جامعة سوهاج

كلية التربية

مجلة شباب الباحثين

ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كمدخل لتعزيز الاستدامة في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية "استراتيجية مقترحة"

اعداد

مها محمد مقطوف الأسمري

باحثة دكتوراه، الفلسفة في التربية تخصص الإدارة والإشراف التربوي، كلية التربية، جامعة الملك خالد.

تاريخ استلام البحث : ٨ يوليو ٢٠٢٥م – تاريخ قبول النشر: ٢٥ يوليو ٢٠٢٥م

المستخلص

هدف الدراسة إلى تقديم استراتيجية مقترحة لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، المكافآت والتعويضات الخضراء) كمدخل لتعزيز الاستدامة في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي، واستخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٤٢٠) موظف وموظفة من الكوادر الإدارية والتعليمية في مدارس التعليم العام في مدارس أبها الحضرية بالمملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة أن واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها كمدخل لتعزيز الاستدامة جاء بمستوى عام متوسط لكل بعد، وأن درجة مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها في المدارس في تعزيز الاستدامة جاء بموافقة عالية نسبيًا، كما أظهرت النتائج أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة عالية على مقترحات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مدخل لتعزيز الاستدامة في مدارس التعليم العام، وقدمت الباحثة استراتيجية مقترحة لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها كمدخل لتعزيز الاستدامة في مدارس التعليم العام، تلتها توصيات بحثية عامة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية الخضراء– التدريب والتطوير الأخضر – تقييم الأداء الأخضر– المكافآت والتعويضات الخضراء– الاستدامة.

Green Human Resource Management Practices as An Approach to Promoting Sustainability in Public Schools in The Kingdom of Saudi Arabia.

Prepared by: Maha Mohammed Maghtoof Al-Asmari
PhD candidate in Philosophy of Education, specializing in Educational Administration and Supervision, College of Education, King Khalid University.

Abstract

The study aimed to present a proposed strategy for implementing green human resource management practices with its dimensions (green training and development, green performance evaluation, and green rewards and compensation) as an approach to enhancing sustainability in public schools in the Kingdom of Saudi Arabia. To achieve the objectives of this study, the survey approach was adopted, and a questionnaire was used to collect data. The study concluded that the reality of applying green human resources management practices in their dimensions as an input to enhancing sustainability came at an average general level for each dimension, and that the degree to which green human resources management practices in their dimensions contribute to enhancing sustainability came with relatively high approval. The results also showed that the study members highly approved of the proposals for green human resources management practices as an input to enhancing sustainability in public education schools the researcher presented a proposed strategy for implementing green human resource management practices in their dimensions as an entry point to enhancing sustainability in public education schools, followed by general research recommendations.

Keywords: green human resources management - green training and development - green performance - green rewards and compensation – sustainability

مقدمة الدراسة

تواجه الدول المعاصرة متطلبات التطور في كافة المجالات، مما جعلها تسعى لامتلاك كل ما هو جديد من معرفة وتكنولوجيا متقدمة، وتواكب الانفتاح الثقافي والقيمي، والعمل لتبوُّء مكانة مرموقة اقتصاديًا وثقافيًا، يترافق مع زيادة متطلبات المجتمعات في التعليم والصحة والمكانة الاجتماعية، وهذا جعلها تستنزف مواردها الطبيعية لتعزيز مكانتها الاقتصادية وترفع دخلها القومي؛ لتحقق رفاهية مجتمعها، وقد ازداد اعتماد الدول على الموارد الطبيعية في البيئة نظرًا للدور الذي قام بها التقدم العلمي والتقني من إيجاد الفرص لاستغلال البيئة بشكل مفرط لمواجهة النمو السكاني، وتزايد الحاجة إلى الأمن الغذائي، والخدمات التعليمية والصحية المتقدمة؛ فظهر أثره في إحداث تغير بيئي، وإخلال بيولوجي من شحّ للموارد وتدهور للبيئة، يعيق المضي قدمًا في مسار التنمية المستدامة، وتماشيًا مع ما سبق أوضح التقرير الصادر من جمعية الأمم المتحدة للبيئة بعنوان "توقعات الموارد الطبيعية ٢٠١٩" بأنه منذ سبعينيات القرن العشرين، تضاعفت أعداد سكان العالم، مسببًا ارتفاع الناتج المحلي العالمي أربعة أضعاف مقداره الطبيعي، وهذا تطلب استهلاك كميات هائلة من الموارد الطبيعية لدعم التنمية الاقتصادية وتحقيق رفاهية الإنسان(Secretariat.2019. p6)، وقد أثر ذلك باستنزاف الموارد، وتسبب في تدهور اقتصادي انعكس سلبًا على المجتمعات بتخلفها في كافة المجالات؛ لذلك توجهت الدول في نهايات القرن العشرين إلى دعم سياسات تعزز الاستدامة البيئية، وتحقق التنمية المستدامة، وجعلت لها الأولوية القصوى في خططها التنموية؛ فذكر السعودي (٢٠٢١) أن منهجيات التنمية البشرية أكدت على ضرورة الاستدامة عن طريق تطبيق مبادئ تؤكد على منع الضرر عن الأجيال القادمة الناتج عن الاستخدام المفرط للموارد الطبيعية واستنزاف ثروات البيئة، وما يعقبه من خسارة مقوماتها، وعجز موازناتها، وتعطيل التنمية البشرية، الذي يصنع ظروفًا مستقبلية غامضة نتيجة قرارات الحاضر(ص١٥٦).

وفي نفس الصدد، اتخذت الجمعية العامة للأمم المتحدة في دورتها السبعين بتاريخ (٢٥ أيلول/سبتمبر ٢٠١٥)، القرار رقم "١/٧٠–تحويل عالمنا: خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠" الذي يتضمن الاعتماد على الوثيقة الختامية لمؤتمر "قمة الأمم المتحدة لاعتماد خطة التنمية لما بعد عام ٢٠١٥" ومن أهدافها "ضمان التعليم الجيد المنصف والشامل للجميع وتعزيز فرص التعلّم مدى الحياة للجميع" والذي يتضمن أن تقدم الدول الضمانات التي تجعل جميع المتعلّمين يكتسبون معارف ومهارات لازمة لدعم التنمية المستدامة، فالتعليم

له دور كبير في تحقيق التنمية المستدامة؛ وتحسين أساليب العيش المستدامة؛ للمساهمة في بناء مجتمعات ناهضة فكريًا، فعن طريق التعليم تمتلك الرؤية العميقة، ووضوح الغايات المستقبلية(ص٢٣).

وكما أوضحت اليونسكو (٢٠١٦) في "التقرير العالمي لرصد التعليم ٢٠١٦ التعليم من أجل الناس والكوكب: بناء مستقبل مستدام للجميع" أن الاستدامة تحتاج تحولًا فكريًا كبيرًا، والتعليم جزء من هذا التغيير الكبير، وأسلوب أساسي من أساليب التحول؛ فهو يساعد على فهم قضايا البيئة ومشكلاتها، ويشجع على المشاركة في التحولات المستدامة، وتشجيع أنماط الحياة المستدامة(ص٢٤)، فالتعليم والتدريب والتنمية المهنية ترفع الوعي العام، وتسهم في تبني المبادرات، والبحث عن الحلول لتحديات وقضايا البيئة، كما تمكن من اتخاذ قرارات مستنيرة، وإجراءات مناسبة لتحقيق الاستدامة(غنيم،٢٠٢٢، ص٢١)، وعلى هذا فإنه ينبغي للتعليم أن يركز على تحقيق هدف الاستدامة برفع كفاءة موارده البشرية لضمان جودة مخرجاتها التربوية التي من المهم أن تمتلك الفكر المتجدد ذو السبق الإبداعي، والمتسم بالأصالة، والمتزود بالمعارف والقيم المواكبة للاتجاهات الحديثة في العالم نحو الاستدامة، مما يحتم على كافة الجهات المعنية بالتعليم والمهتمة بكفاءة عوائده وجودة مخرجاته أن تولي المورد البشري في المدارس العناية التامة؛ كونه مدخل هام للعملية التعليمية، ومن العناصر المحورية لتحقيق أهداف الاستدامة، والوصول بها إلى المستوى المأمول، فدوره يبرز في تعريف المتعلمين بأهمية البيئة، وتحديد الممارسات الداعمة للاستدامة، كما أنه قادر على وضع حلول بيئية مستدامة، كالمرافق المدرسية الصديقة للبيئة، والانضمام إلى الشراكات المجتمعية لتطوير الحلول والحد من الأضرار البيئية، ويملك التأثير على المتعلمين؛ بتنمية قدراتهم ورفع مستواهم الفكري، وإكسابهم المعرفة والقيم والاتجاهات التي تمكنهم من التفاعل الإيجابي في مجتمعهم.

وشكّل ربط ممارسات المورد البشرية بالاستدامة البيئية، وجود اتجاه حديث لإدارة المورد البشري يضمن الحصول على موارد بشرية ذات مهارات عالية تجاه حماية البيئة (لخضر،٢٠٢٣،ص٦٦٢)، فمصطلح "إدارة الموارد البشرية الخضراء" يشير إلى إدارة تُعنى بالجوانب البيئية، وتقليل الآثار السلبية على البيئة وتحقيق الاستدامة، بحيث تدمج قضايا الاستدامة في الأنشطة الوظيفية للموظفين، أي تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لتعزيز الاستدامة البيئية، وتشمل أبعاد وهي التوظيف، والتدريب، وإدارة الأداء، والأجور والمكافآت،

والمشاركة الخضراء(Tang, G., et al. 2018.p2)، وربط هذا الاتجاه الحديث بالتعليم عند تقديم مصطلح الاستدامة الذي قدَّمه مؤتمر الأمم المتحدة المعني بالبيئة البشرية في العام ١٩٨٧؛ حيث نوه على ضرورة وضع أنظمة تعليمية جديدة تتوائم مع الحفاظ على البيئة، وإعداد أجيال تحمل اتجاهات إيجابية نحو الأرض(زكي،٢٠٢٣، ص١١٧٧)، فهي تعزز مسؤولية المدرسة وانتماءها للمجتمع، وتُكسبها مهارات التعامل بجدية مع التحديات البيئية، وتساعدها في بناء نموذج مصغر لنمط الحياة التي ينبغي أن يكون عليها المجتمع (حنفي،٢٠١٧، ص٥٧٨)، كما تسهم في وجود القيادة الخضراء التي تؤثر على الأداء المنظمي، وترفع قدرة المدرسة على إدارة الموارد البشرية المستدامة، وتجود المستوى التعليمي وتزيد الكفاءة والفاعلية(غنيم،٢٠٢٢، ص٢٤)، وعليه فإن ارتفاع الوعي بالاستدامة في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية لابد أن يصاحبه التأكيد بضرورة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء داخلها؛ لتقليل التأثيرات البيئية السلبية، وتبني استراتيجيات صديقة للبيئة، تحسن القدرات التنظيمية، وتشجع على الاستخدام الأمثل للموارد، وتقديم المبادرات التي ترفع الوعي البيئي، حيث ذكرت (الصبحي،٢٠٢٢) أن انعكاس تطبيق الممارسات الخضراء داخل المدرس في المملكة تجلى في زيادة الوعي بالبيئة وبمفاهيم الاستدامة، وتنمية الاتجاهات الإيجابية البيئية، وتبني مبادرات خضراء ضمن الخِطَّة التشغيلية، واعتماد برامج تدريب خضراء، ودمج أنشطة لا صفية في البيئة المحيطة، وإقامة المسابقات البيئية، والمشاركة في التشجير، وتقليص استهلاك المياه والكهرباء والورق، وإعادة تدوير النفايات(ص٤٧٤)، كما ساعدت على تطبيق التعليم الأخضر في مدارس المملكة الداعم لتوظيف التقنية، واستخدام التطبيقات الحديثة المعتمدة على الأجهزة الرقمية، وتحضير الطلاب للمهن المستقبلية، وتدعيم البحوث والابتكارات العلمية والتكنولوجية (القحطاني،٢٠٢٤، ص٢٩٥).

وكان للمملكة العربية السعودية قصب السبق بجعل الاستدامة في التعليم أحد أهداف رؤية ٢٠٣٠، فذكر تقرير "أهداف التنمية المستدامة: الاستعراض الطوعي الوطني الأول للمملكة العربية السعودية" المقدم في المنتدى السياسي الرفيع المستوى ٢٠١٨، أن المملكة شرعت في مواءمة الاستراتيجيات الوطنية مع أهداف التنمية المستدامة، وأنه في إطار اهتمامها بالتعليم كمحرك أساسي للاستدامة، صدر أمر ملكي بإدراج أهداف التنمية المستدامة في مناهج التعليم، فتم تضمينها في الاستراتيجيات، وفي المبادرات والمشاريع التي انطلقت من وزارة

التعليم (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ٢٠١٨، ص٢٤)، فهي جزء من المنظومة الحكومية ومسؤولة عن تحقيق الاستدامة المجتمعية والاقتصادية والبيئية، لتصل إلى غايات التنمية المستدامة؛ وتلبية متطلبات الحاضر دون هدر فرص المستقبل، وتحسين جودة الحياة دون استنزاف للموارد، ولقد بينت دراسة الجهني والسيسي (٢٠٢٠) أن تعزيز استدامة المدارس في المملكة يمثل استراتيجية فعالة لتحسين العملية التعليمية وتحقيق جودة التعليم، ورفع الوعي بالقضايا البيئية، مع الاستخدام الأمثل للموارد(ص١٠٩)، وفي هذا السياق أطلقت الإدارة العامة للتعليم في منطقة عسير "مشروع مدارس عسير الخضراء" تحت رؤية "مدارس جاذبة وبيئة طبيعية مستدامة" ويشمل مدارس أبها الحضرية (كشافة تعليم عسير،١٤٤٣،ص٨) ومن نتائجه رفع مسؤولية المدارس تجاه البيئة بتطبيق الممارسات الخضراء الداعمة للاستدامة، ودعم التشجير الذي تجاوز ٦٠٠ شتلة لتعزيز الغطاء النباتي، ومكافحة مصادر التلوث بوضع مبادرات تجميل البيئة، وإضفاء الطابع الجمالي داخل المدارس وخارجها ودعم السياحة البيئية في أبها الحضرية.

ونستخلص مما ورد أعلاه أن المدرسة أصغر نمط بيئي، يتطلب منها تطبيق الممارسات الخضراء بكفاءة لتحسين أداءها البيئي، والقيام بدورها الفعال في مجتمعها للمساهمة في معالجة الآثار الناجمة عن الممارسات السلبية على البيئة، وتقديم الرؤى حول حماية الموارد الطبيعية، وابتكار حلول للقضاء على التلوث البيئي، ومما يساعد على ذلك اعتماد النموذج الإشرافي في ضوء تمكين المدرسة القاضي بتحويل المدرسة إلى مؤسسة تعليمية متكاملة تملك موارد بشرية قادرة على تحقيق أهداف الاستدامة، لأنها نواة التحسين والتطوير الحقيقي المرتبط بطبيعة بيئتها الداخلية والخارجية، والتحديات التي تواجهها، ولهذا تحاول الدراسة الحالية التعرف على تلك الممارسات وأهميتها، وتقديم والمقترحات لتطبيقها في المدارس.

مشكلة الدراسة

تسعى الأنظمة التربوية إلى تطوير بيئاتها التعليمية عن طريق تحسين مدخلاتها وعملياتها بغية الوصول إلى مخرجات ذات كفاءة عالية، ويعمل القائمون على النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية بشكل مستمر إلى إحداث تغييرات جذرية في عناصره، وتطويره لتحقيق أهداف الاستدامة في التعليم، وانطلاقًا من اعتماد رؤية ٢٠٣٠ عام ٢٠١٦ كان لزامًا إحداث نقلة نوعية في الأنظمة، وعمليات إدارة المؤسسات التعليمية بكافة مدخلاتها، ومن مستجدات تلك النقلة "اعتماد المدرسة كوحدة إجرائية أساسية أولى لإحداث تطوير نوعي في

المدرسة بما يتلاءم مع المستجدات التربوية والتعليمية والإدارية للحصول على مخرجات ذات جودة عالية (قدوري،٢٠١٩، ص١٠٩) ، ويدعم امتلاكها لصنع القرار، والتغيير التنظيمي، ويوفر الأساس للإصلاح؛ وهذا يصنع البيئة للنجاح التنظيمي Shah, S., et al., (2014.p2000)، فتمكين المدارس يساعد على تدعيم اللامركزية الإدارية، والعمل وفق مبادئ الجودة الشاملة (الروقي،٢٠١٦، ص٢٣٥)، وفي ضوء ذلك، سعى نموذج تمكين المدرسة الذي طبقته وزارة التعليم في المملكة، إلى اعتبارها مؤسسة تعليمية مستقلة تركز جهودها لتحسين الأداء التعليمي، فمن مبادئه التوجيهية أن تقوم المدرسة بالممارسات التعليمية والإشرافية والإدارية بشكل تكاملي، وتقوّم ذاتها، ثم تطور أداءها، مع دعم مبادئ الحوكمة، وتنظيم وتوظيف المعرفة للإفادة منها في حل مشكلاتها مع الالتزام والمشاركة الفاعلة في التحسين، والتعامل الكفؤ مع الموارد، وتحقيق الاستدامة (وزارة التعليم،١٤٤٦، ص٨)؛ فالمدرسة تشكل نقطة انطلاق نحو تحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠ وتحقيق التنمية المستدامة التي نصت عليها المادة (٣٢) من النظام الأساسي للحكم 1412/08/27 الموافق١٩٩٢/٠٣/٠١ "أن تعمل الدولة على المحافظة على البيئة وحمايتها وتطويرها ومنع تلوثها"، لذلك كان من أهم محاور الرؤية بناء مجتمع حيوي لتحقيق الاستدامة (مكتب تحقيق الرؤية، ٢٠١٦، ص٣٧).

وتماشيًا مع تلك التوجهات، ذكرت دراسة عليان وآخرون(٢٠٢٣) أن وزارة التعليم أولت اهتمامًا كبيرًا بتحقيق الاستدامة؛ فقامت بتضمين أهدافها، وتطبيق الممارسات التنظيمية الخضراء غير المباشرة، وإطلاق المبادرات الداعمة للبيئة، والانتفاع بالموارد دون إسراف(ص٢)، وبينت دراسة الطويرقي (٢٠٢٣) أن هدف حماية البيئة من أهم سمات النظام الدُّوَليّ الجديد؛ فهو يربط مستقبل البشرية بمدى قدرة الجيل الحالي في الحفاظ على البيئة، فظهرت الحاجة الملحة إلى استخدام الموارد البشرية الخضراء وممارساتها في التعليم، وتعزيزًا لدور المورد البشري في التعليم(ص٧٩)، كما أضافت الحارثي وآخرون (٢٠٢٣) بأن إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية من أهم الإدارات الوظيفية؛ لكونها تتعامل مع المورد البشري، الذي يعد من أهم عناصر الإنتاج المتأثر بتغيرات البيئة(ص٤١٢)، وهي الجهة المعنية بتخطيط مهام عمل المورد وتنظيم نشاطاته، والمسؤولة عن التعامل مع مجريات الأعمال، وهي تؤدي العديد من الوظائف كتقدير احتياجات المؤسسة التعليمية، وتهيئة مناخ عمل تنظيمي واجتماعي ومادي مناسب، وتدريب وتنمية وتحفيز المورد البشري، وتحقيق

أهدافها وحل مشكلاتها، وتعزيز الانتماء للعمل (عقيلي، ٢٠١٥، ص ص ١٤،١٥)، وعلاوة على ذلك، فإن ظهور مفهوم "التوجه الأخضر"، قد أصبح نقطة تركيز في المدرسة في ضوء الممكنات التي مُنحت لها؛ بأن تمارس أساليب إدارية خضراء في إدارة المورد البشري لتحقق الاستدامة، حيث ذكرت دراسة إسماعيل والبردان(٢٠١٨) أن من أهم ممارسات ذلك التوجه هي إدارة الموارد البشرية الخضراء؛ لأنها الوسيلة الداعمة للتحرك نحو الممارسات الخضراء، وهي نهج إداري حديث يهدف إلى تضمين الأهداف البيئية في جميع ممارساتها وأنشطتها؛ لتصبح مؤسسة صديقة للبيئة(ص٦٤)، ولقد اتجهت المدارس الممكنة بعد اعتماد التمكين إلى تطوير استراتيجياتها وخططها بإدراج أدوار جديدة للموارد البشرية تعزز الاستدامة البيئية، من خلال صناعة وتبني المبادرات، والمنهجيات الصديقة للبيئة، وتصميم وتنفيذ إجراءات جديدة تعزز الاستخدام المستدام للموارد والحفاظ عليها (Deepika.٢٠١٦.p15)، وأوضحت دراسة أبو رمان والصديقي (٢٠١٩) أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تبرز من خلال تحسين جوانب الانتفاع من الموارد، وتطبيق ممارسات مسئولة بيئيًا، كتدوير النفايات، وتوفير الطاقة، واستكشاف مصادر طاقة بديلة، وترشيد استهلاك المياه(ص٤٩)، وأشارت دراسة Young. وآخرون (٢٠٢٠) أنها وسيلة مثلى تحول الموارد البشرية إلى موارد استراتيجية ملتزمة تجاه قضايا مجتمعها البيئية، ومتحلية بالقيم البيئية، ومساعدة في تعزيز الأداء المستدام(p5)، كما تساعد على بناء الموظف ، والتدريب الأخضر، والتعويض الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، من خلال تغيير مساراتهم الفكرية والثقافية والسلوكية تجاه البيئة، وتدعيم تعاملهم مع قضايا البيئة من خلال التعلم التحويلي الذي يتضمّن مفاهيم المواطنة العالمية، والتنمية المستدامة (الغرابلي،٢٠٢١،ص٣٢٠)، وأردف شمعون (٢٠٢٢) بأن مؤسسات التعليم تسعى لتلبية احتياجاتها من خلال تكييف الأبعاد الإدارية والاقتصادية والبيئية، وتوفير ثقافة البيئة الخضراء، وتوضيح العلاقة الفعالة بين إدارة الموارد البشرية وتحقيق الاستدامة(٢٧٤).

وعليه فإن إدارة الموارد البشرية الخضراء تعد من أهم الأنشطة التنظيمية التي لها تأثير كبير على الأداء البيئي فممارساتها في مؤسسات التعليم تتعدى حدود المسؤولية الاجتماعية لتصبح شريكًا فعالًا في تجاوز التحديات الكبيرة المتعلقة بالقضايا البيئية، وتستطيع بكوادرها البشرية المؤهلة على تحسين أداء المؤسسة بجوانبها التنظيمية المتعددة، لتكون رائدة في مجال الاستدامة البيئية ومثالا بيئيا يحتذى به، ونموذجا رائدًا في المجتمع، ولكن لا زالت تلك الممارسات دون المأمول من حيث بناء النماذج وتصميم الأدلة وقياس النتائج وتأثيراتها

الإيجابية على البيئة، وهذا ما توصلت إليه دراسة Verhelst, et al (٢٠٢١) من أن التطبيقات في التعليم من أجل الاستدامة تتوسع، وأن الأدلة التجريبية على تأثيراته ونتائجه لا تزال محدودة، والدور الأخضر للمدرسة، على الرغم من توثيق فعاليته في الأدبيات المتعلقة بإدارة المدارس، لا يزال ناقصًا(p502) فتطبيقها محصور في حدود الأنشطة والمبادرات اللاصفية والتطوعية، ولم تضمن كخطة بيئية شاملة لتفاصيل العمل المدرسي بشكل كامل.

لذلك نجد أنه على الرغم من الجهود الكبيرة التي قامت بها وزارة التعليم في المملكة لتحقيق الاستدامة في المؤسسات التعليمية، إلا أن مدارس التعليم العام ما زالت تواجه معوقات تعيق الوصول إلى الاستدامة، حيث ذكرت دراسة (الحربي، والحضيف،٢٠٢٣،ص٢٧)، ودراسة (المهوس، والمنقاش،٢٠٢٤، ص١١٥) أن تطبيقها في المدارس يحتاج إلى مزيد من الجهود التوعوية والتنظيمية، مع وجود معوقات حالت دون التطبيق الفعال والجيد لها مما أعاق تحقيق الاستدامة، أما دراسة الجهني والسيسي (٢٠٢٠) فقد أوضحت قلة الدراسات التي تناولت الاستدامة وتحديد الاحتياجات التعليمية المرتبطة بها(ص١٠٩) فمدارس التعليم العام في المملكة تواجه تحديات كبيرة نتيجة التحول من الإدارة التقليدية إلى الخضراء، ومنها غياب ثقافة الممارسة الخضراء، وضعف البنى التحتية، وغياب الأدلة التنظيمية، مما أثر على تحقيق الاستدامة، وما يؤكد انعكاس ذلك على مستهدفات الرؤية، ما أفاد به مؤشر الأداء البيئي الصادر عن جامعة "Yale University" من تراجع المملكة في المؤشر من المرتبة (٩٠) عام ٢٠٢٠ إلى المرتبة (١٠٨) عام ٢٠٢٤ في مؤشر الأداء البيئي متأخرة بـ ٣٨ مرتبة عن تحقيق مستهدفها السنوي، ولذلك ستقوم بتصحيح مسار الأداء بحوكمة آليات البيانات البيئية، وتطوير مؤشرات الأداء البيئي الوطني، واستكمال مبادرات الشرق الأوسط الأخضر، والسعودية الخضراء، والبرنامج الوطني للطاقة المتجددة، وتحفيز الاقتصاد الدائري الذي قدمته المملكة للعالم خلال رئاسة قمة مجموعة العشرين ٢٠٢٠ (هيئة الحكومة الرقمية،٢٠٢٥،ص٣٦).

وعلاوة على ما سبق من تحديات أكدت دراسات التحليل المكاني للغطاء النباتي أن مؤشر الغطاء النباتي الطبيعي في المملكة بما فيها منطقة أبها الحضرية (حدود الدراسة المكانية) قد تقلص بنسبة ٦٩٪، ومن مسببات ذلك التجاوزات البشرية المنافية لمبادئ الاستدامة كالتوسع العمراني العشوائي والاحتطاب الجائر والتلوث بأنواعه (الشهري، ٢٠٢٥، ص٢٨)، وكذلك الحرائق التي تعد من أكثر الملوثات البيئية انتشارًا في المنطقة وتحدث بسبب قلة الوعي البيئي (آل عسوج،٢٠٢٤، ص٥٧)، وهذه التحديات يؤثر بالسلب على مقومات المنطقة الطبيعية

الداعمة للتنمية المستدامة والمعززة للسياحة البيئية في المملكة، من حيث الموقع والمناخ والتكوينات الجيولوجية والمياه والثروات الحيوانية والتعدينية والنباتية(القحطاني، ٢٠٢٢، ص٢٩)، كما أن لاعتماد استراتيجية منطقة عسير "قمم وشيم"، وإطلاق هيئة تطوير عسير لعدد من المشاريع أبرزها "مدارس عسير الخضراء" الأثر البارز في تنامى الوعي البيئي في مدارس أبها الحضرية بأهمية دورها في مواجهة تحديات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، كما أنه بعد التقصي واستعراض الدراسات المحلية لم تجد الباحثة دراسات أو بحوث نظرية أو ميدانية تناولت دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الاستدامة في مدارس أبها الحضرية، كما أن الباحثة من ملاحظاتها على الميدان التعليمي وجدت الحاجة إلى تدعيم الممارسات الخضراء المحققة للاستدامة في مدارس أبها الحضرية، وهذا الرأي المبني على تصوراتها من طبيعة عملها كمعلمة، ومقر إقامتها في منطقة أبها الحضرية في وهذا ما دفع الباحثة لإجراء هذه الدراسة التي جاءت للتعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في ضوء أبعادها التطوير الأخضر، إدارة وتقييم الأداء الأخضر، التعويضات الخضراء في مدارس أبها الحضرية، وتقديم استراتيجية مقترحة لتطبيق ممارسات أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء كمدخل لتعزيز الاستدامة في مدارس التعليم العام.

وفي ضوء ذلك يمكن بلورة مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

أسئلة الدراسة

١- ما الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية الخضراء في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة؟

٢- ما الإطار النظري للاستدامة في ضوء الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة؟

٣- ما ممارسات أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء لتعزيز الاستدامة في ضوء مبادرات رؤية المملكة ٢٠٣٠ في مدارس أبها الحضرية؟

٤- ما واقع ممارسات أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء كمدخل لتعزيز الاستدامة في مدارس أبها الحضرية من وجهة نظر العاملين فيها؟

٥- ما درجة مساهمة ممارسات أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الاستدامة في مدارس أبها الحضرية من وجهة نظر العاملين فيها؟

٦- ما مقترحات تطبيق ممارسات أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء كمدخل لتعزيز الاستدامة في مدارس أبها الحضرية من وجهة نظر العاملين فيها؟

٧- ما الاستراتيجية المقترحة لتطبيق ممارسات أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء كمدخل لتعزيز الاستدامة في مدارس التعليم العام؟

أهداف الدراسة

١- التعرف على الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية الخضراء في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة.

٢- تناول الإطار النظري للاستدامة في ضوء الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة.

٣- التعرف على ممارسات أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء لتعزيز الاستدامة في ضوء مبادرات رؤية المملكة ٢٠٣٠ في مدارس أبها الحضرية؟

٤- التعرف على واقع ممارسات أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء كمدخل لتعزيز الاستدامة في مدارس أبها الحضرية من وجهة نظر العاملين فيها.

٥- الكشف عن درجة مساهمة ممارسات أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الاستدامة في مدارس أبها الحضرية من وجهة نظر العاملين فيها.

٦- قياس مدى موافقة أفراد العينة على مقترحات تطبيق ممارسات أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء كمدخل لتعزيز الاستدامة في مدارس أبها الحضرية من وجهة نظر العاملين فيها.

٧- وضع استراتيجية مقترحة لتطبيق ممارسات أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء كمدخل لتعزيز الاستدامة في مدارس التعليم العام.

