



**معوقات تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية  
في المستشفيات الجامعية في الجمهورية العربية السورية**  
**Obstacles of applying green human resources  
management in university hospitals  
in the Syrian Arab Republic**

**د/ حسين محمد المراد**

**أستاذ إدارة الأعمال المساعد  
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة الإمام  
محمد بن سعود الإسلامية  
hussein\_almourad@hotmail.com**

**مجلة الدراسات التجارية المعاصرة**

**كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ  
المجلد الثامن . العدد الثالث عشر- الجزء الأول  
يناير ٢٠٢٢ م**

**رابط المجلة : <https://csj.journals.ekb.eg>**

### ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على المعوقات التي يمكن أن تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية، وقياس درجة الاختلاف بين فئة من يرون أن هناك جدوى من تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية، ومن يرون خلاف ذلك من حيث الخصائص المميزة لهم (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي).

تمت الدراسة الميدانية في المستشفيات الجامعية بالجمهورية العربية السورية؛ حيث تم تحديد وحدة المعاينة بالعاملين في إدارات الموارد البشرية والبالغ عددهم (٣٠٢) موظف. وقد تم الاعتماد على المسح الشامل في جمع البيانات، وذلك باستخدام قائمة الاستقصاء. وقد تم تطبيق الاختبارات الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات وفروض الدراسة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: توجد معوقات في المستشفيات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة موافقة العاملين في المستشفيات محل الدراسة على مدى وجود المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية وفقاً للمستوى الوظيفي (الرؤساء: وهم مديرو الإدارات ورؤساء الأقسام، والمرؤوسين: وهم أخصائيو الموارد البشرية)، كما توجد اختلافات بين فئة من يرون أن هناك جدوى من تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية، ومن يرون خلاف ذلك من حيث الخصائص المميزة لهم (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي). وبناء على النتائج السابقة فقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات تخص المرؤوسين وإدارة المستشفيات.

**المصطلحات الرئيسية:** الموارد البشرية- الإدارة الخضراء للموارد البشرية- معوقات تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية- جدوى تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية- المستشفيات الجامعية.

**Abstract:**

This study aims to identify the obstacles that may prevent the applying of green human resources management, and to measure the degree of difference between the category of those who see that there is a benefit in applying green human resources management and those who see otherwise in terms of their distinctive characteristics (gender, age, educational level, position level).

The field study was conducted in university hospitals in the Syrian Arab Republic. Where the inspection unit has been identified with the workers in the human resources departments whose number is (302) employees. The comprehensive survey was used to collect data, using the questionnaire. The statistical tests were applied according to the data and the study hypotheses.

The study found many of results, the most important of which are: There are obstacles in the hospitals under study from the point of view of the sample members that prevent the application of green management human resources, and there are statistically significant differences between the degree of approval of the workers in the hospitals under study to the extent of the existence of obstacles that prevent the applying green management human resources according to the position level (heads, subordinates), and there are also differences between the category of those who see that there is a benefit in applying green human resources management, and those who see otherwise in terms of their distinctive characteristics (Gender, age, educational level, position level), and based on the previous results, the study came out with a set of recommendations for subordinates and hospitals management.

**Keywords:** human resources- green human resources management- obstacles of applying green human resources management- benefit of applying green human resources management- university hospitals.

## مقدمة:

تعاني المجتمعات اليوم وخاصة المنظمات فيها من حدوث تغيرات اقتصادية واجتماعية وسياسية وبيئية أثرت على بنيتها وأدائها. وتعد حماية البيئة والإنسان من أهم الاتجاهات في القرن الحادي والعشرين؛ حيث استحوذت على اهتمام العالم من أجل تسخير الإمكانيات والموارد لا سيما البشرية منها للإندماج والتكيف مع قضايا البيئة، وبالتالي إدارتها بالشكل الأمثل ( Abu Mahadi, 2018: 2).

ومع ظهور المفهوم الأخضر والذي يشير إلى الاهتمام بالبيئة وحمايتها (عملية شاملة تهدف إلى استخدام أكثر ذكاءً للطاقة، وتكاليف منخفضة، وهدراً منخفضاً باستخدام موارد مستدامة أو مواد قابلة لإعادة التدوير لتحقيق نتائج نهائية تتمثل في المنتجات والأهداف وما إلى ذلك ( Jafri, 2012: 6194)، فإنه تطلب من الحكومات والمنظمات والأفراد إجراء تغييرات في الاستراتيجيات والسياسات وإجراءات العمل لتتناسب مع الوضع الجديد؛ حيث تم عقد العديد من المؤتمرات وتوقيع عدد من المعاهدات لمكافحة التغيرات المناخية، والحفاظ على البيئة وحمايتها، وذلك بدءاً من ثمانينات القرن العشرين كمعاهدة مونتريال (١٩٨٧م)، ونيويورك (١٩٨٨م)، ولندن (١٩٩٠م)، وريودي جانيرو (١٩٩٢م)، وكيوتو (١٩٩٧م)، وكوبنهاغن (٢٠٠٩م)، وباريس (٢٠١٥م). وقد كانت غاية هذه المؤتمرات والمعاهدات التحذير والحد من التغير المناخي، وارتفاع درجات حرارة الأرض، والعواقب الضارة للتلوث الصناعي، ومواد النفايات، بما في ذلك المواد الكيميائية السامة (السكرانه، ٢٠١٧؛ Christmann & Taylor, 2002; Shrivastava & Berger, 2010; (Abu Mahadi, 2018: 2).

وقد أصبح جلياً في الآونة الأخيرة تركيز المنظمات على مفهوم التوجه الأخضر، فتنفيذ أي برنامج بيئي في المنظمة يتطلب من الإدارات الوظيفية فيها (الموارد البشرية، والإنتاج، والتسويق، والمالية، وتكنولوجيا المعلومات، وغيرها) أن تعمل ضمن جهود مشتركة وإيجابية لتحقيق الهدف من هذا البرنامج وفقاً للمعايير البيئية، بما يحقق مزايا لهذه المنظمات كزيادة قدرتها التنافسية، وتعزيز سمعتها نتيجة حصولها على شهادات واعترافات كشهادة (ISO14000) (بلالي وسملالي، ٢٠١٨: ١١٦، 2 (Ahmad, 2015).

وتعد مساهمة إدارة الموارد البشرية هي الأهم من بين مساهمة كل الإدارات باعتبارها تُعنى بأهم موارد المنظمة، ولتأثير هذا المورد على إدارة بقية الموارد بكفاءة وفعالية. ولذا ظهرت الحاجة إلى إيجاد التوافق والتكامل بين مفهومي إدارة الموارد البشرية وإدارة البيئة، ليتم الإعلان عن مفهوم جديد يحقق هذا التكامل يُسمى بالإدارة الخضراء للموارد البشرية (3 (Ahmad, 2015).

ويشير مفهوم الإدارة الخضراء للموارد البشرية (GHRM) إلى استخدام سياسات إدارة الموارد البشرية لتشجيع الاستخدام المستدام للموارد داخل المنظمة وتعزيز حماية البيئة التي ترفع من معنويات العاملين وتزيد من رضاهم (Mampra, 2013: 1273). وتتكون الإدارة الخضراء

- GHRM: Green Human Resource Management.

للموارد البشرية بشكل أساسي من عنصرين رئيسيين هما، ممارسات إدارة الموارد البشرية الصديقة للبيئة، والحفاظ على رأس المال المعرفي (Mandip, 2012: 244).

وقد اختير موضوع الإدارة الخضراء للموارد البشرية بشكل عام، والمستشفيات الجامعية كمجال للتطبيق لعدة أسباب أهمها:

- تعزيز مفهوم حماية البيئة بشكل عام، وتوجيه تركيز المنظمات نحو هذا المفهوم الحديث "التوجه الأخضر للموارد البشرية" بشكل خاص من أجل تحقيق التنمية المستدامة.
- تتحمل المستشفيات الجامعية بالإضافة لمستشفيات وزارة الصحة العبء الأكبر والرئيس في تقديم الخدمات الصحية.
- تضم المستشفيات الجامعية أربعة عشر مستشفى موزعة في مختلف مناطق الجمهورية.
- دور المستشفيات الجامعية في إيجاد البيئة المناسبة لتطوير البحث العلمي الطبي في سورية.
- تقدم هذه المستشفيات الخدمات الطبية مجاناً للمرضى، كما يوجد في عددٍ منها قسم خاص لتقديم الرعاية الطبية بمقابل مادي نظراً لما تتمتع به من سمعة جيدة، لاحتوائها على أفضل الكوادر الطبية والإدارية والفنية.

## ١. مشكلة الدراسة:

يعد الاهتمام بالقطاع الصحي وتقديم الخدمات الصحية للمواطنين من أهم مؤشرات جودة الحياة. وتتوزع المستشفيات في الجمهورية العربية السورية بين وزارتي الصحة - يتبع لها مستشفيات عامة وخاصة - ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي والتي يتبع لها المستشفيات الجامعية وهي محل البحث. وتتوزع المستشفيات الجامعية والبالغ عددها أربعة عشر مستشفى بين ثلاث مدن كبيرة في سوريا هي: دمشق، وحلب، واللاذقية؛ حيث تقوم بتقديم خدمات الرعاية الصحية للمستفيدين بشكل متميز لوجود أميز الكوادر الطبية والإدارية والفنية.

ونظراً لأهمية وزيادة الوعي البيئي للكثير من المنظمات وتركيزها على مفهوم التوجه الأخضر، وبخاصة الإدارة الخضراء للموارد البشرية (Ahmad, 2015: 3) و (Deshwal, 2015: 178)، إلا أن المستشفيات محل الدراسة لا تزال تعاني من العديد من المعوقات التي قد تحول دون تطبيق هذا المفهوم الحديث.

وللتأكد من ذلك وللوقوف على مشكلة البحث بشكل يعكس الواقع العملي، فقد أجرى الباحث دراسة استكشافية اعتمد فيها على البيانات المنشورة والتقارير التي تصدرها مديرية المستشفيات ووزارة التعليم العالي التي تتبع لها هذه المستشفيات، وأيضاً على المقابلات التي أجريت مع بعض المسؤولين والعاملين فيها، وذلك للتعرف على المعوقات التي قد تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية. وقد تبين للباحث ما يلي: أن هناك انخفاض وعي لهذا المفهوم الجديد على مستوى العاملين عموماً، وأن البعض يفتقد القدرة على استخدام التقنية الحديثة، إضافة لخوف البعض من أي تغييرات تحصل قد تؤثر على فقدان مركزهم الوظيفي، أو أي مزايا يتمتعون بها. كما أن تلك

- المصدر: دليل المشافي الجامعية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في سوريا.
- المصدر السابق.

المستشفيات محل الدراسة تعاني من عدم وجود ما يدل على اهتمامها بالبيئة سواء في رؤيتها أو أهدافها، إضافة لمعاناتها من الإجراءات الروتينية في أنشطتها ومعاملاتها، وضعف دورها في المشاركة المجتمعية.

وهذا ما دفع الباحث إلى إجراء هذه الدراسة على المستشفيات الجامعية في سوريا للتعرف على المعوقات التي قد تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية، ومحاولة اقتراح الأسلوب العلمي للقضاء على هذه المعوقات، أو على الأقل التقليل من حدتها. ولذا فقد جاءت هذه الدراسة للإجابة على التساؤلات الآتية:

- (١) هل هناك معوقات يمكن أن تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية في المستشفيات الجامعية في الجمهورية العربية السورية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
- (٢) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة موافقة العاملين في المستشفيات محل الدراسة على مدى وجود المعوقات التي يمكن أن تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية وفقاً للمستوى الوظيفي (الرؤساء: وهم مديرو الإدارات ورؤساء الأقسام، والمرؤوسين: وهم أخصائيو الموارد البشرية)؟
- (٣) هل هناك اختلافات بين فئة من يرون أن هناك جدوى من تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية، ومن يرون خلاف ذلك في المستشفيات محل الدراسة من حيث الخصائص المميزة لهم (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي)؟

## ٢. أهمية الدراسة:

لعل ما يؤكد أهمية الدراسة الحالية هو الأثر الكبير لتطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية على تحسين سمعة المنظمة، فقد اعتادت الولايات المتحدة الأمريكية على وضع تصنيف لأفضل الشركات الخضراء التي تتبع سياسات ترتبط بحماية البيئة والحفاظ عليها، مما يعطي صورة إيجابية حول أنشطة المنظمة لا سيما المرتبطة بممارسات الموارد البشرية الخضراء.

### جدول (١)

ترتيب الشركات الخضراء العشرة في الولايات المتحدة الأمريكية للعام ٢٠١٧ - ٢٠١٨

الترتيب	الشركة	مجال عمل الشركة	الدرجة الخضراء
1	Cisco Systems Inc	Communications Equipment	83.70%
2	Ecolab Inc	Chemicals	81.60%
3	Hasbro Inc	Leisure Products	80.00%
4	PG&E Corp	Electric Utilities	78.50%
5	Sealed Air Corp	Containers & Packaging	78.00%
6	Best Buy Co Inc	Specialty Retail	76.30%
7	Celgene Corp	Biotechnology	71.80%

- <https://www.newsweek.com/green-rankings-2017-18>

الترتيب	الشركة	مجال عمل الشركة	الدرجة الخضراء
8	Apple Inc	Technology Hardware, Storage & Peripherals	71.50%
9	CMS Energy Corp	Multi-Utilities	68.80%
10	Johnson & Johnson	Pharmaceuticals	68.10%

كما تبرز أهمية هذه الدراسة من انعكاس تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية على عدد من المتغيرات في المنظمة على النحو التالي:

- بالنسبة لأداء المنظمة: تؤثر الإدارة الخضراء للموارد البشرية بشكل إيجابي على الأداء التشغيلي، وأداء السوق والأداء البيئي والأداء المالي والأداء الاجتماعي للمنظمة (قطيحات، ٢٠١٧) و (بلالي وسملالي، ٢٠١٨) و (Acquah & et al, 2021) و (AlMafrachi & et al, 2020) و (بلالي وسملالي، ٢٠١٨) و (Ghouri & et al, 2020) و (Zaid & et al, 2020) و (Gilal & et al, 2019). ووجد (AlGhazali & Afsar, 2020) أن ممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية أثرت بشكل إيجابي على الإبداع الأخضر. في حين وجد (Ghouri & et al, 2020) أن هناك علاقة مهمة بين الإدارة الخضراء للموارد البشرية وأداء الأعمال. وكذلك أظهرت دراسة (Abdullah, 2019) أن هناك أثراً لممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في ظل وجود القوة التنظيمية. وأخيراً بينت دراسة (Jirawuttinunt & Limsuwan, 2019) أن للإدارة الخضراء للموارد البشرية تأثير إيجابي على أداء المنظمات بشكل مباشر.
- بالنسبة للأداء الريادي: وجد (علي، ٢٠١٧) أن جميع علاقات الارتباط بين أبعاد الإدارة الخضراء للموارد البشرية والأداء الريادي للمنظمة كانت قوية وذات دلالة معنوية، وكذلك وجود تأثير للإدارة الخضراء للموارد البشرية في الأداء الريادي للمنظمة. كما أظهرت دراسة (بريس وآخرون، ٢٠١٩) وجود علاقة تأثير موجبة وقوية وذات دلالة معنوية لرأس المال الفكري الأخضر في التوجه الريادي. وأكدت دراسة (Fernández, 2021) أن للإدارة الخضراء للموارد البشرية تأثير إيجابي على ريادة الأعمال والأداء الريادي.
- بالنسبة لإدارة البيئة والمسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية: أكدت دراسات (AL-Kerdawy, 2018) و (بلالي وسملالي، ٢٠١٨) و (أبو رمان والصدقي، ٢٠١٩) و (Esen & Caliskan, 2019) و (Jehan & et al, 2020) و (السكرانه، ٢٠١٧) وجود تأثير مباشر وقوي للإدارة الخضراء للموارد البشرية على تبني أنشطة المسؤولية الاجتماعية، وتحسين تطبيق الإدارة البيئية، وتحقيق التنمية المستدامة، والطاقة المتجددة، والميزة التنافسية.
- بالنسبة للمرؤوسين: وجد (Islam & et al, 2018) أن ممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية لها تأثير إيجابي على جذب الباحثين عن العمل، وأن لهذه الممارسات دور مهم ومباشر في تحفيز الموظفين على الالتزام بالأنشطة البيئية (Pham & et al, 2019). وأكد (Kim & et al, 2019) أن الإدارة الخضراء للموارد البشرية تعزز الالتزام التنظيمي للموظفين، وسلوكهم الصديق للبيئة، في حين رأى (Fawehinmi, 2020) أن للإدارة الخضراء للموارد البشرية تأثيراً على سلوك الموظف الأخضر من خلال دور الوساطة لنماذج الأخلاق الشخصية. وأخيراً أكدت دراسة (البحيري، ٢٠١٨) وجود أثر لتطبيق مفهوم الإدارة الخضراء للموارد البشرية على

تفعيل بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل: الاستقطاب، والتوظيف، والتدريب، وإدارة الأداء، ومشاركة الموظفين.

الحاجة في المستشفيات محل الدراسة للاهتمام بتطبيق ممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية بهدف تطوير مواردها البشرية، والتي تعد عماد وأساس نجاح الأعمال الطبية بالتكامل مع عمل الأطباء والتمريض والمعدات والأجهزة الطبية، وبما يعكس إيجاباً على حماية البيئة، والحفاظ على الموارد كافة، وبالتالي تحسين سمعتها، وزيادة قدرتها التنافسية على المدى البعيد.

