

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مذكرة بعنوان:

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التمكين  
التنظيمي

دراسة حالة الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط-جيجل-

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير  
تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

- حمودة نسيم

إعداد الطالبتين:

- زعرور هاجر

- بوربونة وهيبة

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة جيجل	أ. غياط فوزية
مشرفا ومقرار	جامعة جيجل	د. حمودة نسيم
ممتحنا	جامعة جيجل	أ.د. نجيمي عيسى

السنة الجامعية: 2022 / 2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر و عرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، شكرا لله على توفيقه وإحسانه، وحمدا له على فضله وامتنانه،  
وبتوفيقه تعالى أولا وعونه ثانيا لإتمام هذا العمل.

يسرنا أن نتوجه بالشكر وتقديرا و عرفانا للدكتور " **نسيم حمودة** " الأستاذ  
المشرف، على كل ما أسداه من نصح وتوجيه وإرشاد خلال فترة إعداد هذه المذكرة ، والذي غمرنا  
بأخلاقه، ورقة تعامله وتواضعه الكبير، فنسأل الله أن يجزيه خير جزاء، أدامه الله نبراسا ينيير الدروب،  
ووفقه الله لمزيد من التميز والنجاح.

كما لا يفوتنا التوجه بالشكر والعرفان إلى كل من ساهمة ولو بكلمة طيبة أو أسدى نصحا أو أقدم إرشادا،  
وأخص بالذكر أساتذة قسم علوم التسيير بجامعة جيجل، أتمنى للجميع كل التوفيق في مسيرتهم العلمية  
والعملية.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى عمال شركة إنتاج الكهرباء على حسن تعاونهم ومساهماتهم في هذه المذكرة





إلى كل من نطق لسانه بكلمة التوحيد وصدقها قلبه  
إلى كل من صلى على خير البرية محمد -صلى الله عليه  
وسلم-

إلى من رباني ومن علماني وساهما في وصولي "والدي  
الحبيبان"

إلى من وقف إلى جانبي ولازال سندا لي في الحياة  
"زوجي"

إلى إخواني سندي الثابت....وتاج رأسي أخواتي

إلى كل أفراد العائلة صغيرها وكبيرها

إلى كل صديقاتي ورفيقات الدرب



هاجر زعرور





إلى والدي الكريمن...

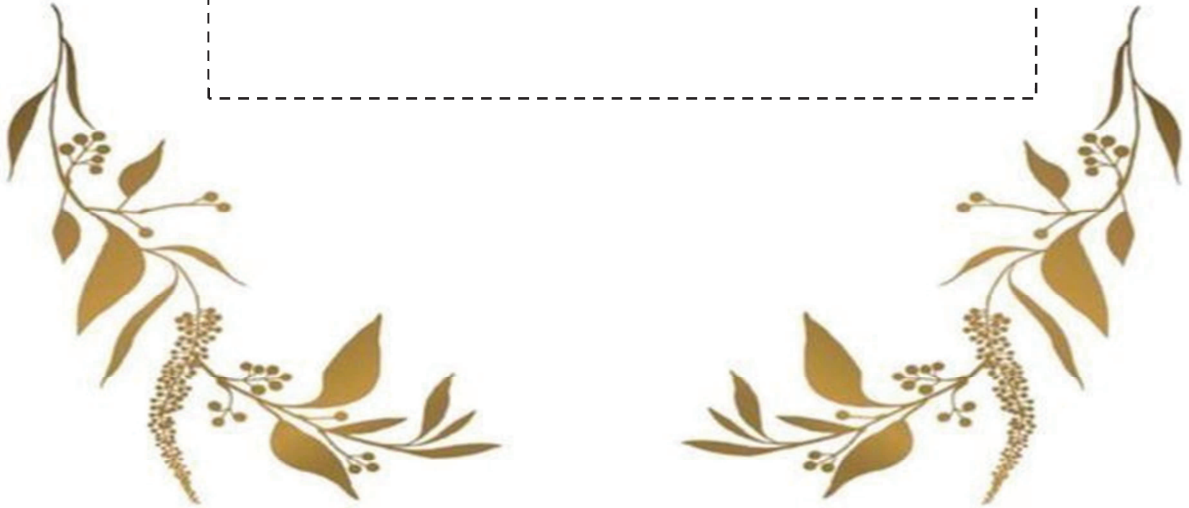
..... أهديهما شيئاً من غرس أيديهم.....

إلى سندي في الحياة زوجي.....

إلى كل الاخوة والاخوات .....

إلى كل الأصدقاء و الاحبة .....

**بوربونة وهيبة**



هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التمكين التنظيمي في الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء أشواط -جيجل-، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، واعتماد طريقة الجرد الشامل لمجتمع الدراسة المتمثل في إطارات الشركة والمقدر عددهم ب 55 إطار، وقد تم استرداد 48 استبانة صالحة للدراسة، وتم استخدام برنامج SPSS في تحليل البيانات. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التمكين التنظيمي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعدي ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء المتمثلين في (الصحة والأمان الأخضر، والتعويضات الخضراء) على التمكين التنظيمي، أما باقي الأبعاد الأخرى لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء المتمثلة في (تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر، والاستقطاب الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر) ليس لها أثر على التمكين التنظيمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإجابات أفراد العينة حول محوري الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات العمل).

**الكلمات المفتاحية:** ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر، الاستقطاب الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، الصحة والأمان الأخضر، التعويضات الخضراء، التمكين التنظيمي.

**Abstract:**

The study aimed to identify the impact of green human resource management practices on organizational empowerment in the National Electricity Production Company Achouat-jijel, In order to achieve the objectives of the study, a questionnaire was used as a data collection tool. The study adopted the comprehensive inventory method for the study population, which consisted of 55 executives within the company. A total of 48 valid questionnaires were retrieved for the study. The data analysis was conducted using the SPSS software program.

The study found the following results:

- There is a statistically significant impact at a significance level of  $\alpha \leq 0.05$  for green human resource management practices on organizational empowerment.
- There is a statistically significant impact at a significance level of  $\alpha \leq 0.05$  for two dimensions of green human resource management practices, namely "green health and safety" and "green compensations," on organizational empowerment. However, the other dimensions of green human resource management practices, including "green job analysis and design," "green recruitment," and "green training and development," do not have a significant impact on organizational empowerment.
- There were no statistically significant differences at a significance level of  $\alpha \leq 0.05$  in the responses of the study participants based on personal variables such as gender, age, educational level, and years of experience.

**Keywords:** Green human resource management practices, green job analysis and design, green recruitment, green training and development, green health and safety, green compensations, organizational empowerment.



# فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان	فهرس
I	الشكر	
II	الإهداء	
IV	الملخص	
VI	فهرس المحتويات	
X	قائمة الجداول	
XII	قائمة الأشكال	
XIV	قائمة الملاحق	
أ - ث	مقدمة	
<b>الفصل الأول: الإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتمكين التنظيمي</b>		
6	تمهيد	
7	المبحث الأول: أساسيات حول ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء والتمكين التنظيمي	
7	المطلب الأول: مدخل مفاهيمي حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	
14	المطلب الثاني: التمكين التنظيمي	
20	المبحث الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتمكين التنظيمي	
20	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	
27	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالتمكين التنظيمي	
31	المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتمكين التنظيمي	
32	المطلب الرابع: التعقيب على الدراسات السابقة	
32	المبحث الثالث: تطوير فرضيات ونموذج الدراسة	
32	المطلب الأول: فرضيات الدراسة	
34	المطلب الثاني: نموذج الدراسة	
35	خلاصة	
<b>الفصل الثاني: منهجية الدراسة الميدانية</b>		



37	تمهيد
38	المبحث الأول: تقديم الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز-أشواط-جيغل
38	المطلب الأول: التعريف بالشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط - جيغل -
39	المطلب الثاني: مهام الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط - جيغل -
39	المطلب الثالث: أهداف الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط- جيغل -
40	المطلب الرابع: عرض وتحليل الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط- جيغل -
42	المبحث الثاني: تحديد مجتمع، عينة وأداة الدراسة
42	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
42	المطلب الثاني: أداة الدراسة
45	المبحث الثالث: إجراءات الدراسة
45	المطلب الأول: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة (الاستبيان)
47	المطلب الثاني: اختبار أداة الدراسة
56	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: نتائج الدراسة ومناقشتها	
58	تمهيد
59	المبحث الأول: النتائج الوصفية للدراسة
59	المطلب الأول: تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول الجزء الخاص بالخصائص الشخصية والوظيفية
61	المطلب الثاني: تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول الجزء الخاص بمحوري الدراسة
72	المبحث الثاني: نتائج اختبار صحة فرضيات الدراسة
73	المطلب الأول: اختبار نموذج الدراسة
74	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
83	المبحث الثالث: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة
83	المطلب الأول: النتائج الوصفية للدراسة.
86	المطلب الثاني: نتائج اختبار صحة فرضيات الدراسة

---

86	المطلب الثالث: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة.
89	خلاصة الفصل
91	الخاتمة
96	قائمة المصادر والمراجع
108	الملاحق

# قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	التمكين في آيات القرآن الكريم	15
02	تصنيف العمال في شركة سونلغاز حسب المستوى الوظيفي	39
03	الإحصائيات الخاصة بالاستبانة.	42
04	مصادر عبارات محور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	43
05	مصادر عبارات محور التمكين التنظيمي.	44
06	توزيع عبارات المحور الأول والثاني وفق مقياس ( ليكرث LiKERT) الخماسي	45
07	فئات مقياس ( ليكرث LiKERT) الخماسي ودلالاتها.	47
08	الصدق الداخلي لعبارات بعد تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر	48
09	الصدق الداخلي لعبارات بعد الاستقطاب الأخضر	48
10	الصدق الداخلي لعبارات بعد التدريب والتطوير الأخضر	49
11	الصدق الداخلي لعبارات الصحة والأمان الأخضر	49
12	الصدق الداخلي لعبارات بعد التعويضات الخضراء	50
13	الصدق الداخلي لمحور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ككل	50
14	الصدق الداخلي لعبارات بعد تفويض الصلاحيات	51
15	الصدق الداخلي لعبارات بعد المشاركة في اخاذ القرارات	51
16	الصدق الداخلي لعبارات بعد تطبيق إدارة فرق العمل	52
17	الصدق الداخلي لعبارات بعد تدريب وتعليم العاملين	52
18	الصدق الداخلي لعبارات بعد إثراء العمل	53
19	الصدق الداخلي لمحور التمكين التنظيمي ككل	53
20	معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان	54
21	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	59
22	توزيع أفراد العينة حسب السن	59
23	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	60
24	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل	60
25	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر	61
26	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الاستقطاب الأخضر	62
27	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التدريب والتطوير الأخضر	63
28	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الصحة والأمان الأخضر	64

## قائمة الجداول

65	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التعويضات الخضراء	29
66	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ككل	30
67	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد تفويض الصلاحيات	31
68	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات	32
69	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد تطبيق إدارة فرق العمل	33
70	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد تدريب وتعليم العاملين	34
71	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد إثراء العمل	35
72	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التمكين التنظيمي ككل	36
73	قاعدة القرار لاختبار فرضيات الدراسة	37
73	اختبار التوزيع الطبيعي	38
74	جدول معامل التضخم والتباين المسموح به	39
74	نتائج تقدير الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التمكين التنظيمي.	40
78	نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التمكين التنظيمي.	41
79	نتائج اختبار (T) للفرق بين متوسطات أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتمكين التنظيمي لمتغير الجنس.	42
80	اختبار التباين الأحادي للفروق للفرق بين متوسطات أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتمكين التنظيمي لمتغير السن	43
81	اختبار التباين الأحادي للفرق بين متوسطات أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتمكين التنظيمي لمتغير المستوى التعليمي	44
82	اختبار التباين الأحادي للفرق بين متوسطات أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتمكين التنظيمي لمتغير عدد سنوات العمل	45

# قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
34	نموذج الدراسة	01
40	الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط - جيجل -	02

# قائمة الملاحق



الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
108	الشكل النهائي لإستبانة الدراسة	1
114	الإتساق الداخلي لأداة الدراسة	2
122	ثبات الإستبيان	3
123	النسب والتكرارات المتعلقة بالبيانات الشخصية والوظيفية	4
124	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد ومحاور الإستبيان	5
126	إختبار التوزيع الطبيعي	6
127	معامل التضخم والتباين المسموح	7
127	إختبار الفرضية الرئيسة الأولى وفرضياتها الفرعية	8
129	إختبار الفرضية الرئيسة الثانية وفرضياتها الفرعية	9

# مقدمة

يشهد القرن الحادي والعشرين زيادة ملحوظة في الاهتمام بالقضايا البيئية في جميع أنحاء العالم، بغض النظر عن المجالات المرتبطة بها سواء كانت السياسة، القطاع العام أو الأعمال، وقد ظهر الاهتمام الحالي بالبيئة عالميًا نتيجة للمعاهدات المحددة لمكافحة التغير المناخي، مثل اتفاقية كيوتو Kyoto في عام 1997، وخارطة بالي Bali في عام 2007، واتفاقية كوبنهاجن Copenhagen في عام 2009. هذه الاتفاقيات الدولية لعبت دورًا حاسمًا في تشكيل الأجندة العالمية للتنمية المستدامة. (Shoeb, 2015, p. 02)

وفي هذا الإطار ظهر هناك جدل طويل ومستمر حول من هو الأهم بالنسبة للشركات، هل العملاء أم الموظفون، ففي السياق البيئي يميل العملاء إلى شراء المنتجات التي تتمتع بأداء بيئي موثوق يقدمه الشركات. وقد يقوم العديد من العملاء بتوجيه عرائض ومقاطعة الشركات المصنعة عندما يجدون منتجات تسبب مشاكل بيئية، لكن في الواقع يأمل العملاء في وجود ممارسات خضراء في الشركات في مجالات القيادة وممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوك الموظفين. (Afriyadi, Diah, József, Badia, & Katalin, 2022, p. 01)

فإدارة الموارد البشرية هي جزء مهم من إدارة الشركات يتعامل مع أهم الأصول للمنظمة وهي الموارد البشرية، أما الممارسات الخضراء في إدارة الموارد البشرية فهي تشكل جزءًا من برامج أوسع للمسؤولية الاجتماعية للشركات. وتتألف إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأساس من عنصرين رئيسيين هما ممارسات إدارة الموارد البشرية الصديقة للبيئة والحفاظ على رأس المال المعرفي. ولذلك يرى بعض الباحثين أنه يجب إتباع وانتهاج الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية لأن هناك العديد من الفوائد التي تجنيها المنظمات عند تفعيل الجهود الخضراء منها زيادة الكفاءة وتقليل الكلفة وتحسين الإنتاجية ورفع نسبة الاحتفاظ بالعاملين والعديد من الفوائد الأخرى. (العيسى، 2019، صفحة 20)

ويعتبر التمكين التنظيمي كأسلوب حديث في تسيير المنظمات وأحد البدائل التنظيمية الحديثة التي تطرح نفسها بقوة خاصة في ظل الظروف الاقتصادية الراهنة التي تتطلب تضافر الجهود للنهوض بالاقتصاد وتحقيق التنمية، حيث يقوم على المشاركة الفعلية للعاملين في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى تفويضهم السلطات والصلاحيات الكافية لأداء مهامهم وواجباتهم ومنحهم مزيد من الحرية والاستقلالية داخل المنظمة لتحقيق أهدافها المنوطة.

ويعتقد خبراء المؤسسات أن تمكين الموظفين يسهم في سمات المؤسسة الإيجابية والأهداف، كما أظهرت العديد من الدراسات الكمية وجود علاقة إيجابية بين مفاهيم التمكين والرضا عن العمل، وأن المؤسسات التي تتمتع بمستويات أعلى من الرضا الوظيفي تتفوق على المؤسسات الأخرى. (Jimmy , 2013, p. 01)

#### أ-مشكلة الدراسة:

على ضوء ما سبق، ونظرا لأهمية موضوعي ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتمكين التنظيمي بالنسبة للفرد والمنظمة، برزت مشكلة الدراسة بهدف الكشف عن أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها المختلفة على التمكين التنظيمي من خلال إجراء دراسة ميدانية في شركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء لولاية جيجل.

وعلى هذا الأساس قمنا بطرح التساؤل الرئيسي التالي:

هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التمكين التنظيمي من وجهة نظر إطارات الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط - جيجل-؟

وبناء على التساؤل الرئيسي يتم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعء تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر على

التمكين التنظيمي من وجهة نظر إطارات الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط - جيجل-؟

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعء الاستقطاب الأخضر على التمكين

التنظيمي من وجهة نظر إطارات الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط - جيجل-؟

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعء التدريب والتطوير الأخضر على التمكين

التنظيمي من وجهة نظر إطارات الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط - جيجل-؟

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعء الصحة والأمان الأخضر على التمكين

التنظيمي من وجهة نظر إطارات الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط - جيجل-؟

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعء التعويضات الخضراء على التمكين التنظيمي

من وجهة نظر إطارات الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط - جيجل-؟

✓ هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة

تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، وعدد سنوات العمل) من وجهة نظر

إطارات الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط - جيجل-؟

#### ب-المبررات الموضوعية لاختيار موضوع الدراسة:

يمكن اجمال أهم المبررات الموضوعية لاختيار موضوع الدراسة فيما يلي:

✓ مناسبة الموضوع للمرحلة العلمية والوقت بمعنى أن الدرجة العلمية المتوخاة من إعداد البحث تتناسب مع شهادة

الماستر التي نصبوا إلى تحقيقها، كذلك موضوع البحث حديث يتناسب مع التطورات الحاصلة في مجال الإدارة

والتنظيم.

✓ الرغبة في التعمق أكثر في دراسة هذا الموضوع، من خلال إعطاء صورة شاملة عن موضوع الدراسة من خلال معرفة

العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتمكين التنظيمي.

✓ التعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية بشركة سونلغاز لولاية جيجل وتأثيرها على مستوى التمكين التنظيمي.

✓ قلة الدراسات النظرية والميدانية التي تناولت موضوع ممارسات إدارة الوارد البشرية الخضراء وأثره على التمكين

التنظيمي.

✓ محاولة المساهمة في إثراء رصيد المكتبة الجامعية.

✓ الرغبة في اختيار موضوع يندرج ضمن إطار تخصصنا 'إدارة الموارد البشرية'

✓ اختبار الذكاء من خلال طريقة استعمال المراجع العلمية وحسن استغلالها.

