

دور البعد البيئي على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التميز المؤسسي بالتطبيق على المنشآت الصحية المتناهية الصغر بالمملكة العربية السعودية¹

أ.د. محمد وهبه حسن
أستاذ إدارة الأعمال
كلية الإدارة والتكنولوجيا
m_wahba2003@hotmail.com

أ.د. داليا أمارة
أستاذ إدارة الأعمال
كلية الإدارة والتكنولوجيا
daliaamara@hotmail.com

فيصل نويران الشمري
باحث دكتوراه
كلية الدراسات العليا في الإدارة
shammarif5@nha.med.sa

أ.د. محمد عبد السلام راغب
أستاذ إدارة الأعمال
كلية الإدارة والتكنولوجيا
raghebmm@aast.edu

ملخص البحث

استهدفت الدراسة على التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التميز المؤسسي من خلال قياس الأثر المعدل للبعد البيئي، حيث تم إجراء دراسة تطبيقية على قطاع المنشآت الصحية المتناهية الصغر بالمملكة العربية السعودية، من خلال تحليل بيانات الاستبيان التي تم الحصول عليها من عدد 405 مفردة من العاملين في المنشآت الصحية في المملكة العربية السعودية. باستخدام برنامج SPSS28 و AMOS27 لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها، وهو أحد البرامج الإحصائية المشهورة. ومن خلال هذا البرنامج، تم الحصول على تحليل لمتغيرات الدراسة، إلى جانب اختبار فرضيات الدراسة. خلصت نتائج الدراسة إلى التالي: يتم تطبيق ممارسات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بدرجة مرتفعة، وكان أعلى الممارسات تطبيقًا التدريب والتطوير الأخضر، ويلها بعد تقييم الأداء الأخضر، ثم بعد التحفيز الأخضر وبعد التوظيف الأخضر.

- بالنسبة لمتغير التميز المؤسسي يتم تطبيقه بدرجة مرتفعة.
- بالنسبة لمتغير البعد البيئي جاء بدرجة مرتفعة.
- وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية إدارة الموارد البشرية الخضراء على متغير التميز المؤسسي
- البعد البيئي يعدل أثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء على التميز المؤسسي.

الكلمات الدالة

إدارة الموارد البشرية الخضراء، البعد البيئي، التميز المؤسسي

¹ تم تقديم البحث في 2024/5/12، وتم قبوله للنشر في 2024/5/23.

(1) المقدمة

في السنوات الأخيرة، أظهر العلماء أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) تعزز التميز المؤسسي، ومع ذلك، واجهت المنظمات ضغوطاً من أصحاب المصلحة لاعتماد ممارسات أعمال صديقة للبيئة، حيث أصبح من الضروري تحديد الممارسات البيئية الخضراء التي تحفز التميز المؤسسي، وأصبحت إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) في الإدارة البيئية للمنظمات قضية رئيسية بشكل متزايد للأكاديميين والممارسين في جميع أنحاء العالم وتأثيرها على التميز المؤسسي، علاوة على ذلك، GHRM هو مفهوم جديد ناشئ في عالم اليوم. وأدى الاهتمام المتزايد بالبيئة العالمية وتطوير معايير وبروتوكولات الحوكمة البيئية الدولية إلى خلق حاجة للشركات لاعتماد استراتيجيات بيئية. وفي هذا المجال الناشئ، يلاحظ بشكل عام أن الأدبيات الحالية تحتاج إلى مزيد من التوسع من منظور وظائف إدارة الموارد البشرية. ويمكن أن يساعد دمج هذه الممارسات المنظمات على تحقيق ثقافة مؤسسية خضراء وتحسين أدائها من أجل تحقيق توازن بين الأداء البيئي والاقتصادي والاجتماعي مع المجتمع، وهو المسؤولية الأساسية للمنظمات. (Alzyoud, 2021)

ويعد مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء من المفاهيم الحديثة نسبياً في مجال الفكر الإداري، حيث ظهر مع العديد من المفاهيم التي حاولت ربط وظائف منظمات الأعمال بالأداء البيئي للمنظمة، مثل التسويق الأخضر، وإدارة العمليات الخضراء، وإدارة التوريد الأخضر (بلالي وسملالي وسملالي، 2018)

إن إدارة الموارد البشرية الخضراء تقف على جانب من جوانب إدارة الموارد البشرية وممارستها ولا تقتصر على ممارسات إدارة الموارد البشرية فحسب بل تعدى هذا المفهوم إلى مفهوم التحفيز في كل ممارسات منظمات الأعمال وتقليل انبعاثات الكربون والحد من ممارسات التلوث من خلال استخدام التوظيف الأخضر والتدريب الأخضر والتقييم الأخضر، والموظفين والخبراء وذوي الكفاءة والموهبة والمعرفة والدراية فهؤلاء الموظفين يعتبروا كرسائل بشري وفكري للمنظمة يتوجب على هذه المنظمات الاحتفاظ بها ويمكن للمنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية الخضراء أن تقوم بالحد من الممارسات الخاطئة اتجاه البيئة. (طاهر، 2019)

وعلى الجانب الآخر بعدما كان الاهتمام منصباً على التسويق في الستينات ومن ثم الجودة في السبعينيات وبعدها خدمة الزبون في الثمانينات فإن نهاية التسعينات إلى اليوم شهدت تزايد الاهتمام بتقييم الأداء، فيعتبر الأداء المرأة العاكسة لوضع المؤسسة من مختلف جوانبها وهو الفعل الذي تسعى كافة الأطراف في المؤسسة تعزيزه وذلك لارتباطه بجوانب مهمة من مسيرة حياة المؤسسة (عبد الحفيظ، 2020)

يستلزم التميز المؤسسي التزام المنظمة تجاه موظفيها والمجتمع من خلال استخدام وظيفة الموارد البشرية، ويعتمد هذا إلى حد كبير على العمليات والأنشطة المعتمدة لتعديل جوانب الموارد البشرية المختلفة مثل تمكين الموظف ومكافآت الموظف والتزام الإدارة وما شابه، يتم دعم هذه التغييرات التنظيمية وإحداثها من خلال تكامل الإدارة البيئية في إدارة الموارد البشرية. إن الموازنة بين النمو الاقتصادي والعدالة الاجتماعية والاكتمال البيئي كلها جزء لا يتجزأ من عملية الاستدامة، وبالتالي، يتطلب تحقيق الأداء المستدام اعتماد الممارسات الخضراء ودمجها في

العمليات التجارية ويجب أن تبحث المنظمات باستمرار عن طرق لتعاون الموظفين من أجل استدامة الأعمال الفعالة مع تضمين أداؤها البيئي والاجتماعي في المزيج (Alzyoud, 2021).

علاوة على ذلك، يمكن أن تحقق إدارة الموارد البشرية الخضراء GHRM في الشركات الربحية فقط عندما يتم تطوير استراتيجيات وسياسات وممارسات الموارد البشرية لدعم الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والبيئية (Zaid et al., 2018).

وبناءً على ما سبق يحاول الباحث التعرف على أثر تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التميز المؤسسي، وذلك بالتطبيق على المنشآت الصحية متناهية الصغر بالمملكة العربية السعودية، في محاولة لوضع تصور واضح لتلك العلاقة واستكمالاً لجهد الباحثين السابقين في هذا الإطار، والعمل على تقديم نصائح موجزة ومحددة للقائمين على إدارة وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية، باعتبارها من أهم الهيئات الخدمية الحكومية والمرتبطة ارتباط وثيق بالمواطنين.

(2) مشكلة الدراسة وتسؤلات الدراسة

في ضوء الفجوة البحثية التي تبينت من خلال الدراسات السابقة، والتي يحاول الباحث تغطيتها في هذه الدراسة قام بإجراء دراسة استطلاعية على بعض العاملين في المنشآت الصحية متناهية الصغر بالمملكة العربية السعودية، وذلك بهدف التعرف على مدى تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء وتوافر أبعاد التميز المؤسسي، وتمثلت في إجراء بعض المقابلات الشخصية مع عدد من العاملين في تلك الوحدات لاستطلاع آرائهم حول متغيري الدراسة، وقد كشفت هذه الدراسة عن العديد من المؤشرات التي يوضحها الجدول التالي:

تسعى الدراسة للإجابة على التسؤلات التالية:

- هل يوجد أثر معنوي بين تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء و التميز المؤسسي للمنشآت الصحية متناهية الصغر بالمملكة العربية السعودية ؟
- هل يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء و التميز المؤسسي في وجود البعد البيئي؟

(3) أهداف الدراسة

يسعى الباحث في ضوء مشكلة الدراسة إلى تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

- (1-3) تحديد طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء و التميز المؤسسي للمنشآت الصحية متناهية الصغر بالمملكة العربية السعودية .
- (2-3) فحص أثر محور استقطاب الموارد البشرية بممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء و التميز المؤسسي
- (3-3) فحص أثر محور اختيار و توظيف الموارد البشرية بممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء و التميز المؤسسي.
- (4-3) فحص أثر محور تحفيز الموارد البشرية بممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء و التميز المؤسسي.

(5-3) فحص أثر محور تقييم الموارد البشرية بممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء و التميز المؤسسي.

(6-3) فحص أثر محور تدريب الموارد البشرية بممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء و التميز المؤسسي.

(4) أهمية الدراسة

يمكن للباحث توضيح أهمية الدراسة على المستويين العملي والعملي على النحو التالي:

(1-4) الأهمية العلمية

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية مما يلي:

– تتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من أنها تلقي الضوء على أحد الموضوعات الهامة والتي تهدف للتعرف على العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية و التميز المؤسسي , وبالتالي فإنها تأتي كمتابعة للاتجاهات الحديثة في ذلك الإطار، وقد تمثل قيمة مضافة في مجال الدراسات باللغة العربية التي تعتبر نادرة في هذا المجال.

– التأصيل العملي لمفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء و التميز المؤسسي .

(2-4) الأهمية التطبيقية

تنبع الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من مساعدتها للقائمين على إدارة الديوان العام والمجالس والوحدات المحلية بالمملكة العربية السعودية , في معرفة مدى الاستفادة من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التميز المؤسسي للمنشآت الصحية متناهية الصغر بالمملكة العربية السعودية وتأثير ذلك على التميز المؤسسي لتلك المنشآت، والاسترشاد بالنتائج والاستفادة منها في توفير بيانات ومعلومات لمتخذي القرارات ربما تساعد في تحقيق أهداف الديوان العام والمجالس المحلية بكفاءة وفعالية وبالشكل الذي يضمن لها التميز والاستمرار في خدمة المواطنين بصورة أكثر تميزاً.

(5) الاطار النظري للدراسة

(1-5) البعد البيئي

يمثل البعد البيئي احد عناصر الأداء المستدام، حيث يتمحور الأداء البيئي المستدام بشكل عام حول العمل بطريقة مسؤولة تجاه حماية البيئة والموارد الطبيعية، ويشمل ذلك على سبيل المثال: حماية الموارد الطبيعية ومنع التلوث والحد من النفايات. ويرتبط الأداء البيئي المستدام على مستوى المنظمة ارتباطاً وثيقاً بأهداف العمل البيئي، على سبيل المثال الحد من انبعاثات غازات الدفيئة؛ والمحافظة على الموارد وترشيد استهلاكها وكذلك انخفاض استهلاك المياه ونتاج النفايات. لا يزال تعريف الأداء البيئي غير متفق عليه في الأدب، ولا يوجد تصور منهجي لقياسه، وبالتالي فإن أداء الاستدامة البيئية هو النتيجة المستندة إلى الأهداف البيئية للشركة لتحسين الوضع البيئي للمجتمع وللشركة ونظامها على حد سواء (Zimek & Baumgartner,2017).

(1-1-5) مفهوم البعد البيئي

عرفت منظمة العالمية للتقييس ISO حسب مواصفاتها ISO 14001 البعد البيئي بأنه "نتائج مقايسة إدارة المؤسسة لمظاهرها البيئية" كما عرف على أنه "فلسفة إدارية تهدف إلى الحد من الأضرار البيئية مع تحقيق أقصى قدر من كفاءة المؤسسة في عمليات الإنتاج وبصفة عامة فإن البعد البيئي هو أن تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها وتعظيم أداؤها المالي والاقتصادي مع المحافظة على الموارد المستعملة من جهة والبيئة التي تنشط فيها من جهة أخرى". (عبد الحفيظ، 2020).

عرفه فاييرو ابراهيم (1997) بأنه العملية التربوية التي يتم عن طريقها إعداد الطالب للمواطنة، على أن يكون لديه القدرة على فهم أوسع بالقضايا البيئية ومشكلاتها، وأن يكون مؤمناً بالدور الذي يقدمه العلم والتكنولوجيا في حل المشكلات البيئية ولديه اتجاهات إيجابية سوية تسهم في التفاعل السوي مع عناصر البيئة ومشكلاتها. وترى أمين وآخرون (2014) أن البعد البيئي يقوم أساساً على وجود سلوكيات واتجاهات متوازنة تجاه البيئة وهو يتضمن نوع من الإدراك والفهم لطبيعة المشكلات، ونوع من المشاركة الإيجابية لمواجهة هذه المشكلات. ويعرف الباحث إجرانيا البعد البيئي في هذا البحث بأنه : عملية إدراك الموارد البشرية الخضراء للبيئة ومشكلاتها، والأخطار الناجمة عنها من خلال المعرفة والفهم والشعور، ثم تحويل هذا الإدراك لاستجابة تعبر عن مدى إدراك الموارد البشرية الخضراء وشعورهم بهذه المشكلات البيئية والأخطار الناجمة عنها للحد من ظهورها والوصول لحلول مناسبة لها

(2-1-5) اهداف الوعي بالبعد البيئي

التوعية البيئية لدى الأفراد تعمل على تحقيق مجموعة من الأهداف كما ذكرها فارعة واللقاني (١٩٩٩) على النحو الآتي :

- تعريف الفرد بالمحيط الذي يعيش فيه.
- تعريف الفرد بما يهدد البيئة من أخطار وكوارث.
- التوعية بالأثر الذي قد يحدثه تلوث المحيط الطبيعي على الصحة العامة والنمو الاقتصادي والحس الجمالي.
- غرس ثقافة بيئية؛ من خلال توضيح الجهود التي تبذلها الدولة في مجال حماية البيئة.
- تهيئة الأفراد للتعامل الحضاري مع البيئة في الحياة المعاصرة.
- تزويد الفرد بالأعراض الكافية؛ لإكسابه المعرفة والمهارة والالتزام لتحسين البيئة.
- تحسين نوعية المعيشة للإنسان عن طريق تقليل أثر التلوث على صحته.
- تطوير أخلاقيات التعامل مع البيئة بحيث تصبح هي الرقيب على الإنسان عند تعامله مع البيئة.
- تفعيل دور الجميع في المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بجودة البيئة.

(3-1-5) عناصر الوعي بالبعد البيئي

اتفق الباحثون على عناصر الوعي بالبعد البيئي كالتالي:-

- الجانب المعرفي: ويشمل المعارف والمفاهيم البيئية.
- الجانب الوجداني: ويشمل الاتجاهات الإيجابية - القيم والأخلاقيات البيئية - المسؤولية البيئية).
- الجانب المهاري: ويشمل التفكير العلمي في حل المشكلات البيئية - اتخاذ القرارات البيئية واستناداً على ما

(4-1-5) خصائص البعد البيئي

يمكن تحديد خصائص الوعي البيئي كما ذكرها الفردان و ابراهيم (2007)

- تكوين الوعي البيئي وتنميته لا يتطلب بالضرورة تربية نظامية لأن البيئة المحيطة بالفرد لها أثرها الفعال في ذلك.

- الوعي البيئي يتضمن جانبين متلازمين المعرفي والوجداني لذا اقتصرته الباحثة على هذين الجانبين، فعلى الرغم من أن الوعي البيئي يتصل بالجانب الوجداني إلا أنه مشعب بالجانب المعرفي وأخذت الباحثة في الإعتبار هذين الجانبين.

- أن يتضمن الوعي البيئي سلوكاً سوتاً للإنسان نحو البيئة.

- الوعي البيئي هو الخطوة الأولى في تكوين الاتجاهات الإيجابية التي تتحكم في سلوك الفرد

- الوعي البيئي له وظيفة تنبؤية بما يمكن أن يصدر من سلوك الفرد تجاه البيئة مستقبلاً.

- غاية الوعي البيئي هو إدراك الفرد للعلاقات بالمشكلات البيئية من حيث أسبابها، وآثارها، وكيفية التعامل معها.

(5-1-5) صفات الشخص ذو الوعي البيئي

لقد أجمل عامر (2004) من صفات الشخص ذو الوعي البيئي في الآتي:

- الإلمام بالمفاهيم البيئية المتعلقة بقضايا البيئة ومشكلاتها.

- الاتجاهات الإيجابية نحو البيئة بجميع عناصرها.

- السلوكيات السوية في التعامل مع البيئة.

- استخدام إمكانيات البيئة دون الإضرار بها.

- الإيمان بدور العلم والتكنولوجيا في حل المشكلات البيئية.

- بحث وتتبّع المشكلات البيئية واقتراح اختيارات متعددة لحلها.

- الفهم الواسع لقضايا البيئة ومشكلاتها.

- القدرة على ضبط الذات والابتعاد عن السلوكيات البيئية غير المرغوبة. يتصرف بأسلوب إيجابي نحو البيئة في معظم المواقف الحياتية.

- القدرة على نقل السلوكيات السوية للآخرين.

(6-1-5) وسائل تنمية للوعي بالبعد البيئي بالمنظمات

- يقوم ادارة المنظمات بتنمية الوعي البيئي من خلال الوسائل الآتية كما ذكرها اسحاقا وآخرون (2021) تختلف وسائل تنمية الوعي البيئي باختلاف الفئة المراد تنمية الوعي لديه؛ وذلك من خلال كل من :

- التعليم البيئي : حيث يتم خلق كوادر قادرة على حسن التعامل مع المشكلات البيئية عن طريق أساليب علمية مختلفة، وهي كأي منهج تعليمي يوضع له برامج ومناهج للتلاميذ في مراحل عمرية ودراسية مختلفة ويتضمن أسلوب التدريب على اتخاذ القرارات، وكيفية استنباط أساليب السلوك وتشكيلها في كل المجالات التي تتعلق بالقيم البيئية .

- الثقافة البيئية : يتم خلق وعي بيئي على مستوى الشعوب من خلال الكتب والمقالات العلمية المبسطة، والتي تهتم بالقضايا والمشروعات البيئية، وتتأثر عملية تكوين الثقافة البيئية لدى الأفراد تأثرًا كبيرًا بمفردات البيئة التي يعيشون فيها، وبعمليات التعلم الذاتي التي يتم في جوهره بعيدا عن قيود البحث النظامية.

- الإعلام البيئي : حيث يتم طرح أفكار محددة لكافة أفراد المجتمع، ولا بد أن تناسب كافة المستويات التعليمية؛ من خلال وسائل الإعلام البيئي المقروءة والمسموعة والمرئية ويضاف إلى ذلك اجراء مسابقات بيئية بين المدارس والمحليات. ولقد سعت الباحثة لتنمية الوعي البيئي بطريقة مقصودة لدى تلاميذ الصف الثاني الإعدادي باستخدام نموذج الاستقصاء العادل في البحث الحالي. وقد استفادت الباحثة من المحور الثاني الوعي البيئي (في إعداد دليل المعلم، وكراسة النشاط، وإعداد مقياس الوعي البيئي للجانب الوجداني.

