئة، وذلك لتحقيق الأهداف البيئية للمؤسسة والمساهمة في الاستدامة البيئية" (الغرابي وآخرون، 2021، 134)

إدارة الموارد البشرية الخضراء (إجرائياً): هي مجموعة الممارسات التي تتبناها مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى لدمج الاهتمام بالبيئة في أعمالها المتعلقة بالموارد البشرية، بهدف تشجيع المعلمين على اتباع سلوكيات تحافظ على البيئة داخل المدرسة، وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة البحث على الاستبانة المعدة لهذا الغرض.

8- الدراسات السابقة

دراسة (محمد، 2024) بعنوان: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بتعزيز الاستدامة التنظيمية في جامعة سوهاج

هدفت الدراسة إلى تعرف واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بتعزيز الاستدامة التنظيمية في جامعة سوهاج، وكذلك تعرف الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تعزى للمتغيرات (الجنس، نوع الكلية)، استخدمت

الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (724) عضواً من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

1- بلغ واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والاستدامة التنظيمية في جامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم جاء بدرجة متوسطة.

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية و تحقيق الاستدامة التنظيمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تعزى للمتغيرات (الجنس، نوع الكلية) وذلك لصالح الإناث، وللكتليات العلمية.

دراسة (عبد الله، 2024) بعنوان: دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الإبداع الأخضر-دراسة ميدانية بجامعة جنوب الوادي

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الإبداع الأخضر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي، وكذلك الكشف عن الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزى للمتغيرات (طبيعة الكلية، الجنس، الرتبة الأكاديمية)، تكونت عينة الدراسة من (281) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الآتي:

1- جاء واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي بدرجة متوسطة، كما جاء واقع الإبداع الأخضر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي بدرجة منخفضة.

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزى للمتغيرات (طبيعة الكلية، الجنس، الرتبة الأكاديمية) وذلك لصالح الذكور، والكتليات العلمية، وبالنسبة لمتغير الرتبة الأكاديمية لصالح المعيد.

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتعزيز الإبداع الأخضر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

دراسة (الأسمرى، 2025) بعنوان: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كمدخل لتعزيز الاستدامة في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مدارس التعليم العام في مدينة أبها الحضرية، وتقديم استراتيجية مقترحة لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كمدخل لتعزيز الاستدامة في مدارس التعليم العام، تكونت عينة الدراسة من (420) موظف وموظفة من الكوادر الإدارية والتعليمية في مدارس التعليم العام في مدارس أبها الحضرية بالمملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء جاء بدرجة متوسطة، كما أن درجة مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الاستدامة جاء بدرجة مرتفعة. دراسة (رياني، 2025) بعنوان: واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في جامعة جازان

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في جامعة جازان، وتكونت عينة الدراسة من (301) إداري، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، ومن أهم نتائج الدراسة أن واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في جامعة جازان من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة عالية.

دراسة فارما وفيسواناثان (Varma, Viswanathan, 2021) بعنوان: تطبيق ممارسات إدارة

الموارد البشرية الخضراء في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي

Green Human Resources Management Practices Implementation in Universities and Higher Educational Institutions

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية توظيف ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات التعليم العالي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات من خلال الكتب والأوراق البحثية، والمقالات والسجلات التي تناولت إدارة الموارد البشرية الخضراء، وأشارت نتائج الدراسة إلى أنه عند تنفيذ نظام مناسب لإدارة الموارد البشرية الخضراء، هذا سوف يخلق وعي بين الإدارة والموظفين في مؤسسات التعليم العالي للالتزام بإدارة النفايات، والحد من الموارد غير المرغوب فيها والحفاظ على نظافة الحرم الجامعي.

التعقيب على الدراسات السابقة: بعد الاطلاع على الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت إدارة الموارد البشرية الخضراء يتضح مدى الاهتمام الذي حظي به هذا الموضوع، ويمكن إبراز أوجه التشابه والاختلاف من خلال الآتي:

أوجه التشابه والاختلاف من حيث: 1-المنهج: تشابه هذا البحث مع بعض الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة (رياني، 2025)، بينما اختلف هذا البحث مع بعض الدراسات السابقة في المنهج مثل دراسة (الأسمرى، 2025) التي استخدمت المنهج الوصفي المسحي، ودراسة فارما وفيسواناثان (Varma, Viswanathan, 2021) التي استخدمت المنهج الوصفي، ودراسة (محمد، 2024) التي استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، **2-الأداة:** تشابه هذا البحث مع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات مثل دراسة (عبد اللاه، 2024)، ودراسة (رياني، 2025)، ودراسة (الأسمرى، 2025) **3-العينة:** اختلف هذا البحث مع الدراسات السابقة في العينة مثل: دراسة (محمد، 2024)، ودراسة (عبد اللاه، 2024) حيث شملت عينة الدراسة أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، ودراسة (الأسمرى، 2025) حيث شملت عينة الدراسة الكوادر الإدارية والتعليمية في مدارس التعليم العام **أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:** تكوين إطار عام وشامل عن موضوع البحث، الاستفادة من منهجية الدراسات السابقة في صوغ مشكلة البحث وفرضياته، واختيار منهج البحث وتعريف مصطلحاته.

