



(٣٧٩) (٤٠٦)

العدد الحادي

والاربعون

الإدارة الخضراء وعلاقتها بالتطوير التنظيمي لدى مديري المدارس الإعدادية في محافظة واسط من
وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية
م.م امال سامي ثامر خربوط الشمري
المديرية العامة لتربية واسط/ قسم تربية العزيزية
Amaalsami94@gmail.com

المستخلص :

يهدف هذه البحث للكشف عن العلاقة بين الإدارة الخضراء والتطوير التنظيمي لدى مديري المدارس الإعدادية في محافظة واسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، واعتمدت الباحثة في بحثها على المنهج الوصفي الارتباطي، ولغرض تحقيق أهداف البحث قامت الباحثة ببناء مقياسي الإدارة الخضراء والتطوير التنظيمي، حيث تكون كل مقياس من (٢٠) فقرة بصيغته النهائية ، وقد بلغت عينة البحث (٢٠٠) عضو هيئة تدريس وبنسبة (٧,٤ %) في المدارس الإعدادية لمحافظة واسط، ولغرض معالجة البيانات تم استعمال مجموعة من الوسائل الإحصائية (spss)، وأظهرت نتائج البحث أن مستوى الإدارة الخضراء والتطوير التنظيمي في المدارس الإعدادية مرتفع نسبياً، وأظهرت التحليلات الإحصائية وجود علاقة قوية وموجبة بين الإدارة الخضراء والتطوير التنظيمي ($r = 0.72, p < 0.05$)، (كما أكدت النتائج بأنه لا توجد فروق ديموغرافية ذات دلالة إحصائية حسب الجنس، الخبرة، وأوصت الدراسة بتطوير برامج تدريبية للمديرين، وتعزيز الموارد المادية، ودمج مفاهيم الإدارة الخضراء في السياسات المدرسية، وتعزيز ثقافة الاستدامة بين الإدارة وأعضاء الهيئة التدريسية .

الكلمات المفتاحية: الإدارة الخضراء، التطوير التنظيمي، المدارس الإعدادية، مديري المدارس الإعدادية، أعضاء الهيئة التدريسية.

**Green Management and Its Relationship to Organizational
Development among Secondary School Principals in Wasit Governorate
from the Perspective of Teaching Staff Members**

Assistant Lecturer Amal Sami Thamer Kharbut Al-Shammari



General Directorate of Education in Wasit / Al-Aziziyah Education

Department

Amaalsami94@gmail.com

Abstract:

This study aims to investigate the relationship between green management and organizational development among secondary school principals in Wasit Governorate from the perspective of teaching staff members. The researcher adopted the descriptive correlational method to achieve the objectives of the study. For data collection, two scales were developed: one for green management and another for organizational development, each consisting of (20) items in their final form. The study sample included (200) teaching staff members, representing (7.4%) of the total population in secondary schools in Wasit Governorate. To analyze the data, a set of statistical methods was employed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), The results indicated that the levels of both green management and organizational development in secondary schools were relatively high. Statistical analyses also revealed a strong positive correlation between green management and organizational development ($r = 0.72$, $p < 0.05$). Furthermore, the findings showed no statistically significant differences according to demographic variables (gender and years of experience). In light of these results, the study recommended developing training programs for school principals, enhancing material resources, integrating green management concepts into school policies, and promoting a culture of sustainability among school administration and teaching staff.

Keywords: Green Management, Organizational Development, Secondary Schools, Secondary School Principals, Teaching Staff Members.

مشكلة البحث :

إن الممارسات الخضراء ما تزال متفاوتة بالرغم من التوسع الذي شهدته المؤسسات الادارية والتربوية في العقديّة الأخيرة بوصفها بُعداً من أبعاد الجودة والاستدامة، المدارس الإعدادية شهدت تغيرات متسارعة وتحديات بيئية وتنظيمية متزايدة في ظل ما تشهده المؤسسات التعليمية من تحديات تربوية وتنظيمية كضعف الاداء المدرسي ، وازدياد المشكلات المدرسية، واستنزاف الموارد، وقد



أصبح من الضروري أن تتحمل المؤسسات التربوية مسؤوليتها في تبني ممارسات إدارية مستدامة، لا على مستوى المناهج الدراسية، بل من خلال ممارسات إدارية بيئية واعية ودمج البعد البيئي في منظومة العمل الإداري، وتحقيق التوازن بين الفعالية التنظيمية والحفاظ على البيئة، ومواكبة التغيرات المجتمعية والتكنولوجية، ويتطلب هذا التطوير تهيئة بيئة تنظيمية مرنة، وقيادات تربوية واعية، وثقافة مدرسية تتقبل التغيير وتدعمه. (الخالدي، ٢٠٢١: ص ٦٧) ، لكن الملاحظ أن كثيراً من المدارس الإعدادية ما تزال تعمل ضمن أنماط إدارية تقليدية، لا تأخذ بالاعتبار الأبعاد البيئية في العمل المدرسي، ولا تُفعل سياسات واضحة للإدارة الخضراء، وهذا بدوره ينعكس على ضعف ممارسات التطوير التنظيمي، ويؤدي إلى جمود في الأداء، ومقاومة للتغيير، وغياب للرؤية المستقبلية البيئية والتنظيمية. (الجميل، ٢٠٢٠: ص ٣٦)

فغياب التوجه الاستراتيجي نحو التطوير التنظيمي المرتبط بالإدارة الخضراء المستدامة يؤدي إلى تعثر المبادرات التي يقبل عليها مديري المدارس من أجل تطوير مدارسهم وفق الممارسات الخاصة بالتنمية المستدامة. (الزبيدي، ٢٠٢٢: ص ٢٠)

وبالرغم من التوجهات الدولية والمحلية التي تشجع على تطبيق مبادئ الإدارة الخضراء، إلا أن الكثير من المدارس لا تزال تفتقر إلى ممارسات واضحة في هذا المجال، فضعف الوعي البيئي، وغياب الكوادر الإدارية المؤهلة، والقصور في التشريعات التربوية المرتبطة بالاستدامة، تُعد من أبرز العوائق التي تحول دون تبني الإدارة الخضراء في المؤسسات التعليمية. (الجابري، ٢٠٢١: ص ١٦)

وترى الباحثة أن مشكلة ضعف تطبيق الإدارة الخضراء في المدارس الإعدادية بمحافظة واسط تعود بدرجة كبيرة إلى غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة لدى الإدارات المدرسية وضعف الربط بين الإدارة الخضراء والتطوير التنظيمي بوصفهما مدخلين متكاملين لتحسين الأداء المدرسي، كما أن الاعتماد على الأساليب الإدارية التقليدية، وقلة الوعي البيئي لدى بعض القيادات التربوية يسهمان في إضعاف تبني الممارسات الإدارية المستدامة، الأمر الذي ينعكس سلباً على فاعلية التطوير التنظيمي ويحد من قدرة المدارس على مواجهة التحديات البيئية والتنظيمية المعاصرة.

ومن هنا تنبثق مشكلة البحث في صياغة السؤال التالي:

- ما مستوى تطبيق الإدارة الخضراء وعلاقته بالتطوير التنظيمي لدى مديري المدارس الإعدادية في محافظة واسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟



أهمية البحث :

شهدت العقود الأخيرة اهتمامًا متزايدًا بالممارسات الإدارية المستدامة والبيئية في المؤسسات التعليمية والإدارية على حد سواء نتيجة للوعي المتنامي بأهمية حماية البيئة وتعزيز التنمية المستدامة، ويُعد مفهوم الإدارة الخضراء من أبرز المفاهيم الحديثة التي تسعى إلى دمج المبادئ البيئية في جميع عمليات المؤسسة، سواء في التخطيط، أو التنظيم، أو الرقابة، أو القيادة -12 (Mishra, 2017:13)، وتتمثل الإدارة الخضراء في تبني سياسات وإجراءات تهدف إلى تقليل استخدام الورق واعتماد التعاملات الإلكترونية واختيار تجهيزات مدرسية موفرة للطاقة وصديقة للبيئة وتشجيع السلوكيات الإيجابية المرتبطة بالحفاظ على البيئة ومراعاة الأثر البيئي وغيرها من السلوكيات الصديقة للبيئة. (زواهره والطراونة، ٢٠٢٢: ص ٤٤-٤٥)

كما أن دمج مفاهيم الإدارة الخضراء مع التطوير التنظيمي يعزز قدرة المدارس على تحقيق أهدافها التعليمية بكفاءة وفاعلية، ويتيح للمديرين تطوير استراتيجيات إدارة مبتكرة تتوافق مع المتغيرات البيئية والتنظيمية. (قطيشات والشرباني، ٢٠٢٣: ص ٦١-٦٣)