✓ الشعور بقيمة وأهمية الموضوع بالنسبة لتخصص إدارة الموارد البشرية.

### ج-أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التمكين التنظيمي في الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط - جيغل - باستخدام الأبعاد التالية: تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر، الاستقطاب الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، الصحة والأمان الأخضر والتعويضات الخضراء).

✓ تقديم إطار نظري لمفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتمكين التنظيمي.

✓ التعرف على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها والتمكين التنظيمي في شركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء - جيغل -.

✓ التعرف على طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتمكين التنظيمي في شركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء - جيغل -.

✓ معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذو دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة

✓ قياس وتحليل الأثر بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتمكين التنظيمي في الشركة محل الدراسة.

✓ تقديم اقتراحات للشركة محل الدراسة على ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج.

### د-أهمية الدراسة:

✓ الأهمية العلمية:

تكمن الأهمية العلمية للدراسة في تبيان ومعرفة مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاد ممارساتها، وأثرها على التمكين التنظيمي، وتعتبر هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تناولت موضوع أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التمكين التنظيمي (على حد علم الطالبان) مما سيساعد الطالبين في المستقبل القريب إن شاء الله للبحث في هذا المجال وسد الفجوة المتواجدة في نوعية هذه الأبحاث والدراسات.

✓ الأهمية العملية:

تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في الكشف عن مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التمكين التنظيمي لدى الإطارات العاملة بشركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بالأشواط - جيغل -، وكذلك معرفة مستوى ممارسة أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء والتمكين التنظيمي، والخروج بعدة نتائج على أساسها يتم تقديم جملة من الاقتراحات والتوصيات.

إلقاء الضوء على مدى مواكبة شركة سونلغاز بولاية جيغل للمفاهيم الإدارية الحديثة، وعلى وجه الخصوص ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، ومحاولة تقديم الحلول للمشاكل التي تعاني منها الشركة المبحوثة من حيث ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

أهمية نتائج الدراسة لشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط جيغل عن أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التمكين التنظيمي، مما يعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب الاهتمام بها وإعطائها الأولوية.

#### ه- هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول، الفصل الأول سيتناول الأدبيات النظرية و التطبيقية للدراسة، حيث قسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول تناول مراجعة الأدبيات النظرية للدراسة، قسم إلى مطلبين المطلب الأول تطرق إلى مفاهيم أساسية حول إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارستها، والمطلب الثاني تناول فيه مفاهيم أساسية حول التمكين التنظيمي، أما المبحث الثاني فتناول الأدبيات التطبيقية للدراسة أين تطرق إلى الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء)، والدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (التمكين التنظيمي)، و أخير الدراسات التي تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتمكين التنظيمي معاً، وأخيراً المبحث الثالث فكان تحت عنوان تطوير فرضيات ونموذج الدراسة.

أما فيما يخص الفصل الثاني الذي تناول منهجية الدراسة الميدانية فقد قسم كذلك إلى ثلاثة مباحث، في المبحث الأول تم تقديم المؤسسة محل الدراسة، ثم في المبحث الثاني فتم تحديد مجتمع، عينة واداة الدراسة، أما المبحث الثالث فعالج صدق أداة الدراسة.

والفصل الثالث بعنوان نتائج الدراسة ومناقشتها فقد قسم إلى ثلاثة مباحث، في المبحث الأول سيتم عرض النتائج الوصفية للدراسة، ثم في المبحث الثاني سيتم اختبار صحة فرضيات الدراسة، وفي المبحث الثالث سيتم التطرق إلى مناقشة وتفسير نتائج الدراسة.

## الفصل الأول:

### الإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضاء والتمكين التنظيمي

المبحث الأول: أساسيات حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضاء  
والتمكين التنظيمي.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية  
الخضاء والتمكين التنظيمي.

المبحث الثالث: تطوير الفرضيات ونموذج الدراسة.

تمهيد:

إن التغيرات السريعة والديناميكية الشديدة التي يعيشها العالم بالإضافة إلى وجود بيئة تنافسية شرسة يجعل بقاء المؤسسات أو نموها وتوسعها مرتبط إلى حد أقصى بمدى تكيفها مع هذا العالم، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال تبني أساليب وممارسات خضراء لإدارة الموارد البشرية تتمثل في إحدى الأنشطة التي تدعم إدارة الموارد البشرية للمنظمات وتزيد من قدرتها على تعزيز التوجهات الخضراء لتحقيق الأهداف الصديقة للبيئة، فالتمكين هو إستراتيجية ومهارة تنظيمية تستهدف التطوير والتحسين المستمر، وذلك بإعطاء الموظفين الحرية والاستقلالية في التصرف في أداء العمل والمعرفة اللازمة لتنفيذ الأعمال الموكلة لهم دون الرجوع إلى من هم أعلى منهم في السلم الوظيفي من أجل استحصال الموافقات، وإشراكهم في اتخاذ القرارات البيئية والعمل على موائمة أهدافهم مع أهداف الإدارة البيئية.

وعليه سنحاول في هذا الفصل توضيح الجوانب الرئيسية لهذا الموضوع من خلال التعرض للمباحث التالية:

- ❖ المبحث الأول: أساسيات حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتمكين التنظيمي.
- ❖ المبحث الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية والتمكين التنظيمي.
- ❖ المبحث الثالث: تطوير فرضيات ونموذج الدراسة.



## المبحث الأول: أساليب حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتمكين التنظيمي

قامت المنظمات على مستوى العالم في تبني فلسفات الإدارة الخضراء تحمي الموارد الطبيعية والمجتمع لتكتمل متميزة لتحقيق غاية الحفاظ على البيئة، من هنا جاءت إدارة الموارد البشرية الخضراء التي تعرف على أنها صديقة للبيئة تؤدي إلى كفاءات أفضل وتكلفة أقل ومستويات مشاركة عالية للعمال، كما تساعد الشركات على إيجاد طرق بديلة لخفض التكاليف دون فقدان أفضل المواهب لديهم وإدراك أهمية الممارسات الخضراء بدعمها كشريك إستراتيجي.

وتتضمن عملية التمكين التنظيمي تحويل الهيكل التنظيمي التقليدي الذي يعتمد على السلطة المركزية إلى هيكل يتيح للموظفين المشاركة في صنع القرار وتحقيق الأهداف المشتركة، ويعتبر التمكين التنظيمي أداة فعالة لتحسين الأداء والإنتاجية، حيث يمكن للموظفين المتمكنين أن يصبحوا أكثر فعالية في العمل، ويبدلو جهودا إضافية لتحقيق النجاح المؤسسي.

وستنطلق في هذا المبحث إلى أهم المفاهيم المتعلقة بكل من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتمكين التنظيمي.

## المطلب الأول: مدخل مفاهيمي حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

أصبح مصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء الكلمة الأكثر انتشارا في عالم الأعمال، مما أدى إلى زيادة أهميته وتقدمه مع مرور الوقت وبهدف معرفة محتواها سنتطرق في هذا المطلب لمفهوم الموارد البشرية الخضراء وتطورها التاريخي، أهميتها وأهدافها، وماهية ممارستها، إضافة إلى تحديات تطبيقها.

### 1- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية الخضراء

لقد شهد العقدان الأخيران للقرن العشرين توافق الآراء بالإجماع على ضرورة واقعية إدارة البيئة في جميع أنحاء العالم، وقد بذل هذا الجهد منذ وقوع الضرر الناتج من الملوثات المختلفة التي تعتبر النفايات الصناعية أهمها، والتي كانت تستنزف مواردنا الطبيعية، إذ تم الإعلان من قبل (Magna carta) عن البيئة البشرية في مؤتمر الأمم المتحدة الدولي الأول الذي عقد في يونيو 1972 في ستوكهولم للدفاع وتحسين البيئة.

و في سنة 1990 تكتفت الدراسات المتعلقة بالتوجه نحو الأخضر في المنظمات نتيجة التوسع في البيئة وإطلاق المواصفة (ISO 14001) والدور الذي أصبح يلعبه نظام الإدارة البيئية، ونتيجة لذلك ظهرت عدد من الدراسات حول التحضير التنظيمي التي شخّصت حاجة المنظمات إليها لدعم ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التدريب والأداء والتقييم و المكافآت لتنفيذ العمل الأخضر، و قد تم عرض الأخير من قبل (Wehrmeyer) سنة (1996) في كتاب "تحضير الناس: الموارد البشرية والإدارة البيئية" التي تبين الحاجة إلى دعم إدارة الموارد البشرية بتعزيز القضايا الخضراء و الآثار الإيجابية على أداء المنظمات، وفي سنة 2000 بدأت المنظمات باتخاذ أعمال تساهم في حركة خضراء لتعزيز مفاهيم الوعي البيئي التي تحقق التوازن الأمثل بين الأداء الاقتصادي والبيئي للأعمال التجارية ويبرز دور الإدارة في عملية تتم فيها دمج جميع وظائف الإدارة مع حماية البيئة. إن إدارة الموارد البشرية الخضراء تقوم بزيادة الوعي بالموارد الطبيعية المحدودة والحفاظ عليها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات (حمزة، 2021، صفحة 79).

## الفصل الأول:.....الإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتمكين التنظيمي

حتى عام 2008 تم دمج إدارة الموارد البشرية والبيئة وصياغة مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء من قبل (Renwick al., 2008) و (Jackson et al., 2011) و الأخير كان له أول بحث في GHRM بشكل مفصل حول الممارسات الخضراء، و أن هذا المفهوم أنشئ من خلال مواءمة ممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، وتحليل وتصميم العمل، والاختيار، وتقييم الأداء، والتدريب، والمكافآت) مع أهداف الإدارة لبيئية التنظيمية. (حمزة، 2021، صفحة 80)

### 2-تعريف إدارة الموارد البشرية الخضراء:

يعد مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء والذي يشار إليه اختصاراً (GHRM) وهو (Green Human Resource Management) من المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري التي تربط نشاطات إدارة الموارد البشرية وإدارة البيئة، للإشارة إلى مساهمة سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية وعلى نطاق أوسع تجاه الأجندة البيئية للشركات للحماية والحفاظ على الموارد الطبيعية فيها، ولا بد من الإشارة إلى أن إدارة الموارد البشرية الخضراء لا تزال في مراحلها المبكرة (إدهام، 2020، صفحة 309).

كما أكد (Nejati et al) أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تعد عنصراً رئيسياً في تمكين المنظمات من دمج أهداف إدارة الموارد البشرية مع الإدارة البيئية للمنظمة، لذا تعمل على تحسين التمكين الأخضر الذي يساهم في زيادة مشاركة الموظفين في إدارة مجالات العمل (Yusliza, yusoff, Nur Zahiyah, & chiappetta, 2017, p. 9) تعرف إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها: "الأنشطة والسياسات والممارسات والأنظمة المتضمنة تطوير وتنفيذ والصيانة المستمرة للأنظمة التي تهدف إلى إيجاد العاملين والمنظمة الخضراء، فالجانب المتعلق بإدارة الموارد البشرية هو تحويل العاملين الاعتياديين إلى متبنين للمنهج الأخضر، وذلك لتحقيق الأهداف البيئية للمنظمة". (Opatha & Arulrajah, 2014, p. 105)

وتعرف أيضاً على أنها: "مجموعة من الوظائف والإجراءات الخضراء التي تعتمدها إدارة الموارد البشرية من أجل تطبيق كافة قوانين الاستدامة البيئية من خلال توجيه العاملين على استخدام الموارد الأنظف بشكل أمثل وبصورة إيجابية أفضل". (مولود، محمد، و يوسف، 2021، صفحة 24).

و كذلك يتم تعريف إدارة الموارد البشرية الخضراء على أنها: "مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية المعتمدة لتحقيق الأهداف الخضراء التنظيمية التي تشكل جزءاً من مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات، قد تتضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مراعاة القيم الخضراء للمرشح في أثناء عملية التوظيف والاختيار، وإجراء التوعية الخضراء والتدريب على المهارات، والنظر في السلوك الأخضر للموظف عند تقديم العروض الترويجية والتعويضات وإجراء تقييمات الأداء (رديف حميد حاكم أبو حليل الشبلي، صفحة 722).

وانطلاقاً مما سبق فقد تم تعريف إدارة الموارد البشرية الخضراء إجرائياً بأنها: "استقطاب واختيار العاملين الذين لديهم دراية بالأنشطة والممارسات الخضراء وتدريبهم وتطوير معارفهم وخبراتهم وتقييم أدائهم وتحفيزهم وتشجيعهم لاتخاذ وتنفيذ قرارات ومبادرات خضراء ووصولهم إلى التمكين الأخضر في العمل.

### 3- أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء:

تتمثل أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء في أنها تقوم بمبادرات موارد بشرية صديقة للبيئة تؤدي إلى كفاءة أكبر وتكاليف أقل ومشاركة أفضل الموظفين، والتي بدورها تساعد المؤسسات على تقليل العمل بالطرق التقليدية، وتعمل على تعزيز مشاركة الموظفين في البرامج التدريبية عن بعد والمقابلات الافتراضية، وإعادة التدوير، والعمل عن بعد، والتوظيف والتدريب وفقا لأسس العدالة والنزاهة وبما يحقق الكفاءة والفاعلية للمنظمات ويقلل من الهدر في موارد المنظمة (التعمري، 2021، صفحة 25).

إذ أن المنظمات تحتاج إلى إجراء تدقيق بيئي، وتغيير الثقافة التنظيمية، والتفكير في إدارة النفايات، والتلوث البيئي ومساعدة المجتمع وأفراده، الذين يتأثرون بالتلوث، كما ستجعل الموظفين وأعضاء المجتمع على دراية باستخدام الموارد الطبيعية بشكل اقتصادي أكثر نجاعة، وتشجيع المنتجات الصديقة للبيئة (التعمري، 2021، صفحة 25).

فالمنظمات تحتاج بشكل أساسي إلى تحقيق توازن بين النمو الصناعي والتأكد من الحفاظ على البيئة التي يعيش فيها المرء وتعزيزه بشكل جيد، وقد تم تقديم اعتماد هذه الممارسات بعدد من المزايا المختلفة التي ستفيد الشركة في النهاية مما أدى إلى ظهور شعار "أخضر وتنافسي" (Ullah, 2017, p. 10).

وهناك من يرى بأن أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء تتمثل بالآتي: (مولود، محمد، و يوسف، 2021، صفحة 24).

✓ تساعد في اتخاذ القرارات البيئية والتي تساهم في إيجاد العديد من الحلول والابتكارات للمشاكل والصعوبات التي تواجهها البيئة.

✓ انخفاض معدل دوران العمل في الشركات التي تبني منهج إدارة الموارد البشرية الخضراء مقارنة مع الشركات التي تنتهج الأساليب غير مستدامة.

✓ بناء المكانة الذهنية الطيبة لدى أفراد المجتمع للشركات التي تنتهج الأساليب الخضراء، الأمر الذي يسهم في زيادة المبيعات وانخفاض التكاليف التي تتحملها الشركة.

✓ تلبية متطلبات واحتياجات الزبون الداخلي والخارجي وبما يسهم في تعزيز الإنتاج المستدام الأنظف، فضلا عن تقليل المخاطر البيئية من خلال الاحتفاظ بالعاملين ذوي الكفاءات المتميزة.

### 4- أهداف إدارة الموارد البشرية الخضراء:

تهدف إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى تحقيق الأهداف البيئية للمنظمة، وخفض التكاليف، وزيادة الكفاءة، واستقطاب أفضل للموظفين ممن لديهم الوعي بعمليات الاستدامة مثل إنتاج منتجات صديقة للبيئة وإعادة التدوير، مما يؤدي إلى زيادة قدرة المنظمة على المنافسة، وفيما يلي شرح للأهداف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية الخضراء: (Sajjad & Sadiqur, 2016, p. 56).

✓ الحفاظ على البيئة الطبيعية: وهي العناصر الطبيعية التي لم يخلقها البشر مثل: الأشجار والغابات والأنهار والحيوانات وما إلى ذلك.

## الفصل الأول: .....الإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتمكين التنظيمي

✓ تطوير الصداقة البيئية والتعلم البيئي بين الموظفين: اعتماد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تجعل بيئة الموظفين واعية وتجعلها صديقة للبيئة مما يجعلها جيدة.

✓ تحفيز الموظفين على الابتكار وتقديم أفكار خضراء تتعلق بوظائفهم، مما يعمل على تحقيق الأهداف البيئية للمنظمة، ومحاولة المنظمة تغيير سلوكيات العاملين وحثهم على الاتجاه نحو الأداء الأخضر.

✓ ضمان بيئة عمل صحية ورفع معنويات الموظفين وذلك يمكن ان يكون من خلال جعل مساحة الشركة خضراء، توفير الخضار والفواكه في اجتماعات الموارد البشرية، توفير العتاد الازم لإعادة تدوير والتخلص من النفايات الصناعية، واستخدام أقل للأوراق، وكل هذا يمكن أن يخلق بيئة العمل الصحية الصالحة للسكن والتي بدورها يمكن

أن ترفع من سرعة العمال ومعنوياتهم. (Sajjad & Sadiqur, 2016, p. 57)

✓ استخدام المدخلات بفاعلية أكبر من قبل الأفراد العاملين عند قيامهم بالمهام الوظيفية، وتشمل خفض المستويات الحالية لاستخدام المدخلات وتحديد الإجراءات التي تحافظ على البيئة.

✓ مشاركة الأفراد العاملين في إجراءات الإدارة البيئية. (الحيالي، 2022، صفحة 110).

✓ الجانب البيئي الإبداعي والابتكاري للفرد يساهم في تقييم الأداء الأخضر.

✓ اتخاذ كافة الإجراءات الوقائية لتفادي الأخطار البيئية قبل وقوعها. (الحيالي، 2022، صفحة 111).

✓ انخفاض تكاليف المنظمة عن طريق الاستقطاب الإلكتروني، وتوفير معلومات عن الشركة والوصف الوظيفي للمناصب المعلن عنها على موقعها على الانترنت، وعقد المؤتمرات عن بعد... وغيره.

✓ الحفاظ على صحة العاملين ورفع روحهم المعنوية ومنع التدخين في المكاتب، واستخدام مواد غير ضارة في العمل. (الموجي، 2022، صفحة 289).

