

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق إدارة الجودة الشاملة للبيئة / دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من المستشفيات الأهلية في إقليم كردستان - العراق

البحث مستل من أطروحة دكتورا للباحث الأول*

م. هولوفان حسني عثمان، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم المحاسبة، جامعة نوروز اقليم كردستان العراق
أ.م.د. رفعت محمد علي طه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك، اقليم كردستان العراق

الملخص:

تناول البحث موضوعاً مهماً للمستشفيات الخاصة ممثلاً بدور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، أنظمة الأجور والحوافز الأخضر، تقييم أداء الأخضر، حفظ الطاقة) في تحقيق إدارة الجودة الشاملة للبيئة. يهدف البحث الحالي إلى تسليط الضوء على الدور الذي يلعبه ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق إدارة الجودة الشاملة للبيئة، من خلال إستطلاع آراء عينة من القيادات الإدارية في المستشفيات الخاصة في إقليم كردستان والبالغ عددهم (145) فرداً تجاه متغيرات البحث عن طريق إستشارة الإستبيان والتي تم تحليلها من خلال إتباع عدد من المقاييس والإختبارات والمؤشرات الإحصائية وباستخدام برنامج (SPSS V.26)، إذ توصل البحث إلى مجموعة من الإستنتاجات، من أهمها وجود أن هناك مستويات معنوية من التلازم الإيجابي بين متغيرات البحث في المستشفيات المبحوثة، والتي تدل على أنه كلما تحسنت مستويات الاعتماد على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المستشفيات المبحوثة، فإن ذلك يسهم في تحسين مستويات إدارة الجودة الشاملة للبيئة والعكس صحيح، كما وتم تقديم عدد من المقترحات للمستشفيات المبحوثة أهمها، أن تتم صياغة استراتيجيات وسياسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المستشفيات الأهلية المبحوثة بما يتوافق مع استدامة استخدام موارد تلك المستشفيات البشرية والمادية في الجوانب المعززة للبيئة والتي تجعلها صديقة لها وذلك للتخفيف من الممارسات المضرّة بالبيئة.

الكلمات البالبة: إدارة الموارد البشرية الخضراء، إدارة الجودة الشاملة للبيئة.

1. المقدمة:

تعد قضيةنا الجودة والبيئة القضايا المثيرة للاهتمام في السنوات الأخيرة من القرن العشرين، إذ أصبحنا نتمثلان وجهان لعملة واحدة، ففي ظل الاستنزاف الكبير للموارد الاقتصادية والبيئية أصبح وضع الانسان في كوكب الارض في خطر دائم ومستمر، الأمر الذي دفع الحكومات المحلية ومنظمات حماية البيئة ومنظمات حقوق الانسان إلى زيادة الاهتمام بالوعي البيئي لدى أفراد المجتمع، أن أهمية إدارة الجودة الشاملة تتضح عن طريق استمرارية أنشطة وأعمال المنظمة عن طريق التجديد والتحسين المستمر وتدريب الأفراد العاملين والمواثمة مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتحقيق الاستغلال الأمثل لموارد المنظمة بما يسهم في تخفيض التكاليف وزيادة الربحية، فضلاً عن تحقيق التواصل بين مختلف مستويات المنظمة وضمان المشاركة الفعالة لجميع الأفراد للوصول إلى مستوى إسعاد الزبون، وهنا بدأت المنظمات على مستوى العالم في تبني فلسفات الإدارة الخضراء لتكون ثمرة لتحقيق غاية الحفاظ على البيئة، ومن هنا جاءت إدارة الموارد البشرية الخضراء لتشجيع الاستخدام المستدام للموارد داخل مؤسسات الأعمال وتعزيز قضية حماية البيئة التي تزيد من معنويات الموظفين ورضاهم. فتقوم إدارة الموارد البشرية الخضراء باستخدام سياسات وفلسفات وممارسات إدارة الموارد البشرية لتعزيز الاستخدام المستدام للموارد الأعمال وإحباط أي ضرر غير مرغوب فيه ينشأ عن المخاوف البيئية في المنظمات. وقد وجد الباحثان انه من المناسب تناول هذين المتغيرين ضمن إطار شمولي. وقد تضمن البحث المباحث الآتية: المبحث الأول: منهجية البحث. المبحث الثاني: الجانب النظري المبحث الثالث: الجانب الميداني. المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات.

2. المبحث الأول: منهجية البحث:

2.1. مشكلة البحث

ظهرت مشكلات تلوث البيئة بشكل أوضح مع بداية ظهور الثورة الصناعية في منتصف القرن الثامن عشر، حيث أدى ظهور الثورة الى ابتكار واختراع تقنيات جديدة التي ساهم بدورها في استخدام مصادر جديدة للطاقة التي تطورت الصناعة بشكل كبير وواسع. وفي الجانب المقابل رافقت مع اختراع التقنيات والآلات الصناعية الجديدة وانتشار الصناعة بشكل أوسع ازدياد مستوى التلوث البيئي الناتج عن زيادة انتشار الملوثات الناتج عن مراحل التصنيع وخاصة في القطاع الصحي، إذ تنتج المستشفيات يوميا كميات هائلة من المخلفات والنفايات التي اثرت سلبيا على جودة الهواء والماء وتهدد صحة الانسان والبيئة في جميع الإمكان وخاصة في المدن الكبيرة لان تتلوث الهواء فيها بدرجات عالية مقارنة بالمناطق الريفية وهذا أكثر خطورة. وكل هذا أدى الى تنامي اهتمام العالم المعاصر بتلك القضايا البيئية محاولة إيجاد الحلول لها، ولعل من أبرز هذه الحلول هي الاهتمام بإقامة نظام إدارة الجودة الشاملة للبيئة التي تعتبر مدخلا هادفا الى التحسين المستمر لممارسات الإدارة في تخفيض الاثار السلبية على البيئة منها استهلاك مستويات طاقة اقل والحد من انبعاث الملوثات والغازات وتقليل نسب النفايات من خلال إعادة تدوير المنتجات وجعل المنظمات ذات كفاءة بيئية عالية. وهذا يمكن تحقيقها من خلال اعتماد إدارة المستشفيات على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء التي تمكنها من إيجاد وبناء كوادر بشرية قادرة على تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة.

وتكمن مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيسي (ما هي دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة في المجتمع المبحوث؟).

2.2. أهمية البحث

تكن أهمية البحث الحالي في كونه يطرح الى توضيح مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة في المجتمع المبحوث في ظل الأوضاع البيئية الراهنة والتغيرات المتسارعة فيها. كما تنبع أهمية البحث من أوائل الدراسات التي تتناول موضوعات إدارة الموارد البشرية الخضراء وإدارة الجودة الشاملة للبيئة في بيئة اعمال محافظة دهوك(على حد علم الباحثان) لما له من نتائج إيجابية في تحسين الآثار البيئية، وهذا يعد قيمة مضافة للبحث. وكما ركزت معظم الدراسات المتعلقة بمتغيري البحث وبالأخص بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على بيئات غربية وأجنبية وغير بيئاتنا، بينما ستعامل هذه الدراسة مع البيئة الكوردستانية للتعرف على مدى إمكانية تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المستشفيات الاهلية ومساهمة هذا المفهوم في تحقيق إدارة الجودة الشاملة للبيئة فيها. وأيضاً لقاء الدراسة الضوء على مدى مواكبة المستشفيات الاهلية في إقليم كردستان للأظمة والمفاهيم والنماذج الإدارية الحديثة، وعلى وجه الخصوص ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

2.3. اهداف البحث:

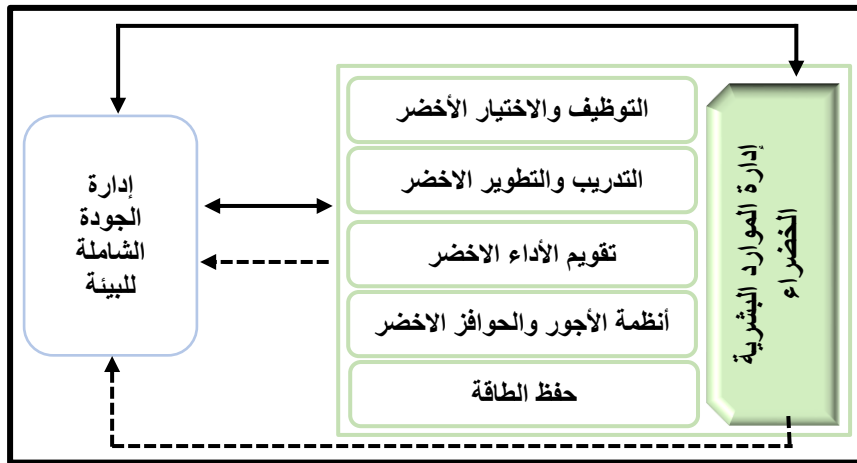
تسعى البحث الحالي الى معرفة دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة في المجتمع المبحوث من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. تشخيص مستوى اهتمام القيادات الإدارية في المستشفيات المبحوثة بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وإدارة الجودة الشاملة للبيئة.
2. اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين إدارة الموارد البشرية بممارساتها المختلفة وإدارة الجودة الشاملة للبيئة في المستشفيات عينة البحث في إقليم كردستان العراق.
3. تقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات يمكن ان تستفاد منها المجتمع المبحوث.

2.4. النموذج البحث

يقدم نموذج البحث صورة معبرة عن فكرة البحث، ويوضح طبيعة العلاقات واتجاهات التأثير بين متغيراته، وكما موضح في الشكل (1) ليكون مشتملاً لجميع متغيرات البحث الرئيسة والفرعية، ومن ثم إمكانية قياسه لعلاقات الارتباط والتأثير فيما بينها، ولكي يتم فهم النموذج بشكل أكثر تفصيلاً يمكن توضيح الآتي:-

- المتغير (التفسيري) المستقل: ويمثل إدارة الموارد البشرية الخضراء بممارساته (التوظيف والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقويم الأداء الأخضر، أنظمة الأجور والحوافز الأخضر، حفظ الطاقة).
- المتغير (الاستجابي) المعتمد ويمثل إدارة الجودة الشاملة للبيئة.



الشكل (1) نموذج للبحث

يشير الى علاقة الارتباط
المصدر: من اعداد الباحثان

2.5. فرضيات البحث:

تمت صياغة عدد من الفرضيات المنبثقة من نموذج الدراسة وذلك استكمالاً لمتطلبات الدراسة والتي سيتم اختبارها عند مستوى معنوية 0.05، وهي كالآتي:

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد إختلاف في آراء عينة الدراسة تجاه وصف متغيرات البحث الحالي.

الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وإدارة الجودة البيئية الشاملة منفرداً ومجتمعاً في المستشفيات المبحوثة.

الفرضية الرئيسة الثالثة: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الخضراء في إدارة الجودة البيئية الشاملة لدى المستشفيات المبحوثة.

2.6. الأساليب الإحصائية

استناداً إلى توجهات وأهداف البحث ومضامينها تم الاعتماد على برنامج (SPSS) في إيجاد واستخراج النتائج من خلال استخدام عدد من الأساليب الإحصائية والمتمثلة بالآتي:

التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الإختلاف والتي استخدمت في وصف وتشخيص متغيرات البحث الرئيسة، وعامل الارتباط البسيط والمتعدد واللذان تم استخدامها لتحديد قوة وطبيعة العلاقة بين المتغيرات الرئيسة للبحث وابعادها، وتحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس معنوية التأثير لإدارة الموارد البشرية الخضراء في إدارة الجودة الشاملة للبيئة.

2.7. حدود الدراسة

تخضع البحث الحالية للحدود الآتية:

- أ- **الحدود الموضوعية:** ركزت البحث على تحديد (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق إدارة الجودة الشاملة للبيئة).
- ب- **الحدود الجغرافية والبشرية:** تقتصر البحث على عينة من القيادات الإدارية في عدد من المستشفيات الاهلية في إقليم كردستان العراق، وجرى اختبار القادة ممثلين بمدير المستشفى ومعاونيه، ورؤساء الأقسام ومديري الوحدات ومسؤولي الشعب الإدارية الذين يشاركون في عملية صنع القرار في المستشفيات المبحوثة.
- ت- **الحدود الزمانية:** تمثلت في مدة إعداد البحث خلال المدة (2022-2021)، وهي المدة المتمثلة في جمع بيانات البحث النظرية والميدانية، ومرحلة توزيع استارة الاستبانة على عينة الدراسة وتفريغها وتحليلها للوصول إلى نتائج علمية.

3. المبحث الثاني: الجانب النظري

3.1. إدارة الموارد البشرية الخضراء

3.1.1. مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء:

فرضت انتشار بعض المفاهيم في الحياة اليومية كالمشاكل البيئية، والمنافسة العالمية، والتغيرات التكنولوجية، والتنمية على المجتمعات المعاصرة والمنظمات والافراد ان تواجه هذه التغيرات العالمية بواسطة الموارد البشرية

التي تعتبر عنصرا أساسا فيها، وبعبارة اخرى من اجل تحسين الاداء البيئي ينبغي ان تؤخذ في الاعتبار كهام إدارة الموارد البشرية التي تتراوح من توظيف، وتدريب الموظفين، وتقييم الاداء الى مكافاتهم (Aykan,2017:159).

فمنذ العقدين الاخيرين حظيت إدارة الموارد البشرية الخضراء باهتمام كبير من قبل العلماء والأكاديميين ومؤسسات الاعمال بسبب استمرار الكوارث البيئية الناتجة عن تصرفات الافراد والمنظمات التي أحدثت اثرا سلبيا على البيئة وبناء على ذلك أصبحت إدارة الموارد البشرية الخضراء مطلب أساسي في القرن الحادي والعشرين (Uddin., 2018:383).

وتسعى المنظمات الى استخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء الصديقة لبيئة لزيادة الكفاءة داخل العمليات، والحد من النفايات البيئية، وخفض التكاليف والقضاء عليها، وتحديد الأدوات والإجراءات لإحداث السلوك الأخضر. وسوف تولد هذه الإجراءات أنشطة مثل الاضبارة الإلكترونية، تناوب الوظائف، العمل عن بعد عبر الإنترنت، وتطوير مساحات مكتبية أكثر كفاءة في استخدام الطاقة وهذا يتم من خلال زيادة السلوك البيئي للموظفين (Masri & Jaaron,2017:476).

ويعد (Wehrmeyer,1996) أول من استخدم مصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء ضمن كتاب (Greening People) والذي حاول من خلال ربط إدارة الموارد البشرية بالإدارة البيئية في المنظمة. وبخصوص تعريف إدارة الموارد البشرية الخضراء، الجدول التالي يوضح أهم المفاهيم التي تداولها الكتاب والباحثين بحقها، الجدول (1):

الجدول (1) وجهة نظر الكتاب والباحثين حول تعريف إدارة الموارد البشرية الخضراء

ت	المؤلف أو الباحث	السنة والصفحة	المفهوم
1.	Rani& Mishra,	(2014:3633)	استخدام سياسات إدارة الموارد البشرية لدعم الاستخدام المستدام للموارد داخل المنظمات، والذي يعتبر عادة من أهم الأسباب التي تساعد على استدامة البيئة.
2.	Mehta& Chugan	(2015:74)	استخدام سياسات إدارة الموارد البشرية والفلسفات والممارسات لتعزيز الاستخدام المستدام للموارد ومنع الضرر الناجم عن الشواغل البيئية داخل منظمات الأعمال.
3.	Arulrajah et.al	(2016: 5)	هي البرامج الخضراء الفعلية لإدارة الموارد البشرية والعمليات والتقنيات التي يتم تنفيذها فعلياً في المنظمات من أجل الحد من الآثار البيئية السلبية وتعزيز الآثار البيئية الإيجابية للمنظمات، والهدف النهائي للممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء هو تحسين الأداء البيئي المستدام للمنظمة.
4.	علي	(2017:40)	أنها ادارة أكثر تطوراً تهتم بالبيئة العامة والخاصة بالمنظمة وتركز على العنصر البشري الذي يتميز بالمهوبة العالية والابتكار والرغبة في الاهتمام في البيئة لتقليل الخسائر الناجمة عن نفايات المنظمات والتلوث البيئي.
5.	أبو رمان وصدقي	(2019:48-49)	جميع الممارسات التي ينطوي عليها تطوير وتنفيذ وصيانة نظام يهدف إلى تحويل الموارد البشرية بصورتها التقليدية إلى موارد بشرية قادرين على تحقيق الأهداف البيئية للجامعة وبالتالي تقديم مساهمة كبيرة في الاستدامة البيئية.
6.	اسماعيل	(2021 :502)	انها التوجه البيئي لجميع جوانب إدارة الموظفين من ممارسات وسياسات لضمان الحماية والحفاظ على البيئة الطبيعية وتشجيع الاستخدام المستدام للموارد وتوفير مناخ تنظيمي صحي وامن يحقق الرضا الوظيفي ويعزز ويطور القدرات والمهارات الخضراء للموظفين ودعم مسيرتهم الوظيفية.
7.	صالح	(2022 :47)	بانها الاتجاهات والمساهمات التي تنتهجها المنظمات في حماية الموارد الطبيعية وتشجيع الاستخدام للموارد داخل المؤسسات، ورفع معنويات الموظفين، وتشجيع المبادرات من خلال زيادة وعي الموظفين.

المصدر: بتصريف من قبل الباحثان وبالاعتماد على المصادر الواردة في الجدول ضمنا.

وبناء على ما سبق يرى الباحثان ان إدارة الموارد البشرية الخضراء هي عبارة عن استخدام سياسات إدارة الموارد البشرية بطريقة تسهم في تعزيز

اما فيما يتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال ما تطرقت اليه الجهود العلمية السابقة أمثال (الزيري، 2016) (Bon et al., 2018) (ازغر، 2019) (المجل، 2020) (التمري، 2021) حيث اتفق الكل على اربعة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء المتمثلة ب (التوظيف والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقويم الأداء الأخضر، أنظمة الأجور والحوافز الأخضر) وذلك وفق ما يرونه وما يتوافق مع افكارهم في تفسير إدارة الموارد البشرية الخضراء، وبالإضافة الى وجهة نظر الباحثان حول تلك الممارسات وانسجاما مع ميدان البحث وطبيعة الشركات عينة البحث وبالاتفاق مع كل من (سكارنة، 2017) (الطاهر وابوسن، 2019) (الحداد، 2020) (صالح، 2022)، يمكن للباحثان إضافة بعد اخر اليهم وهي (حفظ الطاقة)، وفيما يلي شرح لكل هذه الممارسات:

أ- التوظيف والاختيار الأخضر: Green Recruitment & Selection (GRS)

تمتلك المنظمات المعنية بالبيئة بشكل عام إطار عمل للسياسة البيئية الخاصة بها في تجسيد السياسات البيئية المعمول بها، وهذا ما يبين حاجة المنظمات إلى قوى عاملة ذات توجه بيئي. وفي هذا المجال هناك خيارين أساسيين امام المنظمات عند تكوين قوى عاملة موجهة نحو البيئة، الخيار الأول: التركيز على التوظيف الأخضر. الخيار الثاني: توفير ما مطلوب من الوعي والتعليم والتدريب والتطوير فيما يتعلق بحماية البيئة للقوى العاملة الحالية. تعتبر الخيار الأول أكثر استباقية وفعالية من حيث التكلفة من الخيار الثاني. وبناء على هذا، يعد البحث عن أفضل ممارسات التوظيف الخضراء أمراً مهماً للمنظمات. وفي سياق التوظيف، تقوم عدد من المنظمات بدمج سياساتها الاستراتيجية البيئية مع سياسة التوظيف الخاصة بها (Clarke, 2006: 41).

