



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة الأعمال

اثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في تطوير أداء العاملين في وزارة الصحة
السعودية

إعداد الطالب/

عبدالله ظافر عبدالله ال حارث

الرقم الجامعي/ 251002176

العام الدراسي:

2025



الإهداء

إلى مصدر فخري واعتزازي ومعلمي الأول وقودتي في الحياة إلى من علمني ولم يبخل علي في
تقديم الدعم للحصول على أعلى الدرجات العلمية أبي

إلى رمز العطاء وسر سعادتي في الحياة،

إلى جنتي على الأرض

والدتي الغالية.

إلى سندي وعمادي واعتمادي - بعد الله سبحانه وتعالى

أخواني وأخواتي حفظهم الله.

أهديكم ثمرة جهدي المتواضع

الشكر والتقدير

قال تعالى: (وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ) سورة ابراهيم (7)

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد،

أتقدم بالشكر والتقدير

إلى مشرفي الذي أشرف على رسالتي حيث كانت توجيهاته ونصائحه المنارة التي استعنت فيها في

كامل عملي في كافة أجزاء الرسالة، فأسأل الله العزيز أن يجازيه خير الجزاء.

فهرس المحتويات

الإهداء.....	أ
شكر وتقدير.....	ب
فهرس المحتويات.....	ج
فهرس الجداول.....	و
المستخلص.....	ح

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1-1 مقدمة الدراسة.....	1
1-2 مشكلة الدراسة.....	2
1-3 أهمية الدراسة.....	3
1-4 أهداف الدراسة.....	4
1-5 تساؤلات الدراسة.....	4
1-6 فروض الدراسة.....	5
1-7 الدراسات السابقة.....	6
1-8 المنطلقات النظرية للدراسة.....	9
1-9 المنهجية وطرق البحث الدراسة.....	10
1-10 مصادر البيانات.....	10
1-11 أدوات الدراسة.....	11
1-12 الاساليب الإحصائية المستخدمة.....	11
1-13 حدود الدراسة.....	12

1.1.2 الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول إدارة الموارد البشرية الخضراء.....	14
المبحث الثاني تطوير أداء العاملين.....	27
3. الفصل الثالث منهج الدراسة وإجراءاتها	
1-3 منهج الدراسة.....	40
2-3 مجتمع الدراسة.....	40
3-3 عينة الدراسة.....	40
4-3 مصادر جمع البيانات.....	41
5-3 أداة الدراسة.....	41
6-3 تعديل المقياس.....	42
7-3 اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.....	42
8-3 ثبات أداة الدراسة.....	46
9-3 اختبار التوزيع الطبيعي.....	46
10-3 اختبار ملائمة أنموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة.....	47
11-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....	49

الفصل الرابع: نتائج تحليل البيانات واختبار الفرضيات

50.....

4-2 تحليل الخصائص الشخصية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة.....50

4-3 النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية الخضر.....51

4-4 النتائج المتعلقة بالمتغير التابع تطوير أداء العاملين.....56

4-6 نتائج اختبار فرضيات الدراسة.....57

الفصل الخامس مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

5.1 تمهيد.....65

5.2 مناقشة نتائج الدراسة65

5.3 التوصيات.....68

المراجع العربية.....69

المراجع الأجنبية.....75

Abstract.....78

استمارة الاستبيان.....79

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليه	44
2	معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها وبالدرجة الكلية	44
3	معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليه	45
4	معامل الاتساق الداخلي كرونباخ الفا	46
5	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على قيمة معامل الالتواء	47
6	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لمتغيرات الدراسة	48
7	مصفوفة ارتباط بيرسون للمتغيرات الفرعية في المتغير المستقل	48
8	التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة	51
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الخضراء مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	52
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالتوظيف الأخضر مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	53
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالتدريب الأخضر مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	54
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة المكافآت الخضراء مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	55

56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بتطوير أداء العاملين مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	13
58	تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الرئيسية	14
60	نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى	15
61	نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية	16
63	نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	17

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في تطوير أداء العاملين في وزارة الصحة بالرياض اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في وزارة الصحة في الرياض، وتألّفت عينة الدراسة من (160) عاملاً من مجتمع الدراسة جرى اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: جاءت الأهمية النسبية لإدارة الموارد البشرية الخضراء بكافة أبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، المكافأة الخضراء) بدرجة متوسطة، كما بينت النتائج أن الأهمية النسبية لتطوير أداء العاملين من وجهة نظر العاملين في وزارة الصحة قد جاءت متوسطة، وأشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، المكافآت والمزايا الخضراء) في تطوير أداء العاملين في وزارة الصحة بالرياض، وأوصى الباحث تنفيذ حملات توعوية وورش عمل متخصصة تشرح المنافع البيئية والاقتصادية للممارسات الخضراء وكيف تساهم في تحسين بيئة العمل وأداء العاملين.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1 مقدمة:

يتزايد وعي القطاع الصحي بأهمية المسؤولية البيئية والاستدامة في بيئة الأعمال الحديثة سريعة التغير؛ ولذلك، حظي مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء باهتمام كبير من قبل العديد من القطاعات ومنها القطاع الصحي حيث تُعدّ إدارة الموارد البشرية الخضراء نهجًا إداريًا يجمع بين تطبيق إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي لمختلف القطاعات، كما يعتبر العاملون موردًا حيويًا لتعزيز الممارسات الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسات إذ أن العنصر البشري له دور كبير في إحداث التغيير الإيجابي داخل المؤسسات.

وتسهم إدارة الموارد البشرية الخضراء في دمج اعتبارات الاستدامة في عدد من أنشطة إدارة الموارد البشرية، مثل التوظيف والاختيار والتطوير والتدريب وإدارة الأداء وإشراك الموظفين والتعويضات والمكافآت، وتهدف إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى ضمان مشاركة العاملين بفعالية في المؤسسة وهم جزء أساسي في تشكيل ثقافة المؤسسة (علي، 2025).

ولطالما أصبح تطوير أداء العاملين ضرورة ملحة في كافة مؤسسات الدولة، أصبح من الضروري التركيز على العاملين الذين هم القلب النابض لبيئة العمل، حيث أن تطوير أداء العاملين يتم من خلال تنمية قدرات العاملين لتحسين مخرجات بيئة العمل، وهذا يتم من خلال التدريب و التطوير المستمر لثقافة العاملين التي لا بد أن تقبل التجديد والتطوير المستمر (مهدمي، 2025).

إن تطوير أداء العاملين هو أساس العمل حيث يعد الأساس الذي تبني عليه المؤسسات رؤيتها وأهدافها المستقبلية وهو الحافز لتطوير أنشطة المؤسسات، حيث يحفز الأداء العاملين على الجد والاجتهاد لغاية تطوير ذاتهم مما يكسبهم ثقة الإدارة العليا(قريقة،2024).

1-2 مشكلة الدراسة:

تعد إدارة الموارد البشرية الخضرء مصدراً أساسياً في تطوير كافة الأنظمة والعمليات في كافة المؤسسات ومن بينها القطاع الصحي حيث أن من خلالها تستطيع الإدارة العليا بالقطاع الصحي بتوجيه الجهود نحو تحقيق أعلى كفاءة في تحقيق أهداف هذا القطاع ، من خلال وضع الشخص المناسب في مكان عمله المناسب له والذي لابد أن يكون متقناً له .

ولحاجة مؤسسات الدولة السعودية ووزارة الصحة إلى تطوير وتحسين أداء العاملين فيها الأمر الذي يسهم في دفع عجلة التنمية والتطور في هذا القطاع، ونظراً لحساسية أداء العاملين في القطاع الصحي والحاجة إلى الوصول بهم إلى مستويات مرتفعه من الأداء وهو ما يتطلب ضرورة الوقوف على استخدام طرق وأساليب حديثة تساعد العاملين في تطوير أدائهم.

من هنا تولد لدى الباحث قناعة بضرورة إجراء هكذا نوع من دراسات حيث جاءت مشكلة الدراسة من خلال مقابلة الباحث للعديد من العاملين في القطاع الصحي في المملكة حيث لاحظ الباحث أن هذا القطاع يحتاج لمزيد من بذل الجهود لضبط وتنظيم وإدارة شؤون العاملين فيه من خلال استخدام إدارة الموارد البشرية الخضرء وأن أداء العاملين يحتاج للتطوير و التحديث المستمر نظراً لأن هذا القطاع يشهد تحديث وتطوير مستمراً لذا جاءت هذه الدراسة التي تتناول أثر إدارة الموارد البشرية الخضرء في تطوير أداء العاملين في وزارة الصحة السعودية

3-1 أهمية الدراسة:

أولا : الأهمية النظرية :

- 1- تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية متغيرات الدراسة ومجتمع الدراسة الذي سيتم تطبيق الدراسة عليه وهو العاملين وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية.
- 2- يعتبر موضوع الدراسة من المواضيع الهامة التي تسهم في تطوير وتنمية أداء العاملين في وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية.
- 3- تساهم هذه الدراسة في تقديم إطار نظري يسهم في مساعدة الباحثين في دراسات مستقبلية.
- 4- تعتبر هذه الدراسة من الدراسات النادرة-بحدود علم الباحث- التي تتناول اثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في تطوير أداء العاملين في وزارة الصحة السعودية
- 5- يأمل الباحث أن تكون هذه الدراسة نواه لانطلاق لدراسات مستقبلية.

ثانيا : الأهمية التطبيقية :

- 1- تأتي هذه الدراسة لسد فجوة النقص في الدراسات السابقة.
- 2- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية وحساسية موقع العاملين في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية.
- 3- تسهم هذه الدراسة في تقديم توصيات تسهم في تعزيز مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء وتطوير أداء العاملين في ظل رؤية المملكة (2030).
- 4- تبنع أهمية هذه الدراسة في التوصيات التي ستتوصل إليها بناءً على نتائج الدراسة التي من الممكن أن تساعد المعنيين في وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية.

1-4 أهداف الدراسة:

يكمُن الهدف الرئيسي من الدراسة في التعرف على أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، المكافآت والمزايا الخضراء) في تطوير أداء العاملين في وزارة الصحة السعودية. ويتفرع من الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية التي تتمثل في:

- بيان أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر) في تطوير أداء العاملين في وزارة الصحة السعودية.

-دراسة أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء (التدريب الأخضر) في تطوير أداء العاملين في وزارة الصحة السعودية.

-التحقق من أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء (المكافآت والمزايا الخضراء) في تطوير أداء العاملين في وزارة الصحة السعودية.

1-5 تساؤلات الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة بالإجابة على السؤال الرئيس التالي:

ما أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، المكافآت والمزايا الخضراء) في تطوير أداء العاملين في وزارة الصحة السعودية؟ ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

-ما أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر) في تطوير أداء العاملين في وزارة الصحة السعودية؟

أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التدريب الأخضر) في تطوير أداء العاملين في وزارة الصحة السعودية؟

أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (المكافآت والمزايا الخضراء) في تطوير أداء العاملين في وزارة الصحة السعودية؟

1-6 فروض الدراسة:

استناداً إلى مشكلة الدراسة وأسئلتها وتحقيقاً لأهداف الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية :

- **الفرضية الرئيسية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، المكافآت والمزايا الخضراء) في تطوير أداء العاملين في وزارة الصحة السعودية

وانبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- **الفرعية الأولى :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر) في تطوير أداء العاملين في وزارة الصحة السعودية.

- **الفرعية الثانية :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الموارد البشرية الخضراء (التدريب الأخضر) في تطوير أداء العاملين في وزارة الصحة السعودية.

- **الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الموارد البشرية الخضراء (المكافآت والمزايا الخضراء) في تطوير أداء العاملين في وزارة الصحة السعودية.

1-7 الدراسات السابقة:

فيما يلي عرضاً للدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة حيث قام الباحث بعرضها وفقاً لتسلسل الزمني من الأقدم للأحدث وكما يلي:

دراسة الشعار(2021). بعنوان: أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في إدارة سلسلة التوريد الخضراء: الدور الوسيط لنمط الحياة الخضراء.

-هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في إدارة سلسلة التوريد الخضراء، في ضوء نمط الحياة الخضراء، و جرى الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي،

- تكون مجتمع الدراسة من مديري الموارد البشرية في الشركات الصناعية العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني ابن الحسين الصناعية.

- بلغت عينة الدراسة (215) مديراً. ولتحقيق أهداف الدراسة.

-طورت استبانة مكونة من (30) فقرة لجمع البيانات. ولتحليل بيانات الدراسة، استخدم تحليل النمذجة بالمعادلات البنائية (SEM) Equation Modeling .

-أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الموارد البشرية الخضراء (التدريب والتطوير الأخضر، ومشاركة الموظف الخضراء، وتقييم الأداء والتعويضات الخضراء) تؤثر في إدارة سلسلة التوريد الخضراء، كما بينت نتائج الدراسة أن نمط الحياة الخضراء يتوسط أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في إدارة سلسلة التوريد الخضراء.

-أوصت الدراسة التأكيد على ضرورة صياغة سياسات أو استراتيجيات لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الشركات الصناعية الأردنية تشجع على الاستخدام الأمثل للحد من هدر الموارد، بالإضافة إلى

إيلاء التدريب الأخضر الأهمية الكافية، وتخصيص ميزانية لإعداد البرامج التدريبية المناسبة لتحسين المعرفة الخضراء لدى الموظفين، ومن ثم تطبيقها على الأنشطة اليومية.

دراسة الحياي(2022). بعنوان: مدى توافر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأفراد العاملين في مصنع الألبسة الجاهزة في الموصل.

-هدفت الدراسة لى التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ومدى توافرها في الشركة قيد الدراسة من خلال تركيزها على أربعة ممارسات أساسية وهي التوظيف الأخضر، والتقييم الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، وأخيرا التعويضات والمكافآت الخضراء. وتعد هذه الأنشطة بمثابة مؤشرات لقياس مدى تطبيقها في الشركة قيد الدراسة بشكل عام،

-استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في مصنع الالبسة الحاهز بالموصل.

- تكونت عينة الدراسة (30) استبانة.

-تم تحليل البيانات بالاعتماد على البرمجية الإحصائية (SPSS. V18).

- توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها تتوفر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الميدان المبحوث ولكن بنسب متفاوتة،

-أوصت الدراسة ضرورة قيام المعمل قيد الدراسة بتحديد إجراءات الاستقطاب والتوظيف المعتمد داخل المعمل وبما ينسجم مع المعايير البيئية المحددة من قبل المصنع المبحوث.

دراسة المحجان(2024). بعنوان: دور الذكاء الاصطناعي في تطوير أداء معلمي المرحلة الابتدائية بدولة الكويت.

- هدفت الدراسة إلى بيان دور الذكاء الاصطناعي في تطوير أداء معلمي المرحلة الابتدائية بدولة الكويت. عرضت الدراسة إطاراً مفاهيمياً تضمن أداء المعلم، والذكاء الاصطناعي.

-واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. وتكون مجتمع الدراسة من كافة معلمي المدارس الابتدائية بمحافظات الأحمدى والجھراء، وحولى.

-تكونت عينة الدراسة (596) معلماً واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة للدراسة.

-وجاءت نتائج الدراسة مؤكدة على أن الذكاء الاصطناعي وفر مميزات خاصة للطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة داخل الفصل، موضحة معاونته للمعلمين في تحسين أدائهم داخل المؤسسة، مبينة كذلك مساعدته في الاتصال والتواصل بين الإدارة العليا والمعلمين.