وهناك علاقة إيجابية قوية بين الإدارة الخضراء والتطوير التنظيمي من حيث أن الممارسات البيئية المستدامة التي ينفذها المديرون ترفع مستوى الأداء التنظيمي، وتحسن أساليب اتخاذ القرار، وتزيد من التفاعل الإيجابي بين أعضاء الهيئة التدريسية، مما ينعكس بشكل مباشر على تحسين جودة العمل ورفع مستوى الكفاءة المؤسسية (عربيات واللافي، ٢٠٢٢: ص ١١٢-١١٥)، وعليه فإن البحث في العلاقة بين الإدارة الخضراء والتطوير التنظيمي في المدارس الإعدادية يمثل ضرورة علمية وعملية، خاصة في سياق السعي نحو تطوير التعليم وتحقيق أهداف التنمية المستدامة في المؤسسات التعليمية (السيد، ٢٠٢٤: ص ٦٤-٦٦)

وترى الباحثة أن أهمية البحث تنبع من كونه يسلط الضوء على الإدارة الخضراء بوصفها مدخلاً معاصراً يمكن أن يسهم في فاعلية في إحداث تطوير تنظيمي حقيقي داخل المدارس الإعدادية وليس مجرد توجه بيئي شكلي، كما تكمن أهميته في تأكيد دور الإدارة المدرسية في تبني ممارسات مستدامة تعزز كفاءة الأداء وتحسن استثمار الموارد، وتنمي وعي أعضاء الهيئة التدريسية بأهمية البعد البيئي في العمل التربوي، وتعتقد أن الربط بين الإدارة الخضراء والتطوير التنظيمي يوفر إطاراً علمياً عملياً يساعد القيادات التربوية وصنّاع القرار على مواجهة التحديات التنظيمية والبيئية وتحقيق توازن فعال بين جودة الأداء التعليمي ومتطلبات التنمية المستدامة.



ومن هنا تبرز اهمية البحث:

١- الدور الحيوي للإدارة الخضراء في تحسين الأداء المؤسسي والتطوير التنظيمي للمدارس الإعدادية.

٢- مساعدة صناع القرار والمديرين على تبني سياسات واستراتيجيات مستدامة بيئياً داخل المدارس.

٣- توفر إطاراً علمياً لتحسين فاعلية إدارة الموارد والارتقاء بالكفاءات التنظيمية.

٤. أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي للتعرف على:

١. مستوى الإدارة الخضراء لدى مديري المدارس الإعدادية في محافظة واسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

٢. مستوى التطوير التنظيمي لدى مديري المدارس الإعدادية في محافظة واسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

٣. العلاقة الارتباطية بين الإدارة الخضراء والتطوير التنظيمي لدى مديري المدارس الإعدادية في محافظة واسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

٤. الفروق ذات الدلالة الاحصائية بين مستوى الإدارة الخضراء والتطوير التنظيمي لدى مديري المدارس الإعدادية في محافظة واسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تبعاً لمتغير الجنس وسنوات الخبرة.

٥. حدود البحث :

أ.الحدود الموضوعية : الإدارة الخضراء وعلاقتها بالتطوير التنظيمي .

ب.الحدود البشرية : أعضاء الهيئة التدريسية في محافظة واسط.

ج. الحدود المكانية : مديري المدارس الإعدادية في محافظة واسط

د. الحدود الزمانية : العام الدراسي (٢٠٢٥-٢٠٢٦) .

تحديد المصطلحات :

اولاً: الإدارة الخضراء :

وردت تعريفات عدة أذكرُ منها :

- (سكافي، ٢٠١٧)



مجموعة من الوظائف والإجراءات الخضراء التي تعتمد على إدارة الموارد البشرية من أجل تطبيق كافة قوانين الاستدامة البيئية من خلال توجيه أعضاء الهيئة التدريسية على استخدام الموارد الانظف بشكل امثل وبصورة ايجابية افضل . (سكافي، ٢٠١٧:ص ٩)

- (زواهره والطراونة، ٢٠٢٢)

العملية التي تهدف إلى تحسين الأداء البيئي والتنظيمي من خلال تبني ممارسات واستراتيجيات مستدامة تشمل جميع مستويات الإدارة . (زواهره والطراونة، ٢٠٢٢:ص ٢٧)

-(Yang& Li ,2023)

هي مدونة سلوك مؤيدة للبيئة أو مبادرة للسلوك الاخضر تم تطويرها من قبل المديرين للموظفين، وهو نظام شامل يهدف إلى تحقيق التنمية المستدامة للمؤسسات واعتماد تدابير إدارة الموارد البشرية مثل التوظيف الاخضر والتدريب والاداء الاخضر كوسيلة لتشكيل القيم الخضراء لجميع الموظفين . (yang & Li ,2023:4)

-التعريف النظري للإدارة الخضراء :

هي مدخل إداري حديث يركز على دمج البعد البيئي في سياسات وممارسات المؤسسة من خلال الاستخدام الرشيد للموارد وتقليل الآثار البيئية السلبية وتعزيز الاستدامة.

-التعريف الاجرائي للباحثة :

نمط إداري حديث للوصول بأفراد المؤسسة إلى استخدام كافة الأساليب الخضراء لأجل تحقيق الأهداف، وتقاس بالدرجة الكلية التي قدرها أعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الإعدادية لمديري مدارسهم من خلال الإجابة عن فقرات مقياس الإدارة الخضراء".

ثانيا : التطوير التنظيمي :

- (القيوتي، ٢٠٠٠)

هو عملية تغيير وتحويل إيجابية مخطط لها تتم على مستوى المؤسسة بحيث تتناول المجالات التنظيمية كالقيم والاتجاهات والهياكل التنظيمية ، والنشاطات الادارية والتكنولوجية والمناخ التنظيمي وغيرها. (القيوتي، ٢٠٠٠:ص ٤١)

-(Wang et al, 2022)

جهود منظمة ومخطط لها لتحسين الأداء العام للمؤسسة، وزيادة قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية. (Wang et al., 2022:6-7).



-(bhastary et al ,2024)

عملية مستمرة تهدف إلى تحسين فاعلية وكفاءة المؤسسات من خلال تعديل الهياكل الإدارية وتطوير مهارات الموظفين وتعزيز أساليب العمل والإجراءات التنظيمية.

(Bhastary et al., 2024:8-10)

-التعريف النظري للتطوير التنظيمي:

عملية مخططة تهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية في الهيكل التنظيمي والثقافة والسلوك الوظيفي بما يدعم تبني الممارسات الخضراء ويعزز كفاءة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية.

-التعريف الاجرائي للباحثة:

عملية شاملة مخططة للوصول بأفراد المؤسسة إلى تحقيق أعلى مستويات النجاح والرقى لأجل نمو المؤسسة وتميزها، وتقاس بالدرجة الكلية التي قدرها أعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الإعدادية لمديري مدارسهم من خلال الإجابة عن فقرات مقياس التطوير التنظيمي.

-أعضاء الهيئة التدريسية :

مجموعة الأكاديميين المؤهلين علمياً وتربوياً الذين يتولون مهام التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع داخل المؤسسات التعليمية ويسهمون في تحقيق أهدافها التربوية والعلمية من خلال نقل المعرفة وتنمية مهارات الطلبة والمشاركة في تطوير العملية التعليمية. (اللقاني والجمل، ٢٠٠٣ ص: ٣٦)

-مديري المدارس الإعدادية: تعريف وزارة التربية (١٩٨١)

إنه أحد أعضاء الهيئة التدريسية الذي تعهد إليه إدارة المدرسة، ويفضل أن تكون له خبرة لا تقل عن خمس سنوات في التدريس كشف فيها عن الكفاية العلمية والتربوية، وعن القابلية للإدارة والتنظيم، ويفضل حملة شهادة (البكالوريوس) والمعد إعداداً تربوياً. (وزارة

التربية، ١٩٨٤: ص ٦)

خلفية ادبية ودراسات سابقة

اولاً: مفهوم الإدارة الخضراء :

تعد الإدارة الخضراء من أحدث المفاهيم في الفكر الإداري التي تربط إدارة الموارد البشرية وإدارة البيئة ، ولذا تلعب دوراً مهماً في تنمية مهارات وخبرات الموظفين بما يسهم في السيطرة والحد



من التحديات التربوية والتنظيمية (جبر ، ٢٠٢٤:ص ١٣)، لهذا تطورت مفاهيم الإدارة الخضراء لتشمل مجالات الطاقة والاقتصاد وحتى الإدارة حيث بدأ مفهوم الإدارة الخضراء مؤخراً يلفت انتباه صناع السياسات التربوية والاقتصادية واسترعى اهتمام الحكومات الحريصة على تحقيق تنمية الشاملة التي قوامها الاهتمام بالانسان والحفاظ على البيئة والموارد الطبيعية المتاحة .(النصيرات، ٢٠١٨: ص ٣٠)