### 5-تحديات إدارة الموارد البشرية الخضراء :

تتمثل أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الخضراء بالآتي: (الحيالي، 2022، صفحة 110)

✓ وجود أفراد عاملين غير متحمسين لتبني أنشطة إدارة الموارد البشرية الخضراء؛

✓ إن تطوير الأفراد والحفاظ على ثقافة إدارة الموارد البشرية الخضراء هي عملية طويلة الأمد تستغرق وقت طويل؛

✓ إن بداية تنفيذ الممارسات الخضراء يتطلب استثمارا مرتفعا وأن عائدها منخفضا؛

✓ يعد التوظيف والتدريب الأخضر مهمة صعبة يتطلب القيام بها وباستمرار؛

✓ صعوبة عملية تقييم الأداء الأخضر لسلوك الأفراد العاملين؛

✓ ضرورة تحويل سلوك الفرد العامل من إدارة موارد بشرية تقليدية إلى إدارة موارد بشرية خضراء، وخلال فترة زمنية قصيرة.

وحسب "الزبيدي" إن التحديات التي تواجه الممارسات الخضراء لا تقف عند الحدود التنظيمية بل تتعداها إلى كيفية

تغيير توجهات العاملين، إذ إن اعتناق العمل الأخضر يحتاج إلى كسر تقاليد العمل التي اعتادوا عليها المتمثلة بالآتي:

(الزبيدي و تناي، 2016، صفحة 60)

## الفصل الأول: .....الإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتمكين التنظيمي

- الحاجة إلى دعم من قبل الجهات العليا وصناع القرار في المنظمة بشأن الاستثمار في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء؛
- إن التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تكون غير متوفرة في بعض المنظمات، وغير مطبقة، وربما تكتنفها الصعوبات.

### 6- ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات:

#### 6-1- تعريف ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

جاءت ممارسات إدارة الموارد البشرية بمسميات ومرادفات عديدة من قبل الباحثين والمختصين في مجال الموارد البشرية، فقد أطلق عليها البعض وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء، فيما سماها البعض الأخر بالأبعاد، وسميت بالعناصر أو الأنشطة أو المهام تارة أخرى (دهام و أحلام، 2021، صفحة 344).

حيث تعرف ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها: "الممارسات التي تشجع على المبادرات الخضراء من خلال زيادة وعي الموظفين والتزامهم بقضايا الاستدامة البيئية" (التعمري، 2021، صفحة 18).

كما ينظر إليها بأنها: "استخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية لتشجيع استخدام الموارد داخل منظمات الأعمال وتعزيز القضية البيئية، والتي تعزز المزيد من الارتياح والروح المعنوية لدى الموظفين" (السكرانة، 2017، صفحة 10).

وتعد الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية بأنها: "العمليات والبرامج الخضراء والتقنيات التي تنفذ للحد من الآثار السلبية، وتحسين الآثار الإيجابية تحقيقاً للأداء البيئي المستدام، وتشمل: (تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر، الاستقطاب الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، الصحة والأمان الأخضر، التعويضات الخضراء)". (قطيشات، 2017، صفحة 9).

وحسب "صالح مهدي محمد الحسناوي" فالممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية تمثل النشاطات الفاعلة لعمل وتطبيق استراتيجيات المنظمات لتحقيق المنتج الأخضر والخدمة الخضراء، مع الحفاظ على طاقات الزبون الداخلي (ذوي المهارات الخضراء) وولاء الزبون الخارجي الذي أصبحت لديه مشاعر قوية نحو اقتناء المنتجات الخضراء، فضلاً عن أنها تعمل على المحافظة على قدرات المنظمة بما يحقق الميزة التنافسية المستدامة. (محمد الحسناوي، صفحة 451).

وانطلاقاً مما سبق تشكل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء إحدى الأنشطة الأساسية التي تدعم إدارة الموارد البشرية للمنظمات، وتزيد من قدرتها على تعزيز التوجهات الخضراء لتحقيق الأهداف الصديقة للبيئة، وتحسين تمكينها الأخضر.

#### 6-2- أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

نظراً لاختلاف الباحثين في تحديد أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية فإن البحث الحالي سوف يتبنى خمسة أبعاد تتمثل في: (تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر - الاستقطاب الأخضر - التدريب والتطوير الأخضر - الصحة والأمان الأخضر - التعويضات الخضراء).

وسيجرى توضيح كل ممارسة من هذه الممارسات كما يلي:

## 6-2-1 - تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر:

يعرف تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر بأنه: "عملية منهجية للقيام بتحليل واجبات الوظيفة والمسؤوليات وظروف العمل، وكذلك المتطلبات الشخصية التي يتطلبها ذلك العمل البيئي" (حسين و حسين، 2021). فهو عملية إدراج البعد البيئي كعنصر أساسي في التوصيف الوظيفي وتحديد الكفاءات الخضراء كـمكون خاص في مواصفات الوظائف، حيث أن عملية التحليل والتصميم تساعد على تخطيط الموارد البشرية الخضراء من خلال المشاركة في التنبؤ بعدد الموظفين وأنواعهم اللازمة لتنفيذ برامج الإدارة البيئية المؤسسية مثل ISO14001، والإنتاج الرشيد، والمسؤولية الاجتماعية" (حمزة، 2021، صفحة 80).

كما أن تصميم الوظائف الخضراء في المنظمات ذات التوجه البيئي يتطلب معرفة المعايير البيئية للوظيفة ومهارات وقدرات وتوجهات المرشحين البيئية (حسين و حسين، 2021، صفحة 25). وأي منظمة ناجحة لابد أن يكون لها فهما مفصلاً عن الوظائف المراد شغلها، وكذلك الصفات البشرية والكفاءات التي يجب أن يتمتع بها الأشخاص لشغل تلك الوظائف، علماً أن تصميم أي وظيفة لابد من تحليلها لما ينتجه التحليل من معلومات لكتابة الوصف الوظيفي ومواصفات الموظف لشغل تلك الوظيفة، وكذلك معرفة البرامج التدريبية الواجب إجرائها لشاغلي كل وظيفة. (عبد المطلب أحمد، 2019، صفحة 424).

## 6-2-2 - الاستقطاب الأخضر:

يعتبر من أهم المواضيع الحديثة نسبياً، وغالباً ما يتم التقديم على التوظيف الأخضر في الشركات عن طريق الإعلان على شبكات الانترنت لما تميز به هذه الطريقة بالسرعة الكبيرة وقليلة التكلفة، فضلاً عن تصور طبيعة العلاقة بين المتقدمين والشركات ذات التوجه الأخضر من أجل جذب الأفراد المتقدمين إلى العمل في المنظمات ذات التوجه البيئي دائماً. (مولود، محمد، و يوسف، 2021، صفحة 25).

وعرف الاستقطاب الأخضر بأنه: "عملية جذب الموظفين الذين تحتاج إليهم المنظمة بالكم والنوع المناسبين وفقاً لأسس العدالة والنزاهة والشفافية، وبما يعكس إستراتيجيات المؤسسة البيئية في داخل سياساتها الاستقطابية، مع توضيح بعض القيم البيئية المهمة في الإعلانات الوظيفية للمؤسسة، وأن المؤسسة ستتحه للموظفين الذين يهتمون بالجوانب البيئية عند توظيفهم لدى المؤسسة" (التمعري، 2021، صفحة 18).

## 6-2-3 - التدريب والتطوير الأخضر:

أدى التطور التقني إلى الحاجة لتطوير المهارات في مجال التقنيات الخضراء، إذ ينطوي على ديناميكيات معقدة عند ممارستها في المنظمة، وإن GHRM لديها القدرة على تطوير الدراية من ناحية إستراتيجية من خلال عملية التدريب، حيث يتم توظيف ممارسات التدريب والتطوير لمساعدة الموظفين على اكتساب المعرفة والكفاءات اللازمة لأداء أنشطة العمل. (محمد فرج، صفحة 713). ولضمان فعالية التدريب الأخضر، يجب عند التخطيط له مراعاة طبيعة ونوعية الوظائف المختلفة، ويأتي دور وأهمية برامج التدريب الأخضر في أنه يعمل على: (الدائم، صفحة 548).

- ✓ تطوير المعارف والمهارات والأنشطة المطلوبة من الموارد البشرية داخل المنظمات وذلك لتنفيذ برامج الإدارة البيئية.
- ✓ تعليم العاملين كيفية الحد من النفايات والآثار السلبية الخطير على البيئة ومشاركتهم في حل المشاكل.

✓ الحصول على المعرفة الخضراء في مجال الإدارة البيئية في منظماتهم مثل (ورش العمل ودورات).  
✓ تحسين معارف ومهارات العاملين وتزويدهم بالخبرات المطلوب، ومعرفة أهمية الإدارة الخضراء ومسؤولياتهم الخضراء باعتبارها أساسا في تدرجهم الوظيفي والتنمية المهنية.  
✓ تدريب متكامل لتكوين مشاركة العاملين ورفع روحهم المعنوية في الإدارة البيئية.  
كما أن " للتدريب دور مهم في العملية التنظيمية لأنه يساعد على تخفيف الهدر وزيادة الخبرة في مجال حماية البيئة والقضاء على الأمية البيئية" (Bhutto, 2016, p. 121).

#### 6-2-4- الصحة والأمان الأخضر:

يقصد بالصحة والأمان الأخضر: "توفير بيئة العمل الخضراء الآمنة لكافة العاملين، بعيدا عن الضغط النفسي والإصابات التي يمكن أن تنشأ بسبب بيئة العمل ضمن المسؤولية الاجتماعية" (غالب و العيسى، 2019، صفحة 8).

إن مبادرات إدارة الصحة والسلامة الخضراء تتضمن مبادرة إدارة الصحة والسلامة التقليدية للموارد البشرية مضافا إليها جوانب الإدارة البيئية (حماية البيئة والمجتمع، تحقيق سبل العيش المجتمعية المميزة، توفير أماكن العمل الخضراء، تقليل إجهاد العمال والأمراض المرتبطة بالوظيفة). (حسين و حسين، 2021، صفحة 178).

إذ تساعد عملية إدارة الصحة والسلامة الخضراء بتوفير السلامة للموظفين وتقليل التلوث، وتقوم باستغلال الموارد الطبيعية بشكل أمثل، وكذلك تحسين كفاءة الطاقة (الطاقة المتجددة)، وإدارة مياه الصرف الصحي، فقد أصبحت المنظمات على وعي متزايد بالدور الذي تلعبه ممارسات إدارة الصحة والسلامة الخضراء بتقليل التكاليف، وزيادة كفاءة العاملين، وحمايتهم من التعرض للحوادث البيئية بتوفير مستلزمات الأمان والإرشادات ووضع خرائط توضح أسلوب العمل الصحيح، وكما تشجع وجود التهوية والإضاءة المناسبة في بيئة العمل على الابتكار، وإن تبني المنظمة لمبادرات إعادة تدوير المنتجات وتقليل النفايات تجعل بيئة العمل أكثر نظافة وصحية. (غني و محمد، 2019، صفحة 35\_36).

#### 6-2-5- التعويضات الخضراء:

لقد أضحى المنظمات في الآونة الأخيرة تقوم بتطوير أنظمة الحوافز والمكافآت لتشجيع المبادرات والقرارات الصديقة للبيئة التي يتخذها عمالها أو موظفوها، وإن التعويض والمكافأة هي من العناصر الرئيسية والأكثر أهمية للحفاظ، واجتذاب، واستبقاء، وتحفيز الموظف الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف التنظيمي. فالمنظمات التي تقدم مكافآت خضراء لأداء موظفيها كانوا أكثر ميلا إلى إتباع الممارسات الخضراء، وأن التزام الموظف قد ارتفع نحو برنامج إدارة البيئة عندما قدم لهم تعويضا للقيام بالمسؤوليات البيئية واكتساب مهارات خضراء جديدة (حمزة، 2021، صفحة 82).

ويمكن استخدام نظام المكافآت ضمن إطار إدارة الموارد البشرية الخضراء كأداة قوية لدعم الأنشطة البيئية في المنظمات (حسين الهيتي و عمران اسماعيل، صفحة 503)، إذ تشمل المكافآت النقدية الخضراء (الأجور، الأقساط النقدية، والعلاوات) مثل شركة (Bank of America) تقدم حوافز ضريبية عند شراء السيارات (الهجينة) التي تدار بالبنزين والكهرباء، وتقديم الحوافز المالية للموظفين الذي يحملون السلوكيات الخضراء في المنزل مثل استخدام سخانات

## الفصل الأول: .....الإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتمكين التنظيمي

المياه التي تعمل بالطاقة الشمسية، وتشمل المكافآت غير النقدية (الاعترافات، الترقية)، فالاعترافات تمثل الثناء اليومي الذي يقدمه الرئيس للموظف لبلوغه الهدف البيئي وتوفير جوائز للتميز الفرقي، وكذلك الإجازات المدفوعة الأجر (حسين الهيتي و عمران اسماعيل، صفحة 504).

### المطلب الثاني: التمكين التنظيمي.

سنتطرق في هذا المطلب إلى مفاهيم أساسية حول التمكين التنظيمي، من خلال محاولة طرح مختلف المفاهيم المتعلقة به وإبراز أهميته والتطرق لمختلف أبعاده.

### 1- مفهوم التمكين التنظيمي:

هناك آراء مختلفة حول مفهوم التمكين، إلا أنها تجمع في أغلبها على أن التمكين يتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور تكون في سياق الوظيفة التي تشغلها. (أبو رمان، 2012، صفحة 16)

### 1-1- نشأة وتطور التمكين التنظيمي:

من أجل فهم التطور التاريخي للتمكين التنظيمي، لا بد لنا من العودة للجدور التاريخية وأصول الحاجة التي دعت لظهوره، إذ يرى (Halvorsen) أن بداية التمكين نشأت في بداية عقد الخمسينات عندما زار الدكتور (W, Edwards D, Deming) والدكتور (Josph M, Jouran) اليابان لتدريب الأفراد وليس فقط أولئك الموجودين في قمة المنظمة. ومع بداية القرن الواحد والعشرين أصبح التمكين التنظيمي سمة مميزة للمنظمات المعاصرة للبقاء والاستمرار، إذ أن هناك اتفاق بين الباحثين على أن مفهوم التمكين بشكل عام بدأ في الظهور مع بداية ستينات القرن العشرين مع حركات السود في الولايات المتحدة الأمريكية، ثم انتشر إلى العديد من المجالات العلمية والنظرية (محمد و هيبه، 2020، صفحة 18)

### 1-2- تعريف التمكين لغويا:

التمكين لغة تعني التقوية، أو التعزيز. والتمكين هو دعم البنية التحتية في المنظمة، وذلك بتقديم المصادر الفنية، وتعزيز الاستقلالية، والمسؤولية الذاتية، والتركيز على العاملين في المنظمة، ومنحهم القوة، والمعلومات والمكافآت والمعرفة، وحمائهم في حالات السلوك الطارئ وغير متوقع خلال أداء المهام المنوطة بهم (ساخي، 2016، صفحة 16).

ومعنى التمكين حسب ما ورد في معجم "لسان العرب" يقابله القدرة، أما في معجم "الوسيط" مكن له في الشيء أي جعل عليه سلطانا (وأمكنه) من الشيء أي جعل عليه سلطانا وقدرة وسهّل ويسر عليه، وجاء الفعل مكن على (الشيء) أي قواه لتمكن من الأمر (فهد العجمي، 2013، صفحة 13).

ولقد ورد التمكين في القرآن الكريم في ست عشرة آية جاءت في اثني عشرة سورة، وبجمسة ألفاظ وهي: (مكّنهم، مكّننا، أمكن منهم، مكن، مكّي، يُمكنن، تُمكنن). وندرج الجدول التالي الذي بين لنا مواقع التمكين في القرآن الكريم.



جدول رقم (01): التمكين في آيات القرآن الكريم

لفظ مكن	رقم الآية	إسم السورة	رقم السورة
مَكَّنَاهُمْ	6	الأَنْعَام	6
مَكَّنَاكُمْ	10	الأَعْرَاف	7
أَمْكَنَ مِنْهُمْ	71	الأَنْفَال	8
مَكَّنَا	21	يُوسُف	12
مَكَّنَا	54		
مَكَّنَا	56		
مَكَّنَا	84	الكهف	18
مَكَّنِي	95		
مَكَّنَاهُمْ	41	الحج	22
مَكَّنِي	12	المؤمنون	23
يُمْكِّن	55	النور	24
نُمْكِّنْ	6	القصص	28
تُمْكِّن	57		
مَكَّنَاهُمْ، مَكَّنَاكُمْ	26	الأحقاف	46
مَكَّنِي	21	المرسلات	77
مَكَّنِي	20878	التكوير	81

المصدر: القرآن الكريم

1-3- تعريف التمكين التنظيمي اصطلاحاً:

تزايد الاهتمام بالتمكين التنظيمي (Managerial Empowerment) منذ نهايات القرن الماضي، واعتبر أحد الفلسفات الإدارية الحديثة التي تعتمد في تطبيق الإدارة المعاصرة التي تهتم بتعزيز قدرات العاملين، وضمن هذا السياق ظهرت العديد من الفلسفات الجديدة مثل: التمكين الإداري والإدارة الإستراتيجية وجاهزية رأس المال الفكري وغيرهم من الفلسفات المعاصرة التي تمثل بداية التحول الجديد في الإدارة التي تصب في تحقيق أهداف المنظمة ضمن إطار من الشفافية والوضوح وصولاً إلى تحقيق الرفاهية في مختلف المجالات الاقتصادية والفكرية والاجتماعية التي تنشدها (لازم، 2014، صفحة 10).

وتختلف وجهات النظر حول التمكين على وفق السياق التنظيمي والفكري الذي ينطلق منه الباحثين، فقد يركز البعض على بعد الاستقلالية ودرجاته التي تحدد العمل الذي يقوم به الأفراد أو العاملين في المنظمة، وقد يعني التوسيع في فرص المشاركة أو اتخاذ القرارات، أو مقدار المعلومات المتوفرة في سياق العمل وجودتها، وقد يعني مقدار إتاحة الفرص للإبداع والخيال في العمل لدى العاملين، ولكن ينبغي القول: أن هذه التفسيرات جميعها تتعلق أساساً بدرجة توزيع

## الفصل الأول: .....الإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتمكين التنظيمي

السلطة، وبغض النظر عن الطريقة التي يفسر فيها التمكين فإنه يعكس درجة معينة من توليد الطاقة والمشاركة من خلال العلاقات، إذ يمتلك المديرون في المؤسسة السلطة الرسمية لاتخاذ القرارات التي تؤثر على الآخرين وتوزيع المواد التنظيمية (حسين غ.، التمكين التنظيمي التدريسي الجامعي و علاقته بمستوى إنتاجه الأكاديمي، 2019، صفحة 135).

