

## تأثير ادارة الموارد الخضراء على الاداء المؤسسي: حالة المستشفيات الحكومية في دولة الكويت

# The Impact of Green Resource Management on Institutional Performance: The Case of Government Hospitals in the State of Kuwait

ناصر عبدالهادي مجيد زيدان

طالب دكتوراه بقسم العلوم السياسية - كلية التجارة - جامعة أسيوط

محمد أحمد عدوي

أستاذ العلوم السياسية بكلية التجارة - جامعة أسيوط

### المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل وتطوير الإطار المفاهيمي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وإبراز أثرها في المستشفيات الحكومية الكويتية، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، وتكون مجتمع الدراسة من ٢٧ وحدة تم توزيع الاستبيان عليها جميعا، وبشكل متساو منعا للتحيز، واستعيد (١٤٤) استبيانا صالحة لتحليل، بينت الدراسة ان المستشفيات الحكومية الكويتية تمارس ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بدرجة متدنية، وان الاداء في هذه المستشفيات مرتفع، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمستوى الكلي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء فيها وان تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بالمستشفيات الحكومية الكويتية لا تفسر الا نسبة قليلة من الاداء، ويواجه تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المستشفيات الحكومية الكويتية مجموعة من المعوقات وبدرجة كبيرة. كمقاومة الموظفين والإدارة ونقص الوعي والثقافة والمعرفة والفهم الصحيح لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وغياب خطة شاملة لتنفيذها وعدم توفر الامكانيات المادية لتنفيذها والحوافز لتحقيق أهداف ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

كلمات مفتاحية: الموارد البشرية الخضراء، الكويت المستشفيات الحكومية، الاداء

**Abstract:**

This study aims to analyze and develop the conceptual framework of green human resource management practices (GHRMP) and the impact on performance in Kuwaiti government hospitals, using the descriptive analytical approach. The study community consisted of 27 units to which the questionnaire was distributed equally, and (144) valid questionnaires were retrieved for analysis. The study showed that Kuwaiti government hospitals implement (GHRMP) at low degree, and that performance in is high. There is a statistically significant effect of the overall level of (GHRMP) on their performance, and that the implementation of (GHRMP) in those hospitals only explains a small percentage of performance. The implementation of (GHRMP) in these hospitals faces a set of obstacles to a large degree, represented by the resistance of employees and management, the lack of awareness, culture, knowledge and correct understanding of (GHRMP), the absence of a comprehensive plan for its implementation, and the lack of financial capabilities to implement it and incentives to achieve its goals.

**Key words:** Green Human Resources, Kuwait Government Hospitals, Performance

**خلفية الدراسة**

العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج المؤثرة على جودة الأداء التنظيمي، مما يجعل الاهتمام به ورفع مستوى إدارة الموارد البشرية وتوجيه الموارد والتكنولوجيا الحديثة لخدمتها من أولويات المنظمات. فالموارد البشرية اليوم مصدراً أساسياً للميزة التنافسية المستدامة للمنظمات، لاسيما في مجالات إنتاج المعرفة وتقنياتها ووسائل الاتصال الحديثة. فقد شهدت العقود الثلاثة الأخيرة توجهها يدعوللتفكير بظاهرة الاستثمار المعرفي لدى العاملين وتنمية الموارد البشرية عالية التأهيل والتمكين، بقصد امتلاك رأس المال المعرفي والفكري. وهذا يستدعي في ذات الوقت وجود توافق بين استراتيجيات الموارد البشرية وباقي استراتيجيات المنظمة، بشكل يكون فيه توافق وتكامل يساعد على تحقيق أهداف المنظمة بالبقاء والاستمرارية والذي لن يتم دون وجود الأداء الذي يحقق لها ذلك.

شهدت الفترة الاخيرة من القرن الماضي اهتماما كبيرا من كافة المستويات والباحثين بموضوع التنمية المستدامة، وتشكل المشاكل والقضايا البيئية تهديدا على بقاء المنظمات واستمراريتها؛ مما فرض على المنظمات تعديل سلوكها المؤسسي من أجل تبني الممارسات الصديقة للبيئة وخلق ثقافة الإدارة الخضراء. وتوصلت دراسات منها (الزيدي، وفليح 2019، Mobarez. 2020؛ Mukherjee. Bhattacharjee. Paul. & Banerjee 2020، إلى أن سلوك الحكومات والمنظمات وسلوك الأفراد والمجتمعات السبب الرئيس في المشكلات البيئية. وعليه فان المنظمات المعاصرة تسعى إلى دمج الإدارة البيئية مع العديد من الإدارات، ومن أهمها إدارة الموارد البشرية، والتي تمت تسميتها بإدارة الموارد البشرية الخضراء ( Fawehinmi. Yusliza. Mohamad. Faezah. & Muhammad. 2020; Mtembu. )

Kulshrestha & Srivastava. 2018 2019

ومن أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء إدراج المبادرات البيئية كعنصر أساسي في التحليل والتوصيف الوظيفي، وحصر الكفاءات الخضراء ( كالمعارف والمهارات البيئية) كجزء من المتطلبات الوظيفية، والتنبؤ بعدد الموظفين والمهارات اللازمة لتنفيذ برامج الإدارة البيئية، والتوظيف يكون على أساس المعايير البيئية وتفضيل المرشحين ذوي الكفاءات والخبرة بالمشاريع البيئية، وتحديد المعايير الخاصة بالأهداف والمبادرات البيئية، وترجمتها إلى مؤشرات السلوك الأخضر لتكون مقياس تقييم أداء الموظفين، وحصر وتنفيذ برامج تدريبية الهادفة إلى إكساب الموظفين المعرفة الكاملة حول السياسات البيئية، وتطوير كفاءاتهم البيئية لتغيير سلوكهم حول المبادرات والأنشطة البيئية، وتقديم الحوافز لتشجيعهم على القيام بمبادرات بيئية متنوعة كمسابقات المشاريع البيئية، والتوصل إلى أفكار جديدة تقلل من آثار التدهور البيئي (الزيدي، وفليح 2019، Mukherjee .، Islam et al. 2020; Mtembu. 2019; Mukherjee .،

et al. 2020

فإدارة الموارد البشرية الخضراء فلسفة أونهاجيا إداريا يهدف إلى دمج وتضمين الأهداف البيئية في جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية لتصبح صديقة للبيئة (خضراء)؛ وتهدف المنظمات من تبني تلك الى إحداث تغييرات بسلوكيات

الموظفين، وتشجيعهم على القيام بمبادرات خضراء ببيئة عملهم، فهي أفضل الاستراتيجيات المتبعة لحل المشكلات والقضايا البيئية والاستدامة الخضراء للموارد البشرية.

فمؤسسات اليوم بحاجة ماسة لموظفين يسعون بنشاط لتغيير حياتهم والسعي للاستفادة من بيئة العمل بما يحقق نتائج أفضل، فالموظفين الأكثر فاعلية بالعمل هم أصحاب التفكير المتقدم والاستعداد للمساهمة الفعالة باعتبارها من يحدد الاختلافات بين الناس. فقدرات الافراد تتأثر بمدى إيمانهم بالتغلب على القيود التي تفرضها قوة الموقف ومدى احداث التأثير فيه واحداث تغييرات إيجابية ومفيدة لبيئة العمل، وهذا يعتمد على سعي المدراء لتعزيز وزيادة الابداع لدى موظفيهم لكي يتمكنوا من العمل في جو يسوده روح تنافسية يلزمها اطلاق العنان للإمكانيات الابداعية للموظفين من أجل استخدام أفكارهم الجديدة باعتبارها لبنات أساسية الابتكار التنظيمي والتغيير الافضل (Joo et al. ٢٠١٨).

وانطلاقاً مما تقدم فإن من أهم مقومات نجاح أي مؤسسة، القدرة على اللحاق بركب التطور وملاحقة التغيرات التي يشهدها عصر في كافة المجالات وخاصة في مجال البيئة.

#### ١-١- مشكلة الدراسة

ونظرا للمستجدات المعاصرة بمجال البيئة وإدارة الموارد البشرية وتعظيم الاداء وتزايد الاهتمام العالمي بنشر الوعي والحس البيئي، فان الحاجة تبرز لتبني ممارسات إدارة الموارد البشرية ودمجها بالمبادرات والأهداف البيئية لتحقيق التنمية المستدامة باي مؤسسة او منظمة سواء بالقطاع الخاص او العام. ومن هنا فان هذه الدراسة تسليط الضوء على مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء واهم ممارساتها (التوظيف الأخضر، وإدارة وتقييم الأداء الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، والتعويض الأخضر) وخاصة في ضوء مبادرات رؤية الكويت 2030؛ الهادفة إلى التحول نحو مستقبل أكثر استدامة، وعليه من الضروري أن تتبنى المؤسسات هذه الممارسات للمساهمة في حماية البيئة وتعزيز التنمية المستدامة.

ويلاحظ وجود فجوة يبلدراسات مجال ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء بالكويت بصورة عامة وفي القطاع الصحي بصورة خاصة، وربط ذلك بالأداء بالمستشفيات الحكومية الكويتية.

ويسعى هذا البحث إلى تسليط الضوء على دور واثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضرا على الأداء الوظيفي للعاملين من خلال الاجابة على الاسئلة التالية:

١. ما هو مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية بالمستشفيات الحكومية الكويتية ؟

٢. ما هو مستوى الاداء الوظيفي لدى العاملين بالمستشفيات الحكومية الكويتية ؟

٣. ما هوأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الاداء الوظيفي لدى العاملين بالمستشفيات الحكومية الكويتية ؟.

٤. ما هي اهم المعوقات لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بالمستشفيات الحكومية الكويتية ؟.

#### ١-٢- أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل وتطوير الإطار المفاهيمي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وإبراز أثرها في المؤسسات الحكومية والصحية، من خلال تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على مستوى ممارسات إدارة الموارد الخضراء بالمستشفيات الحكومية الكويتية

١. التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمستشفيات الحكومية الكويتية

٢. إبراز أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الاداء بالمستشفيات الحكومية الكويتية

٣. بيان اهم المعوقات لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بالمستشفيات الحكومية الكويتية.

٤. تقديم بعض التوصيات لإدارات الحكومية والصحية في ضوء نتائج البحث.