تم الدراسة الميدانية في أحد أهم القطاعات الصحية الخدمية الموجودة في الجمهورية العربية السورية؛ حيث تتوزع المستشفيات الجامعية والبالغ عددها أربعة عشر مستشفى في جنوب وشمال وغرب سوريا، وتضم (٧٠٠٠) سرير، وأحدث الأجهزة الطبية، إضافة لأكثر من (٥٥٠) عضو هيئة تدريسية من مختلف الاختصاصات، وأكثر من (٦٠٠) طبيب اختصاصي، وحوالي (٥٠٠٠) في مجال التمريض، وأكثر من (٣٠٠٠) طالب في الدراسات العليا، وأكثر من (٣٠٠) من العاملين في إدارات الموارد البشرية. وقد قدمت المستشفيات الجامعية في عام (٢٠١٨) نحو (١٥) مليون خدمة طبية، وبلغ عدد العمليات الجراحية التي تم إجراؤها (١٣٠) ألفاً، منها (٢٦٠٠) عملية جراحية قلبية.

كما تبرز أهمية الدراسة في هذه المستشفيات من خلال تهيئتها البيئة المناسبة في تطوير البحث العلمي من خلال: تشكيل وحدات بحثية داخل كل مستشفى، وإقامة الأبحاث العلمية، وإعداد رسائل الماجستير والدراسات العليا. وتشجيع الباحثين على النشر في المجالات الطبية العلمية المحكمة. وتعزيز التعاون الثنائي والتوأمة بين المستشفيات الجامعية السورية والمراكز الطبية الكبرى في إيطاليا وفرنسا وغيرها. ورعاية الندوات والمؤتمرات العلمية الطبية المحلية والعالمية واستضافة الأطباء والباحثين المتميزين من كافة دول العالم وخاصة من أبناء سوريا العاملين في الخارج، بالإضافة إلى إقامة الروابط الطبية المشتركة ومنها الرابطة السورية الألمانية- والسورية الفرنسية- والسورية الإيطالية، بهدف الاستفادة من خبرات المغتربين السوريين وتوفير التسهيلات لتقديم بعض التجهيزات الحديثة للمشفى وقيامهم بعمليات جراحية نوعية وأبحاث طبية مشتركة مع الأطباء المحليين.

وبالرغم من تناول موضوع الإدارة الخضراء للموارد البشرية في العديد من الدراسات الأجنبية والاهتمام به، إلا أن تناوله محدود ونادر جداً في الدراسات العربية - على حد علم الباحث- لا سيما البحث في المعوقات التي تحول دون تطبيق هذا المفهوم. وبالتالي فإن هذه الدراسة سوف تفتح المجال أمام الباحثين لإجراء مزيد من البحوث والدراسات حول الموضوع، وبالتالي تعد إضافة علمية محاولة سد النقص في هذا المجال وإثراء المكتبة العربية بكل ما يستخلص من نتائج في هذا المجال.

- دليل المشافي الجامعية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في سوريا.
- معاون وزير التعليم العالي والبحث العلمي للشؤون الصحية، صحيفة دام برس ٢٤/٥/٢٠١٩م.
- دليل المشافي الجامعية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في سوريا.



وأخيراً تتجلى أهمية الدراسة من خلال النتائج التي ستصل إليها، وكشف المعوقات التي يمكن أن تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية في المستشفيات محل الدراسة، وبناء عليه تحديد ما يجب اتخاذه من قرارات تعالج الحد من هذه المعوقات والتقليل منها، والعمل على البدء بتطبيق هذا المفهوم للاستفادة من ميزاته وفوائده على مستوى المنظمات والأفراد.

### ٣. أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في التعرف على المعوقات التي يمكن أن تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية في المستشفيات الجامعية في الجمهورية العربية السورية، وذلك من خلال:

(١) تحديد المعوقات التي يمكن أن تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية والاستفادة منها في المستشفيات محل الدراسة.

(٢) قياس درجة موافقة العاملين في المستشفيات محل الدراسة على مدى وجود المعوقات التي يمكن أن تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية وفقاً للمستوى الوظيفي (الرؤساء: وهم مديرو الإدارات ورؤساء الأقسام، والمرؤوسين: وهم أخصائيو الموارد البشرية).

(٣) قياس درجة الاختلاف بين فئة من يرون أن هناك جدوى من تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية، ومن يرون خلاف ذلك من حيث الخصائص المميزة لهم (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي).

(٤) وفي ضوء النتائج التي سوف يتم التوصل إليها يمكن الخروج بالعديد من التوصيات التي يمكن للمخططين وواضعي السياسات العامة بالمستشفيات موضع البحث أن يسترشدوا بها عند اتخاذ قراراتهم، لاسيما في مجال تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية والاستفادة من نتائجها الإيجابية والحد من معوقات تطبيقها.

### ٤. فروض الدراسة:

انطلاقاً من كلٍ من مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، وأهدافها، وأيضاً من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، فإن الدراسة الحالية تعمل على اختبار ثلاثة فروض رئيسية تم تطويرها من خلال الدراسة الاستكشافية، وهي:

(١) توجد مجموعة من المعوقات يمكن أن تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية في المستشفيات موضع البحث.

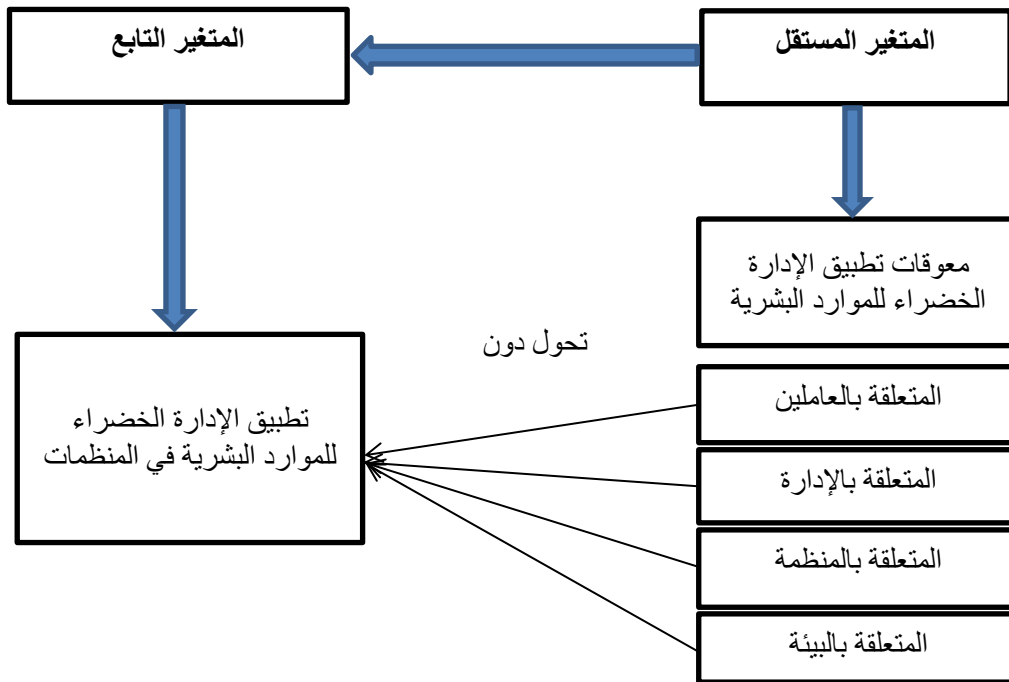
(٢) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة موافقة العاملين في المستشفيات محل الدراسة على مدى وجود المعوقات التي يمكن أن تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية وفقاً

للمستوى الوظيفي (الرؤساء: وهم مديرو الإدارات ورؤساء الأقسام، والمرؤوسين: وهم أخصائيو الموارد البشرية).

(٣) توجد اختلافات بين فئة من يرون أن هناك جدوى من تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية، ومن يرون خلاف ذلك من حيث الخصائص المميزة لهم (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي) في المستشفيات محل الدراسة.

## ٥. نموذج الدراسة:

بعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية ( Abu Mahadi, 2018., Kim & et al, 2019., Deshwal, 2015., Fayyazia & et al, 2015., Vahdati & Vahdati, 2018., Jafri, 2012., Masri & Jaaron, 2017، الطاهر وأبو سن، ٢٠١٩)، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم التوصل إلى نموذج الدراسة كما هو موضح في الشكل رقم (١):



الشكل (١): نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث

من الشكل رقم (١) يتبين وجود أربعة متغيرات لمعوقات تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية في المستشفيات محل الدراسة، وهي معوقات تتعلق بالعاملين، والإدارة، والمستشفى (المنظمة)، وأخيراً البيئة. وقد تم قياسها من خلال قائمة الاستقصاء كما هو موضح في الفقرة ٣/٦ أدوات أو نماذج جمع البيانات.

## ٦. أسلوب الدراسة:

ويضم خمسة عناصر على النحو الآتي:

### ١/٦ أنواع البيانات ومصادرها:

تنقسم البيانات التي تم الاستعانة بها في هذه الدراسة إلى نوعين هما:

١. البيانات الثانوية: تم من خلالها تكوين الخلفية النظرية للبحث من خلال الاطلاع على المتاح من البيانات والدراسات العربية والأجنبية المنشورة وغير المنشورة ذات الاهتمام بالموضوع محل البحث، وذلك بالرجوع إلى الكتب والرسائل والدراسات والبحوث ونتائجها وغيرها من المصادر، وما يتوفر على صفحات الإنترنت حول هذا الموضوع كالتقارير السنوية التي تنشرها وزارة التعليم العالي ومديرية المشافي فيها وتتعلق بالمستشفيات محل الدراسة. وقد اعتمد الباحث الأسلوب الوصفي والتحليلي في إطار دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

٢. البيانات الأولية: وهي التي تم جمعها من خلال الدراسة الاستكشافية السابق الإشارة إليها، والدراسة الميدانية بهدف التحقق من فروض الدراسة وتحليلها.

### ٢/٦ مجتمع الدراسة وعينته:

تمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارات الموارد البشرية وشؤون الموظفين العاملين في المستشفيات الجامعية التابعة لوزارة التعليم العالي بالجمهورية العربية السورية والبالغ عددهم (٣٠٢) موظف، يعملون في أربعة عشر مستشفى موزعة على الشكل التالي: يوجد في دمشق مستشفيات: الأسد، والتوليد وأمراض النساء، وجراحة الفم والوجه والفكين، والبيروني وأمراض السرطان، وجراحة القلب، والمواساة، والأطفال، والأمراض الجلدية والزهريّة. وفي حلب يوجد مستشفيات: حلب، والتوليد وأمراض النساء، والكندي، وجراحة القلب والأوعية الدموية. كما يوجد في اللاذقية مستشفى: تشرين، والأسد.

ونظراً لقلّة عدد مفردات مجتمع الدراسة، فقد لجأ الباحث إلى اتباع أسلوب الحصر الشامل لجميع مفردات المجتمع لزيادة درجة الموثوقية في النتائج. وقد تمثلت وحدة المعاينة في الرؤساء في إدارات الموارد البشرية (مديرو الإدارات، ورؤساء الأقسام) والمرؤوسين (أخصائيه الموارد البشرية) في المستشفيات موضع الدراسة.

### ٣/٦ أدوات أو نماذج جمع البيانات:

في ضوء الدراسة النظرية ومشكلة الدراسة، وتحليل الوضع الحالي للمعوقات التي قد تحول في المستشفيات محل الدراسة، قام الباحث بتصميم وإعداد قائمة استقصاء لجمع البيانات الميدانية من أفراد العينة، القسم الأول منها متعلق ببعض الخصائص الديموغرافية والتعليمية والوظيفية، والقسم الثاني للتعرف على المعوقات التي قد تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية؛ حيث تم

• المصدر: دليل المشافي الجامعية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في سوريا.

تجزئة هذا القسم إلى أربعة أجزاء بحسب عدد المتغيرات الفرعية للدراسة. وقد تكون الجزء الأول وهو المعوقات التي قد تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية المتعلقة بالعاملين من (٨) عبارات؛ حيث تم تصميم المقياس من قبل الباحث اعتماداً على دراسات ( Abu Mahadi, 2018., Kim & et al, 2019., Deshwal, 2015., Fayyazia & et al, 2015., Vahdati, 2018., & Vahdati, 2018., Jafri, 2012., Masri & Jaaron, 2017، الطاهر وأبو سن، ٢٠١٩)، وتكون الجزء الثاني وهو المعوقات التي قد تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية المتعلقة بالإدارة من (٧) عبارات؛ حيث تم تصميم المقياس من قبل الباحث اعتماداً على دراسات ( Abu Mahadi, 2018., Deshwal, 2015., Fayyazia & et al, 2015., Jafri, 2012.,، الطاهر وأبو سن، ٢٠١٩)، كما تكون الجزء الثالث وهو المعوقات التي قد تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية المتعلقة بالمستشفى من (١٠) عبارات؛ حيث تم تصميم المقياس من قبل الباحث اعتماداً على دراسات ( Abu Mahadi, 2018., Deshwal, 2015., Fayyazia & et al, 2015., Vahdati & Vahdati, 2018., Masri & Jaaron, 2017)، أما الجزء الرابع والأخير وهو المعوقات التي قد تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية المتعلقة بالبيئة فقد تكون من (٦) عبارات؛ حيث تم تصميم المقياس من قبل الباحث اعتماداً على دراسات ( Abu Mahadi, 2018., Fayyazia & et al, 2015.,، Vahdati & Vahdati, 2018.).

وقد أخذ الباحث في الحسبان عند تصميم القائمة القواعد الخاصة بوضع وصياغة العبارات؛ حيث تميزت العبارات بالوضوح وسهولة الفهم، وقد تم قياس الإجابة على معظم العبارات على المقياس الخماسي المتدرج لـ " Likert"، وأخير تم مراعاة النواحي الشكلية الخاصة بتصميم قوائم الاستقصاء.

تم إجراء تجربة (pre-test) للقائمة بعد الانتهاء من إعدادها وتصميمها للتأكد من صلاحيتها لجمع البيانات المطلوبة على عينة صغيرة قبل توزيعها، وبناءً عليه تم إدخال بعض التعديلات عليها لتصبح في شكلها النهائي. كما تم إجراء اختبارات الثبات والصدق للمقياس المستخدم كما هو موضح في الجدول رقم (٢) لاعتمادها نهائياً، وذلك للتعرف على المعوقات التي قد تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية في المستشفيات محل الدراسة.

#### ثبات وصدق أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات قائمة الاستبيان فقد تم حساب قيمة معامل الثبات للقائمة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ "Cronbach's Alpha"، وأيضاً تم حساب الصدق الذاتي، ويوضح الجدول رقم (٢) معاملات الثبات والصدق للمقياس المستخدم في الدراسة:

#### جدول (٢)

##### معاملات الثبات والصدق الذاتي لمتغيرات الدراسة الرئيسية

متغيرات الدراسة	معاملات الثبات	معاملات الارتباط للصدق الذاتي
المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية	94%	97%

ومن الجدول السابق يتبين أن معاملات الثبات والصدق للمتغيرات الأساسية للمقياس دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) مما يشير إلى تمتع الأداة بخصائص المقياس الجيد لجمع البيانات الميدانية من مفردات الدراسة.

#### ٤/٦ جمع ومراجعة البيانات وتحليلها:

تم الاعتماد على المسح الشامل في توزيع قائمة الاستقصاء على العاملين في إدارات الموارد البشرية في المستشفيات محل الدراسة، والبالغ عددهم (٣٠٢) موظف، وهم: مديرو إدارات الموارد البشرية، ورؤساء الأقسام، والموظفين (أخصائيي الموارد البشرية)، وذلك للحصول على البيانات الأولية. وقد بلغ عدد الردود على قائمة الاستقصاء (٢١٤) رداً بنسبة استجابة بلغت (٧١٪). في حين بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (١٨١) استبانة، بنسبة بلغت (٦٠٪) تقريباً.

وقد تم تحليل البيانات بواسطة مجموعة البرامج الإحصائية (SPSS)، حيث تم تطبيق الاختبارات الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات وفروض الدراسة؛ حيث تم استخدام الأساليب الآتية: معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات المقاييس، والتحليل الوصفي، والمتوسط المرجح لترتيب القيم حسب تقديرات أفراد العينة، واختبار (Z) على البيانات بهدف تحديد معنوية الفروق بين المتوسطات باستخدام اختبار العينة الواحدة (One sample T-test)، واختبار تحليل التباين (ANOVA)، واختبار مربع كاي (Chi-Square) لتحديد معنوية الفروق بين فئات العاملين من حيث الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والمستوى الوظيفي.

#### ٥/٦ حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على العاملين في إدارات الموارد البشرية في المستشفيات محل الدراسة، وهم: مديرو إدارات الموارد البشرية، ورؤساء الأقسام، والموظفين (أخصائيي الموارد البشرية).
- الحدود المكانية: المستشفيات الجامعية التابعة لوزارة التعليم العالي في الجمهورية العربية السورية.
- الحدود الزمنية: بداية عام ٢٠٢٠ وحتى الربع الأول من ٢٠٢١ م.

#### ٧. أقسام الدراسة:

- أولاً: أدبيات الدراسة
- ثانياً: الدراسة الميدانية
- ثالثاً: النتائج والتوصيات

- Statistical package for social sciences.

## أولاً: أدبيات الدراسة

تناول البحث في هذه الجزئية المفاهيم المرتبطة بموضوع الإدارة الخضراء للموارد البشرية، إضافةً لأهم الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع محل البحث، وأهم ما يميز البحث الحالي عن البحوث والدراسات السابقة.