ما يميز هذا البحث عن الدراسات السابقة: تناول هذا البحث واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مدارس مرحلة التعليم الأساسي الحلقة الأولى من حيث (التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، الاندماج الأخضر، المكافآت الخضراء)، بينما بعض الدراسات السابقة تناولت إدارة الموارد البشرية الخضراء في مراحل تعليمية مختلفة ومن جوانب متعددة مثل دراسة (عبد اللاه، 2024) التي تناولت دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الإبداع الأخضر في الجامعة، ودراسة فارما وفيسواناثان (Varma, Viswanathan, 2021) تناولت تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي من خلال تحليل الكتب والأوراق البحثية، والمقالات والسجلات التي تناولت إدارة الموارد البشرية الخضراء، ودراسة (محمد، 2024) تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بتعزيز الاستدامة التنظيمية

9-الإطار النظري

9-1-إدارة الموارد البشرية الخضراء

تعرف إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها: "إدارة حديثة مرتبطة بالإدارة البيئية للمنظمة من خلال قيامها بممارسات تتصف بالخضراء كالتوظيف الأخضر والتدريب الأخضر وتقييم الأداء الأخضر والتحفيز الأخضر والصيانة الخضراء؛ لتحقيق المنتج الأخضر والخدمة الخضراء مع ضمان استدامة الموارد الطبيعية" (متلف وصالحى، 2022، 306).

كما تعرف أيضاً: "بأنها اتخاذ الإجراءات وتشكيل وتعزيز المواقف المؤيدة للبيئة في بيئة العمل، أي أنها تعني تعزيز التزام المؤسسات بالممارسات الخضراء للحد من الأنشطة المسببة للتدهور البيئي والحفاظ على البيئة للأجيال الحالية والمستقبلية" (Wielewska, et al، 2022، 267).

فإدارة الموارد البشرية الخضراء: " نهج استراتيجي وفلسفة بيئية إدارية تسعى إلى تضمين الأهداف البيئية ودمجها في جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية لتصبح صديقة للبيئة، مما يحقق ميزة تنافسية واستدامة للمؤسسات التي تنتهجها (عليان، وآخرون، 2023، 3).

9-2- أهداف إدارة الموارد البشرية الخضراء

تسعى إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي:

- 1- الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة بشكل رشيد وفعال عبر توعية العاملين في المؤسسة.
- 2- إيجاد قوى عاملة تعي الاستدامة، وتعمل على اتخاذ القرارات من منظور أوسع، يساعد على تقديم حلول مبتكرة للمشاكل المعقدة والناشئة المتعلقة بالبيئة.
- 3- رفع أداء العاملين، ورفع مستوى جودة بيئة العمل من خلال زيادة وعي العاملين بأهمية المحافظة على البيئة وتطوير قدراتهم، وزيادة وعيهم نحو تحقيق الاستدامة البيئية. السعي لتحقيق مزايا تنافسية وزيادة مستوى التفوق التنظيمي.

4- تغيير محتوى سياسات المنظمة للاهتمام بالبيئة وتحقيق استدامتها.

5- تطوير أداء الأفراد بما يمكنهم من المساهمة في تحقيق الاستدامة البيئية (Kothiswari, 2018، 231-230)

كما حددت دراسة (محمد، 209، 2024-210) أهداف إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات التعليمية في الآتي:

- 1- توجيه الموارد البشرية بالمؤسسة إلى الحفاظ على البيئة وحماية الموارد الطبيعية والمحافظة عليها، وتبني سياسات وممارسات تشجع المبادرات الخضراء.
- 2- معالجة التحديات البيئية على نطاق واسع.

3- تعزيز وعي العاملين بالقضايا البيئية والتزامهم بقضايا البيئة المستدامة والقيام بمبادرات صديقة للبيئة ضمن المؤسسة.

4- تحسين صورة المؤسسة التعليمية لدى المستفيدين مما يرفع من قدرتها التنافسية، وتجويد أدائها، وتحقيق مخرجات مستدامة.

5- جذب أفضل العاملين الذين يمارسون السلوكيات الخضراء، ويهتمون بقضايا الإدارة البيئية.

9-3- أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء

لإدارة الموارد البشرية الخضراء العديد من الأبعاد، وفيما يلي عرض للأبعاد التي تمت دراستها في هذا البحث:

9-3-1- التدريب الأخضر

يلعب التدريب الأخضر دوراً مهماً في إكساب الأفراد العاملين التصور الواعي حول البيئة واستدامتها، ويزودهم بمعرفة القضايا البيئية، ويُعرف بأنه "إكساب الموظفين المعرفة بالسياسات والمبادرات البيئية، وتطوير الوعي والكفاءات لديهم من خلال تغيير سلوكياتهم، ليصبحوا أكثر وعياً بالقضايا البيئية وتحقيق الاستدامة الخضراء، وإدراك أهميتها، على المستوى الفردي والبيئي والتنظيمي" (Mukherjee, et al, 2020, 223).

9-3-2- تقييم الأداء الأخضر

يعبر تقييم الأداء الأخضر عن الممارسة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية الخضراء لتحفيز العاملين على المشاركة في الأنشطة الخضراء من خلال الترقية والتقييم والمكافآت (Ercantan & Eyupoglu, 2022). ويتم التقييم وفقاً لمعايير ومؤشرات الأداء الأخضر كالمسؤوليات البيئية والحوادث والاهتمامات والسياسات البيئية

9-3-3- الاندماج الأخضر

يُعد الاندماج الأخضر أمراً ضرورياً وعاملاً رئيساً في تحسين أداء نظام إدارة البيئة والحد من النفايات والتلوث في بيئة العمل وإدارة أفضل للموارد والذي يؤدي إلى توفير الفرص للعاملين للارتباط بالإدارة البيئية والتي تشمل عدة أنواع منها المشاركة، وثقافة الدعم، والمعرفة الضمنية، والتي تستهدف تجهيز العاملين على الالتزام بالإدارة البيئية. (Shaban, 2019, 89)

