الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الجامعة السورية الخاصة
كلية العلوم الإدارية
قسم إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تعزيز الاستدامة المؤسسية

* دراسة عملية ضمن القطاع الطبي الخاص في دمشق *

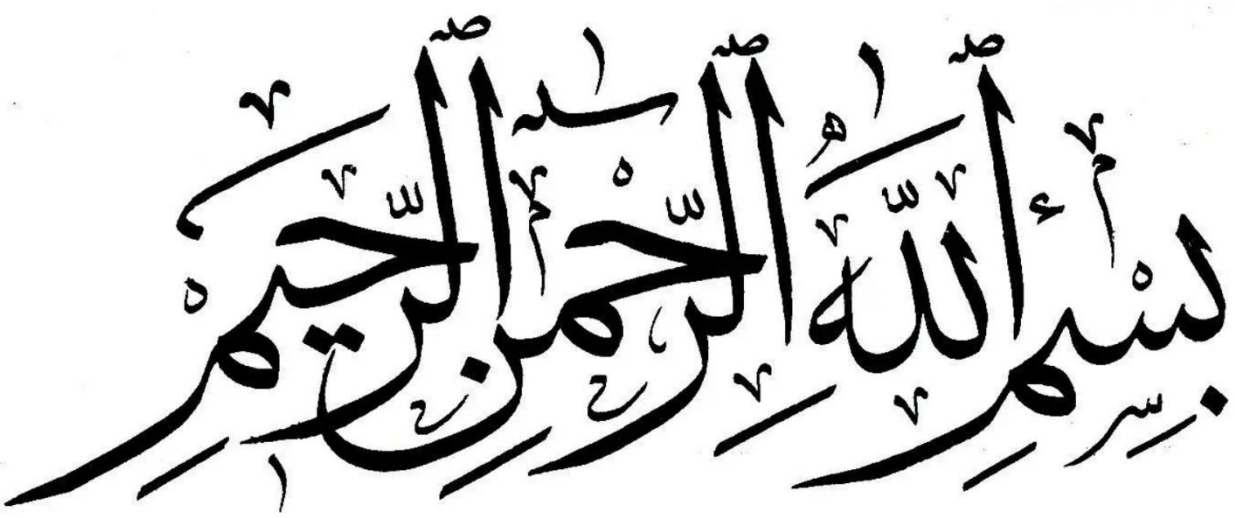
Green Human Resource Management and its Role in Promoting Corporate Sustainability * Practical Study in the Private Medical Sector in Damascus *

مشروع تخرج لنيل درجة الإجازة الجامعية في العلوم الإدارية - اختصاص إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالب: ياسر أحمد صالح

بإشراف أ. م. الدكتور: منير عبّاس

العام الدراسي 2024-2025


بسم الله الرحمن الرحيم

الشكر و التقدير

إلى من كان قدوتي العلمية في مسيرتي الجامعية والذي لم يبخل علي في أي معلومة والذي كان رمزاً علمياً تشهد له الوجود بوفائه لعمله وخبرته الذي يدعم بها جميع الطلاب **عرّاب الموارد البشرية الدكتور منير عباس** ... لك مني جزيل الشكر والاحترام والتقدير ...

إلى من كان الأب الروحي لطلابه صاحب الأفكار النيرة الذي أفنى عمره في سبيل العلم وتعليم الأجيال الذي كانت نصائحه دائماً المصلحة الوطن وأبناء الوطن لتطور الفكر الاقتصادي في مجتمعنا الذي كان لي الفخر بان أكون أحد طلابه بيوم من الأيام: **العالم الدكتور أديب كولو** .... أطال الله في عمره وصحته....

إلى صاحب الأفكار الصحيحة والحكمة القامة العلمية والذي كان من أصحاب الفضل بان أكون بيوم من الأيام باحث علمي ... الدكتور خلدون نجاتي

الإهداءات

*** *** *** *** ***

إلى من أفضلها على نفسي ... و لما لا ؟

فلقد ضحت من أجلي و لم تدخر جهداً في سبيل إسعادي دوماً

(أمي الحبيبة)

*** *** *** *** ***

نسير في درب الحياة و يبقى من يسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلكه ...

صاحب الوجه الطيب و الأفعال الحسنة فلم يبخل عليّ طيلة حياته

(والدي العزيز)

*** *** *** *** ***

إلى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي إلى العقد المتين وهم من كانوا الدافع لي لكي أشق الطريق أمامهم

كوني الأخ الأكبر (إخوتي)

(أسامة ، عبدالله ، محمد ، عبدالرحمن ، يوسف ، ريان ، غيث)

*** *** *** *** ***

إلى من كانت روحها شبيهة بروحي تغفر زلتي و تختلق لي العذر مهما فعلت ...

و تحمل همي ... إلى من سعت لي بالخير دائماً و عمّرت بيتي بالحب و الطاعة

(زوجتي)

*** *** *** *** ***

إلى من كان مصدر قوتي و منفسي حين الضعف و الذي عرفت لذة الحياة بوجوده

(إبني أيوب)

*** *** *** *** ***

إلى صاحبة القلب الحنون و اليد الكريمة و كانت لي بمثابة الأم

(خالتي: حمده الصالح)

*** *** *** *** ***

إلى الذين سررت بوجودهم في حياتي و كانوا معي بالسراء و الضراء: أعمامي

(جاسم الصالح ، موسى الصالح ، عيسى الصالح)

*** *** *** *** ***

إلى من كاتفوني أن أشق الطريق نحو النجاح في مسيرتي العلمية : أقاربي و أبناء عمومتي

بشكل عام و اذكر منهم بشكل خاص

(محمد خلف الصالح، بشار الصالح، عبدالسلام الصالح، عبدالعزيز الصالح، محمد محمود الصالح، معاذ الصالح، بشار خالد العلي، إيمان الصالح، حنان الصالح، روزان الصالح، عهد الصالح، كوثر الصالح، فيروز الصالح)

*** *** *** *** ***

إلى صديقي و أخي الذي لم تلده أمي الكتف الثابت

(الإداري: زياد كلثوم)

*** *** *** *** ***

إلى الأخ المقرّب و صديق العمر صاحب القلب الطيب

(المحامي: ليث صليبي)

إلى صديق الدرب الطّويل و السنين و صاحب النيّة الحسنة

(الدكتور: محمد بكران)

*** *** *** *** ***

إلى من كان مشجع لي دوماً على التقدم و حب الإنجاز

(الشاعر: سليمان خالد العلي)

*** *** *** *** ***

إلى رفاق الدرب إلى من تشرفت بمعرفتهم خلال مسيرتي العلمية

الإدارية منى الكيالي ، المحاسبة أريج عزو ، عبدالعزيز السالم ، ضرار الزعبي ، محمد أبو عون ، كارين أبو عقل ، الأخت لبنى أبو جيب ، نور أبو جيب ، أكرم العلي ، جاسم السلامة ، نجم العبدالله ، معاذ الجراح ، وسيم الحسبن ، رند خطاب ، رهف الذيب ، فاطمة الذيب ، شرف الخطيب ، مياس شحادات ، راوية العلي ، دانا السروجي ، منار خليوي ، منذر غزال ، محمد الحريري ، علاء قاسم ، علي شداد ، محمد الدعية ، شادي الزعبي

*** *** *** *** ***

إلى من تشرفت بصحبتهم

حمزة الخضر ، مصطفى صليبي ، مناف صليبي

ياسر أحمد صالح

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، والمتمثلة في أبعادها الثلاثة: الاستقطاب والتوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، وتقييم الأداء والمكافآت الخضراء، في تعزيز الاستدامة المؤسسية ضمن القطاع الطبي الخاص في مدينة دمشق. ولتحقيق هذا الهدف، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، حيث جرى الرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، كما تم تصميم استبيان بحثي خاص وتوزيعه إلكترونيًا على عينة من العاملين في مستشفيين خاصين هما: مشفى المهايني في منطقة الميدان، ومشفى الرشيد في منطقة باب مصلى. بلغ عدد المشاركين في الدراسة (73) فردًا قاموا باستكمال الاستبيان، وقد خضعت البيانات للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 26.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المستشفيين كان متوسطًا، حيث جاء بُعد تقييم الأداء والمكافآت الخضراء في المرتبة الأولى من حيث متوسط التطبيق، تلاه الاستقطاب الأخضر، ثم التدريب والتطوير الأخضر. كما بيّنت النتائج أن المؤسسات الطبية الخاصة في دمشق تُظهر تبنّيًا ملحوظًا لمفهوم الاستدامة المؤسسية، وأن هناك أثرًا إيجابيًا ذا دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في دعم وتعزيز هذا المفهوم، حيث تبين أن بُعد الاستقطاب الأخضر يُعد الأكثر تأثيرًا، يليه تقييم الأداء والمكافآت، في حين كان أثر التدريب والتطوير الأخضر الأقل تأثيرًا.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تبنّي ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كمدخل استراتيجي لتحقيق الاستدامة المؤسسية والتميز التنافسي، وعدم الاكتفاء بالتعامل معها كوظائف إدارية تقليدية. كما دعت إلى تطوير نظم المكافآت والترقيات ذات الطابع البيئي، بما يسهم في تحويل الالتزام البيئي من مجرد مسؤولية أخلاقية إلى هدف مهني قابل للقياس والتحفيز.

الكلمات المفتاحية :إدارة الموارد البشرية الخضراء، الاستقطاب والتوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء والمكافآت الخضراء، الاستدامة المؤسسية.

Abstract

This study aimed to analyze the impact of Green Human Resource Management (GHRM) practices—specifically the three dimensions of green recruitment and selection, green training and development, and green performance appraisal and rewards—on enhancing institutional sustainability within the private healthcare sector in Damascus. To achieve this objective, the descriptive-analytical approach was adopted, drawing on relevant literature and previous studies. A structured questionnaire was designed and distributed electronically to a sample of employees at two private hospitals: Al-Mahayni Hospital in the Midan area and Al-Rasheed Hospital in the Bab Musalla area. A total of 73 participants completed the questionnaire, and the collected data were analyzed using SPSS software (version 26).

The findings revealed that the level of implementation of GHRM practices was moderate. Among the three dimensions, green performance appraisal and rewards had the highest average level of application, followed by green recruitment and selection, and finally green training and development. The results also indicated that private hospitals in Damascus demonstrate a significant adoption of institutional sustainability principles. Moreover, GHRM practices were found to have a statistically significant positive impact on promoting institutional sustainability, with green recruitment and selection emerging as the most influential factor, followed by green performance appraisal and rewards, while green training and development had the least impact.

The study recommended adopting GHRM as a strategic approach to achieve sustainability and competitive advantage, rather than treating it as a secondary

administrative function. It also emphasized the importance of developing environmentally oriented reward and promotion systems to shift environmental commitment from a moral obligation to a measurable and incentivized professional objective.

Keywords: Green Human Resource Management (GHRM), Green Recruitment and Selection, Green Training and Development, Green Performance Appraisal and Rewards, Institutional Sustainability.

قائمة المحتويات

المحتويات	الصفحة
الإطار العام للدراسة	**1**
الدراسات السابقة	**2**
مشكلة الدراسة	**10**
أهداف الدراسة	**11**
أهمية الدراسة	**11**
فرضيات الدراسة	**12**
نموذج الدراسة	**12**
منهج البحث العلمي	**13**
مجتمع الدراسة	**13**
عينة الدراسة	**13**
أدوات جمع البيانات	**13**
حدود الدراسة	**13**
مصطلحات الدراسة	**14**
الفصل الأول الإطار النظري	**16**
المبحث الأول إدارة الموارد البشرية الخضراء	**17**
المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية الخضراء	**17**
المطلب الثاني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	**21**
المطلب الثالث: متطلبات وتحديات تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء	**25**
المبحث الثاني الاستدامة المؤسسية	**29**
المطلب الأول: مفهوم الاستدامة المؤسسية وتطوره	**29**
المطلب الثاني: أبعاد وركائز الاستدامة المؤسسية (نموذج المحصلة الثلاثية)	**33**

المطلب الثالث: أهمية وفوائد الاستدامة المؤسسية	**37**
الفصل الثاني الدراسة الميدانية	**41**
أولاً منهجية الدراسة الميدانية	**41**
ثانياً خصائص عينة الدراسة	**44**
ثالثاً التحليل الوصفي للاستبيان	**48**
رابعاً اختبار فرضيات الدراسة	**59**
خامساً النتائج والتوصيات	**66**
المراجع	**70**
ملحق (1) الاستبيان	**74**
الملحق (2) التحليل الأحصائي	**79**

قائمة الجداول

الجدول	الصفحة
الجدول (2-1) مقارنة مفهوم الاستدامة والمفاهيم ذات الصلة	**32**
الجدول (2-2) المواءمة بين أهداف الشركة وقدرات الموظفين	**39**
الجدول (3-1) تقييم مجالات الإجابات على عبارات الاستبيان	**42**
الجدول (3-2) قيم معامل كرونباخ الفا لعبارات الاستبيان	**43**
الجدول (3-3) توزع أفراد العينة حسب المشفى	**44**
الجدول (3-4) توزع العينة حسب متغير الجنس	**45**
الجدول (3-5) توزع العينة حسب متغير الفئة العمرية	**45**
الجدول (3-6) توزع العينة حسب متغير المؤهل العلمي	**46**
الجدول (3-7) توزع العينة حسب متغير سنوات الخبرة	**46**
الجدول (3-8) توزع العينة حسب متغير المسمى الوظيفي	**47**

الجدول (3-9) تحليل عبارات البعد الأول الاستقطاب والتوظيف الأخضر	**48**
الجدول (3-10) تحليل عبارات البعد الثاني التدريب والتطوير الأخضر	**50**
الجدول (3-11) تحليل عبارات البعد الثالث تقييم الأداء والمكافئات الخضراء	**52**
الجدول (3-12) تحليل عبارات المتغير التابع الاستدامة المؤسسية	**55**
الجدول (3-13) اختيار الفرضية الرئيسية الأولى	**59**
الجدول (3-14) اختيار الفرضية الرئيسية الثانية	**60**
الجدول (3-15) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	**61**
الجدول (3-16) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	**63**
الجدول (3-17) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	**64**
الجدول (3-18) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	**65**

قائمة الأشكال

الشكل	**الصفحة**
الشكل (1-1) نموذج الدراسة	**12**
الشكل (2-1) ابعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء	**19**
الشكل (2-2) ابعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء	**33**

الإطار العام للدراسة

يشهد العالم اليوم تحديات بيئية متزايدة تتطلب تبني ممارسات مستدامة في مختلف القطاعات والمؤسسات للحفاظ على الموارد الطبيعية وضمان استمرارية التنمية. وفي هذا السياق، برزت إدارة الموارد البشرية الخضراء كنهج حديث يهدف إلى دمج الاعتبارات البيئية ضمن سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، بما يسهم في تعزيز الاستدامة المؤسسية وتحقيق التوازن بين الأداء الاقتصادي والبيئي والاجتماعي للمنظمات.

يمثل القطاع الصحي الخاص في مدينة دمشق أحد القطاعات الحيوية التي تؤثر بشكل مباشر على صحة المجتمع ورفاهيته، وهو بدوره يواجه تحديات بيئية ناتجة عن استهلاك الموارد الطبيعية وتوليد النفايات الطبية وتأثير العمليات الصحية على البيئة. لذلك، أصبح من الضروري تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء داخل هذه المؤسسات الصحية للحد من الأثر البيئي السلبي وتعزيز الجودة الشاملة للبيئة ضمن بيئة العمل.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الاستدامة المؤسسية في القطاع الصحي الخاص بمدينة دمشق، مع التركيز على سياسات التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، والمكافآت والتعويضات الخضراء. وتأتي أهمية هذه الدراسة من كونها تسلط الضوء على واقع تطبيق هذه الممارسات في بيئة صحية ذات حساسية عالية، مما يساهم في تقديم توصيات عملية لتعزيز دور الموارد البشرية في دعم الاستدامة البيئية والتنمية المستدامة في القطاع الصحي الخاص.

الدراسات السابقة:

تم الرجوع إلى عدد من الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، نذكر أهمها من الأحدث فالأقدم:

الدراسات العربية:

1. دراسة (الشموسي وغانم، 2024)، بعنوان" *:دور الإدارة الخضراء في تحقيق الإبداع المستدام: دراسة استطلاعية في المصرف المتحد للاستثمار (العراق)*." [1]

هدفت الدراسة إلى متابعة عمليات الإدارة الخضراء على مستوى المنظمة والمجتمع والبيئة، حيث تبلورت مشكلة الدراسة في أن منظمات الأعمال تواجه بيئةً تنافسيةً متغيّرة في مختلف المجالات، الأمر الذي أدّى إلى تحوّل في طرق الإدارة والمنافسة، مما استدعى من المنظمات، وخاصةً المنظمة المبحوثة، تبنّي الإدارة الخضراء التي تؤدّي إلى تحقيق الاستدامة في الأعمال، وتقليل الهدر في الجهد والأضرار الناجمة عنه، واستخدامها لتعزيز طرق جديدة في تقديم المنتجات والخدمات لمواجهة شدة المنافسة والتغيّرات في أساليب وطرق الإدارة.

وقد هدف البحث إلى لفت نظر القيادات الإدارية في المنظمات المبحوثة إلى الإدارة الخضراء واستخدامها في تعزيز الإبداع المستدام. وتم إعداد مخطّط فرضي، وصياغة فرضيّات رئيسية وفرعية، واختبارها عن طريق استخدام برنامج .(SPSS) كما تم سحب عيّنة قصدية تتكوّن من (60) شخصاً من القيادات الإدارية في المصرف المتحد للاستثمار. واستُخدم الاستبيان لغرض الحصول على البيانات، حيث تم توزيع (60) استبانة، واستُرجع منها (55) استبانة صالحة للتحليل.

ومن أهم الاستنتاجات التي توصّل إليها البحث أن إدارة المصرف مدركةٌ تماماً لأهمية التنمية المستدامة، وهذا يدلّ على أن تلك القوة مؤثرة بشكل كبير في تقديم خدمات المصرف، بما يحقّق له الميزة التنافسية من خلال أهميتها النسبية، حيث جاء هذا البُعد في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية في التأثير على الإبداع.

---

(1) الشموسي، علي جودة.، غانم، أمنة (2024)، دور الغدارة الخضراء في تحقيق الابداع المستدام (دراسة استطلاعية في المصرف المتحد للاستثمار)، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد الخاص، ص 129-150.

2. دراسة (سيد، 2024)، بعنوان" *دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الاستدامة المؤسسية والتنافسية (مصر)*." [1]

هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق الاستدامة البيئية داخل المؤسسات، من خلال ممارسات مثل: التوظيف الأخضر، التدريب البيئي، وإدارة الأداء البيئي. ولتحقيق هذا الهدف، اتبع البحث منهجًا وصفيًا تحليليًا، يهدف إلى دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على الأداء المؤسسي والاستدامة البيئية.

تم استخدام منهجية البحث الكمي لجمع البيانات، وذلك باستخدام استبيان مُصمَّم خصيصًا لاستطلاع آراء عينة من الموظفين والمديرين في مؤسسات تعتمد إدارة الموارد البشرية الخضراء. وقد تم اختيار مجتمع البحث من المؤسسات التي تطبق سياسات الموارد البشرية الخضراء في الشرق الأوسط، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة شملت (150) موظفًا من مختلف المستويات الإدارية.

أظهرت النتائج أن تبنّي هذه الممارسات لا يحقق فقط أداءً بيئيًا أفضل، بل يسهم في تحسين الثقافة التنظيمية، وزيادة التزام الموظفين، وتحسين سمعة المؤسسة، مما يدعم قدرتها التنافسية في الأسواق. وأكدت الدراسة أن نجاح تنفيذ ممارسات الموارد البشرية الخضراء يتطلب دعمًا من الإدارة العليا وتعاونًا بين مختلف الإدارات. وأوصت الدراسة بتحفيز الموظفين للمشاركة في الأنشطة البيئية، وتطوير سياسات لتقليل النفايات، وتحسين عمليات إعادة التدوير.

دراسة (ضيف، 2024)، بعنوان" *دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة" (مصر)*.[2]

هدفت الدراسة إلى بيان أهمية دمج مفاهيم الإدارة الخضراء في سياسات واستراتيجيات الموارد البشرية كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة، وإيضاح أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تُسهم في تطوير نظام بيئي إداري يراعي

---

(1) سيد، دعاء محمد عبدالله (2024)، دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الاستدامة المؤسسية والتنافسية، مجلة السادات للبحوث الإدارية والمالية، المجلد 2، العدد 2، ص1-18.

(2) ضيف، علي عادل علي (2024)، دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة. مجلة البحوث البيئية والطاقة، جامعة المنوفية – قطاع خدمة المجتمع وتنمية البيئة، المجلد 13، العدد 22، يناير، ص 1- 51

الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، لا سيما في ظل توجّه مصر نحو الاقتصاد الأخضر ضمن رؤية مصر 2030، وقد أُجريت الدراسة ميدانيًا على عيّنة من شركات الأغذية في جمهورية مصر العربية، لتحليل مدى مساهمة سياسات التخطيط، والتدريب، والتأهيل للوظائف الخضراء في دعم التنمية المستدامة. وأظهرت النتائج أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تمثّل أداة فاعلة لتحقيق التوازن بين أهداف المنشأة ومتطلبات الاستدامة البيئية، وأن نجاح المنشآت في تطبيق الإدارة الخضراء يعتمد على وعي الموارد البشرية وتفعيل السياسات التدريبية المواكبة للتحوّل الأخضر.

4. دراسة (حمزة، 2023)، بعنوان: "توظيف ممارسات الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة – دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركات السياحة في مدينة كربلاء [1]

هدفت الدراسة إلى تحليل دور ممارسات الموارد البشرية الخضراء في دعم وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة في قطاع السياحة، من خلال دمج مفاهيم الإدارة الخضراء في وظائف واستراتيجيات الموارد البشرية، ، وأُجريت على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (103) موظفًا من شركات السياحة في كربلاء، أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين حول أثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة و بيّنت أهمية تطوير القيادة الخضراء وتدريب المديرين على تبنّي ممارسات صديقة للبيئة، وضرورة إشراك الموارد البشرية في الأنشطة البيئية، أوصت الدراسة اعتماد خطة تنفيذ شاملة لممارسات الموارد البشرية الخضراء وتعزيز ثقافة بيئية مؤسسية داخل شركات السياحة.