### ١. الإدارة الخضراء للموارد البشرية:

#### أ- مفهوم الإدارة الخضراء للموارد البشرية:

ابتكر (Wehrmeyer) مصطلح الإدارة الخضراء للموارد البشرية عام (١٩٩٦) ليعبر فيه عن العلاقة والربط بين حقلَي الإدارة البيئية وإدارة الموارد البشرية. ومن ثم فهو مفهوم حديث في مجال الإدارة (Peerzadah & et al, 2018: 791). ويستعرض الباحث فيما يلي مجموعة لأهم تعريفات هذا المفهوم لعدد من الباحثين؛ حيث عرّف (Haden & et al, 2009: 1052) الإدارة الخضراء للموارد البشرية على أنها "عملية على مستوى المنظمة لتطبيق الابتكار لتحقيق الاستدامة، والمسؤولية الاجتماعية، والميزة التنافسية، والحد من النفايات، من خلال التعلم والتطوير المستمرين، ومن خلال تبني الأهداف والاستراتيجيات البيئية التي تتكامل تمامًا مع أهداف واستراتيجيات المنظمة". وعرّفها (Renwick & et al, 2013: 1) على أنها "مزيج من إدارة الموارد البشرية وأنشطة الرعاية البيئية للمنظمة". كما عرّفها (Prasad, 2013) بأنها "مساهمة سياسات الموارد البشرية في حماية الموارد الطبيعية والحفاظ عليها" (Peerzadah & et al, 2018: 791). وعرّفها أيضاً (Opatha & Arulrajah, 2014: 104) بأنها "السياسات والممارسات والأنظمة التي تجعل موظفي المنظمة صديقين للبيئة لتحقيق صالح الفرد والمجتمع والبيئة والأعمال".

من خلال استعراض المفاهيم السابقة، يتضح أن كل تعريف منها ركز على جانب معين من جوانب الإدارة الخضراء للموارد البشرية، وأهم جوانب أخرى. وأخذاً في الاعتبار ذلك وحتى يمكن صياغة تعريف تتوافر فيه خصائص التعريف الجيد للإدارة الخضراء للموارد البشرية، فإن الباحث يقترح التعريف التالي: "هي عملية منهجية تقوم على ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية أخذة في الاعتبار قضايا البيئة والحفاظ عليها من أجل تحقيق التنمية المستدامة".

#### ب- أهمية تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية:

يؤدي تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية إلى نتائج إيجابية لا تحافظ على البيئة فحسب، بل تنبعا تأثيرات إيجابية أيضاً على زيادة الكفاءة وبعض التأثيرات المالية يمكن ذكرها فيما يلي:

(Ehnert, 2009); (Renwick & et.al, 2013 & 2016); (Mohd Yusoff & et.al, 2015); (Jabbour & Jabbour, 2016); (Opatha & Arulrajah, 2014); (Milliman, 2013); and (Ahmad, 2015).

- تحسين سلوك الموظفين من أجل تطوير عادات صديقة للبيئة في حياتهم الخاصة والمهنية.
- جذب موارد بشرية أكثر مهارة بسبب تميز سمعة المنظمة، والاحتفاظ بالموارد البشرية الكفوة، وتحسين دوافع العاملين والتزامهم وولائهم، وتقليل معدل دوران العمالة.

- تحسين جودة التنظيم العام على الصعيدين الداخلي والخارجي، وتبسيط إجراءات العمل.
- بناء صورة جذابة للمنظمة، وتحسين صورة العلامة التجارية لها، وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة.
- تقليل التأثيرات المدمرة للبيئة، وتقليل انبعاث الغازات.
- انخفاض استهلاك المياه والطاقة، وتقليل استهلاك الورق، وتقليل إنتاج النفايات، وتدوير المواد المستخدمة وإعادة استخدامها، مما يؤدي إلى انخفاض في النفقات.
- نشر ثقافة ونمط حياة خضراء في المنظمة والمجتمع.
- الاستخدام الفعال للموارد، وجعل المنظمة أكثر فعالية في إدارة المخاطر.

### ج- ممارسات (وظائف) الإدارة الخضراء للموارد البشرية:

تؤدي الإدارة الخضراء للموارد البشرية مجموعة من الممارسات، وفيما يلي استعراض لأهمها:

#### ١. التوظيف والاختيار الأخضر:

تحتاج المنظمات إلى التركيز على اختيار وتعيين موظف يدعم البيئة ويهتم بها (Renwick & et al, 2013). لذلك، ولزيادة قدرتها على اختيار المواهب التي تزداد وعياً بالبيئة، فإن على المنظمات بناء سمعة بيئية متميزة توضح فكرة مدى قدرتها على الاستجابة للمتغيرات البيئية. ويجب أن تعكس المنظمات أجندة الاستدامة البيئية الخاصة بها من خلال وسائل التواصل المختلفة وأهمها موقعها على الشبكة العنكبوتية وباقي القنوات، لتتيح للجمهور عموماً والباحثين علناً وظائف خصوصاً أن المنظمة تركز على السلوكيات الخضراء (Masri & Jaaron, 2017) و (Mandip, 2012).

لقد أكد (Islam & et al, 2018) على أن ممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية لها تأثير إيجابي على جذب الباحثين عن العمل. وأوضح (Arulrajah & et al, 2015) أنه يمكن للمنظمات تحسين جهودها لحماية البيئة من خلال دمج المهام البيئية في واجبات ومسؤوليات كل وظيفة، أو عند تصميم الوظائف، أو عند تصميم وظائف جديدة. كما يرى أن عملية التوظيف يجب أن تتضمن مجموعة من المعايير البيئية. ففي مرحلة تحليل الوظيفة، يجب أن يتم توضيح الوصف الوظيفي والمواصفات الشخصية، والتأكيد على الجوانب البيئية والإنجازات الخضراء، وشرح ما هو متوقع من الموظف الأخضر في المستقبل (Mandip, 2012) (Renwick & et al, 2013). ومع ذلك، يوصي (Wehrmeyer, 1996) و (Mishra, 2017) و (Jabbour, 2011) بعدد من الإجراءات التي يمكن للمنظمات تنفيذها لتعزيز الإدارة الخضراء للموارد البشرية من خلال عمليات التوظيف والاختيار من أهمها ما يلي:

- يجب أن تتضمن توصيفات الوظائف عناصر تؤكد على دور التقارير البيئية.
- يجب أن يركز البرنامج التعريفي للموظفين المعينين حديثاً على توفير المعلومات حول سياسات الاستدامة البيئية والقيم والأهداف الخضراء للمنظمة.
- يجب تصميم المقابلات لتقييم التوافق المحتمل للمرشحين مع برامج تخضير المنظمة.
- استخدام طرق توظيف صديقة للبيئة مثل الأدوات عبر الإنترنت، والاستخدام المحدود للورق في وقت التوظيف والاختيار.

- قياس المواقف الخضراء في وقت الاختيار، مع مراعاة الأشخاص الذين يقدرون الممارسات الخضراء ويتبعون الأنشطة الأساسية الصديقة للبيئة.
- يجب أن تتضمن عملية اختيار الموظفين المرشحين الملتزمين بيئياً الذين شاركوا في مبادرات خضراء سابقة.

## ٢. التدريب والتطوير الأخضر:

يبرز التدريب البيئي كإحدى الطرق الأساسية التي من خلالها تقدم إدارة الموارد البشرية الدعم لمبادرات الإدارة البيئية، وقد أكدت عدد من الدراسات أن أهم تأثير على الوعي البيئي بين الموظفين كان من خلال التدريب البيئي، وأن هذا النوع من التدريب مسؤول عن خلق ثقافة لتعزيز الممارسة الخضراء في المنظمات (Masri & Jaaron, 2017). ويهدف التدريب والتطوير الأخضر إلى تحسين وعي الموظفين ومعرفتهم بشأن القضايا البيئية، وبناء الموقف الإيجابي، واتخاذ نهج استباقي تجاه الاهتمامات البيئية وتطوير الكفاءات للحفاظ على الطاقة وتقليل النفايات (Zoogah, 2011). ويجب أن تتضمن برامج تدريب الموظفين وتطويرهم القضايا الاجتماعية والبيئية على جميع المستويات الإدارية العليا والمتوسطة والتنفيذية، بدءاً من اعتبارات الصحة والسلامة الفنية إلى قضايا الاستدامة الاستراتيجية في المنظمة (Mandip, 2012).

اقترح (Renwick & et al, 2013) بعض ممارسات التدريب والتطوير الخضراء، مثل تدريب الموظفين على إيجاد مساحة خضراء في مكان العمل، وكفاءة الطاقة، وإدارة النفايات، وإعادة تدوير ما يتم استخدامه، وتطوير المهارات الشخصية الخضراء. وأكد (Zoogah, 2011) أن المنظمات يجب أن توفر فرصاً لإشراك الموظفين في حل المشكلات البيئية، ولتحقيق ذلك يجب استخدام مبادئ التناوب الوظيفي في المهام الخضراء كجزء أساسي من خطط التدريب والتطوير الوظيفي في المستقبل (Masri & Jaaron, 2017).

وأشار (Ahmed, 2015) إلى أن ممارسات التدريب والتطوير ساهمت في خلق موظفين متعلمين جيداً، وأشخاص مسؤولين اجتماعياً، يمكنهم تبني الممارسات الخضراء. كما أكد (Jabbour, 2011) أن التدريب الأخضر هو نظام من الأنشطة التي تحفز الموظفين على تعلم مهارات حماية البيئة، والاهتمام بالقضايا البيئية، وهو أمر أساسي في تحقيق الأهداف البيئية. وذهب (Tang & et al, 2018) إلى التأكيد على توفير التدريب الأخضر جنباً إلى جنب مع البرامج التعليمية لجميع الموظفين؛ حيث يشمل التدريب الأخضر ثلاثة جوانب هي: تعزيز الوعي، وإدارة المعرفة، والمشاركة في المبادرات البيئية.

## ٣. إدارة وتقييم الأداء الأخضر:

توجه أنظمة إدارة الأداء أداء الموظفين لتحقيق الأداء المنشود من خلال قياس مساهمة الموظفين في الإدارة البيئية (Ahmed, 2015). وتُعرّف بأنها ممارسة تحسين قدرات الأفراد والفرق من خلال تعزيز مهاراتهم المهنية ومعايير الأداء البيئي التي تساعد على تحقيق الهدف التنظيمي، فتقييم الأداء الأخضر للموظف هو من أجل الحفاظ على الأداء البيئي (Arulrajah et al., 2015).

إن إدارة وتقييم الأداء الأخضر تتطلب أن تدمج إدارة الموارد البشرية الأداء البيئي مع نظام إدارة الأداء من خلال تحديد أهداف ومسؤوليات وسلوكيات الإدارة البيئية. وتقييم تحقيق الأهداف



البيئية باستخدام تصنيف العمل الأخضر كمؤشرات رئيسية لأداء الوظيفة؛ حيث يجب تضمين تصنيف العمل الأخضر في سجل تقييم المديرين والموظفين (Prasad, 2013) و (Renwick & et al, 2013) و (Masri & Jaaron, 2017).

تعد إدارة وتقييم الأداء الأخضر واحدة من ممارسات الموارد البشرية الرئيسية لتعزيز السلوك البيئي والتنمية المستدامة، وبالتالي الدعوة إلى إدارة الأداء الأخضر (Gholami & et al, 2016).

#### ٤. المكافأة والتعويض الأخضر:

تشير استراتيجية المكافأة والتعويض الأخضر إلى نظام للمكافآت المالية وغير المالية، يهدف إلى جذب الموظفين والاحتفاظ بهم وتحفيزهم على المساهمة في الأهداف البيئية (Mandip, 2012). في هذا السياق، يمكن أن تستفيد الإدارة الخضراء من أنظمة المكافأة والتعويض إذا ركزت على تجنب السلوكيات السلبية، وتشجيع السلوكيات الصديقة للبيئة (Zoogah, 2011).

أوضح (Calia et al, 2009) أنه لزيادة نجاح برامج التعويضات المكافآت التي تهدف إلى تحفيز سلوك الموظفين المؤيد للبيئة؛ يجب أن ترتبط بنتائج المشاريع الخضراء داخل المنظمات. بالإضافة إلى ذلك، فإن النجاح الأساسي لمكافآت التقدير هو إتاحتها على مستويات مختلفة داخل المنظمة (Arulrajah & et al, 2015)، وقد تكون مكافآت اكتساب المهارات الخضراء مادية (تقديرية) ومعنوية (الإجازات، والهدايا، والتثناءات) (Renwick & et al, 2013).

#### ٢. الدراسات السابقة:

يعرض الباحث فيما يلي مراجعة لأهم الدراسات حول هذا الموضوع محل الدراسة، والذي نال اهتمام العديد من الباحثين، وفي هذا الشأن سعت دراسة (Acquah & et al, 2021) لاختبار تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء على الأداء التشغيلي والسوقي والمالي والاجتماعي والبيئي. استخدمت الدراسة نموذج المعادلات الهيكلية لتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال استبانات منظمة من مديري سلسلة التوريد والموارد البشرية في شركات التصنيع والضيافة في غانا. أثبتت النتائج أن ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء تلعب دور وسيط جزئي مكمل بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء التشغيلي والسوقي والاجتماعي والبيئي، بينما تلعب دور الوساطة الجزئي التنافسي بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المالي.

واختبرت دراسة (Chaudhary, 2021) الجاذبية التنظيمية كآلية يؤثر من خلالها تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) على نية الموظفين المحتملين لمتابعة عملهم في المنظمة. تكونت عينة الدراسة من (١٧٢) طالب هندسة في السنة النهائية مسجلين في برنامج جامعي مدته أربع سنوات في أحد أفضل معاهد التعليم العالي في الهند. تم استخدام (SPSS, 24) لاختبار النموذج. دعمت النتائج النموذج المفترض؛ حيث تم تعديل التأثير غير المباشر لـ GHRM على نية الاستمرار في العمل من خلال الجاذبية التنظيمية ومن خلال التوجيه البيئي للمقدمين المحتملين.

وهدفت دراسة (Fernández, 2021) إلى تطوير إطار عمل مفاهيمي يشرح كيفية تعامل المنظمات مع النمو الأخضر. فاقترحت هذه الورقة أربعة نماذج أولية لاستراتيجيات النمو الأخضر الاستراتيجية وهي وجود بيئة متطورة، وتعاونية، ومُحكمة، وريادة الأعمال. وأن النماذج الأصلية التعاونية وريادة الأعمال تتطلب مجموعة من أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (HRM) والمحددة جيداً والموجهة نحو الأهداف البيئية الاستراتيجية.

أما دراسة (جميل، ٢٠٢٠) فقد هدفت إلى اختبار علاقة الأثر بين الموارد البشرية الخضراء والتعليم الإلكتروني في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الأنبار، وقد اعتمد المنهج الوصفي التحليلي في تحليل مشكلة البحث. طبق البحث على عينة ميسرة بلغ حجمها (٥٥) مدرسا، وتم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. ولأجل معالجة هذه البيانات والوصول إلى النتائج تم الاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي (spss). وقد توصل البحث إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والتعليم الإلكتروني.

بينما هدفت دراسة (AlMafrachi & et al, 2020) إلى التعرف على استراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) وأثرها على التعاون البيئي لقطاع الصناعات في العراق، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، تم استخدام منهج الوصف التحليلي، وتم تحليل البيانات بواسطة SPSS الإحصائي. وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين اتجاه إدارة الموارد البشرية الخضراء والتعاون البيئي، وقد تمت مناقشة النتائج ومقارنتها بالدراسات السابقة. كما أظهرت النتائج أن المستوى العالي لإدارة الموارد البشرية الخضراء يؤدي إلى زيادة كبيرة في مستوى الأداء البيئي.

وسعت دراسة (Ghouri & et al, 2020) إلى تقييم المحددات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) والتحقيق في تأثيرها على الأداء البيئي (EP) وأداء الأعمال (BP). تم جمع البيانات من (١٧٩) موظفاً من الشركات التي اعتمدت ممارسات GHRM. وقد توصلت الدراسة إلى: (١) وجود علاقة مهمة بين الإدارة الخضراء للموارد البشرية والأداء البيئي، (٢) وجود علاقة مهمة بين الإدارة الخضراء للموارد البشرية وأداء الأعمال، كما تبين أن الأداء البيئي يتوسط العلاقة بين الإدارة الخضراء للموارد البشرية وأداء الأعمال.

أما الهدف الرئيس لدراسة (He & et al, 2020) فقد كان تحليل التأثيرات التفاعلية ثلاثية الاتجاهات للمسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR)، وإدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM)، والقيادة المسؤولة عن السلوك الأخضر للموظفين وأداء المهام من خلال تبني نظرية الإدراك الاجتماعي. تم اختبار فرضيات البحث باستخدام بيانات من دراسة استقصائية شملت (٢٦١) موظفاً من العاملين في فنادق الخمس نجوم في الصين. أشارت النتائج إلى أن التأثير التفاعلي ثلاثي الاتجاهات للمسؤولية الاجتماعية للشركات، وGHRM، والقيادة المسؤولة عن السلوك الأخضر للموظفين وأدائهم كان مهماً وإيجابياً. بالإضافة إلى ذلك، لعب السلوك الأخضر دور الوساطة في هذه العلاقة بعد التحكم في تأثير الهوية التنظيمية. يشير هذا إلى أن التحسينات السلوكية هي مؤشر أفضل للأداء من تصورات الهوية التنظيمية. يثري التحليل أدبيات إطار عمل السياق والسلوك والأداء ويسلط الضوء على أن المنظمات يمكن أن تعزز الاستدامة من خلال تنفيذ المسؤولية الاجتماعية للشركات و GHRM والقيادة المسؤولة.