#### ١-٣- أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من حداثة موضوعها حيث ان مفهوم ادارة الموارد البشرية الخضراء حديثاً ولاتزال القليل من الدراسات تتعرض له بالكويت، فهي بذلك تسهم في سد الفجوة العلمية التي غفلت عنها الدراسات السابقة التي درست

مدى تطبيق توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء في القطاعات المختلفة الصناعية والخدمية وغيرها من القطاعات باستثناء القطاع الحكومي وقطاع الصحي والمستشفيات، فمساهمة الدراسة بالتعرف على اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء على لاداء والتي تعتبر اضافة جديدة.

اما الأهمية التطبيقية للدراسة، فانها تسهم بالتعرف على مدى تطبيق مفهوم ادارة الموارد البشرية الخضراء بالبيئة الكويتية، اذ معظم الدراسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الخضراء كانت في بيئات اجنبية والقليل نها بالبلدان العربية، وكما تسهم ببيان أثر ادارة الموارد البشرية الخضراء على اداء الموارد البشرية بالقطاع الحكومي والصحي. وتقدم التوصيات والمقترحات فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية الخضراء.

وتبرز أهميتها من اهمية القطاع الصحي الكويتي كونه من أكثر القطاعات استثمارا وتوظيفا بعد وزارة التربية والتعليم، وله مساسا بحياة البشر، وتقدم خدماته لجميع الناس ولا غنى لهم عنها، فالإنسان هو محور وهدف هذا القطاع، فجعل المؤسسات الطبية خضراء بمواردها البشرية من الامور التي تزيد من جودة الخدمات الصحية والمنافسة على المستوى العالمي.

وبالتالي فنتائجها مهمة وتساعد على تحديد ممارسات إدارة الموارد البشرية المؤدية إلى زيادة الاداء وما ينتج عنه من فوائد لهذه المؤسسات. وتوفير أساس منهجي لقياس تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء يمكن للمؤسسات الحكومية الاستفادة منها.

#### ١-٤ - فرضيات الدراسة

بناء على مشكلة الدراسة، تم اشتقاق الفرضية العدمية الرئيسية التالية:

10H لا تمارس لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بالمستشفيات الحكومية الكويتية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq$  (0.05)

20H لا يوجد اداء مرتفع بالمستشفيات الحكومية بدولة الكويت عند مستوى دلالة (0.05)

30H لا يوجد أثر ذودلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء العاملين والاداء الوظيفي بالمستشفيات الحكومية الكويتية عند مستوى دلالة (0.05).

40H لا تواجه ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة اي معوقات لتطبيقها بالمستشفيات الحكومية الكويتية عند مستوى دلالة (0.05)

#### ١-٥- مصطلحات الدراسة

تشير الموارد البشرية الخضراء إلى ممارسة الأنشطة المسئولة عن تكوين القوى العاملة الخضراء التي تفهم وتقدر وتمارس المبادرة الخضراء وتحافظ على أهدافها الخضراء طوال عملية إدارة الموارد البشرية من التعيين والتوظيف والتدريب وتعويض وتطوير ورفع راس المال البشري، وبناء على ذلك فإن أبعادها تتمثل فيما يلي: (شحاته، ٢٠١٩) (علي، ٢٠٢٣)

١. التوظيف الأخضر: ويمكن لممارسة الاستقطاب التي تدعم الادارة الخضراء أن تتضمن الابعاد البيئية وضمان أن المستقطبين الجدد لديهم نداء بيئي، وفهم لثقافة المنظمة الخضراء والمشاركة بالقيم البيئية، ويشمل التوظيف والاختيار الأخضر جذب واحتفاظ الموظفين ذوي الجودة العالية الذين يجب أن يكونوا على دراية بالبيئة. حيث يمكن للموظفين المؤيدين للبيئة فقط دمج ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل فعال

٢. التدريب الأخضر والتطوير: هو تزويد المنظمة من قبل إدارة الموارد البشرية بالبرامج التدريبية البيئية، والاجتماعية للمديرين والعاملين لتدريبهم، وتطوير مهاراتهم وكفاءاتهم، وسلوكياتهم دفعا لكفاءة الاداء ومستقبلاً. البيئي والاجتماعي حالياً، ف جذب المواهب الخضراء والاحتفاظ بها ليس مفيدا وحده ما لم يتوفر التدريب الأخضر لها بمجال أنشطة حماية البيئة. ويتضمن التدريب الأخضر ونقل المهارات بين الموارد البشرية للتعامل مع التحديات التي تواجهها أثناء تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بالمنظمة.

٣. التعويض والتحفيز الاخضر: تحديد أجور العاملين وتحفيز العاملين أصحاب الممارسات والسلوكيات البيئية السليمة داخل المؤسسة لتعزيز اداءهم البيئي، لها قدرة عالية على تحفيز الموظفين على اتباع ممارسات الإدارة البيئية بالمنظمة. ويمكن تقديم مكافآت مالية وغير مالية للموظفين لضمان مشاركتهم الفعالة بأنشطة الإدارة البيئية. وتحفزهم لرفع مستواهم بدرجة اكبر، مما يجعلهم يستخدمون الممارسات الخضراء طوعياً على المستويين التنظيمي والفردى.

٤. تقييم الاداء الاخضر: ان تقييم اداء الموارد البشرية الخضراء يواجه تحديات ككيفية وضع معايير ومؤشرات لقياس الاداء البيئي على جميع المستويات والحصول على بيانات عن أداء المديرين في المجالات البيئية، وكيفية قياس معايير الاداء البيئي، وربط تقييم الاداء بالوصف الوظيفي مع تحديد اهداف ومهام الخضراء. وهذه الممارسة تقع ضمن الجانب التحفيزي لإطار AMO. وتستخدم التدابير الإيجابية والسلبية لتحفيز الموظفين وتمكينهم من استخدام الممارسات البيئية. ووضع مؤشرات الأداء على كل مستوى لقياس الأهداف البيئية بشكل فعال.

٥. الاستدامة تمثل سلوك يفضي إلى حفظ الكمية المستهلكة كافة انواع الطاقة، بهدف الحفاظ على البيئة والتوفير بمصاريف استهلاك الوقود، ورفع مسؤولية الأفراد والمجتمعات تجاه البيئة عبر الاستخدام الفعال للطاقة وتوظيف التقنية بتحقيق نفس خدمة الطاقة باستهلاك طاقة أقل. (اصرف، ٢٠٢١)

٦. التعريف الإجرائي للاداء هو تحقيق المؤسسة لأهدافها التنظيمية والغايات التي وُضعت من أجلها، ويشمل تطوير سلوك الادارة المؤسسة وموظفيها، وزيادة فعالية العمليات التنظيمية، وتحقيق مستويات عالية من الكفاءة وفاعلية والاقتصادية (بأقل كلفة) وتقليل الهدر في الموارد المالية والمالية وبأقل جهد وأقصر وقت لتقديم الخدمات بأعلى مقاييس الجودة بالتركيز على العلاقات الإيجابية مع المحيط الذي تعمل به المؤسسة خاصة الأنشطة الضارة للبيئة.

ان ممارسات إدارة الموارد البشرية من الوظائف المتخصصة بالاهتمام بالعنصر البشري بالمؤسسات، ومن التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين والتطوير والتدريب وتقييم أداء والمكافئات، وهذا أدى إلى الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية بالمنظمات الحديثة بعدما كان هذا الاهتمام منحصرًا بعدد قليل من المختصين بمجال شؤون الافراد العاملين. (العرو، ٢٠١٨).

ويرى بلهامل (٢٠٢١) بوجود مفهومين لإدارة الموارد البشرية، مفهوم تقليدي وآخر حديث، أما المفهوم التقليدي فيقتصر تسيير المسار المهني للمستخدمين بالتوظيف العمومي بدا من فتح ملف المستخدم الذي يتضمن مختلف الوثائق والشهادات والمؤهلات والوظيفة الإدارية والحالة المدنية للمستخدم، مع استغلاله لتسيير حياته المهنية، ويجري تبليغ المستخدم بكل القرارات المتعلقة بوضعيته الإدارية فضلاً عن تقييمه الذي ينتج عنه الترقية أو النقل أو الانتداب في وظيفة أخرى أو تعليق الوظيفة أو إنهاؤها، أما النظرة الحديثة لإدارة الموارد البشرية فهي أوسع بالإضافة إلى ذلك فهي تشمل أيضاً وضع الاستراتيجيات والتخطيط للموارد البشرية وجذب واستقطاب وتحفيز وتنمية وتدريب الموارد البشرية.

#### ٢-١-١- مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء :

ان مفهوم ادارة الموارد البشرية الخضراء من أحدث المفاهيم الادارية التي ظهرت، فقد ظهر اول مرة عام 1996، بنشر كتاب "تخصير الأشخاص"، وبعد ذلك لقي اهتماما كبيرا، حيث تضمنت ادبيات إدارة الموارد الجوانب البيئية ويُلاحظ أن تحويل الاقتصاد العالمي من القاعدة الصناعية إلى اقتصاد مستدام يعتمد على الموارد الطبيعية يشكل تحديات بيئية كبيرة، كالاحتباس الحراري وتلوث البيئة واستنزاف الموارد مما المؤسسات إتخاذ إجراءات لتحسين أداءها بيئياً واقتصادياً من خلال تبني ممارسات ووظائف الخضراء.

ومفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء من المفاهيم والممارسات الإدارية الجديدة التي دخلت العلوم الادارية في سبيل السعي للمحافظة على البيئة، وضمان الاستدامة البيئية (Gaafar et al., 2021). وعُرفت إدارة الموارد البشرية الخضراء بانها الإدارة الحديثة للموارد البشرية بالمنظمات والتي ترتبط بالعديد من الجوانب البيئية المتعلقة بالعمل والتي تتمثل بالقيام ببعض الممارسات الخضراء كالتوظيف، والتدريب، والتحفيز، وتقييم الأداء الأخضر، كل ذلك بهدف تعزيز الأداء المستدام للمنظمات والذي يساهم في تقديم منتجات وخدمات مستدامة (ملنف وصالحي، ٢٠٢٢) كما يُستخدم هذا المصطلح للإشارة لإسهام سياسات إدارة الموارد البشرية تجاه الأجندة البيئية الخاصة بالحفاظ على الموارد الطبيعية، كما تشمل تبني عمليات وممارسات خضراء متنوعة في وظائف الموارد البشرية لحيازة رأس المال البشري والتدريب وإدارة الأداء وإدارة المكافآت. (اصرف، ٢٠٢٣)

يُعرف برنامج الأمم المتحدة للبيئة إدارة الموارد البشرية الخضراء التي ينتج عنها تحسا برفاهية الإنسان والمساواة الاجتماعية، وتقل بصورة ملحوظة من المخاطر البيئية وحسن استخدام الموارد النادرة، ويقل فيها انبعاث الكربون وتزداد كفاءة استخدام الموارد كما تستوعب جميع الفئات الاجتماعية وتشجع الاستثمار في إعادة بناء المهارات والتعليم (برنامج الأمم المتحدة للبيئة، 2011)

فإدارة الموارد البشرية الخضراء هي مجموعة الأنشطة والممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتكون أكثر حفاظاً على البيئة، واستخدام الموارد بشكل يقلل من الآثار السلبية لأنشطة المنظمة على البيئة (الصمادي، ٢٠٢١)، كما تعرف بانها الأنشطة والممارسات التي تنفذها المنظمة والعاملين فيها والهادفة إلي زيادة الاهتمام بالبيئة، وتحسين مستويات الاستدامة البيئية عن طريق الحفاظ على البيئة، وتخفيض نسبة التلوث الناتج عن أنشطة المنظمة وعملياتها، والحفاظ على الطاقة والموارد المختلفة (حداد، ٢٠٢٢)

أنها استقطاب واختيار العاملين الذين لديهم معرفة بالممارسات الخضراء والمستدامة بالعمل، وتدريبهم وتنمية قدراتهم، وتقييم الأداء في ضوء الممارسات البيئية، وتوجيه العاملين لتنفيذ مبادرات خضراء لتحفيزهم وتشجيعهم على الإبداع والتميز الأخضر بالعمل (صالح وفخري، ٢٠٢١).

## ٢-١-٢ - أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء

وأن إدارة الموارد البشرية من أهم أصول المنظمات وتلعب دوراً هاماً في إدارة شؤون الموظفين وأن زيادة التوجه الأخضر عالمياً للتركيز من قبل منظمات الأعمال توجب عليها دمج فلسفة الموارد البشرية الخضراء في رسالتها بجانب سياسات وممارسات الموارد البشرية المختلفة، فهذه الممارسات تؤدي إلى تعزيز نشاط العمال وصحتهم وبالتالي زيادة في الإنتاج والإنتاجية، أي أنها تزيد الكفاءة وتقلل التكاليف وبالتالي تزيد التنافسية وتشجع الإبداع بإدارة الموارد البشرية (الطاهر، وآخرون ٢٠٢٣).

وتبرز أهمية إدارة الموارد البشرية، من كونها تحسن الإنتاجية وترفع الأداء وتطلق طاقات العاملين، وزيادة وعي المديرين بأن قدرة المنظمة على المنافسة والتفوق والابتكار تعتمد على رأس مالها البشري، وتغير القيم الوظيفية للعاملين بحيث يتطلعون إلى الاحترام والتقدير والمشاركة باتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم. (بادريق، ٢٠٢٢)

تحقق إدارة الموارد البشرية الخضراء مزايا عديدة للمنظمات والعاملين على حد سواء كالمساهمة في الحفاظ على البيئة، وتجنب المخاطر ببيئة العمل، وتعزيز مستوى الالتزام والارتباط الوظيفي للعاملين، وتحسين جودة الحياة الوظيفية، وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، وزيادة القدرة على جذب العملاء، وتحفيزهم على شراء الخدمات والمنتجات الخضراء، وزيادة القدرة على الاحتفاظ بالعملاء (الصمادي، ٢٠٢١).

**ويمكن أن تلعب الموارد البشرية الخضراء دور المحرك للاستدامة البيئية داخل المنظمة من خلال موازنة ممارساتها وسياساتها مع أهداف الاستدامة التي تكون صديقة للبيئة، وأن تسهم بتحقيق أهداف المنظمة، وهي تنطوي على تنفيذ**

مبادرات الموارد البشرية الصديقة للبيئة مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة مع التحفيز وخفض التكاليف وتحسين مستوى مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم ضمن فريق المنظمة. (بلالي وسملاي، ٢٠٢٣)

ويلاحظ من استعراض الدراسات السابقة ان لممارسات وإدارة الموارد البشرية الخضراء اثار وعلاقة ايجابية على العاملين والمنظمات خاصة في مجال مكونات المناخ التنظيمي، وممارسات المسؤولية الاجتماعية لتلك المنظمات والتزامها بالمسؤولية البيئية والاجتماعية وتحسين أداء العاملين وتحسين الأداء المستدام وكذلك على سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية وعلى رضا الموظفين وعلى البراعة التنظيمية وعلى رأس المال البشري الأخضر في المنظمات التي درستها تلك الدراسات.

وتتمثل مزايا إدارة الموارد البشرية الخضراء بالعمل بتحسين معدلات الاحتفاظ بالعاملين. وتحسين صورة الشركة لدى الجمهور وتلبية احتياجات الزبائن. وتحسين عملية جذب أفضل الموظفين وتحسين الإنتاجية والاستدامة، وتخفيض الأثر البيئي، وتحسين القدرة التنافسية وزيادة الأداء العام، وتحقيق عوائد مستدامة للمستثمرين، والاستجابة للاتجاهات المجتمعية الطارئة، الاستجابة للتوقعات الحكومية والتنظيمية. (الحداد، ٢٠٢٠)

اضافة الى العديد من المزايا التي يحققها الموظفون عن طريق تفعيل تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء والتي تشمل تغيير معدل إنجاز العمل، وتطوير أداء الموظفين، وتغيير بالربحية، والتغيير بالاستخدام السليم للأصول، وانخفاض الممارسات التي تسبب تلف مكان العمل، وتطوير رغبة الموظفين والتزامهم بتطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء من أجل المساهمة بتطبيقها في منظماتهم، وتعمل على زيادة مشاركة الموظفين بعملية الابتكارات البيئية، وتطوير المنتجات من خلال زيادة كفاء العملية الإنتاجية وخفض التكاليف. (خزعل وآخرون، 2020)

#### ٢-١-٣ - معوقات تطبيق الموارد الخضراء

وعلى الرغم من المزايا التي تضيفها ممارسات إدارة الموارد البشرية على كل من المؤسسة والعاملين وتماشيها مع السياسات البيئية للدولة والسياسات والتوجهات العالمية، الا ان هنالك مجموعة من المعوقات اوالصعوبات التي تواجه

تطبيقها. وقد اشارت بعض الدراسات اليها ومن بينها عدم خطة شاملة لتنفيذ إدارة الموارد البشرية الخضراء وغموض القيم الخضراء ومقاومة الموظفين ((Fayyazi,et al.,2015) وكذلك الحاجز الاقتصادي ونقص الموارد المالية والسياسي والتنظيمي والحاجز الثقافي والتعليمي (Kodua, et al. 2022) وشارت الدراسات الى صعوبات اخرى منها الافتقار للمفهوم الشامل لمفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء وصعوبة تغيير موقف العاملين، ونقص العاملين المهرة والمؤهلين والتكلفة الأولية العالية للتنفيذ إدارة للموارد البشرية الخضراء ومتطلبات الوقت الطويل وصعوبة توظيف الموظفين الخضر، ومشكلة تقييم الأداء البيئي وكما تواجه المنظمات العديد من الحواجز أثناء تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. (Sapna& Gupta,2021)

لذا اقترح (Fayyazi,et al.,2015) ان تقدم الحكومة والمؤسسات المالية وتوفير فرص التمويل في شكل قروض منخفضة الفائدة للمنظمات لتصميم وتنفيذ سياسات واستراتيجيات الشركات الخضراء.

اما العيسري وعبد الفتاح (٢٠٢٢) فاقترحا تفعيل دور ممارسات إدارة الموارد البشرية بوضع آليات فاعلة لضبطها وضمان موضوعيتها بالعمل للاستفادة منها في تحسين أداء العاملين ومواجهة ضغط العمل، والاهتمام بمستوى أعلى من تحفيز العاملين، والحرص على تحقيق موضوعية نظام المكافآت لكي يتصف بالعدالة. وكذلك رفع مستوى الحس الوعي البيئي لدى القيادات الإدارية ومتخصصي الموارد البشرية وتضمين رؤية وقيم المنظمات البيئية الخضراء، وتعزيز السلوكيات الصديقة للبيئة بالمنظمة، وغرس القيم الخضراء بين الموظفين، وتشجيعهم على القيام بمبادرات التي تحد من التأثيرات السلبية على بيئة عملهم (القحطاني وإسماعيل (٢٠٢٣). وتطبيق القوانين والتشريعات البيئية بجانب التزام المؤسسة بالمسؤولية البيئية والاجتماعية (ابوالنور وبسيوني ولا (٢٠٢٠).

## ٢-١-٤ - الأداء

مفهوم الأداء من المفاهيم الواسعة التي تنطوي على العديد من المصطلحات المتعلقة بالنجاح والفشل، فهو المرأة التي تعكس وضع المنظمات أو الأفراد العاملين فيها في مختلف المجالات، فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز لإنتاج مخرجات

ذات قيمة تساعد على بقاء واستمرارية العمل على مستوى الأفراد أو المنظمات ضمن ما هو مخطر ومطلب من الطرفين، كما أنه البيانات التي من شأنها المساعدة في تحليل وتقييم أداء العاملين لإنجازاتهم الفعلية في ضوء المهام والواجبات والمس وليات الموكلة إليهم والتي تشكل طبيعة وماهية العمل المطلوب. (العيصري، ٢٠٢٢).

والأداء العلاقة بين النتائج والجهد المبذول في سياق مختلف، كالوقت والجهد والموارد المالية والتكاليف. يمكن أن يعبر الأداء عن مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية أو التشغيلية بناءً على موارد معينة أو تكلفة ضرورية (أمهني، ٢٠٢١) النجاح التنظيمي الذي يتحقق من خلال تحقيق المؤسسة لأهدافها التنظيمية والغايات التي وُضعت من أجلها، بما يشمل تطوير سلوك قادة المؤسسة وموظفيها، وزيادة فعالية العمليات التنظيمية، وتقليل الخسائر باستخدام الموارد، وتحقيق مستويات عالية من الجودة والكفاءة بتقديم الخدمات والمنتجات، بالإضافة إلى بناء علاقات إيجابية مع المجتمع والبيئة المحيطة، والامتثال عن الأنشطة الضارة للبيئة والمجتمع. (العنزي، ٢٠٢٤).

