

دور تخطيط الموارد البشرية في تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء

دراسة لآراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من مدارس محافظة دهوك

جيمس يوحنا عوديش

قسم تقنيات إدارة الأعمال، كلية التقنية الإدارية، جامعة دهوك التقنية، اقليم كردستان-العراق

(تاريخ استلام البحث: 22 أيلول، 2023، تاريخ القبول بالنشر: 6 كانون الاول، 2023)

الخلاصة

تعد مسألة الاهتمام بالبيئة من الأمور المعاصرة والضرورية لإستمرار المنظمات بالعمل، وإن إدارة الموارد البشرية تُعد كأحد المسائل الماسية في الوقت الحاضر التي يمكن من خلالها المحافظة على الأرض ومعالجة مشاكلها البيئية من التلوث وخسارة مواردها الطبيعية، إذ تتحمل جميع المنظمات وبما فيها المدارس اللوم نتيجة مشاركتها في التدهور البيئي لأن وظائفها تُعد كمصدر تلوث للبيئة. وعليه فإن هذا البحث يهدف إلى التحقق من الدور الذي يلعبه تخطيط الموارد البشرية كمغير مستقل في تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء كمغير معتمد ووظائفها المتمثلة ب(التوظيف الأخضر، والتدريب الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، والتعويض الأخضر)، ولتحقيق هذا الهدف فقد تم صياغة فرضيتين رئيسية وكل واحدة تتضمن أربعة فرضيات فرعية للتحقيق من الارتباط والتأثير بين المتغيرات. وإن بيانات البحث تم الحصول عليها من خلال (177) أستمارة أستمارة وزعت على القيادات الإدارية في (87) مدرسة من مدارس محافظة دهوك، وتم إسترجاع (135) أستمارة أستمارة صالحة للتحليل. ومن أهم ما توصلت إليه البحث هو اعتبار تخطيط الموارد البشرية كأساس لتطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء ووظائفها في مدارس محافظة دهوك، وعليه يجب إدراك قياداتها الإدارية بأن مساهمتهم في قضايا معالجة المشاكل البيئية يتطلب تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارسة وظائفها، وهذا بدوره يحتاج إلى قيامهم بالتخطيط للموارد البشرية والتي تعتمد على مجموعة من الخطوات.

الكلمات المفتاحية: تخطيط الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية الخضراء، التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويض الأخضر.

المقدمة

على أنها عملية توقع متطلبات المنظمة من الموارد البشرية وما هو معروض المستقبلي منها، وإجراء مقارنة بينها وإتخاذ التغييرات اللازمة على وظائف إدارة الموارد البشرية لتحقيق التوافق بينها (Phutela, 2016: 82)، لذلك تُعد بأحد أهم وظائف إدارة الموارد البشرية التي تقوم بموجبها المنظمة بتقييم وضعها الحالي والتنبؤ بمتطلبات أعمالها المستقبلية (Bilagi, 2022: 222). وأنها الوسيلة التي يتم بموجبها العثور على أفضل الموارد البشرية التي تستجيب لتوجهات المنظمة (Arifin, 2022: 34). ويُعد تخطيط الموارد البشرية بأنها عملية مستمرة ومنتظمة (Aslam et al., 2013: 202)، وعليه يجب على المنظمات آيلاء الانتباه اللازم إلى القضايا

تواجه البشرية تحديات هائلة بسبب المشاكل الناجمة من التغييرات البيئية التي تتشارك جميع أنواع المنظمات في مصدرها، لذلك تحتاج كافة المنظمات إلى توليد آلية استباقية تستطيع من خلالها معالجة هذه المشاكل ومشاركتها في حماية البيئة التي تمثل قضية الألفية الثالثة وذلك من خلال إدارة الموارد البشرية الخضراء الذي تركز على تغيير توجهات الموارد البشرية نحو السلوك الأخضر.

يتعامل تخطيط الموارد البشرية مع القضايا تقع في صميم أعمال المنظمة وتقوم بتحديد آثارها على إدارة الموارد البشرية (Stredwick, 2005: 44)، وينظر إلى تخطيط الموارد البشرية

- هل توجد علاقة الارتباط وتأثير بين تخطيط الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل كلي وجزئي على مستوى الوظائف وفقاً لرأي القيادات الإدارية في مدارس محافظة دهوك؟.

2. أهمية البحث

تبرز أهمية البحث من إمكانية مساهمته بشكل علمي وتطبيقي في معالجة موضوع مهم على المستوى العالمي ألا وهو التغيير المناخي وذلك من خلال تحديد مدى اهتمام القيادات الإدارية للمدارس في محافظة دهوك بخطوات تخطيط الموارد البشرية وإلى أي حد تطبق وظائف الخضراء في إدارتها للموارد البشرية والتي تُعد من المواضيع المهمة التي تحافظ على استمرارية الحياة ونمو المنظمات، بالإضافة إلى اختبار العلاقة عندما تقوم القيادات الإدارية بصياغة خطط للموارد البشرية مع تطبيق لإدارة الموارد البشرية الخضراء في مدارس محافظة دهوك. وكما يمكن تحديد أهميته بتسليط الضوء على قطاع كبير متمثل بالمدارس في محافظة دهوك لها أثر كبير على البيئة.

3. أهداف البحث

يسعى الباحث من إجرائه للبحث الحالي إلى الآتي:
أ- وصف وتشخيص مدى اهتمام القيادات الإدارية في مدارس محافظة دهوك بالتخطيط للموارد البشرية، ومستوى تطبيقهم لإدارة الموارد البشرية الخضراء ووظائفها.
ب- اختبار علاقة الارتباط بين تخطيط الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل كلي وجزئي على مستوى الوظائف.
ت- اختبار علاقة تأثير تخطيط الموارد البشرية في إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل كلي وجزئي على مستوى الوظائف.

4. مخطط البحث الافتراضي

يعرض الشكل (1) مخطط البحث الذي أعده الباحث بحيث يتضمن ويعرض العلاقات الفرضية بين متغيراته الرئيسة والفرعية.

والمعايير المختلفة المتعلقة بطبيعة القطاع التي تعمل فيها (Edeu & Dialoka, 2020: 12).

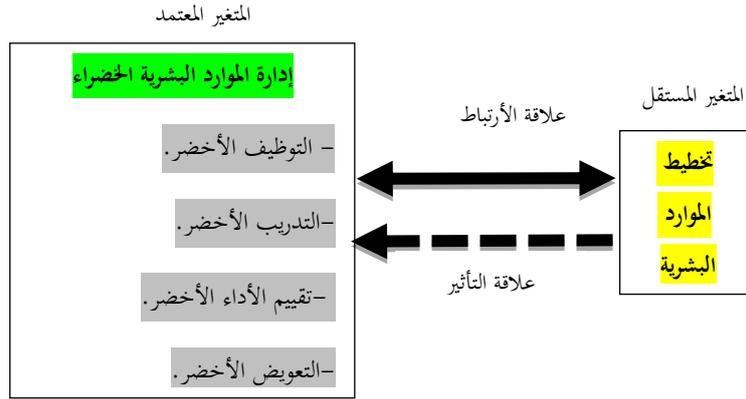
ولكي نستطيع إيجاد موارد بشرية خضراء في المنظمات لا بد من إيجاد وسيلة لتشجيع الموارد البشرية وتحفيزهم لتبني السلوك الأخضر في أداؤهم لأعمالهم، والتي يمكن تحقيقها من خلال تبني إدارة الموارد البشرية الخضراء، وجاءت فكرة البحث من معلومات جمعت نتيجة مقابلة الباحث لعدد من القيادات الإدارية والتي أستخلص منها بعدم إتباع إدارة الموارد البشرية الخضراء في مدارس محافظة دهوك، لذلك هناك حاجة لخلق الوعي وتوعية الجهات المسؤولة عنها بأهمية تبني تخطيط الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية الخضراء.

المحور الأول: منهجية البحث

1. مشكلة البحث

تتحمل جميع المنظمات اللوم نتيجة مشاركتها في التدهور البيئي لأن وظائفها تُعد كمصدر تلوث للبيئة (Atoko, 2023: 83)، ونظراً لكوننا من البلدان النامية فأنا نحتاج إلى دمج منهجي لموضوع البيئة الخضراء في إدارة الموارد البشرية مما يساعد في التعامل مع القضايا البيئية ومعالجة مشاكلها (Faisal, 2023: 3). وبسبب كثرة عدد المدارس وما تتضمنه من أعداد كبيرة من الطلاب والكوادر التدريسية والتي لديها علاقة بجميع أفراد المجتمع فقد تم اختيار قطاع التربية والتعليم وما يتضمنه من مدارس في محافظة دهوك ليكون الميدان الذي سيتم اختياره. وبناءً على ماسبق فإن نجاح تطبيق أي فكرة تعتمد على وجود تخطيط استباقي، وعليه يمكن تحديد مشكلة البحث في طرح السؤال البحثي المتمثل ب(ما هو مدى مساهمة تخطيط الموارد البشرية في تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في عدد من مدارس محافظة دهوك؟) ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

- هل هناك إدراك القيادات الإدارية في مدارس محافظة دهوك بأهمية التخطيط للموارد البشرية؟.
- ما هو مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء ووظائفها من قبل القيادات الإدارية في مدارس محافظة دهوك؟.



