

مقرر قضايا بحثية ٣

التكليف الثامن

اسم الطالب

حسن خضر الحلافي

الرقم الجامعي (٢٤٢٠٠٠٠٨٢)

كلية الإدارة- جامعة ميداوون

إشراف

د. ميار وليد

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميداوون

الفصل الدراسي الثالث - ٢٠٢٥

التكليف الثامن: إعداد مقترح بحثي كامل يتضمن جميع عناصر البحث العلمي

موضوع البحث: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء التنظيمي - دراسة تطبيقية على وزارة التعليم السعودية

مقدمة:

مما لا شك فيه أن القرن الحادي والعشرين يشهد جملة من التحديات غير المسبوقة، بما في ذلك التغيرات التكنولوجية المتسارعة، والثورة الصناعية الرابعة وما ترتب عليها من تأثيرات سلبية متباينة على البيئة ومواردها، وهو ما فرض على مختلف المؤسسات المعاصرة اتخاذ خطوات جادة نحو تضمين مفاهيم أحدث في ثقافتها التنظيمية وعملياتها الإدارية، بما يساعد على إدارة مواردها واستخدامها بشكل أكثر استدامة.

ولعل إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management) تُعد أحد أهم المجالات التي يقع عليها دورًا حيويًا في تمكين المؤسسات من التحول نحو تنفيذ الممارسات الخضراء الداعمة للحفاظ على البيئة، وتطوير مجموعة واسعة من السلوكيات المؤيدة للبيئة لدى العاملين (Alaghbari, 2023)، وذلك من منطلق ما تؤديه من دور رئيس في توظيف المواهب الماهرة القادرة على تطبيق الممارسات الخضراء (Das & Dash, 2022)، والحفاظ على قوة عاملة تمارس وتفهم وتدعم المبادرات الخضراء (Huo et al., 2022).

ومن هذه المنطلقات برزت الحاجة إلى التحول من إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى توجه إداري حديث يربط بين ممارسات الموارد البشرية والحفاظ على البيئة في بيئة العمل (سليمان وحامد وفتحي، ٢٠٢٢؛ Majeed, Khan & Sayeed, 2019)، ويحقق المواءمة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية واستراتيجية المؤسسة البيئية عبر دمج أهداف الإدارة البيئية في الممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية، وهو ما اصطلح بـ "إدارة الموارد البشرية الخضراء" (العولقي، ٢٠٢١).

إن إدارة الموارد البشرية الخضراء (Green Human Resource Management) في جوهرها تُعد مفهومًا جديدًا في الفكر الإداري، وجزءًا مهمًا من إدارة الموارد البشرية، والتي بدأت تحظى باهتمام واسع النطاق من قبل المؤسسات المعاصرة على اختلاف نشاطاتها (Das & Dash, 2022)، نتيجة تنامي الاهتمام الدولي بالبيئة وقضاياها، وتزايد الوعي في بيئة الأعمال بضرورة تحقيق التكامل بين إدارة الموارد

البشرية والبيئة المحيطة بها، على النحو الذي يضمن للمؤسسات تنفيذ إدارة خضراء من خلال توافق سياسات الموارد البشرية مع الأهداف البيئية (العاني، ٢٠٢٠).

ويمثل الدور الرئيس لإدارة الموارد البشرية الخضراء في تصميم الممارسات المختلفة لإدارة الموارد البشرية بطريقة أكثر دعمًا للبيئة والسلوكيات الخضراء، بما في ذلك توصيف العمل الأخضر، والتوظيف الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، والتدريب الأخضر، والتعويضات الخضراء، وإدارة الصحة والسلامة الخضراء (Majeed et al., 2019)؛ إذ ينظر إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء باعتبارها أفضل استراتيجية لدعم الأهداف البيئية والاجتماعية للمؤسسات، ورفع مستوى التغييرات السلوكية والاتجاهات الإيجابية لدى الموارد البشرية على النحو الذي يعزز أداء المؤسسة (Chaudhary, 2020).

وثمة دلائل أشارت إليها نتائج الدراسات التجريبية تؤكد على أن تبني المؤسسات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء يضطلع بتأثيرات إيجابية على عدد من المتغيرات المهمة في البيئة التنظيمية، بما في ذلك تحسين الأداء المستدام (العولقي، ٢٠٢١؛ وسليمان وآخرون، ٢٠٢٢؛ Zaid et al., 2019؛ Mousa & Othman, 2020)، ودعم الأداء الأخضر (Chaudhary, 2020؛ Huo et al., 2022)، وتنمية أداء الموارد البشرية (الطاهر وآخرون، ٢٠١٩)، وتحقيق استراتيجية التمايز (الغامدي وبادغيش، ٢٠٢١).