-أوصت الدراسة بالتركيز على تعليم الطفل كيفية التعلم من خلال الذكاء الاصطناعي، مع الالتزام بأخلاقيات التعامل معه.

دراسة صقر(2024) بعنوان: تأثير تكنولوجيا المعلومات في الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين في المكتبة المركزية للجامعة المستنصرية.

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير تكنولوجيا المعلومات في الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين في المكتبة المركزية للجامعة المستنصرية والتعرف على طبيعة مستوى وأبعاد تكنولوجيا المعلومات في الإدارة الإلكترونية.

- استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في المكتبة المركزية لجامعة المستنصرية.

-تكونت عينة الدراسة من (50) فرداً من مجتمع الدراسة، كما استخدمت الدراسة الاستبانة أداة للدراسة.

-توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات وكانت أبرزها : أن أداء العاملين يركز في المكتبة على كفاءة وفعالية تبسيط العمل الإداري وذلك بالاعتماد على تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات من أجهزة الحواسيب وشبكات الاتصال والأنظمة والبرمجيات بشكل دائم ومستمر بما يتناسب مع طبيعة العمل من جهة والاستثمار في العنصر البشري من جهة أخرى.

-أوصت الدراسة ضرورة تفعيل تكنولوجيا المعلومات عند استخدام الإدارة الإلكترونية لما لها من تأثير إيجابي على أداء العاملين.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تتعلق من هذه الدراسة مجموعة من المصطلحات تتمثل في:

إدارة الموارد البشرية الخضراء: إن إدارة الموارد البشرية الخضراء هي نظام إدارة يدمج الاعتبارات البيئية في مكان العمل لتنمية ثقافة تنظيمية فعالة بيئياً (حاج،2023).

التوظيف الأخضر: هو عملية استقطاب مواهب جديدة على دراية بالعمليات والنظام البيئي المستدام، وعلى دراية بمفاهيم الحفاظ على البيئة المستدامة (جميل،2020).

التدريب الأخضر: هو التدريب الذي يساهم في تنمية وعي ومهارات الموظفين في المؤسسات بهدف تحقيق الاستدامة من خلال التحسين المستمر للتدريب (محمد،2025).

المكافآت والمزايا الخضراء: تشير المكافآت الخضراء إلى المكافآت المالية وغير المالية التي تهدف إلى جذب موظفين جدد، والاحتفاظ بالموظفين الحاليين، وتشجيعهم على تحقيق الأهداف البيئية للمؤسسة التي يعملون بها (البنوي،2025).

تطوير أداء العاملين: حركة تحسين مستمر مرتبطة بالمنتجات المادية والخدمات والأفراد والعمليات، والبيئة المحيطة بحيث تتطابق هذه الحالة مع توقعات الزبائن(العتيبي،2025).

1-8 المنهجية وطرق الدراسة:

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها(التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، المكافآت والمزايا الخضراء) في تطوير أداء العاملين في وزارة الصحة السعودية، وعلى هذا الأساس سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث سيتم استخدام المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة في الجانب النظري، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل و الربط بين النتائج التي توصل إليها ويعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

1-9 مصادر البيانات:

تعتمد الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات و المعلومات:

-المصادر الثانوية :

لمعالجة الإطار النظري سيتم اللجوء لمصادر البيانات الثانوية، والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية والدوريات العلمية المحكمة والمطبوعات والوثائق الرسمية والأبحاث والرسائل الجامعية ومصادر المعلومات الالكترونية التي تناولت موضوع الدراسة.

-المصادر الأولية :

تتمثل في الاستبانة التي تم تطويرها وإعدادها بشكل يتناسب مع متغيرات وأبعاد الدراسة.

10-1 أدوات الدراسة

القسم (الأول): يضم الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

القسم (الثاني): يضم القسم الثاني الفقرات المتعلقة بقياس المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية

الخضراء) وأبعاده (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، المكافآت و المزايا الخضراء).

القسم (الثالث): سيحتوي القسم الثالث الفقرات المتعلقة بالمتغير التابع (تطوير أداء العاملين).

11-1 الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تمّ جمعها، استخدم الباحث الأساليب الإحصائية

المناسبة باستخدام برنامج (SPSS)، وذلك بعد أن تمّ ترميز وإدخال البيانات إلى الكمبيوتر، وبعد ذلك

سيتم استخدام وتطبيق المقاييس الإحصائية التالية:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي: والتي سيتم استخدامها لوصف الخصائص الديموغرافية و الوظيفية

للعاملين عينة الدراسة وتشمل:

- التكرارات: لوصف الخصائص الشخصية و الوظيفية للعاملين عينة الدراسة.

-النسب المئوية: سيتم استخدامها لمعرفة التوزيعات التكرارية للعاملين عينة الدراسة.

-المتوسط الحسابي: سيتم استخدامه لمعرفة متوسط اجابات العاملين عينة الدراسة على فقرات

الابعاد.

-الإنحراف المعياري: سوف يستخدم لمعرفة تشتت إجابات العاملين عينة الدراسة عن المتوسط

الحسابي.

ثانياً الإحصاء التحليلي:

- معامل الثبات كرونباخ الفا: للتعرف على مدى الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد متغيرات الدراسة.
- الانحدار المتعدد: لاختبار أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.
- . -ارتباط بيرسون: للتحقق من عدم وجود ارتباط ذاتي عالي بين ابعاد المتغير المستقل.
- Kolmogorov Smnnov : للتعرف على تتحقق ظاهرة التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

11-1 حدود الدراسة :

-**حدود موضوعية:** ستقوم الدراسة بالتعرف على أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، المكافآت والمزايا الخضراء) في تطوير أداء العاملين في وزارة الصحة السعودية.

-**حدود مكانية:** وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية.

- **حدود زمانية:** العام الدراسي 2025 .

- **حدود بشرية:** جرى التطبيق على العاملين في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني: الإطار النظري

تمهيد:

يتزايد وعي المؤسسات الحكومية بضرورة المسؤولية البيئية والاستدامة في بيئة الأعمال الحديثة سريعة النمو؛ ولذلك، أصبحت إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية الخضراء، موضع اهتمام كبير من قبل العديد من المؤسسات وخاصة المؤسسات الحكومية، حيث أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تسهم بدمج ممارسات ومبادئ الاستدامة في بروتوكولات واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، حيث تشمل إدارة الموارد البشرية الخضراء المواءمة بين استراتيجية وممارسات إدارة الموارد البشرية مع أهداف وغايات الاستدامة البيئية.

بالإضافة إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية، تُراعي إدارة الموارد البشرية الخضراء الاستدامة في العديد من ممارسات إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك التوظيف والاختيار والتطوير والتدريب وإدارة الأداء وإشراك العاملين والتعويضات والمكافآت، ويتمثل متطلب إدارة الموارد البشرية الخضراء في وضع استراتيجية شاملة تدمج أهداف الاستدامة وممارسات إدارة الموارد البشرية.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى بحثين هما:

- المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- المبحث الثاني: تطوير أداء العاملين.

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية الخضراء

1-1-2 مقدمة:

حضي مصطلح إدارة الموارد البشرية باهتمام كبير من قبل الباحثين و المهتمين في هذا المجال في السنوات القليلة الماضية، إذ يعزز مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء من التنمية المستدامة لأداء العاملين وتتضمن إدارة الموارد البشرية الخضراء دمج الممارسات المستدامة في وظائف الموارد البشرية الأساسية، مثل التوظيف والتدريب وإدارة الأداء وإشراك العاملين.

وتتجلى أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل خاص في قطاعات مثل القطاع الصحي، حيث تكتسب المعايير البيئية أهمية متزايدة. وقد صنف الباحثون مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء كاستراتيجية تنظيمية حاسمة تسهم في دفع عجلة التنمية الاقتصادية (محمد، 2025).

وتهدف إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى إشراك العاملين في المبادرات الخضراء وتعزيز ثقافة مكان العمل، وقد أكدت العديد من الدراسات على إمكانات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز التزام العاملين بقيم المؤسسات وتشجيع السلوكيات التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسات (البنوي، 2025).

ويمثل مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء استراتيجية شاملة تمس كل جانب من جوانب إدارة رأس المال البشري للمؤسسات، فعلى سبيل المثال يسعى التوظيف الأخضر إلى جذب العاملين المتوافقين مع قيم الاستدامة في المؤسسات، بينما تهدف برامج التدريب الأخضر إلى زيادة الوعي البيئي وتعزيز السلوكيات المستدامة بين العاملين.

وفي القطاع الصحي يتزايد التأكيد على المسؤولية الكبيرة الملقاه على عاتق العاملين حيث يمكن أن تكون ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بمثابة محرك محوري لتعزيز تحقيق الأهداف الاستراتيجية لهذا القطاع، وتشجيع مشاركة العاملين في المبادرات الخضراء.

وقد بينت الأبحاث السابقة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مثل التوظيف الأخضر والتدريب الأخضر والمكافآت الخضراء يمكن أن تلعب دوراً هاماً في تحسين مخرجات العمل المؤسسي، إذ أن إدراك العاملين أن مؤسستهم تهتم بالانتمية والتطوير يشكل لديهم التزاماً تنظيمياً يساعدهم على إنجاز عملهم على أكمل وجه(علي،2025).

2-1-2 مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء

اهتمت الموارد البشرية بعناصر الإنتاج وهي: الأرض، والعمالة، ورأس المال، والإدارة. بينما عُرِفت القوى العاملة بأنها العاملين الإداريين وغير الإداريين في القطاع المؤسسي، والذين يُستخدمون في الإنتاج والخدمات، حيث تمثل هذه العملية تعبئة الموارد البشرية، وتوزيع المهام، والاستفادة من قدراتهم البدنية والعقلية لأداء مهامهم بكفاءة، بما يحقق أهداف المؤسسة(الصعوب،2025).

وفي نهاية القرن التاسع عشر، ومع تحول في إدارة شؤون العاملين، بدأ عصر جديد للموارد البشرية الخضراء، حيث تم تطوير نموذج لإدارة الموارد البشرية وضعه (Michael Burry)، وبالتالي، تُمثل إدارة الموارد البشرية السياسة الاستراتيجية لتوظيف الأفراد وتطويرهم، بالإضافة إلى الاهتمام برفاهيتهم داخل المؤسسة(بن جيمه،2025).

و تشارك إدارة الموارد البشرية في القرارات والإجراءات الإدارية التي تؤثر على العلاقة بين المؤسسة والعاملين، أي أن إدارة الموارد البشرية الخضراء هي إدارة قرارات المؤسسة المتعلقة بمواردها البشرية(النظاري،2025).

ويتمثل أفضل استخدام للموارد البشرية في تطويرها، والامتثال لمتطلبات الحوكمة، وتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، وبالتالي تكون أهداف العاملين التنظيمية متوافقة مع تحقيق أهداف المؤسسات (Malik, 2023).

ويشير مصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى عملية إدارية تدمج المنظورات البيئية في مكان العمل لبناء ثقافة تنظيمية فعّالة بيئياً، ويشمل ذلك توظيف ورعاية الكفاءات البيئية المسؤولة في المؤسسات، لذا تشير إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات إلى العلاقة الوثيقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا (Shahzad, et.al, 2020).

وتعرف إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها إدارة العاملين في المؤسسة من منظور كلي، وهذا يعني إدارة العاملين على شكل علاقة جماعية بين العاملين والإدارة، حيث يركز هذا النهج على نتائج وأهداف وظيفة إدارة الموارد البشرية، مما يعني أن وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات تهتم بالمفاهيم التي تتعلق بتمكين العاملين وتنميتهم وجعل علاقة العمل مرضية للإدارة والعاملين (P. Chandrika, 2024).

وعرفت على أنها: مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة مما يمكنها من ممارسة وظائفها على أكمل وجه، كتنظيم وتحليل الوظائف والتدريب والمكافآت والأجور وغيرها. (Tahir, et.al, 2024).

وترى الأسمرى (2025) أن إدارة الموارد البشرية الخضراء هي نشاط إداري يتعلق بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد العاملة، والعمل على توفير تلك الموارد البشرية بالأعداد والكفايات التي تتناسب مع احتياجات المؤسسة، والعمل على استخدام تلك الموارد استخداماً فعالاً في تحقيق الكفاءة الانتاجية.

إن إدارة الموارد البشرية هي إحدى الأنشطة الإدارية التي تعنى بالاستخدام الفاعل للموارد البشرية في المؤسسة، وهي بذلك تختص بصورة رئيسية برسم السياسات. ووضع البرامج وتحديد الإجراءات والقيام بالأنشطة اللازمة لتوفير احتياجات المؤسسة من الكفاءات البشرية وتنسيقها، لتقوم بأداء أعمالها بفاعلية وكفاءة.(AIKetbi, et.al, 2024).

2-1-3 أهمية إدارة الموارد البشرية الخضر

يُعد البحث في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية الخضر موضوعاً أساسياً، وقد لاقى هذا المصطلح العديد من الاهتمامات النظرية الأساسية خاصة فيما يتعلق بالعلاقة الاستراتيجية بين رأس المال البشري وإدارة الموارد البشرية.

وقد ساهمت المنافسة العالمية في ظهور إدارة الموارد البشرية الخضر، وما يرتبط بها من بحث عن المزايا التنافسية المستدامة، كما اكتسبت إدارة الموارد البشرية الخضر أهمية بالغة لأنها توفر وسيلة تُمكن المؤسسات من تطوير الخدمات التي تقدمها وتعزز من فعالية الإدارة (Sahan, et.al, 2025).

وقد عززت إدارة الموارد البشرية الخضر رؤية رأس مال بشري قادر على تلبية متطلبات المؤسسات ومواءمة أهدافها. وقد طور باحثو إدارة الموارد البشرية الخضر منظوراً أوسع يعتمد على إدارة الموارد البشرية كوحدة واحدة (Zihan, et.al, 2024).

وتُعدّ إدارة الموارد البشرية الخضر بالغة الأهمية للمؤسسات حيث أن من خلالها يتم بذل جهود الاستدامة وتقليل تأثيرها على البيئة، كما وتسهم إدارة الموارد البشرية الخضر في توفير الطاقة، وتقليل الهدر، وتُعزز الوعي البيئي ولا تقتصر إدارة الموارد البشرية الخضر على تعزيز

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات فحسب بل تُسهم أيضًا في جذب الكفاءات المُهتمة بالبيئة، وتزيد من مستوى تفاعل موظفيها، وتُعزز صورة المؤسسات في ظل البيئة التنافسية الحالية (Zhang, et.al, 2024).

كما يعتمد نجاح المؤسسات على إدارة الموارد البشرية الخضراء، فهي تمثل مجلس الإدارة الذي يُحدد نجاح مختلف الأنشطة، وتُبرهن الإدارة الجيدة للموارد البشرية الخضراء على نجاح المؤسسات وتُعد إدارة الموارد البشرية الخضراء بالغة الأهمية، إذ تُحسن الممارسات في المؤسسات، وتُساعد في تهيئة بيئة عمل خضراء، وتُساهم في تشكيل معنويات العاملين، بما يُسهم في تبني ممارسات صديقة للبيئة في حياتهم.