الشكل (1): مخطط البحث الافتراضي

الفرضية الرئيسية الثانية (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى (0.05) لتخطيط الموارد البشرية في إدارة الموارد البشرية الخضراء ووظائفها (منفردة ومجمعه) ضمن المدارس عينة الدراسة).

5. فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الأولى (توجد علاقة ارتباط معنوية ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوي (0.05) بين المتغير المستقل تخطيط الموارد البشرية والمعتمد إدارة الموارد البشرية الخضراء ووظائفها (منفردة ومجمعه) في مدارس عينة الدراسة).

(2020) في كتابة أسئلة العبارات المتعلقة بوظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء.

6. أساليب جمع البيانات البحث

- تضم قائمة المصادر عدد من البحوث المنشورة في المجالات العلمية كمصادر أولية، بالإضافة إلى عدد من الكتب كمصادر ثانوية والتي اعتمدت في كتابة الجانب النظري من البحث.

7. اختبارات الأستبانة

تم قياس ثبات عبارات الأستبانة عن طريق استخدام التريبي ل(Cronbach's Alpha)، وصدق الأستبانة عن طريق الجذر التربيعي ل(Cronbach's Alpha)، إذ يشير (عوديش، 2022: 1133) في حالة كون قيمة المقياس أكثر من (0.60) فإن ذلك يدل إلى ثبات وصدق عبارات أستبانة للدراسات الأنسانية. وبناءً عليه نرى بأن جميع البيانات في الجدول (1) تجاوزت المعدل المحدد، وعليه فإن عبارات الأستبانة في البحث الحالي تتمتع بالثبات والصدق.

- لإنجاز الجنب العملي من البحث فقد أعتمد بشكل رئيسي على أستمارة الأستبانة المستخدمة لجمع البيانات المطلوبة، وقد تم الأستناد على (Hani, 2021) و (Ivan et al., 2020) لصياغة العبارات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية والتي تم أستفسارها من القيادات الإدارية، وعلى (عوديش وصالح،

جدول (1): ثبات وصدق أستمارة الأستبانة

المؤشر الكلي	التعويض الأخضر	تقييم الأداء الأخضر	التدريب الأخضر	التوظيف الأخضر	إدارة الموارد البشرية الخضراء	تخطيط الموارد البشرية	المتغيرات
23	4	4	4	4	16	7	عدد الأسئلة
0.890	0.876	0.868	0.839	0.850	0.910	0.879	Cronbach's Alpha
0.943	0.935	0.931	0.915	0.960	0.953	0.937	المحدر التزبيعي ل Cronbach's Alpha

المصدر: إعداد الباحث

8. حدود البحث

- العمر: وكما تم تحديد بأن أغلب المبحوثين من القيادات الإدارية في المدارس المبحوثة في محافظة دهوك هم شباب التي تقل أعمارهم عن 50 سنة مما يدل إلى وجود القدرات لديهم على القيام بأدارة المدارس بفاعلية.
- الخبرة: ونستدل من الجدول بأن خبرة أكثرية المبحوثين من القيادات الإدارية في المدارس المبحوثة في محافظة دهوك تتجاوز 5 سنوات مما يعني بامتلاكهم لتجارب السابقة للتعامل مع المواقف والظروف الغير ثابتة وخاصة في البيئة الحالية السريعة التغيير.
- الحدود الموضوعية: تخطيط الموارد البشرية، وإدارة الموارد البشرية.
- الحدود المكانية: المدارس الابتدائية والمتوسطة والاعدادية التابعة لمديرية تربية محافظة دهوك.
- الحدود الزمانية: (2022/10/1) إلى (2023/8/30).
- الحدود البشرية: القيادات الإدارية في المدارس المتمثلة بالمدير والمعاونين.

9. وصف البيانات الشخصية للمبحوثين

- يتبين من الجدول (2) البيانات الشخصية لعينة البحث كانت كالتالي:
- الجنس: أن القيادات الإدارية في مدارس المبحوثة من فئة الذكور أكثر من الإناث والذي يشير وفق لرأي الباحث بأن الذكور أكثر رغبةً في تحمل مسؤوليات إدارة المدارس في محافظة دهوك.
- المؤهل الأكاديمي: أن نسبة 79.3 % من القيادات الإدارية في المدارس المبحوثة في محافظة دهوك يحملون شهادة البكالوريوس التي تعتبر احد العوامل المهمة لتحقيق النجاح في المسؤوليات القيادية.

جدول (2): - وصف البيانات الشخصية للمبحوثين

النسبة	العدد	البيانات الشخصية	
60.7	82	ذكر	الجنس
39.3	53	أنثى	
8.1	11	> 30	العمر
27.4	37	31-40	
49.6	67	41-50	
14.8	20	51≤	
6.7	9	> 5	الخبرة
9.6	13	6-10	
34.1	46	11-15	
23.7	32	16-20	
25.9	35	≤21	
20.7	28	دبلوم	المؤهل الأكاديمي
79.3	107	بكالوريوس	

المصدر: إعداد الباحث

10. الأساليب الأحصائية

تم الاعتماد على عدد من الأساليب برنامج (SPSS V26) في الحصول على المخرجات اللازمة للإطار العملي، ومنها:

- اعتمد على (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات عبارات أستمارة الأستبانة، وعلى الجذر التربيعي ل (Cronbach's Alpha) لقياس صدق الأستبانة بشكل عام.
- لوصف متغيرات البحث أستخدم الباحث (الحد الأعلى للإتفاق، والحد الأدنى للإتفاق، والوسط الحسابي ومقارنته مع القيمة التقديرات المعيارية للوسط الحسابي المحددة من قبل البحث، والإنحراف المعياري).
- لإختبار فرضية الأرتباط فقد تم الأعتتماد (Correlation) وعلى (Linear Regression Analysis) لإختبار وتحليل الفرضية التأثير.

المحور الثاني: الجانب النظري

أولاً: تخطيط الموارد البشرية

1. المفهوم تخطيط الموارد البشرية: تعتبر الموارد البشرية من أكثر الموارد الاستراتيجية قيمة للمنظمات إذ من دونها لا يمكنها تحقيق أهدافها، وعليه فإن العملية الأولى في إدارة الموارد البشرية هي تخطيط الموارد البشرية أو تخطيط القوى العاملة والتي بموجبها يتم تحديد أهداف الموارد البشرية للمنظمة (Bilagi, 2022: 222)، وتعرف بأنها العملية التي تساعد المنظمة من تحديد الوظائف الشاغرة وتحديد الطريقة المناسبة لملئها (Dessler, 2013: 138). وأنها عملية يتم بموجبها تحديد الاحتياجات المستقبلية للمنظمة من إمكانات ومهارات الموارد البشرية اللازمة والمطلوبة لتحمل عبء العمل المستقبلي (Megraf & Ehmoudam, 2016: 315). ويشير إليها بعملية تحديد عدد وأنواع الموارد البشرية التي سيتم استخدامها لتحقيق أهداف المنظمة (Kalu & Gideon, 2017: 79)، وتعرف قبل (Invacevich & Konopaske, 2013:129) بأنها مجموعة من الخطط تضعها المنظمات لكيفية تقييمها للعرض والطلب المستقبلي على الموارد البشرية ومعالجة الفجوة المحتملة بينها. وكما يمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية بأنه

استراتيجية تستخدمها المنظمة لأستقطاب الموارد البشرية واستخدامها وتنمية مهاراتهم والحفاظ عليه (Rakesh *et al.*, 2021:21)، ومن وجهة نظر (Durai, 2012: 61) فإن تخطيط الموارد البشرية هي عملية تحديد الموارد البشرية المناسبة للوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة. وأيضاً يعرف بأنها استراتيجية لاستقطاب الموارد البشرية وتطويرهم واستخدامهم والحفاظ عليهم في المنظمة (George, 2017: 2). وبناءً على ما سبق يمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية بالعملية الأساسية في إدارة الموارد البشرية وتوفير الموارد البشرية التي تمتلك مهارات وقدرات وسلوك تحتاجه المنظمة لإنجاح مهامها أداء وظائفها بالشكل الأخضر الصديق للبيئة.