وفي سياق قريب، يُعد الأداء التنظيمي (Organizational Performance) من أكثر المفاهيم أهمية لمختلف المؤسسات، وهو من الأبعاد وثيقة الارتباط بجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية (بوباكور والعقون، ٢٠١٧)، حيث ينظر إليه بوصفه مؤشرًا مهمًا في تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية (Drago et al., 2023)، ومقياسًا مهمًا لنجاح المؤسسات (المرشد، ٢٠١٩).

ومن المؤكد أن مستوى الأداء التنظيمي يأخذ بعدًا أكثر أهمية واتساعًا عند الحديث عن المؤسسات الحكومية، حيث أنه يعكس مدى قدرة هذه المؤسسات على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة في ضوء معايير ذات صلة بالأداء المستند إلى النتائج كمعيار الكفاءة والفاعلية (الجراح، ٢٠٢٠).

واستدراكًا لما تقدم، تبرز الحاجة إلى البحث في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وربطها بالأداء التنظيمي - وبخاصة في سياق المؤسسات الحكومية العامة -، حيث أن هذا السياق لم يحظى باهتمام كافي على المستويين النظري والتطبيقي؛ إذ تؤكد الكتابات البحثية على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بحاجة إلى مزيد من الأدلة التجريبية (Masri & Jaaron, 2017; Mishra, 2017; Mousa & Jaaron, 2017).

(Othman, 2020)، لاسيما في دول مجلس التعاون الخليجي (El Dessouky & Alquaiti, 2020)، ومن ثم يأتي البحث الحالي مستهدفاً الكشف عن أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء التنظيمي في وزارة التعليم السعودية.

مشكلة البحث وأسئلته:

تنبثق مشكلة البحث الحالي من عدة اعتبارات، من بينها ما لاحظته الباحثة خلال عمله - كأحد منسوبي وزارة التعليم السعودية- من أن ممارسات إدارة الموارد البشرية في الوزارة ما زالت تتسم بالتقليدية في مجملها، وهو ما يعد مؤشراً على أن تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لم يصل بعد إلى المستوى المأمول، بالرغم من أن تبني هذه الممارسات يعد أمراً ملحقاً للمؤسسات التريبية بوجه عام ووزارة التعليم السعودية بوجه خاص؛ نظراً لكونها من المؤسسات الخدمية الحيوية التي لا يتوقف دورها على توفير الخدمات التعليمية عالية الجودة فحسب، بل إنها مطالبة بانتهاج ممارسات خضراء في مختلف عملياتها الإدارية، وفي مقدمتها إدارة الموارد البشرية الخضراء التي تمثل نموذجاً إدارياً مهماً لتحقيق الأداء المتميز (Mousa & Othman, 2020; Das & Dash, 2022)، لاسيما في ضوء توجه وزارة التعليك- كغيرها من المؤسسات العامة- نحو تطبيق مضامين رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي وضعت البيئة والتنمية المستدامة ضمن أهدافها الرئيسية، ونصت على ضرورة الحفاظ على البيئة كمقوم رئيس لجودة الحياة.

كما تبين من مراجعة الكتابات النظرية والبحثية وجود ندرة واضحة في البيئة الأجنبية والعربية - خاصة البيئة السعودية- في تناول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بوجه عام، وبحث أثرها على الأداء التنظيمي على وجه التحديد، والذي يُعد من المتغيرات الحرجة التي ينبغي فهم العناصر التي يمكن أن تؤثر عليها (Drago et al., 2023). وبناءً على ذلك، يمكن صياغة مشكلة البحث في الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي: ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء التنظيمي في وزارة التعليم السعودية ؟

ويتفرع عن مشكلة البحث الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما مستوى ممارسات الموارد البشرية الخضراء (توصيف العمل الأخضر، التوظيف الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التعويضات الخضراء، إدارة الصحة والسلامة الخضراء) في وزارة التعليم السعودية ؟

٢. ما مستوى الأداء التنظيمي ببعديه (الكفاءة، والفاعلية) في وزارة التعليم السعودية ؟

٣. هل يوجد أثر لممارسات الموارد البشرية الخضراء (توصيف العمل الأخضر، التوظيف الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التعويضات الخضراء، إدارة الصحة والسلامة الخضراء) على الأداء التنظيمي في وزارة التعليم السعودية ؟ وما أكثر هذه الممارسات تأثيرًا ؟

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي بشكل رئيس إلى الكشف عن أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء التنظيمي في وزارة التعليم السعودية، ويتفرع عنه الأهداف الفرعية الآتية:

١. التعرف على مستوى ممارسات الموارد البشرية الخضراء (توصيف العمل الأخضر، التوظيف الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التعويضات الخضراء، إدارة الصحة والسلامة الخضراء) في وزارة التعليم السعودية.