وتقوم المنظمات ببناء وتطوير التوظيف بطريقة تنسجم وتتكامل وتتوافق مع تحقيق الاستراتيجية العامة فيها (منير، 2013: 99). وفي هذا المجال عرف (أبو جليلة، 2018: 10) التوظيف على أنها مجموعة الأنشطة والممارسات التي تسعى من خلالها المنظمة للحصول على الأفراد المؤهلين للعمل فيها من المصادر الخارجية بهدف اشباع رغبات واهداف الطرفين، ومن ثم تحديد واجتذاب من هو الأكفأ والأصلح من المرشحين المحتملين لشغل العمل في المنظمة.

ويرى (Ullah, 2017: 14) التوظيف والاختيار الأخضر هو عملية جذب وتوظيف المرشحين ذوي المعرفة والمهارات والمواقف والسلوكيات التي تتوافق مع أنظمة الإدارة البيئية للمنظمة. على الرغم من ذلك، فإن السباق המתئل في جذب الموظفين الأكثر إبداعاً وموهبة وابتكاراً في المجال البيئي، وزيادة الإمكانيات لتوظيف موظفين يتمتعون بالكفاءة البيئية يمثل تحدياً كبيراً اما المنظمات.

وفي هذا السياق، وعند الاختيار المرشحين للوظائف الشاغرة، تعتبر بعض المنظمات الاهتمام البيئي من معايير الاختيار. وكذلك عند إجراء مقابلات مع المرشحين أو تقييمهم، يتم طرح الأسئلة المتعلقة بالبيئة من قبل تلك المنظمات. وتعتبر هكذا نوع من الممارسات للاختيار الاخضر جيدة ويمكن لأي منظمة أن تتبناها ومن اجل اختيار أشخاص صديقين للبيئة بالإضافة إلى معايير الاختيار العادية المتعلقة بالواجبات المحددة للوظيفة المعنية (Nath & Goel, 2016: 43).

الاستخدام المستدام للموارد في المؤسسات لجعلها صديقة للبيئة. وتعزيز ممارسات الاستدامة الاقتصادية البيئية للحفاظ على بيئة أكثر صحة من خلال زيادة مستوى الوعي لدى العاملين وتعزيز التزامهم تجاه الاستدامة.

3.1.2. أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء:

يؤكد الباحثون الذين يقدمون نظرة ثاقبة حول إدارة الموارد البشرية الخضراء أن الموارد البشرية تساهم بشكل ملحوظ في إنشاء منظمات بيئية، وإلى زيادة مشاركة الموظفين في عملية الابتكارات البيئية، والحد من النفايات البيئية وزيادة كفاءة العمليات، وتخفيض التكاليف (Norton et al, 2017). بالإضافة إلى تطوير ثقافة مؤسسية مستدامة من خلال مجموعة من القواعد والمبادئ تشجع العاملين على اتباع متطلبات حماية البيئة (Harmon et al, 2010: 18). وتستطيع إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال ممارساتها أن تجعل العاملين أكثر وعياً واهتماماً بالموارد الطبيعية (Vimala & Shriyanka, 2018: 2).

كما ان أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء لا تقتصر على المستوى التنظيمي ولكن أيضا على مستوى الفرد الذي يتمتع بحياة خاصة بالإضافة إلى حياة العمل، لذلك لا بد من تسهيل السلوك الصديق للبيئة في كل مجالات الحياة، وبالتالي سيكون التخضير مفيدا بالنسبة للموظف في تقديم مساهمة كبيرة لإدارة منظماتهم بيئياً بنجاح، ولأن يصبح مواطناً صالحاً يساهم مساهمة كبيرة في الاستدامة البيئية، وتكمن أهمية الموارد البشرية الخضراء في (Opatha, 2013: 15):

1. تجنب أو تقليل الاحتباس الحراري.
2. تبادي أو التقليل من الكوارث الطبيعية مثل أمطار الحمض والأمطار الحمراء وأمواج تسونامي، الفيضانات والأعاصير والحفاف وغيرها بسبب الاستخدام غير الرسمي والضار والحشع الموارد الطبيعية للإنتاج والاستهلاك.
3. تجنب أو تقليل الأمراض الصحية بسبب التلوث.
4. تجنب أو تقليل الأضرار التي لحقت بالخلوقات الطبيعية.
5. لضمان التوازن المناسب للعلاقات بين النباتات والحيوانات والبشر وبين بيئتهم.
6. لضمان بقاء البشر ومنظمات الأعمال لفترة طويلة من زمن.

وتتعاون المنظمات مع جميع أصحاب المصلحة من اجل تنفيذ الاستراتيجيات الخضراء وتعزيز الأداء البيئي في إطار تطوير البلدان (Chaudhary, 2019: 634). كما ان تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء يؤدي إلى الكفاءة التشغيلية، وتوفير التكاليف، ومنع التلوث وتوفير الموارد النادرة لتحقيق بيئة أفضل، ومن جانب اخر أن السياسات الخضراء لا تعمل على تحسين التنمية المستدامة محسب، بل تنفيذاً أيضاً المنظمات من خلال تحسين المبيعات وصورة العلامة التجارية وتسويق الموظفين والمقاييس الخضراء (Gill et al, 2021: 1727).

3.1.3. ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

يرى الباحثان أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء هي من أبرز فاعليات وانشطة المنظمات الخضراء في عالم اليوم، فالمنظمات التي تعنى بالبيئة وتدعم الإدارة البيئية وتبني القدرات المعرفية للمتغيرات البيئية وتشارك في كسب الميزة التنافسية لا بد لها من ممارسات خضراء تزيد عن طريقها كفاءة المنظمة وتقليل نسبة التلوث البيئي.

تقليل الآثار السلبية لعمليات التصنيع على البيئة (Wong& et al, 2013: 12)، وتوجد هناك علاقة طردية ومباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية، والأداء البيئي والأداء التنظيمي، لذلك أي منظمة لديها إرادة قوية لإدارة الموارد البشرية لديهم أداء أفضل للمنظمة بسبب حقيقة أن استراتيجياتها البيئية تتوافق مع أنشطة الموارد البشرية (Bhutto& Auranzeb, 2016: 121).

ويعد وضع معايير تقويم الأداء البيئي للمنظمات وعمليات التدقيق الخضراء وأنظمة المعلومات أمراً ضرورياً لتحقيق الاستدامة البيئية. تتكون تقويم الأداء الأخضر من القضايا المتعلقة بشواغل الإدارة البيئية والسياسات التنظيمية. وفي هذه الحالة، لا يمكن للمنظمة الحفاظ على البيئة إلا عندما يرتبط تقويم الأداء ارتباطاً مباشراً بالأهداف والمهام الخضراء وتوصيفات الوظائف الخضراء للموظفين (Renwick& et al., 2013: 5).

ويرى الباحثان بأنها تحديد المعايير الخاصة من الأهداف والمبادرات البيئية وترجمتها إلى مؤشرات السلوك الأخضر لتكون مقياساً في تقييم أداء العاملين وإبداء ملاحظات حول تحقيق الأهداف البيئية من أجل تحسين فعاليتهم البيئية.

ث- أنظمة الأجر والحوافز الاخضر: Green Rewards& Compensation (GRC)

يمكن استخدام نظام المكافآت ضمن إطار إدارة الموارد البشرية الخضراء كأداة قوية لدعم الأنشطة البيئية في المنظمات (Ahamed, 2015: 13)، ويعرف إدارة المكافآت الخضراء هو توفير حزمة من المزايا في نظام المكافآت (النقدية وغير النقدية) للأفراد الذين يساهمون في تنفيذ برامج الإدارة البيئية ويساهمون في تحقيق أهدافها والتي يمكن من خلالها تحفيز وزيادة التزام الموظف بالقضايا البيئية (Aggarwal& Sharma, 2015: 26)، تشمل المكافآت النقدية الخضراء (الأجر، الأقساط النقدية، والعلاوات) فمثلاً تقدم شركة (Bank of America) حوافز ضريبية عند شراء السيارات الهجينة التي تدار بالبنزين والكهرباء وتقديم الحوافز المالية للموظفين الذين يحملون السلوكيات الخضراء في المنزل مثل استخدام سخانات المياه التي تعمل بالطاقة الشمسية (Mandip, 2012: 248)، وتشمل المكافآت غير النقدية (الاعترافات، الترقية) وتمثل الاعترافات الشناء اليومي الذي يقدمه الرئيس للموظف لبلوغه الهدف البيئي وتوفير جوائز للتميز الفرقي وكذلك الاجازات المدفوعة الأجر (Renwick et al., 2013: 6).

ويشير الى تطبيق أنظمة المكافآت بغية تحسين الأداء من خلال مساهمة الموظفين، وهو عبارة عن حزمة من المزايا تكافئ بها الموظفين على ادائهم الأخضر، واستخدام المكافآت البيئية وتقديم الحوافز لإلهام الأنشطة والسلوكيات الصديقة للبيئة. في سياق إدارة الموارد البشرية الخضراء، يمكن افتراض المكافآت والتعويضات كأدوات محتملة لدعم الأنشطة البيئية في المنظمات. وقد تقوموا المنظمات بمنح المكافآت الخضراء لموظفيها مقابل أدائهم لممارسات الخضراء (Taylor et al., 1992: 676).

وفي هذا المجال اشار (Forman & Jorgensen, 2001: 80) من خلال دراستها أن التزام الموظف ازدادت تجاه برامج الإدارة البيئية بعد منحهم تعويضات مقابل تحمل المسؤوليات البيئية.

وبناء على ما سبق، يرى الباحثان بان أنظمة الأجر والحوافز الاخضر عبارة عن تقديم حوافر للعاملين بهدف تشجيعهم على القيام بمبادرات بيئية مثل مسابقات المشاريع البيئية، والوصول إلى أفكار جديدة تقلل من آثار التدهور البيئي، فضلاً عن تشكيل الانضباط الأخضر في العمل من خلال

ويرى الباحثان ان التوظيف الأخضر يكون وفق معايير بيئية من خلال الإعلان عن الوظائف الشاغرة وإجراء المقابلات الشخصية عبر مواقع الانترنت، وتفضيل المرشحين ذوي الكفاءات والخبرة في المشاريع البيئية، مع تعريف العاملين الجدد بالمعايير البيئية للمنظمة، وهو ما يساعد على جذب المواهب والمحافظة عليهم.

ب- التدريب والتطوير الأخضر: Green Training and Development (GTD)

تشير التدريب الأخضر الى اكتساب العاملين المهارات التي يحتاجون اليها لتنفيذ مبادرات الادارة الخضراء وأكساب العاملين المهارات والقدرات على مواجهة التقدم التقني والإداري والابتكارات البيئية المتسارعة بالإضافة الى زيادة القدرة على خلق الميزة التنافسية لمنظمتهم (Sudin, 2011: 80).

ويشير اليها (Bangwal & Tiwari, 2015: 48) بأنها تدريب الموظفين على أساليب العمل التي تقلل من النفايات، والاستخدام السليم للموارد، والحفاظ على الطاقة وتقليل أسباب التدهور البيئي، كما أنها توفر الفرصة لمشاركة الموظفين في حل المشاكل البيئية

ويفترض ان يحتوي البرنامج التدريبي على برامج تنمية اجتماعية، فضلاً عن القضايا البيئية على كافة المستويات كما يجب ان تغطي مجموعة كاملة من المخاطر الاجتماعية والفرص البيئية والاقتصادية ويفترض بها التركيز على تطوير الكفاءات لوظائف العمل المختلفة والمستويات كافة من الأقدم الى الأحدث كما يجب اعلام الموظف الأخضر بالإجراءات المنظمة بما في ذلك رؤية ورسالة المنظمة (داوود وعلي، 2017: 128).

ويرى (Jirawuttinunt& Limsuwan, 2019: 171) ان التدريب والتطوير الأخضر تشير إلى أنشطة للوفاء بالمسؤوليات البيئية التي تجعل الموظفين أكثر وعياً بالحاجة إلى الرقابة البيئية، وزيادة قدرتهم على التكيف مع التغيير، وتطوير موقف استباقي تجاه القضايا البيئية لتحقيق الأهداف البيئية.

في هذا الصدد، يرى (الريميدي وآخرون، 2020: 41) أن التدريب والتنمية الخضراء تهدف إلى تنمية وتطوير وتحسين مهارات وقدرات الموظفين من أجل زيادة الوعي البيئي لديهم، وتغيير مواقفهم تجاه الأداء الأخضر، وبالتالي تحسين قدرتهم على تنفيذ المبادرات الخضراء، وتعمل أيضاً على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بغية تحديد مستوى حاجتهم على التدريب البيئي.

ويرى الباحثان بان التدريب والتطوير الأخضر عبارة عن إكساب العاملين المعرفة الكاملة حول السياسات البيئية في المنظمة وتطوير كفاءاتهم البيئية على اساليب العمل التي تقلل من النفايات، والاستخدام السليم للموارد، والحفاظ على الطاقة وتقليل أسباب التدهور البيئي، كما أنها توفر الفرصة لمشاركة العاملين في حل المشاكل البيئية.

ت- تقييم الأداء الأخضر: Green performance appraisal (GPA)

ومن أهم العوامل التي يواظمها المدبرون في قياس معايير الأداء هي تقييم الأداء الأخضر، لأنها مفيدة في استنباط الأداء وأنجاز إدارة الأداء الأخضر ويتم هذا عن طريق وضع قواعد عمل حديثة يمكن عن طريقها ربط تقييم الأداء بالوصف الوظيفي مع تحديد المهام والاستراتيجيات لبلوغ الأهداف المنظمة الخضراء (Sari& Suslu, 2018: 3)، كما ان تصميم برامج صديقة للبيئة من قبل المنظمة هو دليل على الأداء البيئي الناجح للمنظمة مما يؤدي إلى

البيئية باعتبارها موضوعات فنية مستقلة تحتاج إلى أقسام مستقلة وأفراد وإجراءات وسياسات متميزة (الدلبي، 2001: 94).

وفي هذا الصدد، يرى (الصرن، 2016: 275) ان مفهوم إدارة الجودة الشاملة للبيئة بنية على نظريات كل من وليام إدوارد ديمينغ (William E. Deming) وجوزيف جوران (Joseph M. Juran) وفيليب كروزبي (Philip Cosby) التي دمجت ووحدت مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) مع أهداف إدارة البيئة (EM)، واثبتت أن الأساس في إدارة الجودة الشاملة للبيئة هو الاعتراف بالتلوث والنفايات، حيث ان تخفيض هذه النفايات تؤدي الى انخفاض تكاليف التخلص منها (Disposal Costs).

وأطلق مصطلح إدارة الجودة الشاملة للبيئة أول مرة في عام (1991) من خلال مبادرة من قبل فريق العمل الدولي للإدارة البيئية الدولية (Global Environmental Management Initiative GEMI) التي جمعت أكثر من (20) شركة من الشركات الكبيرة في الولايات المتحدة أمثال (IBM-AT&T and Kodak)، واصبح الان عدد الشركات الأعضاء حوالي (40) شركة تعمل في قطاعات متنوعة و مختلفة كالقطاع (الصناعي، الكيماوي والاتصالات) بالإضافة الى التعاون مع المنظمات الدولية مثل (برنامج الأمم المتحدة للبيئة و غرفة التجارة الدولية)، وكان الهدف من هذه المبادرة بناء استراتيجيات ومعايير الأداء البيئي للشركات من خلال الموازنة بين نهج إدارة الجودة الشاملة (TQM) والإدارة البيئية (EM) مستفيدة من أوجه التشابه بينهما لتشكل في النهاية مفهوم إدارة الجودة الشاملة للبيئة (TQEM) (Strati, et.al, 2002:8). وإن نظام إدارة الجودة الشاملة للبيئة هو جزء من نظام الإدارة الكلي الذي يتضمن: الهيكل التنظيمي، ونشاطات التخطيط، والمسؤوليات، والإجراءات والعمليات والموارد لتطوير المراجعة وتنفيذها وتحقيقها والحفاظة على السياسة البيئية (وليد، 2014: 8).

ويشير مفهوم إدارة الجودة الشاملة للبيئة إلى تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة المطور من قبل ديمينغ وجوران وآخرين والمرتبطة بعملية التحسين المستمر في الإدارة البيئية، وعلى هذا الأساس تعود المبادرة العالمية للإدارة البيئية بمنزلة استراتيجية متعددة على مستوى المنظمة إذ تروج لاستخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة وتطورها (الصرن، 2001: 126).

وفي المجال ذاته، أكد (Reyes, et al, 2017: 3) ان مفهوم إدارة الجودة الشاملة للبيئة ولد وتطور من مفهوم إدارة الجودة الشاملة بغية دعم المبادرة البيئية المستدامة من خلال ربط نهج إدارة الجودة مع نهج الإدارة البيئية، حيث يوضح الشكل ادناه ان لكل من النظامين مراحل تطور خاصة بها وان النظامين ارتبطا مع بعضها البعض في مرحلة المقاييس البيئية في نظام الإدارة البيئية ومقاييس الجودة والايزو في نظام الجودة وتشكلت من هذا الارتباط مقاييس (ISO 14000) الخاص بالجودة البيئية، وهذا ما شكلت الأساس لظهور إدارة الجودة الشاملة للبيئة من خلال دمج وتوحيد المبادرات البيئية في نظام الإدارة البيئية مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة في نظام الجودة وكما موضح في الشكل ادناه:

تنفيذ الإجراءات التأديبية ضد الموظفين الذين يخالفون أحكام وقواعد حماية البيئة.

ج- حفظ الطاقة: Energy Saving

تلعب تدريب الموظفين على الحفاظ على الطاقة قد دورا مهما. على سبيل المثال، يجوز لإدارة الموارد البشرية تدريب الموظفين على تسمية عادة إطفاء المراوح، أجهزة التكييف، الإنارة، الحواسيب والأجهزة الإلكترونية عند مغادرة الغرف لفترة تزيد عن خمس دقائق كما أنه استخدام تقنية ال(LED) في الإنارة يوفر الطاقة بشكل كبير، نظراً لتوفيرها للطاقة وعامل استطاعتها المرتفع (8: Sheikh et al., 2018).

ويشير (الطاهر، 2019: 49) اليها بأنه سلوك يفضي إلى حفظ أنواع الكميات المستهلكة من الطاقة بغية التوفير في التكاليف والحفاظة على البيئة وشعور الأفراد العاملين بالمسؤولية البيئية والاستخدام الفعال للطاقة التي تحقق نفس الخدمة ولكن باستهلاك اقل. وفي هذا المجال، ان أفضل الممارسات لدى المنظمات التي أشار اليها المختصون بالموارد البشرية هي تشجيع ودعم العاملين لكي يكونوا أكثر صداقة وحفاظا على البيئة وذلك من خلال تشجيعهم على التقليل من استخدام الورق عن طريق القيام بالتصوير على الوجهين والعمل على برجة أجهزة الكمبيوتر للدخول بمرحلة الراحة بعد عدة دقائق من تركها واستخدام المصاييح الموفرة للطاقة وتنزيل الستائر على نوافذ المكاتب في الصيف للحفاظ على الطاقة في المكاتب (السكارنة، 2017: 21).