فالإدارة الخضراء تُعدُّ أسلوباً صديقاً للبيئة ويعزز ويمارس إجراءات التخفيف من تغير المناخ والمرونة ، وبالتالي فإن هدف المديرين وأعضاء الهيئة التدريسية هو بناء مجتمع أكثر خضرة والقدرة على إشراك الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع فيما يسمى بالثورة الخضراء ، فالإدارة الخضراء أسلوب يتبنى حماية البيئة العالمية ، ويحتاج المدرء إلى التصرف بشكل استباقي من خلال تنفيذ مشاريع التنمية المستدامة ، الإدارة الخضراء في المدارس هي إحدى طرق خلق المزيد من الوعي بتغير المناخ وغرس قضايا تغير المناخ (ali, 2019:59)، فالإدارة الخضراء تساهم في زيادة درجة الاستخدام المستدام للموارد من خلال قيامها بممارسات تتصف بالخضراء مثل التوظيف الأخضر والتدريب الأخضر وتقييم الأخضر والتعويض الأخضر وتنمية العلاقات الخضراء بما يساهم في تنمية السلوك الأخضر لدى مديري المدارس وأعضاء الهيئة التدريسية بهدف تحسين الاداء البيئي والتنظيمي وبالتالي المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات التربوية .(بلالي ، حيضة، ٢٠١٨ : ص ١١٥-١٣٣)

ثانياً: أهداف الإدارة الخضراء :

تسعى الإدارة الخضراء إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي :

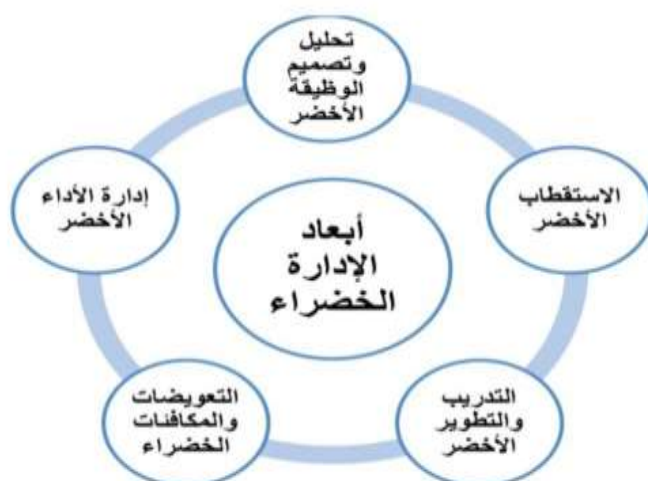
- ١-الاستثمار الامثل للموارد الخضراء المتاحة بشكل رشيد وفعال عبر توعية أعضاء الهيئة التدريسية.
- ٢-إيجاد قوى عاملة تتبنى الاستدامة، وتعمل على اتخاذ القرارات من منظور أوسع، يساعد على تقديم حلول مبتكرة للمشاكل المعقدة والدائمة المتعلقة بالبيئة.
- ٣-رفع أداء الموظفين، ورفع مستوى جودة بيئة العمل، من خلال زيادة وعي أعضاء الهيئة التدريسية بأهمية المحافظة على البيئة، وتطوير قدراتهم، وزيادة وعيهم نحو تحقيق الاستدامة البيئية.
- ٤-السعي لتحقيق مزايا تنافسية وزيادة مستوى التفوق التنظيمي.
- ٥-تغيير محتوى سياسات المؤسسة للاهتمام بالبيئة وتحقيق استدامتها.



٦- تطوير أداء الأفراد بما يمكنهم من المساهمة في تحقيق الاستدامة البيئية.
(kothiswari,2018:39) وقد حدّد (الشلمة، ٢٠١٩) أهداف إدارة الموارد البشرية الخضراء فيما يأتي:

١. مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في إجراءات الإدارة البيئية للمنظمة
 ٢. استخدام المدخلات بفاعلية أكبر من قبل أعضاء الهيئة التدريسية عند قيامهم بمهامهم الوظيفية، ويشمل هذا الإجراء خفض المستويات العالية لاستخدام المدخلات واستعمال إجراءات صديقة للبيئة
 ٣. المبادرات البيئية الإبداعية من قبل أعضاء الهيئة التدريسية، والمشاركة في تقييم الأداء للموظف الأخضر ويتألف من عنصرين هما الإبداع ومستوى الابتكار . (الشلمة، ٢٠١٩: ص ١٣٧)
- ثالثاً: أبعاد وممارسات الإدارة الخضراء:

تعد ممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية ذات أهمية كبيرة من حيث استخدام جميع جوانب إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات، والحد من استخدام الممارسات الخاطئة، والشكل (١) يوضح هذه الممارسات وهي كالتالي .



شكل (١): أبعاد الإدارة الخضراء للموارد البشرية

(Ahmed,2015:1-13)



١- تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر: تحرص الموارد البشرية الخضراء على تصميم وتحليل الوظائف من خلال تحديد المهام والواجبات المتعلقة بالبيئة بهدف حماية البيئة والوصول للأهداف التي تنشدها المؤسسة. (الزبيدي، ٢٠١٦: ٥٤-٧٥)

٢- الاستقطاب الأخضر: يعني الاستقطاب البحث عن أعضاء الهيئة التدريسية المناسبين للوظائف الشاغرة وجذبهم للعمل من خلال الابقاء عليهم في المؤسسة لتحفيز التقدم في الوظيفة. (Arulrajah et al., 2015 :16)

٣- التدريب والتطوير الأخضر: يركز كل من التطوير والتدريب البيئي على تزويد أعضاء الهيئة التدريسية وتحسين قدراتهم، وتعليمهم القيم البيئية باستخدام الأدوات البيئية المتاحة التي تمكنهم من الحفاظ على الموارد، وذلك لمنع التدهور البيئي وتقليل الهدر والخسارة، وبذلك يصبح عضو هيئة التدريس عنصراً مهماً في تحقيق المخرجات البيئية المرغوبة.

٤- التعويضات والمكافآت الخضراء: تُعدّ التعويضات والمكافآت الخضراء مفتاحاً أخضر لدعم الممارسات الخضراء للموارد البشرية، وتصبح التعويضات خضراء عندما تدعم السلوكيات البيئية الإيجابية وتمنع السلوكيات الضارة بالبيئة. (Zoogah, 2011 : 117-139)

٥- إدارة الأداء الأخضر: تُعدّ طريقة فعالة ناجحة في تنفيذ إدارة الأداء الأخضر، وتدريب المؤسسات دور مهم في إدارة الأداء الأخضر ويتم ذلك من خلال الطلب من أعضاء الهيئة التدريسية تقديم أفكار خضراء بهدف حماية البيئة، ومن خلال توسيع نطاق الممارسات الخضراء يمكن للمؤسسات أن تحسن أدائها البيئي بطريقة أكثر كفاءة وفاعلية من ذي قبل. (Margareth Saragih, 2013:1-1)

وترى الباحثة أن مديري المدارس الإعدادية يعملون على تحليل الوظائف عن طريق تكليف الهيئة التدريسية بالمهام والواجبات المخصصة لهم في ما يخص حماية البيئة المدرسية من خلال الحفاظ على أعضاء الهيئة التدريسية الذين يتمتعون بالقدرة والكفاءة العالية والمهارات والطاقات المبدعة، فهم احد اسباب الميزة التنافسية بين مدرسة واخرى وهم الواجهة التي تعطي انطباعا كبيرا عن سمعة المدرسة بشكل عام.