ومن هنا يمكن تعريف الاداء بتحقيق المؤسسة لأهدافها التنظيمية والغايات التي وجدت من أجلها، بما في ذلك تطوير سلوك ادارة المؤسسة وموظفيها، وزيادة فعالية العمليات التنظيمية، وتحقيق مستويات عالية من الكفاءة والفاعلية والفعالية والاقتصادية (اقل كلفة) وتقليل الهدر في الموارد المالية والمالية وبأقل جهد وأقصر وقت لتقديم الخدمات بأعلى مقاييس الجودة، بالتركيز على العلاقات الإيجابية مع المحيط بالمؤسسة خاصة تقليل الأنشطة الضارة للبيئة. كما انه تعبير عن أسلوب المنظمة في استثمار مواردها المتاحة وفق معايير واعتبارات متعلقة بأهدافها في ظل مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية التي تتفاعل معها المنظمة في سعيها لتحقيق كفاءتها وفعاليتها لتأمين بقائها. ومفهوما لأداء يشير الى أن "الإنتاج الإجمالي للمنظمة ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل كرسالمال والعمل والمعرفة، أما الأداء فينجز مباشرة عن عنصر العمل، وبالتالي فإن كل عامل سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته وطبيعة عمله ويتضمن الأسلوب والكيفية والزمن المستغرق في إنجاز الأعمال، ويتضمن النتائج الكمية والنوعية والسلوك المتبع أثناء العمل، وتنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط

وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف بالمنظمة بشكل يحقق التفاعل بين السلوك والإنجاز. (رفاعي وآخرون ٢٠١٩)

## ٢-١-٥- النظام الصحي بدولة الكويت

يتكون الجهاز الصحي الكويتي من اربعة قطاعات رئيسية تتبع لها المؤسسات الصحية مختلفة، وهي القطاع العام والحاص والنفطي والعسكري. ويعتبر القطاع العام الاكبر من حيث عدد المؤسسات الطبية، وقوة العمل العاملة فيه، حيث يتبع له (١١٢) مراكز صحية اولية و(٢٠) مركز تخصصي ومستشفى، ويعمل بوزارة (١٠٣٢٦) طبيا بشريا و(٢٥٤٩) طبيب اسنان و(٢٢٥٨٦) من الهيئة التمريضية، يعمل منهم بالمراكز التخصصي والمستشفيات حوالي (٨٠٪) و(٧٠٪) من الاطباء والهيئة التمريضية، اضافة الى حوالي (١١.٥) ألف في المهن الاخرى، اي ما مجموعه (٤٤) ألف موظف، اي حوالي ٨٨٪ من القوى العاملة في الجهاز الصحي. ويبلغ عدد مراجعي المراكز الاولية حوالي ١٢ مليون حالة.

اما القطاع الخاص فتتبع له (١٢) مستشفى يعمل بها (٥١٥٦) موظفا اي حوالي ١١٪ من اجمالي العاملين في الجهاز الصحي، وفي القطاع النفطي ثلاث مستشفيات يعمل بها حوالي (١٪) من القوى العاملة، اضافة الى ثلاث مستشفيات واربعة مراكز طبية تابعة لأفراد وشركات وتقوم وزارة الصحة بإدارتها. وبالتالي فان عدد المستشفيات التي تقوم وزارة الصحة بإدارتها وتملكها (٢٧) مستشفى. (الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية، ٢٠٢٤) كما ان المستشفى الحكومي اوالمركز المتخصص يتألف من (١٣) قسما و ٢٠ قسما طبيا متخصصا تتبع لرئيس الهيئة الطبية في المستشفى.

ومن هنا نستنتج اهمية الموارد البشرية بالمستشفيات والمراكز المتخصصة التابعة لوزارة الصحة، واهمية تطبيقها لممارسات الموارد البشرية الخضراء.

تطرق العديد من الدراسات السابقة لموضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، ومن أهم هذه الدراسات مرتب زمنياً التالي:

دراسة (عثمان وطة، ٢٠٢٣) وتناولت دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، أنظمة الأجور والحوافز الأخضر، تقييم أداء الأخضر، حفظ الطاقة) في تحقيق إدارة الجودة الشاملة للبيئة من خلال استطلاع آراء عينة من القيادات الإدارية بالمستشفيات الخاصة بإقليم كردستان والبالغ عددهم (١٤٥) فرداً وتوصلت إلى وجود مستويات معنوية من التلازم الإيجابي بين المتغيرات بالمستشفيات، الدالة على أنه كلما تحسنت مستويات الاعتماد على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بالمستشفيات، فإنها تسهم بتحسين مستويات إدارة الجودة الشاملة للبيئة والعكس صحيح، وواصت بصياغة استراتيجيات وسياسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بالمستشفيات الأهلية بما يتوافق مع استدامة استخدام مواردها البشرية والمادية في الجوانب المعززة للبيئة والتي تجعلها صديقة لها وتقليل الممارسات المضرة بالبيئة.

وسلط القحطاني وإسماعيل (٢٠٢٣) الضوء على مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء وأهم ممارساتها كالتوظيف الأخضر، وإدارة وتقييم الأداء والتدريب والتطوير، والتعويض الأخضر وفقاً لرؤية السعودية 2030؛ الهادفة إلى التحول نحو مستقبل أكثر استدامة، مما يحتم على المنظمات أن تتبنى هذه الممارسات لأجل المساهمة في حماية البيئة وتعزيز التنمية المستدامة. وتوصلت إلى أن مفهوم الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية من المفاهيم الحديثة نسبياً بأدبيات العلوم الإدارية ويلقى اهتماماً عالمياً متزايداً بسبب التسارع والتوسع في الصناعات وما ينتج عنها من تلوث كبير يشكل تهديداً خطيراً على البيئة.

تتناول دراسة (الصحفي والقرني (٢٠٢٣)) مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام وسلوك المواطنة التنظيمية البيئية والعلاقة بينهما بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة جدة، وتحديد تأثير سلوك

المواطنة التنظيمية البيئية كوسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام. وتكونت العينة من (٢١٣) موظفاً. وتوصلت الى أن واقع ممارسة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية كان مرتفعاً، كما ان هناك تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الأداء المستدام، وأن سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية لا تتوسط العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام، ووجود فروق في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام تعزى لسنوات الخبرة، بينما لا توجد فروق تعزى للمنصب الوظيفي والعمر .

اما دراسة (علي، ٢٠٢٣) فهدفت إلى دراسة مدى تبني وتطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء والازدهار بالعمل بصيدليات محافظة اسيوط، وتحليل العلاقة بينهما وشملت (٢٧٥ فرداً). ووجدت علاقة دالة إحصائية بين الأصول والحوافز الخضراء والازدهار بالعمل، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإصلاحات والحوافز الخضراء والازدهار بالعمل، وكذلك في تقييم الأداء والازدهار بالعمل.

هدفت دراسة (فارس، ٢٠٢٣) لتحديد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بتدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية بوجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط بوزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة ووزعت الاستبانة على مجتمع الدراسة والبالغ ( 132 ) فرداً، استرد ( 118 ) و توصلت الى أن واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء وواقع الثقافة التنظيمية بالوزارة متوسطاً وأن واقع تطبيق سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية مرتفعاً ووجود أثر إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية من خلال الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط، وأوصت بتبني ثقافة تنظيمية خضراء تعمل على ترسيخ القيم والمبادئ والسلوكيات المرسخة لمفاهيم البيئة الخضراء، ودمج ممارسات البيئة الخضراء في استراتيجية الوزارة.

دراسة مراد (٢٠٢٢) وهدفت إلى التعرف على المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية، وقياس الاختلاف بين من يرون جدوى تطبيقها، ومن يرون خلاف ذلك تعزى للخصائص (الجنس، العمر، المستوى

التعليمي، المستوى الوظيفي) بالمستشفيات الجامعية السورية؛ وشملت العينة العاملين بإدارات الموارد البشرية وعددهم (٣٠٢) موظف. وبينت وجود معوقات تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية بهذه المستشفيات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة موافقة العاملين على مدى وجود المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية تعزى للمستوى الوظيفي (الرؤساء: مديرو الإدارات ورؤساء الأقسام، والمرؤوسين: أخصائيو الموارد البشرية، كما توجد اختلافات بين من يرون جدوى تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية، ومن يرون خلاف ذلك تعزى للجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي).

العيسري وعبد الفتاح (٢٠٢٢) وهدفت إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين بوزارة العمل بسلطنة عمان، وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين بالإدارة العليا والوسطى والمباشرة البالغ عددهم (٢٧١٨) فرد، وبلغت عينة (٣٠٠) فرداً، وتوصلت لوجود أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) في أداء العاملين بالوزارة ووجود علاقة طردية قوية بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل عام.

وجاءت دراسة العنزي (٢٠٢٢) لتعرف على تبني مستشفى الملك خالد بتبوك تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء، وتحديد إدراك المستشفى للأداء المؤسسي، وتحليل العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء والأداء المؤسسي بالمستشفى، وجرى على عينة من (٢٢٤) فرداً من العاملين بالمستشفى. وبينت ان اهم تلك ممارسات التدريب الأخضر اعتبار الإدارة البرامج التدريبية الخضراء احد مكونات استراتيجيات المستشفى، وحرصه على وجود برامج تدريبية وأنشطة تركز على الجوانب البيئية، وكذلك التعويض والتحفيز الأخضر مكافأة مقترحات العاملين الخضراء والتي يمكن أن تستثمر بتحسين الأداء البيئي وتوفير الحوافز لتشجيع الأنشطة والسلوكيات الصديقة للبيئة كإعادة التدوير للنفايات، اما ابرز ممارسات الأداء الأخضر إدراك إدارة المستشفى للدور الهام للممارسات الخضراء

بخلق الريادة والتميز للمستشفى وعلى المنافسين بزيادة كفاءة المستشفى بالجوانب الإدارية والخدمات المقدمة لعملائه، بالإضافة لكون الممارسات الخضراء أداة للانفتاح على الأفكار المستجدة والابتكارية.

