

# Al-Qentar Journal for Economic Studies and Entrepreneurship

## Economic and entrepreneurship studies series



اثر الموارد البشرية الخضراء في إدارة الازمات في المستشفيات الخاصة في مدينة الرياض

الباحث: عبد الهادي مناع العمري

تاريخ ارسال الدراسة 2024/11/23 تاريخ قبول الدراسة 2024/12/28 تاريخ النشر 2025/1/30

**الملخص:** هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع الخاص في مدينة الرياض. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحديد العلاقة بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء (الاستقطاب والتوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، والمكافآت والأجور الخضراء) وأبعاد إدارة الأزمات (الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الأزمة، استعادة النشاط، التعلم بعد الأزمة). شملت العينة 323 موظفًا من مختلف المستشفيات الخاصة في مدينة الرياض، وتم اختيارهم بأسلوب المعاينة العنقودية. وتم استخدام الاستبيانات كأداة لجمع البيانات والتي تالفت من (45) فقرة، والتي تم تحليلها باستخدام برامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وتم استخدام ادوات الاحصاء الوصفي والتحليلي مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد لتحليل البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاد إدارة الأزمات، حيث تبين أن الاستقطاب والتوظيف الأخضر كان له تأثير كبير على إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة. كما بينت النتائج أن التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، والمكافآت والأجور الخضراء كانت جميعها لها تأثير معنوي في تحسين قدرة المستشفيات على التعامل مع إدارة الأزمات. كما أن أبعاد إدارة الأزمات مثل "احتواء الأزمة" و"الإنذار المبكر" جاءت في مقدمة الأبعاد ذات الأهمية الأكبر، مما يعكس ضرورة تعزيز قدرة المستشفيات على الاستجابة السريعة والفعالة للأزمات. استنادًا إلى نتائج الدراسة اوصت الدراسة بضرورة تطوير برامج تدريبية متخصصة لتحسين قدرة العاملين في المستشفيات على التعامل مع إدارة الأزمات من خلال التدريب المستمر على أبعاد "الإنذار المبكر" و"احتواء الأزمة". كما يُنصح بتعزيز استخدام التكنولوجيا في عمليات "الإنذار المبكر" لتحسين رصد المخاطر وتحديد الأزمات بشكل مسبق. كما ويجب على المستشفيات الخاصة تحسين استراتيجيات "الاستعداد والوقاية" لضمان الاستعداد الجيد لمختلف الأزمات.

**كلمات مفتاحية:** الموارد البشرية الخضراء، إدارة الازمات، المستشفيات، مدينة الرياض.

### The Impact of Green Human Resources Management on Crisis Management in Private Hospitals in Riyadh

**Abstract:** The study aimed to investigate the impact of green human resource management on crisis management in private hospitals in Riyadh. The study employed a descriptive analytical approach to determine the relationship between the dimensions of green human resource management (green recruitment and selection, green training and development,

1/30/2025

green performance evaluation, and green compensation and rewards) and the dimensions of crisis management (early warning, preparedness and prevention, crisis containment, recovery, and learning after the crisis). The sample included 323 employees from various private hospitals in Riyadh, selected using a random sampling method. Questionnaires were used as a data collection tool, consisting of 45 items, which were analyzed using SPSS statistical analysis software. Descriptive and analytical statistical tools such as mean, standard deviation, and simple and multiple regression analysis were used to analyze the data. The results of the study revealed a significant relationship between the dimensions of green human resource management and crisis management. Specifically, it was found that green recruitment and selection had a major impact on crisis management in private hospitals. The results also showed that green training and development, green performance evaluation, and green compensation and rewards all had significant effects on enhancing the hospitals' ability to manage crises. Furthermore, the crisis management dimensions of "crisis containment" and "early warning" were ranked as the most important, reflecting the need to enhance hospitals' ability to respond quickly and effectively to crises. Based on the results, the study recommended the development of specialized training programs to improve hospital staff's ability to manage crises, focusing on continuous training in "early warning" and "crisis containment" dimensions. It also recommended enhancing the use of technology in "early warning" systems to improve risk monitoring and early detection of potential crises. Additionally, private hospitals should improve their "preparedness and prevention" strategies to ensure better preparedness for various types of crises.

**Keywords:** Green Human Resources, Crisis Management, Hospitals, Riyadh City.

## 1. المقدمة

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الموارد في المنظمات ويمكن دمجها في جميع الأنشطة من أجل تحقيق معدلات مرتفعة من الأداء، وبما أن لها دورًا حيويًا في تحقيق التنمية المستدامة فقد وجه العديد من العلماء اهتمامهم نحو العلاقة بين الموارد البشرية والإدارة البيئية، وأكدوا على أهمية ممارستها كتوجه أخضر، ويُطلق على توافق إدارة الموارد البشرية مع الإدارة البيئية اسم "إدارة الموارد البشرية الخضراء (Green Human Resource Management)"، والتي تهدف إلى مساعدة الشركات على تحفيز الأداء البيئي من خلال تحسين التزام العاملين تجاه البيئة (Schuler & Jackson, 2014; Renwick, 2013).

وعرف كل من Opatha and Arulrajah (2014) إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها السياسات والممارسات والأنظمة في الشركة والتي تجعل موظفيها يتبنون السلوك الأخضر من أجل مصلحة الناس والأعمال والمجتمع والبيئة الطبيعية. ويتم تعديل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مثل التوظيف والاختيار، والتدريب والتطوير، والتعويضات والمكافآت، وتقييم الأداء بطريقة توفر للشركات موظفين يدركون ويعززون السلوك الأخضر في بيئة العمل (Mathapati, 2013).

ويمكن أيضًا النظر إلى الأزمات في مستشفيات القطاع الخاص في مدينة الرياض كمرحلة حاسمة في تطوير ادائها، إذا تمكنت الإدارة فيها من إدارتها بشكل أفضل، لذلك، يجب أن ينظر إلى الأزمات على أنها فرصة بدلاً من النظر إليها على أنها تهديدات، مما يوجب إدارة الأزمة والحد من أثارها السالبة، وإدارة الأزمات الفاعلة هي أكثر من مجرد محاولة للحد من الأضرار أو المخاطر التي تواجه المنظمات على اختلاف أنواعها، لذا يجب على المنظمات أن تسعى للاستفادة القصوى من كل فرصة ممكنة، إذا يمكن ان تستفيد منها اكتساب معرفة جديدة وبناء استراتيجيات جديدة، والتعلم من تجارب ادرتها (Veil, 2011).

مفهوم إدارة الأزمات متعدد الجوانب، حيث يقدم العلماء والباحثين مفاهيم متنوعة له، إنها تنطوي على التخطيط لمنع الأزمات، وتطوير خطط الاستجابة، وتقليل تأثيرها على مختلف جوانب الحياة، وتُعد إدارة الأزمات تنفيذًا لأساليب وقائية لمعالجة العوامل التي تؤدي إلى الهم، وهي محاولة تنظيمية لمنع أو إدارة الأحداث غير المتوقعة تحت الضغط، في حين تبرز فن اتخاذ القرارات في الحالات الطارئة (Mullick, 2011).

وتعكس هذه المقاربة الشاملة لإدارة الأزمات قدرة المنظمة على إدراك ومعالجة المخاطر والتهديدات الحالية والمحتملة، واستعادة التوازن للنظام بسرعة، واستخلاص الدروس القيمة للتحسين المستقبلي، ويمتد الطابع متعدد الجوانب لإدارة الأزمات إلى التدابير الوقائية التي تهدف إلى القضاء على العوامل المسببة للأزمات، وفي جوهرها تعتبر إدارة الأزمات هي عملية تشمل التخطيط الاستراتيجي، واتخاذ القرارات في الوقت المناسب، والتحسين المستمر بشكل فعال وتجاوز الأزمات مع تقليل الآثار السلبية (Meyer, etal., 2020).

ويمكن لإدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) ان تساهم في إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة في الرياض، من خلال تعزيز قدرة المستشفيات على التكيف مع الأزمات المختلفة، ويبرز تدريب العاملين على تبني سلوكيات بيئية مستدامة كعامل مهم لتعزيز الوعي البيئي لديهم ويساعدهم في التعامل مع الأزمات البيئية والصحية بشكل أفضل، وتساهم إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز التعاون بين مختلف الأقسام في المستشفى، مما يسهل استجابة منسقة وسريعة أثناء الأزمات، الموظفون الذين يتبنون الممارسات البيئية يتحلون بروح العمل الجماعي، مما يساعد على تحسين الأداء الجماعي في الأوقات الطارئة، كما وتوفر GHRM إطارًا لتطوير مهارات العاملين بشكل مستمر، مما يزيد من مرونة المستشفى في مواجهة الأزمات المستقبلية، سواء كانت صحية أو بيئية، وعند دمج ممارسات GHRM مع استراتيجيات إدارة الأزمات، فإن المستشفى لا يعمل فقط على تعزيز كفاءة الاستجابة للأزمات، بل يساهم أيضًا في تقليل الأضرار البيئية أثناء الأزمات، ويشمل ذلك تقليل النفايات الطبية وتحسين استخدام الموارد الطبيعية، مما يساهم في الحفاظ على البيئة وتقليل التلوث.

كما ويعتبر قطاع المستشفيات الخاصة من القطاعات الهامة في مدينة الرياض، اذا انها تساهم في تقديم خدمات الرعاية الصحية لشريحة كبيرة من افراد المجتمع، ومنا جاءت الدراسة وبمعنوان : اثر الموارد البشرية الخضراء في إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة في مدينة الرياض.

## 2. مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تمثل مشكلة هذه الدراسة في تحديد أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة في مدينة الرياض، حيث تواجه المستشفيات الخاصة في مدينة الرياض تحديات كبيرة تتعلق بكيفية إدارة الأزمات التي تواجهها سواء كانت ازمات داخلية او خارجية ، والتي تاتر بشكل كبير على سير العمليات التشغيلية فيها وتعيق قدرتها على تقديم الرعاية الصحية المناسبة. على الرغم من هذه التحديات، لم يتم بعد استكشاف العلاقة الكاملة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء، التي تهدف إلى دمج الممارسات البيئية المستدامة في استراتيجيات الموارد البشرية، وإدارة الأزمات في المستشفيات. من الملاحظ أن المستشفيات الخاصة في الرياض قد بدأت بتطبيق بعض استراتيجيات الاستدامة البيئية، لكن ليس من الواضح كيف يمكن لهذه الممارسات البيئية أن تؤثر في استجابة المستشفيات للأزمات، سواء كانت خارجية ام داخلية.

وبناء على تواصل الباحث الميداني مع العديد من المستشفيات فانها تعاني من العديد من الأزمات التنظيمية التي تؤثر بشكل مباشر على قدرتها في تقديم خدمات مرتفعة الجودة من أبرز هذه الأزمات هي الأزمات الإدارية والتي تعتبر من أكبر التحديات التنظيمية، حيث قد تنشأ مشاكل في التنسيق بين الأقسام المختلفة أو في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، مما يؤدي إلى تعطيل سير العمل وزيادة الضغط على العاملين. هذه الأزمات التنظيمية تتطلب استراتيجيات فعالة لإدارتها وتعزيز القدرة على التكيف، بما في ذلك تبني ممارسات مبتكرة مثل إدارة الموارد البشرية الخضراء، التي يمكن أن تسهم في تقليل الأثر البيئي وتحسين الأداء التنظيمي في مواجهة الأزمات.

ومن الدراسات التي اكدت على مشكلة إدارة الأزمات في قطاع المستشفيات في السعودية دراسة: الشمري، (2024) والتي كانت بعنوان " دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية أثناء جائحة كورونا ". دراسة العتيبي، (2019) وكانت بعنوان: " دور العلاقات العامة في المستشفيات السعودية في إدارة أزمة حج (1436هـ): دراسة ميدانية ". دراسة (الزهراني وقطان، 2023) والتي كانت بعنوان: " أثر تطبيق مراحل إدارة الأزمات على أداء المنظمات الصحية من وجهة نظر العاملين في مجمع الملك عبدالله الطبي بمحافظة جدة ". دراسة (الخرماني، 2023) والتي كانت بعنوان " العوامل التي تحدد جاهزية المستشفيات الحكومية لمواجهة الأزمات (دراسة ميدانية على مستشفى الملك فهد في جدة)". ودراسة الفامدي، (2023) والتي كانت بعنوان: " أثر القيادة التحولية على إدارة الأزمات الصحية (دراسة ميدانية على مستشفى الملك عبدالله في بيشة".