رابعا: مفهوم التطوير التنظيمي في التطوير الإداري :

برز مفهوم التطوير التنظيمي خلال العقدين الماضيين كإطار للتغيير المخطط لمساعدة المؤسسات على التكيف والتجاوب والتهيؤ للتغيرات في البيئة المحيطة، ويُعدّ التطوير التنظيمي



مدخلاً لتشخيص المشكلات الإدارية مستنداً للمعرفة بالعلوم السلوكية ، ويعد التطوير التنظيمي امتداداً للمدارس السلوكية التي دعمت المدارس الفكرية الحديثة التي ركزت بشكل رئيسي على الجانب الإنساني واعتبرته الأساس في العمليات الإنتاجية، ويمثل التطوير التنظيمي أحد الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تستخدم في إحداث تطوير مخطط ومستمر للمؤسسات صغيرة كانت أم كبيرة، ويهدف إلى حل مشكلات المؤسسات وتحسين أدائها كما يُعد من الضرورات اللازمة للمؤسسات لتمكينها من تحقيق أهدافها (الابراهيم، ٢٠١٣ : ص١٦)، كما يُنظر إلى ان التطوير التنظيمي في الإدارة يمثل عملية شمولية طويلة الأمد تسعى إلى إحداث تغيير إيجابي في ثقافة المؤسسة التربوية وقيمها التنظيمية، ويتطلب ذلك دعماً مستمراً من الإدارة العليا وتوفير مناخ تنظيمي محفز على الابتكار والمشاركة في اتخاذ القرار وبناء الثقة بين أعضاء الهيئة التدريسية .(العزوي، ٢٠٢١: ص ٤٥)

ترى الباحثة في أن نجاح التطوير التنظيمي يتمثل في اعتماده على العلوم السلوكية التي تؤكد أهمية العنصر الإنساني بوصفه المحرك الرئيس لعمليات التغيير والتطوير، إذ يسهم في تشخيص المشكلات الإدارية ومعالجتها من خلال تنمية مهارات أو قدرات أعضاء الهيئة التدريسية، وتحسين أنماط القيادة، وتعزيز المشاركة في اتخاذ القرار، ومن هذا المنطلق فإن نجاح التطوير التنظيمي يتطلب دعماً حقيقياً من الإدارة العليا وتوفير مناخ تنظيمي إيجابي يشجع على الابتكار وبناء الثقة والعمل الجماعي بما ينعكس بصورة مباشرة على تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التنمية المستدامة داخل المؤسسات التربوية.

خامساً: أهداف التطوير التنظيمي:

تسعى عملية التطوير التنظيمي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أبرزها ما يأتي:

- ١- إشاعة روح التعاون والفريق بين الأفراد، وبين الجماعات في جميع أقسام المؤسسة ومستوياتها، وزيادة درجة الانتماء للمنظمة، وتشجيع روح المنافسة ضمن نطاق الفريق.
- ٢- إيجاد مناخ تنظيمي مفتوح يتسم بالصراحة والثقة المتبادلة بين أعضاء الهيئة التدريسية لمعالجة المشكلات سواء بين الأفراد أو بين الجماعات في المؤسسة.
- ٣- زيادة قدرة الأفراد على الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي داخل المؤسسة.
- ٤- مساعدة المديرين في استخدام الأسلوب العلمي لحل المشكلات مثل تبني الإدارة بالأهداف، بدلاً من اعتمادهم على خبراتهم الشخصية.



- ٥- تحقيق الكفاية، والفاعلية والصحة التنظيمية للتنظيمات الرسمية وغير الرسمية في المؤسسة.
- ٦- زيادة درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية بالمؤسسة وتقليل معدلات الدوران الوظيفي.
- ٧- إيجاد نوع من التوازن والتوافق بين الأهداف الخاصة بالعناصر البشرية وأهداف المؤسسة.
- ٨- التأكيد على قاعدة مفادها أن الهيكل التنظيمي ينبع من الدور أو الوظيفة، بدلاً من تبعية الدور والوظيفة للهيكل التنظيمي. (الصيرفي، ٢٠٠٧: ص ٢٩)

•دراسات سابقة :

دراسة (غني، ٢٠٢٢)

عنوان الدراسة : القيادة الخضراء للمدارس الأدوار والمسؤوليات - التحديات - المقترحات

هدفت الدراسة لتقصي الأدوار والمسؤوليات المرتبطة بالقيادة الخضراء بالمدارس والتحديات التي يواجهها مديرو المدارس لدعم القيادة الخضراء بالمدارس والمقترحات اللازمة لتشجيع قادة المدارس على المشاركة في القيادة الخضراء، حيث بلغت عينة الدراسة (١٣٣) مدرس ومدرسة بالمدارس من خلال توزيع استبانة لاستطلاع آرائهم حول الأدوار والمسؤوليات والتحديات والمقترحات اللازمة للانخراط في أنشطة وممارسات القيادة الخضراء بالمدارس ، وكان من أهم توصيات البحث الاهتمام بتوعية الطلاب وأعضاء هيئة التعليم وأولياء الأمور والمجتمع المحلي بأهمية التخصير والقيادة الخضراء للمدارس، والاهتمام بإعداد كوادر وقيادات للمستقبل تعمل وفق خطط منهجية على تحقيق الاستدامة، وربط المدرسة بالمجتمع المحلي من خلال شراكات فاعلة لدعم التخصير والقيادة الخضراء.

مجلة العلوم الأساسية
والنفسية وطرائق التدريس للعلوم الأساسية
دراسة (Lestari, 2024)

Green Environmental Management Practices in Schools in The Implementation of the Deming Cycle: A Narrative Inquiry Approach.

هدفت الدراسة إلى تطبيق دورة ديمينج إدوارد ديمينج في إدارة البيئة الخضراء من أجل تحسين الممارسات المدرسية المستدامة، واعتمدت الدراسة المنهج السردى الاستقصائي، وتم جمع البيانات من خلال مقابلات شبه منظمة مع مديري المدارس والمعلمين والطلبة في مدارس أديوياتا، وتكونت عينة الدراسة من (٨) مشاركين شملت مدير مدرسة واحد ونائب مدير واحد بصفته مسؤول البرنامج وأربعة معلمين بوصفهم منسقين لفرق البرنامج وطلابين من الصفين الخامس والسادس ممن لديهم



خبرة في تطبيق برنامج الإدارة البيئية الخضراء في المدرسة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أربعة محاور رئيسة لترجمة الاستراتيجيات البيئية إلى ممارسات تشغيلية، وهي: التخطيط، والتنفيذ، والتعلم، والعمل، بما يساهم في تحليل الممارسات البيئية بصورة تأملية، كما بينت الدراسة أن تطبيق دورة ديمنج في الإدارة البيئية يعزز السلوك البيئي الإيجابي من خلال اتباع منهج علمي منظم في إدارة البيئة المدرسية.

دراسة (جعفر، ٢٠٢٥)

عنوان الدراسة: (التطوير التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة وعلاقته بجوده الحياة الوظيفية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التطوير التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية تبعاً لمتغيرات الجنس والتخصص وسنوات الخدمة، فضلاً عن تحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين متغيري التطوير التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية عند مستوى دلالة (٠.٠٥). وقد تألف مجتمع البحث من مدرسي المدارس المتوسطة في مدينة الموصل للعام الدراسي (٢٠٢٥-٢٠٢٦) والبالغ عددهم (٣١٨٢) مدرساً ومدرسة، فيما تكونت عينة البحث من (٣٥٠) مدرساً ومدرسة موزعين على (١٤٧) مدرسة متوسطة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وبُنيت أداتان لقياس متغيري البحث، وعولجت البيانات الإحصائية المناسبة عبر برنامج (SPSS)، وأظهرت النتائج وجود ذات دلالة احصائية لدى مديري المدارس المتوسطة في ان لديهم مستوى جيد من التطوير التنظيمي، فيما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الجنس والتخصص بينما ظهرت فروق ذات دلالة احصائية لمتغير سنوات الخدمة، واوصت الدراسة باشتراك مديري المدارس المتوسطة في الدورات التدريبية لتعزيز مستوى التطوير التنظيمي ومشاركتهم في الانشطة والفعاليات المدرسية والاجتماعية داخل المدرسة وخارجها .

دراسة (Kashikatu، 2009)

عنوان الدراسة: (التطوير التنظيمي في تحقيق الجودة في المجال التعليمي في المناطق الريفية (ناميبيا)



هدفت الدراسة التعرف إلى دور التطوير التنظيمي في تحقيق الجودة في المجال التعليمي في المناطق الريفية ناميبيا، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٥٠) معلماً، وتوصلت النتائج إلى:

١- أن التطوير التنظيمي يُعد الاستراتيجية الأهم للتغيير الإيجابي، وأن المدارس تحاول تحقيقه لما له من نتائج إيجابية.

٢- أن العاملين بالمؤسسات التعليمية لديهم الدافع للتطوير التنظيمي وخاصة ذوي المهارات المرتفعة.

٣- أكدت النتائج على اتفاق العاملين على فائدة التطوير التنظيمي على المستويين القريب والبعيد على الرغم من التحديات المتعلقة به. (Kashikatu, 2009:183)

التعليق على الدراسات السابقة :

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أنها تناولت موضوع الإدارة الخضراء والتطوير التنظيمي من جوانب متعددة، إذ ركزت بعض الدراسات على القيادة الخضراء وممارساتها في البيئة المدرسية في حين تناولت دراسات أخرى التطوير التنظيمي وعلاقته بمتغيرات مختلفة، كما اتفقت أغلب الدراسات في اعتمادها المنهج الوصفي، مع اختلافها في طبيعة العينات والبيئات التطبيقية وتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لمتغيري الإدارة الخضراء والتطوير التنظيمي، إلا أنها تتميز بدراسة العلاقة بينهما في البيئة التعليمية في محافظة واسط، مما يضيف عليها أهمية علمية تسهم في إثراء الأدبيات التربوية.