دراسة ابابكر، (٢٠٢١) حول دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، كالتوظيف والاختيار الأخضر وتقييم الأداء الأخضر والتدريب والتطوير الأخضر، بتعزيز المكانة الاستراتيجية للمستشفيات الخاصة بأربيل، وتحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمكانة الاستراتيجية، واستخدام الاستبانة لجمع البيانات من العاملين بالمستشفيات كالمديرين ورؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب، وعددهم 50 فردًا. أظهرت وجود علاقة ارتباط وتأثير بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتعزيز المكانة الاستراتيجية بالمستشفيات، واوصت بضرورة تعزيز الاهتمام بالعوامل البيئية في ممارسات إدارة الموارد البشرية وتطوير قدرات الموظفين في هذا المجال، وبناء معرفة متكاملة حول المكانة الاستراتيجية لتعزيز الأثر الإيجابي للممارسات الخضراء.

دراسة اصرف (٢٠٢١) وهدفت لمعرفة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة وتقييم الأداء الأخضر، التعويضات الخضراء، الاستدامة الخضراء في تحقيق البراعة التنظيمية) القدرات الاستغلالية، القدرات الاستكشافية) بالتطبيق على العاملين بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية بدولة الإمارات، وأشارت إلى وجود اختلافات معنوية بين آراء العاملين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاد البراعة التنظيمية، ووجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاد البراعة التنظيمية.

دراسة الصاوي والدباغ (٢٠٢١) وهدفت لتوصيف ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاد المسؤولية الاجتماعية بقطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان، وتحديد مدى اختلاف هذه الممارسات باختلاف الخصائص الديموغرافية للعاملين، وتحديد طبيعة ونوع العلاقة بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمسؤولية الاجتماعية. وتحديد كيفية تحسين مستوى المسؤولية الاجتماعية بالاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. وجمعت

البيانات من كافة العاملين بالموارد البشرية بقطاع الخدمات الحكومية بعجمان والبالغ عددهم (١٣٥). وبينت ان واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارسات المسؤولية الاجتماعية محايدة تميل إلى الموافقة بدرجة قليلة. ووجود اختلافات معنوية بين إدراك العاملين حول واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وفقا للنوع وجهه العمل، وعدم وجود اختلافات معنوية بين إدراك العاملين لواقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وفقا للسن ومدة الخدمة. وعدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين حول مستوى ممارساتهم للمسئولية الاجتماعية تبعا لخصائصهم الديموغرافية (النوع، السن، مدة الخدمة، الجهة التي يعملون بها). كما توصلت إلى وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين أبعاد ممارسات الموارد البشرية الخضراء منفردة ومجمعه وأبعاد ممارسات المسؤولية الاجتماعية.

اما دراسة (Anwar, and Abdullah,2021) فبينت تأثير إدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الحكومية في بيئة اقتصادية سريعة التغير، كالعولمة، والطلبات المتزايدة من المستثمرين والعملاء، وزيادة المنتجات في المنافسة في السوق، حيث تحاول المؤسسات الحكومية باستمرار تطوير أدائها من خلال تقليل النفقات، وتجديد المنتجات والإجراءات، وتحسين الجودة من أجل المنافسة والاستمرار. وبلغت عينة الدراسة ٢٤٠ مستجيباً. كشفت عن رفض جميع الفرضيات باستثناء فرضية اللامركزية مرتبطة بشكل إيجابي بالأداء التنظيمي. واستنتج أن اللامركزية لها ارتباط إيجابي بالأداء التنظيمي.

ودرس ابوالنور وبسيوني والعنزي (٢٠٢٠) الأساليب والسبل المتاحة للقياسات البيئية، وإمكانية إعداد معلومات للقياسات البيئية، تؤدي لزيادة مستوى استخدامها وتوفر معلومات إضافية لجميع اصحاب العلاقة، وهي دراسة نظرية. وبينت ان تطبيق نظام الإدارة البيئية يحد من تلوث بيئة العمل يقوى مركز المؤسسة بالالتزام بالمسئولية البيئية والاجتماعية. كما ابرزت مفهوم المؤسسة البيئية بمجال التكاليف البيئية كأحد اهم مظاهر تطبيق نظام الإدارة البيئية وأهم أساليب الحد من تلوث بيئة العمل وان تطبيق معايير نظام الإدارة البيئية يخفف الضغط عن المراقبة الحكومية ويمكن

الحكومات من استخدام أداة ضغط أخرى كأداة تكميلية للسياسة البيئية من خلال تطبيق القوانين والتشريعات البيئية بجانب التزام المؤسسة بالمسؤولية البيئية والاجتماعية كأداة بديلة للأساليب التقليدية. وإن نظام الإدارة يمكن المؤسسة من تطبيق أي نظام من نظم الادارة البيئية المؤدية إلى التزامها بيئيا واجتماعيا للحد من تلوث بيئية العمل، وان شمولية نظام الإدارة البيئية يسهل ايجاد مقياس للمسؤولية البيئية والاجتماعية في مجال المساهمات العامة والبيئية والموارد البشرية والطبيعية والإنتاج الانظف.

دراسة ( Othman & Mousa, 2020 )، وهدفت للتحقق من أثر تطبيق إدارة الموارد البشرية على استدامة الأداء، من خلال إجراء مقابلة شبه منظمة مع مديري الموارد البشرية ومديري العمليات والرؤساء التنفيذيين بقطاع الرعاية الصحية بالضفة الغربية بفلسطين، وحيث جمعت البيانات من 69 مشاركا يستخدمون ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على مستويات إدارية مختلفة، وتوصلت إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤثر على تحقيق استدامة الأداء بدرجة مرتفعة، وان أبرز الممارسات ذات الأثر الكبير التعيين الأخضر ثم التدريب الأخضر، والمشاركة وأخيرا إدارة الأداء والحوافز .

دراسة ( Gultom, 2020 ) وهدفت إلى تحليل تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بالمستشفيات من منظور نظري وتطبيقي،، وأظهرت وجود هناك علاقة إيجابية ومعنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأداء المستشفيات، ووجود تأثير لهذه الممارسات على تحسين السلوك البيئي للموظفين، مما يشير لأهمية تبني هذه الممارسات بالمستشفيات لتحسين الأداء والسلوك البيئي للموظفين.

دراسة ( احمد، ٢٠١٩ ) وهدفت إلى دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحسين أداء المنظمات بالتركيز على التوظيف والتدريب البيئي، والمكافآت البيئية، بالمستشفيات العامة بمدينة الرمادي بمحافظة الأنبار، ووزع الاستبيان على (٨٢) من العاملين بها، وأظهرت وجود وعي متزايد بأهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بالمستشفيات، وأن تطبيق هذه الممارسات قد يساهم بتحسين الأداء.

## التعليق على الدراسات السابقة

١. أظهرت نتائج الدراسات السابقة الأهمية الكبيرة لإدارة إدارة الموارد البشرية الخضراء كونها مصدر ثروة للمنظمات والأفراد معاً، وان لها اثار ايجابية على العاملين وعلى المنظمات على حدا سواء وانها تتوافق مع التوجهات العالمية في مجال البيئة. حيث انها:

✓ تساعد في فهم وعلاج لقضايا البيئية والحفاظ على سلامة العاملين وتحسين الأحوالهم الصحية.

✓ تحقق الأداء المتميز للمنظمات، وان ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تزيد من درجة تحقيق

الاداء داخل المنظمات.

ما يميز هذه الدراسة عن غيرها:

١. ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة والأثر بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والاداء خاصة بالكويت

فهي محاولة في هذا النقص

٢. تختلف الدراسة عن غيرها من حيث الهدف ومجال التطبيق، خاصة ان نتائج الدراسات السابقة تختلف نتائجها

باختلاف البيئة أوالقطاع الذي أجريت به، وهذا يعزز الحاجة لدراسات أكثر في هذا المجال.

٣. انها من الدراسات القلائل التي تعرضت ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بالقطاع العام، واثرها على

الاداء الذي هو اهم محور من محاور زيادة الانتاج والانتاجية.

٤. قد تعتبر الاولى من الدراسات التي اجريت في القطاع الحكومي الصحي بالكويت.

### ٣- منهجية الدراسة واجراءاتها

اعتمد المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق اهداف الدراسة، وتوصيف متغيراتها واحتبار فرضياتها، وتحليل المحتوى

لدراسات السابقة والادبيات لبناء الإطار العام للدراسة.

## ١. اداة الدراسة

صممت اداة الدراسة (الاستبيان) بناء على الدراسات السابقة، بمجال ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء ومعوقات تطبيقها مثل (Ababneh, 2021; Ali Ababneh et al., 2021; Anwar et al., 2020; Islam et al., 2020; Yan & Hu, 2021) وتكون الاستبيان من اربعة اجزاء وهي:

١. الجزء الاول ويتكون من المعلومات الديمغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والجنسية، التأهيل العملي والتخصص).

٢. الجزء الثاني وتكون (٢٨) فقرة تقيس مدى تطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء موزعة على خمسة مجالات (التوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير وإدارة وتقييم الأداء والتعويضات الخضراء والاستدامة الخضراء).

٣. الجزء الثالث وتكون هذا الجزء من (٢٠) فقرات تقيس الاداء.

٤. الجزء الرابع وتكون من (١٧) معوقا شائعا لتطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء.

واستخدم مقياس ليكرت الخماسي في الاجزاء الثالث الاخيرة، حيث عبر عن درجة الموافقة بدرجة كبيرة جدا بالوزن (٥)، والوزن (١) درجة مطلقا.

## ٢. صدق وثبات أداة الدراسة:

بالدراسات الميدانية التي تعتمد على الاستبيان لا بد من التأكد من انه يقيس ما ينبغي له ان تقيسه، لذا فقد اجريت اختبارات الصدق الظاهري بعرض الاستبيان على المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بالكويت، لإبداء ملاحظاتهم ووجهة نظرهم في مدى ملائمة فقرات الاستبيان، وانتماء كل فقرة من الفقرات الواردة في الاستبيان الى المجال أوالبعد الذي تضمنها.

استخدم صدق المحتوى (البنائي) باستخراج مصفوفة معاملات الارتباط (بيرسون) بين المجالات والمجال الكلي لكل محور، ويعتبر معامل الارتباط ذو أهمية كبيرة في التحليل الاحصائي وخصوصا تحليل الانحدار المتعدد، فهويبين العلاقة السببية بين المتغيرات واتجاه تلك العلاقة. وبين الجدول (١) مصفوفة الارتباط هذه.

