

Humanities and Educational
Sciences Journal

ISSN: 2617-5908 (print)



مجلة العلوم التربوية
والدراسات الإنسانية

ISSN: 2709-0302 (online)

واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في المستشفيات الحكومية العاملة في مدينة تعز (*)

د/ محمد عبدالرحمن النظاري

أستاذ إدارة الأعمال المشارك - قسم إدارة الأعمال

كلية العلوم الإدارية، جامعة تعز - اليمن

m.nadhary.77@gmail.com

د/ عبدالملك هزبر

أستاذ إدارة السياحة والفنادق المشارك

قسم السياحة، كلية العلوم الإدارية، جامعة تعز

ahazbar@gmail.com

الباحثة/ بثينة عبدالمطلب ناصر الشميري

كلية العلوم الإدارية، جامعة تعز - اليمن

bothina-alshamery@yahoo.com

تمت المشاركة بهذا البحث في المؤتمر الاقتصادي الأول "الوضع الاقتصادي وفرض التعافي" كلية العلوم
الإدارية - جامعة تعز من (15 - 17) أكتوبر 2024م

تاريخ قبوله للنشر 14/6/2025

<http://hesj.org/ojs/index.php/hesj/index>

(*) تاريخ تسليم البحث 11/2/2025

(*) موقع المجلة:

واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في المستشفيات الحكومية العاملة في مدينة تعز

د/ محمد عبدالرحمن النظاري

أستاذ إدارة الأعمال المشارك - قسم إدارة الأعمال

كلية العلوم الإدارية، جامعة تعز - اليمن

د/ عبدالملك هزبر

أستاذ إدارة السياحة والفنادق المشارك

قسم السياحة، كلية العلوم الإدارية، جامعة تعز

الباحثة/ بثينة عبدالمطلب ناصر الشميري

كلية العلوم الإدارية، جامعة تعز - اليمن

الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى دراسة واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في المستشفيات الحكومية بمدينة تعز، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من المبحوثين، بطريقة العينة العشوائية، حيث تم اختيار ثلاثة مستشفيات من أصل سبعة مستشفيات، وُجِّعت البيانات بطريقة المسح الشامل لجميع العاملين الإداريين في المستويات والمراكز الإشرافية المختلفة في المستشفيات الحكومية قيد الدراسة (الثورة، الجمهوري والعسكري)، وقد بلغ عددهم (152) موظفًا، وتم استرداد (147) استبانة خضعت للتحليل عبر برنامج (SPSS V27) باستخدام أساليب التحليل الوصفي، والتحليل العاملي التأكيدي، واختبار مربع كاي، والاختبار ذي الحدين، أظهرت نتائج الدراسة وجود ضعف في تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في المستشفيات الحكومية بمدينة تعز، وأن مستوى دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء منخفض، وأظهرت في المقابل وجود مستوى عالٍ من التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في المستشفيات الحكومية، وبناء عليه؛ أوصت الدراسة إدارة المستشفيات الحكومية ووزارة الصحة بتبني إنشاء وحدات إدارية متخصصة في إدارة الموارد البشرية الخضراء، ودمج موضوع الإدارة الخضراء ضمن سياسات إدارة الموارد البشرية، وإجراء المزيد من البحوث في هذا الجانب.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، الإدارة الخضراء، إدارة الموارد البشرية الخضراء، المستشفيات الحكومية.

The Reality of Green Human Resource Management Implementation in Public Hospitals in Taiz City

Mohammed Abdulrahman Al-Nadhary

Department of Business Administration, Faculty of
Administrative Sciences, Taiz University, Yemen

Abdulmalek H. A. Hazbar

Department of Tourism and Hotels Management, Faculty
of Administrative Sciences, Taiz University, Yemen

Buthaina Abdul-Mutalib Nasser Al-Shamery

College of Administrative Sciences
Taiz University, Yemeni

Abstract

The current study aimed to investigate the reality of applying Green Human Resource Management (GHRM) in government hospitals in Taiz City. To achieve the study's objectives, a descriptive analytical approach was utilized, and a questionnaire was used to collect data from respondents. Using a random sampling method, three hospitals were selected from a total of seven: Al-Thawra, Al-Jumhuri, and the Military Hospital. Data was collected through a comprehensive survey of all administrative staff at various levels and positions in the studied government hospitals, totaling 152 employees. A total of 147 questionnaires were retrieved and analyzed using SPSS V27, employing descriptive analysis, confirmatory factor analysis, chi-square tests, and binomial tests. The results indicate a weak application of Green Human Resource Management in the government hospitals of Taiz, Yemen. Additionally, the study found that the level of support from senior management for implementing GHRM is low, while there are significant challenges facing the implementation of GHRM in these hospitals. The study recommends that government hospital management and the Ministry of Health adopt and establish specialized administrative units for Green Human Resource Management, integrate green management topics into HR policies, and conduct further research in this area.

Keywords: Human Resource Management, Green Management, Green Human Resource Management, Public Hospitals.

مقدمة الدراسة:

في ظل وجود بيئة عالمية تتسم بالمنافسة القوية وتزايد فيها موجات التغيير المتسارعة في كل شيء وفي كل اتجاه، ومن أجل أن تتمكن المنظمات من الاستمرار في تحقيق أهدافها، أستخدم ذلك جهودًا استثنائية وطاقات كبيرة وأساليب إدارية خاصة من قبل المنظمة والعاملين فيها لتجاوز الصعوبات والعوائق المحتملة التي تواجهها، خصوصًا في إطار بيئة مضطربة متذبذبة تمتاز بمستقبل غير مستقر يصعب التنبؤ به.

إضافةً إلى ما يعانيه علمنا المعاصر من زيادة التلوث البيئي والاحتباس الحراري الأمر الذي جعل منه أحد المواضيع المهمة، ودفع كافة المنظمات والمجتمعات الدولية إلى إعطائه أهمية قصوى لما له من تأثيرات سلبية على البشرية، وذلك بتبني كافة الوسائل والطرق للحد من التلوث البيئي من خلال عدم الإسراف في الموارد الطبيعية وتقليل الانبعاثات والسوم وغيرها من الطرق التي تُساعد على الحد من هذه الأزمة البيئية، ولقد كان لإدارة الموارد البشرية الحظ الأكبر من هذه الجهود للتعامل مع هذه المشكلة وذلك باعتبارها إحدى الأدوات الحديثة للحد من هذه الأزمة العالمية (أحمد، 2019، ص419)، وقد ولدت مثل هذه القضايا البيئية في الآونة الأخيرة زيادة اهتمام منظمات الأعمال ودول العالم بالبيئة والتنمية المستدامة؛ وذلك لآثارها الاقتصادية والبيئية على مختلف الأنشطة التي تمارسها المنظمات، وقد فرضت هذه التحولات تغيير بعض الوظائف ومنها إدارة الموارد البشرية الخضراء التي تسعى فيها إلى تحسين الأداء البيئي، من خلال زيادة مشاركة الموظفين ورفع التزامهم اتجاه البيئة (الهيبي وإسماعيل، 2019، ص495)، وقد تزايد الاهتمام بالإدارة الخضراء نتيجة الاهتمام بالمسؤولية البيئية، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، وترشيد استهلاكها، والالتزام بطرق التصنيع السليم، واستخدام التكنولوجيا النظيفة (التكنولوجيا الخضراء)، وتصنيف الانبعاثات بطرق آمنة (ازغير، 2019، ص5).

وبما أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تعتمد بشكل أساسي على الموارد البشرية، فقد وضع الطاهر وأبوسن (2019) أن رأس المال البشري يُعد مفتاح الإدارة الاستراتيجية المحدد للتنمية، وعندما تحدث الفجوة بين رأس المال البشري وباقي رؤوس الأموال فلا بد من أن ينصب الاهتمام على البشر إعدادًا وتدريبًا وعميقًا للخبرة ودعمًا للقدرات الإدارية الإبداعية، وحين يتكامل الإعداد البشري يصبح من السهل زيادة القدرة التنموية في استخدام باقي رؤوس الأموال أفضل استخدام.

ومن هذا المنظر يُشير السكافي وآخرون (2017) إلى أن دور إدارة الموارد البشرية مهم في الأنشطة الصديقة للبيئة، ويمثل عددًا من السياسات لتعزيز الاستخدام المستدام للموارد الموجودة داخل المنظمات بشكل عام والتركيز على البيئة بشكل خاص.

وقد أصبح ذلك جليًا في الآونة الأخيرة وفي مختلف المنظمات، حيث أصبحت مهمة المؤسسات الصحية والمستشفيات لا تقتصر فقط على معالجة المرضى، بل أصبح من الضروري مراعاة المرافق التابعة للمؤسسات، بتوفير آليات وسياسات تقوم بضبط ومتابعة توفير الطاقة، وآلية التخلص من النفايات، والتعامل الآمن مع الأدوية؛ لتمكينها من المحافظة على البيئة المحيطة سليمة ونظيفة (الجعبري، 2018، ص1).

ومن هنا تبلورت فكرة الدراسة لتأخذ على عاتقها طرح موضوعاتٍ حديثة ومواتية لمشاكل العصر والمجتمع، ولحاجة بيئتنا العربية بشكلٍ عام والبيئة اليمنية بشكلٍ خاص لمثل هذه البحوث؛ فجاء هذا البحث ليتبنى اختيار المفاهيم التي توضح الدور القائم بين إدارة الموارد البشرية والبيئة الخضراء على مستوى المستشفيات الحكومية في مدينة تعز.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

منذُ المراحل الأولى لظهور المنظمات وتطورها ركزت على طرح مناقشات مكثفة للتعامل مع الموارد البشرية، بالإضافة إلى مناقشة ظروف بيئة العمل الخاصة بها، ومن بين الموضوعات المتعلقة بالموارد البشرية في الوقت الراهن، إدارة الموارد البشرية الخضراء التي تُساعد أي منظمة ومن ضمنها المستشفيات على تحقيق العديد من أهدافها وواجباتها تجاه البيئة المحيطة، ومن خلال الإطلاع على الدراسات السابقة تبين أن هناك اهتمامًا بالغًا بهذا الموضوع، فقد تعددت الدراسات التي تربط بين إدارة الموارد البشرية والإدارة البيئية، وأظهرت نتائج بعض الدراسات أن تطبيق نُظم الإدارة البيئية يؤدي إلى تحقيق منافع اقتصادية للمنظمات كدراسة Jackson et al. (2011) وكما أكدت نتائج دراساتٍ أخرى ومنها على سبيل المثال دراسة (Mandip 2012) أن تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء يُساهم في تحقيق الاستدامة البيئية، ودراسة الحسناوي (2019) التي توصلت إلى عددٍ من النتائج التي تتعلق بهذا الموضوع منها أن نجاح المنظمات في عصر المعرفة يأتي من خلال العمل الأخضر (التوظيف الأخضر، الاختيار الأخضر، التدريب الأخضر والتقييم الأخضر)، ورغم الاهتمام العالمي بموضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء، وانعكاساته على بيئة المنظمة ومحيطها المجتمعي، وبالتالي تحقيق صحة العاملين ورفع مستويات أدائهم، إلا أن الباحثين لاحظوا أن تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات الصحية في محافظة تعز لا ينال الاهتمام الذي يستحق، كما أن المكتبة اليمنية تكاد تخلو - حسب علم الباحثين - من الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع على الرغم من أهميته؛ ومن هنا جاءت فكرة هذه الدراسة لتجيب على الأسئلة التالية:

- 1- ما واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في المستشفيات الحكومية بمدينة تعز؟
- 2- ما مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في المستشفيات الحكومية بمدينة تعز؟
- 3- ما مستوى دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في المستشفيات الحكومية بمدينة تعز؟
- 4- ما هي تحديات تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في المستشفيات الحكومية بمدينة تعز؟

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- تشخيص واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في المستشفيات الحكومية بمدينة تعز.
- 2- التعرف إلى مستوى دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في المستشفيات الحكومية بمدينة تعز.
- 3- التعرف إلى التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في المستشفيات الحكومية بمدينة تعز.
- 4- تقديم التوصيات العلمية المناسبة لأصحاب القرار لتحسين بيئة العمل والارتقاء بمستويات أداء مؤسساتهم.

أهمية الدراسة:

يمكن تلخيص أهمية الدراسة في الآتي:

الأهمية الأكاديمية (النظرية):

1- تكمن أهمية هذه الدراسة في أهمية الموضوع نفسه، حيث يُعد تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء أحد العوامل المهمة في النهوض بأي مؤسسة وضمان نجاحها وريادتها.

