

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

"ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وجودة الخدمات الصحية:

دراسة ميدانية على مستشفيات بريدة الحكومية"

Green Human Resource Management Practices and the Quality of  
Healthcare Services: A Field Study on Buraydah City Governmental  
Hospitals

إعداد

|                 |   |                          |
|-----------------|---|--------------------------|
| اسم الباحث      | : | سالم عبدالله محمد اليامي |
| الرقم الأكاديمي | : | 232001060                |
| الكلية          | : | الإدارة                  |

هـ - 1447م 2025

## الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

| الموضوع                                                | رقم الصفحة |
|--------------------------------------------------------|------------|
| الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة          |            |
| <b>المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية الخضراء:</b>    | <b>2</b>   |
| مفهوم إدارة الموارد البشرية                            | 2          |
| أهمية إدارة الموارد البشرية                            | 3          |
| تطور إدارة الموارد البشرية                             | 4          |
| وظائف إدارة الموارد البشرية                            | 4          |
| مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء                    | 7          |
| أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء                    | 8          |
| أهداف إدارة الموارد البشرية الخضراء                    | 11         |
| فوائد إدارة الموارد البشرية الخضراء                    | 11         |
| متطلبات إدارة الموارد البشرية الخضراء                  | 12         |
| ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء                  | 14         |
| التطور التاريخي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء | 14         |
| تحليل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء            | 15         |
| تحديات تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء             | 16         |
| مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء            | 17         |
| نماذج ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء            | 18         |
| إبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء            | 21         |
| أولاً: التوظيف والاختيار الأخضر                        | 21         |
| ثانياً: تصميم الوظائف الخضراء                          | 21         |
| ثالثاً: التدريب والتطور الأخضر                         | 22         |
| رابعاً: علاقات العمل الخضراء                           | 23         |
| خامساً: إدارة وتقييم الأداء الأخضر                     | 24         |
| سدساً: نظام المكافآت والتعويضات الأخضر                 | 25         |

|    |                                                                 |
|----|-----------------------------------------------------------------|
| 27 | سابعاً: إدارة الصحة والسلامة الخضراء                            |
| 28 | ابعاد ادارة الموارد البشرية الخضراء بالدراسة                    |
| 28 | أولاً: الاستقطاب الأخضر                                         |
| 29 | ثانياً: التوظيف الأخضر                                          |
| 29 | ثالثاً: التدريب الأخضر                                          |
| 29 | رابعاً: المكافأة الخضراء                                        |
| 29 | النظريات المفسيرة                                               |
| 29 | أولاً: نظرية التبادل الاجتماعي                                  |
| 32 | ثانياً: نظرية التفاعل الاجتماعي                                 |
| 34 | ثالثاً: نظرية القدرات الديناميكية                               |
|    | العلاقة بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية بجودة الخدمة:36 |
| 31 | <b>المبحث الثاني: جودة الخدمات الصحية</b>                       |
| 31 | نشأة الجودة                                                     |
| 31 | أوجه الجودة                                                     |
| 32 | جودة المطابقة                                                   |
| 33 | خصائص الجودة                                                    |
| 33 | أبعاد الجودة                                                    |
| 34 | أهمية الجودة                                                    |
| 36 | أهداف الجودة                                                    |
| 36 | تكاليف الجودة                                                   |
| 37 | مفهوم جودة الخدمات الصحية                                       |
| 38 | جودة الخدمة                                                     |
| 38 | جودة الخدمات الصحية                                             |
| 39 | العوامل المؤثرة في جودة الخدمات الصحية                          |
| 41 | أبعاد جودة الخدمات الصحية                                       |
| 43 | عناصر جودة الخدمات الصحية                                       |
| 43 | أهداف جودة الخدمات الصحية                                       |
| 44 | أهمية جودة الخدمات الصحية                                       |

|    |                                                                                                   |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 45 | ضوابط عامة لجودة الخدمة الصحية                                                                    |
| 53 | علاقة ممارسة الموارد البشرية الخضراء بجودة الخدمة                                                 |
| 46 | المبحث الثالث: الدراسات السابقة                                                                   |
| 56 | المحور الأول: دراسة تتعلق بالمتغير المستقل إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها ببعض المتغيرات: |
| 60 | المحور الثاني: دراسات تتعلق بالمتغير التابع: جودة الخدمات الصحية وعلاقتها ببعض المتغيرات:         |
| 50 | التعريف على الدراسات السابقة                                                                      |
| 52 | الفجوة البحثية                                                                                    |
| 52 | أوجه يستفاد من الدراسات السابقة                                                                   |
| 53 | المراجع                                                                                           |

## الفصل الثاني

### الإدار النظري والدراسات السابقة

## الفصل الثاني: الإدار النظري والدراسات السابقة

### المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية الخضراء:

#### مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تعد إدارة الموارد البشرية نهج إستراتيجي متماسك لإدارة الأصول القيمة في المنظمة (Armstrong, 2016)) فهي "عبارة عن مجموعة من السياسات والممارسات المطلوبة لتنفيذ الأنشطة التي تتعلق بالجوانب البشرية والتي تحتاجها الإدارة والمنظمة لممارسة وظائفها على اكمل وجه" (Dessler, 2017, 39)

وتعرف إدارة الموارد البشرية بأنها "مجموعة من البرامج، والوظائف، والأنشطة المصممة التعظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة، والموارد البشرية كاصطلاح يعتبر حديثاً وقد حل محل اصطلاح الأفراد الذي كان سائداً أو القوى العاملة، ولقد كانت سنة ١٩٧٠ هي نقطة التحول التدريجية، عندما قامت الجمعية الأمريكية الإدارة الأفراد، وهي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة بتغيير المصطلح إلى إدارة الموارد البشرية، وذلك حتى يتماشى مع الأدوار الإستراتيجية المتزايدة للموارد البشرية في نطاق المؤسسات أو المنظمات، وليصبح مديرو الموارد البشرية شركاء كاملين في الأعمال المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي" (غربي، وآخرون. ٢٠٠٧: ١٤)

عرفها Dessler أنها مجموعة ممارسات وسياسات تهدف إلى تنفيذ الأنشطة المختلفة المرتبطة بالجوانب البشرية، والتي تحتاجها الإدارة لضمان أداء وظائفها بكفاءة وفعالية. (Dessler, 2013)

كما يعرفها Wilton بأنها: مصطلح يُطلق على جميع الأنشطة والممارسات التي تنفذها المنظمات في مجالات مثل الاستقطاب، الاختيار، التعيين، تصميم الوظائف، التدريب، التطوير، التقييم، المكافآت، التوجيه، التحفيز، وإدارة وضبط العاملين داخل هذه المنظمات. (Wilton, 2013)

تُعرّف بأنها عملية إدارة الأفراد داخل المنظمة بطريقة شاملة، حيث يتم التعامل معهم باعتبارهم جزءاً من علاقة جماعية تجمع بين الموظفين والإدارة، يركز هذا النهج بشكل أساسي على تحقيق نتائج وأهداف إدارة الموارد البشرية، مما يشير إلى أن هذه الوظيفة تهتم بشكل كبير بتطبيق مفاهيم تتعلق بتمكين الأفراد، تطويرهم، وتعزيز علاقة عمل تُرضي جميع الأطراف، سواء الإدارة أو الموظفين. (Kinisa, 2019).

وعرفها رسول (56: 2022) أنها "مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على اكمل وجه، مثل تخطيط وتحليل الوظائف والتدريب والمكافآت والاحور وغيرها".

هي الإدارة المسؤولة عن تلبية احتياجات المنشأة من القوى العاملة؛ وضمان استمرارها من خلال الحفاظ على الموظفين، وتأهيلهم وتطوير كفاءاتهم، بالإضافة إلى تعزيز استقرارهم ورفع معنوياتهم، كما تضطلع إدارة الموارد البشرية بمهمة متابعة تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين التي تسهم الإدارة العليا في المؤسسة في وضعها، وتضمن التزام جميع العاملين بها؛ علاوة على ذلك، تسعى هذه الإدارة إلى تعديل تلك الأنظمة بشكل دوري بما ينسجم مع مصلحة المنظمة واحتياجات العاملين فيها..(صالح، 2014)

وهي أيضا: عملية توظيف القوى العاملة داخل المؤسسة، أو من خلالها، وتشمل عدة جوانب أساسية مثل تخطيط احتياجات القوى العاملة، اختيار الموظفين وتعيينهم، تقييم أدائهم، وتوفير التدريب والتطوير المستمر لهم. كما تتضمن الإدارة تحديد التعويضات والرواتب، إدارة العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للموظفين، بالإضافة إلى إجراء الدراسات المتعلقة بشؤون الأفراد. (بوراس، 2018)

مما سبق يتضح أن إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من السياسات والممارسات والأنشطة التي تهدف إلى استقطاب وتطوير وتحفيز والمحافظة على العاملين في المنظمة بما يحقق التوازن بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة ويساهم في تحقيق كفاءة الأداء ودعم التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة.

### **أهمية إدارة الموارد البشرية**

تتجلى أهمية إدارة الموارد البشرية في التأثير المباشر الذي تحققه على نتائج وأداء المنظمة، وقد ازدادت هذه الأهمية في العصر الحديث، ليس فقط لأنها تختص بإدارة أغلى، وأهم أصول المنظمة المتمثلة في العنصر البشري، بل لأنها تُعنى أيضاً بضمان العمل بكفاءة لاستغلال هذه الموارد على النحو الأمثل، كمن جوهر دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز القيمة المضافة للمنظمة من خلال استثمار مهارات الموظفين وتحقيق أهداف استراتيجية وتكمن أهميتها فيما يلي (الكرخي، ٢٠١٤).

- تركز على الأفراد بصفاتهم العنصر الأساسي والمحوري في المنظمة.
- تهتم بتنمية وتطوير مهارات الكوادر العاملة داخل المنظمة.
- تسعى لمعالجة مشكلات الموظفين بفعالية من خلال إيجاد حلول عملية ومجدية.

- عمل على إعداد خطط تدريبية مناسبة لتأهيل العاملين وتحسين أدائهم.
- وضع استراتيجيات مدروسة لاختيار الأفراد الأنسب لشغل المناصب المختلفة داخل المنظمة.

### **تطور ادارة الموارد البشرية**

يرجع تطور ادارة الموارد البشرية الى مجموعة من الاسباب منها: (صالح، 2014)

- توسع المؤسسات والشركات الكبرى أدى إلى زيادة الحاجة إلى العمالة من حيث الكمية والجودة.
- التسارع في التطور التكنولوجي فرض ضرورة تدريب وتطوير العاملين بشكل مستمر.
- تدخل الدولة في الأنشطة الاقتصادية من خلال وضع قوانين ولوائح عمالية تهدف إلى تنظيم استخدام العمال وضمان حقوقهم، مثل قوانين العمل والخدمة الحديثة. 4
- تعاضم تأثير النقابات والاتحادات العمالية التي تدافع عن مصالح العاملين، الأمر الذي استدعى إدارات الموارد البشرية للعمل على تلبية متطلبات هذه النقابات والاتحادات عند الإمكان. 5.

### **وظائف إدارة الموارد البشرية**

تتضمن إدارة الموارد البشرية مجموعة من الوظائف المتفاعلة والمتراصة التي تعمل بشكل متكامل ضمن الإطار الإداري العام للمنظمة، بما يتسق مع رسالتها وأهدافها. يهدف هذا التكامل إلى إعداد قوة عاملة تتميز بالكفاءة والتدريب العالي والدافعية الكبيرة. ومن بين هذه الوظائف يمكن الإشارة إلى ما يلي: (اليعقوبي ٢٠١١)

- الوظائف الخاصة باجتذاب الموارد البشرية: أصبح التحدي الرئيسي الذي تواجهه كل مؤسسة، عند مقارنتها بنظيراتها هو قدرتها على استقطاب الكفاءات البشرية المميزة، والارتقاء بها إلى أعلى المستويات، باعتباره المؤشر الأكثر أهمية في بيئة تعتمد بشكل أساسي على العنصر البشري المؤهل والمطلع على أحدث تطورات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وتتمثل هذه المهمة في مجموعة من الأنشطة الفرعية المترابطة التي تهدف إلى تلبية احتياجات المنظمة من الموارد البشرية بجميع تنوعاتها وأغراضها، وفقاً لمعايير محددة ومدروسة.

تحليل وتصميم وتوصيف العمل: يعد من العمليات الأساسية التي تسهم في تعزيز أداء المنظمة، عدم الإلمام التام بطبيعة الوظائف التي يشغلها العاملون، يؤدي إلى ضعف الاستثمار الأمثل للموارد البشرية، ولهذا يصبح من الضروري وضع توصيف واضح للوظائف، تحديد مواصفاتها، ثم القيام بتحليلها، هذا التحليل يعتمد بشكل كبير على جمع البيانات والمعلومات اللازمة؛ مما يمكن الجهات المعنية من تقييم أهمية كل وظيفة ومدى توافقها مع متطلباتها، وخصائصها، عملية تحليل الوظائف تتألف من نشاطين رئيسيين يعتمدان على الفهم العميق لطبيعة المهام والمسؤوليات المرتبطة بمختلف الوظائف داخل المنظمة.

- الوصف الوظيفي هو واجبات ومسؤوليات خاصة بالعمل داخل المنظمة وعلاقتها بالأعمال الأخرى..

- المواصفات الوظيفية تعني المؤهل المطلوب للمرشح للعمل المناسب وما يتصف به من مهارات وسلوكيات .... الخ.

- التوظيف الاستقطاب - الاختيار - التعيين: الخطوة التي تلي مرحلة تخطيط الموارد البشرية، تتمثل في البحث عن الأشخاص الأكثر ملاءمة لشغل الوظائف المطلوبة، مع التركيز على استقطابهم واختيارهم وتعيين الأنسب

للعمل في المؤسسة؛ يشمل ذلك التكامل بين عمليات الاستقطاب والاختيار، حيث يتم استخدام وسائل فعّالة ومناسبة مثل طلبات التوظيف، عمليات الاختيار، وإجراء المقابلات الشخصية وغيرها، الهدف الأساسي من هذه العمليات هو؛ تحديد أفضل المرشحين لشغل الوظائف المتاحة داخل المنظمة. يمكن تعريف عملية التوظيف على أنها إجراء إداري يهدف إلى تنظيم واستقطاب الموارد البشرية المؤهلة وتحفيزها للانضمام إلى العمل بالمؤسسة.

- الوظائف الخاصة بتنمية وتطوير الموارد البشرية: تُعتبر تنمية وتطوير الموارد البشرية، من أبرز الوظائف وأهمها، حيث تمثل الخطوة الأولى نحو تحقيق أهداف المنظمة، ولهذا السبب، تسعى المنظمة إلى استثمار مبالغ كبيرة في مجال تطوير وتنمية الكوادر البشرية.

- قياس وتقييم الأداء:

- تُعتبر عملية قياس وتقييم الأداء؛ واحدة من الأساليب العلمية الحديثة التي تمثل حجر الزاوية في تحقيق نجاح المنظمة ومواردها البشرية، فضلاً عن كونها وسيلة لتعزيز الثقة المتبادلة بين المنظمة والعاملين فيها، تهدف هذه العملية بشكل أساسي إلى تقديم أحكام موضوعية حول إنجازات الأفراد، بالإضافة إلى تحليل سلوكهم خلال العمل، ومدى تطور أدائهم، وتعاملهم مع زملائهم، وكذلك طبيعة علاقتهم بمرؤوسيتهم؛ تتجلى أهمية معايير تقييم الأداء في مواجهتها الجوانب الموضوعية والاعتبارات الاحتمالية، ذات الطابع الشخصي، مما يجعلها عرضة لبعض التحديات نتيجة اعتمادها على تصورات وأحكام تقييمية قد تكون ذاتية. ومع ذلك، يبقى لتقييم الأداء دور أساسي في إصدار مجموعة من القرارات المؤثرة. القرارات (اليقوبي ٢٠١١)

- التدريب والتنمية والتطوير: إن وظيفة التدريب والتطوير؛ تعد من أبرز الركائز الحيوية لتحقيق التنمية وتعزيز كفاءة الأداء التنظيمي، تعتمد

المنظمات هذه المنهجية لمواجهة التحديات الإنسانية والمهنية المتزايدة. في الوقت الحاضر، أصبحنا نرى العديد من المؤسسات تتبنى مبدأ - من لا يتطور يتلاشى-، مما يدفعها إلى تركيز جهودها على تدريب وتنمية مواردها البشرية، تبدأ هذه العملية بنقل المهارات الأساسية، ثم تطويرها بهدف تأهيل اليد العاملة وتجهيزها للقيام بمهام أكثر تعقيداً ومستوى أعلى، وذلك كخطوة أساسية للتكيف مع المتغيرات وتحقيق التقدم. (حسن، ٢٠٠٤، ص ١٣٩).

- نظام الترقيات: يمثل دوراً أساسياً في الحفاظ على استقرار الموارد البشرية داخل المنظمات؛ كما أنه يلعب دوراً محورياً في اتخاذ الأفراد قراراتهم بالبقاء في المنظمة أو مغادرتها أو حتى إنهاء خدماتهم. عادةً ما تعبر الترقيات عن تطور العامل وانتقاله إلى مركز وظيفي أفضل، وهي تُعد وسيلة فعّالة لتحفيز الموظفين على التعلم وتنمية مهاراتهم. تهدف المنظمة من خلال نظام الترقيات إلى تطوير المسار الوظيفي لموظفيها استناداً إلى مجموعة من العوامل، مثل كفاءة الفرد ومستوى إتقانه للمهام الموكلة إليه داخل المنظمة. يشجع هذا النهج الموظفين على التفوق في أدائهم، مما يساعد في تعزيز مكانتهم المهنية والترقية إلى مناصب أفضل خلال مسيرتهم العملية. (بربر، ١٩٩٧)

يتضح مما سبق أن تطور وأهمية إدارة الموارد البشرية جاء نتيجة التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والتنظيمية، الأمر الذي جعلها تؤدي مجموعة من الوظائف المتكاملة مثل استقطاب العاملين وتحليل الوظائف وتدريبهم وتقييم أدائهم وترقيتهم، بهدف تنمية الموارد البشرية وتحقيق كفاءة الأداء داخل المنظمة.

### مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء:

يعتبر مصطلح "الأخضر" من أكثر المصطلحات شيوعاً في الآونة الأخيرة؛ ويستخدم للإشارة إلى الممارسات والخدمات والمنتجات، والعمليات، وطريقة تنفيذ الأعمال والأنظمة والتكنولوجيا التي تُصنّف كصديقة للبيئة، وقد تم

التوصل إلى أن لهذه الممارسات تأثيرًا إيجابيًا ملموسًا على الأداء بشكل عام. (Bon, et al, 2018))، اذ قامت المنظمات في الفترة الأخيرة بالتركيز على التوجه الأخضر؛ كون ادارة الموارد البشرية تعد مصدر اساسي لتزويد المنظمة، بموارد بشرية تتصف بالمهارات العالية والاداء المتميز تجاه حماية البيئة (خزل وآخرون ، 2020)

أصبح مصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء؛ يحظى باهتمام متزايد وأهمية واضحة في بيئة الأعمال، حيث يعكس مجموعة السياسات، التي تهدف إلى تعزيز الاستخدام المستدام للموارد المتاحة داخل المنظمة بشكل عام، مع التركيز بشكل خاص على دعم البيئة المستدامة.(زوين، 2017)

أسهمت العولمة في توجيه تركيز المنظمات حول العالم؛ نحو الاقتصاد الحديث المبني على القدرات بدلاً من الاعتماد على الأساليب التقليدية لإدارة الأعمال، ويُعد تحقيق الأهداف البيئية والتحول إلى منظمات صديقة للبيئة أمرًا ذا أهمية كبيرة ينبغي أخذه بعين الاعتبار. فقد أصبحت المنظمات أكثر كفاءة وديناميكية من خلال تبني إدارة الموارد البشرية الخضراء، التي تهدف إلى تحقيق الأهداف والاستراتيجيات بشكل متكامل وممنهج. (Kuria & Mose, 2019) وظهرت ادارة الموارد البشرية الخضراء كممارسة منظمة تهدف إلى تعزيز التأثيرات البيئية للأعمال، وتحديدًا ادائها (Aftab et al, 2022)).

عرفها (Zoogah 2011: 108) بأنها: " سياسات وفلسفات وممارسات إدارة الموارد البشرية لتعزيز الاستخدام المستدام للموارد البشرية ومنع الضرر الناشئ على المخاوف البيئية داخل منظمات الأعمال"، أما Mishra & Kiranma (2014: 27)) عرفها بأنها: "العملية التي تريد بها الشركات البيئية من خلالها تطوير استراتيجيات إدارة البيئة هناك حاجة للشركات لتحقيق التوازن بين النمو الصناعي الذي لا بد منه والحفاظ على البيئة الطبيعية لتمكينها للأجيال في المستقبل"

وتم تعريفها على أنها، تبني سياسات فعّالة لإدارة الموارد البشرية وتلعب دوراً محورياً في تعزيز الاستخدام المستدام للموارد داخل المؤسسات، يُعد هذا التوجه أحد العوامل الأساسية التي تسهم بشكل كبير في تحقيق استدامة البيئة. (بن احمد وبن دنيدينة. 2021)

وعرف الغرابلي وآخرون (2021) بأنها تشمل جميع ممارسات ادارة الموارد البشرية التي تهدف؛ الى جعل موظفي المنظمة اصدقاء للبيئة، وذلك لتحقيق الاهداف البيئية للمنظمة، والمساهمة في الاستدامة البيئية، واضاف ولي وحمد (2021) انها كافة الوظائف التي يستوجب على ادارة الموارد البشرية القيام بها من إلزام العاملين بمجموعة من الوظائف التي تحقق الاستدامة للمنظمة وفي نفس الوقت تعزز الممارسات البيئية داخل المنظمة.

وعرفها (117: 2017) Ramasamy أنها: "استخدام سياسات إدارة الموارد البشرية بهدف أساسي هو تعزيز المستدام للموارد داخل منظمات الأعمال وكذلك ضمان الاستدامة البيئية". وتعرف ايضاً: أهم الوجودات في الشركة التي يمكن مجموعة من الأنشطة معاً من أجل تحقيق أداء ايجابي. (Rawashdeh, 2018) وأشار كل من (266: 2021) Lawal & Olawoyin بأنها "نموذج توظيف مصمم لمساعدة المتخصصين في الصناعة في توظيف المواهب اللازمة والاحتفاظ بها وتطويرها لضمان تلبية مبادرات واستراتيجيات الأعمال المستقبلية"

مما سبق يتضح أن إدارة الموارد البشرية الخضراء هي مجموعة السياسات والممارسات التي تعتمد عليها المنظمات لتوجيه الموارد البشرية نحو تبني السلوكيات والأنشطة الصديقة للبيئة، بهدف تحقيق الاستخدام المستدام للموارد وتعزيز الأداء البيئي للمنظمة بما يحقق التنمية والاستدامة.

### اهمية ادارة الموارد البشرية الخضراء

تدرك العديد من المؤسسات أن بعض المهام المتعلقة بالاستدامة البيئية الموكلة إليها تعتبر ضرورية؛ لأنها تلبي متطلبات العملاء وتعزز من صورتها كجهة أكثر اهتماماً بالبيئة. هذا ما أشار إليه العديد من الخبراء في المجال. Hutomo et al, (2020) ( في ضوء استعراض بعض مزايا استخدام الموارد البشرية الخضراء هي :

- ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تسهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء البيئي من خلال أنشطة مثل تقليل النفايات وتعزيز الكفاءة التنظيمية.
  - كما يمكن لهذه الممارسات أن تعزز السلوك البيئي الإيجابي لدى العاملين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء البيئي سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة.
- وكما عبر (DIRI & ELISHA, 2021) عن أهميتها:

- تعزيز الاستدامة البيئية كأولوية أساسية للمنظمات الاستدامة هي مفهوم أخلاقي يحمي البيئة ويحد من استغلالها الموارد ويغير اتجاه الاستثمار .
- تطبيق إدارة الموارد البشرية لأدوات الإدارة الخضراء، يحقق الكثير من المنافع الاقتصادية والاجتماعية والإنسانية، مما يُسلط الضوء أيضًا على أهمية الاهتمام بحالة الموظف النفسية.
- الممارسات الخضراء تساعد بشكل كبير في الحفاظ على البيئة، وتحقيق التوازن البيئي، ومع ذلك تدرك المنظمات أن الاهتمام بالإشراف البيئي يعود بالنفع على تطويرها ويعزز رفاهية العاملين فيها.

وبينها أهميتها ايضا (Bon et al, 2018) ( )

- الممارسات التي تساعد المؤسسات؛ على توفير وفورات مالية وبالتالي الحصول على أرباحاً أفضل

- الاستفادة من نظم الطبيعة وتوفير بيئة أفضل، اذ يمكن للناس الاستمتاع بحياة أكثر صحة .
- أن مبادرات ادارة الموارد البشرية الخضراء تسهم في زيادة الكفاءة وانخفاض التكاليف، دون فقدان المواهب .
- تساهم ادارة الموارد البشرية الخضراء؛ في تعزيز الاستخدام المستدام للمواد والطاقة واعادة التدوير، واجراء افضل للنفايات.
- العمل على اظهار الصورة العامة وتحسينها .

