



## Journal of Economics and Administrative Sciences (JEAS)



Available online at <http://jeasiq.uobaghdad.edu.iq>

### دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المكانة الاستراتيجية دراسة تحليلية لآراء عينتا من القياديين في المستشفيات الاهلية في مدينة أربيل

كوسرته محمد ابا بكر

جامعة صلاح الدين - أربيل

كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة المنظمات السياحية

[kosret.ebabekir@su.edu.krd](mailto:kosret.ebabekir@su.edu.krd)

07729796984

Received:6/11/2020

Accepted :8/12/2020

Published :FEBRUARY / 2021

هذا العمل مرخص تحت اتفاقية المشاع الابداعي نسب المُصنّف - غير تجاري - الترخيص العمومي الدولي 4.0

[Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)



### مستخلص البحث

يسعى البحث الحالي الى بيان دور ممارسات إدارة الموارد البشرية وابعادها المتمثلة بـ(التوظيف والاختيار الاخضر، تقييم الاداء الاخضر، التدريب والتطوير الاخضر وانظمة التعويض والتحفيز الاخضر) في تعزيز المكانة الاستراتيجية في المستشفيات الاهلية في مدينة أربيل، ويهدف البحث الى تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمكانة الاستراتيجية وبيان تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحديد المكانة الاستراتيجية.

اعتمد البحث على الاستبانة كوسيلة رئيسة للحصول على البيانات، وصمم على اساس فرضيات البحث، وتم توزيع الاستبانة على الاشخاص الذين يحملون عنوان المدير، رئيس القسم، مسؤول شعبة)، حيث بلغ عددهم (50) فردا، واختبر علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث من أجل الحصول على الإجابات المتعلقة بمشكلة البحث وفي تحقيق أهداف البحث من خلال استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (SPSS).

وتوصل البحث الى مجموعة من النتائج اهمها هناك علاقة ارتباط وتأثير لممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المكانة الاستراتيجية. ويوصي البحث ضرورة اهتمام اكثر بالمدلولات البنينة في ممارسات ادارة الموارد البشرية والتركيز على تدريب وتطوير قابلياتهم للممارسات الخضراء مع بناء معرفة متكاملة بالمكانة الاستراتيجية.

**المصطلحات الرئيسية للبحث:** ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء، تقييم الاداء الاخضر، التدريب والتطوير الاخضر، انظمة التعويض والتحفيز الاخضر، المكانة الاستراتيجية.

## المقدمة

تعد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء احد المواضيع المعاصرة في أنشطة إدارة الموارد البشرية والمتمثلة بـ (التوظيف والاختيار الاخضر، تقييم الاداء الاخضر، التدريب والتطوير الاخضر وانظمة التعويض والتحفيز الاخضر) والتي تركز على بناء توجه البيئي لممارسات واداء مهام المورد البشري في المنظمات.

تلعب المنظمات الصحية في العراق في الوقت الحالي دورا بارزا ومهما من حيث تقديم الخدمات الصحية للمجتمع، حيث تحتاج تلك المنظمات الى بناء وتطوير موقع تنافسي خلال ممارسة فعاليات متميزة تميزها عن نظيراتها.

وتؤكد التوجهات الحديثة على مستوى العالم على ممارسات الخضراء في فعاليات المنظمات بأنواعها المختلفة، والتي قد تلعب هذه الممارسات دورا مهما في تحديد المكانة الاستراتيجية من بين منافسيها، ويحصل ذلك من خلال توظيف الممارسات الخضراء في إدارة الموارد البشرية، وتأهيل العاملين/ الموارد البشرية ذوي التوجهات البيئية، ويسعى البحث الحالي الى بيان دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحديد المكانة الاستراتيجية في المستشفيات الاهلية في مدينة أربيل، ويمكن ان تحقق ذلك خلال طرح الاسئلة الآتية: (1) ما مدى تطبيق المفاهيم الفلسفية لمتغيري البحث؟ (2) ما مدى اهتمام المستشفيات الاهلية المبحوثة بممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء؟ (3) ما مدى ادراك القادة في الميدان المبحوث بالمكانة الاستراتيجية؟ (4) ما طبيعة العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث؟

كما تناول البحث موضوعين مهمين وهي ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمكانة الاستراتيجية، واللذان تعدان من المواضيع النادرة من نوعها في الميدان المبحوث بل في العراق. وترتبط المنظمات المبحوثة بعلاقة وطيدة مع البيئة خلال استخدام الموارد التي يمكن ان يتسبب في الحفاظ على البيئة، كما يمكن ان تستفيد ادارة المستشفيات الاهلية من نتائج البحث في ممارسة الفعاليات الخضراء للمورد البشري ومجالات اخرى.

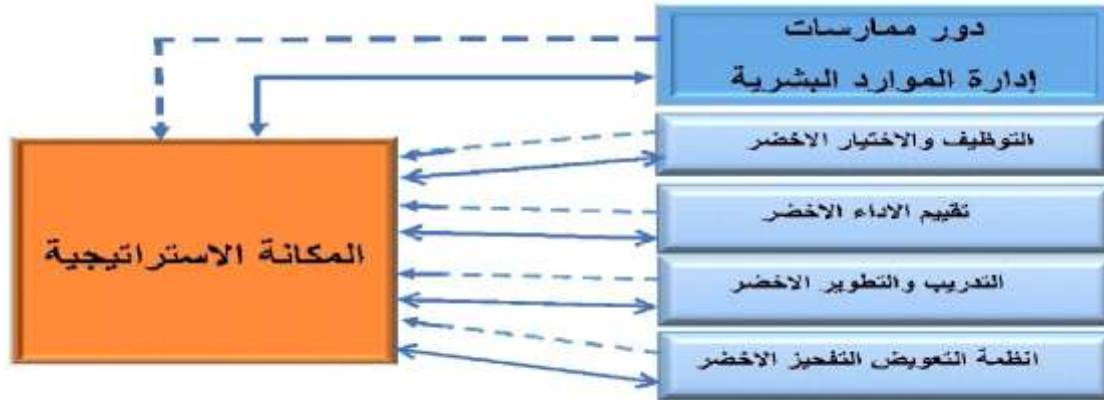
وهدف البحث الى تحليل العلاقة بين الممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمكانة الاستراتيجية، وبيان تأثير الممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحديد المكانة الاستراتيجية، والتعرف على مدى تطبيق أو ممارسات الخضراء لدى المنظمات المبحوثة، تحديد الاهمية التسلسلية لمتغيري البحث وبيان الفروق في اتجاهات المبحوثين حول متغيري البحث.

ويفضل البحث توفير الفرص الوظيفية في المناصب الادارية للإناث وتشجيعهن للعمل في تلك المناصب، وضرورة استمرار باهتمام متزايد بالمدلولات البيئية، اهتمام اكثر بالقضايا البيئية في برامج التدريب والتطوير، توفير فرص اكثر في عملية الاداء بالقضايا البيئية وادارة النفايات، فتح الفرص امام موظفي اصدقاء للبيئة، وضع نظام خاص لكفاءة الممارسات البيئية لدى الموظفين وضرورة مشاركة العاملين في القرارات الاستراتيجية لوعيهم بأهمية المكانة الاستراتيجية.

واخيرا يتضمن البحث محاور اربعة، حيث خصص المحور الاول للجانب المنهجي للبحث، ويتطرق المحور الثاني للجانب النظري لمتغيري البحث، حيث تم عرض ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المبحث الاول، والمكانة الاستراتيجية في المبحث الثاني، كما يتناول المحور الثالث الجانب الميداني للبحث، واخيرا يتم عرض الاستنتاجات التي توصل اليها البحث في المحور الرابع.

## المحور الاول / منهجية البحث

### اولا: نموذج البحث الافتراضي



الشكل (1)  
نموذج البحث الافتراضي

### ثانيا: فرضيات البحث

الفرضية الاولى: تختلف الأهمية الترتيبية لمتغيرات البحث الرئيسية والفرعية باختلاف جهات نظر افراد المستجيبين في المنظمات المبحوثة. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:  
-تختلف الأهمية الترتيبية لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية ومكوناتها في الميدان المبحوث.  
-تختلف الأهمية الترتيبية لمتغير المكانة الاستراتيجية في الميدان المبحوث.  
الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباط معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والمكانة الاستراتيجية مجتمعة ومنفردة في المنظمات المبحوثة.  
الفرضية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحديد المكانة الاستراتيجية مجتمعة ومنفردة في المنظمات المبحوثة.  
الفرضية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمكانة الاستراتيجية على وفق الخصائص الشخصية للمستجيبين.

### ثالثا: أساليب جمع البيانات

- 1- منهج البحث: المنهج الوصفي - التحليلي، يتضمن هذا المنهج دراسة التحليلية التفسيرية بين متغير ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء والمكانة الاستراتيجية.
- 2- الاستبانة: يستخدم البحث الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات.
- 3- المصادر: اعتمد البحث في جانبه النظري على مصادر اكااديمية المتعلقة بمتغيري البحث من الرسائل والاطاريح والبحوث والدوريات.