## اسئلة الدراسة :

- ما هو مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء (الاستقطاب والتوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، وتقييم الاداء الأخضر، والمكافآت والاجور الأخضر) في مستشفيات القطاع الخاص في مدينة الرياض.
- ما مستوى الاهمية النسبية لتوفر إدارة الازمات (الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الازمة، استعادة النشاط، التعلم) في مستشفيات القطاع الخاص في مدينة الرياض.
- ما هو اثر إدارة الموارد البشرية الخضراء (الاستقطاب والتوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، وتقييم الاداء الأخضر، والمكافآت والاجور الأخضر) بابعادها مجتمعة في إدارة الازمات بابعادها (الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الازمة، استعادة النشاط، التعلم) في مستشفيات القطاع الخاص في مدينة الرياض.

## ويتفرع من هذا السؤال الاسئلة الفرعية التالية

- ما هو اثر الاستقطاب والتوظيف الأخضر في إدارة الازمات بابعادها (الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الازمة، استعادة النشاط، التعلم) في مستشفيات القطاع الخاص في مدينة الرياض.
- ما هو اثر التدريب والتطوير الأخضر في إدارة الازمات بابعادها (الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الازمة، استعادة النشاط، التعلم) في مستشفيات القطاع الخاص في مدينة الرياض.
- ما هو اثر تقييم الاداء الأخضر في إدارة الازمات (الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الازمة، استعادة النشاط، التعلم) في مستشفيات القطاع الخاص في مدينة الرياض.
- ما هو اثر المكافآت والاجور الخضراء في إدارة الازمات (الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الازمة، استعادة النشاط، التعلم) في مستشفيات القطاع الخاص في مدينة الرياض.

## 3. أهمية الدراسة

## الاهمية النظرية

وتنطلق اهمية الدراسة النظرية من اهمية المتغيرات، فالمتغير المستقل هو إدارة الموارد البشرية الخضراء (الاستقطاب والتوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، وتقييم الاداء الأخضر، والمكافآت والاجور الأخضر)، والمتغير التابع هو إدارة الازمات (الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الازمة، استعادة النشاط، التعلم)، وهما من الموضوع الهامة والتي ما زالت تطرق في الدراسات خصوصا ان الازمات تتجدد بشكل مختلف، ولنا نظرو ثاقبة على دور المستشفيات خصوصا في ظل ازمة كورونا.

وعلى الرغم من أهمية الموضوع، فإن الدراسات المتعلقة بتأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء على إدارة الأزمات في القطاع الصحي، خصوصًا في المستشفيات الخاصة في مدينة الرياض، ما زالت محدودة. هناك حاجة ماسة إلى بحث أكاديمي يوضح كيفية تأثير هذه الممارسات البيئية على قدرة المستشفيات الخاصة على إدارة الأزمات. هذا النقص في الدراسات يجعل من الضروري إجراء البحث الحالي لفهم العلاقة بين الموارد البشرية الخضراء وإدارة الأزمات في سياق المستشفيات الخاصة في الرياض.

#### الاهمية التطبيقية

إن زيادة الوعي البيئي ودمج إدارة الموارد البشرية الخضراء في استراتيجيات المستشفيات قد يسهم بشكل كبير في تحسين قدرة المستشفيات على التعامل مع الأزمات. فعلى سبيل المثال، يمكن لممارسات مثل تقليل النفايات الطبية، استخدام الطاقة بشكل أكثر كفاءة، وتحسين استهلاك الموارد أن تلعب دورًا في تقليل التأثيرات السلبية للأزمات. ولكن، في الوقت نفسه، يبقى السؤال حول مدى فمترفعة هذه الممارسات في تحسين قدرة المستشفيات على التكيف مع الأزمات الحادة والمتعددة، خاصة في الأوقات التي تتطلب استجابة سريعة وفعالة.

#### 4. أهداف الدراسة:

- التعرف على مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء (الاستقطاب والتوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، وتقييم الاداء الأخضر، والمكافآت والاجور الأخضر) في مستشفيات القطاع الخاص في مدينة الرياض.
- التعرف على مستوى الاهمية النسبية لتوفر إدارة الأزمات (الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الأزمة، استعادة النشاط، التعلم) في مستشفيات القطاع الخاص في مدينة الرياض.
- التعرف على اثر إدارة الموارد البشرية الخضراء (الاستقطاب والتوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، وتقييم الاداء الأخضر، والمكافآت والاجور الأخضر) في إدارة الأزمات (الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الأزمة، استعادة النشاط، التعلم) في مستشفيات القطاع الخاص في مدينة الرياض.

ويتفرع من هذا السؤال الاسئلة الفرعية التالية

- التعرف على اثر الاستقطاب والتوظيف الأخضر في إدارة الأزمات (الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الأزمة، استعادة النشاط، التعلم) في مستشفيات القطاع الخاص في مدينة الرياض.
- التعرف على اثر التدريب والتطوير الأخضر في إدارة الأزمات (الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الأزمة، استعادة النشاط، التعلم) في مستشفيات القطاع الخاص في مدينة الرياض.

- ما هو اثر تقييم الاداء الاخضر في إدارة الازمات (الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الازمة، استعادة النشاط، التعلم) في مستشفيات القطاع الخاص في مدينة الرياض.
- التعرف على اثر المكافآت والاجور الخضراء في إدارة الازمات (الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الازمة، استعادة النشاط، التعلم) في مستشفيات القطاع الخاص في مدينة الرياض.

##### 5. فرضيات الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها تم صياغة الفرضيات الآتية:

HO1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة الموارد البشرية الخضراء (الاستقطاب والتوظيف الاخضر، والتدريب والتطوير الاخضر، وتقييم الاداء الاخضر، والمكافآت والاجور الاخضر) بابعادها مجتمعة في إدارة الازمات (الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الازمة، استعادة النشاط، التعلم) بابعادها في مستشفيات القطاع الخاص في مدينة الرياض.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية :

HO1-1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستقطاب والتوظيف الاخضر في إدارة الازمات بابعادها (الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الازمة، استعادة النشاط، التعلم) في مستشفيات القطاع الخاص في مدينة الرياض.

HO1-2 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتدريب والتطوير الاخضر في إدارة الازمات بابعادها (الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الازمة، استعادة النشاط، التعلم) في مستشفيات القطاع الخاص في مدينة الرياض.

HO1-3 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتقييم الاداء الاخضر في إدارة الازمات بابعادها (الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الازمة، استعادة النشاط، التعلم) في مستشفيات القطاع الخاص في مدينة الرياض.

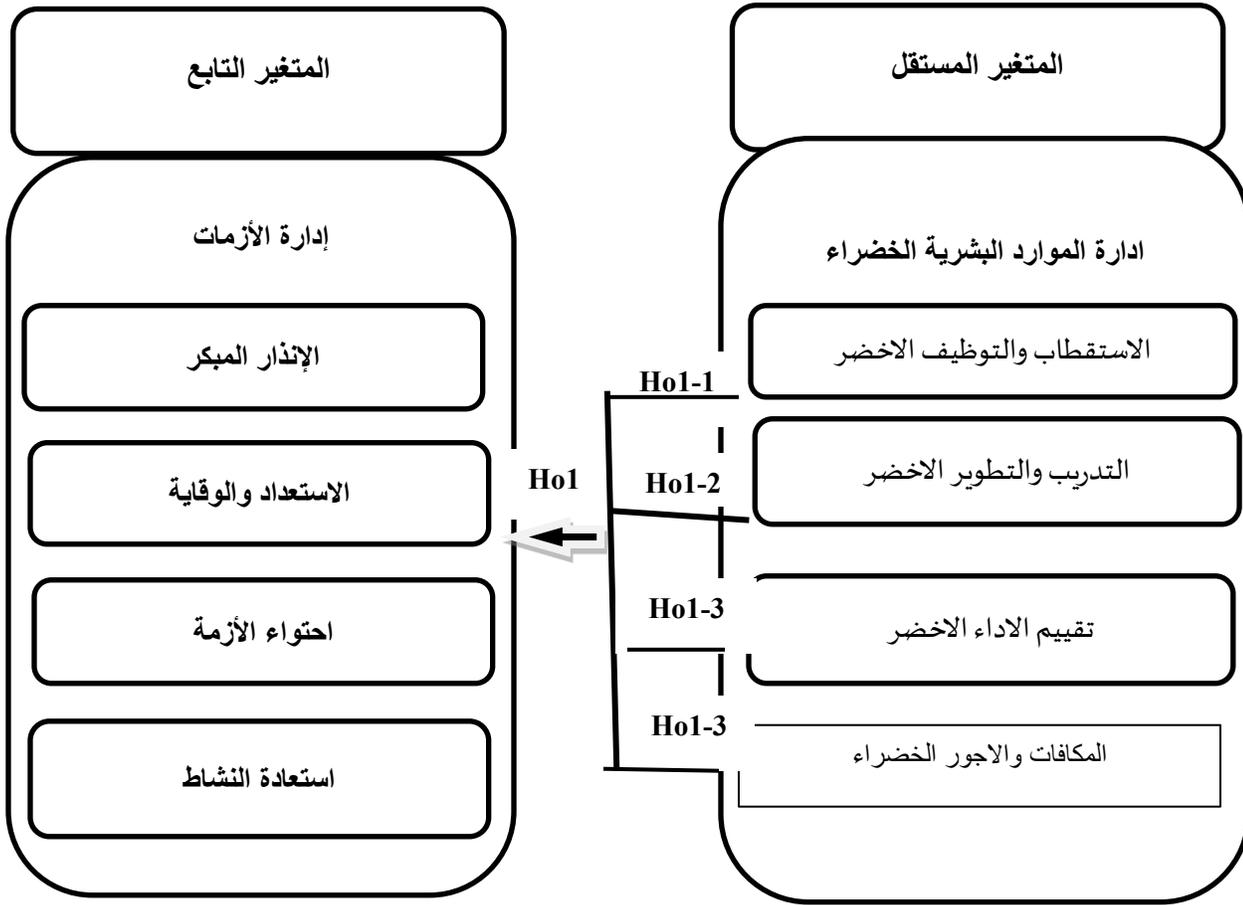
HO1-4 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمكافآت والاجور الخضراء في إدارة الازمات بابعادها (الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الازمة، استعادة النشاط، التعلم) في مستشفيات القطاع الخاص في مدينة الرياض.

## 6. نموذج الدراسة

بناء على مراجعة الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية ومتغيراتها، يمكن تمثيل العلاقات الافتراضية في الدراسة من خلال أنموذج الدراسة التالي:

الشكل (1-1) أنموذج الدراسة

الشكل (1) أنموذج الدراسة



المصدر من إعداد الباحث إستنادا إلى المراجع التالية:

المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء: ( النجدادي والقواسمة، 2021:2024، Khawla et al. 2021:2024، سمير، 2021، خزعل واخرون، 2020: 2022، Irani and Kilic, 2022)

المتغير التابع: إدارة الأزمات: (الشمري، 2024؛ الغامدي وعثمان، 2024؛ الزهراني وقطان، 2023؛ الخرماني، 2021).

## 7. التعريفات الاجرائية لمصطلحات الدراسة

الموارد البشرية الخضراء (Green HRM): هي مجموعة من السياسات والممارسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية التي تدمج وتدعم الممارسات البيئية المستدامة في جميع جوانب العمل في المستشفيات، وتهدف إلى تعزيز المسؤولية البيئية من خلال توجيه السياسات والقرارات الخاصة بالموارد البشرية نحو تحقيق أهداف بيئية مستدامة طويلة الأجل. الاستقطاب والتوظيف الأخضر (Green Recruitment): يشير إلى استخدام أساليب التوظيف التي تركز على جذب وتوظيف العاملين في المستشفى ممن لديهم اهتمام بالممارسات البيئية والاستدامة، ويتضمن هذا استخدام معايير بيئية عند اختيارهم والتأكد من توافقهم مع قيم وأهداف المستشفى البيئية.

التدريب والتطوير الأخضر (Green Training & Development): يشمل التدريب الذي يعزز من مهارات العاملين في المستشفى في ما يتعلق بالممارسات البيئية المستدامة، ويتم التركيز هنا على تعليم العاملين كيفية تطبيق المبادئ البيئية في عملهم اليومي وتعزيز الوعي البيئي.

تقييم الأداء الأخضر (Green Performance Appraisal): يشير إلى تقييم أداء العاملين في المستشفى بناءً على مدى التزامهم وتحقيقهم للأهداف البيئية داخل المنظمة. يتضمن ذلك تحديد معايير بيئية ضمن تقييمات الأداء وتقديم المكافآت بناءً على هذه المعايير.

المكافآت والأجور الخضراء (Green Compensation & Rewards): تشمل تقديم مكافآت وأجور للعاملين في المستشفى الذين يظهرون التزامًا قويًا بممارسات البيئة المستدامة، وتشمل المكافآت مثل المكافآت النقدية، التقدير العلني، أو حتى المزايا المتعلقة بتوفير بيئة عمل خضراء.