٢. تحديد مستوى الأداء التنظيمي ببعديه (الكفاءة، والفاعلية) في وزارة التعليم السعودية.

٣. اختبار أثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء (توصيف العمل الأخضر، التوظيف الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التعويضات الخضراء، إدارة الصحة والسلامة الخضراء) على الأداء التنظيمي في وزارة التعليم السعودية، وتحديد أكثر هذه الممارسات تأثيرًا.

أهمية البحث:

تنبثق أهمية البحث من النقاط الآتية:

- الأهمية العلمية:

١. حادثة الموضوع الذي يتناوله البحث بالدراسة والتقصي؛ إذ تعد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من أحدث الموضوعات المطروحة في أدبيات إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (Zaid et al., 2018)؛ وهو ما قد يمثل إسهامًا متواضعًا للمكتبة العربية في هذا المجال.

٢. قد يساعد البحث في فتح المجال أمام الباحثين في مجال إدارة الأعمال لبذل جهود إضافية لتعرف أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء التنظيمي في المؤسسات الخاصة أو الصناعية التي تختلف في طبيعتها وخصائصها عن المؤسسة موضع التطبيق.

- الأهمية العملية:

١. أهمية مجال التطبيق المتمثل في وزارة التعليم السعودية التي تعد أحد أهم المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية المنوط بها توفير الخدمات التربوية بجميع مستوياتها، ورسم خطة السياسة التعليمية، الأمر الذي يفرض مساعدة القائمين على هذه المؤسسة الحيوية على تحسين أدائها التنظيمي بما يمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية خاصة في ظل التحديات المتسارعة التي تواجه مختلف القطاعات بالمملكة.

٢. قد تساعد نتائج البحث في تقديم أدلة تجريبية لمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في وزارة التعليم السعودية، ومستوى الأداء التنظيمي بها؛ وهو ما يؤمل أن يسهم في توجيه المسؤولين في الإدارة العليا لاتخاذ التدابير المناسبة التي من شأنها تعزيز نقاط القوة، وعلاج نقاط الضعف ذات العلاقة.

٣. من المتوقع أن يسهم هذا البحث في الكشف عن أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء التنظيمي في وزارة التعليم السعودية؛ وهو ما يمكن أن يلفت انتباه صانعي السياسات لإحدى الاستراتيجيات الناشئة التي يمكن من خلالها تحقيق أقصى قدر من الأداء التنظيمي في الوزارة.

فرضيات البحث:

استنادًا إلى مشكلة البحث ومراجعة الدراسات السابقة، يمكن صياغة الفرضيات الآتية:

- **الفرضية الرئيسية (H1):** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء التنظيمي في وزارة التعليم السعودية.

وينبثق عن هذا الفرض الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى (H1-1): يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتوصيف العمل الأخضر على الأداء التنظيمي ببعديه (الكفاءة، والفاعلية) في وزارة التعليم السعودية.
- الفرضية الفرعية الثانية (H1-2): يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوظيف الأخضر على الأداء التنظيمي ببعديه (الكفاءة، والفاعلية) في وزارة التعليم السعودية.
- الفرضية الفرعية الثالثة (H1-3): يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم الأداء الأخضر على الأداء التنظيمي ببعديه (الكفاءة، والفاعلية) في وزارة التعليم السعودية.
- الفرضية الفرعية الرابعة (H1-4): يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتطوير الأخضر على الأداء التنظيمي ببعديه (الكفاءة، والفاعلية) في وزارة التعليم السعودية.
- الفرضية الفرعية الخامسة (H1-5): يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعويضات الخضراء على الأداء التنظيمي ببعديه (الكفاءة، والفاعلية) في وزارة التعليم السعودية.
- الفرضية الفرعية السادسة (H1-6): يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الصحة والسلامة الخضراء على الأداء التنظيمي ببعديه (الكفاءة، والفاعلية) في وزارة التعليم السعودية.

متغيرات البحث:

تتطوي متغيرات البحث على ما يلي:

- المتغير المستقل: يتمثل في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (Green Human Resource Management)، وأبعادها الفرعية الآتية:

١. توصيف العمل الأخضر (Green Job Description).