### رابعا: مجتمع البحث وعينته

تشكل المستشفيات الاهلية في مدينة اربيل مجتمع البحث وعددها (23) مستشفى كونها منظمات ذات اهمية بالنسبة للسوق العمل وعلاقتها بحياة الانسان والاخلاقيات المجتمعية وحساسيتها، واختير مديري تلك المستشفيات من رؤساء الاقسام والشعب والوحدات كونهم اصحاب الخبرة والكفاءة وأخذ منها عينة عشوائية مكونة من (50) فردا كعينة للبحث.

## المحور الثاني: الجانب النظري

### المبحث الأول: مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

ترتبط (Lee, 2000) الإدارة الخضراء Green Management بجزء من استراتيجيات الأعمال Business Strategies منذ تسعينات القرن الماضي وحصل على القبول الأكثر خلال سنوات 2000 (Majeed, et al., 2019, 1835). وتتبنى بعض من المنظمات في الدول المتقدمة سياسة ارسال الاثاث والمستلزمات الى الآخرين لاستخدامها بدل تحويلها او ارسالها كنفائيات وذلك رغبة للسياسة الخضراء (Shaban, 2019, 86). ومنها (General Electrics, Starbucks, Honda, Google) الذين يعملون لان يكونوا اصدقاء للبيئة (Majeed, et al, 2019, 1837).

#### أولاً: تعريف ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

تتوجه الآن المنظمات نحو امتلاك مورد بشري صديق للبيئة. يلعب هذا المورد بالتوجه البيئي دوراً مهماً في الأعمال حيث تركز على تقليل النفائيات وتقليل التكاليف للموارد الطبيعية خلال ممارسات إدارة المورد البشري الأخضر (Obaid & Alias, 2015, ). وان ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء. وهي النشاطات الفاعلة لعمل وتطبيق استراتيجيات المنظمات لتحقيق المنتج الاخضر والخدمة الخضراء مع الحفاظ على طاقات الزبون الداخلي من ذوي المهارات الخضراء (Al-Hisnawi, 2019, 456). وفي الجدول (1)، يعرض اهم التعريفات التي اوردت لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

#### الجدول (1)

التعريفات حسب آراء عينة من الكتاب والباحثين

التعاريف	المصادر
عبارة عن الانشطة التي تحتوي على تطوير وتنفيذ وصيانة نظام الذي يهدف الى جعل العاملين الاخضر، اي تحويل المورد البشري الاعتيادي الى العاملين الاخضر لتحقيق الاهداف البيئية.	Arulrajah, et al, 2015, 2
تشير الى الانشطة والسياسات والممارسات لتطوير والصيانة المستمرة لها بهدف ايجاد العاملين والمنظمة الاخضر وبينه عمل خالية من التلوث اثناء تأدية المهام.	Al-zubaidi, 2016, 60
التركيز على المورد البشري لتوجيهه نحو الاداء البيئي او ما يسمى بالبيئيين.	Ahmed, 2019, 951
عامل رئيس لتفوق المنظمات من خلال العلاقة مع الاداء المعرفي.	Al-Hisnawi, 2019, 455
تأهيل العاملين لمواجهة التحديات والتغيرات التنظيمية وتحديث القابليات وتقوية المهارات وتحفيزهم لاداء وظائفهم.	Aktar & Islam, 2019, 7
تمثل صورة مناسبة للمنظمة امام المجتمع ويساعدها في تحقيق الميزة التنافسية.	Muzahidul Islam, et al, 2019, 4
ممارسات تقلل التأثيرات السلبية للمنظمة تجاه البيئة.	Obaid & Alias, 2015, 953
تقليل آثار استخدام الاوراق والوقود للنقل والتشغيل.	Shaban, 2019, 86

المصدر: من اعداد الباحث.

وبعد عرض التعريفات بالاعتماد على المصادر المذكورة اعلاه لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ، يعرفها البحث الحالي بالممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية الصديقة للبيئة والتي تؤدي الى كفاءة عالية وتقلل التكاليف وخسارات الموارد الطبيعية وعلاوة على ذلك تزيد الترابط ما بين المنظمة والعاملين ويؤدي ذلك الى تحديد مكانة الاستراتيجية للمنظمة من بين المنافسين.

### ثانياً: أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

تعد ممارسات إدارة الموارد البشرية مصدراً لتحقيق الميزة التنافسية وإيجاد ثقافة الاستدامة في المنظمة (Esen & Caliskan, 2019, 58). وتساعد المنظمات في تحقيق المالي والإرباح وتنتج المنظمة نحو المنظمة البيئية (Bon, et al., 2018, 167). ويحدد البحث الحالي أهميتها بالآتي:

- 1- جذب المواهب والمعارف والمهارات.
- 2- تقليل الخسائر في استخدام الموارد.
- 3- ممارسة سلوكيات أخلاقية تجاه البيئة والمجتمع.
- 4- بناء علاقة صديقة مع المجتمع وصدقة مع البيئيين.
- 5- قد تنجو المنظمة من بعض الضرائب والرسوم المفروضة لدى السلطات على المنظمات والأنشطة الضارة للبيئة والمجتمع.

### ثالثاً: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

هناك اتفاق بين الباحثين على تحديد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بـ (التحليل والتصميم الأخضر، التوظيف والاختيار الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التدريب وتطوير الأخضر، التشجيع والحوافز الأخضر) وموضح في الجدول (2) وعلى هذا الأساس ومن حيث الملائمة مع الميدان المبحوث، اعتمد الباحث على الممارسات المذكورة أعلاه، موضحاً في الآتي:

الجدول (2)

تحديد ممارسات إدارة الموارد البشرية لدى عينة من الباحثين

المصدر	تخطيط المورد البشري الأخضر	تحليل وتصميم الأخضر	التوظيف والاختيار الأخضر	تحويل الأخضر	تقييم الأداء الأخضر	تدريب وتطوير الأخضر	التشجيع والحوافز الأخضر	الصحة والسلامة الأخضر	انضباط الأخضر	علاقات العاملين الأخضر	التمكين الأخضر
Arulrajah, et al, 2015	*		*	*	*	*	*	*	*	*	*
Al-zubaidi, 2016			*		*	*	*				
Ahmed, 2019		*	*		*	*	*				
Al-Hisnawi, 2019			*		*	*	*				
Al-zubaidi & Hamzaa, 2019		*	*		*	*	*	*			
Aykan, 2019		*	*	*	*	*	*				
Bon, et al., 2019			*		*	*	*				
Esen & Caliskan, 2019			*		*	*	*				
Kuria & Mose, 2019			*		*	*	*				
Majeed, et al., 2019		*	*	*	*	*	*				*

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الوارد فيه

### 1- التوظيف والاختيار الأخضر Green Employment and Selection

هي عملية توظيف الافراد ذوي المعرفة والمهارات والنهج والسلوكيات التي تناسب النظام الاداري البيئي في المنظمة (Ngari, 2016, 8). واتباع السياسات البيئية في الاستراتيجيات واختيار الاشخاص الذين لديهم اعتبار اكثر تجاه البيئة (Aykan, 2017, 165). ويساعد ذلك في جذب والحفاظ على المورد البشري الجيد (Kuria & Mose, 2019, 6). والاشخاص المهنية والسلوكيات الاخلاقية تجاه البيئة والتي يمكن ان تساعد في جذب المواهب والمعارف والمهارات (Obaid & Alias, 2015, 952).

وهو الاعلان الوظيفي من خلال ممارسات الخضراء باتمتتها واستخدام المقابلة عن بعد بدل استخدام الورق والتجنب من استخدام الاشياء للاستقبال مثل المياه المعبأ واكواب بلاستيكية (Ahmed, 2019, 424). ويرى الباحث ان التوظيف والاختيار الاخضر عبارة عن اعتبار الجوانب البيئية عند توظيف وتحديد المتقدمين للتوظيف في المنظمة الذين لديهم ميزة تتصف بصداقة البيئة.

### 2- تقييم الاداء الاخضر Green Performance Assessment

تتج المنظمة في أنشطة إدارة الاداء الاخضر بربط تقييم الاداء بالوصف الوظيفي مع تحديد الاهداف والمهام الخضراء. أي اجراء عمليات المقارنة والتدقيق لتحديد الانحرافات ومعالجتها وتحسين المستمر لصالح البيئة (Al-zubaidi & Hamzaa, 2019, 34). وهو التأكد من المخرجات ان تكون سلوكا خضرايا وعلى هذا الاساس يتم تقييم الموارد البشري كأحد المقاييس المهمة (Al-Hisnawi, 2019, 458). ويرى البحث الحالي انه عبارة عن تشجيع العاملين للمشاركة في تقديم الافكار الداعمة للبيئة ووضع النقاط التي تعطي الاعتبار للموظف البيئي.

### 3- التدريب والتطوير الاخضر Green Training & Development

تحتاج المنظمات الى تطوير امكانات عاملها وتناسبها مع التقنيات الحديثة للعمل ويجب ان يشمل ذلك العاملين في جميع المستويات في المنظمة وذلك بالاعتماد على النشاطات المختلفة لتوعية المورد البشري وجعلها جزءا من مسارها الوظيفي. كما تحتاج ممارسة سلوكيات اخلاقية والمهارات والمعارف تجاه البيئة الى تدريب وتطوير العاملين لدى المنظمة (Obaid & Alias, 2015, 952). ويتطلب النهج البيئي زيادة وعي العاملين ومهارتهم ومعرفتهم من خلال عملية التدريب والتطوير والتي تعدان بمثابة الآليات المناسبة لتسهيل استدامة الشركات (Al-zubaidi, 2016, 62). ولتشجيع ودعم الممارسات الخضراء وتزويد الموظفين بعادات إعادة التدوير وإدارة النفايات (Majeed, et al, 2019, 1837).