وسعت دراسة (Jehan & et al, 2020) لدراسة تأثير ممارسات الموارد البشرية الخضراء المختلفة على السلوك البيئي بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال السلوك المؤيد للبيئة. تم جمع البيانات من خلال استبيان من المؤسسات التعليمية في منطقة بالتستان، حيث بلغ حجم العينة (٣٠٠) موظف من الجامعات الحكومية. وقد تم استخدام نموذج المعادلات الهيكلية للحصول على العلاقات بين المتغيرات. وأظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لها تأثير مباشر قوي على الاستدامة البيئية بينما كانت العلاقة غير مباشرة بين التدريب البيئي الأخضر والبيئة المستدامة من خلال وسيط "سلوك مؤيد للبيئة". وأوضحت النتائج أن إدارة وتقييم الأداء الصديق للبيئة لهما قيمة إيجابية = ٠,٢٧، والمكافأة الخضراء والتعويضات أيضاً لها تأثيراً إيجابياً على الاستدامة البيئية = ٠,١٤، كما أظهر التدريب الأخضر والتنمية أيضاً قيمة إيجابية = ٠,٢٩. وأخيراً اقترحت الدراسة أن جامعات القطاع العام بحاجة إلى تدريب وتعويض موظفيها للحد من التدهور البيئي والمساهمة في استدامة البيئة.

أما فيما يخص دراسة (Fawehinmi, 2020) فقد جاءت لاستكشاف التفاعل بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوك الموظف الأخضر والنماذج الأخلاقية الشخصية في بيئة مؤسسات التعليم العالي الماليزية، لأنها تتحمل أيضاً مسؤولية حماية البيئة. تم جمع البيانات من خلال مسح شمل (٤٢٥) أكاديمياً في خمس جامعات بحثية في ماليزيا. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية إيجابية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء ونماذج الأخلاق الشخصية، وعلاقة معنوية إيجابية بين نماذج الأخلاق الشخصية وسلوك الموظف الأخضر. ومن ثم كان لإدارة الموارد البشرية الخضراء تأثير على سلوك الموظف الأخضر من خلال دور الوساطة لنماذج الأخلاق الشخصية. ومع ذلك، لم تكن هناك علاقة مباشرة كبيرة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوك الموظف الأخضر.

واهتمت دراسة (Zaid & et al, 2020) في التحقق في تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) كحزمة على الأداء البيئي والاقتصادي والاجتماعي والتشغيلي في قطاع التصنيع في فلسطين. استخدمت الورقة منهجية البحث الكمي. وتم جمع البيانات من خلال دراسات استقصائية من (١٢١) شركة تصنيع فلسطينية. لاختبار الفرضيات تم استخدام نموذج المعادلات الهيكلية (PLS-SEM). أظهر التحليل الإحصائي أن ممارسات حزمة GHRM لها تأثير إيجابي على الأبعاد الأربعة للأداء التنظيمي.

وهدفت دراسة (أبو رمان والصادقي، ٢٠١٩) إلى التعرف على مستوى تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في جامعة الطائف، ومعرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر) في مدى تحسين تطبيق الإدارة البيئية. وتكونت عينة الدراسة من (٢٢٠) إدارياً. وقد أظهرت النتائج أن مستوى تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل عام تقع ضمن المستوى المتوسط، كما أظهرت النتائج أن مستوى تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل عام تفسر ما نسبته (٦٧,١٪) من تحسين تطبيق الإدارة البيئية. وأظهرت النتائج أيضاً أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء المتبناة في عملية تقييم الأداء الأخضر بجامعة الطائف تسهم في تحسين تطبيق الإدارة البيئية.

دراسة (بريس وآخرون، ٢٠١٩) والتي هدفت لتحديد تأثير رأس المال الفكري الأخضر في التوجه الريادي. ومن أجل تحقيق ذلك اعتمدت الدراسة أبعاد التوجه الريادي: أخذ المخاطرة، والإبداع، والاستباقية، والتنافسية العدوانية، والاستقلالية، وأبعاد رأس المال الفكري الأخضر المتمثلة ب: رأس المال البشري الأخضر، ورأس المال الهيكلي الأخضر، ورأس المال الاجتماعي الأخضر. تمثل مجتمع الدراسة بجامعة وارث الأنبياء، حيث تم توزيع (120) استبانة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها: وجود علاقة تأثير موجبة وقوية وذات دلالة معنوية لرأس المال الفكري الأخضر في التوجه الريادي، وقد اختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات وكان من بين أهم هذه التوصيات الاهتمام بموضوع الموجودات المعرفية والفكرية الخضراء والتوسع في الدراسات والبحوث المتعلقة بها بالشكل الذي يمكن من استثمار تلك الموجودات استثماراً يساهم في تعظيم الموجودات المادية.

وسعت دراسة (الحسناوي، ٢٠١٩) إلى تحليل وفهم العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، الاختيار الأخضر، والتقييم الأخضر) والأداء الإبداعي بأبعاده (المخاطرة، المرونة، حل المشاكل، الإقناع) من خلال الدور الوسيط الذي يقوم به الاقتدار المعرفي بأبعاده (تكنولوجيا المعلومات، اتخاذ القرار، والتفكير الإبداعي). وتم البحث من خلال استطلاع آراء عينة البحث والتي تمثلت بالكادر التدريسي في كلية الزراعة/جامعة كربلاء والبالغه (٤٥) استبانة. وقد توصلت الدراسة إلى أن نجاح المنظمات في عصر المعرفة يأتي من خلال القدرة العالية في مجال اعتماد العمل الأخضر والذي يُمكن الحصول عليه من خلال (التوظيف الأخضر والتدريب الأخضر والاختيار الأخضر والتقييم الأخضر) وهو جوهر عمل إدارة الموارد البشرية الخضراء، والذي يولد المنافسة في العصر الحالي.

أما دراسة (Abdullah, 2019) فقد هدفت للتحقق من وجود أثر لتطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء في الجامعة العربية المفتوحة/الأردن والمتمثلة ب (الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، والمكافآت) على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في ظل وجود القوة التنظيمية. واستخدمت الباحثة أسلوب الحصر الشامل لمجتمع البحث والبالغ (٩٣) مفردة. وقد أظهرت النتائج وجود أثر لممارسات الموارد البشرية الخضراء على كل من الأهداف الاستراتيجية وعلى القوة التنظيمية في الجامعة العربية المفتوحة. ووجود أثر لممارسة القوة التنظيمية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في الجامعة، كما أن هناك أثر لممارسات الموارد البشرية الخضراء على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في ظل وجود القوة التنظيمية في الجامعة العربية المفتوحة/الأردن.

وأجريت دراسة (Chaudhary, 2019) بهدف إلقاء الضوء على الآليات النفسية الكامنة وراء علاقة إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) مع نية السعي وراء الوظيفة (JPI) للمتقدمين المحتملين؛ حيث تم اقتراح نموذج وساطة متسلسل يربط (GHRM) مع (JPI) من خلال المكانة التنظيمية (OP) والجاذبية التنظيمية (OA). تم استخدام عينة من (١٧٢) طالباً تم تسجيلهم في السنة الأخيرة من برنامج البكالوريوس في التكنولوجيا في أحد معاهد التكنولوجيا الرائدة في الهند للتحقق من صحة الفرضيات بشكل تجريبي. توصلت الدراسة إلى أن المكانة التنظيمية (OP) والجاذبية التنظيمية (OA) توسطت تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) على نية السعي وراء الوظيفة (JPI) للمتقدمين المحتملين، وأن لدى أفراد عينة الدراسة فهم واضح لمفهوم الإدارة البيئية.

وعلى نفس النحو هدفت دراسة (Chaudhary, 2019b) إلى دراسة حالة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) في صناعة السيارات الهندية، ومحاولة فهم كيف تؤثر ممارسات (GHRM) المختلفة على سلوكيات الأداء الخضراء الطوعية المتعلقة بالمهام والموظفين. بلغت عينة الدراسة (٩١) مفردة. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى مستوى منخفض للغاية في تطبيق مختلف ممارسات (GHRM) في منظمات السيارات التي تم أخذ عينات منها. من بين ممارسات (GHRM) الخمس يمكن أن يصل متوسط درجة التدريب والتطوير الأخضر ومشاركة الموظف الأخضر إلى (٣). تم العثور على أدنى الدرجات في إدارة الأداء الأخضر والتعويضات والمكافآت الخضراء. علاوة على ذلك، تم العثور على جميع ممارسات (GHRM) الخمسة للتنبؤ بشكل ملحوظ بالسلوكيات الخضراء للموظف ذات الصلة بالمهمة والطوعية.

وبحثت دراسة (Giral & et al. 2019) في تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء البيئي باستخدام بيانات من مؤسسات التعليم العالي. تحقيقاً لهذه الغاية، تم استخدام عينة من (٢١٤) موظفاً. توصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تعزز بشكل إيجابي الأداء البيئي من خلال اهتمام الموظفين بالبيئة. وأن تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على العاطفة البيئية يكون أكثر أهمية عندما يكون الموظف مرتفعاً في القيم الخضراء.

وكذلك فإن الغرض من دراسة (Jirawuttinunt & Limsuwan, 2019) هو دراسة العلاقات بين إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM)، متمثلة بالوظائف التالية: التوظيف والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التعويض الأخضر، وإدارة الأداء الأخضر، والأداء التنظيمي من خلال رأس المال الفكري والأداء البيئي. تم جمع البيانات من (٢٤٢) من مديري الموارد البشرية للشركات الحاصلة على (ISO14000) والمعتمدة في جميع أنحاء تايلاند. كشفت النتائج أن أربع ممارسات لإدارة الموارد البشرية الخضراء وهي: التوظيف والاختيار الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، والتعويض الأخضر، وإدارة الأداء الأخضر لها تأثير إيجابي على أداء المنظمات بشكل مباشر، وبشكل غير مباشر من خلال رأس المال الفكري الأخضر والأداء البيئي. وتؤكد النتائج أن تحفيز الموظف هو أحد العوامل الرئيسية الحاسمة لتحسين الأداء البيئي.

وسعت دراسة (Leidner & et al, 2019) إلى استكشاف كيف يمكن لسياسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) أن تثير سلوكيات الموظف الأخضر. تستكشف هذه الدراسة دور دعاة الاستدامة، الذين هم قادة ومدبرين في متابعة جدول الأعمال البيئي لشركتهم في تصميم وتنفيذ سياسات (GHRM)، الاتصالات، التوظيف والاختيار، التدريب البيئي، المكافآت والحوافز. تم إجراء ثمانية عشر مقابلة شبه منظمة مع دعاة الاستدامة في الشركات الأوروبية وتحليلها. أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات (GHRM) تتشكل من خلال المواقف (في سياق العمل)، ولا يبدو أن نوايا المدافعين عن الاستدامة تتوافق مع تصميم سياسة (GHRM)؛ أي أنهم يحاولون استنباط السلوكيات القائمة على القيمة عن طريق استخدام النهج القائمة على المصالح الذاتية، مما يؤدي إلى اختلافات بين المواقف والسلوكيات التي تحاول سياسات استنتاجها ونوع السلوكيات التي يقومون بها.

وجاءت دراسة (Pham & et al, 2019) لاستكشاف التأثيرات غير المباشرة والتفاعلية لممارسات GHRM (التدريب، والمكافأة، والثقافة التنظيمية) على التزام الموظف البيئي. تم إجراء

دراسة كمية من خلال مسح شمل (٢٠٩) مفردة. أشارت النتائج إلى أن: (١) هناك ثلاث ممارسات للإدارة الخضراء للموارد البشرية لها دور مهم مباشر في تحفيز الموظفين على الالتزام بالأنشطة البيئية، (٢) التفاعل بين التدريب الأخضر والثقافة التنظيمية الخضراء يزيد التزام الموظف بالبيئة، خاصة في مستويات عالية ومتوسطة من الثقافة التنظيمية الخضراء، (٣) التزام الموظف بالبيئة يزداد بشكل كبير من خلال تأثير ظروف الثقافة التنظيمية الخضراء العالية والمكافأة الخضراء المتوسطة والعالية، بينما (٤) يعتبر التفاعل بين التدريب الأخضر والمكافأة الخضراء عاملاً غير مهم في تشجيع الارتباط البيئي للموظف.

أما فيما يخص دراسة (Yong & et al, 2019) فقد بحثت العلاقة بين رأس المال الفكري الأخضر وإدارة الموارد البشرية الخضراء. تم استخدام منهج البحث الكمي باستخدام عملية المسح لـ (١١٢) شركة تصنيع كبيرة في ماليزيا. وقد أشارت النتائج إلى وجود أثر لرأس المال البشري الأخضر، ورأس المال الأخضر على إدارة الموارد البشرية الخضراء. والمثير للدهشة أن رأس المال الهيكلي الأخضر لم يكن مرتبطاً بشكل كبير بإدارة الموارد البشرية الخضراء.

كما هدفت دراسة (بلالي وسملاي، ٢٠١٨) إلى تحليل وبلورة الإطار المفاهيمي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وإبراز أثرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال، وذلك عبر مواءمة ممارسات إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية البيئية للمنظمة. وقد اعتمدت منهجية الدراسة على مقارنة نظرية تحليلية لأدبيات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج تؤكد على التأثير الإيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء البيئي والميزة التنافسية.

وفي نفس السياق هدفت دراسة (حمزة، ٢٠١٨) إلى توضيح دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة. شملت عينة الدراسة (١٣٦) موظف وموظفة من العاملين في مدينة الإمامين الكاظمين الطيبة، وتم جمع البيانات والمعلومات باستخدام الاستبانة، والمقابلات الشخصية، فضلاً عن التواجد الميداني للباحث. وقد توصلت الدراسة إلى أن مدينة الإمامين الكاظمين الطيبة تأخذ بالاعتبار بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بدرجة مقبولة، مما يعزز إمكانية التوجه نحو المحافظة على البيئة لتحسين الخدمات الصحية المقدمة للمراجعين وتهيئة أجواء صحية خالية من التلوث، ونتيجة لضعف إدراكها لهذا الموضوع جعلها تفتقر إلى التوثيق واعتماد المفاهيم الأكاديمية لهذه الممارسات.

وفي قطاع المستشفيات هدفت دراسة (Abu Mahadi, 2018) إلى تسليط الضوء على واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة، كما هدفت أيضاً إلى توضيح أهمية تطبيق هذه الممارسات وتحديد مدى اهتمام الموظفين في تلك المستشفيات بالقضايا البيئية، وبالإضافة إلى ذلك فإنها تهدف أيضاً إلى استعراض العوائق التي تحول دون تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات الصحية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ حجم العينة (٣٥٠) موظفاً. وقد توصلت الدراسة إلى وجود ضعف في عملية تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في المستشفيات الحكومية في قطاع غزة، بالإضافة إلى الضعف الواضح في معرفة ووعي الموظفين بالممارسات الخضراء، كما أن الجهود الرسمية لتوجيههم فيما يتعلق بكيفية تحسين أدائهم البيئي تعتبر ضعيفة و بحاجة إلى تطوير.

وجاءت دراسة (ALKerdawy, 2018) بهدف معرفة دور دعم الشركات لتطوع الموظفين (CSEV) في تعزيز تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) على تبني ممارسات المسؤولية الاجتماعية (CSR) لأفضل (٣٠) شركة مسجلة في البورصة المصرية (EGX100) وتشارك في أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات. تم جمع البيانات من (٣٢٦) مستجيباً يحتلون أعلى المناصب الإدارية في الشركات التي شملتها الدراسة. باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية، أشارت النتائج إلى أن كلا من إدارة الموارد البشرية الخضراء ودعم الشركات لتطوع الموظفين يؤثران بشكل إيجابي على تبني أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات. علاوة على ذلك، يلعب دعم الشركات لتطوع الموظفين دوراً معدلاً في تعزيز تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء على تبني المسؤولية الاجتماعية للشركات في الشركات التي خضعت للدراسة.

في حين هدفت دراسة (Alruwaili, 2018) للتعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز ثقافة خضراء بين الموظفين والتي سوف تؤثر بشكل مباشر على أداء الموظفين وسلوكياتهم من حيث احترام القيم البيئية الصحيحة وممارساتها من أجل خلق موظفين ومنتجات خضراء والتي بدورها تجذب المستهلكين. وقد أجري البحث على منظمات القطاعين الخاص والعام السعودي من خلال استبيان على عينة من (168) موظفاً. حيث أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثيراً كبيراً في ممارسات الموارد البشرية الخضراء على خلق السلوك الأخضر من خلال تسهيل الحصول على الموظفين الذين يتميزون بالممارسات الخضراء والتي تمكن المنظمة من العمل في بيئة خضراء من خلال التعليمات والأساليب والممارسات المطبقة.

وسعت دراسة (Bombiak & Marciniuk-Kluska, 2018) إلى تحديد ممارسات الموارد البشرية المؤيدة للبيئة التي تبنتها الشركات البولندية الشابة وتحديد أولوياتها وفقاً لتأثيرها على التنمية المستدامة للشركة. تم إجراء مسح عشوائي لعينة من (١٥٠) مفردة. كشفت الدراسة أن مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء في الواقع البولندي حديث نسبياً. ومع ذلك، هناك علاقة إيجابية قوية بين تقييم تأثير الأنشطة الفردية في إدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة للشركة وتنفيذها العملي. وبالتالي ومن أجل زيادة نطاق تنفيذ مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء في الشركات البولندية الشابة، من الضروري رفع مستوى الوعي ونشر المعرفة بشأن تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة في المنظمات.