إدارة الأزمات (Crisis Management): هي مجموعة من السياسات والخطط والإجراءات في المستشفى والتي تهدف إلى التعامل مع الأزمات أو الحالات الطارئة، وتشمل مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تقليل الأضرار أثناء الأزمة، والتعامل مع الأزمات بشكل فعال، وإعادة استقرار المنظمة في أقرب وقت ممكن.

الإنذار المبكر (Early Warning): هو النظام أو الآلية التي تكشف عن مؤشرات تشير إلى احتمال حدوث أزمة أو حدث طارئ، ويتضمن ذلك جمع البيانات وتحليلها بشكل مستمر لرصد التهديدات المحتملة وتوقع الأزمات.

الاستعداد والوقاية (Preparation & Prevention): يشمل جميع التدابير الوقائية والتخطيط المسبق الذي يتم من أجل مواجهة الأزمات المحتملة، ويعتمد على توفير التدريب، والخطط الطارئة، وتحديث الإجراءات والسياسات باستمرار لتقليل فرص حدوث الأزمة.

احتواء الأزمة (Crisis Containment) : هي الإجراءات التي يتم اتخاذها للحد من تأثير الأزمة عندما تبدأ بالظهور. الهدف هنا هو التحكم في الوضع ومنع تفاقمه، وتجنب الخسائر الكبيرة سواء كانت بشرية أو مادية.

استعادة النشاط (Recovery): تشمل هذه المرحلة استعادة العمل أو النشاط الطبيعي للمنظمة بعد أن تم احتواء الأزمة. يتم فيها اتخاذ خطوات لإعادة النظام والعمليات إلى وضعها الطبيعي بأسرع وقت ممكن.

التعلم (Learning): هو عملية استفادة المنظمة من الأزمات السابقة من خلال تحليلها وتوثيق الدروس المستفادة. تهدف هذه العملية إلى تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع الأزمات المستقبلية والتقليل من تأثيرها.

## 8. الدراسات السابقة

### الدراسات في البيئة العربية

دراسة (الشمري، 2024) وهي بعنوان: دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية خلال جائحة (كوفيد - 19). هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة الإدارية في إدارة الأزمات (تفتيت الأزمة، واحتواء الأزمة، وتفرغ الأزمة) في المستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية خلال جائحة (كوفيد - 19).. تم استخدام المنهج الوصفي، حيث تم جمع البيانات من عينة غير احتمالية (سهولة الاختيار)، وتم تصميم استبيان لجمع البيانات. تم توزيع 150 استبياناً، وتم استرجاع 146 استبياناً بمعدل استرجاع بلغ 97%. كما تم الاعتماد على نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، حيث تم استخدام برنامج Amos. تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ لاختبار الموثوقية وطريقة تحليل المسار لاختبار فرضيات الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين القيادة الاستبدادية وإدارة الأزمات بعد "تجزئة الأزمة"، في المستشفيات التي تمت دراستها، حيث كانت قيمة البيتا (0.398) عند مستوى دلالة (0.11). كما تم العثور على وجود علاقة إيجابية بين القيادة الاستبدادية وإدارة الأزمات بعد "احتواء الأزمة"، في المستشفيات التي تمت دراستها، حيث كانت قيمة البيتا (0.398) عند مستوى دلالة (0.11). وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتدريب العاملين وتوفير وسائل المعرفة، وإنشاء الفرص للإبداع والابتكار، وتحسين أوضاعهم النفسية والمالية.

دراسة (الغامدي وعثمان، 2024) وهي بعنوان أثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمات الصحية: دراسة ميدانية على مستشفى الملك عبد الله في بيشة. هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى أثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمات الصحية: دراسة ميدانية على مستشفى الملك عبد الله في بيشة، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من 270 موظفًا وموظفة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الدافعية الإلهامية) على إدارة الأزمات الصحية في مستشفى الملك عبد الله في بيشة بكافة أبعادها مجتمعة ومنفردة. كما أن كافة الأبعاد التي تقيس واقع تطبيق القيادة التحويلية كانت مرتفعة بشكل عام، وأن قدرة قادة مستشفى الملك عبد الله في بيشة على إدارة الأزمات الصحية مرتفعة.

لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية لأثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمات الصحية يعزى للمؤهل العلمي أو نوع الوظيفة. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام من قبل مستشفى الملك عبد الله في بيثة بتطبيق نمط القيادة التحويلية بكافة أبعادها عند مواجهة الأزمات الصحية.

دراسة (النجداوي والقواسمة، 2024) وهي بعنوان: اثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على التفوق التنظيمي في أمانة عمّان الكبرى. هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء (الاستقطاب والتوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، وتقييم الاداء الاخضر، والمكافآت والاجور الاخضر) على التفوق التنظيمي في أمانة عمّان الكبرى، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لقياس متغيرات الدراسة من خلال جمع البيانات، ثم تحليلها باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T. من أبرز النتائج أن الأهمية النسبية للمتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية الخضراء) كانت مرتفعة، كما أظهرت النتائج أن الأهمية النسبية للمتغير التابع (التفوق التنظيمي) كانت مرتفعة، وأكدت الدراسة وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة مجتمعة والمتغير التابع (التفوق التنظيمي). وبناءً على نتائج الدراسة، يوصي الباحثان بأن تحرص أمانة عمّان الكبرى على وضع مواصفات توظيف تتناسب مع متطلبات الوظيفة، وتحديد ماهية العمل المرتبطة بمشكلات التلوث البيئي من أجل جذب انتباه الأفراد المهتمين بالبيئة سواء من داخل المنظمة أو خارجها.

دراسة (الزهراني وقطان، 2023) وهي بعنوان : أثر تطبيق مراحل إدارة الأزمات على أداء المنظمات الصحية من وجهة نظر العاملين في مجمع الملك عبد الله الطبي بمحافظة جدة. هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مراحل إدارة الأزمات بمراحلها الخمسة ومدى توفر نجاح تطبيقها في مجمع الملك عبد الله الطبي بمحافظة جدة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي اعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة من موظفي المستشفى بلغت 330 موظفًا في مختلف التخصصات الطبية والإدارية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن أكثر المراحل تأثيرًا على أداء مجمع الملك عبد الله الطبي بمحافظة جدة كانت تطبيق مرحلة الاستعداد والوقاية ، يليها مرحلة احتواء الأضرار ، ثم مرحلة إشارات الإنذار ، تليها مرحلة التعلم حيث. بينما كانت مرحلة استعادة النشاط أقل المراحل تأثيرًا على أداء مجمع الملك عبد الله الطبي بمحافظة جدة. أهم توصيات الدراسة: الاهتمام بتنمية مهارات القيادات في مختلف الأقسام في كيفية التعامل مع الأزمات وذلك من خلال توفير الدورات التدريبية والندوات المتعلقة بإدارة الأزمات .

دراسة (الخرماني، 2021) وهي بعنوان : العوامل المحددة لجاهزية المستشفيات الحكومية في مواجهة الأزمات: دراسة ميدانية على مستشفى الملك فهد في مدينة جدة. تهدف الدراسة إلى معرفة العوامل المحددة لجاهزية المستشفيات الحكومية في مواجهة الأزمات، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام أداة الاستبيان التي تم توزيعها على عينة مختارة بطريقة عشوائية قصدية، بلغ حجمها 333 فرداً من العاملين في مستشفى الملك فهد بمدينة جدة، من أطباء وكوادر تمريضية وفنية وإدارية. بعد التحليل الإحصائي، خرجت الدراسة بالنتائج التالية: كانت درجة

موافقة أفراد العينة على العوامل البشرية المؤثرة على جاهزية مستشفى الملك فهد بمدينة جدة لمواجهة الأزمات بمستوى متوسط. كما أوضحت النتائج أن أفراد العينة موافقين بدرجة كبيرة على العوامل التنظيمية المؤثرة على جاهزية مستشفى الملك فهد لمواجهة الأزمات، وأفادت النتائج أن درجة موافقة أفراد العينة على العوامل التكنولوجية المؤثرة على جاهزية مستشفى الملك فهد لمواجهة الأزمات كانت بدرجة ضعيفة، وأوضحت النتائج كذلك أن أفراد العينة موافقين بدرجة متوسطة على العوامل البيئية المؤثرة على جاهزية مستشفى الملك فهد لمواجهة الأزمات، و عن درجة موافقة أفراد العينة على مواجهة الأزمات بمستشفى الملك فهد بجدة، فقد كانت بدرجة كبيرة، خاصة عند التقليل من الأضرار التي تسببها الأزمة، والسيطرة عليها والحد من انتشارها واستمرارها في فترة وجيزة، ثم الاهتمام الكافي لاكتشاف علامات الخلل (الخطر) التي تكون مؤشراً للأزمة، والقدرة على تحريك الموارد المادية والبشرية الضرورية لاحتواء الأزمة. أوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: الحرص على جاهزية المستشفيات لمواجهة الأزمات والاستعداد لها، وذلك بتوفير العامل البشري الذي يعتمد على أساليب العمل الحديثة، وأن يتوفر لديهم المبادرة الذاتية أثناء الأزمات.

دراسة (Khawla et al. (2021) بعنوان: تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء المستدام لشركات التصنيع في دولة الإمارات العربية المتحدة." هدفت الدراسة التعرف إلى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (الأهداف الخضراء للموظفين، التدريب الأخضر لتعزيز القيم الخضراء، التدريب الأخضر لتطوير معرفة العاملين والمهارات المطلوبة للإدارة الخضراء، مراعاة السلوك الأخضر للموظفين في مكان العمل في تقييم الأداء، ربط السلوكيات الخضراء للموظفين في مكان العمل بالمكافآت والتعويضات، ومراعاة السلوكيات الخضراء للموظفين في مكان العمل في الترقية) على الأداء المستدام (الأداء الاقتصادي، الأداء البيئي، والأداء الاجتماعي) لشركات التصنيع في دولة الإمارات العربية المتحدة". تم استخدام المنهج الكمي، وتكون مجتمع الدراسة من شركات التصنيع في الإمارات، وبلغ حجم العينة (111) مستجيباً تم اختيارهم عشوائياً من المحترفين في مجال عملهم وعلى دراية تامة بأنشطة إدارة الموارد البشرية. تم جمع البيانات من خلال إستبانة الكترونية تكونت من قسمين (ممارسات الموارد البشرية والأداء المستدام)، إضافة إلى بعض البيانات الأساسية عن المستجيبين (الجنس والعمر والخبرة ونوع المنظمة). تم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام طرق إحصائية مختلفة مثل اختبار t، تحليل التباين (ANOVA)، ومعامل ارتباط بيرسون. أظهرت النتائج مستوى "مقبول" بشكل عام من الممارسات الخضراء والأداء المستدام. أفاد حوالي 16٪ من المستجيبين بتدني مستويات الأداء والتطبيقات في شركاتهم، أظهرت النتائج أيضاً تأثيراً إيجابياً لإدارة الموارد البشرية الخضراء على مؤشرات الأداء البيئية والاقتصادية والاجتماعية. أوصت الدراسة بإجراء المزيد من البحوث المستقبلية وفي قطاعات مختلفة.

دراسة سمير (2021) بعنوان: دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء الإبداعي: دراسة حالة المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بولاية سطيف (Iris Brandt, Lg). هدفت الدراسة التعرف إلى دور إدارة الموارد البشرية الخضراء بممارساتها (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التحفيز الأخضر) في

تعزيز الأداء الإبداعي للمؤسسات الصناعية الكهرومنزلية الناشطة بولاية سطيف، ولتحقيق الهدف تم تصميم إستبيان لغرض جمع البيانات، وزع على عينة عشوائية مكونة من (52) عاملاً بتلك المؤسسات، وقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS لتحليل بيانات الإستبيان. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية يبرز مساهمة إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارساتها (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التحفيز الأخضر) في تعزيز الأداء الإبداعي.

دراسة خزل وأخرون (2020) بعنوان: ممارسات الموارد البشرية الخضراء واثرها في تعزيز القدرات الجوهرية الخضراء: دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الاقسام والشعب والوحدات في رئاسة جامعة الموصل. هدفت الدراسة التعرف إلى علاقة الارتباط والتأثير بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ممثلة ب (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، المكافآت الخضراء) والقدرات الجوهرية الخضراء ممثلة بالعمليات التشغيلية (تقديم منتجات / خدمات قليلة التلوث والمواد الأولية وسهلة الاستخدام، ترشيد استهلاك الطاقة في العمليات) في رئاسة جامعة الموصل. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لتوضيح العلاقة بين المتغيرات، تم صياغة الفرضيات، واستخدمت الاستبانة كأداة في جمع البيانات، ووزعت على عينة مكونة من (36) موظفاً من العاملين في رئاسة جامعة الموصل، ولتحليل البيانات تم استخدام برنامج (SPSS.V.24) أظهرت النتائج: وجود علاقة ارتباط وتأثير بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والقدرات الجوهرية الخضراء في جامعة الموصل، ممارسة التوظيف الأخضر كان الأكثر تأثيراً في تعزيز القدرات الجوهرية الخضراء.