وهي من الادوات المهمة لتطوير الموارد البشرية الى الممارسات الخضراء خلال تعليم السياسة البيئية للموظفين وتغيير سلوك الفردي للموظف لتوعيته بالسياسات البيئية (Al-zubaidi & Hamzaa, 2019, 34). وإضافة معارف المورد البشري الموجود والمتوقع من المستقبل باليات العمل او الممارسات الخضراء في أداء مهامهم (Ahmed, 2019, 425). ويرى الباحث التدريب والتطوير الاخضر هو اضافة مهارات خضراء للعاملين لیساعد المنظمة في تحقيق التفوق وتحديد مكانتها الاستراتيجية من خلال اعتبارات الحماية البيئية.

### 4- أنظمة التعويض والتحفيز الاخضر Green Compensation and Stimulation Systems

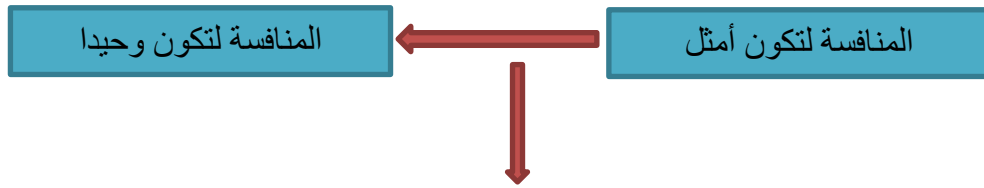
تستخدم المنظمات ذات التوجه البيئي او الاخضر المكافآت لاعادة تدوير النفايات والحد من خسائر الموارد الطبيعية وتطوير نظام الانتاج الاخضر (Al-zubaidi, 2016, 62). وتقوم بتشجيع العاملين بالمكافآت والتعويضات بأنواعها، مثل: مكافئة نقدية، زيادة الرواتب او مكافئة غير نقدية مثل الهدايا والتثناء والتقدير (Ahmed, 2019, 425). ويحدده البحث الحالي بتحديد التحفيزات النقدية وغير النقدية للعاملين تجاه افكارهم الجديدة وصديقة للبيئة.

## المبحث الثاني / مفهوم المكانة الاستراتيجية

### أولاً: تعريف المكانة الاستراتيجية

جاء مصطلح المكانة الاستراتيجية من (Strategic Positioning) في اللغة الانكليزية وهي تعتبر أداة للتأكد من صحة المنظمة (Porter, 2012, 4). أو أداة حيوية لمواجهة الضغوط التنافسية في الصناعة وتحسين الاداء (Farhiya, 2015, 1). وتحدد اين تقع المنظمة مقارنة بنظيراتها(منافسيها) في الصناعة (Dimitrova, 2017, 32).

وتحتاج المكانة الاستراتيجية الى استخدام او ممارسة تقنيات إدارية متطورة (Onguko & Ragui, 2012, 1309). وتحقق المنظمة هذه المكانة خلال اجراء التطوير بالاعتماد على ابداع المنتجات والخدمات التي تختلف من المنافسين (Chang, et al., 2015, 1). ويؤكد (Porter, 2012, 2) أهمية التميز والاختلاف في طريقة عمل المنظمة التي لديها المكانة الاستراتيجية كما مبين في الشكل (2).



أسوأ خطأ ترتكبه المنظمات في استراتيجياتها، هي المنافسة مع نظيراتها بنفس الطرائق  
الشكل (2)

كيفية تحقيق المكانة الاستراتيجية

المصدر: Porter, Michael E., (2012), Strategic Positioning in Challenging World: Creating Shared Value, presented depending on Porter's Idea, Porter Prize India, Boston, MA/ New Delhi, India.

والمنظمة التي لديها المكانة الاستراتيجية لها صفة دينامية وتبحث عن تقويم مكانتها باستمرار (Jia, 2015, 69). حتى تناسبها. وفي الجدول (3)، يعرض اهم التعريفات التي اوردت في البحوث والكتب للمكانة الاستراتيجية.

الجدول (3)

التعاريف حسب آراء الكتاب والباحثين

المصادر	التعاريف
(Harvard Business School)	تعكس الخيارات التي تتخذها المنظمة حول نوع القيمة التي تتم ايجادها بطريقة مختلفة عن المنافسين.
(Baraskova, 2010, 23)	القدرة في الابداع وايجاد نتائج متميزة مقارنة بالمنافسين.
(Onguko & Ragui, 2012, 1309)	القيام بالنشاطات المختلفة عن المنافسين او نفس النشاطات بطرائق مختلفة.
(Farhiya, 2015, 3)	استجابة متجانسة في الصناعة بطريقة تختلف عن الآخرين.
(Dimitrova, 2017, 19)	قدرة المنظمة لايجاد القيمة بطريقة تختلف عن منافسيها.

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

ومن خلال عرض التعريفات، يرى الباحث أن المكانة الاستراتيجية عبارة عن قدرة المنظمة في امتلاك المقدرات الانسانية واستخدام التقنيات المتطورة في اساليب الادارة بطريقة مختلفة عن المنافسين.

### ثانياً: أهمية المكانة الاستراتيجية

إن المكانة الاستراتيجية لها أهمية بالغة للمنظمات في صياغة الاستراتيجيات وتحديد مكانتها في الصناعة التي تعمل فيها، ويمكن تحديد أهميتها خلال النقاط التالية:

- 1- تحقق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة (Farhiya, 2015, 10).
- 2- تمكن المنظمة من تطوير استراتيجيات تنافسية مناسبة باستمرار (Jia, 2015, 69).
- 3- المقدمة الأساسية للاستراتيجيات التسويقية للزبائن التي تقدم لها المنتجات او الخدمات (Hauser, 2015, 1).
- 4- تساعد المنظمة في بناء العلاقات مع اصحاب المصلحة (Baraskova, 2010, 23)



### ثالثاً: خصائص المكانة الاستراتيجية

- هناك خصائص تخص المنظمات الناجحة والتي لديها المكانة الاستراتيجية، حيث تحددها (Baines, et al., 2005) بثلاثة خصائص، وهي:
- 1- هناك ترابط بين فعاليات المنظمة وتؤثر هذه الفعاليات بعضها في البعض.
  - 2- لديها تنظيم دينامي، وقادرة على التغيير باستمرار.
  - 3- تربط قرارات تحديد المكانة الاستراتيجية بالاستراتيجيات التنافسية.

## المحور الثالث/ الجانب الميداني

### أولاً: وصف الخصائص الشخصية للمستجيبين:

يستعرض البحث الحالي في الفقرة هذه الخصائص الديموغرافية للمستجيبين، وكما في الجدول (4):

الجدول (4)

وصف الديموغرافي للمستجيبين

العوامل		توزيع الأفراد المستجيبين				
المجموع	أنثى	ذكر				
		50	8	42		
%100	%16	%84				
العمر	عدد سنوات					
	51 فما فوق	41 – 50 سنة	31 – 40 سنة	21 – 30 سنة	0	
50	4	14	32	0		
%100	%8	%28	%64	%0		
الخدمة الطبية	عدد سنوات					
	21 فما فوق	16 – 20 سنة	11 – 15 سنة	6 – 10 سنة	1 – 5 سنة	
50	10	10	14	16	0	
%100	%20	%20	%28	%32	%0	
التحصيل الدراسي	عدد سنوات					
	اعدادية	دبلوم	بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير	دكتوراه
50	0	12	18	0	10	10
%100	%0	%24	36%	%0	20%	%20

المصدر: من اعداد الباحث

- 1- الجنس: يلحظ من الجدول (4) أن غالبية المستجيبين من فئة الذكور، حيث ان نسبتها (84%)، تمثل الاناث (16%)، مما يشير إلى قلة نسبة الفئة الأخيرة (الاناث) في المستويات الوسطى والعليا في ادارة المستشفيات.
- 2- العمر: يبين الجدول (4) توزيع الأفراد المبحوثين من حيث سمة العمر، حيث تبين ان الفئة العمرية (31 – 40 سنة) تمثل اعلى نسبة افراد العينة والتي بلغت نسبة (64%) ، وتليها للفئة العمرية (41 – 50 سنة) بنسبة (28%) وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفئة العمرية (51 سنة فما فوق) بنسبة (8%). يشير ذلك الى أن غالبية المستجيبين هم من الفئة العمرية الناضجة والتي يحتمل ان يمتلكون القدرات الذهنية والبدينية وموهلين في اداء وظائفهم بمستوى ممتاز.
- 3- سنوات الخدمة الطبية: تشير بيانات الجدول (4) أن غالبية افراد عينة البحث لديهم خدمة في مجال الطبي تقع بين (6 – 10 سنة) والتي شكلت نسبة (32%) من حجم العينة المبحوثة، ثم تلتها فئة (11 – 15 سنة) بالنسبة (28%)، ومن ثم الافراد الذين لهم خدمة ما بين (16 – 20 سنة)، (21 سنة فما فوق) تأتيان بالمرتبة الأخيرة، حيث بلغت (20%).
- 4- التأهيل العلمي: تشكل حملة شهادة (بكالوريوس) غالبية افراد العينة، حيث بلغت نسبتهم (36%)، وبلغ حاملو شهادة (دبلوم) (24%)، وجاءت بالمرتبة الأخيرة حاملي شهادة (دكتوراه) و (ماجستير) إذ بلغنا (20%) وكما يبين في الجدول (4). يشير ذلك الى ان الافراد المستجيبين موهلين اكاديميا ولديهم القدرة في اجابة العبارات بالدقة والموضعية، مما يضمن ان الاجابات قريبة من واقع العمل للميدان المبحوث.