وتتبنى إدارة الموارد البشرية الخضراء مبادرات صديقة للبيئة، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة وتوفير التكاليف، أو إلى إشراك العاملين والاحتفاظ بهم مما يساعد المؤسسات على تحقيق إنتاجية وتميز أعلى، إذ تُسهم إدارة الموارد البشرية الخضراء في إنتاج منتجات صديقة للبيئة وبالتالي تُقلل النفقات (Aukhoon, 2024).

ويشير الغامدي (2025) إلى أن أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء تكمن في:

1. تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات.
2. تقليل من عدد التأثيرات البيئية التي تؤثر على المؤسسات.
3. تعزيز استقطاب العاملين المؤهلين تأهيلاً عالياً، وإشراكهم، والاحتفاظ بهم.
4. زيادة الإنتاجية والاستخدام المُستدام للموارد.

2-1-4 أهداف إدارة الموارد البشرية الخضراء

يمكن أن نقسم أهداف إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى قسمين هما (Maheshwari, 2024):

1-أهداف عامة: وهي تلك التي تظهر الأسس العميقة لما تسعى إليه إدارة الموارد البشرية ويمكن بيانها فيما يلي:

أ -الأهداف التنظيمية:

تساعد إدارة الموارد البشرية على ابتكار أساليب حديثة تسهم في مساعدة المدراء على زيادة وتحسن أدائهم، من خلال التأكيد على المسؤولية الكبيرة الملقاه على عاتق المدراء عن طريق مراقبة أداء العاملين الذين مسؤولين عنهم في كافة الأقسام وبذلك، تساعد إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف المؤسسية عن طريق دعم المدراء وتمكينهم إدارياً.

ب - الأهداف الوظيفية:

تلجئ الإدارات والأقسام المختلفة في المؤسسات إلى إدارة الموارد البشرية لكونها تسهم في تزويدها بالاحتياجات الخاصة بالعاملين، سواء من حيث عدد العاملين أو مؤهلاتهم أو حتى مهاراتهم وبذلك فإن إدارة الموارد البشرية هي المسؤول المباشر عن تحديد هذه الاحتياجات وتلبيتها.

ج - الأهداف الإجتماعية:

تقوم إدارة الموارد البشرية بدورها بتنفيذ مسؤولية تحقيق الأهداف الإجتماعية وكذلك الأخلاقية ، وذلك عن طريق تلبية متطلبات واحتياجات بيئة العمل والتصدي بشكل صارم للتحديات الاجتماعية التي تواجه المؤسسات، وفي هذا السياق تسعى بشكل مباشر إلى الحد من الآثار السلبية للمعوقات البيئية التي تواجه المؤسسة.

د - الأهداف الشخصية:

تحرص إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الخاصة بلعاملين كالأهداف الشخصية مثلاً، من خلال حمايتهم، والحفاظ عليهم، وتنمية قدراتهم، وتأهيلهم، وتحفيزهم للعمل ، حيث أن بذلك يتحقق الرضا الوظيفي للعاملين.

2- أهداف فرعية: وهي أهداف تفرع عن عدد من الأهداف العامة حيث أن كل هدف من الأهداف السابقة يتضمن عدد من الأهداف الفرعية يمكن تلخيصها فيما يلي(العنزي،2024):

أ-تنمية التعاون الفعال

يعتبر عنصر تنمية التعاون الجيد بين العاملين سبب رئيس لتحقيق أهداف المؤسسة، إذ يشمل ذلك تنمية قيم الانتماء لدى العاملين وتعزيز ولائهم للمؤسسة، وتحفيزهم لتقديم أعلى مجهود يساعد في تحقيق الأهداف كمًا ونوعًا، كما أن تنمية العلاقات الإيجابية بين جميع العاملين يساعد في إيجاد بيئة عمل مريحة تنعكس على إنتاجية العاملن بصورة إيجابية.

-تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص

يتوجب على المؤسسة أن تساهم بشكل كبير في تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص بين كافة العاملين، عن طريق تحليل مدى تحقيق العدل والمساواه في تسليم المناصب والأجور والتطوير، لذا يجب توفير بيئة عمل مناسبة ذات ظروف آمنة يمكن من خلالها إنشاء الجو المناسب للإنتاج والعمل، مع الحرص على عدم تعريض سلامة العاملين للمخاطر المرتبطة ببيئة العمل.

-الاختيار والتدريب والتأهيل

يعد اختيار الأشخاص ذوي المهارات العالية والقدرات الكبيرة في شغل الوظائف القيادية من أهم عوامل النجاح في المؤسسات، إذ أن ذلك يتم عن طريق تبني المؤسسة معايير موضوعية وشفافة بدون تحيز لأحد من العاملين، لذا يجب الاهتمام بتأهيل العاملين وتدريبهم للقيام بأعمالهم بما يتناسب مع أهداف المؤسسة ، وهذا يتم عن طريق تطوير برامج تدريبية فعالة تسهم في تحقيق ذلك، كما أنه من الضروري توفير البيانات والمعلومات التي يحتاجها العاملين والتي تخص المؤسسات وسياساتها ولوائحها وأنظمتها الداخلية، وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم وتبنيها من قبل المسؤولين في المؤسسة خاصة تلك الآراء التي تتعلق بما يسهم بشكل مباشر ويؤثر عليهم.

-حفظ السجلات ورعاية العاملين

يتعين على المؤسسة الاحتفاظ بسجلات دقيقة وموحدة لكافة العاملين، مما يسهل عملية إدارة الموارد البشرية.

-التوعية والتفاعل مع الأزمات

يتوجب على المؤسسة تقديم ورشات عمل ومنشورات تسهم في توعية العاملين بأهميتهم داخل المؤسسة، وتوضيح دورهم في تحقيق أهداف التنمية في المؤسسة.

-زيادة الإنتاجية

تعتبر عملية زيادة الإنتاجية للعاملين أمر هام وأساسي في المؤسسات، إذ أن زيادة الإنتاجية مرتبطة بتحفيز العاملين وشحذ همهم نحو دفعهم لبذل المزيد من الجهود نحو تحقيق الأهداف.

2-1-6 ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء :

تعد ممارسات إدارة الموارد البشرية أمراً في غاية الأهمية في عملية تحقيق أهداف المؤسسة، ويأتي ذلك من خلال الربط بين كافة الأقسام بالمؤسسة وذلك لتحقيق نتائج مرضية وبالرغم من هذه النتائج التي من المفترض أن تكون مرضية هناك عواقب وظيفية قد تحد من هذه الممارسات ويمكن توضيح أبرز ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على النحو التالي(كرجي،2024):

1-الممارسات الاختصاصية: تختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تمارسها المؤسسات من مؤسسة لأخرى تبعاً لعدة عوامل، منها ما تسعى إليه الإدارة العليا من ناحية خططها وأهدافها وقيمها ورسالتها، وحجم المؤسسة، ونوع التكنولوجيا المستخدمة، وكفاءة ومهارة العاملين فيها، وتتمثل أهم هذه الممارسات بالآتي

أ.تخطيط الموارد البشرية التوظيف ويشمل:

-عملية الاستقطاب و التعيين.

-وضع الشخص المناسب في المكان المناسبة.

- تقييم سلوك العاملين وأدائهم.

2. الممارسات الإدارية: وهي تلك التي تحتاجها إدارة الموارد البشرية لكي تنجز الأعمال.

3. الممارسات الاستشارية: وتتمثل في تقديم النصح والإرشاد لمختلف إدارات المؤسسة والتي تتعلق بالعاملين، من الناحية القانونية أو الفنية، وينطوي على ذلك اقتراح التحسين والتطوير لكافة التعليمات والأنظمة ذات العلاقة بالعاملين، كالأجور والحوافز والخدمات وظروف العمل، ولكي تستطيع إدارة الموارد البشرية من أداء دورها التوجيهي والاستشاري على الشكل المطلوب لابد أن تكون

على تواصل وثيق بكافة الإدارات داخل المؤسسة، وأن تكون على إطلاع تام بالمشكلات التي تواجهها، وأن تُبدي تعاونًا وتفهمًا لشؤونها المتنوعة.

7-1-2 أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء:

صنف الباحثون إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى عدة أبعاد مختلفة، بالرغم من عدم وجود اختلاف جوهري بين الدراسات التي تُقسّم هذه الأبعاد، ويمكن توضيح هذه الأبعاد على النحو التالي:

1-التوظيف الأخضر:

يُعرّف التوظيف الأخضر بأنه استقطاب الكفاءات الجديدة التي لديها قدرة على إدارة العمليات والنظم البيئية المستدامة في المؤسسات، ولديها إلمام فيما يخص حماية البيئة المستدامة.

أما في مجال التوظيف، فيُعرّف التوظيف الأخضر بأنه استقطاب الكفاءات الجديدة التي تسهم في تطبيق الممارسات الخضراء والنظام البيئي الذي يُحافظ على بيئة عمل فعّالة في المؤسسة، سعياً لجذب العاملين الأكثر إبداعاً وابتكاراً (البداينه، 2024).

ويشير التوظيف الأخضر في إدارة الموارد البشرية إلى البحث عن مختلف الكفاءات المحتملة للتقدم لوظيفة معينة في المؤسسة، بينما يُقصد بالاختيار اختيار أكثر المرشحين تأهيلاً وملاءمة لأداء العمل، وقد كانت هذه الإجراءات تُركز فقط على كفاءة العاملين المُحتملين وكفاءتهم الإدارية. إلا أن هذا أُعيد تعريفه في بيئة إدارة الموارد البشرية الحالية، حيث تُعرّف بأنها عملية توظيف منهجية تُركز على البيئة، وبالتالي أصبحت سمة أساسية في المؤسسة، ويتضح بشكل متزايد للعديد من المؤسسات أن إحدى أفضل طرق جذب المواهب الجديدة هي بناء سمعة كجهة عمل صديقة للبيئة. وقد أكد الباحثون باستمرار على أن الإدارة البيئية السليمة تتحقق من خلال أنشطة التوظيف والاختيار. ويأتي

ذلك من خلال توعية العاملين الجدد وتعريفهم بهدف المؤسسة المتمثل في الحفاظ على قيمها المترابطة (محمد، 2024).

2-التدريب الأخضر:

يساعد التدريب الأخضر على تنمية وعي ومهارات العاملين في المؤسسات، بهدف تحقيق الاستفادة من خلال تعزيز التدريب بشكل مستمر، كما يهدف إلى تشجيع العاملين على المشاركة في الممارسات الخضراء ، وبالتالي التغلب على التحديات والتغيرات في البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة (الأمير، 2024).

كما يعمل التدريب الأخضر على توفير الطاقة وتقليل الهدر وتحقيق أهداف المؤسسة من قبل العاملين ويتحقق ذلك من خلال تنظيم دورات تساعد على تحسين قدراتهم الفردية وتكوين فرق خضراء في المؤسسة. كما أن التدريب الأخضر كاستراتيجية متاحة للمؤسسة، تُمكن العاملين من اكتساب الخبرة والمعرفة اللازمين لتحسين جودة أدائهم الوظيفي، وبالتالي تلبية متطلبات المؤسسة. إذ أن اكتساب السلوك الأخضر والمهارات والاستراتيجيات الفكرية من شأنها الحفاظ على أقصى أداء للأنشطة في مكان العمل، مما سيؤدي إلى تطوير أنشطة تناسب مع النهج الأخضر الذي تتبناه المؤسسات (مصطفى، 2024).

كما يُعرّف التدريب الأخضر أيضًا بأنه وسيلة تمنح المعرفة والمهارات والمواقف المطلوبة من قبل العاملين إذ أنه أفضل نهج لإيجاد الوعي بشأن الإدارة البيئية من خلال تدريب العاملين على طرق العمل بشكل منهجي للحفاظ على الطاقة وتقليل هدر المواد وغرس الوعي البيئي بين العاملين الآخرين. وهذا يمنحهم فرصة المشاركة في حل القضايا البيئية، كما إن التدريب الأخضر هو مجموعة من برامج التدريب التي تُدرّسها المؤسسات للعاملين حول الممارسات الخضراء، وتتكون هذه البرامج

من تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وتقديم هذا التدريب للعاملين من خلال ورش العمل والندوات وبرامج التدريب في المؤسسة، مع التركيز على حقيقة أن هذه البرامج التدريبية ستؤثر بشكل مباشر على الجوانب الإيجابية في السلوك في مكان العمل (الصويجي، 2023).

ويشير السعيد (2023) أن التدريب الأخضر يشير إلى تزويد الموارد البشرية بالمهارات والمعارف التي تؤثر على سلوكهم البيئي لذا تقع على عاتق المؤسسات مسؤولية ضمان تدريب العاملين والقادة في مجالات الوعي البيئي وبناء البنية التحتية؛ وهذا ما سيؤدي ذلك إلى استخدام برامج الإدارة البيئية وتحقيق أهدافها، كما يلعب التدريب دورًا أساسيًا في تزويد العاملين بالمؤسسات بالمعارف والمهارات والقدرات اللازمة لتمكينهم من العمل بالطريقة الأنسب والمتوافقة مع التغيرات البيئية، وتُعدّ استراتيجية التدريب استثمارًا في الموارد البشرية للمؤسسات، واستراتيجية فعّالة تُساعد على تطوير مهارات موظفيها ورفع مستوى أدائهم، مما يجعلهم متميزين.

3- المكافآت الخضراء :

المكافآت الخضراء هي مكافآت مالية وغير مالية، تُقدم لجذب عاملين جدد، والاحتفاظ بالعاملين الحاليين، وتحفيزهم على بذل قصارى جهدهم لتعزيز جهودهم في تحقيق الأهداف البيئية للمؤسسة إلى جانب تحقيق أهداف المؤسسة، تُسهم المكافآت الخضراء بشكل كبير في تشجيع العاملين على اكتساب المهارات البيئية (Lin, et.al, 2024).

وتُوصف المكافآت الخضراء بأنها خطة تكتيكية تُطبق إدارة التعويضات والمكافآت، بحيث يكون هدف المكافآت الخضراء هو جذب العاملين والاحتفاظ بهم وتشجيعهم على المشاركة في تحقيق الأهداف البيئية للمؤسسات، ويُعد نظام المكافآت من العوامل الرئيسية المؤدية إلى التغيير من حيث التحول نحو الثقافة البيئية في المؤسسة، بالإضافة إلى الأداء البيئي، وتعتبر إدارة الموارد البشرية

الخضراء ناجحة للغاية عندما يتم إعطاء الاهتمام لنوع وأشكال المكافآت لتسهيل وتحفيز العاملين على تحسين مهاراتهم في القيام بالأنشطة والمسؤوليات البيئية الخضراء، و يمكن لبعض المؤسسات إجراء العمل عن بعد وخطط العمل المرنة، والتي يمكن اعتبارها مكافأة، من ناحية، ومن ناحية أخرى، تسمح بالحفاظ على البيئة وتساهم في تطوير الأعمال (Ali, et.al, 2024).

ويرى أبو خشبة (2023) أن المكافآت تمثل وضوح العمل وتؤثر على رضا العاملين، بحيث تساعد مسارات العاملين المهنية في تعزيز أفضل مستوى من الأداء عالي مستوى المؤسسات وهذا يؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة، وتهدف المكافآت الخضراء إلى جذب وتحفيز والاحتفاظ بالعاملين ذوي الأداء الجيد لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة، بحيث يمكن اعتباره نوعًا من الامتنان لجهود العاملين في إنجاز أعمالهم ومهامهم.