5. دراسة (الخضر، 2023)، بعنوان: "إدارة الموارد البشرية الخضراء كنهج حديث نحو الاستدامة البيئية (الممارسات والسياسات) (الجزائر)[2] "

تناولت الدراسة ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية الخضراء المُتبعة في المنظمات عالميًا، وركزت على

---

(1) حمزة، جنان عبد الرضا (2023)، توظيف ممارسات الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة– دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركات السياحة في مدينة كربلاء، مجلة بيريان، المجلد 19، ص. 28–45.

(2) لخضر، دلال (2023). إدارة الموارد البشرية الخضراء كنهج حديث نحو الاستدامة البيئية (الممارسات والسياسات)، مجلة الاقتصاد الصناعي – خزارتك، المجلد 13، العدد 1، ص. 661–688.

السياسات الخضراء الأساسية ودور مديري الموارد البشرية في خلق الوعي البيئي لدى الموظفين، إلى جانب الاستخدام الرشيد للموارد الطبيعية بما يعزز النمو المستدام ويحمي صحة الموظفين والعملاء، وخلصت الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تسهم في خلق بيئة عمل أكثر استدامة وتوعوية، وتُعد أداة فعالة لتعزيز المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسات، كما أن السياسات والممارسات الخضراء في الموارد البشرية تُساعد المؤسسات على تحسين كفاءة استخدام الموارد وتدعيم ثقافة صحية داخل بيئة العمل. أوصت الدراسة بتعزيز وعي الإدارة العليا بمزايا التحول إلى ممارسات الموارد البشرية الخضراء، ودمج أهداف الاستدامة البيئية في الاستراتيجيات العامة للموارد البشرية.

6. دراسة (عثمان وطه، 2023)، بعنوان: 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 كوردستان العراق[1]

استهدفت الدراسة بيان العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (مثل التوظيف والاختيار الأخضر، التدريب الأخضر، أنظمة الأجور والحوافز الخضراء، وتقييم الأداء الأخضر) وبين تحقيق إدارة الجودة الشاملة للبيئة في المستشفيات الأهلية بإقليم كوردستان – العراق. اعتمدت الدراسة على استبانة وُزّعت على عينة مكونة من 145 من القيادات الإدارية، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي.SPSS V.26 ، خلصت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية إيجابية بين تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء وتحسين جودة الإدارة البيئية الشاملة، فكلما زادت فاعلية تطبيق هذه الممارسات، زادت قدرة المستشفيات على تقليل الأثر البيئي السلبي وتحسين الاستدامة البيئية، أوصت الدراسة ضرورة صياغة سياسات واستراتيجيات واضحة لإدارة الموارد البشرية الخضراء في المستشفيات الخاصة بما ينسجم مع متطلبات الاستدامة البيئية.

---

(1) عثمان، هالوفان.، وطه، رفعت محمد (2023). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق إدارة الجودة الشاملة للبيئة. بحث مستل من أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز، المجلد (12)، العدد (2)، ص 20 –46.

7. دراسة (يوسف، 2022)، بعنوان: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الابتكار الأخضر: دراسة ميدانية على الشركات الخاصة في الساحل السوري [1]

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها الأربعة (الاستقطاب والتوظيف الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، المكافآت والتعويضات الخضراء) على الابتكار الأخضر بين العاملين في الشركات الخاصة بقطاع البنوك في الساحل السوري. اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستُقصيت آراء 120 موظفًا وموظفة باستخدام استبيان ميداني، كما تم تحليل مدى وعي العاملين بممارسات الموارد البشرية الخضراء وتأثير خصائصهم الديموغرافية (الجنس، العمر، التعليم، الخبرة) على اتجاهاتهم نحو هذه الممارسات، خلصت الدراسة إلى وجود تأثير قوي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الابتكار الأخضر، وتوافر ممارسات الموارد البشرية الخضراء بدرجة "كبيرة إلى كبيرة جدًا" في معظم الأبعاد، باستثناء بعد المكافآت والتعويضات الذي توافر بدرجة متوسطة، واختتمت الدراسة بالتوصية بتعزيز الاهتمام بمكون المكافآت والتعويضات الخضراء، ودعم الابتكار الأخضر من خلال دمج ممارسات الموارد البشرية الخضراء ضمن السياسات المؤسسية بشكل استراتيجي.

الدراسات الأجنبية

1. (Smith, J., & Green, L., 2023),The Role of Green Human Resource Management Practices in Achieving Corporate Sustainability: A Study in UK Service Firms [2]

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الاستدامة المؤسسية: دراسة في شركات الخدمات بالمملكة المتحدة

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق الاستدامة المؤسسية

---

(1) يوسف، ديانا علي. (2022). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الابتكار الأخضر: دراسة ميدانية على الشركات الخاصة في الساحل السوري. رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سورية.

(2) Smith, J., & Green, L. (2023). The role of green human resource management practices in achieving corporate sustainability: A study in UK service firms. Journal of Sustainable Business, 15(3), 210–228.

في شركات الخدمات في المملكة المتحدة. اعتمد الباحثان على المنهج الكمي من خلال توزيع استبيانات على 180 موظفًا في شركات متعددة، وتم تحليل البيانات باستخدام نماذج الانحدار المتعدد. أظهرت النتائج أن ممارسات التوظيف والتدريب الأخضر ترتبط ارتباطًا إيجابيًا مع الأداء البيئي للمؤسسات، وأن الدعم المؤسسي يعد عاملًا رئيسيًا لتعزيز الاستدامة. أوصت الدراسة بتبني سياسات الموارد البشرية الخضراء لتعزيز المسؤولية البيئية المؤسسية.

2. (Müller, K., & Hoffmann, S. ,2022), Evaluating Green HRM Practices and Their Impact on Corporate Sustainability in German Manufacturing Sector [1]

تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على الاستدامة المؤسسية في قطاع الصناعة الألماني

استهدفت هذه الدراسة تقييم العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء والاستدامة المؤسسية في القطاع الصناعي الألماني. استخدم الباحثان منهجًا وصفيًا تحليليًا من خلال استقصاء آراء 210 مديري موارد بشرية. بينت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين استراتيجيات التوظيف الأخضر، التدريب البيئي، وأنظمة الحوافز الخضراء مع تحقيق الأداء المستدام. وأكدت الدراسة أهمية دمج إدارة الموارد البشرية الخضراء في الاستراتيجيات التنظيمية لدعم الاستدامة البيئية.

3. (Brown, A., & Lee, M. ,2021), The Influence of Green Human Resource Management on Corporate Sustainability in Canadian Tech Firms [2]

تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء على الاستدامة المؤسسية في شركات التكنولوجيا الكندية

---

(1) Müller, K., & Hoffmann, S. (2022). Evaluating green HRM practices and their impact on corporate sustainability in German manufacturing sector. European Journal of Environmental Management, 18(1), 45-63.

(2) Brown, A., & Lee, M. (2021). The influence of green human resource management on corporate sustainability in Canadian tech firms. *Journal of Environmental Management*, 27(4), 300-317.

ركزت الدراسة على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الاستدامة المؤسسية في شركات التكنولوجيا في كندا. اعتمد الباحثان على تحليل بيانات من 150 شركة تقنية باستخدام المنهج الكمي ونماذج الانحدار اللوجستي. أظهرت النتائج أن التدريب الأخضر والمكافآت الخضراء تلعب دورًا حاسمًا في رفع مستوى وعي الموظفين البيئي، مما ينعكس إيجابيًا على استدامة المؤسسات. وأوصت الدراسة بتعزيز برامج التوعية والتدريب البيئي في الشركات.

4. (Johnson, P., & Williams, R. ,2022), Exploring Green HRM Practices and Corporate Sustainability in the Australian Tourism Sector [1]

استكشاف ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والاستدامة المؤسسية في قطاع السياحة الأسترالي

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الاستدامة المؤسسية في قطاع السياحة الأسترالي. استخدم الباحثان منهجًا مختلطًا بين الكمي والكيفي، حيث تم إجراء استبيانات ومقابلات مع 120 موظفًا ومديرًا. أكدت النتائج على أهمية دعم القيادات العليا لممارسات الموارد البشرية الخضراء لتعزيز الأداء البيئي المؤسسي، كما بيّنت دور برامج التدريب الأخضر في تطوير ثقافة مؤسسية مستدامة. أوصت الدراسة بضرورة تطبيق سياسات بيئية فعالة ضمن الموارد البشرية لتحقيق الاستدامة.

5. (Van der Meer, E., & Bakker, D. ,2020). Green HRM Strategies and Corporate Sustainability in the Dutch Financial Sector [2]

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء والاستدامة المؤسسية في القطاع المالي الهولندي

تناولت الدراسة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الاستدامة المؤسسية في القطاع المالي

---

(1) Johnson, P., & Williams, R. (2022). Exploring green HRM practices and corporate sustainability in the Australian tourism sector. *Tourism Management Review*, 35(2), 112-130.

(2) Van der Meer, E., & Bakker, D. (2020). Green HRM strategies and corporate sustainability in the Dutch financial sector. *International Journal of Human Resource Management*, 31(7), 890-909

الهولندي. استخدم الباحثان منهجًا وصفيًا تحليليًا من خلال استبيانات وزعت على 200 موظفًا في البنوك. بينت النتائج أن ممارسات الاستقطاب الأخضر وتقييم الأداء البيئي مرتبطة ارتباطًا إيجابيًا بتحقيق أهداف الاستدامة. وأوصى الباحثان بضرورة تضمين مبادئ الاستدامة في سياسات الموارد البشرية لدعم الأداء البيئي والتنظيمي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

أ- تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة بالنقاط التالية:

1. الإطار النظري: جميع الدراسات، بما فيها الحالية، تتفق على أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء.

2. الهدف العام: تشترك معظم الدراسات مع الدراسة الحالية في السعي لتحقيق "الاستدامة" أو مفاهيم مرتبطة بها (مثل التنافسية، الإبداع، الجودة البيئية).

3. المنهجية والأدوات: تتشابه الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات الميدانية السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبيان.

ب- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بما يلي:

1. مجتمع الدراسة (السياق): الدراسات السابقة تناولت قطاعات متنوعة (بنوك، سياحة، صناعة، أغذية) في بلدان مختلفة (العراق، مصر، ألمانيا، كندا، بريطانيا)، بينما الدراسة الحالية تتميز بتركيزها على قطاع المستشفيات الخاصة في دمشق، وهو سياق فريد لم يُدرس من قبل في هذا الإطار.

2. تركيز المتغير التابع: في الدراسات السابقة ربطت الموارد البشرية الخضراء بمتغيرات محددة مثل (الإبداع الأخضر، الميزة التنافسية، الجودة البيئية)، أمّا الدراسة الحالية تتميز بالتركيز الشامل على "الاستدامة المؤسسية" بأبعادها الثلاثة المتكاملة (الاقتصادية، البيئية، الاجتماعية).

ج- الفجوة البحثية التي تغطيها الدراسة الحالية

1. قلة الدراسات المحلية التي تربط ممارسات الموارد البشرية الخضراء بالاستدامة المؤسسية الشاملة في القطاع الصحي السوري

2. العمل على تقديم رؤى عملية ومباشرة لصناع القرار في المستشفيات السورية الخاصة، تتجاوز التركيز التقليدي على الجوانب التشغيلية البيئية.

مشكلة الدراسة

في ظل التحديات البيئية المتزايدة التي تواجهها المؤسسات الخدمية، ولا سيما المستشفيات الخاصة، تبرز أهمية دمج مفاهيم الاستدامة في السياسات والممارسات الإدارية اليومية، وعلى رأسها إدارة الموارد البشرية. ويُعدّ تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (الاستقطاب الأخضر، التدريب البيئي، تقييم الأداء الاخضر) أحد الأساليب الحديثة التي تساهم في تحسين الأداء المؤسسي من جهة، وتحقيق التوازن مع الاعتبارات البيئية من جهة أخرى، ورغم تزايد الاهتمام العالمي بتطبيق هذه الممارسات، إلا أن الواقع المحلي يشير إلى محدودية الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في السياق السوري، وخاصة في القطاع الطبي الخاص بمدينة دمشق، والذي يُعد من القطاعات الحيوية ذات الأثر المباشر على الصحة العامة والبيئة في آنٍ معًا. كما أن الممارسات البيئية في هذا القطاع غالبًا ما تركز على الجوانب التشغيلية (كإدارة النفايات الطبية) دون التطرق الكافي لدور المورد البشري بوصفه محورًا استراتيجيًا لتحقيق الاستدامة المؤسسية، وانطلاقًا من ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي:

ما مدى إسهام ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الاستدامة المؤسسية في المستشفيات الخاصة بمدينة دمشق؟

يتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (الاستقطاب الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، المكافآت والحوافز الخضراء) في المستشفيات الخاصة بمدينة دمشق؟

2. ما مستوى تبني المستشفيات الخاصة في مدينة دمشق لمفهوم الاستدامة المؤسسية بأبعادها (الاقتصادية، البيئية، الاجتماعية)؟

3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والاستدامة المؤسسية في المستشفيات الخاصة بدمشق؟

أهداف الدراسة:

1. تحديد مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المستشفيات الخاصة بمدينة دمشق، عبر أبعادها المختلفة (الاستقطاب الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر)

2. قياس مستوى تبني مفهوم الاستدامة المؤسسية في المستشفيات الخاصة بدمشق، مع التركيز على الأبعاد الاقتصادية، البيئية، والاجتماعية.

3. تحديد العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والاستدامة المؤسسية في المستشفيات الخاصة بمدينة دمشق.

4. تبيان الأبعاد الأكثر تأثيرًا من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الاستدامة المؤسسية.

أهمية الدراسة:

1. تسلط الضوء على موضوع حديث وضروري في ظل التحديات البيئية العالمية التي تواجهها القطاعات المختلفة، خاصةً قطاع الطبي الخاص في دمشق، الذي يمثل ركيزة أساسية في تحقيق التنمية المستدامة وحماية المجتمع.

2. كما أن الدراسة تعالج فجوة معرفية واضحة في البحث العلمي المحلي السوري، حيث تندر الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والاستدامة المؤسسية في المستشفيات الخاصة، مما يضيف قيمة علمية وعملية للقطاع الصحي الخاص في دمشق.

3. نتائج الدراسة من المتوقع أن تساعد صناع القرار والإدارة العليا في المستشفيات على تبني سياسات واستراتيجيات خضراء فاعلة، تساهم في تحسين جودة الخدمات الصحية وتعزيز سمعة المنشآت الصحية من خلال ممارسات مستدامة بيئية واجتماعية.

4. هذه الدراسة تتيح فرصة لتطوير بيئة عمل صحية ومستدامة، تدعم رفاهية الموظفين وتحقق تنافسية مؤسسية مستدامة في ظل المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية الراهنة.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد مستوى مرتفع لتطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء ضمن القطاع الصحي الخاص في مدينة دمشق.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد مستوى مرتفع لتبني الاستدامة المؤسسية ضمن القطاع الصحي الخاص في مدينة دمشق.

الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الاستدامة المؤسسية في مستشفيات القطاع الخاص في دمشق.

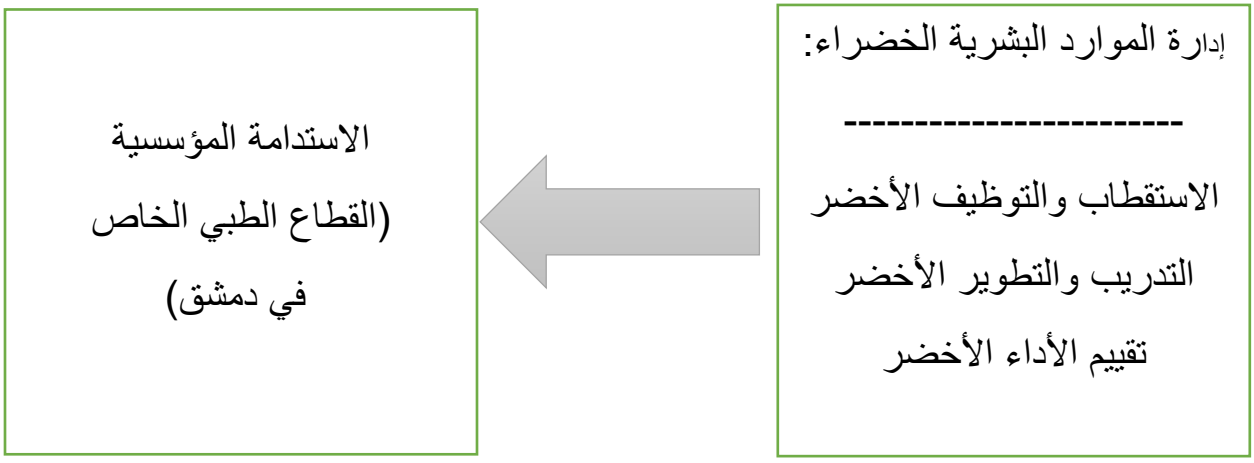
الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين ممارسات الاستقطاب والتوظيف الأخضر على الاستدامة المؤسسية في مستشفيات القطاع الخاص في دمشق.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين ممارسات التدريب والتطوير الأخضر على الاستدامة المؤسسية في مستشفيات القطاع الخاص في دمشق.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين ممارسات تقييم الأداء الأخضر على الاستدامة المؤسسية في مستشفيات القطاع الخاص في دمشق.

نموذج الدراسة:

الشكل (1-1) نموذج الدراسة



منهج البحث العلمي:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تهدف إلى وصف وتحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والاستدامة المؤسسية في مستشفيات القطاع الخاص بمدينة دمشق.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين والمهنيين في مستشفيات القطاع الخاص في دمشق.

عينة الدراسة:

تم اختيار العينة باستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة لضمان تمثيل كافة فئات العاملين، من مختلف المستويات الوظيفية (الإدارة العليا، الوسطى، والموظفين التنفيذيين).

أدوات جمع البيانات:

تم استخدام استبيان مكون من عدة فقرات مقسمة إلى محاور رئيسية تتناول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (الاستقطاب والتوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر)ومحور الاستدامة المؤسسية، وقد صممت العبارات اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (5 درجات) لقياس آراء المشاركين.

حدود الدراسة

1. الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على مستشفيات القطاع الخاص الواقعة في مدينة دمشق، حيث تم اختيارها كمجتمع الدراسة الأساسي.

2. الحدود الزمنية: تغطي الدراسة الفترة الزمنية من الشهر الخامس وحتى الشهر الثامن لعام 2025، والتي تم خلالها جمع وتحليل البيانات الميدانية.

3. الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على العاملين الإداريين والمهنيين في المستشفيات الخاصة بمدينة دمشق، ويشمل ذلك موظفي الموارد البشرية، والموظفين، والعاملين في أقسام التدريب والتطوير.

4. الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ذات العلاقة بالاستقطاب والتوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، وعلاقتها بالاستدامة المؤسسية في المستشفيات.

5. الحدود المنهجية: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، مما يعني أن النتائج تعبر عن وجهات نظر أفراد العينة ضمن بيئتهم وظروفهم الخاصة، وقد تتأثر بمدى دقة وصدق إجاباتهم.

مصطلحات الدراسة:

1. إدارة الموارد البشرية الخضراء: تشير إلى دمج المبادئ البيئية ضمن أنشطة الموارد البشرية مثل التوظيف، التدريب، وتقييم الأداء، بهدف تعزيز الاستدامة البيئية للمؤسسة. [1]

2. الاستدامة المؤسسية: هي قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين الأداء الاقتصادي، البيئي، والاجتماعي، بما يضمن استمرارها في تحقيق أهدافها طويلة الأمد. [2]

3. التوظيف الأخضر: ممارسات استقطاب الموظفين الذين يحملون قيمًا بيئية قوية ويظهرون استعدادًا للمساهمة في أهداف الاستدامة. [3]

---

(1) Saeed, B. B., Afsar, B., & Hafeez, S. (2021). Green human resource management: A review and research agenda. Environmental Science and Pollution Research, 28(5), 543

(2) Zou, T., & Wang, D. (2022). Corporate sustainability: A systematic literature review and future research agenda. Journal of Cleaner Production, 340, 130685.

(3) Mehmood, W., Ahmad, N., Scholz, M., & Naveed, R. T. (2021). Green HRM practices and green innovation: A cross-sectional study. Journal of Cleaner Production, 314,

4.التدريب والتطوير الأخضر: تدريب الموظفين على المهارات والممارسات البيئية بهدف تعزيز التوجه المستدام داخل المنظمة. [1]

5. تقييم الأداء الأخضر: إدماج المؤشرات البيئية ضمن تقييم الأداء الوظيفي لتعزيز الممارسات الخضراء بين العاملين. [2]

---

(1) Phan, Q. P. T., & Bui, H. T. M. (2021). The role of green training in fostering environmental innovation. Sustainability, 13(11), 624

(2) Zhou, Y., Shao, J., & Chen, J. (2023). Linking green performance appraisal and organizational sustainability: Mediating role of employee pro-environmental behavior. Business Strategy and the Environment, 32(1), 78

الفصل الأول الإطار النظري

مقدمة

في ظل التغيرات البيئية المتسارعة والضغوط المتزايدة على المؤسسات للحد من آثارها السلبية على البيئة، أصبحت الاستدامة المؤسسية من أبرز الأولويات الاستراتيجية التي تسعى المنظمات لتحقيقها، ليس فقط كخيار أخلاقي، بل كضرورة تنافسية وبُعد رئيسي في استمرارية الأعمال. وفي هذا السياق، برز مفهوم "إدارة الموارد البشرية الخضراء (Green HRM) "كأحد التوجهات الحديثة التي تسعى إلى دمج الاعتبارات البيئية ضمن السياسات والممارسات الإدارية المتعلقة بالعنصر البشري.

تقوم إدارة الموارد البشرية الخضراء على إعادة صياغة الوظائف التقليدية للموارد البشرية بما يخدم الأهداف البيئية للمؤسسة، مثل استقطاب الموظفين ذوي الوعي البيئي، وتوفير التدريب البيئي، ودمج مؤشرات الأداء البيئي في التقييم، وتقديم حوافز مرتبطة بالممارسات المستدامة. هذا التحول يهدف إلى خلق ثقافة تنظيمية خضراء، وتحفيز التزام الموظفين بالممارسات البيئية، مما يساهم في تحقيق الأبعاد الثلاثة للاستدامة: البيئية، الاجتماعية، والاقتصادية.