2. أهمية تخطيط الموارد البشرية: تُعتبر الموارد البشرية من أكثر الموارد قيمة في المنظمات، وعليه تُعد التخطيط لهذه الموارد من الوظائف الإدارية المهمة (Phutela, 2016: 81)، وأنها أحد وظائف إدارة الموارد البشرية والتي تساعد في تنمية الموارد البشرية ويُعتمد عليها لمواجهة عدم التأكد بسبب الطبيعة الديناميكية لبيئة الأعمال (Kosali, 2021: 48-50)، لذلك يُعد بموضوع ذو بعد استراتيجي لجميع المنظمات لتعلقه مباشرةً بما تحتاج تنفيذه في المستقبل وأرتباطه بأستراتيجية المنظمة (Megraf & Ehmoudam, 2016: 312)، ويدعم رؤيتها ورسالتها (Arifin, 2022: 34). وتقوم عملية تخطيط الموارد البشرية بتحقيق التفاعل بين البيئة الداخلية للمنظمة وبيئتها الخارجية (Alzhrani, 2020: 1002). ومن الضروري إجراء تخطيط الموارد البشرية لأن تعيين الموارد البشرية الخاطئة في المنظمة والفشل في توقع التقلبات من احتياجات التوظيف قد يكون مكلفاً عليها على المدى الطويل (Mbonimana & Uwanbajiyera, 2021: 44). ويلعب تخطيط الموارد البشرية دوراً مهماً في إدارة الموارد البشرية لأنه يترجم أهداف المنظمة إلى عدد الموارد البشرية اللازمين والمطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية (Samwel, 2018: 24).

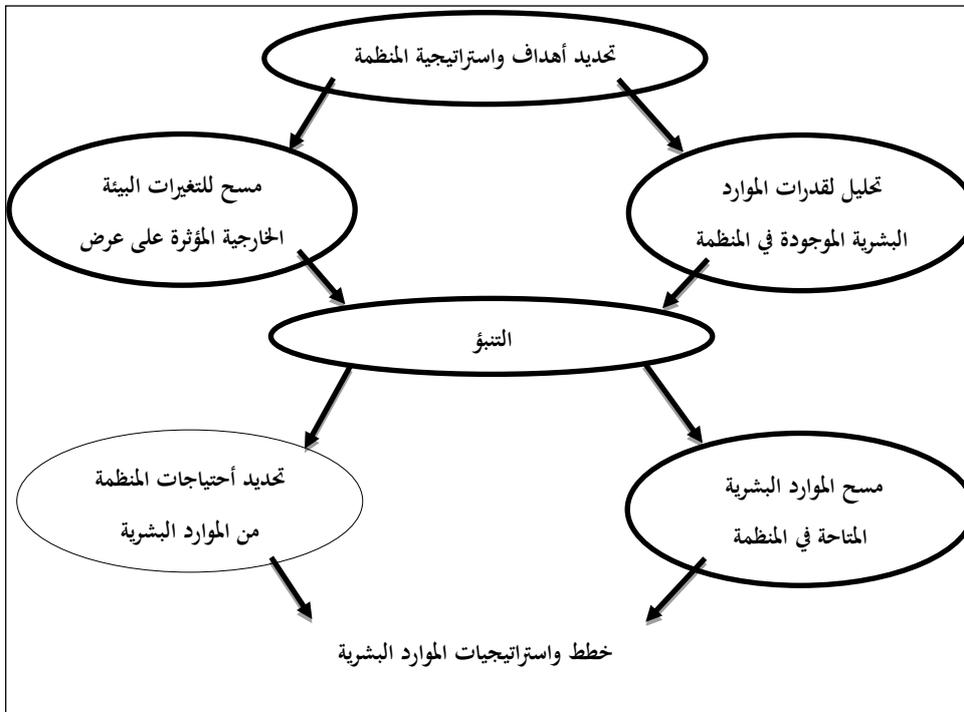
3. أهداف تخطيط الموارد البشرية: يهدف تخطيط الموارد البشرية إلى تحديد الفجوة بين ما هو مطلوب من الموارد البشرية وما هو متاح منها في المنظمة (Bilagi, 2022:)

223، والتنبؤ بالمستقبل والتعامل مع التطورات والتغيرات من خلال تحديد البدائل الحصول على الموارد البشرية والمواصفات المحددة وتطويرها وبما ينسجم مع احتياجات أعمال المنظمة وأمكاناتها (Alzhrani, 2020: 1002)، ويشير (Rakesh et al., 2021:21) إلى أن الهدف من تخطيط الموارد البشرية هو توفير الموارد البشرية المناسبة لإداء الأعمال المناسبة بالإضافة إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة في المنظمة. ومن خلال تخطيط الموارد البشرية فأن المنظمات تسعى إلى تحقيق رضا أفضل للزبائن عن طريق تحسين وتحفيز الموارد البشرية لأداء أعمالهم (Durai, 2012: 61). وبموجب (Aslam et al., 2013: 202) فأن الغرض الرئيسي من تخطيط الموارد البشرية هو التأكد من أن الموارد البشرية لديهم أفضل مستوى من التفاعل مع وظائفهم في المنظمة.

4. مراحل تخطيط الموارد البشرية: تتضمن وظيفة تخطيط الموارد البشرية العديد من الأنشطة كتحليل الوظيفي داخل المنظمة لتمكينها من تحديد المهام والأهداف والمهارات والمعرفة والقدرات في الموارد البشرية المطلوبة في المدى القصير والطويل وأين.

223، والتنبؤ بالمستقبل والتعامل مع التطورات والتغيرات من خلال تحديد البدائل الحصول على الموارد البشرية والمواصفات المحددة وتطويرها وبما ينسجم مع احتياجات أعمال المنظمة وأمكاناتها (Alzhrani, 2020: 1002)، ويشير (Rakesh et al., 2021:21) إلى أن الهدف من تخطيط الموارد البشرية هو توفير الموارد البشرية المناسبة لإداء الأعمال المناسبة بالإضافة إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة في المنظمة. ومن خلال تخطيط الموارد البشرية فأن المنظمات تسعى إلى تحقيق رضا أفضل للزبائن عن طريق تحسين وتحفيز الموارد البشرية لأداء أعمالهم (Durai, 2012: 61). وبموجب (Aslam et al., 2013: 202) فأن الغرض الرئيسي من تخطيط الموارد البشرية هو التأكد من أن الموارد البشرية لديهم أفضل مستوى من التفاعل مع وظائفهم في المنظمة.

4. مراحل تخطيط الموارد البشرية: تتضمن وظيفة تخطيط الموارد البشرية العديد من الأنشطة كتحليل الوظيفي داخل المنظمة لتمكينها من تحديد المهام والأهداف والمهارات والمعرفة والقدرات في الموارد البشرية المطلوبة في المدى القصير والطويل وأين.



الشكل (2) خطوات تخطيط الموارد البشرية

Source: Rakesh, D.; Mahammed M.G.; Manoj, K.N.V., Ahilash, P., (2021), Human Resources Management, 1st ed., A & E printers, Bangalore, India, p (24).

ثانياً: إدارة الموارد البشرية الخضراء

1- مفهوم إدارة الموارد البشرية: تجتمع آراء الباحثين حول دمج إدارة الموارد البشرية مع القضايا المتعلقة بالإدارة البيئية وتعزيز الممارسات المستدامة بيئياً بين الموارد البشرية عند تعريفهم إدارة الموارد البشرية الخضراء الذي هي عملية مخططة تؤكد على استخدام والاستفادة من أعمال الموارد البشرية للمساهمة في الاستدامة البيئية لتحقيق الأهداف التنظيمية (Mwita, 2019: 14-15). وبنفس الاتجاه فأنها تحقق الترابط بين وظائف إدارة الموارد البشرية والإدارة البيئية والتي لها نتائج بيئية إيجابية (Atoko, 2023: 82).

وتشير إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى الوظائف التي تعزز الممارسات الخضراء في المنظمة من خلال توجيه إدراك الموارد البشرية نحو المشاكل البيئية وحلها (Kaur & Atwal, 2020: 127)، وكما يشير إليها بأنها السياسات والممارسات والأنظمة التي تجعل موارد البشرية في المنظمة صديقة للبيئة مما يعود لهم والمنظمة بالفائدة بالإضافة إلى المجتمع والبيئة الطبيعية التي تؤدي فيها أعمالها (Opatha, 2013: 15)، وكما تعرف بأنها إمتلاك المنظمات لإرادة تدفعها لتطبيق الممارسات المتعلقة بالموارد البشرية والتي تعمل على تحسين إستدامة مواردها اقتصادياً وبيئياً من خلال إجراء التغيير وتطوير الظروف البيئية (Masood, 2018: 356).

وحددا (Nawangari & Sutawijaya, 2019: 313) إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها برامج وعمليات وتقنيات خضراء يتم تنفيذها فعلياً في المنظمة لتقليل تأثيرها الضار للبيئة وتحسين أدائها الصديق للبيئة.

وأشار إليها (Khan, et al., 2022: 1060) بأنها أنشطة تطوير وتنفيذ وصيانة نظام مصمم لجعل الموارد البشرية في المنظمة صديقة للبيئة. ويتفق الباحث مع التعريف المقدم من قبل (عوديش وصالح، 2020: 133) والتي عرفها بأنها إدارة تضم مجموعة من الوظائف التي تطبق أنشطة وممارسات وإجراءات خضراء وصديقة للبيئة، وتعمل على المحافظة واستدامة توافر الموارد من خلال التقليل من مخرجاتها الملوثة للبيئة مما يحد من التأثير السلبي على أدائها.

2- أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء: تعد هذه الإدارة بمثابة إطار واسع للمسؤوليات المنظمات الاجتماعية والتي تضم سياسات وممارسات تولد موارد بشرية خضراء يستفيد منها الموارد البشرية والمنظمة والبيئة (Mohammad et al., 2020: 2)، وتقوم بتطبيق استراتيجيات وسياسات بيئية سليمة يتم بموجبها تقييم أداء الموارد البشرية لأعمالهم وقياس سلوكهم وفقاً للمعايير المتعلقة بالبيئة وعليه يتم تعزيز استخدام المستدام للموارد الطبيعية والتي تكون بمثابة الداعم للبيئة (Tomer & Rana, 2020: 148). وتعتمد المنظمات على إدارة الموارد البشرية الخضراء للتوجه نحو حماية البيئة وإنقاذ الأرض من الكوارث القادمة التي تسببها التغيرات البيئية وذلك لتحقيق هدفها الوحيد المتمثل في توسيع الأرباح (Unde & Dighe, 2021: 876)، حيث تسعى هذه الإدارة إلى توليد أماكن طبيعية أفضل لبيئة العمل من خلال الأستخدام الفاعل لكل ما يتعلق بها بالتالي تجنبها من التلوث او تقليل من الانبعاثات الكاربون وتحسين كفاءة الموارد البشرية (Faisal, 2023: 2-6)، (Alqudah et al., 2021: 160). وبوجود إدارة الموارد البشرية الخضراء عادلة ومنصفة في المنظمة تساعد بزيادة مشاركة الموارد البشرية وألتزامهم ووزيادة معنوياتهم بسبب جودة حياة عملهم (Hosain & Rahman, 2016: 55)، مما يعزز من قدرة المنظمات على الأحتفاظ بالموارد البشرية (Mwita, 2019: 18).

وتعمل إدارة الموارد البشرية الخضراء على تمكين المنظمات من المبادرة السريعة الاستجابة للتغيرات البيئية (Ahmed et al., 2019: 10)، والتي تستخدم سياسات تعزز من الاستخدام المنظمة للموارد بشكل مستمر بالتالي تعزيز الاستدامة البيئية (Kaur & Aggarwal, 2019: 58).

3- وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء: تحفز وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء على إنخراط الأستباقي للموارد البشرية في سلوكيات حماية البيئة (Liu et al., 2020: 293)، والتي بموجبها يتم تطوير الإلهام والأستعداد والألتزام للموارد البشرية للمساهمة بأفكارهم وجهودهم من أجل جعل منظماتهم ومجتمعهم صديق للبيئة (Kaur & Atwal, 2020: 127).

(4: 2022: Huo et al.)، وأنها وظيفة تركز على تنمية مهارات ومعارف ومواقف الموارد البشرية، بالتالي تثقيف وتوعيتهم بقيمة إدارة البيئة ليصبحوا أصدقاء للبيئة من خلال تبنى أساليب العمل التي تقلل من النفايات، والاستخدام السليم للموارد، والحفاظ على الطاقة وتجنب تدهور البيئة (128: 2020: Kaur & Atwal)، والتقليل من القمامة، بالتالي توفر الفرص لإشراكهم في حل المشكلات البيئية (313: 2019: Nawangsari & Sutawijaya)، وتخفف هذه الوظيفة على جعل الموارد البشرية صديقة للبيئة وذلك لمواجهة القضايا والتحديات الناشئة حديثاً (Ahmed et al., 2019: 12)، وعليه يجب على كافة المنظمات توفير التدريب الأخضر لجميع الموارد البشرية التي تؤثر أو لا تؤثر أعمالها على البيئة وذلك لتعزيز معرفتهم وقدراتهم بوظائف الإدارة البيئية فيها (5: 2023: Faisal)، بالتالي تحسين قدراتهم ومعرفتهم وتطوير سلوكهم البيئي المستدام (Alhashash, 2022: 11). ومن الضروري قيام إدارة الموارد البشرية الخضراء بتحديد الفجوة بين المهارات والمعرفة الخضراء الموجودة والمطلوبة عند تحليل احتياجات التدريب الخضراء، وعليه يجب أن يغطي برنامج التدريب الأخضر قضايا تتعلق بإدارة السلامة والطاقة والنفايات وإعادة التصنيع (Alqudah et al., 2021: 161). وأخيراً يجب أن تكون وظيفة التدريب الأخضر بحد ذاتها صديقة للبيئة وليس فقط توعية الموارد البشرية بمهارات ومعرفة خضراء وجوانب مختلفة ذات قيمة للبيئة (Mwita, 2019: 16).

- **تقييم الأداء الأخضر:** تتضمن هذه الوظيفة أنشطة ومخرجات مختلفة وفقاً للأهداف الخضراء المحددة مسبقاً للمنظمة (5: 2023: Faisal)، حيث من الضروري قيام المنظمات بتقييم أداء الموارد البشرية الخضراء لضمان بأن أدائهم ضمن المسار المحدد (12: 2022: Alhashash). وبموجبها يتم دمجها مع الإدارة البيئية مما يحسن من جودة وقيمة الأداء البيئي وذلك بإعتماد مبادئ إدارة الأداء الأخضر التي تلي الأهداف المنظمة البيئية والإشراف على إتباعها (Kaur & Atwal, 2020: 128)، ويُطلب من الموارد البشرية

وتحتم إدارة الموارد البشرية الخضراء بمجموعة من الوظائف تقود إلى زيادة الأداء البيئي للمنظمات من خلال الحد من انبعاثات الكربون (Haridas & Sivasubramanian, 2020: 3706). ويمكن تصنيف وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى تطوير قدرات الموارد البشرية الخضراء، وتحفيز الموارد البشرية الخضراء وتوفير الفرص الخضراء لهم (2023: Atoko). وأن وظائفها تمكن من تحقيق أهداف المنظمات بإمتلاكها للعلامة التجارية البيئية وبالمقابل حماية البيئة من أي آثار سلبية قد تسببها ممارساتها (Kaur & Aggarwal, 2019: 58). وسيعتمد البحث الحالي على الوظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء المعتمدة من قبل (عوديش وصالح، 2020: 134) لأنها الأكثر استخداماً لتحقيق الأهداف البيئية للمنظمة، بالإضافة إلى إمكانية قياسها عن طريق استمارة الأستبانة، والتي هي:

- **التوظيف الأخضر:** وهي الوظيفة الأكثر أهمية للمنظمات الصديقة للبيئة التي تركز على تنفيذ مبادئ إدارة الموارد البشرية الخضراء (10: 2022: Alhashash). وأنها المرحلة الأولى الضرورية اللازمة للمحافظة على الموارد البشرية الموهوبة (5: 2023: Faisal). ولضمان الاستدامة البيئية في المنظمات يجب تصميم طرق خضراء لأستقطاب موارد بشرية موهوبة وصديقة للبيئة (160: 2021: Alqudah et al.). وتعرف بعملية تعيين موارد بشرية جديدة ملتزمة بحماية البيئة لإنها تدرك المشاكل والقضايا البيئية وتريد المساهمة في استدامة البيئة (128: 2020: Kaur & Atwal)، وتوصف بأنها إجراء لتوظيف موارد بشرية لديها الخبرة والقدرات والمواقف والأخلاق والتي تمتلك الإدراك بأهمية نظام إدارة وحماية البيئة في المنظمة (313: 2019: Nawangsari & Sutawijaya). ويتم بموجبها استخدام وسائل الألكترونية الصديقة للبيئة في إجراءات التوظيف والتي تؤدي إلى توفير المنظمات للتكاليف والطاقة وغيرها من الأمور السلبية للبيئة (2019: Mwita). (15).

- **التدريب الأخضر:** هي مجموعة مبادرات تدعم تعلم تقنيات حماية البيئة ومواكبة الاهتمامات الخضراء لدى الموارد البشرية

جاءت بما (أدم، 2023: 110) والمتمثلة بـ ((1.00-2.33=ضعيف)، (2.34-3.66=متوسط)، (3.67-5.00=عالي)). حيث نلاحظ من الجدول (3) الآتي:
 أ- تخطيط الموارد البشرية: بأن نسبة الأتفاق على المتغير المستقل كانت بنسبة (4.1005) وبإنحراف معياري (0.57118) وأن نسبة الأتفاق على عبارات هذا المتغير تراوحت بين الحد الأدنى البالغ (1.57) والحد الأعلى المتمثل بـ(4.94)، وبالأستناد على التقديرات المعيارية للوسط الحسابي فأن مستوى أتفاق القيادات الإدارية مدارس محافظة دهوك هي عالية على مضمون عبارات هذا المتغير.

ب- إدارة الموارد البشرية الخضراء: تراوح نسبة الأتفاق على عبارات المتغير المعتمد بين الحد الأدنى الذي بلغ (1.44) والحد الأعلى البالغ (4.69)، ونجد بأن نسبة الأتفاق قد بلغت (3.6005) وبإنحراف معياري (0.81494)، وعليها فأن مستوى أتفاق على ما تتضمنه جميع عبارات إدارة الموارد البشرية الخضراء من قبل القيادات الإدارية في مدارس محافظة دهوك هي متوسطة وذلك بالأعتماد على التقديرات المعيارية للوسط الحسابي المحدد أعلاه. أما بالنسبة لكل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء فأن الجدول (3) يبين الآتي:

- التوظيف الأخضر: مستوى أتفاق عينة المبحوثة من القيادات الإدارية في مدارس محافظة دهوك المبحوثة على وظيفة التوظيف الأخضر هي متوسطة وذلك بالأستناد على التقديرات المعيارية للوسط الحسابي البالغ (3.5852) وبإنحراف معياري (0.93986)، وكان الحد الأعلى للأتفاق (1.25) مقابل الحد الأدنى (4.42) على عبارات الأربعة لهذا البعد.