٢. التوظيف الأخضر (Green Recruitment).

٣. تقييم الأداء الأخضر (Green Performance Evaluation).

٤. التدريب والتطوير الأخضر (Green Training and Development).

٥. التعويضات الخضراء (Green Compensation).

٦. إدارة الصحة والسلامة الخضراء (Green Health and Safety Administration).

- المتغير التابع: ويتمثل في الأداء التنظيمي (Organizational Performance)، ببعديه الفرعيين الآتيين:

١. الكفاءة (Efficiency).

٢. الفاعلية (Effectiveness).

مصطلحات البحث:

ينطوي البحث على التعريف بالمصطلحات الآتية:

- ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (Green Human Resource Management Practices):

تعرف ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بحسب العولقي (٢٠٢١) بأنها: " مجموعة مترابطة ومتكاملة من ممارسات إدارة الموارد البشرية التي لها تأثير إيجابي في تنمية المعرفة والوعي البيئي للموظفين بشكل يؤدي إلى تبنيهم للسلوكيات الصديقة للبيئة، وبالتالي تحسين أداء المنظمة الكلي من خلال اختيار موظفين

لديهم وعي كافٍ بجوانب الإدارة البيئية، وتدريبهم لزيادة وعيهم ومعرفتهم البيئية، ومنحهم التعويضات المالية وغير المالية وفقاً للإنجاز البيئي" (ص. ٢٧١).

ويقصد بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء إجرائياً: سلسلة متصلة من ممارسات الموارد البشرية التي تساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والمالية والمجتمعية والبيئية لوزارة التعليم السعودية، والتي يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي لها، وستقاس من خلال استجابات المبحوثين على الاستبانة التي ستعد لهذا الغرض، والتي ستضمن الممارسات الستة الآتية: (توصيف العمل الأخضر، التوظيف الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التعويضات الخضراء، إدارة الصحة والسلامة الخضراء).

– الأداء التنظيمي (Organizational Performance):

يُعرف الأداء التنظيمي وفقاً للهودلي (٢٠٢٢) بأنه: " قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها باستخدام الموارد بطريقة تتسم بالكفاءة والفاعلية" (ص. ١١).

ويقصد بالأداء التنظيمي إجرائياً: قدرة وزارة التعليم السعودية على توظيف مواردها البشرية والمادية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة لها بشكل يتسم بالكفاءة والفاعلية، وسيقاس من خلال استجابات المبحوثين على الاستبانة التي ستعد لهذا الغرض، والتي ستتطوي على بعدين هما (الكفاءة، والفاعلية).

حدود البحث:

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

- الحدود البشرية: سيطبق البحث على موظفي ديوان وزارة التعليم السعودية (إداريين، وتربويين).
- الحدود الزمانية: سيتم تطبيق البحث ميدانياً خلال الفصل الثاني من العام الدراسي ١٤٤٦ هـ الموافق ٢٠٢٥ م.
- الحدود المكانية: سيطبق البحث على ديوان وزارة التعليم السعودية بمدينة الرياض.
- الحدود الموضوعية: سيقصر البحث الحالي على الكشف عن تأثير مجموعة الممارسات الستة لإدارة الموارد البشرية (توصيف العمل الأخضر، التوظيف الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التعويضات الخضراء، إدارة الصحة والسلامة

الخضراء) على الأداء التنظيمي ببعديه (الكفاءة، والفاعلية) في وزارة التعليم السعودية، وفقاً لأبرز الدراسات والأبحاث ذات الصلة.

الدراسات السابقة:

يختص هذا القسم بتقديم استعراض لأبرز ما تم الوقوف عليه من جهود بحثية اقترنت من تناول موضوع البحث، والتي يتم تصنيفها إلى ثلاثة محاور تستعرض زمنياً الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة من الأقدم إلى الأحدث، ومن ثم التعليق عليها من حيث أوجه الشبه والاختلاف مع الدراسة الحالية، وفيما يلي تفصيل لذلك:

- المحور الأول: الدراسات التي تناولت إدارة الموارد البشرية الخضراء

استهدفت دراسة الطاهر وأبو سن وحامد (٢٠١٩) الكشف عن أثر توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الموارد البشرية في القطاع الصناعي في السودان. وبناءً على ذلك، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت عينة الدراسة على (٣٣٠) مفردة من العاملين بالقطاع الصناعي بالسودان، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إيجابية جزئية بين توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعاده المتمثلة في (التدريب الأخضر، التوظيف الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، حفظ الطاقة) وأداء الموارد البشرية بأبعاده المتمثلة في (الكفاءة، الفاعلية، الإبداع).