9-3-4- المكافآت الخضراء

يمثل نظام المكافآت الخضراء بعد آخر من أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء، ويمكن للمؤسسة ممارسة ذلك بطريقتين هما : المكافآت المالية مثل زيادة الأجور والمكافآت النقدية المكثفة، وغير المالية بإعطاء هدايا للعاملين والإجازات من أجل مكافأة العاملين على أدائهم البيئي الجيد، كما يمكن تقديم مكافآت على الاقتراحات التي تساعد المؤسسة على تحسين البيئة وزيادة الربحية، (AL-Romeedy, 2019,530)

10-منهج البحث: اقتضت طبيعة البحث الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، لأنه المنهج المناسب لتحديد واقع ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينة حماة لإدارة الموارد البشرية الخضراء من وجهة نظر المعلمين، إذ تم إعداد استبانة مدى ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بهذا الجانب ومن ثم جمعت البيانات من أفراد عينة البحث وتم وصفها وتحليلها من خلال العمليات الإحصائية المناسبة وبعد ذلك نُوقِشت وفُسرَت في ضوء الأدب النظري السابق.

11-مجتمع البحث وعينته: تكون مجتمع البحث من جميع معلمي مرحلة التعليم الأساسي الحلقة الأولى في المدارس (الحكومية والخاصة) في مدينة حماة والبالغ عددهم (1362) معلماً ومعلمة، ولتحقيق أهداف البحث سحبت عينة باستخدام أسلوب العينة العشوائية العنقودية، نظراً لتوزع مجتمع البحث على مدارس متعددة، إذ عُدت كل مدرسة عنقوداً، ثم تم اختيار عدد من المدارس بصورة عشوائية وبعد ذلك وزعت أداة الدراسة على معلمي الحلقة الأولى في المدارس المختارة، وبذلك تكون عينة البحث بلغت (305) معلماً ومعلمة، وتم توزيع الاستبانة عليهم، والجدول الآتي يوضح خصائص عينة البحث حسب متغيرات البحث

الجدول (1) خصائص أفراد عينة البحث

المتغير	عدد العينة	النسبة من العينة
نوع المدرسة		
مدرسة حكومية	191	63%
مدرسة خاصة	114	37%
المؤهل العلمي		
معهد أو إجازة	167	55%
دبلوم فأعلى	138	45%

المجموع	305	%100
---------	-----	------

12- أدوات البحث وخصائصها السيكمترية:

12-1- قائمة بممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء

12-1-1- الهدف من القائمة: تهدف القائمة إلى تحديد أبعاد ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء، من أجل الاستفادة منها في تصميم الاستبانة.

12-1-2- مصادر اشتقاق القائمة: تم الاستعانة بالأدبيات والدراسات السابقة مثل دراسة (محمد، 2024)، ودراسة (الأسمرى، 2025)

12-1-3- وصف القائمة في صورتها الأولية: تكونت القائمة في صورتها الأولية من (4) مجالات

أساسية هي (التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، الاندماج الأخضر، المكافآت الخضراء)، يندرج تحتها (25) بنداً

12-2-4- ضبط القائمة: بعد التوصل إلى الصورة الأولية لقائمة أبعاد ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء، وللتأكد من صدقها تم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين ذوي الخبرة في كلية التربية بجامعة حماة، وذلك لبيان رأيهم في صحة صياغة كل بند، ومدى انتماء البنود الفرعية للمحور الأساسي الذي أدرجت تحتها، والتأكد من سلامة الصياغة العلمية للقائمة، وبناءً على ملاحظات المحكمين تم تعديل صياغة بعض البنود وحذف بعضها الآخر كونها مكررة، وبذلك أصبحت قائمة أبعاد ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء تحتوي على (23) بنداً موزعة على (4) مجالات أساسية هي (التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، الاندماج الأخضر، المكافآت الخضراء)، ملحق (1) وهذه الأبعاد التي سيتم تصميم الاستبانة بناءً عليها.

12-2- استبانة واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء:

12-2-1- الهدف من الاستبانة: تحديد واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء.

12-2-2- مصادر إعداد الاستبانة: قائمة أبعاد ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء، وبعض الدراسات السابقة مثل دراسة (محمد، 2024)، ودراسة (الأسمرى، 2025)

12-2-3- وصف الاستبانة: تكونت الاستبانة من قسمين:

القسم الأول: تضمن مقدمة توضح الهدف من الاستبانة، والتعريف بمتغيرات البحث (نوع المدرسة- المؤهل العلمي)

القسم الثاني: تضمن بنود الاستبانة التي تعبر عن واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء وقد تم توزيعها على (4) مجالات رئيسية، وفق الآتي:

المجال الأول: (التدريب الأخضر) ويحتوي (8) بنود

المجال الثاني: (تقييم الأداء الأخضر) ويحتوي (5) بنود

المجال الثالث: (الاندماج الأخضر) ويحتوي (5) بنود

المجال الرابع: (المكافآت الخضراء) ويحتوي (5) بنود

وبذلك تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (23) بنداً، مع بدائل إجابة خماسية (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، ولدراسة الخصائص السيكومترية (الصدق - الثبات) لاستبانة واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء تم تطبيق هذه الاستبانة على عينة بلغت (30) معلماً ومعلمة من معلمي مرحلة التعليم الأساسي الحلقة الأولى في مدينة حماة وهي من خارج أفراد العينة الأساسية للبحث ، وفق الآتي:

12-2-4-صدق الاستبانة: للتحقق من صدق الاستبانة تم الاعتماد على الطرائق الآتية:

-صدق المحتوى: تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين ذوي الخبرة في كلية التربية بجامعة حماة وجامعة دمشق، لبيان رأيهم في صحة صياغة كل بند، ومدى انتماء كل بند للمجال الذي أدرج تحته، والتأكد من مناسبة بنود الاستبانة للأهداف المرجوة منها، واقتراح ما يروونه مناسباً من التعديلات، وبناءً على الآراء والملاحظات تم تعديل بعض البنود من حيث الصياغة اللغوية، وإضافة بنود جديدة، وبذلك بلغ المجموع النهائي لبنود الاستبانة (23) بنداً.