(2-5) ممارسات الموارد البشرية الخضراء

لقد ازداد الاهتمام بالعلاقة بين منظمات الأعمال والبيئة خلال سبعينيات وبداية ثمانينيات القرن العشرين، كان الاهتمام البيئي محصورًا بشكل أساسي على مجموعة قليلة من المهتمين. ومع تكريس الأبحاث والمجالات العلمية والجمعيات المهنية مجهوداتها، تجد قضية الاهتمام بالبيئة الآن طريقها إلى عدد متزايد من متخذي القرار في الشركات والمؤسسات في شتي القطاعات (الصاوي، ٢٠٢١).

من هنا ظهرت الحاجة الملحة إلى إدارة الموارد البشرية الخضراء كاستراتيجية رائدة في مواكبة المتغيرات نحو الاستدامة واستشراف المستقبل في ظل التحول الرقمي للمؤسسات مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء وغيرها من التقنيات التي تدعم مستقبل استدامة الأعمال الخضراء، فممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تساهم في تحقيق في متطلبات الاستدامة ورفاهية في المنظمة وموظفيها بالإضافة إلى تحقيق الاستقرار الاقتصادي والتوازن البيئي (Amrutha & Geetha, 2020).

(1-2-5) مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء

ويعد مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء (Management Green Human Resources) من المفاهيم الحديثة نسبياً في مجال الفكر الإداري، حيث ظهر مع العديد من المفاهيم التي حاولت ربط وظائف منظمات الأعمال بالأداء البيئي للمنظمة، مثل التسويق الأخضر، وإدارة العمليات الخضراء، وإدارة التوريد الأخضر (بلالي وسملاي، 2018)

وتعتبر إدارة الموارد البشرية الخضراء عن اتجاه إداري حديث نشأ من خلال تطبيق مفهوم "الإدارة الخضراء" في ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث أشارت دراسات عديدة أن الموارد البشرية الخضراء نشأت عن دمج ممارسات إدارة الموارد البشرية مع أهداف الإدارة البيئية. (Norton et al., 2014; Jabbour & Jabbour, 2016; Ratnamiasih et al., 2022; Jabbour et al, 2012)

استخدم (بلالي وسملاي، 2018) إدارة حديثة للموارد البشرية مرتبطة بالإدارة البيئية في المنظمة حيث تساهم في زيادة درجة الاستخدام المستدام للموارد من خلال قيامها بممارسات تتصف بالخضراء مثل التوظيف الأخضر والتدريب الأخضر وتقييم الأداء الأخضر والتعويض الأخضر وتنمية العلاقات الخضراء، وبما يساهم في تنمية السلوك الأخضر لدى القيادات والموظفين بهدف تحسين الأداء البيئي التنظيمي، وبالتالي المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة.

توظيف سياسات إدارة الموارد البشرية في تشجيع الاستخدام الأمثل للموارد داخل منظمات الأعمال وتعزيز حماية البيئة بما يساهم في الرفع من رضا ومعنويات الموظفين.

يرى الباحث تعدد تعاريف إدارة الموارد البشرية الخضراء، ورغم تنوعها إلا أن بينها قاسماً مشتركاً تمثل في تركيز أغلبها على ارتباط ممارسات تلك الإدارة بالأداء البيئي للمنظمات. ويرى الباحث أن أغلب الباحثين يميل إلى توظيف هذا المصطلح ضمن تحليل طبيعة الدور الذي يمكن أن تساهم به إدارة الموارد البشرية في مواجهة التحديات البيئية التي تفرض على المنظمات بذل مزيد من الجهد لتحسين مستوى الأداء البيئي التنظيمي بشكل عام والحد من التأثيرات السلبية على البيئة.

(2-2-5) أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء

أكدت بعض الدراسات أن وظيفة الموارد البشرية يمكن أن تلعب دوراً استراتيجياً في إنشاء وتنفيذ استراتيجيات الاستدامة بالمنظمة (Cohen, 2012; DuBois & DuBois 2012) لأجل تحقيق المنظمة أهدافها والاستجابة لتطلعات مجتمعاتها، فإنه يتعين على منظمات الأعمال، أن تجد طرقاً وتقنيات للتعامل الإيجابي مع البيئة والحد من الآثار والانعكاسات السلبية عبر التركيز على العوامل الاجتماعية والبيئية جنباً إلى جنب مع العوامل الاقتصادية والمالية خاصة وأنه أصبح ينظر للاستدامة البيئية اليوم على أنها أحد العناصر الحاسمة بالنسبة لوجود المنظمة في القرن الحادي والعشرين. علماً أنه ولتنفيذ أي برنامج بيئي مؤسسي، فإن مجموع وظائف ووحدات المنظمة من موارد بشرية وتسويق ومالية وتكنولوجيا ومعلومات ونحوها يجب أن تعمل معاً لتقديم جهد إيجابي مشترك فيما بينها إزاء هذا التحدي الجديد والمتنامي إلى جانب التحديات المختلفة لبيئة الأعمال (Norton et al., 2015).

(3-2-5) ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

(1-3-2-5) مفهوم الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية

ويعرف (Rani et al., 2014) إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها استخدام سياسات إدارة الموارد البشرية لدعم الاستخدام المستدام للموارد داخل المنظمات ، وعادة ما تساعد في استدامة البيئة.

كما تعرف إدارة الموارد البشرية الخضراء على أنها استخدام سياسات إدارة الموارد البشرية لتشجيع الاستخدام المستدام للموارد داخل مؤسسات الأعمال وتعزيز القضايا البيئية التي تؤدي إلى مزيد من رفع معنويات الموظفين ورضاهم (Ahmad, 2015) ، أو عملية إنشاء قوة عاملة خضراء تتفهم وتقدر وتمارس المبادرة الخضراء وتحافظ على أهدافها الخضراء خلال عملية إدارة الموارد البشرية للاختيار والتوظيف والتدريب ، والتعويض وتطوير وتنمية رأس المال البشري للشركات (Ahmad, 2015; Mathapati, 2013).

ويعرفها Zoogah (2011) على أنها استخدام سياسات إدارة الموارد البشرية الفلسفات والممارسات لتعزيز الاستخدام المستدام لموارد الأعمال وإحباط أي ضرر غير مرغوب فيه ناشئ عن المخاوف البيئية في المنظمات (Ahmad, 2015). وعرفها Opatha & Arulrajah (2016) على أنها تشير إلى السياسات والممارسات والأنظمة التي تجعل ممارسات موظفي المنظمة خضراء لصالح الفرد والمجتمع والبيئة الطبيعية والأعمال.

ووفقا ل (Guerc et al. (2016) تعرف ممارسات الموارد البشرية الخضراء بأنها مجموعة ممارسات الإدارة المضمنة بالكامل في سياق اجتماعي وسياسي وفي سياق بيئي يقدم فيه مجموعة واسعة من حاملي الأسهم مطالبات محددة للشركة للحفاظ على البيئة ، بما يرفع من مستوى أداء المنظمة.

ووفقا ل (Amrutha & Geetha (2020) فإن مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء يشمل تعريفات مختلفة وكلها بشكل عام تسعى لشرح الحاجة إلى التوازن بين تحقيق النمو الصناعي لتكوين الثروة والحفاظ على البيئة الطبيعية بحيث تزدهر أجيال المستقبل (Sudin, & Saad, 2018). ووفقا ل (Jabbour (2013) فإن إدارة الموارد البشرية الخضراء تنطوي على المواءمة المخططة و المنظمة لممارسات إدارة الموارد البشرية النموذجية مع الأهداف البيئية للمنظمات (Yu et al., 2020)

وفي ضوء استعراض التعريفات السابقة سوف يعتمد الباحث علي تعريف (Renwick et al., 2013; Tang et al) وهو أن الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية تعكس الجوانب البيئية لإدارة الموارد البشرية وينصب تركيزها على إدارة الموارد البشرية لمنع التلوث أثناء العمليات التشغيلية للشركات ، كما يشمل مفهوم الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية ممارسات أخرى مثل الممارسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والأداء العالي والالتزام العالي ، وذلك نظرا لأنه يعبر عن مفهوم الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية بشكل شامل ويتمشى مع طبيعة الدراسة.

وصنفها (Yusliza et al. (2019) في ثلاث ممارسات رئيسية هي :

– اكتساب الموارد البشرية الخضراء جميع الأنشطة المتعلقة بعملية اكتساب المواهب

– الاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءة العالية

وأشار Tang et al. (2018) إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تشمل ممارسات مثل التوظيف والاختيار الأخضر ، والتدريب الأخضر ، وإدارة الأداء الأخضر ، والأجر ونظم المكافأة الخضراء ، و المشاركة الخضراء ، وسيتم استخدام تلك الأبعاد التي قدمها (Tang et al. 2018) وهي التي اتفق عليها معظم الباحثين وسيتم عرضها على النحو التالي:

(1) التوظيف الأخضر

تفضل المنظمات التي تبني القيم الخضراء أن تتوافر لدى المرشحين المحتملين لشغل الوظائف قيم خضراء تجاه البيئة حيث يتعين على المنظمات جذب الموظفين المستعدين للانخراط في الأنشطة البيئية لتحقيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية بشكل فعال (Zhu et al., 2021) ، ويجب على ضمن إدارة الموارد البشرية الخضراء تصميم العديد من ممارسات الموارد البشرية، مثل التوظيف والاختيار، والتدريب، وتقييم الأداء ، والتعويض وفق أسلوب يساهم في إيجاد قوة عمل تتفهم وتشجع السلوك الأخضر في المنظمة.

أكد (Mishra & Kiranmai, 2014) أن تلك الإدارة كانت جزء من استراتيجيات العمل للمنظمات خلال تسعينات القرن الماضي، وأنه يمكن لإدارة الموارد البشرية الخضراء أن تقوم بدور هام ضمن مختلف الأنشطة الصديقة للبيئة من خلال إشراك الأفراد كجزء من المبادرات الخضراء الهادفة إلى تغيير الممارسات الحالية، ذلك أن اعتماد ممارسات جديدة مثل إدارة المعرفة ومشاركة الأفراد، والاستقطاب، والاختيار، والتدريب من شأنها تشجيع التنوع والقيادة بما يساهم في تحسين بيئة المنظمة.

ويري (Turner et al. 2019) أن المنظمات المعاصرة تركز اهتماماتها على مبادرات المسؤولية الاجتماعية المرتبطة بالقضايا الاجتماعية حيث تساعد الموارد البشرية الخضراء المنظمة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للعاملين. كما تساعد مبادرات الموارد البشرية الخضراء المنظمات على اكتشاف طرق بديلة لخفض التكلفة (Ridwan et al., 2017)

(2) التدريب الأخضر Green training

عرف Jabbour (2011) التدريب الأخضر (GT) بأنه الأنشطة التي تدفع الموظفين لتعلم مهارات حماية البيئة وتوجيه الاهتمام للقضايا البيئية، وهو أمر أساسي في تحقيق الأهداف البيئية، كما أشار Fernandez et al. (2003) إلى أنه يمكن أن يزيد التدريب من الوعي والمعرفة والمهارات لدى الموظفين بخصوص الأنشطة البيئية (Tang et al., 2018).

كما يجب توفير التدريب الأخضر إلى جانب برامج التعليم لجميع أعضاء الشركة ، وليس فقط لأولئك المرتبطين بالإدارات البيئية (Tang et al., 2018)، ووفقاً لـ (Tang et al., 2018) يشمل التدريب الأخضر ثلاثة جوانب هي:

تعزيز الوعي ، إدارة المعرفة وبناء المناخ الأخضر.

وأكد معهد تشارترد لشئون الأفراد والتنمية CIPD (2013) أن التدريب الأخضر هو أكثر الممارسات المعتمدة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، كما أشار العديد من الباحثين (Lawal & Olawoyin, 2021) إلى أن تعزيز المعرفة والمهارات البيئية للموظف تلعب دورًا رئيسيًا في تحسين الأداء البيئي (Guerci et al., 2016) وأشار Vidal-Salazar et al. (2012) إلى أنه بفضل التدريب الأخضر يستطيع الموظفون تحديد المشكلات البيئية واتخاذ القرارات واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين الأداء البيئي (Guerci et al., 2016).

وتهدف برامج التدريب الأخضر إلى توعية الموظفين الجدد والقدامى بالثقافة البيئية التنظيمية بطريقة مناسبة ، ويمكن أن يتكون هذا البرنامج من نوعين من التدريب الأول التدريب العام والثاني التدريب الخاص بالوظيفة، في البرنامج الأول يتم إعطاء الموظفين المعرفة الأساسية حول سياسات المنظمة المتعلقة بالبيئة، وفي البرنامج الثاني تقوم بعض المنظمات بترتيب برنامج تعريف وظيفي محدد للموظفين الجدد والذي يغطي كل جانب من جوانب وظيفة معينة (Arulrajah et al 2019, Yusliza et al., 2015)، ويرى العديد من الباحثين أن البرنامج التدريبي يجب أن يضمن أن الموظفين على دراية بمسؤولياتهم البيئية وأن يكونوا على دراية بالسياسات التنظيمية وثقافة المنظمة أيضًا (Mandip, 2012; Renwick et al. Romeedy, 2013, 2019).

ويعزز التدريب الأخضر المهارات والمعرفة ويطور السلوك المستدام للموظفين من خلال توفير التدريب حول الاستدامة البيئية لتغيير موقف الموظفين ، ويجب على المنظمة إجراء ندوات وورش عمل تثقيفية بيئية ، إن تحليل احتياجات التدريب المتعلقة بالبيئة هو الخطوة الأولى نحو تدريب القوى العاملة، ويضمن المستوى المطلوب من المعرفة البيئية التي يحتاجها الموظفون، وبعد تحديد احتياجات التدريب ، يجب على المنظمة تصميم برنامج تدريب للموظفين (Tang et al., 2017) من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية البيئية ، وبعد التدريب الأخضر نظامًا فعالًا يوفر المزيد من المعرفة للموظفين حول الجوانب المختلفة للقضايا البيئية. يعطي نظرة ثاقبة لهم للتعامل معها بشكل صحيح. لا ينبغي أن يكون برنامج التدريب الأخضر لقسم معين ، بل يجب أن يوفر فرصة متساوية لتطوير المهارات والمعرفة والوعي بالبيئة لجميع فئات الموظفين (Sammalisto and Brorson, 2008).

(3) إدارة الأداء الأخضر Green performance management

إدارة الأداء (PM) هي العملية التي يتم من خلالها حث الموظفين على تحسين مهاراتهم المهنية التي تساعد على تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية بطريقة أفضل (Ahmad, 2015).

وتهتم إدارة الأداء الأخضر بالقضايا المتعلقة بالاهتمامات والسياسات البيئية في الشركة ، كما تركز على استخدام المسؤوليات البيئية (Ahmad, 2015). ووفقًا ل (Jabbour, Santos and Nagano (2008). تشير إدارة الأداء الأخضر (GPM) إلى نظام تقييم أنشطة أداء الموظفين في إطار الإدارة البيئية (Tang et al., 2018)

وبعد نظام إدارة الأداء الأخضر جانبًا رئيسيًا في تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (Gholami et al, 2016)، وتحتاج المنظمة إلى الحكم بشكل منفصل على أداء الموظفين المرتبط بالبيئة ، ثم نظام

الأداء العادي لضمان أن الموظفين على المسار المحدد مسبقاً، وتفضل الشركات عادة أن يكون لديها معيار أداء بيئي وأنظمة معلومات لإدارة البيئة (EMIS) ومراجعات البيئة لقياس الأداء البيئي (Renwick et al., 2009, 2013). ويجب دمج EMIS مع نظام قياس الأداء لتقييم أداء الموظفين بدلاً من استخدامه كمجرد نظام لإعداد التقارير. ويشير سعيد وآخرون (2019) إلى أهمية استخدام مؤشر الأداء الأخضر لتحديد المعايير الخضراء والمسؤوليات البيئية والحوادث البيئية وتواصل السياسات الخضراء) في نظام تقييم الأداء. ووفقاً (Milliman and Clair, 1996) تساعد إدارة الأداء الأخضر في وضع أهداف خضراء لجميع الأعضاء وترجمة الأهداف البيئية في خطط عمل لجميع الموظفين، ووضع مؤشرات للأداء الأخضر وكذلك وضع سلسلة من المعايير الخضراء لجميع الأعضاء في تقييمات الأداء، والتي تغطي موضوعات مثل الحوادث البيئية والمسؤوليات البيئية، فمؤشرات الأداء الخضراء الواضحة لا غنى عنها في أنظمة إدارة الأداء (Tang et al., 2018).

(4) الأجور والمكافآت الخضراء Green pay and reward

يرتكز نظام المكافآت إلى مجمل الحوافز التي تستخدمها المنظمة من أجل جذب العاملين والمحافظة عليهم وتحفيزهم، وذلك من أجل تشجيع المعرفة والسلوكيات الإيجابية لدى العاملين لتحقيق الأهداف نظام المكافآت الخضراء ووظيفة رئيسة أخرى من وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء، وتعتمد استدامة أداء المنظمة البيئي اعتماداً كبيراً على المكافآت الخضراء لتحفيز المديرين والعاملين على مبادرات الإدارة البيئية، ويمكن للمنظمات ممارسة ذلك بطريقتين هما المكافآت العينية والمكافآت المادية من أجل مكافأة العاملين على أدائهم البيئي الجيد (إسماعيل والبردان، 2018)

إن دمج عناصر الإدارة الخضراء ضمن برنامج التعويضات بالمنظمة يعتبر أمراً حاسماً في الأداء البيئي، فقد لاحظ Forman & Jorgensen 2001 وجود تأثير إيجابي لهذه التعويضات على الأداء الأخضر للموظف، كما وجدت دراسة (Berrone & Gomez, 2009) أن الشركات التي لديها أداء صديق للبيئة دفعت لمديريها التنفيذيين تعويضات أكثر مما دفعت الشركات غير الصديقة للبيئة.

وقد اقترح كل من (Renwick 2008) العديد من ممارسات إدارة المكافآت الخضراء مثل نظام الأجر الأخضر / المكافأة الخضراء، والبرامج المصممة لمكافأة العاملين على اكتساب المهارات الخضراء، واستخدام مكافآت الإدارة البيئية المادية والعينية، واستخدام المكافآت الإيجابية في الإدارة البيئية، وخطوة المكافأة الشخصية وربط (المكافآت والدعاية والأدوار الخارجية، والثناء اليومي والمشاركة في المبادرات الخضراء مع المكاسب الترويجية / الوظيفية) (ترقية المديرين من خلال دعم العاملين في الإدارة البيئية)، واستخدام الإعفاءات الضريبية الخضراء. وفعال (Jabbour et al. 2013; Mandip, 2012) يشير نظام الأجور والمكافآت الخضراء (GPR) إلى نظام المكافآت المالية وغير المالية، بهدف جذب واستبقاء وتحفيز الموظفين للمساهمة في تحقيق الأهداف البيئية (Tang et al., 2018).