وسعت دراسة موسى وعثمان (Mousa & Othman, 2020) إلى التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء المستدام في مؤسسات الرعاية الصحية الفلسطينية. وقد اتبع المنهج المختلط (الكمي والنوعي)، وشملت العينة الكمية للدراسة (٦٩) مستجيباً في مستويات إدارية مختلفة في قطاع الرعاية الصحية في الضفة الغربية، في حين تضمنت العينة النوعية (١٤) من مديري الموارد البشرية ومديري العمليات والرؤساء التنفيذيين بهذه المؤسسات، واستخدمت الاستبانة إلى جانب المقابلة شبه المنظمة كأداتين لجمع البيانات. وقد بينت النتائج أن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات الرعاية الصحية بفلسطين جاء متوسطاً، وأن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كان لها تأثير إيجابي على الأداء المستدام.

كما هدفت دراسة الغامدي وبادغيش (٢٠٢١) الكشف عن أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر) على استراتيجية التمايز في شركة سدكو القابضة بجدة. ولتحقيق

هذه الأهداف، اتبع المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة الدراسة (٥٠) موظفًا، وجمعت البيانات من خلال الاستبانة. وقد أشارت النتائج إلى وجود أثر دال إحصائيًا لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، تقييم الأداء الأخضر) على استراتيجية التمايز بشركة سدكو القابضة بجدة.

- المحور الثاني: الدراسات التي تناولت الأداء التنظيمي

أُجريت دراسة المنسي وعبد (٢٠٢٠) بهدف الكشف عن العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي من خلال الدور الوسيط للتوجه الريادي في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مدينة تبوك. وقد جرى اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينة الدراسة في عينة قوامها (٢٠٦) مفردة من العاملين بهذه المشروعات، وتم جمع البيانات بواسطة الاستبانة. وقد أشارت النتائج إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لرأس المال الفكري على مؤشرات الأداء التنظيمي للمشروعات موضع التطبيق، ووجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد التوجه الريادي في مؤشرات الأداء التنظيمي.

وسعت دراسة بودماغ وقرين (٢٠٢٢) إلى تقصي أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء التنظيمي بشركة الخزف الصحي بالميلية بدولة الجزائر. وبناءً على ذلك، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة الدراسة (١٣٠) عاملاً بالشركة محل الدراسة، وتم الاستعانة بالاستبانة لغرض جمع البيانات. وقد بينت النتائج وجود أثر إيجابي للالتزام بالمسؤولية الاجتماعية على الأداء التنظيمي لشركة الخزف الصحي بالميلية راجع لتأثير كل من المسؤولية الاقتصادية والمسؤولية الأخلاقية، في حين لم يتضح وجود أثر لباقي الأبعاد (المسؤولية القانونية، المسؤولية الخيرة) على الأداء التنظيمي.

كذلك اتجهت دراسة روتيا وآخرون (Rotea et al., 2023) إلى الكشف عن العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي من خلال الدور الوسيط للتغيير التنظيمي في مؤسسات الرعاية الصحية برومانيا. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وشملت العينة المبحوثة (٤٤١) موظفًا، وجمعت البيانات بواسطة استبانة. وقد أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر بشكل مباشر على الأداء التنظيمي، ولها تأثير وسيط من خلال عملية التغيير التنظيمي.

- المحور الثالث: الدراسات التي تناولت أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء التنظيمي

هدفت دراسة الضو (٢٠٢٠) إلى الكشف عن مدى تبني سياسات الموارد البشرية الخضراء في مجموعة شركات دال الغذائية بالسودان ودورها في تحسين الأداء المؤسسي. وبناءً على ذلك، استخدم المنهج

الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٩٠) مفردة من مديري ورؤساء الأقسام ومشرفي الإنتاج بمجموعة شركات دال الغذائية، وطورت استبانة كأداة لجمع البيانات. وقد توصلت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لسياسات إدارة الموارد البشرية الخضراء المتمثلة في: (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، ونظام الحوافز والمكافآت الأخر) على الأداء المؤسسي بأبعادها (الكفاءة، الفاعلية، العمليات الداخلية، رضا الزبون، التعلم والنمو) في مجموعة شركات دال الغذائية.