### ثانياً: وصف وتشخيص متغيري البحث

#### أ- وصف وتشخيص متغيري ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

يستعرض هذا المحور وصف متغيري البحث عبر تحليل آراء الأفراد المستجيبين، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية مثل: التوزيع التكراري، والنسب المئوية، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ونسبة الاتفاق، ومعامل الاختلاف، وعلى النحو الآتي:

1. التوظيف والاختيار الأخضر: تشير معطيات الجدول (5) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X1 – X4) والخاصة بوصف آراء عينة البحث تجاه بُعد التوظيف والاختيار الأخضر، والتي تميل إلى الاتفاق، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (42%) من الأفراد عينة البحث متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (41%) غير متفقين مع ذلك، وجاء هذا بوسط حسابي (2.95) وانحراف معياري (1.066). وبلغ نسبة الاتفاق (59%)، مما يعطي دلالة أولية على توافر بُعد التوظيف والاختيار الأخضر لدى الموظفين في المستويات الإدارية في المستشفيات المبحوثة. وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي لعبارتي (X1) و (X2) والتي بلغت (60.80%)، وبوسط حسابي بلغ (3.04)، وانحراف معياري (0.968) و (1.124) على التوالي، والتي تنصان على تمتع إدارة المستشفى بشفافية عالية في عملية التوظيف، وتأكيد المستشفى على السياسات البيئية في عملية التوظيف. حيث بلغت معامل الاختلاف لعبارتي (X1) و (X2) ما قيمته (31.84%) و (36.97%) توالياً والتي تقل بكثير عن القيمة المعيارية لهذا المؤشر والبالغة (50%)، مما يؤكد الأهمية الإيجابية للعبارتي المذكورتين وعلى مستوى عبارات بُعد التوظيف والاختيار الأخضر.

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بُعد التوظيف والاختيار الأخضر فهي للعبارة (X3) والتي بلغت (56%)، وبوسط حسابي بلغ (2.80)، وانحراف معياري (1.066)، والتي تنص على أنه تحدد المستشفى نقاط والمعايير للمدلولات البيئية، مما يؤثر ضرورة قيام المستشفيات المبحوثة بأهتمامه في تطوير هذا الجانب.

2. تقييم الاداء الأخضر: يبين الجدول (5) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X5 – X8) والخاصة بوصف آراء عينة البحث تجاه بُعد تقييم الاداء الأخضر والتي تميل إلى الاتفاق، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (43%) من الأفراد عينة البحث متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (43%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.02) وانحراف معياري (1.060). وبلغ نسبة الاتفاق (60.40%)، وهذا يمثل نتيجة أولية على توافر بُعد تقييم الاداء الأخضر لدى الموظفين في المستويات الإدارية في المستشفيات المبحوثة.

وبحسب المؤشر الجزئي فقد كانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (X5) والتي بلغت (66.4%)، وبوسط حسابي بلغ (3.32)، وانحراف معياري (1.096)، والتي تشير إلى استخدام إدارة المستشفى المعايير المتعلقة بالبيئة لتقييم العاملين. ولتأكيد أهمية هذه العبارة من وجهة نظر الأفراد العينة فقد بلغ معامل الاختلاف للعبارة (X5) ما قيمته (33.01%) والتي تقل بكثير عن القيمة المعيارية لهذا المؤشر والبالغة (50%)، مما يؤكد الأهمية الإيجابية للعبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات بُعد تقييم الاداء الأخضر.

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بُعد العمل كفريق فهي للعبارة (X6) والتي بلغت (53.60%)، وبوسط حسابي بلغ (2.68)، وانحراف معياري (1.019)، والتي تنص على تواجد نقاط خاصة لتقديم الأفكار الجديدة الخاصة بالجوانب البيئية، مما يؤثر ضرورة قيام المستشفيات المبحوثة بأهتمامه في تطوير هذا الجانب.

3. تدريب والتطوير الأخضر: يلحظ من الجدول (5) أن التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X9 – X12) والخاصة بوصف آراء عينة البحث تجاه بُعد تدريب والتطوير الأخضر والتي تميل إلى الاتفاق، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (39%) من الأفراد عينة البحث متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (42%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وجاء ذلك بوسط حسابي (2.81) وانحراف معياري (1.249). وبلغ نسبة الاتفاق (56.20%)، وهذا يمثل نتيجة أولية على توافر بُعد تدريب والتطوير الأخضر لدى الموظفين في المستشفيات المبحوثة وبمستويات متوسطة.

وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (X9) والتي بلغت (60%)، وبوسط حسابي بلغ (3.00)، وانحراف معياري (1.107)، والتي تشير إلى اهتمام إدارة المستشفى في عمليات التدريبية بالاعتبارات البيئية، ولتأكيد أهمية هذه العبارة من وجهة نظر الأفراد العينة فقد بلغ معامل الاختلاف

للعبارة (X9) ما قيمته (36.90%) والتي تقل بكثير عن القيمة المعيارية لهذا المؤشر والبالغة (50%)، مما يؤكد الأهمية الإيجابية للعبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات بعد تدريب والتطوير الأخضر.

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات تدريب والتطوير الأخضر فهي للعبارة (X12) حيث بلغ نسبته (52,8%)، وبوسط حسابي بلغ (2,64)، وبانحراف معياري (1.336) والتي تنص اسهام برامج التدريب في المنظمة في تقليل الخسائر وإدارة النفايات، مما يؤثر ضرورة قيام المستشفيات المبحوثة باهتمامه في تطوير هذا الجانب

4. أنظمة التعويض والتحفيز الأخضر: تشير معطيات الجدول (5) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X13 – X16) والخاصة بوصف آراء عينة البحث تجاه بعد أنظمة التعويض والتحفيز الأخضر والتي تميل إلى الاتفاق، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (35%) من الأفراد عينة البحث متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (40%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وجاء ذلك بوسط حسابي (2.87) وانحراف معياري (1.157). وبلغ نسبة الاتفاق (57.40%)، وهذا يمثل نتيجة أولية على توافر بعد أنظمة التعويض والتحفيز الأخضر لدى الموظفين في المستشفيات المبحوثة وبمستويات متوسطة.

وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (X16) والتي بلغت (62.40%)، وبوسط حسابي بلغ (3.12)، وبانحراف معياري (0.961)، والتي تشير إلى اعطاء إدارة المستشفى مكافآت مقابل تقديم المقترحات لخدمة السياسات البيئية، ويؤكد معامل الاختلاف أهمية عبارة (X16) من وجهة نظر الأفراد العينة، أهمية هذه العبارة من وجهة نظر الأفراد العينة بقيمة (30.80%) والتي تقل بكثير عن القيمة المعيارية لهذا المؤشر والبالغة (50%)، ويؤكد ذلك أهمية العبارة المذكورة على مستوى عبارات بعد أنظمة التعويض والتحفيز الأخضر.

أما العبارة (X14) فقد حصل على أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات أنظمة التعويض والتحفيز الأخضر، حيث بلغ نسبته (48.80%)، وبوسط حسابي بلغ (2.44)، وبانحراف معياري (1.215) والتي تنص استخدام إدارة المستشفى سياسة اعطاء المكافآت لموظف الصديقة للبيئة، ويشير ذلك ضرورة اهتمام المستشفيات بسياسة المكافآت لموظفي الصديقة للبيئة.

### الجدول (5)

#### وصف أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

#### (X14)

أبعاد متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية	العبارات	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا أتفق بشدة		معامل الاختلاف (%)	نسبة الاتفاق (%)
		5		4		3		2			
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
التوظيف والاختيار الأخضر	X1	0	0	0	0	0	0	0	0	31.84	60.80
	X2	4	4	16	16	12	12	14	14	36.97	60.80
	X3	0	0	0	0	6	6	18	18	39.54	56.00
	X4	0	0	0	0	6	6	18	18	36.51	58.40
المعدل		2.00		40.00		17.00		33.00			
		6		22		4		0			
		12.00		44.00		8.00		36.00			
		0		28.00		12		18			
تقييم الاداء الأخضر	X5	6	6	14	14	12	12	18	18	1.096	66.40
	X6	0	0	0	0	6	6	6	6	1.019	53.60
	X7	2	2	4	4	6	6	16	16	1.057	63.20
	X8	4	4	14	14	6	6	26	26	1.066	58.40
المعدل		6.00		37.00		14.00		39.00			
		2		20		8		16			
		12.00		44.00		8.00		36.00			
		0		28.00		12		18			
التدريب والتطوير الأخضر	X9	2	2	4	4	8	8	16	16	1.107	60.00
	X10	4	4	12	12	14	14	8	8	1.287	55.20
	X11	2	2	4	4	6	6	12	12	1.267	56.80
	X12	2	2	4	4	10	10	6	6	1.336	52.80
المعدل		5.00		34.00		19.00		21.00			
		2		16		10		20			
		12.00		44.00		8.00		32.00			
		0		28.00		12		18			
أنظمة التعويض والتحفيز الأخضر	X13	4	4	14	14	12	12	12	12	1.223	57.60
	X14	0	0	0	0	10	10	10	10	1.215	48.80
	X15	6	6	12	12	12	12	12	12	1.228	60.80
	X16	4	4	14	14	16	16	16	16	0.961	62.40
المعدل		7.00		28.00		25.00		15.00			
		4		16		16		16			
		12.00		44.00		8.00		32.00			
		0		28.00		12		18			

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية

**ب: وصف متغير المكانة الاستراتيجية :**

توصف الفقرة الحالية آراء أفراد العينة حول متغير المكانة الاستراتيجية، كما مبين في الآتي:  
تشير إجابات المستجيبين في الجدول (6) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات المتعلقة بعبارة (Y1 - Y9) التي تخص وصف آراء أفراد العينة تجاه متغير المكانة الاستراتيجية والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات متوسطة، حيث تشير النسب حسب المؤشر الكلي إلى أن (36.44%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (38.22%) غير متفقين معها، وجاء ذلك بوسط حسابي (2.92) وانحراف معياري (0.942). وبلغت نسبة الاتفاق حسب المؤشر الكلي (58.40%)، وهذا يعطي مؤشراً على اتفاق العينة على توافر متغير المكانة الاستراتيجية في المستشفيات المبحوثة وبمستويات متوسطة.