يعد نظام المكافآت الخضراء جزءاً لا يتجزأ من نظام GHRM لأنه يحفز الموظفين الذين عملوا وفقاً للمعايير البيئية التي وضعتها المنظمة (Jabbour et al., 2015) وبالمثل تعتمد الاستدامة التنظيمية بشكل كبير على نظام

المكافآت الأخضر وحدد (Tang et al., 2018) خمسة جوانب لقياس المشاركة الخضراء وهي: وضوح الرؤية الخضراء، مناخ التعلم الأخضر، قنوات الإتصال المختلفة، تفضيل الممارسات الخضراء، وتشجيع المشاركة الخضراء.

(5) المشاركة الخضراء

يمكن تعريف الاندماج بأنه مشاركة العاملين في العمليات التشغيلية والتزامهم بتحقيق وضمان النجاح للمنظمة، وكذلك المساهمة بقدراتهم ومهاراتهم في تحقيق التحسين التنظيمي ويقصد به أيضاً أنه أحد التطبيقات البيئية وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء التي تتيح للعاملين فرصة لارتباط بالإدارة البيئية والتي تشمل عدة أنواع منها المشاركة وثقافة الدعم والمعرفة الضمنية، والتي تستهدف تحفيز العاملين من أجل الالتزام بالإدارة البيئية للمنظمة (Renwick et al., 2013).

(أ) تعريف المشاركة الخضراء

أن الشركات توفر فرصاً للموظفين للمشاركة في الإدارة البيئية، على سبيل المثال، قد تشجع الشركات تطوير منصات اتصال غير رسمية لتمكين الموظفين من التعبير عن آرائهم وملاحظاتهم عن حماية البيئة بشكل كامل، وعلى الرغم من أن الشركات قد تتكبد بعض الخسائر نتيجة للمشاركة الخضراء.

وأشار (Jamal et al., 2001) إلى أنه يمكن تحقيق الأهداف الخضراء للمنظمة من خلال مكافأة الموظفين على التزامهم بعرض وتعزيز السلوكيات الخضراء وكذلك الممارسات المستدامة حيث يمكن أن تستفيد الشركات من أنظمة المكافآت والتعويضات في الحد أو القضاء على السلوكيات غير المرغوب فيها وتشجيع السلوك الأخضر، من خلال تصميم أنظمة المكافآت لتعكس التزام المديرين على المستوى الاستراتيجي نحو البيئية، هذا الالتزام على المستوى الاستراتيجي سوف يلهم العاملين أيضاً أن يصبحوا أكثر مسؤولية تجاه البيئة وأكثر انخراطاً بالمبادرات الخضراء.

أكد (Renwick et al., 2013) على أنه يمكن تزويد الموظفين بفرص للمشاركة في الإدارة البيئية، مما يحفزهم على دعم منع التلوث وتحديد الفرص البيئية (Tang et al., 2018).

(ب) دور المشاركة الخضراء كعامل حاسم في تحسين أداء المنظمات

على سبيل المثال، تقليل النفايات والتلوث والاستفادة الكاملة من الموارد في مكان العمل كجزء من تبني الممارسات الخضراء، لذلك يجب على المنظمات تشجيع وإلهام القوى العاملة لديها للمشاركة من خلال إطلاق أفكار خضراء وصديقة للبيئة، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق تمكين العمال، كما يمكن لقسم الموارد البشرية العمل عليه إبراز أهمية ومتطلبات خلق بيئة عمل تشاركية بيئة يشعر فيها الموظفون بالثقة، بيئة يمكن للموظفين اقتراح أو تقديم أفكار متنوعة للتعامل معها القضايا التنظيمية الهامة (Jamal et al., 2021).

4-2-5) الإدارة البيئية Environmental Citizenship

1-4-2-5) مفهوم الإدارة البيئية

يمكن أن تساهم الإدارة البيئية في حل المشاكل البيئية و تقلل من خلق مشاكل بيئية جديدة ، وهناك اتفاق بين العلماء على وجود حاجة إلى مواطنة بيئية فعالة ، بما يمكن الإدارة البيئية أن تطور مجتمعا و عالماً أكثر استدامة و مع هذا التحول سوف تتغير قيم ومعتقدات ومواقف وسلوك الأفراد الذين يرون أنفسهم كجزء من السياسة البيئية العالمية (Harskamp et al., 2021, Barry, 2006). والإدارة البيئية ، كفكرة ومجال للدراسة ، تقع ضمن نظرية الإدارة وتعكس فهم تلك المشاركة النشطة في تحقيق تطلعات التنمية المستدامة ، ويهدف المواطنون البيئيون إلى حل القضايا المعاصرة ومنع المشاكل الجديدة وتحقيق الاستدامة وغيرها من أمور أخرى تتعلق بالحفاظ على البيئة (Harskamp et., 2021)

وأشار (Rayner and Morgan, 2017) إلى أن السلوك الصديق للبيئة للموظفين ضروري لجميع المنظمات ، بغض النظر عن القطاع التي تعمل به ، بسبب زيادة الضغط البيئي علي المنظمات وارتفاع تكاليف استهلاك الموارد والحاجة لتعزيز السلوك المؤيد للبيئة من أجل الاستخدام المستدام للموارد وكذلك لزيادة إدراك المنظمات لمسؤوليتهم البيئية.

وعرفها (Zhang et al. (2008) علي أنها السلوك الذي يعكس الطريقة التي يتصرف بها الأفراد في الأنشطة اليومية وتأثيرها على البيئة، هذا النوع من السلوك يتم التعبير عنه في شكل سلوك نشط وغير نشط، وفعال (1986) Stern et al. السلوك النشط هو الانفتاح على المشاركة في الأنشطة المفيدة بيئياً بينما السلوك غير النشط هو المشاركة في الأنشطة التي تتطلب الحد الأدنى من الالتزام فيما يتعلق بحماية البيئة (Chua et al., 2018).

ويعرف (son and Bell (2006) الإدارة البيئية على أنها الإدارة التي يقودها التفكير الأخضر الذي يؤدي إلى أعمال صديقة للبيئة (Bauer et al., 2020)، فهي تفسر لماذا يبذل بعض الأشخاص جهداً خاصاً لفرز الزجاج ، البلاستيك ، أو الجرائد لإعادة التدوير ، والبعض الآخر لا يكلف نفسه عناء ؟ لماذا يتخلى بعض الناس عن قيادة السيارة لأسباب بيئية أو تقليل الطاقة أو الوقود الذي يستخدمونه في المنزل لأسباب بيئية ، بينما يفعل الآخرون ، لماذا يتطوع بعض الأفراد للتعاون حتى عندما يكون ذلك مرهقا؟ (Shriar & Jin, 2013)

2-4-2-5) أبعاد الإدارة البيئية

صنف العديد من الباحثين الإدارة البيئية في أبعاد مختلفة ، فقد صنفها (Boiral 2012, Paillé &) في ثلاثة أبعاد وهي المبادرات البيئية ، المشاركة المدنية والمساعدة البيئية وسار علي خطاه العديد من الباحثين (Luu, 2017; & SongSoopramanien, 2019, Ojedokun, 2018, Boiral et al., 2016; Chithra & Jyothi, 2017). وصنفها (Berkowitz et al. (2004) في خمسة أبعاد وهي المعرفة البيئية ، الكفاءة الذاتية المعرفة المدنية ، الوعي بالقيم والحكمة العملية.

وسيتم استخدام الأبعاد التي قدمها (Boral & Paille, 2012) وهي التي اتفق عليها معظم الباحثين وهي ثلاثة أبعاد ،

وسيتم عرض تلك الأبعاد على النحو التالي:

المبادرات البيئية (eco-initiatives)

المشاركة المدنية - البيئية (Eco-civic engagement)

المساعدة البيئية (Eco-helping)

القيم البيئية Environmental values

(3-5) التميز المؤسسي

أصبح تحقيق التميز المؤسسي للمؤسسات الصحية ضرورة لا غنى عنها، إذ يجب عليها أن تستجيب للتطورات الداعمة للتميز بمجالات ومعايير تطبيقه، (بركة، 2020)، حيث يتضمن التميز المؤسسي مختلف الإجراءات والأساليب التي تُمكن المؤسسات من مواجهة المنافسة ورفع أدائها، وذلك من خلال التطوير المستمر لآلياتها وسياساتها وأساليب العمل والإنتاج، وتنمية الكفاءات لتطوير المهارات وتشجيع الابتكار والتواصل في نوعية العلاقات مع البيئة المحيطة بها وتحسينها، والعمل على رفع نتائجها بتفوق (Rivera, 2021).

(1-3-5) ماهية التميز المؤسسي

التميز المؤسسي هو مجموعة من الأنشطة والممارسات التي تقوم بها المؤسسة، باستخدام تبنيها لاستراتيجية تشمل على كافة عناصر المؤسسة من الأهداف والسياسات، والخطط الاستراتيجية، والعمليات المختلفة، فضلا عن تطوير البرامج والخدمات المقدمة، واستغلال الموارد المادية والمالية والبشرية والتكنولوجية والمعلوماتية والمعرفة وتنمية الشراكات الخارجية بما يحقق لها مستويات أداء باهرة ومستدامة تلبى وتتجاوز توقعات واحتياجات جميع المستفيدين الداخليين والخارجيين، والمعنيين بالمؤسسة، وبما يكسبها القدرة والميزة التنافسية على جميع المستويات المحلية والإقليمية، والعالمية.

(2-3-5) نشأة مفهوم التميز المؤسسي

إن التميز المؤسسي عبارة عن إطار منهجي للتطوير من خلال مجموعة من المعايير المتميزة ولذا فقد تطورت هذه المعايير مع تطور علم الإدارة، وظهور المدارس والمداخل الفكرية المختلفة وأن ظهور مفهوم التميز المؤسسي ارتبط ارتباطا وثيقا مع تطور جذور مفاهيم الجودة، حيث شهد النصف الثاني من القرن العشرين وحتى العقد الأول من الألفية الثالثة تغير الكثير من المفاهيم الإدارية، فمن التوجه إلى التركيز على رأس المال المادي إلى التركيز على رأس المال الفكري، ومن التركيز الداخلي إلى التركيز على الجمهور الخارجي والداخلي، ومن التركيز على جودة الخدمات إلى التركيز على التميز في الخدمات.

(3-3-5) مراحل تطور التميز المؤسسي

طبقا لأبو سعدة وآخرون (2021) قد مر تطور مفهوم التميز المؤسسي، بعدة مراحل، وهي كالتالي:

1. مرحلة التيسير

عُرفت بالموجة الأولى للتمييز، وقد ظهرت في بداية الثمانيات من القرن العشرين حيث حدثت تغييرات عميقة في الممارسات الإدارية، الأمر الذي أدى إلى تراجع الشركات الأوروبية أمام الشركات اليابانية في السوق، وفي هذه المرحلة نجد أن تميز المؤسسات لا يكمن في مجموعة التغييرات التي تحدثها، ولكن يشمل أيضا تطوير الخدمة أو المنتج على نحو إبداعي، وهو ما يُعرف بالقيمة المضافة"، والتي تتمثل في الفرق بين قيمة المنتجات وقيمة الموارد المستخدمة في إنتاجها .

2. مرحلة التغيير

ظهرت هذه المرحلة في فرنسا في أوائل تسعينات القرن العشرين، وقد ركزت على التميز الذي لا يقتصر فقط على المنظمة، بل يمتد إلى الأفراد والمجتمع، ومن هنا أدركت المنظمات مسؤولياتها الاجتماعية، وركزت هذه المرحلة على ثلاث أبعاد أساسية للتمييز وهي: البعد الفردي، البعد التنظيمي، والبعد الاجتماعي، وفي هذه المرحلة يتم البحث عن التميز من خلال بناء قدرات المنظمات على البقاء، مع التركيز على الجوانب الفرنسية في تفسيرها للتمييز .

(4-3-5) فلسفة التميز المؤسسي

— إن تحقيق التميز المؤسسي: ينطلق من القراءة الجيدة لواقعه وواقع المجتمع، معتمداً على قيادة لديها رؤية استراتيجية، وإرادة للتغيير، وقدرة على ترجمة المعايير إلى ممارسات متميزة، بالتعاون مع جميع المستفيدين (Al-shamma, 2018).

— إن تميز المؤسسات وقوتها تكمن في مواكبتها للتغيرات العالمية والاستفادة منها بقدر ما يخدم سياستها واستراتيجيتها في الخدمات التي تقدمها، وبما ينعكس إيجابياً على جميع المعنيين، وأيضاً الإسهام في تطويرها (Kerzner, 2018).

— إن تحقيق التميز يعتمد على تحقيق توازن النتائج، وإضافة قيمة للعملاء، وإدارة عملية النجاح من خلال الأفراد، ورعاية الإبداع والابتكار، وبناء الشراكات، وتحمل مسئولية مستقبل المؤسسة (Beare & et al, 2018)

— إن تحقيق التميز يتطلب مواءمة الأجهزة التنظيمية والتكامل بينها، والتحول من ثقافة التكرار إلى ثقافة الإبداع والابتكار (عبد اللطيف، 2018)

— إن تحقيق التميز أصبح ضرورة لكل من الفرد والمجتمع، ويعتمد المشاركة المجتمعية الفعالة؛ لتحقيق الجودة والتنافسية وزيادة القدرات الإنتاجية (هاشمي، 2019)

— إن وصول المؤسسات إلى مستوى التميز يعني تحقيق درجة عالية من النضج على جميع المستويات؛ حتى لا يتم إهدار الموارد البشرية والمادية (المخلافي، 2018)

— إن تميز المؤسسة في إعداد القوى البشرية وتأهيلها وتدريبها في مختلف التخصصات يتطلب تحديد أولويات التنمية، وحصص الإمكانيات القائمة، والاحتياجات المطلوبة، والأهداف المبتغاة على كل من المدى القريب والبعيد (القيسي، 2016)

(5-3-5) خصائص التميز المؤسسي

- وفيما يلي سيتم عرض أهم خصائص التميز المؤسسي كما أشار إليها عددًا من التربويين والباحثين
- وجود مستوى أداء مرتفع لجميع الإداريين والمشرفين والعاملين في المؤسسات،
- توافر جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين في المؤسسات
- ترابط وتكامل عال بين الإداريين والمشرفين والعاملين في المؤسسات والعمل بروح الفريق،
- وجود احترام وتقدير مرضي للمؤسسات محليا وعالميا، امتلاك جميع العاملين المعارف والمهارات اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي وامتلاك العاملين المهارات اللازمة لحل المشكلات بطريقة علمية سليمة،
- إمكانية تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها العامة بشكل جيد، الاستخدام الأمثل للاتصال والتواصل (قرعان، 2020)

خصائص التميز المؤسسي تعكس موقفا جديدا نحو تحقيق التحسين المستمر، والملموس في مستوى أداء المؤسسة وعلى كافة منسبها، وذلك بالقدر الذي يعمل على توحيد واستمرارية أهداف الجودة والتطوير ومواصفات لعلاقات الأنظمة الفرعية، وطرح الحلول المنظمة للمشاكل التي تواجه المؤسسة.

(6-3-5) أهمية التميز المؤسسي

- إن أهمية التميز المؤسسي تكمن في أن المؤسسات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها، وأن المؤسسات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات؛ حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية، ومن الذي يجب ترقيته؛ ومن الموظف الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء، وأن المؤسسات بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المديرين أو الموظفين؛ حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المؤسسة أكثر تميزا في الأداء، قياسا مع المؤسسات المنافسة، وأن المؤسسات بحاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء أكان فردا أم جماعة؟ والتمعن في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المؤسسات (بلل وآخرون، 2018)

- يعمل التميز المؤسسي على تحقيق معدلات التغيير السريعة، وتحقيق المنافسة غير المحدودة، وحفظ المكان والمكانة التنظيمية، ثم تنامي الشعور بالجودة، والقدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات والإبداعات (أحلام، 2017)، وأن المؤسسات التي تحقق التميز هي مؤسسات تهتم باتجاهات التطور، . بمعنى أنها تحاول معرفة مقدار تطورها لتحديد ما تريد أن تطوره وتبعد كل المصاعب التقنية التي تؤخر تنفيذ هذا التطور، وأن التميز يؤدي إلى تحقيق المؤسسات لأداء أفضل لموظفيها، وخدة متميزة لمتلقي الخدمة، وذلك من خلال تطوير آليات عملها بما ينعكس بشكل إيجابي على النمو الاقتصادي والاجتماعي والتعليمي في المؤسسة (عبد الحميد، 2019)

- الأهمية التنافسية للتميز المؤسسي حيث تسعى المؤسسات المختلفة لتحقيقه ؛ وذلك لمواجهة التحديات، وضمان البقاء والتفوق على الساحة التنافسية. (Tharp, 2018)
- هذا ويساعد التميز المؤسسي بالمؤسسات على تحسين المشاركة والمسؤولية، ورفع معنويات العاملين، وإرضائهم، وتحسين نوعية المخرجات، وتدريب العاملين على أسلوب تطوير العمليات، واتخاذ القرارات استنادا على الحقائق، وترتيب المشكلات وتحليلها، والسيطرة عليها، فضلا عن إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء، وتزيد من ثقتهم بالمؤسسة، وتُحافظ عليهم، وخلق بيئة تدعم التحسين المستمر، وكذا تحقيق أهداف المؤسسة، وزيادة كفاءتها وفعاليتها، ومتابعة أدوات قياس أداء العمليات وتطويرها (Hickman, 2018).

(7-3-5) أهداف التميز المؤسسي

- ويمكن توضيح أهداف وأهمية التميز المؤسسي حسب بعض الرؤى ووجهات النظر التربوية فيما يأتي: ذكرت دراسة كل من عبد الحميد(2019) والهنداوي(2020) ذكرت أن أهداف التميز المؤسسي يتمثل بعضها في تحسين الأداء التنظيمي من خلال ما يلي :
- رفع مستويات الخدمة ونشر تطبيقات التميز ومبادئه.
- العمل على تصميم أفضل التطبيقات في الأداء المؤسسي.
- تشجيع المنافسة والتعاون الإيجابي ودعمها.
- تحقيق التوازن بين الأنشطة والنتائج.
- تقديم الخدمة أو المنتج بطريقة متميزة يرضى عنها العميل .
- الاستمرار في العمل والمحافظة على معدلاته ضمن بيئة تنافسية عالية والارتقاء بمستوى العاملين من الناحية العلمية والعملية والاجتماعية، وجعل المؤسسات عالمية.
- تجنب أوجه النقص والقصور في مختلف مجالات العمل المؤسسي.
- بناء علاقات متميزة مع المجتمعات المحلية والدولية.
- دعم الاستقلالية والحرية الفردية والتنظيمية.
- التأثير المتبادل داخل وخارج المؤسسة.
- تحفيز ودفء الأفراد معنويًا ونفسيًا.
- تعظيم قدرة وكفاءة قوة العمل.
- زيادة القدرة على مواجهة التغير.