أما دراسة (Tang & et al, 2018) فجاءت لاقتراح والتحقق من نموذج لقياس (GHRM). بناءً على التحليل الاستكشافي ثبت أن (GHRM) تشمل خمسة أبعاد: التوظيف والاختيار الأخضر، والتدريب الأخضر، وإدارة الأداء الأخضر، والمكافأة والأجر الأخضر، والمشاركة الخضراء. تم استخدام تحليل عامل التأكيد لتأكيد بنية عامل الدراسة. أشارت النتائج إلى أن القياس المقترح صالح. وهذه الدراسة هي الأولى والأكثر شمولاً أيضاً لقياس ممارسات الموارد البشرية الرئيسية للإدارة البيئية، والتي يمكن أن توفر تركيزاً أوسع لمزيد من البحث والممارسين. لقد وضعت هذه الدراسة أداة ذات أسس نظرية ومثبتة تجريبياً لقياس (GHRM)، وأن (GHRM) تتضمن خمسة أبعاد: التوظيف والاختيار الأخضر، والتدريب الأخضر، وإدارة الأداء الأخضر، والمكافأة والأجر الأخضر، والمشاركة الخضراء، وأن هذه الأبعاد والعناصر المحددة في دراستنا تساعد الشركات على إنشاء سياسة (GHRM).

وهدفت دراسة (السكرانه، ٢٠١٧) إلى بحث أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز إبداع الموارد البشرية متغير معدل في شركات الطاقة المتجددة في عمان. وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الإدارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الأردنية عمان وعددها (78) شركة، أما عينة الدراسة فقد تكونت من كافة المديرين ورؤساء الأقسام ومشرفي الإنتاج والعاملين بالشركات موضع الدراسة البالغ عددهم (165). وكان من أبرز نتائج الدراسة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر وحفظ الطاقة) على استراتيجية التمايز بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الإدارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الأردنية عمان، وكذلك وجود دور معدل ذو دلالة إحصائية للإبداع (رأس المال البشري والتقدم التكنولوجي) على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء واستراتيجية التمايز بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة.

أما دراسة (علي، ٢٠١٧) فقد سعت إلى تحديد دور الإدارة الخضراء للموارد البشرية بأبعاده المتمثلة في: التوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، والتعويضات والمكافآت الخضراء) في الأداء الريادي للمنظمة بأبعاده المتمثلة في: التخطيط المسبق، والكفاءة، والفاعلية، والمؤشر الريادي، والتجديد والتحديث). بلغ حجم العينة (٩٦) مفردة من العاملين في شركة الحفر العراقية- بغداد. تم إجراء تحليل للبيانات التي تم الحصول عليها من خلال الزيارات الميدانية فضلاً عن الاستبانة والمقابلات. وكانت أبرز النتائج التي تم التوصل إليها أن جميع علاقات الارتباط بين أبعاد الإدارة الخضراء للموارد البشرية والأداء الريادي للمنظمة كانت قوية وذات دلالة معنوية، وكذلك وجود تأثير للإدارة الخضراء للموارد البشرية في الأداء الريادي للمنظمة.

كذلك هدفت دراسة (قطيشات، ٢٠١٧) إلى بيان أثر الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في الأداء الاجتماعي والبيئي في الشركة الأردنية الحديثة لخدمات الزيوت والمحروقات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث بلغت عينة الدراسة (130) من المديرين ورؤساء الأقسام والمختصين بالأداء البيئي والاجتماعي. وقد خُصت الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أهمها وجود أثر للممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية (تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر، والاستقطاب الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، والصحة والأمان الأخضر، والتعويضات الخضراء) في الأداء الاجتماعي والبيئي؛ حيث تبين أن الصحة والأمان الأخضر كان أكثر الممارسات الخضراء أثراً على الأداء الاجتماعي والبيئي، وأن مستوى تفعيل وتطبيق الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية وتفعيل الأداء الاجتماعي والبيئي في الشركة الأردنية الحديثة لخدمات الزيوت والمحروقات (المناصير) كان مرتفعاً.

وجاءت دراسة (Masri & Jaaron, 2017) لتقدم تقييماً عملياً وقياساً لتأثير ممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية (GHRM) في مؤسسات التصنيع على السياسة البيئية في فلسطين. والممارسات التي تم تحديدها وهي: التوظيف والاختيار الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، وإدارة وتقييم الأداء الأخضر، والمكافأة والتعويض الأخضر، وتمكين الموظف الأخضر ومشاركته، والإدارة الخضراء للثقافة التنظيمية. ثم تم جمع البيانات من (١١٠) منظمة تعمل في ثلاثة قطاعات صناعية (قطاعات المواد الغذائية والكيميائية والصيدلانية) التي طبقت ممارسات (GHRM) على مستويات مختلفة؛ حيث تم تقييم هذه الممارسات المستخرجة لمعرفة ممارسات



(GHRM) ذات التأثير الإيجابي على الأداء البيئي (EP). وقد وجدت الدراسة أن المتوسط العام لتنفيذ ممارسات (GHRM) هو (٢,٧٢) على مقياس (٥)، والذي يعتبر مستوى معتدل. علاوة على ذلك، أكد التحليل أن هناك علاقة إحصائية مهمة وذات دلالة إحصائية عند مستوى مهم (٠,٠٥) بين ممارسات (GHRM) الست و(EP) وأن هذه العلاقة تدعم تحقيق الميزة التنافسية.

وبالنسبة لدراسة (Mishra, 2017) إلى استكشاف حالة وتحديات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الهند. علاوة على ذلك، فإنه يقترح إطاراً نظرياً لسد الثغرات المحددة وبناء منظمة مستدامة. أجريت الدراسة على مرحلتين: الدراسة الأرشيفية في المرحلة الأولى؛ حيث تم إجراء مراجعة شاملة للأدب لجمع الأفكار حول السائدة أنشطة الموارد البشرية الخضراء وارتباطها بالتنمية التنظيمية المستدامة. واستخدمت تقنية دراسة الحالة في المرحلة الثانية؛ حيث تم جمع البيانات من المنظمات الصناعية لتحليل حالة الأنشطة المحددة في المرحلة الأولى. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود ممارسات للموارد البشرية الخضراء مثل التدريب الأخضر والتوظيف الأخضر وتقييم الأداء الأخضر ومشاركة الموظفين الأخضر. وأن هناك مجالاً إضافياً لاستخدام الإمكانيات الكاملة لممارسات (GHRM) لتشجيع السلوك الأخضر في المنظمات.

وسعت دراسة (Ullah, 2017) لمراجعة النماذج البحثية الحالية لإدارة الموارد البشرية الخضراء (Green HRM) ثم اختتمها بنموذج بحثي شامل للدراسة المستقبلية. هذا الجانب المنهجي من هذه الدراسة هو نوعي، وبناء على ذلك أجريت الدراسة على أساس طريقة الأرشيف. تم تحديد ومناقشة العناصر الرئيسية لنماذج الدراسة الحالية. من المفترض أن تسهم الدراسة في مجال البحث الحالي لأن هذا هو النوع الأول من الأبحاث في هذا المجال. يتم تحديد الثغرات البحثية والآثار المترتبة على السياسات.

أما دراسة (Elsawalhy & Farid, 2016) فقد هدفت إلى إلقاء الضوء على وعي مديري الموارد البشرية بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، إلى جانب التركيز على الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في فنادق الخمس نجوم. تم توجيه استبيان إلى (٢٨) مديراً للموارد البشرية في فنادق من فئة الخمس نجوم في شرم الشيخ بمصر. كشفت نتائج الدراسة أنه على الرغم من أن مديري الموارد البشرية في الفنادق يدركون إدارة الموارد البشرية الخضراء، إلا أنهم لا ينشرون ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل كامل في إداراتهم.

وفي نفس الشأن هدفت دراسة (Yong & Yusoff, 2016) إلى دراسة تأثير كفاءات الموارد البشرية الاستراتيجية (HR) لمتخصصي الموارد البشرية على اعتماد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (HRM). تم استخدام منهج بحث كمي باستخدام المسح للحصول على رؤى من (٨٧) من المتخصصين في الموارد البشرية من شركات التصنيع والخدمات المالية. كشفت نتائج الدراسة أن الوضع الاستراتيجي والتغيير يرتبطان بشكل كبير بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. على وجه التحديد، يرتبط الوضع الاستراتيجي بشكل إيجابي بجميع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بما في ذلك التحليل الأخضر ووصف الوظيفة الخضراء، والتوظيف الأخضر، والاختيار الأخضر، والتدريب الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، والمكافآت الخضراء. بالإضافة إلى ذلك، يرتبط التغيير بشكل إيجابي بالتحليل الأخضر، ووصف الوظيفة الخضراء، والمكافآت الخضراء.

وأخيراً فقد سعت دراسة (Renwick, 2013) إلى كشف الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) في ممارسة إدارة الأفراد، من خلال مراجعة الأدبيات في هذا المجال وتحديد بعض الثغرات فيها، واقتراح بعض جداول أعمال البحوث المستقبلية المحتملة. تشير نتائج المراجعة إلى أن فهم كيفية تأثير ممارسات (GHRM) على تحفيز الموظفين للمشاركة في الأنشطة البيئية متأخرة، وأن على المنظمات تطوير القدرات الخضراء، وتزويد الموظفين بفرص للمشاركة في الجهود التنظيمية في الإدارة البيئية. كما أن المنظمات لا تستخدم مجموعة كاملة من ممارسات (GHRM)، وهذا قد يحد من فعاليتها في الجهود المبذولة لتحسين الإدارة البيئية (EM).

ومن خلال العرض السابق للدراسات السابقة يتبين لنا ما يلي:

- (١) أن هذه الدراسات في حدود المسح المتاح ركز بعضها على:
    - أ- دراسة ممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية ومستوى تطبيقها في المنظمات، ومدى فروقات توفرها بناء على بعض المتغيرات الديموغرافية والوظيفية.
    - ب- دراسة علاقة الإدارة الخضراء للموارد البشرية ببعض المتغيرات التنظيمية كالأداء البيئي، ونية ترك العمل، والأداء الريادي، وكذلك الأداء التنظيمي.
    - ج- إجراء الدراسة المرجعية لمفهوم الإدارة الخضراء للموارد البشرية في الأدبيات الإدارية.
  - (٢) لم تتطرق أي دراسة من تلك الدراسات لدراسة المعوقات التي قد تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية، باعتبار أن هذا المفهوم من المفاهيم الحديثة التي تتطلب البحث في معوقات تطبيقه قبل الممارسة.
  - (٣) لم تتطرق أي دراسة من تلك الدراسات لبحث الفروق في درجة موافقة العاملين في إدارات الموارد البشرية في المستشفيات محل الدراسة على مدى وجود المعوقات التي يمكن أن تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية وفقاً للمستوى الوظيفي (الرؤساء: وهم مديرو الإدارات ورؤساء الأقسام، والمرؤوسين: وهم أخصائيو الموارد البشرية).
  - (٤) لم تبحث أي دراسة من تلك الدراسات في درجة الاختلاف بين العاملين في رؤية فيما إذا كان هناك جدوى من تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية، ومن يرون خلاف ذلك من حيث الخصائص المميزة لهم (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي) في المستشفيات محل الدراسة.
- ومن هنا تبرز أهمية الدراسة الحالية؛ حيث هناك حاجة ماسة إلى البحث وبذل الجهود والمحاولات الميدانية نحو إيضاح المعوقات التي قد تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية، ومدى جدوى تطبيقها. واستجابة لهذه الحاجة سوف يحاول الباحث إبراز ذلك في الدراسة الميدانية.

### ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية

يعرض الباحث فيما يلي نتائج الدراسة الميدانية واختبار صحة فروضها:

#### - نتائج اختبار الفرض الأول:

يشير الفرض الأول من فروض الدراسة إلى أنه "توجد مجموعة من المعوقات يمكن أن تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية في المستشفيات موضع البحث".

وقد تطلب اختبار صحة هذا الفرض حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، إضافة لتطبيق اختبار (Z) لتحديد معنوية الفروق بين متوسط إجابات أفراد العينة الذين تم استقصائهم والمتوسط الحسابي العام للمحاور.

ولتحديد مدى وجود المعوقات التي يمكن أن تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية في المستشفيات محل البحث، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (Z) لعبارات كل عنصر على حدا على النحو الآتي:

#### ١) بالنسبة للمعوقات المتعلقة بالمرؤوسين:

يبين الجدول رقم (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (Z) للعبارات التي تصف آراء المستقصى منهم عن المعوقات المتعلقة بالمرؤوسين التي يمكن أن تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية في المستشفيات الجامعية في الجمهورية العربية السورية كما يلي:

#### جدول (٣)

مدى توافر المعوقات المتعلقة بالمرؤوسين التي قد تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية في المستشفيات محل الدراسة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Z	مستوي المعنوية
١. ضعف وعي المرؤوسين بأهمية الإدارة الخضراء للموارد البشرية.	4.27	0.80٢	71.7	0.00
٢. ليس لدى المرؤوسين معلومات كافية عن الإدارة الخضراء للموارد البشرية.	4.30	0.768	75.3	0.00
٣. ضعف انتشار الثقافة بين المرؤوسين والتي تتبنى السلوكيات الخضراء.	4.2٥	0.88٨	64.٤	0.00
٤. يوجد معدل دوران مرتفع بين الموظفين في المستشفى.	4.10	0.853	64.7	0.00
٥. ضعف انتشار ثقافة التغيير بين المرؤوسين.	4.2٦	0.865	66.2	0.00
٦. يقاوم بعض الموظفين عمليات التغيير.	4.2١	0.79٦	71.٢	0.00
٧. انخفاض ثقة المرؤوسين بقدرتهم على تطبيق مفاهيم الإدارة الخضراء للموارد البشرية.	4.22	0.820	69.2	0.00
٨. ضعف قدرة بعض المرؤوسين على استخدام التكنولوجيا الصديقة للبيئة.	4.2٤	0.85٩	66.٤	0.00
إجمالي النتائج	4.23	0.61٩	92.0	0.00

يتبين من الجدول (٣) أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المستقصى منهم حول المعوقات المتعلقة بالمرؤوسين التي يمكن أن تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية في المستشفيات محل البحث قد بلغ (٤,٢٣)، وهو بذلك أكبر من المتوسط العام المتوقع والبالغ (٣,٠٠)، والذي يعبر عن نقطة منتصف مقياس ليكرت الخماسي. الأمر الذي يشير بوضوح إلى وجود معوقات تتعلق بالمرؤوسين تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية.

ومما يؤكد الاستنتاج السابق أن قيمة (Z) المحسوبة للفرق بين المتوسطين (العام والمتوقع) بلغت (٩٢,٠) بمستوى دلالة أو معنوية (٠,٠٠)، الأمر الذي يؤكد أن الفرق معنوي، وبالتالي مدى وجود معوقات تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية تتعلق بالمرؤوسين.

وعلى الرغم من أن آراء المستقصى منهم تظهر مدى وجود معوقات تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية تتعلق بالمرؤوسين في المستشفيات، وهذا ما أكدته قيمة (Z) المحسوبة للفرق بين المتوسطين الفعلي والمتوقع لكل عبارة من عبارات عنصر المعوقات التي تتعلق بالمرؤوسين والتي تدل جميعها على أن هذه الفروق معنوية. إلا أنه يلاحظ وجود اختلاف فيما بينهم من حيث درجة المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية الخاصة بالمرؤوسين في كل من هذه العبارات؛ حيث جاءت العبارة والتي تنص على أنه "ليس لدى المرؤوسين معلومات كافية عن الإدارة الخضراء للموارد البشرية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,٣٠)، وجاء في المرتبة الثانية عبارة "ضعف وعي المرؤوسين بأهمية الإدارة الخضراء للموارد البشرية" وذلك بمتوسط بلغ (٤,٢٧)، أما المرتبة الثالثة فكانت لـ "ضعف انتشار ثقافة التغيير بين المرؤوسين"، بمتوسط (٤,٢٦)، أما بخصوص عبارة "ضعف انتشار الثقافة بين المرؤوسين والتي تتبنى السلوكيات الخضراء" فقد احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط (٤,٢٥)، وجاءت عبارة "ضعف قدرة بعض المرؤوسين على استخدام التكنولوجيا الصديقة للبيئة" في المرتبة الخامسة بمتوسط (٤,٢٤)، أما عبارة "انخفاض ثقة المرؤوسين بقدرتهم على تطبيق مفاهيم الإدارة الخضراء للموارد البشرية" فقد احتلت المرتبة السادسة بمتوسط (٤,٢٢)، في حين احتلت عبارة "يقاوم بعض الموظفين عمليات التغيير" المرتبة السابعة بمتوسط بلغ (٤,٢١)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت عبارة "يوجد معدل دوران مرتفع بين الموظفين في المستشفى" بمتوسط (٤,١٠).

يظهر من الجدول السابق أن الانحرافات المعيارية لجميع العناصر كانت أقل من الواحد الصحيح، وهذا ما يفسر تقارب الإجابات الكلية من متوسطها الحسابي.

يمكن تفسير النتيجة السابقة وهي وجود معوقات تتعلق بالمرؤوسين تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية من خلال وجود ضعف في إدراك المرؤوسين لأهمية هذا المفهوم وقلة المعلومات المتوفرة عنه سواء لعدم توضيحه من قبل الإدارة، أو عدم البحث عنه والتعرف عليه من قبل المرؤوسين، كذلك نتيجة لوجود دوران عمل مرتفع بين العاملين. كما أن المرؤوسين عموماً يرغبون في بيئة عمل تتميز بالاستقرار، وبالتالي فإن إدخال هذا المفهوم وتطبيقه يعني إحداث تغييرات في بنية الوظائف وفي بيئة العمل، وبالتالي فإن هذا الأمر يواجه من قبل المرؤوسين بالرفض نتيجة لضعف وجود ثقافة التغيير لديهم، ومقاومتهم لحدوث أي تغيير قد يهدد مصالحهم. إضافةً لقلة ثقة المرؤوسين بأنفسهم وضعف قدراتهم في استخدام التكنولوجيا التي تساعد على إيجاد بيئة عمل خضراء.