- التدريب الأخضر: تراوحت نسبة الأتفاق على أربعة عبارات هذا البعد بين الحد الأعلى (4.35) والحد الأدنى (1.25) وبإنحراف معياري (0.95261)، وبالأعتماد على التقدير المعياري للوسط الحسابي لبعد التدريب الأخضر فأن الوسط الحسابي البالغ (3.5333) لإتفاق القيادات المدارس الإدارية في محافظة دهوك هي متوسطة على محتويات عبارات البعد الثاني لإدارة الموارد البشرية الخضراء.

قدراتهم المهنية للمساعدة في تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية بطريقة أكثر أماناً (Nawangarsi & Sutawijaya, 2019: 313) وتعرف بأنها تقييم الموارد البشرية لإداء أعمالهم وقياس سلوكهم وفقاً للمعايير المتعلقة بالبيئة (Tomer & Rana, 2020: 148). ويعتمد التقييم الجيد للأداء الأخضر وجود تحليل ووصف أخضر للوظائف والذي تتضمن وضع أهداف خضراء للموارد البشرية بشكل فردي وجماعي وضمان تحقيقها بفاعلية (Mwita, 2019: 17).

- **التعويض الأخضر:** تُعد من أكثر الأمور التي تؤثر على سلوك الموارد البشرية وتغيرها نحو المحافظة على البيئة بالتالي تحقيق أهداف المنظمة بكونها صديقة للبيئة، وبذلك فأن أفضل طريقة لتحقيق السلوك الأخضر تكون من خلال تعويض الموارد البشرية ذات السلوك الصديق للبيئة (Alqudah et al., 2021: 161). ويلعب التعويض الأخضر دوراً مهماً في غرس الثقافة الخضراء لدى الموارد البشرية وتدفعه لإداء واجباتهم بأمانة وولاء بما يحقق هدفهم الأخضر (Kaur & Atwal, 2020: 128). وبموجبها تقوم المنظمة بتقديم مكافآت والجوائز والحوافز النقدية مقابل أداء الموارد البشرية الأخضر (Faisal, 2023: 6)، ووفقاً لـ (Alhashash, 2022: 13) فأن التعويض الأخضر للموارد البشرية يكون بشكل مالي أو غير مالي مثل الجوائز والتقدير الخاص. ويشير إلى التعويض الأخضر بأنها وظيفة منهجية لتصميم وتنفيذ استراتيجيات وسياسات لتعويض الموارد البشرية التي تساهم بنجاح في تحقيق مبادرات الإدارة البيئية (Mwita, 2019: 17)، وعليه فأنها من الأدوات المستقبلية المحتملة لدعم الأعمال الصديقة للبيئة في المنظمات (Nawangarsi & Sutawijaya, 2019: 313).

المحور الثالث: الجانب الميداني

أولاً: وصف المتغيرات البحث

لتحديد مستوى الأتفاق على عبارات الأستبانة فقد تم الأعتداد على التقديرات المعيارية للوسط الحسابي بحسب ما

- تقييم الأداء الأخضر: بلغ إنحراف المعياري لتقييم الأداء الأخضر (0.86888) وبوسط حسابي (3.6148) وتراوح نسبة ألتفاق على عباراته الأربعة بين الحد الأعلى (4.83) والحد الأدنى (1.25)، مما يشير إلى أن مستويات ألتفاق القيادات المبحوثة هي متوسطة بالمقارنة مع التقديرات المعيارية للوسط الحسابي الذي أعتمده البحث.

- التعويض الأخضر: حددت نسبة ألتفاق على البعد الأخير للمتغير المستقل بنسبة (2.3287) وبإنحراف معياري (0.83612) وتراوح الحدود العليا والدنيا بين (3.89) و(1.45)، وبالأستناد على التقديرات المعيارية للوسط الحسابي نلاحظ ضعف مستوى ألتفاق القيادات الإدارية مدارس محافظة دهوك على عبارات هذا البعد من قبل القيادات الإدارية في مدارس محافظة دهوك.

جدول (3): - وصف متغيرات البحث

المتغيرات	عدد العبارات	الحد الأعلى للالتفاق	الحد الأدنى للالتفاق	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
تخطيط الموارد البشرية	135	1.57	4.94	4.1005	0.57118
إدارة الموارد البشرية الخضراء	135	1.44	4.69	3.6005	0.81494
التوظيف الأخضر	135	1.25	4.42	3.5852	0.93986
التدريب الأخضر	135	1.25	4.35	3.5333	0.95261
تقييم الأداء الأخضر	135	1.25	4.83	3.6148	0.86888
التعويض الأخضر	135	1.45	3.89	2.3287	0.83612

المصدر: إعداد الباحث بالأعتماد على نتائج اختبارات برنامج (SPSS V26)

ثانياً: اختبار الفرضيات

دهوك. وكما يبين الجدول (4) تحليل علاقات الأرتباط بين تخطيط الموارد البشرية وكل بُعد من أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء والمتمثلة بوظائفها، حيث نلاحظ بأن قيمة معامل أرتباط المتغير المستقل مع كل من التوظيف الأخضر، والتدريب الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، والتعويض الأخضر قد بلغت (0.848, 0.917, 0.932, 0.775) على التوالي وهي قيم معنوية عند مستوى (0.05)، مما يعني بأن قيام القيادات الإدارية بوضع الخطط المتعلقة بالموارد البشرية يساعدها في القيام بوظائف التوظيف الأخضر، والتدريب الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، والتعويض الأخضر في مدارس محافظة دهوك.

يحتاج تحليل ألتنمذج البحث المفترض إلى إختبار مدى تحقق الفرضيات الرئيسة والفرعية وكما يلي:

أ- الفرضية الرئيسة الأولى: يشير الجدول (4) إلى تحقق فرضية الأرتباط الأولى والتي تضمنت (توجد علاقة أرتباط معنوية ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين المتغير المستقل تخطيط الموارد البشرية والمعتمد إدارة الموارد البشرية الخضراء ووظائفها (منفردة ومجمعة) في مدارس عينة الدراسة)، وذلك بالأعتماد على قيمة معامل الأرتباط البالغ (0.868) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05)، وهذا يعني بأن زيادة أهتمام القيادات الإدارية بتخطيط الموارد البشرية يُعد كأساس لتطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في مدارس محافظة

جدول (4): - أرتباط تخطيط الموارد البشرية بإدارة الموارد البشرية الخضراء ووظائفها

المتغير المستقل (تخطيط الموارد البشرية)	المتغير المعتمد (إدارة الموارد البشرية الخضراء)	التوظيف الأخضر	التدريب الأخضر	تقييم الأداء الأخضر	التعويض الأخضر
0.868*	0.848*	0.917*	0.932*	0.775*	

المصدر: إعداد الباحث بالأعتماد على نتائج التحليل الإحصائي في برنامج (SPSS V26) * معنوية عند مستوى (0.05)

ب- الفرضية الرئيسة الثانية: تم الأستناد على (Linear Regression Analysis) لتحليل الفرضية الرئيسة الثانية والتي نصت على (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى (0.05) لتخطيط الموارد البشرية في إدارة الموارد

البشرية الخضراء وما تتضمنها من وظائف تستمد صفاتها من تخطيط الموارد البشرية. ويشير معامل التحديد (R^2) البالغ قيمته (0.753) بأن التغييرات التي تحدث على تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء من قبل القيادات الإدارية في مدارس محافظة دهوك يكون سببها قيامهم بالتخطيط للموارد البشرية ونسبة تبلغ (75.3%). وبينما من قيمة الميل الحدي (R) يعني بأن تحسين القيادات الإدارية من تخطيط الموارد البشرية بوحدة واحدة صحيحة سوف يؤدي إلى حدوث تغيير في تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في مدارس محافظة دهوك ونسبة جيدة جداً تبلغ (86.8%).