أهمية الدراسة

مع تزايد الاهتمام الدُّوَليّ بحماية الأرض، برزت أهمية تطبيق ممارسات أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء، وقد أدركت المؤسسات التعليمية أهمية وضرورة تضمين المبادئ والأهداف الخضراء في رؤيتها ورسالتها وقيمها المؤسسية، ومواءمتها مع المهام والأعمال، ويلزم وجود آليات لضمان تطبيقها بالشكل المطلوب، وقد أشارت بعض الدراسات إلى عدم وجود نماذج متعددة الثقافات لتطبيقها،(Shahriari & Hassanpoor .2019: p28)، وعلى الصعيد المحلي تولي المملكة العربية السعودية اهتماما كبيرا بالبيئة، وقد اطلقت العديد من المشاريع الداعمة للاستدامة، وعلى الرغم من ذلك فإن الدراسات حول الممارسات الخضراء لتحقيق رؤية ٢٠٣٠ قليلة جدًا (عليان، وآخرون،٢٠٢٣،ص١٢)، فلم تجد الدراسة الحالية دراسات تناولت الموضوع في التعليم العام، وآليات تطبيقه وتضمين أساليبه لتحقيق

الاستدامة البيئية والتنظيمية في مدارس المملكة عدا دراسة الطويرقي(٢٠٢٣)، بالإضافة إلى أن الحدود المكانية للدراسة من أبرز الأماكن الداعمة لتحقيق الاستدامة البيئية في المملكة لما تملكه من مقومات طبيعية (عسيري، ٢٠١٦، ص٩٩)، وهذا ما دفع الباحثة إلى إجراء هذه الدراسة التي يتزامن موضوعها مع توجهات المملكة، ويمكن توضيح الأهمية كالتالي:

الأهمية النظرية

-تبرز أهميتها لكونها مهمة لذات موضوعها حيث جاءت لتواكب التطلعات العالمية لتحقق التقدم والازدهار الحضاري القائم على مبادئ الاستدامة.

-استمدت أهميتها من حداثة تجربة الممارسات الخضراء الداعمة للتحول من إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى الإدارة الخضراء الصديقة للبيئة، المسايرة للتوجهات العالمية في تطوير النظم التعليمية الداعمة للتنمية المستدامة ومنها النموذج الإشرافي في ضوء تمكين المدرسة.

-تكمن أهميتها في مساهمتها المتوقعة بإثراء المكتبة العربية في سد الفجوة المعرفية في الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، وفي فتح آفاق معرفية في مجال الممارسات الخضراء، كموضوع إداري حديث ظهر كمتطلب هام لفهم كيفية التعامل مع الموارد نحو تحقيق الاستدامة.

الأهمية التطبيقية

-يؤمل أن تسهم في اعتماد معايير عامة لتطبيق وتقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها داخل مدارس التعليم العام داعمة للاستدامة.

-يؤمل أن تشكل مرجع داعم نحو التحول إلى الممارسات الخضراء في المدارس.

- يؤمل أن تدعم نتائج الدراسة مديري المدارس ومشرفي الدعم المدرسي في تطبيق ممارسات أبعاد الموارد البشرية الخضراء، والتي تعتبر واستراتيجية إدارية جديدة لتحقيق الاستدامة.

-يؤمل أن تضاف لجنة باسم إدارة الموارد البشرية الخضراء في الدليل التنظيمي تتضمن توصيفًا دقيقًا لمهامها ودورها، وأساليب تعزيز مشاركة المجتمع لدعم تحقيق الاستدامة.

منهج الدراسة والأداة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، لكونه ملائمًا لطبيعة الدراسة، وحتى يمكن الوصول إلى إجابات تسهم في وصف وتحليل نتائج الاستجابات حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كمدخل لتعزيز الاستدامة في مدارس أبها الحضرية، واعتمدت الاستبانة أداة

للدراسة، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences (SPSS)

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: التعرف على ممارسات أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء(التدريب والتطوير الأخضر – تقييم الأداء الأخضر – المكافآت والتعويضات الخضراء) كمدخل لتعزيز الاستدامة في مدارس أبها الحضرية، وتم تحديد هذه الأبعاد لكونها تمارس فعليًا في المدارس وفق التعاميم والتنظيمات الوزارية، ووفق النموذج الإشرافي في ضوء تمكين المدرسة (وزارة التعليم،١٤٤٦، ص٩)، وتوصلت دراسة Mukherjee وآخرون (٢٠٢٠) أنها الأكثر ممارسة في التعليم(p221)، وهذا ما أكدته دراسة Shahriari& Hassanpoor(٢٠١٩) بأنها الوظائف الأكثر اهتمامًا في التعليم (p28)، وأنها من أهم الممارسات وفقًا لطبيعة مجتمع الدراسة (رياني، ٢٠٢٥، ص١٣٠).

الحدود البشرية: الكوادر الإدارية والتعليمية العاملة في مدارس أبها الحضرية، يبلغ عدد مجتمع

الدراسة الأصلي (٢٨,٧٧٤) فردًا، وفق لبيانات مركز إحصاءات التعليم ودعم القرار للعام ٢٠٢٥(موقع وزارة التعليم)، وباستخدام معادلة ستيفن ثامبسون لحساب حجم عينة مجتمع معلوم العدد كانت العينة (٣٨٠) فردًا، عند درجة ثقة ٩٥%، وتم زيادة ١٠٪ لضمان دقة النتائج فأصبحت العينة (٤٢٠) فردًا.

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة الميدانية على منطقة أبها الحضرية والتي تشمل ثلاث مدن (أبها، خميس مشيط، أحد رفيدة)، لكونها مقر عمل وإقامة الباحثة، وأنها تمتلك مقومات بيئية جاذبة، وقناعتها بضرورة توجيه الدراسة العلمية لدعم تلك المقومات وتحقيق استدامتها.

الحدود الزمانية: حددت بالسياق الزمني الذي أجريت فيه خلال الفصل الدراسي الثالث من العام ١٤٤٦هـ / ٢٠٢٥م.

مصطلحات الدراسة

إدارة الموارد البشرية الخضراء Green human resource management practices

١- التعريف اللغوي

الموارد لغة هي "المناهل، واحدها مورد (ابن منظور،٢٠٠٣، ج. ٣، ص. ٤٥٦)، وهي "مصدر

ومنبع (موارد طبيعية، موارد الطاقة، المياه، مصدر رزق) كل ما من شأنه أن يسد الحاجات الإنسانية سواء أكان شيئًا ماديا أو خدمة تؤدى، وموارد الدولة دخلها عكسه نفقاتها" (معجم اللغة العربية المعاصرة، ٢٠٠٨، ص٢٤٢٣).

الخضراء لغة من "خضر: الخُضْرَةُ مِنَ الأَلوان: لَوْنُ الأَخْضَرِ، وَهُوَ أَخْضَرُ وخَضُورٌ وخَضِرٌ وخَضِيرٌ ويَخْضِيرٌ ويَخْضُورٌ؛ واليَخْضُورُ: الأَخْضَرُ"(ابن منظور،٢٠٠٣، ج. ٤، ص. ٢٤٩).

٢- التعريف الاصطلاحي

يُعرف مصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنه "المفهوم الذي يعني أن إدارة الموارد البشرية في تلك المنظمة مسؤولة بيئيًا، فهو يربط أهداف الإدارة البيئية باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في محاولة لتقليل البصمة البيئية، وتشمل ممارسات إدارة الاستدامة في مكان العمل قضايا كالعمل الخالي من الورق، وتعزيز السلوك الأخضر، والممارسات الخضراء، وتلعب دورًا محوريًا في تبني الثقافة البيئية بالإضافة إلى ربط الأهداف التنظيمية بالقضايا البيئية"(KAPOOR, et al.2025.p336)، وهي "فلسفةً تربط الأفراد بالاستراتيجية البيئية، وتُركز على دور السلوك البشري في الإدارة البيئية، وتُشير إلى ظاهرة فهم العلاقات بين الأنشطة التنظيمية التي تؤثر على البيئة الطبيعية، وتصميم أنظمة إدارة الموارد البشرية وتطورها وتنفيذها وتأثيرها، وتُستخدم عمليات الموارد البشرية، من التوظيف إلى إدارة الأداء والتعويضات، بشكل استراتيجي لتعزيز التغيرات السلوكية والموقفية لدى الموظفين" (Richa & Mantasha.2022. p.28) ، كما يشير المصطلح إلى "الجمع بين إدارة الموارد البشرية والبيئية. إدارة الموارد البشرية(HRM) + الإدارة البيئية(EM)= إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM)" (PRASEEDA, C., et al.2021. p83) ، وهي "ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية لتشجيع الاستخدام المستدام للموارد في الأعمال وتعزيز البيئة التي من شأنها أن تكون مفيدة لزيادة الرضا وبالتالي الروح المعنوية للعاملين داخل المنظمات" (Obaid.2015: P951) ، وتُعد "أفضل استراتيجية تساعد المنظمة عن طريق إنشاء موظف صديق للبيئة في المنظمة ويعترف به من خلال التركيز على التوظيف والتدريب الأخضر، والتنمية الخضراء، والتعويضات الخضراء،" (Yusoff, Y. M., etal.2020. P2).

وتُعرّف الدراسة إدارة الموارد البشرية الخضراء إجرائيًا بأنها "مجموعة الممارسات التنظيمية والإجرائية التي تطبقها مدارس أبها الحضرية لدمج الأبعاد الخضراء (التدريب الأخضر، إدارة

وتقييم الأداء الأخضر، المكافآت والتعويضات الخضراء) في ممارسات مواردها البشرية، بما يتلاءم مع نموذج تمكين المدرسة، ويتوافق مع مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ الداعمة للاستدامة.

الاستدامة Sustainability

١- التعريف اللغوي

الاستدامة لغة مشتقة من "دَوَمَ :دامَ الشيءُ يَدُومُ ويَدامُ، وأَدامَهُ واسْتَدامَهُ :تأَنَّى فِيهِ، وَقِيلَ :طَلَبَ دوَامَهُ، المُداومَةُ عَلَى الأَمر أي الْمُوَاظَبَةُ عَلَيْهِ .والدَّيُّومُ :الدائِمُ مِنْهُ "(ابن منظور،٢٠٠٣، ج.١٢، ص. ٢١٣)، و"استدام الشيءُ: استمر، وثبت ودام، وطلب استمراره "استدام لابنه الخير، واستدامة [مفرد]: مصدر استدام"(معجم اللغة العربية المعاصرة، ٢٠٠٨، ص٧٩٠).

٢- التعريف الاصطلاحي

يعد أشمل تعريف للاستدامة ما ورد في تقرير برونتلاند "مستقبلنا المشترك" الذي نشر في أكتوبر ١٩٨٧ من قبل اللجنة العالمية للبيئة والتنمية بأنها "قدرة الجنس البشري على تلبية احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها الخاصة" (World Commission on Environment and Development. 1987. p15) ، أما تعريف "مجلس الرئيس الأمريكي للتنمية المستدامة(PCSD) فذكر أن "الاستدامة هي إجراء متواصل، يعمل على تحسين البيئة والمجتمع والاقتصاد، لفائدة الجيل الحاضر والأجيال المستقبلية"، ويتميز بالاهتمام بالعمل على تحسين ثلاثية (البيئة والمجتمع والاقتصاد)" (آل الشيخ،٢٠٢٠، ص١٢) ، وتعني "كل ما يؤدي إلى ترقية عادلة متواصلة لحياة إنسانية متكاملة حاضرة ومستقبلية ضمن إطار حضاري استراتيجي تعاقدي يصون البيئة والموارد"(البريدي، ٢٠١٥،ص٥٣)

وتُعرّف الدراسة الاستدامة إجرائيا بأنها "الممارسات الواعية للموارد البشرية الخضراء في مدارس أبها الحضرية مع الموارد المادية داخل المدرسة، والموارد البيئية خارج المدرسة، ودعم المبادرات البيئية الخضراء لتحسين جودة الحياة، والعمل كشريك فعَّال في تحقيق أهداف التنمية المستدامة وفق رؤية ٢٠٣٠".

البحوث والدراسات السابقة

أولاً: البحوث والدراسات السابقة التي تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

الدراسات العربية.

دراسة رياني (٢٠٢٥) هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، المكافآت الخضراء) في جامعة جازان، اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، عينة الدراسة (٣٠١) إداري، وقائمة الاستقصاء، ومن أهم نتائج الدراسة أن واقع الممارسات الخضراء جاءت بدرجة (عالية)، وأن أفراد الدراسة موافقين على معوقات تطبيق الإدارة الخضراء، وقدمت الباحثة توصيات أن تتبنى إدارة الجامعة خطط استراتيجية للمحافظة على البيئة وان تدرج الأهداف البيئية في رسالة الجامعة ورؤيتها، وتوفير حوافز مادية ومعنوية مناسبة وترتبط بالحفاظ على البيئة، الاهتمام بإقامة دورات وندوات تدريبية وممارستها بشكل عملي.

دراسة البشر وآخرون (٢٠٢٤). تهدف الدراسة إلى تحليل ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، وقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي والمراجعة الأدبية المنظمة للأدبيات العلمية وفقًا لمعايير مسبقة، ومن أبرز نتائج الدراسة أن جميع الدراسات التطبيقية كانت كمية تستخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، ووجدت أيضًا أن معظم الدراسات اهتمت بالمنظمات غير الربحية.

دراسة قرني (٢٠٢٤) هدفت إلى التعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بجامعة بني سويف، واعتمدت المنهج الوصفي لعرض وتحليل ما يتعلق بالإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، والتعرف على جهود جامعة بني سويف لتطبيق ممارساتها (وثائقيًا)، واعتمد الدراسة على استبانة، وتم التطبيق على (٦٠) عضوًا، وتوصلت إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية بجامعة بني سويف بمستويات صغيرة، باستثناء ممارسة الاندماج الأخضر كانت أعلاها حيث جاءت بدرجة (متوسطة).

دراسة التركي (٢٠٢٣) هدفت إلى استقصاء مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوك الموظفين الأخضر، في الأجهزة الحكومية في المملكة، تكونت العينة من موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، وعددهم (٣٩٧) موظفًا وموظفة. استُخدم المنهج المسحي الوصفي، والاستبانة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن الأجهزة الحكومية

تتبنى الممارسات الخضراء بدرجة متوسطة، كما توصلت إلى وجود علاقة طردية بين الأبعاد الخضراء وبين السلوك الأخضر المرتبط بالمهام أو التطوعي.

دراسة الحربي والحضيف (٢٠٢٣) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المدرسة الابتدائية في منطقة القصيم التعليمية في تفعيل ممارسات المدرسة الخضراء، وذلك بالوقوف على واقع دور المدرسة الابتدائية في تفعيل ممارسات المدرسة الخضراء، والتعرف على أهم معوقات تطبيقها. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي والاستبانة كأداة، وتكونت عينة الدراسة من (٣٢٨) معلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع دور المدرسة الابتدائية في تفعيل ممارسات المدرسة الخضراء من وجهة نظر المعلمات متحقق بدرجة كبيرة، وأن معوقات تطبيق ممارسات المدرسة الخضراء في المدرسة الابتدائية جاءت بتقدير كبير.

دراسة الطويرقي (٢٠٢٣) هدفت الدراسة إلى استشراف مستقبل إدارة الموارد البشرية الخضراء في المدارس المتوسطة الحكومية بالرياض باستخدام أسلوب دلفاي، تم اختيار (١٢) من الخبراء في مجال الإدارة التربوية بالمدارس المتوسطة الحكومية بالرياض بدرجات علمية ماجستير أو دكتوراه، واستخدام المنهج الوصفي للوصول إلى تصور لاستشراف مستقبل إدارة الموارد البشرية الخضراء للمؤسسات التعليمية، وتم إعداد استبيان يتكون من محورين: المستوى الفردي والمستوى التنظيمي، توصلت نتائج تحليل الجولات إلى حصول المستوى الفردي، على درجة موافقة بمعدل ٩٥٪، وحصل المستوى التنظيمي ٩١٪، ثم وُضعت رؤية مقترحة لاستشراف المستقبل لإدارة الموارد البشرية الخضراء تبعًا لأسلوب دلفاي.

دراسة عليان وآخرون (٢٠٢٣) هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء واهم ممارساتها في ظل مبادرات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ .تم الاعتماد على المنهج الوصفي وتقصي الأدبيات السابقة ذات الصلة، حيث توصلت الدراسة إلى أن مفهوم الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية يعتبر من المفاهيم الحديثة نسبيًا في أدبيات العلوم الإدارية، كما يواجه هذا المفهوم اهتمامًا عالميًا متزايدًا بسبب التسارع والتوسع في الصناعات وما ينتج عنها من تلوث كبير يشكل تهديدًا خطيرًا على البيئة.

دراسة أبو رمان والصديقي (٢٠١٩) هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في جامعة الطائف، ومعرفة أثرها في تطبيق الإدارة البيئية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (٢٢٠) إداريًا، وقد أظهرت النتائج أن مستوى تبني الممارسات الخضراء يقع ضمن المتوسط، وأن مدى

تحسين تطبيق الإدارة البيئية ضمن المستوى المتوسط. كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن الممارسات المتبناة في تقييم الأداء تُسهم في تحسين تطبيق الإدارة البيئية، في حين أن الممارسات المتبناة في التوظيف والتدريب الأخضر لا تُسهم في التحسين.

دراسة إسماعيل والبردان (٢٠١٨): هدفت الدراسة إلى توصيف ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية، وكذلك تحديد العلاقة بين أبعادها، بالتطبيق على الشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات، بالاعتماد على قائمة الاستقصاء وعينة من (٢٣٤) مفردة من مجموعة من الشركات بمدينة السادات، وقد أظهرت النتائج أن واقع الممارسات الخضراء كان منخفضاً، وكذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ومستوى ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

الدراسات الأجنبية

دراسة إركانتان وإيوبوغلو Ercantan& Eyupoglu (٢٠٢٢) بعنوان" How Do Green Human Resource Management Practices Encourage Employees to Engage in Green Behavior?" تهدف الدراسة إلى قياس تصورات الموظفين المحتملين (طلاب الجامعات) تجاه المنظمات التي تمارس إدارة الموارد البشرية الخضراء وكيف يمكن أن تؤثر على سلوكهم الأخضر المستقبلي في مكان العمل، عينة الدراسة من طلاب جامعة الشرق الأدنى في قبرص وتم استخدام الاستبيان، اختبار البيانات من خلال تحليل العوامل التأكيدية باستخدام برنامج تحليل هياكل اللحظة (AMOS)، وكشف التحليل أن إدارة الموارد الخضراء لها تأثير مباشر على السلوكيات الخضراء المرتبطة بالمهام والتطوع وتأثير غير مباشر للمناخ الأخضر، بالإضافة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تساهم تحقيق الاستدامة.

دراسة تشو وآخرون Zhu., et al (٢٠٢١) بعنوان " The Influence of Green Human Resource Management on Employee Green Behavior" ناقشت كيفية تأثير (GHRM) على السلوك الأخضر المرتبط بالمهام (TGB) والسلوك الأخضر الطوعي (VGB) وتحفيز السلوك الأخضر (EGB) لممارسة التنمية الخضراء استنادا إلى نظرية تقرير المصير والهوية الاجتماعية، واستخدمت استبيانا وعينة من ٢٢٨ موظفا من شركات التصنيع في الصين. تُظهر النتائج أن (GHRM) يؤثر بشكل إيجابي على VGB وTGB، والاعتقاد البيئي (EB) يتوسط العلاقة الإيجابية بين (GHRM) وVGB.

دراسة موكيرجي وآخرون Mukherjee., et al (٢٠٢٠) بعنوان " Assessing Green Human Resource Management Practices in Higher Educational Institute" هدفت الدراسة إلى تقييم (GHRM) في مؤسسات التعليم العالي بالإجابة عن أفضل الممارسات الخضراء في المعهد الوطني للتكنولوجيا NIT Silchar، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتضمنت استبيانات لعينة عشوائية بسيطة، والبيانات الثانوية من البحوث وتقارير المشاريع والمجلات والأطروحات وموقع NIT على الويب، وتوصلت الدراسة إلى أن إجمالي تنفيذ Green HRM كان ٢.٥١ وهو ما يعتبر مدى منخفضًا.

دراسة حسن بور وشهرياري Shahriari &Hassanpoor (٢٠١٩) بعنوان" Green human resource management in the east and west." هدفت الدراسة إلى إجراء مراجعة منهجية لدراسات (GHRM) التي أجريت في الشرق والغرب خلال السنوات العشر الماضية، من أجل الإشارة إلى أوجه التشابه والاختلاف، والتأكيد على الفجوات الموجودة، أظهرت الدراسة أن الاهتمام بإدارة الموارد البشرية ازداد بشكل كبير منذ عام ٢٠١٤ في الشرق، كانت الوظائف الأكثر إثارة للاهتمام هي التعليم والتطوير، وإدارة الأداء، والمكافآت والتعويضات، الاختيار والتوظيف الأخضر، تبين أن الفجوات المشار إليها هي عدم وجود دراسات شاملة، وعدم وجود نموذج متعدد الثقافات يمكن استخدامه لـ (GHRM) يتناسب مع ثقافات البلدان، والبيروقراطية المفرطة والتسلسلات الهرمية، ونقص دعم الخطط الخضراء، وغياب التدريب.

دراسة تانغ وآخرون Tang., et al (٢٠١٨) بعنوان " Green human resource practices: Scale development and vadity management" تهدف الدراسة إلى اقتراح أداة لقياس إدارة الموارد البشرية الخضراء والتحقق من صحتها. بناءً على التحليل الاستكشافي، بتحليل دراسات (GHRM) على المستوى النظري أو النوعي، وتطوير مقياس صالح لإدارة الموارد البشرية الخضراء وتقديم الأفكار حول آثارها على الأداء الفردي أو التنظيمي، وأشارت النتائج إلى أن المقياس المقترح صالح، وهذه الدراسة هي الأولى والأكثر شمولاً لقياس ممارسات الموارد البشرية الرئيسية للإدارة البيئية، والتي يمكن أن توفر تركيزًا أوسع لمزيد من البحث.

ثانيًا: البحوث والدراسات السابقة التي تناولت الاستدامة

الدراسات العربية.

دراسة عابد وزايد(٢٠٢٤) تهدف الدراسة إلى دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتوجه الريادي الأخضر، من أجل تقديم توصيات مقترحة للمسؤولين لاتخاذ القرارات بهدف تحقيق الاستدامة البيئية، استُخدم المنهج التحليلي بتحليل الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين التوجه نحو الممارسات البشرية الخضراء والتوجه الريادي الأخضر، تعتمد الدراسة الحالية على نظرية (الموارد، التبادل الاجتماعي، التعلم الاجتماعي (SCT)) وتوصلت إلى وجود تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التوجه الريادي الأخضر.

دراسة الصحفي والقرني (٢٠٢٣) هدفت إلى التعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية، والعلاقة بينهم في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة، عينة الدراسة (٢١٣) موظفًا من موظفي الوزارة في المحافظة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة، توصلت إلى أن واقع تطبيق الممارسات الخضراء والأداء المستدام وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية كان مرتفعًا، وهناك أثر للممارسات على تحقيق الأداء المستدام، وأن هناك فروق بين حول تطبيق الممارسات والأداء المستدام باختلاف سنوات الخبرة.

دراسة الجهني والسيسي (٢٠٢٠) هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات تفعيل الاستدامة في مدارس المرحلة الابتدائية بالمدينة المنورة. اتُّبع المنهج الوصفي، واستُخدمت المقابلة والاستبانة كأداتين للدراسة؛ المقابلة على عينة قصدية من خبراء الاستدامة عددهم ٧ خبراء، والاستبانة على عينة عشوائية من القائدات التربويات والمعلمات بلغ عددهن ١٨١ قائدة و ٣٦٤ معلمة. وقد أظهرت النتائج أن الاستدامة تطبق بدرجة متوسطة.

دراسة المهوس والمنقاش (٢٠٢٤) هدفت إلى معرفة واقع ممارسات مديري ومديرات مدارس التعليم العام في المملكة لتحقيق أبعاد المدرسة المستدامة، وهي: "البعد الاقتصادي، الاجتماعي، والبيئي"، باستخدام المنهج الوصفي المسحي، من خلال أداة الاستبانة على من المعلمين والمعلمات بلغ عددهم (٣٧٧)، والمديرين والمديرات بلغ عددهم (٢٣٥)، في مدن الرياض وجدة والدمام، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع ممارسات مديري ومديرات مدارس التعليم العام في المملكة لتحقيق أبعاد المدرسة المستدامة جاء بدرجة (متوسطة).

دراسة البقمي (٢٠٢٥) تهدف الدراسة إلى التعرف على تأثير دور التكنولوجيا في تحسين جودة التعليم وتعزيز الاستدامة في التعليم ما قبل الجامعي بالمملكة. تكونت عينة الدراسة من (٢٨١) معلمًا ومعلمة في المراحل التعليمية المختلفة بمحافظة الطائف، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة. جاءت أهم نتائج الدراسة أن وجهة نظر أفراد العينة كانت مرتفعة جدًا حول عبارة "تساعد التكنولوجيا في تعزيز استراتيجيات إعادة التدوير".

دراسة كمال (٢٠٢٥) هدفت إلى التعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بتعزيز الاستدامة التنظيمية في جامعة سوهاج. استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، العينة من (٧٢٤) عضوًا من الجامعة، واستخدمت الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع الممارسات الخضراء والاستدامة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة في جميع الأبعاد، مع وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين الأبعاد (التوظيف والتدريب والتطوير الأخضر، التحفيز الأخضر، تقييم الأداء الأخضر) والاستدامة التنظيمية (الاجتماعية، الاقتصادية، البيئية)، ووجود علاقة بين التدريب والتطوير الأخضر وأبعاد الاستدامة.

الدراسات الأجنبية

دراسة مينون وسوريش Menon & Suresh (٢٠٢٠) بعنوان" Synergizing education, research, campus operations, and community engagements towards sustainability in higher education وتهدف الدراسة إلى استكشاف الممارسات التي تتبناها الجامعات والكليات حول العالم في دمج الاستدامة في التعليم (أي المناهج وأساليب التدريس)، والبحث، وعمليات الحرم الجامعي، وبرامج التوعية، عن طريق تحليل ومراجعة ٢٢٩ دراسة بحثية مُحكّمة خلال الفترة ٢٠٠٥–٢٠١٨، يتضح من مراجعة الأدبيات أن الاستدامة مطبقة في مؤسسات التعليم العالي، إلا أن عددًا قليلًا من الجامعات نجح في تطبيقها بشكل شامل، مُدمجًا جميع أبعادها الثلاثة بشكل متوازن.

دراسة يونغ وآخرون Young., et al (٢٠٢٠) بعنوان " Pathways towards sustainability in manufacturing organizations: Empirical evidence on the role of green human resource management." تهدف الدراسة إلى تحديد تأثير (GHRM) على الاستدامة، باستخدام بيانات مقطعية جُمعت من ١١٢ شركة تصنيع في ماليزيا، يركز النطاق على الاقتصادات الناشئة ذات عدد محدود من المتغيرات للاقتصاد

المالیزي، وتُظهر النتائج أن التوظيف والتدريب الأخضرين لهما آثار إيجابية على الاستدامة، يُقدم النموذج
رؤى قيّمة حول الدور الإيجابي لإدارة الموارد البشرية الخضراء في استدامة شركات التصنيع.

دراسة فيرهيلست وآخرون Verhelst., et al (٢٠٢١) بعنوان " School effectiveness for education for sustainable development"هدفت إلى تقديم إطار عمل لمدرسة فعالة من أجل الاستدامة، من خلال مراجعة نقدية لأدبيات التعليم من أجل التنمية المستدامة وإدارة المدارس، هذا الإطار يتكون من ثماني خصائص، من خلال المقابلات شبه المنظمة، تم التحقق من صحته كإطار عمل للمدرسة الفعالة من أجل التنمية المستدامة من خلال عينة من ١٩ معلما وقائدا مدرسيا، تُظهر النتائج تأكيد الإطار، وأن الخصائص الفردية مُدرَكة، وهناك اختلافات في وضع الخصائص داخل الإطار وحول الإطار المفاهيمي الأولي.

دراسة ماهيش وآخرون Mahesh., et al (٢٠٢٤) بعنوان" Green HRM and teaching sustainability in higher education institutions" هدفت إلى تحقيق التعليم المستدام من خلال (GHRM)، مثل المقابلات، والتدريب، والاجتماعات، وإعادة التدوير، ورفع مستوى الوعي حول الأساليب التربوية التي تربط البيئة والاقتصاد والمجتمع في مجالات التعليم والزراعة والطب، من خلال نهج "المعلمين والطلاب والمؤسسات التعليمية"، تعتمد على البيانات ودراسات الحالة ومراجعات الأدبيات، وتحليل ABCD، فهو يسلط نموذج الاستدامة المؤسسي على مؤسسات التعليم العالي، وإدارة الموارد الخضراء.

دراسة زهراني Zahrani (٢٠٢٤) بعنوان" The influence of green human resource management on university sustainability in higher education" تهدف الدراسة إلى دراسة كيفية مساهمة (GHRM) في استدامة الجامعة، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبيان وعينة من (٢٧٣) موظفًا جامعيًا في جامعة المجمعة، والأداة الإحصائية لتحليل العوامل التأكيدية ونمذجة المعادلات الهيكلية (CFA) في برنامجAMOS ، وتشير النتائج إلى تأثير إيجابي على الاستدامة في مؤسسات التعليم العالي، وعندما يحرز الموظف درجات عالية في تقييم الأداء الأخضر، فإن تأثير ممارساته على الالتزام البيئي يكون أكثر أهمية، وربط (GHRM) باستدامة الجامعة من خلال تأثير الاستدامة والالتزام البيئي.