كما بحثت دراسة الأغبري (Alaghbari, 2023) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحسين الأداء التنظيمي في القطاع الخاص. ولتحقيق ذلك، تم استخدام منهجية مراجعة الأدبيات من خلال استخراج المقالات من قواعد بيانات الوصول المفتوح، وشملت العينة (٢٠) دراسة استخرجت باستخدام SciHub. وقد توصلت النتائج إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي، وأن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لها دور في تعزيز أداء الموظفين والأداء التنظيمي.

- التعليق على الدراسات السابقة:

في ضوء العرض السابق للدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغيري البحث، يتضح تباين أهداف تلك الدراسات، والمتغيرات التي تناولتها، وكذلك اختلاف البيئات التي أجريت فيها؛ فمن حيث الدراسات التي تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، يتبين أنها عنيت بتناول أثر هذا المتغير على متغيرات متنوعة؛ كأداء الموارد البشرية (الطاهر وآخرون، ٢٠١٩)، والأداء المستدام (Mousa & Othman, 2020)، واستراتيجية التمايز (الغامدي وبادغيش، ٢٠٢١)، وأنها طبقت في بيئات مختلفة، فيما عدا دراسة الغامدي وبادغيش (٢٠٢١) التي طبقت في البيئة السعودية على إحدى الشركات القابضة بمدينة جدة؛ وهو ما يؤكد ندرة الدراسات التي تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في البيئة السعودية بوجه عام.

أما بالنظر إلى الدراسات السابقة التي تناولت الأداء التنظيمي، يتضح أنها اهتمت بدراسة أثر بعض المتغيرات على هذا المتغير، بما في ذلك رأس المال الفكري (المنسي وعبد، ٢٠٢٠)، المسؤولية الاجتماعية (بودماغ وقرين، ٢٠٢٢)، وممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية (Rotea et al., 2023)، وأنها طبقت في بيئات غير البيئة السعودية، باستثناء دراسة المنسي وعبد (٢٠٢٠) المطبقة على عدد من مؤسسات

القطاع الخاص بمدينة تبوك؛ وهو الأمر الذي يدل على الحاجة إلى إجراء دراسات تعنى بتناول متغير الأداء التنظيمي في البيئة السعودية بوجه عام، والمؤسسات الحكومية السعودية بوجه خاص.

وأخيرًا فيما يتعلق بالدراسات التي تناولت أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء التنظيمي، فإنه من الملاحظ محدودية هذه الدراسات، واختلاف أهدافها ومناهجها البحثية والبيئة التي طبقت بها؛ إذ أجريت دراسة الضو (٢٠٢٠) بغرض الكشف عن أثر سياسات الموارد البشرية الخضراء على تحسين الأداء المؤسسي في مجموعة شركات غذائية بالسودان، واتجهت دراسة الأغبري (Alaghbari, 2023) لإجراء مراجعة منهجية للأدبيات التي اقترنت من تناول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحسين الأداء التنظيمي؛ وهو ما يؤكد حاجة الميدان البحثي لمزيد من الأدلة التجريبية التي تتناول أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء التنظيمي عمومًا، وفي المؤسسات الحكومية السعودية خصوصًا، وذلك ما سيستهدفه البحث الحالي بالدراسة والتقصي.

منهج البحث:

في ضوء طبيعة البحث وما يسعى إلى تحقيقه من أهداف، سيتم استخدام المنهج الوصفي (التحليلي) الذي يعتمد على جمع البيانات وتبويبها ثم تحليلها واستخراج النتائج منها. ويعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه: "أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمياً عن طريق جمع البيانات ومعلومات معينة عن ظاهرة أو مشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة" (عبد المؤمن، ٢٠١٠، ص ٢٨٧).

وقد وقع الاختيار على هذا المنهج؛ نظرًا لكونه يسمح بالتعرف على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في وزارة التعليم السعودية، والوقوف على مستوى الأداء التنظيمي بها، إلى جانب الكشف عن أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء التنظيمي في وزارة التعليم السعودية، وذلك بالاعتماد على مصدرين لجمع لبيانات:

أ. البيانات الأولية: سيتم البحث في الجانب التطبيقي من خلال استخدام الاستبانة المغلقة كأداة أساسية لجمع المعلومات اللازمة لموضوع البحث.

ب. البيانات الثانوية: من خلال مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة والمتعلق بمتغيري ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء التنظيمي، ومن خلال

تلك المصادر الثانوية سيتم التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الإدار النطري والدراسات السابقة.