وعلى مستوى الجزئي كانت نسبة اتفاق الاعلى على مستوى عبارات المكانة الاستراتيجية للعبارة (Y3) بالنسبة (66.40%)، وبوسط حسابي بلغ (3.32)، وانحراف معياري (0.978)، يشير ذلك الى اهتمام إدارة المستشفى بالسياسات الابداعية في تقديم خدماتها، ولتأكيد أهمية هذه العبارات من وجهة نظر الأفراد العينة، بلغ معامل الاختلاف لتلك العبارات نسبة (29.46%) والتي أقل بكثير عن القيمة المعيارية والبالغة (50%)، مما يؤكد على أهمية العبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات المتغير المعتمد .

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا المتغير هي للمؤشر (Y1) والتي بلغت (31.20%)، وبوسط حسابي بلغ (1.56)، وانحراف معياري (1.069)، والتي تشير إلى اهتمام إدارة المستشفى بنشر الوعي لتحقيق المكانة الاستراتيجية. مما يؤكد ضرورة قيام المستشفيات بأهتمامها في نشر الوعي لتحقيق المكانة الاستراتيجية

**الجدول (6)****وصف المكانة الاستراتيجية**

نسبة الاتفاق (%)	معامل الاختلاف (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		اتفق بشدة		العبارات
				1	2	3	4	5						
				%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار			
31.20	68.53	1.069	1.56	52.00	26	44.00	22	0.00	0	4.00	2	0.00	0	Y1
59.20	39.19	1.160	2.96	16.00	8	20.00	10	16.00	8	48.00	24	0.00	0	Y2
66.40	29.46	0.978	3.32	0.00	0	32.00	16	8.00	4	56.00	28	4.00	2	Y3
61.60	35.84	1.104	3.08	8.00	4	28.00	14	16.00	8	44.00	22	4.00	2	Y4
64.00	26.78	0.857	3.20	0.00	0	24.00	12	36.00	18	36.00	18	4.00	2	Y5
60.00	30.13	0.904	3.00	0.00	0	36.00	18	32.00	16	28.00	14	4.00	2	Y6
61.60	24.42	0.752	3.08	0.00	0	24.00	12	44.00	22	32.00	16	0.00	0	Y7
60.00	30.13	0.904	3.00	0.00	0	36.00	18	32.00	16	28.00	14	4.00	2	Y8
61.60	24.42	0.752	3.08	0.00	0	24.00	12	44.00	22	32.00	16	0.00	0	Y9
58.40	34.32	0.942	2.92	8.44		29.78		25.33		34.22		2.22		المعدل
				38.22				36.44						

المصدر: من أعداد الباحث

**ثالثاً: اختبار فرضيات البحث****1- اختبار فرضية الأهمية الترتيبية لمتغيرات البحث الرئيسية**

الفرضية الرئيسية الأولى: تختلف الأهمية الترتيبية لمتغيرات البحث الرئيسية والفرعية باختلاف وجهات نظر أفراد المستجيبين في المستشفيات المبحوثة. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية.

وتنص الفرضية الفرعية الأولى بانها " تختلف الأهمية الترتيبية لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الاخضر وابعادها في ميدان المبحوث". ويمثل هذا الاختبار مقارنة الوسط الحسابي للإجابات على متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الاخضر وابعاده (التوظيف والاختيار الاخضر، تقييم الاداء الاخضر، التدريب والتطوير الاخضر وأنظمة التعويض والتحفيز الاخضر) كل على حدا مع الوسط الحسابي للأداة (5) على أساس مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، لاختبار هذه الفرضية نستخدم (One-Sample t-Test). يظهر الجدول (7) أن متوسط إجابات الاتفاق مع فرضية البحث لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الاخضر بلغت (2.91) وهو أكبر من متوسط ليكرت بمقدار (0.760) في حين كانت قيمة p-تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وقيمة (t) المحسوبة قد بلغت (24.838) وهي أكبر من قيمتها الجدولية

(1.645)، كذلك بالنسبة لابعاده كانت جميعها معنوية مما يدل على وجود أهمية للتوظيف والاختيار الأخضر، تقييم الاداء الاخضر، التدريب والتطوير الاخضر وأنظمة التعويض والتحفيز الاخضر، والنتائج الانفة تدعم صحة الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه تختلف الأهمية الترتيبية لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الاخضر وابعادها في ميدان المبحوث.

الجدول (7): إختبار t حول متوسط إجابات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ومكوناته

قيمة متوسط الإختبار = 3

المتغير الأول	الوسط الحسابي	متوسط الخطأ المعياري	T المحسوبة	T الجدولية	درجات الحرية	قيمة P	النتيجة	الأهمية الترتيبية
ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	2.91	0.11726	24.838	1.645	49	0.000	معنوي	المرتبة الثانية
التوظيف والاختيار الاخضر	2.95	0.10400	28.365	1.645	49	0.000	معنوي	2
تقييم الاداء الاخضر	3.02	0.11690	25.814	1.645	49	0.000	معنوي	1
التدريب والتطوير الاخضر	2.81	0.15429	18.213	1.645	49	0.000	معنوي	4
أنظمة التعويض والتحفيز الاخضر	2.87	0.13329	21.531	1.645	49	0.000	معنوي	3

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الإحصائي SPSS n= 50

وتنص الفرضية الفرعية الثانية بانها "تختلف الأهمية الترتيبية لمتغير المكانة الاستراتيجية في الميدان المبحوث". يظهر الجدول (8) أن متوسط إجابات الاتفاق مع فرضية البحث لمتغير المكانة الاستراتيجية قد بلغت (2.92) وهو أكبر من متوسط ليكرت بمقدار (0.814) في حين قيمة-p تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وقيمة (t) المحسوبة بلغت (26.960) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.645)، مما يدل على وجود أهمية للمكانة الاستراتيجية، والنتائج الأنفة تدعم صحة الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على تختلف الأهمية الترتيبية لمتغير المكانة الاستراتيجية في الميدان المبحوث وبالتالي قبول وتبني الفرضية الرئيسة الأولى والفرضيات الفرعية.

الجدول (8): إختبار t حول متوسط إجابات المكانة الاستراتيجية

قيمة متوسط الإختبار = 3

المتغير الثاني	الوسط الحسابي	متوسط الخطأ المعياري	T المحسوبة	T الجدولية	درجات الحرية	قيمة p	النتيجة	الأهمية الترتيبية
المكانة الاستراتيجية	2.92	0.11424	26.960	1.645	49	0.000	معنوي	المرتبة الأولى

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الإحصائي SPSS n= 50

## 2- إختبار الفرضيات الارتباط

تنص الفرضية الرئيسة الثانية بأنها "توجد علاقة ارتباط معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمكانة الاستراتيجية مجتمعاً ومنفرداً في المستشفيات المبحوثة". وأظهرت نتائج الجدول (9) وجود علاقات الارتباط المعنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمكانة الاستراتيجية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.778) وبقية احتمالية (0.000) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05)، وعليه

تُرفض فرضية العدم وتُقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنها: " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمكانة الاستراتيجية عند مستوى معنوية (0.05) "، وتُشير هذه العلاقة قوة ارتباط ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وقدرتها في فاعلية المكانة الاستراتيجية على المستوى الكلي في المستشفيات المبحوثة في مدينة أربيل.

### الجدول (9)

معامل الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمكانة الاستراتيجية على المستوى الكلي

المتغير المعتمد		المتغير المستقل
المكانة الاستراتيجية		
ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
	0.778**	0.000

\*\*ارتباط معنوية عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الإحصائي SPSS

$H_0$  هناك علاقة ارتباط معنوية بين ممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية والمكانة الاستراتيجية مجتمعة ومنفردة في المستشفيات المبحوثة.