#### الدراسات في البيئة الاجنبية

دراسة (Irani and Kilic (2022) بعنوان :

#### An assessment of implementing green HRM practices on environmental performance: The Mediating role of green process innovation

تقييم تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء البيئي: الدور الوسيط لابتكار العملية الخضراء. هدفت الدراسة التعرف إلى تقييم تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء البيئي من خلال الدور المعدل لابتكار العملية الخضراء. استخدمت الدراسة المنهج الكمي. تكون مجتمع الدراسة سبعة فنادق خضراء في تركيا، أربعة منها مصنفة خضراء من فئة 5 نجوم، وفندقان صديقان للبيئة من فئة 4 نجوم، وفندق أخضر من فئة 3 نجوم، وتكونت عينة الدراسة من (220) موظفاً يعملون في الفنادق السبعة، تم جمع البيانات من خلال استبانة إلكترونية تم قياسها وفقاً لمقياس ليكرت المكون من 5 نقاط والذي يتراوح من 1 لا أوافق بشدة إلى 5 أوافق بشدة لقياس المتغيرات، كما تم التحقق من موثوقيتها وصلاحيته. تم استخدام برنامج Smart – PLS لتحليل البيانات. تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل إيجابي على الأداء البيئي. تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل إيجابي على ابتكار

العمليات الخضراء يعمل ابتكار العمليات الخضراء على تعديل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي.

دراسة (2021) Syed Ejaz بعنوان:

### Impact of Green Human Resources Management Practices on Organizational Sustainability and Employee Retention: an Empirical Study Related to Business Sectors.

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الاستدامة التنظيمية والاحتفاظ بالعاملين في مؤسسات الأعمال في جنوب البنجاب

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الاستدامة التنظيمية والاحتفاظ بالعاملين في مؤسسات الأعمال في جنوب البنجاب، باكستان، تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان، تكون مجتمع الدراسة من الشركات الصغيرة والمتوسطة والقطاع المصرفي في جنوب منطقة بنجاب الباكستانية، وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية في برنامج SPSS، وأظهرت الدراسة وجود أثر كبير لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الاستدامة التنظيمية، وأوصى الباحث على خلق الوعي حول هذه الممارسات الخضراء والتأكد من توافر جميع الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الممارسات، وعلى تقديم الحوافز لإتباع الممارسات الخضراء لتحفيز قطاع الأعمال والصناعة.

دراسة (2021) Kaukab, Muqqadas, Basharat, and Shahan, بعنوان:

### Impact Of Green Human Resource Management on Organizational Citizenship Behavior Towards Environment: Mediating Roles of Sustainability Rationales.

تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء على سلوك المواطنة التنظيمية تجاه البيئة: الدور الوسيط مبررات الاستدامة. هدفت الدراسة التعرف إلى دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في فهم تصور العاملين حول ما تمتلكه مؤسساتهم من أجل الاستدامة، ولمعرفة تأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية للبيئة، تكونت عينة الدراسة من (165) موظف في شركات المنسوجات في لاهور- باكستان، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم استخدام الانحدار المتعدد لتحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن الأساس المنطقي لوجود بيئة مستدامة يتوسط بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوك المواطنة التنظيمية تجاه البيئة وأوصى الباحث المدراء على تبني الممارسات الخضراء في مؤسساتهم.

دراسة (2020) Jehan, Hussai, Batool, and Imran بعنوان:

### Effect of Green Human Resource Management Practices, on Environmental Sustainability.

تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الاستدامة البيئية.

هدفت الدراسة التعرف إلى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الاستدامة البيئية في عالم اليوم، تعد إدارة الموارد البشرية الخضراء واحدة من أكثرها عوامل مهمة في التفكير المستقبلي في عمك الصديق للبيئة. معظم يرى الباحثون أنه يجب تمكين العاملين ومدركًا بيئيًا للتخضير أثناء تنفيذ الموارد البشرية الخضراء الممارسات الإدارية. الدراسة الحالية تبحث في تأثير مختلف ممارسات الموارد البشرية الخضراء على السلوك البيئي بشكل مباشر أو غير مباشر عبر السلوك المؤيد للبيئة. يتم جمع البيانات من خلال استبيان من المؤسسات التعليمية في منطقة بالتستان. حجم العينة 300 موظف من الجامعات العامة. يتم استخدام نمذجة معادلة الهيكل للحصول على العلاقات بين المتغيرات. تظهر النتائج أن الموارد البشرية الخضراء ممارسات الإدارة لها تأثير مباشر قوي على الاستدامة البيئية بينما العلاقة غير المباشرة بين التدريب البيئي الأخضر وبيئة مستدامة من خلال وسيط "سلوك مؤيد للبيئة". التوضح النتائج أن إدارة وتقييم الأداء الأخضر لهما إيجابيات ( $\beta = 0.27$ ) ، المكافأة الخضراء والتعويضات والاستدامة البيئية والذي يظهر مرة أخرى تأثيرًا إيجابيًا ( $\beta = 0.14$ ) وتأثيرًا مهمًا للمكافأة الخضراء والتعويض عن الاستدامة البيئية. التدريب والتنمية الخضراء يظهر أيضًا إيجابيًا ( $\beta = 0.29$ ) وأن التدريب والتطوير الأخضر لهما علاقة إيجابية وذات مغزى. تشير النتائج إلى أن الوسيط يفعل ذلك لا توعي الاستدامة البيئية. تقترح الدراسة أن القطاع العام تحتاج الجامعات إلى تدريب وتعويض موظفيها للحد من البيئة التدهور والمساهمة في استدامة البيئة.

دراسة (Anwar et al., 2020) بعنوان:

### Green human resource management for organizational citizenship behavior towards the environment and environmental performance on a university campus

إدارة الموارد البشرية الخضراء لسلوك المواطنة التنظيمية تجاه البيئة والأداء البيئي في الحرم الجامعي.

هدفت الدراسة التعرف إلى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (ممارسات بناء الكفاءة الخضراء، وممارسات تعزيز الحافز الأخضر، وممارسات مشاركة العاملين الخضراء) على سلوك المواطنة التنظيمية تجاه العاملين الأكاديميين، وبالتالي تأثيره على الأداء البيئي، وتقييم التأثير الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية تجاه البيئة بين كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي. تكون مجتمع الداسة من حرمين جامعيين في ماليزيا، وتكونت عينة الدراسة من (122) مشاركا تم اختيارهم باستخدام طريقة أخذ العينات المريحة (الملائمة). باستخدام تصميم البحث الكمي، تم استخدام استبيان منظم لجمع البيانات. أظهرت النتائج الإجمالية أن إدارة الموارد البشرية الخضراء لسلوك المواطنة التنظيمية تجاه البيئة والأداء البيئي في الحرم الجامعي كان لها تأثير كبير على سلوك المواطنة التنظيمية تجاه البيئة. سلوك المواطنة التنظيمية تجاه البيئة لها علاقة كبيرة بالأداء البيئي. سلوك المواطنة التنظيمية تجاه البيئة الذي عرضه أعضاء هيئة التدريس كان بمثابة وسيلة يمكن من خلالها لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء للجامعة أن تؤثر بشكل إيجابي على الأداء البيئي للحرم الجامعي.

## 9. منهجية الدراسة:

تعد هذه الدراسة تطبيقية من حيث الطبيعة، وتعد إيضاحية من حيث الغرض، حيث تربط بين السبب والأثر للتعرف على اثر الموارد البشرية الخضراء في إدارة الازمات في المستشفيات الخاصة في مدينة الرياض ، أما من حيث التخطيط فهي غير مخطط لها لأنها تجري في البيئة الطبيعية للمستشفيات في الرياض، وأما زمنياً فهي دراسة مقطعية لأنها تجري على مجتمع الدراسة في وقت واحد. اعتمد الباحث استراتيجيات المعاينة حيث سيتم سحب عينة عشوائية طبقية متناسبة ممثلة لمجتمع الدراسة باستخدام أداة الدراسة التي سيتم تطويرها لهذه الغاية للحصول على المعلومات المطلوبة. ويتالف مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارتين العليا والوسطى من الوظائف الادارية في المستشفيات الخاصة في الرياض والذي يتراوح عددهم بحدود 2500 موظف . وتم سحب عينة من مجتمع الدراسة تقدر بحدود 323 موظف .

## 10. تحليل البيانات الديمغرافية والوظيفية لعينة مجتمع الدراسة

الجدول رقم (1) تحليل البيانات الديمغرافية والوظيفية

العامل الديمغرافي	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	184	57%
	أنثى	139	43%
العمر	أقل من 30 سنة	65	20%
	30 سنة – أقل من 40 سنة	107	33%
	40 سنة – أقل من 50 سنة	103	32%
	50 سنة فأكثر	48	15%
	المؤهل العلمي	دبلوم متوسط فأقل	32
عدد سنوات الخبرة	بكالوريوس	155	48%
	دبلوم عال/ماجستير	103	32%
	دكتوراه	32	10%
	أقل من 5 سنوات	10	3%
	5 سنوات – أقل من 10 سنوات	32	10%
عدد سنوات الخبرة	10 سنوات – أقل من 15 سنة	71	22%
	15 سنة فأكثر	210	65%

تظهر نتائج توزيع عينة الدراسة تنوعاً واضحاً في الخصائص الديموغرافية للموظفين، حيث كانت نسبة الذكور 57% مقابل 43% للإناث، مما يعكس توازناً نسبياً بين الجنسين. وبالنسبة للفئات العمرية، تهيمن الفئات بين 30 و50

سنة على العينة بنسبة 65%، مما يشير إلى أن معظم المشاركين لديهم خبرات مهنية متقدمة. أما الفئة العمرية الأصغر (أقل من 30 سنة) فتشكل 20% فقط، بينما تمثل الفئة الأكبر (50 سنة فأكثر) 15%. من حيث المؤهل العلمي، يمثل حملة البكالوريوس أكبر نسبة (48%)، تليها فئة الماجستير أو الدبلوم المرتفع بنسبة 32%. ما يشير إلى أن العينة تحتوي على نسبة كبيرة من ذوي التعليم المرتفع.

أما عدد سنوات الخبرة، فنلاحظ أن 65% من الموظفين يمتلكون خبرة تزيد عن 15 عامًا، ما يعكس وجود مشاركين ذوي خبرات مهنية طويلة في المجال. بينما تمثل فئات الخبرة (أقل من 5 سنوات و5-10 سنوات) نسبةً قليلة في العينة. هذا التوزيع الديموغرافي والوظيفي يدل على أن العينة تتمتع بتنوع في الخبرات والتعليم، وهو ما يعزز من دقة وموثوقية تقييمهم لموضوع الدراسة.

### 11. التحليل الوصفي للمتغيرات وابعادها

اولاً: مجال الأول المتغير المستقل: الموارد البشرية الخضراء

الجدول رقم (2) التحليل الوصفي لابعاد الموارد البشرية الخضراء

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد
1	0.852	4.4	الاستقطاب والتوظيف الأخضر
2	0.653	4.36	التدريب والتطوير الأخضر
3	0.911	4.26	تقييم الأداء الأخضر
4	0.753	4.22	المكافآت والأجور الخضراء

تشير نتائج الجدول إلى أن الاستقطاب والتوظيف الأخضر جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.4، مما يعكس اهتماماً جيداً من المستشفيات الخاصة بالرياض في دمج معايير الاستدامة البيئية خلال عملية التوظيف. يليه التدريب والتطوير الأخضر في المرتبة الثانية بمتوسط 4.36، مما يدل على جهود كبيرة لتحسين الوعي البيئي وتطوير مهارات العاملين. ومع ذلك، يظهر أن هناك مجالاً لتحسين استخدام وسائل التدريب التكنولوجية لدعم التدريب البيئي المستدام.

أما تقييم الأداء الأخضر فقد جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط 4.26، مما يشير إلى أن المستشفيات الخاصة تدمج الاستدامة البيئية بشكل جيد في عمليات تقييم الأداء، لكن قد يكون من الضروري تحسين فمترفعة التحفيز والإجراءات المتبعة لتشجيع العاملين على تحسين ممارساتهم البيئية. في المرتبة الرابعة، جاء المكافآت والأجور الخضراء بمتوسط 4.22،

مما يعكس أهمية ربط المكافآت والأجور بالأداء البيئي، ولكنه يحتاج إلى تعزيز أكبر لضمان تأثير حوافز الأجور على تشجيع الممارسات البيئية المستدامة في المستشفيات.