وتزداد أهمية هذا التوجه في القطاع الطبي الخاص في دمشق، نظرًا لحجم الموارد المستهلكة والنفايات الناتجة عن الأنشطة الطبية، إضافة إلى الحاجة الماسة لتحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل الأثر البيئي للمنشآت الصحية. ومن هنا تبرز أهمية البحث في مدى تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء داخل هذا القطاع، وتحليل دورها في تعزيز الاستدامة المؤسسية.

وعليه، يتناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة من خلال توضيح المفاهيم الأساسية المتعلقة بالاستدامة المؤسسية، واستعراض تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء، مع التركيز على ممارساتها وأثرها المتوقع في القطاعات الخدمية، وخاصة في المجال الصحي.

المبحث الأول إدارة الموارد البشرية الخضراء

انبثق مفهوم "إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) كنهج مبتكر يهدف إلى مواءمة سياسات وممارسات الموارد البشرية مع الأهداف البيئية للمنظمة، من خلال تعزيز السلوكيات الصديقة للبيئة لدى الموظفين وتطوير ثقافة تنظيمية خضراء.

يتناول هذا المبحث الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية الخضراء، من خلال استعراض مفهومها وأهميتها وأهدافها، ثم ينتقل إلى تفصيل ممارساتها العملية عبر مختلف وظائف الموارد البشرية، ويختتم بتحليل متطلبات وتحديات تطبيقها وأثرها على أداء المنظمة.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية الخضراء

أولاً: تعريف إدارة الموارد البشرية الخضراء (G.H.R.M): لا يوجد تعريف واحد متفق عليه عالمياً لمفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء، بل تتعدد التعريفات بتعدد وجهات نظر الباحثين. ومع ذلك، يمكن استخلاص جوهر المفهوم من خلال استعراض أبرز هذه التعريفات:

* التعريف الشامل :يمكن تعريفها بأنها "مجموعة متكاملة ومترابطة من سياسات وممارسات وأنشطة إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى تحقيق الأهداف البيئية للمنظمة، وتقليل البصمة البيئية السلبية لعملياتها، من خلال تطوير قوة عاملة تمتلك الوعي والمهارة والدافعية لتبني سلوكيات صديقة للبيئة."[1]

* منظور استراتيجي: عرّفها الباحثون بأنها "مجموعة من استراتيجيات الموارد البشرية المخطط لها أو الناشئة، والتي توجه وتدعم الأهداف البيئية الشاملة للمنظمة". يركز هذا التعريف على الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الأجندة البيئية للمؤسسة. [2]

---

(1) Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., & Fawehinmi, O. (2020). Nexus between green intellectual capital and green human resource management. *Journal of Cleaner Production, 258*,

(2) Pham, N. T., Tučková, Z., & Jabbour, C. J. C. (2020). Greening the hospitality industry: How do green human resource management practices influence organizational citizenship behavior in hotels? *A mixed-methods study. Tourism Management, 72*, 386.

* منظور عملي : يرى أنها تتضمن جانبين رئيسيين: جعل وظائف الموارد البشرية صديقة للبيئة :مثل تقليل استخدام الورق في عمليات التوظيف والتدريب (التوظيف الإلكتروني، التعلم الإلكتروني)،و الجانب الأخر يتمثل في استخدام وظائف الموارد البشرية لتعزيز السلوك الأخضر :مثل توظيف أفراد لديهم وعي بيئي، وتدريب الموظفين على الممارسات المستدامة، وربط المكافآت بالأداء البيئي[1] وبالتالي، يمكن القول إن (G.H.R.M) هي الفلسفة الإدارية التي تدمج البعد البيئي في جميع وظائف إدارة الموارد البشرية، بدءاً من الاستقطاب وانتهاءً بالتقاعد، بهدف خلق ثقافة تنظيمية خضراء ومستدامة .

ثانياً: النشأة والتطور التاريخي للمفهوم: لم يظهر مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء من فراغ، بل هو نتاج تطور وتلاقي عدة تيارات فكرية وإدارية رئيسية: [2]

1. حركة التنمية المستدامة: انبثق هذا المفهوم بشكل رسمي في تقرير "مستقبلنا المشترك" الصادر عن لجنة برونتلاند عام (1987)، والذي عرف التنمية المستدامة بأنها "التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها ."قدم هذا المفهوم بأبعاده الثلاثة (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي) الإطار الفلسفي الذي دفع المنظمات للتفكير في مسؤولياتها البيئية.

2. المسؤولية الاجتماعية للشركات :(CSR) مع تزايد ضغط أصحاب المصلحة (الحكومات، المستهلكين، المجتمع المدني)، تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية ليشمل التزام الشركات الطوعي بتحقيق التنمية المستدامة. أصبحت الممارسات البيئية جزءاً لا يتجزأ من برامج المسؤولية الاجتماعية، مما مهد الطريق لظهور دور الموارد البشرية في تفعيل هذه المبادرات.

3. أنظمة الإدارة البيئية :(EMS) ساهم ظهور معايير دولية مثل (ISO 14001) في دفع الشركات نحو تبني أنظمة منهجية لإدارة تأثيرها البيئي. ومع ذلك، أدركت الشركات أن نجاح هذه الأنظمة يعتمد بشكل كبير

---

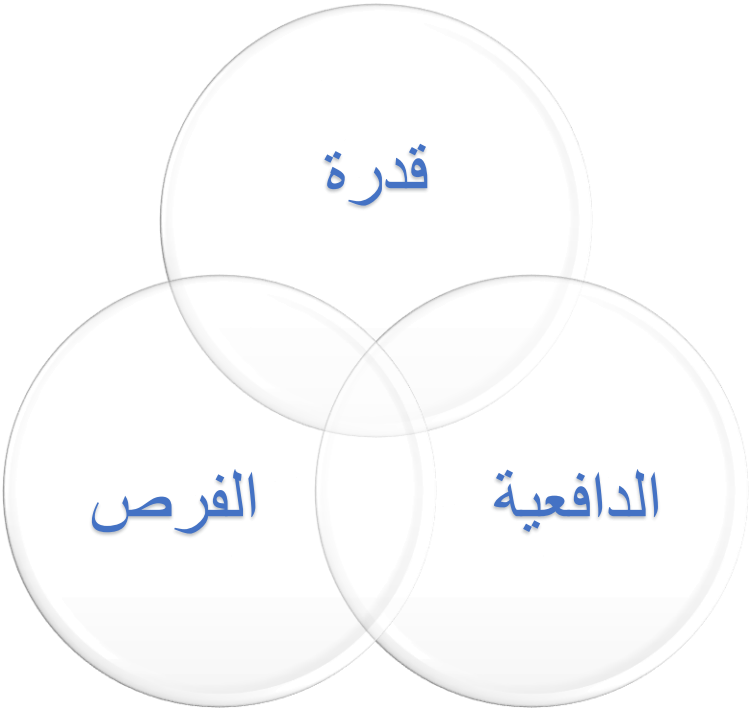
(1) عبد الله، دعاء (2024) *إدارة الموارد البشرية الخضراء: دورها في تعزيز الاستدامة المؤسسية والتنافسية* .المجلة العربية للعلوم الإدارية، 31(1)، 80

(2) داود، إيمان، وعبد الله، مصطفى .(2023) *الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة* . مجلة البحوث الإدارية، 29(2)، 120

على العامل البشري .فبدون وعي والتزام الموظفين، تظل السياسات البيئية مجرد حبر على ورق. من هنا، نشأت الحاجة إلى كأداة لتفعيل (G.H.R.M) هذه الأنظمة من خلال الموظفين.

ثالثاً: أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء : يمكن تحليل أبعاد (G.H.R.M) باستخدام "نموذج القدرة–الدافعية–الفرصة (AMO Theory)، وهو إطار نظري شائع في إدارة الموارد البشرية: [1]

الشكل (2–1) ابعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء



المصدر: اعتماداً على أبو خضرة، سارة .(2023) *أثر أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء البيئي: دراسة تطبيقية في شركات صناعية أردنية* .المجلة العربية لجودة الأداء، 8(2)، 55–73.

1. تطوير القدرات الخضراء: يركز هذا البعد على تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات والكفاءات اللازمة لأداء مهامهم بطريقة مستدامة، أدواته :التوظيف والاختيار الأخضر (استقطاب أفراد لديهم قيم بيئية متوافقة)، والتدريب والتطوير الأخضر (بناء الكفاءات الفنية والسلوكية المتعلقة بالبيئة).

---

(1) أبو خضرة، سارة .(2023) *أثر أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء البيئي: دراسة تطبيقية في شركات صناعية أردنية* . المجلة العربية لجودة الأداء، 8(2)، 60

2. تعزيز الدافعية الخضراء: يهدف هذا البعد إلى تحفيز الموظفين وتشجيعهم على استخدام قدراتهم لتبني سلوكيات صديقة للبيئة، أدواته :إدارة الأداء الأخضر (وضع أهداف بيئية وتقييمها)، ونظام المكافآت والتعويضات الأخضر (مكافأة الإنجازات والمبادرات البيئية مادياً ومعنوياً).

3.إتاحة الفرص الخضراء: يعنى هذا البعد بتهيئة بيئة عمل داعمة تمكّن الموظفين من المشاركة بفعالية في المبادرات البيئية، أدواته :تمكين الموظفين وإشراكهم (عبر فرق العمل الخضراء، وأنظمة الاقتراحات)، وبناء ثقافة تنظيمية خضراء (من خلال دعم القيادة، والتواصل الفعال، وترسيخ القيم البيئية)

رابعاً: أهداف إدارة الموارد البشرية الخضراء: تسعى (G.H.R.M) إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتكاملة على مستويات مختلفة [1]

1. رفع مستوى الوعي البيئي لدى جميع الموظفين وتنمية المهارات والكفاءات الخضراء لديهم، إضافة إلى تحفيز السلوكيات البيئية الإيجابية (مثل ترشيد الاستهلاك، إعادة التدوير، المشاركة في المبادرات).

2. تقليل التكاليف التشغيلية من خلال زيادة كفاءة استخدام الموارد (الطاقة، المياه، المواد الخام)، والامتثال للقوانين والتشريعات البيئية وتجنب الغرامات.

3. بناء سمعة إيجابية للمنظمة كـ "صاحب عمل أخضر"، مما يعزز علامتها التجارية، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال الابتكار الأخضر.

4. المساهمة في حماية البيئة وتقليل البصمة الكربونية للمنظمة،

خامساً: أهمية تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء: تكمن أهمية (G.H.R.M) في كونها لم تعد مجرد ممارسة أخلاقية، بل أصبحت ضرورة استراتيجية تحقق فوائد ملموسة للمنظمة، أبرزها: [2]

---

(1) الطاهر، دعاء .(2023) *إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على الاستدامة المؤسسية: دراسة ميدانية في القطاع الصناعي بالجزائر* . مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 15(1)، 95.

(2) جبر، منى، وفتحي، علا .(2023) *دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الاستدامة البيئية: دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية المصرية* .المجلة العربية للإدارة، 43(2)، 140

1. جذب واستقطاب المواهب والاحتفاظ بها :أصبح الجيل الجديد من الموظفين، أكثر وعياً بالقضايا البيئية، ويفضلون العمل لدى شركات تشاركهم نفس القيم، مما يجعل (G.H.R.M) أداة قوية لجذب أفضل الكفاءات.

2. زيادة رضا الموظفين وولائهم :يشعر الموظفون بالفخر والرضا عندما تكون منظمتهم مسؤولة بيئياً، مما يزيد من انتمائهم ويقلل من معدلات دوران العمل.

3. تعزيز الابتكار والإبداع :تشجع الثقافة الخضراء الموظفين على التفكير خارج الصندوق وإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التشغيلية والبيئية، مما يؤدي إلى تحسين العمليات والمنتجات.

4. تحسين الأداء المالي :على المدى الطويل، يؤدي ترشيد استهلاك الموارد وتقليل النفايات إلى خفض التكاليف بشكل مباشر، كما أن السمعة الجيدة قد تترجم إلى زيادة في المبيعات وحصة السوق.

5. إدارة المخاطر :يساعد الالتزام البيئي المنظمة على تجنب المخاطر القانونية والمالية المرتبطة بعدم الامتثال للوائح البيئية، بالإضافة إلى إدارة المخاطر المتعلقة بالسمعة.

المطلب الثاني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

لترجمة فلسفة GHRM إلى واقع ملموس، تتبنى المنظمات مجموعة من الممارسات المتكاملة عبر وظائف الموارد البشرية المختلفة، كما يلي:

أولاً: التحليل والتصميم الأخضر للوظائف: يعتبر هذا النشاط هو نقطة الانطلاق لتطبيق(G.H.R.M) ، حيث يتم من خلاله تحديد المسؤوليات والمهام والمهارات البيئية المرتبطة بكل وظيفة.[1]

1- التحليل الأخضر للوظائف: تحديد المهام البيئية :يتم تحديث بطاقات الوصف الوظيفي لتشمل مهاماً محددة تتعلق بالبيئة، مثل :مسؤولية الموظف عن تقليل النفايات في قسمه، أو التزامه بفصل المواد القابلة لإعادة التدوير، أو مراقبة استهلاك الطاقة.

---

(1) Öz, Ö., & Yücel, İ. (2022): *Green human resources management: A novel tool to boost work engagement*

2- تحديد الكفاءات الخضراء :يتم تحديد المواصفات المطلوبة لشغل الوظيفة لتشمل كفاءات مثل: الوعي بالقضايا البيئية، مهارات حل المشكلات البيئية، القدرة على الابتكار في مجال الاستدامة.

3- التصميم الأخضر للوظائف: تمكين الموظفين :تصميم الوظائف بطريقة تمنح الموظفين مزيداً من الاستقلالية والسلطة لاتخاذ قرارات صديقة للبيئة في نطاق عملهم اليومي.

4- تشجيع العمل الجماعي :تصميم وظائف تعتمد على فرق العمل (مثل الفرق الخضراء أو دوائر الجودة البيئية) لتشجيع التعاون في تحقيق الأهداف البيئية.

ثانياً: الاستقطاب والاختيار الأخضر: تهدف هذه الممارسة إلى جذب وتوظيف أفراد يمتلكون القيم والمهارات البيئية التي تتوافق مع ثقافة المنظمة الخضراء. [1]

1- الاستقطاب الأخضر: بناء العلامة التجارية لصاحب العمل الأخضر: الترويج لالتزام المنظمة بالاستدامة في إعلانات الوظائف، وعلى موقعها الإلكتروني، ووسائل التواصل الاجتماعي، لجذب المرشحين المهتمين بالبيئة.

2- الاستقطاب الإلكتروني :الاعتماد على بوابات التوظيف عبر الإنترنت لتقليل استخدام الورق، وتكاليف السفر، والبصمة الكربونية المرتبطة بعمليات التوظيف التقليدية.

3- الاختيار الأخضر: تضمين معايير بيئية من خلال استخدام معايير بيئية واضحة في عملية فرز السير الذاتية، مثل وجود خبرة سابقة في مشاريع بيئية أو شهادات ذات صلة.

4- أسئلة المقابلة الخضراء :طرح أسئلة سلوكية وموقفية في المقابلات الشخصية لتقييم وعي المرشح البيئي ومدى التزامه، مثل: "صف موقفاً ساهمت فيه بتقليل الأثر البيئي في عملك السابق."

5- المقابلات الافتراضية :إجراء المقابلات عبر الفيديو لتقليل انبعاثات الكربون الناتجة عن سفر المرشحين.

---

(1) Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., Chiappetta Jabbour, C. J., & Sehnem, S. (2020). *Pathways to a sustainable workplace: The role of green human resource management. Resources, Conservation and Recycling, 162, https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2020.105033*

ثالثاً: التدريب والتطوير الأخضر: يعتبر التدريب حجر الزاوية في بناء القدرات الخضراء لدى الموظفين، ويهدف إلى تزويدهم بالمعرفة والمهارات اللازمة لتحقيق الأهداف البيئية. [1]

1. برامج التوجيه والإرشاد للموظفين الجدد :يجب أن يتضمن برنامج تعريف الموظفين الجدد جزءاً مخصصاً لسياسات المنظمة البيئية، ورؤيتها للاستدامة، والدور المتوقع منهم.

2. التدريب على الوعي البيئي :تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية لجميع الموظفين لرفع وعيهم بأهمية القضايا البيئية (مثل تغير المناخ، ندرة المياه) وكيفية تأثير أنشطتهم اليومية عليها.

3. التدريب على المهارات الفنية الخضراء :تقديم تدريب متخصص للموظفين في الأقسام ذات الصلة (مثل الإنتاج، الصيانة، المشتريات) على تقنيات مثل: إدارة النفايات، ترشيد الطاقة، مبادئ الاقتصاد الدائري، والمشتريات المستدامة.

4. استخدام التعلم الإلكتروني :تبني منصات التعلم الرقمي لتقديم المواد التدريبية، مما يقلل من الحاجة إلى السفر واستهلاك المواد المطبوعة.

رابعاً: إدارة وتقييم الأداء الأخضر: تهدف هذه الممارسة إلى ربط الأداء الفردي والجماعي بالأهداف البيئية للمنظمة، مما يضمن المساءلة والتحسين المستمر، من خلال: [2]

1. تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية الخضراء:(Green KPIs)

2. تضمين أهداف بيئية قابلة للقياس في نظام إدارة الأداء، مثل: (للموظف المكتبي: تخفيض استهلاك الورق بنسبة 10% – لمدير القسم: تحقيق هدف إعادة التدوير المحدد للقسم –

---

(1) خليفة، رباب .(2021) *التدريب البيئي كمدخل لتحقيق التميز المستدام في منظمات الأعمال* .مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 19(2)، 80-85

(2) Pham, N. T., Tučková, Z., & Jabbour, C. J. C. (2022). Greening employee performance through green human resource management practices: A meta-analysis. Journal of Cleaner Production, 371, 133636. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.133636

3. التغذية الراجعة المستمرة :تقديم تغذية راجعة منتظمة للموظفين حول أدائهم البيئي، وليس فقط أثناء التقييم السنوي، لتشجيعهم وتوجيههم.

4. تقييم 360 درجة :إشراك الزملاء والمديرين والمرؤوسين في تقييم السلوكيات البيئية للموظف لضمان تقييم شامل وموضوعي.

خامساً: نظام التعويضات والمكافآت الأخضر: يُعد هذا النظام أداة قوية لتعزيز الدافعية الخضراء لدى الموظفين من خلال مكافأة السلوكيات والإنجازات البيئية الإيجابية. [1]

1. المكافآت والحوافز :تقديم مكافآت مالية للأفراد أو الفرق التي تتجاوز أهدافها البيئية.

2. المشاركة في الأرباح :مشاركة الموظفين في التوفير المالي الذي تحققه المنظمة نتيجة لتطبيق مبادراتهم لترشيد التكاليف (مثل توفير الطاقة).

3. ربط العلاوات بالأداء البيئي :جعل الأداء البيئي جزءاً من معادلة حساب العلاوات السنوية.

4. التقدير والثناء :الاعتراف العلني بجهود الموظفين المتميزين بيئياً من خلال نشرات إخبارية داخلية أو احتفالات.

7. مزايا عينية :مثل توفير مواقف سيارات مميزة لمن يستخدمون السيارات الهجينة أو الكهربائية، أو تقديم دعم لاشتراكات وسائل النقل العام.

سادساً: علاقات الموظفين والمشاركة الخضراء: تهدف هذه الممارسة إلى خلق بيئة عمل إيجابية وداعمة، وتشجيع مشاركة الموظفين الفعالة في صياغة وتنفيذ المبادرات البيئية. [2]

---

(1) عبد الرحمن، لبنى، ومرزوق، علي .(2022) *أثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء على أداء العاملين البيئي: دراسة ميدانية في القطاع الصناعي* .مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 38(3)، 120-123.

(2) سعيد، خالد، والحمادي، ناصر .(2021) *دور علاقات الموظفين في دعم الاستدامة البيئية بالمؤسسات* .مجلة الإدارة والتنمية، 25(1)، 60-62.

1. تمكين الموظفين :منح الموظفين السلطة والثقة لاتخاذ المبادرات البيئية دون الحاجة إلى موافقات بيروقراطية معقدة.

2. تشكيل فرق العمل الخضراء :إنشاء لجان تطوعية من الموظفين من مختلف الأقسام لتكون مسؤولة عن اقتراح وتنفيذ ومراقبة الأنشطة البيئية (مثل حملات إعادة التدوير، أو فعاليات يوم الأرض).

3.أنظمة الاقتراحات الخضراء :إنشاء قناة رسمية (صندوق اقتراحات، بوابة إلكترونية) لتلقي أفكار الموظفين حول كيفية تحسين الأداء البيئي، مع مكافأة الأفكار القابلة للتطبيق.

4. التواصل الشفاف :إبقاء الموظفين على اطلاع دائم بسياسات الشركة البيئية، وتقدمها نحو أهدافها، والتحديات التي تواجهها، لتعزيز الشعور بالشفافية والملكية المشتركة.

المطلب الثالث: متطلبات وتحديات تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء

أولاً: متطلبات التطبيق الناجح لإدارة الموارد البشرية الخضراء: لضمان تحقيق أهداف (G.H.R.M) بفعالية، يجب على المنظمة توفير البيئة والمقومات التالية: [1]

أ. دعم والتزام الإدارة العليا: يعتبر هذا المتطلب هو حجر الزاوية لنجاح أي مبادرة استراتيجية. يجب أن تؤمن القيادة العليا بأهمية الاستدامة وأن تكون على استعداد لتوفير الدعم اللازم. ويشمل ذلك:

1. تخصيص الموارد :توفير الميزانيات الكافية للاستثمار في التقنيات الخضراء، وبرامج التدريب، وأنظمة المكافآت.

2. القيادة بالقدوة :يجب أن يكون القادة نموذجاً يحتذى به في تبني السلوكيات الخضراء.

3. دمج الأهداف البيئية في الاستراتيجية العامة :التأكد من أن الأهداف البيئية جزء لا يتجزأ من رؤية ورسالة واستراتيجية المنظمة.