الجدول (2) العبارات التي تم تعديلها في استبانة إدارة الموارد البشرية الخضراء في ضوء آراء السادة

المحكمين

العبارات قبل التعديل	العبارات بعد التعديل
تعقد التدريبات للعاملين على الممارسات البيئية السليمة	تنظم ورش عمل لتدريب العاملين على الممارسات البيئية المستدامة
تطلب من العاملين المشاركة في حل المشكلات البيئية	توفر للعاملين فرصة للمشاركة في حل المشكلات البيئية المحلية

-صدق الاتساق الداخلي: للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لاستبانة واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء تم بحساب معاملات الارتباط بين كل بند من بنود الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة، كما هو موضح في الجدول (3):

جدول (3) يبين معاملات ارتباط درجة كل بند من بنود استبانة إدارة الموارد البشرية الخضراء مع
الدرجة الكلية للاستبانة

رقم العبارة	الارتباط	القرار	رقم العبارة	الارتباط	القرار
1	0.753**	دال	13	0.742**	دال
2	0.784**	دال	14	0.768**	دال
3	0.744**	دال	15	0.758**	دال
4	0.716**	دال	16	0.799**	دال
5	0.775**	دال	17	0.753**	دال
6	0.783**	دال	18	0.787**	دال
7	0.822**	دال	19	0.759**	دال
8	0.720**	دال	20	0.733**	دال
9	0.718**	دال	21	0.728**	دال
10	0.755**	دال	22	0.729**	دال
11	0.825**	دال	23	0.711**	دال
12	0.748**	دال			

يتضح من الجدول السابق وجود ارتباط بين درجة كل بند من بنود استبانة واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء مع درجتها الكلية وهذه الارتباطات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,1). مما يشير إلى أن عبارات الاستبانة تقيس ما وضعت لقياسه.

12-2-5- ثبات الاستبانة: للتحقق من ثبات الاستبانة تم الاعتماد على الطرائق الآتية:

-**الثبات بالإعادة:** تم استخراج معامل الثبات بطريقة الإعادة للاستبانة المطبقة على العينة السيكمترية والتي عددها (30) معلماً ومعلمة من معلمي مرحلة التعليم الأساسي الحلقة الأولى في مدينة حماة من خلال إعادة تطبيق الاستبانة على العينة السيكمترية نفسها بعد مضي أسبوعين من التطبيق الأول، وتم استخراج معاملات الثبات عن طريق حساب معامل الارتباط بين التطبيق الأول والثاني، والجدول (4) يوضح ذلك.

12-2-2- طريقة ألفا كرونباخ: تم حساب معامل الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لدرجات العينة السيكمترية والتي عددها (30) معلماً ومعلمة من معلمي مرحلة التعليم الأساسي الحلقة الأولى في مدينة

حماة على استبانة واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء والجدول (4) يوضح نتائج معاملات الثبات بهذه الطريقة

الجدول (4) معاملات ثبات بالإعادة وألفا كرونباخ لاستبانة إدارة الموارد البشرية الخضراء

المجالات	الثبات بالإعادة	ألفا كرونباخ
التدريب الأخضر	0.719	0.774
تقييم الأداء الأخضر	0.774	0.769
الاندماج الأخضر	0.723	0.803
المكافآت الخضراء	0.767	0.779
الدرجة الكلية	0.745	0.713

يتضح من الجدول السابق أن معاملات ثبات بالإعادة لاستبانة واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء تراوحت بين (0,719-0,774) كما تراوحت معاملات ألفا كرونباخ لاستبانة واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء بلغت (0,713 - 0,803) وبالتالي تتمتع الاستبانة بدرجة ثبات جيدة، ويتضح مما سبق أن استبانة واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء تتصف بدرجة مناسبة من الصدق والثبات، مما يجعلها صالحة للاستخدام كأداة للبحث الحالي.

-الصورة النهائية للاستبانة: تكوّنت استبانة واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في صيغتها النهائية من (23) بنداً، ملحق (2)، موزعة على ثلاث مجالات وفق الآتي:

المجال الأول (التدريب الأخضر) ويحتوي (8) بنود

المجال الثاني (تقييم الأداء الأخضر) ويحتوي (5) بنود

المجال الثالث (الاندماج الأخضر) ويحتوي (5) بنود

المجال الرابع (المكافآت الخضراء) ويحتوي (5) بنود

وبدائل إجابة خماسية (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) إذ تُعطى مرتفعة جداً (خمسة درجات)، ومرتفعة (أربعة درجات)، ومتوسطة (ثلاثة درجات)، وقليلة (درجتان)، وقليلة جداً (درجة واحدة).

13- الأساليب الإحصائية: تم استخدام برنامج (Spss) الإحصائي لتحليل البيانات باستخدام الحاسب إذ تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم استخدام الاختبارات المعلمية والمتمثلة باختبار معامل الارتباط بيرسون واختبار (T) للعينات المستقلة

14-المعيار المعتمد في البحث: لتحديد المحك المعتمد في البحث فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات الاستبانة ($5-1=4$) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في الاستبانة للحصول على طول الخلية أي ($5/4=0,80$)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في الاستبانة (بداية الاستبانة وهي العدد 1)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا على النحو الذي يوضح الجدول الآتي :

الجدول (5) المعيار المعتمد في البحث

فئات المتوسط الحسابي الرتبي	درجة التطبيق
أكبر من 4.20	كبيرة جداً
من 4.19 إلى 3.40	كبيرة
من 3.39 إلى 2.60	متوسطة
من 2.59 إلى 1.80	قليلة
أقل من 1,80	قليلة جداً