التعليق على الدراسات والبحوث السابقة

- ترى الباحثة من خلال مراجعة البحوث والدراسات السابقة، والقراءة الواسعة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تعزيز الاستدامة أنها قد أسهمت في إثراء معرفتها وتوسيع مداركها عن مشكلة الدراسة، وبلورة الفجوة البحثية، ودعمها لبناء الإطار النظري، وساعدت بشكل كبير في اختيار المنهج العلمي الأكثر ملائمة للدراسة البحثية، واختيار أداة جمع البيانات المناسبة، والأساليب الإحصائية المناسبة، لتحليل وتفسير نتائج البحث.
- اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات والبحوث السابقة في دراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها في البيئات التعليمية، واختلفت مع بعض الدراسات في أنها طبقت على المؤسسات والمنظمات بصفة عامة.
- تستخدم الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي وبذلك تتفق مع الدراسات السابقة، والتي قد دعمت بعضها باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي، والمراجعة النقدية لأدبيات البحث، والمقابلات شبه المنظمة، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واختلفت مع دراسة Shahriari (٢٠١٩)، دراسة Tang وآخرون (٢٠١٨) التي تعتمد على مراجعة منهجية باستخدام مقاييس وبيانات، وقوائم استقصاء، ودراسة Verhelst وآخرون (٢٠٢١) التي قامت بمراجعة نقدية لأدبيات التعليم واستخدمت المقابلات شبه المنظمة.
- تنوعت النتائج من الدراسات السابقة بتنوع الأهداف ولكنها تتفق على دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات على اختلاف مجالاتها في تعزيز الاستدامة، وتتأكد تلك الأهمية في مجال التعليم لدوره في بناء الجيل الواعي لمتطلبات الاستدامة.
- اختلفت الدراسة الحالية عن البحوث والدراسات السابقة في تناولها دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مدارس أبها الحضرية كمدخل لتعزيز الاستدامة حيث لا توجد أي دراسة تناولت الموضوع، أو اقترحت استراتيجيات لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء داخل مدارس التعليم العام، مع قلة الدراسات والبحوث في هذا الموضوع.

خطوات السير في الدراسة

حتى تحقق الدراسة أهدافها وللإجابة عن التساؤلات فإن الدراسة سارت وفق الخطوات التالية:

- الخطوة الأولى: تحديد الإطار العام للبحث، واشتمل على مقدمة الدراسة، مشكلة الدراسة، أسئلة الدراسة، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، منهج الدراسة والأداة، حدود الدراسة، مصطلحات الدراسة، الدراسات والبحوث السابقة، ثم خطوات السير في الدراسة.

- **الخطوة الثانية: تتضمن الإجابة عن السؤال الأول حول الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية الخضراء في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة، والذي يتناول التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية الخضراء، مفهومها، وأهدافها، والأهمية، والأبعاد، وانعكاس وتحديات تطبيقها.**
- **الخطوة الثالثة: الإجابة عن السؤال الثاني ما الإطار النظري للاستدامة في ضوء الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة؟ ويتضمن نشأة الاستدامة، مفاهيم الاستدامة، الأهمية، والأهداف، مبادئ الاستدامة، أبعاد الاستدامة، تحديات تطبيق الاستدامة، الاستدامة في التعليم، وتحقيق الاستدامة في التعليم، وأساليب إدماج الاستدامة في المؤسسات التعليمية.**
- **الخطوة الرابعة: وتتضمن الإجابة عن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لتعزيز الاستدامة في ضوء مبادرات رؤية المملكة ٢٠٣٠ في مدارس أبها الحضرية ويشمل المبادرات الداعمة للاستدامة والمرتبط بالتعليم، وجهود وزارة التعليم وهيئة تقويم التعليم في المدارس.**
- **الخطوة الخامسة للإجابة على أسئلة الدراسة الرابع والخامس والسادس تم تخصيص المحور الثالث بعنوان الإطار الميداني للدراسة يتناول واقع تطبيق ممارسات أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء في مدارس أبها الحضرية من وجهة نظر العاملين فيها، والكشف عن درجة مساهمتها في تعزيز الاستدامة، وقياس مدى موافقة أفراد العينة على المقترحات.**
- **الخطوة السادسة: للإجابة عن السؤال السابع المتعلق بوضع استراتيجية مقترحة لتطبيق أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، المكافآت والتعويضات الخضراء) كمدخل لتعزيز الاستدامة في مدارس التعليم العام.**

المحور الأول: الإطار النظري للدراسة

أولاً: إدارة الموارد البشرية الخضراء

التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية الخضراء.

ظهرت المشاكل البيئية بسبب استهلاك الإنسان للموارد العالم بلا تدبر أو تعقل للنتائج والتأثيرات المدمرة للبيئة، ومن مظاهر ذلك الانحباس الحراري، والتصحر، وزيادة التلوث، ونقص مكونات البيئة الطبيعية من ثروات معدنية ونباتية وحيوانية، مسببة الفقر والتخلف الحضاري في عدد من الدول المعاصرة، ومع إدراك خطورة هذه المشكلات ظهرت الدعوات الدُّوَليّة على مستوى الأفراد والجماعات إلى تبني أنشطة واعية خضراء داعمة للبيئة لتحقيق

الأداء المستدام للموارد، وقد ظهر مصطلح الموارد البشرية الخضراء حديث عام ١٩٩٦ من قبل الكاتب (Wehrmeyer)، حيث نشر كتابًا بعنوان "تخضير الأشخاص الموارد البشرية والإدارة البيئية" (الطويرقي، ٢٠٢٣،ص٨٢)، وأسهم نشره إلى نشوء مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء "(GHRM)" (رياني، ٢٠٢٥،ص١٢٨)، بداية من منتصف تسعينيات القرن الماضي لدعم التوجهات الداعمة لحماية البيئة من الممارسات السلبية التي تؤثر على استدامتها.

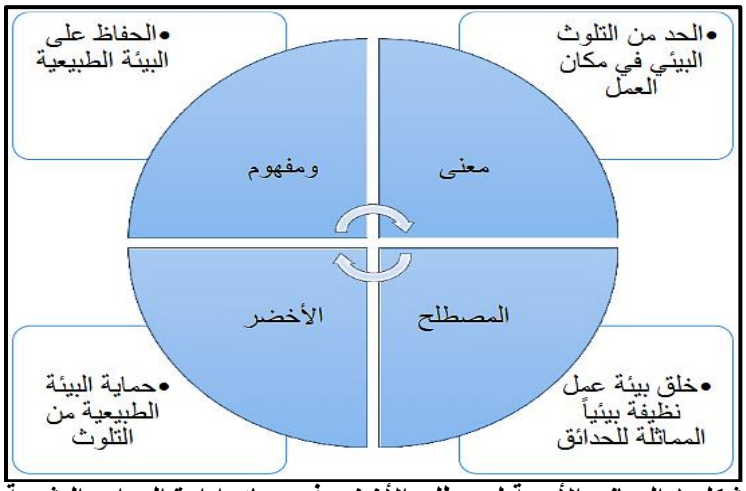
وتزايد الاهتمام بهذا المجال من خلال النشاط الملحوظ في الدراسات والبحوث التي تناولت كافة أبعاد التوجه الأخضر المهتم بالإدارة البيئية في كافة المؤسسات على اختلاف مجالاتها الخدمية؛ ففي ٢٠٠٨، تمت بلورة المفهوم بدمج إدارة الموارد البشرية في كافة المؤسسات مع الأهداف البيئية بمواءمة ممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، تقييم الأداء، التدريب، والمكافآت) مع أهداف الإدارة البيئية (الزبيدي، وحمزة، ٢٠٢١)، وتزامن مع ذلك قيام المؤسسات المعنية بالبيئة بالتوسع في دراسة الجوانب البيئية وإصدار المواصفات المتعلقة بحماية البيئة، ووضح Aykan (٢٠١٧) الحاجة لتطبيق التوجهات الخضراء عن طريق دعم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كالتوظيف والتدريب وتقييم الأداء والمكافآت الخضراء، ففي عام ٢٠٠٠ زاد الاهتمام بتعزيز مفاهيم الوعي البيئي الساعي إلى تحقيق توازن بين الأداء الاقتصادي والبيئي والاجتماعي للأعمال التجارية ويسمى بالحركة الخضراء التي تُدرج المحافظة على البيئة مع جميع وظائف وأنشطة الإدارة(p160)، وبمعنى آخر، أن ينتقل الفكر الإداري من التركيز على جودة المخرج دون الاهتمام بالمدخلات والعمليات الإدارية التي تستهلك الموارد، وتنتج النفايات الملوثة، إلى تصور شامل واعي بمحدودية الموارد وضرر استنزافها على مستقبل البشرية، وامتلاك هذا التصور الواعي وتطبيقه كأخلاقيات عمل يتطلب عاملين واعين بالبيئة، أي أنه لتحسين الأداء البيئي وتبني الممارسات الخضراء، ينبغي أخذه في الاعتبار في مهام وأعمال الموارد البشرية العاملة، من التوظيف والتدريب، ومن تقييم الأداء والمكافآت، أي تطبيقه كنهج جديد في إدارة الموارد البشرية يطلق عليه إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM).

مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء.

ينطلق مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء من اعتباره كأحد جوانب إدارة الموارد البشرية الداعمة لتطبيق نظم الإدارة البيئية في المؤسسات المعاصرة، والمواكبة للتطورات في

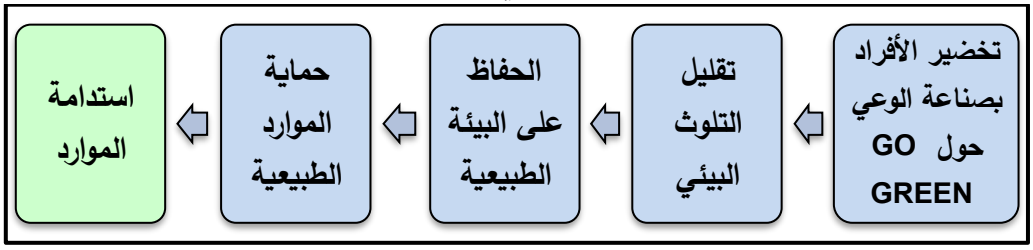
مجال التنمية المستدامة، وتعزيز الاستدامة التي تشجع مبادئها على إحداث تغييرات سلوكية للمورد البشري لدعم البيئة، وبالتالي تحقيق الأداء المستدام، وقد ذكرت دراسة الطويرقي (٢٠٢٣) أن"Opatha and Arulaja (٢٠١٤) أوضح أن معنى مصطلح التخضير "GREENING" له معان مختلفة، وفي جميع الأحوال له صلة بالبيئة الطبيعية، وفي سياق إدارة الموارد البشرية

ويتضمن مصطلح التخضير GREENING" أربعة مهام (ص٨٢):



شكل ١ المعاني الأربعة لمصطلح الأخضر في سياق إدارة الموارد البشرية (الطويرقي، ٢٠٢٣، ص٨٣)

يوضح الشكل أن "المصطلح الأخضر" يبرز كمجموعة مترابطة من الاستراتيجيات والسياسات التي تتضمن عمليات تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، ويهدف التخضير "GREENING" في مخرجه الأساسي إلى الحصول على نتائج إيجابية مرتبطة بالبيئة، حيث يمكن إجمال مهامه الرئيسية كالتالي:



رسم توضيحي ١ مهام التخضير "GREENING" في سياق إدارة الموارد البشرية
المصدر من عمل الباحثة بالاعتماد على (الطويرقي، ٢٠٢٣، ص٨٣)، (رياني،٢٠٢٥، ص١٣١)

يبين الرسم التوضيحي أن زيادة الوعي البيئي وتغيير السلوكيات وأنماط العمل حياتك تقلل كمية التلوث، مما يعني بيئة نظيفة، تراعى مواردها، وأن التحول إلى الأخضر عملية تدريجية،

فيتمثل التخضير في ممارسات أبعاد تعزز التعامل الإيجابي مع البيئة من خلال "التركيز على نشر ثقافة الاستدامة البيئية، فالإدارة الخضراء للموارد البشرية تتعامل بشكل خاص مع أفكار وبرامج صديقة للبيئة، وتُعزّز استدامة الموارد التي تستخدمها المنظمة" (العولقي، ٢٠٢١، ص٢٧٢)، وهي "نتاج استخدام سياسات إدارة الموارد البشرية التي تشجع الاستخدام الأمثل للموارد في المنظمات وتعزيز أساليب المحافظة على البيئة" (أحمد، ٢٠١٥،ص٢)، و "المشاركة في القضايا المتعلقة بالبيئة وإنشاء أنظمة للحد من الأنشطة الضارة للبيئة وتعزيز الاستدامة البيئية" (Razab & others. 2015: p119) ، وهي "الوظائف والإجراءات الخضراء التي تعتمدها إدارة الموارد البشرية من اجل تطبيق كافة قوانين الاستدامة البيئية من خلال توجيه العاملين على استخدام الموارد الأنظف بشكل أمثل" (السكافي، الميالي، وزوين، ٢٠١٧، ص٩)، وهي" نهج استراتيجي وفلسفة بيئية إدارية تسعى إلى تضمين الأهداف البيئية ودمجها في جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية لتصبح صديقة للبيئة، مما يحقق ميزة تنافسية واستدامة للمنظمات التي تنتهجها" (عليان، وآخرون،٢٠٢٣، ص٣).

ويمكن القول إن مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء، من المفاهيم المعاصرة والحديثة في الفكر الإداري وفي علوم الإدارة على مختلف أنواعها، والتي بدأ تطبيقها في البيئات التعليمية، ويتعلق بعميات التخطيط لوظائف وإجراءات إدارة الموارد البشرية وربطها بالجوانب التي تختص بالأمور البيئية؛ وتوجيه وإرشاد الموارد البشرية للاستخدام الأفضل للموارد، ونشر ثقافة التوجه الأخضر؛ فتساعد على تطبيق الأهداف البيئية في كافة تفاصيل العمل، وتحقيق الاستدامة.

أهداف إدارة الموارد البشرية الخضراء.

- يعتبر تحقيق الاستدامة الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات التعليمية، حيث تعمل على تصميم ممارسات خضراء للعاملين، وفق منهجية رصينة تسهم في تأسيس قوة عمل واعية مثقفة تتبنى السلوك الأخضر، ويمكن من خلال تبني تلك الممارسات الوصول إلى بيئة مستدامة بالحفاظ على مواردها (محمد، خليل، والرميدي، ٢٠٢٠، ص٥٦)، أي تلبية الاحتياجات الحالية للمؤسسة التعليمية، دون الإضرار بقدرات وممكنات الأجيال القادمة، مع ديمومة الموارد الطبيعية بتطبيق تقنيات التدوير وتقليل الهدر.
- الحصول على المورد البشري الكفء حيث يتم تحديد مواصفات الأعمال الداعمة للاستدامة، وتصميم آليات استخدام المصادر، وتحديد مخرجاتها بدقة، لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد،

ويساعد في ذلك تنمية الموارد البشرية وتحسين مهاراتهم وقدراتهم في التعامل مع البيئة، من أجل الاستفادة من جهودهم لتحقيق مستهدفات التوجه الأخضر في النظم الداعمة للبيئة.

- تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة (رياني،٢٠٢٥، ص١٢٩): من خلال بناء الإدارة الفعالة للموارد البشرية التي تسهل وصول المؤسسة إلى مستويات منافسة عالية ومواكبة للتطلعات العالمية، ويضمن تحفيز الموارد البشرية الوصول إلى الابتكار في الحلول البيئية بتشجيعهم على تقديم أفكار خضراء تتعلق بممارساتهم في معالجة قضايا البيئة علميًا وعملياً، وتقديم المبادرات الداعمة للاستدامة، مما يعمل على تحقيق الأهداف البيئية للمؤسسة التعليمية.

أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء

تنبع أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء من أنها تساهم في بناء موارد بشرية صديقة للبيئة، من خلال انتهاج المؤسسات التعليمية لسياسات فعالة تزيد الوعي بأهمية حماية البيئة والمحافظة عليها، ضمن ممارسات خضراء هادفة للوصول إلى التوازن بين احتياجات العمل ومتطلبات الحفاظ على البيئة، وتستطيع إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال ممارسة أبعادها أن تجعل العاملين أكثر كثر وعيًا واهتمامًا بالموارد الطبيعية، وبينت دراسة أبو رمان والصديقي (٢٠١٩) أن أهميتها تبرز على المستوى التنظيمي و المستوى الفردي، لذلك لا بد من تعزيز السلوك الصديق للبيئة في كافة مجالات الحياة(ص٥٠)، وأوجز جميل (٢٠٢٠) أهميتها في أنها تحقق ميزة تنافسية، وتصنع ثقافة الاستدامة، وتحسن الصورة العامة(ص٩)، وأنها بيئة جاذبة للموارد البشرية، تجّود من مشاركتهم وتزيد معدل الاحتفاظ بهم، وتحسن الإنتاجية، وتحقيق الكفاءة، وتخفض التكاليف، وهي تدعم اتخاذ القرارات الصديقة للبيئة، وتعزيز الاستدامة (عابد وزايد،٢٠٢٤، ص١٥٣٠)، فتعمل هذه الإدارة على تصميم وتحليل المهام والأعمال الخضراء، وتدمج ضمن أهدافها المسؤوليات المتعلقة بحماية البيئة، مع تضمين البعد البيئي كواجب الوصف الوظيفي، وتخطط لإدارة المورد البشري بكفاءة بالتنبؤ بعددهم وتخصصاتهم المطلوبة والقادرين على إدارة العمل الأخضر لتحقيق الاستدامة، كما تشارك في وضع الاستراتيجيات البيئية، وتصميم المبادرات والأنشطة، وتكوين فرق متعددة الوظائف لإدارة القضايا البيئية، ونشر الوعي البيئي داخل المؤسسة التعليمية وخارجها.

أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

يكمن الفرق الأساسي بين إدارتي الموارد البشرية والموارد البشرية الخضراء في التصور البيئي الواعي والمستدام، حيث تبرز الاستدامة البيئية في قيادات الأداة الخضراء وأفرادها

العاملين الذين يتبنون سياسات تطويرية واعية للبيئة، وممارسات تدعم الاستخدام المستدام للموارد، فإدارة الموارد البشرية الخضراء تدمج بين إدارة الموارد البشرية والمسؤوليات البيئية كنظام إداري حديث، يركز على الأداء البيئي، عن طريق أبعاد تمثل مهام تلك الإدارة من توظيف وتطوير العاملين التأهيل العالي، ومشاركتهم في رسم الخطط البيئية، وتوفير الفرص لابتكار الحلول المستدامة، وإدارة أدائهم، وتحسين التزامهم وتحفيزهم من خلال المكافأة الفعالة، و "هي الجهة المسؤولة عن إيجاد التوازن بين العمل والبيئة من خلال دمج أهداف الإدارة البيئية مع ممارسات إدارة الموارد البشرية من الاختيار والتعيين والتدريب والتطوير، وإدارة وتقييم الأداء، والحوافز والمكافآت"(عليان وآخرون، ٢٠٢٣،ص٤).

وتهدف إلى تحويل وظائف الموارد البشرية لتصبح صديقة للبيئة، وتعتبر ممارساتها من الأنشطة الأساسية في المؤسسات الداعمة للنظم البيئية، وزيادة قدرتها على التعامل مع المتغيرات البيئية، حيث يوجد اتفاق على تحديدها كما أشار الدراسات السابقة الواردة أعلاه في الممارسات (التوظيف الأخضر، إدارة وتقييم الأداء الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، المكافآت والتعويضات الخضراء)، وأكدت جميعها أن لهذه الأبعاد دور كبير في تحقيق الاستدامة البيئية والتنظيمية؛ وعليه ركزت الدراسة الحالية على أبعاد (التدريب والتطوير الأخضر – تقييم الأداء الأخضر – المكافآت والتعويضات الخضراء)، لأنها أكثر ملاءمة لطبيعة مجتمع الدراسة الحالية، وفي سياق الممارسات التخصصية في مدارس التعليم العام، كما أن ممارسات التوظيف الأخضر تطبق في المؤسسات التعليمية الأكثر تمكينًا، مثل مؤسسات التعليم العالي وإدارات التعليم خلافًا للمدارس التي لا تطبقها.

١– بعد التدريب والتطوير الأخضر Green Training and Development

يلعب التدريب والتطوير الأخضر دورا مهما في إكساب الأفراد العاملين التصور الواعي حول البيئة واستدامتها، ويزودهم بمعرفة القضايا البيئية، ويُعرَّف بأنه "إكساب الموظفين المعرفة بالسياسات والمبادرات البيئية، وتطوير الوعي والكفاءات لديهم من خلال تغيير سلوكياتهم، ليصبحوا أكثر وعيا بالقضايا البيئية وتحقيق الاستدامة الخضراء، وإدراك أهميتها على المستوى الفردي والبيئي والتنظيمي" (Mukherjee, M., et al.2020:p223)، ويمثل مجموعة من البرامج التي تضعها المؤسسة التعليمية وتهدف إلى توضيح رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها الداعمة للبيئة، والمبادرات التي تجعلها صديقة للبيئة، وتشتمل على أنشطة متنوعة تربط المؤسسة بالقضايا البيئية في المجتمع، وتأتي كمرحلة لاحقة

للتوظيف، لتمكين العاملين من تطوير وتحسين مهاراتهم البيئية، وينبغي أن ينسجم مع طبيعة كل وظيفة، وتستعين في ذلك بتنظيم الندوات والمحاضرات والمؤتمرات والدورات التدريبية، وان يكون مخطط لها بشكل صحيح، وتستهدف الجميع على كامل المؤسسة، ويعد التدريب على أفضل الممارسات الخضراء ضمان لنجاح التوجه الأخضر وتشجيعهم على المبادرات الخضراء، لذلك فتطبيقه في مدارس التعليم العام ينمي المهارات الخضراء للمورد البشري، ويهيئه لفهم المستجدات البيئية والتعامل معها، وتعزيز جهود تنمية المعرفة الخضراء، ويدعم الخبرات، ويقدم الحلول للمشاكل البيئية، وتوليف المناخ البيئي الأخضر باعتماد برامج تعزز الاستدامة، ولضمان نجاح البرامج التدريبية، لابد من التخطيط الجيد والسليم وبما ينسجم مع طبيعة المدرسة ودورها في تحقيق الاستدامة.

٢- بعد إدارة وتقييم الأداء الأخضر Management of Green Performance

عملية إدارية تتضمن دمج السياسات البيئية مع نظام إدارة الأداء، بوضع معايير خاصة للأهداف البيئية، وترجمتها إلى مؤشرات تقيس السلوك الأخضر، وتقييم ممارسات الموظفين نحو تحقيق الأهداف البيئية (Shahriari & Hassanpoor .2019: p33)، يتكون هذا البعد من جزأين مهمين مترابطين ومتكاملين، وهما: إدارة الأداء وتقييمه، حيث تسعى عمليات إدارة الأداء إلى رفع أداء المورد البشري، وتحسين مهاراته، وحثه على الالتزام بالمعايير الخضراء في الأداء، مع بناء عمليات للتدقيق البيئي، ومعايير لتقييم الأداء البيئي، فالعمل يتم من مبدأ التأكد من أن مخرجات الأنشطة خضراء وتدعم الاستدامة، ووضع مجموعة المعايير والمقاييس الخضراء تمكنها من إجراء المقارنة بين المخطط له والمنفذ، يضاف إلى ذلك السلوك الأخضر الذي يُعد أحد المقاييس فرديًا أو جماعيًا، وبينت دراسة (2024) Zahrani أنه عندما يسجل الموظف درجات عالية في تقييم أدائه الأخضر، فإن تأثير ممارساته ينعكس على التفاني والالتزام البيئي الأخضر.

ويمكن الاستفادة من عناصر إدارة الأداء الخمسة الأساسية (الاتفاق، القياس، التغذية الراجعة، التعزيز الإيجابي، والحوار)، وبذلك تكتمل دورة إدارة الأداء (Armstrong & Taylor,2020.p338)، وترتكز هذه الممارسات في المدارس على تفعيل المسؤولية البيئية، وتعزيز ممارساتها، والوصول إلى الأداء البيئي الجيد وتعزيز استدامته، وهذا يتعين عليها بناء نظام معلومات يرصد فيه الجوانب ذات العلاقة بالبيئة الداخلية والخارجية للمدرسة كالتلوث والنفايات وهدر الطاقة والمياه، وقد تواجه معوقات أبرزها يتمثل في كيفية بناء المعايير

والمؤشرات والمقاييس التي تقيس ممارساتها الخضراء، فضلًا عن موافقة الجهات العليا على استخدامها، وصعوبة جمع البيانات والمعلومات عن المجالات البيئية الخضراء.

٣- بعد التعويضات والمكافآت الخضراء Green Rewarding and Compensation

آليات يتم فيها دمج الممارسات الخضراء في أنظمة الحوافز والتعويضات، "من أجل جذب وتحفيز الموظفين على تحقيق الأهداف البيئية للمنظمة والمشاركة في المبادرات البيئية، والتوصل إلى أفكار جديدة قد تقلل من آثار التدهور البيئي؛ وبالتالي يستطيع المديرون نشر السلوكيات الخضراء بين الموظفين" (Shahriari & Hassanpoor .2019: p34)، إن تطبيق نظام الحوافز الخضراء يوضح بأن المكافأة والتكريم الممنوح يكون حسب الأداء المرتبط بالسلوك الأخضر في المؤسسة التعليمية، ولتحقيق متطلبات هذا البعد لا بد من دعم الأنشطة والبرامج الخاصة بالإدارة البيئية بالمكافآت والتعويضات النقدية مثل منح مبلغ مقطوع، أو منح زيادة عن الأجر، أو صرف بدلات، أما التعويضات غير النقدية المعنوية مثل إعطاء هدايا رمزية، والتكريم المعنوي، والترقيات وغيرها "وذلك تقدير لأدائهم البيئي المميز" (الجمل، ٢٠٢٠، ص٨)، ويعتبر مفتاحًا أخضر لتطبيق الممارسات الخضراء، ولها اعتبارات منها أن تشمل جميع المستويات الإدارية والتعليمية، مع وضع نظام معلن وآليات لمنحها، والمعايير التي تقاس بها الممارسات الجيدة، وأن يتم دعم المهتمين بالبيئة من خلال ما يطرحون من أفكار ومبادرات خضراء، وإبداعات مبتكرة، وقد تواجه المدرسة صعوبات في تنفيذ المكافآت النقدية لأنها لا تملك الصلاحيات والمورد المالي لذلك، فتعتمد على المكافآت والتعويضات العينية.

وخلاصة ما تقدم يمكن القول إن تطبيق الممارسات الخضراء للموارد البشرية في المدرسة، فسوف يصبح لها دور بارز، وأهمية عظيمة في المحافظة على البيئة واستدامتها، وأن لها أثرًا إيجابيًا على سلوكيات الموارد البشرية، وعلى أدائهم البيئي.

انعكاس تطبيق ممارسات أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء على المؤسسات التعليمية

يتطلب تنفيذ سياسة الاستدامة، وتحقيق التنمية المستدامة قيام المؤسسات التعليمية بدورها الاجتماعي، والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، وأكدت دراسة الصحفي والقرني (٢٠٢٣) أن قسم إدارة الموارد البشرية يلعب الدور الأكثر أهمية في دمج التنمية المستدامة والإدارة البيئية وإدارة الموارد البشرية لتحقيق الاستدامة(ص٢٤٤)، وأشار الجمل (2020) أنه تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء فإن لها نتائج جيدة على المستوى الداخلي والخارجي(ص٩)،

فتتجلى الانعكاسات الإيجابية على المستوى الخارجي في صور متعددة فالمحافظة على البيئة انعكاس اجتماعي، والحد من هدر الكهرباء وإتلاف المرافق النفعية انعكاس الاقتصادي، أما الانعكاسات البيئية تمثل حماية الأنظمة الطبيعية، وأما العوامل الداخلية فتتمثل في زيادة درجة الوعي البيئي، وزيادة رضا العاملين، ويتضح من الجدول التالي الانعكاسات المتوقعة بعد تطبيقها (رزيق، ٢٠٢٣. ص١١٢):

جدول 1

انعكاس تطبيق مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء في مدارس التعليم العام

انعكاس تطبيق مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء في مدارس التعليم العام		
على مستوى البيئة الخارجية	اقتصادي	تخفيض استهلاك الطاقة، استدامة استخدام الموارد الأولية، خفض تكاليف ومصروفات الصيانة والتصليحات، الحفاظ على الممتلكات.
	اجتماعي	الصحة والسلامة في ظل بيئة عمل خضراء، تحويل المدرسة إلى مؤسسة صديقة للبيئة، حراك ودعم اجتماعي للاستدامة.
	بيئي	الحفاظ على النظام البيئي الطبيعي، تقليل النفايات وتدويرها، المحافظة على الموارد، تبني مبادرات وأعمال تطوعية تخدم البيئة.
على مستوى البيئة الداخلية	إداري على مستوى الفرد	بيئة عمل جاذبة، قيم مجتمعية هادفة، مدرسة صديقة للبيئة، رفع الروح المعنوية، التفاعل بين السلوك الأخضر والإنجاز وخفض معدل دوران العمل، تقديم دراسات وبحوث إجرائية حول الاستدامة.
	إداري على مستوى التنظيم	تحسين المخرجات، صناعة كوادر كفؤة، تحقيق ميزة تنافسية، تجويد الأداء التنظيمي والبيئي، تحقيق الجودة، تعزيز الابتكار، التطوير التنظيمي، توفير بيئة التعلم الخضراء، الاستدامة البيئية.

نستخلص من الجدول أعلاه أن أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء لها دور كبير في توفير فرص جاذبة لتطبيق الممارسات لصديقة للبيئة، وتعزيز القيم والسلوكيات البيئية، وتطوير العادات الصديقة للبيئة على المستوى الشخصي والمستوى المهني، وتزيد من فاعلية الأداء الذي يحقق الذات ويرفع الروح المعنوية، الذي يقلل معدل الدوران العمل ويزيد الولاء، وهذا يساعد على تحسين الأداء المؤسسي، ويدفع التطوير التنظيمي، الذي يحقق جودة شاملة داخليًا وخارجيًا، ويرفع مستوى الاستدامة في المؤسسة.

تحديات تطبيق ممارسات أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء.