مجتمع البحث وعينته:

يتكون مجتمع البحث من جميع موظفي ديوان وزارة التعليم السعودية بمدينة الرياض (إداريين، وصحيين)، من القائمين على رأس العمل في الفصل الدراسي الأول من العام ١٤٤٦هـ - ٢٠٢٥م، والبالغ عددهم بـ (٢٦٩٥) موظفًا؛ بواقع (١٨٤٥) موظفًا إداريًا، و(٨٥٠) تربويًا، حيث قام الباحث بتحديد مجتمع البحث من خلال السجلات الرسمية لشؤون الموظفين في ديوان الوزارة.

ونظرًا لكبر حجم المجتمع المبحوث، وصعوبة الوصول لجميع مفرداته، إضافة إلى القيود المتعلقة بالوقت، فسيتم التطبيق على عينة عشوائية بسيطة من موظفي ديوان وزارة التعليم السعودية، ويقدر الحد الأدنى من حجم العينة (٣٣٨) مفردة وفقًا لجداول التوزيع العشوائية.

أداة البحث:

لتحقيق أهداف البحث والتحقق من فرضياته، سيتم استخدام الاستبانة المنظمة (المهيكله) كأداة رئيسة وتطبيقها في فترة زمنية واحدة لجمع البيانات من عينة البحث. وسوف تشمل الاستبانة على ثلاثة أقسام تتعلق بكل من: معلومات ديمغرافية عن المبحوثين، وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضرء، والأداء التنظيمي.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

بغرض الإجابة على تساؤلات البحث، والتحقق من فروضه، سيتم الاعتماد على عدد من الأساليب الإحصائية التي يمكن من خلالها تحقيق ما سبق ذكره، وذلك بالاستناد إلى برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 30.0)، وفيما يلي بيان لهذه الأساليب:

١. أساليب الإحصاء الوصفي؛ وذلك بغرض التعرف على خصائص عينة البحث، والإجابة على السؤال الأول والثاني، وهذه الأساليب ستشمل ما يلي: (التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية).

٢. أساليب الإحصاء التحليلي؛ وذلك للتحقق من ثبات وموثوقية أداة البحث، إلى جانب اختبار صحة فرضياته، وتتضمن هذه الأساليب ما يلي:

أ. تحليل صدق الاتساق الداخلي: وهو تحليل معامل الارتباط بيرسون، الذي يستخدم للتحقق من درجة صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة.

ب. تحليل الاعتمادية: وهو تحليل ألفا كرونباخ، الذي يستخدم للتحقق من درجة ثبات أداة البحث، حيث يركز على اختبار درجة التماسك الداخلي بين فقرات الأداة الخاضعة للاختبار.

ج. تحليل الانحدار المتعدد: وذلك بغرض الكشف عن الأبعاد التابعة للمتغير المستقل المساهمة في التأثير على المتغير التابع، وترتيبها تبعاً لقوة تأثيرها؛ بمعنى آخر الكشف عن أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضرء على الأداء التنظيمي في وزارة التعليم السعودية، وتحديد أكثر هذه الأبعاد تأثيراً.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية

بوباكور، فارس والعقون، سهام (٢٠١٧). إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي - العلاقة وآليات التأثير - .
مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، ١٠ (١)، ٣٢ - ٤٥.

بودماغ، محمد وقرين، ربيع (٢٠٢٢). أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء التنظيمي: دراسة حالة شركة الخزف الصحي بالميلية. مجلة مجاميع المعرفة، ٨ (١)، ٢٣٩ - ٢٥٤.

الجراح، أضواء كمال (٢٠٢٠). تأثير أخلاقيات العمل الإداري على الأداء التنظيمي: دراسة استطلاعية في عدد من الكليات العاملة في جامعة الموصل. *المجلة العربية للإدارة*، ٤٠ (١)، ٥٣ - ٦٥.

سليمان، يوستينا وحامد، باسم وفتحي، عبير (٢٠٢٢). دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات السياحية والفندقية في مصر (دراسة حالة بالتطبيق علي شركات السياحة فئة (أ) وفنادق الخمس نجوم بمحافظة القاهرة). *مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة*، ٢٢ (٢)، ٣٣٤ - ٣٧٦.

الضو، سمية بابكر (٢٠٢٠). تبني السياسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي: تطبيق على شركة دال الغذائية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين.

الطاهر، سناء وأبو سن، أحمد وحامد، عبد السلام (٢٠١٩). توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على أداء الموارد البشرية في القطاع الصناعي في السودان. *المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، ٩ (١)، ٣٦ - ١.