منهج البحث وإجراءاته

أولاً: منهج البحث:

اعتمدت الباحثة في بحثها هذا المنهج الوصفي الارتباطي ، من أجل تحقيق أهداف البحث فقد تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول وصف الظاهرة موضوع البحث وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها. (أبو حطب وصادق، ٢٠١٠ : ٥٧)

ثانياً: إجراءات البحث:

مجتمع البحث:



تكون مجتمع البحث الحالي من جميع أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في المدارس الإعدادية بمحافظة واسط ولجميع الاقضية والنواحي التابعة للمحافظة، للعام الدراسي (٢٠٢٥-٢٠٢٦) والبالغ عددهم (٢٧١٢) ويتوزعون حسب متغيري الجنس وسنوات الخبرة.

حيث بلغ أعضاء الهيئة التدريسية حسب متغير الجنس بالنسبة للذكور (١٦١٣) عضواً ويشكلون نسبة (٥٩%) فيما بلغ عدد الإناث (١٠٩٩) عضواً ويشكلون نسبة (٤١%)، بينما بلغ أعضاء الهيئة التدريسية حسب سنوات الخبرة أقل من ٥ سنوات (٧١٣) مدرس ومدرسة ويشكلون نسبة (٢٦%) بينما بلغ عددهم من ٥ سنوات - ١٠ سنوات حوالي (٤٩٤) ويشكلون نسبة (١٨%)، في حين كان عددهم من خبرة ١٠ سنوات - فأكثر (١٥٠٥) مدرس ومدرسة ويشكلون نسبة (٥٦%) والجدول رقم (١) " يوضح ذلك.

جدول (١)

مجتمع البحث موزعاً حسب الجنس وسنوات الخبرة لأعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الإعدادية لمحافظة واسط

أعضاء الهيئة التدريسية		النسبة المئوية	المجموع
الجنس	ذكور	١٦١٣	٢٧١٢
	إناث	١٠٩٩	
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٧١٣	٢٧١٢
	من ٥ - ١٠ سنوات	٤٩٤	
	أكثر من ١٠	١٥٠٥	

عينة البحث:

استخدمت الباحثة طريقة العينة العشوائية البسيطة حيث بلغت حجم عينة البحث (٢٠٠) مدرس ومدرسة وبنسبة (٧,٤%) موزعين حسب الجنس بواقع ١٢٠ عضو هيئة تدريس من الذكور و ٨٠ من الإناث، بينما تم توزيعهم حسب سنوات الخبرة بواقع ٥٠ عضو هيئة تدريس أقل من ٥ سنوات و ٨٠ عضواً من ٥ - ١٠ سنوات و ٧٠ عضواً لأكثر من ١٠ سنوات والجدول (٢) يوضح ذلك.



جدول (٢)

عينة البحث موزعةً حسب الجنس وسنوات الخبرة لأعضاء الهيئة التدريسية في المدارس
الإعدادية لمحافظة واسط

المجموع	أعضاء الهيئة التدريسية		
٢٠٠	١٢٠	ذكور	الجنس
	٨٠	إناث	
٢٠٠	٥٠	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة
	٨٠	من ٥ إلى ١٠ سنوات	
	٧٠	أكثر من ١٠ سنوات	

اداتا البحث:

يتطلب تحديد الهدف يتطلب معلومات واسعة، ولذلك فإن افضل طريقة يمكن ان تستعمل لهذا الغرض هو بناء (مقياسين)، اذ ان كما يشير (او بنهايم) أسهل وأسرع عند الإجابة عليه ويمكن قياسه بشكل صحيح ويتميز بالاقتصادية من حيث الوقت والجهد والمال. فالاستبانة في مثل هذه الدراسات هي افضل اداة لبلوغ أهدافها فهي من الوسائل الشائعة في جمع البيانات في البحوث التربوية للحصول على حقائق تتعلق بالظروف والاساليب القائمة. (داوود وعبد الرحمن، ١٩٩٠: ٢٢)

خطوات بناء اداتي البحث

- تعريف المفهوم المراد قياسه
- تحديد مجالات المقياس
- صياغة فقرات مجالات المقياس
- التحليل الاحصائي للأداة. (Allen&Yen, 1979: 118-119)
- إعداد فقرات المقياس بصيغته الأولية:

استنادا إلى المصادر والدراسات والبحوث السابقة (المحلية والعربية والأجنبية) وما حصلت عليه الباحثة من فقرات كثيرة من خلال العينة الاستطلاعية، تم وضع عدد من الفقرات التي تغطي كل مجال من مجالات متغيرات البحث، إذ بلغ عدد فقرات الإدارة الخضراء (٢٠) فقرة ، وبهذا اصبح



المقياس بصيغته الأولية متكون من (٢٠) فقرة ، أما مقياس التطوير التنظيمي فبلغ عدد فقراته (٢٠) فقرة ، وبهذا اصبح المقياسان بصيغتهما الأولية متكونين من (٢٠) فقرة لكل منهما، قبل عرضهما على الخبراء.

طريقة التصحيح وبدائل الإجابة:

تم ترجمة سلم التقدير اللفظي إلى سلم تقدير رقمي، إذ أعطيت لكل استجابة درجة معينة، حيث يمثل البديل الأول (موافق بدرجة عالية جداً) وزناً مقداره (٥) درجات، والبديل الثاني (موافق بدرجة عالية) وزناً مقداره (٤) درجات، والبديل الثالث (موافق بدرجة متوسطة) وزناً مقداره (٣) درجات، والبديل الرابع (موافق بدرجة منخفضة) وزناً مقداره (٢) درجة، والبديل الخامس (موافق بدرجة منخفضة جداً) وزناً مقداره (١) درجة.

٤. التحليل الإحصائي للأداتين

تم استخدام الأساليب والاختبارات الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات التي تم جمعها من خلال أدوات البحث بهدف تنظيمها وتلخيصها وتفسيرها، والكشف عن العلاقات والفروق ذات الدلالة الإحصائية، والتحقق من صدق وثبات الأداتين بما يسهم في اختبار فرضيات البحث والإجابة عن تساؤلاته بصورة علمية دقيقة. (عبيدات، ٢٠١٤)

صدق اداتي البحث:

يوضح مدى قدرة الأداة (مثل الاستبانة أو الاختبار) على قياس ما صممت لقياسه فعلياً، أي مدى مطابقة النتائج التي تقدمها الأداة للواقع أو للمفهوم النظري الذي تقيسه، فالصدق يعكس دقة الأداة وموضوعيتها، ويعد من أهم شروط صلاحية البحث العلمي. (الاعا، ٢٠١٢: ص ٨٤-٨٥) وقد تحققت الباحثة من نوعين الصدق الظاهري وصدق البناء على النحو الآتي:

أ. الصدق الظاهري:

عرضت الباحثة أداتي البحث بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين والبالغ عددهم (٢٠) محكماً من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة التربوية ، وذلك لإبداء آرائهم في مدى صلاحية وملاءمة العبارات في ضوء مجالاتها وذلك بوضع علامة (√) في حقل (صالحة، غير صالحة)، ومدى انتماء الفقرة للمجال، ثم تدوين التعديل المقترح وإجراء التعديلات التي يرونها مناسبة، وبعد استرجاع المقاييس من المحكمين ثبتت الباحثة الفقرات الصالحة، وإعادة صياغة الفقرات التي تحتاج إلى تعديل، وقد اعتمدت الباحثة نسبة (٨٠) فما فوق من نسبة اتفاق آراء



الخبراء معياراً للدلالة على الصدق الظاهري، إذ أشار بلوم وآخرون إلى أنه إذا حصل المقياس على نسبة اتفاق (٧٥%) أو أكثر يكون صادقاً ومقبولاً من حيث الصدق الظاهري. (بلوم وآخرون، ١٩٨٣: ص ١٢٦)

وبعد تحليل إجابات المحكمين على فحوى المقياس تبين أنه جميع فقرات مقياس الإدارة الخضراء والتطوير التنظيمي حققت نسبة عالية من الصدق، ولم تسقط أي فقرة، إذ تم الإبقاء على جميع الفقرات مع إجراء تصحيح لغوي على بعض من الفقرات، حيث تمت الموافقة على جميع الفقرات من قبل الخبراء والمحكمين وكانت نسبة الموافقة (١٠٠%) لجميع الفقرات.