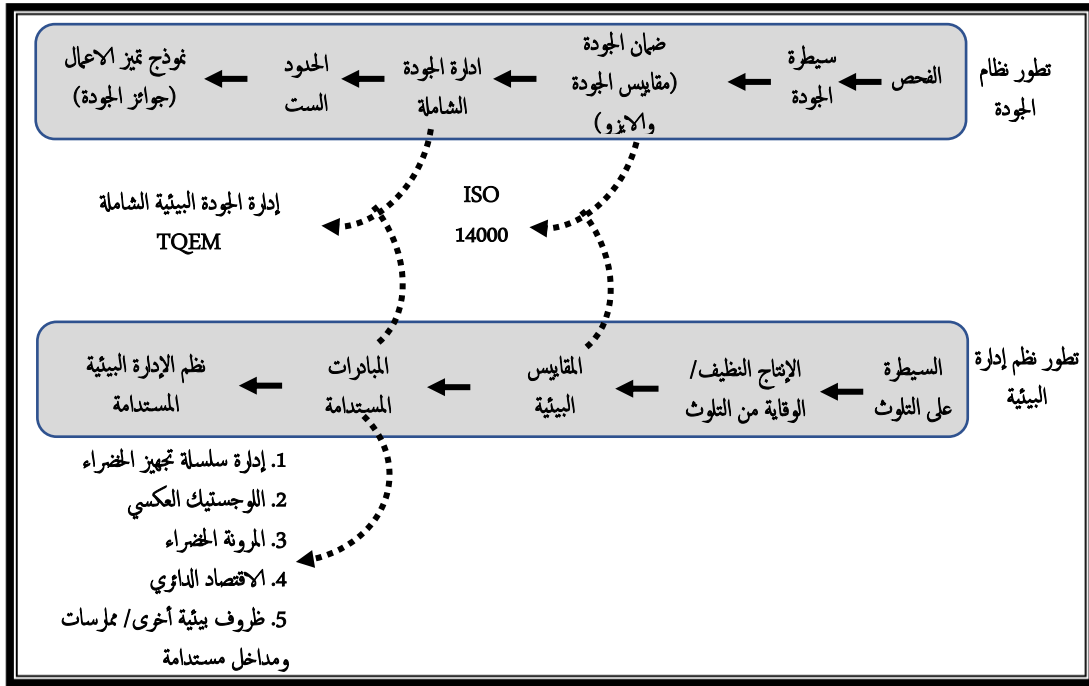
ويذكر (الحداد، 2020: 28) ان تطبيقات حفظ الطاقة هي من التأثيرات المباشرة ولها تأثير قصير الأمد في كافة المجالات، وخاصة في قطاع الكهرباء، وتقليل الانبعاثات البيئية الضارة من المولدات داخل المباني او محطات التوليد العامة.

ويرى الباحثان بانها يمثل سلوك يفضي إلى حفظ الكمية المستهلكة من الطاقة بأنواعها، بهدف الحفاظ على البيئة والتوفير في مصاريف استهلاك الوقود، ورفع مسؤولية الافراد والمجتمعات تجاه البيئة عبر الاستخدام الفعال للطاقة حيث توظف التقنية في تحقيق نفس خدمة الطاقة باستهلاك طاقة اقل.

3.2. إدارة الجودة الشاملة للبيئة

3.2.1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة للبيئة

ظهرت الإدارة البيئية الشاملة في ظل التطورات الحاصلة في مجال إدخال وتطبيق أساليب إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) على الإدارة البيئية (Environment Management) في السنوات الأخيرة، حيث تم التأكيد على تحسين الجودة وعلاقتها بالإدارة البيئية. وضمن السياق نفسه، مرت الإدارة البيئية بتلك المراحل التي مرت بها الجودة، حيث اعتمدت على عمليات الفحص اللاحق للتلوث، لذلك كانت استجابة العمل الأولية علاجية، وكانت نتيجة ذلك التعامل مع الموضوعات



الشكل رقم (2) نشأة وتطور مفهوم إدارة الجودة البيئية الشامل

Source: Reyes, Jose, Yu, Mingyang, Kumar, Vikas, Upadhyay, Arvind, 2017, " Total Quality Environmental Management: Adoption Status in the Chinese Manufacturing Sector" the TQM Journal, University Frankfurt.

ويوضح (Friend:1993:1) أن مفهوم إدارة الجودة البيئية الشاملة (TQEM) مخصص لتطبيق الممارسات الحكيمة لإدارة الجودة الشاملة (TQM) على نظام إدارة بيئية (EMS) وإضافة التحدي من خلال إدخال الجودة الشاملة في الجوانب البيئية للحياة الاقتصادية. ويبين الجدول (2) تعريف إدارة الجودة البيئية الشاملة من وجهة نظر الكتاب والباحثين.

الجدول (2) تعريف إدارة الجودة الشاملة للبيئة من وجهة نظر الكتاب والباحثين

ت	المصدر	المفهوم
1.	(إساعيل، 2014: 285)	عبارة عن خطوة تنظيمية شاملة بالتفكير وتطوير بيئة المنظمة عن طريق اعتماد ادارة الجودة الشاملة ومفاهيم وممارسات واستراتيجيات بيئية من منطلق التحسين المستمر للممارسات بيئية الغرض منها وضع مجموعة حلول للمشكلات .
2.	(Stead,et.al.,2015: 389)	أداة تسمح للمديرين من دمج الأبعاد البيئية عن طريق نظام يربط إعادة البحث والتطوير والعمليات والتسويق من أجل تحسين الأداء البيئي.
3.	(Saad,2016:12)	عبارة عن أربع كلمات، الإدارة: ويتكون نظام الادارة من خلال خطوات مثل التخطيط والتنظيم والتحكم والقيادة والموظفين. الجودة: مصممة لرفع الجودة من خلال تعريفات الخلو من العيوب الصفرية. الشاملة: الذي تشمل المنظمة بأكملها وسلسلة التوريد وعمر المنتج . البيئية: تتضمن نهج الادارة البيئية الاستراتيجية في الحفاظ على البيئة من الملوثات.
4.	(Reyes, et.al., 2017: 3)	نهج فعال لتحسين الأداء البيئي للمنظمات من خلال المساهمة في القضاء على النفايات والتلوث، فضلا عن تحقيق الامتثال للقوانين البيئية واستراتيجيات الجودة.
5.	(Tiwari& Tiwari,2018) :13	بأنها مدخل متطور أو امتداد لإدارة الجودة الشاملة يأخذ في الاعتبار بشكل واضح القضايا البيئية والتكاليف المتعلقة بالإنتاج والتغليف الخاص به والاستهلاك والتخلص النهائي من المنتج، إذ يعمل على توحيد تنفيذ نظم إدارة الجودة والإدارة البيئية.
6.	(يونس، 2019: 74)	مستوى عالي تعتمد جميع المنظمات لزيادة التحسين في ادائها البيئي باتباع نهج من الاعلى الى الاسفل من دعم الادارة عن طريق زيادة الوعي لجميع العاملين وأصحاب المصلحة بشأن حماية البيئة لدمج سياسات الشركة القياسية وتسجيل وقياس كل الاحصاءات البيئية من اجل تحسين اداء المنظمة .

7.	(النجار، 2021:39)	نظام إداري يسعى الى الاهتمام بكافة المظاهر التي تعمل المنظمة على الحفاظ عليها وفي مقدمتها التركيز على الزبون ومحاولة تخلص البيئة من التلوث والتلف والهدر لضمان جودة الخدمات المقدمة الى الزبون وبدعم منظم من قبل الإدارة والعاملين.
8.	(سلطان والجليلي، 2022: 278)	أنها فلسفة إدارية تعتمدها المنظمات لتحسين أدائها البيئي عن طريق منع الهدر أو التلوث الذي يمكن النظر إليه على أنه عدم كفاءة أو عيب في عملية تؤدي إلى ضعف الأداء البيئي.

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة في الجدول ضمنا

المنظمة من تحقيق الزيادة في الإيرادات من خلال فتح أسواق جديدة للمنتجات الصديقة للبيئة و بيع هذه المنتجات بأسعار اعلى من سواها. كما يوضح (الطويل واخرون، 2013: 104) بأن اهمية ادارة الجودة الشاملة للبيئة تركز على تحقيق جودة البيئة (جودة الهواء والماء والتربة) ليكون التلوث كالتلف عيباً صناعياً، وليكون التلوث الصفري وهو الوجه الاخر للتلف الصفري، حيث يشكل التلوث اهم التحدي الاهم للجودة البيئية والتي تهتم بمنع الهدر الخارجي في الموارد واعتبار البيئة معياراً جديداً للأداء استراتيجي جديد للمنظمة من خلال التركيز على الجودة البيئية والتي تشير الى التطابق مع المواصفات البيئية وجعل البيئة ميزة تنافسية مستدامة حيث تتطلب من المنظمة التحسين المستمر في الأداء البيئي لها وجعل المحافظة على البيئة من التلوث مسؤولية الجميع.

3.2.3. متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة:

أ. التزام الإدارة العليا:

تعد التزام الكامل وفعال من الإدارة العليا في المنظمة بالإضافة الى العاملين فيها بكل ما يتعلق بإدارة الجودة البيئية الشاملة من حيث المفهوم والأهمية والأهداف احتياج ضروري ومطلب أساسي لتطبيق إدارة الجودة البيئية الشاملة بشكل فعال. وذكر (الدبي، 2001: 73) ان تطبيق ادارة الجودة البيئية الشاملة يتطلب التزام كامل وفعال من قبل الادارة والعاملين، وذلك لأهميتها في تحقيق نجاح التطبيق، لان الجودة لن تكون جانباً يبحث عنه في المنتج وانما فلسفة يتم تثبيتها في عقول العاملين وجعلها ضمن مسؤولياتهم يتدربون عليها ويوقنون بها بدءاً من الادارة العليا الى بلوغ الادارات التنفيذية. ويضيف (سلطان وعبد العالي، 2007: 50) انه يمكن للمنظمة تحقيق نتائج مبرزة في حال تنفيذ التزام الإدارة العليا وبشكلها الصحيح، ومنها زيادة الحصّة السوقية، زيادة فرص تحسين الجودة، زيادة الربحية، تخفيض التكاليف وتقوية وتحسين موقف المنظمات ذات الأداء البيئي الضعيف.

ويوضح (محمد و لطفي، 2018: 177) في حالة عدم وجود التزام لدى الادارة العليا لا يمكن تنفيذ ادارة الجودة البيئية الشاملة للبيئة تنفيذاً فعالاً وشاملاً، ويجب على الادارة العليا تشكيل اساس سليم للقيم والسياسات الواضحة وتمهينة الموارد اللازمة، وقد اشارة (Fateh, 2018: 390) الى أن أهمية الإدارة العليا تتخطى توفير الموارد، والمنظمة لديها مجموعة اوليات وانها لن تكون قادراً على تنفيذ إدارة الجودة البيئية الشاملة اذا لم تستطيع الإدارة العليا فيها اثبات التزاماتها الطويلة تجاه تحقيق هذا الأولويات، وهذا بدوره ما يجعل منها نقطة انطلاق لإدارة الجودة البيئية الشاملة

ويرى (عباس والسعيد، 2018: 254) انه يجب أن تحدد الإدارة العليا بوضوح سياسة واستراتيجية المنظمة من رؤية واضحة وقيم ثابتة يتم قبولها واستيعابها والايان بتحقيقها والمشاركة في وضعها من قبل جميع العاملين بالمؤسسة، مع متابعة بيئتها الداخلية والخارجية لبيان ما إذا كانت الحاجة

وبناء على ما سبق يمكن توضيح التعريف الاجرائي لإدارة الجودة البيئية الشاملة فلسفة إدارية معاصرة، وتعد أداة رئيسة تؤدي إلى استراتيجية التحسين المستمر للبيئة وتمكن المنظمات التي تتبناها تقديم منتجات للزبائن وفق المعايير البيئية فضلاً عن نشر الوعي البيئي فيها.

3.2.2. أهمية إدارة الجودة الشاملة للبيئة

أشار العديد من الكتاب والباحثين الذين دخلوا في مجال ادارة الجودة الشاملة للبيئة (TQEM) إلى الأهمية التي تركز عليها مبادئ (TQM) ومبادئ إدارة البيئة (EMS) مما يحقق ميزة تنافسية للشركة من خلال محافظتها على البيئة وبالوقت نفسه الإيفاء بمتطلبات واحتياجات الزبون.

وترى (Wever,2003:1) بان بإمكان المنظمات التحول وبشكل مباشر من إدارة متدنية وغير مؤهلة الى إدارة مؤهلة وكفؤة تركز على مداخل الجودة وتهتم بها، وأكد ايضا ان الادراك الجيد لفلسفة إدارة الجودة البيئية الشاملة يؤدي الى انخفاض مستوى التلف والتلوث وتقليل التكاليف من جهة، وزيادة كفاءة الإنتاج، الاهتمام بالصحة وسلامة العاملين وتحمل المسؤولية عند تصميم المنتجات وتحقيق رضا الزبائن بما يحقق في النتيجة مزاياه تنافسية قوية مقارنة بالمنافسين.

ويرى (يحياوي، 2010: 12) ان تبني المنظمات لنظام إدارة الجودة الشاملة للبيئة يمكن ان يؤدي الى تحقيق اثار إيجابية يمكن تقسيمها الى ما يلي:

1. **الاثار البيئية:** تتمثل بالحماية والمحافظة على الأنظمة البيئية الطبيعية والاستخدام الرشيد والكفؤ للموارد الطبيعية كالماء والأرض والطاقة، تقليل النفايات وإعادة تدوير الموارد التي يحقق بالنتيجة انخفاض مستوى التلوث المتزايد وتوفير الجهود الداعمة لمعالجة مشكلة الاحتباس الحراري وتجنب طبقة الأوزون التي تهدد مستقبل الحياة للأجيال القادمة.

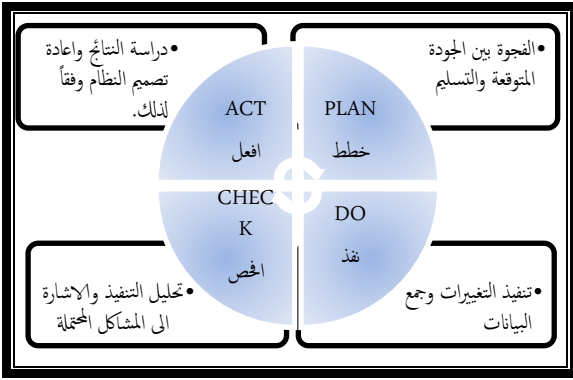
2. **الاثار الاجتماعية:** تشمل تقليل المخاطر التي تؤثر على امن وصحة الانسان والناجمة عن الإصدارات والانبعاثات الصناعية، ومنع تعرض العاملين للإصابات نتيجة اضرار تلوث بيئة المنظمة الداخلية، مما يؤدي بالنتيجة الى تخفيض تكاليف معالجتهم، كما انها تؤدي الى تحسين سمعة المنظمة اما المجتمع وقرائها الفاعلة في مجال حماية المستهلكين والبيئة وبالتالي تمكين المنظمة من إقامة علاقات قوية معهم وكسب ودعهم.

3. **الاثار الاقتصادية:** تشمل تحقيق وفورات في التكاليف منها الوفورات الناتجة عن انخفاض استهلاك الموارد والطاقة، وإعادة دوران المنتجات، التخفيض في التكاليف الناتجة عن التخلص من النفايات وتخفيف الغرامات على المخالفات وفي مستوى الجزاءات والعقوبات الناتجة عن أنشطة المنظمة المسببة للتلوث، الحصول على التحيز و الدعم الحكومي نتيجة حرصها على حماية البيئة وصيانة مواردها، بالإضافة الى ذلك تمكن

تلبيتها وإرضائهم، مع ضرورة توجيههم وإمكانية إسهامهم بالمحافظة على البيئة وعدها مسؤولية الجميع.

ج. التحسين المستمر

يرى المعهد العالمي لإدارة البيئة (GEMI,1994: 28) ان هناك صورة منظمة ومتقدمة باتجاه تحسين اداء البيئة بما فيهم الجميع والإدارة والعاملين ويشمل جميع المستويات في الشركة لكونهم ادوات اساسية لنجاح هذه المبادرة ، ويضيف المعهد العالمي لإدارة البيئة (GEMI,1994,29) إلى أن دورة (ديمنك) للتحسين المستمر هي خطة عمل الجودة الشاملة بصورة مستمرة لتطويرها ، ودورة ديمنك (PDCA) هي من الطرق التي تضمن تحسين العملية بصورة دائمة إذ إنها تعتمد على مبدأ يلزم كل العمليات المطلوبة بالتحسينات الكاملة قبل البدء بعملية التحسين ، وكما يبينها الشكل(3)



الشكل(3) مكونات دورة ديمنك للتحسين المستمر

Source: Vähätiitto,Jenni,(2010)," Environmental Quality Management in Hospitality Industry - Case Hotel K5 Levi" , Master's thesis, Department of Business Technology, Aalto University, School of Economics,Finland,p:19

ويوضح (النجار، 2021: 55) التحسين المستمر يعد أحد ابعاد ادارة الجودة الشاملة للبيئة وهو ثقافة تتبناها الشركة تتمحور حول التحسينات المستمرة في كل انظمة الشركة ومواردها لكي تكون عملياتها مستدامة من اجل تخفيض النفايات والتلوث إلى أقل مستوى ممكن ويحتاج ذلك التزام ودعم الادارة العليا ويعد التحسين مسؤولية جميع العاملين في الشركة بحيث يكملون كل الاعمال الموكلة إليهم بشكل ممتاز يختلف عن السابق اعتماداً على فلسفة التحسين المستمر التي تؤكد كل يوم على وجود مجالات مختلفة للتحسين وبشكل دائم للأداء البيئي .

ويرى الباحثان بان التحسين المستمر يمثل بجميع التحسينات في عمليات وأنشطة المنظمة ومواردها بهدف تقليص المعيبات والتلف وتقليل التلوث إلى أدنى مستوى ممكن وتقديم منتجات ذات جودة مميزة وصديقة للبيئة إلى الزبائن باستمرار.

د. العمل الجماعي:

يعد العمل بصيغة الجماعة (أو فريق العمل) أسلوباً لنجاح تطبيق إدارة الجودة البيئية الشاملة ، والفريق هو مجموعة قليلة من الافراد و تكون مهاراتهم مكملة بعضها البعض الآخر وملتمزين وموجهين أداءهم نحو الغاية بالهدف العام والمدخل الذي يشترط عليهم لحاسبة أنفسهم ، كما و يعد العمل بصيغة

تستدعي مراجعة وتحديث هذه الإستراتيجية أم لا، وعليه يجب إتباع الخطوات التالية:-

1. المتابعة المستمرة والتحليل المنتظم لبيئة المنظمة المتمثلة في احتياجات وتوقعات المستهلكين والعملاء، الوضع التنافسي، التغيرات السياسية، التوقعات الاقتصادية والعوامل البيئية والاجتماعية.
2. تحديد الإمكانيات العملية الحالية والاحتياجات المستقبلية من الموارد والتقنيات التكنولوجية الحديثة خاصة الأكتف والأنظف بيئياً.
3. صياغة الإستراتيجية على شكل أهداف يمكن قياسها على جميع المستويات في المنظمة.
4. تحديد الأطراف المسؤولة عن إنجاز كل هدف من هذه الأهداف مع تحديد الفترة الزمنية لإنجازهم.
5. المشاركة المستمرة للعاملين واطلاعهم الدائم على مستوى تقدم أداء المنظمة وقبول أفكارهم بخصوص التحسينات.
6. تحديد المخرجات المهمة والمتعلقة باحتياجات الزبائن.