تسعى المؤسسات التعليمية اليوم بشكل حثيث نحو تطبيق ممارسات أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء، ولكن يواجه تلك المؤسسات العديد من التحديات، على كافة المستويات الإدارية والتنظيمية، أبرزها ما ذكرته الدراسات (Shahriari & Hassanpoor .2019) (محمد،

وآخرون.٢٠٢٠)، (الطويرقي،٢٠٢٣)، (عليان، وآخرون.٢٠٢٣) (ضيف،٢٠٢٤): ودراسة قرني (٢٠٢٤)، مجموعة من التحديات منها:

- تحول المؤسسات من ممارسات الإدارة التقليدية إلى الإدارة الخضراء تحديات وصعوبات كبيرة،
- غياب ثقافة الإدارة الخضراء، وقلة الوعي البيئي، والجهل بالسياسات البيئية والنظم البيئية.
- تباين الدوافع والغايات تجاه تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- تتطلب تدريب وتطوير مهني متخصص حول الممارسات الخضراء.
- عملية تطوير الثقافة البيئية في إدارة الموارد البشرية الخضراء تستغرق وقت طويل.
- تحتاج ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء استثمارات عالية التكلفة مع انخفاض العائد.
- غياب المعايير والأسس لتقييم الأداء الأخضر في المؤسسات لتعليمية.
- لا توجد خطة شاملة استراتيجية معتمدة من الجهات العليا لتطبيق الأبعاد الخضراء.
- نقص المعرفة وقلة البيانات الداعمة، والافتقار إلى فهم السياسات الخضراء.

ثانيًا: الاستدامة

نشأة الاستدامة.

أدت المتطلبات الحضارية المعاصرة إلى سوء استغلال الموارد الطبيعية مسببة هدرها واستنزاف مقوماتها، وارتفعت الأضرار التي أُلحقت بالبيئة، وتخلف عدد من المجتمعات البشرية، وازدادت الفروق الاجتماعية بسبب التوسع المفرط في الأنشطة الصناعية والاقتصادية، وضعف الرقابة على الشركات الدُّوَليّة عابرة الحدود التي تستنزف ثروات البلدان النامية، والتزايد السكاني، ولذلك ظهر مصطلح الاستدامة الذي يقوم على تحقيق توازنات بين الأنظمة البيئية والحد من ندرة الموارد الأولية غير المتجددة (نصير وآخرون،٢٠٢٢، ص٤٨)، فنتيجة للدعوات العالمية تم تبني منهجيات تؤكد حتمية استدامة الموارد، حفاظًا على حقوق الأجيال الحالية والقادمة، وتعتبر الاستدامة أحد المحاور المفصلية لديمومة المجتمعات المعاصرة، وقد أخذت في الانتشار وأُدرجت في المنظمات والهيئات المعنية في الأمم المتحدة، ورُبطت بشكل مباشر بالعناصر البشرية في المجتمعات، والوضع السياسي والاقتصادي والاجتماعي، والعناصر المادية من التي تلبي احتياجاتها، والعوائد التي تجنيها، وتتوقف نوعية العائد على إمكانية استمرارية التنمية، والتوازن المطلوب مع البيئة (الزامل،٢٠٢٠، ص٢٠٤)، وأصبحت نموذجًا للتنمية، حلَّت محل برنامج "التنمية بدون تدمير" في السبعينيات و"التنمية

الإيكولوجية" في الثمانينيات، بعد تبني مفهوم التنمية المستدامة في مؤتمر "قمة الأرض Earth Summit" الذي عقد في ريو دي جانيرو عام ١٩٩٢، الذي أكَّد في منهجية التنمية الإنسانية على الاستدامة من خلال على منع الضرر عن الأجيال القادمة بتفادي نشوء الظروف الصعبة في المستقبل نتيجة لخيارات الحاضر، من استنزاف الموارد، وتلويث البيئة، أو الديون العامة (السعودي،٢٠٢١، ص١٥٦).

وذكر ضيف (٢٠٢٤) أن تاريخ الاستدامة بدأ في ستينات القرن الماضي في أوروبا، بإدراك أهمية الدور المجتمعي للشركات لتحقيق التوازن بين الاقتصاد والبيئة وتأثيراتها على الأجيال المستقبلية(ص٢٥)، وأضاف عبد الغني (٢٠٢٠) أن أصول مصطلح الاستدامة يعود إلى القرنين الثامن عشر والتاسع عشر حيث تم استخدام الكلمة في الغابات الألمانية، ويعني "المنظور الطويل الأجل نسبيًا في إدارة الغابات، وذكر بأن (Solow.1991) فسَّرها بالطاقة الإنتاجية التي يلزم منع الضرر عنها والمحافظة على وضعها للأجيال القادمة، ثم توسع مفهومها بإضافة الجوانب المعنوية المعرفية فشملت طبيعة وحجم الادخار، ومبدأ الاستهلاك الرشيد للموارد، وكل ما يتعلق بحفظ المستوى المعيشي وضمان استمراريته(ص٤٠٧).

وأردف عبد الغني (٢٠٢٠) أن أول ظهور للاستدامة في الاقتصاد الأمريكي عام ١٩٧٢ في كتاب "The Limits to Growth"حيث وصفها Meadows .H.D بالاستقرار البيئي والاقتصادي، والضرر بسبب الاستخدام المفرط للموارد الطبيعية المحدودة، وفي ١٩٨١ في كتاب "Building a Sustainable Society" تناول مصطلح بناء مجتمع مستدام للعالم (Brown, 1981) ، ثم توالت الدراسات والبحوث حول الاستدامة(ص٤٠٨)، ولكون التعليم المحور الأساس لبناء مجتمع متحضر واعي، أُعتبر المحرك الرئيسي للاستدامة، فقد بادرت منظمة اليونسكو لتفعيل دور التعليم في التنمية المستدامة خلال الفترة من عام ٢٠٠٥ وحتى عام ٢٠١٤، بنشرها قيم التنمية المستدامة في جوانب التعلم، والتشجيع على حدوث تبني سلوكيات واعية، تسمح ببناء مجتمع يمتلك مقومات الاستدامة (الجهني، والسيسي،٢٠٢٠، ص١٠٨).

مفاهيم الاستدامة

كثيراً ما نجد أن ترادف استخدام مصطلحا التنمية المستدامة والاستدامة، "غير أن الفرق الدقيق بينهما هو أن الأول عملية تغيير تضع المستقبل في الاعتبار وتتطلب التعلم، والثاني هدف لا يمكن أن يتحقق إلا ببناء قدرة على الحياة بصورة مستدامة(كريري،٢٠٢١، ص٤٩٥)

وقد شاعت مفاهيم عديدة للاستدامة كمؤشر الاستدامة، والتسويق الأخضر، والأزياء المستدامة، والأزياء الخضراء، والمدن الخضراء، ولكن يصعب صياغة تعريف موحد للاستدامة، لارتباطها بتنمية كل دولة ومواردها، وكيفية إدارتها لتفي باحتياجاتها من خلال ركائزها الأساسية الثلاثة (الناس والكوكب والفوائد) (Correia.2019.p30)؛ لذلك وُصِفت الاستدامة بالقدرة على إحداث تنمية ملبية لاحتياجات المجتمع عن طريق ثلاث منظومات مترابطة: بيئية واقتصادية واجتماعية، تكفل الحفاظ على المقدرات للأجيال المستقبلية، وهي مستمرة تحتاج إلى تقييم و توجيه مستمرين لضمان كفاءتها، وتختلف من مكان إلى آخر؛ فما يُطلق عليه فكر مستدام في دولة، قد يكون غير مستدام في دولة أخرى، وهي ليست منتجًا نهائيًا بل منتج مستدام (عبد الحي، أبو سكين، شعيب،٢٠١٩، ص٤٦٦)، وربط تقرير برونتلاند قضايا بقاء المجتمعات الحرجة بالتنمية غير المتوازنة، وغير المتكافئة، كالفقر والتخلف، وهي قضايا تتسبب في هدر الفرص والموارد، وهي تبين الروابط المتبادلة بين النمو الاقتصادي، والعدالة الاجتماعية، والمحافظة على البيئة.

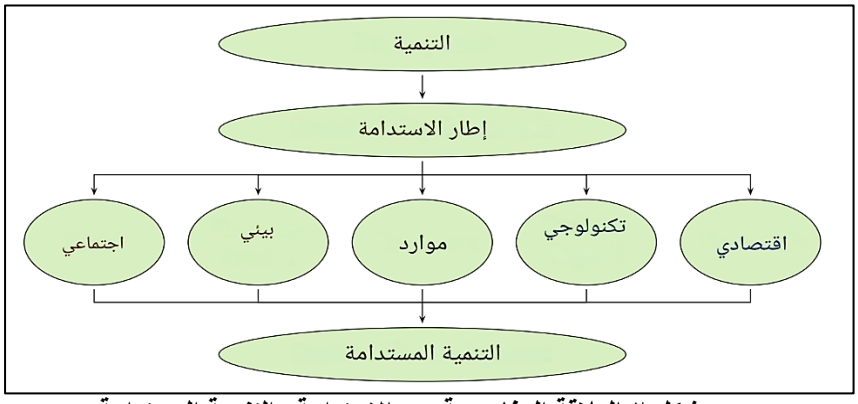
وقد فسّر Mensah (٢٠١٩) الاستدامة "بالقدرة على الحفاظ على بعض الكيانات أو النتائج أو العمليات بمرور الوقت، والتوزيع الفعال العادل للموارد مع تشغيل الأنشطة الاجتماعية والاقتصادية داخل حدود نظام بيئي محدود"(p21)، ويرى Ben–Eli (٢٠١٨) أنها تعمل "كتوازن ديناميكي في عملية التفاعل بين السكان والقدرة الاستيعابية لبيئتهم بحيث يتطور السكان بإمكاناتهم الكاملة دون التسبب في آثار سلبية لا رجعة فيها على القدرة الاستيعابية للبيئة التي يعتمدون عليها" (p3)، ولديها القدرة على اتخاذ قرارات مسؤولة لاستخدام الموارد وتخصيصها للأنشطة الاقتصادية وغير الاقتصادية، سعيًا لتحقيق النتائج الاجتماعية والاقتصادية والبيئية المرجوة".(Ozili. 2022. p5). ويمكن القول إنها تركز على الأنشطة البشرية ومدى قدرتها على تلبية احتياجاتها التنموية دون استنزاف للموارد، فهي فلسفة فكرية تطبيقية تُوجّه استخدام موارد اليوم لضمان كفايتها لتلبية احتياجات اليوم والغد.

أهداف الاستدامة

تسعى الاستدامة إلى تحقيق أهداف واسعة وكبيرة أثرها يتجاوز حدود المكان إلى التنمية الدُّوَليّة الشاملة، فهي تحافظ على التوازن البيئي بين الموارد المحدودة المتاحة والاحتياجات الأساسية، وتوقف استنفاد الموارد الطبيعية غير المتجددة، بضبط معدلات الاستهلاك، وتقنين آليات التقدم التكنولوجي، والحد من الانبعاثات، وتطوير المنتجات الصديقة للبيئة، ورعاية

التنوع البيولوجي، وتحسين كفاءة الطاقة، ضمن القدرة الاستيعابية للبيئة (نصير، وآخرون،٢٠٢٢، ص٤٩)، كما تهدف إلى الحفاظ واحترام البيئة الطبيعية بقيام الأنشطة البشرية ببناء علاقات مع النظم الطبيعية تقوم على أنها هي "أساس الحياة الإنسانية"، تمنع إنتاج مواد تضر بالأجيال القادمة، وتقديم منتجات وخدمات أكثر استدامة، لضمان جودة الحياة في الحاضر والمستقبل اجتماعيًا واقتصاديًا وبيئيًا (سنوسي،٢٠٢٥،ص١١١)، ومعالجة التحديات بالنهج متعدد التخصصات أي دمج المعرفة من التخصصات الأكاديمية المتنوعة والمتباينة، والرؤى من أصحاب المصالح المختلفين والمنتفعين؛ لمعالجة القضايا ذات الصلة (Miedzinski, M. et al,. 2021.p40) فيُقدم فرصًا للأنشطة البشرية، وحلولاً للتفاوتات المعيشية، عن طريق الشمولية كما تسعى إلى وضع سياسات بيئية ومالية واقتصادية سليمة، وتعزيز مساهمة المجتمع في وضع حلول للمشاكل البيئية، وتطبيق معايير بيئية واقعية غير مكلفة وقابلة للتطبيق، وكذلك يعمل إطار الاستدامة بدفع التنمية المستدامة عن طريق قوة دافعة تحكمها أجندات توجه عمليات التنمية المستدامة، وتضعها في الإطار التوجيهي الذي ينسق جوانب

التنمية نحو تحقيق مستوى مستدام؛ (Ozili. 2022.p263)،



شكل ٢ العلاقة المفاهيمية بين الاستدامة والتنمية المستدامة
ترجمة الباحثة المصدر (Ozili. 2022.p264)

ويظهر من الشكل ٢ أن مستويات التنمية التي يتم تحقيقها من خلال الإطار تكون نتيجته تنمية مستدامة، وعلى النقيض، تكون النتيجة غير مستدامة إذا تمت بدون إطار العمل.

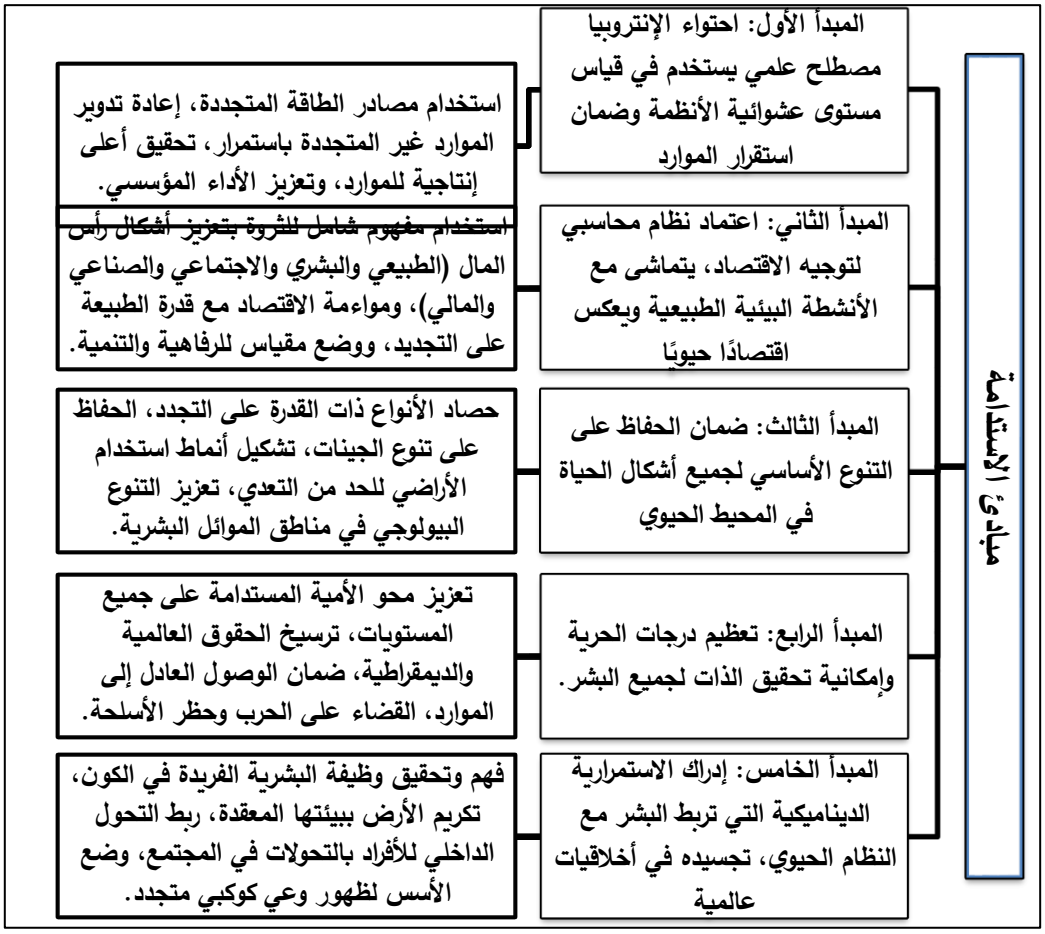
أهمية الاستدامة.

تعود أهمية الاستدامة لكونها وسيلة يُعتمد عليها في اكتشاف وفهم الفرص والقضايا البيئية، واتجاهات ذلك والتهديدات حتى يمكن إيجاد التوازن بين المجالات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، فقضية تأخر بعض المجتمعات وتخلفها الحضاري، والتدهور البيئي، من القضايا العالمية التي جعلت للاستدامة الأولوية عالميًا، فهي تعمل من أجل ابتكار الحلول لتطور الشعوب ونهضتها والاستدامة دون انعكاسات سلبية على مواردها، وهي تُعد رؤية سياسية تنطوي على مبادئ العلم الحديث وتقنيات إيكولوجيا الاقتصاد، تسعى إلى تغيير دور الدول حتى تصبح استباقية في تعبئة الجهات المجتمعية لتبني المسؤولية الاجتماعية، وتعزيز قيم الاستهلاك، وتحقيق التوازن البيئي بطريقة مستدامة في ظل زيادة متطلبات الرفاهية والعدالة التوزيعية (Burns.٢٠١٥.p11).

ويمكن إجمال أهم دواعي الاهتمام بالاستدامة في دورها لعمل توازنات جوهرية في النظم البيئية وآليات إدارتها؛ لمنع الاستنزاف البيئي، وحماية الموارد الطبيعية الأولية النادرة وغير المتجددة، وكذلك خفض ارتفاع التلوث بسبب الأنشطة الصناعية، وعولمة الاقتصاد الذي يسعى إلى تعظيم أرباحه على حساب موارد المجتمعات، ومن أهم الدواعي الاجتماعية القضاء على الفوارق الاجتماعية، والتخلف الحضاري، وزيادة الأمية، وانتشار الفقر، والتصحر(نصير، وآخرون،٢٠٢٢، ص٤٩)، وذكر ضيف (٢٠٢٤) أن تطبيق الاستدامة يُسرِّع الجهود للحفاظ على الأجيال المستقبلية، وعلى التقدم الإنساني والحضاري، ويُخفِّض التدهور البيئي الطويل المدى، وذلك بتضمين الأولويات الاجتماعية في السياسات، وتشجيع الأنماط الصحية للمعيشة، ودعم الاقتصاد الدائري القائم على إعادة الاستخدام، والاستهلاك الواعي، واستخدام منتجات صديقة للبيئة كالطاقة النظيفة(ص٢٧).

مبادئ الاستدامة

وضع Ben–Eli مؤسس مختبر الاستدامة في كتابه (Sustainability Definition and Five Core Principles) خمسة مبادئ للاستدامة، نوجزها في الرسم التالي:



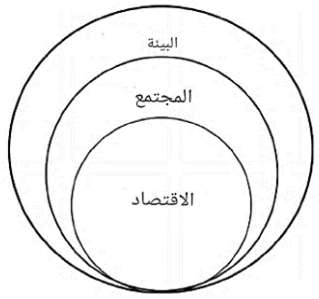
رسم توضيحي ٢ مبادئ الاستدامة
من عمل الباحثة بالاعتماد على (Ben-Eli. 2018.p3:8)

أبعاد الاستدامة

لا تقتصر الاستدامة بطابعها العام على البعد البيئي وحده، ولكنها "عملية شاملة لسياسات اقتصادية وتجارية واجتماعية وبيئية، تجعل القيادة عملية قابلة للاستمرار من وجهة نظر اقتصادية واجتماعية وبيئية" (كريري، ٢٠٢١، ص٤٩٨)، وهي تسعى إلى تحسين الحياة، وازدهارها، وحماية النظم الطبيعية التي تحتاج إلها الأجيال الحالية والمستقبلية، وتعمل على إحداث التنمية المطلوبة من خلال منظومة بيئية، اقتصادية، اجتماعية تحافظ على مقومات المجتمعات وتحدد الأبعاد كالتالي، (فراحتيه،٢٠١٨، ص٢٨٢:٢٨٤)، (المسند،٢٠٢٢، ص٤٥٩):

- **البعد البيئي: يفرض البعد البيئي قواعد ملزمة للمحافظة على الموارد الطبيعية المتجددة وغير المتجددة، وتجنبيها الاستنزاف والهدر، حيث أكد المختصون في البيئة على مفهوم "الحدود البيئية" فلكل نظام طبيعي حدودًا لا يسمح بتجاوزها، وأن تجاوز الحد يسبب التدهور البيئي، مثل استنزاف المياه الجوفية، وقطع أشجار وتدمير الغابات.**
- **البعد الاقتصادي: يبنى على نظام يسمح بالإنتاج متطلبات الشعوب، دون الإضرار بالبيئة، وذلك تغيير أنماط الإنتاج والاستهلاك، وتقليل استنزاف الموارد، والحد من الملوثات، ومعالجة النفايات السائلة والصلبة، أو التي تؤثر على المياه والتربة، وتنشر الأمراض والأوبئة.**
- **البعد الاجتماعي: ويهتم هذا البعد بالعدالة بين أفراد المجتمع، من في توزيع الثروات، وتقديم الخدمات كالصحة والتعليم والسكن، والقضاء على الفوارق الاقتصادية والاجتماعية، وتحقيق المساواة، وإتاحة المشاركة في القرارات، وتطبيق الديمقراطية (كمال،٢٠٢٥، ص٢٢١).**

ويعد نموذج المجالات المتداخلة النموذج الأكثر شيوعًا لوصف الاستدامة ومضامينها فالاستدامة نهج قوي يكون فيه النظام البيئي شامل لكل من المجالين الاقتصادي والاجتماعي، كنظم فرعية داخلة، ويتضح أن الاستدامة تتطلب تكامل الأبعاد الثلاثة حتى تؤتي ثمارها في نهضة وتطور الشعوب وديمومتها، وهذا يتطلب استراتيجيات خضراء شاملة تستهدف المجتمع، تربطه بواقعه، ليكتسب قيمًا واتجاهات جادة نحو الاستدامة.

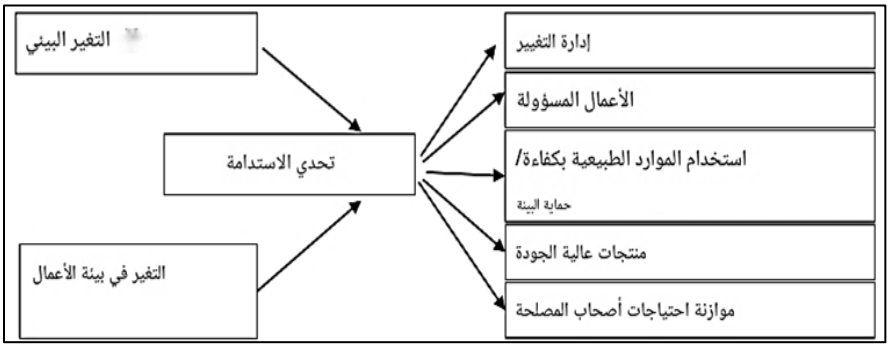


شكل ٣ نموذج المجالات المتداخلة (نموذج الدمية الروسية) (Correia. 2019.p31)

تحديات تطبيق الاستدامة

تعد الاستدامة الشرط الأول لأي تنمية مستدامة، وهدفها يتسامى إلى أبعد من حماية الأنساق الطبيعية لحفظ حق الأجيال القادمة، إلى التأكيد على أن للطبيعة حقوقًا حيوية يحظر انتهاكها (سنوسي، ٢٠٢٥،ص١١٠)، على إن تحويل المجتمعات والاقتصاديات العالمية إلى أساس مستدام هو التحدي الأبرز غير المسبوق من حيث النطاق، وسياقه هو كوكب الأرض ككل، وهو يتطلب تحولات جذرية في وعي البشر، وتبني رؤية جديدة ونهج جديد لتشكيل حقائق عن الأرض كمكون حيوي في حالة توازن يستوعب الحياة بوفرة، فالهدف النهائي تعزيز

التوافق بين المجتمعات، والمساواة بين الأجيال وبين القدرة التجديدية للنظم البيئية الداعمة، وعليه فإن تطبيق الاستدامة يُثير تحدي تحديد احتياجات الأجيال القادمة بمتغيرات رئيسية يتطلب قياسها مثل حجم السكان، واستهلاك الموارد، ومقياس الرفاهية (Ben-Eli.2018.p2)، وتشكل التغييرات على البيئة وعلى بيئة الأعمال تحديًا كبيرًا، وتشمل القدرة على التعامل مع التغيرات المتسارعة في أبعاد الاستدامة الثلاثة: الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، وتوظيف ممارسات موثوقة وأخلاقية، وحماية البيئة، واستخدام الموارد النادرة وغير المتجددة والمتجددة بكفاءة، وتوفير خدمات صديقة للبيئة وعالية الجودة (Jayasundara, et al.,2019.p4).



شكل ٤ تحديات الاستدامة

ترجمة الباحثة المصدر (Jayasundara, et al.,2019.p4)

يوضح الشكل ٣ أن الاستدامة في المؤسسات تعمل في بيئة تنافسية ديناميكية تلبي الاحتياجات بنجاح، وتكفل لها استدامة مواردها، مع تحقيق تطلعاتها التنموية بنجاح.

الاستدامة في التعليم

انتهج التعليم المعاصر رؤية جديدة توازن بين التقدم الإنساني واستدامة الموارد البيئية، يتحصل فيها الفرد على تعليم نوعي، يتضمن قيمًا وسلوكًا ونمط حياة داعمة للانفتاح على التطور الحضاري الذي يشهده المجتمع الإنساني، ووسيلته في تحسين حياته، من القضاء على الفقر والتخلف المعرفي، وتعزيز الحياة الصحية، وتوفير سبل الرفاهية، مع حماية البيئة واستدامتها، لذلك فإن التحدي الحقيقي الذي يواجه المجتمعات اليوم هو كيفية ديمومة سبل العيش، ويعد التعليم أحد أهم عوامل الوصول إلى الاستدامة ظاهره تنموية مستمرة متجددة تبني الحاضر وتضمن استمراره مستقبلا دون إهمال لمعطيات الماضي وغايات المستقبل (الشمري، جياد، ٢٠٢٠، ص٥)؛ "فالتعليم والتنمية المستدامة، عاملان يشتركان في تطور بعضهما البعض، لأنهما يلتقيان في المخرجات التي تصب في تطور المجتمع وتقدمه" (كريري،

٢٠٢١، ص٥٠١)، ويهدف التعليم من أجل الاستدامة إلى تنمية الكفاءات العاملة، والقادرة على ابتكار الحلول والتصرف في الأوضاع المتعلقة بالتنمية بأسلوب مستدام، والذي يتطلب من التعليم اتباع مسارات جديدة، تركز على معالجة قضايا التنمية، ودعم تنمية الكفاءات، وتوفير تعليم ذا أهمية ومجدي في ضوء التحديات التي يشهدها العالم(اليونسكو،٢٠١٧،ص٥)، والمؤسسات التعليمية مسؤولة عن تطبيق مواردها البشرية لممارسات خضراء داعمة لتلك الرؤية وذلك التوجه، الذي يسعى لحياة أفضل حاضرًا ومستقبلاً، فاستدامة التنمية تتطلب تعليم مستمر مواكب متطور، يبنى على أسس معرفية متنوعة داعمة للبيئة، يربط التعليم بالأهداف التنموية في مجالات الاقتصاد، والاجتماع، والمجالات البشرية، ويوثق الصلة بمشكلات المجتمع

تحقيق الاستدامة في التعليم

يتعين على المؤسسات التعليمية لتحقيق الاستدامة في التعليم القيام بأدوار تتضمن ممارسات لها اتجاهين أحدهما يتعلق بالعمل الإداري، ولآخر يتعلق بالعمل التعليمي، وفق رؤية مؤسسية استراتيجية داعمة للتوجه الأخضر، فالممارسات الإدارية "تتعلق بخضْرنة المقرات بجعل المباني والخدمات متوافقة مع معايير الاستدامة والممارسات التعليمية تتعلق بخضْرنة المناهج الدراسية أي تبني المقررات الدراسية لفكر الاستدامة" (البريدي، ٢٠١٥. ص٦٥)، وخلصت دراسة Mahesh, et al (٢٠٢٤)، والتعليم يسهم وبقوة في الاستدامة باستخدام نهج "المعلمين والطلاب والمؤسسات التعليمية" (TSE) لتطوير مهارات القرن الحادي والعشرين عن طريق البحث متعدد التخصصات، ومختبرات تجربة التسويق، وحاضنات الأعمال، وريادة الأعمال المستدامة باستخدام الذكاء الاصطناعي لبناء عالم أفضل، وتحسين جودة الحياة، من أجل سبل عيش مستدامة (p261)، وذكرت دراسة البقمي (٢٠٢٥) أن هناك مبادئ حتمية لتعزيز الاستدامة في المدارس ما قبل التعليم العالي تشتمل على مفاهيم أوسع مثل(ص٨٩):

١. التضامن: ويعني العمل المشترك لتحقيق الأهداف التعليمية والمجتمعية الداعمة للاستدامة.
٢. العدالة: التي تضمن تكافؤ الفرص والمعاملة العادلة لجميع الأفراد داخل المدرسة.
٣. الشفافية: الصدق والنزاهة في إدارة الموارد واتخاذ القرارات.
٤. التسامح: تأصيل القيّم النبيلة للحد من الفروق المجتمعية.
٥. الديمومة: الحفاظ على الموارد المتجددة وغير المتجددة للأجيال الحالية والمستقبلية.
٦. الحد من الفقر: تنمية المهارات الفردية ليصبح الفرد قادرًا على مواكبة تطورات الحياة.

فمفهوم التعليم المستدام، هو إضافة مفاهيم الاستدامة إلى المناهج الدراسية، يعد تحولًا ثقافيًا معرفيًا ممنهجًا في الطريقة التي ترى المجتمعات بها التعليم والتعلّم، فهي رؤية إيكولوجية علائقية للعالم البيئي، عن طريق تعليم ديمقراطي، يضع التعليم في يد المعلمين والمتعلمين والمجتمعات، ويدعم القيم الأساسية، وتكافؤ الفرص، ويؤكد على جعل التعليم جاذبًا تشاركيًا ذا وذكرت دراسة Ercantan & Eyupoglu (2022) أن من الممارسات الخضراء التي لها تأثيرًا مباشرًا على السلوكيات، هي توفير مناخ التعلم الأخضر الداعم لشبكات التواصل تكسب وعي جيد بقضايا الاستدامة، وتنمية الذكاء الأخضر(p7)، وعليه نجد التعليم لأجل الاستدامة منهجية علمية متوازنة تسعى إلى بناء توازنات مستدامة بين الرفاهية والتقدم الإنساني، وبين استدامة الموارد الطبيعية غير المتجددة؛ وتضمن توفير حياة أفضل في الحاضر والمستقبل.