2- يُعد موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء من الدراسات التي تساهم في تحقيق إضافات علمية للمكتبة اليمنية والعربية، وبالذات أنها من المواضيع الحديثة نسبياً في مجتمعنا العربي.

الأهمية العملية (التطبيقية):

1- تكمن الأهمية العملية لهذه الدراسة، في كون الدراسات التي تناولت الممارسات الخضراء للموارد البشرية قد طبقت في بيئات عربية وأغلبها كانت في بيئات أجنبية، وتطبيقها في بيئة الإدارة اليمنية يُضفي لها بُعداً مهماً.

2- ستوجه هذه الدراسة اهتمام متخذي القرار في المستشفيات الحكومية نحو أهمية تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء، وأهم التحديات التي تواجهها.

3- الأهمية الاستثنائية للمستشفيات، كونها ذات قنوات تفاعل مع مخرجاتها التي ستعمل في بيئة من الواجب أن تكون بيئة خضراء ومستدامة.

فرضيات الدراسة:

1- الفرضية الأولى: مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في المستشفيات الحكومية في مدينة تعز دون المستوى المطلوب.

2- الفرضية الثانية: تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء لا ينال الدعم الكافي من الإدارة العليا في المستشفيات الحكومية بمدينة تعز.

3- الفرضية الثالثة: تواجه إدارة الموارد البشرية الخضراء تحديات كبيرة تحول دون تطبيقها في المستشفيات الحكومية بمدينة تعز.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على المستشفيات الحكومية في مدينة تعز (الثورة، الجمهوري، العسكري).

الحدود الزمانية: أُجريت الدراسة في العام الدراسي (2023/2022).

الحدود الموضوعية: واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التخطيط الأخضر، التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، التعويض الأخضر، تقييم الأداء الأخضر).

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

1- دراسة السكارنه (2017): هدفت الدراسة إلى فحص أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على

استراتيجية التمايز وإبداع الموارد البشرية كمتغير معدل في شركات الطاقة المتجددة في عمان، وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة التي تُمارس الإدارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الأردنية عمان وعددها (78) شركة، وتكونت عينة الدراسة من كافة المديرين ورؤساء الأقسام ومشرفي الإنتاج والعاملين بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة التي تُمارس الإدارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الأردنية عمان وعددهم (165)، كما اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وأُعيد على الاستبانة في جمع البيانات واستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة كانت مرتفعة، وهناك أثر ذي 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 التي تُمارس الإدارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الأردنية عمان، وأوصت الدراسة بضرورة إشاعة ثقافة الاهتمام بالمحافظة على بيئة العمل بين العاملين في شركات الطاقة المتجددة في عمان، وأهمية تبني المبادرات الخضراء؛ للمحافظة على بيئة العمل كإجراء المسابقات بين الأقسام والوحدات المختلفة في الشركات محل الدراسة.

2- دراسة إسماعيل والبردان (2018): هدفت الدراسة إلى توصيف إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاد

سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية، وتحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية، وتكونت عينة الدراسة من (234) مفردة من مسؤولي الإدارة العليا، والإدارة البيئية في الشركات الصناعية في مدينة السادات، كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات واستخدام برنامج (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كان منخفضاً على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بُعد من أبعادها على حده، بالإضافة إلى وجود اختلاف ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين حول بعض متغيرات واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء باختلاف الخصائص الديمغرافية، وأوصت بتعزيز مستوى ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية من خلال زيادة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

3- دراسة أبو رومان والصدقي (2019): هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى 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، تحسين استخدام الطاقة وتحسين استخدام المياه، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين العاملين في جامعة الطائف

بالمملكة العربية السعودية، وتكونت عينة الدراسة من (220) من الإداريين ضمن مجتمع الدراسة، كما تم بناء استبانة بغرض جمع البيانات واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام المسح الميداني لجمع البيانات بواسطة الاستبانة، وتم التوصل إلى أن مستوى تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل عام كان متوسطاً، كما أن مدى تحسين تطبيق الإدارة البيئية يقع ضمن المستوى المتوسط، وإن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء المتبناة في عملية تقييم الأداء الأخضر بجامعة الطائف تسهم في تحسين تطبيق الإدارة البيئية، في حين أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء المتبناة في عمليات التوظيف الأخضر والتدريب والتطوير الأخضر لا تسهم في تحسين تطبيق الإدارة البيئية، وأوصت الدراسة بأنه يجب على إدارة الجامعة تنفيذ إدارة موجهة بيئياً من خلال توظيف الأفراد الذين يعبرون عن مواقف إيجابية تجاه البيئة، وتدريب العاملين بحيث يصبحون مؤهلين في علم البيئة، بالإضافة إلى وضع خطط شاملة والتي تُحدد الأهداف العامة والمبادئ الأساسية لحماية البيئة، والعمل على رصد وتقييم البيانات البيئية فيما يتعلق بتحسين استخدام مواردها.

4- دراسة أحمد (2019): دراسة استطلاعية لآراء عينة العاملين في مستشفيات مدينة الرمادي، وهدفت الدراسة: التعرف إلى أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المنظمة، وتكونت عينة الدراسة من مديري ورؤساء الأقسام والشعب إضافةً إلى مجموعة من فنيّ الأطباء والإداريين العاملين في مستشفيات مركز محافظة الأنبار، حيث كانت عينة المجتمع عددها (82) عاملاً، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي، وتم استخدام الأساليب الإحصائية (SPSS) من خلال استخدام الاستبانة، وتم التوصل إلى أن ضعف تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجتمع الدراسة والناتج عن ضعف الوعي بأهمية هذه الممارسات وطرق تطبيقها، كما توصي الدراسة بضرورة التأكد من تبني مبادئ إدارة الموارد البشرية الخضراء عملياً في التوصيف والتعيين والتدريب والمكافأة، وبما يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة إضافةً إلى سلامة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

5- دراسة الهيتي وإسماعيل (2021): هدفت الدراسة اختبار طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المستدام في الهيئة العامة للمسح الجيولوجي العراقية، كما تم توزيع (200) استبانة على عينة عشوائية بسيطة وتكونت عينة الدراسة من المستويات الإدارية العليا من الهيئة العامة للمسح الجيولوجي، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وأُستخدِمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى أن ضعف تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وقد تبين أيضاً وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام، كما أوصت بضرورة اعتماد الاستقطاب الأخضر والاهتمام بإدارة الأداء والتقييم الأخضر وكذلك المكافآت الخضراء وضرورة استثمار العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام.

6- دراسة أبابكر (2021): هدفت هذه الدراسة لبيان دور ممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعادها في تعزيز المكانة الاستراتيجية في المستشفيات الأهلية في مدينة أربيل، وهدف البحث إلى تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمكانة الاستراتيجية وبيان تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحديد

المكانة الاستراتيجية، وزعت الباحث الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من المديرين ورؤساء الأقسام ورؤساء الشعب في المستشفيات الأهلية في مدينة أربيل حيث بلغ عددهم (50) فرداً كما أوضحت نتائج الدراسة أن أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كانت عالية، وهناك علاقة ارتباط وتأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المكانة الاستراتيجية، وأوصت بضرورة الاهتمام أكثر بالمدلولات البيئية في ممارسات إدارة الموارد البشرية وضرورة التركيز على التدريب والتطوير على الممارسات الخضراء مع بناء معرفة متكاملة بالمكانة الاستراتيجية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

- 1- دراسة (Cherian & Jacob (2012): هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات الموارد البشرية الخضراء وفاعلية تنفيذها في المنظمات، وتم الاعتماد على المنهج النظمي من خلال تحديد واستعراض عدد من البحوث والمقالات ذات الصلة بالإدارة الخضراء ونظام إدارة البيئة وإدارة الموارد البشرية الخضراء واعتمد الباحثين على (19) دراسة، وتوصلت إلى أن هناك (16) شركة من أصل (5) بلدان قد تبنت أو عرضت جوائز أو مكافآت خضراء كان العاملون فيها أكثر ميلاً لتنفيذ الإدارة الخضراء، أما بالنسبة للاستقطاب فقد أتضح أن الشركات التي تعرض مواقفها في المحافظة على البيئة ستتحسن جاذبيتها في مجال الاستقطاب، وأن تحسين ممارسات الموارد البشرية الخضراء يتطلب تعزيز التدريب البيئي وتعزيز فرق العمل الخضراء.
 - 2- دراسة (Deshwal (2015): هدفت الدراسة إلى التركيز على إدارة الموارد البشرية الخضراء كمبادرة استراتيجية من قبل الشركات لتعزيز ممارسات الأعمال المستدامة، وتوصل البحث إلى أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تمتلك عنصرين من العناصر الرئيسية هما ممارسات الموارد البشرية الصديقة للبيئة والحفاظ على رأس المال المعرفي، الأمر الذي يساعد العاملين في الصناعة على إدراك أعمالهم ومسؤولياتهم الاجتماعية بطريقة أفضل، كما أوصت الدراسة بدراسة الممارسات والتنفيذ الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات ودراسة فوائد اعتماد إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات.
 - 3- دراسة (Ahmad (2015): هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى ممارسات الموارد البشرية الخضراء التي تتبعها المنظمات في جميع أنحاء العالم، واقترحت الدراسة بعض مبادرات الموارد البشرية التي يُحتمل أن تكون غزيرة الإنتاج للمنظمات الخضراء، وكذلك تسليط الضوء على الأعمال المهمة المختلفة في إدارة الموارد البشرية الخضراء من قبل العاملين، وتوضيح الممارسات الخضراء المختلفة التي يمكن دمجها لبناء مكان عمل صديق للبيئة.
- ما يميز هذه الدراسة:

اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في مجال التطبيق حيث طبقت في قطاع المستشفيات، بينما طبقت الدراسات السابقة في قطاعات صناعية وتعليمية ومجال الطاقة المتجددة باستثناء دراسة أحمد (2019) وأبا بكر (2021)، كما اختلفت في بيئة التطبيق، وهي أول دراسة - حسب علم الباحثين - تتناول واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في المستشفيات الحكومية - مدينة تعز، التي تخدم أكبر تجمع سكاني بمحافظة تعز في

اليمن، إضافة إلى مجتمع الدراسة الذي تناولته هذه الدراسة (مديري العموم، ومديري الإدارات، ورؤساء الأقسام) في المستشفيات الحكومية بمدينة تعز.

الإطار النظري للدراسة:

تمتلك الدول المختلفة العديد من الموارد التي تُساعدُها في تحقيق أهدافها، وعلى الرغم من أهمية الموارد الطبيعية والأموال المتوافرة لأي دولة فإنهما لا يغنيان عن العنصر الإنساني الماهر، والفعال، والمدرّب والمعدّ إعدادًا جيدًا على أسس علمية دقيقة، فقد خلق الله - سبحانه وتعالى - البشر وخلق لديهم القدرة على استخدام هذه الموارد بنسب متفاوتة من حيث الكفاءة والفعالية بهدف الوصول إلى تحقيق الرفاهية.

إدارة الموارد البشرية: (مفهوم إدارة الموارد البشرية):

ذكر السلمي (1997) أن نجاح إدارة الموارد البشرية في الوصول إلى المخرجات المستهدفة إنما يعتمد على الفهم الصحيح والتحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء وظروفه داخل وخارج منظمة الأعمال، وعلى الإدراك الصحيح لخصائص ومميزات الموارد البشرية المتاحة، ومن ثم يأتي الإعداد والتخطيط والتنفيذ للعمليات والأنشطة في نظام الموارد البشرية إعدادًا متوازنًا وفعالًا، كذلك يتوقف نجاح استراتيجية الموارد البشرية على مدى توازنها واتساقها مع باقي استراتيجيات قطاعات الأنشطة الأخرى بالمنظمة من تسويق، وإنتاج، وتمويل وبحث وتطوير، ومن ثم تصبح جزءًا عضويًا في البناء الاستراتيجي الشامل للمنظمة.

ومن هذا المنطلق يُمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها: "ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات وعلاقاتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، وتشمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية، المكافأة والأجور، تعويض الموارد البشرية" (بن بوزيد، 2020، ص8).

وهي عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية اختيارهم وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم باعتبارهم رأس المال الفكري الذي يحقق أهداف المنظمة (الحموري وآخرون، 2017، ص11). وعرفها الطاهر وأبوسن (2019) بأنها "مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالجوانب البشرية التي تحتاجها الإدارة؛ لممارسة وظائفها على أكمل وجه".

ويعرف الباحثين إدارة الموارد البشرية بأنها "مجموعة من الأنشطة المتعلقة باستقطاب الأفراد وتعيينهم وتطويرهم والمحافظة عليهم لتحقيق أهداف المنشأة وأهداف العاملين".