(5-3-8) المتغيرات والتحديات الداعية لتحقيق التميز المؤسسي

وقد أمكن توضيح بعض أبرز المتغيرات والتحديات لتحقيق التميز المؤسسي فيما يلي :

يُمثل مفهوم التميز المؤسسي صيحة واسعة الانتشار في عالم الإدارة المعاصر؛ لما يُحققه من إضفاء الطابع الفريد للمؤسسة التي تتبنى مجالاته ومعاييرها حيث تكون أكثر اتصالاً وتفاعلاً. مجتمعها بمختلف مؤسساته، فلا بد من المؤسسات المعاصرة عن بذل الجهد واستثمار الموارد المتاحة كافة من أجل التفوق في صراع التنافسية الشديدة ولواجهة المتغيرات والتحديات باستمرار، والتي فرضها المجتمع الدولي والمحلي عليها، الأمر الذي يستوجب عليها السعي نحو تحقيق تميزها المؤسسي ،

1. متغيرات التوجه نحو تحجيم دور الحكومات وأجهزتها

لقد أصبح تقليص حجم ودور القطاع العام من الخطوات الضرورية للوصول إلى جهاز كفؤ، يستطيع تحمل أعباء المرحلة القادمة ذات التغيرات والمستجدات العديدة مما يُساعد في إيجاد أفضل الوسائل لأداء العمل وفقاً لمعايير الجودة والنوعية المطلوبة وتحقيق رغبات العملاء والتميز في خدمتهم، وزيادة الإنتاجية (القرزعي، 2018)

2. متغيرات التحولات المجتمعية الكبرى يشهد المجتمع الدولي مجموعة من التحولات السريعة

تتضح في التحول من المجتمع الصناعي إلى مجتمع المعرفة، الاقتصاد الوطني المنغلق على نفسه إلى الاقتصاد العالمي الحر والمفتوح، التكنولوجيا البسيطة إلى التكنولوجيا المعقدة والفائقة الدقة اهتمامات المدى القصير إلى اهتمامات المدى البعيد، التخطيط التقليدي إلى التخطيط الاستراتيجي التنظيمات الهرمية إلى التنظيمات الشبكية، التفكير في البدائل المتعارضة إلى البدائل المتكاملة والمتداخلة، ولا يمكن للمؤسسة التقليدية مواكبة هذه التحولات المجتمعية الكبرى إلا من خلال تحقيق تميزها المؤسسي (ابوسعدة وآخرون، 2021)

• متغيرات زيادة حدة المنافسة العالمية

يؤكد الفكر التربوي الحديث على طبيعة المنافسة التي يمكن أن تواجهها المؤسسات الحديثة التي يمكن وصفها بأنها منافسة بلا حدود، فالأسواق أصبحت مفتوحة بدرجة غير مسبوق، بل أكثر من ذلك فإن المستهلكين الآن يتمتعون بحرية الانتقال بين الأسواق بدلا من انتقال الأسواق إليهم، هذه الحالة تحتم على المؤسسات ضرورة مواجهة المنافسة في تميز الأداء (زايد، 2018)

• متغيرات الانفجار المعرفي

يُطلق على عصرنا الحالي عصر المعلوماتية؛ لما يشهده من انفجار معرفي وثورة معلوماتية في المجالات كافة، وهذه الثورة تتطلب تغييرا سريعا في المنظمات كافة، وهذا التغيير بدوره بحاجة إلى طاقات بشرية مدربة بكفاءة وفاعلية، وهنا يبرز دور المؤسسات في إعداد إداريين يتميزون بالمهارات العليا وتخريجهم (أبو جمعة، 2016).

• متغيرات التنمية المهنية المستدامة

نظراً لما يشهده العالم من ثورة معرفية أدت إلى تقادم المعارف والمهارات المتوفرة لدينا بشكل مستمر، الأمر الذي

يجعل التنمية المهنية المستدامة أساساً مهماً في مختلف ميادين العمل والمؤسسات، وهذا يستلزم ضرورة تزويد أعضاء المجتمع المؤسسي بالمعارف والمهارات المتجددة من خلال تعليم وتدريب ودعم مهني مستمر يمكنهم من اكتساب رؤى وأساليب جديدة في العمل (كريت، 2018).

3. التحديات المرتبطة بالعولمة

العولمة هي ظاهرة متعددة الجوانب والأبعاد، تعمل على تعميم نسق معين في المجالات الاقتصادية والسياسية والإدارية والاجتماعية والثقافية؛ ليُصبح النسق الكوني السائد، لذا فمن الضروري على المؤسسات التعايش مع كل المتغيرات العالمية؛ من أجل بلوغ درجات الجودة، وتركيزها على تفعيل اتجاهات الإدارة الحديثة، وكذلك إعداد نفسها لهذه المرحلة التي لن تسمح إلا ببقاء الأفضل من ناحية الكفاءة والتفوق (أبو الذهب، 2020).

● تحديات تمكين العاملين

أصبح مفروضاً على المؤسسات العمل على تنمية وتطوير وتدريب صنع القرارات، وتقويض العاملين مزيداً من العاملين فيها السلطات للقيام بالأعمال المختلفة، وتكوين فرق العمل المختلفة (الرشيد، 2004).

● تحديات التطورات التكنولوجية وتقنية المعلومات

لا يمكن لعامل تجاهل تأثير التقدم في تكنولوجيا المعلومات على مختلف المؤسسات الإنتاجية أو الخدمية، فالتحدي الذي يواجه المؤسسات في الوقت الحاضر يكمن في امتلاكها لأحدث التكنولوجيا في أداؤها لعملياتها، وقدرتها على تصميم نظم معلومات تعظم الاستفادة من المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات وتطوير الأداء، وذلك يتضح أهمية تلازم تكنولوجيا المعلومات للتميز المؤسسي؛ باعتبارها مصادر الطاقة التي تُمكن المؤسسات من التحسينات المستمرة، وتحقيق الأهداف بأقصى سرعة ممكنة (مطر، 2019).

● تحديات السعي نحو الجودة والاعتماد

أصبح تحدي الجودة والاعتماد من التحديات المفروضة على المؤسسة في الوقت الحاضر، وعلية ستكون الجودة والتميز هما المحك الرئيس للبقاء والاستمرار والمنافسة، وهذا يفرض على المؤسسة ضرورة الأخذ بمبدأ التحسين المستمر، وتقوية آليات العمل فيها وصولاً إلى تحقيق مستوى مرتفع من الجودة، الأمر الذي ينعكس على المستفيدين منها، ويُضفي عليهم ميزة تنافسية عالية، ولن يتحقق ذلك دون أن تتحول المؤسسة إلى بيئة متميزة (Moradzadeh, 2015, 20)

5-3-9) التميز المؤسسي ومفاهيم أخرى

– التميز المؤسسي والجودة الشاملة

فالتميز يُعبر عن مفهوم شامل متكامل لا يتجزأ، وهو الجودة، وجهان لعملة واحدة، ويعملان لهدف واحد (أبو النصر، 2009) حيث يعتمد التميز في الأداء على مبادئ وفلسفة الجودة الشاملة، ولا يتحقق التميز إلا إذا عم الالتزام بالجودة في جميع مستويات الأداء بمعنى المدخلات والمخرجات والعمليات (السلي، 2002) وهناك

ترابط شديد بين فكر إدارة الجودة الشاملة وبين مفهوم التميز، ويجب التوافق والتكامل بين المدخلين للوصول إلى مرتبة التميز في الأداء، حيث يشترك المفهومين في عدد من المفاهيم الرئيسة المشتركة بينهما وهي: القيادة، التركيز على العميل التحسين المستمر، التركيز على الحقائق، ومشاركة الجميع، لذا يرى البعض أن مفهوم التميز هو من فلسفات نظم إدارة الجودة الشاملة بصفة أكثر (ابوسعدة وآخرون، 2021)

– التميز المؤسسي وجودة الحياة الوظيفية

اتفق الباحثون في مجال إدارة الموارد البشرية على ان كفاءة المنظمة في تحمل مسؤولية الاستثمار في راس المال الفكرى يمكن ان ينعكس بنتائج ملموسة على جهود المنظمة من حيث النمو والازدهار والتكيف للمتطلبات البيئية، فنجاح المنظمة بتهيئة جودة مناسبة من حياة العمل يمكن ان يساعدها في إطلاق طاقات أفرادها العاملين، تحقيقاً لهدف زيادة الانتاجية كما ونوعاً. (عبد العال وآخرون، 2022)

وقد ظهر مفهوم جودة الحياة الوظيفية ليوأكب سياسات التغيير والتطوير، وليخفف حالات التوتر والقلق التي سادت بين العاملين خوفاً من الاستغناء عنهم، أو تخفيض معدلات أجورهم، أو الخدمات المقدمة لهم، حيث ظهر هذا المفهوم ليعظم أهمية استخدام وترشيد أداء الموارد البشرية باعتبارها أحد الاستراتيجيات الفعالة التي تدعم التميز التنافسي للمؤسسات والاحتفاظ بما لديها من موظفين أكفاء، واستقطاب الأفراد المميزين، وتحقيق معدلات ربحية عالية. كما يتصدر مفهوم جودة الحياة الوظيفية للعاملين قائمة اهتمامات وأولويات المسؤولين في شتى المؤسسات، فهم يسعون باستمرار وبشئى الوسائل الممكنة إلى تحسين مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين لكنها اداة لتعزيز الانجاز والارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي (رجب وأسامة، 2018)

– التميز المؤسسي والاداء المالى:

يمثل الأداء المالى المفهوم الضيق لأداء المؤسسة حيث يعتبر احد مؤشرات الاداء والتميز المؤسسي، حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى انجاز الاهداف، ويعبر عن الاداء المالى عن اداء المؤسسات حيث انه الداعم الأساسى للأعمال المختلفة التي تمارسها المؤسسة، ويساهم في اتاحة الموارد المالية وتزويد المؤسسة بفرص استثمارية في ميادين الاداء المختلفة والتي تساعد على تلبية احتياجات المنظمة وتحقيق أهدافها. (حمادة والحداد، 2023)

(4-5) المنشآت الصحية الصغيرة

يتناول هذا المحور أهم محددات البعد البيئي للمنشآت الصحية الصغيرة ومدى تأثيرها على ممارسات الموارد البشرية الخضراء وكل مستخدمى فراغ المنشأة الصحية الصغيرة، حيث أن الجانب البيئي والتشكيلي لأي حيز لا يمكن أن يستثني الجانب الوظيفي في التصميم بل أنه يجب أن يكون مكماً له مترتباً عليه، مما أوجب ذلك ضرورة التطرق لتلك المحددات البيئية والتصميمية لحيزات المنشأة الصحية الصغيرة من خلال سرد أهمية اختيار الموقع، ومن خلال عناصر العمارة الداخلية المكونة للمنشأة الصحية الصغيرة والاعتبارات البيئية الواجب مراعاتها في بيئة وتصميم المنشأة الصحية الصغيرة، والشروط الواجب توافرها عند اختيار الموقع والبيئة المحيطة.

أولاً: الموقع

ثانياً: البيئة المحيطة

ثالثاً: المعايير والأسس العامة لتصميم مباني المنشآت الصحية الصغيرة

رابعاً: عناصر العمارة الداخلية المكونة للمنشأة الصحية الصغيرة

سابعاً: أماكن الخدمات

ثامناً: التجهيزات الفنية الواجب مراعاتها في تصميم المنشأة الصحية الصغيرة

تاسعاً: تأثير الإضاءة على الموارد البشرية

عاشراً: أعداد العاملين

(6) الدراسات السابقة وفرضيات الدراسة

جدول 1: دلالة وجود الفجوة البحثية

مؤلف الدراسة	اسم الدراسة	سنة النشر	المتغيرات	أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية وتلك الدراسة
فوزى	Measuring Green Resource Management Practises and Behaviour Through Saudi Organizations"	2018	ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء- الثقافة الخضراء بين الموظفين.	تتفق كلا الدراسات في تناول ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء , وتختلفان في مجال التطبيق والمتغير التابع.
بلال وسملالى وسملالى	ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية.	2018	ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء - الميزة التنافسية المستدامة.	تتفق كلا الدراسات في تناول ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء , وتختلفان في مجال التطبيق والمتغير التابع.
اسماعيل وعمار	دور ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية: دراسة تطبيقية	2018	ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء - ابعاد سلوكيات المواطنة البيئية التنظيمية.	تتفق كلا الدراسات في تناول ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء , وتختلفان في مجال التطبيق والمتغير التابع.
البحيرى	أثر تطبيق مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء GHRM على تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية في بيئة الأعمال المصرية.	2018	ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء - بيئة الاعمال المصرية	تتفق كلا الدراسات في تناول ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء , وتختلفان في مجال التطبيق والمتغير التابع.
الطاهر وأبوسن	توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على الإبداع في القطاع الصناعي في السودان	2019	ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء - الابداع فى القطاع الصناعى السودانى .	تتفق كلا الدراسات في تناول ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء , وتختلفان في مجال التطبيق والمتغير التحكى
احمد	أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المنظمة: دراسة استطلاعية لأراء عينة العاملين في مستشفيات مدينة الرمادي	2019	ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء - التوصيف والتوظيف والتدريب والمكافأة	تتفق كلا الدراسات في تناول ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء , وتختلفان في مجال التطبيق والمتغير التابع

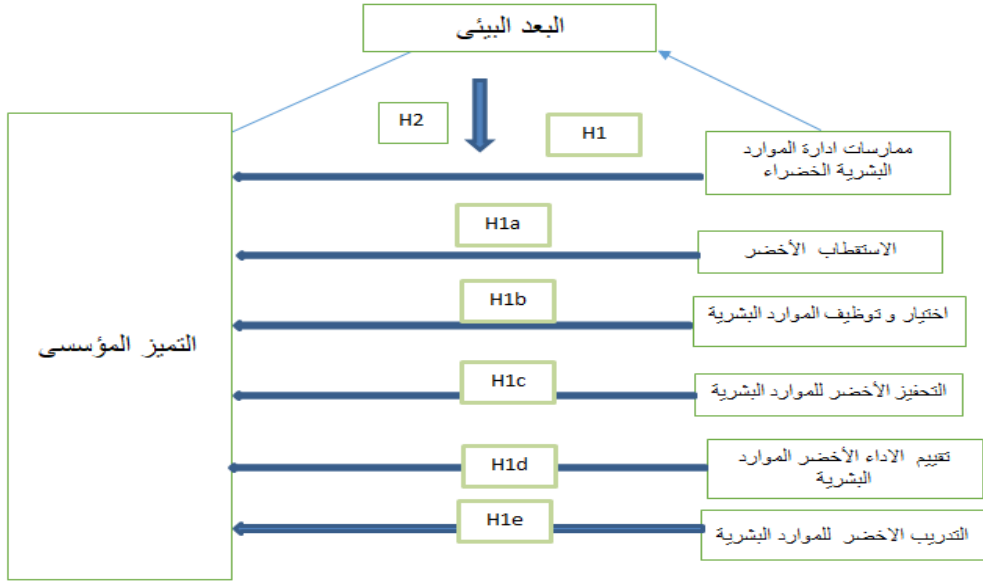
مؤلف الدراسة	اسم الدراسة	سنة النشر	المتغيرات	أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية وتلك الدراسة
			الخضراء .	
الأبراهيمي	إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة ميدانية في مستشفى الأمير والغدير الأهليين في محافظة النجف الأشرف.	2019	ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء – ابعاد التوظيف الاخضر , التدريب والتطوير الاخضر	تتفق كلا الدراسات في تناول ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء , وتختلفان في مجال التطبيق والمتغير التحكي
حماش	دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في الحد من انتشار النفايات الطبية في ظل فيروس كورونا.	2020	ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء – الحد من انتشار النفايات .	تتفق كلا الدراسات في تناول ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء , وكذلك تناول مرادف البعد البيئي وتختلفان في مجال التطبيق والمتغير التحكي
الشعار	أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في إدارة سلسلة التوريد الخضراء: الدور الوسيط لنمط الحياة الخضراء	2021	ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء – نمط الحياة الخضراء .	تتفق كلا الدراسات في تناول ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء , وتختلفان في مجال التطبيق والمتغير التابع
التعمري وعطيانى	أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء على ريادة الأعمال: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأدوية الأردنية	2021	ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء – ريادة الاعمال فى شركات صناعة الدواء الاردنية .	تتفق كلا الدراسات في تناول ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء , وتختلفان في مجال التطبيق والمتغير التابع
Shoib et al	The role of GHRM practice towards organizational commitment: A mediation analysis of green human capital.	2021	ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء – الالتزام التنظيمي	تتفق كلا الدراسات في تناول ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء , وكذلك مرادف التميز المؤسسى , وتختلفان في مجال التطبيق والمتغير التحكي (البعد البيئي)
Alam	Impact of GHRM on Organization's Environment Performance: Mediating Role of Green Employee Empowerment	2021	ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء – الاداء البيئي للمنظمة , الموظف الاخضر	تتفق كلا الدراسات في تناول ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء , وكذلك فى المتغير التحكى (الاداء البيئى) وتختلفان في مجال التطبيق والمتغير التابع
الصاوى والدباغ	دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان	2021	ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء – ابعاد المسؤولية الاجتماعية فى قطاع الخدمات الحكومية .	تتفق كلا الدراسات في تناول ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء , وتختلفان في مجال التطبيق والمتغير التابع , حيث ان تلك الدراسة تتناول بعد المسؤولية الاجتماعية
Mushtaq&Mazoor,	The Role of Green Human Resource Management (GHRM) and Green Human Capital Performance by Reverse Logistics and Recycling Operations in the Manufacturing Sector in Pakistan	2021	ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء – العمليات اللوجستية العكسية .	تتفق كلا الدراسات في تناول ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء , والتميز المؤسسى , وتختلفان في مجال التطبيق والمتغير التحكى (البعد البيئي)
الحاج	مقومات الأداء المستدام للمشروعات الصغرى والمتوسطة في المناطق الريفية: منطقة تينناي دراسة حالة.	2015	مقومات الاداء المستدام	تتفق كلا الدراسات في تناول مرادف مفهوم التميز المؤسسى فقط , وتختلفان في مجال التطبيق والمتغير التحكى (البعد البيئي)