جدول ١ معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

الاداء	التوظيف الأخضر	التدريب والتطوير الأخضر	إدارة وتقييم الأداء الأخضر	التعويضات الخضراء	الاستدامة الخضراء
الاداء	1				
التوظيف الأخضر	.119	1			
التدريب والتطوير الأخضر	.170*	.505**	1		
إدارة وتقييم الأداء لأخضر	.124	.381**	.407**	1	
التعويضات الخضراء	.238**	.375**	.267**	.364**	1
الاستدامة الخضراء	.197*	.261**	.244**	.369**	.268**

\*. إذا معنوية عند مستوى 0.05.

\*\* إذا معنوية عند مستوى 0.01.

ويشير العامود الاول الى المتغير التابع الاداء وارتباطه بالمتغيرات المستقلة، ويدل على العلاقة الارتباطية والسببية

بينه وبين المتغيرات المستقلة، اما بقية الاعمدة فتشير للعلاقة بين المتغيرات المستقلة فيما بينها.

فالاصل ان العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابع ذات دلالة احصائية تدل على قوة العلاقة المتغيرات المستقلة

على المتغير التابع. وتشير معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة انها تقل عن ٠.٧.

كما واستخدم معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لبيان مدى ثبات الاداء واتساقها الداخلي، والقاعدة تقول انه كلما

اقتربت قيمة إلفا كرونباخ من واحد كلما زاد الاعتماد على اتساقها الداخلي. ويشير الجدول ان جميع قيم معامل الفا

كرونباخ أكبر من (٠.٩) وهي تقترب من الواحد صحيح، اي ان هنالك اتساق في الاستبيان.

جدول ٢ معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا

معامل كرونباخ ألفا	عدد الفقرات	البُعد	لمجال
0.94	٥	التوظيف الأخضر	ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء
٠.٩٥	8	التدريب والتطوير الأخضر	
0.90	5	إدارة وتقييم الأداء لأخضر	
٠.٩٣	5	التعويضات الخضراء	
٠.٩٦	٥	الاستدامة الخضراء	
٠.٩١	٢٨	المستوى الكلي	
٠.٩٥	٢٠	الأداء	
٠.٩٣	١٧	المعوقات	

المصدر حسب من بيانات الدراسة

٣. مجتمع الدراسة، وخصائصه:

تكون مجتمع الدراسة من ٢٧ ممسشفى وزيع الاستبيان عليها جميعا، وبشكل متساو منعا لتحيز، وتم استعادة (١٤٤) استبيانا صالحة لتحليل.

يبين الجدول (٢) خصائص مجتمع الدراسة وعينتها، حيث يشير الى شمول العينة لكافة الفئات العمرية، فهم يتركزون في الفئة العمرية (٣٥-٤٤) سنة وبنسبة (٣٦.١%) يليها (٢٥-٣٤) و(٤٥-٥٤)، وان العينة موزعة ايضا على كافة المؤهلات العلمية وهم غالبيتهم ممن يحملون درجة البكالوريوس على الاقل، وان غالبيتهم تزيد خبراتهم عن ١٠ سنوات، حيث ان حوالي نصفهم خبراتهم تتراوح ما بين (١١-١٩)،.

مما يعنى انهم على وعى ودراية بموضوع البحث وهذا يعزز النتائج التي توصلت اليها الدراسة.

جدول ٣ مؤشرات خصائص عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٨٢	56.9
	انثى	٦٢	43.1
الجنسية	كويتي	٩٨	68.1
	غير كويتي	٤٦	31.9
العمر	اقل من ٢٥	14	9.7
	٢٥-٣٤	34	23.6
	٣٥-٤٤	52	36.1
	٤٥-٥٤	35	24.3
	٥٥ فأكثر	9	6.3
	بكالوريوس	105	72.9
	دبلوم عالي	9	6.3
	ماجستير	25	17.4
	دكتوراه	5	3.5
التخصص	علوم ادارية	21	14.6
	طب	62	43.1
	تمريض	25	17.4
	غير ذلك	36	25.0
المسمى الوظيفي	مدير	4	2.8
	مساعد مدير	8	5.6
	رئيس قسم	120	83.3
	غير ذلك	12	8.3
الخبرة	اقل من ٥ سنوات	14	9.7
	٥-١٠	18	12.5
	١١-١٤	45	31.3
	١٥-١٩	30	20.8
	٢٠-٢٤	16	11.1
	٢٥ فأكثر	21	14.6
	المجموع	١٤٤	100

المصدر: حسبت من بيانات الدراسة

ويستنتج من الخصائص الديموغرافية ان لدى المستجيبين القدرة والفهم لموضوع الدراسة وما ينبغي ان يقيسه الاستبيان المخصص لدراسة

#### ٤ . الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لأغراض تحقيق أهداف الدراسة، استخدمت الأساليب الإحصائية التالية:

- (١) الأساليب الإحصائية الوصفية باستخدام التوزيع التكراري والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الديموغرافية، والمتوسط الحسابي للتعرف على درجة تطبيق المتغيرات، الانحراف المعياري لقياس مدى تباعد الظاهرة المدروسة عن الوسط الحسابي (تباين الإجابات)، ومعامل الالتواء والتفلطح لمعرفة اتباع البيانات التوزيع الطبيعي.
- (٢) استخدم معامل الارتباط لقياس قوة العلاقة واتجاهها بين المتغيرات، وذلك للتأكد من ثبات تباين الخطأ العشوائي ولقياس صدق المحتوى.
- (٣) اختبار (ت) (t-test) لعينة واحدة، وذلك لمعرفة فيما إذا كانت قيمة المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة أكبر اوتساوي قيمة المتوسط الفرضي (المحك)، وأفضل قيمة للمقياس الخماسي هي بقسمة مجموع اعلى قيمة للمقياس مضافا اليها اقل قيمة للمقياس مقسوما على اثنين (اي  $1+5 / 2 = 3$ ). وحيث ان المتوسطات تكون فيها قيم كسرية فان تقريبها الى اقرب رقم صحيح يعني ان  $3.45$  تصبح ثلاث لذا يكون قيمة المحط المعتمد في هذه الدراسة هو  $3.5$ . والقاعدة في هذا الاختبار تقول إذا كان المتوسط الحسابي لاجابات العينة أكبر قيمة المحك بدلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ )، اي أكبر ( $3.5$ ) فان الخاصية المتوفرة بدرجة كبيرة وبدلالة إحصائية. والعكس صحيح. اما في حالة إذا كانت قيمة (t) وكانت ليس لها دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ )، فان هذا يعني ان المتوسطات الحسابية التي تم الحصول عليها تساوي قيمة المحك.

١- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لقياس مقدار وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، ولاختبار الفرضيات حيث اعتمدت في اثبات الفرضيات القواعد التالية:

أ. معامل التحديد ( $R^2$ ) لبيان ما تفسره المتغيرات المستقلة من التغير الحاصل في المتغير التابع.

ب. اختبار إحصائية (F): لمعرفة مدى معنوية العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. فإذا كانت قيمة ذات معنوية إحصائية فهذا يعني أن العلاقة الخطية مناسبة.

ج. اختبار (t) وذلك لاختبار دلالة قيمة معاملات تحليل الانحدار الإحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥).

#### ٤- عرض النتائج واختبار فرضيات

تعتمد هذه الدراسة على النماذج القياسية في تحليل البيانات، وتحديدًا تحليل الانحدار المتعدد، وهذا يتطلب إجراء بعض الاختبارات الخاصة للتعرف على مدى صلاحية البيانات للتحليل، بحيث تعطي مؤشرات ونتائج موثقة ويعتمد عليها وخلصها من العيوب التي يمكن أن يحملها النموذج القياسي.

#### ٤-١ توصيف متغيرات الدراسة

يساعد توصيف متغيرات الدراسة على القاء نظرة على أهم المؤشرات الإحصائية لمتغيرات الدراسة والتعرف على خصائصها وتفسير النتائج، ومقارنتها مع نتائج الدراسات الأخرى. ومن أهم المؤشرات الإحصائية الوصفية المتوسط والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف، ومعامل الالتواء ومعامل التقلطح، حيث بين المؤشرين الأخيرين فيما إذا كانت المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا..

#### جدول ٤ المؤشرات الوصفية لمتغيرات الدراسة

المستوى الكلي لممارسات الخضراء	الاستدامة الخضراء:	التعويضات الخضراء:	إدارة وتقييم الأداء الأخضر:	التدريب والتطوير الأخضر:	التوظيف الأخضر:	الاداء	
2.06	2.04	2.08	2.05	2.05	2.07	3.60	المتوسط الحسابي
0.07	0.19	0.16	0.18	0.10	0.12	0.29	التباين
0.99	0.13	0.28	0.13	0.53	0.49	-0.75	الالتواء
0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	الخطأ العشوائي لالتواء

2.35	0.34	0.67	0.52	1.25	1.26	0.83	التقلطح
0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	الخطأ المعياري للتقلطح

المصدر: احسبت من بيانات الدراسة

وتشير قيم معاملات الالتواء والتي تقل في اغلبها عن (٥) الى ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي لمعظم السنوات وان كانت في بعضها تزيد عن هذه القيمة.

#### ٤-٢ الاختبارات الخاصة بنماذج الدراسة وصلاحيه البيانات

تعتمد الدراسة في تحليل البيانات التي جمعت من مصادرها على الأنموذج القياسي الخطي العام الذي يتطلب قبل تطبيقه توفر العديد من الشروط في البيانات، ولذا ينبغي اجراء سلسلة من الاختبارات للتحقق من توفيرها لشروط الأنموذج الخطي العام. وهي: (Sekaran, 2010):

##### (١) اختبار التوزيع الطبيعي

بما أن حجم العينة كبير (١٤٤) مشاهدة، فمن المتوقع ان لا تكون مشكلة عدم توزيع البيانات طبيعياً مؤثرة على صحة النموذج، كما وتشير قيم الالتواء والتقلطح للمتغيرات الداخلة بالنموذج انها تتبع التوزيع الطبيعي، حيث انها اقل من (٥) كما يشير الجدول رقم (٢).