كما اختلف مفهوم التمكين التنظيمي باختلاف وجهات نظر المهتمين بشؤون العاملين بالمنظمات من باحثين وأخصائيين، فهناك من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة، والبعض نظر إليه نظرة فلسفية، والآخر اعتبره ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير طريقة عملهم من خلال تفويض السلطة في اتخاذ القرارات إلى المستويات الأدنى (بلاغماس، 2014، صفحة 11).

وتعددت تعريفات التمكين التنظيمي باعتباره أحد الأسس والمبادئ التي تقوم على تطبيق منهج الإدارة المفتوحة واختلفت التوجهات حوله باختلاف الباحثين والدراسات، وفيما يلي أبرز تعريفات التمكين التنظيمي:

• التمكين التنظيمي هو: "تفويض العاملين السلطات والصلاحيات الكافية، ومنحهم الحرية والاستقلالية لأداء مهامهم، مع تزويدهم بنظام معلومات فعال، وتدريبهم على تحمل مسؤوليات أكبر" (محمد و وهيبة، 2020، صفحة 14).

• التمكين التنظيمي هو: "تحسين مستوى إنتاجية الموظف وزيادة الابتكار، فهو يتضمن منح الموظفين حرية واسعة داخل المنظمة في عملية صنع القرار من خلال توسع دائرة تفويض السلطة، وتوفير الحوافز بأنواعها، وكذلك الفرص، والتركيز على العمل الفرقي أو الجماعي، والأفكار الجديدة والمبتكرة، وخلق بيئة محفزة وراعية للإبداع (حسين غ.، 2019، صفحة 135).

• التمكين التنظيمي هو: "نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين، ودعوة صادقة للعاملين للمشاركة في سلطة اتخاذ القرار، ليصبح المرؤوس مسؤولاً عن جودة ما يقرر أو يؤديه من أعمال، وأيضاً المشاركة في المعلومات والمعرفة وفي تحليل المشكلات وصنع القرارات، مما يؤدي إلى نقل السيطرة من الرئيس إلى الموظف نفسه". (لازم، 2014، صفحة 18).

• التمكين التنظيمي هو: "العملية التي يمنح من خلالها العاملون القوة والمعرفة اللازمة لتنفيذ الأعمال الموكلة لهم دون الرجوع إلى من هم أعلى منهم في السلم الوظيفي من أجل استحصال الموافقات، وكذلك قدرتهم على تكييف بيئة العمل بما يتناسب مع متطلبات العمل الموكل لهم، والتخلص من كل معوقات ومحددات الإبداع". (لازم، 2014، صفحة 12).

• التمكين التنظيمي هو: "تفويض العاملين السلطات والصلاحيات الكافية، ومنحهم الحرية والاستقلالية لأداء مهامهم، مع تزويدهم بنظام معلومات فعال، وتدريبهم على تحمل مسؤوليات أكبر (محمد و وهيبة، 2020، صفحة 12)

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة أن التمكين التنظيمي يتمثل في تفويض مجموعة من سلطات وصلاحيات الرؤساء إلى العمال ومنحهم الحرية والإستقلالية في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم دون الرجوع إلى رؤسائهم، حيث

## الفصل الأول:.....الإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتمكين التنظيمي

يصبح العامل مسؤولاً عن جودة عمله، واختلف الباحثون حول طريقة تمكين العاملين حيث أوضح "حسين غني ناصر" أن ذلك يتم عن طريق إعطاء العمال دور في عملية صنع القرار في المنظمة وتحفيزهم بمختلف الطرق المبتكرة. فعلمية التمكين لا يمكن أن تتم بحال من الأحوال دون مقومات المشاركة والتفاعل والانتماء الذي ينسجم مع الشعور بالمسؤولية وتحقيق الأهداف، فالتمكين يقود الفرد إلى الشعور بالانتماء المعنوي للمؤسسة والانتماء المادي، وكل منها مكمل للآخر، ويترك كل منها آثاراً إيجابية على نفسية الموظف والموظف وشعورهما بالأهمية في المؤسسة وبالاعتبار، وفي هذه العلاقة فإن التمكين يعطي الموظف الروح التي تمكنه من الانتماء لمؤسسته (الردادي، 2012، صفحة 15).

فالتمكين هو نقل طوعي ملكية الأعمال إلى مجموعة أو أفراد لديهم القدرة على التعامل مع الحالة المناسبة في محيط ممكن، ويمتلكون السلطة والمسؤولية والمهارة والقدرة والفهم لمتطلبات العمل، والدافعية والالتزام والثقة، والإدارة الصادقة في محيط لا يمنع العمل المناسب والإتاحة الكافية لهم لإطلاق إبداعاتهم وطاقتهم (الحدراوي، 2013، صفحة 136).

من خلال التعاريف المختلفة يمكننا تعريف التمكين التنظيمي اجرائياً على أنه العملية التي تهدف إلى منح السلطة والمسؤولية والموارد والمعرفة والتفويض للأفراد والفرق والأقسام داخل المنظمة، بهدف تعزيز قدراتهم وتحفيزهم وتمكينهم لاتخاذ القرارات وتنفيذ المبادرات وتحقيق الأهداف المشتركة، كما أنه يركز على تعزيز الثقة والتواصل الفعال وتشجيع الابتكار وتعزيز التفاعل والفاعلة للعمال في المنظمة.

وفي هذه الدراسة سيتم اعتماد مصطلح التمكين التنظيمي للدلالة على كل أشكال التمكين في المنظمات.

### 2-أهمية التمكين التنظيمي:

تكمن أهمية التمكين في أن تصبح المنظمة أكثر استجابة للسوق ولحاجات العملاء، وتحقق مكانة متميزة وتزيد من قدرتها التنافسية، حيث أن تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية يؤدي إلى زيادة فعالية عملية الاتصالات وخفض زمن اتخاذ القرار، وتجلت أهمية التمكين أكثر لأنه يؤدي إلى ما يلي:

- ✓ تحقيق زيادة الصلاحيات والمسؤوليات للتمكين مع إعطاء الحرية في ممارسة العمل.
- ✓ تزويد الممكّنين بالقدرة على حل المشاكل في العمل وفي الأزمات التي تواجههم.
- ✓ يجعل الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة في إدارة أعمالهم.
- ✓ يجعل الأفراد مسؤولين على نتائج أعمالهم.
- ✓ يعمل على تزايد قدرات العامل على الابتكار، سيما وأن نجاح أية منظمة اليوم يعزى إلى العاملين وليس إلى المدير كما في السابق. (بلاغماس، 2014، صفحة 12)

ولكي تحقق المؤسسة أهدافها، فعلى المديرين والرؤساء إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، فالمؤسسة تحتاج إلى معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم وجددهم لتحقيق تلك الأهداف باستخدام نظم وسياسات إدارية حديثة لتناسب مع المتغيرات والتحديات العالمية المعاصرة، فالتمكين هو الأداة الأساسية لجعل المنظمة قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية، وتزداد أهمية التمكين التنظيمي نتيجة ارتباطه بالموارد البشري الذي يعد ركيزة من ركائز المؤسسة وموردها الاستراتيجي، فالمؤسسة التي يكون لديها موارد بشرية مؤهلة وذات كفاءة عالية من الخبرات والمهارات يتوافر لديها الضمانات الحيوية لاستمرارها وبقائها في الطبيعة. (عبد العالي و وفاء، 2016، صفحة 58).

## الفصل الأول:.....الإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتمكين التنظيمي

إن ما يساهم في توضيح أهمية التمكين بشكل أكبر، أن نرى بأن التمكين يعطي الفرد مزيدا من المسؤولية المناسبة للقيام بما هو مسؤول عنه (أي إعطاء الإنسان الأقرب للمشكلة مسؤولية كاملة وحرية للتصرف في المشكلة لأنه أقرب الناس للمشكلة وأكثرهم احتكاكا وتأثيرا بمشكلته)، وهنا تبرز أهمية التمكين في كونه يحقق القدرة على الإنجاز والأداء الذي يحول إلى إقصاء كافة القيود غير الضرورية أمام العاملين، والذي يعني إزالة مسؤولية الرقابة من قبل المدير إلى رقابة مجموعة العمل، واعتماد الرقابة عبر مفهوم الثقة بالعاملين وإطلاق طاقاتهم وفعاليتهم نحو الإنجاز، فهو يعد سببا رئيسيا في تحقيق المنظمة لأهدافها لأنه يساهم في استخدام الموارد البشرية في المنظمة بصورة أكثر فاعلية وكفاءة (سارة و فلة، 2018، صفحة 360) .

### 3-أبعاد التمكين التنظيمي:

تختلف أبعاد التمكين التنظيمي باختلاف وجهة نظر الباحثين والمفكرين وهذا ما أدى الى تعددها، وسنذكر فيما يلي أبعاد التمكين التنظيمي المعتمدة في هذه الدراسة، وهي كما يلي:

### 3-1- تفويض الصلاحيات:

تعددت التعاريف الخاصة بموضوع التفويض في علم الإدارة العامة، حيث يعرف بأنه العملية التي يعطي بها المدير جزءا من عمله للمرؤوسين الذين يعملون تحت رئاسته بعد تدريبهم الملائم مع منحهم الصلاحيات المناسب لإنجاز هذه الأعمال مع ضرورة أن يكونوا مسؤولين عن إتمام الأعمال بنجاح ويحاسبون على النتائج. وينظر إلى تفويض الصلاحيات أنه عملية توزيع الأعمال بين الرئيس وبين العاملين معه بشكل يعطيهم الفرصة لاكتساب المزيد من الخبرات والمهارات، وكذلك يعطي الرئيس أو المشرف الوقت والجهد المناسبين لممارسة المهارات الإدارية والقيادة الفاعلة التي تساعد المنظمة لتحقيق النجاح. (المبيضين، 2008، صفحة 6).

ففي عملية التفويض يتعهد القائد إلى بعض مرؤوسيه واجبات أو مهمات معينة، مبينا لهم حدود هذه الواجبات والنتائج المطلوب منهم تحقيقها، وتفويض هذه الواجبات لمرؤوسيه يقتضي أن يفوضهم قادرا من سلطته يكون كافيا لإنجاز هذه الواجبات. (محمد و لطيفة، 2015، صفحة 140).

### 3-2- المشاركة في اتخاذ القرارات:

ويقصد بها المعلومات اللازمة لصنع القرارات التي يحصل عليها الرؤساء ويحتفظون بها لعدم ثقتهم بالعاملين، لدى فهي تعتبر من الأبعاد الرئيسية لاحتوائها على المشاركة والثقة، وتعد المعلومات جانبا مهما يعتمد عليها في عملية اتخاذ القرار، وفي حل مشكلات العمل، فبدونها لا يمكن للموظف التصرف بالطريقة الصحيحة التي تمنحه الثقة بالتصرف (العال، 2019، صفحة 9).

كما تشير إلى كيفية اندماج الأفراد العاملين في عملية اتخاذ القرارات وعدم تهميشها، ذلك قصد مشاركة الأفراد العاملين في عملية اتخاذ القرار أمرا حتميا لضمان بناء تلك الموارد على المعرفة والأولويات الموضوعية وبناء الالتزام والتغيير (ألم، 2019، صفحة 331).

### 3-3- تطبيق الإدارة (فرق العمل):

فريق العمل هو: "مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، وأفراد الفريق تجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد، بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم" (محمد و لطيفة، 2015، صفحة 117). كما يعرف بأنه: "مجموعة من الأفراد لديهم المهارات والقدرات الكافية لأداء المهام بصورة فعالة، والذين يرتبطون فيما بينهم بعلاقات قائمة على المشاركة والمبادلة، ويعملون على تحقيق هدف محدد" (المبيضين، 2008، صفحة 7). يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري، و تشجع على أهمية تكوين أو تشكيل فرق عمل من خلال المشاركة في صنع القرارات، واحترام فرق العمل من قبل الإدارة العليا، وأخذها بجديّة، وذلك لأن فرق العمل أكثر فعالية في معالجة الأزمات من الأفراد، لأنها تتمتع بموارد أكثر وبمهارات متنوعة، وبسلطة أكبر في اتخاذ القرارات، وبجانب ذلك يجب أن يمنح المديرون فريق العمل سلطة كافية لتنفيذ قراراته، وتطبيق التحسينات التي يقترحها (وفاء و عبد العالي، 2016، صفحة 62). كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق، وذلك عندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي بدلا من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضة للخطأ والقصور (ملحم، 2006، صفحة 33).

### 3-4- تدريب وتعليم العاملين:

تدريب وتعليم العاملين هو عملية منظمة ومستمرة، محورها الفرد في مجمله، تهدف لإحداث تغييرات محددة سلوكية وافية، وذلك لمقابلة احتياجات محددة، حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد وعمله والمؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير، حيث يسعى التدريب إلى تطوير الأفراد من خلال إكسابهم مهارات ومعارف تمكن المنظمة من الحصول على رأسمال بشري واجتماعي وثقافي يحقق أهدافها. (صادق و أسامة، 2022، صفحة 297).

ولا يمكن تمكين العاملين بدون توفير التدريب الملائم، لأنه يجب أن يفترض المديرون أن الموظفين يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم، لذلك فإن تمكين الموظفين يتطلب إكسابهم المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة (عبد العالي و وفاء، 2016، صفحة 63). كما يهدف التدريب إلى تزويد العاملين بمعارف ومهارات معينة، بالإضافة إلى تطوير قدراتهم وتغيير سلوكياتهم بشكل إيجابي وبناء (أمينة و نورالدين، 2022، صفحة 658).

### 3-5- إثراء العمل:

يعرف بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوعاً في أنشطة الوظيفة، بجانب الاستقلالية والحرية للتعامل في السيطرة الوظيفية، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله، علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتائج وظيفته (المبيضين، 2008، صفحة 9).

وهو أحد أساليب تصميم الوظائف، ويقصد به تصميم الوظيفة بحيث تحمل في ثناياها عناصر الحرية والمسؤولية والاستقلالية، حيث أنها تتيح للموظف فرص أكثر وحرية أوسع في تخطيط وتنظيم وأداء عمله، واتخاذ القرارات في إطار وظيفته، دون الحاجة إلى الإشراف أو الرقابة المركزة (العنزي، 2017، صفحة 621).

المبحث الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتمكين التنظيمي.

سنتطرق في هذا المبحث إلى مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة باللغة العربية والإنجليزية، حيث سنتطرق في المطلب الأول للدراسات المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء أما المطلب الثاني سنتطرق للدراسات المتعلقة بالتمكين التنظيمي، وفي الأخير سيستعرض المطلب الثالث الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتمكين التنظيمي.

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

## 1- الدراسات باللغة العربية:

1-1- دراسة "زكية سعيد" (2022) بعنوان: "تقييم ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء -دراسة حالة مصنع الخزف الصناعي (San C ramica) - ولاية باتنة.

تهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في مصنع الخزف الصناعي المتواجد بولاية باتنة من خلال دراسة أربعة أبعاد وهي: الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الاداء الأخضر، المكافآت والتحفيز الأخضر، حيث تم استخدام منهج دراسة حالة بالاعتماد على أداة المقابلة كوسيلة رئيسية لجمع البيانات.

وتوصل البحث الى مجموعة من النتائج أهمها: وجود قصور في فهم وتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وما يترتب عليها من آثار سلبية على تحقيق كل من الوعي الأخضر والنظام البيئي الفعال (سعيد، 2022).

1-2-دراسة "فيصل أحمد الياور" (2019) بعنوان: " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على سلوكيات الأداء الابتكاري -دراسة تطبيقية في مصانع الألبان الأردنية-".

هدفت الدراسة إلى بيان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على سلوكيات الأداء الابتكاري في مصانع الألبان الأردنية، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من كافة العاملين في مصانع الألبان الأردنية، أما عينة الدراسة فقد شملت كافة الموظفين العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في مصانع الألبان الأردنية، والذين تم اختيارهم عشوائياً وبالبلغ عددهم (184) فرداً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الكمي من خلال العديد من الأساليب الإحصائية أبرزها تحليل الانحدار المتعدد.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مصانع الألبان الأردنية على سلوكيات الأداء الابتكاري، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مصانع الألبان الأردنية على سلوك تحديد المشكلة (الياور، 2019).

1-3-دراسة "محمود محمد غالب سليم العيسى" (2019) بعنوان: "أثر الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية على مرونة المورد البشري في المستشفيات الحكومية الأردنية في محافظة إربد".

هدفت الدراسة الى قياس أثر الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية (تحليل وتصميم الوظيفة والاستقطاب والتدريب والتطوير الأخضر) على مرونة المورد البشري، مرونة المهارة، مرونة السلوك ومرونة الممارسة في المستشفيات

## الفصل الأول:.....الإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتمكين التنظيمي

الحكومية الأردنية في محافظة إربد، وضمت عينة الدراسة (157) من المديرين ومساعدتهم ورؤساء الأقسام، وتم التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (spss).

وقد بينت نتائج الدراسة وجود أثر للممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية وأبعادها على مرونة المورد البشري وابعاده في المستشفيات الحكومية في محافظة إربد (العيسى، 2019).

**1-4- دراسة "جمانة بشير أبو رمان وعبد الرحمان غسان الصديقي" (2019) بعنوان: "أثر تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين تطبيق الإدارة البيئية في جامعة الطائف".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في جامعة الطائف، ومعرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر وتقييم الأداء الأخضر في مدى تحسين تطبيق الإدارة البيئية، وتكونت عينة الدراسة من (220) إداريا، ثم اختيرهم بأسلوب العينة العشوائية البسيطة.

وقد بينت نتائج الدراسة أن مستوى تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل عام يقع ضمن المستوى المتوسط، وإن مستوى تحسين تطبيق الإدارة البيئية تقع ضمن المستوى المتوسط، كما بينت أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء المتبناة في عملية تقييم الأداء الأخضر بجامعة الطائف تسهم في تحسين تطبيق الإدارة البيئية، في حين أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء المتبناة في عملية التوظيف الأخضر والتدريب والتطوير الأخضر لا تسهم في تحسين تطبيق الإدارة البيئية (جمانة بشير و عبد الرحمان غسان، 2019).

**1-5- دراسة "حسين علاء خيري البياسي وحسين حريجة غالي الحسنائي" (2021) بعنوان: "ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها في تعزيز الأداء الريادي - بحث استطلاعي تحليلي في عينة من لشركات الصناعات الغذائية-".**

هدفت الدراسة إلى بيان تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء الريادي، وبلغت عينة الدراسة (130) فرد من المسؤولين في الشركات أضف إلى ذلك موظفي قسم إدارة الموارد البشرية، وقد استخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss24) إلى جانب (Amos23).