أساليب إدماج الاستدامة في المؤسسات التعليمية

أوجز البريدي (٢٠١٥) في كتابه "التنمية المستدامة – مدخل تكاملي لمفاهيم الاستدامة وتطبيقاتها" الأساليب المستخدمة لإدماج الاستدامة في التعليم وهي (ص٧٤–٧٥):

- الدمج باستحداث مقرر جديد: أي تخصيص مقرر مدرسي للاستدامة واعتماد تدريسه، ويواجه الأسلوب صعوبة اعتماد مقررات جديدة مع التجدد والتغير المستمر في متطلبات الاستدامة.
- الدمج الجزئي للاستدامة: بتضمين موضوعات الاستدامة في بعض المقررات الدراسية التي يتم اختيارها وفق ملائمة التخصص وارتباطه بالاستدامة كمناهج العلوم، وتكمن صعوبة الدمج، أنها حيث تتطلب تخصصًا دقيقا وتعاونا جادًا بين العديد من الأطراف المعنية في التعليم.
- الدمج الشامل للاستدامة التكاملي: ويستلزم تضمين موضوعات الاستدامة في كافة المقررات، ويمتاز بأنه يتيح فرص تعلم الاستدامة، ولا يتطلب جهودًا كبيرة لإتمام عملية الدمج.

تنوعت الأساليب المختلفة التي طبقتها المؤسسات التعليمية لدمج الاستدامة في بيئاتها ومناهجها، ويتنوع الأسلوب حسب الإمكانيات والقدرات لبناء خطط مستقلة للاستدامة، أو دمجها داخل المقررات، كما حرصت على إدماج البيانات عن البيئة كالمؤشرات السكانية والاقتصادية، بطريقة تنمي الوعي، وتزيد المعرفة، وتبني الاتجاهات الإيجابية تجاه موارد الدولة واستدامتها.

ثالثًا: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لتعزيز الاستدامة في ضوء مبادرات رؤية المملكة ٢٠٣٠ في مدارس أبها الحضرية

رسمت رؤية المملكة ٢٠٣٠ خارطة طريق لمستقبل المملكة الزاهر مرتكزة على ثلاثة محاور رئيسة: مجتمع حيوي، واقتصاد مزدهر، ووطن طموح. كما ذكرت دراسة البشر وآخرون (٢٠٢٤) أنها تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف المستقبلية التي تنجز بحلول عام ٢٠٣٠ في المجالات الاقتصادية والمجتمعية والبيئية؛ للوصول إلى جودة الحياة(١٥٧)، ومن أهم الأهداف ما يتعلق بالحفاظ على مقدرات الوطن وحسن استثمارها وحمايتها من الضياع كحق مستدام للأجيال المقبلة، فسعت إلى تحقيق الاستدامة؛ حيث أشارت وثيقة رؤية المملكة ٢٠٣٠ إلى أهمية تحقيق الاستدامة ضمن النص الآتي: "يعد حفاظنا على بيئتنا ومقدراتنا الطبيعية من واجبنا دينيا وأخلاقيا وإنسانيا، ومن مسؤولياتنا تجاه الأجيال القادمة، ومن المقومات الأساسية لجودة حياتنا" (مكتب تحقيق الرؤية، ٢٠١٦، ص٢٣) لذلك تعمل الرؤية على الوصول إلى:

- الحد من التلوث البيئي (إدارة المخلفات – تدوير النفايات)، ومقاومة ظاهرة التصحر.
- استثمار أمثل للثروة المائية (استخدام المياه المعالجة– حماية الشواطئ والمحميات والجزر).
- المحافظة على الموارد الطبيعية (وضع قوانين وآليات تحقيق الاستدامة البيئية)
- إصدار الأنظمة والتشريعات الداعمة للاستدامة في الوزارات والأجهزة الحكومية
- تفعيل مبادرات حكومية للحفاظ على البيئة (وحدة مركزية لمراقبة جودة الهواء والانبعاثات).
- برنامج جودة الحياة أحد برامج الرؤية الذي يعمل على تحسين نمط حياة الفرد والأسرة، أهم روافد بناء مجتمع صحي ينعم أفراده بحياة متوازنة تحفظ حقوقه وحقوق الأجيال القادمة، وأحد أبعاده هو بعد جودة البيئة والمعني بحد التلوث (الهوائي، الصوتي، المائي، والترابي)، من خلال تبني الممارسات الخضراء في مختلف المجالات (هيئة الحكومة الرقمية،٢٠٢٠، ص٧:٨)،
- وضع العديد من الاستراتيجيات ومنها الاستراتيجية الوطنية للبيئة التي تهدف إلى تعزيز فعالية الأنظمة البيئية، ورفع مستوى الالتزام البيئي وخفض التأثيرات السلبية، واستدامة البيئة

المبادرات الخضراء لداعمة للاستدامة والمرتبط بالتعليم.

المبادرات العامة

أعلن ولي العهد الأمير محمد بن سلمان –حفظه الله– في ٢٠٢١/٣/٢٧ عن مبادرتي "السعودية الخضراء" و"مبادرة الشرق الأوسط الأخضر" استكمالا لجهود المملكة في مجال الاستدامة البيئية، وتعد "السعودية الخضراء" مبادرة وطنية تهدف إلى مكافحة تغير المناخ ورفع جودة الحياة وحماية الأرض للأجيال عن طريق تحقيق ثلاثة أهداف (خفض الانبعاثات، التشجير، وحماية الأرض والطبيعة)، أما مبادرة الشرق الأوسط الأخضر فهي أول تحالف من نوعه في المنطقة "استكمالًا لجهود المملكة لحماية كوكب الأرض خلال فترة رئاستها لمجموعة العشرين، والذي نتج عنه إصدار إعلان خاص حول البيئة وتبني مفهوم الاقتصاد الدائري" (أوابك،٢٠٢١، ص٥)، ويأتي ضمن أهدافها رفع جودة الحياة، وحماية الأجيال القادمة، وتعزيز الاقتصاد الأخضر، والحفاظ على البيئة، وتحقيق الاستدامة، وتضم أكثر من ٦٠ مبادرة ومشروع كبرنامج طموح، والمشاريع في مجالات تقنيات الهيدروكربونات النظيفة، وكان آخر مستجدات مبادرة "السعودية الخضراء" إطلاق شخصية "نمّور"، النمر العربي الصغير الذي تعكس شخصيته تنوع البيئات التي تحتضنها المملكة، لتعزيز الوعي البيئي وتشجيع الطلاب على بناء مستقبل مستدام، ويتم توظيف المبادرة بالتعاون مع وزارة التعليم تأكيدًا لأهمية العمل المشترك، وتوحيد الجهود للحفاظ على البيئة، ومن إحداث تأثير واسع النطاق في المجتمع.

مبادرات وزارة التعليم

لتطبيق الممارسات الخضراء لتحقيق الاستدامة اعتمدت وزارة التعليم منصات إلكترونية للتعليم مثل منصة مدرستي، ومنصة عين، والمنصة الوطنية للتعليم الإلكتروني، المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي وفق منهجيات تلاءم التدريب والتطوير الأخضر، ومنهجيات تتعلق بإدارة وتقييم الأداء الأخضر تستهدف إدارة واستبقاء الموارد البشرية وفق معايير متقدمة للأداء الوظيفي للكوادر الإدارية والتعليمية، وتحديث لائحة الوظائف التعليمية، واعتماد الرخص المهنية الداعمة لتطويرهم، ورفع قدراتهم، وتنمية مهاراتهم الخضراء، وتعزيز القيم والمعتقدات البيئية النابعة من قيم المواطنة الصالحة، فالمورد البشري الأخضر ذو قيم خضراء تجاه بيئته ومواردها وثرواتها الطبيعية والتاريخية، وعندما تقدم له أنظمة تكافئ وتحفز وتقدر الجهود وتمايز بين المستويات لصالح الكفاءة، فسوف يبذل الجهود الفعالة ويقدم

المبادرات التطوعية الداعمة للاستدامة البيئية، والمحافظة على البيئة ومواردها بما يضمن استمراريتها، ومن المشاريع والمبادرات المرتبطة بأهداف التنمية المستدامة، اعتماد التوسع في مرحلة الطفولة المبكرة الذي يعمل على توفير خدمات تعليمية مميزة من سن الثالثة وحتى الصف الثالث الابتدائي، وفقًا للمؤشرات الدُّوَليّة والمحلية المعتمدة لتهيئة الطلبة للالتحاق بالتعليم الأساسي، واعتماد معايير للتطوير المهني للمعلمين والمعلمات، وتكثيف برامج التعرف على الموهوبين، ودعم المشاركات في المنافسات الإقليمية والعالمية، ومن أبرز المستجدات اعتماد النموذج الإشرافي القائم على تمكين المدرسة، ووقد وزارة التعليم أدرجت في خطتها الاستراتيجية أهدافًا شاملة ومتنوعة تسير بالجيل الحالي والمستقبلي إلى الاستدامة (وكالة التخطيط والتطوير، ٢٠٢٠، ص٤).

مبادرات هيئة تقويم التعليم والتدريب

تم إنشاء هيئة تقويم التعليم والتدريب عام ١٤٣٨ لتقوم بمهام التقويم والقياس في التعليم والتدريب، واعتماد المؤهلات ورفع جودتها للقطاعين العام والخاص، ومواءمتها مع سوق العمل، وبما يسهم في تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ ومستهدفات برنامج تنمية القدرات البشرية؛ فتمثلت جهودها في مجال التقويم باعتماد المركز الوطني للتقويم والتميز المدرسي (تميز) الذي يقوم أداء مدارس التعليم العام الحكومية والأهلية؛ ليرصد جودة مخرجات التعليم العام؛ مما يساهم في تحسين البيئة التعليمية، وتعزيز قدراتها لتلبية متطلبات الاستدامة، واعتماد منهجيات (تقويم المناهج) وفق معايير مبتكرة؛ لتجويد المحتوى التعليمي، وإكساب الطلاب المعارف والمهارات النوعية، وقدمت مشروع التقويم الذكي (أداؤنا)؛ للانتفاع من بيانات التقويم المرصودة في (تميز) لتحسين الأداء المدرسي، باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي، وتقنيات تعلم الآلة والمعالجات، كما اعتمدت (مؤشر ترتيب) يتيح لها ترتيب إدارات التعليم، والمدارس الحكومية والأهلية والعالمية حسب نتائج اختباراتها، أما (الاعتماد المدرسي) يهدف إلى الاعتراف الرسمي أن المدرسة استوفت معايير الجودة المعتمدة محليًّا ودوليًّا، أما في مجال قياس التعليم فنجد (مشروع مستقبلهم) الذي يربط أولياء الأمور بمدارس أبنائهم، ويحقق شراكة فعالة في العملية التعليمية والتربوية، ويقوم (برنامج التقويم الوطني للمدارس– نافس) بتنفيذ اختبارات وطنية لتقويم مخرجات المدارس، يتكامل ويتلاءم مع مستهدفات برنامج تنمية القدرات البشرية أحد برامج الرؤية، وهذه المشاريع تؤكد سعى الجهات التعليمية في المملكة

لتعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، لصالح تحقيق الاستدامة.

ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لتعزيز الاستدامة في مدارس أبها الحضرية

تعتبر مدارس أبها الحضرية جزءًا من المنظومة التعليمية في المملكة، وجميع الاستراتيجيات والخطط الخضراء التي اعتمدتها الجهات المعنية بالتعليم كوزارة والتعليم وهيئة تقويم التعليم تم تفعيلها بشكل مباشر في تلك المدارس، وتم تبني مبادرات خضراء عديدة داعمة لاستدامة المنطقة التي تعد وجهة سياحية رائدة، فأطلقت إمارة منطقة عسير بالتعاون مع إدارة التعليم مبادرة مدارس عسير الخضراء على ثلاث مراحل لتحسين جودة الحياة في المنطقة(وزارة التعليم، ٢٠٢٣)، بتطبيق المبادرة في المدارس الحكومية والخاصة، وإشراك والطلاب والمجتمع في الأنشطة البيئية لتعزيز الوعي بالاستدامة، بتطبيق الممارسات الخضراء وقد شملت مشاريع كتشجير المدارس، وإنشاء حدائق، وتركيب أنظمة ترشيد استهلاك المياه والكهرباء، وتحويل البيئة المدرسية إلى بيئة تعليمية صديقة للبيئة، وكانت المرحلة الثالثة تشمل زراعة ٦٠٠ شتلة من أشجار المورينجا خارج أسوار المدرسة، ومع تلك الجهود لا زالت ثقافة الممارسات الخضراء في المدارس متوسطة بشكل عام، قد يؤدي إلى عدم تحقيق أهداف الاستدامة بشكل فعال، ومن ذلك، غياب الخطط الاستراتيجية للاستدامة التي تستهدف المدارس، نقص الوعي البيئي وغياب التصور الشامل حول الاستدامة، وعدم تأهيل المباني لتطبيق الممارسات الخضراء، وغياب الدعم من الجهات المعنية(مسرحي وآخرون، ٢٠٢٤، ص٨)، ويضاف إلى عدم وجود أدلة أو نماذج عمل تطبق في المدارس وتساعد على تطبيق الممارسات الخضراء بشكل سليم، يرافقها قلة الدراسات المحلية في هذا المجال (الجهني، والسيسي،٢٠٢٠، ص ١٠٨) وعليه من الضروري تصميم أساليب وممارسات خضراء للمورد البشري داعمة للاستدامة في مدارس التعليم العام، ووضع أهدافها، واعتماد معايير بيئية ضابطة لها، ومواجهة التحديات المتصلة بها بوضع حلول مستدامة لها، وتكوين تصور شامل واعي عن التحديات المرتبطة بالاستدامة.

المحور الثاني: الإطار الميداني للدراسة إجراءاتها ونتائجها

أولاً: أهداف الدراسة الميدانية

هدفت الدراسة الميدانية إلى ما يلي:

١- التعرف على واقع ممارسات أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء كمدخل لتعزيز الاستدامة في مدارس أبها الحضرية من وجهة نظر العاملين فيها.

٢- الكشف عن درجة مساهمة ممارسات أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الاستدامة في مدارس أبها الحضرية من وجهة نظر العاملين فيها.

٣- قياس مدى موافقة أفراد العينة على مقترحات تطبيق ممارسات أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء كمدخل لتعزيز الاستدامة في مدارس أبها الحضرية من وجهة نظر العاملين فيها.

ثانيا: إجراءات الدراسة الميدانية

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع الكوادر الإدارية والتعليمية العاملة في مدارس أبها الحضرية، والبالغ عددهم (٢٨,٧٧٤) فردًا، وتم التطبيق على عينة عشوائية طبقية عددها (٤٢٠)، تم وضع اعتباران لخصائصها (الوظيفة، المرحلة التعليمية، نوع التعليم، عدد الطلاب، تصنيف المدرسة في البرنامج الوطني للتقويم والتصنيف)، الأول تنوع أفراد العينة لإثراء الدراسة بالتجارب المختلفة، أما الثاني أن تكون العينة قادرة على الاستجابة بواقعية وتحديد الفرص والتحديات، وتوضح الجداول (٣-١ /٣-٥) توزيع أفراد الدراسة حسب خصائصها:

جدول ٢- ١

توزيع أفراد العينة وفقًا للوظيفة

الوظيفة	مدير / مديرة مدرسة	مشرف/ ـة خدمات دعم	وكيل / ـة شؤون (تعلمية –مدرسية)	معلم/ ـة	مساعد إداري	الإجمالي
ت	56	14	28	210	112	420
%	13.3	3.3	6.7	50.0	26.7	100.0

يوضح جدول (١) توزيع أفراد العينة وفقًا للوظيفة، يظهر تنوع أفراد العينة؛ وهذا من شأنه أن يعطي نتائج أكثر تنوعًا لتعدد وجهات نظر مجتمع الدراسة.

جدول ٢- ٢

توزيع أفراد العينة وفقًا للمرحلة التعليمية

المرحلة	رياض أطفال	طفولة مبكرة	ابتدائي	متوسط	ثانوي	مجمع تعليمي	الإجمالي
ت	42	71	167	46	14	80	420
%	10	16.9	39.8	11	3.3	19	100

يوضح جدول (٢) توزيع أفراد العينة وفقًا للمرحلة التعليمية، يظهر تنوع أفراد العينة؛ وهذا من شأنه أن يعطي نتائج أكثر تنوعًا عن بيئات ومتطلبات مجتمع الدراسة.

جدول ٢-٣
توزيع أفراد العينة وفقًا لنوع التعليم

نوع التعليم	عامة	الدمج	عالمية	أهلية	الإجمالي
ت	377	12	14	17	420
%	89.8	2.9	3.3	4	100

يوضح جدول (٣) توزيع أفراد العينة وفقًا لنوع التعليم يظهر تنوع ممارسات التعليم لأفراد العينة؛ وهذا من شأنه أن يعطي نتائج أكثر تنوعًا عن خبرات وممارسات مجتمع الدراسة المرتبطة بالقيم التعليمية والمناهج والمهارات.

جدول ٢- ٤
توزيع أفراد العينة وفقًا لمتغير عدد الطلاب

عدد الطلاب	أقل من ٧٥	من ٧٥-٢٥٠	من٢٥١- ٥٠٠	من ٥٠١ فأكثر	الإجمالي
ت	42	70	203	105	420
%	10	16.7	48.3	25	100

يوضح جدول (٤) توزيع أفراد العينة وفقًا لعدد الطلاب حسب وثيقة التشكيلات الإشرافية والمدرسية ١٤٤٥هـ، وهو يساعد في توضيح مدى إمكانية تطبيق الممارسات الخضراء على حسب عدد المتعلمين من حيث التحفيز وتوفير المقرات اللازمة وعدد الأنشطة المعتمدة.

جدول ٢-٥
توزيع أفراد العينة وفقًا لتصنيف المدرسة (البرنامج الوطني للتقويم والتصنيف)

التصنيف	التهيئة	الانطلاق	التقدم	التميز	الإجمالي
ت	14	70	280	56	420
%	3.3	16.7	66.7	13.3	100

يوضح جدول (٥) توزيع أفراد العينة وفقًا لتصنيف المدرسة في البرنامج الوطني للتقويم والتصنيف، وهو يظهر تجويد ممارسات التعليم لأفراد العينة؛ وهذا من شأنه أن يعطي نتائج أكثر حول ممارسات مجتمع الدراسة المرتبطة بتمكين المدرسة وقيادتها للتميز.

وهذه المتغيرات قد تنعكس على الآراء وتساعد في الوصول إلى أهداف الدراسَة، وتطبيق الاستراتيجية المقترحة لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في التعليم العام.

أداة الدراسة الميدانية

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات لمناسبتها لتحقيق أهداف الدراسة، وتم بناء العبارات البالغة (٥٦عبارة) بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات ذات العلاقة في صورتها الأولية، وتم عرضها على السادة المحكمين والاستفادة من اقتراحاتهم، ثم تجريب الاستبانة على

مجموعة من المختصين في علم الإدارة للتأكد من وضوح العبارات وفهمها، وأن الاستبانة تقيس ما أعدت له، فتم تصميمها في ثلاثة محاور:

-المحور الأول /عبارة عن البيانات الأولية لأفراد عينة الدراسة

المحور الثاني/ محاور الاستبيان مقسم إلى مجالين، ومقسمة وفق مقياس ليكرت الخماسي

والمحور الثالث: مقترحات تطبيق ممارسات أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء كمدخل لتعزيز الاستدامة في مدارس أبها الحضرية مقسمة وفق مقياس ليكرت الثلاثي.

جدول ٢-٦

يوضح عدد عبارات الاستبانة، وكيفية توزيعها على المحاور

المحور	البعد	عدد العبارات	المجموع
واقع تطبيق ممارسات أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء كمدخل لتعزيز الاستدامة	بعد التدريب والتطوير الأخضر	٧	٢١
	بعد تقييم الأداء الأخضر	٧	
	بعد المكافآت والتعويضات الخضراء	٧	
درجة مساهمة ممارسات أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء كمدخل لتعزيز الاستدامة.	بعد التدريب والتطوير الأخضر	٥	١٥
	بعد تقييم الأداء الأخضر	٥	
	بعد المكافآت والتعويضات الخضراء	٥	
مقترحات تطبيق ممارسات أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء لتعزيز الاستدامة	على مستوى الإدارة المدرسية	٤	٢٠
	على مستوى منسوبي المدرسة	٤	
	على مستوى الطلاب	٤	
	على مستوى المجتمع والشراكات	٤	
إجمالي العبارات			56

صدق أداة الدراسة

تم التأكد من صد أداة الدراية بطريقتين:

الأولى-الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين) تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة محكمين من ذوي الاختصاص عددهم (١٢) محكم، وقد أبدى السادة المحكّمون بعض الملاحظات، والاقتراحات التي تم العمل بها، وتم إخراجها في صورتها النهائية، مع بقاء المحاور والمجالات على ما بنته الباحثة، والطريقة الثانية هي صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: للتحقق من ذلك تم حساب معامل الارتباط بيرسون.

جدول ٢-٧

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محاور الاستبيان

المحور/ واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كمدخل لتعزيز الاستدامة					
التدريب والتطوير الأخضر		تقييم الأداء الأخضر		المكافآت والتعويضات الخضراء	
العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	المعامل
١	**٨٢٢.	٨	**٨٩٣.	15	**٩٥٢.
٢	**٩٣٨.	٩	**٨٩٥.	16	**٩٦٨.
٣	**٨٥١.	١٠	**٨٩٦.	17	**٩٢٧.
٤	**٩١٣.	١١	**٩٣٥.	18	**٩٤٣.
٥	**٨٨٨.	١٢	**٩٢٦.	19	**٩٣٩.
٦	**٨٣٢.	١٣	**٩٣٣.	20	**٩١٤.
٧	**٨٠٥.	١٤	**٩٥٧.	21	**٩٠٦.
المحور / درجة مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كمدخل لتعزيز الاستدامة.					
التدريب والتطوير الأخضر		تقييم الأداء الأخضر		المكافآت والتعويضات الخضراء	
العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
١	**٨١٤.	٦	**٨٣٩.	١١	**٨٢٧.
٢	**٧٤٩.	٧	**٨٢٨.	١٢	**٨٣٠.
٣	**٧٤٩.	٨	**٨٢٤.	١٣	**٨٢٦.
٤	**٨٨٠.	٩	**٨٢٧.	١٤	**٨٠٩.
٥	**٨٧٩.	١٠	**٨٣١.	15	**٨٣٠.
المحور/ مقترحات التطبيق على المستويات							
الإدارة المدرسية		منسوبي المدرسة		الطلاب		المجتمع والشراكات	
العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
١	**٩٧٠.	٦	**٩٧٦.	١١	**٩٨٤.	16	**٩٨٩.
٢	**٩٤٢.	٧	**٩٧٥.	١٢	**٩٨٠.	17	**٩٨٨.
٣	**٩٨٢.	٨	**٩٣٦.	١٣	**٩٨٦.	18	**٩٥٦.
٤	**٩٧٨.	٩	**٩٨٤.	١٤	**٩٨٩.	19	**٩٨٢.
٥	**٩٧٨.	١٠	**٩٨٤.	15	**٩٨٩.	20	**٩٨٢.

تشير قيم المعاملات في الجدول أن جميع العبارات دالة عند مستوى (٠.٠١)؛ مما يشير إلى وجود اتساق داخلي لأداة الدراسة، وأنها دالة إحصائيًا، فيمكن الوثوق بها كأداة للبحث الحالي.

ثبات أداة الدراسة

تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات Cronbach's Alpha (ألفا كرونباخ):

جدول ٢- ٨

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
واقع تطبيق ممارسات أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء	٢١	٩٨٩.
درجة مساهمة ممارسات أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء	١٥	٩٧٠.
مقترحات تطبيق ممارسات أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء	٢٠	٩٨٢.
الثبات العام	56	0.9466

يوضح الجدول (٨) أن قيمة معامل الثبات عالٍ إحصائيًا، بلغت قيمته الكلية (0.9466) وهي درجة ثبات عالية، يمكن الوثوق بها في التطبيق الميداني للدراسة الحالية.

ثالثًا: المعالجة الإحصائية

تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، عن طريق تحليل البيانات التي جمعت باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences (SPSS)، فحُسبت المقاييس الإحصائية (التكرارات والنسب المئوية لمعرفة خصائص العينة الوظيفية – معامل ارتباط بيرسون لمعرفة معاملات الاتساق الداخلي – اختبار ألفا–كرونباخ لمعرفة ثبات أداة الدراسة – المتوسط الحسابي – الانحراف المعياري)، وقد اعتمدت الباحثة مقياس التصحيح الوزني للتعرف إلى درجة تقديرات أفراد العينة من قيم المتوسطات الحسابية، كما يوضحها الجدول التالي:

جدول ٣-1

تقسيم فئات مقياس ليكرت الخماسي/ الثلاثي مقياس التصحيح الوزني

الممارسة	حدود الفئة		الموافقة	حدود الفئة		الموافقة	حدود الفئة	
	مقياس ليكرت الخماسي					مقياس ليكرت الثلاثي		
منخفض جدًا	١,٠	١,٧٩	لا أوافق بشدة	١,٠	١,٧٩	لا أوافق	١,٠	١,٦٦
منخفض	١,٨٠	٢,٥٩	لا أوافق	١,٨٠	٢,٥٩	محايد	١,٦٧	٢,٣٣
متوسط	٢,٦٠	٣,٣٩	محايد	٢,٦٠	٣,٣٩	أوافق	٢,٣٤	٣,٠
عالي	٣,٤٠	٤,١٩	أوافق	٣,٤٠	٤,١٩			
عالي جدًا	٤,٢٠	٥,٠	أوافق بشدة	٤,٢٠	٥,٠			

رابعًا: تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

للإجابة عن سؤال الدراسة الرابع والذي ينص على: ما واقع ممارسات أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء كمدخل لتعزيز الاستدامة في مدارس أبها الحضرية من وجهة نظر العاملين فيها؟ تم استعراض وتحليل نتائج استجابات أفراد العينة وفقًا للعبارات كالآتي:

جدول ٤ - ١

استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة بعد التدريب والتطوير الأخضر كمدخل لتعزيز الاستدامة حسب متوسطات الموافقة

العبارة	درجة ممارسة بعد التدريب والتطوير الأخضر										المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الدرجة
	عالي ج		عالي		متوسط		منخفض		منخفض ج				
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
تتضمن الخطة التشغيلية للمدرسة برامج تثقيفية حول الاستدامة الخضراء	٨٩	21.2	48	11.4	85	20.2	13	3.1	185	44.0	2.626	1.619	متوسط
يتم دمج مفاهيم استدامة البيئة في برامج التدريب الموجهة لجميع منسوبي المدرسة	82	19.5	41	9.8	93	22.1	189	45.0	15	3.6	2.967	1.2140	متوسط
تهتم الإدارة بتدريب منسوبي المدرسة على مواجهة التحديات البيئية في المدرسة	85	20.2	42	10.0	99	23.6	175	41.7	19	4.5	2.998	1.229	متوسط
تُقدّم المدرسة ورش للتدريب على الممارسات البيئية الفعالة مثل إعادة التدوير والتشجير	81	19.3	47	11.2	92	21.9	12	2.9	188	44.8	2.574	1.589	منخف
تشمل برامج التدريب أنشطة تُحفز على تبني السلوك الأخضر	84	20.0	38	9.0	104	24.8	6	1.4	188	44.8	2.5	1.5	منخ
يتلقى جميع منسوبي المدرسة تدريب عن طرق استثمار موارد المدرسة ومنع هدرها	83	19.8	83	19.8	233	55.5	6	1.4	19	4.5	3.479	١.٩٧٣	عالي
تُربط الممارسات المستدامة لمنسوبي المدرسة بساعات التطوع داخل المدرسة	82	19.5	210	50.0	102	24.3	6	1.4	20	4.8	3.781	١.٩٧٣	عالي
المتوسط الحسابي المرجح	3.001		درجة ممارسة البعد		متوسط								

يتضح من (جدول٤-١) أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على درجة ممارسة بعد التدريب والتطوير الأخضر كمدخل لتعزيز الاستدامة بمتوسط حسابي عام (٣.٠٠١)؛ أي أن ممارسات البعد مطبقة ولكنها ليست بالقدر الكافي للوصول إلى الاستدامة، وهذا يتوافق مع نتائج دراسة أبو رمان والصديقي (٢٠١٩)، دراسة الجهني والسيسي (٢٠٢٠)، Mukherjee وآخرون (٢٠٢٠)، ونجد أن عبارة" تُربط الممارسات المستدامة لمنسوبي المدرسة بساعات

التطوع داخل المدرسة" أعلى متوسط حسابي، وأقلها عبارة "تُقدّم المدرسة ورش للتدريب على الممارسات البيئية الفعالة مثل إعادة التدوير والتشجير" وتعزو الباحثة ذلك إلى ضعف الاهتمام بالتدريب العملي والتطبيق الميداني للممارسات الخضراء كما أن ربط بساعات التطوع يعد دليل على عدم وجود ربط تنظيمي رسمي لتطبيقها داخل المدارس إنما أنشطة ومهام تطوعية لمن يرغب في الحصول على ساعات تطوعية، وهذا يتوافق مع دراسة Shahriari (٢٠١٩) دراسة Zhu وآخرون (٢٠٢١)، دراسة أبو رمان والصديقي (٢٠١٩)، لحداثة ربطها بالتعليم العام، وعدم دمجها ضمن خطط التنمية المهنية، والتركيز على الممارسات التعليمية والإدارية دون الاهتمام بالتدريب عليها لجميع منسوبي المدرسة بما فيهم الطلاب.