أهداف إدارة الموارد البشرية:

بالإضافة إلى الهدف الرئيسي الذي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقه، وهو تعظيم كفاءة المنظمة والعاملين فيها، هناك مجموعة أهداف تسعى إلى تحقيقها (الطائي والعبادي، 2015، ص44-43) وذلك من خلال:

أ- توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب.

ب- زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين.

- ج- إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين.
د- المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل.
هـ- إدارة وضبط عملية التغيير؛ لتعود بالنفع على كل من المنظمة والموظف.

أهمية إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية تكتسب أهميتها كإحدى وظائف المنظمة العصرية في القرن الحادي والعشرين، فهي الإدارة الأهم وأعلى أصول المنظمة، إذ إن ما يميزها عن باقي هذه الأصول أنها أصول مفكرة، وهذا بافتراض أن الإدارة تعتمد للإفادة المثلى من مواردها البشرية "رؤساء ومروّسين" فتشجعهم وتدفعهم للاجتهد والابتكار وتهيئ مناخًا ينمي ذلك وينشطه.

وتكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في الآتي: (الطائي والعبادي، 2015، ص 41-39)

- أ- إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الأساسية لأي منظمة إلى جانب وظائف أخرى، كالإنتاج والتسويق والإدارة المالية وغيرها من وظائف المنظمة؛ لذا ينبغي الاهتمام بهذه الوظيفة ودراساتها بهدف تنظيم موارد المنظمة وتوجيهها نحو الإنتاج، ومن ثم تحقيق الأهداف المرجوة.
- ب- أهمية العنصر البشري باعتباره من أعلى الأصول في المنظمة، الذي يقع على عاتقه مسؤولية توفير الموارد والمحافظة عليها وتنميتها واستغلالها أفضل استغلال؛ لتحقيق أعلى درجة من الكفاءة.
- ج- أن التنمية المستمرة والتطور المتصاعد ورفي الحياة الفكرية، أدى إلى زيادة وعي العاملين وثقافتهم، كما أدى إلى تنوع رغباتهم وطموحاتهم للمستقبل، وبالتالي ضرورة وجود خبراء يقومون بدراسة السلوك البشري لمعرفة طريقة التعامل الجيد معه وطبيعته.
- ح- ظهور النقابات العمالية أسبغ أهمية كبيرة على إدارة الموارد البشرية، ففي طريقها أصبحت إدارة المشروع تعتمد بشكل أساسي ومباشر على هذه الإدارة في رسم العلاقات الطيبة بين النقابة والعاملين من جهة، وبين إدارة المنظمة والعاملين من جهة أخرى.
- د- الإدارة الجيدة للموارد البشرية تؤدي إلى تقليل التعارض بين الإدارة والعمل أو الأفراد العاملين.
- وقد ازداد في الآونة الأخيرة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وذلك يعود لسببين رئيسيين هما: (تيم، 2011، ص 4)
- هـ- زيادة وعي الإدارة العليا في المنظمة بأهمية العنصر البشري لديها؛ من أجل تحقيق أهداف المنظمة واستمرار النجاح.
- و- اهتمام الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي، مما يجعلها تنظر إلى الموارد البشرية باعتبارها من أهم العوامل الاستراتيجية في المنظمة؛ لأنها تشكل مصدرًا استراتيجيًا لتحقيق الميزة التنافسية.

الإدارة الخضراء والإدارة البيئية:

تزايد الأعداد السكانية في مختلف دول العالم أدى إلى زيادة استغلال الموارد البيئية واستنزاف مكوّناتها، مما يسبب تعديًا على الموارد الأخرى، وتحولت هذه القضية إلى مشكلة عالمية (زعباط ومرغيت، 2015)، وفي هذا السياق، تركز المنظمات الدولية والإدارات العامة والخاصة على الإدارة البيئية الخضراء كأداة للمحافظة على البيئة ودعم التنمية المستدامة، وقد أصبحت هذه الثقافة أداة للتمييز التنافسي في المنظمات، حيث تساهم إدارة الموارد

البشرية في تعزيز السلوك الأخضر من خلال التدريب والحوافز (الجعبري، 2018؛ الزبيدي، 2016)، كما تُعتبر الإدارة الخضراء نهجاً استراتيجياً يعزز من كفاءة المنظمة من خلال التزامها بالمسؤولية البيئية والأخلاقية، مما يساهم في تحقيق أرباح أعلى وتخفيض التكاليف (ازغير، 2019؛ Opatha & Arulrajah, 2014).

أهداف الإدارة الخضراء:

الأهداف التي يصبو إليها القائمون في المنظمة من نظام الإدارة الخضراء هو تهيئة المؤسسة للتعامل مع القضايا البيئية ضمن سياسة واضحة للإدارة، تراعي فيها الإجراءات والقوانين البيئية السائدة وبما يحقق الأهداف التالية كما أشار إليها الجعبري (2018):

- 1- تمكين المؤسسات من التعامل مع القضايا البيئية وعناصرها المختلفة.
 - 2- مساعدة المؤسسات على وضع الأهداف والسياسات الخاصة بالإدارة البيئية.
 - 3- إرشاد المؤسسات والمنظمات بالمطلوبات، والقوانين والتشريعات ذات العلاقة بأساليب وسلامة الإدارة البيئية.
 - 4- تشجيع المؤسسات في الحصول على شهادة المطابقة من الجهات المختصة بالسلامة البيئية.
- #### أهمية الإدارة الخضراء:

إن للإدارة الخضراء دوراً مهماً في الحفاظ على الميزة التنافسية، وذلك من خلال تبني طرق إنتاجية سليمة، التي تحقق قبولاً اجتماعياً وسمعة حسنة، وتجذب عملاء جدد للمنظمات؛ بسبب نشاطاتها البيئية السليمة على المجتمع الحالي والتي تأخذ في الاعتبار ديمومة الأجيال القادمة، وتتمثل أهمية الإدارة الخضراء في الآتي كما أشار إليها شعراوي (2020):

- 1- تحقيق الأمان في تقديم المنتجات وإدارة العمليات، والتركيز على إنتاج سلع صديقة للبيئة.
- 2- تخفيض مستويات التلف والتلوث البيئي الناجم عن عمليات الإنتاج.
- 3- تحقيق القبول الاجتماعي والسمعة الحسنة للمنظمة، الأمر الذي يساعدها على الالتزام البيئي؛ من أجل كسب التأييد الاجتماعي لها، وعلى توطيد علاقاتها مع عملائها الحاليين، وكسب عملاء جدد في المستقبل.
- 4- تبني المنظمات للإدارة الخضراء يزيد من أرباحها بجانب الحفاظ على البيئة.
- 5- تجنّب المنظمة الخضراء للملاحقات القانونية وتأييد المجتمع لها؛ بسبب القبول العام لأهدافها وفلسفتها، حيث يمكنها من الاستمرار في تقديم منتجاتها الصديقة للبيئة وديمومة أنشطتها.
- 6- إيجاد الحلول للكثير من المشاكل البيئية والاجتماعية.
- 7- تبني المنظمات أسلوب الإدارة الخضراء يُحقق لها ميزة تنافسية، وذلك من خلال تبني طرق إنتاجية سليمة، ويرى (Opatha & Arulrajah., 2014) أن زيادة الاهتمام للحفاظ على البيئة أدى إلى التالي:

- تجنب أو تقليل ظاهرة الاحتباس الحراري.

- تجنب أو تقليل الكوارث الطبيعية مثل الأمطار الحمضية والأعاصير وغيرها.

- تجنب وتقليل الأمراض الصحية التي تحدث للمخلوقات الطبيعية.

- ضمان بقاء البشر لفترة طويلة من الزمن.

محددات تطبيق الإدارة الخضراء:

يمكن تلخيص محددات تطبيق الإدارة الخضراء كما ذكرتها ازغير (2019):

- 1- التركيز على الفائدة المتحققة على المدى القصير، حيث يكون زمن الاسترداد لنتائج ثمار التطبيق طويلاً.
- 2- نقص الوعي العام لدى إدارة المنظمات، أو على مستوى صنع القرار بمبادئ الإنتاج الأخضر، التي تميزه عن الاستراتيجيات القائمة على أساس معالجة التلوث بعد تولده.
- 3- عدم توافر المعلومات والخبرات الكافية لدى المنظمات، فعلى الرغم من الإمكانات والفوائد المتوقعة من تطبيق ذلك المنهج لتحسين المزايا التنافسية للمنظمات، إلا أنه في كثير من الحالات لا يمكن استغلال هذه الفرص بسبب نقص المعلومات.
- 4- نقص وعي العاملين يُعد من أهم العوائق التي تواجه المنظمات، وذلك يستلزم وضع سياسة داخلية خاصة بكل منظمة للتدريب والتوعية طبقاً لحاجة المجتمع.
- 5- عدم توفر المعلومات الكافية لدى الجهات الحكومية، حيث لا يكون لدى مسؤولي الحكومة معرفة بميزات الإنتاج الأخضر، باعتبارهم من أهم جماعات الضغط المؤثرة.
- 6- صعوبة التكهن بالتكاليف التي ستحملها المنظمة مستقبلاً (مثل تكاليف التخلص من النفايات).
- 7- افتقار المنظمات إلى المعرفة الفنية؛ لتقييم أوجه القصور الموجودة فيها؛ وذلك لتحديد الممارسات التي تُهدر الموارد وخلق فرص التطوير.
- 8- ضعف الالتزام بتطبيق الإدارة الخضراء، حيث تُعد مشكلة لدى العديد من الدول النامية، فلا بُدَّ من وجود القوانين والتشريعات الملزمة التي تُساعد على خلق بيئة مستدامة.

إدارة الموارد البشرية الخضراء:

أصبح توجه المنظمات نحو المفهوم الأخضر محل اهتمام الباحثين والعلماء؛ نتيجةً لزيادة الوعي البيئي في مختلف المجالات وعلى مستوى العالم ككل؛ وذلك بسبب مشاكل البيئة، التي تقف وراءها العديد من الأسباب المؤدية لهذه التداعيات البيئية، ومن هذا المنطلق فُرض على منظمات الأعمال تطبيق المفاهيم الخضراء في مفاصل عملها للتغلب على هذه المشاكل البيئية (حمزة، 2019، ص32)، فبعد قيام الثورة الصناعية وما رافقها من زيادة في الإنتاج، ومن تعدد الصناعات التي كان لها آثار وتبعات من التلوث البيئي، الأمر الذي دفع الكثير من المنظمات الدولية إلى تقديم المبادرات التي تهتم بالحفاظ على البيئة ومواردها، حيث كان لها دور بارز في إيجاد ممارسات عدة؛ بغية الحفاظ على البيئة، ومن هذه الممارسات هي إدارة الموارد البشرية الخضراء، فقد أحدث مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) ضجة في مجال الأعمال التجارية في وقتنا الحاضر، وبدأت أهميته تزداد بمرور الوقت (أحمد، 2019، ص422)، وكل هذا أدى إلى أن يكون موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء لا يشتمل على الوعي تجاه الشؤون البيئية فحسب، بل ويشتمل على الرفاه الاجتماعي والاقتصادي لكل من المنظمة والموظفين على حدٍ سواء.

مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء:

ظهر مفهوم الإدارة الخضراء للموارد البشرية في عام (1996) بعد نشر كتاب "تخصير الأشخاص"، حيث شهدت أدبيات إدارة الموارد البشرية تطوراً كبيراً في الاهتمام بالجوانب البيئية، وقد ركزت هذه الممارسات على تحويل مهارات العاملين إلى إبداع في صناعة السلع والخدمات الصديقة للبيئة، في ظل تحول الاقتصاد العالمي من نظام صناعي إلى اقتصاد يعتمد على المهوبة، كما أدى التحدي البيئي مثل الاحتباس الحراري والتلوث إلى دفع المنظمات نحو تبني ممارسات خضراء (داؤود وعلي، 2017)، إدارة الموارد البشرية الخضراء لا تقتصر على ممارسات محددة في إدارة الموارد البشرية، بل تشمل أيضاً تقنيات التحفيز وتقليل الانبعاثات والحد من التلوث من خلال ممارسات مثل التوظيف الأخضر والتدريب الأخضر (الطاهر وأبوسن، 2019)، من جانب آخر، هناك حاجة متزايدة لإدارة الموارد البشرية الخضراء لتحسين الاستخدام للموارد داخل المنظمات، مثل تقليل النفايات وتوفير الطاقة (أبو رومان والصدقي، 2019)، وعرف الباحثون إدارة الموارد البشرية الخضراء على أنها مجموعة من البرامج والتقنيات التي تهدف إلى الحد من الآثار السلبية وتعزيز الآثار البيئية الإيجابية داخل المنظمات (Arulrajah et al., 2015)، كما تعرف بأنها الإدارة التي تشجع على المبادرات البيئية من خلال زيادة الوعي لدى الموظفين وإشراكهم في قضايا الاستدامة البيئية (ازغير، 2019؛ السكارنه، 2017).