مؤلف الدراسة	اسم الدراسة	سنة النشر	المتغيرات	أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية وتلك الدراسة
Hartini & ciptomulyono,	The relationship between strategic agility and sustainable manufacturing on sustainable performance: Literature review.	2015	تحقيق التميز المؤسسي - الرشاقة الاستراتيجية .	تتفق كلا الدراستان في تناول التميز المؤسسي , وتختلفان في مجال التطبيق والمتغير التحكيمي (البعد البيئي)
المسعودي وعلى	استعمال بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لتقويم الأداء الاستراتيجي المستدام: بحث تطبيقي في مصرف بغداد الأهلي.	2016	التميز المؤسسي - تبنى الاداء المستدام .	تتفق كلا الدراستان في تناول التميز المؤسسي , وتختلفان في مجال التطبيق والمتغير التحكيمي (البعد البيئي)
بلعجوز وعريوة	تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) لتقييم الأداء المستدام في القطاع العمومي المحلي: دراسة عينة من المجالس الشعبية البلدية	2016	التمييز المؤسسي - نظام التكاليف على اساس الانشطة .	تتفق كلا الدراستان في تناول التميز المؤسسي , وتختلفان في مجال التطبيق والمتغير التحكيمي (البعد البيئي)
نوار	التأثير الوسيط للابتكار المستدام في العلاقة بين نظم المحاسبة الإدارية والأداء المستدام لمنشآت الأعمال: دراسة ميدانية.	2017	التميز المؤسسي - نظم الممارسة الادارية .	تتفق كلا الدراستان في تناول التميز المؤسسي , وتختلفان في مجال التطبيق والمتغير التحكيمي (البعد البيئي)
حمدي	أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية	2017	الاداء المتميز - ادارة المعرفة .	تتفق كلا الدراستان في تناول مرادف التميز المؤسسي , وتختلفان في مجال التطبيق والمتغير التحكيمي (البعد البيئي)
مندور	دور الضغوط المؤسسية في تبنى الشركات لنظم الرقابة الإدارية للاستدامة من منظور محاسبي وانعكاسات ذلك على الأداء المستدام: دراسة ميدانية على الشركات المصرية	2017	التمييز المؤسسي - الضغوط المؤسسية .	تتفق كلا الدراستان في تناول التميز المؤسسي , وتختلفان في مجال التطبيق والمتغير التحكيمي (البعد البيئي)
قطاف والعربي	دور إدارة المعرفة تحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات	2017	الاداء المستدام - ادارة المعرفة - تحسين الربحية .	تتفق كلا الدراستان في تناول مرادف التميز المؤسسي , وتختلفان في مجال التطبيق والمتغير التحكيمي (البعد البيئي)
عبد الرحمن	التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة.	2017	الاداء المستدام - انظمة الموازنات	تتفق كلا الدراستان في تناول مرادف التميز المؤسسي , وتختلفان في مجال التطبيق والمتغير التحكيمي (البعد البيئي)
Teoh & Muthuveloo	The impact of enterprise risk management, strategic agility, and quality of internal audit function of sustainable firms' performance in Malaysia	2017	التميز المؤسسي - ادارة المخاطر المؤسسية .	تتفق كلا الدراستان في تناول التميز المؤسسي , وتختلفان في مجال التطبيق والمتغير التحكيمي (البعد البيئي)
صبرى	إدارة المعرفة وأثرها على تحسين الأداء المستدام للمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة المؤسسة المينائية لسككدة.	2019	التمييز المؤسسي - ادارة المعرفة .	تتفق كلا الدراستان في تناول التميز المؤسسي , وتختلفان في مجال التطبيق والمتغير التحكيمي (البعد البيئي)
حاوى	تأثير متطلبات استمرارية الأعمال في الأداء المستدام للمنظمة باعتماد إستراتيجية إدارة المخاطر: دراسة حالة في شركة الفيحاء لصناعة البناء الجاهز المحدودة	2019	التمييز المؤسسي - ادارة المخاطر	تتفق كلا الدراستان في تناول التميز المؤسسي , وتختلفان في مجال التطبيق والمتغير التحكيمي (البعد البيئي)
ابو زيد والرميدى	الدور الوسيط للدعم التنظيمي في العلاقة بين البصمة الوراثية التنظيمية والمرونة الإستراتيجية والأداء المستدام: دراسة تطبيقية على شركة مصر للطيران	2019	التمييز المؤسسي - الدعم التنظيمي .	تتفق كلا الدراستان في تناول التميز المؤسسي , وتختلفان في مجال التطبيق والمتغير التحكيمي (البعد البيئي)
سودى	تأثير التشارك المعرفي في الأداء المستدام: دراسة تطبيقية	2020	التمييز المؤسسي -	تتفق كلا الدراستان في تناول التميز

مؤلف الدراسة	اسم الدراسة	سنة النشر	المتغيرات	أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية وتلك الدراسة
	في الشركة العامة للأسمدة الجنوبية.		التشارك المعرفي .	المؤسسى، وتختلفان في مجال التطبيق والمتغير التحكى (البعد البيئي)
Mousa, & Othman,	The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework	2020	ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء- والأداء التنظيمى-المستدام	تنفق كلا الدراساتان في تناول ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء ، والتميز المؤسسى، وتختلفان في مجال التطبيق والمتغير التحكى (البعد البيئي)
المريسي	أثر بطاقة الأداء المتوازن على تقويم الأداء المستدام للمصارف الإسلامية: دراسة تطبيقية على عينة من المصارف الإسلامية اليمنية.	2020	بطاقة الاداء المتوازن – الربحية .	تنفق كلا الدراساتان في تناول مرادف التميز المؤسسى، وتختلفان في مجال التطبيق والمتغير التحكى (البعد البيئي)
عبدالحفيظ	دور رأس المال البشري في تحقيق الأداء المستدام بالمؤسسات الاقتصادية: دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة.	2020	التميز المؤسسى – رأس المال البشرى .	تنفق كلا الدراساتان في تناول التميز المؤسسى، وتختلفان في مجال التطبيق والمتغير التحكى (البعد البيئي)
الحريري	نموذج هيكل لقياس أثر التوجه الريادي على الأداء المصرفي المستدام: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي المصري.	2020	التميز المؤسسى – التوجه الريادي – الاداء المصرفي .	تنفق كلا الدراساتان في تناول التميز المؤسسى، وتختلفان في مجال التطبيق والمتغير التحكى (البعد البيئي)
حماده	دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين الأداء المستدام للمنظمة بالتطبيق على شركة ميناء القاهرة الجوي.	2020	التميز المؤسسى – الادارة الالكترونية .	تنفق كلا الدراساتان في تناول التميز المؤسسى، وتختلفان في مجال التطبيق والمتغير التحكى (البعد البيئي)
Hao et al.,	Determining the effects of lean production and servitization of manufacturing on sustainable performance Sustainable production and Consumption	2021	التأثيرات المستقلة – الممارسات التنظيمية .	تنفق كلا الدراساتان في تناول التميز المؤسسى، وتختلفان في مجال التطبيق والمتغير التحكى (البعد البيئي)
Alzyoud,	TheIMPACT OF GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES AND KNOWLEDGE SHARING ON SUSTAINBLE PERFORMANCE	2021	ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء – التميز المؤسسى – مشاركة المعرفة .	تنفق كلا الدراساتان في تناول ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء ، والتميز المؤسسى، وتختلفان في مجال التطبيق والمتغير التحكى (البعد البيئي)
Bon et al.,	Green human resource management, Green supply chain management practices and Sustainable performance	2018	ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء – الاداء التنظيمى – الاداء المستدام	تنفق كلا الدراساتان في تناول ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء ، والتميز المؤسسى، وتختلفان في مجال التطبيق والمتغير التحكى (البعد البيئي)
Madani,	Evaluation of the impact of implementing Green Human Resource Management (GHRM) on the organizational excellence of the organization in relation to the mediating role of corporate social responsibility in the banking industry in Iran .	2021	ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء – التميز المؤسسى – المسؤولية الاجتماعية .	تنفق كلا الدراساتان في تناول ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء ، والتميز المؤسسى، وتختلفان في مجال التطبيق والمتغير التحكى (البعد البيئي)
Zhao et al.,	Green Human Resource Management (GHRM) and Corporate Social Responsibility (CSR) mechanism towards achieving organizational excellence for the organization	2021	ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء – التميز المؤسسى – المسؤولية الاجتماعية .	تنفق كلا الدراساتان في تناول ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء ، والتميز المؤسسى، وتختلفان في مجال التطبيق والمتغير التحكى (البعد البيئي)
Martins et al	The effect of green human resource management practice on the institutional excellence of public	2021	ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء –	تنفق كلا الدراساتان في تناول ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء ، والتميز

مؤلف الدراسة	اسم الدراسة	سنة النشر	المتغيرات	أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية وتلك الدراسة
	and private health care organizations		التمييز المؤسسي	المؤسسي, وتختلفان في مجال التطبيق والمتغير التحكيمي (البعد البيئي)
Aboul–Daha Saied,	The impact of green human resource practices on institutional excellence in Egyptian hotels	2021	ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء – التمييز المؤسسي – القطاع الفندقى	تتفق كلا الدراساتان في تناول ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء , والتمييز المؤسسي , وتختلفان في مجال التطبيق والمتغير التحكيمي (البعد البيئي)
Irani et al	Impact of green human resource management practices on the environmental performance of green hotels	2022	ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء – الاداء التنظيمى	تتفق كلا الدراساتان في تناول ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء , والتمييز المؤسسي , وتختلفان في مجال التطبيق والمتغير التحكيمي (البعد البيئي)
Amjad et al	Effect of green human resource management practices on organizational sustainability: the mediating role of environmental and employee performance	2021	ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء – الاداء التنظيمى	تتفق كلا الدراساتان في تناول ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء , والتمييز المؤسسي , وتختلفان في مجال التطبيق والمتغير التحكيمي (البعد البيئي)
Malik et al	The Effect of Green Human Resource Management on Organization Citizenship Behaviour for Environment (OCBE) and Its Implications on Employee Performance at Pt Andalan Bakti Niaga	2021	ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء – سلوك المواطنين التنظيمى والاداء الوظيفى	تتفق كلا الدراساتان في تناول ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء , وتختلفان فى مجالى التطبيق والمتغير التحكيمي (البعد البيئي)
Rashid, & Alam	The Impact of Green Human Resource Management on Organizational Performance: A Case of Manufacturing Industry	2020	ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء – الاداء التنظيمى	تتفق كلا الدراساتان في تناول ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء , والتمييز المؤسسي , وتختلفان في مجال التطبيق والمتغير التحكيمي (البعد البيئي)
Sobaih et al	Influences of Green Human Resources Management on Environmental Performance in Small Lodging Enterprises: The Role of Green Innovation	2020	ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء – الاداء التنظيمى	تتفق كلا الدراساتان في تناول ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء , والتمييز المؤسسي , وتختلفان في مجالى التطبيق والمتغير التحكيمي (البعد البيئي)
Malik et al,	Corporate Social Responsibility, Green Human Resources Management, and Sustainable Performance: Is Organizational Citizenship ?Behavior towards Environment the Missing Link	2020	ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء – الاداء التنظيمى	تتفق كلا الدراساتان في تناول ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء , والتمييز المؤسسي , وتختلفان في مجالى التطبيق والمتغير التحكيمي (البعد البيئي)
Bhatti et al.,	Exploring the impact of green human resource management on environmental performance: the roles of perceived organizational support and innovative environmental behavior	2022	ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء – الاداء التنظيمى	تتفق كلا الدراساتان في تناول ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء , والتمييز المؤسسي , وتختلفان في مجالى التطبيق والمتغير التحكيمي (البعد البيئي)
Aggarwa& Agarwala, T. (2023)	Relationship of green human resource management with environmental performance: mediating effect of green organizational culture	2023	ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء – الاداء التنظيمى	تتفق كلا الدراساتان في تناول ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء , والتمييز المؤسسي , وتختلفان في مجالى التطبيق والمتغير التحكيمي (البعد البيئي)

- من خلال استعراض الباحث للدراسات السابقة، والتي تناولت متغيري الدراسة، فقد لاحظ الباحث ما يلي :
- اختلفت معظم الدراسات السابقة في تحديد مفهوم الرّبحية ، ووفقًا لهذه الدراسات فنجد تباين آراء الباحثين حول أبعاد التمييز المؤسسي ، ويعود هذا التباين إلى اختلاف خلفياتهم النظرية واهتماماتهم ببعض الجوانب دون غيرها.
 - تناولت العديد من الدراسات السابقة التمييز المؤسسي ، وإلقاء الضوء على مفهومه ومتغيراته وأنماط قياسه .
 - اتفق العديد من الباحثين على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وقد اعتمد الباحث على أبعاد دراسة (العمرى، 2021؛ الزياى، 2017) والتي تمثلت في (توصيف الوظائف الخضراء، الاختيار والتعيين الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، الحوافز الخضراء)، وذلك لتوافق تلك الأبعاد مع طبيعة ومجتمع الدراسة.
 - اختلف الباحثون في تحديد أبعاد التمييز المؤسسي ، وقد اقتصر الباحث في الدراسة الحالية على البُعد البيئي فقط ، والتي اعتمدت عليها العديد من الدراسات ومنها: (حماده، 2020؛ فرحان، 2020)، لأنها حظيت باتفاق الكثير من الباحثين.
 - بينما يزداد التراث الأجنبي فإنه لا توجد دراسات عربية سابقة -على حد علم الباحث- قد تناولت دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتمييز المؤسسي ، خاصة ولاسيما في قطاع خدمي مثل المنشآت الصحية متناهية الصغر بالمملكة العربية السعودية .
 - تناول الباحث في هذا خطة الدراسة (الإطار العام للدراسة) وذلك من خلال تناول مصطلحات الدراسة التي تتمثل في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء و التمييز المؤسسي ، كما تطرق الباحث لمشكلة الدراسة التي تمكن من بلورتها من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة وإجراء الدراسة الاستطلاعية، إضافة لذلك تناول الباحث أهداف الدراسة وأهميتها على المستويين العلمي والتطبيقي، وكذلك حدود الدراسة .



شكل 1: اطار مقترح بوضوح العلاقات بين متغيرات الدراسة

(7) الفرضيات

H1: وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التميز المؤسسي.

H1a: وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين محور استقطاب الموارد البشرية و التميز المؤسسي.

H1b: وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين محور اختيار و توظيف الموارد البشرية و التميز المؤسسي

H1c: وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين محور تحفيز الموارد البشرية و التميز المؤسسي

H1d: وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين محور تقييم الموارد البشرية و التميز المؤسسي

H1e: وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين محور تدريب الموارد البشرية و التميز المؤسسي

H2: وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء و التميز المؤسسي في وجود البعد

البيئي

(8) منهجية الدراسة

إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي عرفه (القحطاني وآخرون، 2022) بأنه "البحث الذي يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة، أو تحديد المشكلة أو تبرير الظروف والممارسات، أو التقييم والمقارنة، أو التعرف على ما يعمل الآخرون فإنه التعامل مع الحالات المماثلة لوضع الخطط المستقبلية" ويعتبر مناسباً لدراسة لأنه يعتمد على وصف الواقع من خلال معرفة الحقائق والمعلومات ثم مقارنتها وتحليلها وتفسيها للإجابة على تساؤلات وفروض الدراسة بالرجوع إلى المراجع والمصادر التي لها صلة بالدراسة وإستخدام المنهج الاستقرائي

المطبق في هذا البحث بملخص لفروض معروفة معينة، وعلاقات منطقية بين المفاهيم حيث يعمل المنهج الاستقرائي من العام إلى الخاص.

مما يعني أن الافتراضات النظرية المماثلة المحيطة بظاهرة معينة، يتم إختبارها للإجابة على أسئلة محددة حول الظاهرة باستخدام إطار نظري، بما في ذلك: تحديد المفاهيم أو المتغيرات في النموذج وتطوير نموذج مفاهيمي يوفر تمثيلاً وصفيًا للنظرية والتوصل إلى نظرية تقدم شرحاً للعلاقة بين متغيرات البحث (Woiceshyn and Daellenbach, 2018).

وذلك من خلال استخدام مصدرين لجمع المعلومات والبيانات:

- المصادر الثانوية: التي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والإنجليزية ذات صلة بالدراسة، والدراسات السابقة والابحاث التي تناولت متغيرات الدراسة من قبل، والتقارير والدوريات والمقالات، كذلك التطلع والبحث على مواقع وصفحات الإنترنت .

- المصادر الأولية: لتحليل بيانات الدراسة التي تخص كل متغيراتها وأبعادها ويتم جمع البيانات من خلال الإستبيانة كأداة رئيسية للبحث والتي صممت خصيصاً لهذا الغرض، بالإضافة إلى أسلوب المقابلة أن تطلب الأمر ذلك .

(1-8) أدوات جمع بيانات الدراسة

يمكن استخدام عدة أدوات لجمع البيانات الأولية مثل الاستبيان، المقابلات، الملاحظة، والوثائق الرسمية، وفي هذه الدراسة تم استخدام الإستبيان بدرجة أولى لجمع البيانات الأولية.

(2-8) قياس متغيرات الدراسة

جدول 2: كيفية قياس متغيرات الدراسة

المرجع	الفقرات	الابعاد	المتغير
Alzyoud, 2021	5	التوظيف الأخضر	ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء
	5	التدريب الأخضر	
	4	تقييم الأداء الأخضر	مستقل
	4	التحفيز الأخضر	
حماده، 2020	4	التميز المؤسسي	التميز المؤسسي
Alzyoud, 2021	4	البعد البيئي	تابع
			البعد البيئي معدل

(3-8) مجتمع الدراسة

يمثل المجتمع كل العناصر التي يمكن أن تتضمنها الدراسة (Mnisi,2005) كما أشار (Sekaran, 2016) بأن مجتمع الدراسة يعرف بأنه مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فان

المجتمع المستهدف للدراسة سيكون ممثلاً فيها، وسوف يقتصر مجتمع الدراسة على الشركات العاملة في قطاع التشييد والبناء بمدينة العلمين الجديدة

■ العينة الكلية: قام الباحث بأخذ عينة ميسرة من عدد (405) من العاملين في جميع المستويات الإدارية في المنشآت الصحية بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة حيث تم توزيع الاستبيان الإلكتروني من خلال ارسال رابط جوجل فورم .

وتم تحديد الحد الأدنى لحجم العينة من خلال معادلة ستيفن ثامبسون التالية :

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\left[N-1 \times (d^2 \div z^2) \right] + p(1-p) \right]}$$

حيث أن: حجم المجتمع: N

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) وتساوي (1.96)

P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (0.50) d: نسبة الخطأ وتساوي (0.05)

هذا وقد بلغت العينة الفعلية بعد حساب الحد الأدنى لحجم العينة ويساوي =385

جدول 3: التوزيع الديموغرافي لأفراد عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	313	%77.40
	انثى	92	%22.60
المستوى الإداري	نائب مدير	87	%21.60
	مدير إدارة	140	%34.60
	رئيس قسم	164	%40.40
	موظف	14	%3.40
المؤهل العلمي	بكالوريوس	141	%34.90
	ماجستير	219	%54.00
	دكتوراه	45	%11.10
العينة العمرية	من 25 سنة - اقل من 35 سنة	225	%55.60
	من 35 سنة إلى اقل من 45 سنة	153	%37.80
	من 45 سنة إلى اقل من 50 سنة	21	%5.10
	اكبر من 50 سنة	6	%1.40
الخبرة	اقل من 5 سنوات	6	%1.60
	5 واقل من 10 سنوات	6	%1.60
	10 واقل من 15 سنة	38	%9.50
	15 سنة فأكثر	354	%87.30

بالإشارة إلى جدول (3) نجد ان اغلب العينة ذكور بنسبة 77.4% والانات بنسبة 22.6%، بالنسبة للمستويات الإدارية 40.4% من العينة يشغلون منصب رئيس قسم، 34.6% مدير إدارة، و 21.60% نائب مدير، بالنسبة للمؤهل العلمى 54% من العينة من حملة الماجستير، 55.6% من الفئة العمرية من 25 سنة - اقل من 35 سنة، 87.3% من العينة لديهم خبرة عملية أكثر من 15 سنة.

(4-8) حدود البحث

قام الباحث بوضع حدود الدراسة من حيث الحدود المكانية والحدود الزمنية، حيث تناول الجانب النظري في هذا الحدود:

- الحدود المكانية : مراكز و وحدات الرعاية الصحية بالمملكة العربية السعودية .
- الحدود الزمانية : ستجرى تلك الدراسة في الفترة من ابريل 2023 وما بعدها .
- الحدود البشرية : مديرين و رؤساء اقسام وحدات ومراكز الرعاية الصحية بالمملكة العربية السعودية .
- الحدود الموضوعية والاكاديمية : مراكز الرعاية الصحية , ممارسات الموارد البشرية الخضراء، التمييز المؤسسى، البعد البيئى .