وفي السياق نفسه أكد الطبال (2023) أن المكافآت الخضراء تشمل المكافآت المادية والمعنوية التي تُسهم في دعم الأداء البيئي، كما أنها تُسهم في غرس الأفكار البيئية لدى العاملين وتحفيزهم على المشاركة في البرامج البيئية، حيث تُعتبر المكافآت الخضراء مهمة في غرس ثقافة خضراء لدى العاملين. ولتحقيق الأهداف البيئية بنجاح، ينبغي على المؤسسات مكافأة العاملين الذين يُظهرون سلوكًا صديقًا للبيئة، سواءً ماديًا أو معنويًا.

المبحث الثاني: تطوير أداء العاملين

2-2-1 تمهيد

إن الأداء هو عملية متصلة بالنجاح والعمل ويعتبر الأداء الجيد معيار النجاح، حيث إن تطوير الأداء لا يمكن أن يأتي إلا من خلال التمرس بالعمل، و يعمل المديرون على التخطيط ومراقبة عمل العاملين والتعرف على مدى الفائدة التي يقدمونها للمؤسسة التي يعملون بها، حيث تتم معرفة مدى إنجازات العاملين من خلال مراقبة أدائهم وهي عملية مستمرة تراكمية، ولكي تتحسن عملية الأداء لابد أن تقوم الإدارة العليا بالاهتمام على كل ما يمكنه من تحسين مستوى أداء العاملين لديها من خلال تقديم الحوافز والترقيات و التدريب، ويجب أن تتم عملية تحسين الأداء بشكل جماعي وليس فردي بدون استثناء أي منهم.

2-2-2 مفهوم تطوير أداء العاملين:

قبل الخوض في مفهوم تطوير الأداء لابد من توضيح مفهوم الأداء، حيث قام الباحث بمراجعة الدراسات السابقة التي تناولت مفهوم الأداء لتكوين فكرة شاملة عن مفهوم الأداء، وفيما يلي توضيح لمفهوم الأداء:

2-2-2-1: مفهوم الأداء

يُعد الأداء ذو حساسة كبيرة لأي مؤسسة تطمح إلى النجاح والإزدهار، فهو حسيلة ناتج لكافة الأنشطة التي يقوم بها العاملين في المؤسسة (مهدمي، 2025).

وهناك مكونين رئيسيين للأداء هما: الكفاءة والفعالية، إذ أن المؤسسة التي تجمع بين الفعالية والكفاءة تحقق أداء جيد (قريقه، 2025).

يمكن التعبير عن الأداء بأنه تحقيق عدد من الإنجازات التي تم تحديدها مسبقاً على مستوى العاملين أو المؤسسة خلال فترة محددة (العتيبي، 2025).

ويعد مفهوم الأداء من المفاهيم الحساسة التي تنطوي على عدد من المصطلحات المتعلقة بالنجاح وعدمه، حيث يبين الأداء مكانة المؤسسة أو العاملين ، حيث يعبر عنه بأنه إنه التفاعل بين السلوك والإنجاز ، لغايات الوصول إلى مخرجات تساعد في استمرارية العمل على مستوى المؤسسات أو الأفراد ضمن ما هو مخطط ومطلوب (عبد المنعم، 2024).

ويرى عبد الرحمن (2024) أن الأداء مرتبط بشكل رئيسي بالسلوك حيث يمكن القول إن الأداء ناتج فردي أو جماعي أو منظم، حيث إن للأداء جودة يمكن أن تكون مرتفعة، أو تكون منخفضة فعندما يتعلق الأمر بجودة الإجراءات يمكن القول إن الأداء كفاءة الموظفين، وقدرتهم على إنجاز أعمالهم ضمن ما هو مطلوب منهم، أما عندما يتعلق الأمر بجودة الإنجازات فإن الأداء في هذه الحالة يساوي النتائج.

ويعرف صقر (2024) الأداء على أنه: حصيلة الجهد الإنساني لفرد أو مجموعة بشكل مباشر أو غير مباشر، وهو ناتج تشغيل وحدة أو قسم أو مؤسسة ما، ويجب أن يكون الأداء هادفاً ومحققاً لنتائج معينة خلال فترة محددة.

ويمكن تعريف الأداء على أنه الكيفية التي يؤدي بها الموظفون مهامهم أثناء قيامهم بأعمالهم باستخدام وسائل الوسائل المتاحة لهم خلال فترة زمنية محددة، وإنجازها وفق ما هو مخطط له من أجل بلوغ الأهداف التي تتطلع لها المؤسسة (السيد، 2025).

2-2-2-2: مفهوم تطوير الأداء

يمكن توضيح مفهوم تطوير أداء العاملين على النحو التالي:

عرفه البذالي(2025) على أنه: التنمية المستمرة في أداء العاملين، والتي من خلالها يتم الوصول إلى مستويات مرتفعة من الأداء الجيد ويمكن التعرف على هذه المستويات عند قيام المسؤولين بتقييم أداء العاملين.

وعرفه بن يوسف(2024) على أنه: مدى قدرة العاملين على تنمية أدائهم بشكل مستمر بما يضمن تحقيق الأهداف التي وضعت لهم مسبقاً بكفاءة وفاعلية.

وعرفه خالد(2024) على أنه: عملية تهدف إلى اتقان العاملين العمل إلى أعلى درجة ممكنة، من خلال قيام المديرين بممارسات إيجابية تسهم في تحسين أداء العاملين بشكل أفضل.

وعرفه محمود(2024) على أنه: مسؤولية من مسؤوليات الإدارة داخل المؤسسة التي تهدف إلى تشجيع العاملين على بذل المزيد من الجهود من أجل خدمة المؤسسة التي ينتمون إليها.

إن تطوير الأداء يعني تحسين أداء العاملين يقصد به التنمية والتطوير المستمر للعاملين؛ من أجل ضمان القيام بأعمالهم على أكمل وجه، بحيث يكونوا قادرين على مجاراة التطورات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة التي ينتمون إليها.

3-2-2 عناصر تطوير الأداء

هناك العديد من العناصر الأساسية للأداء، والتي لا يمكن بدونها الوصول إلى مستويات مرتفعة من الأداء؛ ويعود سبب ذلك إلى أهميتها في بيان مستوى أداء العاملين الفعلي وهي(المдах،2024):

1-كفاية العاملين: ويُقصد بها كفاية العاملين من ناحية المعارف والمعلومات التي تتطلبها وظيفتهم، ومدى قدرته على إنجاز الأهداف.

2-متطلبات العمل: وهي كافة الأدوار والمهام التي تتطلبها وظيفة العاملين.

3-بيئة المؤسسة: ويُقصد بها العوامل الداخلية والخارجية المحيطة ببيئة المؤسسة، والتي من الممكن أن تؤثر على أداء العاملين.

2-2-4 مراحل عملية تقييم أداء العاملين:

إن تقييم العاملين وسيلة مهمة لتحسين جودة العمل، ويعتقد أن تقييم أداء العاملين يسهم في تسهيل التطوير المهني للعاملين ، ولابد من أن يصبح تقييم العاملين نشاطاً دورياً للتعرف على أدائهم مع مراعاة أن يتم فصله عن عملية جودة العمل، والتطوير المهني للعاملين، حيث أن المديرين هم المسؤولون عن تقييم العاملين بشكل أساسي، وتتمتع عملية تقييم الأداء بحساسية كبيرة، حيث أنها تتصف بالصعوبة والتعقيد مما يتطلب من القائمين على هذه العملية أن يتبعوا خطوات متسلسلة، وتتم عملية تقييم أداء العاملين بعدة خطوات يمكن إيجازها بما يلي (المبيضين، 2024):

1- وضع توقعات الأداء: وتعتبر هذه الخطوة هي الخطوة الأولى التي تبدأ بها عملية تقييم الأداء، وفيها يتم اختيار الأشخاص القائمين على تقييم الأداء، وكذلك العاملين المراد تقييم أدائهم، وكذلك تحديد الفترة المراد فيها تقييم أداء العاملين.

2- مرحلة مراقبة التقدم بالأداء: وتقع هذه الخطوة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها العاملين ومراقبتهم، واختيار الشخص الذي سيقوم بإعداد التقييم.

3- تقييم الأداء: وفيها يتم تقييم أداء العاملين بشكل فعلي، والتعرف على مستويات الأداء الحقيقية للعاملين.

4- التغذية العكسية: يجب على الإدارة أن تقوم بتحليل نتائج تقييم الأداء، واتخاذ كافة الإجراءات المناسبة في سبيل تطوير أداء العاملين، حيث تعتبر التغذية العكسية ضرورة لتطوير أداء العاملين مستقبلاً.

5- اتخاذ القرارات الإدارية بعد الانتهاء من التقييم: كالقرارات التي تتعلق بالترقية، والتنقل، والفصل، وتوجيه الإنذارات للعاملين الذين أدائهم لم يصل إلى الطموح.

6- وضع خطط تطوير الأداء: وهذه المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء، حيث يتم صياغة الخطط التي تعنى بتطوير الأداء والتي يجب أن تنعكس بشكل إيجابي على العاملين، من خلال التعرف على مواطن الضعف وتطويرها.

ويضيف الغماز (2024) أنه يجب تحسين وتطوير قدرة العاملين بشكل مستمر، وأن يتم تطويرهم مهنيًا وفقًا للوضع الوظيفي بما يضمن تنفيذ المهام والوظائف الرئيسية المرتبطة بوظيفتهم، ووفقًا للوائح المعمول به داخل المؤسسة ، لذلك يلزم إجراء تقييم أو تقييم أداء العاملين بشكل مستمر، ويعتبر تقييم أداء العاملين أحد الأجزاء المهمة في تحديد الوضع الوظيفي للعاملين، حيث أن عملية تقييم الأداء هي نشاط يتم من خلاله تقييم الإنجازات الفردية أو الجماعية التي تعود بالفائدة على المؤسسة.

وتضيف طواف (2024) إلى أن هناك بعض الشروط الواجب توافرها في معايير الأداء كما

يلي:

1-صدق المقياس.

2-ثبات المقياس.

3-التميز.

4-سهولة استخدام المقياس.

5-القبول.

6-الموضوعية.

7-التوافق الاستراتيجي.

كما ويتم تقييم الأداء من خلال عدة طرق نذكرها على النحو التالي(سرور،2024):

1-قائمة معايير التقييم: بحيث يتم إعداد قائمة يتم فيها تصنيف معايير الأداء، ويتم تحديد توفر تلك المعايير في أداء الفرد، وتتم عملية تقييم شامله للفرد من خلال المقاييس التي حددت لكل معيار من معايير تقييم الأداء.

2-طريقة الترتيب البسيط: حيث يتم ترتيب الأفراد من قبل المديرين على أساس ملاحظتهم لهم أثناء فترة ما قبل التقييم بعد تصنيفهم من الأداء المرتفع إلى الأداء المنخفض وبشكل تنازلي.

3-المقارنة الزوجية: يقوم المديرين في هذه الطريقة بمقارنة أداء الموظفين في قسم معين مع مجموعة من الموظفين في قسم آخر على أساس المهارات واحترام الوقت لإتمام العمل ومدى المعرفة بالعمل وما إلى ذلك ومن ثم إعطاء الموظفين الترتيب النهائي، ولا يمكن استخدام هذه الطريقة بالمؤسسات التي تحتوي على عدد كبير من الموظفين نظراً لصعوبتها.

1- طريقة التوزيع الإجباري: حيث يتم توزيع الموظفين وفق درجات تحددها الإدارة العليا، حيث توضع درجة وسيطة يتم من خلالها تصنيف الموظفين وتؤخذ هذه الدرجات وفق نسبة الموظفين في الدرجات في انخفاض عن الدرجة الوسيطة.

2- طريقة الإدارة بالأهداف: وتعتمد على تحديد الأهداف التي يجب ان تحقق والتي تعد كمقياس للأداء، وتتم عملية المتابعة من قبل الإدارة العليا للتأكد من تحقيقها وتتمثل في المعرفة والمهارات والإمكانات الوظيفية وفهم سياسة المؤسسة وأهدافها.

3- قوائم المراجعة: تكون بالتنسيق بين إدارة الموارد البشرية والمديرين، وتهتم هذه القوائم بالجانب السلوكي، حيث يتم التعرف على كل صفة وتحديد مدى تأثيرها على أداء الوظيفة، وتقوم الإدارة بالاحتفاظ بهذه المقاييس وتسليمها للرئيس الذي يقوم بعملية ملئ هذه القوائم، وبعد تسلم القوائم من الرئيس يتم مقارنتها بالنسب لتتم عملية التقييم النهائي.

4- إخبار المرؤوسين بالنتائج: وهنا يطرح السؤال الذي يقتضي توصيل معلومات ونتائج التقييم إلى المرؤوسين او الاحتفاظ بها لدى الإدارة.

2-2-5 أهداف تقييم أداء العاملين:

إن تقييم أداء العاملين هو عملية حُكم تقوم على أساس علمي، يهدف إلى التعرف على حاجة العاملين لتطوير أدائهم وتحسينه، ويتم تقييم الأداء يتم من خلال نوعين من التقييم هما: التقييم المرحلي ويعني التقييم بملاحظة أداء العاملين على فترات خلال العام ، والتقييم الختامي وهو عبارة عن تقييم كمي يعنى بمستوى أداء العاملين، ويتم في نهاية العام ، وتري سبتي(2024) أن أهداف تقييم أداء العاملين تهدف إلى:

- 1- تحسين نوعية العمل ، من خلال تحديد المطلوب من العاملين لتطوير أدائهم.
- 2- التعرف إلى احتياجات العاملين وتحديد مواطن القوة، والضعف في أدائهم، وتوفير التغذية الراجعة من قبل المديرين.

3- إيجاد معلومات تسهم في تقديم المكافآت للعاملين ذوي الأداء المتميز من خلال الترقية لوظائف قيادية أو تدريبية.

4- تطوير مهارات العاملين المهنية، وهذا يسهم بشكل فاعل في عملية التطوير.

2-2-6 أهمية تطوير أداء العاملين:

تمثل أهمية تطوير أداء العاملين أولوية في إصلاح سير العمل، وتطويره، حيث أن تحسين أداء العاملين يطور نظرت العاملين للعمل ويمكن إيجاز أهمية تحسين أداء العاملين على النحو التالي (بن سيروود، 2024)

1- يسهم بالدرجة الأولى بتحسين قدرة العاملين على تنمية قدراتهم.

2- يسهم تحسين الأداء بالارتقاء بالعمل.

3- يُثبت في نفوس العاملين تقبل التغيير والتطوير المستمر.

4- يُساعد العاملين على التخلي عن تحقيق منافعهم الشخصية.

ويضيف سببتي (2024) إلى أن هناك حاجة إلى جهود استراتيجية لتحسين أداء العاملين من خلال زراعة ثقافة تنظيمية في المؤسسات ، كما أن أداء العاملين يعكس سلوك وتعبير العمل الفردي والجماعي في العمل، على اعتبار أن الأداء ينتج عن عمل الشخص في أداء وظيفته خلال فترة معينة، حيث أن أداء العاملين ينتج عن تنفيذ الأنشطة التي يقوم بها العاملين والتي تعود بالفائدة على المؤسسة.

ويرى الغماز (2024) أن أهمية تطوير الأداء تتلخص في:

1-أساس العمل: يُعتبر الأداء أساساً لجميع المؤسسات، إذ لا يمكن تصور عملية إنتاج أو تقديم خدمة دون أداء الأفراد لأعمالهم وأنشطتهم.