15-نتائج البحث ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما واقع ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى لإدارة الموارد البشرية الخضراء من وجهة نظر المعلمين في مدينة حماة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم الاعتماد على برنامج (spss) لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة البحث على استبانة واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء، والجدول الآتي يوضح هذه النتائج:

الجدول(6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات استبانة إدارة الموارد البشرية الخضراء

المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
التدريب الأخضر	2.55	0.214	1	قليلة
تقييم الأداء الأخضر	2.49	0.287	2	قليلة

الاندماج الأخضر	2.40	0.301	4	قليلة
المكافآت الخضراء	2.43	0.354	3	قليلة
الدرجة الكلية	2.46	0.366		قليلة

يتضح من الجدول السابق أن واقع ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى لإدارة الموارد البشرية الخضراء من وجهة نظر المعلمين في مدينة حماة بلغ درجة قليلة بمتوسط حسابي قدره (2,46)، أما ترتيب مجالات الاستبانة فكانت وفق الآتي: جاء المجال (التدريب الأخضر) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2,55) وبدرجة قليلة، يليه المجال (تقييم الأداء الأخضر) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2,49) وبدرجة قليلة، يليه المجال (المكافآت الخضراء) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (2,43) وبدرجة قليلة وأخيراً المجال (الاندماج الأخضر) جاء في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (2,40) وبدرجة قليلة.

اختلفت هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة مثل دراسة (محمد، 2024)، ودراسة (عبد اللاه، 2024)، ودراسة (الأسمرى، 2025) إذ بينت نتائج هذه الدراسات أن واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء جاء بدرجة متوسطة، كما بينت دراسة (رياني، 2025) أن واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء جاء بدرجة عالية.

ويمكن تفسير ذلك إلى ضعف تبني الممارسات البيئية في مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى، فالإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي قد لا تولي اهتماماً كافياً لتضمين البعد البيئي في سياساتها وإجراءاتها مثل التدريب الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر والمكافآت الخضراء، كما يعزى هذا الانخفاض في تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى غياب سياسات واضحة ضمن إدارة المدرسة تدعم التوجه نحو الاستدامة البيئية، أو نتيجة ضعف الثقافة البيئية في المدرسة، إلى جانب قلة الموارد والإمكانات المتاحة لتطبيق هذه الإدارة.

وفيما يلي عرض مفصل لمتوسطات إجابات أفراد عينة البحث على كل بند من بنود مجالات استبانة واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

المجال الأول (التدريب الأخضر)

لتعرف واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال التدريب الأخضر، تم استخدام برنامج (spss) لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات عينة البحث على كل بند من بنود مجال التدريب الأخضر كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (7) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجات إجابات أفراد عينة البحث على مجال التدريب الأخضر

البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
1-تستخدم أساليب صديقة للبيئة عند تدريب العاملين	2.60	0.242	1	قليلة
2-تخطط برامج تدريبية لرفع الوعي بأهمية البيئة لدى العاملين في المدرسة	2.57	0.251	4	قليلة
3-تهتم بتثقيف العاملين بأهمية المحافظة على البيئة	2.55	0.240	5	قليلة
4-تنظم ورش عمل لتدريب العاملين على الممارسات البيئية المستدامة	2.58	0.256	3	قليلة
5-تتعاون مع المجتمع المحلي لتحسين البيئة المحيطة بالمدرسة	2.59	0.239	2	قليلة
6-تستضيف مختصين في مجال البيئة	2.49	0.271	8	قليلة
7-تشجيع جميع العاملين للمشاركة في الدورات التدريبية	2.52	0.252	7	قليلة
8-تحدد الاحتياجات التدريبية للعاملين فيما يتعلق بالوعي البيئي بشكل دوري	2.54	0.209	6	قليلة
الدرجة الكلية للمجال	2.55	0.214		قليلة

يتضح من الجدول السابق أن قيم المتوسطات الحسابية لجميع بنود مجال التدريب الأخضر تراوحت بين (2.60) لأعلى متوسط حسابي و(2.49) لأدنى متوسط وبدرجة قليلة لجميع البنود، كما بلغ قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال (التدريب الأخضر) (2.55) وبدرجة قليلة، ويمكن تفسير ذلك إلى محدودية البرامج التدريبية المتخصصة في الممارسات البيئية، نتيجة قلة أو عدم تخصيص موارد مالية كافية، بالإضافة إلى أن أغلب الدورات التدريبية تركز على الجوانب التعليمية أكثر من تركيزها على قضايا البيئة،

المجال الثاني (تقييم الأداء الأخضر)

لتعرف واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال تقييم الأداء الأخضر، تم استخدام برنامج (spss) لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات عينة البحث على كل بند من بنود مجال تقييم الأداء الأخضر، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (8) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجات إجابات أفراد عينة

البحث على مجال تقييم الأداء الأخضر

البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
يتوفر مؤشرات لتقييم الأداء البيئي للعاملين	2.47	0.334	4	قليلة
تضع قواعد واضحة للعاملين فيما يتعلق بحماية البيئة	2.49	0.218	3	قليلة
تتخذ الإجراءات القانونية بحق العاملين غير الملتزمين بقواعد حماية البيئة	2.46	0.226	5	قليلة
تقدم تغذية راجعة للعاملين حول أدائهم البيئي	2.51	0.341	2	قليلة
تتابع أداء العاملين للسلوكيات البيئية المستدامة	2.55	0.278	1	قليلة
الدرجة الكلية للمجال	2.49	0.287		قليلة