الوظائف الخضراء:

أطلقت منظمة العمل الدولية مبادرة التقرير العالمي حول الوظائف الخضراء نحو عملٍ لائق في عالمٍ مستدام منخفض الكربون، بالتطرق إلى عرض خصائص الوظائف الخضراء الموجودة في مجال الطاقة المتجددة، والمباني، والنقل، والصناعات الأساسية، والزراعة والغابات، والتأكيد على دور سياسات سوق العمل في الحماية الاجتماعية، إضافةً إلى رفع الوعي حول الحاجة لتدريب وتثقيف القوى العاملة الخضراء وعليه فإن الوظائف الخضراء تُعرف على أنها تلك الوظائف التي تُقدم المنتجات والخدمات التي تستخدم مصادر الطاقة المتجددة، والحد من التلوث والحفاظ على الطاقة والموارد الطبيعية، وإعادة النفايات.

وتشتمل وظائف ذوي الياقات الخضراء إزالة السموم من البيئة، وإعادة تجهيز المباني مع الألواح الشمسية، والزراعة العضوية، وتجدر الإشارة إلى أن هناك فرقاً بين ما يسمى الوظائف الخضراء والوظائف البيئية، وهذه الأخيرة تتمثل في تلك الوظائف التي تعتمد على الموارد الطبيعية والبيئية على مستوى استخدام المياه والأراضي والتنوع البيولوجي وغيره (وخير مثال على هذه الوظائف هي وظائف مجال الزراعة)، أما الوظائف الخضراء فتُشير إلى تلك الوظائف التي يمكن أن تنشأ نتيجة لتخفيض الأثر البيئي لأية عملية مثل العاملين في الزراعة العضوية، وكفاءة الطاقة وإعادة التدوير (الطاهر وأبوسن، 2019، ص44).

أهمية الوظائف الخضراء:

- 1- تكمن أهمية الوظائف الخضراء كما أشار إليها الحبيب ونصيرة (2014) في الآتي:
- 2- وسيلة لجذب الناس من المجتمعات الفقيرة إلى العمل، من خلال تدريبهم على المهارات لإنتاج المنتجات أو الخدمات الصديقة للبيئة.

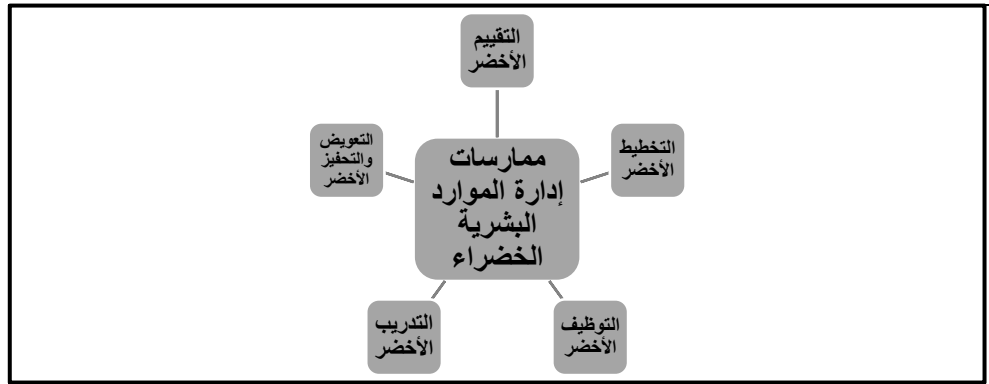
- 3- وسيلة لتوليد العمل اللائق، بينما في الوقت نفسه تُساعد على تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة البيئية.
- 4- تُقلل من الأثر البيئي للمشاريع والقطاعات الاقتصادية.
- 5- تُسهم في الحد من الحاجة إلى الطاقة والمواد الخام؛ لتجنب انبعاثات غازات الاحتباس الحراري وبالتالي التقليل من النفايات والتلوث، واستعادة النظم البيئية مثل المساهمة النظيفة والتنوع البيولوجي.

ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

إن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء عبارة عن برامج وعمليات وإدارة التقنيات للموارد البشرية الخضراء (GHRM)، التي يتم تنفيذها فعلياً في المنظمة من أجل تقليل التأثيرات السلبية وتحسين التأثيرات البيئية الإيجابية للمنظمات (Arulrajah et al, 2015, p2)، ويؤكد الغرابلي وآخرون (2021) أن العديد من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في إطار الإثني عشرة وظيفة لإدارة الموارد البشرية مثل (تصميم الوظائف، تحليل الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار، الترقية، تقييم الأداء، التدريب، التطوير، إدارة المكافآت، إدارة الانضباط، إدارة الصحة والسلامة وعلاقات العاملين) تساهم في توسيع نطاق وعمق إدارة الموارد البشرية الخضراء لتحقيق الأداء البيئي المستدام للمنظمات.

ومن هذا المنطلق فقد طُورت ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) لتضمّ التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، المشاركة، إدارة الأداء الأخضر والتعويض الأخضر، ومنه انتهجت إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) خمسة بنود التدريب البيئي، الاستثمار في الناس، تحسين التوازن بين العمل والحياة والعمل الصديق للأسرة، صحة وسلامة الموظفين ومشاركة الموظفين في صنع القرار (خزعل وآخرون، 2020، ص 277).

ونستعرض في الجزء التالي ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء التي تم تناولها كما في شكل (1).



شكل (1) ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء المصدر: من إعداد الباحثين

تخطيط الموارد البشرية الخضراء:

يذكر Arulrajah et al., (2015) أن عملية التخطيط للموارد البشرية الخضراء هي الانخراط في عملية التنبؤ بأعداد وأنواع الموظفين لدى المنظمة، والتأكيد على أهمية وضع خطط مستقبلية تهدف لربط إدارة الموارد

البشرية بالإدارة البيئية، وتماشياً مع ما سبق فإن عملية التخطيط الأخضر تساهم في استقطاب الموظفين القادرين على القيام بالأنشطة والمهام والمسؤوليات البيئية، كما تتطلب مبادرات الإدارة الخضراء والتخطيط لوظائف ومهاراتٍ جديدة، وتعمل على استقطاب استشاريين وخبراء من أجل الحفاظ على البيئة والطاقة، بجانب وضع الخطط للقوى العاملة للتعامل مع الطلب المتوقع للأعمال البيئية في المستقبل (الريميدي وآخرون، 2020، ص58).

التوظيف الأخضر:

يُشير خليفة (2021) أن المنظمات ذات التوجه الأخضر تحتاج إلى جذب القوى العاملة الموجهة نحو البيئة، وذلك من خلال القيام ببرامج تُركز على خيارين وهما التوظيف الأخضر والتدريب والتطوير الأخضر. ويرى الحسنوي (2019) بأن التوظيف الأخضر يمثل أساس تفوق المنظمات التي ترغب في الحصول على الريادة في الأعمال، من خلال توظيف المورد البشري الذي يحمل المهارات والخبرات والمعارف الخضراء التي تؤهله لإنجاز الأعمال بمخرجات خضراء.

فقد أصبحت المنظمات اليوم تتنافس على العمل في بيئة خضراء؛ لذلك عمدت إلى إيجاد التوظيف الأخضر من خلال اعتماد مجموعة من وسائل الاتصال؛ للحصول على الموارد البشرية ذات المواصفات التي تتطابق مع التوصيف الوظيفي المطلوب لتلبية الاحتياجات والممارسات الخضراء للوظائف (Uddin, 2018, p384). ومن هذا المنطلق أشار Mandip., (2012) إلى أن البحث عن أفضل ممارسات التوظيف الأخضر أمرٌ مهمٌ للمنظمات، فهو مطلب أكثر استباقية وأقل من حيث التكلفة، من خلال دمج السياسات والاستراتيجيات البيئية مع سياسة التوظيف للمنظمة، وتكفل هذه الممارسات أن يكون المرشحون المختارون ذوي سمات شخصية وسلوكيات إبداعية وأفكار مبتكرة فيما يتعلق بالبيئة.

وفي هذا الإطار تقوم المنظمات التي تتبنى التوظيف الأخضر بالإعلان عن الوظائف، من خلال المواقع على شبكة الإنترنت، وهذه الطريقة سريعة جداً ورخيصة وسهلة، فضلاً عن أن العلاقة بين تصور الموظف وتوجه المنظمة نحو الأخضر جعلت المتقدمين مهتمين بالعمل في منظمات صديقة للبيئة (حمزة، 2019، ص34).

وتماشياً مع ما سبق يُشير عبد الرحمن (2021) إلى أن تطبيق مفاهيم التوظيف الأخضر تتضمن الإعلان من خلال محركات البحث عن الوظائف إلكترونياً، عقد المقابلات افتراضياً خلال الإنترنت أو المكالمات المرئية أو الهاتفية، نشر متطلبات الوظيفة إلكترونياً واستخدام برمجيات التوظيف المتخصصة مثل برمجية Software as a service (SaaS).

واستناداً لما سبق فإن ممارسات التوظيف يمكن أن تعزز الإدارة البيئية الفعالة، بالتأكد من أن الوافدين الجدد يعرفون الثقافة البيئية للمنظمة وقادرين على الحفاظ على قيمتها البيئية (داؤود وعلي، 2017، ص127). وهذه الممارسات تعمل على تقليل معدل التدهور البيئي، كما تُساعد على تحسين أنظمة الإدارة البيئية من خلال وضوح الثقافة والقيم البيئية.

التدريب والتطوير الأخضر:

يُعد التدريب في بيئة الموارد البشرية الخضراء أحد أهم العوامل المهمة في تطوير المعارف والمهارات المطلوبة داخل المنظمات؛ وذلك لتنفيذ برامج الإدارة البيئية، وعليه فإن التدريب يجب أن يتضمن تعريف العاملين

بالسياسات والإجراءات الخاصة بالمنظمة، كما يجب أن يُوضح التدريب الأخضر في رسالة المنظمة (السكافي وآخرون، 2017، ص9).

وبناءً على ذلك فإن البرامج التدريبية الخضراء يجب أن تتضمن القضايا الاجتماعية والبيئية وعلى مستوى المنظمة ككل، وذلك من خلال توضيح رؤية المنظمة ورسالتها وقيمها وأهدافها المتمثلة بتقديم منتجات صديقة للبيئة، بالإضافة إلى تقليل الغازات المنبعثة من عمليات الإنتاج المسببة للاحتباس الحراري، ولضمان نجاح برامج التدريب يستوجب التخطيط لها بشكل سليم وبما ينسجم مع طبيعة كل وظيفة (السكارنه، 2017، ص19-18). ومن هذا المنطلق يمكن تعريف التدريب الأخضر بأنه نشاط من أنشطة الموارد البشرية الخضراء الذي يعمل على تهيئة الموارد البشرية؛ لإكسابهم المهارات وفهم المتعلقات البيئية ومن ثم العمل على حمايتها، إذ أن جميع المهارات والمعارف الخضراء التي تتولد مع الممارسات التدريبية تعمل على تعزيز الوعي وتقوي مواقف العمل وتساهم في تنفيذ العمليات (Uddin, 2018, p385)، ومنه يُشير Ren et al., (2018) إلى أن التدريب الأخضر (GT) هو نظام من الأنشطة التي تحفز الموظفين لتعلم مهارات حماية البيئة، وإبداء الاهتمام بالقضايا البيئية التي تُعتبر المفتاح في إنجاز الأهداف البيئية.

وعليه فإن التدريب الأخضر هو إضافة مهارات خضراء للعاملين؛ لیساعد المنظمة في تحقيق التفوق وتحديد مكانتها الاستراتيجية، من خلال الالتزام بالاعتبارات البيئية أثناء التدريب (أبا بكر، 2021، ص 373). وخلاصة القول إنه يجب على المنظمات تدريب موظفيهم على أفضل الممارسات للمبادرات الخضراء، وإلى جانب ذلك يجب أن يكون موظفوا التدريب والتعليم المستدام بارعين في تثقيف العملاء فيما يتعلق بمزايا التعامل مع المنتجات الخضراء (Ahmad, 2015, p7).