2-حافز للتطور: يُحفز الأداء الأفراد العاملين على المثابرة والاجتهاد لاكتساب المهارات والخبرات اللازمة لتقديم أداء ذي قيمة عالية، مما يُكسبهم الكفاءة المهنية.

3-تطوير الذات: يُسهل الأداء عملية تطوير الذات، حيث يدفع الفرد إلى اكتساب أساليب جديدة تُمكنه من إنجاز مهام تُساهم في زيادة الإنتاج.

وتكمن أهمية الأداء بالنسبة للمؤسسة في ارتباطه الوثيق بدورة حياتها ومراحل تطورها المختلفة، بدءاً من مرحلة الظهور والبقاء، مروراً بمرحلة الاستمرارية والاستقرار، وصولاً إلى مرحلة السمعة والفخر، ثم مرحلة التميز، وأخيراً مرحلة الريادة. ففكرة المؤسسة على تخطي كل مرحلة والانتقال إلى مرحلة متقدمة تعتمد بشكل كبير على مستوى أدائها. ولا تقتصر أهمية الأداء على مستوى المؤسسة فقط، بل تتعدى ذلك لتشمل تأثيره في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية على مستوى الدولة ككل(بدور،2024).

2-2-7 مبررات تطوير أداء العاملين:

هناك العديد من المبررات التي تدعو إلى تحسين أداء العاملين تتمثل بما يلي(علي،2024) :

1-ضُعف أداء العاملين، والذي بدوره يؤدي قصور نواتج العمل.

1- تأكيد العديد من البحوث والدراسات المعاصرة على توفر المُستويات المعيارية على اعتبار أنها شرط لتحسين الأداء.

3-قلة الدورات التدريبية المتخصصة في إعداد العاملين وتأهيلهم قبل الخدمة، أو أثناء خدمتهم.

4- حاجة المؤسسات إلى عاملين مُتميزين ومدرّبين بشكل جيد؛ لكي يواكبوا الحداثة في العمل.

5- حاجة العاملين المستمرة لتطوير أنفسهم مهنيًا وعلميًا.

2-2-8 أبعاد الأداء :

هناك عدة أبعاد للأداء ويمكن ذكر بعض هذه الأنواع على النحو التالي (شرف الدين، 2025):

1 - البعد التنظيمي:

إن الأداء التنظيمي هو الإجراءات والآليات التي تتبناها المؤسسة لتحقيق أهدافها، إذ تعتمد المؤسسة معايير محددة لتقييم مدى فعالية هذه الإجراءات وأثرها على الأداء، ويركز هذا التقييم على الهيكل التنظيمي نفسه، وليس على النتائج الاجتماعية والاقتصادية المتوقعة، و تلعب معايير قياس الفعالية التنظيمية دوراً هاماً في تقييم الأداء، حيث تُمكن المؤسسة من إدراك الصعوبات التنظيمية في وقت مبكر من خلال المؤشرات الأولية، قبل أن تتضح من خلال مؤشرات الاقتصادية.

2 - البعد الاجتماعي: يشير البعد الاجتماعي إلى مدى رضا أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، ويُعتبر مستوى رضا العاملين مؤشراً على مدى ولاء الأفراد لمؤسساتهم، خاصة في أوقات حاجة المؤسسة إليهم، حيث تكمن أهمية هذا البعد في تأثير إهمال الجانب الاجتماعي للموارد البشرية والتركيز على الجانب الاقتصادي فقط بشكل سلبي على تحقيق المؤسسة لأهدافها على المدى البعيد. لذلك، من الضروري الاهتمام بالمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، وبكل ما يتعلق بطبيعة العلاقات الاجتماعية فيها، مثل الصراعات والأزمات.

3- البعد الاقتصادي: تهدف المؤسسة من خلاله إلى إشباع رغبات الزبائن والموردين والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات الزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية.

المهارات اللازمة لتطوير أداء العاملين:

تبذل المؤسسات العديد من الجهود التي تهدف لتحسين أداء العاملين، لما لهم من دور مهم في التنمية، حيث أن تطوير وتحسين أداء العاملين يعتبر أولوية للمؤسسات؛ لما يترتب عليه من إيجابيات تنعكس بصورة مباشرة على العمل، وفيما يلي عرض لأهم المهارات التي تلزم تحسين أداء العاملين (بدور، 2024):

1- مهارة التخطيط: وهي أساس العمل، والتخطيط الجيد يسهم في تحقيق الأهداف المنشودة التي تتطلع لها الإدارة، حيث تسهم مهارة التخطيط في تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم؛ نتيجة لإلمامهم بكافة جوانب العمل.

2- مهارة إدارة الأقسام: وهي مهارة ضبط الأقسام الادارية بالمؤسسة التي يتمكن العاملين من خلالها تنظيم عملهم.

3- مهارة التقويم: ويهدف التقويم للتأكد من نجاح العاملين في تحقيق الأهداف، وإمداد المديرين بالتغذية الراجعة، وإعادة النظر في أسلوب العامل في حالة عدم إنجازه للأهداف، والوقوف على الأسباب التي أدت لعدم تحقيق هذه الأهداف، وهناك العديد من الأعمال التي تنمي مهارة التقويم عند العاملين منها: تحديد معايير لعملية التقويم المستمرة، وتحديد طرق التقويم التي تحقق الأهداف ، والموازنة بين بنود التقويم والأهداف.

4- مهارة العلاقات الإنسانية: وهي من أهم عوامل نجاح العاملين من خلال بناء علاقات إنسانية مع العاملين الآخرين، والتي يجب أن تقوم على الاحترام المتبادل والمودة، حيث أن العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة ذات أهمية بالغة في ضمان سير العمل.

5- مهارة التطوير والإبداع: إن العاملين هم قلب النابض للمؤسسات، وهم من يقومون بتطوير بيئة العمل؛ لذلك يجب على العامل أن يسعى لتطوير نفسه أن يتجنب الأساليب التقليدية القديمة في العمل وأن يتجنب أيضاً مسألة فرض الأفكار، ويوجه زملائه لتوظيف الطرق والأساليب الحديثة في حل المشكلات.

2-2-9 أسباب ضعف أداء العاملين:

عند عملية تقييم أداء العاملين يلاحظ ان هناك تبايناً في أداء العاملين، بين مستوى الأداء الذي تتوقعه الإدارة ومستوى الأداء المحقق، وهذا الأمر يجعل المديرين في الإدارة العليا البحث عن تلك الأسباب لمعالجتها والحد منها ويعود ذلك إلى جملة من الأسباب يمكن تلخيصها على النحو التالي(آل فطيح،2025):

- 1- القيادة الضعيفة وعدم توضيح رؤية وأهداف المؤسسة سوف يجعل الموظفين يعملون بلا أهداف ويقلل من أدائهم.
- 2- قيام الإدارة العليا والمسؤولين بالإساءة والتهمر والفضاضة في التعامل والاقتطاع من المعاش بشكل تعسفي يجعل من الموظفين غير منتجين.
- 3- التوزيع غير المتكافئ للعمل بين الموظفين.
- 4- قلة التعاون بين الموظفين أنفسهم.
- 5- سياسة التهديد والترهيب بالفصل من مكان العمل.
- 6- عدم معرفة العاملين بطريقة العمل وعدم حصولهم على المهارات اللازمة لذلك.
- 7- عدم تقديم المكافآت للموظفين من أجل أدائهم.

ويرى الباحث انه يتوجب على الإدارة العليا وضع قوانين صارمة للحد من الممارسات الخاطئة التي قد يرتكبها بعض المديرين في مختلف الأقسام، والعمل على تهيئتهم للوصول بهم إلى القادة المثاليين.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل الطريقة والإجراءات التي استخدمها الباحث أثناء القيام بهذه الدراسة، إذ يتضمن هذا الفصل وصفاً لمجتمع الدراسة والعينة وأداة جمع البيانات وثباتها وصدقها، كما يتضمن الطرق المتبعة في جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات.

3-1 منهجية الدراسة:

اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي وذلك باستخدام الاستبانة الذي تم تطويرها بالاعتماد على الدراسات السابقة من أجل تحقيق أهداف الدراسة.

3-2 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في وزارة الصحة بالرياض.

3-3 عينة الدراسة:

قد تكونت عينة الدراسة من (160) استبانة مجتمع الدراسة جرى اختيارهم بالطريقة العشوائية ، إذ قام الباحث بتوزيع أداة الدراسة (الاستبانة) بشكل إلكتروني على (160) فرداً من مجتمع الدراسة، وذلك بالاعتماد على (Google Form)، والذي يتيح توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) إلكترونياً والإجابة عليها من قبل المستجوب مما يوفر سهولة في استرداد إجابات عينة الدراسة إلكترونياً، وبعد مراجعة الاستبانات تبين أن جميعها صالح لغايات التحليل الإحصائي.

3-4 مصادر جمع البيانات:

-المصادر الثانوية: تمثلت المصادر الثانوية بما تم مطالعة من كتب ودراسات وأبحاث حول موضوع الدراسة.

-المصادر الأولية: تمثلت المصادر الأولية في استبانة تم تطويرها لتتناسب مع طبيعة الدراسة وعنوانها" أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في تطوير أداء العاملين في وزارة الصحة بالرياض"، ولقد تم صياغة أسئلتها للتعبير عن كل متغير من المتغيرات للتمكن من قياسها، واعتماداً على ما تم طرحه في الدراسات السابقة.

3-5 أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كوسيلة لجمع المعلومات بغرض الوصول إلى أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، ولغرض توفير البيانات المتعلقة بالدراسة فقد تم تصميم الاستبانة التي استخدمت في الحصول على البيانات الأولية لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة من حيث معالجته لأسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها، وقد تكونت الاستبانة من قسمين:

-القسم الأول هو الجزء الخاص بالمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة من خلال (5) متغيرات(الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

-القسم الثاني ويمثل مجالات الدراسة إذ تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) ذي الأبعاد الخمسة.

3-6 تعديل المقياس:

تم اعتماد سلم ليكرت (Likert) الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وهي تمثل رقمياً (1، 2، 3، 4، 5) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:

من 1.00 - 2.33 قليلة

من 2.34 - 3.67 متوسطة

من 3.68 - 5.00 كبيرة

وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:

الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)

عدد الفئات المطلوبة (3)

$$1.33 = \frac{5-1}{3}$$

ومن ثم إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة.

3-7 اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

تهدف اختبارات صدق وثبات الأداة إلى التأكد من قدرة أداة الدراسة على قياس المتغيرات،

وفرضيات الدراسة، وتُعد ضرورة للبحث العلمي ولتحقيق ذلك تم إجراء الاختبارات التالية:

أولاً صدق الأداة:

يهدف قياس صدق الأداة إلى التأكد من أن فقرات أداة الدراسة تؤدي إلى جمع البيانات بدقة وتقاس فعلاً ما ينبغي قياسه إذ تم استخدام الصدق الظاهري وصدق المحتوى المستخدم في العديد من الدراسات وذلك كما يلي:

-الصدق الظاهري:

يهدف إلى إثبات أن العبارات التي تتضمنها أداة الدراسة يمكن من خلالها جمع البيانات بدقة فقد تم إخضاعها لاختبار الصدق الظاهري، حيث تم عرض أداة الدراسة (الاستبانة) على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة الأكاديمية في عدد من الجامعات السعودية لغايات إبداء الرأي فيها والتأكد من مدى ملائمتها، من حيث عدد الفقرات والوضوح والدقة والترابط والتماسك، وأي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة، بالحذف أو التغيير أو الإضافة، واعتبار عملية المراجعة هذه وما يتبعها من تصحيح وتعديل لمعظمها بمثابة اختبار الصدق الظاهر للأداة والملحق (2) يبين ذلك.

صدق البناء : إدارة الموارد البشرية الخضراء

لاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس، استخرجت معاملات ارتباط كل فقرة وبين الدرجة الكلية، وبين كل فقرة وارتباطها بالمجال التي تنتمي إليه، وبين المجالات ببعضها والدرجة الكلية، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (0.63-0.86)، ومع المجال (0.81-0.92) والجدول التالي يبين ذلك.

جدول (1) معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليه

معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة
1	0.88**	0.77**	0.88**	6	0.81**	0.87**	0.82**	11
2	0.87**	0.74**	0.90**	7	0.86**	0.89**	0.84**	12
3	0.84**	0.83**	0.88**	8	0.80**	0.92**	0.85**	13
4	0.81**	0.63**	0.87**	9	0.81**	0.91**	0.84**	14
5	0.89**	0.80**	0.89**	10	0.86**	0.90**	0.84**	15

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

وتجدر الإشارة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات، كما تم استخراج معامل ارتباط المجال بالدرجة الكلية، ومعاملات الارتباط بين المجالات ببعضها والجدول التالي يبين ذلك.

جدول (2) معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها وبالدرجة الكلية

التوظيف الأخضر	التدريب الأخضر	المكافأة الخضراء	إدارة الموارد البشرية الخضراء
1			
0.699**	1		
0.690**	0.896**	1	
0.878**	0.939**	0.934**	1

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يبين الجدول (2) أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، مما يشير إلى درجة مناسبة من صدق البناء.

صدق البناء : تطوير أداء العاملين

لاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس، استخرجت معاملات ارتباط كل فقرة وبين الدرجة الكلية، وبين كل فقرة وارتباطها بالمجال التي تنتمي إليه، وبين المجالات ببعضها والدرجة الكلية، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (0.79-0.91)، ومع المجال (0.83-0.90) والجدول التالي يبين ذلك.

جدول (3) معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليه

معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة
**0.90	**0.87	23	**0.91	**0.86	16
**0.91	**0.88	24	**0.91	**0.83	17
**0.83	**0.79	25	**0.92	**0.86	18
			**0.91	**0.89	19
			**0.92	**0.91	20
			**0.88	**0.88	21
			**0.92	**0.90	22

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

وتجدر الإشارة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات، كما تم استخراج معامل ارتباط المجال بالدرجة الكلية، ومعاملات الارتباط بين المجالات ببعضها والجدول التالي يبين ذلك.

3-8 ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات الأداة، تم حساب الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)

حيث كانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (4) معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا

المجالات	الاتساق الداخلي
التوظيف الأخضر	0.91
التدريب الأخضر	0.93
المكافأة الخضراء	0.94
إدارة الموارد البشرية الخضراء	0.96
تطوير أداء العاملين	0.95

يبين الجدول (4) أن قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لجميع أبعاد فقرات أداة الدراسة (الاستبانة) قد تراوحت ما بين (0.91-0.96)، حيث يعد الثبات ضعيفاً في حال كانت قيم المعامل أقل من (0.60) حيث أن الحد الأدنى لمعامل الثبات هو (0.70)، كما يعد الثبات جيداً كلما كانت قيم المعامل (0.80) فأكثر، بالتالي فإن القيم الواردة في الجدول السابق تعد مؤشراً على ثبات أداة الدراسة، والاتساق بين فقراتها وموثوقيتها وإمكانية الاعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي.