البشرية الخضراء ووظائفها (منفردة ومجمعه) ضمن المدارس عينة الدراسة)، حيث تقودنا النتائج الموجودة في الجدول (5) إلى قبول هذه الفرضية على أساس الكلي وذلك لأن قيمة (F) التي تم احتسابها في البرنامج والبالغة (26.264) هي أكبر من قيمتها الجدولية المستخرجة والتي بلغت (3.912)، إضافةً إلى أن قيمة ($Sig.$) المتعلقة بالتأثير المعنوي قد بلغت (0.012)، وهي أقل من مستوى معنوية التأثير الذي أفترضه البحث. وبالإستناد إلى قيمة (β) فإن إدارة الموارد البشرية الخضراء تظهر بحدود بلغت (0.309) عندما تكون قيمة تخطيط الموارد البشرية مساوية للصفر، وعليها فإن إدارة الموارد

جدول (5): - تأثير تخطيط الموارد البشرية في إدارة الموارد البشرية الخضراء

(المتغير المستقل) تخطيط الموارد البشرية					(المتغير المعتمد)
Sig.	F	β	R^2	R	إدارة الموارد البشرية الخضراء
0.012	26.264	0.309	0.753	0.868	

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الأحصائي لبرنامج (SPSS V26)، $N=135$ ، $DF=(1-133)$ ، $F=3.912$ ، $DF=3.912$ ، F الجدولية، * معنوية عند مستوى (0.05)

البالغ (0.05). ومن قيمة (β) فإن جميع وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء تظهر عندما تكون قيمة تخطيط الموارد البشرية من قبل القيادات الإدارية لمدارس محافظة دهوك مساوياً للصفر. في حين أن قيمة (R^2) تؤشر بأن التغييرات التي يمكن أن تحدث على تطبيق جميع وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء يكون مصدرها قيام القيادات الإدارية في مدارس محافظة دهوك بالتخطيط للموارد البشرية وبنسب مختلفة يحتل تقييم الأداء الأخضر المرتبة الأولى، والتعويض الأخضر المرتبة الرابعة في التأثير. وأخيراً من قيمة الميل الحدي (R) نستدل بأن قيام القيادات الإدارية بالتغيير بمقدار رقم واحد فقط سيقود إلى حصول تغيير تطبيق وظائف الأربعة لإدارة الموارد البشرية الخضراء في مدارس محافظة دهوك.

أما لغرض إختبار تأثير تخطيط الموارد البشرية في جميع وظائف إدارة الموارد البشرية بشكل منفرد سيم الاعتماد على مقارنة قيمة (T) المحسوبة مع الجدولية وقيمة ($Sig.$) مع مستوى التأثير المعنوي الذي حدده البحث. وعليه فإن النتائج المعروضة في الجدول (6) تقودنا إلى قبول جميع الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الثانية وذلك لأن قيمة (T) المحسوبة لكافة أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء المتمثلة بوظائفها بلغت (9.827, 10.854, 10.703, 10.012) على التوالي هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.656)، بالإضافة إلى ذلك فإن قيمة ($Sig.$) للتوظيف الأخضر والتدريب الأخضر وتقييم الأداء الأخضر والتعويض الأخضر بلغت (0.013, 0.018, 0.011, 0.014) بالتوالي هي أقل من مستوى المعنوية

جدول (6):- تأثير تخطيط الموارد البشرية في كل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء

المتغير المستقل) تخطيط الموارد البشرية					المتغير المعتمد)
Sig.	T	β	R ²	R	وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء
0.014	10.012	0.386	0.719	0.848	التوظيف الأخضر
0.011	10.703	0.467	0.840	0.917	التدريب الأخضر
0.018	10.854	0.488	0.868	0.932	تقييم الأداء الأخضر
0.013	9.827	0.302	0.601	0.775	التعويض الأخضر

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج (SPSS V26)، N=135، DF=(1-133)، T=1.656، الجدولية، *معنوية عند مستوى (0.05)

المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

1. الاستنتاجات

- يكشف البحث الحالي عن أهمية دمج مواضيع متعلقة بأهم الموارد الموجودة في المنظمات المتمثلة بالبشرية مع القضايا المعاصرة كحماية البيئة في الوقت الحالي، والذي تعتبر كسبب رئيسي والمؤثر في التغيير المناخي وتحدد البشرية في العالم.
- نجد قلة تشتت إجابات الباحثين على عبارات أسئلة الأستبانة وذلك بالأعتماد على الأنحراف المعياري للمتغيرات الذي يعني تقارب مستوى أجاباتهم والاتفاق عليها.
- يتبين من نتائج الوصف قيام القيادات الإدارية وبشكل كبير بمسح دقيق لبيئة مدارس محافظة دهوك الداخلية والخارجية وتحليل الفجوة بين ما هو موجود وما هو مطلوب من الموارد البشرية، وكما تقوم بتحديد أهدافها قبل وضعها لخطة الحصول على الموارد البشرية ذوي الإمكانيات العالية مما يمكنها من تحقيق أهدافها، وأخيراً تقوم بقياس ومراقبة الخطة وتقديم التغذية العكسية عن التقدم المنجز فيها.

- نرى بأن اهتمام القيادات الإدارية لمدارس محافظة دهوك متوسط بإدارة الموارد البشرية الخضراء وتطبيقها بشكل كلي، أما بالنسبة لوظائفها فكان مستوى الاهتمام متوسط لوظائف التوظيف الأخضر والتدريب الأخضر وتقييم الأداء الأخضر، في حين كان الاهتمام بالتعويض الأخضر ضعيف وهذا يعزى إلى عدم وجود صلاحية للقيادات الإدارية فيما يتعلق بالتعويض وفقاً لرأي الباحث.

- نلاحظ وبشكل عام من نتيجة تحليل للفرضية الأولى وجود الارتباط الطردي والمعنوي بين متغيرين البحث، مما يعني تحسين

مستوى التزام القيادات الإدارية لخطوات تخطيط الموارد البشرية يعزز من تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء في مدارس محافظة دهوك، وأحتلت وظيفة تقييم الأداء الأخضر المرتبة الأولى في علاقة الارتباط مع تخطيط الموارد البشرية، وجاءت وظيفة التدريب الأخضر بالمرتبة الثانية من حيث علاقتها بالمتغير المستقل، في كانت المرتبة الثالثة والرابعة من نصيب التوظيف الأخضر والتعويض الأخضر على التوالي في علاقتها بقيام القيادات الإدارية في مدارس محافظة دهوك بتخطيط الموارد البشرية.

- نستنتج وجود تأثير معنوي مباشر لتخطيط القيادات الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية في تطبيقهم لوظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء في مدارس محافظة دهوك.
- يُعد تخطيط الموارد البشرية كأساس لتطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء ووظائفها، بالتالي فإن قيام القيادات بالتخطيط للموارد البشرية يساعد في تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء ووظائفها في مدارس محافظة دهوك.

2. المقترحات

- ضرورة إدراك القيادات الإدارية في مدارس محافظة دهوك المبحوثة بأن مساهمتهم في قضايا معالجة المشاكل البيئية يتطلب تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارسة وظائفها، وهذا بدوره يحتاج إلى قيامهم بالتخطيط للموارد البشرية.
- نظراً لأستناد تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء على تخطيط الموارد البشرية فمن الضروري على القيادات الإدارية اعتماد نموذج (Rakesh et al., 2021) والذي يتضمن خطوات يتم استخدامها في صياغة الخطط المرتبط بالموارد البشرية في مدارس محافظة دهوك المبحوثة.

الأخضر مثل استخدام الموارد البشرية الباصات للنقل الجماعي، والدراجات الهوائية، والسير على الأقدام، بالإضافة إلى تقديم الجهات المسؤولة عن مدارس البحوث في محافظة دهوك لمكافآت شهرية لأفضل أداء يبني سواءً على مستوى الشخصي للموارد البشرية أو فرق العمل أو المدرسة.

المصادر

أولاً: المصادر باللغة العربية

1. الرسائل والأطاريح

أدم، شيلان معاوية عبد الرحمن، (2023)، الدعم التنظيمي المدرك وأثره في الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة دهوك- كلية الإدارة والأقتصاد، دهوك- إقليم كردستان العراق.

2- الدوريات

عوديش، جيمس يوحنا، (2022)، هندسة العوامل البشرية كخاظة طريق للسعادة التنظيمية، مجلة العلوم الأنسانية لجامعة زاخو، المجلد (10)، العدد، (4)، ص ص (1031-1051).
عوديش، جيمس يوحنا وصالح، سامي فريق، (2020)، دور وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز استراتيجية المحيط الأزرق، مجلة العلوم الأنسانية لجامعة زاخو، المجلد (8)، العدد، (1)، ص ص (129-145).

ثانياً: المصادر باللغة الاجنبية

A. Periodicals

Ahmed, U.; AlZgool, M.D.H.& Shah, S.M.M., (2019), The Impact of Green Human Resource Practices on Environmental Sustainability, Polish Journal of Management Studies, Vol. (20), No. (1), pp(9-18).
Alhashash, M.N.A., (2022), Green Human Resource Management: The Reality of the Saudi Context and Future Direction, Multi-Knowledge Electronic Comprehensive Journal for Education and Science Publication, No. (56), pp(1-32).
Alzhrani, A.M., (2020), A Research Paper on Human Resources Planning, Process and Developing, International Journal of Recent Technology and Engineering, Vol. (8), No. (6), pp(999-1003).
Alqudah, M.N.K.; Yusof, Y.; Bakheet, E. & Paramita, C., (2021), Green Human Resource Management and Organizational Environmental Sustainability During Covid-19

- يتطلب تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء من قبل القيادات الإدارية في المدارس المبحوثة البدء بتحديد أهدافهم وأستراتيجيات المتعلقة بالموارد البشرية والتي تضمن حصول مدارس محافظة دهوك بالموارد البشرية ذوي الإمكانيات العالية والتوجهات البيئية الخضراء.