ويرى (Bangwal & Tiwarl 2015) بأن اهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء تتضح فيما يلي:

- إدارة الموارد البشرية تساهم في تعزيز الكفاءات وتقليل الهدر في المواد الخام.
- تساعد في تحسين العلاقة بين الموظف ووظيفته.
- تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية.
- خفض التكاليف التشغيلية.
- تعزيز أداء الموظفين وتشجيع الحفاظ عليهم ضمن المؤسسة.
- تنظيم العمل بمرونة باستخدام الأنظمة الإلكترونية لحفظ الملفات
- . تشجيع مشاركة الوظائف بين الموظفين.
- تنظيم الاجتماعات والمؤتمرات عن بعد لتوفير الوقت والجهد.

- تطبيق مفهوم إعادة التدوير ودعم نظام العمل عن بعد.

- تقديم برامج تدريبية عبر الإنترنت.

- استخدام مساحات مكتبية موفرة للطاقة لتحقيق الاستدامة البيئية.

وفيما يخص أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء أكد (السكرانة، 2017) نقلاً عن (Mishr, Sakar, & kirammai, 2014)

تعتبر تلك الإدارة جزءاً أساسياً من استراتيجية عمل المؤسسات خلال التسعينيات، حيث يمكن لإدارة الموارد البشرية الخضراء أن تلعب دوراً هاماً في تعزيز الأنشطة البيئية من خلال إشراك الأفراد كعنصر فعال في المبادرات الخضراء التي تهدف إلى تعديل الممارسات الحالية. ويشمل ذلك تبني ممارسات مبتكرة مثل إدارة المعرفة، وتحفيز مشاركة الأفراد، واستراتيجيات الاستقطاب والاختيار، بالإضافة إلى التدريب، مما يساهم في تعزيز التنوع والقيادة ويؤدي إلى تحسين البيئة التنظيمية بشكل عام.

ويرى (السكرانة ، 2017) أن إدارة الموارد البشرية الخضراء، تتعدى حدود المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؛ فهي تلعب دوراً هاماً في حل المشاكل المتعلقة بالبيئة، من خلال تدريب الموظفين حول متطلبات تنفيذ القوانين المتعلقة بسلامة البيئة.

مما سبق يتضح أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تمثل نهجاً إدارياً يساهم في تحسين الأداء البيئي للمنظمات من خلال تبني ممارسات صديقة للبيئة، وترشيد استخدام الموارد، وخفض التكاليف، وتعزيز كفاءة العاملين ورفاهيتهم، بما يدعم تحقيق الاستدامة البيئية والاقتصادية داخل المنظمة.

### **اهداف ادارة الموارد البشرية الخضراء**

الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية الخضراء هو؛ الاستفادة من الموارد بطريقة تحترم البيئة، مع العمل على تعزيز استدامة أداء المنظمة، كما تسعى إلى زيادة

وعي الموظفين بالقضايا البيئية، مما يسهم في التزامهم بالتصدي للتحديات البيئية. وبالتبعية، يتعزز الوعي البيئي بين العاملين، مما يشجعهم على تبني أنماط سلوك صديقة للبيئة سواء في حياتهم المهنية أو الشخصية. Fawehinmi et al, (2020))

وتسعى إدارة الموارد البشرية الخضراء الى تحقيق عدد من الاهداف من وجهة نظر ابو رمان والصادقي، (2019) وتتمثل هذه الاهداف بما يلي:

- المشاركة في تقييم وإدارة الآثار البيئية الناتجة عن أنشطة المؤسسة وخدماتها ومنتجاتها. ->

- تعزيز الأداء البيئي الشامل من خلال ترشيد استهلاك الموارد الطبيعية.
- ضمان الالتزام الدائم بالقوانين والتشريعات البيئية.
- مواءمة أهداف المؤسسة وخططها المستقبلية مع الأهداف البيئية
- تبني إجراءات مستدامة لحماية البيئة عبر إدماج الاعتبارات البيئية في عملية اتخاذ القرارات

وذكر ولي وأحمد (2021) أهداف تسعى إليها إدارة الموارد البشرية الخضراء لتحقيقها بالمنظمة منها:

- تعزيز آليات استقطاب الكفاءات المتميزة، والعمل على الاحتفاظ بهم.
- رفع مستويات الإنتاجية وتحقيق الاستدامة؛ مما يسهم في تلبية متطلبات العملاء وتحسين السمعة المؤسسية.
- تقليل الأثر البيئي للمنظمة وتعزيز قدرتها التنافسية، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين الأداء العام.
- مواكبة المتطلبات التنظيمية والحكومية والتكيف مع التوجهات المجتمعية المستجدة.

**فوائد ادارة الموارد البشرية الخضراء**

في السابق كان يُعتقد أن الأداء الاقتصادي المتين للمنظمات هو؛ الضامن الأساسي لنجاحها ونجاح المساهمين فيها، إلا أن هذا المفهوم لم يعد صالحًا في الوقت الحاضر، حيث ازداد التركيز على الأبعاد الاجتماعية والبيئية المؤسسية؛ أو ما يُعرف بالإدارة الخضراء. أصبحت المنظمات اليوم بحاجة مُلحة إلى تحقيق توازن بين تحقيق النمو الاقتصادي وضمان حماية البيئة التي يعيش فيها الإنسان، بل والعمل على تعزيزها بشكل إيجابي. يمكن تسليط الضوء على فوائد إدارة الموارد البشرية الخضراء عبر النقاط التالية: (Ullah, 2017)

- تطوير معدل الاحتفاظ بالعاملين.
- التركيز على استقطاب أفضل الكفاءات.
- تعزيز كفاءة العملية الإنتاجية
- تعزيز الاستخدام المستدام للموارد المتاحة
- تقليل الأنشطة التي تؤدي إلى الإضرار بالبيئة
- تخفيض التكاليف التشغيلية. - الحفاظ على التأثير البيئي الإيجابي.
- - الاستفادة من الخصومات والمزايا الضريبية. - توفير المزيد من فرص العمل.

### **متطلبات إدارة الموارد البشرية الخضراء**

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تطوير قدرات الموظفين وتحفيزهم وزيادة الفرص المتاحة لهم، مما يساهم بدوره في تحسين الأداء التنظيمي. تُولي المنظمات اهتمامًا كبيرًا لممارسات إدارة الموارد البشرية بهدف تعزيز استجابات الموظفين الوسيطة المتعلقة بقدراتهم ودوافعهم، والتي يُشار إليها أحيانًا بمصطلح الصندوق الأسود (Pham et al, 2020).

يساهم مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء في تمكين المنظمة من بناء ثقافة تنظيمية تُعنى بالرفاهية البيئية. فهو يهدف إلى تطوير وتعزيز سلوكيات العاملين الذين يسعون بجد للعثور على بدائل صديقة للبيئة لكل إجراء أو عملية، سواء داخل المنظمة أو خارجها (Saifuddin et al, 2020). يتطلب التحول الى المنظمات الخضراء صديقة للبيئة أن تتبنى العديد من الاستراتيجيات وتشمل: سلامة ومحيميد (2022)

1. منتجات صديقة للبيئة تشمل إدارة النفايات، الحد من التلوث، وإعادة الاستخدام التكميلي للموارد

2. قوى عاملة تدعم الاستدامة، من خلال تطوير استراتيجيات الموارد البشرية المتعلقة بالتوظيف، التدريب، تعزيز الثقافة المؤسسية، ودعم التنوع وغيرها

3. بيئة عمل مستدامة تركز على تحسين مكان العمل، إدارة المواقع العالمية، تقليل الأثر البيئي، تحسين كفاءة استهلاك الطاقة، وتطبيق مفهوم المباني الخضراء

4. نموذج عمل مستدام يعتمد على إدارة العمليات بطريقة خضراء، ودمج الممارسات البيئية ضمن سياسات المؤسسة لضمان كفاءة وفعالية طويلة الأمد.

5. مبادئ الإدارة الخضراء والحوكمة تتعلق بمسؤولية الإدارة العليا ومجلس الإدارة داخل المؤسسة، مع التركيز على تقييم مستوى الامتثال، تحقيق الاستدامة، تعزيز القيم الأخلاقية، وتحديد الحوافز المناسبة.

أشار (Opatha & Hewapathirana 2019) إلى وجود أربعة متطلبات أساسية للموارد الخضراء لتحقيق الأهداف البيئية في المنظمات. تتمثل هذه المتطلبات

- الكفايات الخضراء.
- السلوكيات الخضراء.
- الاتجاهات الخضراء.
- المخرجات الخضراء.

ويوضح الشكل التالي هذه المتطلبات والأبعاد المرتبطة بها بشكل أكثر تفصيلاً.



شكل رقم (1) متطلبات إدارة الموارد البشرية الخضراء (Opatha & Hewapathirana, 2019)

### ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

#### التطور التاريخي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

ستسعى إلى تتبع مسيرة إدارة الموارد البشرية منذ نشأتها وحتى الوقت الحالي، حيث ستلاحظ التنوع الكبير في التسميات التي أُطلقت عليها عبر التاريخ. فمنذ البداية، تطوّرت أسماء الإدارة المتعلقة بشؤون العاملين داخل المنظمات مع تطور الفكر والمفاهيم المرتبطة بها. بدايةً من "إدارة المستخدمين"، مروراً بـ "إدارة الأفراد" و "إدارة شؤون العاملين"، وصولاً إلى "إدارة الموارد البشرية". في البداية، مع مسمى "إدارة المستخدمين"، كانت النظرة للعامل تصفه فقط كمستخدم. ومع الانتقال إلى مسمى "إدارة الأفراد"، استمرت النظرة للعامل على أنه مجرد فرد. ولم تختلف هذه الرؤية كثيراً حتى مع المسميات المشابهة مثل "شؤون العاملين". لكن مع ظهور مصطلح "إدارة الموارد البشرية"، حدث تغير في النظرة والتصور تجاه

العاملين، حيث أصبح يُنظر إليهم باعتبارهم موارد قيمة ومهمة ينبغي تطويرها وإدارتها بشكل استراتيجي (القحطاني، 2008)

شهد القرن الحادي والعشرون اهتمامًا متزايدًا بالقضايا البيئية على المستوى العالمي، بغض النظر عن المجالات المرتبطة بها، سواء السياسية أو العامة أو التجارية. يأتي هذا الاهتمام العالمي بالبيئة نتيجة معاهدات تهدف إلى مكافحة تغير المناخ، مثل بروتوكول كيوتو، وذلك للحد من الآثار السلبية للتلوث الصناعي والنفايات، بما في ذلك المواد الكيميائية السامة (Ahmed, 2015). وقد ازداد عدد الدراسات حول مفهوم الإدارة الخضراء بشكل ملحوظ منذ تسعينيات القرن الماضي، حيث أصبحت هذه الفكرة أكثر شيوعاً بحلول عام 1996. في ذلك العام، صدر كتاب بعنوان "تحضير الناس" للمؤلف ويتشمر، الذي أوضح أن دعم إدارة الموارد البشرية يلعب دوراً أساسياً في تنفيذ ممارسات الإدارة الخضراء لما تحمله من تأثير إيجابي على أداء المنظمات (Shab, 2019).

حتى عام 2008، لم يكن هناك اسم محدد يصف تكامل الموارد البشرية والإدارة البيئية. وقد تناولت هذه الدراسة، التي أجريت في منطقة نامية، الدور المتزايد لتضمين هذا التكامل بشكل أكثر منهجية ضمن جدول الأعمال البحثي لإدارة الموارد البشرية. ساعد ذلك في تشجيع علماء الموارد البشرية على التركيز على البُعد البيئي في أبحاثهم. في العدد الأول المتخصص الخاص بـ GHRM، تم دمج مجالي البحث في الموارد البشرية والإدارة البيئية الخضراء بشكل جوهري. منذ ذلك الحين، أصبح موضوع GHRM أكثر انتشاراً وأدى إلى إصدار المزيد من الأعداد الخاصة التي تناقش هذا المجال (Jabbour & Jabbour 2016).

### تحليل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

يمكن إبراز أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وفقاً لما يلي:

**أولاً: تصميم الوظيفة الخضراء:** يشير تصميم الوظائف الخضراء إلى؛ العملية التي تسعى إلى تحديد محتوى الوظيفة الخضراء، سواء من حيث المهام المطلوبة أو المؤهلات اللازمة لشاغلها، بهدف دعم تحقيق الأهداف البيئية للمنظمة من ناحية، وتلبية تطلعات الموظف المهتم بالاستدامة من ناحية أخرى. يتم ذلك مع مراعاة نوع التكنولوجيا المستخدمة لتحقيق الأداء البيئي المستدام، بناءً على ذلك؛ يتم التركيز عند تصميم الوظيفة الخضراء على تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات التي ترتبط بحماية البيئة وضمان استدامتها. لتحقيق النجاح في هذا الجانب، ينبغي على المنظمة تضمين الجوانب البيئية والاجتماعية ضمن كل مهمة قدر الإمكان بما يخدم الإدارة الخضراء. كما يتعين عليها تصميم وظائف جديدة تهتم بالقضايا البيئية وتضع الإدارة البيئية للمنظمة في محور اهتمامها. (Renwik, Redman & Maguire, 2015)

**ثانياً: تحليل وتوصيف الوظيفة الخضراء:** يتضمن تحليل الوظائف الخضراء جمع معلومات دقيقة حول طبيعة وظائف المنظمة، مع العمل على تحليلها لتحديد المهام والمسؤوليات والصلاحيات المرتبطة بها، بالإضافة إلى تقييم بيئة العمل والظروف التي تُمارَس فيها هذه الوظائف. يشمل ذلك أيضاً دراسة المخاطر المرتبطة بأداء هذه المهام. يُستهدف من هذا التحليل تحديد المهارات والقدرات البشرية اللازمة لضمان تحقيق التوافق الأمثل بين متطلبات الوظيفة وكفاءة الموظف. يتم ذلك من خلال مراعاة الأبعاد البيئية سواء تلك المتعلقة بتطبيق التقنيات الحديثة في العمل أو المواصفات الشخصية والمهارية التي يجب أن تتوفر في الموظفين، مثل الاستعداد لتطوير السلوك الأخضر داخل المنظمة. وفقاً لما أشار إليه Arulrajah وآخرون عام 2015، يمكن الاستفادة من توصيف الوظائف لتحديد المهام والمسؤوليات التي تساهم في حماية البيئة. كما شدد Wehrmeyer في عام 1996 على أهمية تضمين عناصر في التوصيف الوظيفي تُبرز دور الموظف في إعداد التقارير البيئية ضمن مهامه.

### ثالثاً: تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية الخضراء:

يركز تخطيط الموارد البشرية الخضراء على تحليل وتقدير احتياجات المؤسسة من الموظفين من حيث الكم والنوع، مع التركيز على الكوادر المسؤولة عن تنفيذ المبادرات والبرامج والأنشطة البيئية المختلفة التي تتدرج ضمن إطار الإدارة البيئية للمؤسسة. يتطلب ذلك من إدارة الموارد البشرية الخضراء مواءمة أهدافها البيئية مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. وتحديداً، تحتاج مبادرات الإدارة البيئية للشركات إلى استحداث وظائف جديدة وتطوير مجموعة محددة من المهارات التي يتعين على إدارة الموارد البشرية الخضراء تحديدها بدقة لضمان تحقيق الأهداف البيئية المنشودة. (Arulrajah & al, 2015)

يتضح مما سبق بأن إدارة الموارد البشرية الخضراء تمثل توجهاً إدارياً حديثاً يهدف إلى دمج البعد البيئي في سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال تصميم وتحليل الوظائف الخضراء وتخطيط الاحتياجات البشرية بما يسهم في تحقيق الاستدامة البيئية وتحسين الأداء التنظيمي وتعزيز وعي العاملين بالسلوكيات الصديقة للبيئة داخل المنظمة

### تحديات تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء

مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) والتوظيف الأخضر يعكس نهجاً شاملاً يبدأ من مرحلة توجيه الموظفين عند انضمامهم إلى المنظمة وحتى خروجهم منها. يُعد تطبيق التوظيف الأخضر جزءاً أساسياً من التحول نحو الاستدامة البيئية ويُشكل اتجاهاً عالمياً متنامياً. تقع على عاتق قسم الموارد البشرية في أي منظمة مسؤولية جوهريّة تتمثل في وضع السياسات المناسبة التي تهدف إلى تعزيز هذا التوجه الأخضر، وتوجيه الموظفين للعمل من خلال منظور مستدام وصديق للبيئة. تُعتبر سياسات الموارد البشرية موجهة نحو تشكيل سلوك الأفراد وإدارته بطريقة فلسفية تتماشى مع مفاهيم إدارة الموارد البشرية الخضراء والتوظيف الأخضر داخل المنظمة. يأتي هذا التوجه مع تقديم رؤى حول التحديات

التي قد تواجه تنفيذ مبادئ GHRM والعمل على معالجتها بفعالية. ومن هذه التحديات: (Shaban, 2019)

- تواجه عملية تعديل أو استبدال الموظف خلال فترة قصيرة صعوبة كبيرة
- ليس هناك ضمان بأن كل موظف سيساهم في تعزيز مبدأ المساواة ضمن مفهوم الموارد البشرية الخضراء
- إنشاء بيئة عمل داعمة لمفهوم GHRM وتنفيذها بشكل فعال قد يشكل تحدياً مرهقاً.
- العثور على موظف موهوب يمتلك توجهات صديقة للبيئة يمكن أن يكون مهمة معقدة.
- قياس مدى فعالية مفهوم GHRM يعتمد إلى حد كبير على سلوك الموظف.
- سيواجه مسؤولو الموارد البشرية ضغطاً ملحوظاً، كونهم يتحملون مسؤولية تنفيذ عمليات GHRM واختيار الكفاءات المناسبة، مع توقع تحقيق النتائج المرغوبة.

والإشارة (Hosain & Rahman 2016) إلى إلى أن لا توجد سياسات وممارسات خالية من التحديات ، يمكن توضيحها كالآتي :

- في كل منظمة، توجد مجموعة من العاملين الذين لا يمتلكون نفس الحافز لتبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء
- تطوير ثقافة إدارة الموارد البشرية الخضراء والحفاظ عليها يُعتبر عملية طويلة الأمد وتتطلب وقتاً كبيراً لإنجازها
- . في البداية، يتطلب التنفيذ استثمارات عالية قد تؤدي إلى عوائد منخفضة في المدى القصير
- تعيين الموظفين وتدريبهم على مبادئ إدارة الموارد البشرية الخضراء يُشكل تحدياً رئيسياً ينبغي مواجهته.
- تقييم الأداء الأخضر وسلوكيات العاملين يُعد مهمة صعبة للغاية.

- تحويل توجه الموظفين من إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى إدارة الموارد البشرية الخضراء يحتاج إلى فترات زمنية أطول مقارنة بعمليات التحول الأخرى

- يُعتبر التحدي الأساسي لخبراء الموارد البشرية هو القدرة على اختيار وتطوير قادة خضر للمستقبل، ووضع هيكل عمل صديق للبيئة، وتصميم عمليات عمل متوافقة مع المبادئ الخضراء، بالإضافة إلى توفير الأدوات التي تحترم البيئة وتساهم في خلق التفكير الأخضر المطلوب لدى موظفي المنظمة.

### مفهوم ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء:

يشير مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء؛ إلى الممارسات التي تدعم المبادرات البيئية، من خلال تعزيز وعي العاملين وزيادة التزامهم بقضايا الاستدامة. يُعتبر هذا النهج ذا أهمية كبيرة داخل المنظمات، حيث يسهم في تطوير المجالات الوظيفية الأخرى مثل الإدارة والعمليات الخضراء، التسويق الأخضر، وسلاسل التوريد. (Mishra, 2014) وتُعرف هذه الممارسات والسياسات بأنها؛ جزء من إدارة الموارد البشرية تهدف إلى تشجيع الاستخدام المستدام للموارد داخل الأعمال، فضلاً عن خلق بيئة عمل تعزز رضا الموظفين وترفع معنوياتهم داخل المؤسسات (Obaid, 2015). ويمكن فهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بوضوح من اللحظة التي يبدأ فيها الموظف رحلته داخل المنظمة وحتى انتهاء هذه الرحلة. تتميز هذه الممارسات بأنها متعددة الجوانب، حيث يمكن أن تجمع بين الأبعاد البيئية والاقتصادية والعملية في الوقت ذاته (Bangwal & Tiwari, 2015).

تعتبر هذه القضية من القضايا الناشئة في مجال الإدارة، وقد يكون لها تأثير ملموس على القضايا المؤسسية والاستراتيجية الأوسع نطاقاً، بما في ذلك سياسات وممارسات الموارد البشرية وفقاً لـ Hosain و Rahman في عام 2016. كلمة "الخضراء" ترتبط بتجسيد الطبيعة، بدءاً من المعنى العام للنباتات المورقة

وصولاً إلى المعنى الأعمق الذي يعكس نمطاً يهتم بالدعاة البيئيين والمحافظين والناشطين في مجال البيئة. المثير للاهتمام هو الارتباط الوثيق بين اللون الأخضر وفكرة الطبيعة عند الحديث عن الموارد البشرية وإدارة القوى العاملة.

تم التعبير عن هذا المفهوم بشكل آخر، كأفضل استراتيجية تُساعد المنظمة من خلال بناء موظف واعٍ بيئياً داخلها، حيث يتم التركيز على التوظيف الأخضر، التدريب والتنمية المستدامة، بالإضافة إلى التعويضات الخضراء، مما يساهم في تحسين رأس المال البشري لدى المنظمة (Yusoff et al., 2020). كما يشير المفهوم إلى أهمية دمج الوعي البيئي، ضمن جميع مراحل إدارة الموارد البشرية، بدءاً من التوظيف والتدريب وصولاً إلى المكافآت، وذلك لتطوير قوة عمل خضراء تُدرك وتُقدر القيم والممارسات والمبادرات الصديقة للبيئة (Anwar et al., 2020).

نستنتج مما سبق أن التوظيف الأخضر هو المفهوم الذي يبدأ من توجيه الدخول حتى الخروج من المنظمة، وتطبيق التوظيف الأخضر هو نوع من التحول إلى اللون الأخضر وهو اتجاه عالمي.

يتمتع قسم الموارد البشرية في أي منظمة بمسؤولية أساسية لتشكيل السياسة المستهدفة، وتوجيه الموظف إلى المنظور الأخضر اعتبرت سياسة الموارد البشرية التوجيه طريقة سلوك الناس وإدارتها بطريقة فلسفية

### **نماذج ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء:**

تتمتع إدارة الموارد البشرية الخضراء بالعديد من الممارسات من وجهة نظر بعض الباحثين فلذلك تعددت النماذج التي قدمها الباحثين لتلك الممارسات الخضراء لذلك اختلفت من جهة واشتركت معها من جهة أخرى.

## أولاً: نموذج (Uddin & Islam 2015)

يتناول هذا النموذج مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، التي تشمل التوظيف الأخضر؛ التدريب والتطوير الأخضر، تقييم وإدارة الأداء الأخضر، علاقات الموظفين الخضراء، والأجور والمكافآت الخضراء، ويرى الباحثان إسلام وأودين أن هذه الممارسات تسهم في توجيه الموارد البشرية نحو تحقيق أهداف الاستدامة البيئية للمنظمات. تبدأ العملية بتعيين موظفين يتمتعون بوعي بيئي عالٍ، يلي ذلك تدريب وتطوير أخضر يهدف إلى تعزيز مهاراتهم البيئية والتخصصية، ثم إدارة وتقييم الأداء الأخضر، الذي يعمل على تحسين سلوك الموظفين تجاه قضايا حماية البيئة. كما يتم تعزيز علاقات الموظفين الخضراء التي تركز على تمكين الموظفين وتشجيع مشاركتهم، إلى جانب اعتماد نظام مكافآت وتعويضات خضراء لتحفيز السلوك البيئي الإيجابي بين الموظفين. وأخيراً، تُجرى مقابلات خروج مع الموظفين الذين يتركون المنظمة سواء طوعاً أو بشكل غير إرادي، للاستفادة من نتائج هذه المقابلات في تحسين أنظمة إدارة الموظفين المستقبلية.