جدول ٤ - ٢

استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة بعد تقييم الأداء الأخضر كمدخل لتعزيز الاستدامة حسب متوسطات الموافقة

العبارة	درجة ممارسة بعد تقييم الأداء الأخضر										الوسط الحسابي المعياري	الانحراف المعياري	الدرجة
	عالي ج		عالي		متوسط		منخفض		منخفض ج				
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
يُعتمد عند وضع الخِطَّة التشغيلية الممارسات الخضراء كمعيار تقييم لجودة البرامج	81	19.3	98	23.3	46	11.0	180	42.9	15	3.6	3.119	1.2513	متوسط
تضع الإدارة المعايير الخاصة لتقييم الممارسات المستدامة	85	20.2	89	21.2	51	12.1	11	2.6	184	43.8	2.714	1.6507	متوسط
يتم احتساب المبادرات البيئية كالبحوث الإجرائية والبرامج ضمن نقاط التميز الوظيفي	90	21.4	80	19.0	224	53.3	12	2.5	14	3.5	3.521	١.٨٧٣٢	عالي
يتم إدراج الأداء البيئي الأخضر المستدام ضمن ملفات الإنجاز المهني للمدرسة	90	21.4	39	9.3	90	21.4	186	44.3	15	3.6	3.007	1.2407	متوسط
تعزز إدارة المدرسة الالتزام بالممارسات البيئية للموظف عند تقييم التقارير السنوية	95	22.6	38	9.0	86	20.5	17	4.0	184	43.8	2.626	1.6293	متوسط
تُستخدم أدوات تقييم إلكترونية تدعم الحفاظ على البعد البيئي المستدام	109	26.0	16	3.8	99	23.6	12	2.9	184	43.8	2.652	1.6562	متوسط
يُمنح الموظف تغذية راجعة حول نتائج سلوكه الأخضر.	90	21.4	37	8.8	92	21.9	17	4.0	184	43.8	2.600	1.6076	متوسط
المتوسط الحسابي المرجح	2.891				درجة ممارسة البعد						متوسط		

يتضح من (جدول٤-٢) أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على درجة ممارسة بعد تقييم الأداء الأخضر كمدخل لتعزيز الاستدامة بمتوسط حسابي عام (2.891)، أي أنه يُمارس بدرجة مقبولة نسبيًا، ولكن لا يصل إلى مستوى الممارسة المطلوب الذي يعكس تطبيق المورد البشري الأمثل للممارسات الخضراء، ونجد عبارة" يتم احتساب المبادرات البيئية كالبحوث الإجرائية والبرامج ضمن نقاط التميز الوظيفي" ويفسر ذلك بتقدير المدراء للمبادرات المتميزة الداعمة للبيئة"، ولكن دون تقديم تغذية تحسن من تجاربهم وتدفعهم للمزيد ويؤكد هذا حصول عبارة "يُمنح الموظف تغذية راجعة حول نتائج سلوكه الأخضر "على أقل متوسط، وتعزو الباحثة ذلك إلى حداثة مفهوم التقييم الأخضر في التعليم العام، وهذا يتفق مع تائج دراسة عليان وآخرون (٢٠٢٣)، وأيضًا عدم اعتماد معايير أداء رسمية ترتبط بالسلوكيات البيئية الخضراء، وهذا يتفق مع دراسة Tang وآخرون (٢٠١٨) التي توصلت إلى أن هناك حاجة ملحة لتطوير مقياس صالح لإدارة الموارد البشرية الخضراء، وقلة البرامج التي تربط بين نتائج التقييم الأخضر والتحفيز، كما في دراسة Shahriari (2019)، ودراسة Verhelst وآخرون (٢٠٢١).

جدول ٤ - ٣
استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة بعد المكافآت والتعويضات الخضراء كمدخل لتعزيز الاستدامة حسب درجة الموافقة واتجاه الرأي

العبارة	درجة ممارسة المكافآت والتعويضات الخضراء										الوسط الحسابي المعياري	الانحراف المعياري	الدرجة
	عالي ج		عالي		متوسط		منخفض		منخفض ج				
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
تعلن الإدارة عن آليات مقننة لتحقيق أهداف الممارسات الخضراء في المدرسة بكفاءة	95	22.6	35	8.3	89	21.2	12	2.9	189	45.0	2.607	1.633	متوسط
تضع الإدارة المعايير الخاصة بالحوافز الداعمة للممارسات البيئية المستدامة	84	20.0	47	11.2	84	20.0	16	3.8	189	45.0	2.574	1.604	منخفض
يحصل منسوبي المدرسة على امتيازات تقديرية مقابل تبني سلوك بيئي مستدام	109	26.0	27	6.4	79	18.8	10	2.4	195	46.4	2.631	1.689	متوسط
تمنح المدرسة مكافآت تقديرية للموظفين والطلاب الملتزمين بالسلوكيات البيئية الإيجابية	90	21.4	37	8.8	88	21.0	11	2.6	194	46.2	2.564	1.625	منخفض
تقدم المدرسة حوافز للأنشطة التطوعية الداعمة للبيئة المحيطة بالمدرسة	88	21.0	42	10.0	90	21.4	16	3.8	184	43.8	2.605	1.605	متوسط

تُمنح جوائز لمن يبتكر حلول حول تقليل استهلاك الموارد داخل وخارج المدرسة	110	26.2	20	4.8	90	21.4	10	2.4	190	45.2	2.643	1.675	متوسط
تكرم الإدارة المبادرات المجتمعية الداعمة للتوجه الأخضر بشكل رسمي معلن	95	22.6	36	8.6	89	21.2	16	3.8	184	43.8	2.624	1.626	متوسط
المتوسط الحسابي المرجح	2.61			درجة ممارسة البعد				متوسط					

يتضح من (جدول٤-٣) أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على درجة ممارسة بعد المكافآت والتعويضات الخضراء كمدخل لتعزيز الاستدامة بمتوسط حسابي عام (٢.٦١)، وهذا خلافًا لدراسة Mukherjee وآخرون (٢٠٢٠)، ودراسة إسماعيل والبردان (٢٠١٨) التي كانت منخفضة، ودراسة الحربي والحضيف (٢٠٢٣). الصحفي والقرني (٢٠٢٣) التي توصلت إلى نتائج مرتفعة، وتتوافق مع نتائج دراسة الطويرقي (٢٠٢٣)؛ أنه يطبق بدرجة متوسطة، إلاَّ أنه لا يرقى إلى مستوى الممارسة الجيدة التي تعكس فعالية التحفيز المرتبط بالسلوك الأخضر، حيث جاءت العبارتان "تضع الإدارة المعايير الخاصة بالحوافز الداعمة للممارسات البيئية المستدامة" و"تمنح المدرسة مكافآت تقديرية للموظفين والطلاب الملتزمين بالسلوكيات البيئية الإيجابية" على أقل متوسط، ويُعزى ذلك أن بُعد المكافآت والتعويضات الخضراء لا يزال حديثًا نسبيًا في المدارس، فغالبًا ما يكون التحفيز مرتبطًا بإنجاز المهام أو المبادرات، أو يُخصص تكريم كافة الجهود في ختام العام، وعدم ربطه بالممارسات الخضراء بشكل واضح، ويعيق تطبيقه قلة الميزانيات المعتمدة لبند التكريم بشكل عام والتحفيز الأخضر بشكل خاص؛ مما قد يضعف تبني البُعد بشكل فعال، وهذا يتوافق مع دراسة(2019) Shahriari ، ودراسة Zhu وآخرون (٢٠٢١)، ودراسة أبو رمان والصديقي.(2019)

للإجابة عن سؤال الدراسة الخامس والذي نصه: ما درجة مساهمة ممارسات أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الاستدامة في مدارس أبها الحضرية من وجهة نظر العاملين فيها؟ تم استعراض نتائج البيانات، ومن ثم تحديد درجة الموافقة واتجاه الرأي.

جدول ٤ - ٤

استجابات أفراد العينة حول درجة مساهمة بعد التدريب والتطوير الأخضر كمدخل لتعزيز الاستدامة حسب درجة الموافقة واتجاه الرأي

العبارة	درجة مساهمة بعد التدريب والتطوير الأخضر										المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	اتجاه الرأي
	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة				
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
تعمل البرامج التثقيفية عن الاستدامة على رفع الوعي الأخضر المستدام.	196	46.7	108	25.7	40	9.5	36	8.6	40	9.5	3.914	1.3262	أوافق
تساهم في تضمين مفاهيم الاستدامة البيئية في الخِطَّة التشغيلية.	198	47.1	117	27.9	19	4.5	33	7.9	53	12.6	3.890	1.3998	أوافق
يساعد التدريب الأخضر على تحسين السلوك تجاه الاستخدام الكفؤ للموارد.	175	41.7	128	30.5	24	5.7	29	6.9	64	15.2	3.764	1.4390	أوافق
تُشجّع مجتمعات التعلم الخضراء على تبني مبادرات صديقة للبيئة.	109	26.0	168	40.0	39	9.3	42	10.0	62	14.8	3.524	1.3633	أوافق
تساهم ورش العمل البيئية الخضراء في بناء ثقافة مدرسية مستدامة.	109	26.0	175	41.7	31	7.4	55	13.1	50	11.9	3.567	1.3210	أوافق
المتوسط الحسابي المرجح	3.73				اتجاه الرأي العام				أوافق				

يتضح من (جدول٤-٤) أن استجابات أفراد العينة حول درجة مساهمة بُعد التدريب والتطوير الأخضر كمدخل لتعزيز الاستدامة حصلت على اتجاه رأي عام (أوافق) بمتوسط حسابي (3.73)، وهذا يتوافق مع نتائج دراسة الطويرقي (٢٠٢٣)، ودراسة الصحفي والقرني (٢٠٢٣) اللتين توصلتا إلى أن هناك أثرًا لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق الأداء المستدام؛ ويعزى المستوى المرتفع نسبيًا للوعي بأثر الممارسات الخضراء على الاستدامة لكونه ضرورة للمواءمة مع التوجهات الوطنية التي تسعى لتحقيق رؤية ٢٠٣٠، من اهتمام بتعزيز الاستدامة وترسيخ مبادئها وممارساتها في التعليم، كما تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن بُعد التدريب الأخضر عامل أساسي لنشر الثقافة الخضراء، وبناء المعرفة المتعلقة بها، وتطوير المهارات الضرورية لتطبيقها بكفاءة، ويتطلب تظافر الجهود لبناء منهج تدريبي شامل ومستمر.

جدول ٤ - ٥

استجابات أفراد العينة حول درجة مساهمة بعد تقييم الأداء الأخضر كمدخل لتعزيز الاستدامة حسب درجة الموافقة واتجاه الرأي

العبارة	درجة مساهمة بعد تقييم الأداء الأخضر										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الرأي
	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة				
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
يضيف تقييم الأداء الأخضر معايير أداء تقيس السلوك البيئي والوعي بالاستدامة	196	46.7	94	22.4	24	5.7	55	13.1	51	12.1	3.783	1.4486	أوافق
يساعد على تحفيز منسوبي المدرسة على الالتزام بالممارسات المستدامة	166	39.5	129	30.7	31	7.4	46	11.0	48	11.4	3.760	1.3720	أوافق
تُستخدم نتائج التقييم البيئي في تحسين الأداء المدرسي الأخضر الداخلي والخارجي	106	25.2	190	45.2	40	9.5	21	5.0	63	15.0	3.607	1.3219	أوافق
ينعكس أثر التقييم الأخضر على السلوكيات الإيجابية والسلبية تجاه موارد المدرسة	120	28.6	157	37.4	48	11.4	35	8.3	60	14.3	3.576	1.3579	أوافق
تعزز تقارير الأداء التي تراعي بعد البيئة المحلي من الثقافة الخضراء في المجتمع	127	30.2	168	40.0	42	10.0	43	10.2	40	9.5	3.712	1.2609	أوافق
المتوسط الحسابي المرجح	3.68				اتجاه الرأي العام				أوافق				

يتضح من (جدول٤-٥) أن استجابات أفراد العينة حول درجة مساهمة بعد تقييم الأداء الأخضر كمدخل لتعزيز الاستدامة حصلت على اتجاه رأي عام (أوافق) بمتوسط حسابي عام (٣.٦٨)، وهذا يتوافق مع نتائج دراسة الطويرقي (٢٠٢٣)، ودراسة الصحفي والقرني (٢٠٢٣) دراسة Zahrani (٢٠٢٤)، ويظهر وعيهم بأن التقييم الأخضر يعمل كأداة رقابية محفزة وموجهة نحو الالتزام بمبادئ الاستدامة، وهذا ما أكدته دراسة Ercantan& Eyupoglu (٢٠٢٢) بأن له تأثيرًا مباشرًا على السلوكيات الخضراء وتأثيرًا من خلال الإدراك النفسي للمناخ الأخضر، وتعزو الباحثة ذلك إلى إدراك عينة الدراسة لأهمية وجود أنظمة تقييم أداء ترتبط بالممارسات والسلوكيات الداعمة للاستدامة وربط إنجازاتهم بالأهداف البيئية المنطلقة من رؤية ٢٠٣٠، ودمج مؤشراته ضمن تقييم الأداء، لضمان استمراريتها، وتطبيقها بشكل عملي.

جدول ٤ - ٦

استجابات أفراد العينة حول درجة مساهمة بعد المكافآت والتعويضات الخضراء

العبارة	درجة مساهمة بعد المكافآت والتعويضات الخضراء										المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	اتجاه الرأي
	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة				
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
يساعد على منح مكافآت محفزة للسلوك الأخضر في المبادرات المستدامة	176	41.9	115	27.4	49	11.7	35	8.3	45	10.7	3.814	1.3428	أوافق
يسهم في الالتزام بالاستدامة عند تضمينه في معايير الحصول على الحوافز.	174	41.4	83	19.8	55	13.1	58	13.8	50	11.9	3.650	1.4323	أوافق
تشجع المكافآت الخضراء على الابتكار في مجال التعليم والتعلم الأخضر	121	28.8	116	27.6	42	10.0	75	17.9	66	15.7	3.360	1.4531	أوافق
يدعم تقديم دراسات ميدانية وإجرائية للممارسات الخضراء المعززة للسلوك البيئي المستدام	137	32.6	131	31.2	102	24.3	35	8.3	15	3.5	3.860	1.3995	أوافق
تُشيع الحوافز المرتبطة بالممارسات الخضراء روح المنافسة الابتكارية	116	27.6	156	37.1	54	12.9	33	7.9	61	14.5	3.555	1.3536	أوافق
المتوسط الحسابي المرجح	3.64				اتجاه الرأي العام				أوافق				

يتضح من (جدول٤-٦) أن استجابات أفراد العينة حول درجة مساهمة بعد المكافآت والتعويضات الخضراء كمدخل لتعزيز الاستدامة حصلت على اتجاه رأي عام (أوافق) بمتوسط حسابي عام (٣.٦٤)، وهذا يتوافق مع دراسة Young وآخرون (٢٠٢٠)، دراسة Zhu وآخرون (٢٠٢١)، دراسة Ercantan& Eyupoglu (٢٠٢٢)، ويعزى ذلك إلى إدراك عينة الدراسة لأهمية وجود نظام تحفيزي واضح ومقنن للسلوك الأخضر الفعال، يزيد من الالتزام بتبني الممارسات الخضراء بجدية واستمرارية، ويعزز فعالية برامج الاستدامة، ويحوّل الالتزام البيئي من مستوى الشعارات النظرية إلى مستوى الممارسة الفعلية.

للإجابة عن سؤال الدراسة السادس والذي نصه: ما مقترحات تطبيق ممارسات أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء كمدخل لتعزيز الاستدامة في مدارس أبها الحضرية من وجهة نظر العاملين فيها؟ تم استعرض الاستجابات حول مقترحات ثم ترتيبها وفق درجة الموافقة.

جدول ٤ - ٧

استجابات أفراد العينة حول مقترحات تطبيق ممارسات أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء كمدخل لتعزيز الاستدامة مرتبة ترتيبا تنازليا على حسب متوسطات الموافقة.

المستوى الإداري	العبارة	مقترحات التطبيق						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الرأي	الترتيب
		أوافق		محايد		لا أوافق					
		ت	%	ت	%	ت	%				
الإدارة المدرسية	تخصيص ميزانية لدعم الأنشطة الخضراء والمشروعات البيئية.	321	76.4	87	20.7	12	2.9	2.736	٠.٥٠٢٢٣٥٣٠٦٩	أوافق	1
	دمج الاستدامة بشكل واضح في رؤية ورسالة الخِطَّة التشغيلية.	316	75.2	51	12.1	53	12.6	2.626	٠.٥٦٩٨٣٥٠٦٩	أوافق	2
	إشراك منسوبي المدرسة في رعاية المبادرات التربوية المستدامة.	299	71.2	72	17.1	49	11.7	2.595	٠.٦٨٩٥٦٦٧٠٤	أوافق	3
	تقييم مدى استدامة البنية التحتية كالإضاءة الموفِّرة والطاقة الشمسية	269	64.0	109	26.0	42	10.0	2.540	٠.٧٥٧٦٦٧٥٤١	أوافق	4
	تشكيل لجنة خضراء داخل المدرسة تُعنى بقضايا البيئة والاستدامة.	263	62.6	89	21.2	68	16.2	2.464	٠.٦٥٤١٦٦٧١٦	أوافق	5
منسوبي المدرسة (معلمين وإداريين وخدمات)	تنفيذ برامج تدريبية عن "الاستدامة في التعليم" و"الممارسات الخضراء".	309	73.6	70	16.7	41	9.8	2.636	٠.٦٧٨٤٦٦٧٨٤	أوافق	١
	تحفيز الممارسات اليومية الخضراء كتقليل استهلاك الورق، والماء.	295	70.2	81	19.3	44	10.5	2.598	٠.٦٧١٦٦٧١٦	أوافق	٢
	قياس مستوى الالتزام البيئي عبر أدوات تقنية أو تطبيقات ذكية.	285	67.9	90	21.4	45	10.7	2.571	٠.٦٧٨٤٦٧٨٤	أوافق	٣
	تشجيع منسوبي المدرسة على تقديم مبادرات صديقة للبيئة.	295	70.2	٨٠	19.1	45	10.7	2.538	٠.٦٧١٦٦٧١٦	أوافق	٤
	ربط تحسين جودة الحياة المدرسية بالالتزام بالسلوكيات المستدامة	269	64.0	75	17.9	76	18.1	2.457	٠.٦٧٨٢٠٦٧٨٢	أوافق	٥
الطلاب	تنظيم حملات توعوية بقيادة الطلاب مثل "أسبوع المدرسة الخضراء.	294	70.0	91	21.7	35	8.3	2.617	٠.٦٣٥٦٦٣٥٦٧	أوافق	١
	إنشاء حدائق وبيئات ترفيه مستدامة تطبق الممارسات الخضراء	296	70.5	88	21.0	36	8.6	2.60	٠.٦٣٨٩٦٣٨٩	أوافق	٢
	إدماج الاستدامة والممارسات الخضراء في الأنشطة الصفية واللاصفية.	297	70.7	75	17.9	48	11.4	2.595	٠.٦٨٦٠٦٣٨٦٠	أوافق	٣
	إشراك الطلاب في نوادي بيئية مدرسية.	293	69.8	79	18.8	48	11.4	٦٨		أوافق	٤
	إقامة مسابقات مثل: "الفصل الأخضر" أو "أفضل فكرة بيئية".	281	66.9	97	23.1	42	10.0	2.569	٠.٦٦٨١٦٦٨١	أوافق	٥
المجتمع والشراكات	بناء شراكات خضراء مع الجهات البيئية كالبلديات وجمعيات حماية البيئة.	296	70.5	89	21.2	35	8.3	2.626	٠.٦٢٦٢٦٢٦٢٦	أوافق	١
	تنظيم لقاءات حول دور الأسرة في دعم الممارسات الخضراء لتعزيز الاستدامة.	289	68.8	96	22.9	35	8.3	2.605	٠.٦٣٧٧٦٣٧٧٦	أوافق	٢
	إجراء استطلاعات سنوية لقياس الوعي البيئي لمنسوبي المدرسة والمجتمع.	302	71.9	71	16.9	47	11.2	2.607	٠.٦٨٠٨٦٨٠٨٦	أوافق	٣

فتح أبواب المدرسة لمبادرات المجتمع البيئية كمركز تثقيفي توعوي.	297	70.7	65	15.5	58	13.8	2.569	٠.٠١٧٢٣	أوافق	٤
المشاركة في الجوائز البيئية الوطنية في المجال البحثي والابتكاري	208	49.5	171	40.7	41	9.8	2.398	٠.٠٦٦٠١	أوافق	٥
المتوسط الحسابي المرجح	2.58		اتجاه الرأي						أوافق	

يتضح من (جدول٤-٧) أن استجابات أفراد العينة حول مقترحات تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كمدخل لتعزيز الاستدامة حصلت على اتجاه رأي عام (أوافق) بمتوسط حسابي عام (2.58)، وهذا يعني موافقة متوسطة تميل إلى مرتفع وفق المقياس الثلاثي، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى إدراكهم أهمية تطبيق المقترحات وإمكانية تطبيقها كخطوات أولية نحو التحول الأخضر، فنجد العبارات الحاصلة على أعلى متوسط "تخصيص ميزانية لدعم الأنشطة الخضراء والمشروعات البيئية" على مستوى الإدارة، ""تحفيز الممارسات اليومية الخضراء كتقليل استهلاك الورق، والماء" مستوى منسوبي المدرسة، ومقترح "تنظيم حملات توعوية بقيادة الطلاب مثل "أسبوع المدرسة الخضراء " مستوى الطلاب، و" بناء شراكات خضراء مع الجهات البيئية كالبلديات وجمعيات حماية البيئة" مستوى المجتمع والشراكات، ولكن يعيقها بعض التحديات التي قد تحد من تطبيقها في المدارس لمحدودية الموارد المالية والمادية، وضعف تأهيل الموارد البشرية، وقلة الجهات الداعمة وبيروقراطية التعليمات والسياسات، والقيود التنظيمية والإجرائية. ويعد هذا الأمر ممكن الحدوث في التعليم العام، لأن التعليم العالي على الرغم من الإمكانيات التي يمتلكها قد واجه صعوبات في تطبيقها، وهذا ما أكدته دراسة Menon & Suresh (2020) بأن مؤسسات التعليم العالي تسعى للاستدامة، وقد نجح عدد قليل منها في تطبيق الممارسات الخضراء الداعمة لها، بدمج جميع أبعادها الثلاثة بشكل متوازن، ودراسة Mahesh وآخرون (٢٠٢٤) التي أكدت على أهمية تسليط الضوء على إدارة الموارد البشرية الخضراء والحاجة إلى دعم نموذج الاستدامة المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي.

ملخص نتائج الدراسة وتفسيرها

النتائج النظرية:

- جاء واقع تطبيق ممارسات أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء (التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، المكافآت والتعويضات الخضراء) كمدخل لتعزيز الاستدامة في مدارس أبها الحضرية من وجهة نظر العاملين فيها بشكل عام متوسطًا، مما قد يدل على أن

الممارسات الخضراء بحاجة إلى مزيد من التطوير في آليات التطبيق ووضوح المعايير، وهنا يبرز ضرورة تضمين الممارسات ضمن السياسات والخطط التشغيلية للمدارس، مع ربطها بتقييم الأداء المدرسي؛ والحاجة إلى مزيد من الدراسات الميدانية والبحوث لوضع بنود واضحة لتلك الممارسات في مدارس التعليم العام، وبناء أطر تنظيمية تسمح بالتطبيق التدريجي لها بما يتلاءم مع خصائص المدرسة وواقعها الإداري من حيث (الوظيفة، المرحلة التعليمية، نوع التعليم، عدد الطلاب، تصنيف المدرسة في البرنامج الوطني للتقويم والتصنيف)، مع تهيئة البيئة في الجوانب الإدارية والتنظيمية والوظيفية، وتعزيز الثقافة الخضراء، وخطط متابعة وتقييم ومساءلة، حتى تتحول من مجرد توصيات إلى ممارسات مؤسسية مستدامة، تحقق التكامل وتسهم في دعم توجهات المملكة نحو تحقيق بيئة تعليمية مستدامة في إطار رؤية ٢٠٣٠.

- **جاءت درجة مساهمة ممارسات أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء لتعزيز الاستدامة في مدارس أبها الحضرية، بدرجة موافقة مرتفعة نسبيًا، وهذه النتيجة منطقية؛ فهي تعكس التوجهات الإيجابية من أفراد العينة نحو تبني الممارسات، وسعيهم للإسهام الإيجابي في تحقيق رؤية ٢٠٣٠، لكنها في الوقت ذاته تشير إلى تفاوت مستوى الوعي بينهم حول المفاهيم الخضراء والاستدامة وأهميتها على المدى القريب والبعيد وعلى مستوى الأفراد والمجتمع، وأثرها الحالي والمستقبلي، ويرى بعضهم على الرغم من ايجابياتها، فإنها تتطلب تكلفة إضافية لعمل تغييرات جذرية في البنية التحتية والتنظيمية، وتحتاج إلى موارد بشرية بمهارات تفكير مرنة ورؤية بيئية بعيدة المدى، وإلى مراحل تجريبية قبل التطبيق لتلافي هدر الموارد والجهود.**
- **جاءت الموافقة على مقترحات تطبيق ممارسات أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها كمدخل لتعزيز الاستدامة في مدارس أبها الحضرية متوسطة تميل إلى مرتفع لارتفاع مستوى الوعي للأفراد، وربط ذب بالواقع بإمكانياته ومقدراته من موارد وبنية وإجراءات، دون مبالغة في التوقعات. كما يمكن التنبه إلى ضرورة أن يكون هناك تدرج في التغيير الأخضر داخل المدارس، وقبول الأدوار الجديدة المطلوبة من كافة منسوبي المدرسة، وزيادة وعيهم بآليات الربط بين الممارسات الخضراء وتقييم الأداء الأخضر، والمكافآت والتعويضات الخضراء، بما يضمن ديمومة التوجه الأخضر ويحقق أهداف رؤية المملكة في بناء بيئات تعليمية مستدامة.**

وخلاصة ذلك، أن نتائج الدراسة الحالية حول تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية

الخضراء كمدخل لتعزيز الاستدامة في مدارس التعليم العام تشير إلى جاهزية المدارس بشكل عام لتطبيق التغيير الأخضر، ولكنها تتطلب توفير المقومات اللازمة لأبعاد الممارسات الخضراء، التي تكفل أن تتحوّل المقترحات النظرية إلى الواقع المدرسي، لذلك تمّت صياغة الاستراتيجية المقترحة لتطبيق ممارسات أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء كمدخل لتعزيز الاستدامة في مدارس التعليم العام في إطار عملي يترجم تلك المقترحات إلى برامج ومبادرات تشغيلية مرنة مزمنة سهلة وقابلة للتطبيق، من خلال تحديد الأهداف العامة والخاصة، وتوزيع الأدوار، ووضع جداول زمنية واضحة، وتوفير آليات متابعة وتقييم دقيقة.

النتائج التطبيقية:

للإجابة على السؤال السابع الذي نصه: ما لاستراتيجية المقترحة لتطبيق ممارسات أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء كمدخل لتعزيز الاستدامة في مدارس التعليم العام؟ تم بناء الاستراتيجية وفق التالي:

أولاً: مقدمة الاستراتيجية المقترحة

في ضوء ما جاء في الإطار النظري للدراسة، وما أسفرت عنه دراسة وتحليل واقعها واستعراض دورها واستخلاص أوجه الاستفادة؛ فإن الدراسة تقدم استراتيجية مقترحة لتطبيق ممارسات أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء (التدريب والتطوير الأخضر، إدارة وتقييم الأداء الأخضر، المكافآت والتعويضات الخضراء) كمدخل لتعزيز الاستدامة في مدارس التعليم العام، لتحسين العملية التعليمية وتحقيق جودة التعليم، وبناء التصور الواعي بالقضايا البيئية، ومجابهة التحديات البيئية بوعي ومسؤولية، مع الاستخدام الأمثل للموارد، وتوازن الأبعاد البيئية والاقتصادية والاجتماعية، وتطبيقها بما يضمن ديمومة الموارد، وبالتالي ديمومة المجتمعات.

ثانيًا: مبررات بناء الاستراتيجية المقترحة

يعد تطبيق ممارسات أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء من التوجهات الحديثة المنفذة في سياق التنمية المستدامة في المؤسسات التعليمية، ولها دور مركزي في تحقيق الاستدامة المنشودة، فالممارسات الخضراء تؤدي إلى بناء ثقافة تنظيمية مستدامة في بيئة العمل، ويتأكد هذا الدور في مدارس التعليم العام بسبب الدور الحيوي الذي تلعبه في بناء وعي الأجيال الحالية والقادمة حول الاستدامة، وتعزيز الممارسات والقيم المستدامة الداعمة للتوجهات الوطنية المتمثلة برؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ التي تركز على استدامة المجتمع،

لذلك كانت هناك حاجة ماسة لتحويل الممارسات في المدارس لتصبح خضراء تحقق الاستدامة البيئية والإيكولوجية، عن طريق بناء جيل متعلم مبدع مبتكر منفتح على المعارف الحديثة، وقادر على قيادة النهضة والتطور، كما جاءت استجابة للحاجة لدراسات حول دور الممارسات الخضراء في تعزيز الاستدامة في التعليم، والاعتماد على النتائج الميدانية للدراسة الحالية، والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل استجابات أفراد الدراسة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وفاعليتها كمدخل لتعزيز الاستدامة في المدارس.

وانطلاقًا من هذه المعطيات، جاءت هذه الاستراتيجية المقترحة لتقدم تصورًا عمليًا متكاملًا لتطبيق ممارسات أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء في مدارس التعليم العام، من خلال بناء هيكل استراتيجي وفق نموذج SOAR و "هو إطار عمل استراتيجي يركّز على نقاط القوة والفرص والتطلعات والنتائج، ويهدف إلى بناء استراتيجيات قائمة على القدرات الإيجابية للمنظمة وتحقيق رؤيتها المستقبلية"(Stavros & Hinrichs, 2009, pp. 2–3) ؛ لتحويل المدرسة إلى نموذج مستدام تتكامل فيه الأهداف التربوية والتعليمية والإدارية مع البيئية، ويركز على ما تقوم به المدرسة بشكل صحيح، والمهارات التي يمكن تطويرها، وتجويد مخرجاتها.