- إقناع الجهات المسؤولة بأن تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء يحتاج إلى قيام القيادات الإدارية في مدارس المبحوثة في محافظة دهوك بمسح للبيئة الداخلية والخارجية وتحليل الفجوة بين ما هو موجود وما هو مطلوب من الموارد البشرية التي تهتم بالبيئة، بالإضافة إلى قيامهم بقياس ومراقبة الخطة وتقديم التغذية العكسية عن التقدم المنجز في مجال تطبيق الوظائف الخضراء لإدارة الموارد البشرية.

- نجاح أنودج البحث في إظهار لعلاقات الارتباط والتأثير بين متغيراته يُفترض قيام القيادات الإدارية في مدارس محافظة دهوك المبحوثة بالآتي:

أ- أستقطاب وتوظيف الموارد البشرية الذي تمتلك مهارات وكفاءات خضراء وصديقة للبيئة وبالاعتماد على معايير التوظيف الخضراء، وأستخدام وسائل خضراء في إجراءات التوظيف، وكما لا بد من توضيح الجوانب الخضراء والصديقة للبيئة للموارد البشرية التي يتم توظيفهم حديثاً في المدارس.

ب- تطوير الموارد البشرية على أسس وبرامج السلامة المتعلقة بالإدارة البيئية وذلك من خلال تطبيق القيم الخضراء وأستخدام وسائل صديقة للبيئة كتكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصالات المعاصرة في دوات التدريبية.

ت- أخذ الأداء الأخضر الصديق للبيئة بنظر الاعتبار عند تقييم الموارد البشرية العاملة في مدارس محافظة دهوك المبحوثة، والمناقشة العميقة للمشاكل البيئية معهم، وتوضيح أهداف والمعايير الخضراء لكل وظيفة موجودة في المدارس، وأعلام الموارد البشرية بأن النتائج الخضراء التي حققتها سيتم أخذها بنظر الاعتبار في إتخاذ قرارات متعلقة بالتعويض مثلاً.

ث- تعويض الموارد البشرية الذين لديهم المهارات الصديقة للبيئة وتقوم بتقديم مقترحات من شأنها تحسين وتعزيز أداء الأخضر للمدارس المبحوثة، وتقديمهم حوافر لتشجيع السلوك

- Hosain, S.& Rahman, S., (2016), Green Human Resource management: A Theoretical Overview, *Journal of Business and Management*, Vol. (18), No. (6), pp(54-59).
- Huo, X.; Azhar, A.; Rehman, N.& Majeed, N., (2022), The Role of Green Human Resource Management Practices in Driving Green Performance in the Context of Manufacturing SMEs, *Sustainability*, Vol. (14), pp(10-20).
- Ivan, B; Turyareeba, D.; Wagima, C.; Wemesa, R.; Ssebbaale, E.M.& Moses, K., (2020), Human Resource Planning Process and Its Influence to the Performance of Health Sector in Uganda, *Open Journal of Business and Management*, Vol. (8), pp(2248-22610).
- Kalu, C.C.& Gideon, E.A., (2017), Effects of Human Resource Planning on Employees' Career Development, *International Journal of Economics and Business Management*, Vol. (3), No. (10), pp(78-91).
- Kaur, D,& Atwal, H., (2020), Green HRM: Practices and Chalanges, *International Jurnal Multidisciplinary Education Research*, Vol. (10), No. (2), pp(127-131).
- Kaur, S.& Aggarwal, K., (2019), Green HRM: Issues and Challenges Confront by the Organizations, *International Journal for Research Trends and Innovation*, Vol. (4), No. (3), pp(58-62).
- Khan, S.; Shah, S.M.A.& Hussain, N., (2022), Measuring the Impact of green Human Resources Practice on Organizational Performance, *Pakistan Social Sciences Review*, Vol. (6), No. (2), pp(1059-1069).
- Kosali, A.Y., (2021), Human Resources Optimization, *Indonesian Journal of Business Anaalytics*, Vol. (1), No. (1), pp(47-58).
- Liu, Z.; Mei, S.& Guo.Y., (2021), Green Human Resource Management; Green Organization Identity and Organizational Citizenship Behavior for the Environment: the Moderating Effect of Environmental Values, *Chinese Management Studies*, Vol. (15), No. (2), pp(290-304).
- Masood, R.Z., (2018), Green HRM: A Need for 21th Century, *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research (JETIR)*, Vol. (5), No. (6), pp(356-359).
- Mbonimana, G.& Uwambajiyera, (2021), Effect of Human Resources Planning on Managerial Performance, *International Journal of Recent Pandemic: A Conceptual Framework, International Conference on Management; Business; and Technology*, Vol. (194), pp (158-167).
- Arifin, A.L., (2022), Human Resource Planning and Selection Strategy at PT Kimia-tbk, *Majalah Ilmiah Bijak* Vol. (19), No.(1), pp(34-46).
- Aslam, H.D.; Aslam, M.; Ali, N.;Habib, B.& Jabeen, M., (2013), Human Resource Planning Practice in Managing Human Resource: A Literature Review, *International Journal of Human Resource Studies*, Vol. (3), No. (1), pp(200-212).
- Atoko, S.R., (2023), The Effect of Green Human Resources Management Practices on Organizational Effectiveness and Efficiency: An African Perspective, *International Journal of Economics, Commerce and Management*, Vol. (11), No. (1), pp(81-90).
- Bilagi, A., (2022), Review of Literature on Human Resource Planning as an Ongoing Important Practice to Anticipate Future Human Resource Requirements within an Organization, *International Journal of Research Publication and Reviews*, Vol. (3), No. (11), pp(222-227).
- Edeu, F.O.& Dialoka, I., (2020), Effect of Human Resource Planning on Organizational Performance of the Hospitality Sector in Nigeria, *Business Perspective Review*, Vol. (2), No. (1), pp(1-12).
- Faisal, S., (2023), Green Human Resource Management—A Synthesis, *Sustainability*, Vol. (15), pp(1-21).
- Farma-tpk, *Majalah Ilmiah Bijak*, Vol. (19), No.(1), pp(34-46).
- Georga, V., (2017), The Role of Human Resources Planning in the Human Resources Network, *International Journal of Creative Research Thoughts*, pp(1-10).
- Hani, J.B., (2021), The Impact of Human Resource Planning (HRP) in Achieving the Strategic Goal of the Firm With the Moderating Role of Organizational Innovation, *International Journal of System Dynamics Applications*, Vol. (10), No. (4), pp(1-22).
- Haridas, P.K.& Sivaubramanian, C., (2020), Green Human Resource Management Studies In Indian Context: A Review Of Literature During The Period From 2015 To 2020, *Journal of Critical Reviews*, Vol. (7), No. (15), pp(3706-3712).

- Human Resource Requirements of the Organization – Literature Review, International Journal of Research in Business Studies and Management Vol. (5), No. (3), pp(24-30).
- Tomer, S.& Rana, G., (2020), Green Human Resource Management: A Conceptual Study, Proceedings of the International Conference on Research in Management & Technovation, Vol. (24), pp(147–150).
- Unde, A.P.& Dighe, S.G., (2021), Green Human Resources Management: Concept; Merits and Limitations, Vidyabharati International Interdisciplinary Research Journal, Vol. (13), No. (1), pp(875-881).
- B. Book**
- Deesler, G. (2013), Human Resources Management, 13th ed., Pearson Education, Inc., Boston, USA.
- Durai, P., (2012), Human Resources Management, 1st ed., Dorling Kindersley, Delhi, India.
- Invacevich, J.M.& Konopaske, R., (2013), Human Resources Management, 12th ed., McGraw-Hill/Irwin, New York, USA.
- Rakesh, D.; Mahammed M.G.; Manoj, K.N.V., Ahilash, P., (2021), Human Resources Management, 1st ed., A & E printers, Bangalore, India.
- Stredwick, J., (2005), An Introduction to Human Resources Management, 2nd ed., Elsevier Butterworth-Heinemann, Amsterdam, Holland.
- Research in Commerce Economics and Management, Vol. (8), No. (2), pp(44-52).
- Megraf, A.S.& Ehmoudam I.A., (2016), The Impact of Strategic Planning of Human Resources on the Organization, International Journal of Scientific and Research Publications, Vol. (6), No. (10), pp(312-318).
- Mohammad, N.; Bibi, Z.; Karim, J.& Durrani, D., (2020), Green Human Resources Management Practices and Organizational Citizenship Behavior for Environment: The Interactive Effect of Green Passion, International Transaction Journal of Engineering; Management; & Applied Sciences & Technologies, Vol. (11), No. (6), pp(1-10).
- Mwita, K., (2019), Conceptual Review Of Green Human Resource Management Practices, East African Journal of Social and Applied Sciences, Vol. (1), No. (2), pp(13-20).
- Nawangari, L.C.& Sutawijaya, A.H., (2019), What is Linked between the Green Human Resources Practice with Sustainability Business, International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT), Vol. (8), No. (6S3), pp(313-321).
- Opatha, H., (2013), Green Human Resource Management: A Simplified Introduction, Proceedings of the HR Dialogue, Vol. (1), No. (1), pp(12-21).
- Phutela, D., (2016), A Review on Human Resource Planning, International Journal of Engineering and Techniques, Vol. (2), No. (1), pp(81- 87).
- Samwel, J.O., (2018), Human Resource Planning as an Important Practice to Anticipate Future