ومن نتائج الدراسة وجود علاقتي ارتباط وتأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (ممارسة تصميم الوظائف الخضراء، التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، إدارة التعويض، الصحة والسلامة وعلاقة العمل)، والأداء الريادي (البعد المالي الربحية، رضا الريادي، الشعور بالامتنان والاستعداد لريادة الأعمال) (حسين و حسين، 2021).

**1-6- دراسة "محمد احسان السكارنه" (2017) بعنوان: "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على إستراتيجية التمايز إبداع الموارد البشرية متغير معدل -دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان -**

هدفت الدراسة إلى فحص أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على إستراتيجية التمايز -إبداع الموارد البشرية متغير معدل في شركات الطاقة المتجددة في عمان-، وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة، والتي تمارس الإدارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الأردنية عددها (78) شركة.

## الفصل الأول:.....الإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتمكين التنظيمي

أما عينة الدراسة فتكونت من كافة المديرين ورؤساء الأقسام ومشرفي الإنتاج والعاملين بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة، والتي تمارس الإدارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الأردنية عمان عددهم (165)، اعتمد الباحث على المنهج الكمي -الوصفي التحليلي- من خلال استخدامه برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss).

وأبرز نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على إستراتيجية التمايز بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الإدارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الأردنية عمان، وكذلك وجود دور معدل للإبداع على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وإستراتيجية التمايز بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة، والتي تمارس الإدارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الأردنية عمان (السكرانة، 2017)

**1-7-دراسة "ربي جعفر قطيشات" (2017) بعنوان: "أثر الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في الأداء الاجتماعي والبيئي -دراسة حالة الشركة الأردنية الحديثة لخدمات الزيوت والمحروقات-".**

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في الأداء الاجتماعي والبيئي في الشركة الأردنية الحديثة لخدمات الزيوت والمحروقات، عينة الدراسة تكونت من 130 عاملا من المديرين ورؤساء الأقسام والمختصين بالأداء البيئي والاجتماعي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة لجمع بيانات الدراسة وتحليلها واختبار فرضياتها باستخدام برنامج SPSS.

خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أهمها وجود أثر للممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية (تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر، الاستقطاب الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، الصحة والأمان الأخضر والتعويضات الخضراء) في الأداء الاجتماعي والبيئي، كما أظهرت النتائج أن الصحة والأمان الأخضر كان أكثر الممارسات الخضراء أثرا على الأداء الاجتماعي والبيئي.

وبالإضافة إلى ذلك أظهرت النتائج أن مستوى تفعيل وتطبيق الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية وتفعيل الأداء الاجتماعي والبيئي في الشركة الأردنية الحديثة لخدمات الزيوت والمحروقات (المناصير) كان تقديره مرتفع (قطيشات، 2017).

**1-8-دراسة "رنا خليل النعمري" (2021) بعنوان: "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء على ريادة الأعمال -دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأدوية الأردنية-".**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التوجه الريادي لدى العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية، ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة أولا على المراجعة النظرية الشاملة لأدبيات الموضوع، ومن ثم التعرف إلى واقع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على التوجه الريادي لدى العاملين، وذلك من خلال الاستبانة التي تم تطويرها وتوزيعها على الأفراد العاملين في الشركات موضوع البحث.



## الفصل الأول: .....الإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتمكين التنظيمي

وتم توزيع الاستبانة الكترونياً على عينة تكونت من (350) موظفاً يعملون في شركات صناعة الأدوية بواقع (25) استبانة وزعت على (14) شركة تعمل في مجال صناعة الأدوية، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها.

ومن نتائج الدراسة وجود أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التوجه الريادي لدى العاملين في شركات صناعة الأدوية (التعمري، 2021).

**1-9- دراسة " علي حسن أبو جراد" بعنوان: القيادة الاخلاقية في تعزيز إدارة الموارد البشرية الخضراء، دراسة تطبيقية على بلدية بيت لاهيا "فلسطين".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على القيادة الاخلاقية في تعزيز إدارة الموارد البشرية الخضراء، كدراسة تطبيقية على بلديات شمال غزة، وعرض الباحث سؤال الدراسة كآلي: ما دور القيادة الاخلاقية في تعزيز إدارة الموارد البشرية الخضراء، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم توزيعها على عينة قوامها (30) موظف من العاملين في بلدية بيت لاهيا بشمال غزة .

خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن دور القيادة الأخلاقية يسمح بتوفر العدالة بالبلدية جاءت بدرجة كبيرة، وبنسبة (78.60%) وأن دور القيادة الأخلاقية لدى الاهتمام بالعاملين بالبلدية، جاءت بدرجة كبيرة، وبنسبة (80.8%)، وأن دور القيادة الأخلاقية لدى المعيار الأخلاقي بالبلدية جاءت بدرجة كبيرة، وبنسبة (75.60%)، وأن دور إدارة الموارد البشرية الخضراء لدى التوظيف الأخضر داخل البلدية بدرجة كبيرة (جراد).

**1-10- دراسة "لمازن صعب سلامة وكفاح عباس محميد" سنة (2022) بعنوان: «أثر الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التفوق المنظمي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في معمل سمنت كركوك".**

تهدف الدراسة لبيان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها الأربعة في تحقيق التفوق المنظمي عن طريق دراسة استطلاعية في معمل سمنت كركوك، وكذلك تشخيص مدى تطبيق المعمل للممارسات الخضراء للموارد البشرية، مما يسهم في المحافظة على البيئة عن طريق تقليل مستوى التلوث والحد من الانبعاثات الصناعية التي تؤثر سلباً على البيئة، وشملت عينة الدراسة (260) عاملاً في معمل سمنت كركوك ومن مختلف المستويات الإدارية.

ومن نتائج الدراسة وجود اهتمام واضح لدى إدارة المعمل نحو ممارسة الموارد البشرية الخضراء باعتباره مدخلاً إدارياً حديثاً يعمل على توجيه العاملين توجيهاً يبيّن في كافة الأنشطة التي تتطلب تنفيذها داخل المعمل وخارجه، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة أثر وارتباط معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتفوق المنظمي في معمل سمنت كركوك (مازن صعب و كفاح عباس، 2022).

**1-11- دراسة "سارة عاطف الموجي" سنة (2022) بعنوان: " دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابتكار الأخضر لدى العاملين في شركات السياحة".**

## الفصل الأول: .....الإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتمكين التنظيمي

هدفت الدراسة إلى معرفة دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق العلاقة بين السياسات التنموية للإقتصاد الأخضر والتنمية المستدامة في الشركات السياحية المعنية بتحقيق التنمية امستدامة في مصر، واعتمد الجانب الميداني على تصميم وتوزيع استمارات استقصاء موجهة إلى عينة من شركات السياحة فئة (أ) في محافظة القاهرة وعددهم (170) إستمارة.

ومن نتائج الدراسة قصور الوعي بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء داخل بعض شركات السياحة فئة (أ) بالإضافة إلى صعوبة تقييم الأداء الأخضر في سلوك الموظفين (الموجي، 2022).

**1-12- دراسة "رامي محمد الهنانده" سنة (2022) بعنوان: " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في إستدامة شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة.**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في استدامة شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تم توزيع مجموعه (350) استبانة وقد تم استرداد (330) استبانةصالحة للتحليل ونسبة ( % 94.29) من مجموع الاستبانات التي قام الباحث بتوزيعها على أفراد عينة الدراسة من العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية. ومن ثم تم اعتماد برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية (SPSS) لغاية اختبار الفروض وتحليل النتائج.

أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر والتدريب والتطوير الأخضر وتقييم الأداء الأخضر) في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، جاءت بدرجة (عالية) وجاء أعلى الأبعاد؛ تقييم الأداء الأخضر، تلاها التوظيف الأخضر وأخيراً جاء التدريب والتطوير الأخضر، كما أظهرت النتائج مستوى الاهتمام بتحقيق الاستدامة بأبعادها (البيئية، الاجتماعية، الاقتصادية) في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، جاءت بدرجة (عالية) وجاء أعلى الأبعاد؛ بُعد البيئة تلاه البعد الاجتماعي وأخيراً جاء البعد الاقتصادي، وكشفت النتائج وجود أثر لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر والتدريب والتطوير الأخضر وتقييم الأداء الأخضر) في أبعاد الاستدامة (البيئية، والاجتماعية، والاقتصادية) والدرجة الكلية للاستدامة وذات دلالة إحصائي (الهنانده، 2022).

**2- الدراسات باللغة الأجنبية:**

**2-1- الدراسات باللغة الإنجليزية:**

**2-1-2- دراسة (Muna Gharibeh) سنة (2019) بعنوان:**

**The Impact of Green Human Resource Management Practices (GHRMP) on the competitive advantage of the organization.**

تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الميزة التنافسية للمنظمة.

تهدف الدراسة الحالية إلى التحقيق في تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الميزة التنافسية للمؤسسة التعليمية الأردنية من حيث الاختيار والتوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر: نظام المكافآت في المؤسسة

## الفصل الأول:.....الإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتمكين التنظيمي

التعليمية الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة لجمع المعلومات حيث كان مجتمع الدراسة هو المنظمات الأردنية وعينة الدراسة هي المؤسسات التعليمية في الأردن، ووزع الإستبيان على (9) مؤسسات تعليمية أردنية. وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء له علاقة إيجابية في زيادة الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية في الأردن (Gharibhe، 2019).

### 2-1-3- دراسة (Adnan Mousa Rawashdeh) سنة (2018) بعنوان:

#### **The impact of green human resource management on organizational environmental performance in Jordanian health service organizations.**

أثر ممارسات لإدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء البيئي في مؤسسات الخدمات الصحية الأردنية. هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف والاختيار الأخضر ، التدريب والتطوير الأخضر، والمكافآت الخضراء) والأداء البيئي في مؤسسات الخدمات الصحية الأردنية، وتم اختبار فرضيات الدراسة عن طريق استبيان تم توزيعه في مؤسسات الخدمات الأردنية. توصلت نتائج الدراسة إلى أنه يتم تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل معتدل، وكان الارتباط الأقوى لتوظيف والاختيار الأخضر، والارتباط الأضعف لتدريب والتطوير الأخضر ثم التعويضات الخضراء، كما أنه توجد علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي (Rawashdeh, 2018)

### 2-1-4- دراسة ( Fatima Talib Abu Mahadi ) سنة (2018) بعنوان:

#### **The Reality of Applying Green Human Resource Management Practices in the Palestinian Government Hospitals in The Gaza Strip and their Impact on Environmental Performance.**

واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة وأثرها على الأداء البيئي.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة، كما هدفت أيضاً إلى توضيح أهمية تطبيق هذه الممارسات وتحديد مدى اهتمام الموظفين في تلك المستشفيات بالقضايا البيئية، وبالإضافة إلى ذلك فإنها تهدف أيضاً إلى إستعراض العوائق التي تحول دون تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات الصحية ولقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي كأسلوب لإتمام هذه الدراسة، و تم صياغة استبانة لجمع البيانات من الموظفين العاملين في مجال التمريض والادارة في المستشفيات الحكومية وذلك عن طريق استخدام العينة العنقودية المكونة من مرحلتين، وكما قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على 350 موظف، حيث تم استرداد 319 منها وذلك بنسبة استجابة بلغت 91%.

توصلت الدراسة إلى وجود ضعف في عملية تطبيق ادارة الموارد البشرية الخضراء في المستشفيات الحكومية في قطاع غزة، بالإضافة إلى الضعف الواضح في معرفة ووعي الموظفين بالممارسات الخضراء، كما أن الجهود الرسمية لتوجيههم فيما يتعلق بكيفية تحسين أدائهم البيئي تعتبر ضعيفة وبمحااجة الى تطوير (Mahadi, 2018)

**2-1-5- دراسة "Mona Hussain Rabah" سنة (2019) بعنوان:**

**(Impact of strategic human resource abilities on the adoption of green human resource management practice – In Palestinian food industries –the gaza strip an exploratory study)**

أثر قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية في تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (الصناعات الغذائية الفلسطينية –قطاع غزة-).

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على كفاءات الموارد البشرية الإستراتيجية، وأثرها في تبني ممارسات إدارة موارد بشرية خضراء في الصناعات الغذائية الفلسطينية في قطاع غزة، أيضا هدف إلى دراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية التي قد تساهم في بناء صناعات غذائية فلسطينية خضراء، وكذلك استعراض العوائق التي تحول دون تبني ممارسات خضراء في الصناعات الغذائية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى تصميم استبانة لجمع البيانات من العاملين " متخصصو الموارد البشرية " في الصناعات الغذائية الفلسطينية في قطاع غزة، وقد شملت العينة 130 موظف. ومن نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي لكفاءات وقدرات الموارد البشرية الإستراتيجية في تبني ممارسات إدارة موارد بشرية خضراء، بالإضافة إلى وجود ضعف في قدرات متخصصو الموارد البشرية في التأثير على الموظفين في الصناعات الغذائية الفلسطينية (Rabah, 2019).

**2-1-6- دراسة ( Charbel José Chiappetta, Soodabeh Rabiei, Mehran Nejati ) بعنوان (2017) Jabbour )**

**Envisioning the invisible : Understanding the synergy between green human resource management and green supply chain management in manufacturing firms in Iran in light of the moderating effect of employees resistance to change.**

"التآزر بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وإدارة سلسلة التوريد الخضراء في شركات التصنيع في إيران في ضوء التأثير المعتدل لمقاومة الموظفين للتغيير".

تهدف الدراسة لتبيان العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وإدارة سلسلة التوريد الخضراء في ضوء التأثير المعتدل للمقاومة، وشملت عينة الدراسة من (161) شركة في الصناعات التحويلية في إيران، وقد تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) لتحليل البيانات.

ومن نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي وهام لإدارة الموارد البشرية الخضراء وإدارة سلسلة التوريد الخضراء، مما يؤكد الدعوة العامة للتكامل بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الخضراء.

كما توصلت الدراسة إلى أن "التنمية الخضراء والتدريب" و "تمكين الموظف الأخضر" و "الأجور الخضراء والمكافآت" لها التأثير الأكثر إيجابية على سلسلة التوريد الخضراء. كما وجد أن "مقاومة التغيير" لها تأثير معتدل على

## الفصل الأول:.....الإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتمكين التنظيمي

الرابط بين إدارة الموارد البشرية خاصة التوظيف والاختيار الأخضر وسلسلة التوريد الخضراء، لأنها تميل إلى الخطوة الأولى نحو بناء ثقافة مؤسسية مستدامة، وهي التوظيف واختيار موظفين الجدد (Mahir , Soodabeh, & charbel José, 2017)

**(Mahmoud Alreahi, Zoltàn bujdosó ,Moaz Kabil, Ali Akaak, دراسة -7-1-2 Kata feketéné Benko سنة (2023) بعنوان:**

**(Green Human Resources Management in the Hital Industry:A Systematic Review.)**

**إدارة الموارد البشرية الخضراء في صناعة الفنادق.**

تهدف الدراسة إلى تحليل العلاقات بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وصناعة الفنادق، وتحديد العوائق المحتملة التي قد يواجهونها، وتزويد صاعبي القرار بالقدرة على إختيار المجموعة المناسبة من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بناء على فهم الصورة المقدمة في هذه الدراسة. واعتمدت هذه الدراسة على أسلوب المراجعة المنهجية لتحليل الإنتاج العلمي في هذا المجال.

كانت وحدة التحليل عبارة عن دراسات بحثية متاحة مسبقا ذات صلة بالموضوع، وتم التركيز على قطاعي الخدمات والتصنيع، كما تم جمع البيانات من شبكة المعرفة ISI، بالإضافة إلى ذلك ركزت وشملت الدراسة (104) من الدراسات الحديثة وذات الصلة.

ومن نتائج الدراسة: أنه يمكن تلخيص ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في أربع فئات رئيسية وخ هي الموظفون، أنظمة التسويق والمسؤولية الاجتماعية لشركات، والقيادة الإدارية، والسلوك التنظيمي والثقافة، كما أن لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء أهمية تتجاوزتتجاوز الأهداف البيئية، وهناك حوافز كبيرة يجب أخذها بعين الإعتبار عند تطبيق هذه الممارسات في صناعة الفنادق (Mahmoud , Zoltàn , Moaz , Ali , & Kata , 2023)

**المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالتمكين التنظيمي**

**1- الدراسات باللغة العربية:**

**1-1-1-دراسة "جنات بوخمخم وعبد الفتاح بوخمخم" (2021) بعنوان: "دور تمكين الموارد البشرية في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي بمديرية الخدمات الجامعية - جيغل -".**

تهدف الدراسة إلى توضيح وتبان العلاقة بين تمكين الموارد البشرية والتهكم التنظيمي لدى الموظفين بمديرية الخدمات الجامعية - جيغل -، وشملت عينة الدراسة من 52 موظف دائم في مديرية الخدمات الجامعية - جيغل - لقسم المالية والصفقات العمومية، واعتمدت الدراسة على منهج البحث الوصفي التحليلي باعتماد الباحثان على الكتب والمقالات في الجانب النظري والاستبيان لتجميع البيانات لإنجاز الجانب التطبيقي، وقد استخدمنا في تحليل واستخراج المؤشرات الإحصائية الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spssالنسخة رقم 21.

## الفصل الأول:.....الإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتمكين التنظيمي

ومن نتائج الدراسة وجود علاقة عكسية بين التمكين بأبعاده (التكوين، العدالة الإجرائية، القيادة الأخلاقية، تنظيم العمل) والتهكم التنظيمي بمكوناته (الاعتقادي، السلوكي)، في حين عدم وجود علاقة معنوية بين التمكين والتهكم العاطفي (جنات و عبد الفتاح، 2021).

### 1-2-دراسة "لحبنا سعود فهد العجمي" (2013) بعنوان: "أثر التمكين على الإنتاجية في الشركات المساهمة العامة في الشركات المساهمة العامة الكويتية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين على الإنتاجية في الشركات المساهمة العامة الكويتية، في الوقت الذي أصبح فيه اعتماد الشركات على التمكين للقيام بدورها التنافسي على المستوى الوطني والعالمي، وما يرافق من آثار إيجابية لدعم هذا الموقف، وقد شمل مجتمع الدراسة جميع الشركات المساهمة العامة الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، والبالغ عددها (180) شركة، أما عن عينة الدراسة فتكونت من (280) مدير يعملون في هذه الشركات.