---

(1) Yusliza, M. Y., Othman, N., Jabbour, C. J. C., & Fernando, Y. (2020). HRM and environmental sustainability: A review and future research agenda. *International Journal of Manpower*, 41(6), 1009.

ب- وضع استراتيجية بيئية واضحة: يجب أن تكون ممارسات (G.H.R.M) موجهة باستراتيجية بيئية محددة وقابلة للقياس. ينبغي أن تجيب هذه الاستراتيجية على أسئلة مثل:

1. ما هي الأهداف البيئية المحددة التي تسعى المنظمة لتحقيقها (مثلاً، خفض الانبعاثات بنسبة 20% خلال 5 سنوات)؟

2. كيف سيتم قياس التقدم نحو هذه الأهداف؟

3. ما هو دور كل قسم وكل موظف في تحقيق هذه الاستراتيجية؟

ج. مشاركة وتمكين الموظفين: لا يمكن أن تنجح (G.H.R.M) بدون مشاركة فاعلة من الموظفين. يتطلب ذلك:

1. خلق ثقافة المشاركة :تشجيع الموظفين على تقديم الأفكار والمبادرات دون خوف من النقد.

2. تفويض السلطة :منح الموظفين وفرق العمل الخضراء الصلاحيات اللازمة لتنفيذ المبادرات البيئية.

3. التواصل الفعال :إبقاء الموظفين على اطلاع دائم بالإنجازات والتحديات لتعزيز شعورهم بالانتماء للمهمة.

د. التكامل بين وظائف الموارد البشرية والوظائف الأخرى: يجب ألا تعمل إدارة الموارد البشرية بمعزل عن باقي أقسام المنظمة. يتطلب النجاح تنسيقاً وثيقاً مع:

1. قسم العمليات والإنتاج :لتطبيق التقنيات النظيفة وتدريب الموظفين عليها.

2. قسم المشتريات :لتبني معايير الشراء المستدام.

3. قسم المالية :لتخصيص الميزانيات وقياس العائد على الاستثمار في المبادرات الخضراء.

4. قسم التسويق :للترويج لصورة المنظمة كصاحب عمل مسؤول بيئياً.

هـ. وجود نظام لقياس الأداء والمتابعة: ما لا يمكن قياسه، لا يمكن إدارته". لذا، يجب على المنظمة تطوير مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) واضحة لقياس أثر ممارسات (G.H.R.M) قد تشمل هذه المؤشرات:

1. مؤشرات بيئية: كمية استهلاك الطاقة والمياه، حجم النفايات المعاد تدويرها، نسبة الانبعاثات الكربونية.

2. مؤشرات الموارد البشرية: عدد الاقتراحات البيئية المقدمة من الموظفين، نسبة الموظفين المدربين على الممارسات الخضراء، معدل رضا الموظفين عن المبادرات البيئية.

ثانياً: تحديات ومعوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء: على الرغم من الفوائد العديدة، تواجه المنظمات مجموعة من التحديات عند محاولة تطبيق (G.H.R.M) [1]

1. التكلفة الأولية للاستثمار: قد يتطلب التحول نحو ممارسات خضراء استثمارات أولية كبيرة، مثل شراء معدات أكثر كفاءة في استهلاك الطاقة، أو تطوير أنظمة معلومات جديدة، أو الاستثمار في برامج تدريب مكثفة. قد تتردد بعض المنظمات، خاصة الصغيرة والمتوسطة، في تحمل هذه التكاليف الأولية.

2. مقاومة التغيير: قد يواجه التحول نحو ثقافة خضراء مقاومة من مستويات مختلفة في المنظمة، سواء من من الموظفين :بسبب الخوف من متطلبات العمل الجديدة، أو عدم الاقتناع بأهمية المبادرات البيئية.

أو من الإدارة الوسطى :قد يرى بعض المديرين أن المبادرات البيئية تزيد من عبء العمل أو تتعارض مع أهداف الإنتاج قصيرة المدى.

3. نقص الوعي والخبرة: قد تفتقر العديد من المنظمات، وخاصة إدارات الموارد البشرية فيها، إلى المعرفة والخبرة اللازمة لتصميم وتنفيذ ممارسات (G.H.R.M) بشكل فعال. وقد يؤدي هذا إلى تطبيق مبادرات سطحية وغير مؤثرة.

4. صعوبة قياس العائد على الاستثمار: بينما تكون بعض الفوائد (مثل توفير الطاقة) سهلة القياس، فإن العديد من الفوائد الأخرى (مثل تحسين السمعة، وزيادة ولاء الموظفين) هي فوائد غير ملموسة ويصعب قياسها مالياً على المدى القصير، مما يجعل من الصعب تبرير الاستثمار فيها للإدارة العليا.

---

(1) المراد، حسين (2022): معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في المستشفيات الجامعية في الجمهورية العربية السورية، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، المجلد الثامن، العدد الثالث عشر، الجزء الأول، 280-285.

5. خطر "الغسل الأخضر": يتمثل هذا التحدي في قيام المنظمة بالترويج لنفسها على أنها صديقة للبيئة بشكل مبالغ فيه، دون أن تكون هناك ممارسات حقيقية وذات أثر تدعم هذه الادعاءات .إذا اكتشف الموظفون أو العملاء هذا التناقض، فإنه يؤدي إلى فقدان الثقة والمصداقية، ويضر بسمعة المنظمة بشكل كبير.

6. إيجاد التوازن بين الأهداف البيئية والأهداف الاقتصادية: قد ينشأ أحياناً تعارض بين الأهداف البيئية (مثل استخدام مواد خام أغلى ثمناً لكنها مستدامة) والأهداف الاقتصادية قصيرة الأجل (مثل خفض التكاليف). يمثل إيجاد التوازن الصحيح بين هذه الأهداف تحدياً استراتيجياً كبيراً للمنظمة.

المبحث الثاني الاستدامة المؤسسية

تعتبر الاستدامة المؤسسية المظلة الاستراتيجية التي توجه قرارات المنظمة وعملياتها نحو تحقيق قيمة طويلة الأجل، ليس فقط لنفسها، بل لجميع الأطراف المرتبطة بها. وفي هذا السياق، تصبح إدارة الموارد البشرية الخضراء، التي تم تناولها في المبحث السابق، أداة تنفيذية حيوية لتحقيق البعد البيئي لهذه الاستدامة. يهدف هذا المبحث إلى استعراض الإطار المفاهيمي للاستدامة المؤسسية، وتحديد أبعادها الرئيسية، وبيان أهميتها الاستراتيجية، وتوضيح العلاقة التكاملية التي تربطها بإدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم الاستدامة المؤسسية وتطوره

أولاً: الجذور الفكرية والتطور التاريخي للمفهوم: لفهم الاستدامة المؤسسية، لا بد من العودة إلى جذورها التي تمتد عبر عدة مراحل فكرية رئيسية: [1]

1. المرحلة الأولى: المسؤولية الاجتماعية الكلاسيكية (فترة ما قبل 1970): في هذه المرحلة، كانت فكرة مسؤولية الشركات محدودة وتطوعية، وغالباً ما كانت تتخذ شكل الأعمال الخيرية غير المرتبطة بنشاط الشركة الأساسي، ساد الفكر الذي روّج له الاقتصادي ميلتون فريدمان، والذي يرى أن "المسؤولية الاجتماعية الوحيدة للعمل التجاري هي استخدام موارده والانخراط في أنشطة مصممة لزيادة أرباحه."

2. المرحلة الثانية: بزوغ الوعي البيئي والاجتماعي(1970–1987) شهدت هذه الفترة ظهور حركات بيئية واجتماعية قوية، مدفوعة بحوادث بيئية كبرى ونقاشات عالمية حول حدود النمو. بدأت الحكومات في سن تشريعات بيئية واجتماعية صارمة، مما أجبر الشركات على التعامل مع هذه القضايا، ولو من باب الامتثال القانوني ورد الفعل.

---

(1) عبد الغني، محمد فتحي (2022): تطور مفهوم التنمية المستدامة وأبعاده ونتائجه في مصر، المجلة العلمية للأقتصاد و التجارة، المجلد (50)، العدد (2)، ص 480.

3. المرحلة الثالثة: ولادة مفهوم التنمية المستدامة (1987) تُعد هذه المرحلة نقطة التحول الحاسمة. أصدرت اللجنة العالمية للبيئة والتنمية التابعة للأمم المتحدة، برئاسة غرو هارلم برونتلاند، تقريرها التاريخي "مستقبلنا المشترك "قدم هذا التقرير التعريف الأشهر والأكثر تأثيراً للتنمية المستدامة بأنها: [1]

"التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها الخاصة، أرسى هذا التعريف أساساً أخلاقياً وفلسفياً عالمياً، وأوضح أن النمو الاقتصادي لا يمكن أن يستمر بمعزل عن العدالة الاجتماعية وحماية البيئة.

4. المرحلة الرابعة: تبني المفهوم على مستوى الشركات (من 1990 وحتى الآن): بدأت الشركات تدرك أن التنمية المستدامة ليست مجرد مسؤولية حكومية، بل هي فرصة استراتيجية ومسؤولية مؤسسية. من هنا، تطور المفهوم ليصبح "الاستدامة المؤسسية ."كان هذا التحول مدفوعاً بعوامل عدة، منها:

- ضغط أصحاب المصلحة :تزايد ضغط المستثمرين، والمستهلكين، والموظفين، والمنظمات غير الحكومية.
- الفرص الاقتصادية :إدراك أن الممارسات المستدامة يمكن أن تؤدي إلى خفض التكاليف، والابتكار، وفتح أسواق جديدة.
- إدارة المخاطر :الحاجة إلى إدارة المخاطر الجديدة المتعلقة بالسمعة، والتغير المناخي، والتشريعات.

ثانياً: تعريف الاستدامة المؤسسية: تعددت تعريفات الاستدامة المؤسسية، لكنها جميعاً تدور حول فكرة التوازن وخلق القيمة طويلة الأجل. فيما يلي بعض التعريفات البارزة:

1. التعريف المنهجي" :الاستدامة المؤسسية هي قدرة المنظمة على تلبية احتياجات أصحاب المصلحة المباشرين وغير المباشرين (مثل المساهمين، الموظفين، العملاء، والمجتمع) دون المساس بقدرتها على تلبية

---

(1) Brundtland, G. H. (Chairperson). (1987). *Our Common Future*. Report of the World Commission on Environment and Development. Oxford University Press, p43.

(2) KPMG (2020). *The Time Has Come: The KPMG Survey of Sustainability Reporting 2020*. https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2020/11/the-time-has-come.pdf

احتياجات أصحاب المصلحة في المستقبل "هذا التعريف يطبق منطق تقرير برونتلاند مباشرة على مستوى الشركة. [1]

2. التعريف الاستراتيجي" :هي نهج عمل استراتيجي يهدف إلى خلق قيمة طويلة الأجل للمساهمين من خلال تبني الفرص وإدارة المخاطر الناشئة عن التطورات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية". هذا التعريف يربط الاستدامة مباشرة بالاستراتيجية وإدارة المخاطر. [2]

3. التعريف العملي (القائم على نموذج المحصلة الثلاثية) :هي التزام المنظمة بالتركيز ليس فقط على المحصلة الاقتصادية، ولكن أيضاً على المحصلة البيئية والمحصلة الاجتماعية. [3]

يمكن استخلاص تعريف إجرائي شامل بأن الاستدامة المؤسسية هي "فلسفة إدارية ونهج استراتيجي تتبناه المنظمة لدمج الاعتبارات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية في جميع عملياتها وقراراتها، بهدف ضمان بقائها ونموها على المدى الطويل، وتحقيق رفاهية المجتمع وحماية النظم البيئية."

ثالثاً: التمييز بين الاستدامة المؤسسية والمفاهيم ذات الصلة: من المهم التمييز بين الاستدامة المؤسسية وبعض المفاهيم المتداخلة معها لتوضيح حدود كل منها:

---

(1) الجنيدي، حنان أحمد (2024): دور تقرير الاستدامة الرقمية في تحسين الأداء المستدام – تحد جديد بمهنة المحاسبة والمراجعة – دراسة ميدانية، مجلة الفكر المحاسبي، المجلد (28)، العدد (1)، 316.

(2) UN Global Compact & GRI (2018). Business Reporting on the SDGs: An Analysis of the Goals and Targets,

(3) منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (2022): الأثر الاقتصادي والاجتماعي للحكومات المفتوحة – توصيات سياساتية للبلدان العربية، منظمة التعاون والتنمية، المكتب الإقليمي للأمم المتحدة في قطر، ص 3.

الجدول (2–1) مقارنة مفهوم الاستدامة والمفاهيم ذات الصلة

المقارنة	الاستدامة المؤسسية	المسؤولية الاجتماعية للشركات(CSR)	المواطنة المؤسسية	البيئية والاجتماعية والحوكمة(ESG)
التعريف	استراتيجية شاملة تدمج الأبعاد البيئية والاقتصادية والاجتماعية ضمن جوهر العمل المؤسسي	التزام طوعي وأخلاقي تجاه المجتمع، غالباً خارج صلب استراتيجية الشركة	تصور الشركة كـ"مواطن صالح" يتحمل مسؤوليات تجاه المجتمع	مجموعة معايير تُستخدم لتقييم أداء الشركة في الجوانب البيئية والاجتماعية والحوكمة
الطبيعة	شاملة، استراتيجية، طويلة الأمد	تطوعية، أخلاقية، غير استراتيجية غالباً	اجتماعية، أخلاقية، ذات بعد محلي	أدوات قياس كمية ونوعية لأداء الشركة
التركيز	تكامل الأداء البيئي والاجتماعي والاقتصادي لتحقيق قيمة طويلة الأجل	"رد الجميل للمجتمع" عبر أعمال خيرية أو مبادرات خارجية	الحقوق والمسؤوليات الاجتماعية في المجتمعات المحلية	تقييم التزام الشركة بالاستدامة من منظور المستثمرين
العلاقة بالاستراتيجية	مدمجة في صلب استراتيجية الشركة	منفصلة غالباً عن الاستراتيجية الأساسية	قريبة من البعد الاجتماعي للاستدامة، لكنها ليست شاملة	تقيس مدى تفعيل استراتيجية الاستدامة على أرض الواقع
المجالات المشمولة	بيئي، اجتماعي، اقتصادي	اجتماعي غالباً	اجتماعي بشكل أساسي	بيئي، اجتماعي، حوكمي
العلاقة مع الاستدامة	المفهوم الأشمل والاستراتيجي	مكون فرعي ضمن البعد الاجتماعي للاستدامة	جزء من البعد الاجتماعي للاستدامة	أداة لقياس وتقييم تنفيذ الاستدامة

المصدر: من أعداد الطالب بالاعتماد على عدة دراسات سابقة

المطلب الثاني: أبعاد وركائز الاستدامة المؤسسية (نموذج المحصلة الثلاثية)

يُعد نموذج المحصلة الثلاثية، الذي صاغه الخبير الاستراتيجي جون إلكينجتون في عام 1994، الإطار الأشهر والأكثر استخدامًا لفهم وتطبيق الاستدامة المؤسسية، يتجاوز هذا النموذج المفهوم التقليدي للنجاح الذي يركز فقط على الربح المالي (المحصلة النهائية الواحدة)، ليقدم رؤية شاملة تقيس أداء المؤسسة بناءً على ثلاثة أبعاد رئيسية متكاملة ومترابطة، تُعرف أيضًا بـ "الأعمدة الثلاثة للاستدامة" أو"The 3Ps" [1]

تهدف المحصلة الثلاثية إلى تحقيق التوازن بين هذه الأبعاد الثلاثة، مع التأكيد على أن النجاح طويل الأجل لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال الاهتمام المتزامن بالجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. فيما يلي تفصيل لكل ركن من هذه الركائز:

الشكل (2-1) ابعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء



Source: from internet: https://ars.els-cdn.com/content/image/1-s2.0-S0892687523001358-ga1.jpg

---

(1) Elkington, J. (2018). *25 years ago, I coined the phrase "Triple Bottom Line." Here's why it's time to rethink it.* Harvard Business Review. pp. 3-4. https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it

أ. الركن الأول: البعد الاقتصادي(الأرباح): هذا هو البعد الأكثر تقليدية، ولكنه في سياق الاستدامة يأخذ معنى أعمق من مجرد تحقيق أرباح قصيرة الأجل، البعد الاقتصادي للاستدامة يعني ضمان الجدوى المالية للمؤسسة على المدى الطويل، مما يمكنها من الاستمرار في عملياتها، وتوفير فرص العمل، والمساهمة في الاقتصاد بشكل إيجابي ومستدام، أهم المؤشرات والممارسات الرئيسية [1]

1. الربحية المستدامة :تحقيق أرباح وعوائد على الاستثمار بطرق لا تضر بالركائز الأخرى.

2. الحوكمة الرشيدة :تطبيق سياسات شفافة وأخلاقية في الإدارة، ومكافحة الفساد، وضمان المساءلة أمام أصحاب المصلحة.

3. إدارة المخاطر :تحديد وإدارة المخاطر المالية وغير المالية (مثل المخاطر البيئية والاجتماعية والسمعة).

4. الابتكار والتطوير :الاستثمار في تطوير منتجات وخدمات وعمليات جديدة تعزز الكفاءة وتقلل من السلبية.

5. خلق القيمة طويلة الأجل :التركيز على استراتيجيات تعزز قيمة المؤسسة للمساهمين والمجتمع على المدى الطويل، بدلاً من المكاسب السريعة.

6. الأثر الاقتصادي المحلي :دعم الاقتصادات المحلية من خلال توظيف العمالة المحلية والشراكة مع الموردين المحليين.

ب- الركن الثاني: البعد الاجتماعي (الأشخاص): يركز هذا البعد على الأثر الذي تحدثه المؤسسة على جميع أصحاب المصلحة من البشر داخلها وخارجها، يتعلق الأمر بالالتزام بالعدالة الاجتماعية والممارسات الأخلاقية تجاه الموظفين، والعملاء، والموردين، والمجتمع المحلي ككل. [1]

---

(1) Savitz, A. W., & Weber, K. (2019). *The triple bottom line: How today's best-run companies are achieving economic, social, and environmental success—and how you can too* (Rev. ed.). Jossey-Bass,75-79

(2) Goyal, P., Rahman, Z., & Kazmi, A. A. (2022). *Corporate social responsibility and sustainability: The new bottom line*. Journal of Business Ethics, 179(1), 101-123. https://doi.org/10.1007/s10551-021-04871-2

المؤسسة المستدامة اجتماعيًا هي التي تساهم في بناء مجتمع صحي وعادل، أهم المؤشرات والممارسات الرئيسية:

1. حقوق الموظفين ورعايتهم :توفير بيئة عمل آمنة وصحية، وأجور عادلة، وفرص للتطوير المهني، وتحقيق التوازن بين العمل والحياة.

2. التنوع والشمولية :تبني سياسات تضمن المساواة في الفرص وتكافح التمييز على أساس الجنس أو العرق أو الدين أو أي أساس آخر.

3. صحة وسلامة العملاء :ضمان أن المنتجات والخدمات المقدمة آمنة للاستخدام، والتسويق لها بشكل أخلاقي وصادق.

4. سلسلة التوريد الأخلاقية :التأكد من أن الموردين يلتزمون بمعايير العمل اللائق وحقوق الإنسان، وتجنب التعامل مع من يستغلون العمالة.

5. المشاركة المجتمعية :الانخراط في المبادرات التي تخدم المجتمع المحلي، مثل العمل التطوعي، والتبرعات، ودعم المشاريع التنموية والتعليمية.

ج- الركن الثالث: البعد البيئي (الكوكب): يتعلق هذا الركن بمسؤولية المؤسسة تجاه البيئة الطبيعية. الهدف هو تقليل البصمة البيئية للعمليات والمنتجات قدر الإمكان، والعمل على حماية الموارد الطبيعية واستعادتها. المؤسسة المستدامة بيئيًا هي التي تدرك أنها جزء من نظام بيئي أكبر وتعمل للحفاظ عليه للأجيال القادمة، المؤشرات والممارسات الرئيسية [1]

1. إدارة الموارد :الاستخدام الفعال للموارد الطبيعية مثل المياه والطاقة والمواد الخام، والتحول نحو المصادر المتجددة.

---

(1) Agyemang, M., Zhu, Q., & Tian, Y. (2023). *Green practices and firm performance: A resource-based view and institutional theory perspective*. Journal of Cleaner Production, 421, 138527. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.138527

2. الحد من الانبعاثات :قياس وخفض انبعاثات الغازات الدفيئة المسببة لتغير المناخ.

3. إدارة النفايات والتلوث :تطبيق استراتيجيات لتقليل النفايات(Reduce) ، وإعادة الاستخدام(Reuse) ، وإعادة التدوير (Recycle) ، والتخلص من النفايات الخطرة بطرق آمنة.

4. حماية التنوع البيولوجي :تجنب الأنشطة التي تضر بالنظم البيئية والموائل الطبيعية، والمساهمة في مبادرات الحفاظ على البيئة.

5. دورة حياة المنتج :تقييم الأثر البيئي للمنتج في جميع مراحله، من استخراج المواد الخام إلى التصنيع والاستخدام والتخلص النهائي منه.

د- التكامل بين الأبعاد الثلاثة: من المهم التأكيد على أن نموذج المحصلة الثلاثية لا يعني التعامل مع كل بعد بشكل منفصل، بل يكمن نجاحه في تحقيق التكامل والتوازن بينها. القرارات المستدامة هي تلك التي تأخذ في اعتبارها التأثيرات المترتبة على الأبعاد الثلاثة معًا، فعلى سبيل المثال قد تستثمر شركة في تركيب ألواح شمسية. هذا القرار له:

- أثر بيئي إيجابي :تقليل الاعتماد على الوقود الأحفوري وخفض الانبعاثات.
- أثر اقتصادي إيجابي :خفض فواتير الطاقة على المدى الطويل، مما يزيد من الربحية.
- أثر اجتماعي إيجابي :تحسين صورة الشركة ككيان مسؤول، مما يعزز ولاء الموظفين والعملاء.

مثال: قد يؤدي استخدام مواد خام رخيصة إلى زيادة الأرباح (بعد اقتصادي)، ولكنه قد يكون له أثر بيئي سلبي (تلوث) وأثر اجتماعي سلبي (استغلال العمال في سلسلة التوريد). النموذج يدفع المؤسسة للبحث عن حلول توازن هذه المقايضات.