وتم حساب قيمة معامل الارتباط بين ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمكانة الاستراتيجية بشكل منفرد، واختباره تحت مستوى معنوية (0.05) وهناك ارتباط طردي موجب معنوي بين بعد أنظمة التعويض والتحفيز الخضراء والمكانة الاستراتيجية ومقداره (0.808)، وهو أكبر قيمة معامل ارتباط مقارنة مع بقية الأبعاد الأخرى لذلك يحتل هذا البعد المرتبة الأولى مقارنة مع بقية الأبعاد، وهناك ارتباط طردي موجب معنوي بين البعد التوظيف والاختيار الأخضر والمكانة الاستراتيجية ومقداره (0.578)، وهي أصغر قيمة معامل ارتباط مقارنة مع بقية الأبعاد لذلك يحتل هذا البعد المرتبة الأخيرة. أما العلاقة بين بعدي تقييم الاداء الأخضر والتدريب والتطوير الأخضر والمكانة الاستراتيجية يحتل المرتبة الثانية والثالثة ومقدارهما (0.672)، (0.769) وعلى التوالي، وعليه تُقبل فرضية البحث على انه: " هناك علاقة ارتباط معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمكانة الاستراتيجية مجتمعة ومنفردة في المستشفيات المبحوثة"، وبالتالي فقد تحقق الهدف الثاني للبحث، كما بينت في الجدول (10).

### الجدول (10)

معاملات الارتباط بين ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمكانة الاستراتيجية بشكل منفرد

المكانة الاستراتيجية			المتغير المعتمد	المتغير المستقل
المرتبة	النتيجة	القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل الارتباط سبيرمان	
الرابعة	معنوي	0.000	0.578**	التوظيف والاختيار الأخضر
الثالثة	معنوي	0.000	0.672**	تقييم الاداء الأخضر
الثانية	معنوي	0.000	0.769*	التدريب والتطوير الأخضر
الأولى	معنوي	0.000	0.808**	أنظمة التعويض والتحفيز الأخضر

n= 50

\*\*ارتباط معنوية عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الإحصائي SPSS

### 3- إختبار الفرضيات التأثير

ويتم هنا دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وابعاده الاربعة في المكانة الاستراتيجية من خلال تقدير النماذج الخطية وحساب معامل التفسير ( $R^2$ )، واستخدام أداة تحليل الانحدار المتعدد *Multiple Regression* وتم إختبار الفرضيات.

وتنص الفرضية الرئيسية الثالثة بانها هناك تأثير ذات دلالة احصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحديد المكانة الاستراتيجية مجتمعة ومنفردة في المستشفيات المبحوثة".

## الجدول (11)

تحليل تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المكانة الاستراتيجية على المستوى الكلي

قيمة P- Value المحسوبة	قيمة F المحسوبة	الخطأ المعياري	DF درجات الحرية	قيمة R <sup>2</sup>	t المحسوبة	قيمة معامل الانحدار B <sub>1</sub>	قيمة الثابت B <sub>0</sub>	الأنموذج 1
0.000	73.548	0.088	1 48	0.605	8.576	0.758	0.873	ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء المكانة الاستراتيجية
0.000			49					

n=50

معنوي عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

أذ تشير نتائج أنموذج الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (11) إلى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المكانة الاستراتيجية، وكانت قيمة معامل التفسير (60.5%) للمكانة الاستراتيجية ذات دلالة فعندها فقط يمكن القول بأن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لها تأثير في المكانة الاستراتيجية فكلما زادت قيمة (R<sup>2</sup>) زاد التأثير بمقداره، ويدعم ذلك قيم F المحسوبة (73.548) عند درجتي حرية (48,1) وبقية احتمالية (0.000) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05) وهذا يحقق انسجاماً بشأن وجود تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المكانة الاستراتيجية. أما قيمة معامل الانحدار قد بلغت (0.758) وهي تشير إلى أن التغيير الحاصل في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بوحدة واحدة يؤدي إلى تغيير في المكانة الاستراتيجية بنفس مقدار، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (8.576) بأنها قيمة معنوية عند مستوى (0.05) وبقية احتمالية (0.000)، وهذا أيضاً يدعم التأثير المعنوي. وكما تشير قيمة الحد الثابت إلى وجود المكانة الاستراتيجية بمقدار (0.873) حتى لو كانت قيمة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء صفراً، وهذا يعني قدرة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مجتمعاً في تفسير ما قيمتها (60.5%) من التغيرات الحاصلة في المكانة الاستراتيجية. طبقاً للنتائج الأتفة الذكر تقبل فرضية البحث التي تنص على أنه يوجد تأثير ذات دلالة احصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحديد المكانة الاستراتيجية مجتمعة ومنفردة في المستشفيات المبحوثة.

H<sub>0</sub> يوجد تأثير ذات دلالة احصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحديد المكانة الاستراتيجية مجتمعة ومنفردة في المستشفيات المبحوثة.

وبهدف اعطاء مؤشرات تفصيلية عن تأثير كل بعد من ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المكانة الاستراتيجية، سيتم استخدام أنموذج الانحدار البسيط *Simple Regression Analysis* وعلى النحو الآتي:



الجدول (12)

تحليل تأثير مكونات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المكانة الاستراتيجية بشكل منفرد

الأنموذج	مكونات البحث الداخلة إلى الأنموذج بخطوة	قيمة الحد الثابت $B_0$	قيمة معامل الانحدار $B_1$	المتغيرة المحسوبة $t$	قيمة $R^2$	DF درجات الحرية	الخطأ المعياري	قيمة F المحسوبة	قيمة P-Value المحسوبة
1	التوظيف والاختيار الأخضر	1.209	0.634	4.901	0.334	1	0.129	24.020	0.000
2	تقييم الاداء الأخضر	1.098	0.656	6.281	0.451	1	0.105	39.447	0.000
3	التدريب والتطوير الأخضر	1.480	0.569	8.332	0.591	1	0.068	69.422	0.000
4	أنظمة التعويض والتحفيز الأخضر	1.093	0.692	9.488	0.652	1	0.073	90.030	0.000

n=50

متغير معتمد =المكانة الاستراتيجية  
معنوي عند مستوى (0.05) من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

1. بعد التوظيف والاختيار الأخضر: تشير نتائج أنموذج الإنحدار البسيط الموضح في الجدول (12) إلى وجود تأثير لبعده التوظيف والاختيار الأخضر في المكانة الاستراتيجية. وكانت قيمة معامل التفسير (33.4%) أما النسبة المتبقية (66.4%) تمثل نسبة اسهام متغيرات اخرى غير داخلة في أنموذج البحث أو التي لا يمكن السيطرة عليها، ويدعم ذلك قيمة F المحسوبة (24.020) عند درجتى حرية (1،48) وبقية احتمالية (0.000) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05). وتشير قيمة معامل الانحدار التي بلغت (0.634) إلى أن التغير في المكون الإستراتيجي بوحدة واحدة سوف يؤدي إلى تغير في المكانة الاستراتيجية بمقدار نفسها، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (4.901) بأنها قيمة معنوية عند مستوى (0.05) وبقية احتمالية (0.000)، وفيما تشير قيمة الحد الثابت البالغة (1.209) إلى وجود المكانة الاستراتيجية حتى لو كانت قيمة المكون الاستراتيجي صفراً. وهذا يعني قدرة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال المكون الاستراتيجي في تفسير ما قيمتها (33.4%) من التغيرات الحاصلة في المكانة الاستراتيجية.

2. تقييم الاداء الأخضر: تشير معطيات الجدول (12) إلى وجود تأثير لبعده تقييم الاداء الأخضر في المكانة الاستراتيجية، وكانت قيمة معامل التفسير (45.1%)، أما النسبة المتبقية (54.9%) تمثل نسبة اسهام متغيرات اخرى غير داخلة في أنموذج البحث الحالية أو التي لا يمكن السيطرة عليها، وأن قيمة F المحسوبة البالغة (39.447) عند درجتى حرية (48،1) وبقية احتمالية (0.000) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05). وتشير قيمة معامل الانحدار التي بلغت (0.656) إلى أن التغير في بعد تقييم الاداء الأخضر بوحدة واحدة سوف يؤدي إلى تغير في المكانة الاستراتيجية بمقدار نفسها، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (6.281) بأنها قيمة معنوية عند مستوى (0.05) وبقية احتمالية (0.00)، وفيما تشير قيمة الحد الثابت البالغة (1.098) إلى وجود المكانة الاستراتيجية حتى لو كانت قيمة بعد تقييم الاداء الأخضر صفراً.

3. التدريب والتطوير الأخضر: يوضح الجدول (12) وجود تأثير معنوي لبعده التدريب والتطوير الأخضر في المكانة الاستراتيجية، وتدعم قيمة معامل التفسير (59.1%)، كما أن قيمة F المحسوبة (69.422) عند درجتى حرية (48،1) وبقية احتمالية (0.000) وهي معنوية عند مستوى (0.05). وتشير قيمة معامل الانحدار التي بلغت (0.569) إلى أن التغير في بعد التدريب والتطوير الأخضر بوحدة واحدة سوف يؤدي إلى تغير في المكانة الاستراتيجية بمقدار نفسها، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (8.332) بأنها قيمة معنوية عند مستوى (0.05) وبقية الاحتمالية (0.000)، وفيما يشير قيمة الحد الثابت البالغة (1.480) إلى وجود المكانة الاستراتيجية حتى لو كانت قيمة بعد التدريب والتطوير الأخضر صفراً، وهذا يعني قدرة ممارسات إدارة الموارد

البشرية الخضراء من خلال بعد التدريب والتطوير الاخضر في تفسير ما قيمتها (59.1%) من التغيرات الحاصلة في المكانة الاستراتيجية في الميدان المبحوث.