ثالثًا: فلسفة الاستراتيجية المقترحة ومنطلقاتها

١– المرتكزات الفلسفية للاستراتيجية المقترحة: ترتكز الاستراتيجية المقترحة لتطبيق ممارسات أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء كمدخل لتعزيز الاستدامة في مدارس التعليم في فلسفتها على ما يلي:

- رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠) التي تعد إطارًا قياديًا استراتيجيًا للتحول الوطني الشامل في كافة المجالات، تنص على توفير بيئة صحية ومستدامة، فمن برامجها الهادفة إلى ذلك برنامج جودة الحياة، وبرنامج التحول الوطني.
- مواكبة المملكة العربية السعودية التوجهات العالمية للاستدامة، وبما أنها جزء من المجتمع الدُّوَليّ فهي تلتزم بتنفيذ أهداف التنمية المستدامة (SDGs) التي أقرتها الأمم المتحدة فيما يتعلق بالطاقة المتجددة الخضراء، والمدن المستدامة.
- فلسفة "النمو المستدام" الذي تبنته المملكة العربية السعودية ويدمج الاعتبارات والأولويات البيئية ضمن السياسات الاقتصادية والاجتماعية، وتطبيق مبادئ الكفاءة في إدارة الموارد، ورفع كفاءة الإنفاق، وتقليل الهدر، وزيادة الإنتاجية.

- **الاستجابة للتحديات البيئية والمناخية على المستوى الوطني والعالمي، ومن أبرزها شح المياه، وقلة الغطاء النباتي، وارتفاع درجات الحرارة، والاعتماد على الموارد غير المتجددة، مما حتم البحث عن حلول مستدامة وذكية توازن بين التنمية والبيئة.**
- **السعي إلى تنمية شاملة في المملكة العربية السعودية مبنية على التوازن بين النمو الاقتصادي وحماية البيئة، ودون الإضرار بالموارد الطبيعية، وتنويع مصادر الدخل، وتقليل الاعتماد على النفط، والاستثمار في الاقتصاد الأخضر والطاقة المتجددة، مثل مشروع نيوم ومشروع سكاكا للطاقة الشمسية، التي تجمع بين الاستدامة والربحية.**
- **مكانة المملكة العربية السعودية الدُّوَليّة في المحافل البيئية إقليميًا ودوليًا، وإبراز دورها القيادي في حماية البيئة كدولة مسؤولة عن رعاية البيئة تستمد تشريعاتها البيئية من عقيدتها الإسلامية، حيث تساهم بفاعلية في معالجة القضايا العالمية من خلال مبادرات كالشرق الأوسط الأخضر.**
- **ثقافة الوعي البيئي في المملكة العربية السعودية، وتقوم على بناء مجتمع واعٍ بيئيًا، عن طريق إدراج موضوعات الاستدامة البيئية والاقتصاد الأخضر في المناهج الدراسية، وتعزيز المفاهيم البيئية من خلال اعتماد مقررات حديثة كـ "المهارات الحياتية" و"المهارات الرقمية، وإطلاق الحملات التوعوية، ودعم المبادرات مثل "مبادرة المدرسة الخضراء".**

٢–منطلقات الاستراتيجية المقترحة: تستند الاستراتيجية على منطلقات شكّلت الأساس الذي ارتكزت عليه الاستراتيجية التطويرية المقترحة، وهي:

- **المنطلق القيمي**

تُشكّل القيم الدينية والاجتماعية الراسخة في المملكة العربية السعودية مرجعًا أساسيًا في توجيه السلوك الفردي والمؤسسي؛ فالقيم الدينية نابعة من مبادئ الشريعة الإسلامية المبنية على القرآن الكريم والسنة المطهرة، المصدران الأوليان للتشريعات والأنظمة في المملكة، ومن أسمى غاياتها الحفاظ على البيئة، وترشيد استهلاك الموارد، والتوازن في استخدامها، كما تؤكد على مبدأ الاستخلاف في الأرض، وهي مسؤولية عمارتها التي تقتضي العناية بالبيئة وعدم إفسادها والإضرار بها، وهو ما يتوافق مع مفهوم الاستدامة في الفكر المعاصر، أما القيم الاجتماعية فتنبع من المجتمع العربي الأصيل المحافظ على قيمه، التي توقر خلق إماطة الأذى، والانضباط، والاحترام، والحرص على الصالح العام، وهي قيم فعالة حين تترجم إلى ممارسات خضراء، لذا يعد هذا المنطلق دعامة ومرجعية أساسية في الاستراتيجية، فلا يمكن

فصل الممارسات الخضراء الداعمة للاستدامة عن المنظومة القيمية للمجتمع داخل وخارج المدرسة، بل تنسجم معها وتُعززها، مما يجعل من تطبيق الاستدامة داخل المدرسة أكثر قبولًا وفاعلية.

- المنطلق الوطني

تعد التوجهات الوطنية للمملكة العربية السعودية المتمثلة في رؤية ٢٠٣٠ خارطة طريق استراتيجية هدفها تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة في مختلف قطاعات الدولة الحكومية منها والخاصة، والقطاعات غير الربحية، بما في ذلك قطاع التعليم، وقد أكدت الرؤية في محاورها الرئيسة على رفع كفاءة الأداء، وتشجيع المسؤولية الاجتماعية؛ لضمان جودة الحياة، وتحقيق الرفاهية للمواطنين والمقيمين، والعيش في بيئة صحية آمنة، وهذه توجهات صريحة وداعمة لتطبيق مبادئ الاستدامة والإدارة الخضراء، وعليه فإن وضع استراتيجية لتطبيق الممارسات الخضراء في مدارس التعليم العام يُعد ترجمة تطبيقية للأولويات الوطنية، وتوائم السياسات التعليمية مع التوجهات البيئية للدولة، وتعزيز أدوارها في تحقيق الرؤية بكفاءة.

- المنطلق البيئي

ينطلق مما يواجهه العالم اليوم من أزمات بيئية على تؤثر على ديمومة واستمرارية الحياة الكريمة للبشر، كتغير المناخ، والتلوث، والتصحر، وقلة الغطاء النباتي، والمياه الصالحة للشرب، وفقدان التنوع البيولوجي، بسبب الاستنزاف المستمر للموارد الطبيعية النادرة، وهذا شكل تحديات كبيرة استدعت الدول وعلى رأسها المملكة إلى تبني تحول عالمي يطبق مفاهيم التنمية المستدامة والاستدامة عن طريق تعزيز ممارسات الإدارة البيئية المسؤولة والتي تسمى الإدارة الخضراء، والتي تتقاطع فيها الأدوار التربوية مع الأهداف البيئية، ونتيجة لذلك أصبحت المؤسسات التعليمية مسؤولة عن القيام بدور بيئي، وتبني ممارسات خضراء، تؤدي إلى تحسين إدارتها، وتقلل الأثر السلبي لاستهلاك الموارد، ومن هنا برزت أهمية المنطلق البيئي في بناء استراتيجية تربوية تهدف إلى دمج ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مفاصل التنظيم المدرسي وتطبيقها باعتبارها مدخلا عمليا جادًا يحول المدرسة إلى بيئة تعليمية مستدامة.

- المنطلق التنظيمي

المنطلق التنظيمي يتماشى مع ما تشهده المنظومة التعليمية في المملكة العربية السعودية من تحولات في سياساتها التعليمية، وتطور لهياكلها التنظيمية، بهدف تعزيز الكفاءة في الأداء المدرسي والجودة في المخرج التعليمي، وهذا يستدعي تبني مفاهيم الإدارة الحديثة، ومن ضمنها ممارسات الإدارة الخضراء، التي تُعنى بالتوازن بين الكفاءة التشغيلية والمسؤولية البيئية داخل المدرسة، لذا نجد الاهتمام بمجالات تدعم الممارسات الخضراء كالتحول الرقمي، والحوكمة، التي تدعم تطبيق السياسات البيئية داخل المدارس، وتبني الأنظمة الإلكترونية في العمليات الإدارية والتعليمية، وتطوير اللوائح والإجراءات وتضمينها معايير خضراء منسجمة مع متطلبات الاستدامة، وهذا يُعد استثمارا تنظيميا فعالا، يجعل من المدرسة مؤسسة تعليمية مسؤولة بيئيا.

- **المنطلق الإداري**

يرتكز على التطورات والاتجاهات الحديثة في علم إدارة في المؤسسات التعليمية، التي تعمل على نقل العمل من الأساليب التقليدية في تسييره إلى نماذج تتكامل مع حاجات المجتمع وتلبي تطلعاته، وتستجيب للتحديات البيئية والاجتماعية، فتحولها من تنظيم يقدم خدمة التعليم الجيد إلى شريك استراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة في المجتمعات، حيث تصبح مسؤولة عن توجيه السلوك المدرسي نحو تبني الممارسات الخضراء الموجهة نحو الاستدامة، ومن المعلوم أن مدارس التعليم العام في المملكة تحكمها أنظمة ولوائح تنظيمية قابلة للتطوير بدمج السياسات البيئية ضمن أعمال المدرسة؛ بحيث تساهم بشكل أساسي في إعادة تعريف الأدوار ومهام اللجان، وتضمين التوصيف الوظيفي ممارسات خضراء، تساهم في تحقيق التوافق بين أهداف المدرسة وأهداف الاستدامة بالشكل الذي يعكس وعيها البيئي في كافة جوانبها التنظيمية، ويوجه عملها نحو تحقيق أهداف الاستدامة في التعليم والمشتقة من رؤية ٢٠٣٠.

- **المنطلق التعليمي**

يوضح المنطلق التعليمي دور المدرسة في المملكة العربية السعودية، فهي مؤسسة تعليمية تربوية مسؤولة عن تنشئة الأجيال، وتشكيل وعيهم حول أنفسهم ومجتمعهم، وتنمية قيمهم وسلوكياتهم تجاه بيئتهم، فلا تقتصر وظيفتها على تقديم المعارف والعلوم، بل توفر بيئة تربوية متكاملة، يمارس فيها الطالب أنشطة متنوعة للمعرفة التي تلقاها مرتبطة بالقيم المطبقة التي تظهر من خلال التفاعل بين منسوبي المدرسة على مختلف مستوياتهم الوظيفية؛ لذلك فإن تعزيز ثقافة الاستدامة داخل المدرسة يتجاوز تضمين موضوعات الاستدامة في المناهج

الدراسية، إلى ضرورة تجسيدها كقيم في الممارسات السلوكية؛ فالممارسات الخضراء وسيلة تعليمية غير مباشرة تؤثر في الطلاب، لكون السلوكيات البيئية وسيلة تربوية فعالة، بالإضافة إلى أن المدرسة المعاصرة تعد بيئة مصغرة للمجتمع تعمل كنموذج تطبيقي بيئي؛ فينبغي أن تعزز مفاهيم المواطنة البيئية، وتغرس قيم التنمية المستدامة، وتبني جيلاً مسؤولاً وواعياً، وصولاً إلى الاستدامة.

رابعاً: مراحل بناء الاستراتيجية المقترحة

تم بناء الاستراتيجية المقترحة وفق خمس مراحل رئيسية كالتالي:

المرحلة الأولى: مرحلة التخطيط

تشمل هذه المرحلة وضع الرؤية والرسالة وتحديد القيم، ووضع الأهداف العامة والخاصة:

١) رؤية الاستراتيجية المقترحة

نحو مدرسة خضراء داعمة للاستدامة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.

٢) رسالة الاستراتيجية المقترحة

الوصول إلى الاستدامة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، بتُطبيق فعال لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء؛ من خلال دمج الأهداف الخضراء في العمليات الإدارية والتعليمية، وتعزيز القدرات الخضراء، ورفع الوعي البيئي، وتحفيز الأداء الأخضر للمساهمة في بناء مجتمع مدرسي حيوي قادر على تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ البيئية.

٣) قيم الاستراتيجية المقترحة

المواطنة البيئية، المسؤولية، الاستدامة، الكفاءة، الاستثمار الأمثل، التحسين المستمر، الشراكة

المجتمعية، الابتكار.

٤) أهداف الاستراتيجية المقترحة

- الهدف العام

بناء نموذج لتطبيق ممارسات أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء في مدارس التعليم العام، يرفع كفاءة الأداء الإداري والتعليمي، ويعزز المواطنة البيئية، ويزيد الوعي البيئي والمسؤولية لدى منسوبي المدرسة والطلاب لتحقيق أهداف الاستدامة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.

- الأهداف الخاصة

١.بناء ثقافة مدرسية واعية بأهمية تطبيق الممارسات الإدارية الخضراء ودورها في تحقيق الكفاءة التشغيلية التي تسهل وصولها إلى مستويات استدامة عالية.

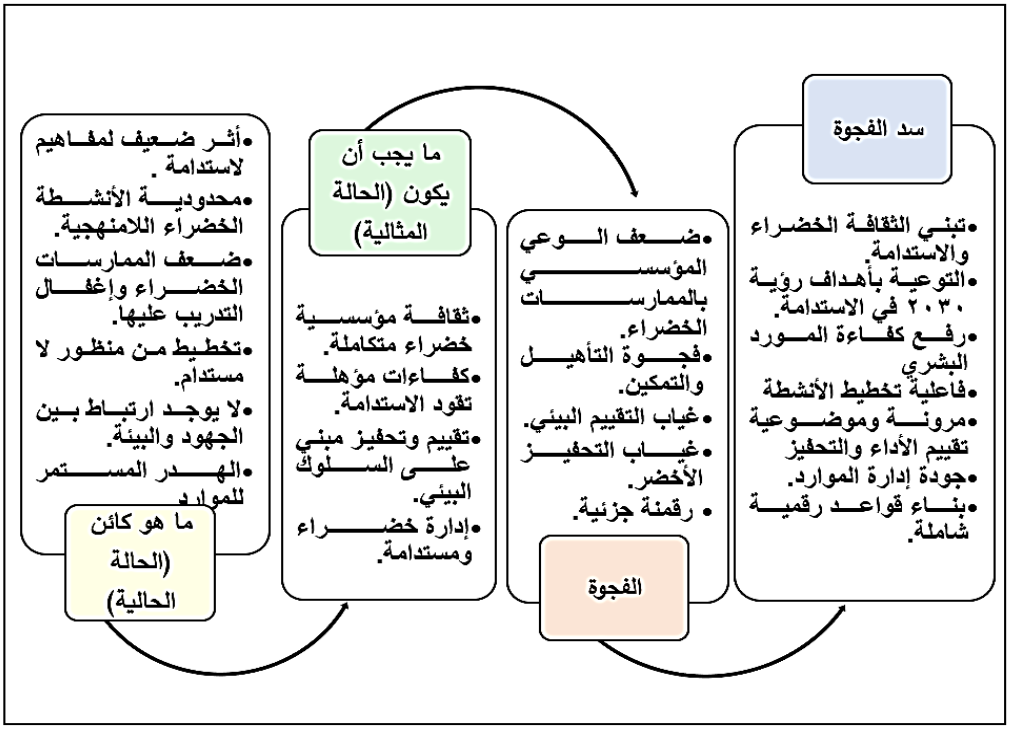
٢.بناء الأنشطة المدرسية من منظور بيئي مستدام، بتصميم آليات استخدام الموارد المتاحة، وتحديد مخرجاتها بدقة، من خفض التكاليف والإنتاج الصديق للبيئة.

٣.تمكين الموارد البشرية لقيادة التحول نحو مدارس خضراء، تحقق مستهدفات التوجه الأخضر عن طريق تحسين مهاراتهم وقدراتهم في التعامل مع البيئة.

٤.وضع نظام تحفيزي يشمل آليات تقييم الأداء، وفق منهجية تتبنى السلوك الأخضر، وبما يتوافق مع الإمكانات الإدارية والتنظيمية والتربوية المتاحة.

المرحلة الثانية: مرحلة التحليل الاستراتيجي وتحديد الفجوة والقضايا الاستراتيجية

١- تحليل الفجوات: يمكننا استخدام تحليل الفجوات (Gap Analysis Diagram)، الذي يظهر فجوات تطبيق ممارسات أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء في مدارس التعليم العام، بتوضيح الفرق بين الوضع الحالي والوضع المأمول.



رسم توضيحي ٣ مخطط تحليل الفجوات (Gap Analysis Diagram)

٢- التحليل البيئي الاستراتيجي: تم تطبيق إطار عمل SOAR وهو أحد المداخل المستقبلية للتفكير والتخطيط الاستراتيجي، ويتكون من أربعة عناصر:

(نموذج أ) التحليل البيئي الاستراتيجي باستخدام إطار عمل SOAR

	الداخلي			الخارجي		
	القوة Strengths			الفرص Opportunities		
	التدريب والتطوير	إدارة وتقييم الأداء	المكافآت والتعويضات	التدريب والتطوير	إدارة وتقييم الأداء	المكافآت والتعويضات
الحاضر	توفر بنية رقمية للتعلّم والتدريب. تبني مبادرات تثقيفية خضراء. الاستعداد للتطوير الأخضر والتعلم البيئي.	مرونة نظام تقييم الأداء وحداثته. قابلية التقييم لإضافة معايير تقييم بيئية. الوعي المتنامي بأهمية تقييم الأداء الأخضر.	تبني معايير خضراء للمكافآت قابلة للتجديد. اعتماد معايير للحوافز العينية على الممارسات الخضراء.	الشراكة مع جهات بيئية للتدريب. توفر مصادر رقمية مشاعة حول الاستدامة. دعم رؤية ٢٠٣٠ للتمكين المهني الداعم للاستدامة.	نموذج تمكين المدرسة يتيح بناء معايير تقييم خضراء. وضع مؤشرات قياس تربط أداء المدرسة الأخضر بالأهداف.	وضع نظام معلن عن التعويضات الخضراء وآليات منحها. إطلاق جوائز خضراء ودعوة المجتمع للمشاركة فيها ودعمها.
	المأمول Aspirations			النتائج Results		
	التدريب والتطوير	إدارة وتقييم الأداء	المكافآت والتعويضات	التدريب والتطوير	إدارة وتقييم الأداء	المكافآت والتعويضات
المستقبل	وضع منهج تدريبي وطني للممارسات المدرسية الخضراء. اعتماد التدريب البيئي الميداني كجزءٍ أساسي من برامج التطوير.	اعتماد معايير الأداء البيئي ضمن عناصر تقييم الأداء. وضع نقاط مفاضلة للأداء الأخضر للترقيات والتكليفات القيادية	ربط الإنجازات البيئية بالتكريم على مستوى الوزارة. تحفيز التنافس والابتكار في تبني الممارسات الخضراء	تعزيز مبادئ الاستخلاف. رفع كفاءة السلوكيات الخضراء. صناعة مجتمع تعليمي مسؤول بيئيًا.	زيادة الالتزام المؤسسي بمبادئ الاستدامة. الاستثمار الأمثل للطاقات والقدرات في بيئة مدرسية خضراء.	المبادرة لابتكار حلول خضراء وتقديم بحوث حول الاستدامة. الحصول على التقدير المرتبط بالسلوك البيئي.

نستنتج من (نموذج أ) تحليل SOAR أن تطبيق ممارسات أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء، بأبعادها في مدارس التعليم العام يمتلك مميزات تجعل المبادرة إلى تفعيلها أمراً مهماً مميزاتها:

- **امتلاك نقاط قوة داخلية للمدارس تسهل تطبيق الممارسات الخضراء.**

- **وجود فرص خارجية تدعم الممارسات البيئية من المجتمع المحلي والقطاعات البيئية**
- **الارتباط برؤية ٢٠٣٠ والسعي الجاد لتحقيق أهدافها بتوفر السياسات والدعم المؤسسي.**
- **النتائج الحالية ذات الأثر الإيجابي والغاية السامية المستقبلية التي تحققها الاستدامة.**

٣- تحديد القضايا الاستراتيجية

(نموذج ب) تحديد القضايا الاستراتيجية				
البعد	القضية	الأسباب	الآثار	المعالجات المقترحة
التدريب والتطوير الأخضر	غياب الوعي بمفهوم وأهمية الممارسات الخضراء والاستدامة.	قلة البرامج التثقيفية- عدم وضوح دور المدرسة الأخضر، ضعف التخطيط المستدام.	عدم تبني الثقافة الخضراء، نقص المعرفة بالاستدامة ضعف مخرجات رؤية ٢٠٣٠	إعداد خطط إعلامية واسعة، شراكة مع جهات بيئية لنشر الثقافة الخضراء والاستدامة.
	ندرة المواد التدريبية التي تتناول الممارسات الخضراء والاستدامة.	ضعف ميزانيات التدريب، محدودية برامج التدريب المعززة للتوجهات الخضراء	الهدر المستمر للموارد استمرار السلوكيات الضارة، ضعف المعرفة بتحديات المستقبل.	وضع خطة شاملة للتدريب على الممارسات الخضراء دعم البحوث البيئية الإجرائية.
تقييم الأداء الأخضر	غياب المؤشرات الخضراء في نماذج التقييم الوظيفي	التركيز على التعليم المنهجي، ضعف الوعي بالدور الأخضر والاستدامة	صعوبة تقييم الممارسات الخضراء، وربط الأداء بالاستدامة	تطوير نماذج تقييم للممارسات الخضراء وربطها بالتطوع والتدريب عليها.
	التركيز على الأداء المنهجي دون الانتباه للممارسات الخضراء.	ضعف التكامل بين الجوانب الأكاديمية والبيئية والاستدامة.	تغيب الأفراد عن المساهمة البيئية وتحقيق الاستدامة في المملكة.	تصميم ممارسات خضراء تشمل جوانب بيئية لها معايير تقييم واضحة وشاملة.
المكافآت	عدم وجود خطة تحفيز مخصصة للمبادرات الخضراء داخل وخارج المدرسة.	غياب آليات استحقاق التحفيز، قلة الميزانيات عدم وجود الممارسات الخضراء المقننة.	انخفاض الدافعية، ضعف الاهتمام بالممارسات الخضراء والاستدامة.	وضع خطة تحفيز معلنة اعتماد مسابقات لها مكافآت مجزية، التكريم في المنصات والوطنية.
والتعويضات الخضراء	غياب ارتباط الممارسات الخضراء بنظام تقييم الأداء.	غياب المرونة التخطيطية التي تبني مؤشرات خضراء للأداء قابلة للتقييم والتحفيز.	قلة التحفيز على تبني المبادرات الخضراء الداعمة للاستدامة.	إدراج معايير خضراء في تقييم الأنشطة، وضع جوائز تميز لملفات الإنجاز الخضراء.

المرحلة الثالثة: مرحلة تصميم البرامج والمبادرات.

مرحلة التنفيذ الأولي للاستراتيجية عن طريق تصميم خطط تشغيلية لتحويل الأهداف الاستراتيجية إلى خطط تشغيلية وفق مدد زمنية محددة

(نموذج ج) الخِطَّة التنفيذية للاستراتيجية المقترحة							
الهدف العام	بناء نموذج لتطبيق ممارسات أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء في مدارس التعليم العام كمدخل لتعزيز الاستدامة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.						
الهدف الخاص	١- بناء ثقافة مدرسية واعية بأهمية تطبيق الممارسات الإدارية الخضراء ودورها في تحقيق الكفاءة التشغيلية التي تسهل وصولها إلى مستويات استدامة عالية.						
المشروع أو المبادرة	الجهة المنفذة	الجهة المساندة	المدة الزمنية	متطلب التنفيذ	الميزانية	المعايير	مؤشرات (KPIs)
إنشاء اللجنة الخضراء لرعاية البيئة ودعم الاستدامة	إدارة المدرسة لجنة التميز	لجنة النشاط الطلابي. لجنة التوجيه والإرشاد.	أسبوع العودة	تشكيل اللجنة + وضع الدليل الإجرائي	٥٠٠ ﷼	إنجاز أعمال الوحدة- فاعلية مهام اللجنة.	قرارات التكليف. اعتماد دليل إجرائي. مؤشرات إنجاز المهام.
حملة توعوية عن الممارسات الخضراء والاستدامة	اللجنة الخضراء (المنسوبين والطلاب والمجتمع)	إدارة المدرسة- الجهات البيئية في المجتمع	الأسبوع الأول من كل فصل دراسي	خطة توعية إعلامية- مواد إعلامية.	١٠٠٠ ﷼	مستوى التفاعل – اتساع النطاق.	البرامج المنعقدة. المبادرات والشراكات المعلنة.
حملة ترشيد الموارد المياه – الكهرباء- المستلزمات	اللجنة الخضراء	إدارة المدرسة- لجنة التوجيه والإرشاد.	الأسبوع الثاني من كل فصل دراسي	وضع خطة ترشيد (طاقة- مياه- مستلزمات)	٥٠٠ ﷼	مقدار تقليل الهدر – كفاءة الاستخدام	نسبة الاستهلاك. تقارير الكفاءة.
الهدف الخاص	٢-بناء الأنشطة المدرسية من منظور بيئي مستدام، بتصميم آليات استخدام الموارد، وتحديد مخرجاتها بدقة، من خفض التكاليف والإنتاج الصديق للبيئة.						
المشروع أو المبادرة	الجهة المنفذة	الجهة المساندة	المدة الزمنية	متطلب التنفيذ	الميزانية التقديرية	المعايير	مؤشرات (KPIs)
رقمنة البيئة (قاعدة رقمية للموارد المتاحة داخل وخارج المدرسة)	اللجنة الخضراء	لجنة التميز. مختصين في التقنية والبيئة- شراكة مالية.	شهران	برنامج بيانات إلكترونية– تخزين سحابي- مكافح فيروسات.	١٠٠٠ ﷼	دقة التوثيق- شمولية الموارد.	القاعدة الرقمية. كمية ونوعية الموارد، ومصدرها.
الأنشطة الخضراء (تحويل أنشطة الخِطَّة إلى أنشطة خضراء)	اللجنة الخضراء لجنة النشاط الطلابي	لجنة الشراكة المجتمعية لجنة التطوع.	وفق الخِطَّة الزمنية	دمج الأهداف الخضراء في الأنشطة الحالية- مصفوفة تقييم بيئي	٣٠٠٠ ﷼	الشمولية– فاعلية مخرجات التطبيق	عدد الأنشطة– نتائج القياس الأخضر الالتزام بالمعايير
الهدف الخاص	٣- تمكين الموارد البشرية لقيادة التحول نحو مدارس خضراء، تحقق مستهدفات التوجه الأخضر عن طريق تحسين مهاراتها وقدراتها في التعامل مع البيئة.						

المشروع أو المبادرة	الجهة المنفذة	الجهة المساندة	المدة الزمنية	متطلب التنفيذ	الميزانية	المعايير	مؤشرات (KPIs)
دليل الممارسات الخضراء والاستدامة.	إدارة المدرسة لجنة التميز	اللجنة الخضراء. متخصصون في البيئة.	مستمر	محرر مستندات- التوصيف - التكليفات.	٥٠٠ ﷼	وضوح آليات تطبيق المهام - الشمولية	عدد مهام الدليل. معايير إنجاز المهام.
خطة التدريب الخضراء	وحدة التدريب في المدرسة معلم خبير	مشرف الدعم لجنة التميز	أسبوع كل فصل دراسي	أهداف التدريب الأخضر- اعتماد الخِطَّة	١٠٠٠ ﷼	جودة المادة التدريبية – مدى التفاعل	عدد المتدربين. قياس الأثر.
الهدف الخاص	٤- وضع نظام تحفيزي يشمل آليات تقييم الأداء، وفق منهجية تتبنى السلوك الأخضر، وبما يتوافق مع الإمكانات الإدارية التنظيمية والتربوية المتاحة.						
المشروع أو المبادرة	الجهة المنفذة	الجهة المساندة	المدة الزمنية	متطلب التنفيذ	الميزانية التقديرية	المعايير	مؤشرات (KPIs)
ربط الممارسات الخضراء بتقييم الأداء المعتمد لكل وظيفة.	إدارة المدرسة	وكلاء المدرسة	فترة تقييم الأداء الرسمية	معايير تقييم خضراء_ تعريف المستهدفين نماذج رقمية.	-	الارتباط بالمهام- جودة تقارير الأداء.	عدد المقيمين. نتائج الأداء الأخضر. تراكمية الأداء.
استحداث برنامج تحفيزي للسلوك الأخضر	إدارة المدرسة لجنة التميز	وكلاء المدرسة لجنة النشاط المدرسي	بداية العام الدراسي	إعداد بنود التحفيز- اعتماد ميزانية التكريم.	٥٠٠٠ ﷼	الشمولية – وضوح بنود التحفيز – إعلان البنود.	تقدم التفاعل. عدد المكرمين. نسب الرضا.

المرحلة الرابعة مرحلة تنفيذ البرامج.

تركز هذه المرحلة على تنفيذ المشاريع والمبادرات المعتمدة، وتطبيق إجراءاتها بصورة عملية صحيحة، مع الالتزام بالأطر الزمنية لكل برنامج، والتقيد بالأدوار وتوزيع المسؤوليات، واستخدام الموارد المخصصة بما يساهم في تحقيق الأهداف الخاصة بكفاءة، للوصول إلى الهدف العام لتطبيق الاستراتيجية المقترحة، وقد وُضع نموذج مقترح (نموذج د) كنموذج مساعد للجنة الخضراء في المدرسة في متابعة تنفيذ البرامج والمبادرات.

(نموذج د) نموذج متابعة تنفيذ البرامج والمبادرات							
المشروع أو المبادرة	الإجراءات التنفيذية	الإطار الزمني		مسئولية التنفيذ	مؤشرات (KPIs)	النسبة المستهدفة	ملاحظات
		البدء	الانتهاء				

المرحلة الخامسة: مرحلة المتابعة والتقويم

تقوم هذه المرحلة على التحقق من أن برامج الاستراتيجية المقترحة سواءً المشاريع أو المبادرات المعتمدة قد نُفذت بجميع مراحلها وفق الأهداف المخطط لها، وبناء على تقارير (نموذج د)، عن طريق مقارنة الأداء الفعلي بالمتوقع لاكتشاف الانحرافات والخلل في التطبيق وتصحيحها بشكل فوري، وتم وضع نموذج مقترح (نموذج هـ)، و(نموذج و) معينة للجنة التميز المدرسي في متابعة وتقويم تنفيذ البرامج ويمكن الاستعانة بـ (نموذج ي) لتقديم التغذية الراجعة.