يتضح من الجدول السابق أن قيم المتوسطات الحسابية لجميع بنود مجال تقييم الأداء الأخضر، تراوحت بين (2.55) لأعلى متوسط حسابي و(2.46) لأدنى متوسط وبدرجة قليلة لجميع البنود، كما بلغ قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال (تقييم الأداء الأخضر) (2.49) وبدرجة قليلة، ويمكن تفسير ذلك إلى تركيز نظم تقييم الأداء على الجوانب التعليمية والإدارية، مما يؤدي إلى غياب مؤشرات تقيس مدى التزام المعلمين بالممارسات البيئية، نتيجة عدم وجود سياسات وإجراءات واضحة في المدرسة تربط تقييم الأداء بالمسؤولية البيئية عند المعلمين

المجال الثالث (الاندماج الأخضر)

لتعرف واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال الاندماج الأخضر، تم استخدام برنامج (spss) لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات عينة البحث على كل بند من بنود مجال الاندماج الأخضر ، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (9) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجات إجابات أفراد عينة البحث على مجال الاندماج الأخضر

البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
تتوسع في إنشاء مساحات خضراء داخل المدرسة	3.38	0.314	4	قليلة
تعتمد على وسائل إنتاج الطاقة المتجددة مثل طاقة الرياح أو ألواح الخلايا الشمسية	3.36	0.370	5	قليلة
تستخدم الخزانات الأرضية لتخزين مياه الأمطار	2.41	0.335	3	قليلة
يتوفر لديها نظام لإدارة النفايات وإعادة التدوير	2.42	0.305	2	قليلة
توفر للعاملين فرصة للمشاركة في حل المشكلات البيئية المحلية	2.44	0.328	1	قليلة
الدرجة الكلية للمجال	2.40	0.301		قليلة

يتضح من الجدول السابق أن قيم المتوسطات الحسابية لجميع بنود مجال الاندماج الأخضر، تراوحت بين (2.44) لأعلى متوسط حسابي و(2.36) لأدنى متوسط وبدرجة قليلة لجميع البنود، كما بلغ قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال (الاندماج الأخضر) (2.40) وبدرجة قليلة، ويمكن تفسير ذلك إلى محدودية الإمكانيات المالية مما يعيق تحويل البيئية المدرسية إلى بيئة صديقة للبيئة، بالإضافة إلى ضعف تنفيذ المبادرات والأنشطة البيئية نتيجة انشغال الإدارة المدرسية بالأمر والمهام التعليمية والإدارية اليومية على حساب تفعيل الممارسات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية الخضراء.

المجال الرابع (المكافآت الخضراء)

لتعرف واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال المكافآت الخضراء ، تم استخدام برنامج (SPSS) لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات عينة البحث على كل بند من بنود مجال المكافآت الخضراء ، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (10) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجات إجابات أفراد

عينة البحث على مجال المكافآت الخضراء

البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
تقدم حوافز للمبادرات البيئية المتميزة	2.46	0.340	2	قليلة
تعمل على مراجعة سياسات المكافآت والحوافز بشكل دوري	2.43	0.335	3	قليلة
تمتلك نظاماً للحوافز المادية والمعنوية لتعزيز الممارسات البيئية	2.40	0.323	4	قليلة
تقدم حوافز مادية للعاملين لإدائهم البيئي الجيد	2.39	0.338	5	قليلة
تكرم العاملين المشاركين في الحملات التطوعية المحلية	2.47	0.349	1	قليلة
الدرجة الكلية للمجال	2.43	0.354		قليلة

يتضح من الجدول السابق أن قيم المتوسطات الحسابية لجميع بنود مجال المكافآت الخضراء، تراوحت بين (2.47) لأعلى متوسط حسابي و(2.39) لأدنى متوسط وبدرجة قليلة لجميع البنود، كما بلغ قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال (المكافآت الخضراء) (2.43) وبدرجة قليلة ، ويمكن تفسير ذلك إلى أن أنظمة المكافآت في المدرسة غالباً ما تركز على الأداء الوظيفي للمعلمين، أكثر من تركيزها على الممارسات والجوانب البيئية كونها غير مدرجة بصورة واضحة ضمن معايير التحفيز، إضافةً إلى محدودية الصلاحيات والموارد المتاحة لإدارة المدرسة فيما يتعلق بتقديم مكافآت خاصة بالممارسات البيئية، وفي حال حصولها مثلاً في بعض المدارس فهذا يكون مبادرة فردية من قبل إدارة هذه المدارس لتكريم العاملين فيها تقديراً لجهودهم البيئية.

نتائج فرضيات البحث

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث حول واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء تعزى لمتغير نوع المدرسة للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث على استبانة واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء ومن ثم استخدام اختبار (T.Test) للتحقق من دلالة الفروق بين معلمي مرحلة التعليم الأساسي الحلقة الأولى وفقاً لمتغير نوع المدرسة (مدرسة حكومية- مدرسة خاصة)، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول (11) قيمة (T.Test) لحساب دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة إدارة الموارد البشرية الخضراء وفقاً لمتغير نوع المدرسة

نوع المدرسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
مدرسة حكومية	2.22	0.201	0.320	303	0,00	دالة
مدرسة خاصة	2.71	0.258				

يُلاحظ من الجدول السابق أن مستوى الدلالة بلغت (0.00) وهي أصغر من (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث حول واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء تعزى لمتغير نوع المدرسة وذلك لصالح المدارس الخاصة.