وفيما يلي تفصيل لابعاد المتغير المستقل الموارد البشرية الخضراء

الجدول رقم (3) التحليل الوصفي لبعدها الاستقطاب والتوظيف الأخضر

الرقم	المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
1.	يتم استخدام استراتيجيات توظيف تركز على معايير الاستدامة البيئية	4.2	0.910	مرتفع	5
2.	يتم اختيار العاملين بناءً على قدرتهم على دعم أهداف الاستدامة في المستشفى	4.48	0.649	مرتفع	2
3.	يتم تبني سياسة تعيين تهدف إلى تقليل الأثر البيئي خلال عملية الاستقطاب	4.43	0.709	مرتفع	3
4.	يتم الإعلان عن فرص العمل باستخدام وسائل صديقة للبيئة	4.27	0.858	مرتفع	4
5.	يتم تقييم مهارات المرشحين في مجالات البيئية كجزء من عملية التوظيف	4.62	0.525	مرتفع	1
	الوسط الحسابي لبعدها	4.4		مرتفع	

بلغ الوسط الحسابي لبعدها الاستقطاب والتوظيف الأخضر (4.4)، وحصلت الفقرة (5) "يتم تقييم مهارات المرشحين في مجالات البيئة كجزء من عملية التوظيف" على الوسط الحسابي الأكبر (4.6)، وحصلت الفقرة (1) "يتم استخدام استراتيجيات توظيف تركز على معايير الاستدامة البيئية" حصلت على الوسط الحسابي الأدنى (4.2). وتشير النتائج إلى أن المستشفيات الخاصة في الرياض تُظهر اهتمامًا جيدًا بتطبيق الموارد البشرية الخضراء في عملية التوظيف. بينما تظهر الفقرة الخاصة بتقييم المهارات البيئية أنها أولوية كبيرة في اختيار العاملين، مما يعكس التوجه البيئي للمؤسسات، فإن الاستراتيجيات البيئية في التوظيف (الفقرة الأولى) بحاجة إلى تحسين أكبر لتكون أكثر شمولية وتكاملاً في جميع مراحل عملية التوظيف.

## الجدول رقم (4) التحليل الوصفي لبعء التدريب والتطوير الأخضر

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغير	الرقم
2	مرتفع	0.558	4.6	يتم تقديم برامج تدريبية تهدف إلى زيادة الوعي البيئي لدى العاملين	6.
3	مرتفع	0.626	4.5	يتم توفير فرص تطوير مستمرة للموظفين في مجال الاستدامة البيئية	7.
4	مرتفع	0.715	4.28	يتم دمج مبادئ الاستدامة البيئية في البرامج التدريبية داخل المستشفى	8.
1	مرتفع	0.444	4.72	يتم تطوير مهارات العاملين في إدارة الأزمات البيئية من خلال التدريب المستمر	9.
5	مرتفع	0.802	3.7	يتم استخدام وسائل تدريب تكنولوجية وفعالة لدعم التدريب البيئي المستخدم	10.
	مرتفع		4.36	الوسط الحسابي لبعء	

الوسط الحسابي لبعء التدريب والتطوير الأخضر هو 4.36، وحصلت الفقرة 9 "يتم تطوير مهارات العاملين في إدارة الأزمات البيئية من خلال التدريب المستمر" على الوسط الحسابي الأكبر (4.7). وحصلت الفقرة 10 "يتم استخدام وسائل تدريب تكنولوجية وفعالة لدعم التدريب البيئي المستخدم" على الوسط الحسابي الأدنى (3.7). وتشير نتائج بعد التدريب والتطوير الأخضر إلى تركيز جيد من المستشفيات على توفير برامج تدريبية لزيادة الوعي البيئي لدى العاملين. ولكن في حين أن تدريب الأزمات البيئية يظهر أولوية واضحة، يظهر أن التدريب التكنولوجي يحتاج إلى تحسين ليتماشى مع الاحتياجات البيئية المستدامة.

## الجدول رقم (5) التحليل الوصفي لبعء تقييم الأداء الأخضر

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغير	الرقم
3	مرتفع	0.855	4.32	يتم تقييم أداء العاملين بناءً على إسهاماتهم في ممارسات الاستدامة البيئية	11.
4	جيد	0.911	4.17	يتم ربط المكافآت بالأداء البيئي المستخدم للموظفين	12.

13.	يتم تشجيع العاملين على تحسين ممارساتهم البيئية من خلال تقييم الأداء	4.13	1.01	جيد	5
14.	يتم إشراك ممارسات الاستدامة في عملية تقييم الأداء العام للموظفين	4.44	0.612	مرتفع	1
15.	يتم استخدام معايير بيئية لتقييم كفاءة العاملين في تنفيذ ممارسات خضراء	4.37	0.705	مرتفع	2
	الوسط الحسابي لبعدها	4.26		مرتفع	

الوسط الحسابي لبعدها تقييم الأداء الأخضر هو 4.26، حصلت الفقرة 14 "يتم إشراك ممارسات الاستدامة في عملية تقييم الأداء العام للموظفين" على الوسط الحسابي الأكبر (4.44)، وحصلت الفقرة 13 "يتم تشجيع العاملين على تحسين ممارساتهم البيئية من خلال تقييم الأداء" على الوسط الحسابي الأدنى (4.13)، وتشير نتائج بعد تقييم الأداء الأخضر إلى أن المستشفيات الخاصة في الرياض تدمج الاستدامة البيئية بشكل جيد في عملية تقييم الأداء، مما يساهم في تشجيع العاملين على تبني ممارسات بيئية مستدامة. ومع ذلك، يُلاحظ أن تشجيع العاملين على تحسين ممارساتهم البيئية من خلال تقييم الأداء قد يحتاج إلى مزيد من التحفيز والفرصة لتشجيع التحسين المستمر.

الجدول رقم (6) التحليل الوصفي لبعدها المكافآت والأجور الخضراء

الرقم	المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
16.	يتم منح مكافآت للموظفين الذين يساهمون في تحسين الأداء البيئي داخل المستشفى	3.84	0.5	مرتفع	4
17.	يتم تشجيع تقديم حوافز بيئية ضمن برامج المكافآت داخل المستشفى	4.18	0.6	مرتفع	3
18.	يتم اعتماد أنظمة الأجور بناءً على المساهمة في المبادرات البيئية المستدامة	3.72	0.7	جيد	5
19.	يتم ربط الأجور والمكافآت بأداء العاملين في المجالات البيئية المستدامة	4.73	0.3	مرتفع	1
20.	يتم تخصيص ميزانية لدعم الأنشطة البيئية في برامج المكافآت والمزايا	4.63	0.4	مرتفع	2
	الوسط الحسابي لبعدها	4.22		مرتفع	

بلغ الوسط الحسابي لبعدها المكافآت والأجور الخضراء (4.22)، وحصلت الفقرة 19 "يتم ربط الأجور والمكافآت بأداء العاملين في المجالات البيئية المستدامة"، على الوسط الحسابي الأكبر (4.73)، في حين حصلت الفقرة رقم 18 "يتم اعتماد أنظمة الأجور بناءً على المساهمة في المبادرات البيئية المستدامة" على الوسط الحسابي الأدنى (3.72)، تشير نتائج البعد الخاص بالمكافآت والأجور الخضراء إلى أن المستشفيات الخاصة في الرياض تعتبر المكافآت جزءاً أساسياً من تحفيز العاملين على تبني الممارسات البيئية المستدامة، حيث يتم ربط المكافآت والأجور بشكل جيد بأداء العاملين البيئي. ومع ذلك، يظهر أن اعتماد أنظمة الأجور بناءً على المساهمات البيئية قد يحتاج إلى تحسين لضمان تشجيع أكبر للمبادرات البيئية من خلال الأجور والمكافآت.

#### الجزء الثاني: الإحصاء الوصفي لابعاد إدارة الأزمات

##### الجدول رقم (7) الإحصاء الوصفي لابعاد إدارة الأزمات

الترتيب	الأهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد
2	مرتفع	0.702	3.914	الإنذار المبكر
4	مرتفع	0.749	3.773	الاستعداد والوقاية
1	مرتفع	0.719	4.158	احتواء الأزمة
3	مرتفع	0.627	3.816	استعادة النشاط
5	مرتفع	1.721	3.711	التعلم بعد الأزمة
	مرتفع		3.874	الوسط الحسابي

يظهر الجدول رقم (7) إلى أن المستشفيات الخاصة بالرياض تُظهر أداءً جيدًا في إدارة الأزمات بشكل عام، حيث بلغ الوسط الحسابي لإدارة الأزمات 3.874، مما يعكس مستوى مرتفعاً من الجهود المبذولة في هذا المجال. من بين الأبعاد المختلفة، حصل بُعد احتواء الأزمة على أعلى وسط حسابي (4.158)، مما يعكس قدرة قوية على التعامل مع الأزمات بمجرد حدوثها. بينما حصل بُعد الإنذار المبكر على أدنى وسط حسابي (3.914)، مما يشير إلى وجود حاجة لتحسين آليات الإنذار المبكر والكشف عن الأزمات البيئية قبل حدوثها. أما بُعد التعلم بعد الأزمة فحقق الوسط الحسابي الأدنى بين الأبعاد الأخرى (3.711)، مما قد يشير إلى ضرورة تعزيز الجهود في جمع الدروس المستفادة من الأزمات السابقة وتطبيقها في المستقبل.

وتُظهر النتائج أن المستشفيات الخاصة بالرياض تبذل جهوداً كبيرة في احتواء الأزمات واستعادة النشاط بعد حدوثها، حيث حققت هذه الأبعاد أعلى الدرجات. ومع ذلك، ينبغي تحسين الأبعاد التي تتعلق بالإنذار المبكر والتعلم بعد

الأزمة لتعزيز الاستعداد الكافي وتطوير استراتيجيات الوقاية، وعلى المستشفيات أن تركز على تحسين هذه الأبعاد لضمان استجابة أسرع وأكثر فمترفعة للأزمات البيئية في المستقبل.

### وفيما يلي تفصيل التحليل الوصفي لابعاد إدارة الأزمات

الجدول رقم (8) الاحصاء الوصفي لبعده الإنذار المبكر

الرقم	المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
21.	يتم اعتماد نظام إنذار مبكر للكشف عن الأزمات البيئية قبل حدوثها.	4.28	0.711	مرتفع	1
22.	يتم مراقبة المؤشرات البيئية بشكل دوري للتنبؤ بالأزمات المحتملة.	3.98	0.615	مرتفع	3
23.	يتم توفير أدوات وتقنيات حديثة للتعرف على الأزمات في وقت مبكر.	4.11	0.599	مرتفع	2
24.	يتم تدريب العاملين على التعامل مع مؤشرات الإنذار المبكر للأزمات البيئية.	3.65	0.815	متوسط	4
25.	يتم تحديد آليات لتبادل المعلومات بشأن الأزمات المحتملة داخل المستشفى.	3.55	0.763	متوسط	5
	الوسط الحسابي لبعده	3.914		مرتفع	

الجدول رقم (8) يقدم التحليل الوصفي لبعده "الإنذار المبكر" في المستشفيات الخاصة. يظهر من النتائج أن الفقرات التي تتعلق بتوفير أدوات وتقنيات للكشف المبكر عن الأزمات، ومراقبة المؤشرات البيئية بشكل دوري، تحقق مستويات مرتفعة في الوسط الحسابي (4.28 و 4.11 على التوالي)، مما يشير إلى أن المستشفيات تولي أهمية كبيرة للكشف المبكر عن الأزمات البيئية. وقد احتلت الفقرة رقم (21) "يتم اعتماد نظام إنذار مبكر للكشف عن الأزمات البيئية قبل حدوثها" أعلى ترتيب بوسط حسابي بلغ 4.28، مما يعكس التطبيق الجيد لهذه الممارسة.

وأظهرت الفقرات المتعلقة بتدريب العاملين على التعامل مع مؤشرات الإنذار المبكر وتبادل المعلومات بشأن الأزمات المحتملة نتائج متوسطة في الوسط الحسابي (3.65 و 3.55 على التوالي). يشير ذلك إلى أن المستشفيات قد تحتاج إلى تحسين برامج التدريب وتعزيز آليات التواصل الداخلي بشأن الأزمات المحتملة، ليتمكن العاملون من التعامل مع هذه

المؤشرات بشكل أفضل. بشكل عام، يبرز الجدول تحسناً في تطبيق نظام الإنذار المبكر لكن مع وجود بعض الفجوات في تدريب العاملين وتبادل المعلومات التي تحتاج إلى مزيد من التركيز.