المطلب الثالث: أهمية وفوائد الاستدامة المؤسسية

1. تعزيز السمعة والعلامة التجارية: تساهم الاستدامة المؤسسية في تحسين صورة المؤسسة أمام العملاء والمستثمرين والجهات التنظيمية، وجذب العملاء الذين يفضلون التعامل مع مؤسسات مسؤولة اجتماعيًا وبيئيًا، إضافة إلى زيادة الولاء للعلامة التجارية والثقة في منتجاتها أو خدماتها. [1]

2. تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف: ترشيد استهلاك الموارد عبر تبني ممارسات مستدامة وتقليل النفايات وإعادة تدويرها، مما يخفض التكاليف التشغيلية، وتحسين سلاسل التوريد المستدامة لتجنب الهدر. [2]

3. جذب الاستثمارات وتمويل المشاريع: تفضيل المستثمرين والمؤسسات المالية للمشاريع الملتزمة بالمعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة.(ESG) ، والوصول إلى صناديق الاستثمار المستدامة والسندات الخضراء، وتقليل المخاطر المالية المرتبطة بالتغيرات التنظيمية أو أزمات الموارد. [3]

4 الامتثال للقوانين وتجنب المخاطر: الالتزام بالتشريعات المحلية والدولية المتعلقة بالبيئة والعمل والمجتمع، تجنب الغرامات أو العقوبات القانونية بسبب الممارسات غير المستدامة، والاستعداد للمتطلبات المستقبلية مثل ضرائب الكربون أو معايير الانبعاثات.

5. تعزيز الابتكار والقدرة التنافسية: تطوير منتجات وخدمات صديقة للبيئة تلبي احتياجات السوق المتغيرة، و فتح أسواق جديدة (مثل الاقتصاد الدائري أو الطاقة المتجددة)، أضافة إلى تحفيز الإبداع لدى الموظفين عبر تبني ثقافة الاستدامة.

---

(1) هوليستك تريدينغ (2024): الاستدامة في الشركات: الأهمية، التحديات الاستراتيجيات، https://holistiquetraining.com/ar/news/ustainability-in-companies-importance-challenges-and-strategies-for-a-greener-future

(2) سبلاي ورلد (2024): كيف تحسن كفاءة الطاقة مع علم التوريد؟ تم الاسترجاع في 24 يونيو 2025، من كيف-تحسن-كفاءة-الطاقة-مع-عالم-التوريد/https://supplyworldco.com

(3) فاستر كابيتال، (2025)، https://fastercapital.com/arabpreneur/**والحوكمة-البيئة-البيئية-والاجتماعية-والحوكمة-الاستثمارات-تعزيز-النمو-المستدام**

6. تحسين العلاقات مع أصحاب المصلحة: تعزيز الشراكة مع الحكومات والمجتمعات المحلية، وزيادة رضا الموظفين عبر تبني سياسات عادلة (مثل المساواة والتنوع)، وبناء شراكات استراتيجية مع مؤسسات تشارك نفس القيم.

7. المساهمة في التنمية المستدامة للمجتمع: دعم الأهداف العالمية مثل أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة، تحسين جودة الحياة عبر مبادرات الصحة والتعليم والحد من الفقر، حماية البيئة عبر تقليل البصمة الكربونية والحفاظ على الموارد الطبيعية.

8. ضمان الاستمرارية على المدى الطويل: تقليل الاعتماد على الموارد غير المتجددة، التكيف مع التغيرات المناخية والأزمات الاقتصادية وبناء مرونة مؤسسية تمكنها من الصمود في وجه الأزمات.

رابعاً: العلاقة التكاملية بين الاستدامة المؤسسية وإدارة الموارد البشرية الخضراء

لا يمكن النظر إلى الاستدامة المؤسسية وإدارة الموارد البشرية الخضراء ككيانين منفصلين، بل هما وجهان لعملة واحدة، حيث تشكل العلاقة بينهما شراكة استراتيجية حيوية لنجاح أي منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها طويلة الأمد .فإذا كانت الاستدامة المؤسسية هي "الهدف الاستراتيجي" الذي يحدد رؤية الشركة ومسؤولياتها تجاه المجتمع والبيئة والاقتصاد، فإن إدارة الموارد البشرية الخضراء هي "المحرك التشغيلي" الذي يترجم هذه الرؤية إلى ممارسات وسلوكيات ملموسة داخل المنظمة، يمكن توضيح هذه العلاقة التكاملية من خلال النقاط التالية:

أ- الاستدامة كاستراتيجية، والموارد البشرية الخضراء كأداة تنفيذ: [1]

1. الاستدامة المؤسسية: تحدد الأهداف الكبرى للمنظمة، مثل تقليل البصمة الكربونية، الحفاظ على الموارد، تعزيز المسؤولية الاجتماعية، وتحقيق النمو الاقتصادي المستدام .هذه الأهداف تظل مجرد طموحات على الورق بدون آلية لتنفيذها.

---

(1) ضيف، على (2024): دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة، مجلة البحوث البيئة والطاقة، المجلد (13)، العدد (2)، 42.

2. إدارة الموارد البشرية الخضراء: هي الآلية التي تضمن تحقيق هذه الأهداف من خلال التأثير على سلوكيات الموظفين وقدراتهم وثقافة العمل. فهي تجيب على سؤال: "كيف سنجعل موظفينا يتبنون ويمارسون الاستدامة يومياً؟."

ب- المواءمة بين أهداف الشركة وقدرات الموظفين: تعمل إدارة الموارد البشرية الخضراء كجسر يربط بين أهداف الاستدامة العليا للمنظمة والممارسات اليومية للموظفين، وذلك عبر كافة وظائفها الأساسية:

الجدول (2-2) المواءمة بين أهداف الشركة وقدرات الموظفين

وظيفة الموارد البشرية التقليدية	تطبيقها في إطار "الموارد البشرية الخضراء" لدعم الاستدامة
التوظيف والاختيار	التوظيف الأخضر :التركيز على استقطاب المرشحين الذين يمتلكون وعياً بيئياً وقيمًا متوافقة مع أهداف الاستدامة للشركة. يتم إبراز التزام الشركة بالاستدامة في إعلانات الوظائف لجذب المواهب المناسبة.
التدريب والتطوير	التدريب الأخضر :تصميم برامج تدريبية لرفع وعي الموظفين بأهمية الاستدامة، وتزويدهم بالمهارات اللازمة لتطبيق الممارسات الصديقة للبيئة (مثل ترشيد استهلاك الطاقة، فرز النفايات، تقليل الهدر)
إدارة الأداء	تقييم الأداء الأخضر :دمج مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) متعلقة بالاستدامة في نظام تقييم أداء الموظفين. على سبيل المثال، تقييم مدى مساهمة الموظف أو القسم في تحقيق أهداف خفض الانبعاثات أو تقليل النفايات.
المكافآت والتعويضات	المكافآت الخضراء :ربط الحوافز والمكافآت (المادية والمعنوية) بتحقيق الأهداف البيئية. يمكن أن يشمل ذلك مكافآت للفرق التي تبتكر حلولاً مستدامة، أو تقدير الموظفين الذين يقدمون أفضل المبادرات الخضراء.
علاقات الموظفين والمشاركة	المشاركة الخضراء :تشجيع الموظفين على الانخراط في مبادرات الاستدامة من خلال تشكيل "فرق خضراء"، تنظيم مسابقات صديقة للبيئة، وتوفير قنوات لتقديم الاقتراحات التي تساهم في تحسين الأداء البيئي للشركة.

Source: According to Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2019). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, *15*(1), 1–14. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x

---

(1) حسام، مها ياسر (2022): العلاقة بين الإدارة الخضراء للموارد البشرية و فاعلية الأداء الوظيفي بالشركات الصديقة للبيئة – دراسة تطبيقية على شركة النصر لصناعة السيارات الكهربائية، مجلة الدراسات المالية و التجارية، العدد الأول، ص 302-303.

ج- بناء ثقافة مؤسسية خضراء: العلاقة التكاملية لا تقتصر على السياسات والإجراءات فقط، بل تمتد لتشكل جوهر ثقافة المنظمة. [1]

1. عندما تتبنى القيادة العليا استراتيجية استدامة واضحة، فإنها توفر الدعم والشرعية اللازمين لمبادرات الموارد البشرية الخضراء.

2. في المقابل، عندما تنجح الموارد البشرية الخضراء في غرس السلوكيات والقيم المستدامة لدى الموظفين، فإنها تحول الاستدامة من مجرد شعار إلى "طريقة حياة" داخل الشركة، مما يخلق ثقافة مؤسسية خضراء أصيلة ومستدامة.

4. الفوائد المتبادلة من التكامل: هذه العلاقة التكاملية تحقق فوائد استراتيجية هائلة للمنظمة:

- تعزيز السمعة المؤسسية :الشركة التي تدمج الاستدامة في ثقافتها عبر مواردها البشرية تصبح أكثر جاذبية للعملاء والمستثمرين والمواهب.
- تحقيق الكفاءة وخفض التكاليف :الموظفون المدربون والواعون بيئياً يساهمون بشكل مباشر في خفض تكاليف التشغيل من خلال ترشيد استهلاك الموارد (الطاقة، المياه، الورق).
- تحفيز الابتكار :تشجيع الموظفين على التفكير بطرق مستدامة يفتح الباب أمام ابتكار منتجات وعمليات وخدمات جديدة صديقة للبيئة، مما يمنح الشركة ميزة تنافسية.
- زيادة ولاء الموظفين :يشعر الموظفون بالفخر والانتماء عند العمل في منظمة تهتم بالقضايا البيئية والاجتماعية، مما يزيد من ولائهم ويقلل من معدل دوران الموظفين

---

(1) Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2019). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, *15*(1), 1–14. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x

الفصل الثاني الدراسة الميدانية

تُعد الدراسة الميدانية أحد المحاور الرئيسة في البحوث العلمية التطبيقية، إذ تُمكِّن الباحث من اختبار الفرضيات والتحقق من مدى مصداقية الإطار النظري عند تطبيقه في الواقع العملي. وتكتسب هذه المرحلة أهميتها من كونها تُسلّط الضوء على طبيعة العلاقات بين المتغيرات محل الدراسة، كما توفر بيانات واقعية تُمكّن من بناء استنتاجات دقيقة ومدعومة بالأدلة.

وانطلاقًا من أهداف هذه الدراسة، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، مع تصميم استبانة علمية لجمع البيانات من أفراد العينة الممثلة لمجتمع الدراسة. وتهدف هذه المرحلة إلى رصد واقع الظاهرة المدروسة، وتحديد مستوى تطبيق المتغيرات، ومدى ارتباطها وتأثيرها في المتغيرات الأخرى، وصولًا إلى نتائج وتوصيات علمية يمكن الإفادة منها في تطوير الأداء المؤسسي وتحسين ممارسات الإدارة المعاصرة.

أولاً منهجية الدراسة الميدانية

أ- منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كونه الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية وتحديد طبيعة العلاقات بين متغيري الدراسة: "إدارة الموارد البشرية الخضراء" و"الاستدامة المؤسسية". وقد تم استخدام هذا المنهج لتحليل البيانات التي تم جمعها ميدانيًا من عينة الدراسة، واستخلاص النتائج التي تسهم في تفسير دور ممارسات الموارد البشرية الخضراء في تعزيز ممارسات الاستدامة على مستوى المؤسسات الطبية الخاصة.

ب- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المستشفيات الخاصة ضمن محافظة دمشق، وقد تم اختيار مشفيين كمجال تطبيقي للدراسة، هما :مشفى الرشيد ومشفى المهايني، نظرًا لتمتعهما ببيئة تنظيمية مناسبة وتوافر عدد كافٍ من الموظفين الإداريين والعاملين الصحيين القادرين على تقديم بيانات موثوقة بشأن ممارسات الموارد البشرية الخضراء وتوجهات الاستدامة في مؤسساتهم.

ج- عينة الدراسة: تم اختيار عينة الدراسة بطريقة قصدية من العاملين الإداريين والفنيين في مشفى الرشيد ومشفى المهايني، وتم توزيع الاستبيان عليهم إلكترونيًا باستخدام أدوات (Google Forms)، بلغ عدد المشاركين في الاستبيان (73) مشاركًا.

د- أداة الدراسة: تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تصميمه في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الموارد البشرية الخضراء والاستدامة المؤسسية. تألف الاستبيان من ثلاثة أقسام رئيسية:

1- المحور الأول :المعلومات العامة (الجنس، العمر، المؤهل، الخبرة، طبيعة العمل).

2- المحور الثاني: يقيس أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء، متضمنًا:

- الاستقطاب والتوظيف الأخضر: العبارات من 1 -6.
- التدريب والتطوير الأخضر: العبارات من 7 – 12.
- تقييم الأداء والمكافئات الخضراء: العبارات من 13-18

3- المحور الثالث: يقيس مستوى الاستدامة المؤسسية من العبارة 19 حتى العبارة 29.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المشاركين، بدرجات تتراوح من (1) "لا أوافق بشدة" إلى (5) "أوافق بشدة، وعلى ذلك تكون تقييمات مجالات الإجابة على عبارات الاستبيان على الشكل التالي:

الجدول (3-1) تقييم مجالات الإجابات على عبارات الاستبيان

المجال	التقييم
[1 – 1.8]	مستوى منخفض جداً من الموافقة
[1.8 – 2.6]	مستوى منخفض من الموافقة
[2.6 – 3.4]	مستوى متوسط من الموافقة
[3.4 – 4.2]	مستوى مرتفع من الموافقة
Mean > 4.2	مستوى مرتقع جداً من الموافقة

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على عدة دراسات سابقة

هـ- صدق أداة الدراسة وثباتها: لضمان جودة أداة الدراسة (الاستبيان) وصلاحيتها لقياس أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تعزيز الاستدامة المؤسسية، تم التحقق من الصدق الظاهري وثباتها بالشكل التالي:

1. صدق المحتوى: حيث تم عرض الاستبيان بصيغته الأولية على الدكتور المشرف على الدراسة، وهو من المتخصصين البارزين وصاحب الخبرة الطويلة والعميقة في مجال إدارة الموارد البشرية، وقد قام مشكوراً بالاضطلاع على الاستبيان واقتراح بعض التصحيحات، وقد تم الاخذ بكافة التصحيحات المقترحة وتعديل الاستبيان بناء عليها

2. ثبات الاستبيان: تم اختباره باستخدام معامل كرونباخ ألفا لقياس مدى الاتساق الداخلي بين فقرات كل بُعد من أبعاد الاستبيان، حيث تعطى قيم معامل كرونباخ الفا، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (3-2) قيم معامل كرونباخ الفا لعبارات الاستبيان

البعد	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا	التقييم
الاستقطاب الأخضر	5	0.782	جيد
التدريب الأخضر	5	0.801	عالي
التقييم الأخضر	5	0.775	جيد
المكافآت الخضراء	5	0.794	جيد
الاستدامة المؤسسية	6	0.813	عالي
الدرجة الكلية	26	0.847	عالي

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS

أظهرت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي أن معاملات الثبات تراوحت بين (0.775) و(0.847)، وهي قيم تقع جميعها ضمن الحدود المقبولة إحصائيًا، مما يشير إلى ثبات مرتفع لمكونات الأداة. ووفقًا لتفسير (Sekaran & Bougie, 2020)، فإن القيم التي تفوق (0.70) تعد مقبولة في الدراسات الاجتماعية.

و- الإجراءات الميدانية للدراسة: قامت هذه الدراسة بتطبيق أداتها البحثية (الاستبانة) على عينة من العاملين في القطاع الطبي الخاص بمدينة دمشق، حيث تم اختيار مشفيي الرشيد والمهايني كنموذجين تطبيقيين للدراسة. وقد تم توزيع الاستبانة إلكترونيًا من خلال نماذج Google Form لتسهيل الوصول إلى المشاركين في ظل ضغط العمل داخل المؤسسات الصحية. تم تصميم الاستبانة بعناية لتشمل بُعدين رئيسيين: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (بأبعادها الثلاثة: الاستقطاب، التدريب، التقييم) والاستدامة المؤسسية كمتغير تابع.

بلغ عدد المشاركين الذين استجابوا للاستبانة (73) مشاركًا، يمثلون فئات وظيفية مختلفة داخل المشفيين، بما في ذلك الأطباء، الكوادر التمريضية، الإداريين، الفنيين، ورؤساء الأقسام، مما يعزز من شمولية النتائج وقابليتها للتعميم على باقي مؤسسات القطاع الصحي الخاص في دمشق.

تم تفريغ البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSSالإصدار 26، حيث جرى تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة لطبيعة الدراسة، مثل: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، إلى جانب معاملات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لاختبار الثبات.

ثانياً خصائص عينة الدراسة

تتناول هذه الفقرة السمات الديموغرافية والمهنية للمبحوثين (المشفى – الجنس – الفئة العمرية – المؤهل العلمي – سنوات الخبرة – المسمى الوظيفي)، يمكن عرض الخصائص بالشكل التالي:

1- توزع أفراد العينة حسب المشفى:

الجدول (3-3) توزع أفراد العينة حسب المشفى

المشفى	التكرار	النسبة المئوية
المهايني	35	47.9%
الرشيد	38	52.1%
المجموع	73	100%

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS

يظهر الجدول السابق توزع أفراد العينة حسب متغير المشفى حيث بلغ عدد المشاركين العاملين ضمن مشفى المهايني (38) مشاركاً وبنسبة (52.1%)، في حين بلغ عدد المشاركين العاملين ضمن مشفى الرشيد (35) وبنسبة (47.9%)

2- توزع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجدول (3-4) توزع العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	42	57.5%
أنثى	31	42.5%
المجموع	73	100%

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتضح من تحليل بيانات العينة التي بلغ عدد أفرادها (73) مشاركًا من العاملين في مستشفيات القطاع الطبي الخاص بدمشق، أن التوزيع حسب الجنس يميل قليلاً لصالح الذكور، حيث شكلوا (42) مشاركًا بنسبة (57.5%)، في حين مثلت الإناث (31) مشاركًا بنسبة (42.5%). هذا التوزيع يعكس تمثيلًا جيدًا لمختلف الجنسين داخل عينة الدراسة، مما يساهم في تنوع وجهات النظر.

3- توزع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية:

الجدول (3-5) توزع العينة حسب متغير الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	24	32.9%
من 30 وأقل من 40 سنة	30	41.1%
من 40 وأقل من 50 سنة	14	19.2%
من 50 سنة فأكثر	5	6.8%
المجموع	73	100%

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS

أما من حيث الفئات العمرية، فقد تصدرت الفئة العمرية من (30 وأقل من 40) النسبة الأعلى، حيث بلغ عددهم (30) مشاركًا بنسبة (41.1%)، يليها المشاركون الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة بعدد (24) مشاركًا وبنسبة (32.9%). ويشير هذا إلى أن غالبية المشاركين من الفئات العمرية الشابة والمنتسبين حديثًا نسبيًا

لسوق العمل، بينما كانت الفئة العمرية من (40 إلى أقل من 50 سنة) بنسبة (19.2%) وبعدد بلغ (14) مشاركاً، والفئة الأكبر من 50 سنة تشكل أقل نسبة بـ 6.8% (5 مشاركين).

4- توزع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي:

الجدول (3-6) توزع العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم	23	31.5%
بكالوريوس	35	48%
ماجستير	12	16.4%
دكتوراه	3	4.1%
المجموع	73	100%

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS

تظهر النتائج أن الفئة الأكبر من المشاركين (48%) وبعدد أجمالي (35) مشاركاً حاصلون على شهادة البكالوريوس، تليهم نسبة (31.5%)، من الحاصلين على الدبلوم وبعدد أجمالي بلغ (23) مشاركاً، فيما يمثل الحاصلون على شهادات (ماجستير ودكتوراه) نسبة بلغت (20.5%)، هذا يشير إلى مستوى تعليمي جيد بين أفراد العينة، يعزز من قدرة المشاركين على فهم موضوع الدراسة والمساهمة في الإجابة على الاستبيان بدقة.

5- توزع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة:

الجدول (3-7) توزع العينة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	37	50.7%
من 5 وأقل من 10 سنوات	29	39.7%
من 10 وأقل من 15 سنة	5	6.8%
من 15 سنة وأكثر	2	2.7%
المجموع	73	100%

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS

بالنسبة لسنوات الخبرة، فإن نسبة المشاركين ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) كانت الأعلى بنسبة بلغت (50.7%) وبعدد أجمالي (37) مشاركاً، تلتها فئة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) حيث شكلوا نسبة (39.7%) وذلك بعدد بلغ (29 مشاركًا)، أما نسبة اللذين تجاوزت خدمتهم 10 سنوا فلم تتجاوز نسبتهم (10%)، وبعدد أجمالي (7) أشخاص فقط، تعكس هذه النسب توزع القوى العاملة التي أثرت عليها ظروف الحرب ودفعت عددا كبيرا من الكوادر الطبية بمختلف اختصاصاتها للهجرة

6- توزع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي:

الجدول (3-8) توزع العينة حسب متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة
إداري	26	35.6%
طبيب	5	6.8%
كادر تمريضي	20	27.4%
فني صيانة	10	13.7%
رئيس قسم	4	5.5%
مسمى أخر	8	11%
المجموع	73	100%

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS

بالنسبة للمسمى الوظيفي، فقد شكّل الإداريون النسبة الأكبر من المشاركين، حيث بلغت نسبتهم (35.6%) بعدد إجمالي بلغ (26 مشاركًا)، تلتهم فئة الكادر التمريضي بنسبة (27.4%) وبعدد (20 مشاركًا)، ثم جاءت فئة فنيي الصيانة بنسبة (13.7%) بعدد (10 مشاركين)، تليها فئة مسمى أخر بنسبة (11%) بعدد (8 مشاركين)، حيث شملت الفئة (مهندسين وحرس وسائقين سيارات اسعاف)، ثم الأطباء حيث بلغت نسبتهم (6.8%) بعدد (5 مشاركين فقط). أما المشاركون الذين اختاروا "رؤساء أقسام"، فقد بلغت نسبتهم (5.5%) بعدد (4 مشاركين).