ب. صدق البناء:

ولغرض الحصول على مقياس يتوافر فيه صدقاً بنائياً قامت الباحثة بالتأكد من هذا النوع من الصدق من خلال التحليل الإحصائي لفقراته وعلى النحو الآتي:

- حساب القوة التمييزية لفقرات المقياسين:

استناداً إلى أداتي البحث بصيغتهما قبل النهائية فهي مكونة من (٢٠) فقرة لكل مقياس، وقد بلغت عينة التحليل الإحصائي (٢٠٠) عضو هيئة تدريس، وبعد إجراء عملية التحليل الإحصائي باستخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروق بين المجموعتين العليا والدنيا لكل فقرة من فقرات المقياسين، تبين أن كل الفقرات مميزة لمقياسي البحث الحالي بأسلوب المقارنة الطرفية.

ثبات أداتي البحث :

يقصد بثبات المقياس أنه يعطي النتائج نفسها فيما لو طبق على مجموعة الأفراد نفسها مرة أخرى، أو إنه الاتساق أو الرسوخ والاستقرار والقابلية على التنبؤ بالمقياس. (مرسي، ١٩٨٤: ١٤)

ولإيجاد ثبات مقياسي البحث فقد اعتمدت الباحثة طريقتين، وهما:

. التحقق من الاتساق الخارجي بطريقة (الاختبار - وإعادة الاختبار).

. التحقق من الاتساق الداخلي عن طريق (معادلة الفاكرونباخ).

أ. طريقة الاختبار - وإعادة الاختبار:

لذا طبقت الباحثة مقياسي (الإدارة الخضراء والتطوير التنظيمي) على عينة عشوائية بلغت (٣٠) فرداً من أعضاء الهيئة التدريسية (خارج عينة البحث) تم اختيارهم عشوائياً من المدارس الإعدادية في واسط، ومن ثم أعيد تطبيقه على العينة نفسها وبفاصل زمني قدره (١٥) يوماً على



التطبيق الأول، وبعد الانتهاء من التطبيقين حُسب ثبات المقياس عن طريق حساب درجات أفراد العينة في التطبيقين الأول والثاني ومن ثم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجات التطبيقين، إذ بلغ معامل الثبات لمتغير الإدارة الخضراء (٠,٨٦) درجة، وبلغ معامل الثبات لمتغير التطوير التنظيمي (٠,٨٨) درجة، فهي درجات يمكن الركون إليها، وهو معامل ثبات يمكن الوثوق به، إذ يشير (عودة، ١٩٨٥) إلى أن الثبات العالي يعني اتساق النتائج. (عودة، ١٩٨٥ : ٣٩١)، وهي نسبة مقبولة إحصائياً ويمكن الركون إليها لأغراض هذا البحث.

ب . معادلة ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي:

ولاستخراج الثبات لمقياسي البحث (الإدارة الخضراء والتطوير التنظيمي) بهذه الطريقة تم تطبيق معادلة الفاكرونباخ على استجابات عينة الثبات التي بلغت (٣٠) استجابة، وبعد تطبيق المعادلة بلغ معامل الثبات لمتغير الإدارة الخضراء (٠,٨٩) درجة، وبلغ معامل الثبات لمتغير التطوير التنظيمي (٠,٩١) درجة، فهي درجات يمكن الركون إليها، وهو معامل ثبات يمكن الوثوق به، إذ يشير عودة إلى أن الثبات العالي يعني اتساق النتائج (عودة، ١٩٨٥ : ٣٩١)، وهي نسبة مقبولة إحصائياً ويمكن الركون إليها لأغراض هذا البحث، والجدول (٣) يوضح قيمة معامل الثبات للمقياس الثلاثة بطريقتي الاختبار _ اعادة الاختبار وطريقة الفاكرونباخ.

جدول (٣)

قيمة معامل الثبات لمقياسي الإدارة الخضراء والتطوير التنظيمي وفقاً لطريقتي الاختبار _ اعادة

الاختبار وطريقة الفاكرونباخ

المقاييس	العدد	اعادة الاختبار	الفا كرونباخ
الإدارة الخضراء	٣٠	٠,٨٦	٠,٨٩
التطوير التنظيمي		٠,٨٨	٠,٩١

تشير القيم أعلاه إلى ثبات عالي لكلا محوري الاستبيان، ما يعكس موثوقية النتائج المستخلصة من البيانات.

وصف أداتي البحث بصيغتهما النهائية:



تكون مقياس الإدارة الخضراء ومقياس التطوير التنظيمي بصورتها النهائية من (٢٠) فقرة لكل مقياس.

طريقة التصحيح لكلتا الأداةين:

يقصد بعملية التصحيح، وضع درجة لاستجابة المفحوص على كل فقرة من فقرات المقياس في ضوء البديل الذي يختاره المستجيب، استخدمت الباحثة أوزاناً رقمية متدرجة لبدائل الإجابة، إذ خُصص وزن مقداره (٥) درجات للبديل (موافق بدرجة عالية جداً)، ووزن مقداره (٤) درجات للبديل (موافق بدرجة عالية)، ووزن مقداره (٣) درجات للبديل (موافق بدرجة متوسطة)، ووزن مقداره (٢) درجة للبديل (موافق بدرجة منخفضة)، ووزن مقداره (١) درجة للبديل (موافق بدرجة منخفضة جداً).
علماً أن عدد فقرات كل مقياس (٢٠) فقرة، وكانت الفقرات جميعها ايجابية، لذا فإن أعلى درجة يمكن أن يحصل عليها المستجيب في كل مقياس تكون (١٠٠) درجة وأدنى درجة (٢٠) في حين يبلغ الوسط الفرضي لكل مقياس (٦٠)، وفي ضوء ذلك ستجمع درجات الإجابة عن الفقرات لاستخراج الدرجة الكلية لكل مستجيب.

عرض النتائج وتفسيرها

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها بناء على الأهداف التي تم تحديدها وتفسير هذه النتائج ومناقشتها بحسب الإطار النظري والدراسات السابقة وخصائص المجتمع الذي تمت دراسته في البحث الحالي، ومن ثم الخروج بمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات، ويمكن عرض النتائج كما يأتي:

١. الهدف الأول: مستوى الإدارة الخضراء لدى مديري المدارس الإعدادية في محافظة واسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

لتحقيق هذا الهدف قامت الباحثة بتطبيق مقياس الإدارة الخضراء المتكون من (٢٠) فقرة على عينة البحث المتكونة من (٢٠٠) عضو هيئة تدريس، وأظهرت نتائج البحث إلى أن المتوسط الحسابي لدرجات هذه العينة على المقياس قد بلغ (٨١,٠٦) درجة وبانحراف معياري قدره (١٣,١٩) درجة، وعند معرفة دلالة الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي الذي بلغ (٦٠) درجة، تبين ان الفرق دال احصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، إذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (٢٢,٥٧)، وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (١,٩٦٠)، وبدرجة حرية (١٩٩)، والجدول (٤) يوضح ذلك.



جدول (٤)

نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة لقياس مستوى الإدارة الخضراء لدى مديري المدارس الإعدادية
من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية

الدلالة (٠,٠٥)	القيمة التائية t *		المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	المتغير
	الجدولية	المحسوبة					
دالة	١,٩٦٠	٢٢,٥٧	٦٠	١٣,١٩	٨١,٠٦	٢٠٠	الإدارة الخضراء

يشير الجدول اعلاه ان الوسط الحسابي للإدارة الخضراء البالغ (٨١,٠٦) هو اعلى من الوسط الفرضي والبالغة قيمته (٦٠)، وان الفرق بين المتوسطين ذو دلالة احصائية ولصالح الوسط الحسابي لأفراد العينة، وهذا مؤشر ان مديري المدارس الإعدادية يتبعون اساليب حديثة خضراء جوانب التخطيط الأخضر والتنظيم والقيادة والرقابة البيئية وتطبيق سياسات ترشيد الموارد والحفاظ على نظافة البيئة المدرسية، إذ أن ذلك يسهم في الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والعمل على زرع ثقافة ايجابية عن عمل المؤسسة وبالتالي يؤدي إلى تطوير المؤسسة ككل.

٢. الهدف الثاني: مستوى التطوير التنظيمي لدى مديري المدارس الإعدادية في محافظة واسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

لتحقيق هذا الهدف قامت الباحثة بتطبيق مقياس التطوير التنظيمي المتكون من (٢٠) فقرة على عينة البحث المتكونة من (٢٠٠) عضو هيئة تدريس، وأظهرت نتائج البحث إلى أن المتوسط الحسابي لدرجات هذه العينة على المقياس قد بلغ (٦٩,٦٥) درجة وبانحراف معياري قدره (١٢,٦٥) درجة، وعند معرفة دلالة الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي الذي بلغ (٦٠) درجة، تبين أن الفرق دال احصائيا عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، إذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (١٠,٧٩)، وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (١,٩٦٠)، وبدرجة حرية (١٩٩)، والجدول (٥) يوضح ذلك.