في هذا النموذج تم تحديد مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمتمثلة بـ التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم وإدارة الأداء الأخضر، علاقات الموظفين الخضراء، الأجور والمكافآت الخضراء، اذ أشار (Uddin & Islam) بأن هذه الممارسات. الخضراء توجه الموارد البشرية باتجاه تحقيق أهداف الاستدامة البيئية للمنظمات وتبدأ هذه العملية بتعيين الموظفين ذوي الوعي البيئي، يتبعها تدريب وتطوير أخضر لتنمية مهاراتهم البيئية، ثم إدارة وتقييم الأداء الأخضر لتحسين سلوك الموظفين تجاه حماية البيئة ومهاراتهم البيئية، وتعزيز علاقات الموظفين الخضراء التي تركز على مشاركة وتمكين الموظفين و اعتماد نظام التعويض والمكافآت الخضراء لتحفيز سلوك الموظفين الأخضر، وتنتهي بإجراء مقابلات خروج مع الذين يتركون المنظمة طوعية أولاً إرادية ويستخدمون نتائج المقابلات لتحسين أنظمة إدارة الموظفين. (Uffom & Islam, 2015)

## ثانياً: نموذج (Das & Singh 2016)

تعد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) ، منهجاً يركز على تنفيذ سياسات بيئية في مجال الموارد البشرية؛ بهدف تحقيق قيادة فعالة من ناحية التكلفة وزيادة مستوى انخراط الموظفين لدعم الاستدامة التنظيمية، وتشمل إدارة الموارد البشرية الخضراء جميع الإجراءات التي تهدف إلى تقليل أثر الكربون والحد من التلوث البيئي؛ وتتضمن هذه الإجراءات تحليل وتصميم الوظائف، بطرق صديقة للبيئة، تخطيط الموارد البشرية الخضراء، التوظيف والاختيار البيئي، التدريب والتطوير المستدام، تقييم الأداء وفقاً لمعايير البيئة، إدارة المكافآت الخضراء، إدارة الصحة والسلامة البيئية، بالإضافة إلى إدارة انضباط الموظفين وعلاقاتهم بشكل يدعم الاستدامة. يعتمد هذا النموذج على خمس ممارسات أساسية، تبدأ بتحليل وتصميم الوظائف البيئية، يليها التوظيف والاختيار المستدام، وصولاً إلى التدريب والتطوير البيئي وتقييم الأداء وإدارة التعويضات مع إشراك الموظفين في المبادرات الخاصة بالموارد البشرية الخضراء. هذه الممارسات تعزز مفهوم الاستدامة التنظيمية والدمج الفعال للموارد البشرية في دعم الأهداف البيئية. (Singh & Das, 2016: 230)

## ثالثاً: نموذج (Shah 2019)

لتقييم مدى تحقيق مفهوم الإدارة البيئية للموارد البشرية (GHRM)، أشار Shah إلى: أهمية مراعاة الطابع المتعدد الأبعاد لهذا المفهوم أثناء عملية القياس، بناءً على ذلك، تم تطوير نموذج يهدف إلى تصميم أداة فعالة لقياس ممارسات GHRM، مع التركيز على تطويرها والتحقق التجريبي من دقتها؛ تم جمع وتحليل المؤشرات والمقاييس المرتبطة بـ GHRM من خلال مراجعة شاملة للأدبيات البحثية، وذلك بهدف إنشاء قائمة تضم العناصر المقترحة لتحديد وقياس ممارسات هذا النهج البيئي. بناءً على النتائج، تم تحديد سبعة أبعاد رئيسية لممارسات GHRM تشمل: تصميم الوظائف البيئية، التوظيف والاختيار البيئي، التدريب والتطوير المستدام،

إدارة الأداء البيئي، التعويضات الخضراء، الصحة والسلامة البيئية، وعلاقات العمل المستدامة. وقد تمت صياغة استبيان يعتمد على مقياس ليكرت خماسي لقياس هذه الأبعاد بشكل أكثر دقة. بعد تقييم العناصر، تبين أن ممارسات GHRM تتكون من سبعة جوانب فرعية يمكن قياسها باستخدام 28 عنصراً. (Shah, 2019).

لاختلاف دراسة الباحثين في تحديد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء سوف تتجه نحو إلى أنموذج (Shah, 2019) ( للعوامل التالية:

- يتضمن النموذج سبعة أبعاد فرعية مع فقرات معدة مسبقاً.
- حظيت ممارساته الفرعية باتفاق غالبية الباحثين، إلى جانب تأييد المحكمين
- يُعد مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء من المفاهيم الحديثة، مما يتيح إمكانية تطبيقه في المنظمات محل الدراسة.

### **ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء**

كانت ممارسة المؤشرات الخضراء النابضة بالحياة أمر بالغ الأهمية لدى سيتم توضيح مفصل لكل ممارسة من ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء اعتمادا على الممارسات الخضراء التي حددها نموذج (Shah,2019:774-775)

### **أولاً: التوظيف والاختيار الأخضر**

التوظيف الأخضر يمثل عملية استقطاب مواهب جديدة تتمتع بالوعي بالاستدامة البيئية وفهم النظام البيئي، مع التركيز على تعزيز الممارسات الخضراء والحفاظ على البيئة داخل المنظمات. يهدف هذا النوع من التوظيف إلى ضمان أن الموظفين الجدد لديهم المعرفة والالتزام بالممارسات البيئية الفعالة، مما يسهم في بناء بيئة عمل مستدامة تدعم الابتكار والإبداع. ومع التنافس الشديد لجذب أكثر الكفاءات إبداعاً وابتكاراً، تبرز أهمية تحسين استراتيجيات التوظيف واستقطاب موظفين ذوي جودة عالية كجزء من التحديات الكبرى في ما يُعرف بـ"حرب المواهب" (Ullah, 2017). وقد أشار (Ramasamy (2017 إلى أنه، في

سياق إدارة الموارد البشرية، يُعنى التوظيف باستقطاب مرشحين محتملين للتقدم إلى وظيفة معينة ضمن المنظمة، بينما يتمثل الاختيار في انتقاء الأنسب والأكثر تأهيلاً من بين المتقدمين، الذين تتوافر لديهم المهارات المطلوبة. وبينما كانت هذه العمليات تركز بشكل تقليدي على الكفاءات الفنية والمهارات اللازمة لتحسين الأداء، فإنها الآن تُعيد تشكيل أهدافها لمواءمة التوجهات البيئية والتنمية المستدامة.

وفي هذا السياق، أوضح (Atiku & Fapohumda 2020) أن التوظيف الأخضر يمثل عملية توظيف تهدف إلى تقليل الاعتماد على الأوراق وتقليل التأثير السلبي على البيئة. يتم ذلك من خلال دمج ممارسات البيئة المستدامة ضمن عملية التوظيف. وتشمل هذه الممارسات مراقبة متطلبات الكفاءة التنظيمية على المدى الطويل وتوفير معلومات واضحة للموظفين المحتملين حول سياسات التنمية المستدامة. يمكن تحقيق ذلك عبر إجراءات توظيف تعزز التمثيل المتوازن بين المتقدمين، مما يضمن اطلاع الموظف الجديد على الممارسات الخضراء والإطار البيئي الذي ستعمل المنظمة وفقه. كما أن ظهور التكنولوجيا واعتماد ممارسات الموارد البشرية الخضراء، مقارنة بالأساليب التقليدية في الأعمال، قد ساهم بتمهيد الطريق لتبني التكنولوجيا في عمليات التوظيف، مما يعزز من كفاءة واستدامة هذه العمليات.

## ثانياً: تصميم الوظائف الخضراء

وهو عبارة عن مسار منهجي نقوم من خلاله بدراسة مهام العمل والأعباء وظروف التشغيل، إضافة إلى الحاجات البشرية للوظيفة. إنّ محتوى الوصف الوظيفي ومواصفات المهنة هما الحصيللة الملموسة لدراسة الوظيفة. الوصف الوظيفي هو وثيقة تحدد المهام والأعباء الوظيفية وكذلك أحوال العمل للمنصب. من منظور الإدارة الخضراء، يمكن أن يعمل على تعيين العديد من المهام والأعباء الخاصة

بالتدبير البيئي، لقد وُحِّدَت المؤسسات المسؤوليات البيئية والاجتماعية وبأقصى إمكاناتها في كل مهنة لصون البيئة. باشرت عدّة كيانات بدمج مهمة واحدة على الأقل تخص التدبير البيئي في محددات المهنة. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي أن تشمل التوصيفات الوظيفية ومواصفات الوظيفة المهام المتعلقة بالالتزامات التنظيمية والبيئية والاجتماعية، والتقارير المستدامة، ومسؤوليات الصحة والأمان. تستعين بعض الهيئات بفرق متعددة الاختصاصات لمعالجة القضايا البيئية بكفاءة؛ فتشكل فرق خضراء للعاملين يؤثر بقوة على السمعة الخضراء والأداء المراعي للبيئة. تستخدم بعض الكيانات مجموعات عمل مشتركة للتعامل بحسن فعالية مع العضلات البيئية.

هو عملية منهجية تقوم من خلالها بتحليل واجبات الوظيفة والمسؤوليات وظروف العمل فضلاً عن المتطلبات البشرية للوظيفة الوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفة هما النتيجتان الملموستان لتحليل الوظيفة الوصف الوظيفي هو مستند يحدد المهام والمسؤوليات الوظيفية فضلاً عن ظروف العمل للوظيفة من منظور الإدارة الخضراء ، يمكن أن يعمل على تحديد العديد من واجبات ومسؤوليات الوظائف المتعلقة بالإدارة البيئية ، لقد جمعت المنظمات بين المسؤوليات البيئية والمجتمعية وبأفضل قدراتها في كل وظيفة لحماية البيئة قامت العديد من المنظمات بدمج مهمة واحدة على الأقل تتعلق بالإدارة البيئية في التوصيف الوظيفي علاوة على ذلك ، يجب أن تغطي التوصيفات الوظيفية ومواصفات الوظيفية المهام المتعلقة بالالتزامات التنظيمية والبيئية والمجتمعية والتقارير الخضراء ومسؤوليات الصحة والسلامة ، تستخدم بعض المنظمات فرقاً متعددة الوظائف للتعامل للأعمال البيئية المشكلات بفعالية مع ؛ بالتأسيس الفرق الخضراء للعاملين تأثير بشكل كبير على السمعة الخضراء والأداء الصديق للبيئة تستخدم بعض المنظمات فرقاً متعددة الوظائف للتعامل بفعالية مع المشكلات البيئية للأعمال (Shah, 2019) .

عرفها (Das & Singh, 2016) ) بأنها تحليل مُفصّل للعمل والذي يتضمن المهام والأعمال والتبعات المتعلقة باستدامة البيئة، وقد عمدت بعض هيئات الأعمال إلى إدماج المهام والأعمال والتبعات البيئية والاجتماعية قدر المستطاع في كل وظيفة بهدف الحفاظ على الاستدامة التنظيمية البيئية.

أشار (Shaban، 2019: 88) ينبغي أن يُبرز التوصيف الوظيفي والمحددات الشخصية عدداً من الأعمال والمهام والالتزامات المحددة الواضحة والمتطلبات التقنية المرتبطة بالحفاظ على البيئة. ويجب أن يشتمل التوصيف المهني والمحددات الشخصية على اشتراط للمعايير البيئية والشخصية والتقنية للمترشح المتقدم للأعمال.

### ثالثاً: التدريب والتطور الاخضر

هوالتطوير المؤسسي للمواقف والتصرفات وأيضاً المعرفة والقدرات بين العاملين، لغرض المساعدة في تفادي تحوّل محيط العمل إلى بيئة غير مناسبة. هناك نقطة جوهرية يتوجب الانتباه إليها وهي وجود صلة إيجابية راسخة بين تأهيل الموظفين وتنميتهم وبين الأداء المؤسسي، يتمثل دور جهة إدارة شؤون الأفراد في المنشأة في إيصال التدريب والمؤهلات التنموية والمعرفة الضرورية لدى المستخدمين حتى يظلوا متحمّلين للمنافسة في سوق العمل. وفي هذا الإطار، نلاحظ أن المؤسسات لديها القدرة على تزويد العاملين بالمعارف الملائمة، بخصوص مفاهيم التحوّل نحو البيئة. قد يحوز بعض المستخدمين على هذه المفاهيم البدائية لـ "الانتقال إلى البيئة النظيفة" خلال مرحلة التعيين والاختيار بينما قد يفتقر إليها آخرون. (Ramasamy, 2017).

أشار (Ullah 2017) إلى أن التدريب والتطوير الوظيفي يشتملان على مناهج عمل الموظفين التي تخفّض المخلفات، والاستخدام الأمثل للموارد، والمحافظة على الطاقة، وتقليل مسببات التدهور البيئي، مما يتيح مجالاً لإشراك العاملين في مواجهة القضايا البيئية.

كما أشار اشار 18: 2015, & Tiwari, Bangwal)) إلى أنه للمحافظة على التواجد في سوق العمل، أم في غاية الأهمية لكل مؤسسة أن تُعدّل نفسها مع التحول في المشهد، والأهم أن تتصدى كل مؤسسة لهذا التحول، وستتم مجابهة هذا التحول عبر التدريب والتنمية، التدريب والتنمية هو نهج يولي اهتماماً كبيراً لصقل مهارات وخبرات الموظفين المتعلقة بمقدّرات مفيدة ومحددة، كما أن التدريب البيئي يجنب تدهور المهارات الإدارية البيئية والمعرفة والمواقف. التدريب الأخضر والتطوير يدرّب الموظفين على أساليب عمل الموظفين التي تقلل من النفايات، والاستخدام الصائب للموارد، والمحافظة على الطاقة وتقليل أسباب التدهور البيئي، وهي توفر فرصة لإقحام العاملين في إيجاد حلول للمشكلات البيئية.

#### رابعاً: علاقات العمل الخضراء:

في إطار إدارة الموارد البشرية البيئية (GHRM)، تُعتبر علاقات الموظفين والمفاوضات الجماعية أساسية لإنجاز خطط وبرامج الإدارة البيئية للمؤسسة. قد تُعزز علاقات العمل والإجراءات النقابية مساهمة الموظفين ومُدخلاتهم في مبادرات الاقتراح الأخضر وحلقات معالجة العضلات، وتجربة العمال بالأفكار الخضراء، مما يُشير إلى إمكانية رفع كفاءة منظومة الإدارة الخضراء عبر انخراط العمال البيئي. ارتبطت الدوافع الذاتية بالوعي البيئي، إذ كان تطوير البرامج البيئية مرهوناً بمدى التجاوب الذي يناله العامل حيال قضية بيئية محددة. كالتزام المؤسسة، والحرية الشخصية، والتقدير، والمكافأة والمهارات تعد عوامل هام ومحورية لتدعيم ممارسات الإدارة الخضراء الناجحة (Saifuddin et al, 2020) ) وكما أوضح (Shah 2019))، بأن علاقات الموظفين هي إحدى مهام إدارة الموارد البشرية التي تُعنى بالعلاقة الودية بين العامل ورب العمل، وهي تيسر لصاحب العمل تعاظم انخراط العاملين في الغايات التنظيمية وزيادة مُخرجاتهم. فعلياً، تُشكل الصلة المتينة بين العامل ورب العمل كمصدراً للميزة التنافسية في القطاع الذي ينشط فيه العمل.

نظراً للرابط القوي بين العمال ورب العمل، فإنها تزيد من مشاركة العاملين في المساعي الخضراء مما يقود بظاهر الأمر إلى الإدارة البيئية المؤثرة.

وفي السياق ذاته، بيّن (DIRI & ELISHA (2021 أن علاقة العاملين تضبط الإجراءات الرقابية بشأن مشاركة الموظفين، التي تُعتبر حافزاً للأفراد لابتكار حلول ممكنة للمخاوف البيئية، كما ينبغي ترتيب برامج إرشادية للعاملين، بشكل يُمكن العمال الجدد من الانخراط بيسر في الثقافة البيئية، إن الصلة الإيجابية للعاملين هي منفعة متواصلة لا يمكن وصفها، كما أنها مَعِين للتقدّم الفعّال لمُشاركات الموظفين في المبادرات الخضراء. وأضاف (Ahmad (2015 أن علاقات الموظفين هي ذلك الجانب من إدارة الموارد البشرية الذي يُعنى بتكوين صلة بين الموظفين، وهذه الصلة تعد الحافز والروح المعنوية لهم، وتزيد كذلك من انتاجيتهم في العمل، وتضمن علاقات العاملين وأنشطة التمكين بالبيئة، وهذه العلاقة تساعد في منع وحل المشكلات التي تنشأ في مكان العمل والتي قد تؤثر على العمل في الواقع، تعد علاقات العاملين الإيجابية أحد الموجودات غير الملموسة والدائمة ومصدراً للميزة التنافسية لأي منظمة.

#### خامساً: إدارة وتقييم الأداء الأخضر

تقوم المؤسسات بإدارة وتقييم أدائها بشكل منظم وذلك من اجل المساهمة في مواءمة أداء العامل الفردي مع الأداء التنظيمي المتوقع، والهدف الأساسي من من هذا الإجراء والتقييم هو ضمان سد الفجوة للأداء بحيث يعمل الموظف كفرد والجماعة لتحقيق مستويات أداء تنظيمي محدد، ومن تم إجراء عمليات إدارة وتقييم الأداء، مع التركيز على الهدف الأساسي لقدرات المنظمات لتحقيق دخلها، وربحياتها ومستويات رضا الموظفين على هذا النحو ، فقد أهمل التقييم التقييمات الخاصة، بقدرة منظمة معينة على البقاء على المدى الطويل في المجال البيئي ، تركز إدارة وتقييم الأداء الأخضر على بذل الجهود، إضافي لتقييم قدرات المنظمة نحو تحقيق أهدافها وغاياتها، وفي هذه الحالة يجب أن يكون الموظفون في وضع يسمح لهم بإثبات

الأنشطة والاستراتيجيات التي يضعونها من أجل مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها وأهداف الإدارة البيئية. (Ramasamy, 2017 )

يجب أن تهتم إدارة الموارد البشرية بتضمين معايير الاداء البيئي للعاملين في مختلف والوحدات التنظيمية ، ووضع مؤشرات أداء لكل مجال من مجالات المخاطر البيئية ولذلك فمن أجل تقييم الاداء الاخضر للعاملين بشكل خضراء لكل موظف كل فعال ، يجب على المنظمات وضع أهداف خضراء لكل موظف .  
(Ullah, 2017: 15)

### سدساً: نظام المكافآت والتعويضات الاخضر

المكافآت الخضراء والتعويضات هي نظام للمكافآت المالية وغير المالية ، يهدف إلى جنب العاملين والاحتفاظ بهم وتحفيزهم على المساهمة في الأهداف البيئية وان العاملين يشعرون بدافع أكبر عن طريق المكافآت غير المالية عن طريق الأجر قد تكون الحوافز والمكافآت مقاييس أقوى لمواءمة أداء العاملين مع أهداف المنظمة من الممارسات الأخرى في نظام إدارة الموارد البشرية (Saeed et al, 2019) وقد أكد (Ahmad, 2015) المكافآت والتعويضات هي عمليات إدارة الموارد البشرية الرئيسية التي يتم من خلالها مكافأة العاملين على أدائهم ممارسات الموارد البشرية هذه هي أقوى طريقة تربط بين مصلحة الفرد ومصلحة المنظمة تؤكد أيضاً أن الحوافز والمكافآت يمكن أن تؤثر على انتباه العاملين إلى أقصى حد في العمل وتحفيزهم على بذل أقصى جهد من جانبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية فسياق إدارة الموارد البشرية الخضراء ، يمكن افتراض المكافآت والتعويضات كأدوات محتملة لدعم الأنشطة البيئية في المنظمات وفقاً لنهج استراتيجي للمكافأة والإدارة.

وأكد كل من (Susanto et al , 2022:28) على أنه مزيج من الحوافز النقدية وغير النقدية التي تدفع سلوك الموظف الأخضر مع تعزيز أهداف المنظمة طويلة الأجل يؤثر هذا المكون بشكل كبير على الاستدامة التنظيمية والأداء البيئي وإدارة سلسلة التوريد الخضراء ، وفقاً للمقالات المختارة. كما تم ربط النتائج

المتعلقة بالعاملين ، مثل الالتزام الأخضر المعزز ونوايا تقليل دوران العاملين وأخيراً ، تم تفضيل إجراءات الاختيار والتقييم الخضراء على نطاق واسع لتحقيق نتائج ذات مغزى

كما أكد من قبل (Saifuddin et al 2020) تعد المكافآت أو المكافآت سواء كانت مراقبة أو غير مراقبة من الوظائف المهمة لإدارة الموارد البشرية ، ويعتقد دائماً أن المكافأة بناء على أداء العاملين هي أفضل وسيلة لربط أهداف الموظف بالأهداف التنظيمية الحوافز لصاحب العمل بأخذ الحد الأقصى من الموظف وتحفيز العاملين في الوقت نفسه على بذل أقصى جهدهم لتحقيق الهدف التنظيمي (Bangwal& Tiwari, 2015) ( تعد المكافآت الخضراء أداة قوية أخرى لدعم أنشطة الإدارة البيئية التي قد تساعد في بذل الجهود لتحقيق الأهداف البيئية يمكن تقديم التعويضات الخضراء والمكافأة في العديد من الأشكال مثل :

- تصميم حزم لمكافأة اكتساب المهارات الخضراء
- استخدام مكافآت الأسواق الناشئة النقدية المكافآت والنقد والأقساط
- استخدام مكافآت غير النقدية (إجازات ، هدايا )
- استخدام مكافآت القائمة على التقدير الجوائز، الدعاية ، الأدوار الخارجية ،  
(الثناء اليومي)
- تطوير التعزيزات السلبية ( النقد ، التحذيرات ، الإيقاف عن الهفوات) .
- تطوير مكافآت إيجابية في ردود الفعل)
- ربط المشاركة في المبادرات الخضراء بالترقية المكاسب الوظيفية .

يمكن توضيح الممارسة يعد يعتبر نظام المكافآت اداة ضرورية لتشجيع العاملين على الممارسات والمبادرات الصديقة للبيئة اذ يعتبر التعويض والمكافآت هما

عنصران رئيسان في عملية ادارة الموارد البشرية وهذا العنصر هو الالهم للحفاظ على مصلحة الموظف في المنظمة تهتم بشكل كبير سياسات المكافآت على جذب العاملين والاحتفاظ بهم وتحفيزهم

### سابعاً: إدارة الصحة والسلامة الخضراء

إدارة الصحة والسلامة تمثل حماية البيئة برامج العيش المجتمعية إن توفير مكان عمل صديق للبيئة لجميع العاملين هو الوظيفة المركزية للإدارة. وتعمل المنظمات على توظيف تلك الموارد بشكل مستمر للقيام بمبادرات مختلفة متعلقة بالبيئة لتقليل إجهاد العمال والأمراض المرتبطة بالوظيفة الناتجة عن بيئة العمل الضارة (Shah, 2019).

يشير (Hosain & Rohman 2016) إلى أن إدارة الصحة والسلامة الخضراء، تتجاوز الإطار التقليدي لوظيفة إدارة الصحة والسلامة التابعة للموارد البشرية، فهي لا تقتصر على الجوانب التقليدية لإدارة الصحة والسلامة، بل تمتد أيضاً لتشمل العناصر البيئية الأخرى المرتبطة بالمنظمة. هذا التوسع يمثل سبباً مهماً يدفع العديد من المنظمات في الوقت الحالي إلى إعادة تصميم دور مدير الصحة والسلامة ليصبح "مدير الصحة والسلامة والبيئة". ويتضمن هذا الدور نطاقاً وظيفياً أوسع مقارنة بالوظائف التقليدية لمدير الصحة والسلامة في المنظمة. على سبيل المثال، تشمل هذه الوظائف حماية التنوع البيولوجي، وتنفيذ مبادرات لدعم المجتمع، وغيرها من الأنشطة التي تركز على البيئة المحيطة والموظفين. ويتمثل الهدف الأساسي لإدارة الصحة والسلامة الخضراء في توفير بيئة عمل مستدامة وصديقة للبيئة للجميع.

وأشار (Arulrajah et al 2015) إلى أن الأثر الرئيسي لإدارة الصحة والسلامة الخضراء هو ضمان بيئة عمل خضراء للجميع، وتشير إلى مكان العمل الأخضر

بأنه عمل حساس بيئياً، وفعال من حيث الموارد ومسؤول اجتماعياً في الوقت الحاضر، هناك منمات تم فيها توسيع وظيفة الصحة والسلامة التقليدية لتشمل إدارة حماية البيئة، لقد تميزت هذه المنظمات بشكل مستمر لإنشاء العديد من المبادرات البيئة ذات الصلة للحد من اجهاد الموظفين والأمراض المهنية التي تسببها بيئة العمل الخطرة، أن إدارة البيئة وتكلفتها تؤدي إلى تحسينات في صحة العاملين والمجتمعات المحلية يمكن وصف إدارة الصحة والسلامة وتشمل كالاتي:

- ضمان بيئة عمل خضراء للجميع.
- خلق مبادرات بيئية مختلفة للحد من اجهاد العاملين والأمراض المهنية التي تسببها بيئة العمل الخطرة.
- إنشاء استراتيجيات وتنفيذها "مثل المصنع الأخضر" للحفاظ على بيئة مواتية لمنع المشاكل الصحية المختلفة من أجل تحسين صحة وسلامة العاملين.
- مما سبق يتضح أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تعزز الاستدامة البيئية من خلال استقطاب موظفين ذوي وعي بيئي وتوظيفهم وفق معايير خضراء. كما تنمي التدريب الأخضر مهارات الموظفين وتزيد مشاركتهم في المبادرات البيئية. وتعمل المكافآت الخضراء على تحفيز الأداء ودعم أهداف الاستدامة. بذلك تسهم هذه الممارسات في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز صورة المنظمة البيئية.