ثالثاً التحليل الوصفي للاستبيان:

أ- **تحليل عبارات البعد الأول (الاستقطاب والتوظيف الاخضر):** يمثل الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بإجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول (الاستقطاب والتوظيف الأخضر)

الجدول (3-9) تحليل عبارات البعد الأول الاستقطاب والتوظيف الأخضر

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم	الترتيب
1. يركز المشفى في إعلاناته الوظيفية على صورته كمؤسسة مسؤولة بيئياً لجذب المواهب	3.1781	.87150	متوسط	6
2. يُسأل المرشحون للوظائف عن مدى وعيهم ومعرفتهم بالقضايا البيئية المتعلقة بالقطاع الصحي	3.4795	.92960	مرتفع	2
3. تُعتبر الخبرة أو الاهتمام بالمبادرات البيئية عاملاً إيجابياً في قرارات التوظيف	3.3562	.71433	متوسط	4
4. تتم معظم إجراءات التوظيف (تقديم الطلبات، الفرز، المراسلات) إلكترونياً لتقليل استهلاك الورق	3.2192	1.00342	متوسط	5
5. يتم التأكد من أن قيم المرشحين تتوافق مع التوجهات البيئية والأخلاقية للمشفى	3.6849	.97006	مرتفع	1
6. يُعرض على الموظفين الجدد بوضوح سياسات المشفى البيئية كجزء من عرض العمل	3.4521	.95802	مرتفع	3
الاستقطاب والتوظيف الأخضر	3.3950	.63191	متوسط	--

المصدر: المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS

بلغ المتوسط الحسابي العام لبعد الاستقطاب والتوظيف الأخضر (3.3950) وهو يقع ضمن مجال الموافقة المتوسط مما يدل على أن موافقة افراد العينة على عبارات البعد كانت متوسطة، كما بلغ الانحراف المعياري العام لعبارات البعد (0.63191)، مما يدل على أن أتجاه الرأي لأفراد العينة كان متقارباً بشكل عام فيما يتعلق بالإجابات على عبارات البعد، أما بالنسبة لترتيب معايير وعبارات البعد فقد جاءت على الشكل التالي:

1. العبارة رقم (5) " يتم التأكد من أن قيم المرشحين تتوافق مع التوجهات البيئية والأخلاقية للمشفى" جاءت أولاً بمتوسط حسابي بلغ (3.6849)، وانحراف معياري (0.97006)، تشير هذه العبارة إلى مدى التحقق من توافق قيم المرشح مع التوجهات البيئية والأخلاقية للمشفى، المتوسط العالي نسبيًا يدل على أهمية هذه الممارسة لدى المشاركين، رغم وجود تباين معتدل في الردود، ما يعكس اهتمامًا نسبيًا بتضمين القيم البيئية ضمن معايير التوظيف.

2. العبارة رقم (2) " يُسأل المرشحون للوظائف عن مدى وعيهم ومعرفتهم بالقضايا البيئية المتعلقة بالقطاع الصحي " جاءت ثانياً بمتوسط حسابي (3.4795)، وانحراف معياري (0.92960)، هذه العبارة تتعلق بسؤال المرشحين عن وعيهم بالقضايا البيئية الصحية أثناء التوظيف، مما يدل على قبول نسبي مرتفع أجمالاً، مع تباين عالي قليلاً (انحراف معياري 0.93)، ما يعكس أن هناك جهداً ملحوظًا في فحص وعي المرشحين بالقضايا البيئية.

3. العبارة رقم (6) " يُعرض على الموظفين الجدد بوضوح سياسات المشفى البيئية كجزء من عرض العمل" بمتوسط حسابي بلغ (3.4521) وانحراف معياري (0.95802)، تتعلق بعرض سياسات المشفى البيئية بوضوح على الموظفين الجدد كجزء من عرض العمل، المتوسط الحسابي يشير إلى وجود قبول متوسط إلى مرتفع لهذا الإجراء.

4. العبارة رقم (3) " تُعتبر الخبرة أو الاهتمام بالمبادرات البيئية عاملاً إيجابياً في قرارات التوظيف" بمتوسط حسابي بلغ (3.3562)، وانحراف معياري (0.71433)، تتناول هذه العبارة مدى اعتبار الخبرة أو الاهتمام بالمبادرات البيئية عاملاً إيجابيًا في قرارات التوظيف. المتوسط الحسابي يشير إلى موافقة معتدلة، وانحراف معياري أقل (0.71) يدل على تقارب آراء المشاركين، مما يوحي بأن غالبية المستشفيات تعطي أهمية لمثل هذه الخبرات في اختياراتها.

5. العبارة رقم (4) " تتم معظم إجراءات التوظيف (تقديم الطلبات، الفرز، المراسلات) إلكترونياً لتقليل استهلاك الورق " بمتوسط حسابي بلغ (3.2192)، وانحراف معياري بلغ (1.00342)، تتعلق بإجراءات التوظيف الإلكترونية لتقليل استهلاك الورق، المتوسط الحسابي يعكس موافقة متوسطة على مضمون العبارة.

6. العبارة رقم (1) " يركز المشفى في إعلاناته الوظيفية على صورته كمؤسسة مسؤولة بيئياً لجذب المواهب بمتوسط حسابي بلغ (3.1781) وانحراف معياري (0.87150)، هذه العبارة تعكس مدى اهتمام المستشفى في إعلاناته الوظيفية بترسيخ صورته كمؤسسة مسؤولة بيئيًا لجذب المواهب. المتوسط (3.18) يشير إلى درجة قبول متوسطة بين المشاركين، مع وجود تفاوت معتدل في الردود.

ب- تحليل عبارات البعد الثاني (التدريب والتطوير الاخضر): يمثل الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بإجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني (التدريب والتطوير الأخضر)

الجدول (3-10) تحليل عبارات البعد الثاني التدريب والتطوير الأخضر

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم	الترتيب
7. يتلقى الموظفون الجدد تدريباً إلزامياً حول السياسات البيئية للمشفى عند بدء عملهم	3.5753	.91162	مرتفع	2
8. تُعقد ورشات عمل دورية لتدريب الموظفين على الممارسات المستدامة (مثل ترشيد الطاقة والمياه)	3.2055	.89689	متوسط	5
9. يُدرب الكادر الطبي والخدمي بشكل مكثف على الطرق الصحيحة والآمنة لفرز النفايات الطبية	3.5890	1.06505	مرتفع	1
10. يشجع المشفى الموظفين على حضور دورات تدريبية خارجية متخصصة في الاستدامة الصحية والبيئية	3.3699	1.03423	متوسط	3
11. يتم تدريب المدراء ورؤساء الأقسام على كيفية قيادة وتطبيق المبادرات الخضراء في وحداتهم	3.2466	.99695	متوسط	4
12. يتضمن التطوير الوظيفي تزويد الموظفين بمهارات استخدام التقنيات والمعدات الموفرة للطاقة	3.1507	1.00928	متوسط	6
التدريب والتطوير الأخضر	3.3562	.58618	متوسط	--

المصدر: المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد التدريب الأخضر (3.3562) مما يدل على أن اتجاه رأي أفراد العينة كان متوسطاً فيما يتعلق بعبارات البعد، كما بلغ الانحراف معياري (0.58618) مما يدل على تقارب في الرأي

بين أفراد العينة في كلا المشفيين المدروسين حول عبارات البعد، أما ترتيب العبارات فقد جاءت على الشكل التالي:

1. العبارة رقم (9) " يُدرب الكادر الطبي والخدمي بشكل مكثف على الطرق الصحيحة والآمنة لفرز النفايات الطبية " جاءت أولاً بمتوسط حسابي بلغ (3.5890) وانحراف معياري (1.06505)، تتعلق هذه العبارة بتدريب الكادر الطبي والخدمي على طرق فرز النفايات الطبية بشكل صحيح وآمن، المتوسط المرتفع (3.59) يعكس اتفاقًا نسبيًا على أهمية هذه الممارسة، ولكن الانحراف المعياري العالي (1.07) يشير إلى وجود تفاوت واضح في تطبيق هذا التدريب بين المستشفيات.

2. العبارة رقم (7) " يتلقى الموظفون الجدد تدريباً إلزامياً حول السياسات البيئية للمشفى عند بدء عملهم"، بمتوسط حسابي بلغ (3.5753) وانحراف معياي (0.91162)، تعكس هذه العبارة مدى تلقي الموظفين الجدد تدريبًا إلزاميًا حول السياسات البيئية للمشفى عند بداية عملهم. المتوسط المرتفع نسبيًا (3.58) يدل على موافقة قوية نسبياً من المشاركين على وجود مثل هذا التدريب، مع تباين معتدل في الآراء (انحراف معياري 0.91)، ما يشير إلى تطبيق جيد لهذه الممارسة في معظم المستشفيات، مع بعض الاختلافات الطفيفة في التنفيذ.

3. العبارة رقم (10) " يشجع المشفى الموظفين على حضور دورات تدريبية خارجية متخصصة في الاستدامة الصحية والبيئية " بمتوسط حسابي بلغ (3.3699)، انحراف معياري (1.03423)، تتناول هذه العبارة تشجيع الموظفين على حضور دورات تدريبية خارجية متخصصة في الاستدامة الصحية والبيئية. متوسط 3.37 يشير إلى قبول متوسط، بينما يشير الانحراف العالي إلى تفاوت كبير في مدى تشجيع ودعم هذه الدورات بين المستشفيات المختلفة.

4. العبارة رقم (11) " يتم تدريب المدراء ورؤساء الأقسام على كيفية قيادة وتطبيق المبادرات الخضراء في وحداتهم " بمتوسط حسابي (3.2466)، وانحراف معياري (0.99695)، تتعلق هذه العبارة بتدريب المدراء ورؤساء الأقسام على كيفية قيادة وتطبيق المبادرات الخضراء في وحداتهم. المتوسط الحسابي يشير إلى وجود قبول نسبي، مع تباين معتدل في الردود، مما يدل على أن بعض الإدارات تعطي أهمية لتدريب القيادة على الاستدامة، بينما قد تتجاهل أخرى هذا الجانب.

5. العبارة رقم (8) " تُعقد ورشات عمل دورية لتدريب الموظفين على الممارسات المستدامة (مثل ترشيد الطاقة والمياه)" بمتوسط حسابي بلغ (3.2055) وانحراف معياري (0.89689)، تتناول هذه العبارة عقد ورش عمل دورية لتدريب الموظفين على الممارسات المستدامة مثل ترشيد الطاقة والمياه. المتوسط (3.21) يعكس قبولًا متوسطًا إلى جيد، مع تباين معتدل في الردود، ما يوحي بأن بعض المستشفيات تنظم ورش تدريبية بشكل منتظم، أكثر من الأخرى.

6. العبارة رقم (12) " يتضمن التطوير الوظيفي تزويد الموظفين بمهارات استخدام التقنيات والمعدات الموفرة للطاقة " بمتوسط حسابي (3.1507)، انحراف معياري (1.00928)، تعكس هذه العبارة تضمين التطوير الوظيفي تزويد الموظفين بمهارات استخدام التقنيات والمعدات الموفرة للطاقة. المتوسط المنخفض نسبيًا (3.15) مع انحراف معياري عالي يشير إلى أن هذا الجانب من التدريب الأخضر لا يزال في بداياته في بعض المستشفيات، أو أن الاهتمام به متفاوت وغير متكافئ.

تشير النتائج التفصيلية لعبارات بُعد التدريب الأخضر إلى وجود توجه عام نحو تطبيق برامج تدريبية ذات صلة بالاستدامة البيئية في مستشفيات القطاع الطبي الخاص بدمشق، لكن مع وجود تفاوت ملحوظ في جودة وتكرار هذه البرامج بين المستشفيات المختلفة. يُظهر ذلك أهمية تعزيز وتوحيد جهود التدريب الأخضر لضمان فعالية أكبر في تحقيق أهداف الاستدامة المؤسسية.

ج- **تحليل عبارات البعد الثالث (تقييم الاداء والمكافئات الخضراء):** يمثل الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بإجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث (تقييم الأداء والمكافئات الخضراء)

الجدول (3-11) تحليل عبارات البعد الثالث تقييم الأداء والمكافئات الخضراء

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم	الترتيب
13. تتضمن بطاقة الوصف الوظيفي لعملي مسؤوليات واضحة تجاه الحفاظ على البيئة	3.6301	.90534	مرتفع	3
14. يدخل الالتزام بالسياسات البيئية كأحد بنود تقييم الأداء السنوي للموظفين	3.6438	.94824	مرتفع	2

المصدر: المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS

تابع الجدول (3-12) تحليل عبارات البعد الثالث تقييم الأداء والمكافئات الخضراء

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم	الترتيب
15. تتم مراقبة مؤشرات الأداء البيئي (مثل كمية النفايات، استهلاك الموارد) على مستوى الأقسام	3.7260	1.05752	مرتفع	1
16.يقدم المشفى مكافآت (مادية أو شهادات تقدير) للموظفين الذين يقدمون اقتراحات بيئية ناجحة	3.5616	.98582	مرتفع	4
17. يرتبط الحصول على بعض الحوافز والترقيات بمدى مساهمة الموظف في تحقيق أهداف الاستدامة	3.1096	1.20832	متوسط	6
18. يوجد نظام واضح لتقديم التغذية الراجعة للموظفين حول أدائهم البيئي وتشجيعهم على التحسين.	3.5068	.89943	مرتفع	5
تقييم الاداء والمكافئات الخضراء	3.5297	.63789	متوسط	

المصدر: المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد تقييم الاداء والمكافئات الخضراء (3.5297)، وهو يقع ضمن مجال الموافقة المرتفع مما يدل على وجود موافقة مرتفعة على مضمون عبارات البعد، كما بلغ الانحراف المعياري العام لعبارات البعد (0.63789)، وهو يعبر عن اتفاق عام عند أفراد عينة الدراسة ضمن المشفيين المدروسين حول عبارات البعد، وقد جاءت ترتيب عبارات البعد على الشكل التالي:

1. العبارة رقم (15) " تتم مراقبة مؤشرات الأداء البيئي (مثل كمية النفايات، استهلاك الموارد) على مستوى الأقسام "، بمتوسط حسابي بلغ (3.7260) وانحراف معياري (1.05752)، تتعلق بمتابعة ومراقبة مؤشرات الأداء البيئي مثل كمية النفايات واستهلاك الموارد على مستوى الأقسام. متوسط 3.73 يشير إلى موافقة قوية، بينما يعكس الانحراف العالي وجود تفاوت واضح في مدى رصد هذه المؤشرات بين المشفيين، مما يشير إلى فرص لتحسين هذا الجانب.

2. العبارة رقم (14) " يدخل الالتزام بالسياسات البيئية كأحد بنود تقييم الأداء السنوي للموظفين"، بمتوسط حسابي بلغ (3.6438) وانحراف معياري (0.94824)، تتناول هذه العبارة إدخال الالتزام بالسياسات البيئية

كعنصر ضمن تقييم الأداء السنوي للموظفين. المتوسط 3.64 يشير إلى درجة موافقة عالية نسبيًا، مع وجود بعض التباين في التطبيق، مما يعكس اهتمامًا متزايدًا بإدماج المعايير البيئية ضمن التقييمات المؤسسية.

3. العبارة رقم (13) " تتضمن بطاقة الوصف الوظيفي لعملي مسؤوليات واضحة تجاه الحفاظ على البيئة "بمتوسط حسابي بلغ (3.6301) وانحراف معياري (0.90534)، تشير هذه العبارة إلى وجود مسؤوليات واضحة تجاه الحفاظ على البيئة مضمّنة في بطاقة الوصف الوظيفي للعاملين. متوسط 3.63 يعكس قبولًا قويًا نسبيًا لهذه الممارسة، مع تباين معتدل في آراء المشاركين، مما يدل على اعتماد واضح لهذه المسؤوليات في أغلب المستشفيات.

4. العبارة رقم (16) " يقدم المشفى مكافآت (مادية أو شهادات تقدير) للموظفين الذين يقدمون اقتراحات بيئية ناجحة" بمتوسط حسابي بلغ (3.5616)، وانحراف معياري (0.98582)، تتناول تقديم مكافآت مادية أو شهادات تقدير للموظفين الذين يقدّمون اقتراحات بيئية ناجحة، المتوسط 3.56 يعكس قبولًا جيدًا لهذا الأسلوب التحفيزي، مع وجود تفاوت في مدى فعاليته أو تطبيقه بين المستشفيات، كما يظهر من الانحراف المعياري القريب من 1.

5. العبارة رقم (18) " يوجد نظام واضح لتقديم التغذية الراجعة للموظفين حول أدائهم البيئي وتشجيعهم على التحسين."، بمتوسط (3.5068)، وانحراف معياري (0.89943)، تتناول وجود نظام واضح لتقديم التغذية الراجعة للموظفين حول أدائهم البيئي وتحفيزهم على التحسين المستمر، متوسط 3.51 يشير إلى وجود قبول جيد، مع تباين معتدل في التطبيق بين المؤسسات، مما يدل على وجود جهود في هذا المجال لكنها قد تحتاج إلى تطوير وتوحيد.

6. العبارة قم (17) " يرتبط الحصول على بعض الحوافز والترقيات بمدى مساهمة الموظف في تحقيق أهداف الاستدامة "بمتوسط حسابي (3.1096)، انحراف معياري (1.20832)، تتناول ربط بعض الحوافز والترقيات بمساهمة الموظف في تحقيق أهداف الاستدامة. متوسط 3.11 يشير إلى قبول معتدل، لكنه الأقل بين عبارات هذا البُعد، مع انحراف معياري مرتفع جدًا (1.21)، ما يعكس تفاوتًا كبيرًا في وجود أو فاعلية هذه السياسة بين المستشفيات، وربما يشير إلى ضعف أو غياب هذه الممارسة في بعض المنشآت.

تشير نتائج بُعد تقييم الأداء والمكافآت الخضراء إلى وجود ممارسات متقدمة نسبيًا في تضمين الالتزام البيئي ضمن التوصيف الوظيفي، وتقييم الأداء، مع تحفيزات ومكافآت تشجع على الممارسات الخضراء. ومع ذلك، هناك تفاوت ملحوظ في ربط الحوافز والترقيات بتحقيق أهداف الاستدامة، مما يمثل نقطة ضعف يجب معالجتها لتعزيز فعالية الإدارة الخضراء ودفع الموظفين للمساهمة الفاعلة في الاستدامة المؤسسية.

د- **تحليل عبارات المتغير التابع (الاستدامة المؤسسية):**

يمثل الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بإجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث (تقييم الأداء والمكافئات الخضراء)

الجدول (3-13) تحليل عبارات المتغير التابع الاستدامة المؤسسية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم	الترتيب
19. يطبق المشفى برنامجاً فعالاً لفرز النفايات من المصدر (طبية، حادة، عامة، قابلة للتدوير)	3.7945	.81580	مرتفع	1
20. يسعى المشفى لتقليل استهلاك الموارد مثل المياه والكهرباء والورق بشكل ملحوظ	3.5479	.98659	مرتفع	7
21. يفضل المشفى شراء مستلزمات طبية وإدارية صديقة للبيئة أو قابلة لإعادة التدوير كلما أمكن	3.5342	.91412	مرتفع	8
22. يتخذ المشفى إجراءات للحد من انبعاثات الملوثات الناتجة عن عملياته (مثل وحدات التكييف والتعقيم)	3.6301	1.04757	مرتفع	4
23. أدت الممارسات البيئية (كترشيد الاستهلاك) إلى خفض التكاليف التشغيلية للمشفى	3.3425	1.16927	متوسط	11
24. ساهمت الكفاءة في استخدام الموارد في تحسين الأداء المالي العام للمشفى	3.3699	1.11189	متوسط	10
25. يرى المشفى أن الاستثمار في الاستدامة يعزز من قدرته التنافسية على المدى الطويل	3.5616	1.11786	مرتفع	6

المصدر: المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS

تابع الجدول (3-14) تحليل عبارات المتغير التابع الاستدامة المؤسسية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم	الترتيب
26. يوفر المشفى بيئة عمل صحية وآمنة تحمي الموظفين من المخاطر المهنية والبيئية	3.5068	.98775	مرتقع	9
27. ساهمت الممارسات الخضراء في تحسين الصورة الذهنية والسمعة الإيجابية للمشفى في المجتمع	3.6164	1.06236	مرتقع	5
28. يشارك المشفى في حملات توعية مجتمعية حول القضايا الصحية والبيئية	3.6986	.93816	مرتقع	3
29. أدت ثقافة العمل الإيجابية والمسؤولة بيئياً إلى زيادة الرضا الوظيفي والولاء لدى الموظفين	3.7945	.98543	مرتقع	2
الاستدامة المؤسسية	3.5816	.56402	مرتقع	

المصدر: المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المتغير التابع (3.5816) وهو يقع ضمن مجال الموافقة المرتفع مما يدل على أن أتجاه الرأي لعينة الدراسة فيما يتعلق بالاستدامة المؤسسية كان مرتفعاً، كما بلغ الانحراف المعياري لعبارات البعد (0.56402) وهي قيمة منخفضة تدل على أن أراء افراد العينة كانت متقاربة إلى حد كبير فيما يتعلق بالعبارات والمعايير، أما ترتيب العبارات فقد جاء على الشكل التالي:

1. العبارة رقم (19) " يطبق المشفى برنامجاً فعالاً لفرز النفايات من المصدر (طبية، حادة، عامة، قابلة للتدوير)" بمتوسط حسابي (3.7945) وانحراف معياري (0.81580)، تشير إلى فعالية برنامج فرز النفايات من المصدر (طبية، حادة، عامة، قابلة للتدوير). متوسط 3.79 مرتفع نسبيًا، مما يعكس قبولًا قويًا بأن المستشفيات لديها برامج فعالة لفرز النفايات، مع تباين محدود في الردود، ما يدل على انتظام هذا الإجراء في معظم المؤسسات.

2. العبارة رقم (29) " أدت ثقافة العمل الإيجابية والمسؤولة بيئياً إلى زيادة الرضا الوظيفي والولاء لدى الموظفين" بمتوسط حسابي بلغ (3.7945) وانحراف معياري (0.98543)، تعكس تأثير ثقافة العمل الإيجابية

والمسؤولة بيئيًا على زيادة الرضا الوظيفي والولاء لدى الموظفين. متوسط 3.79 مرتفع نسبيًا، يدل على تأثير إيجابي جيد لهذا العامل، مع وجود تفاوت في شدته بين المستشفيات.

3. العبارة رقم (28) " يشارك المشفى في حملات توعية مجتمعية حول القضايا الصحية والبيئية " بمتوسط حسابي (3.6986) وانحراف معياري (0.93816)، تتناول مشاركة المشفى في حملات توعية مجتمعية حول القضايا الصحية والبيئية. متوسط 3.70 يشير إلى اتفاق جيد نسبيًا على مشاركة المستشفيات في هذه الحملات، مع تباين محدود.