العاني، مصطفى فوزي (٢٠٢٠). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء المؤسسي (دراسة ميدانية على الشركات الصناعية العراقية). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بنها.

عباس، عبير عباس (٢٠٢١). إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء التنظيمي "دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق في مصر". *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، ١٢ (٢)، ١٠٣ - ١٦٦.

عبد المؤمن، علي معمر (٢٠١٠). *مناهج البحث في العلوم الاجتماعية: الوجيز في الأساسيات والتقنيات والأساليب* (ط٢). القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

العولقي، عبدالله أحمد (٢٠٢١). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء المستدام: الدور الوسيط للمعرفة البيئية والسلوك الأخضر للموظفين. *مجلة الإدارة العامة*، ٦٢ (٢)، ٢٦٧ - ٣٣٠.

الغامدي، دلال وبادغيش، لمياء (٢٠٢١). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء التوظيف الأخضر وتقييم الأداء الأخضر على استراتيجية التمايز (دراسة ميدانية على شركة سدكو القابضة في جدة). *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*، ٣ (٢٦)، ٤٢ - ٩٠.

المرشد، محمد نصار (٢٠١٩). علاقة التفكير الإستراتيجي بالأداء التنظيمي: دراسة ميدانية على شركات التأمين الأردنية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، ٢٧ (٤)، ١٧٣ - ١٩٩.

المنسي، محمود وعبد، هاني (٢٠٢١). العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي: الدور الوسيط للتوجه الريادي (دراسة تطبيقية على المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مدينة تبوك بالمملكة العربية السعودية). *مجلة البحوث التجارية*، ٤٢ (٣)، ٢٨٧ - ٣٣٩.

الهودلي، إياد سلامة (٢٠٢٢). أثر تنوع الموارد البشرية في الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإسراء الخاصة.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Alaghbari, M. (2023). Impact of Green Human Resource Management Practices in Enhancing the Organization's Performance. *Applied Science University Journal (ASUJ)*, 7 (1), 1-5.

Chaudhary, R. (2020). Green human resource management and employee green behavior: an empirical analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 630-641.

Das, S. & Dash, M. (2022). Green Hrm: A New Paradigm for Health Care Sustainability. *IOSR Journal of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS)*, 27 (10), 42- 57.

Drago H., de Moura G., da Silva L., da Veiga C., Kaczam F., Rita L. & da Silva W. (2023). Reviewing the relationship between organizational performance, dynamic capabilities and strategic behavior. *SN Bus Econ*, 3(1):5. doi: 10.1007/s43546-022-00392-2. Epub 2022 Dec 8. PMID: 36531597; PMCID: PMC9734316.

- El Dessouky, F. & Alquaiti, H. (2020). Impact of Green Human Resource Management (GHRM) Practices on Organizational Performance. *Second International Sustainability and Resilience Conference: Technology and Innovation in Building Designs, Sakheer, Bahrain*, 1–4, doi: 10.1109/IEEECONF51154.2020.9319956
- Huo, X., Azhar, A., Rehman, N., Majeed, N. (2022). The Role of Green Human Resource Management Practices in Driving Green Performance in the Context of Manufacturing SMEs. *Sustainability*, (14), 16776. <https://doi.org/10.3390/su142416776>
- Majeed, S.; Khan, A., Sayeed, R. (2019). Green Human Resource Management Practices: A Review of Literature. *International Journal of Management, Technology and Engineering*, IX (I), 1834– 1841 .
- Masri, H. & Jaaron, A. (2017). Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study. *Journal of cleaner production*, (143), 474–489.
- Mishra, P. (2017). Green human resource management: A framework for sustainable organizational development in an emerging economy. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(5), 762–788 .
- Mousa, S. & Othman, M. (2020). The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organizations: A conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, (243), 118595. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118595>.
- Rotea C., Ploscaru, A., Bocean, C., Vărzaru, A., Mangra, M. & Mangra, G. (2023). The Link between HRM Practices and Performance in Healthcare: The

Mediating Role of the Organizational Change Process. *Healthcare*, 11(9):1236. <https://doi.org/10.3390/healthcare11091236>

Singh S., Giudice M., Chierici R. & Graziano D. (2020). Green innovation and environmental performance: the role of green transformational leadership and green human resource management. *Technol. Forecast. Soc. Chang.* 150:119762. doi: 10.1016/j.techfore.2019.119762

Zaid, A., Jaaron, A., & Bon, A. (2018). The impact of green human resource management and green supply chain management practices on sustainable performance: An empirical study. *Journal of Cleaner Production*, (204), 965–979 .