(5-8) المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها لجأ الباحث إلى الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (Statistical SPSS V.28-Package for Social Sciences)، إضافة إلى إستخدام برمجية AMOS27 لتحليل المسار، وقام الباحث من خلال البرامج الإحصائية السابقة بتطبيق الأساليب التالية:

- التكرارات والنسب المئوية Percent & Frequencies بهدف تحديد مؤشرات القياس المعتمدة في الدراسة وتحليل خصائص عينة الدراسة ديموغرافيا.
- المتوسطات الحسابية Mean لتحديد مستوى إستجابة أفراد عينة الدراسة عن متغيراتها.
- الإنحراف المعياري Standard Deviation لقياس درجة تشتت إستجابات أفراد عينة الدراسة عن وسطها الحسابي.
- معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha لقياس ثبات أداة الدراسة الإستبانة ومقدار الإتساق الداخلى لها ودرجة مصداقية الإجابات عن فقرات الإستبانة.
- معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor وإختبار التباين المسموح Tolerance للتأكد من عدم وجود تعددية إرتباط Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة.
- تحليل الإنحدار البسيط Simple Regression analysis وذلك للتحقق من أثر المتغيرات المستقلة الفرعية على المتغير التابع.

– تحليل المسار من خلال استخدام Structural Equation Modeling.

– تحليل الانحدار Hierarchical Interaction Regression للتعرف إلى دور المتغير المعدل في أثر المتغير المستقل على التابع.

(9) نتائج الدراسة الميدانية

لاستعراض نتائج الدراسة التي تم الحصول عليها . قام الباحث فيما يلي بتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من عدد 405 مفردة من العاملين في المنشآت الصحية في المملكة العربية السعودية .

وقد تم استخدام برنامج SPSS28 و AMOS27 لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها، وهو أحد البرامج الإحصائية المشهورة. ومن خلال هذا البرنامج، تم الحصول على تحليل وصفي لمتغيرات الدراسة إلى جانب اختبار فرضيات الدراسة كما هو مذكور فيما يلي:

(1-9) التحليل الوصفي

تم إجراء التحليل الوصفي لمتغيرات نموذج الدراسة وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الواردة في قائمة الاستبيان، حيث احتسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم ترتيبها تنازلياً حسب أهميتها النسبية استناداً لقيمة المتوسط الحسابي طبقاً لمقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الدراسة واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي (1-4) كيفية حساب المتوسطات لتفسير البيانات.

جدول 4: معيار حساب المتوسطات الحسابية

المستوى	مرتفع	متوسط	منخفض
المتوسط الحسابي	≥ 3.5	3.49 - 2.5	≤ 2.49

المصدر: التعمري وعطياني، 2021

وطبقاً للجدول (4) إذا كان قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من أو تساوي (3.5) فيكون مستوى تقدير استجابة أفراد العينة مرتفعاً، أما إذا كان قيمة المتوسط الحسابي للفقرات (2.5-3.49) فيكون مستوى تقدير استجابة أفراد العينة متوسط، و إذا كان قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أقل من أو يساوي (2.49) فيكون مستوى تقدير استجابة أفراد العينة منخفض.

أولاً: استجابة عينة الباحثين للعبارات الخاصة بالمتغير المستقل إدارة الموارد البشرية الخضراء:

جدول 5: استجابات عينة الدراسة بالنسبة لمتغير إدارة الموارد البشرية الخضراء محور التوظيف الأخضر

م	العبارة	لا او افق بشدة	لا او افق	محايد	او افق بشدة	الاجمالي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة المتوسط الحسابي
1	تتضمن رسالة التوظيف القيم البيئية للمنشأة في الإعلان عن الوظائف	42	35	50	96	405	3.84	1.36	5	مرتفع
2	يتضمن الوصف الوظيفي الجوانب البيئية للتوظيف	31	39	58	85	405	3.91	1.30	3	مرتفع
3	تحرص المنشأة على استقطاب وتوظيف العاملين ذوي الوعي البيئي	27	46	42	93	405	3.95	1.29	2	مرتفع
4	يتم ابراز وتوضيح الجوانب الخضراء عند التوظيف في المنشأة من أجل التعرف والتعود عليها من قبل الموظفين بشكل عام	19	27	58	127	405	4.01	1.13	1	مرتفع
5	تعتمد المنظمة سياسات واستراتيجيات بيئية عند تعيين العاملين	39	31	46	116	405	3.88	1.31	4	مرتفع
	المتوسط الحسابي	158.14	177.4	254.57	516.9	2025	3.8666667	1.3087477		مرتفع

يشير الجدول (5) الى ان استجابات أفراد عينة الدراسة لمتغير إدارة الموارد البشرية الخضراء محور التوظيف الأخضر كانت مرتفع ، اذ بلغ المتوسط الحسابي (3.8666667) والانحراف المعياري (1.3087477)، أما على مستوى الفقرات كانت اغلبها ايضا مرتفع . كما يشير الجدول كذلك الى ان العبارة رقم 4 التي تنص على " يتم ابراز وتوضيح الجوانب الخضراء عند التوظيف في المنشأة من أجل التعرف والتعود عليها من قبل الموظفين بشكل عام " جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي متوسط (4.0095238) وانحراف معياري (1.1308203)، بينما احتلت العبارة رقم 3 التي تنص على " تحرص المنشأة على استقطاب وتوظيف العاملين ذوي الوعي البيئي " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مرتفع (3.952381) وانحراف معياري (1.2888647).

جدول 6: استجابات عينة الدراسة بالنسبة لمتغير إدارة الموارد البشرية الخضراء محور التدريب والتطوير الأخضر

م	العبرة	لا او افق بشدة	لا محايد	او افق بشدة	الاجمالي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة المتوسط الحسابي
1	تعمل المنشأة على تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في عملية التدريب	42	35	108	181	405	3.8666667	5	مرتفع
2	تسهم برامج التدريب والتطوير في تقليل المشاكل البيئية	27	19	116	220	405	4.1904762	1	مرتفع
3	تعمل المنشأة على وضع خطط وبرامج تدريبية متطورة خضراء لرفع كفاءة العاملين لديها	23	31	112	212	405	4.1333333	2	مرتفع
4	تقوم المنشأة بنشر الوعي البيئي بين الموظفين والعملاء في مجال المحافظة على الموارد البيئية المختلفة	35	23	93	220	405	4.0857143	4	مرتفع
5	تتبنى المنشأة تدريب العاملين باعتماد التدريب الإلكتروني للحد من استخدام المعاملات الورقية	27	15	100	208	405	4.1047619	3	مرتفع
	المتوسط الحسابي	154.29	123.4	528.4	1041	2025	4.0761905	1.2340748	مرتفع

يشير الجدول (6) الى ان استجابات أفراد عينة الدراسة لمتغير أمتغير إدارة الموارد البشرية الخضراء محور التدريب والتطوير الأخضر كانت مرتفع ، اذ بلغ المتوسط الحسابي (4.0761905) والانحراف المعياري (1.2340748)، أما على مستوى الفقرات كانت اغلبها ايضا مرتفع . كما يشير الجدول كذلك الى ان العبرة رقم 2 التي تنص على " تسهم برامج التدريب والتطوير في تقليل المشاكل البيئية " جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي متوسط (4.1904762) وانحراف معياري (1.1692802)، بينما احتلت العبرة رقم 3 التي تنص على " تعمل المنشأة على وضع خطط وبرامج تدريبية متطورة خضراء لرفع كفاءة العاملين لديها " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مرتفع (4.1333333) وانحراف معياري (1.185381).

جدول 7: استجابات عينة الدراسة بالنسبة لمتغير إدارة الموارد البشرية الخضراء محور تقييم الأداء الأخضر

م	العبارة	لاوافق بشدة	لاوافق	لاوافق	محايد	وافق بشدة	الاجمالي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
1	تشجع معايير تقييم الأداء على خلق الأفكار الجديدة المتعلقة بحماية البيئة	35	23	39	108	201	405	4.0285714	1.2668643	1	مرتفع
2	يتم الالتزام بتنفيذ معايير الأداء البيئي	31	31	35	120	189	405	4	1.2480754	3	مرتفع
3	تأخذ المنشأة بعين الاعتبار قدرة العاملين في التعامل مع البيئة كمعايير لقياس الاداء.	15	27	62	127	174	405	4.0285714	1.0959466	1	مرتفع
4	تعتمد المنشأة أهداف الإدارة البيئية في نموذج تقييم أداء العاملين	27	19	58	116	185	405	4.0190476	1.1846856	2	مرتفع
	المتوسط الحسابي	108	100.3	192.86	470.6	748.3	1620	4.0190476	1.198893		مرتفع

يشير الجدول (7) الى ان استجابات أفراد عينة الدراسة لمتغير إدارة الموارد البشرية الخضراء محور تقييم الأداء الأخضر كانت مرتفع ، اذ بلغ المتوسط الحسابي (4.0190476) والانحراف المعياري (1.198893)، أما على مستوى الفقرات كانت اغلبها ايضا مرتفع . كما يشير الجدول كذلك الى ان العبارة رقم 3 التي تنص على " تأخذ المنشأة بعين الاعتبار قدرة العاملين في التعامل مع البيئة كمعايير لقياس الاداء." جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي متوسط (4.0285714) وانحراف معياري (1.0959466)، بينما احتلت العبارة رقم 4 التي تنص على " تعتمد المنشأة أهداف الإدارة البيئية في نموذج تقييم أداء العاملين "المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مرتفع (4.0190476) وانحراف معياري (1.1846856).

جدول 8: استجابات عينة الدراسة بالنسبة لمتغير إدارة الموارد البشرية الخضراء محور التحفيز الأخضر

م	العبارة	لا او افق بشدة	لا او افق	محايد	او افق بشدة	الاجمالي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
1	تقدم الإدارة المختصة مكافآت مادية ومعنوية لموظفيها وفقا لإنجازاتهم البيئية	42	31	54	89	189	3.8666667	1.3592041	2	مرتفع
2	تشجع نظام الحوافز الذي تعتمد عليه الإدارة المختصة عمل المبادرات البيئية	27	31	46	100	201	4.0285714	1.2361319	1	مرتفع
3	يتم الاعلان عن اسماء العاملين المتميزين في المنشأة فيما يخص التزامهم البيئي عبر الموقع الالكتروني للمنشأة	46	46	27	89	197	3.847619	1.426271	3	مرتفع
	المتوسط الحسابي	115.71	108	127.29	277.7	586.3	1215	3.9142857		مرتفع

يشير الجدول (8) الى ان استجابات أفراد عينة الدراسة لمتغير إدارة الموارد البشرية الخضراء محور التحفيز الأخضر كانت مرتفع ، اذ بلغ المتوسط الحسابي (3.9142857) والانحراف المعياري (1.3405357)، أما على مستوى الفقرات كانت اغلها ايضا مرتفع . كما يشير الجدول كذلك الى ان العبارة رقم 2 التي تنص على " تشجع نظام الحوافز الذي تعتمد عليه الإدارة المختصة عمل المبادرات البيئية." جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي متوسط (4.0285714) وانحراف معياري (1.2361319)، بينما احتلت العبارة رقم 1 التي تنص على " تقدم الإدارة المختصة مكافآت مادية ومعنوية لموظفيها وفقا لإنجازاتهم البيئية "المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مرتفع (3.8666667) وانحراف معياري (1.3592041).

ثالثا: استجابة عينة المبحوثين للعبارة الخاصة بالمتغير التابع التميز المؤسسي:

جدول 9: استجابات عينة الدراسة بالنسبة لمتغير التميز المؤسسي

المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجمالي	او افق بشدة	او افق	محايد	لا او افق	لا او افق بشدة	العبرة	م
مرتفع	1	1.078851	4.2380952	405	224	104	46	12	19	لدى المنشأة مكانة متميزة في السوق المحلي والوطني	1
مرتفع	2	1.2230239	4.152381	405	228	89	42	15	31	تعتمد المنشأة على التكنولوجيا الحديثة في تقديم خدماتها.	2
مرتفع	4	1.1445043	4.0857143	405	201	100	62	23	19	تضع إدارة المنشأة الاستراتيجيات التخطيطية بناء على حاجات ورغبات العملاء	3
مرتفع	3	1.1823643	4.1238095	405	220	81	62	19	23	تهتم إدارة المنشأة بالتحسين المستمر	4
مرتفع		1.1571859	4.15	1620	871.7	374.1	212.14	69.43	92.571	المتوسط الحسابي	

يشير الجدول (9) الى ان استجابات أفراد عينة الدراسة لمتغير التميز المؤسسي كانت مرتفع ، اذ بلغ المتوسط الحسابي (4.15) والانحراف المعياري (1.1571859)، أما على مستوى الفقرات كانت اغلبها ايضا مرتفع . كما يشير الجدول كذلك الى ان العبرة رقم 1 التي تنص على " لدى المنشأة مكانة متميزة في السوق المحلي والوطني." جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي متوسط (4.2380952) وانحراف معياري (1.078851)، بينما احتلت العبرة رقم 2 التي تنص على تعتمد المنشأة على التكنولوجيا الحديثة في تقديم خدماتها "المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مرتفع (4.152381) وانحراف معياري (1.2230239).

ثالثا: استجابة عينة المبحوثين للعبارات الخاصة بالمتغير المعدل البعد البيئي :

جدول 10: استجابات عينة الدراسة بالنسبة لمتغير البعد البيئي

المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجمالي	او افق بشدة	او افق	محايد	لا او افق	لا او افق بشدة	العبرة	م
مرتفع	2	1.21	4.18	405	231.4	92.57	30.857	23.14	27	تعمل المنشأة على التطوير لمنتجاتها وخدماتها لتصبح صديقة للبيئة	1
مرتفع	3	1.18	4.15	405	223.7	88.71	46.286	23.14	23.143	تحرص المنشأة على التوسع في الأستثمار في	2

م	العبارة	لا او افق بشدة	لا او افق	محايد	او افق بشدة	الاجمالي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة المتوسط الحسابي
3	التكنولوجيا الصديقة للبيئة تسعى المنشأة للتوسع في استخدام مواد أولية غير ملوثة في عملياتها وانشطتها	15.429	30.86	42.429	88.71	227.6	4.19	1.134	1	مرتفع
4	تستخدم المنشأة التطبيقات المستدامة للحد من الأضرار بالبيئة كاستخدام مصادر طاقة متجددة واعادة التدوير للمواد الفائضة	27	27	42.429	92.57	216	4.09	1.23	4	مرتفع
	المتوسط الحسابي	92.571	104.1	162	362.6	898.7	4.1547619	1.1887549		مرتفع

يشير الجدول (10) الى ان استجابات أفراد عينة الدراسة لمتغير البعد البيئي كانت مرتفع ، اذ بلغ المتوسط الحسابي (4.1547619) والانحراف المعياري (1.1887549)، أما على مستوى الفقرات كانت اغلبها ايضا مرتفع . كما يشير الجدول كذلك الى ان العبارة رقم 3 التي تنص على " تسعى المنشأة للتوسع في استخدام مواد أولية غير ملوثة في عملياتها وانشطتها." جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي متوسط (4.1904762) وانحراف معياري(1.1359107)، بينما احتلت العبارة رقم 1 التي تنص على تعمل المنشأة على التطوير لمنتجاتها وخدماتها لتصبح صديقة للبيئة "المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مرتفع (4.1809524) وانحراف معياري (1.2071976).

جدول 11: استجابات عينة الدراسة لمتغيرات الدراسة

م	العبارة	لا او افق بشدة	لا او افق	محايد	او افق بشدة	الاجمالي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة المتوسط الحسابي
1	التوظيف الأخضر	158.14	177.4	254.57	516.9	918	3.8666667	1.3087477	5	مرتفع
2	التدريب والتطوير الأخضر	154.29	123.4	177.43	528.4	1041	4.0761905	1.2340748	2	مرتفع
3	تقييم الأداء الأخضر	108	100.3	192.86	470.6	748.3	4.0190476	1.198893	3	مرتفع
4	التحفيز الأخضر	115.71	108	127.29	277.7	586.3	3.9142857	1.3405357	4	مرتفع
5	التميز المؤسسي	92.571	69.43	212.14	374.1	871.7	4.15	1.1571859	1	مرتفع
6	البعد البيئي	92.571	104.1	162	362.6	898.7	4.1547619	1.1887549	1	مرتفع
	المتوسط الحسابي	721.29	682.7	1126.3	2530	5064	4.0301587	1.238032		مرتفع

يشير الجدول (11) الى ان استجابات أفراد عينة الدراسة لمتغيرات الدراسة كانت مرتفع ، اذ بلغ المتوسط الحسابي (4.0301587) والانحراف المعياري (1.238032)، أما على مستوى الفقرات كانت اغلبها ايضا مرتفع . كما يشير الجدول كذلك الى ان العبارة رقم 6 و 5 التي تنص على " البعد البيئي و التميز المؤسسي." جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي متوسط (4.1547619) وانحراف معياري(1.1887549)، بينما احتلت العبارة رقم 2 التي تنص التدريب والتطوير الأخضر "المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مرتفع (4.0761905) وانحراف معياري (1.2340748).

(2-9) اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء على التميز المؤسسي.

الفرض الفرعي الأول: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين محور التوظيف الأخضر و التميز المؤسسي.

جدول 12: تحليل الانحدار لأثر التوظيف الاخضر على التميز المؤسسي

المتغير	B	Std. Error الخطأ المعياري	قيم β	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
(Constant)	1,494	.268		5,569	.000
توظيف_اخ ضر	.678	.066	.712	10,282	.000
معامل التأثير الكلي R ²	.507				
*عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$					

كما يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (12)، ومن متابعة قيم اختبار (ت) ان بعد التوظيف الأخضر له تأثير ايجابي على متغير التميز المؤسسي ، حيث بلغت قيم (ت) المحسوبة (10,282) ،وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، كما وجدت ان بعد التوظيف الأخضر يتنبأ بحوالي 50.7% كمعامل تأثير بالتغيرات الحادثة في مستوى التميز المؤسسي بالمنشآت الصحية متناهية الصغر بالمملكة العربية السعودية أما بقية النسبة تعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج. مما يثبت صحة وقبول الفرض الفرعي الأول.

الفرض الفرعي الثاني: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين محور تحفيز الموارد البشرية و التميز المؤسسي.

جدول 13: تحليل الانحدار لأثر التحفيز الاخضر على التميز المؤسسي

المتغير	B	Std. Error الخطأ المعياري	قيم β	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
(Constant)	1,300	.206		6,320	.000
تحفيز_اخضر	.723	.050	.819	14,463	.000
معامل التأثير الكلي R ²	.670				
*عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$					

كما يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (13)، ومن متابعة قيم اختبار (ت) ان بعد التحفيز الأخضر له تأثير ايجابي على متغير التميز المؤسسي ، حيث بلغت قيم (ت) المحسوبة (14,463) ، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، كما وجدت ان بعد التحفيز الأخضر يتنبأ بحوالي 67.7% كمعامل تأثير بالتغيرات الحادثة في مستوى التميز المؤسسي بالمنشآت الصحية متناهية الصغر بالمملكة العربية السعودية أما بقية النسبة تعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج. مما يثبت صحة وقبول الفرض الفرعي الثاني .

الفرض الفرعي الثالث : يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين محور تقييم الموارد البشرية الخضراء والتميز المؤسسي.