### **ابعاد ادارة الموارد البشرية الخضراء بالدراسة:**

تهدف إدارة الموارد البشرية الخضراء الى تنفيذ الممارسات التي تعزز تنمية المهارات البيئية وتزويد الموظفين في المشاركة في المبادرات الخضراء لخلص صورة خارجية مثلى للمنظمة (Freire 2022 ,Pieta) . وتعد هذه الممارسات ابعاد ادارة الموارد البشرية الخضراء في الدراسة الحالية وهي:

### **أولاً: الاستقطاب الأخضر**

إذا كان الاستقطاب يعني السعي لجذب الأفراد المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة وتحفيزهم للتقدم للعمل في المنظمة؛ من خلال خلق دافع لديهم ورغبة في الانضمام، فإن مفهوم التوظيف الأخضر يتمثل في اختيار الأفراد الذين يمتلكون المعرفة والمهارات والسلوكيات التي تتسجم مع أنظمة الإدارة البيئية داخل المنظمة، وفقاً لما ذكره (Ahmad, 2015) فإن تبني إدارة الموارد البشرية الخضراء يستلزم التركيز على استقطاب قوة عمل صديقة للبيئة وتوجيهها نحو الممارسات المستدامة. هذا النهج يساهم في الحد من التكاليف المرتبطة بالتدريب والتطوير الأخضر، نظراً لأن المرشحين المستهدفين يتمتعون مسبقاً بخلفيات واستعدادات بيئية ملائمة. ومن هنا، يصبح من الضروري تضمين السياسات البيئية للمنظمة كجزء أساسي من استراتيجيات التوظيف لديها.

### **ثانياً: التوظيف الأخضر**

لتوظيف الأخضر، المعروف أيضاً بتوظيف أصحاب "الياقات الخضراء"، يهدف إلى تعزيز الاستدامة البيئية داخل المنظمات من خلال استقطاب أشخاص لديهم اهتمام بحماية البيئة. يسعى هذا النوع من التوظيف إلى اختيار الأفراد القادرين على الانخراط في أنشطة المؤسسات الصديقة للبيئة، (حسين، 2021).

يركز التوظيف الأخضر على استقطاب الموهوبين الذين يمتلكون المعرفة والوعي البيئي لشغل الوظائف الشاغرة، ويتم اختيارهم بعناية عبر مجموعة من الاختبارات تهدف إلى تقييم اتجاهاتهم الإيجابية تجاه البيئة. تعتمد عملية الاختيار على معايير خضراء تشمل التركيز على الجوانب البيئية في توصيف الوظائف ومتطلبات الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، يتم توجيه أسئلة أثناء عملية التوظيف تتعلق بالمعرفة البيئية والمعتقدات والقيم المرتبطة بالاستدامة لضمان توافق المرشحين مع أهداف المؤسسة البيئية. (Yong et al., 2020 Suced et al, 2019)

### ثالثاً: التدريب الأخضر:

يساعد التدريب الأخضر في تعزيز وعي ومهارات العاملين، داخل المنظمات بهدف تحقيق الاستدامة من خلال تحسين مستمر لعمليات التدريب. كما يهدف أيضاً إلى تشجيع الموظفين على الانخراط في مبادرات صديقة للبيئة، مما يسهم بتحسين الأداء العام ويساعد المؤسسات على مواجهة التحديات والتغيرات بفعالية وفقاً لدراسة (نصير وآخرون، 2022).

إضافة إلى ذلك، يساهم التدريب الأخضر في ترشيد استهلاك الطاقة والحد من النفائات، مما يدعم تحقيق أهداف المنظمة. يمكن تحقيق ذلك عبر تنظيم دورات تدريبية تُنمّي المهارات الشخصية للعاملين، وتشكيل فرق مخصصة تُعرف بـ "الفرق الخضراء" داخل المؤسسة، كما أوضح. (جميل، 2020)

### رابعاً: المكافأة الخضراء

تشير المكافآت الخضراء إلى الحوافز المالية وغير المالية التي تهدف إلى استقطاب الموظفين الجدد، والحفاظ على الموظفين الحاليين، وتحفيزهم على تحقيق الأهداف البيئية التي تطمح إليها المنظمة. (المراد، 2022). وتُظهر الدراسات أن هذه المكافآت تلعب دوراً بارزاً في تحسين أداء الموظفين وتعزيز حافزهم لاكتساب المهارات البيئية، مما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة. (عبد الرحمن، 2021).. كما تشير الأدلة التجريبية إلى وجود علاقة وطيدة بين تقديم المكافآت للموظفين ورفع جودة الأداء المؤسسي. وتوضح الأدبيات أن المكافآت تُظهر قدرة واضحة على تعزيز كفاءة الموظفين، ولها دور إيجابي في زيادة رضاهم الوظيفي. كل ذلك

ما يؤدي بدوره إلى تحقيق أداء مؤسسي متميز والمساهمة في بلوغ الأهداف المحددة. ( Okeke & Ikechukwu, 2019 )

## النظريات المفسرة:

### أولاً: نظرية التبادل الاجتماعي:

تُبنى نظرية التبادل الاجتماعي على رؤية الحياة الاجتماعية كمنظومة للتبادل المتبادل؛ حيث يتم إشباع الحاجات من خلال تبادل الممتلكات وكل ما يحمل قيمة تبادلية في تفاعلات الأفراد، ومن هذا المنطلق، يُنظر إلى الحياة الاجتماعية على أنها عملية يتعين فيها على الفرد تقديم ما يُعتبر ذا قيمة وضرورة للآخرين؛ مقابل الحصول على ما يمثل له قيمة واحتياجاً أساسياً. بذلك، يصبح الفعل الاجتماعي مفهوماً من منظور تحقيق الغايات المرتبطة بالإشباع، التي تتجلى في الحصول على مكافآت وخدمات سواء تلك المادية أو المعنوية.

يشير "بيتر بلاو" Pete M. Blau إلى أن الحديث عن الحياة الاجتماعية يتناول بطبيعته الروابط التي تجمع بين الأفراد، سواء في مجالات الحب أو الحرب أو التجارة أو العبادة، وكذلك في المساعدة وتقديم العطاء. هذه الروابط تشكل العلاقات الاجتماعية التي يبنها الأفراد لتحقيق اهتماماتهم وتحويل رغباتهم إلى واقع ملموس؛ ويركز بلاو على أهمية دراسة التبادل الاجتماعي بوصفه جوهر هذه العلاقات، موضحاً أن المنافع المتاحة من خلال التفاعل مع الآخرين توجه النظر نحو تحليل عمليات التبادل وكيفية توزيع الموارد. (النبوي والهوراني، 2008) تستند التفاعلية الرمزية إلى العلاقات التفاعلية التي تنشأ بين الأفراد وإلى المعاني التي تُكوّن هذه التفاعلات، مما يجعلها مدخلاً لفهم طبيعة المجتمع. ومن هذا المنظور؛ يعتمد التفاعل الاجتماعي على فكرة أساسية تتمثل في أنه عندما ينظر الفرد إلى ذاته ويأخذها بعين الاعتبار، يكون عليه أيضاً أن يضع في الحسبان ذوات الآخرين. (نجم، 2004)

يشير "تيرنر" (J.H. Turner, 1982) إلى أنه على الرغم من أن الأصول الفكرية لنظرية التبادل الاجتماعي تمتد إلى اهتمامات الفلاسفة والعلماء منذ العصور القديمة؛ فإنها تستمد جذورها من ثلاثة مصادر رئيسية: الاقتصاد الكلاسيكي، والأنثروبولوجيا الوظيفية، وعلم النفس السلوكي، هذا فضلاً عن الإسهامات الهامة لعدد من علماء الاجتماع المعاصرين مثل "ثيوت"، "كلي"، و"زيمل". ومع ذلك، يُعتبر جورج هومانز George C. Homans و "بيتر بلاو" Peter M. Blau أبرز من يمثل هذه النظرية حالياً.

ويذكر «تيرنر» (J.H. Turner 1982) أنه على الرغم من أن الجذور الفكرية لنظرية التبادل الاجتماعي ترجع إلى اهتمام الفلاسفة والعلماء منذ القدم، كما ترجع إلى ثلاثة مصادر هامة هي: الاقتصاد الكلاسيكي، والأنثروبولوجيا الوظيفية، وعلم النفس السلوكي، بالإضافة إلى إسهام بعض علماء الاجتماع المعاصرين من أمثال «ثيوت» و«كلي»، و«زيمل». إلا أن هذه النظرية يمثلها حالياً كل من جورج هومانز George C. Homans و "بيتر بلاو" Peter M. Blau. ويسمى الاتجاه الأول (السلوكية التبادلية)، بينما يسمى الاتجاه الثاني (البنائية التبادلية) مما يشير إلى أن نظرية التبادل الاجتماعي تتضمن عدة منظورات مختلفة.

تُعد جهود هومانز "homans" من العوامل الرئيسية التي ساهمت في ظهور نظرية التبادل الاجتماعي، باعتبارها واحدة من الخيارات النظرية البارزة المطروحة في علم الاجتماع الغربي. وقدم هومانز في كتابه "السلوك الاجتماعي" عام 1961 مجموعة من الافتراضات النظرية التي اعتبرها بمثابة أسس لفهم السلوك الاجتماعي. في تحليله، أشار إلى أنه كلما ازدادت قيمة نتيجة الفعل بالنسبة للفرد، ارتفعت احتمالات قيامه بذلك الفعل. تجدر الإشارة إلى أن هومانز لم يعتبر هذه الافتراضات حقائق مؤكدة، بل طرحها كقضايا تستحق الدراسة والتقصي من خلال الأبحاث الإمبريقية.

تُعد نظرية التبادل الاجتماعي إطاراً يتضمن مجموعة من المفاهيم الأساسية التي تشكل ركائزها الرئيسية. وقد قام هاريس (1990) بتحديد عدد من هذه المفاهيم التي تُستخدم ضمن النظرية وتتناول القضايا الرئيسية التي تسعى النظرية لمعالجتها. من بين أبرز هذه المفاهيم: الفاعل، علاقة التبادل، القيمة، المكافأة، البدائل، التكلفة، الاعتماد، التوازن، القوة، الفوائد، والموارد أو المصادر. (بركات، 2006) علاوة على ذلك، تتناول نظرية التبادل الاجتماعي مجموعة من الافتراضات الجوهرية المتعلقة بطبيعة الإنسان وبنية المجتمع وآلية عمله في أداء وظائفه المختلفة.

تعتمد هذه النظرية على فكرة أن الإنسان يتصرف بشكل منطقي وعقلاني في سلوكه؛ حيث يضع أمامه مجموعة من الأهداف ويسعى لتحقيقها بأكثر الوسائل كفاءة، أثناء هذا السعي، يأخذ الفرد في اعتباره تأثير الآخرين من أفراد المجتمع، إذ يمكن لهؤلاء أن يؤثرُوا أو حتى يتحكموا في مسار جهوده لتحقيق أهدافه. وهذا التفاعل هو ما يؤدي إلى نشوء العلاقة الأساسية للتبادل، مما يجعل السلوك اجتماعياً بطبيعته. يتسم هذا السلوك الاجتماعي بشكل من أشكال التبادل، حيث يمتلك أعضاء المجتمع موارد متباينة يتبادلونها فيما بينهم. على سبيل المثال؛ يتم تبادل النقود بالسلع، والعمل بالنقود، كما يمكن أن تشمل هذه العلاقات تبادل المشاعر والعواطف. يجد الأفراد أنفسهم باستمرار في بيئات اجتماعية تقوم على التبادل المتنوع، سواء كان ذلك في شكل سلوكيات، خدمات، أو دعم عاطفي وانفعالي. (صابر، 2021)

وفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي؛ يتمحور فهم طبيعة المجتمع وآلية أدائه لوظائفه حول الفرد، وليس المجتمع ككل. يعتبر المنظرون في هذا الاتجاه أن المجتمع لا يعدو كونه نتاجاً لتفاعلات الأفراد ومجموعة التبادلات التي تحدث بينهم. ومع مرور الوقت، تأخذ هذه التبادلات شكل تنظيمات اجتماعية متطورة مثل الجامعات والشركات والمؤسسات. وفي هذا السياق، يشير (شتا، 2000) "سكدمور" Skidmore. إلى أن الفرد يُعتبر وحدة التحليل الأساسية في هذه النظرية؛ حيث يتم التركيز عليه لفهم طبيعة النظام الاجتماعي. ورغم أن البداية التحليلية تنطلق من الفرد، إلا أن النظرية تتجاوز هذا التركيز لتشمل دراسة الجماعات لفهم أعمق للترابطات الاجتماعية التي تتشكل بينهم بمرور الزمن.

تعتمد نظرية التبادل الاجتماعي على فكرة، أن التفاعلات بين الأفراد تنشأ نتيجة للمكافآت الاجتماعية التي يحصلون عليها من هذه التفاعلات. ويستمر الأفراد في بناء علاقاتهم طالما كانت الفوائد التي يجنونها تفوق التكاليف المرتبطة بها. وتشمل التكاليف أي عوامل سلبية مثل الإجهاد أو القلق، أو أي شيء يسعى الشخص لتجنبه، بينما تتجسد المكافآت في كل ما يستحق الجهد للحصول عليه. أما الأرباح، فهي الفرق المحقق بين قيمة المكافآت والمصاريف أو التكاليف.

ومن الجدير بالذكر أن التبادل لا يقتصر فقط على الأشياء المادية، بل يشمل أيضاً تبادل الخدمات الاجتماعية، والمشاعر، والشعور بالأمان، والنفوذ، والمعلومات. (القرني، 2016)

تفترض هذه النظرية أن الأفراد يتصرفون بأسلوب يعتمد على العقلانية والمنطق؛ مع استنادهم إلى التعاون المتبادل لتحقيق أهداف جماعية، يُنظر إلى المجتمع كشبكة مترابطة من عمليات التبادل التي تُمكنه من القيام بوظائفه المتنوعة. ونظراً لندرة الموارد المتاحة، يصبح بناء العلاقات الاجتماعية وتبادل السلع والخدمات ضرورة أساسية لتلبية احتياجات الأفراد. (مارشال، 2007)

تعتمد نظرية التبادل الحديثة على مجموعة من الافتراضات ذات الطابع النفعي؛ حيث يقوم الأفراد بتقييم الفوائد أو الأرباح مقابل التكاليف الناتجة عن التفاعل الاجتماعي. وعادةً ما يجري التبادل بين الأفراد وفق معيار يوازن بين تلك الفوائد والتكاليف، (حامد، 2012). كما توضح هذه النظرية أن مفهوم التبادل لا يقتصر فقط على التعاملات المادية في السوق الاقتصادي، بل يشمل أيضاً تبادل أمور معنوية مثل المشاعر والخدمات المختلفة. ومن الجلي أن هذه النظرية تعكس طبيعة المجتمع الأمريكي الذي نشأت فيه، بما يحمله من سمات الفردية، والتنافس، والسعي نحو تحقيق المكاسب.

#### علاقة النظرية بإدارة الموارد البشرية الخضراء:

تقوم علاقة التبادل الاجتماعي في إدارة الموارد البشرية الخضراء على مبدأ الأخذ والعطاء، حيث تسعى المنظمات إلى الاستثمار في مبادرات بيئية تشمل التدريب، وتقديم الحوافز، والاستقطاب الأخضر. في المقابل، يُظهر الموظفون سلوكيات تنظيمية خضراء تسهم في تعزيز الاستدامة البيئية للشركة ورفع سمعتها. هذه العلاقة تساهم في بناء الثقة وتعزيز الالتزام المتبادل بين الأطراف.

كما تتفق النظرية مع إدارة الموارد البشرية الخضراء في أن النظرية تُبنى على رؤية الحياة الاجتماعية كمنظومة للتبادل؛ حيث يتم إشباع الحاجات من خلال تبادل الممتلكات وكل ما يحمل قيمة تبادلية في تفاعلات الأفراد، ومن هذا المنطلق، يُنظر إلى الحياة الاجتماعية على أنها عملية يتعين فيها على الفرد تقديم ما يُعتبر ذا قيمة وضرورة للآخرين، وأن إدارة الموارد البشرية تبني سياسات فعّالة لإدارة الموارد البشرية وتلعب دوراً محورياً في تعزيز الاستخدام المستدام للموارد داخل المؤسسات، يُعد هذا التوجه أحد العوامل الأساسية التي تسهم بشكل كبير في تحقيق استدامة البيئة. (بن احمد وبن دنيدينة. 2021)

ويرى (السكرانة ، 2017) أن إدارة الموارد البشرية الخضراء، تتعدى حدود المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؛ فهي تلعب دوراً هاماً في حل المشاكل المتعلقة بالبيئة، من خلال تدريب الموظفين حول متطلبات تنفيذ القوانين المتعلقة بسلامة البيئة، بينما يرى (14) في نظرية التبادل الاجتماعي

أن الأفراد يتفاعلون فيما بينهم لأنهم يحصلون من هذا التفاعل على مكافآت اجتماعية، يستمر الأفراد في علاقاتهم الاجتماعية طالما أن هذه العلاقات تحقق لهم فوائد تفوق التكاليف المرتبطة بها، وانهم لا يقومون لا نقوم بتبادل الأشياء المادية فقط، بل نتبادل أيضاً الخدمات الاجتماعية، والعواطف، والأمان، والنفوذ، والمعلومات

#### ثانياً: نظرية التفاعل الاجتماعي:

تكمّن أهمية نظرية التفاعل الاجتماعي في دورها الأساسي في الحفاظ على استمرارية الحياة الاجتماعية للفرد. وعلى الرغم من تعدد المفاهيم والمصطلحات المستخدمة بين علماء الاجتماع والأنثروبولوجيا وعلم النفس الاجتماعي وغيرها من العلوم الاجتماعية، مثل التنظيم الاجتماعي، والنظام، والجماعة، والمجتمع، والسلوك، والفعل، والاتجاهات، والعلاقات، والوعي (شتا، 2000)، فإن هذه المفاهيم تجتمع للتعبير عن خصوصية الكائن البشري في ممارسة التفاعل الاجتماعي بشكل منتظم ومستمر. التفاعل الاجتماعي يُمثل عملية تواصل وترابط معقدة بين مجموعة من العناصر ذات أبعاد ومعانٍ متنوعة. يأخذ البعد الاجتماعي للتفاعل مكانه حينما يتم تبادل المعرفة والأفكار في بيئة يسودها الاحترام المتبادل والتفاهم الواضح بين الأطراف المعنية. من الناحية النفسية، يتجلى التفاعل الاجتماعي كعملية داخلية تركز على حوافز الفرد واحتياجاته وسمات شخصيته الفريدة. أما على المستوى السلوكي، فهو يتخذ شكل نمط اتصالي ثنائي الاتجاه. وبالنسبة للبعد التربوي، فإن التفاعل الاجتماعي يبرز في سياق المواقف التعليمية التي تحدث داخل المنظومة التربوية (بركات، 2006).

عرّف "هربرت بلومر" التفاعل الاجتماعي، مشيرًا إلى مفهوم التفاعل الرمزي كخاصية متميزة تظهر عند حدوث تفاعل بين البشر، وتتجلى هذه الخاصية في التأويل المتبادل والرمزي لأفعال الآخرين (شتا، 2000). ووفقاً لهذا المنظور؛ يُنظر إلى المجتمع باعتباره يتكون من خطوط حية من الفعل تتشكل عبر عملية التفاعل المتبادل، حيث يلعب الأفراد دوراً رئيسياً في تشكيل المجتمع من خلال التركيز على أهمية المعاني الرمزية التي تتضمن لغة، إيماءات، وإشارات. في النهاية، يشكل المجتمع الأفراد، ويؤثر على سلوكهم وتوجهاتهم (القرني، 2016). أما "إيرفنج جوفمان"، فقد عرّف التفاعل الاجتماعي على أنه التأثير المتبادل بين الأفراد على أفعال بعضهم البعض أثناء وجودهم معاً في سياق مباشر (مارشال، 2007).

ويُعرف أيضاً بأنه عبارة عن العلاقات الاجتماعية بجميع أنواعها، التي تكون قائمة بوظيفتها، أي العلاقات الاجتماعية الديناميكية وجميع أنواعها، سواء كانت هذه العلاقات بين فرد وفرد، أو جماعة وجماعة، أو بين جماعة وفرد (الرشدان، 1999).

وهي أفعال ناتجة عن تلك العلاقات الاجتماعية التي تحكمها مجموعة من الروابط التي يخضع لها الأفراد منها ما هو مباشر، ومنها ما هو غير مباشر. (حامد، 2012)

عرّف هربرت بلومر التفاعل الاجتماعي من خلال مفهوم التفاعل الرمزي، حيث أشار إلى أنه يتميز بخصيصة فريدة تظهر عندما يحدث بين البشر. هذه الخصيصة تتجلى في قدرة الأطراف على التأويل المتبادل والرمزي لأفعال بعضهم البعض (شتا، 2000) وعند تحليل هذه المفاهيم، نجد أنها تشترك في عدة عوامل أساسية، من بينها:

- يعتبر التفاعل الاجتماعي، وسيلة أساسية للتواصل بين الأفراد، ومن خلاله يتحقق التفاهم داخل المجتمع الواحد ومع المجتمعات الأخرى.
- يُعرف التفاعل الاجتماعي بأنه سلوك اجتماعي يتم فيه تبادل التأثير والتأثر بين الأطراف المختلفة، سواء كان ذلك بين فردين أو جماعتين، ويتم هذا التفاعل بشكل مباشر وجهًا لوجه أو بشكل غير مباشر.
- يمثل التفاعل الاجتماعي الركيزة الأساسية التي تقوم عليها العلاقات الاجتماعية.

بناءً على ذلك، يمكن تعريف التفاعل الاجتماعي إجرائياً على أنه عملية يتواصل من خلالها أفراد المجتمع بعلاقات تجمع بين العقل والجوانب الاجتماعية والثقافية والمعنوية. وتتم هذه العلاقات بحيث يشعر كل فرد بالرضا عن سلوك الآخر ضمن إطار سلوكي عام يحظى بقبول الجماعة. (الجماعة). (الجماعة).

#### علاقة النظرية بإدارة الموارد البشرية الخضر:

يرى (Shab, 2019) بأن أن دعم إدارة الموارد البشرية يلعب دوراً أساسياً في تنفيذ ممارسات الإدارة الخضر لما تحمله من تأثير إيجابي على أداء المنظمات الاجتماعية والعامة بينما يرى مارشال (2007) بأن نظرية التفاعل الاجتماعي تلعب دوراً رئيسياً في تشكيل المجتمع من خلال التركيز على أهمية المعاني الرمزية التي تتضمن لغة، إيماءات، وإشارات. في النهاية، يشكل المجتمع الأفراد، ويؤثر على سلوكهم وتوجهاتهم.

أن عملية التوظيف الأخضر تؤدي إلى ضمان أن الموظفين الجدد لديهم المعرفة والالتزام بالممارسات البيئية الفعالة، مما يساهم في بناء بيئة عمل مستدامة تدعم الابتكار والإبداع، بينما يؤدي يأخذ البعد الاجتماعي للتفاعل مكانه حينما يتم تبادل المعرفة والأفكار في بيئة يسودها الاحترام المتبادل والتفاهم الواضح بين أفراد المجتمع.

#### ثالثاً: نظرية القدرات الديناميكية:

ظهرت نظرية القدرات الديناميكية كامتداد ورد فعل على عجز نظرية الموارد عن تفسير تطوير وإعادة تطوير الموارد والقدرات لمواجهة البيئات سريعة التغير. ويمكن اعتبار القدرات الديناميكية مصدراً للميزة التنافسية (Teece, Pisano & Shuen, 1997). ظهرت نظرية القدرات الديناميكية كنهج بديل لمعالجة بعض نقاط ضعف نظرية الموارد والقدرات (Galvin, Rice & Liao, 2014). تُقدّم نظرية القدرات الديناميكية عمليات تعتمد على المسار، تُمكن الشركات من التكيف مع البيئات سريعة التغير من خلال بناء ودمج وإعادة تشكيل محفظة مواردها وقدراتها (Teece, Pisano & Shuen, 2007). مع ذلك، وحتى ثمانينيات القرن الماضي، لم يكن هناك اهتمام يُذكر بموضوع الإدارة الاستراتيجية. على وجه الخصوص، في ثمانينيات القرن الماضي، استقطبت نظرية بورتر القائمة على الصناعة (Porter, 1985 and 1980, 1979) أكبر قدر من الاهتمام (بارني وأوتشي، 1986). خلال تلك الفترة، كانت نظرية الموارد والقدرات الموضوع الرئيسي للنقاش. كان يُنظر إلى الشركة على أنها محفظة من الموارد المادية وغير المادية، والموارد البشرية، والقدرات: القدرة على دمج الموارد بطريقة مبتكرة وفعالة تُشكل "قدرات الشركة" (Wernerfelt, 1984, Grant, 1991; Barney, Helfat et al., 2007).

وبناءً على هذا المنظور، تُعرّف الميزة التنافسية بأنها: "عندما تُطبّق الشركة استراتيجية لخلق القيمة لا يُطبّقها أي منافس حالي أو محتمل في الوقت نفسه" (بارني، 1991، ص 102)، وتُعرّف الميزة التنافسية المستدامة بأنها: "عندما تُطبّق الشركة استراتيجية لخلق القيمة لا يُطبّقها أي منافس حالي أو محتمل في الوقت نفسه، وعندما تعجز هذه الشركات الأخرى عن تكرار فوائد هذه الاستراتيجية" (Tondolo & Bitencourt, 2014).