الجدول رقم (9) الاحصاء الوصفي لبعء الاستعداد والوقاية

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغير	الرقم
2	مرتفع	0.639	3.95	يتم وضع خطط واضحة للاستعداد لمواجهة الأزمات البيئية.	26.
1	مرتفع	0.758	4.11	يتم تنفيذ برامج توعية وتدريب للموظفين حول كيفية الوقاية من الأزمات البيئية.	27.
4	متوسط	0.842	3.57	يتم تحديث خطط الوقاية بشكل دوري لضمان فمترفعتهما في مواجهة الأزمات البيئية.	28.
3	متوسط	0.642	3.58	يتم توفير الموارد اللازمة لتنفيذ خطط الاستعداد والوقاية من الأزمات البيئية.	29.
5	متوسط	0.542	3.23	يتم إجراء تدريبات ومراجعات دورية للخطط الوقائية لضمان جاهزية الفرق للتعامل مع الأزمات.	30.
	مرتفع		3.773	الوسط الحسابي لبعء	

الجدول رقم (9) يوضح التحليل الوصفي لبعء "الاستعداد والوقاية" في المستشفيات الخاصة. من خلال النتائج، يتضح أن المستشفيات تولي أهمية كبيرة لتدريب الموظفين على كيفية الوقاية من الأزمات البيئية، حيث حصلت الفقرة رقم (27) "يتم تنفيذ برامج توعية وتدريب للموظفين حول كيفية الوقاية من الأزمات البيئية" على أعلى وسط حسابي (4.11)، مما يعكس الاهتمام الكبير بتوعية العاملين وتهيئتهم لمواجهة الأزمات المحتملة. كما تم تسجيل "وضع خطط واضحة للاستعداد لمواجهة الأزمات البيئية" في المرتبة الثانية بوسط حسابي قدره 3.95، مما يدل على أن المستشفيات تعمل بشكل جيد على إعداد خطط للاستعداد لمواجهة الأزمات البيئية.

وتشير الفقرات المتعلقة بتحديث الخطط الوقائية، وتوفير الموارد اللازمة، والتدريبات الدورية إلى نتائج متوسطة في الوسط الحسابي (3.57 إلى 3.23)، مما يدل على أن هناك حاجة لتحسين هذه الجوانب. وهذا يعني أن المستشفيات قد تحتاج إلى مزيد من العمل في تحديث خطط الوقاية بشكل دوري وضمان توفير الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الخطط. كما أن إجراء تدريبات دورية ومراجعات للخطط الوقائية لا يحظى بالاهتمام الكافي، وهو ما يشير إلى ضرورة تعزيز الجهود لضمان استعداد الفرق بشكل أفضل لمواجهة الأزمات.

الجدول رقم (10) التحليل الوصفي لبعدها احتواء الأزمة

الرقم	المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
31.	يتم وضع استراتيجيات فعالة لاحتواء الأزمة البيئية في حال حدوثها.	3.75	0.613	مرتفع	4
32.	يتم تدريب الفرق على التعامل مع الأزمات البيئية بشكل سريع وفعال.	3.98	0.718	مرتفع	2
33.	يتم تحديد المسؤوليات والمهام بوضوح خلال الأزمات البيئية لضمان التنسيق الجيد.	4.82	0.858	مرتفع	1
34.	يتم استخدام وسائل التواصل الفعالة بين الفرق أثناء الأزمات لضمان استجابة سريعة.	3.85	0.667	مرتفع	3
35.	يتم استخدام تقنيات مبتكرة للتعامل مع الأزمات البيئية وتقليل تأثيراتها السلبية.	3.39	0.537	متوسط	5
	الوسط الحسابي لبعدها	4.158		مرتفع	

الجدول رقم (10) يعرض التحليل الوصفي لبعدها "احتواء الأزمة" في المستشفيات الخاصة بالرياض. يتضح من البيانات أن المستشفيات تركز بشكل كبير على تحديد المسؤوليات والمهام خلال الأزمات البيئية لضمان التنسيق الجيد بين الفرق، حيث حصلت الفقرة رقم (33) "يتم تحديد المسؤوليات والمهام بوضوح خلال الأزمات البيئية لضمان التنسيق الجيد" على أعلى وسط حسابي قدره 4.82، مما يشير إلى مستوى عالٍ من الاهتمام في هذا الجانب. كما جاء "تدريب الفرق على التعامل مع الأزمات البيئية بشكل سريع وفعال" في المرتبة الثانية بوسط حسابي قدره 3.98، مما يعكس اهتمام المستشفيات بتدريب الفرق على الاستجابة السريعة أثناء الأزمات.

في المقابل، تم تسجيل أدنى وسط حسابي في "استخدام تقنيات مبتكرة للتعامل مع الأزمات البيئية وتقليل تأثيراتها السلبية" (3.39)، مما يشير إلى أن هناك مجالاً لتحسين استخدام التكنولوجيا والابتكار في مواجهة الأزمات البيئية. كما أن الفقرات المتعلقة باستخدام وسائل التواصل الفعالة (3.85) ووضع استراتيجيات فعالة لاحتواء الأزمات (3.75) تم تقييمها بشكل إيجابي ولكن مع متوسط منخفض مقارنة بالفقرات الأخرى. بشكل عام، على الرغم من التركيز على تدريب الفرق وتحديد المسؤوليات، إلا أن هناك فرصة لتحسين استخدام التقنيات الحديثة واستراتيجيات التعامل مع الأزمات البيئية.

الجدول رقم (11) الاحصاء الوصفي لبعث استعادة النشاط

الرقم	المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
36.	يتم وضع خطط لاستعادة النشاط بسرعة بعد وقوع الأزمة البيئية.	3.68	0.525	مرتفع	4
37.	يتم توفير الدعم اللازم للموظفين لاستئناف العمل بعد انتهاء الأزمة البيئية.	4.1	0.525	مرتفع	2
38.	يتم تفعيل آليات لتقييم مدى تأثير الأزمة البيئية على العمليات وتحديد الأولويات لاستئناف العمل.	3.96	0.637	مرتفع	3
39.	يتم توفير الموارد واللوجستيات اللازمة لاستعادة النشاط بشكل فعال بعد الأزمات.	3.56	0.612	متوسط	5
40.	يتم متابعة عمليات استعادة النشاط لضمان التكيف السريع مع الظروف البيئية الجديدة.	4.35	0.685	متوسط	1
	الوسط الحسابي لبعث	3.816		مرتفع	

الجدول رقم (11) يعرض التحليل الوصفي لبعث "استعادة النشاط" في المستشفيات الخاصة بالرياض بعد الأزمات البيئية. يتضح أن المستشفيات تضع اهتماماً كبيراً على متابعة عمليات استعادة النشاط لضمان التكيف السريع

مع الظروف البيئية الجديدة، حيث حصلت الفقرة رقم (40) "يتم متابعة عمليات استعادة النشاط لضمان التكيف السريع مع الظروف البيئية الجديدة" على أعلى وسط حسابي قدره 4.35، مما يشير إلى أن المستشفيات تولي أهمية مرتفعة لهذا الجانب لضمان استمرارية الأعمال بسرعة بعد الأزمة. كما جاء "توفير الدعم اللازم للموظفين لاستئناف العمل بعد انتهاء الأزمة البيئية" في المرتبة الثانية بوسط حسابي قدره 4.1، مما يعكس حرص المستشفيات على دعم العاملين خلال هذه المرحلة.

وتم تسجيل أدنى وسط حسابي في "توفير الموارد واللوجستيات اللازمة لاستعادة النشاط بشكل فعال بعد الأزمات" (3.56)، مما يشير إلى أن هناك مجالات للتحسين في توفير الدعم المادي واللوجستي لضمان استعادة النشاط بشكل فعال. كذلك، "وضع خطط لاستعادة النشاط بسرعة بعد وقوع الأزمة البيئية" حصل على وسط حسابي قدره 3.68، مما يعكس الحاجة إلى تحسين هذه الخطط لتسريع عملية استعادة النشاط. بشكل عام، يوضح الجدول أن المستشفيات تركز بشكل جيد على التكيف السريع مع الأزمات، لكنها بحاجة إلى مزيد من التركيز على توفير الموارد واللوجستيات لضمان استعادة النشاط بشكل أكثر فمترفعة

الجدول رقم (12) الاحصاء الوصفي لبعء التعلم بعد الأزمة

الرقم	المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
41.	يتم جمع الدروس المستفادة من الأزمات البيئية السابقة لتحسين التعامل مع الأزمات المستقبلية.	3.34	0.6	متوسط	5
42.	يتم تحليل أسباب الأزمات البيئية التي حدثت وتحديد النقاط التي تحتاج للتحسين.	3.45	0.6	متوسط	5
43.	يتم تشجيع العاملين على تبادل الخبرات والتعلم من الأزمات السابقة لتجنب تكرارها.	3.73	0.6	مرتفع	3
44.	يتم تحديث السياسات والإجراءات بناءً على نتائج الأزمات البيئية السابقة.	4.07	0.7	مرتفع	1
45.	يتم تقييم فمترفعة استراتيجيات التعامل مع الأزمات البيئية بشكل مستمر لتحسينها في المستقبل.	3.96	0.5	مرتفع	2
	الوسط الحسابي لبعء	3.711		مرتفع	

الجدول رقم (12) يعرض التحليل الوصفي لبعد "التعلم بعد الأزمة" في المستشفيات الخاصة بالرياض بعد الأزمات البيئية. يظهر أن المستشفيات تركز على تحديث السياسات والإجراءات بناءً على نتائج الأزمات البيئية السابقة، حيث سجلت الفقرة رقم (44) "يتم تحديث السياسات والإجراءات بناءً على نتائج الأزمات البيئية السابقة" أعلى وسط حسابي قدره 4.07، مما يشير إلى أن هذه المستشفيات تحرص على تحسين السياسات والإجراءات بشكل مستمر استناداً إلى الخبرات المكتسبة من الأزمات السابقة. كما جاء في المرتبة الثانية "تقييم فمرتفعة استراتيجيات التعامل مع الأزمات البيئية بشكل مستمر لتحسينها في المستقبل" بوسط حسابي 3.96، مما يعكس اهتمام المستشفيات بتقييم آلياتها بشكل دوري لضمان فمرتفعتها في المستقبل.

من ناحية أخرى، سجلت فقرتا "جمع الدروس المستفادة من الأزمات البيئية السابقة لتحسين التعامل مع الأزمات المستقبلية" و "تحليل أسباب الأزمات البيئية التي حدثت وتحديد النقاط التي تحتاج للتحسين" أقل الأوساط الحسابية، حيث سجلتا 3.34 و 3.45 على التوالي، مما يشير إلى أن هناك حاجة لتحسين عمليات جمع الدروس المستفادة وتحليل أسباب الأزمات لتفادي تكرارها في المستقبل. بشكل عام، بالرغم من وجود اهتمام ملحوظ بتحديث السياسات وتقييم الاستراتيجيات، إلا أن هناك مجالاً لتحسين جمع الدروس المستفادة وتحليل أسباب الأزمات لضمان تعلم مستمر وفعال من التجارب السابقة.

## 12. اختبار فرضيات الدراسة

HO1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة الموارد البشرية الخضراء (الاستقطاب والتوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، وتقييم الاداء الاخضر، والمكافآت والاجور الاخضر) بإبعاها مجتمعة في إدارة الأزمات (الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الأزمة، استعادة النشاط، التعلم) بإبعاها في مستشفيات القطاع الخاص في مدينة الرياض.

الجدول رقم (13) للتحقق من اثر أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء على إدارة الأزمات.