جدول 14: تحليل الانحدار لأثر تقييم الأداء الاخضر على التميز المؤسسي

المتغير	B	Std. Error الخطأ المعياري	قيم β	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
(Constant)	1,083	.244		4,446	.000
تقييم الأداء_ اخضر	.759	.058	.789	13,043	.000
معامل التأثير الكلي R ²			.623		

* عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

كما يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (14)، ومن متابعة قيم اختبار (ت) ان بعد تقييم الأداء الأخضر له تأثير ايجابي على متغير التميز المؤسسي ، حيث بلغت قيم (ت) المحسوبة (13,043) ، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، كما وجدت ان بعد تقييم الأداء الأخضر يتنبأ بحوالي 62.3% كمعامل تأثير بالتغيرات الحادثة في مستوى التميز المؤسسي بالمنشآت الصحية متناهية الصغر بالمملكة العربية السعودية أما بقية النسبة تعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج. مما يثبت صحة وقبول الفرض الفرعي الثالث .

الفرض الفرعي الرابع : يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين محور التدريب الأخضر للموارد البشرية والتميز المؤسسي

جدول 15: تحليل الانحدار لأثر التدريب الاخضر على التميز المؤسسي

المتغير	B	Std. Error الخطأ المعياري	قيم β	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
(Constant)	1,304	.254		5,139	.000
تدريب_ اخضر	.707	.061	.754	11,643	.000
معامل التأثير الكلي R ²			.568		

* عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

كما يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (15)، ومن متابعة قيم اختبار (ت) ان بعد التدريب الأخضر له تأثير ايجابي على متغير التميز المؤسسي ، حيث بلغت قيم (ت) المحسوبة (11,643) ، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، كما وجدت ان بعد التدريب الأخضر يتنبأ بحوالي 56.8% كمعامل تأثير بالتغيرات

الحادثة في مستوى التمييز المؤسسي بالمنشآت الصحية متناهية الصغر بالمملكة العربية السعودية أما بقية النسبة تعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج. مما يثبت صحة وقبول الفرض الفرعي الرابع .

اختبار الفرض الرئيسي الثاني:

الفرضية الرئيسية الثانية: البعد البيئي يعدل اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء على التمييز المؤسسي.

جدول 16: تحليل الأثر المعدل للبعد البيئي على أثار ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء على التمييز المؤسسي

المتغير	B	Std. Error	قيم β	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	R2	معامل التأثير
(Constant)	1	0.234		3.98	0	0.662	
الموارد البشرية الخضراء	0.808	0.057	0.814	14.21	0		
(Constant)	2.002	0.147		13.63	0	0.708	
الموارد البشرية*البعد البيئي	0.123	0.008	0.842	15.81	0		

*عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

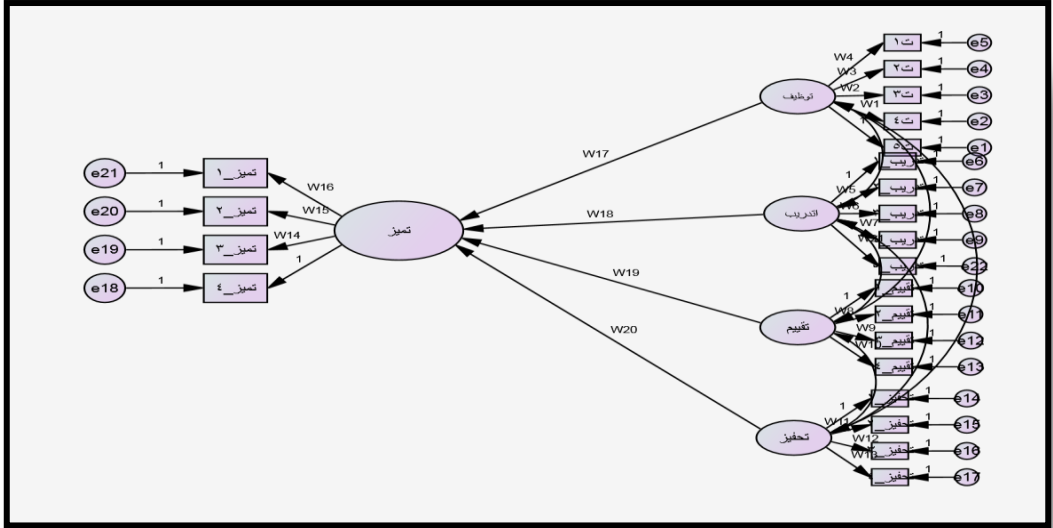
كما يتضح من الجدول (16) أن قيمة معامل التأثير ممارسات الموارد البشرية الخضراء على متغير التمييز المؤسسي هي (R2=0.662) والذي يعبر عن اثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء على متغير التمييز المؤسسي. وعند ملاحظة حد المعنوية، نجد أن P-Value أي أنه اقل من 0.05%، وعند اختبار دور البعد البيئي كمتغير معدل نجد ان أن قيمة معامل التأثير زادت ل (R2=0.708) وهو ما يعني أن البعد البيئي يعدل ممارسات الموارد البشرية الخضراء على متغير التمييز المؤسسي ،. مما يؤكد صحة الفرض الرئيسي الثاني.

جدول 17: مؤشرات مدى جودة مطابقة نموذج الدراسة

المؤشر	مربع كاي تربيع	مؤشر حسن المطابقة	مؤشر حسن المعدل	مؤشر المطابقة المعيارى	مؤشر المطابقة المقارن	مؤشر المطابقة المتزايد	الجذر التربيعى لمتوسط الخطأ المعيارى التقريبى
رمز المؤشر	CHI ²	(GFI)	AGFI	NFI	CFI	IFI	RMSER
القيمة الدالة	CHI2>0.05	GFI>0.90	AGFI>0.9	NFI>0.90	CFI>0.90	IFI>0.90	RMSER<0.05
على جودة المطابقة							
قيمة المؤشر	0.123	0.999	0.987	0.988	0.0915	0.945	0.022

كما يشير الجدول (17) الى نتائج مؤشرات جودة المطابقة ونجد ان قيم المؤشرات ضمن المستويات المطلوبة. وتشير الى درجة عالية من جودة المطابقة. حيث يلاحظ ان مستوى الدلالة للنموذج المقترح اكبر من 0.05 وهذا يؤكد ان النموذج بكل معايير ماثلى ومطابق تماما للبيانات. كما ان مؤشرات المطابقة أكبر من 0.90 مما يدل على ان النموذج المقترح ملائم تماما لبيانات الدراسة ، وان القيمة الدالة على جودة المطابقة (RMSER) الجذر التربيعى لمتوسط الخطأ المعيارى التقريبى يقل عن 0.05.

كما يشير الشكل (2) تحليل المسار الخاص بنموذج الدراسة :



شكل 2: تحليل المسار لنموذج الدراسة

(3-9) ملخص اختبار فرضيات الدراسة

جدول 18: ملخص اختبار فرضيات الدراسة

النتيجة	البيان	الفرض
تم القبول	يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء على التميز المؤسسي.	الفرض الرئيسي الاول
تم القبول	يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين محور اختيار وتوظيف الموارد البشرية و التميز المؤسسي.	الفرض الفرعي الأول
تم القبول	يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين محور تدريب وتطوير الموارد البشرية و التميز المؤسسي	الفرض الفرعي الثاني
تم القبول	يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين محور تحفيز الموارد البشرية و التميز المؤسسي	الفرض الفرعي الثالث
تم القبول	يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين محور تقييم الموارد البشرية و التميز المؤسسي	الفرض الفرعي الرابع
تم القبول	البعد البيئي يعدل اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء على التميز المؤسسي	الفرض الرئيسي الثاني

(4-9) نتائج البحث

طبقاً لنتائج التحليل الوصفي لمتغيرات نموذج الدراسة وفقاً لاستجابات عينة الباحثين على العبارات الواردة في قائمة الأستبيان، أشارت النتائج إلى التالي:

يتم تطبيق ممارسات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بدرجة مرتفعة، وكان أعلى الممارسات تطبيقاً التدريب والتطوير الأخضر، ويلها بعد تقييم الأداء الأخضر، ثم بعد التحفيز الأخضر وبعد التوظيف الأخضر.

- بالنسبة لمتغير التميز المؤسسي يتم تطبيقه بدرجة مرتفعة.

- بالنسبة لمتغير البعد البيئي جاء بدرجة مرتفعة.

- من التحليل الإحصائي لاختبار فرضيات الدراسة وجد التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء على التميز المؤسسي. ويتفرع منه الفروض التالية:

الفرض الفرعي الأول: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين محور التوظيف الأخضر والتميز المؤسسي.

قام الباحث باختبار معامل الانحدار لأثر التوظيف الأخضر على متغير التميز المؤسسي. وقد تبين أن هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية؛ حيث إن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05، وقيمة معامل الانحدار أكبر من الصفر. علاوة على ذلك، فإن قيمة معامل التحديد R Square هي 0.507؛ مما يعني أنه يمكن تفسير 50.7% من التغير في مستوى التميز المؤسسي؛ يرجع إلى بعد التوظيف الأخضر

الفرض الفرعي الثاني: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين محور التحفيز الأخضر والتميز المؤسسي

من خلال اختبار معامل الانحدار لأثر التحفيز الأخضر على متغير التميز المؤسسي. وقد تبين أن هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية؛ حيث إن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05 وقيمة معامل الانحدار أكبر من الصفر. علاوة على ذلك، فإن قيمة معامل التحديد R Square هي 0.67؛ مما يعني أنه يمكن تفسير 67% من التغير في التميز المؤسسي، يرجع إلى محور التحفيز الأخضر.

الفرض الفرعي الثالث: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين محور تقييم الموارد البشرية الخضراء والتميز المؤسسي.

من خلال اختبار معامل الانحدار لأثر تقييم الموارد البشرية الخضراء على متغير التميز المؤسسي. وقد تبين أن هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية؛ حيث إن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05 وقيمة معامل الانحدار أكبر من الصفر. علاوة على ذلك، فإن قيمة معامل التحديد R Square هي 0.623؛ مما يعني أنه يمكن تفسير 62.3% من التغير في التميز المؤسسي، يرجع إلى محور تقييم الأداء الأخضر.

الفرض الفرعي الرابع: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين محور التدريب والتطوير الأخضر والتميز المؤسسي.

من خلال اختبار معامل الانحدار لأثر تقييم الموارد البشرية الخضراء على متغير التميز المؤسسي. وقد تبين أن هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية؛ حيث إن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05 وقيمة معامل الانحدار أكبر من الصفر. علاوة على ذلك، فإن قيمة معامل التحديد R Square هي 0.568؛ مما يعني أنه يمكن تفسير 56.8% من التغير في التميز المؤسسي، يرجع إلى محور التدريب والتطوير الأخضر.

الفرضية الرئيسية الثانية: البعد البيئي يعدل اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء على التميز المؤسسي.

من خلال تحليل الأثر المعدل لمتغير البعد البيئي وجد قيمة معامل التأثير ممارسات الموارد البشرية الخضراء على متغير التميز المؤسسي هي ($R^2=0.662$). والذي يعبر عن اثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء على متغير التميز المؤسسي. وعند ملاحظة حد المعنوية، نجد أن P-Value أي أنه اقل من 0.05%، وعند اختبار دور البعد البيئي كمتغير معدل نجد ان أن قيمة معامل التأثير زادت ل ($R^2=0.708$) وهو ما يعني أن البعد البيئي يعدل ممارسات الموارد البشرية الخضراء على متغير التميز المؤسسي ، مما يؤكد صحة الفرض الرئيسي الثاني.

من خلال عرض نتائج اختبارات فروض نموذج الدراسة يمكن استنتاج التالي:

وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية إدارة الموارد البشرية الخضراء على متغير التميز المؤسسي ، كما وجد أن أكثر المحاور تأثيراً محور التحفيز الأخضر بمعامل تحديد (67%)، يليه محور تقييم الأداء الأخضر بمعامل تحديد (62.3%)، ويليه محور التدريب والتوظيف الأخضر بمعامل تحديد (56.8%)، ثم محور التوظيف الأخضر بمعامل تحديد (50.7%). ونجد أن النتيجة تتفق مع دراسة (فوزي، 2018) التي أشارت إلى ان وجود ممارسات الموارد البشرية الخضراء يسهل الحصول على موظفين يتميزون بالممارسات الخضراء والتي تمكن المنظمة من العمل في بيئة خضراء، ودراسة (بلالي وسملالي، 2018) التي أشارت إلى وجود تأثير إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء البيئي والميزة التنافسية ودراسة (أحمد، 2019)، و (عزيز، 2019)، و (عبد الرحمن، 2021) والتي أشارت إلى وجود أثر معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الحصة السوقية، دراسة (العمري، 2021) التي أشارت إلى وجود أثر معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية على ريادة الأعمال لدى العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية .

كما أشارت دراسة (Alzyoud,2021) إلى أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تعد مفهوماً جديداً نسبياً، ويتعين على المنظمات أن تدرك أهمية الممارسات حتى تتمكن من مطابقتها أهدافها الاستراتيجية مع الممارسات الصديقة للبيئة في الموارد البشرية، فضلاً عن أن ممارسات الموارد البشرية الخضراء (التحليل الأخضر ووصف الوظائف، والتوظيف والاختيار، والتدريب البيئي الأخضر، إلى تقييم الأداء الأخضر والمكافآت الخضراء) تساهم بشكل إيجابي في تحقيق الأداء التنظيمي المستدام.

دراسة (Madani, 2021) التي أشارت إلى أن إدارة الموارد البشرية الخضراء لها تأثير إيجابي معنوي على الأداء المستدام والمسؤولية الاجتماعية للشركات. و دراسة (Zhao et al., 2021) التي أشارت إلى أنه ترتبط إدارة الموارد البشرية الخضراء ارتباطاً إيجابياً بالأداء التنظيمي المستدام.

يؤثر التوظيف الأخضر بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي من خلال تعزيز المسؤولية البيئية والاستدامة. تظهر الدراسات التي أجريت في إيران وباكستان أن تنفيذ عمليات التوظيف والاختيار الخضراء تؤدي إلى تحسين الأداء البيئي في الشركات، بما في ذلك شركات تصنيع السيارات والمؤسسات الطبية (Shady et al,2023) و (Asif,2022) . بالإضافة إلى ذلك، فإن توفير التدريب الأخضر للموظفين يعزز الأداء البيئي التنظيمي، خاصة عندما يقترن بالتركيز على تطوير سلوك المواطنة التنظيمية تجاه البيئة (Wolfgang,2022). تؤكد هذه النتائج على أهمية دمج

ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، مثل التوظيف والاختيار والتدريب، لتحقيق نتائج بيئية إيجابية والنجاح التنظيمي الشامل.

- البعد البيئي يعدل أثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء على التميز المؤسسي.

(10) توصيات البحث

بناءً على نتائج اختبار فروض الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:

- ضرورة تبني الإدارات العليا بمنشآت الرعاية الصحية لمبادئ الموارد البشرية الخضراء والعمل على نشر ثقافة الاهتمام بالجوانب البيئية من قبل العاملين، وذلك من خلال تشجيع برامج التدريب والمكافأة الخضراء.
- على الإدارات العليا ان تمد جسور التعاون والتواصل ما بين منشأتهم والمنشآت التعليمية كالجامعات والمعاهد بغرض الاستفادة من خبراتها لتعزيز ممارسات الموارد البشرية الخضراء في المنشآت الصحية محل الدراسة.
- تعزيز وتطوير عملية التدريب الأخضر وممارساته بشكل عملي من خلال التشجيع على الدخول والمشاركة في برامج تدريبية تتبنى التدريب من خلال برامج الحاسب الآلي الحديثة وبدون استخدام اوراق او اقلام.
- تعزيز الأهتمام بممارسات الخضراء من خلال قياس مدى التزام العاملين بممارسات صديقة للبيئة وتضمين معايير الالتزام البيئي في عملية تقييم الاداء السنوي للعاملين ومكافأة العاملين على مدى مساهمتهم في المحافظة على بيئة العمل في استمارة التقييم السنوى .
- تعزيز مشاركة العاملين من خلال عقد مسابقات عن المشروعات البيئية وابتكار الافكار من أجل تعزيز ممارسات الخضراء بالمنظمة.

(11) الصعوبات التي واجهت الدراسة

- صغر حجم العينة مما يؤثر على سهولة تعميم نتائج الدراسة
- الالتزام بالحد الزمني المطلوب لأمام الدراسة
- صعوبة الوصول إلى مجتمع الدراسة
- لم يتم تناول الابعاد الأخرى لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لصعوبة قياسها في مجتمع الدراسة مثل: التوصيف والتحليل الأخضر، المشاركة الخضراء، والأجور والمكافآت

(12) اتجاهات البحوث المستقبلية

- يجب ان توجه الدراسات المستقبلية نحو إجراء دراسة تتناول أثر ممارسات الموارد البشرية بكامل ابعادها على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وايضا الاداء التنظيمي المستدام.
- اجراء دراسات مقارنة في قطاعات خدمية وصناعية مختلفة لسهولة تعميم نتائج الدراسة

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- التمعمري، رنا خليل، و عطيان، مراد سليم. (2021). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء على زيادة الأعمال: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأدوية الأردنية. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة الاسراء الخاصة، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1147120>
- الحاج، عبد السلام محمد أحمد. (2015). مقومات الأداء المستدام للمشروعات الصغرى والمتوسطة في المناطق الريفية: منطقة تينناي دراسة حالة. مجلة العلوم الإقتصادية والسياسية، س3، عدد خاص ، 222 - 235. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/823394>
- الحري، بسمة محمد إدريس. (2020). نموذج هيكل لقياس أثر التوجه الريادي على الأداء المصرفي المستدام: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي المصري. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، مج57، ع3 ، 55 - 98. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1098308>
- الرويلي، نايف فوزي. (2018). قياس ممارسات وسلوك إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال المنظمات السعودية/ععرع، السعودية ، جامعة الحدود الشمالية، مركز النشر العلمي و التأليف و الترجمة.
- الشعار، إسحق محمود. (2021). أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في إدارة سلسلة التوريد الخضراء: الدور الوسيط لنمط الحياة الخضراء. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج17، ع1 ، 53 - 76. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1105646>
- الصاوي، محمود، و الدباغ، تماضر. (2021). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان. المجلة العربية للإدارة، مج41، ع2 ، 73 - 94. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1148531>
- الطاهر، سناء جاد الله الشيخ، و أبو سن، أحمد إبراهيم. (2019). توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على الإبداع في القطاع الصناعي في السودان. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، مج3، ع7 ، 84 - 100. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1038688>
- العايب، عبد الرحمان. (2019)، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الإقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، رسالة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، الجزائر.
- الفردان، نزار عبد الله، و إبراهيم، محمد عبدالرازق. (2007). الوعي البيئي لتلاميذ المرحلة الابتدائية في ضوء بعض المشكلات البيئية الراهنة التي تواجه مملكة البحرين: دراسة ميدانية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج8، ع2 ، 235 - 236. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/2608>

- المريسي، هلال قاسم أحمد صالح. (2020). أثر بطاقة الأداء المتوازن على تقويم الأداء المستدام للمصارف الإسلامية: دراسة تطبيقية على عينة من المصارف الإسلامية اليمنية. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع38، 204-153 مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1134078>
- المسعودي، حيدر على، و على، هبة الله مصطفى السيد. (2016). استعمال بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لتقويم الأداء الاستراتيجي المستدام: بحث تطبيقي في مصرف بغداد الأهلي. مجلة الإدارة والاقتصاد، س39، ع109، 195 - 211. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/803763>
- الإبراهيمي، إحسان عبدالأمير عزيز. (2019). إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة ميدانية في مستشفى الأمير والغدير الأهليين في محافظة النجف الأشرف. آداب الكوفة، مج11، ع39، 663 - 686. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/986698>
- أبو زيد، رضا محمود، و الرميدي، بسام سمير عبدالحميد. (2019). الدور الوسيط للدعم التنظيمي في العلاقة بين البصمة الوراثية التنظيمية والمرونة الاستراتيجية والأداء المستدام: دراسة تطبيقية على شركة مصر للطيران. مجلة كلية السياحة والفنادق، مج3، ع2، 18 - 41. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1033541>
- أبو سعده، أحمد رياض، وعثمان، منى شعبان، و صديق، أبوبكر أحمد. (2021). إدارة التميز المؤسسي كمدخل لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مج(15)، ع(15)، 91-35.
- أحمد، مناف عبدالمطلب. (2019). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المنظمة: دراسة استطلاعية لأراء عينة العاملين في مستشفيات مدينة الرمادي. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج11، ع26، 418 - 438. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1030585>
- اسحاق، دانا عز الدين سليم، و منصور، عثمان ناصر محمود. (2021). دور كتب العلوم في مرحلة التعليم الأساسي في نشر الوعي البيئي لدى الطلبة من وجهة نظر المعلمين في لواء وادي السير، رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1209662>
- اسماعيل، عمار فتحى موسى، & البردان، محمد فوزى امين. (2018). دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية " دراسة تطبيقية ". المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية)، 29(1)، 61-
- بلال وسملالى، أحمد، سملالي، يحييه، 2018، ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الوادي، مج8، ع(2).