جدول (٥)

نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة لقياس مستوى التطوير التنظيمي لدى مديري المدارس
الإعدادية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية

الدلالة (٠,٠٥)	القيمة التائية t *		المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	المتغير
	الجدولية	المحسوبة					
دالة	١,٩٦٠	١٠,٧٩	٦٠	١٢,٦٥	٦٩,٦٥	٢٠٠	التطوير التنظيمي

يشير الجدول أعلاه إلى أن الوسط الحسابي للإدارة الخضراء البالغ (٦٩,٦٥) هو أعلى من الوسط الفرضي والبالغة قيمته (٦٠)، وإن الفرق بين المتوسطين ذو دلالة احصائية ولصالح الوسط الحسابي لإفراد العينة، وهذا مؤشر أن مديري المدارس الإعدادية هم على وعي تام بأهمية التطوير التنظيمي على كل مستويات المؤسسة من حيث تحسين وتطوير الهياكل التنظيمية واستخدام أساليب حديثة للعمل الإداري والحرص على أداء الأعمال بطريقة تعاونية تفاعلية وغيرها من جوانب التطوير التنظيمي للمؤسسة.

٣. الهدف الثالث: العلاقة الارتباطية بين الإدارة الخضراء والتطوير التنظيمي لدى مديري المدارس الإعدادية في محافظة واسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.
ولأجل التحقق من هذا الهدف أخذت الباحثة إجابات عينة البحث عن مقياس الإدارة الخضراء والتطوير التنظيمي ثم استخدمت الباحثة معامل ارتباط بيرسون فكانت النتائج كما مبين في الجدول (٦).

جدول (٦)

العلاقة الارتباطية بين الإدارة الخضراء والتطوير التنظيمي

العدد	قيمة معامل الارتباط بين الإدارة الخضراء والتطوير التنظيمي		القيمة التائية		مستوى الدلالة (٠,٠٥)
			الجدولية	المحسوبة	
٢٠٠	٠,٧٦		١,٩٦٠	١٤,٤٤	دالة

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بين الإدارة الخضراء والتطوير التنظيمي قد بلغت (٠,٧٢)، ولمعرفة دلالة العلاقة استخدمت الباحثة الاختبار التائي لدلالة معنوية معامل الارتباط، إذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (١٤,٥٩)، وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (١,٩٦٠)

عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (١٩٨)، مما يدل على ان العلاقة بين الإدارة الخضراء والتطوير التنظيمي هي علاقة موجبة دالة احصائياً، ويمكن تعميم هذه النتيجة على أفراد المجتمع. وتفسر الباحثة هذه النتيجة في ضوء الأدبيات التربوية بوجود علاقة ارتباطية ايجابية بين المتغيرين، أي كلما أتبعَت الإدارة أساليب متطورة في استثمار الموارد والادوات والتقنيات الخضراء كلما زاد ذلك من فاعلية المؤسسة وأسهم كثيرا في تطويرها، وهذا بين حرص مديري المدارس الإعدادية في استخدام أساليب إدارية صديقة للبيئة كترشيد استهلاك الموارد وتوظيف التقنيات الرقمية وتشجيع السلوك الايجابي وبناء ثقافة تنظيمية عالية المستوى والذي يؤدي بدوره إلى تعزيز الامكانيات والقدرات لدى أعضاء الهيئة التدريسية وزيادة الوعي بطبيعة المهنة مما يساعد على احداث مرونة تنظيمية والتشجيع على الابتكار والذي تنعكس آثاره على كل مفاصل المدرسة ومستوياتها.

الهدف الرابع: دلالة الفروق بين مستويات الإدارة الخضراء والتطوير التنظيمي لدى مديري المدارس الإعدادية في محافظة واسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تبعاً لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة.

للتعرف على دلالة الفروق بين مستويات الإدارة الخضراء والتطوير التنظيمي حسب متغير الجنس، فقد استخدمت الباحثة:

اختبار (t-test) للفروق بين الجنسين.

تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق حسب سنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

أ. نتائج اختبار t-test حسب الجنس:

جدول (٧)

دلالة الفروق بين مستويات الإدارة الخضراء والتطوير التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس

المتغير	الجنس	المتوسط	القيمة التائية المحسوبة	df درجة الحرية	P القيمة الاحتمالية
الإدارة الخضراء	ذكور	4.08	1.15	198	0.25
	إناث	4.03			
التطوير التنظيمي	ذكور	4.1	0.98	198	0.33
	إناث	4.08			



تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في مستوى الإدارة الخضراء والتطوير التنظيمي، حيث أن قيمة $p > 0.05$.

وتعزو الباحثة ذلك في ضوء طبيعة النظام التربوي إلى أن أعضاء الهيئة التدريسية من كلا الجنسين يخضعون لسياسات وقوانين ولوائح وأنظمة إدارية موحدة في المدارس الإعدادية، مما يؤدي إلى تقارب في مستوى تطبيق الإدارة الخضراء والتطوير التنظيمي، وبالتالي عدم ظهور فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث، وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات التي أشارت إلى تأثير الأنظمة الموحدة في تقليل الفروق بين الأفراد.

ب: نتائج ANOVA حسب سنوات الخبرة:

جدول (٨)

دلالة الفروق بين مستويات الإدارة الخضراء والتطوير التنظيمي تبعا لمتغير سنوات الخبرة

المتغير	مصدر التباين	المجموع التربيعي	Df	المتوسط التربيعي	F	P
			درجة الحرية		القيمة الفائية	القيمة الاحتمالية
الإدارة الخضراء	بين المجموعات	2.85	2	1.425	1.78	0.17
	داخل المجموعات	156.25	197	0.794		
التطوير التنظيمي	بين المجموعات	2.5	2	1.25	1.65	0.19
	داخل المجموعات	149.1	197	0.756		

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات سنوات الخبرة فيما يخص متغيري الإدارة الخضراء والتطوير التنظيمي. ($p > 0.05$)

وتفسر الباحثة هذه النتيجة في ضوء الأدبيات التربوية بأن مديري المدارس يعملون ضمن إطار تنظيمي موحد تحده تعليمات وزارة التربية، مما يقلل من تأثير متغير سنوات الخبرة في مستوى تطبيق الإدارة الخضراء والتطوير التنظيمي، كما أن ارتفاع مستوى الوعي بالمفاهيم الإدارية الحديثة لدى الهيئة التدريسية يسهم في تقارب مستويات الأداء بغض النظر عن سنوات الخبرة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسات سابقة أكدت أن الخبرة لا تكون دائماً عاملاً حاسماً في ظل الأنظمة المؤسسية الموحدة.



الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

الاستنتاجات:

توصلت الباحثة في ضوء نتائج البحث إلى الاستنتاجات الآتية:

١. اتضح من خلال نتائج البحث إن مديرو المدارس الإعدادية يصبون كل اهتمامهم بالموارد الخضراء ويسعون جاهدا في استثمارها في كل ما يخدم العملية التدريسية داخل مكان العمل.
٢. يمتلك مديرو المدارس الإعدادية أغلب المؤهلات والمهارات في استخدام كل ما يتوافر من أدوات وموارد وأجهزة لإحداث التطوير التنظيمي في المدارس.
٣. أشارت نتائج البحث على إن التطوير التنظيمي هو الحاضنة المهمة والاساسية للإدارة الخضراء ومفاهيمها وأساليبها، فكلما كانت هنالك مرونة تنظيمية وفكر متطور للإدارة كلما سهل ذلك تبني مفاهيم حديثة للإدارة الخضراء.
٤. بينت نتائج هذه الدراسة إلى إن هنالك نظرة تربوية مقاربة من أعضاء الهيئة التدريسية للمدارس الإعدادية في محافظة واسط من حيث الجنس وسنوات الخبرة إلى طبيعة عمل مديرو المدارس الإعدادية من استخدام مبادئ واساليب حديثة للإدارة الخضراء لأجل تطوير المدارس والوصول بها إلى أقصى مراحل نموها.