## ٢) بالنسبة للمعوقات المتعلقة بالإدارة:

يبين الجدول رقم (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (Z) للعبارات التي تصف آراء المستقصى منهم عن المعوقات المتعلقة بالإدارة التي يمكن أن تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية في المستشفيات محل الدراسة كما يلي:

جدول (٤)

مدى توافر المعوقات المتعلقة بالإدارة التي قد تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية في المستشفيات محل الدراسة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Z	مستوى المعنوية
١. ضعف الوعي العام لدى الإدارة بأهمية تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية.	4.06	0.92٦	59.0	0.00
٢. ضعف اقتناع وتأييد الإدارة لتطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية.	3.99	0.975	55.1	0.00
٣. هناك نقص في دعم إدارة المستشفى لعمليات التغيير المتعلقة بالبيئة.	3.87	0.907	57.4	0.00
٤. بطء استجابة إدارة المستشفى لمطالب التغيير نحو الإدارة الخضراء للموارد البشرية.	3.97	0.885	60.4	0.00
٥. ضعف وجود ثقافة التغيير بين الإدارات المختلفة في المستشفى.	3.94	0.929	57.1	0.00
٦. ليس لدى إدارة المستشفى سياسات وإجراءات رسمية لتطبيق ممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية.	4.04	0.890	61.0	0.00
٧. ضعف تحفيز الموظفين لتطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية من قبل الإدارة العليا.	3.93	0.931	56.٨	0.00
إجمالي النتائج	3.97	0.705	75.٩	0.00

يتضح من الجدول (٤) أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المستقصى منهم حول المعوقات المتعلقة بالإدارة التي يمكن أن تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية في المستشفيات محل البحث قد بلغ (٣,٩٧)، وهو بذلك أكبر من المتوسط العام المتوقع والبالغ (٣,٠٠)، والذي يعبر عن نقطة منتصف مقياس ليكرت الخماسي. الأمر الذي يشير بوضوح إلى وجود معوقات تتعلق بالإدارة تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية.

ومما يؤكد الاستنتاج السابق أن قيمة (Z) المحسوبة للفرق بين المتوسطين (العام والمتوقع) بلغت (٧٥,٩) بمستوى دلالة أو معنوية (٠,٠٠)، الأمر الذي يؤكد أن الفرق معنوي، وبالتالي مدى وجود معوقات تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية تتعلق بالإدارة.

وعلى الرغم من أن آراء المستقصى منهم تظهر مدى وجود معوقات تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية تتعلق بالإدارة، وهذا ما أكدته قيمة (Z) المحسوبة للفرق بين المتوسطين الفعلي والمتوقع لكل عبارة من عبارات عنصر المعوقات التي تتعلق بالإدارة والتي تدل جميعها على أن هذه الفروق معنوية. إلا أنه يلاحظ وجود اختلاف فيما بينهم من حيث درجة المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية الخاصة بالإدارة في كل من هذه العبارات؛ حيث جاءت العبارة والتي تنص على أنه "ضعف الوعي العام لدى الإدارة بأهمية تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٦)، وجاء في المرتبة الثانية عبارة "ليس لدى إدارة المستشفى سياسات وإجراءات رسمية لتطبيق ممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية" وذلك بمتوسط بلغ (٤,٠٤)، أما المرتبة الثالثة فكانت لـ "ضعف اقتناع وتأييد الإدارة لتطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية"، بمتوسط (٣,٩٩)، أما بخصوص عبارة "ضعف انتشار

الثقافة بين المرؤوسين والتي تتبنى السلوكيات الخضراء" فقد احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط (٣,٩٧)، وجاءت عبارة "ضعف وجود ثقافة التغيير بين الإدارات المختلفة في المستشفى" في المرتبة الخامسة بمتوسط (٣,٩٤)، أما عبارة "ضعف تحفيز الموظفين لتطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية من قبل الإدارة العليا" فقد احتلت المرتبة السادسة بمتوسط (٣,٩٣)، في حين احتلت عبارة "هناك نقص في دعم إدارة المستشفى لعمليات التغيير المتعلقة بالبيئة" المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط (٣,٨٧).

يظهر من الجدول السابق أن الانحرافات المعيارية لجميع العناصر كانت أقل من الواحد الصحيح، وهذا ما يفسر تقارب الإجابات الكلية من متوسطها الحسابي.

يمكن توضيح ما آلت إليه النتيجة السابقة وهي وجود معوقات تتعلق بالإدارة تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية إلى ضعف إدراك المسؤولين بأهمية تطبيق هذا المفهوم، إضافة لقلّة دعمهم وعدم اقتناعهم بعمليات التغيير المرتبطة بالبيئة، لاسيما الإدارة الخضراء للموارد البشرية. كذلك خوفهم من فقد بعض المزايا في حال إجراء أي تغييرات في حال امتلاكهم الإرادة للقيام بذلك، لاسيما أن الإدارات الحالية تعاني من ضعف في التكيف والتأقلم مع مثل هذه التغييرات، وعدم توفر المرونة في السياسات والإجراءات التي من شأنها أن تسهل إجراء أي تعديلات في نظام العمل، وبالتالي تأثير ذلك السلبي على المرؤوسين وتحفيزهم للمشاركة في أي تغييرات منتظرة.

### ٣) بالنسبة للمعوقات المتعلقة بالمستشفى:

يبين الجدول رقم (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (Z) للعبارات التي تصف آراء المستقصى منهم عن المعوقات المتعلقة بالمستشفى التي يمكن أن تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية في المستشفيات محل الدراسة كما يلي:

### جدول (٥)

مدى توافر المعوقات المتعلقة بالمستشفى التي قد تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية في المستشفيات محل الدراسة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Z	مستوي المعنوية
١. يعاني المستشفى من غياب الرؤية لتطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية.	3.94	0.886	59.٩	0.00
٢. لا تتضمن رسالة المستشفى أي إشارة تتعلق بحماية البيئة وتحقيق الاستدامة للموارد.	3.92	0.92٨	56.٩	0.00
٣. هناك ضعف في الإمكانيات المالية اللازمة للتحول إلى الإدارة الخضراء للموارد البشرية.	3.87	0.991	52.٥	0.00
٤. الموارد البشرية في المستشفى غير مؤهلة لتطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية.	3.84	0.91٤	56.5	0.00
٥. القيم والمعتقدات في المستشفى لا تتضمن توجهات جديدة لحماية البيئة والحفاظ على الموارد.	3.91	0.923	56.٩	0.00
٦. الإجراءات الروتينية في المستشفى تؤخر التحول إلى الإدارة الخضراء للموارد البشرية.	3.89	0.912	57.٤	0.00
٧. تعقد وصعوبة اعتماد تكنولوجيا صديقة للبيئة داخل	3.86	0.96٧	53.٧	0.00

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Z	مستوى المعنوية
المستشفى.				
٨. ارتفاع تكلفة تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية في المستشفى.	3.82	0.857	60.9	0.00
٩. الهياكل التنظيمية الحالية لا تتوافق مع تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية.	3.83	0.87٩	58.٧	0.00
١٠. تطوير ثقافة الإدارة الخضراء للموارد البشرية في المستشفى بأكملها عملية مرهقة وطويلة الأمد.	3.81	0.794	64.٦	0.00
إجمالي النتائج	3.87	0.66٤	78.5	0.00

يتبين من الجدول (٥) أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المستقصى منهم حول المعوقات المتعلقة بالمستشفى التي يمكن أن تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية في المستشفيات محل البحث قد بلغ (٣,٨٧)، وهو بذلك أكبر من المتوسط العام المتوقع والبالغ (٣,٠٠)، والذي يعبر عن نقطة منتصف مقياس ليكرت الخماسي. الأمر الذي يشير بوضوح إلى وجود معوقات تتعلق بالمستشفى تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية.

ومما يؤكد الاستنتاج السابق أن قيمة (Z) المحسوبة للفرق بين المتوسطين (العام والمتوقع) بلغت (٧٨,٥) بمستوى دلالة أو معنوية (٠,٠٠)، الأمر الذي يؤكد أن الفرق معنوي، وبالتالي مدى وجود معوقات تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية تتعلق بالمستشفى.

وعلى الرغم من أن آراء المستقصى منهم تظهر مدى وجود معوقات تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية تتعلق بالمستشفى، وهذا ما أكدته قيمة (Z) المحسوبة للفرق بين المتوسطين الفعلي والمتوقع لكل عبارة من عبارات عنصر المعوقات التي تتعلق بالمستشفى والتي تدل جميعها على أن هذه الفروق معنوية. إلا أنه يلاحظ وجود اختلاف فيما بينهم من حيث درجة المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية الخاصة بالمستشفى في كل من هذه العبارات؛ حيث جاءت العبارة والتي تنص على أنه "يعاني المستشفى من غياب الرؤية لتطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٤)، وجاء في المرتبة الثانية عبارة "لا تتضمن رسالة المستشفى أي إشارة تتعلق بحماية البيئة وتحقيق الاستدامة للموارد" وذلك بمتوسط بلغ (٣,٩٢)، أما المرتبة الثالثة فكانت لـ "القيم والمعتقدات في المستشفى لا تتضمن توجهات جديدة لحماية البيئة والحفاظ على الموارد"، بمتوسط (٣,٩١)، أما بخصوص عبارة "الإجراءات الروتينية في المستشفى تؤخر التحول إلى الإدارة الخضراء للموارد البشرية" فقد احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط (٣,٨٩)، وجاءت عبارة "هناك ضعف في الإمكانيات المالية اللازمة للتحول إلى الإدارة الخضراء للموارد البشرية" في المرتبة الخامسة بمتوسط (٣,٨٧)، أما عبارة "تعقد وصعوبة اعتماد تكنولوجيا صديقة للبيئة داخل المستشفى" فقد احتلت المرتبة السادسة بمتوسط (٣,٨٦)، في حين احتلت عبارة "الموارد البشرية في المستشفى غير مؤهلة لتطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية" المرتبة السابعة بمتوسط (٣,٨٤)، وفيما يتعلق بالعبارة "الهياكل التنظيمية الحالية لا تتوافق مع تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية" فقد أتت بالمرتبة الثامنة بمتوسط (٣,٨٣)، وفي المرتبة التاسعة حلت عبارة "ارتفاع تكلفة تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية في المستشفى" بمتوسط بلغ (٣,٨٢)، وجاءت عبارة "تطوير ثقافة الإدارة الخضراء

للموارد البشرية في المستشفى بأكملها عملية مرهقة وطويلة الأمد" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3,81).

يظهر من الجدول السابق أن الانحرافات المعيارية لجميع العناصر كانت أقل من الواحد الصحيح، وهذا ما يفسر تقارب الإجابات الكلية من متوسطها الحسابي.

يمكن تفسير النتيجة السابقة وهي وجود معوقات تتعلق بالمستشفى تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية بأن المستشفيات محل الدراسة تعاني من عدم تبنيها لأي سلوكيات وقيم ومعتقدات خضراء ترتبط بالبيئة وحمايتها والحفاظ عليها في رؤيتها ورسالتها والتي تشكل بوصلة العمل فيها. واعتقاد أن تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية عملية معقدة وتستنزف موارد المستشفى، خاصةً وأنها تعاني من ضعف الإمكانيات المالية والبشرية القادرة على ممارسة السلوكيات الخضراء، وعدم توفر التكنولوجيا الصديقة للبيئة، ووجود هياكل تنظيمية جامدة تتسم بوجود السياسات والإجراءات الروتينية التي لا تناسب تطبيق هذا المفهوم.

#### ٤) بالنسبة للمعوقات المتعلقة بالبيئة:

يبين الجدول رقم (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (Z) للعبارات التي تصف آراء المستقصى منهم عن المعوقات المتعلقة بالبيئة التي يمكن أن تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية في المستشفيات محل الدراسة كما يلي:

#### جدول (٦)

مدى توافر المعوقات المتعلقة بالبيئة التي قد تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية في المستشفيات محل الدراسة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Z	مستوي المعنوية
١. غياب التشريعات والقوانين الملزمة للمستشفى بالاهتمام بالجوانب البيئية.	3.79	0.863	59.1	0.00
٢. لا توجد ضغوط من المجتمع على المستشفى ليهتم بالبيئة أكثر.	3.82	0.824	62.4	0.00
٣. ضعف مساهمة المستشفى بمشاريع تتعلق بحماية البيئة وتحقيق الاستدامة للموارد.	3.78	0.915	55.7	0.00
٤. صعوبة تغيير استراتيجية المستشفى لتناسب مع الممارسات الإيجابية في بيئتها.	3.73	0.873	57.5	0.00
٥. غياب وجود منظومة وطنية متكاملة للتخلص الآمن من النفايات الطبية الخطرة.	3.77	0.971	52.3	0.00
٦. عدم وجود قوانين أو أنظمة صارمة بخصوص عملية إدارة النفايات الطبية ابتداء من تولدها أو إنتاجها وانتهاء بالتخلص منها في البيئة المحيطة.	3.80	0.806	63.5	0.00
إجمالي النتائج	3.78	0.693	73.5	0.00

يظهر الجدول (٦) أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المستقصى منهم حول المعوقات المتعلقة بالبيئة التي يمكن أن تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية في المستشفيات محل



البحث قد بلغ (٣,٨٧)، وهو بذلك أكبر من المتوسط العام المتوقع والبالغ (٣,٠٠)، والذي يعبر عن نقطة منتصف مقياس ليكرت الخماسي. الأمر الذي يشير بوضوح إلى وجود معوقات تتعلق بالبيئة تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية.

ومما يؤكد الاستنتاج السابق أن قيمة (Z) المحسوبة للفرق بين المتوسطين (العام والمتوقع) بلغت (٧٣,٥) بمستوى دلالة أو معنوية (٠,٠٠)، الأمر الذي يؤكد أن الفرق معنوي، وبالتالي مدى وجود معوقات تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية تتعلق بالبيئة.

وعلى الرغم من أن آراء المستقصى منهم تظهر مدى وجود معوقات تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية تتعلق بالبيئة، وهذا ما أكدته قيمة (Z) المحسوبة للفرق بين المتوسطين الفعلي والمتوقع لكل عبارة من عبارات عنصر المعوقات التي تتعلق بالبيئة والتي تدل جميعها على أن هذه الفروق معنوية. إلا أنه يلاحظ وجود اختلاف فيما بينهم من حيث درجة المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية الخاصة بالبيئة في كل من هذه العبارات؛ حيث جاءت عبارة "لا توجد ضغوط من المجتمع على المستشفى ليهتم بالبيئة أكثر" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٢)، وجاء في المرتبة الثانية عبارة "عدم وجود قوانين أو أنظمة صارمة بخصوص عملية إدارة النفايات الطبية ابتداء من تولدها أو إنتاجها وانتهاء بالتخلص منها في البيئة المحيطة" وذلك بمتوسط بلغ (٣,٨٠)، أما المرتبة الثالثة فكانت لـ "غياب التشريعات والقوانين الملزمة للمستشفى بالاهتمام بالجوانب البيئية"، بمتوسط (٣,٧٩)، أما بخصوص عبارة "ضعف مساهمة المستشفى بمشاريع تتعلق بحماية البيئة وتحقيق الاستدامة للموارد" فقد احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط (٣,٧٨)، وجاءت عبارة "غياب وجود منظومة وطنية متكاملة للتخلص الآمن من النفايات الطبية الخطرة" في المرتبة الخامسة بمتوسط (٣,٧٧)، أما عبارة "صعوبة تغيير استراتيجية المستشفى لتناسب مع الممارسات الإيجابية في بيئتها" فقد احتلت المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط (٣,٩٣).

يظهر من الجدول السابق أن الانحرافات المعيارية لجميع العناصر كانت أقل من الواحد الصحيح، وهذا ما يفسر تقارب الإجابات الكلية من متوسطها الحسابي.

يمكن تفسير ما آلت إليه النتيجة السابقة وهي وجود معوقات تتعلق بالبيئة تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية بأنه لا توجد تشريعات وقوانين على المستوى الوطني تلزم المستشفيات محل الدراسة للاهتمام بالبيئة واستدامتها، وكيفية إدارة مخلفات المستشفيات التي غالباً ما تحتوي مواد خطيرة تؤثر سلباً على صحة البيئة وبالتالي الإنسان. إضافةً لضعف المساهمات المجتمعية للمستشفيات فيما يتعلق بالبيئة الخضراء، ووجود استراتيجيات عمل في المستشفيات ترتبط بالعمل فقط دون أخذها بعين الاعتبار البيئة الخضراء داخل وخارج هذه المستشفيات.

وأخذاً في الحسبان النتائج السابقة بشكلها المفصل، ولتحديد مدى وجود المعوقات التي يمكن أن تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية والمتعلقة بالمرؤوسين، وإدارة المستشفى، والمستشفى، والبيئة، في المستشفيات محل البحث في شكلها الإجمالي، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (Z) لمعوقات تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية مجتمعة، ولكل عنصر من هذه المعوقات على النحو الآتي:

### جدول (٧)

مدى توافر المعوقات التي يمكن أن تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية في المستشفيات محل الدراسة بالنسبة لمتغيرات الدراسة الرئيسية:

العنصر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة Z	مستوى المعنوية
المعوقات المتعلقة بالمرؤوسين	4.23	0.61 <sup>٩</sup>	92.0	0.00
المعوقات المتعلقة بالإدارة	3.97	0.705	75.٩	0.00
المعوقات المتعلقة بالمستشفى	3.87	0.66 <sup>٤</sup>	78.5	0.00
المعوقات المتعلقة بالبيئة	3.78	0.69 <sup>٣</sup>	73.٥	0.00
إجمالي النتائج	3.96	0.529	101.0	0.00

يتبين من الجدول (٧) أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المستقصى منهم حول مدى وجود المعوقات التي يمكن أن تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية في المستشفيات محل البحث قد بلغ (٣,٩٦)، وهو بذلك أكبر من المتوسط العام المتوقع والبالغ (٣,٠٠)، والذي يعبر عن نقطة منتصف مقياس ليكرت الخماسي. الأمر الذي يشير بوضوح إلى وجود معوقات تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية.