استُمدت نظرية القدرات التنافسية من نظرية الموارد والقدرات، وعالجت أوجه قصور تلك النظرية في تفسير الميزة التنافسية المستدامة والأداء المتميز في بيئة ديناميكية. عرّف Teece (1997) (Pisano & Shuen) القدرات التنافسية بأنها "قدرة الشركة على دمج وبناء وإعادة تشكيل الكفاءات الداخلية والخارجية لمواجهة البيئات سريعة التغير"، وبالتالي، فإن القدرات

التنافسية هي "الآليات التنظيمية والاستراتيجية التي تُحقق من خلالها الشركات تكوينات جديدة للموارد مع ظهور الأسواق وتصادمها وانقسامها وتطورها وزوالها" (Eisenhardt & Martin, 2000, p. 1107). (Teece 2007) قدم إسهامًا كبيرًا في نظرية القدرات التحويلية من خلال تناوله للأسس الجزئية لكل بُعد من الأبعاد الثلاثة التالية:

- الاستشعار (تحديد وتقييم الفرصة)،
  - الاغتنام (تعبئة الموارد لمعالجة الفرصة وتحقيق القيمة)،
  - التحويل (التجديد المستمر "إعادة تشكيل الأصول غير الملموسة والملموسة للشركة").
- ومع ذلك، وُجهت انتقادات حادة للنظرية، مثل طبيعة المصطلح نفسه، وصعوبة تحديد مزايا نتائج النظرية (Zahra, Sapienza & Davidson, 2006) وصعوبة فهم طبيعة القدرات التحويلية، وغياب نماذج واضحة لقياس هذه القدرات وكيفية تأثيرها على أداء المنظمات (Zott, 2003)
- علاقة النظرية بإدارة الموارد البشرية الخضراء:**

تتفق نظرية القدرات وإدارة الموارد البشرية في أنهما يحققان ميزة تنافسية مستدامة عبر التكيف مع التحولات البيئية ومواجهة التحديات بفعالية، حيث استمدت النظرية القدرات التنافسية من نظرية الموارد والقدرات، وعالجت أوجه قصور تلك النظرية في تفسير الميزة التنافسية المستدامة والأداء المتميز في بيئة ديناميكية، وقد زادت اهتمام منظمات الأعمال ودول العالم بالبيئة والتنمية المستدامة؛ وذلك لآثارها الاقتصادية والبيئية على مختلف الأنشطة التي تمارسها المنظمات، وقد فرضت هذه التحولات تغيير بعض الوظائف ومنها إدارة الموارد البشرية الخضراء التي تسعى فيها إلى تحسين الأداء البيئي، من خلال زيادة مشاركة الموظفين ورفع التزامهم اتجاه البيئة.

أما من جانب كفاءة الموظفين في نظرية القدرات يرى (Shuen 1997) القدرات التنافسية هي قدرة الشركة على دمج وبناء وإعادة تشكيل الكفاءات الداخلية والخارجية لمواجهة البيئات سريعة التغير"، وبالتالي، فإن القدرات التنافسية هي "الآليات التنظيمية والاستراتيجية التي تُحقق من خلالها الشركات تكوينات جديدة للموارد مع ظهور الأسواق وتصادمها وانقسامها وتطورها، فيما يرى (Atiku & Fapohumda 2020) أن التوظيف الأخضر يمثل عملية توظيف تهدف إلى تقليل الاعتماد على الأوراق وتقليل التأثير السلبي على البيئة. يتم ذلك من خلال دمج ممارسات البيئة المستدامة ضمن عملية التوظيف. وتشمل هذه الممارسات مراقبة متطلبات الكفاءة التنظيمية على المدى الطويل وتوفير معلومات واضحة للموظفين المحتملين حول سياسات التنمية المستدامة

### **العلاقة بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية بجودة الخدمة:**

تحقيق نجاح في جودة الخدمة يستلزم تبني ممارسات فعّالة في إدارة الموارد البشرية تتسم بالوعي الداخلي. ومن بين الأساليب المبتكرة التي اعتمدتها العديد من المؤسسات لمواجهة التحديات البيئية، مثل التغير المناخي والتلوث وانعكاساتهما على المجتمع، هو تطبيق مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء. هذا النهج أصبح يلعب دوراً محورياً في ضمان تقديم خدمات بجودة عالية ومستدامة. (Tanova & Bayighomog, 2022) تخلق قضية التحديات الاعمال التجارية الى تبني

ممارسات وانشطة ادارة الموارد البشرية الخضراء مع ادارة البيئة لديها القدرة على تعزيز الثقافة الخضراء وابتكارات جودة الخدمة الصحية خصوصاً في هذا العصر تتنافس المستشفيات على تحسين جودة خدماتها من أجل إنتاج موظفين اكفاء ولتحقيق ذلك يجب ان يكون (Khammadee& Ninaroon, 2022 ) مدعوم من قبل الجهات المختصة لممارسات مديري المستشفيات والموظفين ادارة الموارد البشرية الخضراء ارتباط مؤثر مع جودة الخدمة يتضح ذلك من خلال أن الادارة بكل أصنافها لها أثر مميز وكبير في التأثير على جودة الخدمة عن طريق خلق أجواء الجودة. ( Aniskina & Terekhova, 2019 )

**أولاً: علاقة الاستقطاب بجودة الخدمة الصحية:**

تُعَدُّ العلاقة بين استقطاب الكوادر البشرية وأبعاد جودة الخدمة الصحية علاقة طردية ومباشرة. فتمكن المؤسسات الصحية من جذب واستقطاب أفضل الكفاءات الطبية والإدارية ينعكس بصورة مباشرة على تحسين جودة الخدمات التي تقدمها. تعتبر ممارسات الاستقطاب الأخضر، أحد العناصر المحورية في إدارة الموارد البشرية الخضراء، حيث ترتبط بشكل وثيق بتعزيز جودة الخدمة الصحية داخل المستشفيات والمؤسسات الطبية. يهدف هذا النهج إلى اختيار كوادر تتمتع بوعي بيئي ومعرفة بثقافة المنظمة الخضراء، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي بشكل إيجابي. (عثمان وطه، 2023)

يرى يديسي وبلال (2011) بأن الاستقطاب الاخضر يعزز أبعاد جودة الخدمة من خلال ما يلي:

- الكفاءة التشغيلية والسرعة: يساهم التوظيف المرتكز على الوعي البيئي في تحسين توزيع الموارد البشرية بشكل أكثر كفاءة، مما يرفع معدلات الكفاءة التشغيلية ويساهم في تسريع الاستجابة لاحتياجات المرضى بشكل ملحوظ

- ثقة المرضى والموثوقية: عند اختيار موظفين يتبنون قيم المنظمة البيئية، تتحسن الكفاءة في الأداء البيئي والاجتماعي للمستشفى، الأمر الذي يسهم في تعزيز سمعة المؤسسة وزيادة ثقة المرضى بالخدمات المقدمة.
- السلامة والجودة: يستهدف الاستقطاب الأخضر ضمان وعي الموظفين الجدد بالأبعاد البيئية، مما يسهم بشكل مباشر في تحقيق أعلى معايير السلامة والجودة في تقديم الرعاية الطبية.

### ثانياً: علاقة التوظيف والاختيار بأبعاد جودة الخدمة الصحية

عملية التوظيف تُعتبر خطوة أساسية تعتمد عليها المؤسسات، للحصول على كوادر إضافية من خلال سلسلة من المراحل التي تشمل تحديد وتقييم مصادر استقطاب العمالة؛ تحديد المتطلبات اللازمة، وتنفيذ عملية اختيار الموظفين. هذه العملية تسهم بشكل مباشر في جودة الأداء الوظيفي الذي ينعكس على مستوى الخدمة المقدمة للعملاء. فهي بمثابة عنصر ديناميكي يؤثر على المنتجات والخدمات وكذلك على الأفراد العاملين، خاصة في المؤسسات الصحية، يتطلب التوظيف والاختيار وجود معلومات دقيقة ومستمرة عن مؤهلات الأفراد وقدرتهم على أداء المهام المختلفة، حيث يُعتبر اختيار الموظفين وتعيينهم أحد الأنشطة المؤسسية الضرورية والمكملة للارتقاء بجودة الخدمات الصحية. هذه العملية تضيف قيمة كبيرة للخدمة الصحية من خلال توفير الأساس لتحقيق أداء فعال يدعم صياغة السياسات وترجمتها إلى ممارسات فعلية، مما يعزز التكامل بين وظائف الموارد البشرية وأهداف الجودة، تُبرز العلاقة بين التوظيف واختيار الموارد البشرية أهمية مطابقة الموظف المناسب مع الوظيفة المناسبة لضمان تقديم خدمات ذات كفاءة عالية. هذه المطابقة تساعد في توليد الثقة والموثوقية لدى العملاء تجاه الخدمات التي تقدمها المؤسسات، خاصة عندما تمتلك هذه المؤسسات كوادر مؤهلة ومدربة على أعلى مستوى. وبالتالي،

يمكن اعتبار عمليات التوظيف والاختيار حجر الزاوية لتحقيق جودة مستدامة للخدمات الصحية وتعزيز رضا العملاء. (Zulaiha, etal, 2021:25)

### **ثالثاً: علاقة التدريب والتطوير مع الجودة الخدمة الصحية**

في مجال إدارة الموارد البشرية، يُشير التدريب والتطوير إلى نشاط تنظمي يهدف إلى تحسين أداء الأفراد والجماعات ضمن الإطار المؤسسي. وقد تمت الإشارة إلى هذا المفهوم بأسماء متعددة مثل تطوير الموظفين، تنمية الموارد البشرية، والتعلم والتطوير. يُعتبر تطوير الموظفين وتنمية الموارد البشرية بمثابة جوهر الجهود المستمرة التي تهدف إلى تعزيز كفاءة الموظفين وتحسين الأداء التنظيمي. ولا شك أن أهمية التدريب والتطوير تزداد بشكل خاص في مجال جودة الخدمات الصحية، حيث يستحق هذا الجانب اهتماماً كبيراً لما له من دور في مواكبة التطورات الاجتماعية والتكنولوجية بما يسهم في تحقيق التحسين المنشود.

النقطة الأساسية لتعزيز القدرة التنافسية في القطاع الصحي تكمن في وضع سياسات وأنظمة قوية تشمل التدريب وتطوير الموظفين على برامج الاستدامة البيئية على جميع المستويات داخل المنظمات الصحية. يهدف ذلك إلى تمكين الموظفين من اكتساب أو تطوير المهارات والمعرفة اللازمة لاتخاذ قرارات بيئية مستنيرة، مما يسهم في تحسين جودة الخدمة ويعزز ولاء العملاء. هذا النهج يؤدي بدوره إلى تطبيق استراتيجيات بيئية فعالة تدعم الاستدامة وتعزز الصورة المؤسسية.

(Jaaron & Masri, 2017 Mashala, 2018)

### **رابعاً: علاقة ممارسة نظام المكافآت والتعويض الاخضر مع ابعاد جودة الخدمة الصحية**

تعتبر المنظمات التي تتمتع بنظام فعال لإدارة التعويضات أكثر قدرة على تحقيق تأثير إيجابي كبير على الموظفين. تحفز المكافآت والتعويضات الأفراد على تحسين أدائهم وتشجيعهم على الإبداع والإنجاز، مما يولد حافزاً إضافياً للعمل بجدية ووفق معايير محددة مسبقاً تلبي توقعات العملاء. هذا الإطار يسهم في تحقيق الأهداف

الرئيسية للمنظمات العاملة في قطاع جودة الخدمات الصحية، من خلال استغلال الفرص التي تعزز نجاحها واستمراريتها. مصطلح "التعويضات" يركز على مجموعة متنوعة من العناصر المترابطة، مثل الراتب الأساسي، المزايا، تحقيق التوازن بين العمل والحياة، إدارة الأداء، وكذلك التدريب والتطوير. ويشمل ذلك تقديم تعويضات ثابتة أو متغيرة مقابل الخدمات المقدمة، بهدف تعزيز جودة الخدمة وضمان تحقيق أعلى قيمة مضافة لكل من الموظفين والمنظمة. (Akbar, 2020)

## **المبحث الثاني: جودة الخدمات الصحية**

### **نشأة الجودة**

مفهوم نشأة الجودة مره بعدة مراحل وهي: 1900-1948

### **المرحلة الأولى مرحلة الفحص**

برز مفهوم الجودة في المجال الصناعي مع أواخر القرن التاسع عشر، متزامناً مع بداية الثورة الصناعية، أسهم التحكم في العمليات الإنتاجية في تداول منتجات ذات وظائف متشابهة، وتم تطبيق مفهوم الجودة على خصائص الصناعات التحويلية مع بقاء مجال التدبير محدوداً. ومع مطلع القرن العشرين، بدأت تظهر المعايير الخاصة بالمنتجات وانتشرت تدريجياً، حيث اتخذت إدارة الجودة آنذاك شكل الفحص بهدف ضمان جودة المنتج (راشدي، 2010).

### **المرحلة الثانية مرحلة ضبط الجودة (1940) إلى (1970)**

تمثل هذه المرحلة تلك التي شهدت اعتماد بعض الأساليب الإحصائية لضبط الجودة، وهو توجه بدأ مع بدايات القرن العشرين. (درغام وحمود، 2015)

المرحلة الثالثة تمتد ما بين عامي (1960 - 1980) فقد تميزت بتطور مفهوم الجودة في اليابان، ليصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة؛ كما برز خلال هذه الفترة مفهوم التلف الصفري، الذي يُعتبر نظاماً متكاملًا يشتمل على مجموعة من الآليات

والإجراءات الضرورية لتحقيق معايير الجودة في المنظمات الصناعية. (نور الدين، 2007)

### **المرحلة الرابعة: مرحلة إدارة الجودة (1985) حتى الآن)**

في هذه المرحلة، تم التركيز على تلبية احتياجات العميل بحيث يتم تضمين الخصائص التي تساهم في تحقيق متطلبات الزبائن والأطراف الأخرى ذات الصلة، مما يتيح لها الوصول إلى أهدافها بشكل فعال. (الكرخي، 2020)

### **أوجه الجودة:**

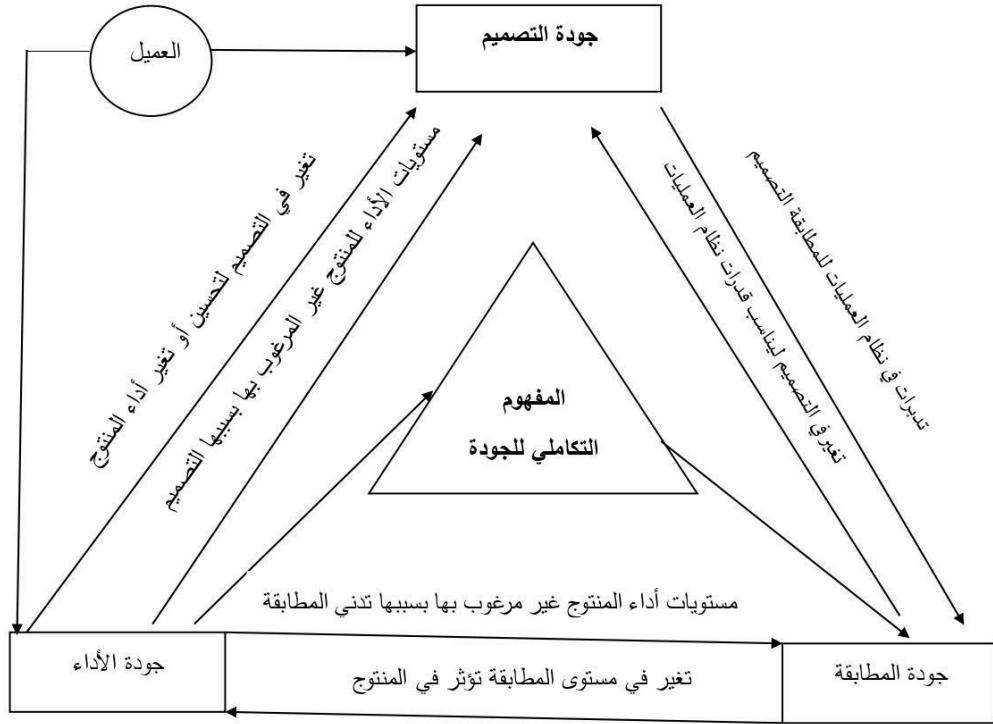
تختلف أنواع الجودة باختلاف خصائص كل نوع:

**جودة التصميم** يستوجب على كل منظمة أن تقوم بصياغة المنتج وتنظيمه على وفق وصفات معينة على أساس تعيينها لزمانياتها واهتماماتهم أي تنشأ المواصفات بما يلتقي مع حاجات الزبائن ورغباتهم. (الطائي، 2009)

**جودة الأداء:** يقصد بها قدرة المنتج على أداء المتوقع منه عند الاستعمال من طرف المستهلك أو ما يعبر عنه بالاعتمادية أو الإمكانية الصيانة. (عبد العزيز، 2016).

### **جودة المطابقة:**

تصف جودة المطابقة مدى توافق المنتج الفعلي، مع متطلبات التصميم، بما في ذلك الكلفة، حيث تعكس بشكل مباشر مدى تحقيق مستوى جودة التصميم في المنتج النهائي؛ تمثل جودة المطابقة أيضاً انعكاساً لأداء العمليات داخل المنظمة، ولمدى استغلال مواردها لتحقيق الجودة المحددة. تعتمد العديد من المنظمات على استراتيجيات مختلفة للسيطرة على جودة المطابقة بهدف منع العيوب، بالإضافة إلى تحديدها ومعالجتها أو تحليل أسبابها واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة. يُلاحظ أن كل إجراء أو نظام تتبناه المنظمة للتحكم في جودة المطابقة يؤثر بشكل مباشر على تكلفة المنتج. (الطائي وقداد، 2012)



المصدر: الطائي وقداة (2012) شكل رقم (1) يوضح أوجه الجودة.

### خصائص الجودة

الجودة مجموعة من الخصائص تميزها عن غيرها، من أهم الخصائص تذكر ما يلي: (غوارى، 2012)

**فائقة:** ويقصد بها درجة التميز.

**قائمة على المنتج:** التعامل مع جميع صفات المنتج وجودته.

**قائمة على التصنيع:** يقصد بها أن تكون الجودة متطابقة بمطابقة خصائص وتصميم المنتج.

**قائمة على المستخدم:** تعني قدرة المنتج على إرضاء رغبات ومتطلبات المنتج.

**قائمة على القيمة:** وبعد المنتج ذو الجودة يلبي حاجة الزبون بالسعر الملائم.

### أبعاد الجودة

إن قياس الجودة لا يعد دائما بالنهضة السهلة، فالجودة لا يعبر عنها بالأبعاد الكمية فقط وإنما يوجد

أيضا أبعاد غير كمية qualitative أو أبعد نوعية كما يلي:

**مستوى الأداء** هذا البعد يعبر عن المواصفات التشغيلية للمنتج إضافة إلى مواصفات أخرى لا

يمكن قياسها فهي تختلف حسب الرغبات والاتجاهات الشخصية لكل فرد.  
(المحياوي، 2006)

**المظهر:** يعبر هذا البعد عن الخصائص الملموسة في الخدمات أو السلع ك حمايتها وشكلها ورونقها.(فاروق، 2019)

**المطابقة:** هي الدرجة التي تكون فيها الخصائص الفيزيائية وخصائص الأداء المنتج معين متماثل للمواصفات معد مسبقا، فكلما زادت درجة التطابق مع المواصفات زاد مستوى الجودة وتشمل المطابقة عناصر داخلية وأخرى خارجية.  
(بوكشيش، 2010).

**المثانة :** تشير إلى القدرة على استخدام المنتج لفترة زمنية طويلة قبل حدوث تدهور مادي أو تآكل وظيفي فيه، مما يعكس مدى صلاحية المنتج وفترة الاستفادة منه  
(بوكشيش، 2010)

**إمكانية الصيانة:** تعني سهولة تصنيع المنتج مع توفر خدمات ما بعد البيع، خاصة فيما يتعلق بالسلع المعمرة (سلطان، 2006).

**الاعتمادية:** تتعلق بقدرة المنتج أو الخدمة على أداء المهام المطلوبة بدقة وثبات  
يمكن الاعتماد عليهما

**الجمالية:** تشير إلى النواحي الجمالية التي تركز على أذواق الأفراد فيما يتعلق بالشكل الخارجي، الطعم، الرائحة، الصوت أو اللمس، والتي تشكل عاملاً أساسياً لجذب المستهلكين نحو المنتجات، خاصة السلع الكمالية والملابس.

يتضح أن جودة الخدمات الصحية تعتمد على تكامل عدة جوانب تشمل جودة التصميم التي تضمن تلبية احتياجات الزبائن، وجودة الأداء التي تقيس قدرة الخدمة على الأداء المتوقع، وجودة المطابقة التي تقيم مدى توافق الخدمة مع المواصفات المحددة. كما أن الجودة تتميز بالتفوق والاعتمادية والملاءمة للمنتج والمستخدم والقيمة. تشمل أبعاد الجودة الأداء، المظهر، المطابقة، المتانة، إمكانية الصيانة، الاعتمادية والجمالية، وهي أبعاد تؤثر في رضا العميل وفعالية الخدمة المقدمة.

### **أهمية الجودة:**

سمعة المنظمة: تعتمد بشكل مباشر على مستوى الجودة التي تقدمها من خلال منتجاتها وخدماتها. يتعزز هذا الأمر عبر العلاقات الإيجابية التي تربط المؤسسة بالعملاء وخبرات فريق العمل، إلى جانب السعي المستمر لتقديم منتجات تواكب احتياجات وتطلعات العملاء. إذا كانت منتجات المؤسسة تتميز بجودة عالية بالفعل، فإن الاستثمار في تحسين هذه الجودة وتطويرها يُعدّ خطوة محورية لتعزيز سمعة المؤسسة وتحقيق انتشار أوسع لمنتجاتها. ذلك يمكّنها من بناء سمعة جيدة ويساهم في تعزيز قدرتها التنافسية ضمن القطاع الذي تنشط فيه. وبذلك نستنتج أن السمعة الجيدة للمؤسسة تُبنى أساساً على جودة ما تقدمه، حيث تُعتبر الجودة العنصر الأساسي في تحقيق مكانة مرموقة بين المؤسسات المنافسة.سلطان، 2006).

**التكاليف وحصة السوق:** بعد تطبيق الجودة المطلوبة، بدل استخدامات ومراحل الإنتاج، من شأنه أن يفتح الفرص لاكتشاف الأخطاء، وتفاديها وهذا لتجنب كلفة إضافية وبالتالي تخفيض كلفة وزيادة ربح الشركة.(المحياوي، 2006)

**المسؤولية القانونية عن المنتج :** تتحمل المنظمات التي تقوم بتصميم وإنتاج منتجات معينة المسؤولية القانونية عن أي أضرار قد تنتج عن استخدام هذه المنتجات. ولذلك، يصبح من الضروري أن تعمل تلك المنظمات على إنتاج وتوزيع منتجات خالية من العيوب والأخطاء إلى أقصى حد ممكن، بهدف تجنب الوقوع في مشكلات قانونية محتملة (سلطان، 2006).

**حماية المستهلك:** يساهم تطبيق معايير الجودة في المؤسسة وتحديد مواصفات واضحة في حماية المستهلك من الغش التجاري وتعزيز ثقته بمنتجات المؤسسة. إذ يؤدي تدني مستوى الجودة إلى امتناع المستهلك عن شراء منتجات المؤسسة وضعف رضا المستهلك، مما قد يترتب عليه تحمل المستهلك تكاليف إضافية. ومن هنا، جاءت أهمية جهود حماية المستهلك التي تسعى لتزويده بالإرشادات حول اختيار المنتجات ذات الجودة الحالية، (الطائي، 2012). لذلك يمكن استنتاج أن حماية المستهلك جاءت للكشف عن الغش التجاري الناتج عن منتجات ذات جودة ضعيفة تؤدي إلى عدم رضا المستهلك.

**المضامين العالمية** بهدف الوصول إلى مستويات عالمية لسلعة أو خدمة لا بد للمنظمة من تطابق مواصفات المنتج حسب المعايير العالمية للجودة، ونجد أيضا أن أهمية أخرى لجودة تتمثل في: (صالح، 2009)

ونجد وأيضاً أن أهمية أخرى لجودة تتمثل في:

**بالنسبة للمنظمات:**

- تحقيق الأرباح.
- تعزيز إنتاجية وتحقيق تكاليف الأداء.
- ضمان اتساق جودة الانتاج..
- وضع الاستراتيجية تنافسية للسوق. (كورتل، 2011)

## بالنسبة للمستهلكين:

- كسب رضا العميل.
- المحافظة على العملاء الحاليين.
- تصميم منتجات تلبي متطلبات المستهلك المتجددة.