ويشير بها (النجار، 2021: 50) بان المطلوب الأساسي لتطبيق ادارة الجودة البيئية الشاملة تكمل في التزام المدراء باستيعاب فلسفة ادارة الجودة البيئية الشاملة وتبنيها في كافة اقسام المنظمة وعملياتها من اجل خفض التلوث وتقليل النفايات ضمان استمرار المنظمة.

ويرى الباحثان بانها تشير الى المشاركة المباشرة للمديرين التنفيذيين في مسألة هامة ومحددة في المنظمة متمثلة في إدارة الجودة من إنشاء اللجان وصياغة ووضع سياسات وأهداف الجودة وتوفير الموارد والتدريب والإشراف على التنفيذ في جميع مستويات المنظمة وتقييم ومراجعة السياسات في ضوء النتائج التي تحققت.

ب. التركيز على الزبائن:

تشير مجموعة العمل الأوربية (Europe Working Group,1993:13) إلى أن الجودة تعرف من خلال ما يرغب الزبون وهم المستهلكون والمشرعون والجامع البيئية والمجتمعية بشكل عام ، بينما يرى المعهد العالمي لإدارة البيئة (GEMI,1994:25) بان الجودة البيئية تحدد بواسطة تفضيلات الزبون الخارجي بما فيهم (المشترين ، والمجتمع المحلي ، والجامع البيئية (والزبون الداخلي بضمهم المستخدمين الذين يجب أن ينتمون إلى هذه المرحلة.

وبين (العابدي والريعاوي ، 2019: 51) ان رضا الزبون من المفاهيم الحساسة التي تؤثر في تحديد الكثير من مستويات العلاقة مع الزبائن، حيث أن الاهتمام والتركيز على الزبون أصبح أمراً واجباً على جميع الشركات لما له من اهمية في تحقيق الكثير من الفوائد للمنظمة كالشراء والتحديث بإيجابية وكذلك تحقيق قيمة أكبر للزبائن، رضا الزبون هو ناتج للمقارنة بين اداء المنتج والتوقعات، فاليوم تطمح المنظمات الى تحسين اداؤها الى ما فوق مستوى توقع الزبائن. ويضيف (حميد وآخرون، 2020: 87) أن معرفة رضا الزبون يعد نجاحاً كبيراً لجهود ادارة الجودة الشاملة للبيئة بشكل شامل في المنظمة لأن تسليط الضوء على رضا الزبون امر في غاية الاهمية فأن أكثر المنظمات تحاول ايجاد تكامل بين مفاهيم الجودة ورضا الزبون، وان المفهوم الاستراتيجي لرضا الزبون يتم بالأمر التي تحاول المنظمات تحقيقها مثل الاحتفاظ بالزبون، اختراق السوق، الحفاظ على جعل الجودة محور اساس المنظمة.

ويرى الباحثان بان التركيز على الزبائن يُعد المحور الأساس لعمل المنظمة الذي من خلاله يتم تحديد احتياجات ورغبات الزبائن والعمل على

والتحفيز على المبادرة والابتكار بين العاملين بل يعد العمل الجماعي مكوناً حيوياً لتنفيذ إدارة الجودة البيئية الشاملة.

ويرى الباحثان بان العمل الجماعي هو العديد من الإجراءات التي تقوم بها مجموعة ما لغرض مشترك أو هدف معين مشترك فيما بينها، ولا يتحقق هذا العمل إلا في بيئة اجتماعية تعاونية، ويعد تبنيه ضمن إدارة الجودة الشاملة للبيئة أسلوباً سهلاً لضمان وتحسين الالتزام وكذلك تحقيق الأهداف والغايات والعناصر الأخرى في المنظمة.

4. المبحث الثالث: الجانب الميداني

4.1. أداة البحث:

تم الاعتماد في البحث الحالي على استمارة إستبانة للحصول على البيانات الخاصة بالجانب الميداني، حيث تم إعداد استمارة إستبانة تضمنت في صيغتها النهائية والمبينة في الملحق (1) ثلاثة أجزاء، إشمئل الأول بالمعلومات الخاصة بالأفراد عينة البحث، أما الجزء الثاني فاختصت بالعبارات الخاصة بمتغير إدارة الموارد البشرية الخضراء، في حين تضمن الثالث العبارات الخاصة بمتغير إدارة الجودة الشاملة البيئية، وتم استخدام مقياس (Likert) الخماسي في قياس متغيرات البحث وأبعادها وكما موضح في الجدول (3).

الفريق اسلوباً جديداً لبلوغ نجاح تطبيق إدارة الجودة البيئية الشاملة والور المهم لمشاركة العاملين الذي يعد عاملاً أساس في تحديد وتنفيذ تطبيقات طرق الوقاية من التلوث ويستخدم مفهوم الفريق ضمن إدارة الجودة البيئية الشاملة كما يعد اسلوباً سهلاً لتحسين الالتزام وضمان تحقيق الأهداف والاجراءات والعناصر الأخرى في المنظمة (العبيدي، 2005: 55).

وأشار (Simonceska & Cvetanoski, 2017: 259) إلى أن العمل الجماعي باعتباره أحد المبادئ الرئيسة في إدارة الجودة البيئية الشاملة، وهذا يعني توفير الجودة بمشاركة الفريق في عملية إنشاء الخدمات وحل مشاكل الفرق الإدارية وغير الإدارية والعاملين من جميع الأجزاء التنظيمية للمنظمة. ويرى (Basnet, 2018: 645) أن زيادة سيطرة العاملين على عملهم يسمح لهم بالعمل كمجموعة. فالعمل الجماعي مرتبط على نغ وإيجابي بمشاركة العاملين في العمل، ويؤدي إلى تغيير في الثقافة التنظيمية باعتبارها القواعد والقيم والافتراضات الأساسية لشركة معينة.

ويؤكد (بن عاشور وقادري، 2021: 1090) أن إدارة الجودة البيئية الشاملة تركز على أهمية التعاون بين مختلف المستويات الادارية في المنظمة بدلاً من المنافسة بينهم، ويعد العمل الجماعي من أفضل الطرق لتحقيق التعاون

الجدول (3) مكونات الاستبيان

المصدر	العبارات		الأبعاد	المتغيرات الرئيسة	الفقرة
	العدد	المجموع			
استمارة الاستبيان	8	8	المستشفى والأفراد	البيانات التعريفية	1.
(أبو محمدي، 2018) (العبيدي، 2019) (Paillé et al., 2020) (التعمري، 2021) (صالح، 2022)	25	5	التوظيف الأخضر	إدارة الموارد البشرية الخضراء	2.
	5	5	التدريب والتطوير الأخضر		
	5	5	تقييم الأداء الأخضر		
	5	5	المكافآت الخضراء		
		5	حفظ الطاقة		
(الصرن، 2016) (Saad, 2016) (الدباغ والطويل، 2018) (يونس، 2019) (النجار، 2021) (سلطان والجليلي، 2022)	20	5	التزام الإدارة العليا	إدارة الجودة الشاملة للبيئة	3.
	5	5	التركيز على الزبائن		
	5	5	التحسين المستمر		
	5	5	العمل الجماعي		

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مكونات الاستبيان

4.2. اختبارات الاستبيان:

خضع استبيان الدراسة لعدد من الاختبارات والتي جرت على مرحلتين قبلية وبعديّة إذ كان الهدف من هذه الاختبارات معرفة صلاحية ذلك الاستبيان في قياس متغيرات الدراسة ومن خلال الحصول على بيانات تتمتع بالمصادقية المعبرة عن واقع عمل القيادات الإدارية في المستشفيات الأهلية المبحوثة في إقليم كردستان. حيث كانت الاختبارات كما يلي:

أ. **الاختبارات القبليّة:** وهي الاختبارات التي أجريت قبل التوزيع النهائي على العينة المستجيبة والتي شملت كل من الآتي:

1. **اختبار الثبات:** توجد أساليب عديدة للتحقق من ثبات الاستبيان ومن أفضل تلك الأساليب هو الثبات بطريقة (كرونباخ ألفا) (Cronbach - Alpha)، إذ يعد من الأساليب المفضلة في معرفة

الثبات للعبارات الوصفية والموضوعية، حيث يتحقق ثبات الاستبيان إذا كانت معاملات الثبات مساوية أو أكبر من (0.60) والتي تمثل القيمة المعيارية في الدراسات الإنسانية مما يعني أن الاستبيان قد حقق الثبات المطلوب (Van Schuur, 2003, 142)، وإجراء هذا الاختبار لجأ الباحثان إلى توزيع الاستبيان على عينة استطلاعية بلغت (30) فرداً من المجتمع الذي اختبر ليكون ميداناً للدراسة الحالية، حيث كانت نتائج هذا التحليل والموضحة في الجدول (4)، قد بينت الآتي:

• تبين أن أعلى قيمة للثبات على المستوى الجزئي ولعبارات أبعاد متغيرات الدراسة الحالية كانت في بُعد المشاركة البيئية وضمن متغير المواطنة البيئية والتي بلغت (0.833). بينما ظهر أن أقل قيمة لثبات

- أما معامل الثبات وعلى المستوى الكلي ولكافة عبارات الاستبيان بلغ (0.954) وعند مستوى معنوية (0.05)، وهي قيمة ذات مستويات ثبات عالية مقارنة بالقيمة المعيارية لمعامل الثبات والتي تساوي (0.60).
ومن نتائج اختبار الثبات يتضح لنا أن استبيان الدراسة الحالية قد حقق الثبات المطلوب ويقم ذات بمستويات عالية سواء على مستوى كل بُعد أو على مستوى المتغيرات أو على مستوى عبارات الاستبيان كافة.

العبارات كانت في بُعد حفظ الطاقة وضمن متغير إدارة الموارد البشرية الخضراء والتي بلغت (0.610).

- كما وتبين على مستوى متغيرات الدراسة أن أعلى قيمة لثبات العبارات كانت في متغير إدارة الموارد البشرية الخضراء والتي بلغت (0.905)، وجاءت بعدها عبارات متغير إدارة الجودة الشاملة للبيئة بالمرتبة الثانية وبمعامل (0.894)، بينما كان الثبات لعبارات متغير المواطنة البيئية جاء بالمرتبة الثالثة وبمعامل ثبات بلغت قيمته (0.873).

الجدول (4) نتائج الثبات بطريقة كرونباخ ألفا

المتغير	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات
إدارة الموارد البشرية الخضراء	التوظيف الأخضر	5	0.752
	التدريب والتطوير الأخضر	5	0.746
	تقييم الأداء الأخضر	5	0.725
	المكافآت الخضراء	5	0.812
	حفظ الطاقة	5	0.610
	المؤشر الكلي لإدارة الموارد البشرية الخضراء	25	0.905
إدارة الجودة الشاملة للبيئة	التزام الإدارة العليا	5	0.708
	التركيز على الزبائن	5	0.691
	التحسين المستمر	5	0.767
	العمل الجماعي	5	0.800
	المؤشر الكلي لإدارة الجودة الشاملة للبيئة	20	0.894

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

الدرجة أو الجدولية (Z) والتي تستخلص عن طريق كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري. وتشير نتائج هذا التحليل المذكورة في الجدول (5) بأن كافة القيم المقدرة للتوزيع الطبيعي ولأبعاد الدراسة كافة كانت أقل من القيم المعيارية المناظرة لكل منها مما يدل على أن بيانات أبعاد الدراسة تأخذ شكل التوزيع الطبيعي، ويؤكد ذلك أن قيم الاحتمالية للأبعاد كافة كانت أكبر من القيمة الافتراضية (0.05) وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية والتي تشير إلى أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا بدوره يشير إلى أن بيانات أبعاد الدراسة الحالية قد استوفت شرط التوزيع الطبيعي.

ب. اختبار بيانات الدراسة

يضم التحليل الإحصائي مجموعتين من الاختبارات وهي الاختبارات المعلمية والاختبارات اللامعلمية ومن المعلوم أن الاختبارات المعلمية هي أكثر دقة وموثوقية من الاختبارات اللامعلمية، ولإعتماد الاختبارات المعلمية يجب أن تحتاز البيانات الميدانية عدد من الشروط لكي يتمكن الباحث من تطبيق الاختبارات المعلمية على فرضيات دراسته، وللتحقق من ذلك فقد قمنا بإخضاع بيانات الدراسة الحاضرة للشروط الآتية:

1. شرط التوزيع الطبيعي: جرى تنفيذ اختبار التوزيع الطبيعي بإعتماد مؤشر شايرو - ويلك (Shapiro-Wilk) وذلك لحساب معلمة التوزيع الطبيعي المقدرة أو المحسوبة (Z) ومن خلال مقارنتها مع القيمة

الجدول (5) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المتغيرات	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة Z المقدرة	قيمة Z الحرجة	القيمة الاحتمالية Sig.
ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	التوظيف الأخضر	4.08	0.579	0.994	5.032	0.792
	التدريب والتطوير الأخضر	3.89	0.662	0.992	4.979	0.633
	تقييم الأداء الأخضر	3.96	0.633	0.990	5.001	0.396

0.927	5.211	0.995	0.718	4.03	المكافآت الخضراء	إدارة الجودة الشاملة للبيئة
0.166	5.027	0.986	0.582	4.07	حفظ الطاقة	
0.866	5.113	0.995	0.531	4.24	التزام الإدارة العليا	
0.912	5.095	0.995	0.556	4.18	التركيز على الزبائن	
0.474	5.037	0.991	0.606	4.04	التحسين المستمر	
0.253	5.202	0.988	0.652	4.13	العمل الجماعي	

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

متجانس، ويؤكد ذلك أن قيم الاحتمالية لمعلمة ليفين وللأبعاد كافة كانت أكبر من القيمة الافتراضية (0.05) وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية والتي تشير إلى أن البيانات ليست ذات تباين متجانس وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن البيانات ذات تباين متجانس. وهذا بدوره يشير إلى أن بيانات أبعاد الراسة الحالية قد استوفت الشرط الثاني والمتمثل بتجانس التباين.

2. تجانس التباين: جرى تنفيذ اختبار تجانس التباين عن طريق تطبيق اختبار ليفين (Levene) وذلك لحساب معلمة التجانس حيث تشير نتائج هذا التحليل المذكورة في الجدول (6) بأن كافة القيم المقدرة لمعلمة ليفين (F) ولأبعاد الدراسة كافة كانت أقل من القيم المعيارية المناظرة لكل منها والبالغة (2.669) وبدرجات حرية (3، 141)، مما يدل على أن بيانات أبعاد الدراسة ذات تباين

الجدول (6) نتائج اختبار تجانس التباين

المتغيرات	الأبعاد	قيم F لمعامل ليفين	القيمة الاحتمالية Sig.
ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	التوظيف الأخضر	0.816	0.487
	التدريب والتطوير الأخضر	1.212	0.308
	تقييم الأداء الأخضر	1.642	0.182
	المكافآت الخضراء	1.898	0.133
	حفظ الطاقة	1.335	0.266
إدارة الجودة الشاملة للبيئة	التزام الإدارة العليا	0.640	0.590
	التركيز على الزبائن	1.659	0.179
	التحسين المستمر	0.519	0.670
	العمل الجماعي	1.168	0.324
قيمة F الجدولية بدرجات حرية 3، 141 = 2.669			

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

القيم المقدرة لمعيار التباين المسموح ولكافة أبعاد المتغيرات المستقلة تراوحت بين (0.923 - 0.974)، وهي أكبر من القيمة المعيارية (0.05)، مما يدل على أن بيانات أبعاد المتغيرات المستقلة وهي ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وإدارة الجودة الشاملة لديها الاستقلالية المطلوبة، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية والتي تشير إلى أن أبعاد المتغيرات المستقلة لا تمتلك الاستقلالية المطلوبة وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن أبعاد المتغيرات المستقلة تمتلك الاستقلالية المطلوبة. وهذا بدوره يشير إلى أن بيانات أبعاد المتغيرات المستقلة في الدراسة الحالية قد استوفت الشرط الثالث والمتمثل باختبار الاستقلالية.

3. الاستقلالية: جرى تنفيذ اختبار الاستقلالية عن طريق تطبيق اختباري التباين المسموح (Tolerance) واختبار عامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor - VIF) وذلك لحساب معلمة الاستقلالية بين ابعاد المتغيرات المستقلة في الدراسة. ولكي يتحقق شرط الاستقلالية لابد أن تكون القيم المقدرة لمعامل تضخم التباين أقل من القيمة المعيارية (10) وذلك لأن بيانات الدراسة من النوع الوصفي، كما يجب أن القيم المقدرة لمعامل التباين المسموح أكبر من (0.05) (Luengo & Herrera, 2009,7801). حيث تشير نتائج هذا التحليل المذكورة في الجدول (7) بأن كافة القيم المقدرة لمعلمة تضخم التباين ولأبعاد المتغيرات المستقلة كافة والتي انحصرت بين (1.027 - 1.084) والتي كانت أكبر من القيمة المعيارية لهذا المعيار والبالغة (10)، كما أن

الجدول (7) نتائج اختبارات الاستقلالية

معامل Tolerance	معامل VIF	الأبعاد	المتغيرات المستقلة
0.968	1.034	التوظيف الأخضر	ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء
0.948	1.055	التدريب والتطوير الأخضر	
0.974	1.027	تقييم الأداء الأخضر	
0.923	1.084	المكافآت الخضراء	
0.965	1.036	حفظ الطاقة	

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

المبحوثة في الاعتقاد على الذكور أكثر من اعتمادها على الإناث في القيام بالمهام القيادية فيها.

ت. **العمر:** توزعت القيادات الإدارية والتي مثلت عينة الدراسة في المستشفيات الأهلية المبحوثة وحسب الفئات العمرية كما في الجدول (8) إذ تبين أن الفئة العمرية (25-35 سنة) مثلت أغلبية أعداد المستجيبين في العينة وبنسبة بلغت (51.7%) وبتكرار (75) من حجم العينة، بينما جاءت الفئة العمرية (36-45 سنة) بأقل من ذلك وبنسبة (33.1%) وبتكرار (48) فرداً من العينة، أما الفئة العمرية (46-55) فشكلت ما نسبته (9%) من حجم العينة وبتكرار (13) فرداً، وأخيراً جاءت الفئة العمرية (56 سنة فأكثر) بنسبة (6.2%) وبتكرار (9) أفراد من العينة. مما يدل على أن أكثر من نصف أفراد العينة هم من القيادات ذات الفئة العمرية الشبابية والتي تتمتع بالقدرات البدنية والذهنية العالية.

ث. **المؤهل العلمي:** كشفت نتائج التحليل في الجدول (8) أن المؤهل العلمي لأغلبية أفراد العينة المبحوثة هم من حملة شهادة البكالوريوس وقد بلغت نسبتهم (51.7%) وبتكرار (75) فرداً من حجم العينة، بينما كانت نسبة حملة الدبلوم الفني قد بلغت (26.9%) من العينة وبتكرار (39) فرداً، ثم جاءت القيادات الإدارية من حملة الشهادات العليا بنسبة (15.9%) وبتكرار (2) فرداً، وتلتها بالمرتبة الأخيرة القيادات الإدارية من لديهم شهادة الإعدادية فأقل وبنسبة بلغت (5.5%) وبتكرار (8) أفراد مما يشير إلى أن الغالبية العظمى من أفراد العينة ومن القيادات الإدارية لديها مؤهل علمي جامعي.