وقد اعتمدت الدراسة على مصدرين رئيسي لجمع المعلومات والبيانات هما: البيانات الأولية والبيانات الثانوية، واستخدم الباحث الأساليب الوصفية.

وقد بينت نتائج الدراسة وجود تأثير للتمكين بأبعاده (اتخاذ القرارات وتفويض السلطة، التدريب والتطوير، ثقافة المنظمة، العمل الجماعي) على إنتاجية الموارد والعاملين ورأس المال، كذلك توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق في تأثير التمكين على الإنتاجية في الشركات المساهمة العامة تعزى إلى خصائص المنتجين (النوع الاجتماعي، العمر، وسنوات الخبرة) (فهد العجمي، 2013).

### 1-3-دراسة "محمد ذيب المبيضين" (2008) بعنوان: "أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية".

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى التمكين الإداري و السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، كما هدفت إلى اختبار تأثير أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك التجارية الأردنية (13)، وعدد العاملين فيها (13059) موظف وموظفة، تم اختيار عينة عشوائية طبقية تناسبية ونسبة (3%) من مجتمع الدراسة، حيث بلغ عدد أفراد العينة (391) موظفا وموظفة، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة، وتم التأكد من دلالات صدقها بعرضها على المحكمين، ودلالات الثبات عن طريق عملية الاختبار وإعادة الاختبار، واستخراج معامل ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي.

وقد أظهر تحليل بيانات الدراسة أن البنوك التجارية الأردنية تمارس التمكين الإداري بمختلف مجالاته بدرجة متوسطة، كما أن هناك سلوكا إبداعيا لدى العاملين في تلك البنوك (المبيضين، 2008).

### 1-4-دراسة "مجد راكان المسعيد" (2011) بعنوان: "أثر استراتيجية التمكين على أداء العاملين في شركات التأمين العاملة في الأردن".

## الفصل الأول: ..... الإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتمكين التنظيمي

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إستراتيجية التمكين على أداء العاملين في شركات التأمين العاملة في الأردن، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في (17) شركة تأمين أردنية شاركت في الدراسة، حيث بلغ عددهم (1324) فرد، وقد اعتمد الباحث على أسلوب المسح بالعينة لدراسة مجتمع الدراسة وتحليله، وقد استخدمت الاستبانة وسيلة للحصول على البيانات، بالإضافة إلى مقابلة عينة من المسؤولين نفذت بعد اكتمال النتائج.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: تمتلك الشركات أبعاد إستراتيجية التمكين بدرجة مرتفعة، حيث احتلت الصلاحيات المرتبة الأولى، يليها معيار الأداء، ثم المعرفة والمعلومات، ثم الثقة والتقدير والاحترام، يليهم التدريب والتطوير على التوالي، وأيضاً تتمتع الشركات بمستوى أداء كلي مرتفع، كما أظهرت النتائج بأن متغير المعرفة والمعلومات الأكثر تأثيراً على الأداء تلاه متغير الثقة (المساعد، 2011).

### 1-5- دراسة "لازم ذيب محل" سنة (2014) بعنوان: "أثر التمكين التنظيمي على الالتزام التنظيمي في قطاع الكهرباء في المديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية في محافظة صلاح الدين في جمهورية العراق".

هدفت الدراسة للتعرف على أثر التمكين التنظيمي على الالتزام التنظيمي في المديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية في محافظة صلاح الدين في جمهورية العراق، وتكون مجتمع الدراسة من المديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية في محافظة صلاح الدين والمحطات التابعة لها في جمهورية العراق، والبالغ عددها (5) محطات، كما تألفت عينة الدراسة من (239) رئيس قسم ومسؤول شعبة، وقد بلغت نسبة الاستجابة 74.48.

توصلت الدراسة إلى عدة استنتاجات كان من أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين التنظيمي بأبعاده (تحديد المهمة، المعرفة، القوة، فرق العمل، الثقافة التنظيمية) على الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) (لازم، 2014).

### 1-6- دراسة "بن خليفة فاطمة الزهراء" بعنوان: "دراسة العلاقة بين التمكين والإبداع لدى العاملين في المؤسسات الجزائرية دراسة حالة عينة من عمال المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الأغواط".

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة التطبيقية بين التمكين والإبداع لدى العاملين استكمالاً لدراسة نظرية على شكل مقال تسبقها وذلك من خلال اسقاط ما تم عرضه في الجانب النظري على المديرية العملية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط، واعتمدنا لتحقيق ذلك على استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية من عمال المؤسسة قُدرت ب(35) فرد، بالإضافة إلى مقابلة مع رؤساء الأقسام والمصالح، وبعد تحليل المعطيات المجمعة باستعمال أساليب إحصائية مستعينين في ذلك ببرنامج Spss2019 و Excel 2007، توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات، وكان أهمها: اتجه أفراد العينة نحو الموافقة على وجود التمكين بالمؤسسة بالرغم من حياد عنصر التحفيز، كما أن أفراد العينة اتجهوا نحو الموافقة على وجود إبداع لدى العاملين. لتتوصل في الأخير إلى أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التمكين وتنمية الإبداع لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى المعنوية (3%). (الزهراء).

### 1-7- دراسة "حنان رزق الله"، سنة (2010) بعنوان: "أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية- بالجامعة دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة منتوري بقسنطينة".

## الفصل الأول:.....الإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتمكين التنظيمي

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التمكين بجامعة منتوري وأثره على تحسين جودة الخدمة التعليمية، ولغرض ذلك تم تصميم استبانتيين الأولى خاصة ببيئة التدريس والإداريين حيث بلغت عينة الدراسة 55 مفردة والثانية خاصة بالطلبة وبلغت عينة الدراسة 85 مفردة وقد توصلت الدراسة إلى أن: قرارات الكلية من قرارات الإدارة العليا للجامعة وأن التسيير بها ذو مركزية شديدة ولكن بالرغم من ذلك فإن هناك بعض الأمور المهمة بالكليات محل الدراسة كبرامج التدريب وسياسة الأبواب المفتوحة، كما تعتمد الكليات على بعض هيئات التدريس المتمكنة من تقديم المادة المعرفية وأهم من ذلك توافر أبعاد التمكين لدى أعضاء الأسرة الجامعية. بالإضافة لذلك تم تأكيد الفرضية الأساسية والتي مفادها غياب ممارسة التمكين بعينة من كليات جامعة قسنطينة بسبب ضعف الثقة بين أطراف التنظيم والإدارة، غياب أساليب التحفيز المادية وعدم العدالة في تجسيدها، غياب أهم أسلوب من الأساليب القيادية التمكينية وهي القيادة الإبداعية (الله، 2010).

### 1-8- دراسة "بلقاسم العسالي، محمد خالدي، طارق هنزشي" سنة (2021) بعنوان: قياس مستوى ممارسة التمكين وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة سويثلي لإنتاج الحليب ومشتقاته.

تهدف الدراسة إلى معرفة مستوى ممارسة التمكين بنوعه التمكين النفسي والتمكين الهيكلي وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية، بمؤسسة سويثلي لإنتاج الحليب ومشتقاته، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (43) عاملاً، حيث استخدمت الدراسة الإستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات فضلاً عن المقابلات الشخصية، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها مايلي:

كانت تصورات العاملين في مؤسسة سويثلي لإنتاج الحليب ومشتقاته حول التمكين والتمكين الهيكلي إجمالاً أن مستوى ممارساته كانت متوسطة، كذلك كانت تصورات العاملين في مؤسسة سويثلي لإنتاج الحليب ومشتقاته حول التمكين النفسي أن مستوى ممارساته كانت مرتفعة، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل من التمكين النفسي والتمكين الهيكلي على سلوك المواطنة التنظيمية مؤسسة سويثلي لإنتاج الحليب ومشتقاته (بلقاسم، محمد، و طارق، 2021).

### 1-9- دراسة "غني ناصر حسين" سنة (2019) بعنوان: التمكين التنظيمي للتدريسي الجامعي وعلاقته بمستوى إنتاجه الأكاديمي.

هدفت الدراسة إلى الوقوف على مستوى التمكين التنظيمي لدى تدريسي الجامعة المستنصرية في كليتي الآداب والعلوم، واختار علاقة أبعاد التمكين التنظيمي (الإستقلالية، التدريب، الاتصال والمشاركة، العمل الجماعي أو الفرقي، التحفيز) على الإنتاجية الأكاديمية للتدريسي الجامعي.

ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التمكين التنظيمي (الإستقلالية) على الإنتاج الأكاديمي في المؤسسة المجتمعية المدروسة، ووجود علاقة عكسية ضعيفة القوة وليس لها معنوية احصائية بين التدريب والإنتاج الأكاديمي (حسين غ.، 2019).



المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتمكين التنظيمي:

### 1-الدراسة باللغة العربية:

1-1-دراسة "برهان حمد إدهام" (2020) بعنوان: "دور قدرات حل المشكلات في تعزيز العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وتمكين العاملين -دراسة استطلاعية لأداء عينة من العاملين في شركة غاز الشمال في العراق.

هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وتمكين العاملين، إضافة الى تحديد ما إذا كان الدور المعدل لقدرات حل المشكلات يلعب دور معدل في تلك العلاقة، وعليه هدف البحث للتعرف على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وتمكين العاملين إضافة إلى تحديد ما إذا كان الدور المعدل لحل المشكلات يلعب دور معدل في تلك العلاقة، وتم توزيع (60) استبانة واسترجاع (56) وللتأكد من درجة الإعتدالية في البيانات تم استخدام اختبار الفا كرونباخ، واستخدام أسلوب المسار وتمدجة المعادلة البنائية لاختبار الفرضيات.

وقد بيّنت نتائج الدراسة وجود علاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وتمكين العاملين، وإن حل المشكلات يعدل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وتمكين العاملين لدى الموظفين الباحثين في شركة غاز الشمال (إدهام، 2020).

### 2- الدراسات باللغة الإنجليزية:

2-1-دراسة (Sanober Tariq , Farzad Ali Jan,Muhammad Shakil Ahmaad) سنة (2016) بعنوان:

**(Green Empolyee Empowerment: a systematic literature review on state-of-art in green human resource management.)**

تهدف الدراسة إلى التركيز على الجانب الثاني من تعريف إدارة الموارد البشرية الخضراء وهو الحفاظ على أصول المعرفة، وتتناول على وجه التحديد المفهوم الجديد ل "تمكين الموظف الأخضر" كوسيط، ودمج وترتيب الدراسات حول تحفيز الموظفين للقيام ومتابعة النشاطات والمهام الخضراء وأهمية تشجيع وتمكين الموظفين.

كانت وحدة التحليل عبارة عن دراسات بحثية متاحة مسبقا ذات صلة بالموضوع، وتم التركيز على قطاعي الخدمات والتصنيع، كما تم جمع البيانات من شبكة المعرفة ISI، بالإضافة إلى ذلك ركزت وشملت الدراسة (104) من الدراسات الحديثة وذات الصلة.

ومن نتائج الدراسة: الموظفون المتمكنين هم أكثر تحفيزا لأداء المهام البيئية التي تستحق أن تكون صديقة للبيئة، والموارد البشرية هي أساس أي منظمة ناجحة لذا فإن تحفيز القوى العاملة الخضراء له تأثير كبير على الربحية التنظيمية الاجتماعية والإنتاجية.

2-2- دراسة الباحثين ( Muhammad Usman. Kalimullah Khan. ) بعنوان :  
**(Role of Green Human Resource Management in employees' green behaviors).**

دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في السلوكيات الخضراء للموظفين.

## الفصل الأول:.....الإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتمكين التنظيمي

تهدف الدراسة إلى تبيان تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء في السلوكيات الخضراء للموظفين، من خلال مشاركة المعرفة الخضراء للموظفين ومشاركة الموظف الأخضر، وقد شملت الدراسة (359) من الموظفين العاملين في مؤسسات التصنيع في باكستان، وقد تم استخدام طريقة المسح لجمع البيانات والنظام الإحصائي (Amos22) إلى جانب (spss22)

ومن نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي لإدارة الموارد البشرية الخضراء على مشاركة المعرفة الخضراء للموظفين، والذي يؤثر بشكل إيجابي على سلوكيات الموظفين الصديقة للبيئة، والتي بدورها تؤثر على تمكين الموظف الأخضر (Usman, Kalimimllah, & Mohammad, 2023).

### المطلب الرابع: التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتمكين التنظيمي نلاحظ تعدد أهدافها ومحاورها ونتائجها، فقد ركزت هذه الدراسات على تعريف ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كمتغير مستقل وعلاقتها بالكثير من المتغيرات الأخرى، وكذلك التمكين التنظيمي كمتغير تابع وعلاقته بمتغيرات أخرى، كما أشارت إلى الآثار المترتبة عن تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجالات مختلفة. ومن أجل بيان وتوضيح ما يميز هذه الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، فهذه بعض المقارنات بغرض التوضيح:

- من حيث هدف الدراسة: تنوع الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة،
- من حيث منهجية الدراسة: اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي للبيانات التي سيجمعها من المستقضي منهم من خلال الاستبانة، ثم تحليلها اعتماداً على جملة من وسائل وأدوات إحصائية للوصول إلى النتائج التي تحدد أهداف الدراسة وهذا ما اعتمدته الدراسات السابقة.
- من حيث المؤسسة المجتمع والعينة محل الدراسة: كان الاختلاف في مجتمع وعينة الدراسة حيث استهدفنا الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط -جيجل-، ويتمثل مجتمع الدراسة في إدارات شركة سونلغاز جيجل البالغ عددهم 55 موظف، ولقد استخدمنا طريقة الجرد الشامل لجميع إدارات الشركة.
- من حيث أبعاد متغيري الدراسة: اشتملت دراستنا على أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء المتمثلة في (تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر، الإستقطاب الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، الصحة والأمان الأخضر، التعويضات الخضراء) و التي تميزت بالندرة في معالجتها مجتمعة، أما فيما يتعلق بمحور التمكين التنظيمي فقد تم اعتماد الأبعاد الأكثر شيوعاً (تفويض الصلاحيات و المشاركة في إتخاذ القرارات و تطبيق إدارة فرق العمل و تدريب وتعليم العاملين، وإثراء العمل).

### المبحث الثالث: تطوير فرضيات ونموذج الدراسة

#### المطلب الأول: فرضيات الدراسة

للإجابة على الإشكالية الرئيسة والتساؤلات الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية:

✓ الفرضية الرئيسية الأولى:

## الفصل الأول: .....الإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتمكين التنظيمي

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر، الاستقطاب الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، الصحة والأمان الأخضر، التعويضات الخضراء) على التمكين التنظيمي من وجهة نظر إطارات الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط - جيغل -.

تتفرع هذه الفرضية إلى خمس فرضيات فرعية وهي:

### • الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسة تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر على التمكين التنظيمي من وجهة نظر إطارات الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط - جيغل -.

### • الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسة الاستقطاب الأخضر على التمكين التنظيمي من وجهة نظر إطارات الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط - جيغل -.

### • الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسة التدريب والتطوير الأخضر على التمكين التنظيمي من وجهة نظر إطارات الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط - جيغل -.

### • الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسة الصحة والأمان الأخضر على التمكين التنظيمي من وجهة نظر إطارات الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط - جيغل -.

### • الفرضية الفرعية الخامسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسة التعويضات الخضراء على التمكين التنظيمي من وجهة نظر إطارات الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط - جيغل -.

### ✓ الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات العمل) من وجهة نظر إطارات الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط - جيغل -.

تتفرع هذه الفرضية إلى أربع فرضيات فرعية وهي:

### • الفرضية الفرعية الأولى:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى لمتغير الجنس من وجهة نظر إطارات الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط - جيغل -.

### • الفرضية الفرعية الثانية:

## الفصل الأول: .....الإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتمكين التنظيمي

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى لمتغير السن من وجهة نظر إطارات الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط -جيجل-.

### • الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي من وجهة نظر إطارات الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط -جيجل-.

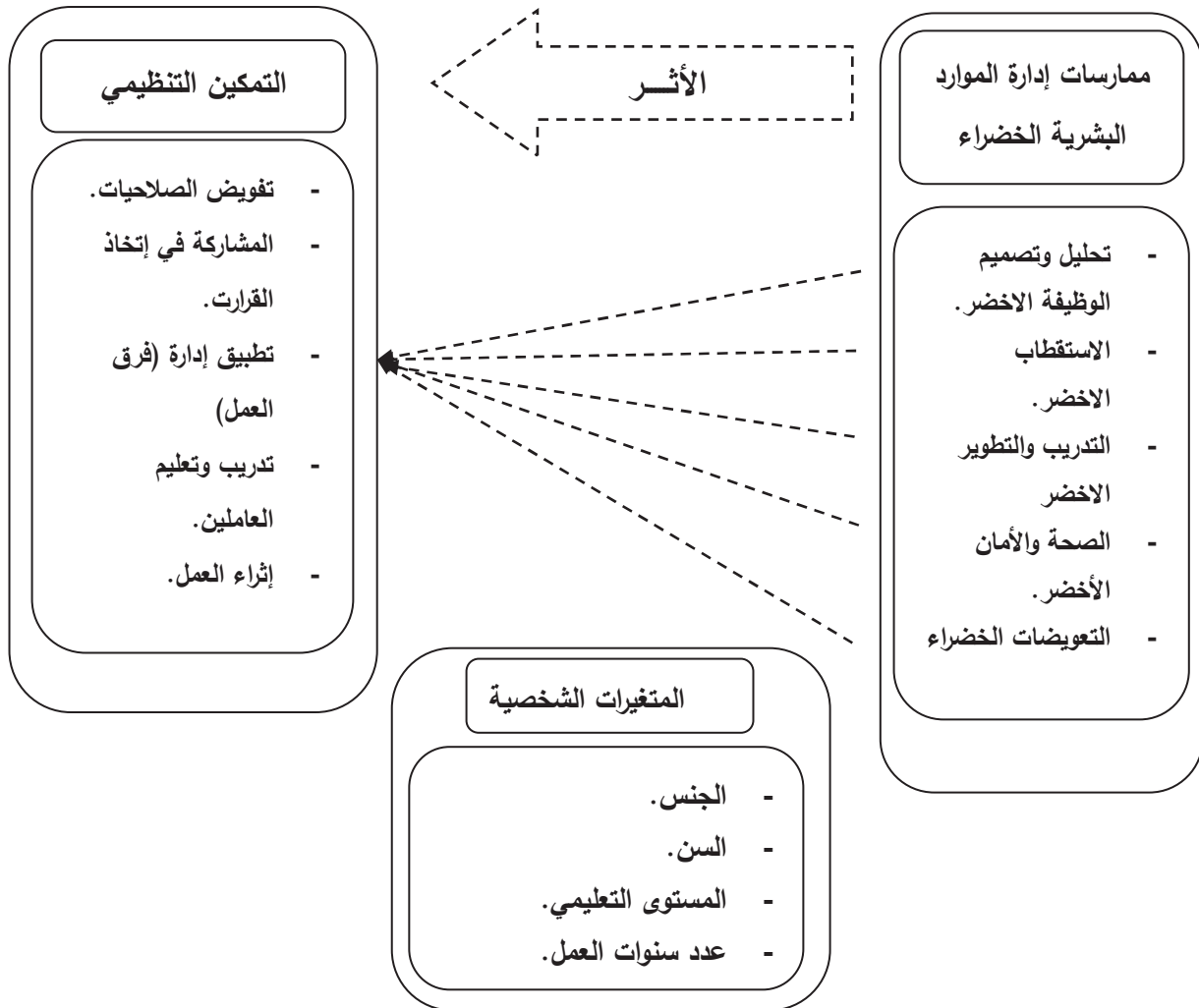
### • الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى لمتغير عدد سنوات العمل من وجهة نظر إطارات الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط -جيجل-.