4. العبارة رقم (22) " يتخذ المشفى إجراءات للحد من انبعاثات الملوثات الناتجة عن عملياته (مثل وحدات التكييف والتعقيم)" بمتوسط حسابي (3.6301)، وانحراف معياري (1.04757)، تتناول إجراءات الحد من انبعاث الملوثات الناتجة عن العمليات التشغيلية. متوسط 3.63 مرتفع نسبيًا، لكنه مصحوب بانحراف معياري مرتفع يشير إلى اختلاف ملحوظ في الجهود المبذولة بين المستشفيات.

5. العبارة رقم (27) " ساهمت الممارسات الخضراء في تحسين الصورة الذهنية والسمعة الإيجابية للمشفى في المجتمع " بمتوسط حسابي (3.6164)، وانحراف معياري (1.06236)، تشير إلى مساهمة الممارسات الخضراء في تحسين الصورة الذهنية والسمعة الإيجابية للمشفى في المجتمع. متوسط 3.62 جيد مع تباين واضح في ردود المشاركين.

6. العبارة رقم (25) " يرى المشفى أن الاستثمار في الاستدامة يعزز من قدرته التنافسية على المدى الطويل" بمتوسط حسابي (3.5616) وانحراف معياري (1.11786)، تشير إلى رؤية المشفى بأن الاستثمار في الاستدامة يعزز قدرته التنافسية على المدى الطويل. متوسط 3.56 جيد، لكن تباين كبير يشير إلى اختلاف درجات الاقتناع بين المستشفيات.

7. العبارة رقم (20) " يسعى المشفى لتقليل استهلاك الموارد مثل المياه والكهرباء والورق بشكل ملحوظ " بمتوسط حسابي (3.5479) وانحراف معياري (0.98659)، تتعلق بمحاولة المستشفى تقليل استهلاك الموارد مثل المياه والكهرباء والورق. المتوسط 3.55 يشير إلى وجود توجه جيد نحو ترشيد الموارد، مع وجود تفاوت في مستوى النجاح والتطبيق بين المستشفيات.

8. العبارة رقم (21) " يفضل المشفى شراء مستلزمات طبية وإدارية صديقة للبيئة أو قابلة لإعادة التدوير كلما أمكن " بمتوسط حسابي (3.5342) وانحراف معياري (0.91412)، تناقش تفضيل المستشفى شراء مستلزمات صديقة للبيئة أو قابلة لإعادة التدوير. المتوسط 3.53 يعكس قبولًا جيدًا لهذا التوجه، مع تباين معتدل، ما يشير إلى تطبيق متفاوت حسب قدرة كل مستشفى.

9. العبارة رقم (26) " يوفر المشفى بيئة عمل صحية وآمنة تحمي الموظفين من المخاطر المهنية والبيئية " بمتوسط حسابي (3.5068) وانحراف معياري (0.98775)، تتعلق بتوفير بيئة عمل صحية وآمنة تحمي الموظفين من المخاطر المهنية والبيئية. متوسط 3.51 جيد، مع تفاوت معتدل في الردود.

10. العبارة رقم (24) " ساهمت الكفاءة في استخدام الموارد في تحسين الأداء المالي العام للمشفى " بمتوسط حسابي (3.3699) وانحراف معياري (1.11189)، تتناول تأثير الكفاءة في استخدام الموارد على الأداء المالي العام للمشفى. متوسط 3.37 جيد، مع تباين كبير، يشير إلى اختلافات في مدى الاستفادة المالية من ممارسات الاستدامة.

11. العبارة رقم (23) " أدت الممارسات البيئية (كترشيد الاستهلاك) إلى خفض التكاليف التشغيلية للمشفى " بمتوسط حسابي (3.3425) وانحراف معياري (1.16927)، تشير إلى تأثير الممارسات البيئية في خفض التكاليف التشغيلية. متوسط 3.34 متوسط إلى جيد، مع انحراف معياري كبير، مما يدل على أن بعض المستشفيات شهدت تحسنًا ماليًا ملحوظًا بينما قد لا يكون الآخرون قد لاحظوا ذلك بنفس القدر.

تشير بيانات بُعد الاستدامة المؤسسية إلى أن المستشفيات الخاصة في دمشق تبدي التزامًا ملحوظًا بتطبيق ممارسات الاستدامة، خاصة في فرز النفايات، والحد من الملوثات، وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة، وتعزيز بيئة عمل صحية وآمنة. مع ذلك، تظهر الفروقات في بعض الجوانب، خاصة المتعلقة بالتأثير المالي والقدرة التنافسية، مما يستدعي تحسين جهود التنسيق وتوحيد السياسات لتعزيز الاستدامة بشكل أكثر اتساقًا وفعالية.

رابعاً اختبار فرضيات الدراسة

سيتم في هذا القسم من الدراسة اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية وذلك عن طريق الأساليب الإحصائية كما هو موضح:

أ- **اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد مستوى مرتفع لتطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء ضمن القطاع الصحي الخاص في مدينة دمشق، للتحقق من صحة الفرضية تم تطبيق اختبار (One Sample T test) لقياس قوة ودرجة المتغيرات المستقلة كما هو موضح ضمن الجدول التالي:

الجدول (3-15) اختيار الفرضية الرئيسية الأولى

المتغيرات	المتوسط	الانحراف	T test	Sig	الإدراك
الاستقطاب والتوظيف الأخضر	3.3950	.63191	5.340	.000	متوسط
التدريب والتطوير الأخضر	3.3562	.58618	5.191	.000	متوسط
تقييم الأداء والمكافئات الخضراء	3.5297	.63789	7.095	.000	مرتفع
إدارة الموارد البشرية الخضراء	3.4269	.54879	6.647	.000	مرتفع

المصدر: المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS

يهدف اختبار العينة الواحدة إلى تحديد ما إذا كان متوسط درجة موافقة المشاركين على كل بعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء يختلف دالًّا إحصائيًا عن القيمة المرجعية 3 (المستوى المحايد في مقياس ليكرت).

جميع القيم الاحتمالية (.Sig) أقل من 0.01، وهذا يشير إلى وجود فرق دالّ إحصائيًا بين متوسطات العينة والقيمة المرجعية 3. أي أن متوسطات تقييم ممارسات الموارد البشرية الخضراء في هذه الأبعاد أعلى بشكل معنوي من المستوى المحايد.

1. الاستقطاب والتوظيف الأخضر: المتوسط (3.395) أكبر من 3، مما يدل على أن المشاركين يرون أن ممارسات الاستقطاب الأخضر مُطبقة بدرجة تفوق المستوى المتوسط، وهذا الاختلاف إيجابي ودال إحصائيًا،

كما بلغت قيمة (t =5.340) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.96)، عند مستوى دلالة إحصائية التي بلغت (Sig = 0.000)

2. التدريب والتطوير الأخضر: أيضًا متوسط (3.356) يعكس تقييمًا إيجابيًا لممارسات التدريب الأخضر، وهو أعلى من المستوى المحايد بدرجة دالة إحصائيًا، كما بلغت قيمة (t =5.191) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.96)، عند مستوى دلالة إحصائية التي بلغت (Sig = 0.000)

3. تقييم الأداء والمكافئات الخضراء: أعلى متوسط بين الأبعاد (3.530)، مما يشير إلى تقييم إيجابي قوي لممارسات التحفيز المرتبطة بالموارد البشرية الخضراء، مع أكبر فرق معنوي(t=7.095) ، وهو مؤشر على أهمية هذا البُعد في نظر المشاركين.

4. المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية الخضراء): متوسط (3.427) يعبر عن وجود تقييم إيجابي ملحوظ لموارد إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل عام، مع دلالة إحصائية عالية.(t=6.647)

تُظهر النتائج أن جميع أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (الاستقطاب، التدريب، التحفيز، الموارد الخضراء) في مستشفيات القطاع الطبي الخاص بدمشق تحظى بتقييمات إيجابية تفوق المستوى المتوسط (3) بشكل دال إحصائيًا، مما يعكس توجهًا واضحًا نحو تطبيق هذه الممارسات الخضراء في القطاع موضوع الدراسة، وبالتالي نقبل صحة الفرضية الرئيسية الأولى.

ب- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد مستوى مرتفع لتبني الاستدامة المؤسسية ضمن القطاع الصحي الخاص في مدينة دمشق، للتحقق من صحة الفرضية تم تطبيق اختبار (One Sample T test) لقياس قوة ودرجة المتغير التابع كما هو موضح ضمن الجدول التالي:

الجدول (3-16) اختيار الفرضية الرئيسية الثانية

المتغيرات	المتوسط	الانحراف	T test	Sig	الإدراك
الاستدامة المؤسسية	3.5816	.56402	8.810	.000	مرتفع

المصدر: المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS

يهدف اختبار العينة الواحدة إلى تقييم ما إذا كان متوسط درجة تقييم الاستدامة المؤسسية في المستشفيات الخاصة بدمشق يختلف دالًا إحصائيًا عن القيمة المرجعية 3 (المستوى المحايد في مقياس ليكرت)، قيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000، وهي أقل بكثير من 0.01، مما يدل على أن الفرق بين متوسط درجة تقييم الاستدامة المؤسسية والقيمة المرجعية 3 هو فرق دالّ إحصائيًا.

متوسط الدرجة (3.5816) يشير إلى أن المشاركين يرون أن مستوى تبني الاستدامة المؤسسية في المستشفيات الخاصة هو مستوى فوق المتوسط (المستوى المحايد)، وهذا يدل على توجه إيجابي نحو تطبيق مبادئ الاستدامة في القطاع، وبالتالي تشير نتائج اختبار العينة الواحدة إلى وجود تقييم إيجابي ومستوى تبني مرتفع نسبيًا لممارسات الاستدامة المؤسسية في مستشفيات القطاع الخاص بدمشق. هذا يدل على أن المستشفيات في العينة تُولي اهتمامًا واضحًا للجوانب الاقتصادية، البيئية، والاجتماعية المرتبطة بالاستدامة.

ج- الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الاستدامة المؤسسية في مستشفيات القطاع الخاص في دمشق، سيتم مناقشة صحة هذه الفرضية بناء على نموذج الانحدار الخطي المتعدد بالشكل التالي:

الجدول (3-17) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

Coefficients[a]			ANOVA[a]		Model Summary		المتغير
Sig	t	B	Sig.	F	R Square	R	
.001	3.647	.327	.000[b]	63.382	.734	.857[a]	الاستقطاب والتوظيف
.007	2.778	.236					التدريب والتطوير
.000	3.759	.309					تقييم الأداء والمكافئات

المصدر: المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS

1. بلغت قيمة معامل الارتباط (R = 0.857)، مما يشير إلى وجود علاقة قوية وموجبة بين متغيرات المستقل (الاستقطاب، التدريب، التقييم) والمتغير التابع (الاستدامة المؤسسية)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2 = 0.734)، مما يوضح أن 73.4% من التغيرات في الاستدامة المؤسسية يمكن تفسيرها بمجموع التأثيرات لمتغيرات الاستقطاب، التدريب، التقييم وهذا مؤشر جيد على جودة النموذج التنبؤي.

2. بلغت قيمة (F = 63.382) مع قيمة (Sig. = 0.000 < 0.05) تعني أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية عالية، أي أن المتغيرات المستقلة (الاستقطاب، التدريب، التقييم) تفسر بشكل معنوي التغير في الاستدامة المؤسسية.

3. بالنسبة لبعد الاستقطاب: بلغت قيمة معامل الانحدار (B = 0.327)، مما يعني أن زيادة وحدة واحدة في الاستقطاب الأخضر ترتبط بزيادة (0.327) وحدة في الاستدامة المؤسسية. وبلغت قيمة (Beta = 0.366) عند مستوى دلالة إحصائية (Sig = 0.001< 0.05)، مما يدل علة وجود تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية قوية على الاستدامة المؤسسية.

4. بالنسبة لبعد التدريب: بلغت قيمة معامل الانحدار (B = 0.236)، مما يعني أن زيادة وحدة واحدة في التدريب الأخضر ترتبط بزيادة (0.236) وحدة في الاستدامة المؤسسية. وبلغت قيمة (Beta = 0.246) عند مستوى دلالة إحصائية (Sig = 0.007< 0.05)، مما يدل علة وجود تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية قوية على الاستدامة المؤسسية.

5. بالنسبة لبعد التقييم: بلغت قيمة معامل الانحدار (B = 0.309)، مما يعني أن زيادة وحدة واحدة في التقييم الأخضر ترتبط بزيادة (0.309) وحدة في الاستدامة المؤسسية. وبلغت قيمة (Beta = 0.350) عند مستوى دلالة إحصائية (Sig = 0.000< 0.05)، مما يدل علة وجود تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية قوية على الاستدامة المؤسسية.

توضح نتائج تحليل الانحدار أن جميع أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (الاستقطاب الأخضر، التدريب الأخضر، التقييم والمكافئات الخضراء) تملك تأثيرًا إيجابيًا وذو دلالة إحصائية على الاستدامة المؤسسية في مستشفيات القطاع الطبي الخاص بمدينة دمشق. ويُعتبر الاستقطاب الأخضر هو العامل الأكثر تأثيرًا، يليه التقييم الأخضر ثم التدريب الأخضر. كما أن النموذج يفسر حوالي 73.4% من التغير في الاستدامة المؤسسية، مما يؤكد أهمية هذه الممارسات في تعزيز الاستدامة داخل هذه المنشآت.

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين ممارسات الاستقطاب والتوظيف الأخضر على الاستدامة المؤسسية في مستشفيات القطاع الخاص في دمشق، سيتم اختبار الفرضية تبعاً لنموذج الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول (3-18) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغير	Model Summary		ANOVA[a]		Coefficients[a]		
	R	R Square	F	Sig.	B	t	Sig
الاستقطاب والتوظيف	.789[a]	.622	117.075	.000[b]	.884	10.82	.000

المصدر: المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS

1. معامل الارتباط ($R = 0.789$)، يشير إلى وجود علاقة موجبة قوية بين الاستدامة والاستقطاب الأخضر، كما أن معامل الانحدار ($R^2 = 0.622$)، يعني أن حوالي 62.2% من التغير في الاستقطاب الأخضر يُمكن تفسيره بتغيرات الاستدامة المؤسسية، وهو مؤشر جيد على قوة العلاقة.

2. قيمة ($F = 117.075$) مع مستوى دلالة إحصائية ($Sig. = 0.000 < 0.01$)، تشير إلى أن العلاقة بين الاستدامة والاستقطاب الأخضر ذات دلالة إحصائية قوية، أي أن الاستدامة تفسر بشكل معنوي التغير في الاستقطاب الأخضر.

3. معامل الانحدار للاستدامة ($B = 0.884$) يدل على أنه مع زيادة وحدة واحدة في الاستدامة المؤسسية، يرتفع الاستقطاب الأخضر بمقدار 0.884 وحدة، وهو تأثير قوي، كما أن معامل بيتا ($Beta = 0.738$) يعبر عن قوة وتأثير الاستدامة على الاستقطاب بالأثر المعياري، مما يؤكد الأهمية الكبيرة لهذا التأثير، وبلغت القيمة الاحتمالية ($Sig = 0.000$) تدل على دلالة إحصائية قوية، أي أن العلاقة ليست بالصدفة.

تشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية وقوية ذات دلالة إحصائية بين الاستدامة المؤسسية والاستقطاب الأخضر في مستشفيات القطاع الطبي الخاص بمدينة دمشق، حيث أن ارتفاع مستوى الاستدامة يرتبط بزيادة ممارسات الاستقطاب الأخضر بشكل ملحوظ. هذه النتيجة تؤكد أهمية تعزيز الاستدامة لتحقيق استقطاب فعال يتوافق مع قيم وأهداف الموارد البشرية الخضراء في القطاع الصحي.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين ممارسات التدريب والتطوير الأخضر على الاستدامة المؤسسية في مستشفيات القطاع الخاص في دمشق، سيتم اختبار الفرضية تبعاً لنموذج الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول (3-19) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

Coefficients[a]			ANOVA[a]		Model Summary		المتغير
Sig	t	B	Sig.	F	R Square	R	
.000	8.644	.744	.000[b]	74.720	.513	.716[a]	التدريب الاخضر

المصدر: المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS

1. يشير معامل الارتباط (R = 0.716) إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين الاستدامة المؤسسية والتدريب الأخضر، أما معامل التحديد (R² = 0.513)يعني أن 51.3% من التغير في مستوى التدريب الأخضر يمكن تفسيره من خلال التغير في الاستدامة المؤسسية، وهو معدل جيد يعكس قوة العلاقة وتأثير الاستدامة في هذا الجانب.

2. قيمة F المحسوبة (74.720) مع دلالة إحصائية عالية (Sig = 0.000) تؤكد أن الاستدامة المؤسسية تملك تأثيرًا معنويًا وذو دلالة إحصائية قوية على التدريب الأخضر في المستشفيات الخاصة بدمشق.

3. بلغت قيمة معامل الانحدار (B = 0.744) يشير إلى أنه مع زيادة وحدة واحدة في الاستدامة المؤسسية، يرتفع مستوى التدريب الأخضر بمقدار 0.744 وحدة، مما يعكس تأثيرًا قويًا، كما بلغ (Beta = 0.716) يؤكد أن الاستدامة المؤسسية لها تأثير معنوي كبير وإيجابي على التدريب الأخضر، القيمة الاحتمالية بلغت (Sig = 0.000) تعني أن العلاقة ذات دلالة إحصائية قوية ولا يمكن أن تكون نتيجة للصدفة.

تُظهر نتائج تحليل الانحدار وجود علاقة إيجابية وقوية بين الاستدامة المؤسسية والتدريب الأخضر في مستشفيات القطاع الخاص في دمشق، أي أن المؤسسات التي تتمتع بمستوى أعلى من الاستدامة تميل إلى تطبيق برامج تدريب أخضر أكثر فاعلية، مما يساهم في تعزيز المهارات والمعرفة البيئية للعاملين وتحقيق أهداف الاستدامة المؤسسية.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين ممارسات تقييم الأداء الأخضر على الاستدامة المؤسسية في مستشفيات القطاع الخاص في دمشق، سيتم اختبار الفرضية بناء على نموذج الانحدار الخطي البسيط بالشكل التالي:

الجدول (3-20) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Coefficients[a]			ANOVA[a]		Model Summary		المتغير
Sig	t	B	Sig.	F	R Square	R	
.000	10.119	.869	.000[b]	102.398	.591	.768[a]	تقييم ومكافئات خضراء

المصدر: المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS

1. يشير معامل الارتباط (R = 0.768) إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين الاستدامة المؤسسية والتحفيز الأخضر، أما معامل التحديد (R² = 0.591)يعني أن 59.1% من التغير في مستوى التحفيز الأخضر يمكن تفسيره من خلال التغير في الاستدامة المؤسسية، وهو يعكس قوة العلاقة وتأثير الاستدامة في تعزيز ممارسات التحفيز البيئي.

2. قيمة F المحسوبة (102.398) مع دلالة إحصائية عالية (p = 0.000) تؤكد أن الاستدامة المؤسسية لها تأثير معنوي وذو دلالة إحصائية قوية على التحفيز الأخضر في المستشفيات الخاصة بدمشق.

3. المعامل (B = 0.869) يشير إلى أنه مع زيادة وحدة واحدة في الاستدامة المؤسسية، يرتفع مستوى التحفيز الأخضر بمقدار 0.869 وحدة، مما يعكس تأثيرًا قويًا وذو دلالة إحصائية، معامل بيتا (Beta = 0.768) يؤكد أن الاستدامة المؤسسية لها تأثير معنوي كبير وإيجابي على التحفيز الأخضر، القيمة الاحتمالية (Sig = 0.000) تعني أن العلاقة بين الاستدامة والتحفيز ليست عشوائية بل ذات دلالة إحصائية قوية.

تشير نتائج تحليل الانحدار إلى وجود علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين الاستدامة المؤسسية والتحفيز الأخضر في مستشفيات القطاع الخاص في دمشق. كلما زادت ممارسات الاستدامة المؤسسية، زاد مستوى التحفيز الأخضر لدى الموظفين، مما يعزز من تفعيل السياسات والمبادرات البيئية داخل المؤسسات الصحية، ويسهم في تحقيق أهداف الاستدامة الشاملة.

خامساً النتائج والتوصيات

أ- نتائج الدراسة

1. بما يخص مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء: تبين من نتائج الدراسة أن المستشفيات الخاصة في دمشق تطبق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بمستوى متوسط إلى مرتفع، وجاءت ترتيب الأبعاد على الشكل التالي:

- حصل البعد الخاص بالتقييم والمكافئات الخضراء على أعلى متوسط (3.53)، حيث أكدا العينة أن بطاقة الوصف الوظيفي تتضمن مسؤوليات واضحة تجاه الحفاظ على البيئة، حيث يدخل الالتزام بالسياسات البيئية كأحد بنود تقييم الأداء السنوي للموظفين، إضافة إلى أن مراقبة مؤشرات الأداء البيئي تتم (مثل كمية النفايات، استهلاك الموارد) على مستوى الأقسام بشكل دقيق.
- يليه الاستقطاب الأخضر (3.39)، حيث بينت الدراسة الميدانية أن المرشحون للوظائف يسألون عن مدى وعيهم ومعرفتهم بالقضايا البيئية المتعلقة بالقطاع الصحي، كما يتم التأكد من أن قيم المرشحين تتوافق مع التوجهات البيئية والأخلاقية للمشفى قبل توظيفهم، بالإضافة إلى قيام المشفى بُعرض سياسات المشفى البيئية كجزء من عرض العمل على الموظفين الجدد بوضوح سياسات.
- التدريب الأخضر (3.35)، ما يشير إلى اهتمام ملحوظ بهذه الممارسات، خاصة في جانب المكافآت والحوافز البيئية، فقد أشار المشاركون إلى أن الموظفين الجدد يتلقون تدريباً إلزامياً حول السياسات البيئية للمشفى عند بدء عملهم، حيث يُدرب الكادر الطبي والخدمي بشكل مكثف على الطرق الصحيحة والآمنة لفرز النفايات الطبية

2. مستوى تبني مفهوم الاستدامة المؤسسية: لوحظ أن المستشفيات الخاصة تتبنى مفهوم الاستدامة المؤسسية بشكل جيد (بمتوسط 3.58)، حيث يطبق المشفى برنامجاً فعالاً لفرز النفايات من المصدر (طبية، حادة، عامة، قابلة للتدوير)، ويشارك المشفى في حملات توعية مجتمعية حول القضايا الصحية والبيئية، وقد أدت ثقافة العمل الإيجابية والمسؤولة بيئياً إلى زيادة الرضا الوظيفي والولاء لدى الموظفين

3. العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والاستدامة المؤسسية: أظهرت نتائج اختبار الانحدار وجود علاقة إيجابية وقوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (الاستقطاب، التدريب، والتحفيز) والاستدامة المؤسسية. حيث تفسر هذه الممارسات نسبة كبيرة (73.4%) من التباين في الاستدامة المؤسسية، مما يؤكد أن تعزيز هذه الممارسات يساهم بشكل فعّال في دعم وتحقيق الاستدامة داخل المستشفيات.