ج. **سنوات الخدمة الكلية:** تبين أن توزيع الأفراد في العينة وحسب سمة مدة الخدمة الكلية في الوظيفة كانت أعلى نسبة لها ضمن الفئة (6 - 10 سنوات) وبنسبة بلغت (37.3%) وبتكرار (54) فرداً من العينة وبحسب النتائج في الجدول (8)، بينما توزعت الفئات الأخرى بصورة متفاوتة وبنسب كانت (31%)، (18.6%)، (13.1%) لفئات الخدمة (5 سنوات فأقل)، (11 - 15 سنة)، (11 سنة فأكثر) وعلى التوالي. مما يدل على أن أغلبية القيادات الإدارية المحصرت سنوات خدمتهم الوظيفية بين سنة واحدة وعشر سنوات.

ح. **المنصب الحالي:** تبين من النتائج في الجدول (8) بأن أغلبية القيادات الإدارية في العينة كانوا ممن يشغلون مناصب (رئيس قسم)، (مدير

واعتماداً على نتائج تحليل الشروط الإحصائية المعلمية ومدى توافرها في بيانات الدراسة فإنه يمكن القول إن هذه البيانات قد اجتازت الشروط المطلوبة وأنه من الممكن إجراء التحليلات الإحصائية للفرضيات الإحصائية على وفق الاختبارات المعلمية.

4.3. وصف مجتمع البحث وعينته:

أخذت الدراسة الحالية قطاعاً كميدان تطبيقي لها تعتبر من أكثر القطاعات التي تلوث البيئة وتؤثر عليها وهي القطاع الصحي، حيث تنتج هذا القطاع يوميا كميات هائلة من النفايات والمخلفات وتؤثر سلباً على جودة الهواء والماء وتهدد صحة الإنسان والبيئة في جميع الإمكان وخاصة في المدن السكنية الكبيرة لأن تلوث الهواء فيها بدرجات عالية مقارنة بالمناطق الريفية وهذا أكثر خطورة. أما مجتمع الدراسة فشملت عدد من المستشفيات الأهلية في إقليم كردستان -العراق، وقد أختيرت عينة عشوائية من القيادات الإدارية في تلك المستشفيات لتكون عينة الدراسة، وقد وزعت إستمارة الإستبيان على (166) فرداً، تم استحصال (145) من الإستمارات أي بنسبة (87.34%)، وكانت جميعها صالحة للتحليل وبنسبة (100%) لتمثل عينة البحث.

وأظهرت نتائج وصف السمات الشخصية لعينة الدراسة في المستشفيات الأهلية المبحوثة وذلك باعتماد التكرارات والنسب المتوية الحالات الآتية:

أ. **المستشفيات المبحوثة:** يظهر من النتائج في الجدول (8) توزيع أفراد العينة بموجب المستشفيات الأهلية المبحوثة وتبين أن أعلى نسبة في العينة كانت للقيادات الإدارية في محافظة دهوك وبنسبة بلغت (43.4%) وبتكرار (63) فرداً من المجموع الكلي لحجم العينة، بينما كانت نسبة القيادات في محافظة أربيل قد بلغت (35.9%) وبتكرار (52) فرداً من المجموع الكلي لحجم العينة، نسبة القيادات في محافظة السليمانية فقد بلغت (20.7%) وبتكرار (30) فرداً من المجموع الكلي لحجم العينة، مما يعكس التوجه الشمولي والجغرافي المتوازن في انتخاب القيادات الإدارية التي مثلت عينة الدراسة على محافظات الإقليم الثلاث الرئيسية.

ب. **الجنس:** يظهر من النتائج في الجدول (8) بأن أغلبية افراد عينة الدراسة الحالية هم من الذكور وبنسبة بلغت (60.7%) وبتكرار (88) من المجموع الكلي لأفراد العينة، بينما جاءت نسبة الإناث مساوية إلى (39.3%) وبتكرار (57) من حجم العينة، مما يعكس توجه المستشفيات

الأهلية المحوثة هم من الذين لديهم خدمة في مناصبهم الحالية تتراوح بين سنة واحدة ولغاية 10 سنوات.

د. **الدورات التدريبية:** تشير نتائج وصف المشاركة في الدورات التدريبية التطويرية في البيئة لأفراد العينة والموضحة بالجدول (8) أن الأغلبية كانت لديهم مشاركات في تلك الدورات، حيث أنهم يتوزعون بنسبة (44.8%) ممن لديهم مشاركة في (1 - 5) دورات، وبتكرار (65) فرداً، وأن ما نسبته (12.4%) لديهم دورات تدريبية (6 - 9) وبتكرار (18) فرداً، وكذلك نسبة (3.4%) كانت لديهم دورات تدريبية (10) دورات تدريبية فأكثر) وبتكرار (5) أفراد. بينما كانت نسبة الأفراد الذين لم يشاركوا في أية دورات تدريبية مساوية إلى (39.3%) من حجم العينة وبتكرار (39.3%). مما يدل على أن أكثر من ثلث العينة من القيادات الإدارية في المستشفيات الأهلية المحوثة بحاجة لتطوير معارفهم البيئية ومن خلال الزامهم بالمشاركة في الدورات التطويرية.

وحدة)، و (مسؤول شعبة) والذين كانت نسبهم في العينة متقاربة نوعاً ما والبالغة (28.3%)، (26.9%)، (24.1%) وعلى التوالي والذين كانت تكراراتهم مساوية إلى (41) فرداً، (39) فرداً، (35) فرداً وعلى التوالي، بينما جاءت فئتي مدير ومعاون بنسب متقاربة بلغت (9%)، (11.7%) وعلى التوالي وبتكرارات (13) فرداً، (17) فرداً وعلى التوالي. مما يدل على أن أغلبية القيادات الإدارية في العينة هم من القيادات الإدارية التي تشغل المستويات القيادية التنفيذية في الهرم التنظيمي.

خ. **سنوات الخدمة في المنصب الحالي:** تبين أن توزيع الأفراد سمة مدة الخدمة في المنصب الحالي قد تركزت في الفئات (5 سنوات فأقل)، (6 - 10 سنوات) وبنسب بلغت (43.4%)، (38.7%) وعلى التوالي وبتكرار (63) فرداً، و (56) فرداً وبحسب النتائج في الجدول (؟)، بينما جاءت الفئة الأخيرة (11 سنة فأكثر) بنسبة بلغت (17.9%). مما يشير إلى أن أغلبية القيادات الإدارية والمتواجدين حالياً في المستشفيات

الجدول (8) التوزيع التكراري والنسبي للأفراد المستجيبين

ت	السمات الرئيسية	الفئات	العدد	النسبة
1.	المؤسسة الصحية (المستشفى)	دهوك	63	43.4
		أربيل	52	35.9
		سليمانية	30	20.7
		المجموع	145	100.0
2.	الجنس	ذكر	88	60.7
		أثني	57	39.3
		المجموع	145	100.0
3.	العمر	25 - 35	75	51.7
		36 - 45	48	33.1
		46 - 55	13	9.0
		56 سنة - فأكثر	9	6.2
		المجموع	145	100.0
4.	المؤهل العلمي	إعدادية فأقل	8	5.5
		دبلوم فني	39	26.9
		بكالوريوس	75	51.7
		شهادة عليا	23	15.9
		المجموع	145	100.0
5.	سنوات الخدمة الكلية	5 سنوات فأقل	45	31.0
		6 - 10	54	37.2
		11 - 15	27	18.6
		16 سنة فأكثر	19	13.1
		المجموع	145	100.0
6.	المنصب الحالي	مدير	13	9.0

11.7	17	معاون		
28.3	41	رئيس قسم		
26.9	39	مدير وحدة		
24.1	35	مسؤول شعبة		
100.0	145	المجموع		
43.4	63	5 سنوات فأقل	سنوات الخدمة في المنصب الحالي	.7
38.7	56	6 - 10		
17.9	26	11 سنة فأكثر		
100.0	145	المجموع		
39.4	57	لا توجد	الدورات التدريبية التطويرية	.8
44.8	65	1 - 5 دورة		
12.4	18	6 - 9 دورة		
3.4	5	10 دورة أكثر		
100.0	145	المجموع		

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

4.4. وصف متغير ممارسات إدارة المورد البشرية الخضراء: أفصحت نتائج الوصف لهذا المتغير وأبعاده عن الآتي:

1. وصف التوظيف الأخضر: تدل نتائج الوصف لهذا البعد والمتبنة في الجدول (9) الآتي:

أ- بأن نسبة الاتفاق لآراء القيادات الإدارية تجاه العبارات (X5 - X1) والتي استخدمت في قياس هذا البعد إلى أنها تميل إلى الاتفاق (اتفق بشدة واتفق) بنسبة (78.2%) وبموجب المؤشر الكلي، في حين أن نسبة عدم الاتفاق (لا اتفق بشدة ولا اتفق) كانت (3.5%)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.816)، كما تشير نسبة الاستجابة والبالغة (82%) إلى مستويات الأهمية لهذا البعد من وجهة نظر أفراد العينة، إذ أنه كلما اقتربت نسبة الاستجابة من النسبة (100%) دل ذلك على شدة الاتفاق والاستجابة لتلك الفقرة وأهميتها لدى أفراد العينة المستجيبة وبالعكس، مما يدل على أن هناك استجابة شديدة من قبل أفراد العينة على مضامين العبارات المستخدمة في قياس التوظيف الأخضر وبنسب اتفاق متفاوتة، وعليه فإن القيادات الإدارية في العينة متفقة على أن التوظيف الأخضر يعد من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كونه يمثل إكساب الموارد البشرية المعرفة الكاملة حول السياسات البيئية في المستشفى وتطوير كفاءاتهم البيئية على اساليب العمل.

ب- لمعرفة تفاصيل العبارات التي ساعدت على ارتفاع أو انخفاض مستويات الاتفاق تجاه هذا البعد، فقد تبين أن العبارة (X5) أسهمت بأعلى نسبة اتفاق والتي بلغت مساهمتها (80.7%) وبوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.829) ويعزز نسبة الاتفاق تلك نسبة الاستجابة والتي كانت (82%) مما يشير إلى أن القيادات الإدارية في المستشفيات الأهلية المبحوثة يرون بأنهم يفضلون تعيين مرشحين يتمتعون بالكفاءة للمشاركة في مبادرات الإدارة البيئية. بينما كان للعبارة (X3) أقل مستوى من المشاركة في تعزيز نسبة الاتفاق على مستوى هذا البعد، إذ جاءت بنسبة اتفاق بلغت (67.6%) وبوسط حسابي

بأن نسبة الاتفاق لآراء القيادات الإدارية تجاه العبارات (X5 - X1) والتي استخدمت في قياس هذا البعد إلى أنها تميل إلى الاتفاق (اتفق بشدة واتفق) بنسبة (78.2%) وبموجب المؤشر الكلي، في حين أن نسبة عدم الاتفاق (لا اتفق بشدة ولا اتفق) كانت (3.5%)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.816)، كما تشير نسبة الاستجابة والبالغة (82%) إلى مستويات الأهمية لهذا البعد من وجهة نظر أفراد العينة، إذ أنه كلما اقتربت نسبة الاستجابة من النسبة (100%) دل ذلك على شدة الاتفاق والاستجابة لتلك الفقرة وأهميتها لدى أفراد العينة المستجيبة وبالعكس، مما يدل على أن هناك استجابة شديدة من قبل أفراد العينة على مضامين العبارات المستخدمة في قياس التوظيف الأخضر وبنسب اتفاق متفاوتة، وعليه فإن القيادات الإدارية في العينة متفقة على أن التوظيف الأخضر يعد من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كونه يمثل التوظيف وفق معايير البيئة مما يساعد على استقطاب الأفراد ممن يمتلكون الاهتمام بالبيئة والمحافظة عليها.

ب- لمعرفة تفاصيل العبارات التي ساعدت على ارتفاع أو انخفاض مستويات الاتفاق تجاه هذا البعد، فقد تبين أن العبارة (X5) أسهمت بأعلى نسبة اتفاق والتي بلغت مساهمتها (80.7%) وبوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.829) ويعزز نسبة الاتفاق تلك نسبة الاستجابة والتي كانت (82%) مما يشير إلى أن القيادات الإدارية في المستشفيات الأهلية المبحوثة يرون بأنهم يفضلون تعيين مرشحين يتمتعون بالكفاءة للمشاركة في مبادرات الإدارة البيئية. بينما كان للعبارة (X3) أقل مستوى من المشاركة في تعزيز نسبة الاتفاق على مستوى هذا البعد، إذ جاءت بنسبة اتفاق بلغت (67.6%) وبوسط حسابي

بأن نسبة الاتفاق لآراء القيادات الإدارية تجاه العبارات (X5 - X1) والتي استخدمت في قياس هذا البعد إلى أنها تميل إلى الاتفاق (اتفق بشدة واتفق) بنسبة (78.2%) وبموجب المؤشر الكلي، في حين أن نسبة عدم الاتفاق (لا اتفق بشدة ولا اتفق) كانت (3.5%)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.816)، كما تشير نسبة الاستجابة والبالغة (82%) إلى مستويات الأهمية لهذا البعد من وجهة نظر أفراد العينة، إذ أنه كلما اقتربت نسبة الاستجابة من النسبة (100%) دل ذلك على شدة الاتفاق والاستجابة لتلك الفقرة وأهميتها لدى أفراد العينة المستجيبة وبالعكس، مما يدل على أن هناك استجابة شديدة من قبل أفراد العينة على مضامين العبارات المستخدمة في قياس التوظيف الأخضر وبنسب اتفاق متفاوتة، وعليه فإن القيادات الإدارية في العينة متفقة على أن التوظيف الأخضر يعد من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كونه يمثل التوظيف وفق معايير البيئة مما يساعد على استقطاب الأفراد ممن يمتلكون الاهتمام بالبيئة والمحافظة عليها.

ب- لمعرفة تفاصيل العبارات التي ساعدت على ارتفاع أو انخفاض مستويات الاتفاق تجاه هذا البعد، فقد تبين أن العبارة (X5) أسهمت بأعلى نسبة اتفاق والتي بلغت مساهمتها (80.7%) وبوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.829) ويعزز نسبة الاتفاق تلك نسبة الاستجابة والتي كانت (82%) مما يشير إلى أن القيادات الإدارية في المستشفيات الأهلية المبحوثة يرون بأنهم يفضلون تعيين مرشحين يتمتعون بالكفاءة للمشاركة في مبادرات الإدارة البيئية. بينما كان للعبارة (X3) أقل مستوى من المشاركة في تعزيز نسبة الاتفاق على مستوى هذا البعد، إذ جاءت بنسبة اتفاق بلغت (67.6%) وبوسط حسابي

أفراد العينة على مضامين العبارات المستخدمة في قياس المكافآت الخضراء وبنسب اتفاق متفاوتة، وعليه فإن القيادات الإدارية في العينة متفقة على أن المكافآت الخضراء يعد من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كونه يمثل تقديم حوافز للعاملين بهدف تشجيعهم على القيام بمبادرات بيئية مثل مسابقات المشاريع البيئية، والوصل إلى أفكار جديدة تقلل من آثار التدهور البيئي.

ب- ولمعرفة تفاصيل العبارات التي ساعدت على ارتفاع أو انخفاض مستويات الاتفاق تجاه هذا البعد، فقد تبين أن العبارة (X16) أسهمت بأعلى نسبة اتفاق والتي بلغت مساهمتها (88.3%) وبوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري (0.827) ويعزز نسبة الاتفاق تلك نسبة الاستجابة والتي كانت (84%) مما يشير إلى أن القيادات الإدارية في المستشفيات الأهلية المبحوثة يرون بأنهم يحفزون العاملين على القيام بالأنشطة الداعمة للبيئة. بينما كان للعبارة (X17) أقل مستوى من المشاركة في تعزيز نسبة الاتفاق على مستوى هذا البعد، إذ جاءت بنسبة اتفاق بلغت (71.7%) وبوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (1.061)، والتي تشير إلى أن القيادات الإدارية المستجيبة تعمل على تقديم مكافآت للعاملين لتشجيع الأنشطة والسلوكيات الصديقة للبيئة مثل (إعادة التدوير وإدارة النفايات واستهلاك الأوراق)، ويؤكد مستويات الاتفاق تلك نسبة الاستجابة والتي بلغت (78%).

5. **وصف حفظ الطاقة:** تدل نتائج الوصف لهذا البعد والمثبتة في الجدول (9) الآتي:

أ- أن نسبة الاتفاق لآراء القيادات الإدارية تجاه العبارات (X25 – X21) والتي استخدمت في قياس هذا البعد إلى أنها تميل إلى الاتفاق (أثقف بشدة وأثقف) بنسبة (75.7%) وبحسب المؤشر الكلي، في حين أن نسبة عدم الاتفاق (لا اتفق بشدة ولا اتفق) كانت (7%)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.919)، كما تشير نسبة الاستجابة والبالغة (81%) إلى مستويات الأهمية لهذا البعد من وجهة نظر أفراد العينة، مما يدل على أن هناك استجابة جيدة من قبل أفراد العينة على مضامين العبارات المستخدمة في قياس حفظ الطاقة وبنسب اتفاق متفاوتة، وعليه فإن القيادات الإدارية في العينة متفقة على أن حفظ الطاقة يمثل سلوك يفضي إلى حفظ الكمية المستهلكة من الطاقة بأنواعها، بهدف الحفاظ على البيئة والتوفير في مصاريف استهلاك الوقود، ورفع مسؤولية الافراد والمجتمعات تجاه البيئة عبر الاستخدام الفعال للطاقة.

ب- ولمعرفة تفاصيل العبارات التي ساعدت على ارتفاع أو انخفاض مستويات الاتفاق تجاه هذا البعد، فقد تبين أن العبارة (X21) أسهمت بأعلى نسبة اتفاق والتي بلغت مساهمتها (91%) وبوسط حسابي (4.37) وانحراف معياري (0.695) ويعزز نسبة الاتفاق تلك نسبة الاستجابة والتي كانت (87%) مما يشير إلى أن القيادات الإدارية في المستشفيات الأهلية المبحوثة يرون بأنهم يقومون بشراء وتركيب المكيفات والمحركات الكهربائية ذات قدرة كبيرة ومعدل استهلاك اقل. بينما كان للعبارة (X22) أقل مستوى من المشاركة في تعزيز نسبة الاتفاق على مستوى هذا البعد، إذ جاءت بنسبة اتفاق بلغت

البعد، إذ جاءت بنسبة اتفاق بلغت (64.1%) وبوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.994)، والتي تشير إلى أن القيادات الإدارية المستجيبة توظف التدريب الأخضر لزيادة الوعي البيئي والمهارات الخضراء لدى العاملين في مستشفياتهم، ويؤكد مستويات الاتفاق تلك نسبة الاستجابة والتي بلغت (76%).

3. **وصف تقييم الأداء الأخضر:** تدل نتائج الوصف لهذا البعد والمثبتة في الجدول (9) الآتي:

أ- أن نسبة الاتفاق لآراء القيادات الإدارية تجاه العبارات (X15 – X11) والتي استخدمت في قياس هذا البعد إلى أنها تميل إلى الاتفاق (أثقف بشدة وأثقف) بنسبة (74.6%) وبحسب المؤشر الكلي، في حين أن نسبة عدم الاتفاق (لا اتفق بشدة ولا اتفق) كانت (7.5%)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.912)، كما تشير نسبة الاستجابة والبالغة (79%) إلى مستويات الأهمية لهذا البعد من وجهة نظر أفراد العينة، مما يدل على أن هناك استجابة جيدة من قبل أفراد العينة على مضامين العبارات المستخدمة في قياس تقييم الأداء الأخضر وبنسب اتفاق متفاوتة، وعليه فإن القيادات الإدارية في العينة متفقة على أن تقييم الأداء الأخضر يعد من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كونه يمثل تحديداً للمعايير الخاصة من الأهداف والمبادرات البيئية وترجمتها إلى مؤشرات للسلوك الأخضر ولكي تكون مقياساً في تقييم أداء العاملين.