## أهداف الجودة:

للجودة جملة من الأهداف تتمثل في:

- زيادة الربحية بسبب تقليل الأخطاء وخفض التكاليف.
- زيادة القدرة التنافسية بسبب تقديم ما يحقق رضا العميل.
- كسب رضا المنتج بسبب إرضاء الرغبات.
- تحسين الثقة بين العاملين وإدارة الزيادة القدرة على جذب العملاء والتقليل من شكاوهم. (الوادي والشيخ، 2016)

يرى مكايي بأن الأهداف والخدمات والسلع:

- تُعتبر معرفة آراء العملاء وقياس مدى رضاهم عن الخدمات من البيانات المهمة في مجالات البحوث الإدارية والتخطيط
- . كما يساهم تطوير وتحسين قنوات التواصل بين العملاء ومقدمي الخدمات في تحقيق هذه الأهداف بشكل أكثر فعالية. وتبرز أهمية ذلك في رفع مستوى الإنتاجية، حيث يُعد تحقيق المستوى المنشود من جودة الخدمات أو السلع

المقدمة للعملاء هو الهدف الرئيسي لتطبيق معايير الجودة. (الملكاوي،  
(2020)

يتضح أن أهمية الجودة تكمن في تعزيز سمعة المؤسسة من خلال تقديم منتجات تلبي حاجات ورغبات العملاء، وتقليل التكاليف وزيادة الحصة السوقية عبر تقليل الأخطاء، وضمان المسؤولية القانونية للمنتج وسلامة المستهلك، بالإضافة إلى تحقيق معايير عالمية للمنتجات والخدمات. كما تساهم الجودة في زيادة الربحية والكفاءة والإنتاجية، وتعزيز رضا العملاء والمحافظة عليهم، وتحقيق التنافسية والاستمرارية في السوق، ما يجعلها أداة استراتيجية لنجاح المؤسسات وتلبية توقعات المستهلكين بشكل مستدام.

### **تكاليف الجودة**

تمثل تكاليف الجودة بالكلف المرتبط بعدم الحصول على السلع أو الخدمات المطابقة بالمواصفات

بطريقة صحيحة المرة الأولى وهي تصنف في الأساس إلى أربع أنواع:

**التكاليف الوقائية** تشير إلى المصاريف المرتبطة بمنع حدوث العيوب أو الانحرافات في الجودة، وتهدف إلى ضمان تحقيق معايير الجودة المطلوبة. تتضمن هذه التكاليف أنشطة مثل تخطيط الجودة، الوسائل المستخدمة لمنع العيوب، إلى جانب برامج التعليم والتدريب

**تكاليف التقييم:** تتمثل في النفقات المرتبطة بالتحقق من مطابقة المنتجات للمواصفات المعتمدة. وتتضمن أجور موظفي الفحص والتفتيش، بالإضافة إلى تكاليف المعدات والنفقات المرتبطة بهذا المجال.

**تكاليف الفشل الداخلي:** تشمل المصاريف التي تتحملها المنظمة نتيجة التخلص من المنتجات غير المطابقة للمواصفات القياسية المحددة.

**تكاليف الفشل الخارجي:** فتشير إلى الخسائر الناجمة عن عدم تحقيق المنتجات للجودة المطلوبة بعد وصولها إلى العملاء أو خارج نطاق الشركة. (العزاوي، 2020)

### **مفهوم جودة الخدمات الصحية:**

#### **جودة الخدمة**

تعد قدرة المؤسسات الخدمية في تقديم مستوى متوازن من الخدمة والتي هي مسؤولية جميع العاملين في المنظمة من تقديم الخدمة لدرجة تشبع فيه حاجيات المستفيدين من الخدمة (بن تريج، 2018).

وأشار فشر FISHER أن جودة الخدمة (هي درجة التألق والتميز وكون الأداء ممتازاً وكون خصائص

أو بعض خصائص المنتج ممتازة عند مقارنتها مع المعايير الموضوعة سواء من منظور المؤسسة أو من منظور المستفيد. وأن ما يقوم به مقدمي الخدمة من خدمات وإنجاز بما يرغب فيه المرضى ويحصلون عليه فعليا هو يؤدي إلى رضا المرضى.

جودة الخدمة حسب Langeard & Eiglier " بأن الخدمة ذات الجودة العالية هي" تلك التي في وضعية محددة ترضي الزبون" (رشيد، عائشة 2014).

وأن جودة الخدمة " تعني مدى قدرة السلعة أو الخدمة على إرضاء حاجات المستهلكين" هي نتيجة عملية تقييم يقارن فيها الزبون توقعاته بالخدمة المقدمة له أو التي قدمت له، وأن جودة الخدمة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بدرجة رضا العميل، لذلك من الضروري التركيز والاهتمام بتوقعات العميل وإرضائه وتلبية متطلباته حتى تضمن توفر الجودة المطلوبة" (بحر والجدي، 2018: 71).

### **مفهوم الخدمة الصحية:**

تعريف منظمة الصحة العالمية لجودة الخدمات الصحية بأنها التماسي مع المعايير والاتجاه الصحيح بطريقة آمنة ومقبولة من قبل المجتمع وبتكلفة مقبولة بحيث تؤدي إلى إحداث تأثيرات على نسبة الحالات المرضية، نسبة الوفيات، والإعاقة وسوء التغذية. وقد أكد (سعد، 2008) على أن جودة الخدمة الصحية هي أسلوب لدراسة عمليات تقديم خدمات الرعاية الصحية وتحسينها باستمرار بما يلبي احتياجات المرضى وغيرهم، وأضاف بأنها إنجاز أعمال من قبل أفراد عاملين ذوي مهارات عالية كرسو أنفسهم ومهاراتهم لتقديم خدمة ذات جودة عالية لمرضاهم.

ويبين العسالي (2006) بأن جودة الخدمة الصحية تعني تقديم خدمات صحية أكثر أماناً وأسهل منالاً وأكثر إقناعاً لمقدميها وأكثر أرضاءً للمستفيدين منها بحيث تتولد في المجتمع نظرة إيجابية الى الرعاية الصحية المقدمة.

الخدمات الصحية لها دوراً مهماً في تصميم منتج الخدمة لكل من مقدمي الخدمة والمستفيدين، ولأهمية دور الجودة في الخدمات الصحية من جميع النواحي والذي يضمن نجاح المستشفيات من خلال مهارات بشرية ومستلزمات وأجهزة طبية على أن تؤدي إلى تخفيض التكاليف والذي يضمن نجاح المستشفيات. (عباس 2014) وعرفت الخدمات الصحية "بأنها جميع الأنشطة والعمليات التي تحقق رضا المرضى والقبول لدى المستهلك مقابل ثمن ودون أن يتضمن تقديمها أي خطأ. (شهرزاد 2018).

### **جودة الخدمات الصحية:**

يشهد القطاع الصحي نتيجة للتطورات والطلب المستمر على الخدمات الصحية أصبح مطلباً أساسياً في تقديم الخدمات الصحية سواء من الفرد أو المجتمع وبالتالي أن مستوى الجودة يعتمد على النتيجة النهائية إلى ما يلمسه المستفيد من الخدمة فعلياً وتحقق له السلامة الجسدية والعقلية والاجتماعية وليس فقط علاج المرض.

ونستطيع القول إن جودة الخدمات الصحية ذات جودة عندما تفي وتتلاءم مع متطلبات المستفيدين من الخدمة الصحية وتقييمها بما هو متوقع (الصغير وسعد 2017).

عرفت الهيئة الأمريكية المشتركة لاعتماد منظمات الرعاية الصحية جودة الخدمات الصحية بأنها " درجة الإلتزام بالمعايير المتعارف عليها لتحديد مستوى جيد من الممارسات ومعرفة النتائج المتوقعة لخدمة أو إجراء أو تشخيص أو معالجة مشكلة طبية معينة.

وعرفت جودة الخدمات الصحية" بأنها تحقيق أفضل نتيجة لكل مريض وتجنب المضاعفات التي قد يسببها الطبيب المعالج، ثم الاهتمام بالمريض وذويه بصورة تحقق التوازن بين ما أنفقه المريض وما حصل عليه من فوائد إضافة إلى ضرورة التوثيق المعقول للعملية التشخيصية والعلاجية. يصعب إيجاد تعريف عام لمفهوم جودة الخدمات الصحية ويتفق عليه الجميع وذلك لأن مفهوم الجودة في الخدمات الصحية يعتمد على تقدير الأفراد وأولوياتهم وأهدافهم.

ومن مفاهيم الجودة في المجال الصحي يعني" تطبيق العلوم والتقنيات الطبية بأسلوب يحقق أقصى استفادة للصحة دون زيادة التعرض للمخاطر" (رشيد، 2014: 25).

عرفت منظمة الصحة العالمية WHO بأنها " تحقق احتياجات المريض بتكلفة مقبولة" وأيضاً عرفت بأن

جودة الخدمات الصحية هي "التماسي مع المعايير والأداء الصحيح، بطريقة آمنة مقبولة من المجتمع، وبتكلفة مقبولة، بحيث تؤدي إلى أحداث تغيير وتأثير على نسبة الحالات المرضية ونسبة الوفيات والإعاقة وسوء التغذية" وعرفت جودة الخدمة الصحية (بأنها تلك الدرجة التي يراها المريض في الخدمة الصحية المقدمة إليه وما يمكن أن يفيض عنها قياسياً بما هو متوقع (بحر والجدي 2018).

**العوامل المؤثرة في جودة الخدمات الصحية**

هناك عدة عوامل من شأنها أن تؤثر على جودة الخدمة الصحية المقدمة هذه العوامل هي:

### **أولاً: تحليل توقعات الزبون**

إن المنظمات الصحية بحاجة إلى فهم توقعات العملاء عند تصميم الخدمة الصحية؛ فإن كان التصميم يفوق التوقعات فالمرضى هم من يحققوا إدراكاتهم الخدمة المقدمة من خلال التمييز بين علاجهم المستويات المختلفة النوعية وهي كما يلي: (البكري، 2005)

- الجودة المتوقعة تشير إلى المستوى الذي يعتبره المريض مطلوباً لتحقيق النوعية المناسبة، وهو مستوى يصعب تحديده نظراً لتباين خصائص المرضى واحتياجاتهم الفردية.
- الجودة المدركة تعكس تقييم المريض للخدمات الصحية المقدمة من المستشفى، حيث تختلف بناءً على الأسس الفلسفية والإمكانات المتوفرة للمستشفى بالإضافة إلى مهارات طاقم العمل.
- الجودة القياسية تتجسد في الالتزام بالموصفات الأساسية والمعايير المحددة لتقديم الخدمة الصحية.
- الجودة الفعلية تعبر عن المستوى العملي للجودة الذي دأبت المؤسسة الصحية على تقديمه للمرضى بشكل مستمر.

### **ثانياً: تحليل جودة الخدمة الصحية**

بعد مرحلة البحث والفهم لحاجيات المرضى تأتي مرحلة العمل على تلبيتها وهذا من خلال تحديد والتوصيف المناسب للخدمة بغرض ضمان تحقيق مستوى الجودة المرغوبة في الخدمة الصحية المقدمة وهذا التوصيف يركز على العنصر البشري

العامل بالمؤسسة الصحية وكذا تطور المعدات والتجهيزات الطبية المستعملة.  
(يديسي وبلال، 2011)

### ثالثاً: أداء العاملين:

إن إدارة الأفراد العاملين بالمؤسسة الخدمية يستوجب من المؤسسة تقييم أداء العاملين بشكل موضوعي، وتتمثل هذا التقييم في العملية التي يتم بواسطتها قياس مدى جودة العمل الذي يمارسه العاملون ومحاولة تنمية وتطوير وتحسين الأداء، تؤثر في أداء العاملين عنصر المكافآت الذي غالباً ما يحدده أساس أداء الموظف، وكذلك من خلال تقييم الأداء يمكن التعرف على مدى حاجات الموظفين إلى التدريب. (العياشي وبشاغة، 2017)

### رابعاً: إدارة توقعات الخدمة

من المهم بالنسبة للمؤسسة الصحية عمومية كانت أو خاصة الاستعداد لمواجهة توقعات الزبائن الجودة الخدمة الصحية المقدمة أو التي ستقدم، ومن هنا من الضرورة على المقدم الخدمة الاتصال والتواصل مع المرضى داخل المؤسسة وعن مختلف شرائح المجتمع، وهذا التعرف على رغباتهم ومطالبهم ومن ثم تحديد الإمكانيات والكفاءات القادرة على استجابة لمطالبهم. (احمد، 2018)

يتضح أن جودة الخدمات الصحية تتأثر بعدة عوامل تشمل التخطيط الوقائي والتقييم المستمر للأداء وتحليل توقعات المرضى وإدارة الموارد البشرية والمعدات، وأن تحقيق الجودة يتطلب توازن بين الجودة المتوقعة والمدركة والقياسية والفعالية لضمان تقديم خدمة فعالة تلبي احتياجات المرضى.

### أبعاد جودة الخدمات الصحية

هنالك عدة أبعاد من شأنها أن تؤثر على جودة الخدمة الصحية المقدمة وتتمثل هذه الأبعاد في:

**الاستجابة** وتتمثل في قيام الكوادر الطبية والإدارية بتقديم الخدمة العلاجية للمرضى بشكل فوري ومستعجل، بالإضافة لقدرتهم على التكيف مع الظروف الطارئة والمستعجلة (النسور، 2008). وتعني أيضا قدرة مقدم الخدمة على الاستجابة وسرعته بالرد على طالبات ورغبات المستفيدين واستفساراتهم كما أن الاستجابة في مجال الخدمات الصحية تعني مدى رغبة وقدرة واستعداد مقدم الخدمة بشكل دائم في تقديم الخدمة للمريض (محمود وأسعد، 2014).

**الاعتمادية** يرى slack بأن الاعتمادية في مجال الخدمات الصحية تعني الالتزام بالمواعيد المحددة للمرضى وتسليم نتائج الفحوصات المخبرية والأشعة إليهم حسب المواعيد المحددة وأن الاعتمادية في الخدمات الصحية تمثل حل أو إيجاد حلول للمشاكل المتوقعة، حيث يمثل هذا البعد 32% كأهمية نسبية في الجودة مقارنة بالأبعاد الأخرى ومن مظاهر تقييم هذا البعد نجد دقة السجلات المعتمدة في إدارة المستفيدين المواعيد الدقيقة في الإجراءات الطبية وتقديم خدمة في الوقت المضبوط وبدقة وثبات أي بدون أخطاء، ووضع حلول لمشاكل المريض مما يعطيه إحساس بالثقة والأمان (ذياب، 2012).

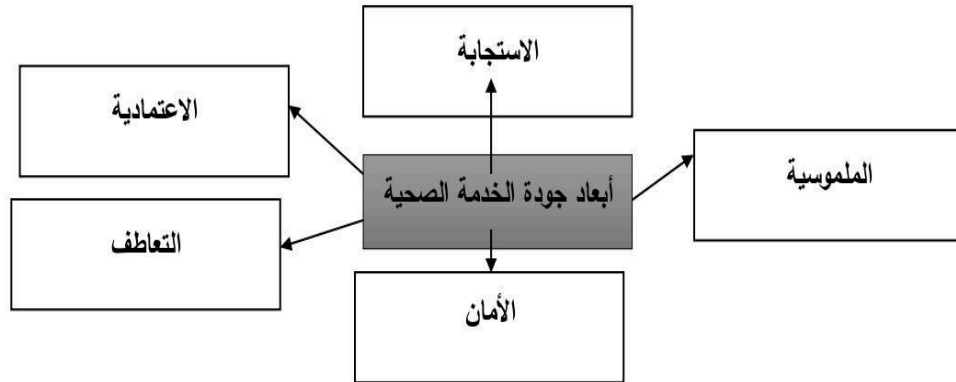
**الأمان (الضمان)** ينبثق الأمان في مجال الخدمة الصحية من ثقة المرضى بالأطباء والكادر المستشفى، والثقة بقدراتهم ومؤهلاتهم العلمية، ومن معايير تقييم جودة الخدمة الصحية بحسب هذا البعد تتمثل في سمعة ومكانة المستشفى عالية والمعرفة والطهارة المتميزة والكافية للأطباء والطاقم الطبي بالإضافة لضمان الشخصية للعاملين. (عبد الواحد، 2021)

**التعاطف** : يشير هذا البعد إلى درجة العناية بالمستفيد ورعايته بشكل خاص، واعطاء اهتمام لمشاكله ومحاولة إيجاد حل لها وستشمل هذا البعد على مجموعة خصائص وهي هذا توفير الخدمة من حيث الزمن والمكان والاتصالات نجد بأن من معايير تقييم هذا البعد الاهتمام الشخصي بالمريض والإصغاء الجيد ل شكاويه، وتلبي احتياجاته بروح من اللطف والود والمحبة. (محمود وأسعد، 2014).

**الملموسية** يشير إلى مظهر التسهيلات المادية المتاحة للمؤسسة الخدماتية والمعدات ومظهر الأفراد

المتعاملين مع مقدمي الخدمات وأدوات ووسائل الاتصال بينهم.. (الضمور، 2008)

يمثل هذا البعد 11% كأهمية نسبية قياسا بالأبعاد الأخرى ومن معايير تقييم هذا البعد نجد أماكن الاستقبال والانتظار المناسبة المظهر الخارجي المقدمي الخدمة والأدوات المستخدمة في التشخيص والعلاج بالإضافة إلى استخدام أدوات نظيفة والأخذ بالاعتبار نظافة في التسهيلات الصحية وأخيرا الوصفة الطبية التي يستوجب أن تكون سهلة الفهم للمرضى (عتيق، 2013). 4



شكل رقم (2) رس تخطيطي يوضح أبعاد جودة الخدمات الصحية

يتضح مما سبق أن جودة الخدمات الصحية تعتمد على خمسة أبعاد مترابطة تشمل الاستجابة الفورية والاعتمادية في المواعيد والنتائج، وضمان الأمان والثقة بالمؤسسة والعاملين، والتعاطف والعناية بالمستفيدين، والملموسية التي تشمل التسهيلات المادية والمظهر الخارجي والأدوات المستخدمة، وأن تحقيق جودة

متكاملة يتطلب الاهتمام بكل هذه الأبعاد لضمان رضا المرضى وثقتهم بالخدمة المقدمة.

### **عناصر جودة الخدمات الصحية**

أكد المعهد الطبي الدولي IOM على أن هناك ستة عناصر يحدد جودة الخدمة الصحية وينبغي توفرها في المستشفيات لتحقيق الجودة وهي:  
**الأمان:** أي ألا يتعرض المرضى للأداء من الخدمات الصحية التي تهدف إلى مساعدتهم.

**الفاعلية** يعني أن نقدم الخدمات الصحية على أساس المعرفة العامة للجميع.  
**التركيز** على المريض توفير الخدمة وتقدير المريض واستجابة مقدمي الخدمة  
الاحتياجات المرضى وراحته وعدم العاطفي له. (الموسوي، 2017)  
الكفاءة ويشير إلى تحسين تنظيم الموارد المتاحة للقطاع الصحي واستخدامها بشكل  
أمثل لتحقيق الأهداف المحددة. (نصيرات، 2008)  
**الاستجابة** حيث يستجيب العاملون بسرعة وبشكل خلاق لطلبات العميل ومشكلاته.  
(صالح، 2011)

**العدالة** ينبغي أن تستند الجودة على احتياجات المريض وليس على خصائص نوع  
الاجتماع أو العرق، أو المستوى الاقتصادي والاجتماعي (الموسوي، 2017)

### **أهداف جودة الخدمات الصحية**

تتمثل أهداف الرئيسية لجودة الخدمات الصحية فيما يلي:

- ضمان الصحة البدنية والنفسية للمستفيدين.

- تمكين المنظمات الصحية من تأدية مهامها بكفاءة وفاعلية.
- تقديم خدمة صحية ذات جودة مميزة من شأنها تحقيق رضا المستفيد للمريض وزيادة ولائه للمنظمة الصحية والذي سيصبح فيما بعد وسيلة إعلامية فاعلة لتلك المنظمة الصحية.
- تطوير وتحسين قنوات الاتصال بين المستفيدين من الخدمة الصحية ومقدميها.
- تحقيق مستويات إنتاجية أفضل إذ يعتبر البلوغ إلى مستوى المطلوب من الرعاية الصحية المقدمة إلى المستفيدين المرضى الهدف الأساسي من تطبيق الجودة.
- تحسين معنويات العاملين إذ أن المنظمة الصحية هي التي يكن لها تعزيز الثقة لدى العاملين لديها
- وجعلهم يشعرون بأنهم أعضاء يتمتعون بالفاعلية مما يؤدي إلى تحسين معنوياتهم وبالتالي الحصول على أفضل النتائج. (كافي، 2017)

### **أهمية جودة الخدمات الصحية**

يعتبر الاهتمام الآن بالجودة في الخدمات الصحية مؤشرا على أهميتها في القطاع الصحي وهذا الأخير يعتبر من أكثر القطاعات احتياجا لاستخدام مثل هذه الأساليب وذلك لأهمية القطاع وكثرة المستفيدين منه وتتمثل أهميته فيما يلي: (لكموته وحايده، 2021)

- تساعد برامج الجودة على تشجيع العاملين في المؤسسات الصحية بمختلف مستوياتهم على زيادة إنتاجهم وحثهم على تقديم الأفضل.

- تحكن إدارة المؤسسة الصحية من التعرف على احتياجات المرضى والعمل على تحقيقها مما يؤدي إلى تحسين سمعة المؤسسة الصحية.
- تعد جودة الخدمة الصحية مؤشراتنا في قياس مستوى الرضا المحقق لدى المستهلك.
- أصبح للجودة أبعاد رئيسية يتم اعتمادها كأساس في القياس والتأثير مستوى الجودة.
- ارتبطت الجودة إلى حد كبير مع الجودة التي أصبح من الضروري اعتماد عدد من المقاييس لتأثير
- مستوى الرضا المحقق من خلال الربط بين الخدمة المقدمة والجودة.
- زيادة الطلب على مختلف أنواع الخدمات الصحية الحديثة ورافق هذه الزيادة من نوع آخر في
- الاهتمام بتلبية حاجات وتوقعات المستفيد المريض.
- زيادة قوس التنافس بين المؤسسات الصحية المشابهة.
- تأمين بيئة تساعد على سلامة المريض وبعث الاطمئنان في نفسه إلى سلامة الإجراءات المتخذة
- حيال وضعه الصحي بحيث تحقق له الرضا والقناعة حول الإجراءات المقدمة له.
- ضمان الاستخدام المناسب للموارد المستهدفة.

## ضوابط عامة لجودة الخدمة الصحية

الجودة الخدمات الصحية مجموعة من الضوابط المتمثلة فيما يلي:

- **الإجازة:** إن النقطة الأهم في نظام الإنجازات أنه يقوم على افتراض أن الشخص المؤهل للإجازة سوف يقدم خدمات صحية جيدة ولحده زمنية طويلة ومع ذلك فإن الدراسات تشير إلى الاختلافات الكبيرة في الجودة وهذا ما يبين أن النظام الإيجاز وقليل المصادقية فيما يتعلق بضمان الأداء الجيد كما أن هناك اتجاه بتعديل هذا النظام إدخال ما يسمى بنظام الإجازة المؤسسة حيث تصبح المؤسسة الصحية المسؤولة عن الكفاءة الأفراد الذين يستخدمهم. (إبراهيم، 2018)

- **الاعتماد** وهو من المداخل الشائعة لجودة الشائعة لضمان الجودة، وهو تقييم المؤسسات الصحية على أساس الهيكل المادي للمؤسسة الهيكل التنظيمي، مؤهل العاملين في المؤسسة الصحية، فهذا النظام يعمل على أساس إذا تحققت المعايير المادية والتنظيمية فإن الخدمات الصحية المقدمة جيدة. (لكموته وحايده، 2021)

- **الشهادات:** يتم استخدام المعايير التالية الخبرة والتعليم ونتائج الامتحانات هذه المعايير الثلاثة تحدد أهلية المقدم من عدمها. (نصيرات، 2008)

## علاقة ممارسة الموارد البشرية الخضراء بجودة الخدمة:

في ظل بيئة عالمية تتسم بتنافسية شديدة وتسارع مستمر في وتيرة التغيير على كافة الأصعدة، بات من الضروري أن تبذل المنظمات جهودًا استثنائية وتوظف طاقات

كبيرة مع اتباع أساليب إدارية فعّالة. يهدف ذلك إلى تمكينها من مواجهة التحديات وتجاوز العقبات التي قد تعترض طريقها، خاصةً في سياقات تتسم بعدم الاستقرار والتقلب، حيث يظل المستقبل غامضاً وصعب التوقع.

في السنوات الأخيرة، أسهمت القضايا البيئية في تعزيز اهتمام منظمات الأعمال ودول العالم بالبيئة والتنمية المستدامة، نظراً لتأثيراتها الاقتصادية والبيئية على مختلف الأنشطة التي تمارسها تلك المنظمات. وقد نتج عن هذا التحول ضرورة إعادة صياغة بعض الوظائف، بما في ذلك إدارة الموارد البشرية الخضراء، التي تهدف إلى تحسين الأداء البيئي من خلال تعزيز مشاركة الموظفين وزيادة التزامهم نحو المحافظة على البيئة، كما أشار لذلك الهيئي وإسماعيل (2019). ومع تزايد التركيز على المسؤولية البيئية، تصاعدت أهمية الإدارة الخضراء عبر تبني ممارسات مثل الاستخدام الأمثل للموارد، ترشيد استهلاكها، الالتزام بطرق التصنيع المستدامة، تطبيق التكنولوجيا النظيفة أو ما يُعرف بالتكنولوجيا الخضراء، والتعامل مع الانبعاثات بأساليب آمنة وصديقة للبيئة، وفقاً لما ذكره (ازغير ، 2019)

نظراً لأن إدارة الموارد البشرية الخضراء تعتمد بشكل رئيسي على العنصر البشري، أشار الطاهر وأبوسن (2019) إلى أن رأس المال البشري يُعتبر العامل الرئيسي في الإدارة الاستراتيجية والمحدد الأساسي لتحقيق التنمية. وحينما تبرز فجوة بين رأس المال البشري وباقي عناصر رأس المال، يصبح من الضروري التركيز على إعداد العنصر البشري من خلال التدريب وتعزيز الخبرات ودعم القدرات الإدارية والإبداعية. وعندما يتحقق التكامل في تطوير الكوادر البشرية، يصبح من الممكن تحسين القدرة التنموية واستغلال باقي أنواع رأس المال بشكل أمثل.