ويرى الباحثين أن التدريب الأخضر يُعد جزءاً لا يتجزأ من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المستشفى، يهدف إلى تطوير مهارات العاملين وقدراتهم، وصقل مواهبهم الخضراء عن طريق عمل برامج وأنشطة صديقة للبيئة، والسعي إلى تحسين المهارات الخضراء المتوفرة وتطويرها، وكذلك السعي الجاد وراء ابتكار أفكار جديدة مواتية لأهداف المستشفى ومتكاملة مع الاستدامة البيئية من خلال وضع تحليل لاحتياجات الموظفين التدريبية المتعلقة بالبيئة مثل قواعد الصحة والسلامة المهنية وتحديث برامج التدريب الأخضر بصورة دورية ومستمرة.

التعويض والمكافآت الخضراء:

تُعرف المكافأة الخضراء بأنها التعويضات المادية والمعنوية التي يحصل عليها الموظف الأخضر؛ مقابل تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات التي تهدف إلى الحصول على بيئة خضراء مستدامة. ويُشير نظام الأجور والمكافآت إلى مجموعة من التدابير الجزئية من أجل جذب العاملين والحفاظ عليهم وتحفيزهم؛ وذلك من أجل تشجيع المعرفة والاتجاهات السلوكية لدى العاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية (إسماعيل والبردان، 2018، ص70).

وتُعد المكافآت النقدية وغير النقدية أدوات قوية لدعم أنشطة الإدارة البيئية، لأن دفع الحوافز يساعد في التركيز على تحقيق الأهداف في بيئة المنظمة الخضراء، ويجب أن تكون المكافآت ذات صلة بالاستدامة البيئية؛ للحصول على المهارات والكفاءات اللازمة لتطوير بيئة المنظمة الخضراء (السكاني وآخرون، 2017، ص 10). ويذكر داوود وعلي (2017) أن تأثير التعويضات مختلفة الأشكال لا يتوقف على دعم أنظمة إدارة البيئة فحسب، بل يمتد هذا التأثير ليربط بين مصالح الأفراد ومصالح المنظمة معاً، الأمر الذي يدعم فرص الابتكارات والتي تنعكس إيجاباً على البيئة.

وعليه يمكن تقديم مكافآت على الاقتراحات التي تُساعد المنظمة على تحسين البيئة وزيادة الربحية، وعلى أنشطة وسلوكيات الأداء الأخضر المرغوبة ومنها (إعادة تدوير النفايات والحد منها وتطوير نظم الإنتاج الأخضر) ويمكن أيضاً اللجوء إلى نظام حوافز فعالة تعتمد مقدار المكافأة فيها على السلوكيات البيئية والخضراء للعاملين ويكون رادع لهم في ذات الوقت، إذ يمكن أن يتضمن النظام التعزيز السلبي كالانتقادات والتحذيرات (الجمل، 2020، ص 7).

ويمكن للمنظمة تحقيق التعويض الأخضر من خلال الآتي:

- توفير المنافع الخضراء (نقل - سفر - إعطاء بطاقات مسبقة الدفع لشراء منتجات خضراء).
- حوافز مالية أو ضريبية (استخدام سيارات أقل تلويثاً).
- أنظمة مكافآت في الإدارة البيئية للعاملين (جوائز، وإجازات مدفوعة الأجر، وشهادات تقدير وهدايا).
- على سبيل المثال في بريطانيا تُقدم حوافز نقدية لشراء السيارات الهجينة والمنافع الخضراء للموظفين كتعويض لهم على إتباعهم السلوك الأخضر (البحيري، 2018، ص 116).

تقييم الأداء الأخضر:

ظهر مفهوم الإدارة الخضراء للموارد البشرية في عام (1996) بعد نشر كتاب "تخصير الأشخاص"، حيث شهدت أدبيات إدارة الموارد البشرية تطوراً في التركيز على الجوانب البيئية، استهدفت هذه الممارسات تحويل مهارات العاملين إلى إبداع في صناعة السلع والخدمات الصديقة للبيئة، في ظل التحول الاقتصادي العالمي إلى اقتصاد يعتمد على المهوبة، كما أدى التحدي البيئي مثل الاحتباس الحراري والتلوث إلى دفع المنظمات لاعتماد ممارسات خضراء (داوود؛ علي، 2017).

إدارة الموارد البشرية الخضراء تشمل تقنيات تحفيز وتوظيف أخضر وتدريب أخضر للحد من الانبعاثات والتلوث، وتساهم في تحسين الاستخدام المستدام للموارد مثل تقليل النفايات وتوفير الطاقة (الطاهر؛ أبوسن، 2019؛ أبو رومان؛ الصديقي، 2019)، وقد عُرفت الإدارة الخضراء على أنها مجموعة من البرامج والتقنيات التي تهدف إلى تقليل الآثار السلبية وتعزيز الآثار البيئية الإيجابية داخل المنظمات (Arulrajah et al., 2015)، مع التركيز على زيادة الوعي البيئي والمشاركة في قضايا الاستدامة (ازغير، 2019؛ السكارنه، 2017). استخدام مؤشرات الأداء الخضراء في نظام إدارة الأداء والتقييم البيئي.

- تحديد المدراء أهدافاً خاصة؛ لتحقيق النتائج الخضراء المدرجة في التقييمات.
- تحليل الموقف من نظام إدارة الأداء ومدى توافقها مع أهداف الإدارة البيئية.
- وبطبيعة الحال يبدو أن وجود مقاييس لتقييم الأداء البيئي هو مقدمة ضرورية لاستخدام هذه المقاييس لإدارة الموظفين، ويجب توفير ملاحظات مفيدة للموظفين تؤدي إلى التحسينات المستمرة للنتائج البيئية للمنظمة (Jackson et al, 2011, p105).

وخلاصة القول أن تقييم الأداء الأخضر يهتم بنشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية بين الموظفين من خلال تسجيل السلوكيات الخضراء للموظفين في تقارير تقييم الأداء الخاصة بهم (الصاوي والدباغ، 2021، ص75)، وكما يرى الباحثين إن التقييم الأخضر يُعد من أهم المهام لإدارة الموارد البشرية الخضراء في المستشفيات؛ لأنها تعطي قيمة لكل وظيفة تحتاجها هذه المستشفيات، فتحدد الأجور والثواب والعقاب والمكافآت الخضراء تعتمد بشكل كبير على تقييم الأداء الأخضر، وتتمثل في وضع مقاييس خضراء واضحة لتقييم أداء العاملين، وكتابة المعايير والمؤشرات للأداء الأخضر في التقييم ووضعها موضع التنفيذ، وكذلك وضع إجراءات تأديبية لغير المتزمين بقواعد حماية البيئة.

الآثار والنتائج الخاصة بتطبيق مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء:

يمكن تصنيف الآثار والنتائج الخاصة بتطبيق مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء على حسب الآتي: (الجمال، 2020، ص9).

على مستوى الفرد:

- توفير فرص العمل للمواهب البشرية الجيدة وجذبهم، من خلال بناء صورة المنظمة الصديقة للبيئة.
- تحقيق احتياجات العاملين من خلال تحقيق الذات وزيادة الروح المعنوية لديهم.
- تعزيز سلوك العاملين؛ من أجل تطوير عادات صديقة للبيئة في حياتهم الخاصة والمهنية.
- زيادة فاعلية أداء العاملين، وذلك من خلال رفع الوعي والمعرفة فيما يتعلق بالتدابير المالية.
- ضمان سير العمل، وبذلك تؤدي الموارد البشرية أعمالها بكفاءة وفاعلية بشكل يحقق التفاعل بين السلوك والإنجاز.
- الاحتفاظ بالعاملين، تقليل معدل دوران العمل وزيادة ولائهم ورضاهم.

على مستوى المنظمة:

- زيادة وتحسين الإنتاجية ومستوى الاستدامة البيئية، وبالتالي زيادة الربحية: من خلال توفير تكاليف الإنتاج وتقليل الآثار البيئية الضارة للمنظمة، وجعل صورتها الذهنية كمنظمة صديقة للبيئة.
- اجتذاب وإبقاء أفضل الكوادر من الموهوبين الأكفاء.
- تحقيق الميزة التنافسية وزيادة الأداء العام للمنظمة، من خلال تعزيز المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة.
- تحسين الأداء البيئي للمنظمة، وتحقيق عوائد مستدامة للمستثمرين، من خلال الاستخدام الفعال للموارد وإدارة المخاطر بكفاءة أفضل.

- تحسين الجودة الشاملة للمنظمة داخليًا وخارجيًا، من خلال الابتكار وتعزيز إجراءات وأساليب العمل الخضراء.
- التطوير التنظيمي من خلال بيئة التعليم الخضراء، وتبني الثقافة الخضراء في المنظمة.
- تحسين علاقة المنظمة مع أصحاب المصلحة (العملاء، الموردين، الوسطاء، المساهمين، العاملين ووسائل الإعلام).
- تحسين العلاقات التجارية للمنظمة في السوق، وتلبية احتياجات العملاء بما يتوافق مع الاستدامة البيئية واستخدام ذلك كاستراتيجية تسويقية للمنظمة.

تحديات تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء:

هي تلك المتغيرات الخارجية والداخلية التي لها تأثير على المنظمة، وتكون هذه المتغيرات في المجالات الاجتماعية والقانونية والتكنولوجية والثقافية والتشريعات الحكومية التي تكون خاصة بمجال العمل، من البديهي أن اتباع نهج أخضر لإدارة الإنسان يقابله كثير من التحديات، أهمها هو نوع التفاعل بين سلوكيات البشر المختلفة داخل النظم الفرعية للمنظمة مع إدارة الموارد البشرية الخضراء، وبالتالي فإن السلوك بما يتضمنه من المعرفة والدوافع البيئية يُعتبر من بين العوامل التي تلعب دورًا مهمًا في الثقافة البيئية للمنظمة، وكجزءًا من الثقافة التنظيمية، حيث إن السلوك البيئي هو سلوك الفرد في التعامل مع البيئة ولكل شخص نهج مختلف تجاه البيئة وفقًا لخصائصه والظروف والاحتياجات الاجتماعية والرقابية والشخصية (إسماعيل، 2021، ص 538).

وجدير بالذكر أن إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) تنسق بين أنشطة إدارة الموارد البشرية التقليدية (التوظيف، الاختيار، تقييم الأداء، التدريب والمكافآت) مع أهداف الإدارة البيئية والأبعاد الاستراتيجية لتنظيم العمل الجماعي، والثقافة التنظيمية، من خلال استخدام طرق وأساليب تهيئ لإمكانات وقدرات مواردها البشرية؛ لمواجهة تحديات المتغيرات البيئية، ولكي تصبح لدى المنظمة صورة ذهنية صديقة للبيئة (إسماعيل، 2021، ص 537). ومن هنا يتضح أن طبيعة العمل في المستشفى وضمن التخصصات التي يعمل على علاجها تحتم عليه مواجهة تحديات كبيرة وكثيرة، من ضمنها كيفية العمل على تقديم أفضل خدمة بأعلى جودة مع المحافظة على البيئة المحيطة الداخلية والخارجية للمنظمة (المعبري، 2018، ص 18).

كما يمكن توضيح أنواع التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجدول الآتي:

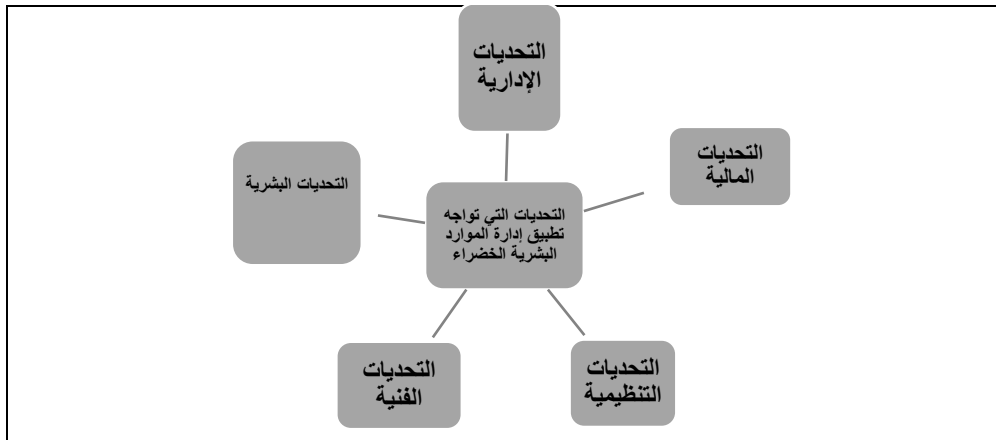
جدول (1) التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء

عدم وجود نظام فعال يساعد الإدارة العليا في تحديد الاحتياجات المستقبلية الخضراء.	التحديات الإدارية
الديكتاتورية في اتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة دون عمل اعتبار للقرارات الخضراء.	
محدودية تأهيل الإدارة العليا في تبني التغيير الأخضر.	
ضعف اهتمام الإدارة في المنظمة بدعم الاحتياجات الخاصة بإدارة الموارد البشرية الخضراء.	
ارتفاع التكاليف الخاصة بإدارة الموارد البشرية الخضراء.	التحديات المالية
عدم وضع ميزانية خاصة لتبني الأداء الأخضر لإدارة الموارد البشرية.	
ضعف الحوافز المالية لدعم الأداء الأخضر بشكل خاص.	
ضعف الاهتمام بالكوادر الخضراء وتحويلهم إلى كوادر متكررة.	التحديات التنظيمية
غياب روح التمكين لمنح الموظفين القدرة على ابتكار الجديد والموائم للإدارة الخضراء.	