4. أنظمة التعويض والتحفيز الاخضر: تشير معطيات الجدول (12) إلى وجود تأثير لبعده أنظمة التعويض والتحفيز الاخضر في المكانة الاستراتيجية، وكانت قيمة معامل التفسير (65.2%)، اما النسبة المتبقية (34.8%) تمثل نسبة اسهام متغيرات اخرى غير داخلية في نموذج البحث الحالي أو التي لا يمكن السيطرة عليها، وأن قيمة F المحسوبة البالغة (39.447) عند درجتى حرية (48،1) وقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05). وتشير قيمة معامل الانحدار التي بلغت (0.692) إلى أن التغير في بعد أنظمة التعويض والتحفيز الاخضر بوحدة واحدة سوف يؤدي إلى تغير في المكانة الاستراتيجية بمقدار نفسها، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (9.488) بأنها قيمة معنوية عند مستوى (0.05) وقيمة احتمالية (0.00)، وفيما تشير قيمة الحد الثابت البالغة (1.093) إلى وجود المكانة الاستراتيجية حتى لو كانت قيمة بعد تقييم الاداء الاخضر صفراً.

اما فيما يخص التأثير بين ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المكانة الاستراتيجية فإن نتائج تحليل الانحدار البسيط التي يوضحها الجدول (12) إذ كان لبعده أنظمة التعويض والتحفيز الاخضر التأثير الأكبر بين ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الاخضر في المكانة الاستراتيجية، وتليها البعد التدريب والتطوير الاخضر، والبعده تقييم الاداء الاخضر وثم بعد التوظيف والاختيار الاخضر وطبقاً للنتائج الآتية الذكر قبول الفرضية الرئيسية الثالثة للبحث.

#### 4- اختبار الفرضية التباين

الفرضية الرئيسية الرابعة: هناك فروق ذات دلالة احصائية في آراء المبحوثين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمكانة الاستراتيجية على وفق الخصائص الشخصية للمستجيبين، ومن خلال هذا المحور اختبار التباين في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمكانة الاستراتيجية على وفق الخصائص الشخصية للمستجيبين والمتمثلة بالجنس، والعمر، والتحصيل الدراسي، وسنوات الخدمة في الوظيفة الحالية، وأخيراً عدد الدورات التدريبية التي شاركت فيها في مجال البنك والتي تضمنتها الفرضية الرئيسية الرابعة، ولقد استخدم أسلوب تحليل التباين الاحادي (One Way Anova) لمعرفة دلالات الفروق للخصائص التي تحتوي فئات متعددة، فيما تم استخدام (Independent Samples T-test) للخصائص التي تضم فئتين فقط وعلى النحو الآتي:

اختبار التباين للدلالة على الفروق ممارسات إدارة الموارد البشرية على وفق الخصائص الشخصية للمستجيبين.

يظهر من نتائج الجدول (13) بأنها لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تجاه ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على وفق خاصية الجنس حيث بلغ قيمة (t) المحسوبة (0.150) وقيمة اختبار F (17.808) وأن قيمة (P) تساوي (0.882) وهي أكبر من قيمة (0.05). اما فيما يخص خاصية العمر فإن الجدول (12) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تجاه ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ، ويدعم ذلك قيمة F المحسوبة البالغة (0.459) وهي اقل من قيمتها الجدولية (3.195) عند مستوى معنوي (0.05) وعند درجتى حرية (47،2) والقيمة الاحتمالية (0.635) أكبر من (0.05). وأكدت نتائج الجدول (12) عدم وجود فروق في إجابات المستجيبين تجاه ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على وفق خاصية عدد سنوات الخدمة الطبية، يدعم ذلك قيمة F المحسوبة البالغ (0.876)، عند مستوى دلالة (0.05) وعند درجتى حرية (3، 46) والقيمة الاحتمالية (0.460) وهي أكبر من (0.05). وأخيراً فإن نتائج الجدول (13) تشير إلى عدم وجود فروق في إجابات المستجيبين تجاه ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على وفق خاصية التأهيل العلمي، ويؤكد ذلك قيم F المحسوبة البالغ (1.497) فهي اقل من قيمتها الجدولية (2.579) عند مستوى دلالة (0.05) والقيمة الاحتمالية (0.219) أكبر من (0.05).

الجدول (13) اختبار التباين للدلالة على الفروق تجاه ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على وفق الخصائص الشخصية للمستجيبين

P. Value	اختبار F أو t	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	البيان	الخصائص الشخصية
0.882	t=0.150 F=17.808	Levene's Test for Equality of Variances				الجنس
0.635	0.459	0.323 0.703	2 47 49	1.015 38.030 39.045	بين المجموعات خلال المجموعات المجموع	العمر
0.460	0.876	0.607 0.693	3 46 49	1.821 31.867 33.687	بين المجموعات خلال المجموعات المجموع	عدد سنوات الخدمة الطبية
0.219	1.497	0.989 0.661	4 45 49	3.956 29.732 33.688	بين المجموعات خلال المجموعات المجموع	التأهيل العلمي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

اختبار التباين للدلالة على الفروق للمكانة الاستراتيجية على وفق الخصائص الشخصية للمستجيبين.  
-  $H_0$  وجود فروق ذات دلالة احصائية تجاه المكانة الاستراتيجية على وفق الخصائص الشخصية للمستجيبين.

ويبين نتائج الجدول (14) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تجاه المكانة الاستراتيجية على وفق خاصية الجنس، وبلغ قيمة (t) المحسوبة (0.514) وأن قيمة (P) تساوي (0.610) وهي أكبر من قيمة (0.05). وكما اظهرت نتائج الجدول (13) بأن لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تجاه المكانة الاستراتيجية على وفق خاصية التحصيل العمر، ويدعم ذلك قيمة F المحسوبة البالغ (0.314) وهي اقل من قيمتها الجدولية (3.195) عند مستوى معنوي (0.05) وعند درجتي حرية (2، 47) والقيمة الاحتمالية (0.732) أكبر من (0.05). واكدت نتائج معطيات الجدول (14) عدم وجود فروق في إجابات المستجيبين تجاه المكانة الاستراتيجية على وفق خاصية عدد سنوات الخدمة الطبية، يدعم ذلك قيمة F المحسوبة البالغ (0.363)، عند مستوى دلالة (0.05) وعند درجتي حرية (3، 46) والقيمة الاحتمالية (0.780) وهي أكبر من (0.05). وأخيراً فإن نتائج الجدول (14) تشير إلى عدم وجود فروق في إجابات المستجيبين تجاه المكانة الاستراتيجية وفق خاصية عدد التأهيل العلمي، ويؤكد ذلك قيم F المحسوبة البالغ (1.652) وهي اقل من قيمتها الجدولية (2.579) عند مستوى دلالة (0.05) والقيمة الاحتمالية (0.178) أكبر من (0.05). تشير النتائج في الجدولين (13)، (14) صحة الفرضية الرئيسية الرابعة التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمكانة الاستراتيجية على وفق خصائصهم الشخصية، وتقبل فرضية العدم الفرضية الرئيسية الرابعة وما تنبثق عنها من فرضيات، تقبل فرضية البحث التي تنص على أنه: "يوجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية والمكانة الاستراتيجية على وفق الخصائص الشخصية للمستجيبين"

الجدول (14)

اختبار التباين للدلالة على الفروق تجاه المكانة الاستراتيجية على وفق الخصائص الشخصية للمستجيبين

P. Value	F اختبار t أو	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	البيان	الخصائص الشخصية
0.610	t=0.514 F=11.077	Levene's Test for Equality of Variances				الجنس
0.732	0.314	0.211	2	0.422	بين المجموعات	العمر
		0.671	47	31.554	خلال المجموعات	
			49	31.976	المجموع	
0.780	0.363	0.247	3	0.740	بين المجموعات	عدد سنوات الخدمة الطبية
		0.679	46	31.237	خلال المجموعات	
			49	31.976	المجموع	
0.178	1.652	1.024	4	4.097	بين المجموعات	التأهيل العلمي
		0.620	45	27.882	خلال المجموعات	
			49	31.976	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

## المحور الرابع:

### أولاً: الاستنتاجات

أهم الاستنتاجات التي وصلت إليها البحث هي:

- 1 - أثبتت نتائج التحليل الإحصائي بأن غالبية القادة الإداريين في المستشفيات الأهلية من فئة الذكور.
- 2 - تركزت أعمار غالبية القادة الإداريين ضمن فئات العمرية التي تشير إلى الرجولة والتي يمكن أن تساعد في اتخاذ قرارات عقلانية وحكيمة.
- 3 - يتبين أن أكثر القادات في المستشفيات المبحوثة لديهم سنوات خدمة كثيرة تتناسب مع مناصبهم.
- 4 - يتبين من نتائج التحليل أن غالبية القادات في المستشفيات المبحوثة هم من حملة شهادات العليا.
- 5 - كشفت نتائج التحليل الوصفي عن مستوى مقبول لمتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وابعادها مجتمعة ومنفردة وبدرجة الانسجام الجيد في اجابات أفراد المبحوثين.
- 6 - أثبتت نتائج التحليل الإحصائي المتوسطات اجابات أفراد المبحوثين في الشركة المبحوثة بأهمية المكانة الاستراتيجية وتليها ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بمرتبة ثانية.
- 7 - كشف نتائج التحليل الإحصائي انه احتل بعد تقييم الاداء الاخضر الاهمية الترتيبية بالمرتبة الاولى، واما بعد تطوير والتدريب الاخضر المرتبة الاخيرة.
- 8 - اورد في النتائج انه اهتمام المستشفيات بالمدلولات البنينة والمعايير المتعلقة بالبيئة في تقييم الاداء ليس بمستوى جيد.
- 9 - تشير النتائج انه لاتخدم البرامج التدريبية في المستشفيات في تقليل الخسائر وادارة النفقات.
- 10 - أثبتت النتائج الإحصائية، انه لا تهتم المستشفيات بنشر الوعي لتحقيق المكانة الاستراتيجية.
- 11 - كشف النتائج ارتباط علاقة معنوية قوية بين كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وابعادها والمكانة الاستراتيجية.
- 12 - أثبت الانحدار المتعدد وجود تأثير قوي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المكانة الاستراتيجية.
- 13 - لاتوجد فروق ذات دلالة احصائية تجاه ممارسات إدارة الموارد الخضراء وفق خاصيات الشخصية للمستجيبين.