من هذا المنطلق، يؤكد السكاني وآخرون (2017) على أهمية دور إدارة الموارد البشرية في دعم الأنشطة الصديقة للبيئة. حيث تتضمن تلك الأهمية وضع مجموعة من السياسات الرامية إلى تعزيز استخدام الموارد المتاحة داخل المنظمات بشكل مستدام، مع إيلاء اهتمام خاص بالجوانب البيئية.

منذ ظهور المنظمات وتطورها في مراحلها الأولى، أولت اهتمامًا كبيرًا بمناقشة كيفية التعامل مع الموارد البشرية وظروف بيئة العمل الخاصة بها. من بين القضايا الراهنة المتعلقة بالموارد البشرية، برزت ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء كوسيلة تساعد المنظمات، بما في ذلك المستشفيات، على تحقيق أهدافها وواجباتها تجاه البيئة المحيطة. ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة، تبين وجود اهتمام كبير بهذا المجال، حيث تتعدد الأبحاث التي تربط بين إدارة الموارد البشرية وحماية البيئة. كما أشارت نتائج بعض الدراسات إلى أن تطبيق نظم الإدارة البيئية يمكن أن يساهم في تحقيق فوائد اقتصادية للمنظمات، مثل ما ورد في إحدى الدراسات.

(Jackson et al (2011) وكما أكدت نتائج دراسات أخرى ومنها على سبيل المثال دراسة (Mandip (2012 أن تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء يساهم في تحقيق فوائد اقتصادية للمنظمات.

### **النتائج والآثار المرتبطة بتطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء بجودة الخدمة الصحية:**

يمكن تصنيف الآثار والنتائج الخاصة بتطبيق مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء على حسب الآتي: (الجمال)92020، ص

#### **على مستوى الفرد:**

- توفير فرص عمل ملائمة للمواهب البشرية المتميزة، من خلال تعزيز صورة المنظمة كجهة صديقة للبيئة.
- تلبية احتياجات العاملين عبر تمكينهم من تحقيق الذات وتعزيز روحهم المعنوية.
- تشجيع العاملين على تبني سلوكيات بيئية إيجابية، سواء في حياتهم الشخصية أو المهنية.
- رفع كفاءة أداء العاملين من خلال نشر الوعي وزيادة معرفتهم بالتدابير المالية.

- ضمان انسيابية سير العمل بما يحقق التكامل بين السلوك والإنجاز، لتأدية الموارد البشرية مهامها بفاعلية وكفاءة.
- الحفاظ على العاملين من خلال تقليل معدل دوران الوظائف وتعزيز شعورهم بالولاء والرضا الوظيفي.

### على مستوى المنظمة:

- تعزيز وتحسين الإنتاجية مع رفع مستوى الاستدامة البيئية، مما يسهم في زيادة الربحية عن طريق خفض تكاليف الإنتاج. - تقليل الأثر البيئي السلبي وتعزيز صورة المنظمة ككيان صديق للبيئة.
- استقطاب والحفاظ على أفضل الكفاءات والمواهب المتميزة.
- تحقيق ميزة تنافسية وتحسين الأداء العام للمنظمة من خلال توطيد ممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة.
- تحسين الأداء البيئي للمؤسسة وتحقيق عوائد مستدامة للمستثمرين عبر الاستخدام الأمثل للموارد وتطبيق إدارة فعّالة للمخاطر.
- رفع مستوى الجودة الشاملة للمنظمة داخلياً وخارجياً عبر الابتكار وتطبيق إجراءات وأساليب عمل مستدامة وصديقة للبيئة.
- تعزيز التطوير التنظيمي من خلال إنشاء بيئة صحية تدعم الاستدامة وتبني ثقافة خضراء داخل إطار عمل المنظمة.
- تحسين العلاقة مع كافة أصحاب المصلحة، بما يشمل العملاء، الموردين، الوسطاء، المساهمين، العاملين، ووسائل الإعلام، لضمان الثقة والشفافية. -
- تعزيز العلاقات التجارية للمنظمة في السوق عبر تلبية احتياجات العملاء بطريقة تراعي الاستدامة البيئية واستخدام ذلك كأداة فعالة في تحقيق أهداف التسويق الاستراتيجي.

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة:

سوف يتم استعراض الجهود المعرفية للدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية (شاملة المتغير المستقل والتابع) وتم تقسيمها إلى محورين محاور: المحور الأول إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها ببعض المتغيرات، المحور الثاني: جودة الخدمات الصحية وعلاقتها ببعض المتغيرات، وتم عرضها حسب التسلسل الزمني من الأحداث إلى الأقدم وهي على النحو التالي:

**المحور الأول: دراسة تتعلق بالمتغير المستقل إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها ببعض المتغيرات: أولاً: الدراسات العربية:**

**دراسة العنزي (2024) بعنوان: دور ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء المؤسسي في المستشفيات "دراسة حالة على مستشفى الملك خالد بتبوك:**

هدفت الدراسة إلى التعرف على تبني المستشفى محل الدراسة لأهمية تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء، وتحديد إدراك المستشفى محل الدراسة للأداء المؤسسي، تحليل العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء والأداء المؤسسي بالمستشفى محل الدراسة توصل الباحث إلى عدد من النتائج أهمها: أن أبرز ممارسات التدريب الأخضر تمثلت في: أن الإدارة تعتبر البرامج التدريبية الخضراء أحد مكونات الاستراتيجيات بالمستشفى، بالإضافة إلى حرص الإدارة على وجود برامج تدريبية وأنشطة تركز على البيئية. من أبرز ممارسات التعويض والتحفيز الأخضر من وجهة نظر عينة الدراسة مكافأة المقترحات الخضراء المقدمة من قبل العاملين والتي يمكن أن تستثمر في تحسين الأداء البيئي بالإضافة على توفير الحوافز لتشجيع الأنشطة والسلوكيات الصديقة للبيئة مثل إعادة التدوير للنفايات، أن أبرز ممارسات الأداء الأخضر للموارد البشرية "إدراك المستشفى للدور الهام الذي تلعبه الممارسات الخضراء في خلق الريادة والتميز للمستشفى على المنافسين في زيادة كفاءة المستشفى بالجوانب الإدارية والخدمات المقدمة لعملائها".

**دراسة المراد (2022) بعنوان: معوقات تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية في المستشفيات الجامعية في الجمهورية العربية السورية:**

هدفت الدراسة إلى التعرف على المعوقات التي يمكن أن تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية، وقياس درجة الاختلاف بين فئة من يرون أن هناك جدوى من تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية، ومن يرون خلاف ذلك من حيث الخصائص المميزة لهم "الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي" من أهم نتائج الدراسة: توجد معوقات في المستشفيات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية، وتوجد فروق ذات دلالة احصائية بين درجة موافقة العاملين في المستشفيات محل الدراسة على مدى وجود المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية وفقاً للمستوى الوظيفي (الرؤساء: وهم مديرو الإدارات ورؤساء الأقسام، والمرؤوسين، وهم اخصائيين الموارد البشرية)، توجد اختلافات بين فئة من يرون أن هناك جدوى من تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية، ومن يرون خلاف ذلك من حيث الخصائص المميزة لهم "الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي".

**دراسة: عثمان وطه (2023) بعنوان: دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق إدارة الجودة الشاملة البيئية: "دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من المستشفيات الأهلية في إقليم كردستان – العراق:**

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الذي يلعبه ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق إدارة الجودة الشاملة البيئية، من خلال استطلاع آراء عينة من القيادات الإدارية في المستشفيات الخاصة في

اقليم كوردستان العراق، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود مستويات معنوية من التلازم الايجابي بين متغيرات البحث في المستشفيات المبحوثة، والتي تدل على أنه كلما تحسنت مستويات الاعتماد على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المستشفيات المبحوثة، فإن ذلك يسهل من تحسين مستويات إدارة الجودة الشاملة للبيئة والعكس صحيح.

**دراسة الصحفي والقرني (2023) بعنوان: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق الأداء المستدام والدور الوسيط لسلوكيات المواطنة البيئية دراسة ميدانية على موظفي فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة:**

سعت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية، والعلاقة بينهم في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة، بالإضافة إلى تحديد مدى تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية كوسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (الاستقطاب والاختبار الأخضر والتدريب والتطوير الأخضر، والمكافآت الخضراء، إدارة الأداء الأخضر) والأداء المستدام، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة كان مرتفعاً، وأن هناك أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (الاستقطاب والاختبار الأخضر والتدريب والتطوير الأخضر، والمكافآت الخضراء، إدارة الأداء الأخضر) على تحقيق الأداء المستدام، وأن سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية لا تتوسط العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام، وأن هناك فروق بين آراء أفراد العينة حول تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية باختلاف سنوات الخبرة، وعدم وجود فروق وفقاً للمنصب الوظيفي والعمر.

**ثانياً: الدراسات الأجنبية:**

**دراسة (Tran 2023) بعنوان: An empirical investigation on the impact of green**

**human resources management and green leadership on green work engagement**

**Author links open overlay panel**

هدفت الدراسة إلى التفاعل بين إدارة الموارد البشرية الخضراء، والقيادة الخضراء،

والمشاركة في العمل الأخضر، والثقافة التنظيمية الخضراء في سوق ناشئة. وكذلك

البحث عن تحديد الدور الوسيط للثقافة التنظيمية الخضراء في العلاقة بين إدارة

الموارد البشرية الخضراء، والقيادة الخضراء، والمشاركة في العمل الأخضر في

قطاع المنتجات الزراعية في فيتنام. كشف الدراسة أن إدارة الموارد البشرية

الخضراء والقيادة الخضراء لهما تأثير إيجابي على المشاركة في العمل الأخضر.

وأن الثقافة التنظيمية الخضراء تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين إدارة الموارد

البشرية الخضراء، والقيادة الخضراء، والمشاركة الخضراء في العمل.

**دراسة (Acqual et al 2021) بعنوان: Examining the link among green human resource management practices, green supply chain management practices and performance. Benchmarking**

هدفت إلى التعرف على اختبار تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء على الأداء التشغيلي والسوقي والمالي والاجتماعي والبيئي. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء تلعب دور وسيط جزئي مكمل بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء التشغيلي والسوقي والاجتماعي والبيئي، بينما تلعب دور الوساطة الجزئي التنافسي بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المالي.

**دراسة (Malik et al 2021) بعنوان: Corporate Social Responsibility, Green Human Resources Management, and Sustainable Performance: Is Organizational Citizenship Behavior towards Environment the Missing**

هدفت الدراسة إلى التحقيق في الدور الوسيط لسلوكيات المواطنة البيئية على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف والاختبار الأخضر، والمكافآت الخضراء، وتقييم الأداء الأخضر) ، والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات والأداء المستدام ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن سلوك المواطنة التنظيمية البيئية يتوسط العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام، أن المنظمات التي تعطي أولوية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات من المرجح أن تظهر سلوك المواطنة التنظيمية البيئية ، مما يؤدي بدوره إلى أداء مستدام أفضل، أي أن سلوك المواطنة التنظيمية البيئية يؤثر بشكل كبير على الأداء المستدام.

**دراسة (Malik et al 2020) بعنوان: Pathways towards sustainability in organizations: Empirical evidence on the role of green human resource management practices and green intellectual capital**

هدفت الدراسة إلى التحقيق في تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ورأس المال الفكري الأخضر على الأداء المستدام، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحثين، أن كل من بعدي إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف والاختبار الأخضر، والمكافآت الخضراء) ورأس المال البشري الفكري الأخضر بأبعاده (رأس المال البشري الأخضر، ورأس المال الهيكلي الأخضر، ورأس المال العلائقي الأخضر) لهما تأثير إيجابي على الأداء المستدام للمنظمات محل الدراسة.

**المحور الثاني: دراسات تتعلق بالمتغير التابع: جودة الخدمات الصحية وعلاقتها ببعض المتغيرات: الدراسات العربية:**

**دراسة بن سالم (2024) بعنوان: تأثير جودة الخدمة الصحية في رضا المرضى "دراسة ميدانية لعينة من زبائن المؤسسة الاستشفائية لطب العيون، صداقة – كوبا الجزائر- ورقة.** هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير جودة الخدمة الصحية في رضا المرضى للمؤسسة الاستشفائية لطب العيون صداقة كوبا الجزائر ورقة، وبتحديد كل بعد من أبعاد الجودة على رضا المرضى، ومن أهم نتائج الدراسة: أن مستوى مرتفع لجودة الخدمة الصحية بمختلف أبعادها، يوجد مستوى مرتفع لجودة الخدمات الصحية بأبعادها المستقلة (الاعتمادية، والتعاطف) ما نسبته 59.1%، لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لرضا المرضى تعزى إلى المتغيرات الشخصية "الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد مرات الزيارة"، في المؤسسة الاستشفائية.

**دراسة القرني (2023) بعنوان: تأثير جودة الخدمات الصحية على مستوى رضا المرضى: دراسة ميدانية في مستشفى القوات المسلحة بالجنوب:**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تطبيق إدارة الجودة في عملية الرعاية الصحية في المستشفيات وتأثيرها على درجة رضا المرضى (دراسة ميدانية في مستشفى القوات المسلحة بالجنوب)، من أهم النتائج التي توصل

إليها الباحث: أن مستوى استجابات أفراد العينة على فقرات بعد الاعتمادية جاءت بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.946)، وأن مستوى استجابات أفراد العينة على فقرات بعد الملموسية جاءت بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي (6.948) وكذلك بعد الضمان كان بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (4.054). وان مستوى استجابات أفراد العينة لمحور رضا المرضى جاءت بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.958)، وظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة احصائية بين مستوى جودة الخدمات الصحية ومستوى رضى المرضى في مستشفى القوات المسلحة بالجنوب. دراسة مشطر ومخانية (2023) بعنوان: واقع جودة الخدمات الصحية وتأثيرها على رضا المرضى "دراسة ميدانية بمستشفى الحكيم عقبي - قالمة":

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع جودة الخدمات الصحية المقدمة في المؤسسات الاستشفائية العمومية حسب رأي المريض، التعرف على ماهية جودة الخدمات الصحية والمفاهيم بهم، الوقوف على أبعاد جودة الخدمات الصحية، التطرق إلى واقع المؤسسة الصحية عن طريق معرفة نوعية الخدمات المقدمة فيها، من اهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن مستشفى الحكيم عقبي لولاية قائمة كمؤسسة عمومية توفر خدمات صحية ذات جودة عالية حسب آراء وانطباعات المرضى، هناك علاقة ارتباطية طردية بين بعد الملموسية وجودة الخدمة الصحية بمستوى معنوي ذات دلالة احصائية بـ (0.000) هناك علاقة ارتباطية طردية بين بعد الضمان وجودة الخدمة الصحية بمستوى معنوي ذات دلالة احصائية قدرت (0.000)، هناك علاقة ارتباطية بين بعد التعاطف وجودة الخدمة الصحية بمستوى ذات دلالة احصائية (0.000).

دراسة بحر والجدي (2019) بعنوان: أثر جودة الخدمات الصحية على رضا المرضى في المستشفيات الأهلية في محافظة غزة:

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر جودة الخدمات الصحية على رضا المرضى في المستشفيات الأهلية في محافظات غزة، من اهم نتائج الدراسة: وجود علاقة بين أبعاد جودة الخدمة الصحية المدرجة ومستوى الأداء المطلوب غير أن قوة هذه العلاقة يختلف تأثيرها من بعد لآخر وقوة هذه العلاقة لها تأثير على جميع المؤشرات ، وجود وعي والتزام لدى الإدارة العليا والطواقم العاملة بتحقيق الجودة من خلال تحقيق رضا المرضى فكانت أهمية المتغيرات المؤثرة في رضا المرضى في المستشفيات الأهلية هي على الترتيب: التعاطف، الضمان، الاستجابة، الاعتمادية، واخيرا الملموسية.

الدراسات الأجنبية:

دراسة (Wulandari & Doddy & Lasmi (2024 بعنوان: Measuring The Impact of Healthcare Service Quality of Hospitals on Customer Satisfaction

تهدف الدراسة إلى تقييم دور جودة الخدمات التي يقدمها مستشفى بوندا بوروكيروتو في التنبؤ برضا العملاء. كشفت نتائج الدراسة عن تأثير إيجابي على رضا المرضى الخارجيين في مستشفى بوندا بوروكيروتو. وأن العلاقة بين الثقة والأداء الوظيفي علاقة إيجابية ودالة إحصائية، وأن تحسين جودة خدمات الرعاية الصحية يؤثر على رضا المرضى وولائهم. وتُظهر جوانب جودة خدمات الرعاية الصحية، مثل البيئة المادية، والأجواء المُركزة على خدمة العملاء، والاستجابة، والتواصل الفعال، والحفاظ على الخصوصية، والسلامة، ارتباطاً إيجابياً بولاء المرضى للمستشفى.

دراسة (Hannawa et al (2022 بعنوان: he aspects of healthcare quality that are important to health professionals and patients: A qualitative study

هدفت الدراسة إلى التعرف على أطر جودة الرعاية الحالية من وجهة نظر الأطباء والممرضين والمرضى بشكل كافٍ. من أهم نتائج الدراسة أن الاطباء والممرضين يفضلون أن تكون جودة الرعاية الطبية تكون عن طريق التواصل الناجح بين

الموظفين والمرضى والمرافقين، إعطاء الأولوية للتركيز المؤسسي على بناء "ثقافات الجودة" والتطبيقي التنظيمي لإجراء نظام جودة سلس.

**دراسة (Marzo et al (2021 بعنوان: The impact of service quality provided by health-care centers and physicians on patient satisfaction**  
هدفت الدراسة إلى تحليل رضا المرضى عن جودة الرعاية الصحية التي تلقوها في قسم العيادات الخارجية بمستشفى كسيني هاتان ماهاراني موار للرعاية الصحية (KMMHF) في جوهور، من أهم نتائج الدراسة: بلغ المتوسط العام لجميع المستجيبين  $(4.089 \pm 0.5)$  وهو الأعلى بين الأهداف. وجاءت فعالية العلاج في المرتبة الثانية بمتوسط عام بلغ  $(4.088 \pm 0.5)$ . وأخيراً، سجلت مرافق الرعاية الصحية أقل متوسط عام بلغ  $(4.077 \pm 0.5)$  من بين الأهداف

**دراسة (Zaid et al (2020 بعنوان: The impact of Total quality management and perceived service quality on patient satisfaction and behavior intention .in "Palestinian healthcare organizations**  
هدفت الدراسة إلى التحقق من العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمات المتوقعة من قبل المرضى، وتأثيرها على رضى المريض، توصلت الدراسة إلى: أن إدارة الجودة الشاملة تؤثر بشكل كبير وإيجابي على جودة الخدمة المتوقعة من قبل المرضى، وتأثيرها على رضا المريض.

### **الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:**

من حيث الأهداف

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على جودة الخدمات الصحية بمستشفيات بريدة الحكومية من وجهة نظر عينة الدراسة، والتعرف على أي من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لها تأثير على جودة الخدمات الصحية بالمستشفيات محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة، وكذلك التعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء المتمثلة في (الاستقطاب والاختيار الأخضر، التوظيف الأخضر، التطوير والتدريب الأخضر، الأجور والمكافآت الخضراء) بمستشفيات بريدة الحكومية ومن وجهة نظر العاملين، وتحديد مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (الاستقطاب والاختيار الأخضر، التوظيف الأخضر، التطوير والتدريب الأخضر، الأجور والمكافآت الخضراء) على جودة الخدمات الصحية بمستشفيات بريدة الحكومية من وجهة نظر عينة الدراسة، والتعرف على مستوى تحقيق جودة الخدمات الصحية بمستشفيات بريدة الحكومية بأبعادها المتمثلة في (الاعتمادية، الملموسية، الاستجابة، الضمان، التعاطف) من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من وجهة نظر عينة الدراسة، وقياس الفروق في استجابات أفراد العينة من حيث الخصائص الديموغرافية المتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة المستوى الوظيفي) حول طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وجودة الخدمات الصحية بالمستشفيات محل الدراسة.

وهي بذلك تتفق مع دراسة كل من: العنزي (2024) والمراد (2022) والصحفي والقرني

(2023) و (Malik et al (2020 و بحر والجدي (2019) وعثمان وطله (2023).

بينما تختلف مع دراسة كل من: Tran (2023) ودراسة Malik و Acqual et al (2021) و (2021 et al) وسالم (2024) والقرني (2023) ومشطر ومخانية (2023) و (2022 Hannawa et al) و (2021 Marzo et al) و (2020 Zaid et al).

من حيث المنهج:

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي وهي بذلك تتفق مع دراسة كل من: العنزي (2024) وعثمان وطه (2023) والصحفي والقرني (2023) وبن سالم (2024) والقرني (2023) ومشطر ومخانية (2023) بحر والجدي (2019) و (2021 Marzo et al) ودراسة (2020 Zaid et al).

بينما تختلف مع دراسة من: المراد (2022) و (2023 Tran) و (2021 Malik et al) و (2020 Malik et al) التي استخدمت المنهج الوصفي المسحي وتختلف أيضا مع دراسة (2021 Acqual et al) التي استخدمت منهج نمذجة المعادلات الهيكلية الجزئية الصغرى

من حيث الأداة

استخدمت الدراسة الحالية الأستبانة كأداة للدراسة وهي بذلك تتفق مع جميع الدراسات السابقة عدا دراسة (2022 Hannawa et al) التي استخدمت أداة المقابلة لجمع البيانات.

**الفجوة البحثية**

تتمثل في ضعف تطبيق الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية، في مستشفيات مدينة بريدة الحكومية والتحديات التي تواجهها من ضعف الإدراك بأهمية الاستدامة، وغياب الأنظمة المساندة والكفاءات الوظيفية المدربة وصعوبة ممارستها في مهام إدارة الموارد البشرية الخضراء.

فهناك اعتماد على بعد دون الآخر بالنسبة لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء حيث يتم التركيز بشكل مختلف على ممارسات مثل التدريب

الأخضر مقارنة بالتحديات المرتبطة بتقييم الأداء والتعويضات وغيرها من الأبعاد  
فالإدارة المستشفى تهدف إلى دمج الممارسات البيئية في وظائف الموارد البشرية  
لتحقيق استدامة اقتصادية، اجتماعية، وبيئية.

#### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

تمثلت عملية الاستفادة من الدراسات السابقة في النقاط التالية:

- صياغة أسئلة وأهداف الدراسة.
- إثراء الدراسة بالإطار النظري.
- اختيار أدوات الدراسة.
- استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.
- التأكد من هذه الدراسة حيث لا تمثل تكرارا لأي من الدراسات السابقة.
- الاستفادة من توصيات واقتراحات بعض الدراسات السابقة في التعرف على الجوانب التي تستحق البحث.
- تحديد المتغيرات المناسبة للدراسة.

## المراجع العربية:

ابراهيم، شادلي (2018). تقييم جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر الزبون .

رسالة ماجستير. جامعة محمد خيضر بسكرة. الجزائر

أبو رمان، جمانه، والصادقي، عبد الرحمن (2019). أثر تبني ممارسات إدارة

الموارد البشرية الخضراء في تحسين تطبيق الإدارة البيئية في جامعة

الطائف. مجلة دراسات اقتصادية، العدد 38.

أحمد، السروي (2018). إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الصحية. الدار

العالمية للنشر والتوزيع.

بحر، يوسف عبد عطية والجدي، بلال جمال. (2019). أثر جودة الخدمات

الصحية على رضا المرضى في المستشفيات الأهلية في محافظة غزة. مجلة

الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. (27)، 1- 25.

بحر، يوسف، والجدي، بلال، (2019). أثر جودة الخدمات الصحية على رضا

المرضى في المستشفيات الأهلية. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية

للدراستات الاقتصادية والإدارية.

بركات، زياد (2006). العلاقات الاجتماعية بين الدارسين والمدرسين في جامعة

القدس المفتوحة وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات. رسالة ماجستير. جامعة

القدس المفتوحة، فلسطين.

بركات، زياد (2006). العلاقات الاجتماعية بين الدارسين والمدرسين في جامعة القدس المفتوحة وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات. رسالة ماجستير. جامعة القدس المفتوحة. فلسطين.

بشمانى، شقيب (2014). دراسة تحليلية مقارنة للصيغ المستخدمة في حساب حجم العينة العشوائية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات. 36(5). 85-100 .  
البكري، تامر ياسر (2005). تسويق الخدمات الصحية. دار اليازوري للنشر والتوزيع.