3-9 اختبار التوزيع الطبيعي:

تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على قيمة معامل الالتواء، لاختبار فيما إذا كانت البيانات المستخدمة في التحليل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، فكانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (5) اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على قيمة معامل الالتواء

معامل الالتواء	
-0.550	التوظيف الأخضر
-0.956	التدريب الأخضر
-0.992	المكافأة الخضراء
-0.019	إدارة الموارد البشرية الخضراء
-0.955	تطوير أداء العاملين

يلاحظ من خلال الجدول (5) بأن قيمة معامل الالتواء (Skewness) لكافة فقرات الاستبانة

كانت أقل من واحد وهذا يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

3-10 اختبار ملائمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام اختبار الارتباط الخطي بهدف التأكد من أنه لا يوجد ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، وذلك بالاعتماد على اختبار معامل تضخم التباين (VIF)، واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة، حيث يجب أن تكون المتغيرات المستقلة للنموذج مستقلة فيما بينها، وللتأكد من ذلك الغرض نستعين بهذا الاختبار الذي يعد أحد الطرق للتخلص على مشكلة التعدد الخطي، مع العلم أن لا بد من عدم تجاوز معامل تضخم التباين للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح لا بد أن يكون أكبر من (0.05)، وبحساب المعاملات السابقة لكل المتغيرات المستقلة، كانت النتائج المتحصل عليها مدرجة في الجدول الآتي:

جدول (6) اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لمتغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة	التباين المسموح Tolerance	معامل تضخم التباين VIF
التوظيف الأخضر	.491	2.038
التدريب الأخضر	.184	5.434
المكافأة الخضراء	.189	5.295

يبين الجدول (6) إلى أن قيم اختبار تضخم التباين لجميع المتغيرات أقل من (10)، بينما أن قيمة اختبار التباين المسموح به لجميع المتغيرات أكبر من (0.05)، وبالتالي يمكن القول إنه لا توجد مشكلة ارتباط عال بين المتغيرات، وهذا يدل على عدم وجود ارتباط ذو أهمية إحصائية بين المتغيرات المستقلة الواردة بجدول (الارتباط)، وهذا يعزز إمكانية استخدامها في النموذج، وذلك استناداً إلى (Gujarati,2004,352)، ولتأكيد النتيجة السابقة تم استخدام معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل، للتأكد من عدم وجود ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات الفرعية في المتغير المستقل، وقد كانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (7) مصفوفة ارتباط بيرسون للمتغيرات الفرعية في المتغير المستقل

التوظيف الأخضر	التدريب الأخضر	المكافأة الخضراء
1		
.699**	1	
.690**	.796**	1

** ذات دلالة إحصائية على مستوى $(\alpha \geq 0.01)$

يبين الجدول (7) أن أعلى ارتباط بين المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل هو (0.796) بين المتغيرين (التدريب الأخضر والمكافأة الخضراء)، في حين أن قيم معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة الأخرى كان أقل من ذلك، وهذا يدل على عدم وجود ظاهرة الارتباط الخطي المتعدد العالي

بين المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل، إذا جاءت كلها أقل من (0.80)، وعليه فإن العينة تخلو من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد العالي.

3-11 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لغرض تحليل البيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة؛ من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة ، واختبار فرضياتها، فقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تشمل عليها الحزمة الإحصائية (SPSS) والتي تتمثل في:

- 1- التكرارات والنسب المئوية وذلك من أجل وصف خصائص أفراد عينة الدراسة.
- 2- المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للتعرف على درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة ومجالاتها.
- 3- معادلة كرونباخ ألفا للتأكد من مدى ثبات أداة الدراسة.
- 4- الانحدار المتعدد والبسيط لاختبار مدى صحة الفرضيات المتعلقة بأثر المتغير المستقل في المتغير التابع.

الفصل الرابع

عرض نتائج التحليل الإحصائي

1-4 تمهيد:

تهدف الدراسة الحالية إلى أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في تطوير أداء العاملين في وزارة الصحة بالرياض إذ سيتم في هذا الفصل عرض وتحليل البيانات التي تجمعت لدى الباحث من خلال الاستبانة التي تم توزيعها على الأفراد المبحوثين من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه الدراسة، ويشمل هذا الفصل وصف الخصائص الشخصية للأفراد المبحوثين، ومن ثم تحليل ومناقشة إجابات الأفراد على كل فقرة من فقرات الاستبانة المتعلقة بكل محور من محاور أداة الدراسة، وكذلك اختبار مدى صحة الفرضيات التي وردت في الدراسة لغايات التعرف على أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في تطوير أداء العاملين في وزارة الصحة بالرياض وفيما يلي عرض للنتائج:

2-4 تحليل الخصائص الشخصية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (160) فرداً من العاملين في وزارة الصحة بالرياض من مجتمع الدراسة ويوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية.

جدول (8) التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	الفئات	
47.5	76	أنثى	النوع الاجتماعي
52.5	84	ذكر	
100	160		المجموع
13.7	22	دبلوم	المؤهل العلمي
75	120	بكالوريوس	
9.3	15	ماجستير	
2	3	دكتوراه	
100	160		المجموع
23.1	37	من 1 أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
44.3	71	من 6 أقل من 10 سنوات	
25	40	من 10 سنوات إلى 15 سنة	
7.6	12	15 سنة فأكثر	
100	160		المجموع

يوضح الجدول (8) أن عدد الذكور في عينة الدراسة بلغ (84) ونسبة مئوية (52.5)، في حين بلغ عدد الإناث (76%) ونسبة مئوية (47.5%)، كما أظهرت النتائج أن أعلى نسبة مئوية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (75%) وهي لفئة البكالوريوس، في حين بلغت أدنى نسبة (2%) وهي لفئة الدكتوراه، كما وأظهرت النتائج أن أعلى نسبة مئوية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (33.3%) وهي لفئة من 6 سنوات-أقل من 10 سنوات، في حين بلغت أدنى نسبة (12%) وهي لفئة أكثر من 15 سنة.

4-3 النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية الخضراء

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن إدارة

الموارد البشرية الخضراء وكانت على النحو الآتي:

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
2	التوظيف الأخضر	3.66	.890	1	متوسطة
3	التدريب الأخضر	3.65	.877	2	متوسطة
1	المكافأة الخضراء	3.31	.984	3	متوسطة
	إدارة الموارد البشرية الخضراء	3.54	.839		متوسطة

يتضح من الجدول (9) أن الأهمية النسبية لإدارة الموارد البشرية الخضراء قد جاءت متوسطة،

إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.54) وبانحراف معياري قدره (.839)، حيث جاء التوظيف الأخضر

بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.66)، وبانحراف معياري قدره (.890)، وبأهمية نسبية

متوسطة، في حين جاءت المكافأة الخضراء بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.31)، وبانحراف

معياري (.984)، وبأهمية نسبية متوسطة، كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية والأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء على حدة وعلى النحو

التالي:

البعد الأول: التوظيف الأخضر

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالتوظيف الأخضر مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	3	تفضل الوزارة عند التوظيف أن يكون العاملين حاصلين على تدريب في مجال السياسات البيئية	3.54	1.073	متوسطة
2	5	تحرص الوزارة على توضيح اهتمامها بإدارة الموارد البشرية الخضراء أمام العاملين المحتملين لكي يكونوا على استعداد لتطبيق رؤيتها في هذا المجال	3.39	1.134	متوسطة
3	1	تأخذ وزارة الصحة بالاعتبار السياسات البيئية في عملية توظيف العاملين	3.38	1.141	متوسطة
4	2	تحرص الوزارة على مراعاة القيم البيئية في عملية التوظيف	3.29	1.134	متوسطة
5	4	تعطي الوزارة أولوية التوظيف للأفراد الذين لديهم القدرة على تطبيق المعايير الخضراء	2.97	1.260	متوسطة
		التوظيف الأخضر	3.31		متوسطة

يتضح من الجدول (10) أن الأهمية النسبية للتوظيف الأخضر قد جاءت متوسطة، إذ بلغ

المتوسط الحسابي العام (3.31) وبانحراف معياري قدره (0.984).

البعد الثاني: التدريب الأخضر

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالتدريب الأخضر مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	10	يؤثر التدريب الأخضر على جودة الخدمة المقدمة للمراجعين	3.71	.993	مرتفعة
2	8	يعتبر التدريب الأخضر أولوية للوزارة	3.70	1.020	مرتفعة
3	9	تقوم الوزارة بالاستفادة من التقنيات الحديثة الخاصة بالتدريب الأخضر	3.68	.972	مرتفعة
4	7	يساعد التدريب الأخضر على تطوير كفاءة العاملين في الوزارة	3.65	1.009	متوسطة
5	6	تقوم الوزارة بتدريب العاملين من خلال طريقة التدريب الأخضر	3.57	1.036	متوسطة
		التدريب الأخضر	3.66	.890	متوسطة

يتضح من الجدول (11) أن الأهمية النسبية للتدريب الأخضر قد جاءت متوسطة، إذ بلغ

المتوسط الحسابي العام (3.66) وبانحراف معياري قدره (.890).

البعد الثالث: المكافأة الخضراء

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمكافأة الخضراء مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	12	تحرص الوزارة على تقديم نظام مكافأة خضراء تسهم في الحفاظ على العاملين	3.71	1.006	مرتفعة
2	14	تقدم الوزارة مكافآت خضراء للعاملين بشكل شهري بناء على أدائهم	3.66	.942	متوسطة
3	13	تقوم الوزارة بتوضيح مبدأ المكافأة الخضراء للعاملين	3.65	.969	متوسطة
4	15	تصاغ الوزارة أسس تقديم المكافأة الخضراء بشكل يرضي العاملين	3.64	.958	متوسطة
5	11	تقدم الوزارة المكافأة الخضراء للعاملين	3.58	1.017	متوسطة
		المكافأة الخضراء	3.65		متوسطة

يتضح من الجدول (12) أن الأهمية النسبية للمكافأة الخضراء قد جاءت متوسطة، إذ بلغ

المتوسط الحسابي العام (3.65) وبانحراف معياري قدره (0.877).

4-4 النتائج المتعلقة بالمتغير التابع تطوير أداء العاملين

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن تطوير أداء

العاملين على النحو الآتي:

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطوير أداء العاملين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	17	تلتزم الإدارة على تقديم التسهيلات اللازمة للعاملين لتقديم خدمات تتناسب مع احتياجات العملاء.	4.00	.800	مرتفع
2	16	عادة تحرص الإدارة على تشجيع العاملين على ضرورة تطابق خدماتها مع المواصفات العالمية	3.69	.967	مرتفع
3	23	تواجه الوزارة العاملين عند تجاوزهم ويتخذون بحقهم إجراءات عادلة.	3.52	.846	متوسط
3	20	تمكن الوزارة العاملين من مناقشة رؤساء الأقسام حول القرارات الوظيفية التي تصدر بحقهم.	3.52	.838	متوسط
5	21	تحرص الوزارة على تنفيذ كافة القرارات التي تعزز الأداء الوظيفي للعاملين	3.46	.853	متوسط
5	18	تستثمر الوزارة مواردها المتاحة بالشكل المناسب	3.46	.861	متوسط
7	19	تعمل الوزارة على حل الإشكالات التي تواجه العاملين.	3.37	.950	متوسط
8	22	يطبق رؤساء العمل في الوزارة إجراءات عادلة	3.33	.834	متوسط

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
		لحفظ حقوق العاملين			
9	24	تتخذ الوزارة كافة القرارات بعد جمع المعلومات اللازمة.	3.26	.922	متوسط
10	25	تحرص الوزارة على استشارة العاملين قبل اتخاذ قرارات وظيفية تخصهم .	3.24	.951	متوسط
		تطوير أداء العاملين	3.48	.882	متوسطة

يتضح من الجدول (13) أن الأهمية النسبية لتطوير أداء العاملين قد جاءت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.48) وبانحراف معياري قدره (.882).

4-6 نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، المكافآت والمزايا الخضراء) في تطوير أداء العاملين في وزارة الصحة بالرياض.

للتحقق من صحة الفرضية الرئيسية الأولى، فقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، المكافآت والمزايا الخضراء) في تطوير أداء العاملين في وزارة الصحة بالرياض. وكانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول (14) تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، المكافآت والمزايا الخضراء) في تطوير أداء العاملين في وزارة الصحة بالرياض.

جدول المعاملات Coefficient						تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model summary		المتغير التابع
Sig.	t	Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig.	درجات الحرية DF	F	R2	R	
t	المحسوبة					F		المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	
.159	1.413		.092	.130	الثابت	.000	3	506.857	.869	.932	تطوير أداء العاملين
.000	5.387	.184	.030	.163	التوظيف الأخضر						
.000	6.529	.364	.055	.358	التدريب الأخضر						
.000	8.171	.449	.055	.448	المكافأة الخضراء						

تشير النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، المكافآت والمزايا الخضراء) في تطوير أداء العاملين في وزارة الصحة بالرياض ، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.932$) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة مجتمعة (أبعاد الموارد البشرية الخضراء) والمتغير التابع (تطوير أداء العاملين) وقد ظهر أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.869$) مما يشير إلى أن الموارد البشرية الخضراء بأبعادها مجتمعة) فسرت ما نسبته 56.2% من التباين الحاصل في (تطوير أداء العاملين) في حين أن المتبقي يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، كما بلغت قيمة ($F=506.857$) عند مستوى

ثقة تساوي (sig=0.000) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$)، ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند بعد التوظيف الأخضر قد بلغت (0.163) وأن قيمة (t) كانت (5.387) وبدلالة إحصائية بلغت (0.000) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي، ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند بعد التدريب الأخضر قد بلغت (0.358) وأن قيمة (t) كانت (6.529) وبدلالة إحصائية بلغت (0.000) مما يشير إلى أن هذا الأثر معنوي، ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند بعد المكافأة الخضراء قد بلغت (0.448) وأن قيمة (t) كانت (8.171) وبدلالة إحصائية بلغت (0.000) مما يشير إلى أن هذا الأثر معنوي، وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية الرئيسية وقبول الفرضية البديلة ونصها " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) لإدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، المكافآت والمزايا الخضراء) في تطوير أداء العاملين في وزارة الصحة بالرياض.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر) في تطوير أداء العاملين في وزارة الصحة بالرياض.

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الأولى، فقد تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر) في تطوير أداء العاملين في وزارة الصحة بالرياض، وكانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول (15) نتائج الانحدار الخطي لأثر إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر) في تطوير

أداء العاملين في وزارة الصحة بالرياض

جدول المعاملات Coefficient						تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model summary		المتغير التابع
Sig. t الدلالة الإحصائية	T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig. F الدلالة الإحصائية	درجات الحرية DF	F المحسوبة	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	
.000	10.555		.134	1.412	الثابت	.000	1	295.130	.560	.748	تطوير أداء العاملين
.000	17.179	.748	.039	.665	التوظيف الأخضر						

تشير النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف

الأخضر) في تطوير أداء العاملين في وزارة الصحة بالرياض ، حيث بلغ معامل الارتباط

($R=0.748$) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين المتغير المستقل (التوظيف

الأخضر)، والمتغير التابع (تطوير أداء العاملين)، وقد ظهر أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.560$)

مما يشير إلى أن (التوظيف الأخضر) فسر ما نسبته 56% من التباين الحاصل في (تطوير أداء

العاملين) في حين أن المتبقي يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، كما بلغت قيمة

($F=295.130$) عند مستوى ثقة تساوي ($sig=0.000$) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة

($\alpha < 0.05$)، ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند بعد التوظيف الأخضر قد بلغت

(.665) وأن قيمة (t) كانت (17.179) وبدلالة إحصائية بلغت (0.000) مما يشير إلى أن أثر هذا

البعد معنوي، وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة ونصها

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) لإدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر) في تطوير أداء العاملين في وزارة الصحة بالرياض.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الموارد البشرية الخضراء (التدريب الأخضر) في تطوير أداء العاملين في وزارة الصحة بالرياض.