### المطلب الثاني: نموذج الدراسة

تم إعداد نموذج الدراسة بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة، من خلال تقسيم المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى خمسة أبعاد، وكذلك المتغير التابع التمكين التنظيمي كما هو موضح في الشكل التالي:

### الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على الدراسات السابقة

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تم التفصيل في الجوانب النظرية لإدارة الموارد البشرية الخضراء وممارستها، حيث تم أولاً محاولة توضيح الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال استعراض التطور التاريخي لها ومفهومها وأهميتها، وكذا أهدافها، ثم مفهوم ممارستها وأبعادها وتحدياتها كما تم التطرق إلى نشأة التمكين التنظيمي ومفهومه وأهميته وأبعاده. كما تم استعراض العديد من الدراسات السابقة والتي تنوعت بين دراسات باللغة العربية ودراسات باللغة الأجنبية، والتي ساعدت في فهم متغيرات البحث الحالي، ومن خلال معاينة للدراسات السابقة الذكر لوحظ أن التطرق لموضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية والتمكين التنظيمي أغلبها جاءت حديثة.

## الفصل الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

المبحث الأول: تقديم الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط -  
جيجل -

المبحث الثاني: تحديد مجتمع وعينة الدراسة.

المبحث الثالث: إجراءات الدراسة.

تمهيد:

نحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على الدراسة التطبيقية، حيث سيتم تصميم استبيان الدراسة. ويتضمن هذا الفصل طريقة وأدوات الدراسة المعتمدة، كما يعرض فيها مجتمع وعينة الدراسة المأخوذة ومتغيرات الدراسة وقياسها، ثم يتم التطرق إلى أداة الدراسة (الاستبانة) وأدوات المعالجة الإحصائية للبيانات التي تم الاعتماد عليها، بالإضافة إلى البرامج المستخدمة في معالجة البيانات.

المبحث الأول: تقديم الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط - جيجل -

المبحث الثاني: تحديد مجتمع، عينة وأداة الدراسة.

المبحث الثالث: إجراءات الدراسة

## المبحث الأول: تقديم الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط - جيغل -

سنتطرق في هذا المبحث إلى التعريف بالشركة من خلال تقديم هيكلها وتحديد مختلف المصالح المكونة لها، وتصنيف العاملين بها، إضافة إلى مختلف الأهداف التي تسعى لتحقيقها.

## المطلب الأول: التعريف بالشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط - جيغل -

### الفرع الأول: لمحة تاريخية عن الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط - جيغل -

تأسست مؤسسة سونلغاز بموجب الأمر رقم 59/69 المؤرخ في جويلية 1969 و الصادر بالجريدة الرسمية المؤرخة في 1969/08/01، و الذي يقتضي بضرورة وجود مؤسسة وطنية جزائرية كبديل عن المؤسسة الفرنسية " كهرياء و غاز الجزائر" (E.G.A) و التي حلت بوساطة الأمر نفسه، و كانت هذه الأخيرة قد أنشئت في جوان 1947، تبعا لتأميم مختلف مؤسسات الكهرباء و الغاز الجزائرية من طرف الحكومة الفرنسية، و لقد أسند الامر أعلاه للمؤسسة كمهام أساسية للاندماج بصفة منسجمة في السياسة الوطنية الداخلية للطاقة، بحيث دعمت صلاحية سونلغاز لإنتاج و نقل و توزيع و تصدير الطاقة الكهربائية.

أما فيما يخص الغاز فكان في سنة 1961 يأتي من مصانع الغاز المحلية التي كانت تقوم بتقطير الفحم الحجري، وقد اكتشف أول حقل للغاز الطبيعي في عام 1955 بحاسي الرمل، بدأ استعماله كوقود عام 1961 في الجزائر العاصمة وهران، ومنذ هذا التاريخ أوقف العمل بهذه المصانع تدريجيا، بحيث زودت محطات الكهرباء الجديدة في الجزائر العاصمة وهران بالغاز الطبيعي عندما وضعت في الخدمة سنة 1961.

سونلغاز هي المتعامل التاريخي في ميدان الامداد بالطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر ومهامها الرئيسية هي: انتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك نقل الغاز وتوزيعه عبر القنوات، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

وقد لعبت سونلغاز على الدوام دورا راجحا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد، ومساهمتها في تجسيد السياسة الوطنية الطاقوية لترقى لمستوى برامج الإنجاز الهامة في مجال الانارة الريفية والتوزيع العمومي للغاز التي سمحت برفع نسبة التغطية من حيث إيصال الكهرباء إلى أكثر من 97% ونسبة توغل الغاز إلى ما يفوق 37%. وطموح سونلغاز هو أن تغدو مؤسسة تنافسية لكي تقوى على مواجهة المنافسة التي تلوج ملامحها في الأفق وأن تكون في الأمد المنظور بين أفضل المتعاملين الخمسة التابعين للقطاع في حوض البحر الأبيض المتوسط.

## الفرع الثاني: المجال الجغرافي

تقع هذه المؤسسة على بعد 10 كلم شرق مدينة جيغل بمحاذاة البحر الأبيض المتوسط من الشمال والطريق الوطني رقم 43 (جيغل/قسنطينة) من الجنوب، ويمجدها من الشرق ميناء جن جن، كما تتربع على مساحة اجمالية تقدر ب 60 هكتارا، 28 منها مغطاة تضم بنايات إدارية وورشات الإنتاج والعمل وحضيرة السيارات ومحطة تحلية مياه البحر والمطعم والباقي عبارة عن مساحة مفتوحة تضم حضيرة العتاد القديم وطرق داخلية تضم أجزاء المؤسسة.



### الفرع الثالث: المجال البشري

في المجال البشري نجد العمل يتوزعون على ثلاث فئات نلخصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): تصنيف العمال في شركة سونلغاز حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	سنة 2022	النسبة
الإطارات	55	22.17%
أعوان التحكم	134	54.03%
أعوان التنفيذ	59	23.80%
المجموع	248	100%

المصدر: من الوثائق والسجلات المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة، أبريل 2023.

#### المطلب الثاني: مهام الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط - جيغل -

تقوم الشركة بمجموعة من المهام نذكر منها ما يلي:

- ضمان توليد الطاقة الكهربائية بفعالية وأداء جيد، وهذا من خلال حجم الإنتاج الذي عرف تطورا مستمرا منذ نشأتها سمح بتغطية جزء كبير من الاحتياجات الوطنية والمحلية؛
- تنفيذ البرامج والصيانة والإنتاج؛
- التخطيط وتنفيذ البرامج السنوية لتوظيف العمال وتكوينهم؛
- تشرف على الدراسات والبحوث الكفيلة بتحسين جودة ونجاح وأمن المنشآت الكهربائية؛
- تطبيق إستراتيجية تسيير الموارد البشرية المسطرة من طرف المديرية المركزية ووضع مخططات لتكوين العمال والعمل على تطبيقها بعد المصادقة عليها من طرف المديرية المركزية.

#### المطلب الثالث: أهداف الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط - جيغل -

إن المؤسسة الوطنية لإنتاج الكهرباء من خلال قيامها بالمهام المذكورة سابقا تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها ما يلي:

- تحقيق الربح لضمان استمرار الشركة، وبالتالي توسيع نشاطها للصمود أمام الشركات الأخرى المحتمل دخولها مجال إنتاج الكهرباء؛
- تحقيق متطلبات المجتمع من خلال توفيرها لأهم مظاهر الحضارة في وقتنا الحالي (الكهرباء) التي أصبحت من ضروريات الحياة العصرية في المدن وحتى في الأرياف؛
- الحد من نسبة البطالة على المستوى المحلي وذلك بتوفير مناصب شغل دائمة؛
- تحسين نوعية الإنتاج وذلك بإنتاجه بأقل تكلفة وأعلى جودة، وضمان السهر على تلبية احتياجات القطاع الأسري والصناعي على حد سواء.

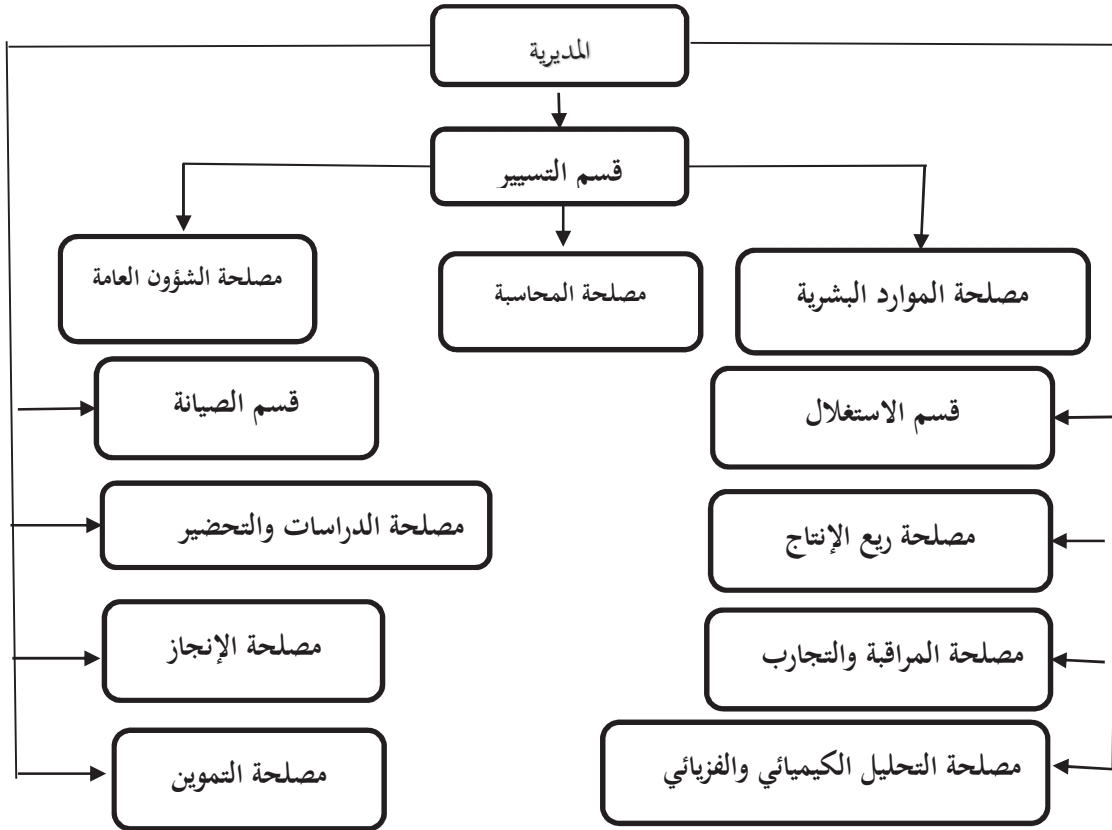
**المطلب الرابع: عرض وتحليل الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط-جيغل -**

إن الهيكل التنظيمي هو وسيلة لخدمة أهداف المؤسسة، لهذا يجب أن توفر أحسن الشروط من أجل استغلال الطاقات المتاحة فيها لتحقيق هدفها المنشود.

**أولاً: عرض الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط -جيغل -**

تتميز الشركة محل الدراسة بهيكل تنظيمي يتميز بالبساطة، حيث يتكون من (05) مستويات مترابطة بشكل يسمح بالسيرورة المثلى للعمل نستعرضها تنازلياً من أعلى الهرم الإداري، فنجد المستوى الأول الذي يتكون من " المديرية " التي تعد المسؤولة عن تسيير جميع المستويات القادم ذكرها، يليها المستوى الثاني و المتمثل في " قسم التسيير " و هو المسؤول عن إدارة المستوى التالي المتمثل من " مصلحة الموارد البشرية، و مصلحة المحاسبة المالية، و مصلحة الشؤون العامة، "، ليأتي بعدها المستوى الرابع و الذي يتم ادارته بشكل مباشر من المستوى الأول، و يتكون من قسمين هما " الاستغلال (الإنتاج)، و الصيانة "، كما نجد أن كل قسم ينقسم إلى (04) مصالح، فنجد في الاستغلال المصالح التالية " مصلحة ريع الإنتاج، و مصلحة المراقبة و التجارب، و مصلحة التحليل الفيزيائي و الكيميائي ، أما قسم الصيانة فيتكون من المصالح التالية " مصلحة الدراسات والتحضير، مصلحة الإنجاز، مصلحة التموين "، وسيتم توضيح هذا الهيكل من خلال الشكل رقم (07) فيما يلي.

**الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط-جيغل -**



المصدر: وثائق خاصة بمصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة، أبريل 2023.

### ثانيا: تحليل الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط - جيغل -

➤ **المديرية:** يمثلها المدير الذي يعتبر المنسق والمشرف والمسير الرئيسي وممثلها على كل المستويات حسب الإقليم المحدد بها، وعلى المدير أن يكون متحصلا على تكوين عالي تحوله تحمل المسؤولية الملقاة على عاتقه كما يجب أن يتصف بصفات القائد المسير الذي يستطيع قيادة طاقمه وإدارة الاعمال، ومن بين الاعمال التي يتكفل بها ما يلي:

- اتخاذ القرارات المتعلقة بالأهداف والسياسة العامة لكل نشاطات المديرية المصادقة عليها؛
- توزيع الوظائف والمهام على مختلف رؤساء الأقسام والمساعدين؛
- العمل على التنسيق والتوجيه والنصح والارشاد لمختلف أعضاء مجلس المديرية وتبادل الآراء ووجهات النظر؛
- مراقبة ومتابعة الآراء داخل المديرية ومقارنته مع النتائج المحققة والأهداف المسطرة؛
- الاضطلاع على البريد اليومي لمختلف الشكاوى والطلبات المقدمة له؛
- تمثيل المديرية داخل الولاية وخارجها في الملتقيات والمداولات والاجتماعات.

➤ **قسم الاستغلال والإنتاج:** يختص هذا القسم بإدارة ومراقبة الإنتاج والاشراف عليه، وكذا تحقيق برامج التجارب والتحليل والمراقبة للتجهيزات لتحسين أدائها، كما يهتم بضمان أحسن استمرارية للإنتاج، ويتكون هذا القسم من مصلحة ربح الإنتاج ومصلحة المراقبة والتجارب ومصلحة التحليل الفيزي وكيماوي، ومن صلاحيات هذا القسم:

- تنسيق نشاطات الإنتاج والمراقبة والاشراف عليها؛
- دراسة تقارير الاستغلال اليومية وتحليل الاختلالات؛
- إعداد تقارير نشاط الاستغلال.

➤ **قسم الصيانة:** يتفل هذا القسم أساسا بالإشراف على جميع النشاطات التي تختص بعملية الإنجاز والدراسة في مجال صيانة التجهيزات والتنسيق بين هذه الأنشطة، ويتكون هذا القسم من مصلحة الدراسات والتحضير ومصلحة الإنجاز ومصلحة التموين، ومن مهام هذا القسم:

- إعداد البرامج السنوية؛
- تحضير أشغال الصيانة والاشراف عليها؛

➤ **مصلحة الموارد البشرية:** تشمل هذه المصلحة حسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة على رئيس المصلحة وعون رئيسي لتسيير المستخدمين والمكلف بالدراسات، وتسعى مؤسسة سونلغاز دائما إلى تحقيق التوازن عبر التسيير الجيد لمواردها البشرية، وهذا في إطار سياسة شاملة ومتكاملة في المؤسسة الوطنية لإنتاج الكهرباء أشواط - جيغل - حيث تعتمد هذه الأخيرة كثيرا على مصلحة الموارد البشرية وذلك للوصول إلى الأهداف المرجوة، ومن صلاحياتها نذكر ما يلي:

- القيام بوضع مخطط التكوين بالوحدة تحت التنفيذ؛
- وضع العمال في التخصص المناسب لهم؛
- إعداد تقارير شهرية و سنوية حول نشاط الموارد البشرية؛

• إعداد عناصر الأجور الخاصة بالعمال شهريا.

➤ **مصلحة المحاسبة المالية:** تقوم هذه المصلحة بعملية مساعدة الوحدة، وبالتالي فهي أمين سرها، تتكون من

مساعد مراقبة التسيير، ومحاسب رئيسي، ومحاسب، وأمين الصندوق، ومن مهامها نذكر ما يلي:

• استلام الفواتير من مصلحة التموين؛

• فحص كل المستندات المالية؛

• مراقبة مصالح المؤسسة؛

➤ **مصلحة الشؤون العامة:** تعتبر من المصالح التي لها علاقة مباشرة مع الأقسام والمصالح في المؤسسة كونها تشرف على

القيام بشراء كل وسائل العمل المتعلقة بالمديرية، ومن أهم وظائفها:

• ضمان تسيير الوسائل المتعلقة بالمديرية والعتاد؛

• متابعة وتسيير صيانة ونظافة البنيات والمكاتب الخاصة بالمؤسسة؛

• استقبال وتسجيل وتوزيع البريد الصادر والوارد؛

• ضمان تسيير ممتلكات المديرية وتسيير حضيرة السيارات.