ب- ولمعرفة تفاصيل العبارات التي ساعدت على ارتفاع أو انخفاض مستويات الاتفاق تجاه هذا البعد، فقد تبين أن العبارة (X12) أسهمت بأعلى نسبة اتفاق والتي بلغت مساهمتها (77.3%) وبوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.821) ويعزز نسبة الاتفاق تلك نسبة الاستجابة والتي كانت (82%) مما يشير إلى أن القيادات الإدارية في المستشفيات الأهلية المبحوثة يرون بأنهم ملتزمون بنظام داخلي يساعد مستشفياتهم على تحقيق الأهداف البيئية وبما يمكنها من الحفاظ على بيئة تنظيمية مستدامة. بينما كان للعبارة (X15) أقل مستوى من المشاركة في تعزيز نسبة الاتفاق على مستوى هذا البعد، إذ جاءت بنسبة اتفاق بلغت (68.9%) وبوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (1.027)، والتي تشير إلى أن القيادات الإدارية المستجيبة تعمل على توفير التغذية العكسية المنتظمة للعاملين عن مدى تحقيقهم للأهداف البيئية من أجل تحسين أدائهم المستقبلي، ويؤكد مستويات الاتفاق تلك نسبة الاستجابة والتي بلغت (77%).

4. **وصف المكافآت الخضراء:** تدل نتائج الوصف لهذا البعد والمثبتة في الجدول (9) الآتي:

أ- أن نسبة الاتفاق لآراء القيادات الإدارية تجاه العبارات (X20 – X16) والتي استخدمت في قياس هذا البعد إلى أنها تميل إلى الاتفاق (أثقف بشدة وأثقف) بنسبة (77%) وبحسب المؤشر الكلي، في حين أن نسبة عدم الاتفاق (لا اتفق بشدة ولا اتفق) كانت (7.7%)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.948)، كما تشير نسبة الاستجابة والبالغة (81%) إلى مستويات الأهمية لهذا البعد من وجهة نظر أفراد العينة، مما يدل على أن هناك استجابة جيدة من قبل

الشمسية المتجددة بدل الاعتماد الكلي على الكهرباء، ويؤكد مستويات الاتفاق تلك نسبة الاستجابة والتي بلغت (74%)

(58.6%) وبوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (1.061)، والتي تشير إلى أن القيادات الإدارية المستجيبة تعمل على استخدام الطاقة

الجدول (9) وصف ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

الممارسات	العبارات	أنتف		لا أنتف		محايد		أنتف		أنتف		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة الاستجابة %
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
التوظيف الأخضر	X1	39	26.9	77	53.1	25	17.2	3	2.1	1	0.7	4.03	0.81	0.768
	X2	49	33.8	68	46.9	24	16.6	4	2.8	0	0	4.12	0.82	0.777
	X3	43	29.7	55	37.9	41	28.3	5	3.4	1	0.7	3.92	0.78	0.883
	X4	49	33.8	70	48.3	18	12.4	8	5.5	0	0	4.10	0.82	0.823
	X5	64	44.1	53	36.6	25	17.2	2	1.4	1	0.7	4.22	0.84	0.829
	المعدل			33.6		44.6		18.3		3.0		0.4	4.08	0.82
المؤشر الكلي			78.2		18.3		3.5							
التدريب والتطوير الأخضر	X6	49	33.8	63	43.4	24	16.6	5	3.4	4	2.8	4.02	0.80	0.946
	X7	35	24.1	65	44.8	25	17.2	16	11.0	4	2.8	3.77	0.75	1.027
	X8	39	26.9	54	37.2	36	24.8	14	9.7	2	1.4	3.79	0.76	0.994
	X9	33	22.8	69	47.6	30	20.7	12	8.3	1	0.7	3.83	0.77	0.898
	X10	42	29.0	73	50.3	25	17.2	3	2.1	2	1.4	4.03	0.81	0.820
	المعدل			27.3		44.7		19.3		6.9		1.8	3.89	0.78
المؤشر الكلي			72.0		19.3		8.7							
تقييم الأداء الأخضر	X11	52	35.9	62	42.8	16	11.0	11	7.6	4	2.8	4.01	0.80	1.014
	X12	50	34.5	62	42.8	28	19.3	5	3.4	0	0	4.08	0.82	0.821
	X13	36	24.8	80	55.2	19	13.1	7	4.8	3	2.1	3.96	0.79	0.873
	X14	34	23.4	65	44.8	39	26.9	7	4.8	0	0	3.87	0.77	0.827
	X15	44	30.3	56	38.6	28	19.3	14	9.7	3	2.1	3.86	0.77	1.027
	المعدل			29.8		44.8		17.9		6.1		1.4	3.96	0.79
المؤشر الكلي			74.6		17.9		7.5							
الممارسات	العبارات	أنتف		لا أنتف		محايد		أنتف		أنتف		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة الاستجابة %
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
	X16	57	39.3	71	49.0	10	6.9	5	3.4	2	1.4	4.21	0.84	0.827

الممارسات	العبارات	أنتفك بشدة		لا أنتفك		محايد		أنتفك		أنتفك بشدة		المؤشر الكلي	المكافآت الخضراء	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
X17		0.78	1.061	3.89	3.4	5	8.3	12	16.6	24	39.3	57	32.4	47
		0.79	0.964	3.97	2.1	3	5.5	8	18.6	27	40.7	59	33.1	48
		0.81	0.908	4.05	1.4	2	4.1	6	17.9	26	41.4	60	35.2	51
X18		0.81	0.978	4.04	0.7	1	8.3	12	16.6	24	35.2	51	39.3	57
	المعدل				1.8		5.9		15.3		41.1		35.9	
	المؤشر الكلي	0.81	0.948	4.03	7.7		15.3		77.0					
X19		0.81	0.978	4.04	0.7	1	8.3	12	16.6	24	35.2	51	39.3	57
	المعدل				1.8		5.9		15.3		41.1		35.9	
	المؤشر الكلي	0.81	0.948	4.03	7.7		15.3		77.0					
X20		0.81	0.978	4.04	0.7	1	8.3	12	16.6	24	35.2	51	39.3	57
	المعدل				1.8		5.9		15.3		41.1		35.9	
	المؤشر الكلي	0.81	0.948	4.03	7.7		15.3		77.0					
X21		0.87	0.695	4.37	0.7	1	0	0	8.3	12	44.1	64	46.9	68
		0.74	1.164	3.72	3.4	5	13.1	19	24.8	36	24.8	36	33.8	49
		0.84	0.862	4.22	0	0	4.1	6	15.9	23	33.8	49	46.2	67
X22		0.77	1.124	3.86	4.1	6	8.3	12	21.4	31	30.3	44	35.9	52
		0.84	0.748	4.19	0	0	1.4	2	15.9	23	44.8	65	37.9	55
	المعدل				1.6		5.4		17.3		35.6		40.1	
X23		0.81	0.919	4.07	7.0		17.3		75.7					
	المؤشر الكلي	0.81	0.919	4.07	7.0		17.3		75.7					
	المؤشر الكلي	0.81	0.919	4.07	7.0		17.3		75.7					

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

- 4.5. وصف متغير إدارة الجودة الشاملة للبيئة: أفصحت نتائج الوصف لهذا المتغير وأبعاده عن الآتي:
1. وصف التزام الإدارة العليا: تدل نتائج الوصف لهذا البعد والمثبتة في الجدول (10) ما يلي:
- أ- أن نسبة الاتفاق لآراء القيادات الإدارية تجاه العبارات (M5 – M1) والتي استخدمت في قياس هذا البعد إلى أنها تميل إلى الاتفاق (أنتفك بشدة وأنتفك) بنسبة (85.8%) وبحسب المؤشر الكلي، في حين أن نسبة عدم الاتفاق (لا أنتفك بشدة ولا أنتفك) كانت (3%)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (4.24) وبانحراف معياري (0.780)، كما تشير نسبة الاستجابة والبالغة (85%) إلى مستويات الأهمية لهذا البعد من وجهة نظر أفراد العينة، مما يدل على أن هناك استجابة جيدة من قبل أفراد العينة على مضامين العبارات المستخدمة في قياس التزام الإدارة العليا وينسب اتفاق متفاوتة، وعليه فإن القيادات الإدارية في العينة متفقة على أن التزام الإدارة العليا يمثل المشاركة المباشرة للمديرين التنفيذيين في إدارة الجودة من إنشاء اللجان وصياغة ووضع سياسات وأهداف الجودة وتوفير الموارد والتدريب والإشراف على التنفيذ في جميع مستويات المنظمة.
- ب- ولمعرفة تفاصيل العبارات التي ساعدت على ارتفاع أو انخفاض مستويات الاتفاق تجاه هذا البعد، فقد تبين أن العبارة (M1) أسهمت بأعلى نسبة اتفاق والتي بلغت مساهمتها (90.4%) وبوسط حسابي (4.34) وانحراف معياري (0.758) ويعزز نسبة الاتفاق تلك نسبة الاستجابة والتي كانت (87%) مما يشير إلى أن القيادات الإدارية في المستشفيات الأهلية المبحوثة يرون بأنهم يولون اهتماماً كبيراً بالجودة ويعدها في مقدمة استراتيجيات مستشفياتهم. بينما كان للعبارة (M2)
2. وصف التركيز على الزبائن: تدل نتائج الوصف لهذا البعد والمثبتة في الجدول (10) ما يلي:
- أ- أن نسبة الاتفاق لآراء القيادات الإدارية تجاه العبارات (M10 – M6) والتي استخدمت في قياس هذا البعد إلى أنها تميل إلى الاتفاق (أنتفك بشدة وأنتفك) بنسبة (82%) وبحسب المؤشر الكلي، في حين أن نسبة عدم الاتفاق (لا أنتفك بشدة ولا أنتفك) كانت (3.7%)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (4.18) وبانحراف معياري (0.831)، كما تشير نسبة الاستجابة والبالغة (84%) إلى مستويات الأهمية لهذا البعد من وجهة نظر أفراد العينة، مما يدل على أن هناك استجابة جيدة من قبل أفراد العينة على مضامين العبارات المستخدمة في قياس التركيز على الزبائن وينسب اتفاق متفاوتة، وعليه فإن القيادات الإدارية في العينة متفقة على أن التركيز على الزبائن يمثل المحور الذي من خلاله يتم تحديد احتياجات ورغبات الزبائن والعمل على تلبيتها وإرضائهم، مع ضرورة توجيههم وإمكانية إسهامهم بالحفاظة على البيئة وعدها مسؤولية الجميع.
- ب- ولمعرفة تفاصيل العبارات التي ساعدت على ارتفاع أو انخفاض مستويات الاتفاق تجاه هذا البعد، فقد تبين أن العبارة (M6) أسهمت بأعلى نسبة اتفاق والتي بلغت مساهمتها (86.2%) وبوسط حسابي

بلغت (73.8%) وبوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.884)، والتي تشير إلى أن القيادات الإدارية المستجيبة تلجأ إلى التغيير المستمر لأشكال خدمات مستشفياتهم على وفق المتطلبات البيئية والحاجات المتغيرة للزبائن، ويؤكد مستويات الاتفاق تلك نسبة الاستجابة والتي بلغت (78%).

4. وصف العمل الجماعي: تدل نتائج الوصف لهذا البعد والمثبتة في الجدول (10) ما يلي:

أ- أن نسبة الاتفاق لآراء القيادات الإدارية تجاه العبارات (M20 - M16) والتي استخدمت في قياس هذا البعد إلى أنها تميل إلى الاتفاق (اتفق بشدة واتفق) بنسبة (81%) وبحسب المؤشر الكلي، في حين أن نسبة عدم الاتفاق (لا اتفق بشدة ولا اتفق) كانت (4.4%)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.873)، كما تشير نسبة الاستجابة والبالغة (83%) إلى مستويات الأهمية لهذا البعد من وجهة نظر أفراد العينة، مما يدل على أن هناك استجابة جيدة من قبل أفراد العينة على مضامين العبارات المستخدمة في قياس العمل الجماعي وينسب اتفاق متفاوتة، وعليه فإن القيادات الإدارية في العينة متفقة على أن العمل الجماعي يمثل العديد من الإجراءات التي تقوم بها جماعة ما لغرض مشترك أو هدف معين مشترك فيما بينها، ولا يتحقق هذا العمل إلا في بيئة اجتماعية تعاونية، ويعد تبنيه ضمن إدارة الجودة الشاملة للبيئة أسلوباً سهلاً لضمان وتحسين الالتزام وكذلك تحقيق الأهداف والغايات والعناصر الأخرى في المستشفى.

ب- لمعرفة تفاصيل العبارات التي ساعدت على ارتفاع أو انخفاض مستويات الاتفاق تجاه هذا البعد، فقد تبين أن العبارة (M17) أسهمت بأعلى نسبة اتفاق والتي بلغت مساهمتها (83.5%) وبوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.797) ويعزز نسبة الاتفاق تلك نسبة الاستجابة والتي كانت (85%) مما يشير إلى أن القيادات الإدارية في المستشفيات الأهلية المبحوثة يرون بأنهم يشجعون العاملين على العمل بروح الفريق الواحد. بينما كان للعبارة (M18) أقل مستوى من المشاركة في تعزيز نسبة الاتفاق على مستوى هذا البعد، إذ جاءت بنسبة اتفاق بلغت (75.2%) وبوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.893)، والتي تشير إلى أن القيادات الإدارية المستجيبة تعمل على إنجاز مهام المحافظة على البيئة من التلوث عن طريق فرق العمل، ويؤكد مستويات الاتفاق تلك نسبة الاستجابة والتي بلغت (80%).

(4.36) وانحراف معياري (0.879) ويعزز نسبة الاتفاق تلك نسبة الاستجابة والتي كانت (87%) مما يشير إلى أن القيادات الإدارية في المستشفيات الأهلية المبحوثة يرون بأنهم يلبون متطلبات الزبائن على وفق التغييرات الحاصلة في السوق. بينما كان للعبارة (M10) أقل مستوى من المشاركة في تعزيز نسبة الاتفاق على مستوى هذا البعد، إذ جاءت بنسبة اتفاق بلغت (72.5%) وبوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.849)، والتي تشير إلى أن القيادات الإدارية المستجيبة تعمل على توفير طرائق مناسبة لتلبية المتطلبات البيئية بما في ذلك التسليم وخدمات ما بعد البيع، ويؤكد مستويات الاتفاق تلك نسبة الاستجابة والتي بلغت (79%).

3. وصف التحسين المستمر: تدل نتائج الوصف لهذا البعد والمثبتة في الجدول (10) ما يلي:

أ- أن نسبة الاتفاق لآراء القيادات الإدارية تجاه العبارات (M15 - M11) والتي استخدمت في قياس هذا البعد إلى أنها تميل إلى الاتفاق (اتفق بشدة واتفق) بنسبة (79.1%) وبحسب المؤشر الكلي، في حين أن نسبة عدم الاتفاق (لا اتفق بشدة ولا اتفق) كانت (5.7%)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.839)، كما تشير نسبة الاستجابة والبالغة (81%) إلى مستويات الأهمية لهذا البعد من وجهة نظر أفراد العينة، مما يدل على أن هناك استجابة جيدة من قبل أفراد العينة على مضامين العبارات المستخدمة في قياس التحسين المستمر وينسب اتفاق متفاوتة، وعليه فإن القيادات الإدارية في العينة متفقة على أن التحسين المستمر يمثل جميع التحسينات في عمليات وأنشطة المستشفى ومواردها بهدف تقليص المعبات والتلف وتقليل التلوث إلى أدنى مستوى ممكن وتقديم خدمات ذات جودة مميزة وصديقة للبيئة إلى الزبائن باستمرار.

ب- لمعرفة تفاصيل العبارات التي ساعدت على ارتفاع أو انخفاض مستويات الاتفاق تجاه هذا البعد، فقد تبين أن العبارة (M11) أسهمت بأعلى نسبة اتفاق والتي بلغت مساهمتها (86.2%) وبوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.734) ويعزز نسبة الاتفاق تلك نسبة الاستجابة والتي كانت (85%) مما يشير إلى أن القيادات الإدارية في المستشفيات الأهلية المبحوثة يرون بأنهم يراجعون باستمرار بيئة مستشفياتهم لتقييم المخاطر البيئية المحتملة وتحديد فرص التحسين المستمر للأداء البيئي. بينما كان للعبارة (M14) أقل مستوى من المشاركة في تعزيز نسبة الاتفاق على مستوى هذا البعد، إذ جاءت بنسبة اتفاق

الجدول (10) وصف مرتكزات إدارة الجودة الشاملة للبيئة

المرتكزات	العبارات	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا أتفق		الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة %
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
التزام الإدارة العليا	M1	47.6	69	2.1	3	6.9	10	0.7	1	0.758	0.87
	M2	37.2	54	2.8	4	15.2	22	0	0	0.782	0.83
	M3	42.1	61	1.4	2	12.4	18	0	0	0.729	0.85
	M4	33.8	49	3.4	5	10.3	15	0	0	0.745	0.83
	M5	46.2	67	3.4	5	11.0	16	1.4	2	0.884	0.85

0.85	0.780	4.24	0.4		2.6		11.2		44.4		41.4		المعدل	المرتكزات
			3.0				11.2		85.8				المؤشر الكلي	
نسبة الاستجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		العبارات	المرتكزات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.87	0.879	4.36	2.1	3	1.4	2	10.3	15	31.0	45	55.2	80	M6	التركيز على الزبائن
0.85	0.810	4.27	0.7	1	2.8	4	10.3	15	41.4	60	44.8	65	M7	
0.84	0.769	4.20	1.4	2	0.7	1	11.0	16	50.3	73	36.6	53	M8	
0.82	0.846	4.08	0	0	4.8	7	17.2	25	42.8	62	35.2	51	M9	
0.79	0.849	3.97	0	0	4.8	7	22.8	33	42.8	62	29.7	43	M10	
0.84	0.831	4.18	0.8		2.9		14.3		41.7		40.3		المعدل	
			3.7				14.3		82.0				المؤشر الكلي	
نسبة الاستجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		العبارات	المرتكزات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.85	0.734	4.23	0	0	2.1	3	11.7	17	47.6	69	38.6	56	M11	التحسين المستمر
0.80	0.935	4.01	2.1	3	4.1	6	17.9	26	42.1	61	33.8	49	M12	
0.81	0.779	4.07	0.7	1	2.8	4	14.5	21	53.1	77	29.0	42	M13	
0.78	0.884	3.90	0	0	9.0	13	17.2	25	48.3	70	25.5	37	M14	
0.80	0.862	3.99	0	0	7.6	11	14.5	21	49.0	71	29.0	42	M15	
0.81	0.839	4.04	0.6		5.1		15.2		48.0		31.1		المعدل	
			5.7				15.2		79.1				المؤشر الكلي	
نسبة الاستجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		العبارات	المرتكزات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.83	0.871	4.14	0.7	1	4.8	7	13.1	19	42.8	62	38.6	56	M16	العمل الجماعي
0.85	0.797	4.23	0.7	1	1.4	2	14.5	21	41.4	60	42.1	61	M17	
0.80	0.893	4.02	1.4	2	3.4	5	20.0	29	42.1	61	33.1	48	M18	
0.82	0.865	4.09	2.1	3	2.1	3	14.5	21	47.6	69	33.8	49	M19	
0.84	0.938	4.19	2.8	4	2.8	4	11.0	16	39.3	57	44.1	64	M20	
0.83	0.873	4.13	1.5		2.9		14.6		42.6		38.4		المعدل	
			4.4				14.6		81.0				المؤشر الكلي	

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي.