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثانية، فقد تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة الموارد البشرية الخضراء (التدريب الأخضر) في تطوير أداء العاملين في وزارة الصحة بالرياض، وكانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول (16) نتائج الانحدار الخطي لأثر إدارة الموارد البشرية الخضراء (التدريب الأخضر) في تطوير أداء العاملين في وزارة الصحة بالرياض.

جدول المعاملات Coefficient						تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model summary		المتغير التابع
Sig. t	T	Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig. F	درجات الحرية DF	F	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	
.000	3.652		.108	.396	الثابت	.000	1	935.347	.801	.895	تطوير أداء العاملين
.000	30.583	.895	.029	.880	التدريب الأخضر						

تشير النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الخضراء (التدريب الأخضر) في تطوير أداء العاملين في وزارة الصحة بالرياض. حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.895$) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين المتغير المستقل (التدريب الأخضر)، والمتغير التابع (تطوير أداء العاملين) وقد ظهر أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.801$) مما يشير إلى أن (التدريب الأخضر) فسر ما نسبته 80.1% من التباين الحاصل في (تطوير أداء العاملين) في حين أن المتبقي يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، كما بلغت قيمة ($F=935.347$) عند مستوى ثقة تساوي ($\text{sig}=000$) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$)، ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند بعد التدريب الأخضر قد بلغت (0.880) وأن قيمة (t) كانت (30.583) وبدلالة إحصائية بلغت (0.000) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي، وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة ونصها "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) لإدارة الموارد البشرية الخضراء (التدريب الأخضر) في تطوير أداء العاملين في وزارة الصحة بالرياض.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الموارد البشرية الخضراء (المكافآت والمزايا الخضراء) في تطوير أداء العاملين في وزارة الصحة بالرياض.

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثالثة، فقد تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة الموارد البشرية الخضراء (المكافآت والمزايا الخضراء) في تطوير أداء العاملين في وزارة الصحة بالرياض، وكانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول (17) نتائج الانحدار الخطي لأثر إدارة الموارد البشرية الخضراء (المكافآت والمزايا الخضراء) في تطوير أداء العاملين في وزارة الصحة بالرياض

جدول المعاملات Coefficient						تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model summary		المتغير التابع
Sig. t الدلالة الإحصائية	T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig. F الدلالة الإحصائية	درجات الحرية DF	F المحسوبة	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	
.002	3.122		.106	.331	الثابت	.000	1	1015.605	.814	.902	تطوير أداء العاملين
.000	31.869	.902	.028	.900	المكافأة الخضراء						

وتشير النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الخضراء (المكافآت والمزايا الخضراء) في تطوير أداء العاملين في وزارة الصحة بالرياض ، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.902$) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين المتغير المستقل (المكافأة الخضراء) ، والمتغير التابع (تطوير أداء العاملين) وقد ظهر أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.814$) مما يشير إلى أن (المكافأة الخضراء) فسر ما نسبته 81.4% من التباين الحاصل في (تطوير أداء العاملين) في حين أن المتبقي يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، كما بلغت قيمة ($F=1015.605$) عند مستوى ثقة تساوي ($sig=000$) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ($\alpha<0.05$)، ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند بعد المكافأة الخضراء قد بلغت (.900) وأن قيمة (t) كانت (31.869) وبدلالة إحصائية بلغت (0.000) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي، وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية الفرعية الثالثة وقبول الفرضية البديلة ونصها " يوجد أثر

ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) لإدارة الموارد البشرية الخضراء (المكافآت والمزايا الخضراء) في تطوير أداء العاملين في وزارة الصحة بالرياض.

مناقشة النتائج والتوصيات

5-1 تمهيد:

بناءً على النتائج التي توصل إليها الباحث ، وبعد أن تم تحليل البيانات الخاصة بها والإجابة عن أسئلتها، واختبار فرضياتها التي وردت فيها، فقد خلصت هذه الدراسة لمجموعة من النتائج وأوصت بمجموعة من التوصيات والتي كانت كما يلي:

5-2 مناقشة النتائج:

1- أظهرت النتائج أن الأهمية النسبية لإدارة الموارد البشرية الخضراء قد جاءت متوسطة في كافة الأبعاد إن قراءة هذه النتيجة المتوسطة، والتي تُصنف أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء في وزارة التعليم، تكشف عن حالة من الوعي المعتدل ممزوجة بالفتور التطبيقي، حيث أن العاملين يملكون بلا شك حسًا عامًا بأهمية الاستدامة والحفاظ على البيئة، لكنهم في الوقت ذاته لا يضعون هذه الممارسات الخضراء - كالتوظيف والتدريب والمكافأة الخضراء - على رأس قائمة أولوياتهم المهنية، بحيث يعتبرونها مؤثرة وراسخة بشكل حقيقي في نسيج العمل اليومي للوزار، وهذا التقدير المتوسط يعكس، في جوهره، أن الوعي بمفهوم ربط البيئة باستراتيجيات الموارد البشرية ما زال هشًا وفي طور التشكيل، فالإدراك العام بضرورة ترشيد الطاقة أمر، ورؤية كيف يُترجم هذا المفهوم عمليًا في أسئلة المقابلات أو في خطط التدريب الإلزامية أو في العلاوات السنوية للموظف، هو أمر آخر تمامًا لم يتحقق بعد بالقدر الكافي، هذا النقص في الأهمية يُعزى بشكل كبير إلى غياب التطبيق الفعلي والملموس لهذه الممارسات، بحيث كيف يمكن للموظف أن يمنح "التوظيف الأخضر" أهمية قصوى وهو لا يرى معايير الاستدامة مدرجة بوضوح في إعلانات الوظائف أو ضمن شروط الترقية، وبالمثل، تظل برامج

"التدريب الأخضر" إما قليلة أو عامة جدًا، لا ترتبط بصلب المهنة الأساسية، فيتم التعامل معها كـ "دورات جانبية" وليست مسارًا وظيفيًا ضروريًا، أما نظام "المكافآت الخضراء"، فهو في الأغلب الحلقة الأضعف؛ إذ لا يكاد العاملون يجدون أن جهودهم البيئية الفردية أو الجماعية تُكافأ ماديًا أو معنويًا بالمستوى الذي يكافئ الإنجازات الأكاديمية أو الإدارية التقليدية، مما يخفض من حافزهم لتبنيها، وهنا تبرز مسألة الأولويات المؤسسية الجوهرية؛ فوزارة التعليم بطبيعتها تركز على المنتج التعليمي وجودته، وعلى الكفاءة الإدارية للمنظومة التعليمية، وهذه هي "الهموم" اليومية التي تشغل بال الموظف وتحدد تقييمه للأهمية، بينما تُعتبر إدارة الموارد البشرية الخضراء حتى الآن مجرد "إضافات مستحبة" وليست ركيزة أساسية، حيث أن هذه النتيجة المتوسطة تضع الوزارة أمام تحدي ضرورة صياغة استراتيجية واضحة ومعلنة تُدمج فيها هذه الممارسات بشكل رسمي، وتُخصص لها الموارد الكافية، وتُظهر بوضوح كيف يساهم تبني التوظيف والتدريب والمكافأة الخضراء في تحقيق الهدف البيئي الأكبر للوزارة، وعندها فقط سيرتفع مستوى الإدراك والاهتمام من مجرد تصنيف "متوسط" إلى "عالي".

2- أظهرت النتائج أن الأهمية النسبية لتطوير أداء العاملين قد جاءت متوسطة ، تُعد هذه النتيجة المتوسطة مؤشرًا دقيقًا يستحق التوقف عنده في أي مؤسسة تعليمية كبرى مثل وزارة التعليم، هذه النتيجة لا تعني رفضًا للتطوير، بل هي تعبير عن أن الموظفين يُقدرون المفهوم نظريًا، لكنهم لا يشعرون بأن عملية التطوير الحالية تشكل "ضرورة حتمية" أو "قيمة مضافة ضخمة" تؤثر مباشرة على نجاحهم المهني، يعكس هذا التقييم المتوسط وجود فجوة بين ما يُقدم من برامج تدريبية وبين واقع الاحتياجات الوظيفية؛ ففي كثير من الأحيان، قد يجد العامل أن التدريبات المتوفرة هي إما عامة جدًا ولا تلبي التخصصات الدقيقة المطلوبة، أو أنها مركزة على الجانب النظري على حساب التطبيقات العملية المباشرة، مما يولد شعورًا لديه بأن الوقت المستثمر في هذه البرامج هو وقت مُقتطع من مهامه اليومية الضاغطة بدلاً من أن يكون استثمارًا يعزز كفاءته الفورية. كما تتأثر الأهمية المدركة بشكل

كبير بضعف الربط بين مخرجات التطوير والمسار الوظيفي والتحفيز المادي والمعنوي؛ فإذا لم يرى العاملين أن إكمال الدورات التدريبية المتقدمة أو تطبيق المهارات الجديدة سيؤدي بشكل مباشر إلى ترقية مؤكدة، أو زيادة في الأجر، أو حتى تقدير رسمي وعلني، فإنه سيخفف من قيمة هذا التطوير في سلم أولوياته ليضع المهام الإدارية والأكاديمية الروتينية في الصدارة. لذلك، تمثل هذه النتيجة دعوة صريحة للوزارة لإعادة النظر في استراتيجيتها لتطوير الأداء، بحيث تتحول البرامج من مجرد "متطلب إجرائي" إلى جسر فعال وواضح يربط بين الأداء المحسن والتقدم الوظيفي الملموس.

3- تشير النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، المكافآت والمزايا الخضراء) في تطوير أداء العاملين في وزارة الصحة بالرياض، تشير هذه النتيجة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها المختلفة - وهي التوظيف الأخضر، والتدريب الأخضر، والمكافآت والمزايا الخضراء - ليست مجرد مبادرات بيئية شكلية، بل هي محركات فعالة ذات دلالة إحصائية (أي مؤكدة وغير عشوائية) تساهم في تطوير أداء العاملين في وزارة الصحة بالرياض. هذا يعني أن دمج المعايير والقيم البيئية في عمليات الموارد البشرية يؤدي إلى نتائج إيجابية وملحوظة على جودة أداء الموظفين. فالتوظيف الأخضر يضمن اختيار أفراد لديهم وعي واستعداد للعمل وفق معايير بيئية، مما يرفع من التزامهم وسلوكياتهم المسؤولة، أما التدريب الأخضر، فهو يزود العاملين بالمعرفة والمهارات اللازمة لتطبيق الممارسات الصديقة للبيئة في عملهم، مما يقلل الهدر ويحسن الكفاءة، والأهم من ذلك، فإن ربط المكافآت والمزايا بتحقيق الأهداف البيئية يخلق حافزاً قوياً للموظفين لتبني هذه السلوكيات والمساهمة في تطوير أدائهم بشكل مستدام، مما يثبت أن الاستدامة البيئية يمكن أن تكون عنصراً استراتيجياً في تحسين الموارد البشرية.

3-5 التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

- 1- تنفيذ حملات توعية وورش عمل متخصصة تشرح المنافع البيئية والاقتصادية للممارسات الخضراء وكيف تساهم في تحسين بيئة العمل وأداء الموظفين.
- 2- تضمين المعايير الخضراء ضمن عمليات التوظيف الأخضر لضمان استقطاب وتعيين الكفاءات الواعية بيئياً والقادرة على المساهمة في ممارسات مستدامة.
- 3- تصميم وتقديم برامج تدريبية خضراء مركزة لا تقتصر فقط على الوعي البيئي، بل تشمل أيضاً المهارات التطبيقية التي تحسن كفاءة الموظفين في استخدام الموارد وتقليل الهدر (كالتدريب على إدارة الطاقة أو تقليل استخدام الورق).
- 4- إعادة النظر في نظام المكافآت والمزايا الخضراء لضمان أن يكون جذاباً وفعالاً في تحفيز الموظفين على تبني سلوكيات مستدامة ومؤدية لتحسين الأداء. يمكن أن يشمل ذلك حوافز مرتبطة بتوفير الطاقة أو تقليل الانبعاثات.
- 5- إدخال مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) خضراء ضمن تقييمات الأداء الدورية للموظفين والأقسام، مما يضمن أن الاستدامة جزء لا يتجزأ من مفهوم الأداء الفعال.
- 6- التأكد من توفير الأدوات والتكنولوجيا اللازمة للموظفين لتمكينهم من تطبيق الممارسات الخضراء بفعالية، وهو ما يدعم جهودهم لتطوير أدائهم.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

- أبو خشبة، محمد محمود. (2023). دور الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية ولإدارة سلسلة التوريد في تحسين أداء المنظمة. مجلة البحوث المالية والتجارية، ع2 ، 438 - 485.
- الأسمرى، مها محمد مقطوف. (2025). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كمدخل لتعزيز الاستدامة في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية: استراتيجية مقترحة. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، ع29 ، 409 - 492.
- الأمير، آية عمر علي أحمد. (2024). دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في إدارة الأزمات التنظيمية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج15، ع1 ، 917 - 932.
- البدائية، أحمد هاني مزلوه. (2024). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية / جامعة الطفيلة التقنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، الأردن.
- بدور، هديل فجر. (2024). تأثير الاستقرار الوظيفي إحدى أبعاد الحوافز في تحسين أداء العاملين لدى القطاع الزراعي: دراسة ميدانية في مديرية الزراعة باللاذقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 46، (2) ، 333 - 352.
- البذالي، عبدالمجيد هداد عوده (2025). دور سياسة التحفيز الإيجابي في تطوير أداء العاملين في هيئة الهلال الأحمر السعودي: دراسة تطبيقية. المجلة الدولية للعلوم التربوية والإنسانية المعاصرة، مج4، ع1 ، 96 - 137.

بن جيمه، مريم. (2025). الإدارة الخضراء للموارد البشرية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة للمؤسسة:

دراسة ميدانية بمؤسسة الساوره للإسمنت جيكا. مجلة الاقتصاد والبيئة، مج8، ع1 ، 158 -

179.

بن سيروود، نور الهدى، عليط، نصيرة (2024). دور التسويق المستدام في تحسين الأداء الشامل للمؤسسات

الصغيرة والمتوسطة الجزائرية. مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، 27، عدد خاص ، 1 - 18.

بن يوسف، نوة. (2023). أثر التخطيط والاستقطاب الإلكتروني للموارد البشرية على الأداء الوظيفي: دراسة

حالة مؤسسة كوندور بولاية برج بوعرييج. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، مج10، ع1 ،

580 - 607.

البنوي، مها محمد محمد أحمد. (2025). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الميزة

التنافسية بالتطبيق على قطاع الأدوية المصري: دراسة ميدانية. مجلة البحوث التجارية،

مج47، ع1 ، 680 - 710.

جميل، عمر قيس. (2020). ممارسات إدارة الموارد الخضراء: مدخل لدعم عملية التعليم الإلكتروني: دراسة

استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الأنبار. مجلة جامعة الأنبار

للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج12، ع29 ، 273 - 290.