بلالي، أحمد وسملالي، يحضيه. (2018). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية. مجلة رؤية اقتصادية. 8(2). 116-133.  
بن احمد، الغزوي هاني بن (2021) اثر الالتزام التنظيمي في تحسين بيئة العمل وضمان الجودة، دراسة تطبيقية على قطاع الخدمات عمان. دار النهضة للنشر والتوزيع..

بن تريح، معزوزي، (2018). أبعاد جودة الخدمات الصحية ودورها في تحقيق التميز. رسالة ماجستير. جامعة عمار ثلجي الأغواط، الجزائر.

بن سالم، ياسمين. (2024). تأثير جودة الخدمة الصحية في رضا المرضى "دراسة ميدانية لعينة من زبائن المؤسسة الاستشفائية لطب العيون صداقة. رسالة ماجستير. كوبا ورقة. الجزائر.

بوكشيش، لعل (2010). الإدارة الجودة الشاملة ايزو 9000 -. دار الراية للنشر والتوزيع.

الجعيري، رمزي داوود. (2018). الإدارة في قطاع المستشفيات: دراسة حالة مستشفى المطلع "الأوجستا فكتوريا". القدس. جامعة الخليل. جامعة الخليل. رسالة ماجستير. جامعة الخليل. غزة.

حامد، خالد (2012). مدخل إلى علم الاجتماع. جسور للنشر والتوزيع، حبيب محمود باسل أنور أسعد، قياس جودة الخدمات الصحية المقدمة في المراكز الصحية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 5(36). 1-35. حسن، راوية محمد حسن (2004). إدارة الموارد البشرية رواية مستقبلية. دار الجامعة الإسكندرية.

خزعل، بصير خلف، والمشهداني، لمياء جاسم، والطيار، احمد راكان (2020) ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء GRHM واثرها في تعزيز القدرات الجوهرية، دراسة استطلاعية الآراء عينة من رؤساء الاقسام والشعب والوحدات في رئاسة جامعة الموصل الجامعة التقنية الشمالية. مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، 2(3)، 268-297

داوود، فضيلة سلمان وعلي، أسرار عبد الزهرة. (2017). الأداء الريادي للمنظمة على وفق الإدارة الخضراء للموارد البشرية بحث ميداني في شركة الحفر العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. 3(23). 118-148.

درغام، ماهر حوسى وحمودة، خالد سامي (2015). واقع تكاليف الجودة في الشركات الصناعية الفلسطينية ، مجلة جامعة الأزهر، 10(17)، 44-71. الدرمني، عبد الله ابراهيم، والظافري حسن صالح (2017)، إدارة الجودة الشاملة، الموارد البشرية. قديل للطباعة والنشر والتوزيع.

الدليمي، خلف حسين علي. (2009). *تخطيط الخدمات الصحية والبنية التحتية:*

أسس، معايير، تقنيات. دار الصفا للنشر والتوزيع.

ذياب، صلاح محمود (2012). *قياس ابعاد جودة الخدمات الطبية المقدمة في*

*المستشفيات الحكومية الأردنية، من منظور المرضى والموظفين.* مجلة

*الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية.* 69- 184.

راشدي نجوى (2010). *جودة المنتج كأداة لتحسين صورة العلامة.* رسالة

ماجستير. جامعة الجزائر الجزائر.

رسول هوشمه ند محمد (2022) *دور بعض ممارسات ادارة الموارد البشرية في*

*تعزيز الولاء التنظيمي، دراسة تحليلية الآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس*

*والموظفين في الجامعات الأهلية في اقليم كوردستان - العراق.* مجلة جامعة

*التنمية البشرية.* (38) 18-25

الرشدا، عبد الله (1999). *علم اجتماع التربية عمان.* دار الشروق.

الزبيدي، غنى وحة، محمد (2021). *تحقيق الاستدامة البيئية على وفق ممارسات إدارة الموارد البشرية*

*الخضراء، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية.* ع63. 69- 101.

السالم مؤيد سعيد. (2019). *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي.* عمان: إثراء للنشر والتوزيع.

سعد ، خالد ، (2008) *الجودة الشاملة : تطبيقات على القطاع الصحي.* دار وائل

للنشر والتوزيع.

سلامة مازن صعب ومحميد كفاح عباس (2022) *اثر الممارسات الخضراء*

*الادارة الموارد البشرية في تحقيق التفوق المنظمي دراسة استطلاعية الآراء*

عينة من العاملين في معمل سمّنت كركوك. مجلة STEPS للعلوم الانسانية

والاجتماعية . 1(2) 687-703

السلطان، كريمة (2006) طرق تحسين جودة المنتج الصناعي واثارها في تحقيق

التكاليف دراسة حالة المؤسسة الوطنية للعصير والمبصرات syco . رسالة

ماجستير. جامعة 20 أوت 1955، الجزائر.

سليمان، ممدوح (2004). بناء المنهج باستخدام النماذج. مكتبة المنارة الإسلامية.

السمري، لطيفة (2009). النماذج في بناء المناهج. دار عالم الكتب للطباعة

والنشر والتوزيع.

شتا، السيد على (2000). التفاعل الاجتماعي والمنظور الظاهري. ، المكتبة

المصرية.

شهرزاد، واضح، (2018). تأثير جودة الخدمات الصحية في تحقيق رضا

المستفيدين، رسالة ماجستير. جامعة محمد بو ضياف، المسيلة، الجزائر.

صابر، إيمان خلاف (2021). أشكال التبادل الاجتماعي ومحدداته عبر تفاعلات

الحياة اليومية دراسة سوسيوانثروبولوجية على عينة من الأسر لمنطقة ريفية

وحضرية. مجلة كلية الآداب. جامعة سهواج. (60)

صالح، احمد والمببضين محمد (2014)، القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية

وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردني دراسة ميدانية

في الشركات الصناعية الكبيرة، مجلة دراسات العلوم الإدارية 40 (1)، 1-

32.

صالح، وليد يوسف (2011) إدارة المستشفيات والرعاية الصحية والطبية دار

أسامة للنشر والتوزيع

الصحفي، رعد حامد أبو زيد والقرني، محمد عبد الرحمن. (2023). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق الأداء المستدام والدور الوسيط لسلوكيات المواطنة البيئية دراسة ميدانية على موظفي فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة. المجلة العربية للنشر والعلمي. 6(61). 219-255.

الصغير، حسن، وبن سعد، مختار، (2017). جودة الخدمات الصحية وأثرها على

رضا المستفيدين منها، كلية الاقتصاد والتجارة. رسالة ماجستير. جامعة

المرقب، ليبيا.

الطائي، رعد عبد الله وقداد، عيسى (2012). إدارة الجودة الشاملة. دار اليازوري

للنشر والتوزيع.

الطائي، يوسف جحيم (2009). نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية

والخدمية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

طمنان، أبو المجد (2016). نموذج مقترح قائم على التعلم المدمج لتطوير منهج

الاقتصاد بالمدارس الثانوية التجارية لتنمية مفاهيم الاقتصاد المعرفي في

عصر المعلوماتية. مجلة كلية التربية. جامعة طنطا. (57). 1-45.

عباس، سامي، (2014). قياس جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية

من وجهة نظر المستفيد، مدينة تعز باليمن. مجلة كلية بغداد للعلوم

الاقتصادية. 4(39). 259-282.

عبد العزيز، سمير محمد (2016). جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و

الإيزو 9000 - 10,011. مطبعة الإشعاع.

عبد الواحد، عطية سالم (2021). تقييم دور إدارة الرعاية الطبية في إقامة أبعاد جودة الخدمات الصحية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية 8(1). 35-66.

عبيدات، ذوقان. (1983). البحث العلمي: مفهومه، أدواته، أساليبه. عمان: دار مجدلاوى للنشر والتوزيع.

عتيق، عائشة (2013). جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية الجزائرية . رسالة ماجستير. جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر.

عثمان، هلوكان حسني وطه، رفعت محمد علي. (2023). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق إدارة الجودة الشاملة البيئية: "دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من المستشفيات الأهلية في اقليم كردستان – العراق. المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز. 12(2). 20-46.

العزاوي، محمد عبد الوهاب (2020)، إدارة الجودة الشاملة وفق للمعايير الدولية، دار الفكر الجامعي.

العسالي ، محمد أديب (2006). واقع ومتطلبات تطوير الواقع الصحي ، المؤتمر الوطني للبحث العلمي والتطوير الثقافي. دمشق . سوريا.

عمار عبد الأمين (2017) الروحانية التنظيمية وتأثيرها في الموارد البشرية الخضراء، دراسة استطلاعية الآراء عدد من موظفي معمل أسمنت الكوفة الجديد. مجلة الكوت العلوم الاقتصادية والإدارية . 18(30)، 272-300.

العنزي، محمد فراج. (2024). دور ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء المؤسسي في المستشفيات "دراسة حالة على مستشفى الملك خالد بنبوك. مجلة المعهد العالي للدراسة النوعية. 4(8). 3177-3339

العياش، زرزار وبشاغة، مريم (2017). تأثير المزيج التسويقي الخدمي على رضا العملاء. دار صفاء للنشر والتوزيع.

الغرابلين زينب اسماعيل وعبد القادر، علي احمد ويحيى بريهان فطين (2021). واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالابتكار الاخضر دراسة ميدانية على فندق النجمة الخضراء في مصر، المجلة العربية للإدارة، 3(41)، 319-339.

فاروق، عزون (2019). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. رسالة ماجستير. جامعة فرحات عباس سطيف الجزائر.

القرني، عبد الله أحمد (2016). التفاعل الاجتماعي في المجتمعات الافتراضية دراسة مسحية على أساتذة وطلاب التعليم عن بعد بجامعة الملك عبد العزيز. مجلة القراءة والمعرفة، (179).

القرني، نادية عبد الرحمن حركان. (2023). تأثير جودة الخدمات الصحية على مستوى رضا المرضى: دراسة ميدانية في مستشفى القوات المسلحة بالجنوب. المجلة الأكاديمية للبحوث والدراسات. 2(3). 1-31.

كافي، مصطفى يوسف (2017). إدارة الخدمات الصحية. دار الجامد للنشر والتوزيع.

الكرخي (٢٠١٤) إدارة الموارد البشرية. دار المنهل للنشر والتوزيع.

كرخي، مجيد (2014). "إدارة الجودة الشاملة المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات ، المكتبة الوطنية 2014، ص 20 .

كوريل، فريد (2011). *الجودة والتميز في منظمات الأعمال*. مكتبة المجتمع للنشر والتوزيع.

لكموتة، إبراهيم وحيدة، ، محمد فيصل (2017) *تقييم جودة الخدمات الصحية في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالجزائر، مجلة المنهل الاقتصادي، 5(1)، 2606-2773.*

مارشال، جوردون (2007). *موسوعة علم الاجتماع ترجمة محمد الجوهري وآخرون، ط1، المجلس الأعلى للثقافة المشروع القومي للترجمة.*

محمود، حبيب وأسعد، باسل أنور (2014). *قياس مستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة في المراكز الصحية، محافظة اللاذقية من وجهة نظر المستفيدين منها، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 36(5)، 237-257.*

المحياوي، نايف علوان (2006). *إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات*. دار الشروق النشر والتوزيع، الطبعة العربية.

المراد، حسين محمد (2022) *معوقات تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية في المستشفيات الجامعية في الجمهورية العربية السورية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة. 8(10). 266-312*

- المراد، حسين محمد (2022) معوقات تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية في المستشفيات الجامعية في الجمهورية العربية السورية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة. 8(10). 266-312
- المزجاجي، أحمد بن داؤود. (2013). الوجيز في طرق البحث العلمي. جدة. خوارزم العلمية ناشرون ومكتبات.
- مشطر، آمنة ومخانية، سوسن. (2023). واقع جودة الخدمات الصحية وتأثيرها على رضا المرضى "دراسة ميدانية بمستشفى الحكيم عقبي – قالمة. رسالة ماجستير. جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر.
- الملكوي، أديب خلف (2020)، إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات وآثارها على أداء العاملين. دار الخليج للنشر والتوزيع
- الموسوي، سعد مهدي سعيد (2017). دور مكونات نظم المعلومات الإدارية في تحقيق جودة الخدمات الصحية، دراسة استطلاعية الآراء الأعمال. رسالة ماجستير، جامعة القدس.
- نايف علوان الحجاوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات دار الشروق للنشر
- النبوي، نايف ولحوراني، محمد (2008). إرهابات نظرية التبادل في فكر أبي حيان التوحيدي. مجلة العلوم الإنسانية، 2(30).
- نجم، طه (2004). علم اجتماع المعرفة. دار المعرفة الجامعية.

النسور، إياد عبد الفتاح (2008). أسس تسويق الخدمات العلاجية "مدخل مفاهيمي. عمان الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

نصر الدين، بن ندير وبعليش، فائزة. (2015). أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على جودة الخدمة الصحية بالمؤسسات العمومية. مجلة الاقتصاد والتنمية. 3(1). 186-210.

نصير، رهام ارشيد نصير، طارق ارشيد ونصير، خلدون ارشيد (2022) انعكاسات تطبيق ادارة الموارد البشرية الخضراء على مؤسسات القطاع العام الاردنية. المجلة الأفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الانسانية والاجتماعية، 1 (1)، 44-54

نصيرات، فريد توفيق (2008). الإدارة المستشفيات. إثراء للنشر والتوزيع.

نور الدين، بوعنان (2007). جودة الخدمات وآثارها على رضا العملاء. دراسة ميدانية في المؤسسة الصناعية السيكدة، رسالة ماجستير. جامعة محمد بوضياف.

نوري، محمد عثمان. (2014). العلوم الاجتماعية والسلوكية. جدة: دار خوارزم العلمية للنشر.

هاريس، مارفن (1990). الأنثروبولوجيا الثقافية، ترجمة: السيد احمد حامد. الجزء الأول. الكويت.

و السكارنة ، بلال خلف (2008) استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة مسحية على شركات الاتصالات الاردنية. رسالة ماجستير. جامعة عمان العربية.

الوالدي، سمير حسين والشيخ، مصطفى سعيد (2016). تسويق الخدمات الصحية

منظور متكامل. دار المسيرة للنشر والتوزيع

ولي، احلام ابراهيم، وحمد، دهام صابر (2021) دور ممارسات ادارة الموارد

البشرية الخضراء في تعزيز الريادة الاستراتيجية: دراسة تحليلية لأراء

اعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة في مدينة اربيل. مجلة تكريت

للعلوم الإدارية والاقتصادية 17(55)، 361-337

يديسي، فهيمة، وبلال، زويوش (2011) جودة الخدمات الصحية الخاص الأبعاد

والمؤشرات"، مجلة الإقتصاد والمجتمع، 2(7). 51-25.

يوسف، دينا علي. (2022). أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء على الابتكار والأخضر (دراسة

ميدانية على الشركات الخاصة في الساحل السوري). رسالة ماجستير. سوريا، الجامعة الافتراضية

السورية.

## المراجع الأجنبية:

Acquah, Innocent Sernyo Kwasi & Mensah, Yaw Aguabeng & Afum, Wbenezzer, (2021). Examining the link among green human resource management

practices. green supply chain management practices and performance.

Benchmarking, *Benchmarking An International Journal* , Vo, 2 (3)10- 55.

Aftab, J., Abid, N., Cucari, N., & Savastano, M. (2022). Green human resource management and environmental performance: The role of green innovation

and environmental strategy in a developing country. *Business Strategy and the Environment*.1-17.

Ahmad, S. (2015). Green Human Resource Management: Policies and practices.

*Cogent Business & Management*, 2 (1).

- Ahmed Mohammed (2015): *High-Performance Human Resource Practices and Employee Outcomes: the Mediating Role of Public Service Motivation*, Julian Seymour Gould-Williams Paul Bottomed Cardiff University.
- ALabaddi, Z. A., Rahahleh, A. H., Muflih, M. A., Sana'a, N. A. N., & Salah, A. A. (2020). The Role of Electronic Human Resource Management on the Practices of Green Human Resource Management. *European Journal of Business and Management*, 12(1), 55-72.
- Anwar, N., Mahmood, N. H. N., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., Faezah, J. N., & Khalid, W. (2020). Green Human Resource Management for organisational citizenship behaviour towards the environment and environmental performance. *a university campus. Journal of Cleaner .* 5(6). 55- 82.
- Armstrong.M. (2016) *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th ed, London and Philadelphia: Kogan.
- Arulrajah, A. Opatha, H. Nawaratne, N. (2015). Green Human Resource Management Practices : A Review, *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, Vol.5, No.1, 3.
- Arulrajah, A., & et al. (2015). Green human resource management practices: a review. *Sri Lankan J. Human Resource Management*, 15 (1).
- Atiku, S. O., & Fapohunda, T. (Eds.). (2020). *Human Resource Management Practices for Promoting Sustainability*. IGI Globa
- Bangwal, D., & Tiwari, P. (2015). Green HRM-A way greening the environment. *IOSR Journal of Business and Management*, 17(12), 45-53.
- Bon, A. T., Zuid, A. A., & Jaaron, A. (2018,). Green human resource management, Green supply chain management practices and Sustainable performance. In 8th International Conference on Industrial Engineering and Operations Management (IEOM), (Bandung, Indonesia) March (pp. 6-8).
- Cheema, S., & Javed. F. (2017). The effects of corporate social responsibility toward green human resource management: The mediating role of sustainable environment. *Cogent Business & Management*, 4(1). 1310012
- Dessler. G (2013). *Human Resource Management-*, 13th edition , New Jersey ,USA : Pearson Education.
- DIRI, T. V., & ELISHA, O. D. (2021). *GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: A CATALYST FOR ENVIRONMENTAL*

- Fawehinmi, O., Yusliza, M. Y., Mohamad, Z., Faczah, J. N., & Muhammad, Z. (2020). Assessing the green behaviour of academics: The role of environmental green human and resource management knowledge. *International Journal of Manpower*, 41(7)...
- Hannawa a, Annegret F., Albert & Kolyada, W, Wub Kolyada a, Anastasia, Potemkina, a & Liam J. Donaldson c Annegret, F. (2022). he aspects of healthcare quality that are important to health professionals and patients: A qualitative study. *Journal Patient Education and Counseling*. 10(6), 1561-1571.
- Hosain, M. S., & Rahman, M. S. (2016). Green human resource management: A theoretical 6/overview. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 18(6).
- human resource management practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), 424-438.
- Hutomo, A., Marditama, T., Limakrisna, N., Sentosa, I., & Yew, J. L. K. (2020). Green Human Resource Management, Customer Environmental Collaboration and the Enablers of Green Employee Empowerment: Enhancing Environmental Performance. *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting*, 1(2), 358-372.
- Jabbour M, &. Muller, Jackson (2016) Green human resource management", *Festschrift for Personalforschung*, 95-96.
- Jafri, S. (2012). Green HR practices: an empirical study of certain automobile organizations of India. *Journal Elixir Human Res. Mgmnts.*, 6193-6198
- Lawal, I. O., & Olawoyin, F. S. (2021). *Green Human Resources and Sustainable Business Solutions*. In *Human Resource Management Practices for Promoting Sustainability*.
- Malik, S. Y.; Cao, Y.; Mughal, Y. H.; Kundi, G. M.; Mughal, M. H.; Ramayah, T. (2020). Pathways towards sustainability in organizations: Empirical evidence on the role of green human resource management practices and green. *intellectual capital. Sustainability*. Vol 8(13) . 3228 – 3239.
- Malik, S. Y.; Hayat Mughal, Y.; Azam, T.; Cao, Y.; Wan, Z.; Zhu, H.; Thurasamy, R., (2021). Corporate Social Responsibility, Green Human Resources Management, and Sustainable Performance: Is Organizational. *Citizenship*

- Behavior towards Environment the Missing Link? Sustainability*. Vol 13(3). 10-44
- Marzo, Roy Rillera & Bhattacharya, Sudip & Ujang , Noorhaida Binti & Naing ,Thein Win & Fe, Anita Ting Huong i & Chun, Cheong Kah & Ting, Cheryl Pock Xue &, Rajah, Pavithra & Shanmuganathan . Kavitra. (2021). The impact of service quality provided by health-care centers and physicians on patient satisfaction, *Journal of Education and Health Promotion*. Vol. 10(24),160-2016
- Mishra, Sarkar & Kiranmai (2014) Green HRM: innovative approach in Indian public enterprises. *World Review of Science, Technology and Sustainable Development*, 11(1),26-42-MM
- Nour C., Josep G., (2019). "On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals". *Resources, Conservation & Recycling, International Journal of Hospitality Management*. 8(5). 141, 109–122.
- Obaid, T. F., & Alias, R. B. (2015). The impact of green recruitment, green training and green learning on the firm performance: conceptual paper. *International Journal of Applied Research*, 1(12), 951-953.
- Opatha, H. H. D. N. P., & Hewapathirana, R. A. (2019). Defining ...
- Pham, N. T., Thanh, T. V., Tučková, Z., & Thuy, V. T. N. (2020). The role of green human resource management in driving hotel's environmental performance: Interaction and mediation analysis. *International Journal of Hospitality Management*,5(16). 88-109.
- Rahman, I., Chen, H., & Reynolds, D. (2020). Evidence of green signaling in green hotels. *International Journal of Hospitality Management*. 12(22), 124-147.
- Ramasamy, A. (2017). *A study on implications of implementing green*. HRM in the corporate bodies with special reference to developing nations
- Renwick, Redman & Maguire (2015) Green Human Resource Management: A Review, and Research Agenda, *International Journal of Management Review*, 2(15), 1-14.
- Saeed, B. B., Afsar, B., Hafeez, S., Khan, I., Tahir, M., & Afridi, M. A. (2019). Promoting employee's proenvironmental behavior through

- green human resource management practices. Access through your institution. 2(26). 424- 438.
- Saifuddin, Q., Hussain, F., & Khan, I. U. (2020). Striving to Implement Green Human Resource Management (GHRM) Policies and Practices: A Study from HR Managers Perspective (FMCG Sector). *International Journal of Management Excellence*, 14(2), 2037-2051.
- Shaban, S. (2019), Reviewing the concept of green HRM (GHRM) and its application practices (Green Staffing) with suggested research agenda: A review from literature background and testing construction perspective. *International Business Research*, 12(5), 86-94,
- Shah, M. (2019). Green human resource management: Development of a valid measurement scale. Business Strategy and the Environment, its application practices (Green Staffing) with suggested research agenda: A review from literature background and testing construction perspective. *International Business Research*, 12(5), 86-94.
- Susanto, E., Rofaida, R., & Senen, S. H. (2022). GREEN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN HOSPITALITY INDUSTRIES: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW. *European Journal of Human Resource Management Studies*, 5(4),
- Tran, Nguyen Khanh Hai (2023). An empirical investigation on the impact of green human resources management and green leadership on green work engagement Author links open overlay panel. *International Journal of Hospitality Management*. Volume 111
- Uddin, M. M., & Islam, R. (2015). Green HRM: Goal attainment through environmental sustainability. *Journal of Nepalese Business Studies*, 9(1),p17.
- Ullah, M. (2017). Green Human Resource Management Models: Review and Proposal. Optimization: *Journal of Research in Management*. 8(14). 77- 101.
- Wehrmeyer & Parker (1996) Identification and relevance of environmental corporate cultures as part of a coherent environmental policy, ). *International Journal of Management Excellence*, 1(8) 163-185.
- Wilton, Nick (2013). *An Introduction to Human Resource Management*, London, SAGA Publication Ltd.

- Wulandari, Ririn & Doddy, I Putu and Lasmi Indaryani. (2024). Measuring The Impact of Healthcare Service Quality of Hospitals on Customer Satisfaction, Corporate & Business. *An International Journal* 39(2). 104- 136
- Yong, J., & et al. (2019). Nexus between green intellectual capital and green human resource management. *Journal of Cleaner Production*, 215.
- Yusoff, Y. M., Nejati, M., Kee, D. M. H., & Amran, A. (2020). Linking green human resource management practices. environmental performance in hotel industry. *Global Business. Review*, 21(3), 663-680
- Zaid, Ahmed Adnan & Arqawi, Samer & Abu Mwaia, Raswan & Al Shobadi, Mazen J (2020), The impact of Total quality management and perceived service quality on patient satisfaction and behavior intention .in Palestinian healthcare organizations", *Techonlogy Reports of Kansai University*. 63(3), pp 221- 232.
- Zoogah, D., (2011). *The dynamics of Green HRM behaviors* : A cognitive-social information processing approach. *Zeitschrift fur*
- Teece, D.J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7): 509-533.
- teece, D.J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and micro foundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Galvin, P., Rice, J. & Liao, T.S. (2014). Applying a Darwinian model to the dynamic capabilities view: Insights and issues. *Journal of Management & Organization*, 20(2), 250-263.
- Porter, M.E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, March-April, 137-145.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analysing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage*. New York: Free Press.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Grant, R.M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.

- Helfat, C.E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. & Winter, S.G. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Tondolo, V.A.G. & Bitencourt, C.C. (2014). Understanding dynamic capabilities from its antecedents, processes and outcomes. *Brazilian Business Review*, 11(5), 122-144.
- Zahra, S.A., Sapienza, H.J. & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955.
- Zott, C. (2003). Dynamic capabilities and the emergence of intra-industry differential firm performance: Insights from a simulation study. *Strategic Management Journal*, 24(2), 97-125.