##### (٢) اختبار ثبات تباين الخطأ العشوائي:

استخرجت مصفوفة الارتباط لتأكد من ثبات تباين الخطأ العشوائي المعروضة بجدول (٣) حيث تشير معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة مع بعضها البعض تقل عن ٠.٧ وهذا يعني ان البيانات تتصف بثبات تباين الخطأ العشوائي وصالحة لتحليل. وهذا يعني عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي بين هذه المتغيرات.

##### (٣) اختبار التداخل الخطي

احتسب حساب معامل التحمل (Tolerance) ومعامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor VIF) لكل متغير مستقل داخل في النموذج.

جدول ٥ نتائج اختبار معامل التداخل الخطي لنموذج الدراسة

المتغير	Tolerance (التحمل)	VIF
التوظيف الأخضر	0.664	1.507
التدريب والتطوير الأخضر	0.688	1.452
إدارة وتقييم الأداء الأخضر	0.701	1.426
التعويضات الخضراء	0.790	1.266
الاستدامة الخضراء	0.832	1.202

المصدر: احسبت من بيانات الدراسة

والجدول رقم (٣) يبين نتائج اختبار التداخل الخطي، حيث يشير الجدول الى ان جميع القيم اقل من اقل من (٥) وهذا يدل على عدم وجود مشكلة التعدد الخطي والتداخل الخطي اذ ان قيمة (VIF) التي تقل عن (٥) تشير إلى عدم وجود مشكلة التعدد الخطي والتداخل الخطي بين المتغيرات المستقلة، وللمتغير المستقل الي تزيد فيه قيمة هذا الاختبار عن (٥).

٤) اختبار الارتباط الذاتي:

تم اجراء اختبار (Durbin-Watson) والمعبر عنه بقيمة (d) المحسوبة ولكل النماذج المستخدمة في الدراسة والتي وضعت ضمن نتائج كل نموذج من نماذج الدراسة.

وسيتم الاعتماد على القاعدة العامة في اختبار دربن واتسون هي:

(١) إذا كانت قيمة  $d > d_L$  فأنا نرفض الفرضية العدمية والقائلة بان  $H_0 : p = 0$  اي انه لا يوجد مشكلة ارتباط ذاتي في النموذج.

(٢) إذا كانت قيمة  $d < d_U$  فأنا نقبل الفرضية العدمية والقائلة بان  $H_0 : p = 0$  اي انه يوجد مشكلة ارتباط ذاتي في النموذج.

(٣) إذا كانت قيمة  $d_L < d < d_U$  فان الاختبار غير حاسم وهذا يتطلب اجراء اختبارات اخرى.

واعتماد على القاعدة القائلة إذا كانت قيمة  $dL d >$  فأنا نرفض الفرضية العدمية والقائلة بان  $H_0 : p = 0$  اي انه لا يوجد مشكلة ارتباط ذاتي في النموذج والعكس صحيح. وتبلغ قيمة  $d$  لهذه الدراسة تبلغ (1.244) وهي اقل من الحد الأدنى (DL) والتي تساوي (١.٥٦) أما فيما يتعلق بالاختبارات الأخرى فقط تم اجرائها والتعليق عليها عند تطبيق كل نموذج من نماذج الدراسة لوحده.

#### ٤-٣ اختبار فرضيات الدراسة

ولاختبار الفرضية الأولى والثانية استخدم اختبار (t) لمعرفة فيما إذا كان المتوسط الحسابي المحسوب للأداء أكبر ايساوي (٣.٥) وهي القيمة التي تمثل التطبيق بدرجة كبيرة على مقياس ليكرت الخماسي أي قيمة (٤).

#### اختبار الفرضية الاولى

ويبين الجدول رقم (٦) قيمة اختبار (t) للمستوى الكلي للأداء تبلغ (٢.٢١) وان مستوى المعنوية لها يبلغ (٠.٠٢٩)، أي أن مستوى الاداء أكبر من قيمة المحك البالغة (٣.٥). وهذا يعني ان مستوى الاداء مرتفع وبدرجة احصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وعليه نقبل الفرضية القائلة بان مستوى الاداء مرتفع.

#### جدول ٦ نتائج الفرضية الاولى

مستوى المعنوية	t قيمة	الانحراف المعياري	المتوسط	
0.029	2.21	0.54	3.60	الاداء
0.000	-50.17	0.34	2.07	التوظيف الأخضر
0.000	-56.02	0.31	2.05	التدريب والتطوير الأخضر
0.000	-40.76	0.43	2.05	إدارة وتقييم الأداء الأخضر
0.000	-43.22	0.39	2.08	التعويضات الخضراء
0.000	-40.31	0.43	2.04	الاستدامة الخضراء
0.000	-65.82	0.26	2.06	المستوى الكلي

المصدر: حسبت من بيانات الدراسة

#### اختبار الفرضية الثانية

ويبين الجدول رقم (٦) قيمة اختبار (t) للمستوى الكلي وابعاد ادارة الموارد البشرية الخضراء المستخدمة في الدراسة، جميعها ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) حيث ان جميع قيم (t) كبيرة جدا وسالبة في ذات الوقت،

أي أن مستوى الاداء أصغر من قيمة المحك البالغة (٣.٥). وبدلالة احصائية واضحة، وهذا يعني ان مستوى تطبيق ابعاد والمستوى الكلي لإدارة الموارد البشرية الخضراء ليست مرتفعا وبدرجة احصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وعليه نقبل الفرضية القائلة بان مستوى الاداء ليس مرتفعا.

### اختبار الفرضية الثالثة

لاختبار فرضيات الدراسة فقد تم تحليل الانحدار المتعدد لكافة المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وكذلك تحليل الانحدار البسيط بين المستوى الكلي لتطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء والاداء، كما في النموذجين رقم (١) و(٢).

$$\text{.....(1).....} \text{PREF} = \alpha + \beta_1 \text{ RESE} + \beta_3 \text{ TRIN} + \beta_4 \text{ PERME} + \beta_5 \text{ RECOM} + \beta_6 \text{ SUST} + \epsilon$$

$$\text{.....(2).....} \text{PREF} = \alpha + \beta_1 \text{ GREEN} + \epsilon$$

حيث

RESE	التوظيف والاختيار
TRDE	التدريب
PERF	ادارة وتقييم الاداء الاخضر
RECOM	التعويضات
SUST	الاستدامة.
GREEN	المستوى الكلي لإدارة الموارد الخضراء
$\alpha$	ثابت
$\beta_n$	معامل المتغير (n) حيث تمثل مقدار التأثير للمتغير على الاداء
$\epsilon$	الخطأ العشوائي

حيث يظهر الجدول قيم (F) و( $R^2$ ) ومعلمات النموذج ( $\beta$ ) للمتغيرات المستقلة الداخلة في النموذج وقيم (t) ومستوى الدلالة لها لكل معلمة من المعلمات من هذه المعلمات لنتائج تحليل الانحدار المتعدد، وكذلك قيم اختبار ديربون واتسون.

جدول ٧ نتائج تحليل الانحدار المتعدد

Sig.	T	B	
0.000	13.042	4.716	الثابت
0.713	0.369	0.058	التوظيف الأخضر
0.239	1.182	0.201	التدريب والتطوير الأخضر
0.752	0.317	0.039	إدارة وتقييم الأداء الأخضر
0.035	2.126	0.266	التعويضات الخضراء
0.125	1.543	0.171	الاستدامة الخضراء
		0.085	R Square
.030		2.565	F
		1.244	Durbin-Watson

وتشير قيم (F) ومستوى الدالة الاحصائية لها إلى مدى صلاحية النموذج لقياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبما ان قيمة (F) والبالغة (2.565) ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، حيث ان قيمة الدلالة لها تقل عن (٠,٠٥). فهذا يعني أن النموذج يصلح لقياس العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير. وبعبارة اخرى فإن النموذج الرياضي المستخدم يقيس العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ويشير الجدول الى ان قيمة (d) والبالغة (1.244) اقل من الحد الأدنى (dL) والتي تساوي (١,٥٦) عند عدد المشاهدات في هذه الدراسة وعدد المتغيرات في هذا النموذج والبالغ عددها (٥)، اي ان قيمة d المحسوبة اقل من dL وعليه نرفض الفرضية العدمية القائلة بوجود مشكلة ارتباط ذاتي في النموذج المستخدم. أما قيمة (R<sup>2</sup>) فتبلغ (0.085) فهذا يعني أن النموذج والمتغيرات المستقلة الداخلة فيه يفسر (٨,٥٪) من المشاهدات، وبعبارة اخرى فان هنالك عوامل اخرى تؤثر على الاداء، ليست موضوع الدراسة، مثل بيئة العمل والتسيب الإداري ومشكلات الرضا الوظيفي وغياب الأهداف المحددة والاتصال التنظيمي والحوافز والتدريب وأثرها على الأداء الوظيفي (الحداد، ٢٠٢٠)

ويشير الجدول الى ان قيمة (β) لمجال التعويضات الخضراء ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، بدلالة ان قيمة (t) حيث انها أكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (١,٩٦) وكما ان مستوى المعنوية لها اقل من (٠,٠٥)، في حين ان بقية المتغيرات ليس لها دلالة احصائية.

جدول ٨ نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء على الاداء

المتغير	المعامل	t-test	المعنوية	F	Sig.	R <sup>2</sup>
الثابت	4.65	13.43	0	9.31	0.003	0.062
المستوى الكلي	0.51	3.05	0.003			

المصدر: حسبت من بيانات الدراسة

كما ان المستوى الكلي لممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء تؤثر على الاداء حيث بلغت قيمة (β) لها (٠.٠٥١)، اي ان اي زيادة بمقدار واحد صحيح في تطبيق ممارسات ادارة الموارد الخضراء ستؤدي الى زيادة الاداء بمقدار (٠.٥١) وحدة.

#### ٤-٤ معوقات تطبيق ممارسات ادارة الموارد الخضراء

تم حصر اهم المعوقات التي وردت في الدراسات السابقة لتطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء، لمعرفة مدى توفرها في الكويت التي تعمل على عدم تطبيقها، حيث ان مستوى التطبيق لها في هذه الدراسة كان متدني، والتي يوضحها الجدول (٨).