ضعف الصيانة الخاصة بالأجهزة في المنظمة.	التحديات الفنية
ضعف برامج الصحة والسلامة المهنية.	
قلة الثقة لدى أصحاب القرار في أهمية التعاملات الإلكترونية.	
ضعف البنية التحتية الخضراء والمعمار الأخضر.	
تخوف الموظفين من تبني التغيير في مهامهم.	التحديات البشرية
قلة الكفاءات الخضراء لدى الموظفين.	
عدم تمكن الأفراد ومشاركتهم في عمل خطط خضراء.	
قلة المعرفة الخضراء في إدارة الموارد البشرية.	

المصدر: (من إعداد الباحثين)

ويمكن تصنيف التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية الخضراء كما في شكل (2)



شكل (2) التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء المصدر: (من إعداد الباحثين)

الإجراءات العملية للدراسة:

منهجية الدراسة:

يتضمن هذا المحور وصفاً للمنهج المتبع في الدراسة، ومصادر جمع البيانات، وتحديد مجتمع الدراسة، ويتطرق إلى أداة الدراسة، والإجراءات التي تم استخدامها في فحص أداة الدراسة (التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها) والأساليب والمعالجات الإحصائية التي تم الاعتماد عليها عملياً في تحليل البيانات، واختبار أسئلة الدراسة للوصول للنتائج التي تُعبر عن الظاهرة (قيد الدراسة).

منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة أستخدم المنهج الوصفي التحليلي، بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة للدراسة الحالية التي تتناول واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء.

مصادر جمع البيانات والمعلومات:

اعتمدت الدراسة على مصدرين رئيسيين للحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، هما:

أولاً: البيانات الأولية: وقد جُمعت من خلال استبانة تم إعدادها كأداة رئيسية طُبقت على عينة الدراسة. ثانياً: البيانات الثانوية: من خلال الاطلاع على الكتب، والدوريات والمراجع والرسائل العربية والأجنبية ذات العلاقة، المجلات العلمية، الأبحاث والمواقع الإلكترونية التي تناولت موضوع الدراسة.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مديري العموم، مديري الإدارات ورؤساء الأقسام في مختلف المستشفيات الحكومية بمركز مدينة تعز: والمتمثلة في (هيئة مستشفى الثورة العام، المستشفى الجمهوري التعليمي، المستشفى العسكري، مستشفى التعاون، مستشفى المظفر، مستشفى الأمومة والطفولة، مستشفى الأمراض النفسية والعصبية).

عينة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من المبحوثين، بطريقة العينة العشوائية، حيث تم اختيار ثلاثة مستشفيات من أصل سبعة مستشفيات، وُجِّعت البيانات بطريقة المسح الشامل لجميع العاملين الإداريين في المستويات والمراكز الإشراقية المختلفة في المستشفيات الحكومية قيد الدراسة (الثورة، الجمهوري، والعسكري)، وقد بلغ عددهم (152) موظفًا، وتم استرداد (147) استبانة.

جدول (2) مجتمع الدراسة وعدد الاستبانات المستردة ونسبتها

م	المستشفى	عدد أفراد العينة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة	نسبة الاستبانات المستردة
1	هيئة مستشفى الثورة العام	56	56	54	36.7%
2	المستشفى الجمهوري التعليمي	54	54	52	35.3%
3	المستشفى العسكري	42	42	41	28%
	الإجمالي	152	152	147	

أداة الدراسة:

لغرض هذه الدراسة تم تطوير استبانة كأداة أساسية للبحث؛ وذلك بالاستفادة من الدراسات السابقة في صياغة محور سياسات تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء؛ بينما استفيد من دراسة الرميدي وآخرون (2020) في صياغة محور التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء، وتكونت استبانة الدراسة بصورتها النهائية من قسمين:

القسم الأول: ويتضمن البيانات الشخصية للمبحوثين من حيث المتغيرات الديموغرافية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة.

القسم الثاني: ويتضمن محورين:

- **ال محور الأول:** ويشمل سياسات تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء، حيث تم قياسها من خلال (31) فقرة موزعة على خمسة أبعاد: (التخطيط الأخضر، التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، التعويض الأخضر والتقييم الأخضر).

- **الخوارج الثاني:** ويتضمن التحديات التي تواجهها عملية تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء وتم قياسها من خلال (17) فقرة موزعة على خمسة أبعاد، هي: (التحديات الإدارية، التحديات المالية، التحديات التنظيمية، التحديات الفنية، التحديات البشرية)، حيث تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي كأساس لقياس فقرات وأبعاد الدراسة، كما هو موضح في جدول (3).

جدول (3) مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة					بدائل الإجابة
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
1	2	3	4	5	الدرجة
1-1.80	1.81-2.60	2.61-3.40	3.41-4.20	4.21-5	المتوسط الحسابي

الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل:

- تم التحليل بالاستعانة بالحزمة الإحصائية (SPSS V27) باستخدام الأدوات التالية:
- التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية (الخصائص الشخصية).
- تحليل الموثوقية والصلاحية (الصدق البنائي - الصدق التمييزي - الثبات).
- المتوسطات الحسابية لفقرات أداة الدراسة والأهمية النسبية للمتوسطات ومعاملات الاختلاف على مستوى فقرات وأبعاد ومجاور أداة الدراسة.
- معاملات الالتواء والقيم المعيارية لعموم محتوى أبعاد مجاور الدراسة.
- اختبار مربع كاي لحسن المطابقة لتكرارات مستويات الموافقة على فقرات مجاور الدراسة.
- اختبار ذي الحدين (Binomial Test) لتكرارات الاستجابة على عموم محتوى أبعاد ومجاور الدراسة.
- التحليل العاملي التوكيدي ومعاملات كفاية حجم عينة الدراسة (KMO).

صدق أداة الدراسة وموثوقيتها:

أولاً: الصدق الظاهري:

في هذا الجانب عُرضت الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من الخبراء الأكاديميين من ذوي الاختصاص لتحكيمها وإبداء آرائهم في فقراتها من حيث سلامة الصياغة اللغوية، ومدى ارتباط هذه الفقرات بالمجالات التي تنتمي إليها، ومدى ملاءمتها، وتسجيل ملاحظاتهم عليها، للحكم على الأداة وتقويمها، وقد أخذت مقترحاتهم وتوصياتهم بعين الاعتبار عند صياغة الاستبانة بصورتها النهائية

ثانيًا: تحليل الموثوقية والصلاحية

جدول (4) تحليل الموثوقية والصلاحية (سياسات إدارة الموارد البشرية الخضراء)

أداة الدراسة	الرمز	التخطيط الأخضر	الرمز	التوظيف الأخضر	الرمز	التدريب والتطوير الأخضر	الرمز	التعويض والتحفيز الأخضر	الرمز	التقييم الأخضر
سياسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	x1	0.799	Y1	0.838	Z1	0.863	M1	0.870	N1	0.892
	x2	0.907	Y2	0.885	Z2	0.877	M2	0.912	N2	0.934
	x3	0.927	Y3	0.897	Z3	0.798	M3	0.822	N3	0.898
	x4	0.848	Y4	0.807	Z4	0.912	M4	0.908	N4	0.908
	x5	0.911	Y5	0.903	Z5	0.860	M5	0.902	N5	0.894
	x6	0.890	Y6	0.911	Z6	0.827	M6	0.875	N6	0.915
					Z7	0.874				
عدد الفقرات	6		6		7		6		6	
درجة معامل الثقة	0.954		0.951		0.952		0.955		0.965	
CR	0.981									
متوسط التباين المفسر	77.691		76.488		73.827		77.809		82.286	
AVE	0.623									
معامل الصدق التمييزي	0.881		0.875		0.859		0.859		0.907	
معامل الثبات الفا كرونباخ Cronch's A	0.789									
	0.942		0.938		0.941		0.943		0.957	
	0.980									

جدول (5) تحليل الموثوقية والصلاحية (التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء)

أداة الدراسة	الرمز	التحديات الإدارية	الرمز	التحديات المالية	الرمز	التحديات التنظيمية	الرمز	التحديات الفنية	الرمز	التحديات البشرية
التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء	S1	0.937	D1	0.809	F1	0.942	G1	0.87	H1	0.68
	S2	0.959	D2	0.860	F2	0.960	G2	0.93	H2	0.88
	S3	0.887	D3	0.870	F3	0.901	G3	0.91	H3	0.81
	S4	0.892	D4	0.872						
عدد الفقرات	4		4		3		3		3	
درجة معامل الثقة CR	0.956		0.914		0.954		0.933		0.825	
	0.94									
متوسط التباين المفسر AVE	84.522		72.829		87.390		82.325		63.588	
	0.532									
معامل الصدق التمييزي	0.919		0.853		0.935		0.907		0.782	
	0.730									
معامل الثبات الفا	0.939		0.875		0.927		0.892		0.708	
كرونباخ's A Cronbach's	0.940									

يتبين من جدولين (3) و(4) نتائج تنفيذ التحليل العاملي التوكيدي لمحتوى محاور وأبعاد الدراسة والمتمثلة في قيم تشعبات الفقرات على المحاور والأبعاد التي تمثلها (مدى القبول 40% فأكثر) وكذلك معدل التباين المفسر لكل بُعد (مدى القبول 50% فأكثر) وأيضاً درجة معامل الثقة (المدى المقبول 70% فأكثر) وكذلك معاملات الصدق التمييزي (مدى القبول 60% فأكثر) وأخيراً قيم معامل الثبات الفا كرونباخ (المدى المقبول لهما عند 70% فأكثر) وكما نلاحظ من خلال تلك النتائج أن جميع المؤشرات لفقرات وأبعاد ومحاور الدراسة ضمن المدى المقبول كلياً، كما أن معدل التباين المفسر تجاوزت الحد الأدنى للمدى المقبول للمؤشر أي إن الأبعاد تُفسر معظم التباين لفقراتها وأن جميع العوامل (الأبعاد) قد مثلت المتغيرات المقاسة (الفقرات) المكونة لها بدرجة عالية مما يُشير إلى مستويات عالية للصدق البنائي لأداة الدراسة ومستويات ثبات عالية لمقياسها لأغراض البحث العلمي.

عرض النتائج ومناقشتها:

يتضمن هذا المحور عرضاً لنتائج التحليل الإحصائي لإجابات المبحوثين عن محاور وأبعاد الدراسة، وكذا اختبار فرضيات الدراسة التي تم بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS Statistics27).

كفاية حجم العينة:

يظهر جدول (6) مدى كفاية حجم العينة باستخدام نتائج اختبار (KMO and Bartlett).

جدول (6) كفاية حجم العينة

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.905
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	7723.196
	Df	1176
	Sig.	.000

يُبين جدول (6) نتائج اختبار (KMO and Bartlett) لتحليل مدى كفاية حجم عينة الدراسة كأحد شروط تنفيذ التحليل العاملي، حيث تحدد قيمة مؤشر (KMO) درجة التجانس لعينة الدراسة التي تُشير إلى مدى كفاية وملاءمة حجمها لكل متغير من متغيرات الدراسة وتساوي تقريباً (91 %) وهي أكبر من المدى المقبول للمؤشر والذي يجب أن لا يقل عن (0.50) كما أن الدلالة الإحصائية لاختبار (Bartlett's) تُشير إلى معنوية النموذج العاملي عند مستوى دلالة (0.05).

1- التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد الدراسة

المتغير الأول: سياسات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

جدول (7) نتائج استجابة أفراد العينة المتعلقة بأبعاد سياسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بحسب ترتيب هذه الأبعاد

اختبار ذي الحدين				التحليل الوصفي				
الدالة	> 3	<= 3	Z	معامل الالتواء	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	البعد
0.000	0.24	0.76	1.794	0.359	41%	48%	2.39	التخطيط الأخضر
0.000	0.20	0.80	2.932	0.586	37%	46%	2.28	التدريب الأخضر
0.000	0.14	0.86	4.131	0.826	40%	44%	2.18	التوظيف الأخضر
0.000	0.14	0.86	3.339	0.668	43%	43%	2.16	التقييم الأخضر
0.000	0.15	0.85	4.021	0.804	42%	41%	2.07	التعويض الأخضر
0.000	0.18	0.82	3.470	0.694	36%	44%	2.22	سياسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

تُبين النتائج في جدول (7) ملخص استجابة أفراد العينة على عموم محتوى أبعاد متغير (سياسات إدارة الموارد البشرية الخضراء) حيث يظهر المتوسط العام لمستويات الاستجابة بحسب مقياس الدراسة وكل من معاملات الاختلاف والالتواء واختبار ذي الحدين لتكرارات مستويات الموافقة، وتُشير النتائج إلى مستويات منخفضة من الاستجابة لعموم محتوى المحور بمتوسط حسابي عام (2.22) وأهمية نسبية (44%) ومعامل اختلاف (36%)، كما تُشير نتائج التحليل إلى ترتيب أبعاد المحور الأول (سياسات إدارة الموارد البشرية الخضراء) بحسب استجابات أفراد العينة "التخطيط الأخضر بمتوسط حسابي (2.39) وأهمية نسبية (48%)، التدريب الأخضر بمتوسط حسابي (2.28) وأهمية نسبية (46%)، التوظيف الأخضر بمتوسط حسابي (2.18) وأهمية نسبية (44%)، التقييم الأخضر بمتوسط حسابي (2.16) وأهمية نسبية (43%)، وأخيراً التعويض الأخضر بمتوسط حسابي (2.07) وأهمية نسبية (41%) وتأتي هذه النتائج موضحة عدم اهتمام الإدارة العليا بالتعويض الأخضر عند القيام بأي مبادرة خضراء، كما يُشير معامل الالتواء إلى تركيز لتكرارات متوسطات الاستجابة إلى يمين المتوسط العام حيث مستويات الموافقة المنخفضة لجميع الأبعاد على حدٍ سواء كما تُبين الدرجة المعيارية لمعامل الالتواء رفض فرضية تبعية البيانات للتوزيع الطبيعي في الجمل وتُشير قيم الدلالة الإحصائية لاختبار ذي الحدين إلى الاختلاف الجوهري لنسب مستويات الاستجابة عند الدرجة الأعلى من الدرجة المتوسط مع الدرجة المتوسطة والأدنى عند نسبة اختبار (60%) فأعلى لكليهما ترجيحاً للدرجة الأدنى لجميع الأبعاد عند مستوى دلالة (0.05).

ويعزو الباحثين هذه النتائج إلى الأسباب الآتية:

1- الظروف الاقتصادية الصعبة التي تمر بها البلاد والتي جعلت من الاهتمام بمثل هذه الموضوعات تتراجع أولوياتها

أمام موضوعات أكثر إلحاحاً.

- 2- مستوى الوعي بموضوع أداء الموارد البشرية الخضراء لم يتبلور بعد باعتباره من الموضوعات الحديثة نسبياً في بلادنا.
- 3- مستوى التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء والتي ظهرت نتائجها لاحقاً في المتغير الثاني (متغير التحديات).

المتغير الثاني: التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء: يظهر الجدول التالي ملخصاً لاستجابة أفراد العينة على عموم محتوى أبعاد متغير (التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء).

جدول (8) نتائج استجابة أفراد العينة لأبعاد محور التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء بحسب ترتيب هذه الأبعاد

اختبار ذي الحدين			التحليل الوصفي				
الدالة	> 3	<= 3	z	معامل الالتواء	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي
0.000	0.73	0.27	-3.101	-0.620	26%	77%	3.85
0.000	0.72	0.28	-2.756	-0.551	24%	76%	3.81
0.000	0.76	0.24	-3.390	-0.678	24%	75%	3.74
0.000	0.65	0.35	-1.574	-0.315	27%	73%	3.66
0.000	0.50	0.50	-0.351	-0.070	26%	66%	3.31
0.000	0.78	0.22	-1.861	-0.372	20%	73%	3.67

تُشير النتائج إلى مستويات عالية ومتقاربة من الاستجابة لعموم محتوى المحور بمتوسط حسابي عام (3.67) وأهمية نسبية (73 %) ومعامل اختلاف (20 %)، كما تُشير نتائج التحليل إلى ترتيب أبعاد المحور الثاني (التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء) بحسب استجابات أفراد العينة "التحديات التنظيمية بمتوسط حسابي (3.85) وأهمية نسبية (77 %)، التحديات الفنية بمتوسط حسابي (3.81) وأهمية نسبية (76 %)، التحديات المالية بمتوسط حسابي (3.74) وأهمية نسبية (75 %)، التحديات الإدارية بمتوسط حسابي (3.66) وأهمية نسبية (73 %) وأخيراً التحديات البشرية بمتوسط حسابي (3.31) وأهمية نسبية (66 %)، وهذه النتائج لعموم أبعاد هذا المتغير جاءت تفسيراً للنتائج السابقة ونتيجة للمستوى المتدني لتطبيق سياسات الموارد البشرية الخضراء، ويشير الباحثين إلى ضعف البنى التحتية التي جعلت من التحديات الفنية من أكبر التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء، وتظهر نتيجة معامل الالتواء إلى تركّز لتكرارات متوسطات الاستجابة إلى يسار المتوسط العام حيث مستويات الموافقة الأعلى لجميع الأبعاد على حدٍ سواء كما تُبين الدرجة المعيارية لمعامل الالتواء إلى رفض فرضية تبعية البيانات للتوزيع الطبيعي في الجمل وتشير قيم الدلالة الإحصائية لاختبار ذي الحدين إلى الاختلاف الجوهري لنسب مستويات الاستجابة عند الدرجة الأعلى من الدرجة المتوسطة مع الدرجة المتوسطة والأدنى عند نسبة اختبار (60 %) فأعلى لكليهما ترجيحاً للدرجة الأعلى لجميع الأبعاد عند مستوى دلالة (0.05).

اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في المستشفيات الحكومية في مدينة تعز دون المستوى المطلوب.

يظهر جدول (9) عدد المشاهدات، قيمة الاختبار المشاهد والخطأ العشوائي التقاربي لدرجة تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

جدول (9) اختبار الفرضية الأولى

الدلالة	Z	الخطأ العشوائي	قيمة الاختبار المشاهد	الملاحظات			درجة تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ≤ 3.00
				نسبة النجاح	محاولات	عدد مرات	
0.00	-7.671-	0.032	-.316-	0.184	147	27	

يتبين من خلال جدول (9) الذي يختبر الفرضية الإحصائية الصفرية القائلة بأن نسبة المشاهدات التي تمثل مستويات الموافقة المتوسطة أو الأعلى على عموم محتوى محور (سياسات إدارة الموارد البشرية الخضراء) تساوي (60 %) فأعلى من إجمالي المشاهدات المقاسة وعند مستوى دلالة إحصائية (0.05) حيث نلاحظ أن عدد المشاهدات لمستويات الموافقة المتوسطة أو الأعلى لا تتجاوز (27) مشاهدة بنسبة لا تتجاوز (19%) فقط من إجمالي المشاهدات وبالتالي تختلف جوهرياً عن نسبة المشاهدات المفترضة (60%) فأعلى وعند مستوى دلالة (0.05)، وبالتالي قبول الفرضية الأولى للدراسة القائلة بأن مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في المستشفيات الحكومية في مدينة تعز دون المستوى المطلوب.

الفرضية الثانية: تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء لا ينال الدعم الكافي من الإدارة العليا في المستشفيات الحكومية بمدينة تعز.

يظهر جدول (10) عدد المشاهدات، قيمة الاختبار المشاهد والخطأ العشوائي التقاربي لدرجة ضعف دعم الإدارة العليا للموارد البشرية الخضراء في المستشفى.

جدول (10) اختبار الفرضية الثانية

الدلالة	Z	الخطأ العشوائي التقاربي	قيمة الاختبار المشاهد	الملاحظات			الفقرة
				نسبة الموافقة	عدد الاستجابات	تكرارات الموافقة	
0.000	8.660	0.029	0.357	86%	147	126	ضعف دعم الإدارة العليا للموارد البشرية الخضراء في المستشفى ≤ 3.00
0.000	-8.660	0.029	-0.357	14%	147	21	دعم الإدارة العليا للموارد البشرية الخضراء في المستشفى > 3.00

ويتبين من خلال جدول (10) الذي يختبر الفرضية الإحصائية الصفرية القائلة بأن نسبة المشاهدات التي تمثل مستويات الموافقة المتوسطة أو الأعلى على محتوى بُعد التحديات الإدارية في الفقرة (ضعف دعم الإدارة العليا للموارد البشرية الخضراء في المستشفى) تساوي (60%) فأعلى من إجمالي المشاهدات المقاسة وعند مستوى دلالة إحصائية (0.05)، حيث نلاحظ أن عدد المشاهدات لمستويات الموافقة المتوسطة أو الأعلى تتجاوز (126) مشاهدة بنسبة (86%) من إجمالي المشاهدات، وبالتالي تختلف جوهرياً عن نسبة المشاهدات المفترضة (60%) فأعلى وعند مستوى دلالة (0.05)، وعلى اعتبار أن مستويات الموافقة المنخفضة والمنخفضة جداً على محتوى الفقرة المذكورة في (دعم الإدارة العليا للموارد البشرية الخضراء في المستشفى) وفيها نلاحظ أن عدد المشاهدات لا تتجاوز (21) مشاهدته بنسبة (14%) من إجمالي المشاهدات، وبالتالي تختلف جوهرياً عن نسبة المشاهدات المفترضة (60%) فأعلى وعند مستوى دلالة (0.05)، وبالتالي قبول الفرضية الثانية للدراسة القائلة بأن تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء لا ينال الدعم الكافي من الإدارة العليا في المستشفيات الحكومية بمدينة تعز.

الفرضية الثالثة: إدارة الموارد البشرية الخضراء تواجه تحديات كبيرة تحول دون تطبيقها في المستشفيات الحكومية بمدينة تعز.

يظهر جدول (11) عدد المشاهدات، قيمة الاختبار المشاهد والخطأ العشوائي التقاربي لدرجة التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء.

جدول (11) اختبار الفرضية الثالثة

الدالة	Z	الخطأ العشوائي التقاربي	قيمة الاختبار المشاهد	المشاهدات			درجة التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء => 3.00
				نسبة النجاح	المحاولات	عدد مرات النجاح	
0.000	7.341	0.033	0.303	0.803	147	118	

يتبين من خلال جدول (11) الذي يختبر الفرضية الإحصائية الصفرية القائلة بأن نسبة المشاهدات التي تمثل مستويات الموافقة المتوسطة أو الأعلى على عموم محتوى محور (التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء) تساوي (60%) فأعلى من إجمالي المشاهدات المقاسة وعند مستوى دلالة إحصائية (0.05)، حيث نلاحظ أن عدد المشاهدات لمستويات الموافقة المتوسطة أو الأعلى تتجاوز (118) مشاهدة بنسبة تتجاوز (80%) من إجمالي المشاهدات واختلافها جوهرياً عن نسبة المشاهدات المفترضة (60%) فأعلى وعند مستوى دلالة (0.05)، وعليه فإننا نقبل الفرضية الثالثة للدراسة القائلة بأن إدارة الموارد البشرية الخضراء تواجه تحديات كبيرة تحول دون تطبيقها في المستشفيات الحكومية بمدينة تعز.

الاستنتاجات:

وفقاً لنتائج هذه الدراسة، يمكن استنتاج الآتي:

1- أظهرت النتائج مستوى منخفض لتطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المستشفيات الحكومية بمدينة تعز.

- 2- بينت نتائج الدراسة مستويات تطبيق منخفضة لسياسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بحسب الترتيب التالي: التخطيط الأخضر، التدريب الأخضر، التوظيف الأخضر، التقييم الأخضر وأخيراً التعويض الأخضر.
- 3- كشفت نتائج الدراسة مستويات عالية للتحديات التي تواجه تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في المستشفيات الحكومية في مدينة تعز بحسب الترتيب التالي: ابتداء من المستوى الأعلى للتحديات: التحديات التنظيمية، التحديات الفنية، التحديات المالية، التحديات الإدارية وأخيراً التحديات البشرية.
- 4- أظهرت نتائج الدراسة مستوى منخفض للدعم الذي تقدمه الإدارة العليا لتطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

- 5- أظهرت نتائج الدراسة مستوى منخفض من الوعي بأهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء
- 6- أظهرت نتائج الدراسة عدم تدريب العاملين على استخدام التكنولوجيا الحديثة في عمليات التوظيف والتقييم الأخضر.
- 7- أظهرت نتائج الدراسة عدم تقديم حوافز كافية للعاملين من أجل ممارستهم السلوك الأخضر الصديق للبيئة.
- 8- كشفت نتائج الدراسة عن مستوى متدنٍ من المعايير البيئية المرتبطة بتقييم أداء العاملين.
- 9- كشفت نتائج الدراسة عن مستوى منخفض لتخصيص إدارة المستشفى ميزانية معتمدة لتطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء.