4. تأثير الأبعاد الفرعية لممارسات الموارد البشرية الخضراء: جاءت قوة تأثير أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء على الاستدامة المؤسسية على الشكل التالي:

- كان بعد الاستقطاب الأخضر هو الأقوى تأثيراً في تعزيز الاستدامة المؤسسية، حيث يعتبر العنصر البشري هو العنصر الأكثر أهمية في بناء نظام صحي يتسم بالاستدامة البيئية، لذلك كان استقطاب وتوظيف عناصر بشرية تحمل المبادئ والأفكار البيئة الصحيحة هو العامل الأكثر تأثيراً في تحقيق الاستدامة المطلوبة.
- تقييم الأداء والمكافئات الخضراء البعد الثاني من حيث التأثير، ان عملية تقييم الأداء عملية حيوية ومهمة في تحسين وتقويم سلوك العاملين وحثهم على الالتزام بقواعد العمل الأخضر وخصوصا عند ربط التقييم بالمكافئات.
- التدريب الأخضر أيضاً له دور مهم في دعم الاستدامة، ولكن اتى بدرجة أقل من البعدين السابقين بسس طبيعة العمل التي تفرض برامج تدريبية مختصرة تركز على اساسيات العمل وخصوصا فيما يتعلق بالاثر البيئي والتعامل مع النفايات الطبية.

ب- توصيات الدراسة

1. تبني إدارة الموارد البشرية الخضراء كمدخل استراتيجي :نظراً للتأثير الكبير الذي أظهرته الدراسة، يجب على الإدارات العليا النظر إلى ممارسات الموارد البشرية الخضراء كركيزة استراتيجية لتحقيق الاستدامة والقدرة التنافسية، وليس مجرد وظيفة إدارية ثانوية.

2. تعزيز التواصل حول العائد الاقتصادي للاستدامة :من الضروري أن تعمل الإدارة على قياس وإبراز الفوائد المالية الناتجة عن الممارسات البيئية (مثل خفض فواتير الطاقة والمياه، وتقليل تكاليف إدارة النفايات) ومشاركتها مع الموظفين، لتعزيز قناعتهم وجعلهم شركاء في تحقيق الكفاءة.

3. تطوير أنظمة المكافآت والترقيات الخضراء :تصميم أنظمة واضحة تربط بشكل مباشر بين الحوافز المادية والترقيات الوظيفية وبين الأداء البيئي المتميز للموظفين والأقسام. هذا من شأنه أن يحول الالتزام البيئي من مجرد مسؤولية أخلاقية إلى هدف مهني قابل للقياس والمكافأة.

4. توسيع نطاق التدريب الأخضر :تطوير برامج تدريبية موحدة تشمل، إلى جانب فرز النفايات، مهارات ترشيد استهلاك الموارد، واستخدام التقنيات الصديقة للبيئة. ويجب أن تكون هذه البرامج إلزامية للموظفين الجدد ودورية للموظفين الحاليين.

5. الاستثمار في العلامة التجارية الخضراء للمشفى :استخدام صورة المشفى كمؤسسة مسؤولة بيئياً بشكل فعال في إعلانات التوظيف لجذب الكفاءات التي تتشارك نفس القيم، مما يسهل عملية دمجهم في ثقافة العمل المستدامة.

آفاق الدراسات المستقبلية

1. توسيع نطاق الدراسة :إجراء دراسات مماثلة تشمل عينة أكبر وأكثر تنوعاً (مثل المستشفيات الحكومية، ومستشفيات في محافظات أخرى) لمقارنة النتائج وزيادة قابليتها للتعميم.

2. دراسة الأثر المالي بشكل معمق :إجراء دراسات حالة (Case Studies) تركز على قياس الأثر المالي المباشر لتطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء على التكاليف التشغيلية والأداء المالي للمستشفيات.

3. استخدام المنهج النوعي :إجراء مقابلات معمقة مع المدراء والعاملين للحصول على فهم أعمق للتحديات والدوافع التي تواجه تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في القطاع الصحي

المراجع

أ- المراجع العربية:

(1) أبو خضرة، سارة .(2023) *أثر أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء البيئي: دراسة تطبيقية في شركات صناعية أردنية* .المجلة العربية لجودة الأداء، 8(2)، 55-85

(2) جبر، منى، وفتحي، علا .(2023) *دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الاستدامة البيئية: دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية المصرية* .المجلة العربية للإدارة، 43(2)، 130-152

(3) الجنيدي، حنان أحمد (2024): دور تقرير الاستدامة الرقمية في تحسين الأداء المستدام – تحد جديد بمهنة المحاسبة والمراجعة – دراسة ميدانية، مجلة الفكر المحاسبي، المجلد (28)، العدد (1)، 307-341.

(4) حسام، مها ياسر (2022): العلاقة بين الإدارة الخضراء للموارد البشرية وفاعلية الأداء الوظيفي بالشركات الصديقة للبيئة – دراسة تطبيقية على شركة النصر لصناعة السيارات الكهربائية، مجلة الدراسات المالية والتجارية، العدد الأول،

(5) حمزة، جنان عبد الرضا (2023)، توظيف ممارسات الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة– دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركات السياحة في مدينة كربلاء، مجلة بيريان، المجلد 19، ص. 28-45.

(6) خليفة، رباب .(2021) *التدريب البيئي كمدخل لتحقيق التميز المستدام في منظمات الأعمال* .مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 19(2)، 78-103.

(7) داود، إيمان، وعبد الله، مصطفى .(2023) *الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة* .مجلة البحوث الإدارية، 29(2)، 115-139.

(8) سبلاي ورلد (2024): كيف تحسن كفاءة الطاقة مع علم التوريد؟ تم الاسترجاع في 24 يونيو 2025، من كيف-تحسن-كفاءة-الطاقة-مع-عالم-التوريد/https://supplyworldco.com

(9) سعيد، خالد، والحمادي، ناصر .(2021) *دور علاقات الموظفين في دعم الاستدامة البيئية بالمؤسسات* .مجلة الإدارة والتنمية، 25(1)، 58-98

(10) سيد، دعاء محمد عبدالله (2024)، دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الاستدامة المؤسسية والتنافسية، مجلة السادات للبحوث الإدارية والمالية، المجلد 2، العدد 2، ص1-18.

(11) الشموسي، علي جودة.، غانم، أمنة (2024)، دور الغدارة الخضراء في تحقيق الابداع المستدام (دراسة استطلاعية في المصرف المتحد للاستثمار)، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد الخاص، ص 129–150.

(12) ضيف، علي عادل علي (2024)، دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة. مجلة البحوث البيئية والطاقة، جامعة المنوفية – قطاع خدمة المجتمع وتنمية البيئة، المجلد 13، العدد 22، يناير، ص 1– 51

(13) الطاهر، دعاء .(2023) *إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على الاستدامة المؤسسية: دراسة ميدانية في القطاع الصناعي بالجزائر* .مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 15(1)، 88–109..

(14) عبد الله، دعاء (2024) *إدارة الموارد البشرية الخضراء: دورها في تعزيز الاستدامة المؤسسية والتنافسية* .المجلة العربية للعلوم الإدارية، 31(1)، 70–102

(15) عبد الرحمن، لبنى، ومرزوق، على .(2022) *أثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء على أداء العاملين البيئي: دراسة ميدانية في القطاع الصناعي* .مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 38(3)، 120–123.

(16) عبد الغني، محمد فتحي (2022): تطور مفهوم التنمية المستدامة وأبعاده ونتائجه في مصر، المجلة العلمية للأقتصاد والتجارة، المجلد (50)، العدد (2)، 477–503.

(17) عثمان، هالوفان.، وطه، رفعت محمد (2023). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق إدارة الجودة الشاملة للبيئة. بحث مستل من أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز، المجلد (12)، العدد (2)، ص 20 –46.

(18) فاستر كابيتال، (2025)، https://fastercapital.com/arabpreneur/**والحوكمة–البيئة–البيئية–والاجتماعية–والحوكمة–الاستثمارات–تعزيز–النمو–المستدام**

(19) لخضر، دلال (2023). إدارة الموارد البشرية الخضراء كنهج حديث نحو الاستدامة البيئية (الممارسات والسياسات)، مجلة الاقتصاد الصناعي – خزارتك، المجلد 13، العدد 1، ص. 661–688.

(20) المراد، حسين (2022): معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في المستشفيات الجامعية في الجمهورية العربية السورية، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، المجلد الثامن، العدد الثالث عشر، الجزء الأول، 280–295.

(21) منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (2022): الأثر الاقتصادي والاجتماعي للحكومات المفتوحة – توصيات سياساتية للبلدان العربية، منظمة التعاون والتنمية، المكتب الإقليمي للأمم المتحدة في قطر، 1–22.

(22) يوسف، ديانا علي. (2022). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الابتكار الأخضر: دراسة ميدانية على الشركات الخاصة في الساحل السوري. رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سورية.

المراجع الأجنبية:

(1) Agyemang, M., Zhu, Q., & Tian, Y. (2023). *Green practices and firm performance: A resource-based view and institutional theory perspective*. Journal of Cleaner Production, 421, 138527. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.138527

(2) Brown, A., & Lee, M. (2021). The influence of green human resource management on corporate sustainability in Canadian tech firms. *Journal of Environmental Management*, 27(4), 300-317.

(3) Brundtland, G. H. (Chairperson). (1987). *Our Common Future*. Report of the World Commission on Environment and Development. Oxford University Press.

(4) Elkington, J. (2018). *25 years ago, I coined the phrase "Triple Bottom Line." Here's why it's time to rethink it.* Harvard Business Review. pp. 3–4. https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it

(5) Goyal, P., Rahman, Z., & Kazmi, A. A. (2022). *Corporate social responsibility and sustainability: The new bottom line*. Journal of Business Ethics, 179(1), 101–123. https://doi.org/10.1007/s10551-021-04871-2

(6) Johnson, P., & Williams, R. (2022). Exploring green HRM practices and corporate sustainability in the Australian tourism sector. *Tourism Management Review*, 35(2), 112-130.

(7) KPMG (2020). *The Time Has Come: The KPMG Survey of Sustainability Reporting 2020*. https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2020/11/the-time-has-come.pdf

(8) Mehmood, W., Ahmad, N., Scholz, M., & Naveed, R. T. (2021). Green HRM practices and green innovation: A cross-sectional study. Journal of Cleaner Production.

(9) Müller, K., & Hoffmann, S. (2022). Evaluating green HRM practices and their impact on corporate sustainability in German manufacturing sector. European Journal of Environmental Management, 18(1), 45-63.

(10) Öz, Ö., & Yücel, İ. (2022): *Green human resources management: A novel tool to boost work engagement*

(11) Pham, N. T., Tučková, Z., & Jabbour, C. J. C. (2020). Greening the hospitality industry: How do green human resource management practices influence organizational citizenship behavior in hotels? *A mixed-methods study. Tourism Management, 72*, 386.

(12) Phan, Q. P. T., & Bui, H. T. M. (2021). The role of green training in fostering environmental innovation. Sustainability, 13(11), 640-620

(13) Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2019). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, *15*(1), 1–14. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x

(14) Saeed, B. B., Afsar, B., & Hafeez, S. (2021). Green human resource management: A review and research agenda. Environmental Science and Pollution Research, 28(5), .559-540

(15) Savitz, A. W., & Weber, K. (2019). *The triple bottom line: How today's best-run companies are achieving economic, social, and environmental success—and how you can too* (Rev. ed.). Jossey-Bass,90-70

(16) Smith, J., & Green, L. (2023). The role of green human resource management practices in achieving corporate sustainability: A study in UK service firms. Journal of Sustainable Business, 15(3), 210-228.

(17) UN Global Compact & GRI (2018). Business Reporting on the SDGs: An Analysis of the Goals and Targets,

(18) Van der Meer, E., & Bakker, D. (2020). Green HRM strategies and corporate sustainability in the Dutch financial sector. *International Journal of Human Resource Management*, 31(7), 890-90

(19) Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., Chiappetta Jabbour, C. J., & Sehnem, S. (2020). *Pathways to a sustainable workplace: The role of green human resource management. Resources, Conservation and Recycling, 162,* https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2020.105033

(20) Yusliza, M. Y., Othman, N., Jabbour, C. J. C., & Fernando, Y. (2020). HRM and environmental sustainability: A review and future research agenda. *International Journal of Manpower*, 41(6), 1009

(21) Zhou, Y., Shao, J., & Chen, J. (2023). Linking green performance appraisal and organizational sustainability: Mediating role of employee pro-environmental behavior. Business Strategy and the Environment, 32(1), .95-75

(22) Zou, T., & Wang, D. (2022). Corporate sustainability: A systematic literature review and future research agenda. Journal of Cleaner Production, 340, 130685.

ملحق 1 الاستبيان

السيدات والسادة العاملون ضمن المشفى

في إطار إعداد دراسة علمية لنيل درجة الإجازة الجامعية في العلوم الإدارية قسم إدارة الموارد البشرية في الجامعة السورية الخاصة، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الاستدامة المؤسسية، وذلك ضمن القطاع الطبي الخاص بمدينة دمشق."

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان آملين منكم التكرم بالإجابة على فقراته بدقة وموضوعية. نؤكد لكم أن جميع البيانات التي سيتم جمعها ستُعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ونؤكد على أن مشاركتكم القيمة ستساهم بشكل حاسم في فهم هذا الموضوع الحيوي والوصول إلى نتائج دقيقة يمكن أن تخدم في تطوير القطاع الصحي.

نشكر لكم مقدماً حسن تعاونكم ووقتكم الثمين.

الطالب: ياسر أحمد الصالح

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية

يرجى التكرم بوضع إشارة (✓) في المربع الذي يعبر عن إجابتك:

1. اسم المشفى: .....

* * * * *

2. الجنس: ()ذكر ( ) أنثى

* * * * *

3. الفئة العمرية : ( )أقل من 30 سنة ( ) من 30 وأقل من 40 سنة

( ) من 40 وأقل من 50 سنة ( ) 50 سنة فأكثر.

* * * * *

4. المؤهل العلمي: ( ) دبلوم ( ) بكالوريوس

( ) ماجستير ( ) دكتوراه .

* * * * *

5. المسمى الوظيفي: ( ) إداري ( ) طبيب ( ) كادر تمريضي

( ) فني صيانة ( ) رئيس قسم. مسمى وظيفي آخر يرجى ذكره.....

* * * * * *

6. عدد سنوات الخبرة في المشفى الحالي: ( ) أقل من 5 سنوات ( ) من 5 وأقل من 10 سنوات

( ) من 10 وأقل من 15 سنة ( ) 15 سنة فاكثر

القسم الثاني: يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية بوضع إشارة (✓) في المكان المناسب.

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البُعد الأول: الاستقطاب والتوظيف الأخضر					
1. يركز المشفى في إعلاناته الوظيفية على صورته كمؤسسة مسؤولة بيئياً لجذب المواهب					
2. يُسأل المرشحون للوظائف عن مدى وعيهم ومعرفتهم بالقضايا البيئية المتعلقة بالقطاع الصحي					
3. تُعتبر الخبرة أو الاهتمام بالمبادرات البيئية عاملاً إيجابياً في قرارات التوظيف					
4. تتم معظم إجراءات التوظيف (تقديم الطلبات، الفرز، المراسلات) إلكترونياً لتقليل استهلاك الورق					
5. يتم التأكد من أن قيم المرشحين تتوافق مع التوجهات البيئية والأخلاقية للمشفى					
6. يُعرض على الموظفين الجدد بوضوح سياسات المشفى البيئية كجزء من عرض العمل					
البُعد الثاني: التدريب والتطوير الأخضر					
7. يتلقى الموظفون الجدد تدريباً إلزامياً حول السياسات البيئية للمشفى عند بدء عملهم					
8. تُعقد ورشات عمل دورية لتدريب الموظفين على الممارسات المستدامة (مثل ترشيد الطاقة والمياه)					
9. يُدرب الكادر الطبي والخدمي بشكل مكثف على الطرق الصحيحة والآمنة لفرز النفايات الطبية					

10. يشجع المشفى الموظفين على حضور دورات تدريبية خارجية متخصصة في الاستدامة الصحية والبيئية					
11. يتم تدريب المدراء ورؤساء الأقسام على كيفية قيادة وتطبيق المبادرات الخضراء في وحداتهم					
12. يتضمن التطوير الوظيفي تزويد الموظفين بمهارات استخدام التقنيات والمعدات الموفرة للطاقة					
البُعد الثالث: تقييم الأداء والمكافآت الخضراء					
13. تتضمن بطاقة الوصف الوظيفي لعملي مسؤوليات واضحة تجاه الحفاظ على البيئة					
14. يدخل الالتزام بالسياسات البيئية كأحد بنود تقييم الأداء السنوي للموظفين					
15. تتم مراقبة مؤشرات الأداء البيئي (مثل كمية النفايات، استهلاك الموارد) على مستوى الأقسام					
16.يقدم المشفى مكافآت (مادية أو شهادات تقدير) للموظفين الذين يقدمون اقتراحات بيئية ناجحة					
17. يرتبط الحصول على بعض الحوافز والترقيات بمدى مساهمة الموظف في تحقيق أهداف الاستدامة					
18. يوجد نظام واضح لتقديم التغذية الراجعة للموظفين حول أدائهم البيئي وتشجيعهم على التحسين.					
المحور الثاني: الاستدامة المؤسسية (المتغير التابع)					
19. يطبق المشفى برنامجاً فعالاً لفرز النفايات من المصدر (طبية، حادة، عامة، قابلة للتدوير)					
20. يسعى المشفى لتقليل استهلاك الموارد مثل المياه والكهرباء والورق بشكل ملحوظ					

21. يفضل المشفى شراء مستلزمات طبية وإدارية صديقة للبيئة أو قابلة لإعادة التدوير كلما أمكن					
22. يتخذ المشفى إجراءات للحد من انبعاثات الملوثات الناتجة عن عملياته (مثل وحدات التكييف والتعقيم)					
23. أدت الممارسات البيئية (كترشيد الاستهلاك) إلى خفض التكاليف التشغيلية للمشفى					
24. ساهمت الكفاءة في استخدام الموارد في تحسين الأداء المالي العام للمشفى					
25. يرى المشفى أن الاستثمار في الاستدامة يعزز من قدرته التنافسية على المدى الطويل					
26. يوفر المشفى بيئة عمل صحية وآمنة تحمي الموظفين من المخاطر المهنية والبيئية					
27. ساهمت الممارسات الخضراء في تحسين الصورة الذهنية والسمعة الإيجابية للمشفى في المجتمع					
28. يشارك المشفى في حملات توعية مجتمعية حول القضايا الصحية والبيئية					
29. أدت ثقافة العمل الإيجابية والمسؤولة بيئياً إلى زيادة الرضا الوظيفي والولاء لدى الموظفين					

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الاستقطاب	73	3.3950	.63191	.07396
التدريب	73	3.3562	.58618	.06861
التقييم	73	3.5297	.63789	.07466
موارد_خضراء	73	3.4269	.54879	.06423

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الاستقطاب	5.340	72	.000	.39498	.2475	.5424
التدريب	5.191	72	.000	.35616	.2194	.4929
التقييم	7.095	72	.000	.52968	.3809	.6785
موارد_خضراء	6.647	72	.000	.42694	.2989	.5550

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الاستدامة	73	3.5816	.56402	.06601

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الاستدامة	8.810	72	.000	.58157	.4500	.7132

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.857[a]	.734	.722	.29730
a. Predictors: (Constant), الاستقطاب, التدريب, التقييم				

ANOVAa						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16.806	3	5.602	63.382	.000b

	Residual	6.099	69	.088		
	Total	22.905	72			
a. Dependent Variable: الاستدامة						
b. Predictors: (Constant), التقييم, التدريب, الاستقطاب						

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.586	.223		2.624	.011
	الاستقطاب	.327	.090	.366	3.647	.001
	التدريب	.236	.085	.246	2.778	.007
	التقييم	.309	.082	.350	3.759	.000
a. Dependent Variable: الاستدامة						

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.789a	.622	.617	.39098
a. Predictors: (Constant), الاستدامة				

ANOVAa						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17.897	1	17.897	117.075	.000[b]
	Residual	10.854	71	.153		
	Total	28.750	72			
a. Dependent Variable: الاستقطاب						
b. Predictors: (Constant), الاستدامة						

Coefficientsa						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.229	.296		.773	.442
	الاستدامة	.884	.082	.789	10.820	.000
a. Dependent Variable: الاستقطاب						

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.716a	.513	.506	.41204
a. Predictors: (Constant), الاستدامة				

ANOVAa						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12.686	1	12.686	74.720	.000b
	Residual	12.054	71	.170		
	Total	24.740	72			
a. Dependent Variable: التدريب						
b. Predictors: (Constant), الاستدامة						

Coefficientsa						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.691	.312		2.213	.030
	الاستدامة	.744	.086	.716	8.644	.000
a. Dependent Variable: التدريب						

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.768a	.591	.585	.41104
a. Predictors: (Constant), الاستدامة				

ANOVAa						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17.301	1	17.301	102.398	.000[b]
	Residual	11.996	71	.169		
	Total	29.297	72			
a. Dependent Variable: التحفيز						
b. Predictors: (Constant), الاستدامة						

Coefficientsa						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.417	.311		1.339	.185
	الاستدامة	.869	.086	.768	10.119	.000
a. Dependent Variable: التحفيز						