4.6. تحليل علاقات الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية

الخضراء وإدارة الجودة الشاملة للبيئة:

يوضح الجدول (11) نتائج اختبار علاقة الارتباط بين أبعاد متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاد مرتكزات إدارة الجودة الشاملة للبيئة حيث تبين أنه توجد علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين أبعاد متغير

ومن نتائج وصف متغيرات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ومرتكزات إدارة الجودة الشاملة للبيئة يتبين عدم صحة الفرضية الأولى وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه (يوجد إختلاف في آراء عينة الدراسة تجاه وصف متغيرات البحث الحالي).

مارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاد مرتكزات إدارة الجودة الشاملة للبيئة وكما يأتي:

أ. تبين أن قيم معامل الارتباط بين أبعاد متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمتمثلة بكل من التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، المكافآت الخضراء، وحفظ الطاقة وبين متغير إدارة الجودة الشاملة للبيئة قد بلغت (0.598)، (0.497)، (0.574)، (0.627)، (0.685)، وعلى التوالي وعند مستوى معنوية (0.01)، مما يدل على وجود مستويات معنوية من التلازم الإيجابي بين أبعاد متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمتمثلة بكل من التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، المكافآت الخضراء، وحفظ الطاقة وبين متغير إدارة الجودة الشاملة للبيئة في المستشفيات الأهلية المبحوثة، وهذا بدوره يشير إلى أنه كلما تبنت إدارة المستشفيات الأهلية المبحوثة أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمتمثلة بكل من التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، المكافآت الخضراء، وحفظ الطاقة كلما مكتم ذلك من تحقيق مرتكزات إدارة الجودة الشاملة للبيئة وبأفضل المستويات، والعكس صحيح.

ب. تبين أن قيم معامل الارتباط بين متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وبين أبعاد متغير مرتكزات إدارة الجودة الشاملة للبيئة والمتمثلة بكل من التزام الإدارة العليا، التركيز على الزبائن، التحسين المستمر، والعمل الجماعي قد بلغت (0.579)، (0.594)، (0.635)، (0.639) وعلى التوالي وعند مستوى معنوية (0.01)، مما يشير إلى أن هناك مستويات معنوية من التلازم الإيجابي بين متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وبين أبعاد متغير مرتكزات إدارة الجودة الشاملة للبيئة

والمتمثلة بكل من التزام الإدارة العليا، التركيز على الزبائن، التحسين المستمر، والعمل الجماعي في المستشفيات الأهلية المبحوثة، وهذا بدوره يشير إلى أنه كلما تبنت إدارة الموارد البشرية الخضراء كلما مكتم ذلك من تحقيق أبعاد مرتكزات إدارة الجودة الشاملة للبيئة والمتمثلة بكل من التزام الإدارة العليا، التركيز على الزبائن، التحسين المستمر، والعمل الجماعي وبأفضل المستويات، والعكس صحيح.

ج. تبين أن أعلى قيمة لمعامل الارتباط بين أبعاد متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وبين أبعاد متغير مرتكزات إدارة الجودة الشاملة للبيئة كانت بين بُعد حفظ الطاقة وبُعد التركيز على الزبائن والتي كانت (0.623) وعند مستوى معنوية (0.01)، بينما كانت أقل قيمة لمعامل الارتباط بين أبعاد متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وبين أبعاد متغير مرتكزات إدارة الجودة الشاملة للبيئة كانت بين بُعد التدريب والتطوير الأخضر وبُعد التركيز على الزبائن والتي كانت (0.325) وعند مستوى معنوية (0.01)، وقد تراوحت قيم الارتباط للأبعاد الأخرى ولهذين المتغيرين بين تلك القيمتين.

د. تبين وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وبين متغير مرتكزات إدارة الجودة الشاملة للبيئة وعلى المستوى الكلي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينها (0.750) وعند مستوى معنوية (0.01). وهذا بدوره يشير إلى أنه كلما تبنت إدارة المستشفيات الأهلية المبحوثة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كلما مكتم ذلك من تحقيق مرتكزات إدارة الجودة الشاملة للبيئة وبأفضل المستويات، والعكس صحيح.

الجدول (11) الارتباط بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وإدارة الجودة الشاملة للبيئة وأبعادها

المؤشر الكلي	العمل الجماعي	التحسين المستمر	التركيز على الزبائن	التزام الإدارة العليا	إدارة الجودة الشاملة للبيئة إدارة الموارد البشرية
0.598**	0.477**	0.514**	0.479**	0.487**	التوظيف الأخضر
0.497**	0.467**	0.444**	0.325**	0.378**	التدريب والتطوير الأخضر
0.574**	0.467**	0.538**	0.502**	0.363**	تقييم الأداء الأخضر
0.627**	0.587**	0.525**	0.453**	0.473**	المكافآت الخضراء
0.685**	0.526**	0.497**	0.623**	0.612**	حفظ الطاقة
0.750**	0.639**	0.635**	0.594**	0.579**	المؤشر الكلي
** معنوي عند مستوى (0.01)					

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

ومن نتائج اختبار الارتباط للفرضية الرئيسية الثانية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وبين مرتكزات إدارة الجودة الشاملة للبيئة وعلى المستويين الجزئي والكلي يتبين عدم صحة هذه الفرضية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وإدارة الجودة الشاملة للبيئة منفرداً ومجتمعاً في المنظمات المبحوثة).

4.7. تحليل علاقات التأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

في إدارة الجودة الشاملة للبيئة:

يوضح الجدول (12) نتائج اختبار علاقة التأثير أبعاد متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في أبعاد مرتكزات إدارة الجودة الشاملة للبيئة حيث تبين أنه توجد علاقة تأثير معنوية وموجبة لأبعاد متغير ممارسات إدارة

ج. تبين أن قيمة الميل الحدي (B_1) كانت مساوية إلى (0.750) والذي يشير إلى أن التغيير في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بمقدار واحد، سيؤدي إلى تغيير في مرتكزات إدارة الجودة الشاملة للبيئة بما يعادل (0.750)، أي بنسبة تغير تعادل (75%) وهي نسبة جيدة يمكن الاستناد عليها في تفسير العلاقة التأثيرية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مرتكزات إدارة الجودة الشاملة للبيئة.

د. يتبين من قيمة المعامل التفسيري (R^2) والتي وصلت إلى (0.562) إلى أن ما نسبته (56.2%) من التغيير الحادث في مرتكزات إدارة الجودة الشاملة للبيئة يرجع مصدره إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعادها، وأن النسبة المتبقية (43.8%) من التغيير في مرتكزات إدارة الجودة الشاملة للبيئة يعود إلى المتغيرات الأخرى في الدراسة الحالية أو إلى عوامل أخرى لم يتم أخذها بنظر الاعتبار في نموذج الدراسة الحالية. مما يدل على أن المستشفيات الأهلية المبحوثة إذا أرادت أن تتوفق في تحسين مستويات مرتكزات إدارة الجودة الشاملة للبيئة فعلى قياداتها الإدارية تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعادها.

الموارد البشرية الخضراء في أبعاد مرتكزات إدارة الجودة الشاملة للبيئة وكما يأتي:

أ. وجود تأثير للمتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المتغير المعتمد مرتكزات إدارة الجودة الشاملة للبيئة، وذلك بموجب قيمة (F) المحسوبة وبالبالغة (183.351) والتي كانت أكبر من قيمتها الجدولية وبالبالغة (3.907) وبدرجات حرية (1، 143)، ويؤكد معنوية التأثير قيمة مستوى المعنوية المحسوبة ($Sig.$) وبالبالغة (0.000) والتي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة (0.05).

ب. بينت قيمة الثابت (B_0) أن هناك ظهوراً لمرتكزات إدارة الجودة الشاملة للبيئة بقيمة تصل إلى (1.288) وذلك عندما تكون قيمة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ومن خلال أبعادها مساوية للصفر، مما يشير إلى أن متغير مرتكزات إدارة الجودة الشاملة للبيئة يستمد جزء من التأثيرات المباشرة من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعادها المعتمدة في الدراسة الحالية.

الجدول (12) نتائج التأثير المباشر لإدارة الموارد البشرية الخضراء على إدارة الجودة الشاملة للبيئة على المستوى الكلي

إدارة الجودة الشاملة للبيئة						النموذج
Sig.	الجدولية * F	F المحسوبة	R^2	B_1	B_0	
0.000	3.907	183.351	0.562	0.750	1.288	إدارة الموارد البشرية الخضراء
N=145		P ≤ 0.05		الجدولية بدرجات حرية (1، 143) * قيمة F		

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

5. المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات:

5.1. الاستنتاجات:

- أ- اتفقت القيادات الإدارية في العينة على أن التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، المكافآت الخضراء، تقييم الأداء الأخضر، وحفظ الطاقة تعد من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتي جاءت بمستويات متفاوتة من الاتفاق، وهذا يدل على المستوى العالي لإدراك عينة البحث حول ممارسات الإدارة الموارد البشرية الخضراء
- ب- توصلت الدراسة من نتائج الارتباط إلى الاستنتاج أن هناك مستويات معنوية من التلازم الإيجابي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وإدارة الجودة الشاملة للبيئة منفرداً ومجتمعاً في المنظمات المبحوثة.
- ت- يمكن الاستنتاج من نتائج تحليل العلاقات التأثيرية المباشرة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤثر في مرتكزات إدارة الجودة الشاملة للبيئة.
- ث- تبين أن اختلاف السمات الشخصية للقيادات الإدارية في المستشفيات الأهلية المبحوثة لا تسبب فروقات في تركيز العينة على كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، مرتكزات إدارة الجودة الشاملة للبيئة، والمواطنة البيئية وذلك لعدم وجود للفروقات بينهم تجاه تلك المتغيرات.
- ج- تبين وجود اهتمام من قبل أفراد العينة في المستشفيات المبحوثة بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- ح- تبين وجود اهتمام من قبل أفراد المبحوثين بمرتكزات إدارة الجودة الشاملة للبيئة.

5.2. المقترحات:

- أ- أن تتم صياغة استراتيجيات وسياسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المستشفيات الأهلية المبحوثة بما يتوافق مع استدامة استخدام موارد تلك المنظمات البشرية والمادية في الجوانب المعززة للبيئة والتي تجعلها صديقة لها وذلك لتخفيف من الممارسات المضرة بالبيئة.
- ب- العمل على تقديم الدعم لمبادرات الموارد البشرية الخضراء والتي تحسن من ممارسات تلك الموارد من أجل العمل ضمن بيئة نظيفة وصحية وتقديم كافة المستلزمات لها والتي تمكنها من تنفيذ تلك المبادرات مما يمكن تلك المستشفيات من استخدامها كميزة تنافسية لها أمام المستشفيات المنافسة.
- ت- أن المستشفيات الأهلية المبحوثة إذا أرادت أن تحسن من خدماتها الصحية والعلاجية فإن عليها التركيز على تحقيق مرتكزات إدارة الجودة الشاملة للبيئة كونها تقود للتركيز على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- ث- توجيه الاهتمام من قبل القيادات الإدارية لما أفرزته الدراسة الحالية في جانبها الميداني من جوانب قوة لدى المستشفيات الأهلية المبحوثة والعمل على معالجة جوانب الضعف لديها وذلك من أجل الاستفادة مما تقدمه الدراسات الأكاديمية، والعمل كذلك على التوظيف الفكري للمبادئ العلمية في بيئة الأعمال والمساهمة في سد الفجوة بين النظرية والتطبيق.

- ج- ينبغي على المستشفيات الاهلية المبحوثة على تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء التي تناولتها البحث الحالي وذلك لتحقيق اهدافها المرسومة ولأغراض مرتكزات إدارة الجودة الشاملة للبيئة.
- ح- أن تسعى القيادات الإدارية على بناء نظام للإنذار المبكر يمكنها من الرصد المبكر لمخالفات المستشفى تجاه النفايات والملوثات التي تفرزها أنشطتها وعملياته وذلك لغرض الحفاظ على بيئة نظيفة وأمنة وعدم الوقوع تحت طائلة العقوبات من الجهات الرقابية الحكومية أو المدنية.
6. قائمة المصادر:
- 6.1. المصادر العربية:
- 6.1.1. الرسائل والاطارح الجامعية
1. علي، اسرار عبد الزهرة، (2017)، الاداء الريادي للمنظمة على وفق الادارة الخضراء للموارد البشرية بحث ميداني في شركة الحفر العراقية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البغداد، العراق.
 2. أبو جليدة، سعيد سمير، (2018)، أثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الانصالات الليبية، رسالة ماجستير مقدمة إلى قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
 3. ازغير، بيان حمدي الحاج صبري، (2019)، الإدارة الخضراء في الشركات الصناعية في منطقة جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.
 4. التعمري، رنا خليل، (2021)، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء على زيادة الأعمال: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأدوية الأردنية، (أطروحة ماجستير)، جامعة الإسراء، الأردن.
 5. المجل، مصطفى ماهر محمد، (2020)، إدارة الموارد البشرية الخضراء ومدى الإستفادة منها في ظل أزمة فيروس كورونا، كلية التجارة، جامعة طنطا.
 6. الحداد، علاء ميشيل، (202)، أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية على شركات القطاع الخاص السوري، رسالة ماجستير، جامعة الافتراضية السورية، سوريا.
 7. الدلبي، رعد منفي احمد، (2001)، "إدارة الجودة الشاملة للبيئة باستخدام المواصفة ISO 14000 - دراسة حالة في شركة مصافي الوسط"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق .
 8. السكرانة، محمد احسان، (2017)، "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز ابداع الموارد البشرية متغير معدل: دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
 9. صالح، رازاو رشيد، (2022)، أثر أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز سمعة المنظمة المدركة: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعات الحكومية في مدينة السلجمانية، رسالة ماجستير، كلية التقنية الادارية، جامعة السلمانية التقنية، العراق.
 10. النجار، أحمد وليد يونس، (2021)، دور ادارة الجودة الشاملة للبيئة في الأداء البيئي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة نفط الشمال - كركوك، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
- 6.1.2. المجلات والدوريات والمؤتمرات
1. أبو رمان، د.حجانة بشير، وصديقي، د. عبدالرحمن غسان، (2019)، أثر تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين تطبيق الإدارة البيئية في جامعة الطائف، مجلة دراسات اقتصادية، العدد (38)، كلية إدارة الاعمال، جامعة الطائف.
 2. اساعيل، عمر علي، (2014)، "إدارة الجودة البيئية الشاملة وأثرها في ممارسات تكنولوجيا الإنتاج الأنظف: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى"، دورية تنمية الراقدين، العدد(115)، المجلد(36)، جامعة الموصل، العراق.
3. اساعيل، لينا عمران، (2021)، "ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها في الأداء المستدام/ دراسة ميدانية في الهيئة العامة للمسح الجيولوجي العراقية"، مجلة البنائير، المجلد(1)، العدد(22).
 4. بن عاشور، باية، وقادري، حسين، (2021)، "ادارة الموارد البشرية كمدخل في تفعيل جودة الخدمة العمومية"، مجلة الجزائرية للأمن الإنساني، العدد 1، المجلد(6)، جامعة باتنة1، الجزائر.
 5. داوود، فضيلة سلمان، وعلي، اسرار عبدالزهرة، (2017)، "الاداء الريادي للمنظمة على وفق الإدارة الخضراء للموارد البشرية بحث ميداني في شركة الحفر العراقية"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد(23)، العدد(100).
 6. الريمي، بسام سمير، وخليخ، عزة ماهر، ومحمد، نورا منصور، (2020)، تطبيق إدارة الموارد البشرية في القطاع السياحي، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، المجلد (4)، العدد (2/1).
 7. الزبيدي، غني دحام، (2016)، "دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية: بحث ميداني في الشركة العامة للزيوت النباتية"، مجلد(22)، العدد(89).
 8. سلطان، حكمت رشيد، عبد العالي، نشوان محمد، (2007)، "أثر عمليات إدارة المعرفة في إقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة (TQEM): دراسة استطلاعية في عينة من الشركات الصناعية المساهمة في محافظة نينوى"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد(3)، العدد(5)، جامعة تكريت، العراق.
 9. سلطان، ولاء حازم، والجليلي، الاء حسيب، (2022)، دور إدارة الجودة الشاملة للبيئة في تعزيز الاستهلاك المستدام: دراسة ميدانية في معاونة السمن الشالية والمعامل التابعة لها، مجلة اقتصاديات الاعمال، المجلد(3)، العدد(2).
 10. الطاهر، سناء جادالله، وأبو سن، احمد إبراهيم، (2019): أثر توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء على كفاءة وفعالية العاملين في القطاع الصناعي في السودان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد(3)، العدد(9).
 11. الطويل، أكرم احمد والسالك، بشار عز الدين وآغا، احمد عوني احمد عمر، (2013)، "إمكانية إقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة: دراسة استطلاعية في معمل سممت بادوش التوسيع"، دورية تنمية الراقدين، العدد(113)، المجلد(35)، جامعة الموصل، العراق.
 12. العبادي، فارس أحمد عبد والريعاوي، سعدون حمود جثير، (2019)، "دور عوامل الخدمة المادية في تحقيق رضا الزبون"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد(15)، المجلد(25)، جامعة بغداد، العراق.
 13. عباس، بن شامية والسعيد، صالح، (2018)، "تطبيق ادارة الجودة الشاملة البيئية وفقاً للمواصفة ISO 14001 في المؤسسة الاقتصادية لتحسين أدائها البيئي وتنافسيتها: دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بعين توتة ولاية باتنة"، مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة، العدد(6)، جامعة عباس لغرور خنشلة، الجزائر.
 14. محمد، محمد حسن ولطفي، نادية، (2018)، "قياس عوامل النجاح المرجحة لتطبيقات ادارة الجودة الشاملة: بحث مقارنة لعدد من الكليات"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد(109)، المجلد(24)، جامعة بغداد، العراق.
 15. محميد، كفاح عباس ومحمد، عمار عواد وجبر، قادية سعيد، (2020)، "دراسة مستوى تطبيق أساسيات ادارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية المطبقة لنظام الايزو 9001: دراسة تحليلية لآراء العاملين في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في سامراء"، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، العدد(52)، المجلد(16)، جامعة تكريت، العراق.
 16. وليد، شتوح، 2014، مكانة نظام الإدارة البيئية الايزو في 14000 في تيسير المؤسسات الجزائرية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد(7)، العدد(2).
 17. يونس، هبة موفق، (2019)، "امكانية اقامة متطلبات ادارة الجودة الشاملة للبيئة: دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في

Technology Analysis and Strategic Management, Vol.13, No.1.