حاج نعاس، كوثر. (2023). إدارة الموارد البشرية الخضراء: توجه نحو المعاصرة. مجلة الاقتصاد والتنمية

المستدامة، مج6، ع2 ، 93 - 110.

الحيالي، إيمان علي أحمد. (2022). مدى توافر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء: دراسة

استطلاعية لآراء عينة من الأفراد العاملين في مصنع الألبسة الجاهزة في الموصل. مجلة

جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج14، ع3 ، 103 - 126.

خالد، صلاح عبده. (2024). أثر أبعاد الإدارة الاستراتيجية في كفاءة الأداء : دراسة ميدانية في الجامعات

الأهلية في محافظة تعز. مجلة الدراسات الاجتماعية، مج30، ع5 ، 243 - 273.

سبيتي، منال. (2024). تأثيرات نظرية الذكاء الثقافي على تحسين جودة الأداء الإداري لدى العاملين في

مستشفيات بيروت: دراسة ميدانية في مشافي مدينة بيروت. المجلة العربية للعلوم الإنسانية

والاجتماعية، ع26 ، 1 - 24.

سرور، رأفت فكري. (2024). نسق المعلومات التخطيطية وتطوير الأداء للعاملين بمراكز الشباب. المجلة

العلمية للخدمة الاجتماعية - دراسات وبحوث تطبيقية، ع25، (2) ، 216 - 239.

السعيد، فاضل عباس.. (2023). استراتيجية التدريب الأخضر في الشركة العامة للتجهيزات الزراعية:

دراسة تحليلية في فرع النجف الأشرف. مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، ع71 ، 351 -

366.

السيد، نازك علي محمد قسم. (2025). القيادة الإدارية وأثرها على أداء العاملين في ضوء إدارة الجودة

الشاملة: دراسة حالة شركة سيدتك للزراعة المحدودة السودان. مجلة أكاديمية شمال أوربا

المحكمة للدراسات والبحوث، مج4، ع26 ، 116 - 140.

الشعار، إسحق محمود نزال. (2021). أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في إدارة سلسلة التوريد الخضراء:

الدور الوسيط لنمط الحياة الخضراء. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج17، ع1 ، 53 -

76.

الصعوب، محمد كليب إبراهيم. (2025). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الميزة

التنافسية، في الشركات الاستخراجية في جنوب الأردن. مجلة علوم الإنسان والمجتمع،

مج14، ع1 ، 673 - 697.

صقر، نور قاسم. (2024). أثر تكنولوجيا المعلومات في الإدارة الإلكترونية وانعكاسها على أداء العاملين في المكتبات الجامعية. مجلة الجامعة العراقية، ع67، ج2، 392 - 403.

الصويحي، هند خليفة سالم. (2023). أثر التدريب الأخضر في تعزيز المواطنة البيئية من وجهة نظر الموظفين الإداريين في شركة الخليج العربي للنفط. مجلة أبحاث، مج15، ع2، 55 - 68.

الطبال، عبدالله عبدالله أحمد. (2023). دور حوكمة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم الأداء الأخضر من خلال الدور الوسيط للسلوك الأخضر للعاملين: دراسة ميدانية على العاملين بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة السويس. مجلة البحوث المالية والتجارية، ع3، 540 - 601.

طواف، عبد الخالق هادي محسن، و قاسم، عادل عبدالله علي. (2024). دور أدوات الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي في بنك التسليف التعاوني والزراعي. مجلة الدراسات الاجتماعية، 30، (2)، 86 - 121.

عبدالرحمن، حنان محمد عثمان. (2024). التدوير الوظيفي مدخل لتطوير أداء العاملين بالهيئة العامة لتعليم الكبار في جمهورية مصر العربية. مجلة البحوث والدراسات التربوية العربية، ع5، 13 - 84.

عبدالمنعم، مصطفى محمد. (2024). تأثير استخدام نظام التلعيب على تقييم أداء العاملين: دراسة ميدانية على العاملين بقطاعات نظم وتكنولوجيا المعلومات بالشركة المصرية للاتصالات. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع3، 389 - 416.

العتيبي، مشاري منصور وارد (2025). دور التحول الرقمي في تحسين خدمات الرعاية الصحية: دراسة تطبيقية على مديرية الشؤون الصحية بمكة المكرمة. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، 20(1)، 35 - 72.

العتيبي، نوف مطلق شداد. (2025). أثر نظم ذكاء الأعمال على أداء العاملين في البنك الأهلي السعودي

بمدينة الطائف. المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية، ع34 ، 469 - 508.

علي، إيمان محمد عصام. (2025). تأثير الاستراتيجية البيئية للمنظمة على ممارسات إدارة الموارد البشرية

الخضراء: دراسة ميدانية لبعض شركات الصناعات الغذائية في مصر. المجلة العلمية

للاقتصاد والتجارة، ع1 ، 817 - 860.

علي، هاجر أشرف. (2024). أثر التقييم المحاسبي لتقلبات سعر الصرف على تحسين أداء البنوك

التجارية المصرية: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج16،

عدد خاص ، 1443 - 1471.

العنزي، محمد علي فراج. (2024). دور ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء المؤسسي

في المستشفيات: دراسة حالة على مستشفى الملك خالد بتبوك. مجلة المعهد العالي للدراسات

النوعية، مج4، ع8 ، 3177 - 3339.

الغامدي، أحمد بن عبدالله عطية قران. (2025). دور التحول الرقمي في تعزيز ممارسات الموارد البشرية

الخضراء في ضوء رؤية السعودية 2030: دراسة حالة على الهيئة السعودية للمواصفات

والمقاييس والجودة. المجلة العربية للنشر العلمي، ع80 ، 550 - 614.

الغماز، رحاب الدسوقي السيد. (2024). أسلوب الدراسة القلبية عند أنتوني جيليس "Antoine Gilis"

وفاعليته في تطوير أداء طالب كلية التربية النوعية المبتدئ: بحث وصفي تجريبي. مجلة

التربية النوعية والتكنولوجيا، المجلد30، العدد 1 ، الصفحات81 - 139

قريقة، محمد (2024). مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية:

دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية سكيكدة. مجلة الإبداع الرياضي، 5 (1) 425 - 445.

- كرجي، سحر أحمد، العزاوي. (2024). دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز التميز التنظيمي: دراسة تحليلية في دائرة بلدية الشعب. المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، مج21، عدد خاص ، 861 - 876.
- المبيضين، لانا محمود محمد. (2024). أثر الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على سلطة منطقة العقبة الاقتصادية بالأردن. مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، 27، (3) ، 1 - 21.
- المحجان، أنوار ناصر عبدالله سعود (2024). دور الذكاء الاصطناعي في تطوير أداء معلمي المرحلة الابتدائية بدولة الكويت. مجلة العلوم التربوية، 32 (1) ، 159 - 206.
- محمد، ابتسام . (2024). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الإبداع الأخضر: دراسة ميدانية بجامعة جنوب الوادي. المجلة التربوية، ع121 ، 979 - 1102.
- محمد، رانيا كمال أحمد. (2025). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بتعزيز الاستدامة التنظيمية في جامعة سوهاج. المجلة التربوية، ع129، ج2 ، 183 - 269.
- محمود، محمد عبدالستار أحمد. (2024). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على مشاركة المعرفة من خلال انخراط العاملين "كمتغير وسيط": دراسة تطبيقية بالتطبيق على البنوك المتخصصة في مصر. المجلة العلمية للبحوث التجارية، س11، ع4 ، 133 - 186.
- المдах، سمر وصفي علي. (2024). الدور الوسيط للتحويل الرقمي لأثر تسويق الذات على تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات المصرية. مجلة البحوث الإدارية، 42، (2) ، 1 - 46.

مصطفى، منى سامي محمود. (2024). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على الإبداع الأخضر والميزة التنافسية المستدامة: الدور المعدل للهوية التنظيمية الخضراء. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مج38، ع2 ، 817 - 861.

مهدمي، أفرح أحمد. (2025). دور الأتمتة في تحسين أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية على العاملين بشركة الحبيب العقارية. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، مج9، ع1 ، 61 - 86.

النظاري، محمد عبدالرحمن. (2025). واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في المستشفيات الحكومية العاملة في مدينة تعز. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، ع47 ، 795 - 828.

المراجع الأجنبية:

- Ali, S. R., Hossain, M. A., Islam, K. Z., & Alam, S. S. (2024). Weaving a greener future: The impact of green human resources management and green supply chain management on sustainable performance in Bangladesh's textile industry. *Cleaner Logistics and Supply Chain*, 10, 100-143.
- AlKetbi, A., & Rice, J. (2024). The impact of green human resource management practices on employees, clients, and organizational performance: A literature review. *Administrative Sciences*, 14(4), 78.
- Aukhoon, M. A., Iqbal, J., & Parray, Z. A. (2024). Impact of corporate social responsibility on employee green behavior: Role of green human resource management practices and employee green culture. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(5), 3768-3778.

- Lin, Z., Gu, H., Gillani, K. Z., & Fahlevi, M. (2024). Impact of green work–life balance and green human resource management practices on corporate sustainability performance and employee retention: Mediation of green innovation and organisational culture. *Sustainability*, 16(15), 6621.
- Maheshwari, S., Kaur, A., & Renwick, D. W. (2024). Green human resource management and green culture: An integrative sustainable competing values framework and future research directions. *Organization & environment*, 37(1), 32-56.
- Malik,Ekta(2023)Strategic Green Human Resource Management,International Journal of Enhanced Research in Management & Computer Applications, Vol. 12
- P. Chandrika , S. Srivastava ,and K.B. Malali.(2024),Green Human Resources Management and Strategic Planning,Vidyabharati International Interdisciplinary Research Journal (Special Issue),pp1-76.
- Sahan, U. M. H., Jaaffar, A. H. H., & Osabohien, R. (2025). Green human resource management, energy saving behavior and environmental performance: A systematic literature review. *International Journal of Energy Sector Management*, 19(1), 220-237.
- Shahzad,Umar,(2020),Green Human Resource Management and its Strategic Importance in the Modern Era: A Review and Research Framework.International Journal Of Entrepreneurship And Business Development) 3(4),pp484-429.
- Tahir, A. H., Umer, M., Nauman, S., Abbass, K., & Song, H. (2024). Sustainable development goals and green human resource management: A comprehensive review of environmental performance. *Journal of environmental management*, 370, 122495.

Zhang, S., Chen, M., & Tang, G. (2024). How green human resource management can promote green competitive advantage: The role of green innovation. *Business Strategy and the Environment*, 33(5), 4613-4625.

Abstract

This study aimed to determine the impact of Green Human Resource Management (GHRM) on employee performance development within the Ministry of Health in Riyadh. Employing a descriptive and analytical approach, the research surveyed a simple random sample of (160) employees from the Ministry, utilizing a questionnaire as the data collection tool. The findings indicated that both the relative importance of GHRM (including Green Recruitment, Training, and Compensation) and the relative importance of employee performance development were perceived as moderate by the staff. Crucially, the results confirmed a statistically significant impact of GHRM and its dimensions (Green Recruitment, Green Training, and Green Compensation/Benefits) on enhancing employee performance in the Ministry of Health in Riyadh. Consequently, the researcher recommended implementing awareness campaigns and specialized workshops to clearly articulate the environmental and economic benefits of green practices and their contribution to improving the work environment and employee performance.

Keywords: Green Human Resources Management, Employee Performance Development, Ministry of Health, Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia.

استمارة الاستبانة



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة الأعمال

السيد / هـ.....المحترم/هـ

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "

" أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في تطوير أداء العاملين في وزارة الصحة بالرياض "

ولما تتمتعون به من خبرة ودراية يرجو منكم الباحث التكرم بتحكيم فقرات الاستبانة وإضافة وتعديل ما ترونة مناسباً

شاكر ومقدر تعاونكم

الباحث: عبدالله ظافر عبدالله ال حارث

البيانات الشخصية:

1-الجنس:

ذكر

أنثى

2-المؤهل العلمي

دبلوم

بكالوريوس

ماجستير

دكتوراه

3-عدد سنوات الخبرة

من 1-أقل من 5 سنوات من 6 -أقل من 10 سنوات

من 10-15 سنة 15 سنة فأكثر

فقرات الاستبانة

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المجال الأول: إدارة الموارد البشرية الخضراء: ويقصد بها دمج الممارسات الصديقة للبيئة في جميع جوانب إدارة الموارد البشرية لتعزيز الاستدامة البيئية داخل وزارة الصحة البعد الأول: التوظيف الأخضر						
1	تأخذ وزارة الصحة بالاعتبار السياسات البيئية في عملية توظيف العاملين					
2	تحرص الوزارة على مراعاة القيم البيئية في عملية التوظيف					
3	تفضل الوزارة عند التوظيف أن يكون العاملين حاصلين على تدريب في مجال السياسات البيئية					
4	تعطي الوزارة أولوية التوظيف للأفراد الذين لديهم القدرة على تطبيق المعايير الخضراء					
5	تحرص الوزارة على توضيح اهتمامها بإدارة الموارد البشرية الخضراء أمام العاملين المحتملين لكي يكونوا على استعداد لتطبيق رؤيتها في هذا المجال					
البعد الثاني: التدريب الأخضر						
6	تقوم الوزارة بتدريب العاملين من خلال طريقة التدريب الأخضر					

					يساعد التدريب الأخضر على تطوير كفاءة العاملين في الوزارة	7
					يعتبر التدريب الأخضر أولوية للوزارة	8
					تقوم الوزارة بالاستفادة من التقنيات الحديثة الخاصة بالتدريب الأخضر	9
					يؤثر التدريب الأخضر على جودة الخدمة المقدمة للمراجعين	10
البعد الثالث: المكافأة الخضراء						
					تقدم الوزارة المكافأة الخضراء للعاملين	11
					تحرص الوزارة على تقديم نظام مكافأة خضراء تسهم في الحفاظ على العاملين	12
					تقوم الوزارة بتوضيح مبدأ المكافأة الخضراء للعاملين	13
					تقدم الوزارة مكافآت خضراء للعاملين بشكل شهري بناء على أدائهم	14
					تصاغ الوزارة أسس تقديم المكافأة الخضراء بشكل يرضي العاملين	15
المجال الثاني: تطوير أداء العاملين						
					عادة تحرص الإدارة على تشجيع العاملين على ضرورة تطابق خدماتها مع المواصفات العالمية	16
					تلتزم الإدارة على تقديم التسهيلات اللازمة	18

					للعاملين لتقديم خدمات تتناسب مع احتياجات العملاء.	
					تستثمر الوزارة مواردها المتاحة بالشكل المناسب	20
					تعمل الوزارة على حل الإشكالات التي تواجه العاملين.	21
					تمكن الوزارة العاملين من مناقشة رؤساء الأقسام حول القرارات الوظيفية التي تصدر بحقهم.	22
					تحرص الوزارة على تنفيذ كافة القرارات التي تعزز الأداء الوظيفي للعاملين	23
					يطبق رؤساء العمل في الوزارة إجراءات عادلة لحفظ حقوق العاملين	24
					تواجه الوزارة العاملين عند تجاوزهم ويتخذون بحقهم إجراءات عادلة.	25
					تتخذ الوزارة كافة القرارات بعد جمع المعلومات اللازمة.	26
					تحرص الوزارة على استشارة العاملين قبل اتخاذ قرارات وظيفية تخصهم .	27