(نموذج ه) نموذج متابعة شهري لمشاريع ومبادرات الاستراتيجية المقترحة

المشروع المبادرة	هل تم التنفيذ	بداية التنفيذ	نهاية التنفيذ	مسؤول التنفيذ	تقرير الإنجاز	نسبة التحقق	صعوبات تعيق التنفيذ	زمن التنفيذ المتأخر	المعالجات الإدارية
التنفيذ وفق الزمن المخطط ✓ ✗							عدم التنفيذ أو تأخره ✗		

✓ تم التنفيذ ↻ جاري التنفيذ ✗ لم يتم التنفيذ

(نموذج و) نموذج تقييم مشاريع ومبادرات الاستراتيجية المقترحة

المشروع المبادرة	الارتباط بالخطة التشغيلية				الارتباط بمهام الإدارة		تحديد خطوات التنفيذ		تحديد زمن التنفيذ		تحديد مسؤول التنفيذ		تحديد الموارد المطلوبة		تحديد الشواهد		جودة تقارير الإنجاز
	المحاور		الأهداف														
	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	

(نموذج ي) نموذج مساعد لتقديم التغذية الراجعة وفق أنواعها

النوع	المسؤول	الإجراء	الزمن	التوضيح	المعالجات المقترحة
تحليلية	لجنة التميز	مراجعة دورية لمؤشرات الأداء	بداية كل شهر	مقارنة الأداء الفعلي بالمستهدف	جدولة المتابعة للوقوف على معوقات التنفيذ. وضع خطة تقييم لقياس الأثر الأخضر وانعكاسه على الاستدامة.
تصحيحية	اللجنة الخضراء	رفع تقرير فصلي	نهاية كل فصل دراسي	تقديم حلول لمعالجة الانحرافات.	الاستفادة من برامج المنصات الحكومية البيئية- اعتماد ميزانية مرنة تدعم الاستمرارية للأنشطة والمحفزات الخضراء.
بناءة	إدارة المدرسة	عقد اجتماع تغذية راجعة	بعد نهاية كل فصل	طرح أفكار تطويرية للمرحلة القادمة.	بناء مصفوفة مهام لتقليل التداخل- تعزيز التحول الرقمي - تتبع الكتروني لاستهلاك الموارد -إشراك المجتمع المحلي بعقد شراكات مع الجمعيات البيئية والبلديات.

كمية	إدارة المدرسة	رفع تقرير فصلي	نهاية كل فصل دراسي	عرض بيانات رقمية لتطبيق الممارسات الخضراء.	إدراج بنود الممارسات الخضراء والاستدامة في الميزانية المدرسية السنوية- مقارنة صرف الميزانية قبل وبعد تنفيذ الاستراتيجية.
نوعية	لجنة التميز	تحديث الخِطَّة الخضراء	سنويًا	توثيق التحديث ضمن تقارير التقويم والتغذية.	تدريب مستمر للكوادر واللجان المدرسية لبناء ممارسات إدارية واعية بالسلوك الأخضر وتوجيه الفرق نحو تحيق الاستدامة.

خامسًا: متطلبات تنفيذ الاستراتيجية المقترحة

متطلبات تنفيذ الاستراتيجية يمكن تصنيفها إلى متطلبات (مالية – بشرية – تنظيمية) كالتالي:

جدول أ متطلبات تنفيذ الاستراتيجية المقترحة

المبادرة	المتطلبات البشرية	المتطلبات المادية	المتطلبات التنظيمية	ملاحظة
إنشاء اللجنة الخضراء	إدارة المدرسة- لجنة التميز- لجنة النشاط الطلابي- لجنة التوجيه.	نموذج تشكيل – دليل إجرائي مطبوع / إلكتروني	قرار إداري - تشكيل اللجنة – اعتماد مر رسمي	يتم في بداية العام
حملات التوعية الخضراء وترشيد استهلاك الموارد	اللجنة الخضراء- مشرف نشاط – معلمون مشاركون – طلاب متطوعون	مطويات – فيديوهات – وسائل عرض – طابعة	خطة توعية إعلامية- مواد إعلامية– تنسيق جدول زمني	يمكن إشراك المجتمع المحلي
تحويل أنشطة الخِطَّة إلى أنشطة خضراء	اللجنة الخضراء-لجنة التوجيه- منسوبي المدرسة.	نشرات – ملصقات – قياس استهلاك – جدول متابعة	وضع خطة ترشيد - إعلان– دعم إداري.	تقارير أسبوعية مفيدة
رقمنة قواعد بيانات الموارد	اللجنة الخضراء-لجنة التميز-مختص تقني وبيئي	برنامج بيانات إلكترونية– تخزين سحابي- مكافح فيروسات- إنترنت	القاعدة الرقمية. عدد وكمية الموارد الموثقة- نوعية الموارد ومصدرها	يفضل التحديث كل فصل دراسي
تحويل أنشطة الخِطَّة إلى أنشطة خضراء.	لجنة التميز- اللجنة الخضراء لجنة النشاط والشراكة - والتطوع.	مستلزمات مكتبية- أجهزة حاسوبية – شبكة إنترنت – ساحات للأنشطة	دمج الأهداف الخضراء في الأنشطة- مصفوفة تقييم بيئي للأنشطة	مستمر طيلة العام الدراسي
خطة التدريب الأخضر	وحدة التدريب - معلم خبير مشرف الدعم- لجنة التميز	محتوى تدريبي – أجهزة عرض – قاعة تدريب	أهداف التدريب الأخضر- اعتماد الخِطَّة– استمارات تقييم	يمكن تنفيذها إلكترونيًا
تقييم السلوك الأخضر	قائد المدرسة – الوكلاء – لجنة تقييم	معايير تقييم رقمية خضراء_ تعريف	اعتماد رسمي – نشر النماذج- فترة تقييم	يفضل تدريب المقيمين أولًا

		المستهدفين.	الأداء الرسمية	
البرنامج التحفيزي الأخضر	إدارة المدرسة- لجنة التميز -وكلاء المدرسة ولجنة النشاط المدرسي	شهادات – هدايا– لوحات شرف	إعداد بنود التحفيز- اعتماد ميزانية التكريم	يتم خلال حفل نهاية الفصل

سادسًا. معوقات تنفيذ الاستراتيجية المقترحة

يمكن تحديد المعوقات التي من الممكن أن تعيق تنفيذ الاستراتيجية، وتصنيفها كالتالي:

جدول ب معوقات تنفيذ الاستراتيجية المقترحة

المعوق	الوصف	اقتراحات التغلب على المعوقات
البشري	ضعف الوعي بأهمية الممارسات الخضراء-مقاومة التغيير وعدم تبني قيم الاستدامة-ضعف الجاهزية والتردد في تحمل المهام، وقلة الالتزام- عدم تفرغ المعلم التقني، وغياب المتخصص البيئي-نقص الكفاءات المؤهلة.	عقد اجتماع تعريفي بالممارسات الخضراء ودور اللجنة الخضراء- تنظيم ورش توعوية عن الاستدامة في رؤية ٢٠٣٠ -إعداد خطة إعلامية جذابة-إشراك الجميع في التخطيط الأخضر-دعم السلوك الأخضر بنشر نظام التحفيز الأخضر- بناء القدرات بالتدريب الأخضر وتدريب منسق رقمي وبيئي
المادي / التقني	قلة المخصصات المالية والتجهيزات - نقص في المواد التوعوية الجاذبة-غياب أدوات القياس والمتابعة إلكترونية، ضعف الإنترنت- نقص أجهزة الحاسوب وأجهزة العرض- عدم وجود قاعة ومساحات مخصصة-الاعتماد على الدعم الخاص في التحفيز.	تفعيل الشراكات المجتمعية الداعمة ماديا وتقنيًا وبالتدريب- استخدام الأدوات الرقمية والمواد التوعوية المتاحة مجانًا-التعاون مع المدارس التي تملك قاعات تدريب أو ساحات أنشطة مناسبة- استثمار الموارد البشرية المتميزة داخل المدرسة- دعم البحوث الإجرائية والابتكارات الخضراء- استثمار الأعلام الرقمي للتعريف بإنجازات المدرسة الخضراء.
الإداري / التنظيمية	تأخر دمج الأهداف الخضراء في الخِطَّة- عدم إصدار قرارات التكليف وغموض الأدوار-غياب التنسيق مع جهات الشراكة وقلة الجهات المجتمعية الداعمة-ضعف إجراءات التقييم والحوافز-عدم اعتماد نموذج الممارسات الخضراء رسميًا	إعداد خطة خضراء واضحة ومعلنة مع إصدار تعميمات تنظيمية داعمة- تشكيل لجنة الخضراء والتعريف بمهامها- عقد ورش تعريفية إلكترونية- معايير تقييم وتحفيز معلنة- إرسال دعوات لطلب دعم مجتمعي ومشاركة فعالة في كافة المجالات.

التوصيات.

دمج ممارسات الموارد البشرية الخضراء في الخطط التشغيلية للمدارس، وربطها بمعايير تقييم الأنشطة وتقييم الأداء المؤسسي والفردي.

رفع كفاءة موارد المدرسة البشرية والمادية والمالية بتطبيق التقنيات الخضراء.

تغيير الثقافة والسلوكيات والاتجاهات نحو الأداء الأخضر في الجوانب الإدارية والتعليمية والاجتماعية والجوانب التنظيمية للمدرسة.

توظيف الأساليب والتقنيات الحديثة الإلكترونية في الممارسات الإدارية والفنية والأكاديمية.

تطبيق إدارة التغيير وتقديم أفكار إبداعية خضراء داعمة للاستدامة، تلبي احتياجات المدرسة.

التوعية بالحفاظ على مقدرات وممكنات الأجيال القادمة التي تلبي احتياجاتها المستقبلية.

المقترحات.

– إجراء دراسة مقارنة تقيس واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في البيئات التعليمية مع غيرها من البيئات كالبيئات الصناعية، أو التجارية، أو بيئات الخدمات المجتمعية.

– إجراء دراسة تتناول دور رؤية المملكة ٢٠٣٠ في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كمدخل لتحقيق الاستدامة.

– إجراء دراسة إجرائية تقيم فعالية برامج التوعية الخضراء في تعزيز السلوكيات المستدامة.

– إجراء دراسة توضح دور مناهج التعليم في تبني الممارسات الخضراء ومفاهيم الاستدامة.

– إجراء دراسة تحليلية لأسباب تبني المدارس للممارسات الخضراء والتحديات التي تواجه تطبيقها.

المراجع العربية

ابن منظور، محمد بن مكرم بن علي. (٢٠٠٣). *لسان العرب*. دار صادر.

أبو رمان، جمانة، والصديقي، عبد الرحمن (٢٠١٩) أثر تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين تطبيق الإدارة البيئية في جامعة الطائف. *مجلة دراسات اقتصادية، ١٣* (٢)، ٤٤-٧١.

أحمد، مناف عبد المطلب (٢٠١٩). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المنظمة: دراسة استطلاعية آراء عينة العاملين في مستشفيات مدينة الرمادي. *مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١١* (٢٦)، ٤١٨-٤٣٨.

كشافة تعليم عسير. (١٤٤٣). *دليل مشروع مدارس عسير الخضراء*. إدارة تعليم عسير.

إسماعيل، عمار فتحي، والبردان، محمد فوزي، (٢٠١٨). دور ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية: دراسة تطبيقية. *المجلة العلمية للبحوث التجارية، جامعة المنوفية، ٥* (٢)، ٦١-١٢١.

أوابك. (٢٠٢١). مبادرتا "السعودية الخضراء" و"الشرق الأوسط الأخضر". نشرة شهرية صادرة عن منظمة الأقطار العربية المصدرة للبترول. *إدارة الإعلام والمكتبة، ٤٧* (٤).

البشر، سعود، العامري، محمد، آل-فهاد، سعود بن بليه، والقحطاني، ابتسام. (٢٠٢٤). إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات السعودية في ضوء رؤية ٢٠٣٠: (دراسة تحليلية). مجلة الآداب والأدب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، (١١١)،١٥٥-١٧٢.

البريدي، عبد الله عبد الرحمن. (٢٠١٥م). *التنمية المستدامة مدخل تكاملي لمفاهيم الاستدامة وتطبيقاتها مع التركيز على العالم العربي*. العبيكان للنشر.

البقمي، هيا. (٢٠٢٥). دور التكنولوجيا في تحسين جودة التعليم وتعزيز الاستدامة في التعليم ما قبل الجامعي في المملكة العربية السعودية .*مجلة كلية التربية،٩١* (١)، ٦٧-**108**.

التركي، رزان. (٢٠٢٣). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالسلوك الأخضر لموظفي الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للإدارة*،١-٢٠.

الحارثي، مها، العنزي، لمياء، الصائغ، نجاة، وباداود، عمر. (٢٠٢٣). إدارة الموارد البشرية في مدراس التعليم العام .*المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية،٧* (٣١)، ٤٠٩-٤٥٦.

الحربي، مها، والحضيف، نجلاء. (٢٠٢٣). دور المدرسة الابتدائية في منطقة القصيم التعليمية في تفعيل ممارسات المدرسة الخضراء. *مجلة العلوم التربوية والنفسية،٧* (٢)، ٢٧-٤٩.

حنفي، محمد ماهر محمود. (٢٠١٧). المدرسة الخضراء، رؤية مقترحة لإصلاح التعليم الفني في ضوء المستجدات العالمية. مجلة كلية التربية بالمنصورة، ١٠٠(١)،٥٧٦-٦٢٨.

الجمعية العامة للأمم المتحدة. (٢٠١٥). تحويل عالمنا: خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠. الدورة السبعون. البندان ١٥ و١١٦ من جدول الأعمال.

جمعية الأمم المتحدة للبيئة (٢٠١٩) تقرير بعنوان "توقعات الموارد الطبيعية" من أجل المستقبل الذي نريده. موجز لواضعي السياسات الموارد العالمية.

الجمل، مصطفى. (٢٠٢٠). إدارة الموارد البشرية الخضراء ومدى الاستفادة منها في ظل أزمة فيروس كورونا. كلية التجارة، جامعة طنطا.

الجهني، بدرية عائد، والسيسي، أريج حمزة.**(2020)** . متطلبات تفعيل المدارس المستدامة بالمرحلة الابتدائية بالمدينة المنورة من وجهة نظر خبراء في مجال الاستدامة. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*،٤ (٤)،١٠٧-١٢٤.

رزيق، حنان. (٢٠٢٣). *توجه المنظمات نحو تبني إدارة الموارد البشرية الخضراء لتحقيق الأداء المستدام: الممارسات والتحديات*. المجلس العلمي لمخبر الدراسات الاقتصادية والتنمية المحلية.

الروقي، مطلق. (٢٠١٦). التمكين الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام في محافظة عفيف، *المجلة التربوية الدَّوليّة المتخصصة*،٥(٨)، ٢٥٨-٢٣٠.

رياني، أمل. (٢٠٢٥). واقع ممارسات الموارد البشرية الخضراء **GHRM** دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في جامعة جازان .*المجلة العربية للإدارة*،٤(٢)، ١٢٧-١٥٢.

الزامل، الجوهرة. (٢٠٢٠). تصور مقترح للتخطيط للتنمية المستدامة في المجتمع السعودي في ضوء رؤية المملكة **2030**.مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية،٤(٩)،٢٠١-٢٣٧.

الزبيدي، غنى، وحمزة، محمد. (٢٠٢١). تحقيق الاستدامة البيئية على وفق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، (٦٣)،٧٣-٩٢.

السكافي، ليث، والميالي، حاكم، وزوين، عمار. (٢٠١٧) الروحانية التنظيمية وتأثيرها في الموارد البشرية الخضراء :دراسة استطلاعية. *مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة واسط*، (٢٦) ١-١٨.

السعودي، رمضان محمد. (٢٠٢١). برنامج المدرسة البيئية وتحقيق متطلبات التنمية المستدامة دراسة مقارنة بين كندا وجنوب أفريقيا وإمكانية الإفادة منها في مصر. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*،٤٥ (٤)، ١٥١-٣٢٨.

سنوسي، وردة علي. (٢٠٢٥). الاستدامة البيئية والتنمية المستدامة .*المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية أسوان*،٦ (٢)، ١٠٨-١٢١.

الشمري، مايح شبيب، وجياد، علي حمزة. (٢٠٢٠). الاستدامة في إطار التنمية–رؤية مستقبلية للتنمية المستدامة في العراق .مجلة مركز دراسات الكوفة،١(٥٧)،١-٣٥.

شمعون، عاصم. (٢٠٢٢). دراسة تحليلية مقارنة لأنشطة إدارة الموارد البشرية الخضراء بين جامعتي "شقراء وأبو ظبي. *مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا،١٨(٣٠)*، ٢٧٣ –**300** .

الشهري، ريم. (٢٠٢٥). التحليل المكاني للغطاء النباتي باستخدام مؤشر **NDVI** في المملكة العربية السعودية (عسير والباحة كنموذج) . *المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي،٥٤. ٢٦–٤٥.*

آل الشيخ، عبد الله بن عبد العزيز. (٢٠٢٠). *الاستدامة التحديات والفرص*. العبيكان للنشر.

الصبحي، وفية. (٢٠٢٢). دور مدارس التعليم العام في تفعيل مبادرة السعودية الخضراء (دراسة استشرافية) .*المؤتمر الدَّوَليّ الأول: التعليم والأدوار المتجددة*.٤٧٣–٤٩٩.

الصحفي، والقرني، محمد. (٢٠٢٣). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق الأداء المستدام: دراسة ميدانية في محافظة جدة .*المجلة العربية للنشر العلمي*، (٦١)،٢١٩ –**255.**

ضيف، علي. (٢٠٢٤). دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة. *مجلة البحوث البيئية والطاقة،١٣* (٢٢)، ٣–٥١.

الطويرقي، فاطمة. **(2023)**. استشراف المستقبل لإدارة الموارد البشرية الخضراء في المدارس المتوسطة الحكومية بالرياض باستخدام أسلوب دلفاي .*مجلة العلوم التربوية والنفسية،٧* (٣١)،٧٧–١٠٠.

عابد، سمية، وزايد، عادل. (٢٠٢٤). العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتوجه الريادي الأخضر .*المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية،١٥* (٣)، ١٥٢٣– **1555.**

عبد الحي، محمود، أبوسكين، محمود، وشعيب، حافظ. (٢٠١٩). (التنمية المستدامة والاستدامة (دراسة مرجعية لتطور المفهوم. مجلة الدراسات والبحوث البيئية،٩(٤)، ٤٥٧–٤٦٨.

عبد الغني، محمد فتحي. (٢٠٢٠). تطور مفهوم التنمية المستدامة وأبعاده ونتائجه في مصر .*المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*،(٢)، ٤٠١–***468.***

آل عسوج، علا علي. (٢٠٢٤). العوامل التي تسهم في نشوب حرائق الغابات وآثارها: منطقة عسير أنموذجاً .*المجلة العربية للنشر العلمي،٦٦*. ٥٣ –٨٠.

عسيري، فايز. (٢٠١٦). نحو تنمية سياحية مستدامة بساحل منطقة عسير باستخدام نظم المعلومات الجغرافية والاستشعار عن بعد. *مجلة جامعة الملك خالد للعلوم الإنسانية،٣* (١)،٩٧–١٤٢

عقيلي، عمر. (٢٠١٥). *إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي*. دار وائل للنشر والتوزيع.

عليان، مالك، القحطاني، هنادي، وإسماعيل، سلافة. (٢٠٢٣). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في ظل مبادرات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠: دراسة نظرية .*المجلة العربية للإدارة،٤٦* (٣)،١–٢٠.

عمر، أحمد مختار. (٢٠٠٨). معجم اللغة العربية المعاصرة. عالم الكتب.

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

الغرابلي، زينب إسماعيل. (٢٠٢١). واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالابتكار الأخضر. المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،٣(٤١)،٣١٩-٣٤٠

غنيم، صلاح الدين عبد العزيز. (٢٠٢٢). القيادة الخضراء للمدارس: الأدوار والمسؤوليات- التحديات- المقترحات .*مجلة البحث التربوي*،٢١(٤٢)،١٧-٥٦.

لخضر، دلال. (٢٠٢٣). إدارة الموارد البشرية الخضراء كمدخل حديث للتوجه نحو الاستدامة البيئية (ممارسات وسياسات). *مجلة الاقتصاد الصناعي*،١٣(١)، **661-688** .

مسرحي، فاطمة، الشريف، نوره، والصائغ، نجاة. (٢٠٢٤). مُتطلَّبات تطبيق مبادرة المدارس الخَضْراء في مدارس التعليم العام بمحافظة جدَّة .*مجلة العلوم التربوية والنفسية*،٨(٢)،١-٢٠.

فراحتيه، كمال. (٢٠١٨). التنمية المستدامة .*مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية*، (١١)، ٢٧٧-٢٩٥.

القحطاني، حنان. (٢٠٢٢). عوامل التنمية الاقتصادية المستدامة في منطقة عسير "مدينة أبها الحضرية أنموذجًا ."*مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية*،(*27*) ، ٢٥-٥٥.

قرني، حمادة عبد المنعم. (٢٠٢٤). تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بجامعة بني سويف .*مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*،٤٨ (٣)،٧١-١٣٤ .

قدوري، هنيدة. (٢٠١٩). إنموذج مقترح للإشراف التربوي في ضوء التوجه نحو تمكين المدرسة تجديد وتمكين .*مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية*، (١٤)، ١٠٥ -**126**.

كريري عصام. (٢٠٢١). حوكمة الاستدامة الثلاثية **ESG** في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية .*مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية*،٨(١٩)،٤٨٧-٥١٣.

كمال، رانيا. (٢٠٢٥). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بتعزيز الاستدامة التنظيمية في جامعة سوهاج. *مجلة كلية التربية بسوهاج*،١٢٩(١٢٩)،١٨٣-٢٦٩ .

المسند، نوال. (٢٠٢٢). مدى تضمين أبعاد التنمية المستدامة في كتب لغتي الخالدة للمرحلة المتوسطة بالمملكة العربية السعودية. *المؤتمر الدَّوليّ الأول: التعليم والأدوار المتجددة*، ٤٥١-٤٧٢.

محمد، نورا، وخليل، عزة، والرميدي، بسام. (٢٠٢٠). تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في القطاع السياحي، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات،٤(٢)٣٧-٤٨.

مكتب تحقيق الرؤية. (٢٠١٦) رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

المهوس، رنا، والمنقاش، سارة. (٢٠٢٤). واقع ممارسات مديري ومديرات مدارس التعليم العام في

المملكة العربية السعودية لتحقيق أبعاد المدرسة المستدامة .*مجلة الآداب والأدب والعلوم الإنسانية والاجتماعية*،٤٢ (١٠٢)، ١٤٢-١٦٠.

نصير، رهام، نصير، طارق، ونصير، خلدون. (٢٠٢٢). انعكاسات تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء على مؤسسات القطاع العام الأردنية .*المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية*،١ **(1)**، ٤٤-**54**.

القحطاني نوال. (٢٠٢٤). تقويم منهج علم البيئة في ضوء مبادئ التعليم الأخضر بالمرحلة الثانوية. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*. ٥(١١).٢٨٥-٣١١.

هيئة الحكومة الرقمية (٢٠٢٠). وثيقة برنامج جودة الحياة ٢٠٢٠.

هيئة الحكومة الرقمية. (٢٠٢٥). التقرير السنوي لرؤية السعودية ٢٠٣٠ لعام ٢٠٢٤م.

وزارة الاقتصاد والتخطيط. (**14**أغسطس ٢٠١٨). الاستعراض الطوعي الوطني الأول في المتندي الرفيع المستوى بنيويورك. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

وزارة التعليم. (١٤٤٦). النموذج الإشرافي في ضوء تمكين المدرسة **1446**هـ / ٢٠٢٤-٢٠٢٥.

وكالة التخطيط والتطوير. (٢٠٢٠). الخِطَّة الاستراتيجية للتعليم العام ٢٠٢٠ – ٢٠٣.

اليونسكو. (٢٠١٦). التقرير العالمي لرصد التعليم: التعليم من أجل الناس والكوكب: بناء مستقبل مستدام للجميع. منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة.

اليونسكو. (٢٠١٧). التعليم من أجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة.

References

Alabaddi, A., Rahahleh, H., Muflih, A., Sana'a, N., & Salah. A. (2020). The role of electronic human resource management on the practices of green human resource management. *European Journal of Business and Management, 12*(1), 55-72.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers.

Aykan, E. (2017). Gaining a competitive advantage through green human resource management. *Corporate governance and strategic decision making,* 159-175.

Ben-Eli, M. U. (2018). Sustainability: definition and five core principles, *a systems perspective. Sustainability Science, 13*(5), 1337-1343.

Burns, Tom R. (2015). Sustainable development: Agents, systems and the environment, *Journals SAGE, 64*(6).

Correia, M. S. (2019). Sustainability: An overview of the triple bottom line and sustainability implementation. *International Journal of Strategic Engineering (I Jose)*, *2*(1), 29-38.

Deepika, J. (2016). Green HRM: An Effective Tool to attain & maintain Competitive Advantage, (*IJAREM*), 14-16.

Ercantan, O., & Eyupoglu, S. (2022). How Do Green Human Resource Management Practices Encourage Employees to Engage in Green Behavior? *Sustainability*, *14*(3), 1718.

Jayasundara, B., Rajapakshe, P, K., Prasanna, R., Naradda Gamage, S., Ekanayake, E. M. S., & Abeyrathne, G. (2019). *The nature of sustainability challenge in small and medium enterprises and its management. MPRA*.

Joshi, & Li. (2016). What Is Corporate Sustainability and How Do Firms Practice It? A Management Accounting Research Perspective. Journal of Management Accounting Research, 28(02).

Kapoor, T., Singh, A. K., Sahay, K., Kaur, H., & Verma, R. (Eds.). (2025). *Sustainable Management Practices for Employee Retention and Recruitment*. IGI Global

Mahesh, K. M., Aithal, P. S., & Sharma, K. R. S. (2024). Green HRM and teaching sustainability in higher education institutions. *(IJCSBE)*, *8*(1), 261-271.

Menon, S., & Suresh, M. (2020). Synergizing education, research, campus operations, and community engagements towards sustainability in higher education: A literature review. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, *21*(5), 1015-1051.

Mensah, J. (2019). Sustainable development: Meaning, history, principles, pillars, and implications for human action: Literature review. *Cogent social sciences*, *5*(1), 1-21.

Miedzinski, M., Stancova, K. C., Matusiak, M., & Coenen, L. (2021). Addressing sustainability challenges and Sustainable Development Goals via Smart Specialisation. Towards a theoretical and conceptual framework (No. JRC126448). Joint Research Centre.

Mukherjee, M., Bhattacharjee, S., Paul, M. & Banerjee, M. (2020). Assessing Green Human Resource Management Practices in Higher Educational Institute. *Test Engineering and Management,82*. 221-240.

Obaid, T. F., & Alias, R. B. (2015). The impact of green recruitment, green training and green learning on the firm performance: conceptual paper. *International Journal of Applied Research, 1*(12), 951-953.

Ozili, P. K. (2022). Sustainability and sustainable development research around the world. *Managing Global Transitions*, *20*(3).

PRASEEDA, C., et al. (2021). *International Conference on Reinventing Business Practices, Startups and Sustainability–Virtual Conference.* Shanlax Publications.

Razab, M. F., Udin, Z. M., & Osman, W. (2015). Understanding the role of (GHRM) towards environmental performance. *(GBSE)*,*1*(2), 118-125.

Richa Chaudhary and Mantasha Firoz. (2022). Modeling Green Human Resource Management and Attraction to Organizations. In Pascal Paillé (Ed.), Palgrave MacMillan.

Saputro, A., & Nawangsari, L. C. (2021). The effect of green human resource management on organization citizenship behavior for environment (OCBE) and its implications on employee performance at Pt Andalan Bakti Niaga. *European Journal of Business and Management Research, 6*(1), 174-181.

Secretariat, U. N. E. P. (2019). Global Resources Outlook 2019: Natural Resources for the Future We Want: summary for policymakers: note/by the secretariat.

Shah, S., Riaz, M., Kelly, M., & Morote, E. S. (2014). Presenting a Model That Leads School Leaders' Empowerment. *International Journal for Cross-Disciplinary Subjects in Education*.2000-2004.

Shahriari., & Hassanpoor. (2019). Green human resource management in the east and west. *Revista Gestão & Tecnologia, 19*(2), 27-57.

Stavros, J., & Hinrichs, G. (2009). *The thin book of SOAR: Building strengths-based strategy*. Thin Book Publishing.

Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paillé, P., & Jia, J. (٢٠١٨). Green human resource management practices: Scale development and vadity. *Asia Pacific Journal of Human Resources,* ٥٦(١), ٣١-٥٥.

Yusoff, Y. M., Nejati, M., Kee, D. M. H., & Amran, A. (2020). Linking green human resource management practices to environmental performance in hotel industry. *Global Business Review, 21*(3), 663-680.

Young, J. Y., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., Chiappetta Jabbour, C. J., Sehnem, S., & Mani, V. (2020). Pathways towards sustainability in manufacturing organizations: Empirical evidence on the role of green human resource management. *Business Strategy and the Environment, 29*(1), 212-228.

Verhelst, D., Vanhoof, J., & Van Petegem, P. (202١). School effectiveness for education for sustainable development (ESD)**.** *Educational Management Administration & Leadership*, *51*(2), 502-525.

Zahrani, A. (2024). The influence of green human resource management on university sustainability in higher education: the role of mediating environmental performance and green commitment. PeerJ, 12, e17966.

Zhu, J., Tang, W., Wang, H., & Chen, Y. (2021). The influence of green human resource management on employee green behavior. Sustainability ,13 (8), 44-54.

World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. Oxford University Press.