## ثانياً: التوصيات

وبناء على نتائج البحث التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الاحصائي للبيانات تمكن البحث الخروج بالتوصيات منها:

- 1 - توفير الفرص الوظيفية في المناصب الادارية للاناث وتشجيعهن للعمل في تلك المناصب.
- 2 - ضرورة استمرار المستشفيات المبحوثة باهتمام متزايد بالمدلولات البيئية.
- 3 - اهتمام اكثر بالقضايا البيئية في برامج التدريب والتطوير.
- 4 - توفير فرص اكثر في عملية الاداء بالقضايا البيئية وادارة النفقات.
- 5 - فتح الفرص امام موظفي اصدقاء البيئة.
- 6 - وضع نظام خاص لكفاءة الممارسات البيئية لدى الموظفين.
- 7 - ضرورة مشاركة العاملين في القرارات الاستراتيجية لوعيهم باهمية المكانة الاستراتيجية.

## المراجع

### اولاً: المصادر العربية:

#### 1- البحوث والدوريات المنشورة

- 1- Ahmed, Manaf Abdalmutalib, (2019), Impact of Green Human Resource Management Practices on Improving the Performance of the Organization, AL-Anbar University journal of Economic and Administration Sciences, Vol.11, No. 26, Al Anbar, Iraq.
- 2- Al-Hisnawi, Salih Mahdi Mohamed, (2019), The Intermediate Role of Knowledgeability in The Relationship Between Green Human Resource Management Practices and Innovation Performance, Ahl Al-Bait Jurnal, Volume 1, Issue 25, Karbala, Iraq.
- 3- Al-zubaidi, Ghani Dahham, (2016), The Role of Green Human Resources Management in Achieving Environmental Citizenship Requirements, The Journal of Economics & Administrative Sciences of the University of Baghdad (UB), Vol. 22, No. 89, Baghdad, Iraq.
- 4- Al-zubaidi, Ghani Dahham & Hamzaa, Mohammed Flayeh, (2019), The Role of Green Human Resources Management in Achieving Sustainable Development, The Journal of Economics & Administrative Sciences of the University of Baghdad (UB), Vol. 25, No. 112, Baghdad, Iraq.

### ثانياً: المراجع الانكليزية

#### 1- الرسائل والاطاريح

- 1- Baraskova, Jekaterina, (2010), Strategic Positioning and Sustainable Competitive Advantage, Master Thesis, Aarhus School of Business.
- 2- Farhiya, Farah, (2015), Strategic Positioning as a Source of Sustainable Competitive Advantage, Master Thesis, University of Nairobi, School of Business.

#### 2- البحوث والدوريات المنشورة

- 1- Aktar, Alima & Islam, Yeasdina, Green Human Resource Management Practices and Employee Engagement Empirical Evidence from RMG sector in Bangladesh (April 1, 2019). Available Online.
- 2- Arulrajah, Anton & Opatha, H. H. D. N. P. & Nawaratne, N. N. J. N, (2015), Green Human Resource Management Practices: A Review, Sri Lanka Journal of Human Resource Management, Vol. 5, No. 1, 2015.
- 3- Aykan, Ebru, (2017), Ganining Competitive Advantage Through Green Human Resource Management, Intech, published online.

- 4- Baines, T., Kay, G., Adesola, S. and Higson, M. (2005), "Strategic positioning: an integrated decision process for manufacturers", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25 No. 2
- 5- Bon, Abdul Talib & Zaid, Ahmed A. & Jaaron, Aygam, (2018), *Green Human Resource Management, Green Supply Chain Management and Sustainable Performance*, Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operation Management Bandung, Indonesia.
- 6- Chang, Hishui & Fernanco, Guy D. & Tripathy, Arindam, (2015), *An Empirical Study of Strategic Positioning and Production Efficiency*, Hindawi Publishing Corporation *Advances in Operations Research* Volume 2015.
- 7- Dimitrova, Teofana V., (2017), *Evaluating The Strategic Position of an Organization Through Space Analysis*, [www.researchgate.net](http://www.researchgate.net)
- 8- Esen, Emel, Caliskan, Arazu Ozsozgun, (2019). *Green human resource management(ghrm) and environmental sustainability*. *PressAcademia Procedia (PAP)*, V.9
- 9- Hauser, John R., (2015), *Note on Strategic Positioning*, MIT Sloan Management, Courseware, online.
- 10- Muzahidul Islam, Mohammad & Jahidul Islam, Md & Pervez, A. K. M., Kanak, (2019), *Green HRM and Green Business A Proposed Model*, Macrothink Institute, *Environmental Management and Sustainable Development Journal*, Vol. 8, No. 3
- 11- Jia, Ying, (2015), *Strategic Position: Key Points of Business Transformation*, *Social Science, Open Journal of Published Online*, [www.scirp.org](http://www.scirp.org).
- 12- Kuria, Monicah Wanjiku & Mose, Thomas, (2019), *Effect of Green Human Resource Management Practices on Organizational Effectiveness of Universities in Kenya*, *Human Resource and Leadership Journal*, Vol. 4, Issue. 2
- 13- Majeed, Shaista & Khan, Azra & Sayeed, RAyeesa, (2019), *Green Human Resource Management Practices*, *International Journal of Management Technology and Engineering*, Vol. IX, Issue. I.
- 14- Ngari, James Mark, (2016), *Green Human Resource Management Practices: An Empirical Approach in the 21<sup>st</sup> Century*, *Chandaria School of Business*, Available online.
- 15- Obaid, Tareq Fayeeg & Alias, Rosina B., (2015), *The Impact of Green Recruitment, Green Training and Green Learning on the firm performance*, *International Journal of Applied Research*, 2015 1(12).
- 16- Onguko, Mary Anyango & Ragui, Mary, (2012), *The Role of Strategic Positioning On Products Performance*, *International Journal of Science and Research (IJSR) ISSN (Online): 2319-7064 Impact Factor (2012): 3.358 Volume 3 Issue 10, October 2014* [www.ijsr.net](http://www.ijsr.net), Licensed Under Creative Commons Attribution CC BY.
- 17- Porter, Michael E., (2012), *Strategic Positioning in Challenging World Creating Shared Value*, presented depending on Porter's Idea, Porter Prize India, Boston, MA/ New Delhi, India.
- 18- Shaban, Safa, (2019), *Reviewing the concept of Green HRM and Its Application Practices (Green Staffing) with Suggested Research Agenda*, *International Business Research* Vol. 12, No. 5



## the role of Green Human Resources Management Practices in strengthening the Strategic Positioning An Analytical Research on Leaders opinion in the Nongovernmental Hospitals in Erbil

Kosret M. Ebabekir  
Salahaddin University - Erbil  
College of Administration & Economics  
Tourism Organization Administration  
[kosret.ebabekir@su.edu.krd](mailto:kosret.ebabekir@su.edu.krd)  
07729796984

Received:6/11/2020

Accepted :8/12/2020

Published :FEBRUARY / 2021



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

### Abstract

This research is seeks to state the role of Green Human Resources Management Practices and their dimensions (Green Employment and Selection, Green Performance Assessment, Green Training & Development and Green Compensation and Stimulation Systems) in strengthening the Strategic Positioning in the Nongovernmental Hospitals in Erbil city, and aims to analyze the relationship between Green Human Resources Management Practices and Strategic Positioning and to show the impact of Green Human Resources Management Practices in determining the Strategic Position.

It is depended on a questionnaire as key tools for achieving data, as designed on some hypotheses. The questionnaire dividend on (50) people who work in the researched Hospitals which they have the manager, department and unit officer, tested the relationship and impact between research variables for achieving the answers of the research problem by using a group of statistical tools in (SPSS) program.

The research has reached a set of conclusions, the most important of which is the correlation and impact of Green Human Resources Management Practices in enhancing Strategic Positioning. The research recommends the need for more attention to environmental implications in human resources management practices and to focus on training and developing their green practices while building an integrated knowledge of strategic positioning.

**Keywords:** Green Human Resource Management Practices (GHRMP), Green Employment and Selection, Green Performance Assessment, Green Training & Development and Green Compensation and Stimulation Systems