- بلعجوز، حسين، و عريوة، محاد. (2016). تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) لتقييم الأداء المستدام في القطاع العمومي المحلي: دراسة عينة من المجالس الشعبية البلدية. مجلة العلوم الانسانية، ع45، 305 - 327. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/986910>
- بلل، صديق بلل إبراهيم، والأمين، عبد الرحمن محمد، و عوض الله، أحمد حسني. (2018). أثر نظم أمن المعلومات على تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الأردنية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية و القانونية، مج (2)، ع(11)، ص ص. 1-23، 23 ص.
- حاوي، إيمان عسكر. (2019). تأثير متطلبات استمرارية الأعمال في الأداء المستدام للمنظمة باعتماد استراتيجية إدارة المخاطر: دراسة حالة في شركة الفيحاء لصناعة البناء الجاهز المحدودة - البصرة. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، مج3، ع6، 67 - 80. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1038507>
- حمادة، حسام أحمد علي أحمد. (2020). دور إدارة الموارد البشرية الالكترونية في تحسين الأداء المستدام للمنظمة بالتطبيق على شركة ميناء القاهرة الجوي. مجلة البحوث المالية والتجارية، ع4، 734 - 759. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1091015>
- حمادة، حسام أحمد علي، و الحداد، رشما محمد، حوكمة الشركات لتحقيق التميز المؤسسي وتحسين الأداء المالي، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة جامعة الزقازيق، مج(45)، ع(2)، ص191-240.
- حماش، علي. (2020). دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في الحد من انتشار النفايات الطبية في ظل فيروس كورونا. مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، مج5، ع4، 398 - 416. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1146971>
- سواوي، أمل فرحان. (2020). تأثير التشارك المعرفي في الأداء المستدام: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للأسمدة الجنوبية. العلوم الاقتصادية، مج15، ع57، 145 - 162. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1093899>
- عامر، علاء أمين، و سليم، محمد. (2004). فعالية منهج مقترح في العلوم بالمرحلة الإبتدائية في ضوء المشكلات البيئية ذات الصلة بالعلم والتكنولوجيا على فهم طبيعة العلم وتنمية الاتجاه نحو البيئة، رسالة دكتوراه، كلية التربية جامعة الزقازيق، فرع بنها.
- عبدالعال، عتبر محمد أحمد، شحاته، علي حامد علي، و الناظر، رويدا حسين علي أبو زيد. (2022). جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحقيق أبعاد التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على المدارس الخاصة بمحافظة سوهاج. الثقافة والتنمية، س22، ع181، 38 - 84. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1404917>
- فارعة، حسن محمد، اللقاني، أحمد محمد حسين. (1999). التربية البيئية واجب ومسئولية، عالم الكتب والطباعة والنشر والتوزيع، مصر.

فايز، محمد عبده، و فودة، ابراهيم محمد. (1997). تقويم مناهج العلوم في المرحلة الابتدائية في ضوء متطلبات التربية الوقائية، المؤتمر العلمي الأول. التربية العلمية للقرن الحادي والعشرين، مج (1)، الجمعية المصرية للتربية العلمية، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، اسكندرية، (10-13 اغسطس)، ص 27-62.

قارة، عبد الحفيظ، و قاسمي، كمال. (2020). دور رأس المال البشري في تحقيق الأداء المستدام بالمؤسسات الاقتصادية: دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة. مجلة مجاميع المعرفة، مج 6، ع 1، 181 - 196. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1061956>

قطاف، ليلي، و العربي، عمران. (2017). دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS بتبسة. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، ع 18، 323 - 335. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/907692>

مقيمح، صبري. (2019). إدارة المعرفة وأثرها على تحسين الأداء المستدام للمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيكدة. مجلة دراسات اقتصادية، مج 6، ع 2، 221 - 236. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1041081>

مندور، محمد محمد إبراهيم. (2017). دور الضغوط المؤسسية في تبني الشركات لنظم الرقابة الإدارية للاستدامة من منظور محاسبي وانعكاسات ذلك على الأداء المستدام: دراسة ميدانية على الشركات المصرية. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، مج 54، ع 2، 1 - 54. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/977374>

نوار، رولا سامي. (2017). التأثير الوسيط للإبتكار المستدام في العلاقة بين نظم المحاسبة الإدارية والأداء المستدام لمنشآت الأعمال: دراسة ميدانية. الفكر المحاسبي، مج 21، ع 3، 698 - 730. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/862894>

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- Absar, M. M. N., Azim, M. T., Balasundaram, N., & Akhter, S. (2010). Impact of human resources practices on job satisfaction: Evidence from manufacturing firms in Bangladesh. *Economic sciences series*, 62(2), 31-42.
- Abu Saada, Ahmed Riyad, Othman, Mona Shaaban, and Siddiq, Abu Bakr Ahmed. (2021). Managing institutional excellence as an approach to developing administrative performance in basic education schools in Fayoum Governorate, Fayoum University Journal of Educational and Psychological Sciences, Vol. (15), No. (15). ,35-91. (in Arabic)
- Abu Zaid, Reda Mahmoud, and Al-Rumaidi, Bassam Samir Abdel Hamid. (2019). The mediating role of organizational support in the relationship between organizational genetic imprint, strategic flexibility, and sustainable performance: an applied study on EgyptAir. *Journal of the College of Tourism and Hotels*, Volume 3, Issue 2, 18-41. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1033541>(in Arabic)
- Aggarwal, P., & Agarwala, T. (2023). Relationship of green human resource management with environmental performance: mediating effect of green organizational culture. *Benchmarking: An International Journal*, 30(7), 2351-2376.
- Ahmad, S. (2015). Green human resource management: Policies and practices. *Cogent business & management*, 2(1), 10-13.
- Ahmed, Manaf Abdul Muttalib. (2019). The impact of green human resources management practices in improving organization performance: An exploratory study of the opinions of a sample of employees in hospitals in the city of Ramadi. *Anbar University Journal of Economic and Administrative Sciences*, Volume 11, No. 26, 418 - 438. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1030585> (in Arabic)
- Alam, M. A. A. (2021). Impact of GHRM on organization's environmental performance: mediating role of green employee empowerment. *Journal of Business*, 6(2), 15-30.

- Al-Behairi, Hisham Muhammad Sabry. (2018). The impact of applying the concept of green human resources management (GHRM) on activating human resources management practices in the Egyptian business environment. *Scientific Journal of Business and Environmental Studies*, Volume 9, Issue 2, 102 - 140. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/933489> (in Arabic)
- Al-Hajj, Abdul Salam Muhammad Ahmed. (2015). Ingredients of sustainable performance of small and medium enterprises in rural areas: Tennai region, a case study. *Journal of Economic and Political Sciences*, Vol. 3, Special Issue, 222-235. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/823394> (in Arabic)
- Al-Hariri, Basma Muhammad Idris. (2020). A structural model to measure the impact of entrepreneurial orientation on sustainable banking performance: an applied study on the Egyptian banking sector. *Alexandria University Journal of Administrative Sciences*, vol. 57, issue 3, 55-98. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1098308> (in Arabic)
- Al-Ibrahimi, Ihsan Abdul Amir Aziz. (2019). Green human resources management and its role in achieving competitive superiority: a field study at Al-Amir and Al-Ghadeer Al-Ahly Hospital in the Al-Najaf Governorate. *Etiquette of Kufa*, Volume 11, No. 39, 663 - 686. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/986698>(in Arabic)
- Al-Romeedy, B. S. (2019). Green human resource management in Egyptian travel agencies: constraints of implementation and requirements for success. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 18 (4), 529-548.
- Al-Ruwaili, Nayef Fawzi. (2018). Measuring green human resources management practices and behavior through Saudi organizations/Arar, Saudi Arabia, Northern Border University, Center for Scientific Publishing, Authoring and Translation. (in Arabic)
- Al-Sawy, Mahmoud, and Al-Dabbagh, Tamador. (2021). The role of green human resources management practices in enhancing social responsibility in the government services sector in the Emirate of Ajman. *Arab Journal of Management*, Volume 41, No. 2, 73-94. (in Arabic)

- Al-Shaar, Ishaq Mahmoud. (2021). The impact of green human resources management on green supply chain management: The mediating role of green lifestyle. *Jordanian Journal of Business Administration*, Volume 17, Issue 1, 53-76. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1105646>(in Arabic)
- Al-Swidi, A. K., Gelaidan, H. M., & Saleh, R. M. (2021). The joint impact of green human resource management, leadership and organizational culture on employees' green behaviour and organisational environmental performance. *Journal of cleaner production*, 3(16), 112-128.
- Al-Taamari, Rana Khalil, and Atyani, Murad Salim. (2021). The impact of green human resources management strategies on entrepreneurship: an applied study on Jordanian pharmaceutical manufacturing companies. Master's thesis (unpublished). Al-Israa Private University, Amman. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1147120> (in Arabic)
- Alzyoud, A. A. Y. (2021). The impact of green human resource management practices and knowledge sharing on sustainable performance: a conceptual framework. *International Journal of Education Humanities and Social Science*, 4(2), 115-132
- Amjad, F., Abbas, W., Zia-Ur-Rehman, M., Baig, S. A., Hashim, M., Khan, A., & Rehman, H. U. (2021). Effect of green human resource management practices on organizational sustainability: the mediating role of environmental and employee performance. *Environmental Science and Pollution Research*, 28, 28191-28206.
- Amrutha, V. N., & Geetha, S. N. (2020). A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability. *Journal of Cleaner production*, 247, 119131.
- Belajouz, Hussein, and Arewa, Mahad. (2016). Applying the activity-based costing (ABC) system to evaluate sustainable performance in the local public sector: a study of a sample of municipal people's councils. *Journal of Human Sciences*, No. 45, 305-327. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/986910> (in Arabic)

- Bhatti, S. H., Saleem, F., Murtaza, G., & Haq, T. U. (2022). Exploring the impact of green human resource management on environmental performance: the roles of perceived organizational support and innovative environmental behavior. *International Journal of Manpower*, 43(3), 742-762.
- Bilal, Siddiq Bilal Ibrahim, Al-Amin, Abdul Rahman Muhammad, and Awadallah, Ahmed Hosni. (2018). The impact of information security systems on achieving institutional excellence in Jordanian universities, *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, Vol. (2), No. (11), p. p. 1-23, 23pp. (in Arabic)
- Bilali and Semlali, Ahmed, Semlali, Yahdiah, 2018, Green human resources management practices and competitive advantage, *Economic Visions Journal*, El-Wadi University, vol. 8, no. (2). (in Arabic)
- Hamada, Hossam Ahmed Ali Ahmed. (2020). The role of electronic human resources management in improving the sustainable performance of the organization by application to the Cairo Air Port Company. *Journal of Financial and Commercial Research*, No. 4, 734-759. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1091015> (in Arabic)
- Hamada, Hossam Ahmed Ali, and Al-Haddad, Rasha Muhammad, Corporate Governance to Achieve Institutional Excellence and Improve Financial Performance, *Journal of Business Research*, Faculty of Commerce, Zagazig University, Volume (45), No. (2), pp. 191-240. (in Arabic)
- Hamash, Ali. (2020). The role of green human resources management in reducing the spread of medical waste in light of the Corona virus. *Journal of Legal and Social Sciences*, vol. 5, no. 4, 398 - 416. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1146971> (in Arabic)
- Hawi, Iman Askar. (2019). The impact of business continuity requirements on the sustainable performance of the organization by adopting a risk management strategy: a case study in Al-Fayhaa Prefabricated Building Industry Company Limited - Basra. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, Volume 3, Issue 6, 67-80. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1038507> (in Arabic)

- Irani, F., Kiliç, H., & Adeshola, I. (2022). Impact of green human resource management practices on the environmental performance of green hotels. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(5), 570-600.
- Ishaqat, Dana Ezz El-Din Selim, and Mansour, Othman Nasser Mahmoud. (2021). The role of science books in the basic education stage in spreading environmental awareness among students from the point of view of teachers in Wadi Al-Seer District, unpublished master's thesis). Middle East University, Amman. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1209662> (in Arabic)
- Ismail, Ammar Fathi Mousa, & Al-Bardan, Muhammad Fawzi Amin. (2018). The role of green human resources management practices in strengthening environmental organizational citizenship behaviors, "an applied study." *Scientific Journal of Commercial Research (Menoufia University)*, 29 (1), 61-(in Arabic)
- Jabbour, C. J. C. (2013). Environmental training in organisations: From a literature review to a framework for future research. *Resources, Conservation and Recycling*, 74, 144-155.
- Jabbour, C. J. C., & de Sousa Jabbour, A. B. L. (2016). Green human resource management and green supply chain management: Linking two emerging agendas. *Journal of cleaner production*, 112, 1824-1833.
- Jabbour, C. J. C., Jabbour, A. B. L., Teixeira, A. A., & Freitas, W. R. S. (2012). Environmental development in Brazilian companies: The role of human resource management. *Environmental Development*, 3, 137-147.
- Jabbour, C. J. C., Santos, F. C. A., Fonseca, S. A., & Nagano, M. S. (2013). Green teams: understanding their roles in the environmental management of companies located in Brazil. *Journal of cleaner production*, 46, 58-66.
- Jose Chiappetta Jabbour, C. (2011). How green are HRM practices, organizational culture, learning and teamwork? A Brazilian study. *Industrial and Commercial Training*, 43(2), 98-105.
- Malik, S. Y., Hayat Mughal, Y., Azam, T., Cao, Y., Wan, Z., Zhu, H., & Thurasamy, R. (2021). Corporate social responsibility, green human resources management, and sustainable performance: is organizational citizenship behavior towards environment the missing link?. *Sustainability*, 13(3), 10-44.

- Mandip, G. (2012). Green HRM: People management commitment to environmental sustainability. *Research Journal of Recent Sciences*, ISSN, 2277, 2502.
- Mousa, S. K., & Othman, M. (2020). The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework. *Journal of cleaner production*, 243, 118-595.
- My darkness, my hope is hilarious. (2020). The effect of knowledge sharing on sustainable performance: an applied study in the Southern General Fertilizer Company. *Economic Sciences*, vol. 15, no. 57, 145-162. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1093899>(in Arabic)
- Norton, T. A., Zacher, H., & Ashkanasy, N. M. (2014). Organisational sustainability policies and employee green behaviour: The mediating role of work climate perceptions. *Journal of Environmental Psychology*, 38, 49-54.
- Rashid, A., & Alam, W. (2020). The impact of green human resource management on organizational performance: a case of manufacturing industry. *City University Research Journal*, 10(2), 289-299.
- Ratnamasih, I., Ridwan, M., & Septiawan, B. (2022). Factors Influencing Green Human Capital to Improve Green Performance in Indonesian Start-Up Business. *Indonesian Journal of Sustainability Accounting and Management*, 6(1), 71-81.
- Shadi, Sh., Ardeshir, B., & Reza, Y. (2023). New technologies and “green” HR management methods to achieve sustainable performance indicators. *Forsyth*, 17(2), 95-105.
- Sobaih, A. E. E., Hasanein, A., & Elshaer, I. (2020). Influences of green human resources management on environmental performance in small lodging enterprises: The role of green innovation. *Sustainability*, 12(24), 10371. link?. *Sustainability*, 13(3), 1044.
- Ullah, A. (2022). Impact of Green Recruitment and Selection on Organizational Environmental Performance: A Study of Medical Institutions in Khyber Pakhtunkhwa. *Review of Applied Management and Social Sciences*, 5(3), 345-354.

- Wolfgang, Hegener. (2022). Impact of Green Recruitment and Selection on Organizational Environmental Performance: A Study of Medical Institutions in Khyber Pakhtunkhwa. Review of applied management and social sciences, doi: 10.47067/ramss.v5i3.243
- Zaid, A. A., Jaaron, A. A., & Bon, A. T. (2018). The impact of green human resource management and green supply chain management practices on sustainable performance: An empirical study. *Journal of cleaner production*, 204, 965-979.
- Zimek, M., & Baumgartner, R. (2017, October). Corporate sustainability activities and sustainability performance of first and second order. In *18th European Roundtable on Sustainable Consumption and Production Conference (ERSCP 2017), Skiathos Island, Greece* (Vol. 10).

The Role of the Environmental Dimension on the Impact of Green Human Resource Management Practices on Organizational Excellence By Application to Micro Health Facilities in the Kingdom of Saudi Arabia

Faisal Noeran Alshammari

Prof. Mohamed Wahba

Prof. Mohamed Abdelsalam Ragheb

Prof. Dalia Amara

Abstract

The study aimed to determine the impact of green human resources management practices (GHRM) on personal excellence by measuring the effective impact of the environmental dimension, as a medical survey was conducted on the small micro-study health facilities sector in the Kingdom of Saudi Arabia, from the analysis of questionnaire data obtained from a number of 405 Individual workers in health facilities in the Kingdom of Saudi Arabia. Using SPSS28 and AMOS27 to analyze the obtained data, which is one of the standard statistical programs. Through this program, an analysis of the study's changes was obtained, in addition to testing the study's hypotheses. The results of the study concluded as follows:

- Highly protective human resource management practices are applied, and the highest application practice was green cooperation training, followed by the green performance dimension, then the green employment incentive dimension and then.
- As for the national excellence variable, it is applied strictly.
- Regarding the lack of change in habits, it was high.
- There is a statistically significant contribution in green human resources management to national diversity
- The environmental dimension adjusts green human resources practices to national excellence.

Keywords

green human resources management, environmental dimension, local excellence

التوثيق المقترح للدراسة وفقا لنظام APA

الشمري، فيصل نويران، حسن، محمد وهبه، راغب، محمد عبد السلام، أمارة، داليا (2024). دور البعد البيئي على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التميز المؤسسي بالتطبيق على المنشآت الصحية المتناهية الصغر بالمملكة العربية السعودية. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، كلية الأعمال، جامعة الإسكندرية 61 (3)، 299 - 355.