9. Gill, Atif Ali& Balqees, Ahmad& Kazmi, Shiza, (2021), The effect of green human resource management on environmental performance: The mediating role of employee eco-friendly behavior, *Management Science Letters*, Vol 11.
10. Harmon, J.; Fairfield, K.D.; Wittenberg, J., (2010) Missing an opportunity: HR leadership and sustainability. *People Strategy*, Vol.33.
11. Jirawuttinunt, Sumittra& Limsuwan, Kunnika, (2019): The Effect of Green Human Resource Management on Performance of Certified Iso 14000 Businesses in Thailand, *UTCC International Journal of Business and Economics (Utcc Ijbe)*, Vol.1, No.1.
12. Mandip, Gill, (2012), "Green HRM: People Management Commitment to Environmental Sustainability", *Research Journal of Recent Sciences*, Vol.1.
13. Masri, H. A., & Jaaron, A.A.M. (2017). Assessing Green Human Resources Management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study. *Journal of Cleaner Production*, Vol.143.
14. Mehta, Kathak, & Chugan, Pawan Kumar (2015), Green HRM in Pursuit of Environmentally Sustainable Business, *Universal Journal of Industrial and Business Management*, Vol. 3, No .3.
15. Norton, T.A.; Zacher, H.; Parker, S.L.; Ashkanasy, N.M., (2017), Bridging the gap between green behavioral intentions and employee green behavior: The role of green psychological climate. *J. Organization Behaviour*, Vol. 38.
16. Opatha, H. (2013). Green Human Resource Management: A Simplified Introduction. In *Proceedings of the HR Dialogue; Department of HRM, Faculty of Management Studies and Commerce, University of Sri Jayewardenepura: Nugegoda, Sri Lanka, Volume: Vol. 01, No. 01*
17. Rani, Sushma, & Mishra, K. (2014), Green HRM: Practices and Strategic Implementation in the Organizations, *International Journal on Recent and Innovation Trends in Computing and Communication*, Vol. 2 Issue: 11.
18. Renwick, Douglas, Redman, Tom and Maguire Stuart. (2013), GHRM a review and research agenda, *international journal of management review*, Vol.15.
19. Reyes, Garzaj and Yu, M. Kumar and Upadhyay, A., 2017, Total Quality Environmental Management: Adoption Status in the Chinese Manufacturing Sector, *The TQM Journal*, Vol. 30, No.1.
20. Sari, Kazim& Suslu, Murat., (2018)," A modeling approach for evaluating green performance of a hotel supply chain", *Technological Forecasting & Social Change*, V.137.
21. Sheikh et al. (2019) 'Implementing Green Human Resource Management: Cost-Effective Strategies and Tools', *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, Volume 8, Issue 1.

سامراء " دورية تنمية الرافيدين، المجلد(38)، العدد(121)، جامعة الموصل، العراق.

6.1.3. المؤتمرات

1. بجاوي، الهام، 2010، اثار تطبيق نظام الايزو 14001 على التلوث البيئي بشركة اسمنت الجزائرية/ دراسة حالة لشركة عين توتة للإسمنت، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثالث حول حماية البيئة ومكافحة الفقر في الدول النامية، أيام 3-4/5/2010، المركز الجامعي بخمس مليانة، الجزائر.

6.1.4. الكتب

1. الصرن، رعد حسن، (2001)، *نظم الإدارة البيئية والايزو 14000*، ط 1، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا.
2. منير، بن دريدي، (2013)، *استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية*، الطبعة الأولى، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان.

6.2. المصادر الأجنبية:

6.2.1. Scientific Thesis & Dissertation:

1. Saad, Abdelsalam M. Abdelhafid, (2016), An Investigation into the Implementation of Total Quality Environmental Management (TQEM) for Sustainability in Libyan Food Industry, Ph.D. Thesis, *Nottingham Trent University*.

6.2.2. Journals & Periodical:

1. Aggarwal, Shikha& Sharma, Bhavana, (2015)," Green HRM: Need of the hour", *International Journal of Management and Social Science Research Review*, Vol. (1), No. (8).
2. Ahmed, Shoeb., (2015), Green human resource management: Policies and practices, *Cogent business and management*, Vol. (2), No. (1).
3. Arulrajah, A., Anton, O., & Nawaratne, N. (2016). Green Human Resource Management Practices: A Review, *Journal of Human Resource Management*, Sri Lankan, Vol. (5), No. (1).
4. Bangwal, Deepak& Tiwari, Prakash, (2015), Green HRM-A way to greening the environment, *Journal of Business and Management (IOSR)*, Volume 17, Issue 12.
5. Bhutto, Sana Arz, & Aurangzeb, (2016)," Effects of Green Human Resources Management on Firm Performance: An Empirical Study on Pakistani Firm", *European Journal of Business and Management*, Vol.8, N.16.
6. Chaudhary, R. (2019). Green human resource management and employee green behavior: An empirical analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol.27, No.2.
7. Fateh, A.R, (2018), Linchpins for Sustainability and Scalability of Hotel Industry: 160 Amma Unavagam an Empirical Research, *SUMEDHA Journal of Management*, collaboration with Department of Management Studies, Pondicherry University Vol. 7 No. 2.
8. Forman, M., & Jorgensen, M. S. (2001). The social shaping of the participation of employees in environmental work within enterprises – experiences from a Danish context.

2. Simonceska, lidija, Cvetanoski, toni, (2017), The impact of teamwork on the quality of the hotel product, First International Scientific Conference Challenges of tourism and business logistics in the 21 century, Gevgelija, October 24-25.
 3. Sudin, Suhaimi (2011) Strategic Green HRM: A Proposed model that support corporate environmental citizen, International Conference on Sociality and Economics Development P:80
- 6.2.4. Books:**
1. Aykan, E. (2017), Gaining a Competitive Advantage through Green Human Resource Management, In Corporate Governance and Strategic Decision Making. InTech.
 2. Clarke, E. (2006), Power Brokers, People Management, 18thMay.
 3. Wever, Grace (2003), Strategic Environmental Management: Using TQEM and ISO 14000 for Competitive Advantage (Wiley Series in Environmental Quality Management), 1st Edition
- 6.2.5. Internet site:**
1. Friend, Gil (1993), Total Quality Environmental Management. [Available at <http://www.natlogi.com>].
 2. Global Environmental Management Initiative (1994), Finding Cost –Effective Pollution Prevention Initiative “Incorporation Environmental Cost into Business Decision Making, Aprimer” [Available at <http://www.gemi.org>
22. Strati, F.; Schleicher-Tappeser, R.; Loiselle, S.; Hansen, L. G.; Di Paolo, A. M.; Rosen brand, A.; Ojeda, S., (2002), " Sustainable District Logistics: understanding a new paradigm", INNESTO research project.
 23. Taylor Stuart R, (1992). Green management: The next competitive weapon. Futures, Vol. 24, No. 7.
 24. Tiwari, Ruchi and Tiwari, Gaurav, 2018, Total Quality Management: A Requisite Approach to Improve Research, Modern Applications in Pharmacy & Pharmacology, Vol. 2, No. 1.
 25. Ullah, M. M., (2017), Integrating Environmental Sustainability into Human Resources Management: A Comprehensive Review on Green Human Resources Management (Green HRM) Practices, Maghreb Review of Economics and Management, Vol. 4, No. 1.
 26. Vimala B.; Ambli, S. (2018). Green HRM – An Innovative Approach to Environmental Sustainability IJEMR, Vol 8, Issue 01.
 27. Wong, Kee-Luen, Tan, Peter Sin-Howe, Kuan Ng, Yin, & Yang Fong, Chee, (2013), "The Role of HRM in Enhancing Organizational Performance", Human Resource Management Research, Vol. 3, No. 1.
- 6.2.3. Conference:**
1. Mampra, M. (2013, January). Green HRM: Does it help to build a competitive service sector? A study. In Proceedings of tenth AIMS International Conference on Management.

إلى / السيدة المبحوث / المحترم /
الموضوع / أستبانة

تحية طيبة :

يقوم الباحث بإجراء دراسة كأحد مستلزمات الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم إدارة الأعمال وبالأسطورة الموسومة "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق إدارة الجودة الشاملة للبيئة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من المستشفيات الأهلية في إقليم كردستان العراق".
آملين تفضلكم بتخصيص جزء من وقتكم للإجابة على عبارات الاستبانة، ونود إعلامكم بأنه لا ضرورة لذكر الاسم أو التوقيع على الاستبانة إذ أن نتائج الإجابات ستظهر بهيئة بيانات إحصائية لا علاقة لها بأشخاصكم.
شاكرين لكم حسن تعاونكم ... وتفضلوا بقبول فائق الاحترام .

الأستاذ المساعد الدكتور
رفعت محمد علي طه
كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة دهوك
E-Mail: refatwz@yahoo.com

المدرس
هلوفان حسني عثمان*
كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة نوروز
E-Mail: hilovan.othman@nawroz.edu.krd

أولاً : البيانات التعريفية

- 1- أسم المستشفى :
- 2- الجنس: ذكر أنثى
- 3- العمر: 25-35 سنة 36-45 سنة 46-55 سنة 56 سنة فأكثر
- 4- المؤهل العلمي : إعدادية فأقل دبلوم في بكالوريوس شهادة عليا
- 5- سنوات الخدمة الكلية 5 سنوات فأقل 6-10 سنوات 11-15 سنة 16 سنة فأكثر
- 6- المنصب الحالي : مدير معاون رئيس قسم مدير وحدة مسؤول شعبة
- 7- سنوات الخدمة في المنصب الحالي: 5 سنوات فأقل 6-10 سنوات 11 سنة فأكثر
- 8- عدد الدورات التدريبية التطويرية في البيئة التي شاركت بها : لا توجد 1-5 6-9 10 فأكثر

ثانياً : ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

استخدام سياسات إدارة الموارد البشرية بطريقة تسهم في تعزيز الاستخدام المستدام للموارد في المؤسسات لجعلها صديقة للبيئة، وتعزيز ممارسات الاستدامة الاقتصادية البيئية للحفاظ على بيئة أكثر صحة من خلال زيادة مستوى الوعي لدى العاملين وتعزيز التزامهم تجاه قضايا الاستدامة.

ت	العبارة	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
أ- التوظيف الأخضر						
يكون وفق معايير بيئية من خلال الإعلان عن الوظائف الشاغرة وإجراء المقابلات الشخصية عبر مواقع الانترنت، وتفضيل المرشحين ذوي الكفاءات والخبرة في المشاريع البيئية، مع تعريف العاملين الجدد بالمعايير البيئية للمنظمة، وهو ما يساعد على جذب المواهب والحفاظ عليهم.						
1	نستخدم الإعلان الأخضر لاستقطاب العاملين الجدد.					
2	نعمل على استقطاب الكفاءات والمهارات الخضراء الصديقة للبيئة.					
3	نختار العاملين الذين لديهم توجه بيئي ومهارات بيئية.					
4	نعمل على مراعاة عدم الإضرار بالبيئة في معظم إجراءات التوظيف من تقديم الطلبات للتعين والسيرة الذاتية والمقابلة.					
5	نفضل تعيين مرشحين يتمتعون بالكفاءة للمشاركة في مبادرات الإدارة البيئية.					
ب- التدريب والتطوير الأخضر						
إكساب العاملين المعرفة الكاملة حول السياسات البيئية في المنظمة وتطوير كفاءاتهم البيئية على أساليب العمل التي تقلل من النفايات، والاستخدام السليم للموارد، والحفاظ على الطاقة وتقليل أسباب التدهور البيئي، كما أنها توفر الفرصة لمشاركة العاملين في حل المشاكل البيئية.						
1	نعتبر البرامج التدريبية الخضراء أحد مكونات استراتيجية مستشفانا.					
2	نعمل على توفير برامج تدريبية تهيء الفرصة لمشاركة العاملين في حل المشاكل البيئية.					

3	نوظف التدريب الأخضر لزيادة الوعي البيئي والمهارات الخضراء لدى العاملين في مستشفانا.				
4	تُحدَث برامج التدريب الخضراء بصفة دورية ومتابعة المستجدات وإضافتها.				
5	نعمد إلى تقليل الأخطاء البيئية في إطار تبني برامج التدريب الأخضر.				
ت- تقييم الأداء الأخضر					
تحديد المعايير الخاصة من الأهداف والمبادرات البيئية وترجمتها إلى مؤشرات السلوك الأخضر لتكون مقياساً في تقييم أداء العاملين وإبداء ملاحظات حول تحقيق الأهداف البيئية من أجل تحسين فعاليتهم البيئية.					
1	نركز على مؤشرات تقييم الأداء التي تعتمدها مستشفانا على مدى تنفيذ المهام والأهداف الخضراء.				
2	نلتزم بنظام داخلي يساعد مستشفانا على تحقيق الأهداف البيئية وبما يمكنها من الحفاظ على بيئة تنظيمية مستدامة.				
3	نأخذ الابتكارات والاقتراحات للممارسات الخضراء بنظر الاعتبار عند تقييم الأداء.				
4	نعمد أهداف الإدارة البيئية في نموذج تقييم الأداء.				
5	نعمل على توفير التغذية العكسية المنتظمة للعاملين عن مدى تحقيقهم للأهداف البيئية من أجل تحسين أدائهم المستقبلي.				
ث- المكافآت الخضراء					
تقديم حوافز للعاملين بهدف تشجيعهم على القيام بمبادرات بيئية مثل مسابقات المشاريع البيئية، والوصل إلى أفكار جديدة تقلل من آثار التدهور البيئي، فضلاً عن تشكيل الانضباط الأخضر في العمل من خلال تنفيذ الإجراءات التأديبية ضد الموظفين الذين يخالفون أحكام وقواعد حماية البيئة.					
1	نحفز العاملين على القيام بالأنشطة الداعمة للبيئة.				
2	نقدم مكافآت لتشجيع الأنشطة والسلوكيات الصديقة للبيئة مثل (إعادة التدوير وإدارة النفايات واستهلاك الأوراق).				
3	نكافئ المقترحات الخضراء المقدمة من قبل العاملين والتي يمكن أن تستثمر في تحسين الأداء البيئي للمستشفى.				
4	نقدم الشراء والمدح دائماً للأفراد البيئيين عن غيرهم من الذين ليس لديهم أية اهتمامات بيئية.				
5	نقدم المكافآت المالية وغير المالية للأداء البيئي الجيد المقدم من قبل العاملين.				
ج - حفظ الطاقة					
يمثل سلوك يقضي إلى حفظ الكمية المستهلكة من الطاقة بأنواعها، بهدف الحفاظ على البيئة والتوفير في مصاريف استهلاك الوقود، ورفع مسؤولية الأفراد والمجموعات تجاه البيئة عبر الاستخدام الفعال للطاقة حيث توظف التقنية في تحقيق نفس خدمة الطاقة باستهلاك طاقة اقل.					
1	نقوم بشراء وتركيب المكيفات والمحركات الكهربائية ذات قدرة كبيرة ومعدل استهلاك اقل.				
2	نستخدم الطاقة الشمسية المتجددة بدل الاعتماد الكلي على الكهرباء.				
3	نطلب من العاملين إطفاء الأجهزة الكهربائية عند الخروج.				
4	نشجع العاملين على استخدام سيارات النقل الجماعي.				
5	نقدم النصائح والإرشادات لتحسين إدارة الطاقة والعمل بنظام الإيقاف الإرادي للأجهزة الكهربائية في فترة الذروة.				

ثالثاً: إدارة الجودة الشاملة للبيئة

فلسفة إدارية معاصرة، وتعد أداة رئيسة تؤدي إلى استراتيجية التحسين المستمر للبيئة وتمكن المنظمات التي تتبناها تقديم منتجات للزبائن وفق المعايير البيئية فضلاً عن نشر الوعي البيئي فيها، وتتكون من مجموعة أبعاد هي:-

ت	العبارة	أُتفق بشدة	أُتفق	محايد	لا أُتفق بشدة	لا أُتفق
أ - التزام الإدارة العليا						
المشاركة المباشرة للمديرين التنفيذيين في مسألة هامة ومحددة في المنظمة ممثلة في إدارة الجودة من إنشاء اللجان وصياغة ووضع سياسات وأهداف الجودة وتوفير الموارد والتدريب والإشراف على التنفيذ في جميع مستويات المنظمة وتقييم ومراجعة السياسات في ضوء النتائج التي تحققت.						
1	نولي اهتماماً كبيراً بالجودة ونعدها في مقدمة استراتيجيات مستشفانا.					
2	نصنع استراتيجيات مستشفانا في صورة أهداف ووضع جدول زمني لها وتحديد المستويات المسؤولة لإنجازها.					

3	نراقب بيئة مستشفىنا ونعمل على تحليلها بهدف التعرف على احتياجات الزبائن وتوقعاتهم ووضع المنافسين.				
4	نعمل على توفير الإمكانيات العملية الحالية والاحتياجات المستقبلية من الموارد والتقانات الحديثة خاصة الأكتفا والأنظف بيئياً.				
5	نُشرك العاملين ونُطلعهم على مدى تقدم أداء المستشفى وقبول أفكارهم التحسينية.				
ب- التركيز على الزبائن					
يُعد المحور الأساس لعمل المنظمة الذي من خلاله يتم تحديد احتياجات ورغبات الزبائن والعمل على تلبيتها وإرضائهم، مع ضرورة توجيههم وإمكانية إسهامهم بالمحافظة على البيئة وعدها مسؤولية الجميع.					
1	نلبي متطلبات الزبائن على وفق التغيرات الحاصلة في السوق.				
2	نعمل على ربط أهداف مستشفىنا باحتياجات الزبائن وتوقعاتهم.				
3	نعمل على تحسين مستوى انتماء الزبون للمستشفى وحماية البيئة.				
4	نحدد الجودة البيئية بناءً على تفضيلات الزبون الداخلي والخارجي.				
5	نعمد على توفير طرائق مناسبة لتلبية المتطلبات البيئية بما في ذلك التسليم وخدمات ما بعد البيع.				
ت - التحسين المستمر					
تتمثل بجميع التحسينات في عمليات وأنشطة المنظمة ومواردها بهدف تقليص المبيعات والتلف وتقليل التلوث إلى أدنى مستوى ممكن وتقديم منتجات ذات جودة مميزة وصديقة للبيئة إلى الزبائن باستمرار.					
1	نراجع باستمرار بيئة مستشفىنا لتقييم المخاطر البيئية المحتملة وتحديد فرص التحسين المستمر للأداء البيئي.				
2	نعتبر تحسين أداء العاملين للمحافظة على البيئة من التلوث أحد الأهداف الرئيسة لعمليات التحسين المستمر.				
3	نعمل على تمكين العاملين ليكونوا مسؤولين عن الجوانب البيئية.				
4	نلجأ إلى التغيير المستمر لأشكال خدمات مستشفىنا على وفق المتطلبات البيئية والحاجات المتغيرة للزبائن.				
5	نأخذ الاعتبارات البيئية في الحسبان عند اتخاذ القرارات وعلى جميع المستويات.				
ث- العمل الجماعي					
هو العديد من الإجراءات التي تقوم بها مجموعة ما لغرض مشترك أو هدف معين مشترك فيما بينها، ولا يتحقق هذا العمل إلا في بيئة اجتماعية تعاونية، ويعد تربيته ضمن إدارة الجودة الشاملة للبيئة أسلوباً سهلاً لضمان وتحسين الالتزام وكذلك تحقيق الأهداف والغايات والعناصر الأخرى في المنظمة.					
1	نعمد إلى تشكيل فرق عمل متخصصة من العاملين لحل المشكلات البيئية التي تواجهها مستشفىنا.				
2	نشجع العاملين على العمل بروح الفريق الواحد.				
3	نعمل على إنجاز مهام المحافظة على البيئة من التلوث عن طريق فرق العمل.				
4	تتصف بيئة العمل في مستشفىنا بأنها بيئة اجتماعية تعاونية.				
5	نعالج مشكلات مستشفىنا عن طريق العمل الجماعي ومشاركة جميع العاملين				