التوصيات:

استناداً إلى نتائج الدراسة، تقترح الباحثة التوصيات التالية:

- ١- توصي الباحثة وزارة التربية بتطوير برامج تدريبية للمديرين من خلال تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية متخصصة في الإدارة الخضراء لتطوير مهارات المديرين في التخطيط البيئي والتنفيذ والمتابعة.
- ٢- توصي الباحثة وزارة التربية وإدارات المدارس تخصيص ميزانيات مادية كافية لدعم المبادرات البيئية في المدارس كمشاريع الطاقة المتجددة وإعادة التدوير.
- ٣- توصي الباحثة الجهات التربوية المختصة دمج الإدارة الخضراء في السياسات المدرسية عن طريق اعتماد سياسات واضحة ومقاييس أداء تركز على الاستدامة البيئية وتطوير الكفاءات التنظيمية.
- ٤- توصي الباحثة إدارات المدارس العمل على تعزيز ثقافة الاستدامة بين الإدارة وأعضاء الهيئة التدريسية من خلال برامج توعية وأنشطة مدرسية مستمرة تشجع على المشاركة في المبادرات البيئية.



٥- توصي الباحثة الباحثين في المجال التربوي تشجيع الدراسات المستقبلية على دراسة مفهوم الإدارة الخضراء بمخرجات تربوية أخرى ودراسة تأثيرها على الأداء الأكاديمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية لمعرفة العلاقة بين الإدارة الخضراء وهذه المخرجات.

المقترحات:

استكمالاً للجوانب ذات العلاقة بالبحث الحالي فإن الباحثة تقترح إجراء الدراسات المستقبلية الآتية:

١. الإدارة الخضراء وعلاقتها بالرشاقة التنظيمية لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

٢. التطوير التنظيمي وعلاقته بالازدهار الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

١. أبو حطب، فؤاد عبد اللطيف، &صادق، آمال أحمد. (٢٠١٠) مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية. مكتبة الأنجلو المصرية .
٢. الجابري، نبيل عبد الأمير. (٢٠٢١). التحديات التنظيمية أمام تطبيق ممارسات الإدارة الخضراء في التعليم الثانوي. المجلة التربوية العراقية، ٤٥(٢)، ٨٨-١٠٥.
٣. الخالدي، محمد عبد الكريم. (٢٠٢١) الإدارة التربوية المعاصرة وتحديات الاستدامة البيئية في المؤسسات التعليمية . دار المسيرة .
٤. الشلمة، ميسون عبد الله. (٢٠١٩). أثر بعض ممارسات الموارد البشرية الخضراء في إدارة الموهبة للقيادات الأكاديمية في بعض كليات جامعة الموصل. مجلة جامعة كركوك للعلوم، ١١(١)، ١٣٢-١٥٣.
٥. الزبيدي، غني دحام تتاي. (٢٠١٦). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية: بحث ميداني في الشركة العامة للزيوت النباتية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٢٢(٨٩)، ٥٤-٧٥.
٦. الزبيدي، حسين كاظم. (٢٠٢٢). واقع تطبيق الإدارة البيئية في المدارس العراقية. مجلة كلية التربية الأساسية، ٢٨(١٨)، ٢٠.
٧. السيد، سندس محمد إمام. (٢٠٢٤). أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على التميز التنظيمي في منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على العاملين في البنك الأهلي المصري وبنك مصر. مجلة البحوث الإدارية، ٤٢(١)، ٣٣-١.
٨. الصيرفي، محمد. (٢٠٠٧). التطوير التنظيمي. دار الفكر الجامعي .
٩. العزاوي، أحمد عبد الكريم. (٢٠٢١) التطوير التنظيمي وأثره في تحسين الأداء المؤسسي (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد .
١٠. العزاوي، رحيب يونس كرو. (٢٠٠٧) القياس والتقويم في العملية التدريسية، دار دجلة .



١١. إبراهيم، زينب بنت محسن محمد. (٢٠١٣) التطوير التنظيمي لإدارات التعليم الأهلي والأجنبي في وزارة التربية والتعليم (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية .
١٢. الأغا، عبد الحميد. (٢٠١٢) أساليب البحث العلمي في التربية وعلم النفس .دار الشروق .
١٣. اللقاني، أحمد حسين & الجمل، علي أحمد. (٢٠٠٣) معجم المصطلحات التربوية والمعرفية في المناهج وطرق التدريس .عالم الكتب .
١٤. الجميلي، عمر قيس. (٢٠٢٠). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مدخل لدعم عملية التعلم الإلكتروني: دراسة استطلاعية لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الأنبار .مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١٢(٢٩)، ٢٧٣-٢٩٠.
١٥. النصيرات، فاطمة أحمد. (٢٠١٨). الإدارة الخضراء وأثرها في تحقيق التنمية المستدامة .مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٢٤(106)، 25-40.
١٦. بلالي، أحمد، & سملالي، يحضية. (٢٠١٨). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية .مجلة رؤى اقتصادية، ٨(٢)، ١١٥-١٣٣.
١٧. جبر، محمد عبد الكريم. (٢٠٢٤). الإدارة الخضراء ودورها في تطوير الأداء المؤسسي .مجلة الإدارة والاقتصاد، ١٣(٢)، ٣٥-١٥.
١٨. جعفر، حسين هاشم محمد. (٢٠٢٥) التطوير التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية للعلوم الإنسانية، جامعة الموصل .
١٩. زواهره، دعاء إبراهيم، & الطراونة، إخلاص إبراهيم. (٢٠٢٢). تأثير ممارسات الإدارة الخضراء على الأداء البيئي التنظيمي في البنك العربي الإسلامي الدولي .مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، ٧(١)، ٣٠٧-٢٧٥.
٢٠. عبيدات، ذوقان، عبد الحق، كايد، & عدس، عبد الرحمن. (٢٠١٤) البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه . دار الفكر : العلوم التربوية والنفسية وطرائق التدريس للعلوم الأساسية
٢١. عربيات، دانا محمد أحمد، & اللافي، خالد خلف محمد. (٢٠٢٢) أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في النجاح الاستراتيجي في المستشفيات الأردنية الخاصة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية .
٢٢. داوود، عزيز حنا، & عبد الرحمن، أنور حسين. (١٩٩٠) مناهج البحث التربوي (ط١). دار الحكمة .
٢٣. غنيم، صلاح الدين عبد العزيز. (٢٠٢٢) القيادة الخضراء للمدارس: الأدوار والمسؤوليات والتحديات والمقترحات .المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية .
٢٤. قطيشات، مهند أحمد خير، & الشرباني، عبد العزيز أحمد. (٢٠٢٣). أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على فنادق الخمس نجوم .مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، ٤٣ (عدد خاص)، ١٥٧-٢٠١ .
٢٥. قريوتي، محمد. (٢٠٠٠) السلوك التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة .دار وائل .



٢٦. مرسى، كمال إبراهيم. (١٩٨٤) القياس والتقويم في التربية وعلم النفس. دار النهضة العربية .

٢٧. وزارة التربية، (١٩٨٤) نظام المدارس الثانوية رقم (٢) لسنة ١٩٧٧ وتعديلاته وتعليمات إدارة المدارس الثانوية .

ثانياً: المراجع الأجنبية:

28. Arulrajah, A., Anton, O., & Nawaratne, N. (2015). Green human resource management practices: A review. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 5(1), 1–16.
29. Ali, S. M. (2019). Green management practices in educational institutions and their role in sustainable development. *International Journal of Educational Management*, 33(1), 55–65.
30. Bhastary, M. D., Hou, A., Goh, T. S., Nasib, N., & Julitawaty, W. (2024). The role of employee green behaviors in green teacher performance in the madrasah environment in Medan City.
31. Kothiswari, S. L. (2018). Analysing the benefits of green human resource management in organization. *International Research Journal of Management Science and Technology*, 9(1), 225–244.
32. Kashika, U., & Lukas, L. (2009). *An organization development intervention in a Namibian rural school in Ohangwena region* (Master's thesis). Rhodes University.
33. Lestari, A. S., Wahyuni, I., & La Fua, J. (2024). Green environmental management practices in schools in the implementation of the Deming cycle: A narrative inquiry approach. *Jurnal Ilmu Lingkungan*, 22(2), 347–354.
34. Mishra, P. (2017). Green human resource management: A framework for sustainable organizational development in an emerging economy. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(5), 762–788.
35. Margaretha, M., & Saragih, S. (2013). Developing new corporate culture through green human resource management practice. In *Proceedings of the International Conference on Business, Economics, and Accounting* (pp. 1–12).
36. Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). McGraw-Hill.
37. Wang, S., Abbas, J., Sial, M. S., Álvarez-Otero, S., & Cioca, L. I. (2022). Achieving green innovation and sustainable development goals through green knowledge management: Moderating role of organizational green culture. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(4), 100272.
38. Yang, J., & Li, X. (2023). Green human resource management practices and sustainable organizational development: The role of green values and environmental behavior. *Sustainability*, 15(4), 3045.
39. Zoogah, D. (2011). The dynamics of green HRM behaviors: A cognitive social information processing approach. *German Journal of Research in Human Resource Management*, 25(2), 117–139.