رولن پلاندانا نا ژیدهرئ مروقی د جیبه جیکرنا کارگیریا ژیدهرئ مروقی یی که سک خاندنا بیروبوچونیت نمونه ک ژ سهرکردیین کارگیریا ل ژماره ک ژ قوتابخانین پاریزگه ها دهوکی

پوخته

پیتهدان ب ژینگه ه تیته هژمارتن ژ بابه تین سهردهم وگرنگ بو بهرده وامکرنا کارکرنا ریکخراوا، وکارگیریا ژیدهرئ مروقی تیته هژمارتن ژ بابه تین پیتقی نوکه کو بریکا وی پاراستنا ئهردئ وچاره سهرکرنا ئاریشین وی یین ژینگه ه ژ ییسبونئ وژده ستدانا ژیدهریین سروشتئ، کو هه می ریکخراوا وههرووسا قوتابخانا لومه تینه کرن ژنه گه ری دا که تنا ژینگه هئ چونکو کارو ئه رکیین وی تیته هژمارتن وه ک ژیدهرئ بیسبونا ژینگه هئ. وژبه رقی چهندي ئه ف فه کولینه ئارمانجی وی دیفچونا رولن دگیرنیت پلاندانا نا ژیدهرئ مروقی وه ک بگهورئ سهر به خوو د جیبه جیکرنا کارگیریا ژیدهرئ مروقی یی که سک وه ک بگهوری پالپشتی کر وئهرکیین قئ کارگیریا ئه وی دبنه (دامه زراندا که سک، راهینانا که سک، هه لسنگاندا ئه دایی که سک، وقره بوکرنا که سک)، وژبو جیبه جیکرنا ئه ف ئارمانجه دوو گریمانین سهرکی هاتینه دارشتن وهه ر ئیک ژوان پیکهاتیه ژ چار گریمانین لاهوکی ژبو دیفچونا هه بوونا گریدان وکارتیکرنئ دنافه را فاکته را. وداتا هاتینه بده سته ئینان بریکا بلافرنا (177) فورمیت راپرسینی لسهر سهرکردیین کارگیریا ل (87) قوتابخانین پاریزگه ها دهوکی، و (135) فورمیت راپرسینی هاتینه زفراندن کو گونجاینه بو شلوقه کرن. وژگرنکترین دهرئه نجام قئ فه کولینه کو پلاندانا نا ژیدهرئ مروقی وه ک بنه مایه ک ژبو جیبه جیکرنا کارگیریا ژیدهرئ مروقی یی که سک وئهرکیین وی ل قوتابخانین پاریزگه ها دهوکی، وژبه ر وی پیتقیه ژ سهرکردیین کارگیریا ناگه هداربن کو پشکداریا وان د بابه تین چاره سهرکرنا ئاریشین ژینگه هئ پیتقیه جیبه جیکرنا کارگیریا ژیدهرئ مروقی یی که سک وئهرکیین وی، وئه فه زی پیتقیه رابونا وان ب پلاندانا نا ژیدهرئ مروقی کو پشته ستن لسهر کومه کا پینگا قا پیکدهیت.

**THE ROLE OF HUMAN RESOURCE PLANNING IN APPLYING GREEN HUMAN
RESOURCE MANAGEMENT**
AN OPINION STUDY TO THE NUMBER OF SCHOOLS' LEADERS IN DUHOK
GOVERNORATE

JAMES YOHANA ODEESH

Dept. of Business Administration Techniques, Technical College of Administration,
Duhok Polytechnic University, Duhok, Kurdistan Region-Iraq

ABSTRACT

The issue of environment caring is one of the contemporary and necessary matters for organizations to continue working, and human resource management is considered as one of the urgent factors at now through which it is possible to save the earth and its environment from pollution and the loss of its natural resources. All organizations, including schools, bear the blame for their participation in environmental degradation because their work and functions are considered a source of pollution to the environment. Accordingly, this research aims to verify the role played by human resources planning as an independent variable in applying green human resources management as a dependent variable and its functions represented by (green recruitment, green training, green performance evaluation, and green compensation). In order to achieve this goal, one main hypothesis has been formulated that includes four sub-hypotheses to investigate the impact and correlation between the variables. The research data was obtained through (177) questionnaires distributed to administrative leaders in (87) schools in Dohuk Governorate, and (135) valid questionnaires were retrieved for analysis. One of the most important findings of the research is considering HRP as a basis for applying and its functions in the schools of Dohuk Governorate, and accordingly its leaders must realize that their contribution to issues of addressing environmental problems requires the application of and practice its functions, and this needs them to put a plan include steps for human resources.

KEY WORDS: Human Resources Planning, Green Human Resources Management, Green Recruitment, Green Training, Green Performance Evaluation, Green Compensation.

الملحق

1. استمارة الأستبانة

الأسئلة المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية:					
ت	العبارات	اتفق	لا	لا	اتفق
		بشدة(5)	أعرف(3)	اتفق(2)	بشدة(1)
1	تقوم إدارة المدرسة بتحديد أهدافها قبل وضعها خطة للموارد البشرية.				
2	تضع إدارة المدرسة خطة تساعد في الحصول على الموارد البشرية ذوي الإمكانيات العالية مما يمكنها من تحقيق أهدافها.				
3	تفحص إدارة المدرسة وتقوم بمسح دقيق لبيئتها عند تخطيط الموارد البشرية.				
4	تشخص الإدارة عوامل البيئة الداخلية في المدرسة المؤثرة على تخطيط الموارد البشرية.				
5	تحدد الإدارة عوامل البيئة الخارجية في المدرسة المؤثرة على تخطيط الموارد البشرية.				
6	تقوم إدارة المدرسة بتحليل الفجوة بين ما هو موجود وما هو مطلوب من الموارد البشرية لأداء أعمالها بكفاءة عالية.				
7	تقوم إدارة المدرسة بقياس ومراقبة الخطة وتقديم التغذية العكسية عن التقدم المنجز فيها.				
الاسئلة المتعلقة بوظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء:					
ت	العبارات	اتفق	لا	لا	اتفق
		بشدة(5)	أعرف(3)	اتفق(2)	بشدة(1)
أ- التوظيف الأخضر:					
8	تستقطب إدارة المدرسة وتوظف الموارد البشرية الذين يمتلكون مهارات وكفاءات الخضراء (الصدقية للبيئة).				
9	تمتلك إدارة المدرسة معايير خضراء لتوظيف الموارد البشرية الخضراء (الصدقية للبيئة).				
10	تستخدم إدارة المدرسة وسائل خضراء صديقة للبيئة كالإنترنت لتقديم طلبات التوظيف والسيارة والذاتية والمقابلة وغيرها من إجراءات التوظيف.				
11	توضح الإدارة الجوانب الخضراء(الصدقية للبيئة) للالتزام بما من قبل جميع الموارد البشرية التي تم توظيفهم في المدرسة.				
ب- التدريب الأخضر:					
12	تستخدم إدارة المدرسة أساليب صديقة للبيئة كالإنترنت وتكنولوجيا المعلومات الحديثة عند تدريب الموارد البشرية.				
13	تطبق إدارة المدرسة القيم الخضراء الصديقة للبيئة في الدورات التدريبية.				
14	تأخذ إدارة المدرسة الأسس البيئية بنظر الاعتبار عند تطوير الموارد البشرية.				
15	يتم تدريب الموارد البشرية في المدرسة على برامج السلامة المتعلقة بالإدارة البيئية.				
ت- تقييم الأداء الأخضر:					
16	يؤخذ الأداء الأخضر الصديق للبيئة بنظر الاعتبار عند تقييم الموارد البشرية العاملة في المدرسة.				
17	تناقش المشاكل البيئية التي تواجهها المدرسة بعمق عند تقييم أداء الموارد البشرية.				
18	توضع أهداف ومعايير خضراء صديقة للبيئة لكل وظيفة في المدرسة ويتم تقييم أداء الموارد البشرية على أساسها.				
19	تؤخذ النتائج الخضراء الصديقة للبيئة التي حققها الموارد البشرية العاملة في المدرسة بنظر الاعتبار.				
ث- التعويض الأخضر:					
20	يتم تعويض الموارد البشرية التي تقوم بتقديم مقترحات من شأنها تحسين وتعزيز أداء المدرسة الأخضر الصديق للبيئة.				
21	تعوض المدرسة الموارد البشرية الذين لديهم المهارات الصديقة للبيئة بأجور.				
22	تقدم المدرسة حوافر لتشجيع السلوك الأخضر الصديق للبيئة مثل استخدام الباصات للنقل الجماعي، والدراجات الهوائية، والسير على الأقدام.				
23	تقدم المدرسة مكافآت شهرية لأفضل أداء يبني سواء على مستوى الأشخاص أو فرق العمل أو الأقسام.				