ويمكن تفسير ذلك إلى المدرسة الخاصة تسعى إلى تبني ممارسات إدارية حديثة بما في ذلك الممارسات البيئية في إدارة الموارد البشرية الخضراء، كما أن توفر الموارد المالية والتقنية لدى المدرسة الخاصة يساهم في تنفيذ برامج التدريب الأخضر، وتبني معايير صديقة للبيئة في تقييم أداء العاملين فيها، إضافةً إلى أن المدرسة الخاصة غالباً ما تسعى إلى تعزيز صورتها أمام المجتمع وأولياء الأمور الأمر الذي يدفعها إلى تبني ممارسات تعكس التزامها بالمسؤوليات البيئية، في المقابل قد تواجه المدرسة الحكومية تحديات تتعلق بمحدودية الموارد أو الالتزام بإجراءات إدارية مركزية مما قد يحد من قدرتها على تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء

الفرضية الثانية: : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث حول واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء تعزى لمتغير المؤهل العلمي

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث على استبانة واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء ومن ثم استخدام اختبار (T.Test) للتحقق من دلالة الفروق بين معلمي مرحلة التعليم الأساسي الحلقة الأولى وفقاً لمتغير المؤهل العلمي (معهد أو إجازة جامعية- دبلوم فأعلى)، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول (12) قيمة (T.Test) لحساب دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة إدارة الموارد البشرية الخضراء وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
معهد أو إجازة	2.41	0.341	0.305	303	0.27	غير دالة
دبلوم فأعلى	2.51	0.321				

يُلاحظ من الجدول السابق أن مستوى الدلالة بلغت (0.27) وهي أكبر من (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث حول واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء تعزى لمتغير المؤهل العلمي

ويمكن تفسير ذلك إلى اتفاق المعلمين على اختلاف مؤهلاتهم العلمية حول مدى ممارسة إدارة المدرسة لإدارة الموارد البشرية الخضراء، فهم ينتمون إلى بيئة عمل واحد، ويخضعون لنفس الأنظمة والسياسات والإجراءات الإدارية مما يجعل إدراكهم لممارسات إدارة المدرسة في مجال الموارد البشرية الخضراء مبنياً على خبرة ميدانية مشتركة، وواقع تنظيمي موحد

16-مقترحات البحث: في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها تم اقتراح الآتي:

16-1-تطوير التشريعات والقوانين الخاصة بمرحلة التعليم الأساسي الحلقة الأولى بما يسمح بتضمين مبادئ البيئة والإدارة البيئية ضمن السياسات المدرسية.

- 16-2- توفير الدعم المالي والتقني في مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى لتطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- 16-3- تشجيع العاملين والمعلمين على حضور الندوات واللقاءات والمؤتمرات التي تتناول القضايا البيئية وكيفية التعامل مع المشكلات البيئية.
- 16-4- تنظيم مشاركة أفراد المجتمع المدرسي في المبادرات البيئية التطوعية مثل حملات تشجير الحدائق العامة.
- 16-5- إجراء المزيد من الدراسات حول إدارة الموارد البيئية الخضراء مثل بناء تصور مقترح لتفعيل إدارة الموارد البيئية الخضراء في مدارس التعليم الأساسي في ضوء التنمية المستدامة.

المراجع

المراجع العربية

- أحمد، تامر. (2022) الوعي بدور الاقتصاد الأخضر في التنمية المستدامة في الجامعات المصرية دراسة ميدانية على جامعة الإسكندرية. *مجلة كلية التربية* . 32 (3)، 470-489.
- الأسمرى، مها. (2025). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كمدخل لتعزيز الاستدامة في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. *مجلة شباب الباحثين*. (29)، 410-492.
- إسماعيل، فتحي، والبردان، فوزي. (2018) دور ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية : دراسة تطبيقية. *المجلة العلمية للبحوث التجارية* . 5 (2)، 121-61.
- آغا، قمر. (2024). درجة توفر متطلبات التعليم الأخضر الداعم للمواطنة البيئية- دراسة ميدانية في مدارس محافظة طرطوس. *مجلة جامعة حماة*. 7 (24)، 171-191.

- رياني، أمل. (2025). واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في جامعة جازان. *المجلة العربية للإدارة*، 4 (2)، 152-127.
- الطويرقي، فاطمة. (2023). استشراف المستقبل لإدارة الموارد البشرية الخضراء في المدارس المتوسطة الحكومية بالرياض باستخدام أسلوب دلفاي. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 7 (31)، 100-77.
- عبد الفتاح، هدى. (2021) جامعة الفيوم جامعة خضراء "داعمة للبحث العلمي المستدام - تصور مقترح على ضوء خبرتي جامعة فاغينينغين والبحوث WUR بهولندا وجامعة شير بروك Udes بكندا . *مجلة كلية التربية*، 91، 4015 - 4137.
- عبد اللاه، ابتسام. (2024). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الإبداع الأخضر - دراسة ميدانية بجامعة جنوب الوادي. *المجلة التربوية*، (121)، 999-1118.
- عليان، مالك، وآخرون. (2023) ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في ظل مبادرات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 : دراسة نظرية، *المجلة العربية للإدارة*، 46 (3)، 1-20.
- الغرابلي، زينب. (2021) واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالابتكار الأخضر. *المجلة العربية للإدارة المنظمة العربية للتنمية الإدارية*، 3 (41)، 340-319.
- متلف حدة، صالح، سميرة. (2022) أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على تميز الخدمات السياسية، دراسة ميدانية. *مجلة آفاق للبحوث والدراسات*، 5 (2)، 302 - 321.
- محمد، رانيا. (2024). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بتعزيز الاستدامة التنظيمية في جامعة سوهاج. *المجلة التربوية*، (129)، 184-268.