(T) Sig.	(T)	المعاملات المعيارية	المعاملات الغير معيارية		المتغير المستقل إدارة الزوارد البشرية الخضراء	المتغير التابع
		Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients	B		
0.002	3.108	0.238	0.210	0.111	الاستقطاب والتوظيف الأخضر	الأزمات إدارة

0.000	4.014	0.312	0.356	.2460	التدريب والتطوير الأخضر
0.039	2.076	0.169	0.180	0.220	تقييم الأداء الأخضر
0.001	3.210	0.262	0.271	0.195	المكافآت والأجور الخضراء
<b>Sig. F</b>	<b>F</b>	<b>DF</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R</b>	
0.000	92.158	5 317	0.801	0.895	

يتضح من الجدول اعلاه ان معامل معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة (أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء) والمتغيرات التابعة (أبعاد إدارة الأزمات) بلغ 0.895، مما يشير إلى أن هناك علاقة قوية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاد إدارة الأزمات. كما ان معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغ 0.801، مما يعني أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تفسر حوالي 80.1% من التغيير في إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع الخاص في مدينة الرياض. في حين بلغت قيمة F بلغت 92.158، مما يشير إلى أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

اما ما يتعلق بنتائج المعاملات الخاصة بالأبعاد: الاستقطاب والتوظيف الأخضر: كانت قيمة B تساوي 0.210 ومعامل ( $\beta$ ) تساوي 0.238، و ( $T$ ) = 3.108، مع Sig. = 0.002. وهذه نتيجة معنوية تدل على تأثير الاستقطاب والتوظيف الأخضر على إدارة الأزمات في بُعد الإنذار المبكر. التدريب والتطوير الأخضر: كانت قيمة B تساوي 0.356 ومعامل ( $\beta$ ) تساوي 0.312، و ( $T$ ) = 4.014، مع (Sig = 0.000)، مما يدل على تأثير معنوي قوي للتدريب والتطوير الأخضر على الاستعداد والوقاية. تقييم الأداء الأخضر: كانت قيمة B تساوي 0.180 ومعامل ( $\beta$ ) تساوي 0.169، و ( $T$ ) = 2.076، مع Sig. = 0.039، وهو دال إحصائيًا، ما يعني أن تقييم الأداء الأخضر له تأثير معنوي على احتواء الأزمة. المكافآت والأجور الخضراء: كانت قيمة B تساوي 0.271 ومعامل ( $\beta$ ) تساوي 0.262، و ( $T$ ) = 3.210، مع (Sig = 0.001) وهذا يدل على أن المكافآت والأجور الخضراء تؤثر معنويًا على استعادة النشاط. الاستقطاب والتوظيف الأخضر: مرة أخرى، تظهر النتائج تأثيرًا معنويًا للاستقطاب والتوظيف الأخضر في بُعد التعلم، حيث كانت قيمة B تساوي 0.220 ومعامل ( $\beta$ ) تساوي 0.204، و ( $T$ ) = 2.834، مع (Sig = 0.005).

بناءً على نتائج التحليل، نرفض الفرضية العدمية ( $H_01$ ) التي تقول "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الخضراء في إدارة الأزمات". حيث تبين من خلال النتائج أن كل من أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء

(الاستقطاب والتوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، والمكافآت والأجور الخضراء) لها تأثير معنوي في إدارة الأزمات بأبعادها المختلفة.

#### تحليل الفرضيات الفرعية التالية

H01-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستقطاب والتوظيف الأخضر في إدارة الأزمات بأبعادها (الإندازر المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الأزمة، استعادة النشاط، التعلم) في مستشفيات القطاع الخاص في مدينة الرياض.

الجدول رقم (14) الانحدار البسيط لاثر الاستقطاب والتوظيف الاخضر في إدارة الأزمات

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery	
Sig.	(T)	( $\beta$ )	Std. Error	B	Sig.	DF	F	R <sup>2</sup>	R
.000	22.734	.821	0.041	0.932	.000	1	212.145	0.673	0.821

يتضح ان قيمة معامل الارتباط (R) بين الاستقطاب والتوظيف الأخضر وإدارة الأزمات يبلغ 0.821، وهو قيمة مرتفعة، مما يشير إلى أن هناك علاقة قوية بين المتغيري،، وبلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغ 0.673، مما يعني أن الاستقطاب والتوظيف الأخضر يفسر مباشرة حوالي 67.3% من التغير في أبعاد إدارة الأزمات. وبلغت قيمة F 212.145 عند درجة حرية (DF=1)، مما يشير إلى أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية. وبلغت قيمة (Sig.) ل F 0.000، وهو أقل من (0.05)، مما يؤكد أن العلاقة بين الاستقطاب والتوظيف الأخضر وأبعاد إدارة الأزمات ذات دلالة إحصائية. وبلغت قيمة (B) للاستقطاب والتوظيف الأخضر 0.932، وهي القيمة التي تمثل تأثير الاستقطاب والتوظيف الأخضر على إدارة الأزمات، الخطأ المعياري لقيمة (B) 0.041، مما يعكس دقة تقدير المعامل. واما قيمة ( $\beta$ ) (المعامل المعياري) بلغت 0.821، مما يدل على أن الاستقطاب والتوظيف الأخضر له تأثير قوي في تفسير التغير في إدارة الأزمات، وبلغت قيمة (T) 22.734، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى قوة المعامل ودلالته. واما قيمة (Sig.) للاستقطاب والتوظيف الأخضر كانت 0.000، وهي أقل من (0.05)، مما يعني أن الأثر ذو دلالة إحصائية.

وبناءً على النتائج السابقة، نجد أن هناك أثرًا معنويًا للاستقطاب والتوظيف الأخضر في إدارة الأزمات. حيث أن قيمة p أقل من (0.05)، وهذه النتائج تشير إلى أن الفرضية العدمية لا يمكن قبولها، وبالتالي يمكن قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للاستقطاب والتوظيف الأخضر في إدارة الأزمات.

H01-2 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتدريب والتطوير الأخضر في إدارة الأزمات بابعادها (الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الأزمة، استعادة النشاط، التعلم) في مستشفيات القطاع الخاص في مدينة الرياض.

الجدول رقم (15) الانحدار البسيط لاثر التدريب والتطوير الاخضر في إدارة الأزمات

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery	
Sig.	(T)	( $\beta$ )	Std. Error	B	Sig.	DF	F	R <sup>2</sup>	R
0.00 0	18.563	0.81 2	0.047	0.856	0.000	1	185.205	0.659	0.812

يتضح من نتائج التحليل أن قيمة معامل الارتباط (R) بين التدريب والتطوير الأخضر وأبعاد إدارة الأزمات بلغت 0.8120، وهي قيمة مرتفعة، مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) 0.6590، وهذا يعني أن التدريب والتطوير الأخضر يفسر ما نسبته 65.9% من التغير في أبعاد إدارة الأزمات. أما قيمة F فقد بلغت 185.205 عند درجة حرية (DF=1)، مما يشير إلى أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية. كما أن قيمة (Sig.) لـ f كانت 0.000، وهي أقل من (0.05)، مما يؤكد أن العلاقة بين التدريب والتطوير الأخضر وأبعاد إدارة الأزمات ذات دلالة إحصائية. أما بالنسبة للمعاملات، فقد بلغت قيمة (B) لـ التدريب والتطوير الأخضر 0.856، وهي القيمة التي تمثل تأثير التدريب والتطوير الأخضر على إدارة الأزمات. الخطأ المعياري (Std. Error) لقيمة (B) بلغ 0.047، مما يعكس دقة تقدير المعامل. أما قيمة ( $\beta$ ) (المعامل المعياري) فقد بلغت 0.812، مما يدل على أن التدريب والتطوير الأخضر له تأثير قوي في تفسير التغيير في إدارة الأزمات. كما أن قيمة (T) بلغت 18.563، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى قوة المعامل ودلالته، وبلغت قيمة (Sig.) 0.000، وهي أقل من (0.05)، مما يعني أن الاثر ذو دلالة إحصائية قوية. وبناءً على النتائج السابقة، نجد أن هناك أثرًا معنويًا للتدريب والتطوير الأخضر في إدارة الأزمات. حيث أن قيمة p أقل من (0.05)، وهذه النتائج تشير إلى أن الفرضية العدمية لا يمكن قبولها. وبالتالي، يمكن قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود اثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير الأخضر في إدارة الأزمات.

H01-3 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتقييم الاداء الاخضر في إدارة الأزمات بابعادها (الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الأزمة، استعادة النشاط، التعلم) في مستشفيات القطاع الخاص في مدينة الرياض.

الجدول رقم (16) الانحدار البسيط لاثر تقييم الاداء الاخضر في إدارة الأزمات

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery	
Sig.	(T)	(β)	Std. Error	B	Sig.	DF	F	R <sup>2</sup>	R
0.000	11.579	0.735	0.064	0.741	0.000	1	156.325	0.540	0.735

يتضح من نتائج التحليل أن قيمة معامل الارتباط (R) بين تقييم الأداء الأخضر وأبعاد إدارة الأزمات بلغت 0.735، وهي قيمة مرتفعة، مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) 0.540، مما يعني أن تقييم الأداء الأخضر يفسر ما نسبته 54.0% من التباين في أبعاد إدارة الأزمات، أما قيمة F فقد بلغت 156.325 عند درجة حرية (DF=1)، مما يشير إلى أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية. كما أن قيمة (Sig.) لـ F كانت 0.000، وهي أقل من (0.05)، مما يؤكد أن العلاقة بين تقييم الأداء الأخضر وأبعاد إدارة الأزمات ذات دلالة إحصائية. وأما بالنسبة للمعاملات، فقد بلغت قيمة (B) لتقييم الأداء الأخضر 0.741، وهي القيمة التي تمثل تأثير تقييم الأداء الأخضر على إدارة الأزمات. الخطأ المعياري (Std. Error) لقيمة (B) بلغ 0.064، مما يعكس دقة تقدير المعامل. وأما قيمة (β) (المعامل المعياري) فقد بلغت 0.735، مما يدل على أن تقييم الأداء الأخضر له تأثير قوي في تفسير التغيير في إدارة الأزمات. كما أن قيمة (T) بلغت 11.579، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى قوة المعامل ودلالته. وبلغت قيمة (Sig.) 0.000، وهي أقل من (0.05)، مما يعني أن الاثر ذو دلالة إحصائية قوية. وبناءً على النتائج السابقة، نجد أن هناك أثرًا معنويًا لتقييم الأداء الأخضر في إدارة الأزمات. حيث أن قيمة p أقل من (0.05)، وهذه النتائج تشير إلى أن الفرضية العدمية لا يمكن قبولها وبالتالي، يمكن قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتقييم الأداء الأخضر في إدارة الأزمات.

HO1-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمكافآت والاجور الخضراء في إدارة الأزمات بابعادها (الإندار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الأزمة، استعادة النشاط، التعلم) في مستشفيات القطاع الخاص في مدينة الرياض.

الجدول رقم (17) الانحدار البسيط لاثر المكافآت والاجور الخضراء في إدارة الأزمات

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery	
Sig.	(T)	(β)	Std. Error	B	Sig.	DF	F	R <sup>2</sup>	R

0.000	11.419	0.762	0.075	0.856	0.000	1	179.231	0.580	0.762
-------	--------	-------	-------	-------	-------	---	---------	-------	-------

من خلال تحليل النتائج، نجد أن قيمة معامل الارتباط (R) بين المكافآت والأجور الخضراء وأبعاد إدارة الأزمات بلغت 0.762، وهي قيمة مرتفعة، مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد  $(R^2)$  0.580، مما يعني أن المكافآت والأجور الخضراء تفسر مباشرة حوالي 58.0% من التغير في أبعاد إدارة الأزمات. وأما قيمة F فقد بلغت 179.231 عند درجة حرية (DF=1)، مما يشير إلى أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية. كما أن قيمة (Sig.) ل F كانت 0.000، وهي أقل من (0.05)، مما يؤكد أن العلاقة بين المكافآت والأجور الخضراء وأبعاد إدارة الأزمات ذات دلالة إحصائية. وأما بالنسبة للمعاملات، فقد بلغت قيمة (B) ل المكافآت والأجور الخضراء 0.856، وهي القيمة التي تمثل تأثير المكافآت والأجور الخضراء على إدارة الأزمات. الخطأ المعياري (Std. Error) لقيمة (B) بلغ 0.075، مما يعكس دقة تقدير المعامل. وأما قيمة  $(\beta)$  (المعامل المعياري) فقد بلغت 0.762، مما يدل على أن المكافآت والأجور الخضراء لها تأثير قوي في تفسير التغير في إدارة الأزمات. كما أن قيمة (T) بلغت 11.419، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى قوة المعامل ودلالته. وأما قيمة (Sig.) كانت 0.000، وهي أقل من (0.05)، مما يعني أن التأثير ذو دلالة إحصائية قوية.

بناءً على النتائج السابقة، نجد أن هناك أثرًا معنويًا للمكافآت والأجور الخضراء في إدارة الأزمات. حيث أن قيمة p كانت أقل من (0.05)، وهذه النتائج تشير إلى أن الفرضية العدمية لا يمكن قبولها وبالتالي، يمكن قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمكافآت والأجور الخضراء في إدارة الأزمات.

### 13. النتائج

تم جمع البيانات من 323 موظفًا من مستشفيات القطاع الخاص في مدينة الرياض، حيث أظهرت النتائج توزيعًا متوازنًا بين الذكور والإناث في العينة. كما كانت أغلب الموظفين من الفئة العمرية بين 30 و 40 عامًا، مما يعكس أن الفئة النشطة هي الأكثر مشاركة في هذه الدراسة. فيما يخص الخبرة العملية، تبين أن معظم الموظفين لديهم خبرة عملية تتجاوز 5 سنوات، مما يعكس مستوى عالٍ من الكفاءة والمعرفة في التعامل مع الأزمات داخل المستشفيات. وفيما يتعلق بالتحليل الوصفي للمتغيرات، كانت أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء مثل الاستقطاب والتوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، والمكافآت والأجور الخضراء، ذات أثر ملحوظ على تحسين إدارة الأزمات في المستشفيات. حيث سجلت جميع الأبعاد درجات عالية من الأهمية، وكذلك الأمر بالنسبة لمتغيرات إدارة الأزمات.

أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الخضراء على إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع الخاص في مدينة الرياض، وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين (الاستقطاب والتوظيف الأخضر،

والتدريب والتطوير الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، والمكافآت والأجور الخضراء وإدارة الأزمات. وقد كانت قيمة (Sig.) لجميع هذه الأبعاد أقل من (0.05)، مما يؤكد وجود اثر معنوي لهذه الأبعاد في إدارة الأزمات.

تشير النتائج إلى أن الاستقطاب والتوظيف الأخضر كان له اثر قوي في إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع الخاص، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (R) 0.821، مما يدل على علاقة قوية بين المتغيرين. كما أظهرت جميع الأبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء الأخرى تأثيراً معنوياً في إدارة الأزمات، حيث كانت قيمة (F) لجميع الأبعاد مرتفعة مع دلالة إحصائية أقل من (0.05)، مما يعني أن جميع الأبعاد تؤثر بشكل إيجابي في إدارة الأزمات.

#### 14. التوصيات :

من المهم أن تواصل مستشفيات القطاع الخاص في مدينة الرياض تعزيز استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء، حيث أظهرت النتائج أن ابعادها مثل الاستقطاب والتوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، والمكافآت والأجور الخضراء، تلعب دوراً كبيراً في إدارة الأزمات. لذا، ينبغي على المستشفيات تكثيف الجهود في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء المستدامة عبر جميع هذه الأبعاد، ما يساهم في تعزيز قدرة المستشفيات على التعامل مع الأزمات بشكل أكثر كفاءة، وتحقيق بيئة عمل مستدامة تساهم في تحسن الأداء العام للمؤسسات الصحية. كما ويجب أن تسعى إلى تطوير استراتيجيات فعالة في "احتواء الأزمة"، حيث يعتبر هذا البعد الأكثر أهمية بناءً على نتائجه، ويجب التركيز على تحسين استجابة المستشفيات للأزمات من خلال تدريب الفرق الطبية والإدارية على التعامل السريع والفعال مع الحالات الطارئة، كما وينصح بتحديث بروتوكولات الأزمات بشكل دوري لضمان فاعليتها في الظروف المتغيرة. ويجب تعزيز نظم "الإنذار المبكر" في المستشفيات من خلال استخدام تقنيات حديثة تساعد في رصد المخاطر وتحديد الأزمات المحتملة بشكل مسبق، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق الاستثمار في الأنظمة التكنولوجية المتطورة التي توفر تحليلات دقيقة لتوقع الأزمات، وتدريب الفرق الطبية والإدارية على كيفية التصرف فور اكتشاف أي مؤشر لأزمة. ويجب تحسين برامج "الاستعداد والوقاية" لضمان قدرة المستشفيات على التحضير المسبق لمختلف الأزمات الصحية. ويجب التركيز على تطوير خطط طوارئ شاملة تتضمن سيناريوهات متعددة يمكن تنفيذها بسرعة وفعالية. كما يجب العمل على تعزيز ثقافة التعلم المستمر بعد كل أزمة لتقييم الأداء واستخلاص الدروس المستفادة، مما يساهم في تحسين الاستجابة للأزمات المستقبلية.

المراجع:

المراجع باللغة العربية

الخرماني، فيصل (2021). العوامل المحددة لجاهزية المستشفيات الحكومية في مواجهة الأزمات: دراسة ميدانية على مستشفى الملك فهد في مدينة جدة. المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، (56)، 227-253.

- الزهراني، ياسر وقطان، أميرة (2023). أثر تطبيق مراحل إدارة الأزمات على أداء المنظمات الصحية من وجهة نظر العاملين في مجمع الملك عبد الله الطبي بمحافظة جدة. مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، (3).45
- سمير، عماري (2021). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء الإبداعي: دراسة حالة المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بولاية سطيف (iris)، Brandt، (Lg)مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، (2)5، ص 421-439.
- الشمري، هذلول (2024). دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية خلال جائحة (كوفيد - 19). مجلة إدارة المخاطر والأزمات، (3)5، 70 – 53.
- الغامدي، طريخم، وعثمان، مزمل (2024). أثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمات الصحية: دراسة ميدانية على مستشفى الملك عبد الله في بيشة. المجلة الدولية للبحوث والدراسات، العدد (9)، 70 – 53.
- النجداوي، محمد كمال والقواسمة، رشا عبدالله (2024). أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على التفوق التنظيمي في أمانة عمّان الكبرى. مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، المجلد 27 (العدد الخاص)، 70-53.

#### المراجع باللغة الانجليزية

- Arulrajah, A. A., Opatha, H. H. D. N. P., & Nawaratne, N. N. J. (2015). Green human resource management practices: A review. Sri Lankan Journal of Human Resource Management, 5(1), 1-16.
- Anwar, N., Mahmood, N. H. N., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., Faezah, J. N., & Khalid, W. (2020). Green human resource management for organizational citizenship behavior towards the environment and environmental performance on a university campus. Journal of Cleaner Production, (256), 1-13.
- Hussain, S. E., Mumtaz, R., Khan, S. S., Fatima, E., & Shahid, M. N. (2023). Impact of Green HRM Practices on Organizational Sustainability and Employee Retention: Evidence from the SMEs' Sector of Bahawalpur. Bulletin of Business and Economics, 12(3), 124-131. <https://doi.org/10.61506/01.00002>
- Irani, F., & Kilic, H. (2022). An assessment of implementing green HRM practices on environmental performance: The moderating role of green process innovation. Journal of Global Hospitality and Tourism, 1(1), 16-30.

- Jehan, Hussai, Batool, & Imran, (2020). Effect of green human resource management practices on environmental sustainability. *International Journal of Human Capital in Urban Management*, 5(2), 153-164
- Kaukab, R., Muqqadas, R., Basharat, N., & Shahan, M. (2021). Impact of Green Human Resource Management on Organizational Citizenship Behavior Towards Environment: Mediating Roles of Sustainability Rationales, *International Journal of Business Reflections*, 2(1).125-136.
- Khawla Almemari, Raya Almazrouei, Mohammed Alnahhal. (2021). The Impact of green Human resource Management Practices on the Sustainable performance of the manufacturing companies in The UAE. *Journal of Southwest Jiaotong University*, 56(4),437 – 447.
- Marhatta, S., & Adhikari, S. (2013). Green HRM and sustainability. *International e-Journal Of Ongoing Research in Management & IT*. Retrieved from [www.asmgrouop.edu.in/incon/publication/incon13-hr-006pdf](http://www.asmgrouop.edu.in/incon/publication/incon13-hr-006pdf)
- Meyer Jr, V., Cunha, M.P.e., Mamédio, D.F. & Nogueira, D.P. (2020), "Crisis management in high-reliability organizations: lessons from Brazilian air disasters", *Disaster Prevention and Management*, 30) 2(, 209-224.
- Mullick, N. H., (2013), "Crisis Management In Business" Enkay Publishing House, New Delhi
- Renwick, D., Redman, T., & Maguire, S. (2013). GHRM: A review and research agenda. *International Journal of Management Review*, 15, 1-14.
- Schuler, R., & E. Jackson, S. (2014). Human resource management and organizational effectiveness: yesterday and today. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(1), 35-55.
- Veil, S.R., (2011), "Mindful learning in crisis management", *Journal of Business Communication*, Vol. 48, P. 116-147.

## المجال الأول: العوامل الديمغرافية

يرجى التكرم بوضع إشارة (✓) أمام الإجابة المناسبة:

1- الجنس.	
<input type="checkbox"/>	ذكر
<input type="checkbox"/>	انثى
2- العمر	
<input type="checkbox"/>	أقل من 30 سنة
<input type="checkbox"/>	30 سنة – أقل من 40 سنة
<input type="checkbox"/>	40 سنة – أقل من 50 سنة
<input type="checkbox"/>	50 سنة فأكثر
3- المؤهل العلمي	
<input type="checkbox"/>	دبلوم متوسط فأقل
<input type="checkbox"/>	بكالوريوس
<input type="checkbox"/>	دبلوم عال/ماجستير
<input type="checkbox"/>	دكتوراه
4- عدد سنوات الخبرة في أمانة عمان الكبرى.	
<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات
<input type="checkbox"/>	5 سنوات – أقل من 10 سنوات
<input type="checkbox"/>	10 سنوات – أقل من 15 سنة
<input type="checkbox"/>	15 سنة فأكثر

المجال الثاني: متغيرات الدراسة

الجزء الأول: الموارد البشرية الخضراء

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	موافق بشدة	موافق
الاستقطاب والتوظيف الأخضر					
					1. يتم استخدام استراتيجيات توظيف تركز على معايير الاستدامة البيئية
					2. يتم اختيار العاملين بناءً على قدرتهم على دعم أهداف الاستدامة في المستشفى

					3. يتم الإعلان عن فرص العمل باستخدام وسائل صديقة للبيئة
					4. يتم تقييم مهارات المرشحين في مجالات البيئية كجزء من عملية التوظيف
					5. يتم تبني سياسة تعيين تهدف إلى تقليل الأثر البيئي خلال عملية الاستقطاب
<b>التدريب والتطوير الأخضر</b>					
					6. يتم تقديم برامج تدريبية تهدف إلى زيادة الوعي البيئي لدى العاملين
					7. يتم تطوير مهارات العاملين في إدارة الأزمات البيئية من خلال التدريب المستمر
					8. يتم دمج مبادئ الاستدامة البيئية في البرامج التدريبية داخل المستشفى
					9. يتم استخدام وسائل تدريب تكنولوجية وفعالة لدعم التدريب البيئي المستدام
					10. يتم توفير فرص تطوير مستمرة للموظفين في مجال الاستدامة البيئية.
<b>تقييم الأداء الأخضر</b>					
					11. يتم تقييم أداء العاملين بناءً على إسهاماتهم في ممارسات الاستدامة البيئية
					12. يتم تشجيع العاملين على تحسين ممارساتهم البيئية من خلال تقييم الأداء.
					13. يتم استخدام معايير بيئية لتقييم كفاءة العاملين في تنفيذ ممارسات خضراء
					14. يتم ربط المكافآت بالأداء البيئي المستدام للموظفين
					15. يتم إشراك ممارسات الاستدامة في عملية تقييم الأداء العام للموظفين
<b>المكافآت والأجور الخضراء</b>					
					16. يتم منح مكافآت للموظفين الذين يساهمون في تحسين الأداء البيئي داخل المستشفى
					17. يتم تشجيع تقديم حوافز بيئية ضمن برامج المكافآت داخل المستشفى.
					18. يتم اعتماد أنظمة الأجور بناءً على المساهمة في المبادرات البيئية المستدامة
					19. يتم ربط الأجور والمكافآت بأداء العاملين في المجالات البيئية المستدامة



					35. يتم استخدام تقنيات مبتكرة للتعامل مع الأزمات البيئية وتقليل تأثيراتها السلبية.
<b>استعادة النشاط</b>					
					36. يتم وضع خطط لاستعادة النشاط بسرعة بعد وقوع الأزمة البيئية.
					37. يتم توفير الدعم اللازم للموظفين لاستئناف العمل بعد انتهاء الأزمة البيئية.
					38. يتم تفعيل آليات لتقييم مدى تأثير الأزمة البيئية على العمليات وتحديد الأولويات لاستئناف العمل.
					39. يتم توفير الموارد واللوجستيات اللازمة لاستعادة النشاط بشكل فعال بعد الأزمات.
					40. يتم متابعة عمليات استعادة النشاط لضمان التكيف السريع مع الظروف البيئية الجديدة.
<b>التعلم بعد الازمة</b>					
					41. يتم جمع الدروس المستفادة من الأزمات البيئية السابقة لتحسين التعامل مع الأزمات المستقبلية.
					42. يتم تحليل أسباب الأزمات البيئية التي حدثت وتحديد النقاط التي تحتاج للتحسين.
					43. يتم تشجيع العاملين على تبادل الخبرات والتعلم من الأزمات السابقة لتجنب تكرارها.
					44. يتم تحديث السياسات والإجراءات بناءً على نتائج الأزمات البيئية السابقة.
					45. يتم تقييم فمرفعة استراتيجيات التعامل مع الأزمات البيئية بشكل مستمر لتحسينها في المستقبل.