ومما يؤكد الاستنتاج السابق أن قيمة (Z) المحسوبة للفرق بين المتوسطين (العام والمتوقع) بلغت (١٠١,٠) بمستوى دلالة أو معنوية (٠,٠٠)، الأمر الذي يؤكد أن الفرق معنوي، مما يؤكد وجود معوقات تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية تتعلق بالعناصر الأربعة (المرؤوسين، إدارة المستشفى، المستشفى، البيئة).

وعلى الرغم من أن آراء المستقصى منهم تظهر مدى وجود المعوقات التي يمكن أن تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية بأنواعها الأربعة في المستشفيات محل الدراسة، إلا أنه يلاحظ وجود اختلاف فيما بينهم من حيث درجة مدى وجود هذه المعوقات وفقاً لذلك؛ حيث جاءت المعوقات التي تتعلق بالمرؤوسين في المرتبة الأولى بأعلى متوسط بلغ (٤,٢٣)، تلاه في المرتبة الثانية المعوقات التي تتعلق بالإدارة بمتوسط بلغ (٣,٩٧)، ثم المعوقات التي تتعلق بالمستشفى في المرتبة الثالثة بمتوسط (٣,٨٧)، أما في المرتبة الرابعة والأخيرة فقد جاءت المعوقات التي تتعلق بالبيئة بمتوسط بلغ (٣,٧٨). وبالتالي فإن متوسطات عناصر المعوقات الأربعة بالمستشفيات محل الدراسة هي أكبر من المتوسط العام والبالغ (٣,٠٠). وهذا يؤكد ما تم التوصل إليه من نتائج سابقة، وهو وجود معوقات تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية، ويدعم ذلك أن الانحرافات المعيارية لجميع العناصر كانت أقل من الواحد الصحيح، وهذا ما يفسر تقارب الإجابات الكلية من متوسطها الحسابي.

- ومن ذلك وفي ضوء التحليل السابق لنتائج الفرض الأول من فروض الدراسة والقاضي بأنه " توجد مجموعة من المعوقات التي يمكن أن تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية في المستشفيات موضع البحث"، نستنتج صحة وقبول هذا الفرض.

- نتائج اختبار الفرض الثاني:

يشير الفرض الثاني من فروض الدراسة إلى أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة موافقة العاملين في المستشفيات محل الدراسة على مدى وجود المعوقات التي يمكن أن تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية وفقاً للمستوى الوظيفي (الرؤساء: وهم مديرو الإدارات ورؤساء الأقسام، والمرؤوسين: وهم أخصائيو الموارد البشرية)".

وقد تطلب اختبار صحة الفرض الثاني تطبيق اختبار تحليل التباين (ANOVA) لتحديد معنوية الفروق بين درجة موافقة العاملين في المستشفيات محل الدراسة على مدى وجود المعوقات التي يمكن أن تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية وفقاً للمستوى الوظيفي (الرؤساء: وهم مديرو الإدارات ورؤساء الأقسام، والمرؤوسين: وهم أخصائيو الموارد البشرية)؛ حيث كانت النتائج على النحو الآتي:

- قياس معنوية الفروق بين درجة موافقة العاملين في المستشفيات محل الدراسة على مدى وجود المعوقات التي يمكن أن تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية وفقاً للمستوى الوظيفي (الرؤساء، والمرؤوسين):

يظهر الجدول رقم (٨) معنوية الفروق بين درجة موافقة العاملين في المستشفيات محل الدراسة على مدى وجود المعوقات التي يمكن أن تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية بحسب المستوى الوظيفي (الرؤساء: وهم مديرو الإدارات ورؤساء الأقسام، والمرؤوسين: وهم أخصائيو الموارد البشرية) على النحو الآتي:

جدول (٨)

قياس معنوية الفروق بين درجة موافقة العاملين في المستشفيات محل الدراسة على مدى وجود المعوقات التي يمكن أن تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية بحسب المستوى الوظيفي (ANOVA):

العنصر	مجموع المربعات	متوسط المربعات	نتائج الاختبار	
			F	مستوى المعنوية
المعوقات المتعلقة بالمرؤوسين	5.363	2.681	7.715	0.01
المعوقات المتعلقة بالإدارة	25.085	12.542	34.745	0.00
المعوقات المتعلقة بالمستشفى	16.628	8.314	23.595	0.04
المعوقات المتعلقة بالبيئة	15.746	7.873	19.843	0.00
إجمالي أبعاد المقياس	14.408	7.204	35.697	0.00

يبين الجدول (١٠) النتائج التي تم التوصل إليها فيما يتعلق بقياس معنوية الفروق بين درجة موافقة العاملين في المستشفيات محل الدراسة على وجود المعوقات التي يمكن أن تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية بحسب المستوى الوظيفي؛ حيث يتضح وجود اختلافات بين متوسط المربعات لدرجة موافقة العاملين على وجود المعوقات التي يمكن أن تحول دون تطبيق

الإدارة الخضراء للموارد البشرية وفقاً لأنواع المعوقات الأربعة، فقد جاءت قيمة (F) المحسوبة معنوية لكل نوع من الأنواع الأربعة على حدا وذلك بحسب المستوى الوظيفي.

ولعل ما يؤكد ذلك أنه بالرجوع للجدول أعلاه يتبين أن قيمة (F) المحسوبة وفقاً لإجمالي أبعاد المقياس تبلغ (٣٥,٦٩٧) بمستوى معنوية (٠,٠٠)، مما يعني وجود اختلافات جوهرية في درجة موافقة العاملين على مدى وجود المعوقات التي يمكن أن تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية في المستشفيات محل الدراسة بشكل عام بحسب المستوى الوظيفي.

يمكن تفسير النتيجة السابقة بأنه توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجة الموافقة على وجود المعوقات التي يمكن أن تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية في المستشفيات محل البحث وفقاً للمستوى الوظيفي، ربما يعود للفروق في عدد الرؤساء والمرؤوسين؛ حيث بلغ عدد الرؤساء (٥٨) رئيس (مدير إدارة ورئيس قسم) بنسبة (٣٢٪)، في حين بلغ عدد المرؤوسين (١٥٨) مرؤوس (أخصائي موارد بشرية) بنسبة (٦٨٪) أي ضعف عدد ونسبة الرؤساء، وبالتالي احتمالية وجود فروق في درجة الموافقة على وجود المعوقات التي يمكن أن تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية. كما أن ضعف وعي المرؤوسين بالقوانين والتشريعات واستراتيجيات الإدارة على مستوى المستشفى والبيئة، إضافة لخوفهم من إجراء أي تغيير قد يطل مكنسباتهم ويهدد أمنهم الوظيفي قد يجعل من نظرتهم نظرة تشاؤمية حيال وجود معوقات تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية في المستشفيات محل الدراسة.

- ومن ذلك وفي ضوء التحليل السابق لنتائج الفرض الثاني من فروض الدراسة والقاضي بأنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة موافقة العاملين في المستشفيات محل الدراسة على مدى وجود المعوقات التي يمكن أن تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية وفقاً للمستوى الوظيفي (الرؤساء: وهم مديرو الإدارات ورؤساء الأقسام، والمرؤوسين: وهم أخصائيو الموارد البشرية)"، نستنتج صحة وقبول هذا الفرض.

#### - نتائج اختبار الفرض الثالث:

ينص الفرض الثالث من فروض الدراسة على أنه "توجد اختلافات بين فئة من يرون أن هناك جدوى من تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية، ومن يرون خلاف ذلك من حيث الخصائص المميزة لهم (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي) في المستشفيات محل الدراسة".

وقد تطلب اختبار صحة هذا الفرض تطبيق اختبار مربع كاي (Chi-Square) لتحديد معنوية الفروق بين الفئتين من حيث الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والمستوى الوظيفي. ويوضح الجدول رقم (٩) النتائج التي تم التوصل إليها في هذا الشأن على النحو التالي:

جدول (٩)

الاختلافات بين من يرون أن هناك جدوى من تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية وبين من يرون خلاف ذلك

المعنوية	كا	جدوى تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية				المتغيرات	
		ليس هناك جدوى		هناك جدوى			
		%	العدد	%	العدد		
0.118	2.45	56.3	18	70.5	105	ذكر	الجنس
		43.7	14	29.5	44	أنثى	
		100	32	100	149	الإجمالي	
0.00	27.64	46.9	15	12.1	18	١٨ إلى أقل من ٢٥ سنة	العمر
		40.6	13	35.6	53	من ٢٥ إلى أقل من ٣٥ سنة	
		3.1	1	32.9	49	من ٣٥ إلى أقل من ٤٥ سنة	
		9.4	3	19.4	29	٤٥ سنة فأكثر	
		100	32	100	149	الإجمالي	
0.00	43.69	78.1	25	19.5	29	ثانوية عامة أو ما يعادلها	المستوى التعليمي
		21.9	7	69.8	104	شهادة جامعية	
		0	0	10.7	16	مؤهل أعلى من الشهادة الجامعية	
		100	32	100	149	الإجمالي	
0.009	9.34	0	0	5.4	8	مدير الموارد البشرية	المستوى الوظيفي الحالي
		9.4	3	31.5	47	رئيس قسم	
		90.6	29	63,1	94	موظف (أخصائي موارد بشرية)	
		100	32	100	149	الإجمالي	

• بالنسبة للجنس:

- يشير الجدول (٩) إلى وجود (٧٠,٥%) من العاملين الذكور في الفئة الأولى (هناك جدوى من تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية)، و (٥٦,٣%) من العاملين الذكور في الفئة الثانية (ليس لها جدوى) (٢١,٣%)، كما يظهر أن (٢٩,٥%) من العاملين الإناث في الفئة الأولى (هناك جدوى)، و (٤٣,٧%) من العاملين الإناث في الفئة الثانية (ليس لها جدوى)، مما يعني أن هناك تقارباً في الرأي بين الفئتين.

- ولعل ما يؤكد ذلك أن قيمة (كا) بلغت (٢,٤٥) عند مستوى معنوية (٠,١١٨) بما يعني أنه لا يوجد اختلاف معنوي كبير في توزيع مفردات العينة بمجموعتيها حسب الجنس.

- وبناء على النتائج السابقة يمكن القول أنه لا يوجد اختلاف جوهري بين الذكور والإناث في رؤيتهم لجدوى تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية أو عدم جدوتها. وهي نتيجة طبيعية بسبب تشابه خصائص الذكور والإناث في وظائفهم ووجودهم في نفس بيئة العمل.

#### • بالنسبة للعمر:

- من بيانات الجدول السابق الذكر تبين لنا أن (٨٧,٥٪) من العاملين الذين يرون أن هناك عدم جدوى من تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية يقعون في فئة السن التي أعمار أفرادها أقل من (٣٥) سنة، بينما تبلغ هذه النسبة (٤٧,٧٪) فيما يتعلق بفئة العاملين في الفئة الأخرى (هناك جدوى)، وبالتالي فإن نسبة من تبلغ أعمارهم (٣٥) سنة فأكثر هي (١٢,٥٪)، (٥٢,٣٪) للمجموعتين على التوالي.

- وبحساب قيمة (كا<sup>٢</sup>) لدراسة معنوية الفروق نجد أنها (٢٧,٦٤) بمستوى معنوية بلغ (٠,٠٠) بما يدل على أن هناك اختلافاً جوهرياً للتوزيع العمري.

- ومما سبق يمكن استنتاج أن العاملين الذين يرون بأنه ليس هناك جدوى من تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية يميل توزيع أعمارهم إلى فئات السن الأصغر، وربما يرجع ذلك إلى أنهم ليس لديهم الوعي والإدراك الكافي بأهمية هذا المفهوم، وضعف خبرتهم الوظيفية، وذلك على العكس من فئات السن الأكبر.

#### • بالنسبة للمستوى التعليمي:

- يشير الجدول (٩) إلى أن (٨٠,٥٪) من العاملين الذين يقعون في الفئة الأولى (هناك جدوى من تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية) يقعون في فئة العاملين ذوي المستوى التعليمي العالي (شهادة جامعية وأعلى)، بينما تبلغ هذه النسبة (٢١,٩٪) فيما يتعلق بفئة العاملين في المجموعة الثانية (ليس لها جدوى)، وبالتالي فإن نسبة من تعليمهم أقل من الجامعي تبلغ (١٩,٥) و (٧٨,١٪) للفئتين على التوالي.

- وبحساب قيمة (كا<sup>٢</sup>) لمعرفة الفروق بين المجموعتين بالنسبة للمستوى التعليمي والتي بلغت (٤٣,٦٩) عند مستوى معنوية (٠,٠٠) يتضح أن هناك اختلافاً معنوياً بين مجموعتي العينة.

- وبناء على النتائج السابقة يمكن القول أن العاملين في الفئة الأولى (هناك جدوى من تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية) يقعون في فئات التعليم العالي (شهادة جامعية فأعلى)، وربما يعود ذلك نتيجة اطلاعهم على المفاهيم الإدارية الحديثة وإدراكهم لأهميتها، ومتابعة التطورات المرتبطة بطبيعة وبيئة العمل، ومحاولة الاستفادة منها في تأدية أعمالهم الوظيفية.

#### • بالنسبة للمستوى الوظيفي:

- يتبين من الجدول (٩) أن جميع مديري الموارد البشرية أكدوا على أن هناك جدوى من تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية، ولم يكن هناك أي مدير موارد بشرية يرى عكس ذلك وفقاً للنسب (٥,٤٪) و (٠,٠٠٪) على التوالي. وفيما يخص رؤساء الأقسام فقد تبين ما نسبته (٣١,٥٪) يرون أن هناك جدوى من تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية، وأن (٩,٤٪)

يرون عدم وجود هذه الجدوى. وأخيراً وبالنسبة للعاملين بمستوى أخصائي موارد بشرية فقد بلغت نسبة من يرون أن هناك جدوى من تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية بلغ (٦٣,١٪)، في حين بلغت نسبة من يرون عدم وجود جدوى من تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية (٩٠,٦٪).

- وتشير قيمة (كا) والتي تبلغ (٩,٣٤) بمستوى معنوية (٠,٠٠٩) إلى وجود اختلافات جوهرية بين المجموعتين بالنسبة للمستوى الوظيفي.

- ومما سبق نستنتج أن المستوى الوظيفي له دور هام في تحديد الوعي والإدراك لدى العاملين، حيث أن الرؤساء (مديرو إدارات الموارد البشرية ورؤساء الأقسام) يتمتعون بدرجة كبيرة من الوعي والإدراك لجدوى تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية عن المرؤوسين (أخصائيو الموارد البشرية)، وربما يرجع ذلك لأن الرؤساء هم مسؤولون عن وضع الاستراتيجيات والسياسات العامة، ولارتباط المستوى الوظيفي مع كل من العمر والمستوى التعليمي، وهذا يؤكد ما توصلنا إليه سابقاً.

- ومن ذلك وفي ضوء التحليل السابق لنتائج الفرض الثالث من فروض الدراسة، والذي ينص على "توجد اختلافات بين فئة من يرون أن هناك جدوى من تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية، ومن يرون خلاف ذلك من حيث الخصائص المميزة لهم (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي الحالي في المستشفيات محل الدراسة، نستنتج صحة وقبول هذا الفرض.

### ثالثاً: النتائج والتوصيات

#### ١- النتائج:

- من خلال استعراض نتائج الدراسة السابق عرضها بالتفصيل، فيما يلي تلخيص لأهم النتائج:
- اتضح وجود مجموعة من المعوقات في المستشفيات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية تتعلق بالمرؤوسين، والإدارة، والمستشفى، والبيئة.
- أبرزت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة موافقة العاملين في المستشفيات محل الدراسة على مدى وجود المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية وفقاً للمستوى الوظيفي (الرؤساء: وهم مديرو الإدارات ورؤساء الأقسام، والمرؤوسين: وهم أخصائيو الموارد البشرية).
- كما أوضحت الدراسة وجود اختلافات جوهرية بين فئة من يرون أن هناك جدوى من تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية، ومن يرون خلاف ذلك من حيث الخصائص المميزة لهم (العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي)، في حين تبين عدم وجود اختلافات جوهرية بين فئة من يرون أن هناك جدوى من تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية، ومن يرون خلاف ذلك وفقاً لمتغير الجنس.