المراجع الأجنبية

- Al-Romeedy, B. (2019). Green human resource management in the Egyptian Travel Agencies: Constraints of implementation and requirements for success, *Journal of human resources in hospitality and tourism*, 18 (4), 529-548.
- Janali, M., et al. (2020). Designing a Paradigm model for green human resource management using Data-based method (Case study on

- municipality of Mashhad). *Journal of business and management*, 2 (5), 223-233.
- Kothiswari, S. L. (2018). Analysing the benefits of green human resources management in organization. *International Research Journal of Management Science and Technology*, 9 (1), 225-244.
- Mukherjee, M., et al.. (2020). Assessing Green Human Resource Management Practices in Higher Educational Institute. *Test Engineering and Management*. 82 .221-240
- Shaban, S. (2019). Reviewing the concept of green HRM (GHRM) and its application practices (green staffing) with suggested research agenda: A review from literature background and testing construction perspective. *Journal of International business research*, 5 (12), 86-94.
- Varma, L. &Viswanathan, B. (2021). Green Human Resources Management Practices Implementation in Universities and Higher Educational Institutions. *Sambodhi UGCCare Journal*, 44 (1), 93-98.
- Wielewska, I, et al. (2022). Green human resource management. *Journal of Human Resources*,4 (83), 276- 302

الملاحق

ملحق (1)

قائمة بممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء

التدريب الأخضر	
1	أساليب تدريب صديقة للبيئة
2	تخطط البرامج التدريبية
3	تتقيد العاملين بأهمية المحافظة على البيئة
4	تنظم ورش عمل حول المحافظة على البيئة
5	التعاون مع المجتمع المحلي للحفاظ على البيئة
6	استقطاب مختصين في مجال البيئة
7	مشاركة العاملين الدورات التدريبية
8	تحدد الاحتياجات التدريبية فيما يتعلق بالوعي البيئي

9	إعداد مؤشرات لتقييم الأداء البيئي
10	إعداد قواعد واضحة فيما يتعلق بحماية البيئة
11	إعداد الإجراءات القانونية المتعلقة بقواعد حماية البيئة
12	تقديم تغذية راجعة حول الأداء البيئي
13	متابعة السلوكيات البيئية المستدامة
الاندماج الأخضر	
14	إنشاء مساحات خضراء داخل المدرسة
15	استخدام الطاقة المتجددة مثل طاقة الرياح أو ألواح الخلايا الشمسية
16	استخدام الخزانات الأرضية لتخزين مياه الأمطار
17	التوجه لإدارة النفايات وإعادة التدوير
18	المشاركة في حل المشكلات البيئية المحلية
المكافآت الخضراء	
19	وجود حوافز للمبادرات البيئية المتميزة
20	مراجعة سياسات المكافآت والحوافز
21	إعداد نظاماً للحوافز المادية والمعنوية في المدرسة
22	تقديم الحوافز المادية للأداء البيئي الصحيح
23	تحفيز المشاركين في الحملات التطوعية المحلية

ملحق(2)

استبانة واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء

السيدة/ة المعلم/ة.....المحترم/ة:

يقوم الباحث بإجراء بحث بعنوان (واقع ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي لإدارة الموارد البشرية الخضراء من وجهة نظر المعلمين)، وقد تم إعداد هذه الاستبانة لهذا الغرض لذا نرجو منكم التفضل

بالإجابة عن الأسئلة الواردة في الاستبانة ووضع (✓) مكان الإجابة التي تعبر عن رأي حضرتك،
علماً أن إجابتك ستستخدم لأغراض البحث العلمي، وشكراً لتعاونكم

البيانات الأساسية

نوع المدرسة: O مدرسة حكومية O مدرسة خاصة

المؤهل العلمي: O جامعة أو معهد O دبلوم فأعلى

العبارة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	درجة قليلة	قليلة جداً
التدريب الأخضر فإن إدارة المدرسة:					
1					تستخدم أساليب صديقة للبيئة عند تدريب العاملين
2					تخطط برامج تدريبية لرفع الوعي بأهمية البيئة لدى العاملين في المدرسة
3					تهتم بتنقيف العاملين بأهمية المحافظة على البيئة
4					تنظم ورش عمل لتدريب العاملين على الممارسات البيئية المستدامة
5					تتعاون مع المجتمع المحلي لتحسين البيئة المحيطة بالمدرسة
6					تستضيف مختصين في مجال البيئة
7					تشجيع جميع العاملين للمشاركة في الدورات التدريبية
8					تحدد الاحتياجات التدريبية للعاملين فيما يتعلق بالوعي البيئي بشكل دوري
تقييم الأداء الأخضر					
9					يتوفر مؤشرات لتقييم الأداء البيئي للعاملين
10					تضع قواعد واضحة للعاملين فيما يتعلق بحماية البيئة

واقع ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي لإدارة الموارد البشرية الخضراء من وجهة نظر المعلمين

					11	تتخذ الإجراءات القانونية بحق العاملين غير الملتزمين بقواعد حماية البيئة
					12	تقدم تغذية راجعة للعاملين حول أدائهم البيئي
					13	تتابع أداء العاملين للسلوكيات البيئية المستدامة
					الاندماج الأخضر	
					14	تتوسع في إنشاء مساحات خضراء داخل المدرسة
					15	تعتمد على وسائل إنتاج الطاقة المتجددة مثل طاقة الرياح أو ألواح الخلايا الشمسية
					16	تستخدم الخزانات الأرضية لتخزين مياه الأمطار
					17	يتوفر لديها نظام لإدارة النفايات وإعادة التدوير
					18	توفر للعاملين فرصة للمشاركة في حل المشكلات البيئية المحلية
					المكافآت الخضراء	
					19	تقدم حوافز للمبادرات البيئية المتميزة
					20	تعمل على مراجعة سياسات المكافآت والحوافز بشكل دوري
					21	تمتلك نظاماً للحوافز المادية والمعنوية لتعزيز الممارسات البيئية
					22	تقدم حوافز مادية للعاملين لإدائهم البيئي الجيد
					23	تكرم العاملين المشاركين في الحملات التطوعية المحلية