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- 1- نوصي الإدارات العليا في المستشفيات الحكومية بمدينة تعز التخطيط لإنشاء وحدات إدارية مستقلة لإدارة الموارد البشرية الخضراء.
- 2- نوصي إدارة المستشفيات إعداد خطط مستقبلية للتوظيف تتضمن استقطاب واختيار وتعيين العاملين على أساس الوعي البيئي، ووزع الاستدامة والحفاظ على البيئة.
- 3- على إدارة المستشفيات استقطاب وتوظيف المرشحين الذين يتمتعون بمواقف واتجاهات تدعم النظام البيئي.
- 4- ننصح إدارة المستشفيات العمل على إشاعة ثقافة الاهتمام بالجوانب البيئية من قبل العاملين، من خلال تشجيع برامج التدريب والصحة والسلامة المهنية وكذلك التوظيف الأخضر، التطوير والتقييم الأخضر التي تهدف إلى تحويل تلك المنظمات إلى منظمات خضراء.
- 5- نوصي إدارة المستشفيات تقديم الحوافز المادية والمعنوية؛ لتشجيع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- 6- ننصح إدارة المستشفيات بضرورة تخصيص إدارة المستشفى جزءاً من ميزانية المستشفيات؛ لتطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- 7- ننصح إدارة المستشفيات تعزيز استخدام تكنولوجيا المعلومات في عمليات التوظيف الأخضر والتقييم الأخضر.
- 8- نوصي إدارة المستشفيات وضع مجموعة من المعايير البيئية وربطها بأداء العاملين؛ من أجل تقييم أدائهم في ضوء توجههم نحو الممارسات الخضراء.

مقترحات للدراسات المستقبلية:

- وفقاً لنتائج هذه الدراسة، يمكن اقتراح إجراء الدراسات المستقبلية الآتية:
- 1- أثر تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المستشفيات الحكومية بمدينة تعز.
 - 2- إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق الاستدامة البيئية.
 - 3- تطبيق مثل هذه الدراسة على قطاعاتٍ أوسع سواءً في المؤسسات الخدمية أو المؤسسات الإنتاجية.

المراجع:

- أبا بكر، كوسرمت محمد. (2021). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المكانة الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء عينة من القياديين في المستشفيات الأهلية في مدينة أربيل. *المجلة الاقتصادية والعلوم الإدارية*، 27(126). <https://doi.org/10.12816/0043265>
- أبورمان، جمانه، والصديقي، عبدالرحمن. (2019). أثر تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين تطبيق الإدارة البيئية في جامعة الطائف. *مجلة دراسات اقتصادية*، 13(38). <https://www.researchgate.net/publication/336855712>
- أحمد، منافع عبد المطلب. (2019). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المنظمة: دراسة إستطلاعية لآراء عينة العاملين في مستشفيات مدينة الرمادي. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 11(26). <http://search.mandumah.com/Record/1030585>
- ازغير، بيان حمدي. (2019). الإدارة الخضراء في الشركات الصناعية في منطقة جنوب الضفة الغربية. (رسالة ماجستير)، جامعة الخليل، فلسطين. <http://dspace.hebron.edu/xmlui/handle/123456789/554>
- إسماعيل، ايناس أحمد. (2021). دور الإدارة الخضراء للموارد البشرية في تحقيق سياسات الاقتصاد الأخضر للتنمية المستدامة: دراسة ميدانية على الجهات المعنية بالتنمية المستدامة في مصر. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، 51(4). <https://doi.org/10.21608/jsec.2021.180950>
- إسماعيل، عمار فتحي، والبردان، محمد فوزي. (2018). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية. *المجلة العلمية للبحوث التجارية - جامعة المنوفية*، 29(2/1). [DOI:10.13140/RG.2.2.31112.67843](https://doi.org/10.13140/RG.2.2.31112.67843)
- بن بوزيد، رضوان. (2020). أهمية التخطيط في إدارة الموارد البشرية. (مذكرة لنيل الماجستير)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسلية، الجزائر.
- تيم، زين. (2011). إدارة الموارد البشرية "أساليب الإدارة الحديثة". دار الأجيال للنشر والتوزيع: القاهرة.
- الجعري، رمزي داؤود. (2018). الإدارة الخضراء في قطاع المستشفيات: دراسة حالة مستشفى المطمع الاوجستا فكتوريا// القمس. (رسالة ماجستير)، جامعة الخليل، فلسطين.

<http://dspace.hebron.edu/xmlui/handle/123456789/591>

الجمال، مصطفى ماهر. (2020). إدارة الموارد البشرية الخضراء ومدى الإستفادة منها في ظل أزمة فيروس كورونا. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، جامعة طنطا. <https://ssrn.com/abstract=3580982>

الحبيب، ثابتي، ونصيرة، بركنو. (2014، ديسمبر، 8-9). دور الاقتصاد الأخضر في خلق الوظائف الخضراء والمساهمة في الحد من الفقر. مجمع مداخلات الملتقى الدولي حول تقييم سياسات الإقلال من الفقر في الدول العربية في ظل العولمة. جامعة معسكر، الجزائر.

<https://laboratoires.univ-alger3.dz/lm/telechargement/meeting/08-12-2014/9.pdf>

الحسناوي، صالح مهدي. (2019). الدور الوسيط للاقتدار المعرفي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الإبداعي - بحث إستطلاعي تحليلي لعينة من أساتذة كلية الزراعة/ جامعة كربلاء. مجلة أهل البيت، (25). <https://abu.edu.iq/sites/default/files/research/journals/ahl-al-bayt/issues/25/200111-094336.pdf>

حمزة، محمد فليح. (2019). دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة بحث تطبيقي في مدينة الامامين الكاظمين (ع) الطيبة. المجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 25(112). <https://doi.org/10.33095/jeas.v25i112.1648>

الحموري، إيهاب، سياح، إبراهيم، الشرباتي، زين الدين، ومركة، عمر. (2017). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية. (رسالة ماجستير)، جامعة بوليتكنك، فلسطين. <https://scholar.ppu.edu/handle/123456789/5858>

خزعل، بصير خلف، المشهداني، لمياء محمد، والطيار، أحمد راكان. (2020). ممارسات الموارد البشرية الخضراء وأثرها في تعزيز القدرات الجوهرية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام والشعب والوحدات في رئاسة جامعة الموصل. مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، 11(3).

<https://search.emarefa.net/detail/BIM-996022>

خليفة، المعترف بالله البرنس. (2021). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التنمية البيئية المستدامة: دراسة تطبيقية على مديري الصيدليات الخاصة بمحافظة أسيوط. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 2(2). <https://ebook.univeyes.com/187502>

داؤود، فضيلة سلمان، وعلي، اسرار عبد الزهرة. (2017). الأداء الريادي للمنظمة على وفق الإدارة الخضراء للموارد البشرية (بحث ميداني في شركة الحفر العراقية). مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 23(100).

<https://doi.org/10.33095/jeas.v23i100.208>

الريميدي، بسام، ماهر، عزة، ومحمد، نورا. (2020). تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في القطاع السياحي. مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات، 4(1/2).

<https://doi.org/10.21608/mfth.2020.170960>

الزبيدي، غني دحام تناي. (2016). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية: بحث ميداني في الشركة العامة للزيوت النباتية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22(89).

<https://doi.org/10.33095/jeas.v22i89.611>

زعباط، سامي، ومرغيت، عبد الحميد. (2015، أبريل، 28-29). آليات حماية البيئة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم بالجزائر، الملتقى الدولي الأول حول علاقة البيئة بالتنمية: الواقع والتحديات. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر.

<https://cte.univ-setif2.dz/moodle/mod/resource/view.php?id=10648>

السكرانه، محمد إحسان. (2017). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على إستراتيجية التمايز: إبداع الموارد البشرية متغير معدل: دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

<http://search.mandumah.com/Record/856959/Details>

السكاني، ليث زهير، الميالي، حاكم أحسوني، وزوين، عمار عبد الأمير. (2017). الروحانية التنظيمية وتأثيرها في الموارد البشرية الخضراء: دراسة استطلاعية لآراء عدد من موظفي معمل سمنت الكوفة الجديد. مجلة الكوث للعلوم الاقتصادية والإدارية، 1(26).

<https://www.iasj.net/iasj/download/3ed828b392a957b2>

السلمي، علي. (1997). إدارة الموارد البشرية. دار غريب للطباعة والنشر: القاهرة. شعراوي، يحيى محمد. (2020). الإدارة الخضراء وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في وسط وجنوب الضفة الغربية. (رسالة ماجستير)، جامعة الخليل، فلسطين.

<http://dspace.hebron.edu/xmlui/handle/123456789/934>

الصاوي، محمود، والدباغ، تناصر. (2021). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان. المجلة العربية للإدارة، 41(2).

<https://doi.org/10.21608/aja.2021.176748>

الطائي، يوسف، والعبادي، هاشم. (2015). إدارة الموارد البشرية في الفكر الإداري. دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان. الطاهر، سناء جاد الله الشيخ، وأبوسن، أحمد إبراهيم. (2019). توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثره في أداء الموارد البشرية: الدور المعدل للقيادة التحويلية في القطاع الصناعي السوداني. (أطروحة دكتوراه)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.

<https://doi.org/10.26389/ajsrp.s210319>

عبد الرحمن، أشرف عبد الرحمن. (2021). أثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء على الحصة السوقية - دراسة تطبيقية على مجموعة من المنظمات الصناعية المصرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 12(1).

<https://doi.org/10.21608/jces.2021.168636>

الغرابلي، زينب، عبد القادر، علي، ويحيى، بريهان. (2021). واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالابتكار الأخضر - دراسة ميدانية على فنادق النجمة الخضراء في مصر. المجلة العربية للإدارة، 41(3).

<https://doi.org/10.21608/aja.2021.183114>

<https://dx.doi.org/10.21608/jpsa.2019.87164>

الهيتمي، صلاح الدين، وإسماعيل، لينا. (2021). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها على الأداء المستدام: دراسة ميدانية في الهيئة العامة للمسح الجيولوجي العراقية. مجلة دنانير، 1(22).

<https://www.iasj.net/iasj/article/201704>

- Ahmad, S. (2015). *Green human resource management: Policies and practices*. *Cogent business & management, Journal homepage*, 2(1).
<https://doi.org/10.1080/23311975.2015.1030817>.
- Arulrajah, A. A., Opatha, H. H. D. N. P., & Nawaratne, N. N. J. (2015). Green human resource management practices: A review. *Sri Lankan. Journal of Human Resource Management*, 5(1).
<https://pdfs.semanticscholar.org/24f5/b07ea0526c750fa1cb8e58e8c518648d4559.pdf>
- Cherian, J., & Jacob, J. (2012). A study of green HR practices and its effective implementation in the organization: A review. *International journal of business and Management*, 7(21).
<https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n21p25>
- Deshwal, P. (2015). Green HRM: An organizational strategy of greening people. *International Journal of applied research*, 1(13).
<https://www.allresearchjournal.com/archives/2015/vol1issue13/PartC/1-12-161.pdf>
- Jackson, S. E., Renwick, D. W., Jabbour, C. J., & Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-art and future directions for green human resource management: *Introduction to the special issue*. *German Journal of Human ResourceManagement*, 25(2).
<https://doi.org/10.1177/239700221102500203>
- Mandip, G. (2012). Green HRM: People management commitment to environmental sustainability. *Research Journal of Recent Sciences*, 1, ISSN 2277, 2502.
<http://www.isca.in/rjrs/archive/iscsi/38.ISCA-ISC-2011-18CLM-Com-03.pdf>
- Opatha, H. H. P., & Arulrajah, A. A. (2014). Green human resource management: Simplified general reflections. *International Business Research*, 7(8).
<https://doi.org/10.5539/ibr.v7n8p101>
- Uddin, M. (2018). Practicality of green human resource management practices: A study on banking sector in Bangladesh. *International Journal of economics, commerce and management*, (6).
<https://ijecm.co.uk/wp-content/uploads/2018/06/6626.pdf>