## ٢- التوصيات:

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث بالعمل على الحد من التأثير السلبي للمعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية في المستشفيات محل البحث، والحد منها من خلال العمل على استراتيجية ملائمة لمواجهة تلك المعوقات سواء المتعلقة بالمرؤوسين، أو الرؤساء (الإدارة)، أو المستشفيات، أو البيئة، وللإستفادة من فوائد ومزايا تطبيق هذا المفهوم الجديد، وذلك على النحو الآتي:

### أولاً- بالنسبة للمرؤوسين:

- وعي المرؤوسين بأهمية مفهوم الإدارة الخضراء للموارد البشرية وأهميتها على كافة المستويات.
- تبادل المعلومات اللازمة بين المرؤوسين بكل المفاهيم الحديثة، لاسيما المرتبطة بالإدارة الخضراء للموارد البشرية وتطبيقاتها، والمزايا التي يمكن أن تعود عليهم.
- مشاركة المرؤوسين في وضع الخطط، وتنفيذها، واتخاذ القرارات التي تعينهم لاسيما المتعلقة بالبيئة والحفاظ عليها.
- إحساس المرؤوسين بالمسؤولية، وأنهم جزء من مكونات المستشفى، والعمل على الحد من الهدر في أماكن العمل عند استخدام الطاقة الكهربائية، والمياه، والحواسيب، والطابعات، والأوراق.
- ثقة المرؤوسين بأنفسهم، وبقدرتهم على تأدية مهامهم باستخدام التقنيات الحديثة، والقناعة بدعم أي تغييرات في المستشفى لأنها ستكون في صالح الجميع.

### ثانياً- بالنسبة لإدارة المستشفى:

- إدراك وفهم إدارة المستشفى لأهمية الإدارة الخضراء للموارد البشرية، وتأييدها ودعمها لتطبيقها.
- مرونة الإدارة بأقسامها وهيكلها واستراتيجياتها في التكيف والتأقلم مع أي تغييرات لاسيما المرتبطة بحماية البيئة والحفاظ عليها.
- تشجيع المرؤوسين وتحفيزهم مادياً ومعنوياً على الممارسات الخضراء.
- تحديث توصيف الوظائف بحيث يتم تضمين الجوانب البيئية فيها.
- جذب المرشحين للوظائف، وتضمين المقابلات الوظيفية تساؤلات تتوافق مع برامج المنظمة الخضراء.
- تقييم المرشحين للوظائف أثناء المقابلات وفقاً لاتباعهم أنشطة صديقة للبيئة مثل إعادة التدوير، وتقليل الطباعة، والحفاظ على الطاقة.
- اختيار المرشحين الملتزمين بيئياً الذين شاركوا في مبادرات خضراء سابقة.
- توفير المعلومات حول سياسات الاستدامة البيئية والقيم والأهداف الخضراء للمنظمة في البرنامج التعريفي للموظفين المعينين حديثاً.
- تثقيف الموظفين لزيادة مسؤوليتهم تجاه حماية البيئة لأنها تنعكس بشكل إيجابي على الأداء البيئي في المستشفى.



- تدريب الموظفين بشكل مستمر على الحفاظ على الموارد الطبيعية واتباع معايير محددة لحماية البيئة، وكيفية حل المشكلات البيئية وتحقيق استدامة الموارد.
- تضمين معايير تقييم أداء المرؤوسين الجوانب البيئية، ومشاركتهم نتائج هذه التقييمات لتحديد نقاط القوة والضعف لديهم.
- وضع استراتيجية تعويضات ومكافآت صديقة للبيئة لتشجيع المرؤوسين على تبني سلوكيات صديقة للبيئة.
- نشر ثقافة التغيير وتشجيعها بين العاملين، وطمأننتهم على مستقبلهم الوظيفي، وزيادة ثقتهم بأنفسهم، حتى يكونوا داعمين لأي عملية تغيير بدلاً من أن يكونوا عائقاً في تحقيقها.
- استخدام طرق صديقة للبيئة في ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية (إدارة الموارد البشرية الإلكترونية)، من لحظة تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية مروراً بالمقابلات والمفاضلة والاختيار والتعيين والأجور والرواتب وتقييم الأداء والتدريب والتأهيل وصولاً إلى النقل والترقية وإجراءات التقاعد.

### ثالثاً- بالنسبة لإدارة المستشفى:

- تمتع المستشفى باستقلالية إدارية ومالية تمكّنه من ممارسة الإدارة الخضراء للموارد البشرية.
- تضمين رؤية المستشفى ورسالته وأهدافه وقيمه (ثقافته) ممارسات ومبادرات تتعلق بحماية البيئة وتحقيق الاستدامة للموارد.
- اعتماد هياكل تنظيمية مرنة خالية من التعقيدات والإجراءات الروتينية التي تعيق أي عملية تحول بما في ذلك التحول إلى الإدارة الخضراء للموارد البشرية.
- تبني العمل الإلكتروني في كافة أرجاء المستشفى باستخدام التقنيات الحديثة الصديقة للبيئة.
- الاعتماد على مصادر الطاقة البديلة، كاستخدام الطاقة الشمسية والوقود الحيوي وطاقة الرياح ومصادر الطاقة البديلة الأخرى.
- تشجيع إجراء المؤتمرات واللقاءات العلمية عبر الشبكة العنكبوتية وبرامجها المختلفة، والاعتماد على النقل الجماعي، واستخدام وسائل النقل الموفرة للطاقة.
- إعادة تدوير النفايات الطبية والأوراق وغيرها للاستفادة من استخدامها وتقليل التكلفة.

### رابعاً- بالنسبة للبيئة:

- سن التشريعات والقوانين التي تحض المستشفيات وتلزمها على الاهتمام بالجوانب البيئية، لاسيما المتعلقة بإدارة النفايات الطبية الخطرة والتخلص منها.
- تقديم تدابير وإجراءات فعالة من الحكومة تفرض من خلالها سياسات خضراء لتنفيذ ممارسات صديقة للبيئة؛ حيث يعتمد نجاح هذه الممارسات بشكل كبير على الموظفين ومدى سلوكهم الأخضر.
- تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمستشفيات التي تبدي اهتماماً متزايداً بحماية البيئة كمنع التلوث، والحفاظ على الموارد، وتقليل استخدام الطاقة.
- حثّ المستشفيات على المشاركة المجتمعية في مشاريع تتعلق بحماية البيئة وتحقيق الاستدامة للموارد.
- زيادة فعالية دور النقابات العمالية في حثّ العاملين وتشجيعهم على تبني الممارسات الخضراء في أعمالهم سواء الحياتية أو في أماكن العمل.

## المراجع:

- ١- أبو رمان، جمانه، وعبدالرحمن الصديقي، (٢٠١٩). أثر تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين تطبيق الإدارة البيئية في جامعة الطائف. مجلة دراسات اقتصادية، العدد 38 أوت.
- ٢- البحيري، هشام. (٢٠١٨). أثر تطبيق مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء على تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية. كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 9 (2).
- ٣- بريس، أحمد، وآخرون. (٢٠١٩). رأس المال الفكري الأخضر وتأثيره في التوجه الريادي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في جامعة وارث الأنبياء. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، مجلة الإدارة والاقتصاد، ٨ (٢٩).
- ٤- بلالي، أحمد، ويحضيه سمالي. (٢٠١٨). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، مجلة رؤى اقتصادية، ٨ (٢).
- ٥- الحسنوي، صالح. (٢٠١٩). الدور الوسيط للاقتدار المعرفي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الإبداعي- بحث استطلاعي تحليلي لعينة من أساتذة كلية الزراعة /جامعة كربلاء. مجلة أهل البيت، جامعة أهل البيت، ٢٥ (١).
- ٦- حمزة، محمد. (٢٠١٨). دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة: بحث تطبيقي في مدينة الإمامين الكاظمين الطبية. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٢٥ (١١٢).
- ٧- جميل، عمر. (٢٠٢٠). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مدخل لدعم عملية التعليم الإلكتروني- دراسة استطلاعية لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الأنبار. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١٢ (٢٩).
- ٨- السكارنه، محمد. (٢٠١٧). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز إبداع الموارد البشرية متغير معدل: دراسة تطبيقية في شركات الطاقة المتجددة في عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- ٩- الطاهر، سناء. وأحمد أبو سن. (٢٠١٩). أثر توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء على كفاءة وفعالية العاملين في القطاع الصناعي في السودان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٣ (٩).
- ١٠- علي، أسرار. (٢٠١٧). الأداء الريادي للمنظمة وفق الإدارة الخضراء للموارد البشرية: بحث ميداني في شركة الحفر العراقية. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٢٣ (١٠٠).
- ١١- قطيشات، ربي. (٢٠١٧). أثر الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في الأداء الاجتماعي والبيئي. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.

- 12- Abdullah, F. (2019). Impact of Green Human Resources Practices on Achieving Strategic Objectives in the Presence of Organizational Power as a Moderating Variable. Master of Business Administration, Al Elbait University, Jordan.
- 13- Abu Mahadi, F. (2018). The Reality of Applying Green Human Resource Management Practices in the Palestinian Government Hospitals in The Gaza Strip and their Impact on Environmental Performance. Master of Business Administration, The Islamic University of Gaza.
- 14- Acquah, I., & et al. (2021). Examining the link among green human resource management practices, green supply chain management practices and performance. *Benchmarking: An International Journal*, 28 (1).
- 15- Ahmad, S. (2015). Green Human Resource Management: Policies and practices. *Cogent Business & Management*, 2 (1).
- 16- AlGhazali, B., & Afsar, B. (2020). Green human resource management and employees' green creativity: The roles of green behavioral intention and individual green values. *Corporate Social Responsibility and Environment Management*, 28 (1).
- 17- AlMafrachi, M., & et al. (2020). Assessing the Role of Green Human Resources Management and Environmental Cooperation: A Case Study on Food Industries Sector in Iraq. "Ovidius" University Annals, Economic Sciences Series, Volume XX, Issue 1.
- 18- ALKerdawy, M. (2018). The Role of Corporate Support for Employee Volunteering in Strengthening the Impact of Green Human Resource Management Practices on Corporate Social Responsibility in the Egyptian Firms. *European Management Review*, 16.
- 19- Alruwaili, N. (2018). Measuring Green Human Resource Management Practices and Behaviour through Saudi Organizations. *Journal of the North for Humanities, Northern Border University*, Vol. (3 (1).
- 20- Arulrajah, A., & et al. (2015). Green human resource management practices: a review. *Sri Lankan J. Human Resource Management*, 15 (1).
- 21- Bombiak, E., & Marciniuk-Kluska, A. (2018). Green Human Resource Management as a Tool for the Sustainable Development of

- Enterprises. Polish Young Company Experience. Sustainability, 18.
- 22- Calia, C., & et al. (2009). The impact of Six Sigma in the performance of a pollution prevention program. Journal of Cleaner Production, 17.
- 23- Chaudhary, R. (2021). Effects of green human resource management: testing a moderated mediation model. International Journal of Productivity and Performance Management, 70 (1).
- 24- Chaudhary, R. (2019). Green human resource management and job pursuit intention: Examining the underlying processes. Corporate social responsibilities and environmental management, 26.
- 25- Chaudhary, R. (2019b). Green human resource management in Indian automobile industry. Journal of Global Responsibility, 10 (2).
- 26- Christmann, P., & Taylor, G. (2002). Globalization and the environment: Strategies for international voluntary environmental initiatives. Academy of Management Executive, 16 (3).
- 27- Deshwal, p. (2015). Green HRM: An organizational strategy of greening people. International Journal of Applied Research, 1(13).
- 28- Haden, S., & et al. (2009). Historical, practical, and theoretical perspectives on green management: An exploratory analysis. Management Decision, 47 (7).
- 29- ElSawalhy, H., & Farid, M. (2016). Green human resource management in hotels: Awareness and implementation. Journal of the Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality, 13 (2).
- 30- Ehnert, I. (2009). Sustainability & human resource management: reasoning and applications on corporate websites. Eur. J. Int. Manage, 3 (4).
- 31- Esen, E., & Caliskan, A. (2019). Green Human Resource Management (GHRM) and Environmental Sustainability. 5th Global Business Research Congress, 9.
- 32- Fawehinmi, O. (2020). Exploring the Interplay of Green Human Resource Management, Employee Green Behavior, and Personal Moral Norms. SAGE Open.

- 33- Fayyazia, M., & et al. (2015). Investigating the barriers of the green human resource management implementation in oil industry. *Management Science Letters*, 5.
- 34- Fernández, A. (2021). Archetypes of Green-Growth Strategies and the Role of Green Human Resource Management in Their Implementation. *Sustainability*, 13.
- 35- Ghouri, A., & et al. (2020). Enhancing business performance through green human resource management practices: an empirical evidence from Malaysian manufacturing industry. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69 (8).
- 36- Gholami, H., & et al. (2016). State-of-the art Green HRM system: sustainability in the sports center in Malaysia using a multi-methods approach and opportunities for future research. *Journal of Cleaner Production*, 124.
- 37- Gilal, F., & et al. (2019). Promoting environmental performance through green human resource management practices in higher education institutions: A moderated mediation model. *Corporate Social Responsibility and Environment Management*, 26.
- 38- He, J., & et al. (2020). Being sustainable: The three-way interactive effects of CSR, green human resource management, and responsible leadership on employee green behavior and task performance. *Corporate Social Responsibility and Environment Management*.
- 39- Islam, U., & et al. (2018). Impact of Green Human Resource Management Practices on Job Seekers' Attraction in a Developing Economy. *Journal of Economics and Sustainable Development*, 9 (21).
- 40- Jabbour, C., & Jabbour, A. (2016). Green human resource management and green supply chain management: linking two emerging agendas, *Journal of Cleaner Production*, 112.
- 41- Jabbour, C.J.C., (2011). How green are HRM practices, organizational culture, learning and teamwork? A Brazilian study. *Industrial and Commercial Training*, 43 (2).
- 42- Jafri, S. (2012). Green HR practices: an empirical study of certain automobile organizations of India. *Elixir Human Res. Mgmt.* 42.
- 43- Jehan, Y., & et al. (2020). Effect of green human resource management practices on environmental sustainability. *International Journal of Human Capital in Urban Management*, 5 (2).

- 44- Jirawuttinunt, S., & Limsuwan, K. (2019). The effect of green human resource management on performance of certified ISO 14000 business in Thailand. *International Journal of Business and Economics (UTCC IJBE)*, 11 (1).
- 45- Kim, Y., & et al. (2019). The effect of green human resource management on hotel employees' ecofriendly behavior and environmental performance. *International Journal of Hospitality Management*, 76 (A).
- 46- Leidner, S., & et al. (2019). Green (environmental) HRM: aligning ideals with appropriate practices. *Personnel Review*, 48 (5).
- 47- Mampra, M. (2013). Green HRM: Does it help to build a competitive service sector? A study. In *Proceedings of tenth AIMS International Conference on Management* (pp. 1273–1281). Retrieved from <http://www.scribd.com/doc/126544005/green-HRM-competitive-service-sector-pdf>
- 48- Mandip, G. (2012). Green HRM: People management commitment to environmental sustainability. *Research Journal of Recent Sciences*, 1.
- 49- Masri, H., & Jaaron, A. (2017). Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study. *Journal of Cleaner Production*, 143.
- 50- Milliman, J. (2013). Leading-Edge Green Human Resource Practices: Vital Components to Advancing Environmental Sustainability. *Environmental Quality Management*, 23 (2).
- 51- Mishra, P. (2017). Green human resource management: A framework for sustainable organizational development in an emerging economy. *International Journal of Organizational Analysis*, 25 (5).
- 52- Mohd Yusoff, Y., & et al. (2015). Conceptualization of Green Human Resource Management: An Exploratory Study from Malaysian-based Multinational Companies, *International Journal of Business Management and Economic Research (IJBMER)*, 6 (3).
- 53- Pham, N., & et al. (2019). Greening human resource management and employee commitment towards the environmental: an interaction model. *Journal of Business Economics and Management*, 20 (3).

- 54- Opatha, H., & Arulrajah, A. (2014). Green Human Resource Management: Simplified general reflections. *International Business Research*, 7 (8).
- 55- Peerzadah, s., & et al. (2018). Green Human Resource Management: A Review. *International Journal of Enhanced Research in Management & Computer Applications*, 7 (3).
- 56- Prasad, R.S., (2013). Green HRM- partner in sustainable competitive growth. *J. Manag. Sci. Technol*, 1 (١).
- 57- Renwick, D., & et al. (2016), Contemporary developments in Green (environmental) HRM scholarship. *The International Journal of Human Resource Management*, 27 (2).
- 58- Renwick, D., & et al. (2013). Green human resource management: a review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15.
- 59- Shrivastava, P., & Berger, S. (2010). Sustainability principles: A review and directions. *Organization Management Journal*, 7.
- 60- Tang, G., & et al. (2018). Green human resource management practices: scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56.
- 61- Ullah, M. (2017). Green Human Resource Management Models: Review and Proposal. *Optimization: Journal of Research in Management*.
- 62- Vahdati, S., & Vahdati, S. (2018) Identifying the obstacles to green human resource management practices in Iran. *Int. J. Hum. Capital Urban Manage*, 3 (1).
- 63- Wehrmeyer, W. (1996), *Greening People– Human Resources and Environmental Management*, Sheffield, England: Greenleaf Publishing.
- 64- Yong, J., & et al. (2019). Nexus between green intellectual capital and green human resource management. *Journal of Cleaner Production*, 215.
- 65- Yong, J, & Yusoff, Y. (2016). Studying the influence of strategic human resource competencies on the adoption of green human resource management practices. *Industrial and Commercial Training*, 48 (8).
- 66- Zaid, A., & et al. (2020). Green Human Resource Management Bundle Practices and Sustainable Manufacturing Performance: Understanding Potential Relationships. *Proceedings of the*

International Conference on Industrial Engineering and Operations Management. Dubai, UAE, March 10-12.

- 67- Zoogah, D. (2011). The dynamics of Green HRM behaviors: a cognitive social information processing approach. Zeitschrift für Personalforschung, 25(2).
- 68- <https://www.newsweek.com/green-rankings-2017-18>
- 69- [http://mohe.gov.sy/SD08/msf/1416124023\\_part6.pdf](http://mohe.gov.sy/SD08/msf/1416124023_part6.pdf)