جدول ٩ المعوقات والصعوبات التي تعترض تطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء

المعوق اوالصعوبة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (t)	مستوى المعنوية
مقاومة الموظفين لممارسات إدارة للموارد البشرية الخضراء	4.49	0.71	16.7	0.000
عدم وجود وعي فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية الخضراء	4.39	2.70	4.0	0.000
عدم وجود دعم من الإدارة العليا لممارسات إدارة للموارد البشرية الخضراء	4.31	0.80	12.0	0.000
نقص المعرفة في إدارة الموارد البشرية الخضراء	4.28	0.76	12.3	0.000
عدم وجود ثقافة إدارة للموارد البشرية الخضراء	4.25	0.73	12.3	0.000
عدم فهم ممارسات إدارة للموارد البشرية الخضراء	4.24	0.75	11.9	0.000
غموض قيمة وفائدة إدارة للموارد البشرية الخضراء	4.22	0.70	12.3	0.000
ضعف الحوافز لتحقيق أهداف إدارة للموارد البشرية الخضراء	4.22	0.76	11.3	0.000
البنية التحتية لتطبيق ممارسات إدارة للموارد البشرية الخضراء غير متوفرة	4.19	0.80	10.5	0.000
عدم وجود خطة شاملة للتنفيذ إدارة للموارد البشرية الخضراء على مستوى الدولة	4.17	0.77	10.5	0.000
عدم وجود نظام إدارة للموارد البشرية الخضراء	4.15	0.72	10.8	0.000
صعوبة تغيير في الموقف والسلوك	4.12	0.71	10.4	0.000

0.000	9.9	0.74	4.10	ارتفاع نفقات تنفيذ إدارة للموارد البشرية الخضراء
0.000	9.5	0.73	4.08	عدم توفر هيكل نظام الموارد البشرية الخضراء
0.000	8.6	0.77	4.05	عدم وجود الدعم الفني لممارسات إدارة للموارد البشرية الخضراء
0.000	7.9	0.78	4.01	عدم وجود تخطيط مسبق لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء
0.000	7.2	0.78	3.97	مقاومة المديرين لإدارة للموارد البشرية الخضراء
<b>0.000</b>	<b>23.8</b>	<b>0.34</b>	<b>4.18</b>	<b>المستوى الكلي الصعوبات والمعوقات</b>

المصدر: حسب من بيانات الدراسة

يشير الجدول الى اهم المعوقات والصعوبات التي تعوق تطبيق ممارسات ادارة الموارد الخضراء، ويلاحظ من الجدول ما يلي:

١. ان جميع المتوسطات الحسابية لهذه المعوقات إذا ما قربت الى أقرب رقم صحيح تصبح (٤) وهونفس الوزن المخصصة لحالة كبيرة على مقياس ليكرث الخماسي اي ان وجود هذه المعوقات كبير وهي تحول دون تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء.

٢. ان قيم (t) جميعها موجبة وذات دلالة احصائية، اي ان المتوسط الحسابية لها أكبر من قيمة المحك (٣.٥) وبدلالة احصائية وهذا يؤكد وجود هذه المعوقات

٣. ان جميع قيم الانحراف المعياري اقل من واحد صحيح وهذا يعني ان هنالك اتفاق بين المستجيبين على وجود هذه المعوقات والصعوبات التي تحول دون تطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء.

٤. يلاحظ من الجدول ان من اهم معوقات تطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء تتمثل الموظفين والادارة كمقاومة الموظفين لممارسات إدارة للموارد البشرية الخضراء وعدم وجود دعم من الادارة العليا لها، ومقاومة الادارة لها، وكذلك وهوالاهم صعوبة تغيير في الموقف والسلوك لدى البشر بصورة عامة والعاملين بصورة خاصة اذ انهم يتبعون روثينا معين في حياتهم الوظيفية من الصعب تغييره.

٥. كما ان عدم وجود الوعي والثقافة والمعرفة والفهم الصحيح من المعوقات التي تعيق تطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء، اضافة الى غموض قيمة وفائدة بالنسبة للإدارة والعاملين.
٦. عدم وجود خطة شاملة للتنفيذ إدارة الموارد البشرية الخضراء على مستوى الدولة وعدم وجود نظام خاص بها في المؤسسات وتوفير هيكل التنظيمي لها وتخطيط مسبق لتطبيق هذه الممارسات.
٧. وتغلب الامكانيات المادية دورا كبيرا في عدم تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وذلك لعدم توفر البنية التحتية لتطبيقها وارتفاع نفقات تنفيذها وعدم وجود الدعم الفني لهذه الممارسات،
٨. ولتحفيز ووضع الحوافز لتحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية الخضراء دورا مهما في تطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء.

#### ٥- النتائج والتوصيات

١. بينت الدراسة ان المستشفيات الحكومية الكويتية لا تمارس ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ذلك ان بعض مكوناتها، فلا تمارس المستشفيات التوظيف الأخضر والتدريب والتطوير الأخضر وإدارة وتقييم الأداء الأخضر والتعويضات الخضراء والاستدامة الخضراء الا بدرجة منخفضة.
٢. الاداء بالمستشفيات الحكومية الكويتية مرتفع.
٣. يوجد أثر ذودلالة إحصائية للمستوى الكلي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء العاملين والاداء الوظيفي بالمستشفيات الحكومية الكويتية، بينما لا يوجد هذا التأثير عند تحليل كل الابعاد على التأثير، الا لبعد الحوافز والتعويضات الخضراء.
٤. ان تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بالمستشفيات الحكومية الكويتية لا تفسر الا نسبة قليلة من الاداء ذلك انها لا تطبق الا بدرجة منخفضة إضافة الى وجود عوامل أخرى تؤثر في الأداء مثل بيئة العمل والتسيب

الإداري ومشكلات الرضا الوظيفي وغياب الأهداف المحددة والاتصال التنظيمي والحوافز والتدريب وأثرها على الأداء الوظيفي (الحداد، ٢٠٢٠)

٥. يواجه تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بالمستشفيات الحكومية الكويتية مجموعة من المعوقات وبدرجة كبيرة. تتمثل في مقاومة الموظفين والإدارة ونقص الوعي والثقافة والمعرفة والفهم الصحيح للممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وغياب خطة شاملة لتنفيذها وعدم توفر الامكانيات المادية لتنفيذها والحوافز لتحقيق أهدافها.

### التوصيات

١. إزالة المعوقات التي تعيق تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء بالمستشفيات الحكومية بدولة الكويت كنشر الوعي والثقافة والمعرفة والفهم الصحيح لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، بما يضمن عدم مقاومة الموظفين والإدارة لها وكسب تأييدهم لهذه الممارسات ووضع خطة شاملة لتنفيذها وتوفير الامكانيات المادية لتنفيذها ووضع الحوافز المناسبة لتحقيق أهدافها.
٢. اجراء دراسات أخرى في مجال إدارة الموارد البشرية الخضراء بالمؤسسات الحكومية الكويتية الأخرى.

### ٣. المراجع

٤. اصرف، حامد جودت (٢٠٢١) دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق البراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، العدد ١٢ (٨) الجزء الأول.
٥. بلالي، أحمد و سملاي، يحضية (٢٠١٨) ممارسات إدار الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية، مجلة رؤى اقتصادية، ٢ (٨)، جامعة الوادي.
٦. الصاوي، محمود و الدباغ، تماضر (٢٠٢١) دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان المجلة العربية للإدارة، ٢ (٤١).

٧. الصحفي، رغد حامد و القرني، محمد عبد الرحمن (٢٠٢٣) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الأداء المستدام والدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية البيئية دراسة ميدانية على موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة جدة
٨. عثمان، هلورفان، و طه، رفعت (٢٠٢٣) دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق إدارة الجودة الشاملة للبيئة/ دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من المستشفيات الاهلية في إقليم كردستان - العراق. *Academic Journal of Nawroz University*. 12. 19-46. [10.25007/ajnu.v12n2a1705](https://doi.org/10.25007/ajnu.v12n2a1705)
٩. علي، شيماء (٢٠٢٣)، ممارسات الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالازدهار في العمل دراسة ميدانية المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية ١ (٣٧)
١٠. عليان ، مالك بخيت والقحطاني، هنادي محمد وإسماعيل ، سلافة (٢٠٢٦) ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في ظل مبادرات رؤية المملكة العربية السعودية : 2030 دراسة نظرية، *المجلة العربية للإدارة (تحت النشر)*، ٣ (٤٦) .
١١. العنزي، محمد (٢٠٢٤) دور ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء المؤسسي في المستشفيات: دراسة حالة على مستشفى الملك خالد بتبوك، *مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية* ٨ (٤)
١٢. العيسري، خلفان بن محمد بن عامر (٢٠٢٢) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان [رسالة ماجستير] في إدارة الأعمال تخصص إدارة الأعمال كلية إدارة الأعمال
١٣. مراد، حسين محمد (٢٠٢٢) معوقات تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية في المستشفيات الجامعية في الجمهورية العربية السورية مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، *مجلة كلية التجارة جامعة كفر الشيخ* ١٣ (٨) الجزء الأول
١٤. النجار، سامر أحمد محمد طلبه (٢٠٢٣) الدور الوسيط للقيادة التحويلية الخضراء في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتعزيز الاستدامة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات وزارة الصحة بمنطقة الحدود الشمالية، *مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية*، ٣ (٦٠)
١٥. المراجع باللغة الانجليزية

16. Anwar, Govand and Abdullah, Nabaz Nawzad, (2021) The Impact of Human Resource Management Practice on Organizational Performance. *International journal of Engineering, Business and Management (IJEBM)*, Vol-5, Issue-1, Jan-Feb, 2021, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3824689>
17. Fayyazi, M., Shahbazmoradi, S., Afshar, Z., & Shahbazmoradi, M. (2015). Investigating the barriers of the green human resource management implementation in oil industry. *Management science letters*, 5(1), 101-108.

- 18.Kodua, L. T., Xiao, Y., Adjei, N. O., Asante, D., Ofori, B. O., & Mankona, D. (2022). Barriers to green human resources management (GHRM) implementation in developing countries. Evidence from Ghana. *Journal of cleaner production*, 340, 130671.
- 19.Sapna, N., & Gupta, A. (2021). Implementation of green human resource management practices: barriers and solutions. *Journal of Scientific Research*, 65(09), 71-77.
- 20.Sekaran, Uma, (2003), *Research Methods for Business*, , United States: Wiley & Sons.
- 21.Sons.