**المبحث الثاني: تحديد مجتمع، عينة وأداة الدراسة**

نسعى من خلال هذا المبحث إلى تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أدوات جمع البيانات المتمثلة أساسا في الاستبيان.

**المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة**

يعرف مجتمع الدراسة على أنه: "كل المفردات التي يهتم الباحث بدراستها سواء كانت بشرية أو مادية بشرط اشتراكها في مجموعة من الخصائص، تتحدد بحسب طبيعة وأغراض البحث بهدف تعميم النتائج عليها" (ضيف، 2019، صفحة 306)، ويتمثل مجتمع الدراسة في إطارات شركة سونلغاز جيغل البالغ عددهم 55 موظف، ولقد استخدمنا طريقة الجرد الشامل لجميع إطارات الشركة.

**المطلب الثاني: أداة الدراسة**

تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات اللازمة، والذي يعرف بأنه: "عبارة عن صياغة لمجموعة من الأسئلة معدة مسبقا ليقوم المبحوث بتسجيل اجابته عنها باختيار أحد البدائل المحددة من قبل الباحث" (الكاف، 2014، صفحة 48)، وهذا لاعتباره الأداة الأكثر ملاءمة وفعالية لتحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، حيث تم توزيع 55 استبانة واسترجاع 49 وحذف واحدة لعدم استكمال الإجابة على الأسئلة، وفيما يلي عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة:

**الجدول رقم (03): الإحصائيات الخاصة بالاستبانة.**

النسبة المئوية	التوزيع التكراري	الاستبيانات
87,27%	48	الاستبيانات الصالحة للدراسة.
10,90%	06	الاستبيانات غير المسترجعة.

الاستبيانات الفارغة	01	1,83%
الاستبيانات الكلية	55	100%

لمصدر: من إعداد الطالبين.

ويغطي الاستبيان جزئين رئيسيين هما: الجزء الأول خاص بالخصائص الشخصية والوظيفية، أما الجزء الثاني فهو خاص بمتغيري الدراسة والذي ينقسم إلى محورين: محور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ومحور التمكين التنظيمي. الجزء الأول للاستبيان: يتضمن هذا الجزء بعض المعلومات المرتبطة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في: (الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات العمل).

الجزء الثاني للاستبيان: وينقسم إلى محورين:

✓ محور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (متغير مستقل للدراسة): يتضمن هذا المحور أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، يحتوي على عبارات مخصصة لقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وهذه العبارات هي:

- تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر: وتضم العبارات المرقمة من (1 - 5).
- الاستقطاب الأخضر: وتضم العبارات المرقمة من (6 - 10).
- التدريب والتطوير الأخضر: وتضم العبارات المرقمة من (11 - 15).
- الصحة والأمان الأخضر: وتضم العبارات المرقمة من (16 - 20).
- التعويضات الخضراء: وتضم العبارات المرقمة من (21-25).

وتتمثل مصادر عبارات محور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الدراسات الموضحة في الجدول التالي:

**الجدول رقم (04): مصادر عبارات محور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء**

المتغير	الأبعاد	المصدر
ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	• تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر	ربى جعفر قطيشات، أثر الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في الأداء الاجتماعي البيئي، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية، كلية الأعمال، جامعة عمان الأردنية، 2017.
	• الإستقطاب الأخضر	محمد محمد غالب سليم العيسى، أثر الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية على مرونة المورد البشري في المستشفيات الحكومية الأردنية في محافظة اربد، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، 2019.
	• التدريب والتطوير الأخضر	
	• الصحة والسلامة	

<p>رنا خليل التعمري، أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء على زيادة الأعمال، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الإسراء، الأردن، 2021.</p> <p>عجيل فيصل أحد الياور، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على سلوكيات الأداء الابتكاري، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الإسراء، الأردن، 2019.</p>	<p>الخضراء</p> <p>• التوعويات</p> <p>الخضراء</p>	
--	--	--

المصدر: من إعداد الطالبين.

✓ محور التمكين التنظيمي (المتغير التابع): ويتضمن هذا المحور أبعاد التمكين التنظيمي، وتشمل العبارات

التالية:

- تفويض الصلاحيات: وتضم العبارات المرقمة من (26 - 30).
- المشاركة في اتخاذ القرارات: وتضم العبارات المرقمة من (31 - 35).
- تطبيق إدارة فرق العمل: وتضم العبارات المرقمة من (36 - 40).
- تدريب وتعليم العاملين: وتضم العبارات المرقمة من (41-45).
- إثراء العمل: وتضم العبارات المرقمة من (46-50).

وتتمثل مصادر عبارات محور التمكين التنظيمي في الدراسات الموضحة في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (05): مصادر عبارات محور التمكين التنظيمي

المتغير	الأبعاد(القياس)	المصدر
التمكين التنظيمي	• تفويض الصلاحيات	محمد ذيب المبيضين، أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه الفلسفة، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم المالية، الأردن، 2008.
	• المشاركة في اتخاذ القرارات	محمد راكان عودة المساعيد، أثر استراتيجية التمكين على أداء العاملين في شركات التأمين العاملة في الأردن، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية امال والأعمال، قسم إدارة أعمال، جامعة آل البيت، الأردن، (2011/2010).
	• تطبيق إدارة (فرق العمل)	شنوف صادق و بورزق أسامة، تأثير التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي
	• تدريب وتعليم العاملين	
	• إثراء العمل	

في اتصالات الجزائر بالأغواط، مجلة شعاع لدراسات الاقتصادية، 2022.		
--	--	--

المصدر: من إعداد الطالبتين.

وقد قابل عبارات المحور الأول والثاني مجموعة من الدرجات مرتبة وفقا لمقياس "ليكرت" (Likert) الخماسي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): توزيع عبارات المحور الأول والثاني وفقا لمقياس (ليكرت-LIKERT) الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مقياس Likert الخماسي.

### المبحث الثالث: إجراءات الدراسة

المطلب الأول: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة (الاستبيان)

➤ التكرارات المطلقة: (Frequencies) والنسب المئوية (Percentage): تم الاستعانة بها للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات الأجزاء الخاصة بالاستبيان.

➤ الرسوم البيانية (Graphs): هي عبارة عن جداول وأشكال تلخص بيانات ومعطيات الدراسة من أجل التوضيح (مثل أشكال الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة) والقيام بتحليلها.

➤ المتوسط الحسابي (Mean): يعتبر المتوسط الحسابي أكثر المتوسطات والمقاييس شهرة وأكثرها استخداما، ويعرف بأنه القيمة التي إذا حلت محل جميع القيم لم يتغير مجموعها (الكاف، 2014، صفحة 146)، ويساعد في ترتيب العبارات حسب متوسطها الحسابي، وتم استخدامه في تحليل التباين لدلالة الفروق بين متوسطات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتمكين التنظيمي.

➤ **الانحراف المعياري (Standard deviation):** هو الجذر التربيعي للتباين، يعتبر القيمة الأكثر استخداماً في النظريات والقوانين الإحصائية من بين مقاييس التشتت الإحصائي لقياس مدى التبعثر الإحصائي، أي أنه يدل على مدى امتداد مجالات القيم ضمن مجموعة البيانات الإحصائية، ويرمز له بالرمز  $\alpha$ . تم استخدامه من أجل معرفة مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة.

➤ **معامل الارتباط بيرسون (R Pearson correlation coefficient) ومعامل التحديد (R2):** للتعرف على درجة الاتساق الداخلي لعبارات وأبعاد المقياس والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وكذلك اختبار علاقة الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتمكين التنظيمي (لطيفة، 2015، صفحة 268). أما معامل التحديد (R2) والذي يساوي مربع الارتباط لـ "بيرسون"، استخدم لتفسير مدى قوة العلاقة بين المتغيرين.

➤ **معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach):** تم استخدامه للتأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)، حيث أنه من الناحية التطبيقية يعتبر ثبات أداة الدراسة جيداً في البحوث الاجتماعية إذا كانت ألفا كرونباخ أكبر من (60%)، وهذا وفق السلم التالي:

- إذا كان معامل الثبات ألفا كرونباخ أقل من (0.6) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ضعيف، الأمر الذي يلزم إعادة النظر في بناء أداة الدراسة.
- إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0.6) و (0.7) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات مقبول.
- إذا كان معامل الثبات ألفا كرونباخ يتراوح بين (0.7) و (0.8) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات جيد.
- إذا كان معامل الثبات ألفا كرونباخ أكبر من (0.8) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات جيد.

➤ **توزيع F:** يستخدم في اختبارات الفروض، يعبر عنه بالرمز  $[F(V2, V1)]$  حيث  $(v2$  و  $v1)$  يمثلان درجات الحرية، حيث كلما زادت درجات الحرية اقترب هذا التوزيع من التوزيع القياسي.

➤ **اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA):** تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار تأثير المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة على المتغير التابع (التمكين التنظيمي).

➤ **اختبار الالتواء والتفلطح (skewness and kurtosis):** وهذا بغية التأكد من البيانات المستخرجة من الدراسة الميدانية تتبع التوزيع الطبيعي (ضيف، 2019، صفحة 316).

➤ **معامل الانحدار الخطي المتعدد:** وذلك لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتحليل المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع (ضيف، 2019، صفحة 318).

➤ **معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance):** للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

➤ **اختبار (T) لعينتين مستقلتين (simple T-test Independent):** للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة، نحو محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية التي تنقسم إلى فئتين.



- اختبار (Levene): لتحديد ما إذا كان التباين بين الفئات تحت كل متغير متساويا أم لا.
- المدى: يتم حساب المدى بين أكبر قيمة وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكرت (Likert) ثم تقييمه مع عدد الدرجات للحصول على طول الفئة وهذا من اجل تحديد مجال كل فئة:

$$R = \text{Maximum} - \text{Minimum}$$

يتم حساب المدى كآلي:

$$R = 5 - 1 = 4$$

$$L = C / R$$

يتم حساب طول الفئة كآلي:

$$L = 5 / 4 = 0.8$$

لقد تم إضافة طول الفئة الذي هو 0.8 إلى اقل قيمة في المقياس وهي 1 وهذا من أجل تحديد الحد الأعلى للفئة الأولى أي:  $1.8 = 0.8 + 1$ ، وهكذا يتم إضافة طول الفئة إلى القيم التي تليها وعلى هذا الأساس تتشكل فئات مقياس (Likert)، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): فئات مقياس ليكرت (Likert) الخماسي ودلالاتها

رقم الفئة	المجال	الدرجات	الوزن	مستوى الأهمية
الأولى	[1.80 - 1]	غير موافق بشدة	01	ضعيف جدا
الثانية	[2.6 - 1.80]	غير موافق	02	ضعيف
الثالثة	[3.40 - 2.60]	محايد	03	متوسطة
الرابعة	[4.20 - 3.41]	موافق	04	مرتفعة
الخامسة	[5 - 4.20]	موافق بشدة	05	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبين

### المطلب الثاني: اختبار أداة الدراسة

سنتناول في هذا المطلب اختبار أداة الدراسة، من حيث صدقها وثباتها.

#### الفرع الأول: صدق أداة الدراسة

للتأكد من مدى قدرة أداة الدراسة على قياس ما وضعت من أجله، تم الاعتماد في دراستنا على الصدق الداخلي، ومن أجل التأكد من الصدق الداخلي لعبارة الاستبيان تم حساب معامل الارتباط "بيرسون"، وذلك لمعرفة مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الذي ينتمي إليه، حيث قمنا بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحاور والدرجة الكلية للمحور التابعة له، والنتائج موضحة في الجداول التالية:

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

حيث قمنا بالتأكد من الصدق الداخلي لعبارة أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء سعياً للوصول لأدق النتائج، وهذا ما سيتم استعراضه تالياً.

أ- الصدق الداخلي لعبارة بعد تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر

الجدول التالي يوضح نتائج الاختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر:

**الجدول رقم (08): الصدق الداخلي لعبارات بعد تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر**

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط R	مستوى المعنوية
01	يتميز العاملون بمؤهلات جيدة تناسب الاهتمام البيئي للشركة.	0.738**	0.000
02	تحرص الإدارة على الاهتمام بالقضايا الخضراء (المحافظة على البيئة) في الوصف الوظيفي لكافة الوظائف.	0.831**	0.000
03	يتم تحديدي المسؤوليات التي ترتبط بالبيئة عند تحليل وتصميم الوظيفة.	0.844**	0.000
04	يتواجد خبراء في الإدارة لمتابعة وقياس كفاءة تطبيق المعايير البيئية التحليل الوظيفي.	0.877**	0.000
05	يشمل التحليل الوظيفي جوانب ترتبط بالممارسات الخضراء الخاصة بالبيئة.	0.898**	0.000

\*\* دال إحصائياً عند مستوى عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.01$ ).

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من نتائج الجدول رقم (08) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.738 و 0.898)، وهي جميعها موجبة عند مستوى المعنوية (0.05) المعتمد، مما يدل على أن عبارات البعد الأول تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر من المحور الأول المتمثل في الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية الخضراء صادقة لما وضعت لقياسه.

**ب-الصدق الداخلي لعبارات البعد الاستقطاب الأخضر**

**الجدول رقم (09): الصدق الداخلي لعبارات الاستقطاب الأخضر**

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط R	مستوى المعنوية
06	يتوفر لدى الشركة وصفا وظيفيا واضحا لوظائف الإدارة الخضراء.	0.856**	0.000
07	تشجع إدارة الشركة العاملين على استقطاب الأفراد المتميزين الجدد.	0.793**	0.000
08	تستخدم الشركة معايير محددة لغايات الاستقطاب الأخضر.	0.782**	0.000
09	تلتزم الشركة بالموضوعية عند تحديد المعايير الخضراء التي تستند إليها عند استقطاب موظفيها.	0.902**	0.000
10	تستقطب الشركة موظفين جدد للمحافظة على الاستدامة البيئية.	0.800**	0.000

\*\* دال إحصائياً عند مستوى عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.01$ ).

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من نتائج الجدول رقم (09) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد الاستقطاب الأخضر، والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.782 و 0.902)، وهي جميعها موجبة عند مستوى المعنوية

(0.05) المعتمد، مما يدل على أن عبارات البعد الثاني الاستقطاب الأخضر من المحور الأول المتمثل في الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية صادقة لما وضعت لقياسه.

### ج-الصدق الداخلي لعبارات بعد التدريب والتطوير الأخضر

الجدول رقم (10): الصدق الداخلي لعبارات بعد التدريب والتطوير الأخضر

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط R	مستوى المعنوية
11	تطور شركتنا برامج تدريبية في إدارة البيئة لزيادة الوعي البيئي والمهارات والخبرات للموظفين.	0.799**	0.000
12	تقوم الشركة بتحديد احتياجات العاملين لديها من البرامج التدريبية بشكل مستمر.	0.796**	0.000
13	يركز تدريب العاملين على تحسين أدائهم البيئي.	0.889**	0.000
14	تسعى إدارة الشركة إلى تنمية المهارات القيادية لدى المديرين من خلال البرامج التدريبية.	0.790**	0.000
15	تتبنى الإدارة تدريب العاملين إلكترونياً من اللجوء إلى الأوراق أو الأقلام.	0.668**	0.000

\*\* دال إحصائياً عند مستوى عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.01$ ).

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من نتائج الجدول رقم (10) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد التدريب والتطوير الأخضر، والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.668 و 0.889) وهي جميعها موجبة عند مستوى المعنوية (0.05) المعتمد، مما يدل على أن عبارات البعد الثالث التدريب والتطوير الأخضر من المحور الأول المتمثل في الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية صادقة لما وضعت لقياسه.

### د-الصدق الداخلي لعبارات بعد الصحة والأمان الأخضر

الجدول رقم (11): الصدق الداخلي لعبارات بعد الصحة والأمان الأخضر

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط R	مستوى المعنوية
16	يشكل نظام السلامة والصحة المهنية مرجعاً لإجراءات الصحة والأمان.	0.725**	0.000
17	تفعل الإدارة خطة طوارئ إذ يتم تدريب العاملين عليها بشكل دوري.	0.753**	0.000
18	تخضع الإدارة العاملين فيها للفحص الطبي الدوري.	0.840**	0.000
19	تلزم الشركة العاملين بارتداء الملابس المهنية الواقية.	0.776**	0.000
20	تحرص الشركة على عدم هدر الطاقة ضمن إجراءات مشددة.	0.789**	0.000

\*\* دال إحصائياً عند مستوى عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.01$ ).

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من نتائج الجدول رقم (11) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد الصحة والأمان الأخضر والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.725 و 0.840) وهي جميعها موجبة عند مستوى المعنوية (0.05)

المعتمد، مما يدل على أن عبارات البعد الرابع الصحة والأمان الأخضر من المحور الأول المتمثل في الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية صادقة لما وضعت لقياسه.

#### هـ-الصدق الداخلي لعبارات لبعد التعويضات الخضراء

الجدول رقم (12): الصدق الداخلي لعبارات بعد التعويضات الخضراء

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط R	مستوى المعنوية
21	تحفز الشركة الموظفين الماهرين في تحقيق الأداء البيئي الجيد.	0.862**	0.000
22	تقدم الشركة حوافز تشجيعية للموظفين تدفعهم للالتزام بالسلوكيات الصديقة للبيئة.	0.906**	0.000
23	يحدد مجلس الإدارة التعويضات آخذا بعين الاعتبار المساهمات البيئية.	0.909**	0.000
24	تشجع الإدارة إجراء المسابقات بين الوحدات الإدارية في مدى الالتزام بالممارسات الخضراء الخاصة بالأداء البيئي وذلك بالحوافز.	0.943**	0.000
25	توفر الشركة الحوافز الخضراء (كالنقل الجماعي أو السير على الأقدام).	0.791**	0.000

\*\* دال إحصائيا عند مستوى عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.01$ ).

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من نتائج الجدول رقم (12) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد التعويضات الخضراء والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.791 و 0.943) وهي جميعها موجبة عند مستوى المعنوية (0.05) المعتمد، مما يدل على أن عبارات البعد الخامس التعويضات الخضراء من المحور الأول المتمثل في الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية صادقة لما وضعت لقياسه.

#### و-الصدق الداخلي لمحور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ككل

بعد التأكد من الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية الخضراء، نتقل لقياس الاتساق الداخلي لمحور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ككل، وذلك عن طريق حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد المحور مع الدرجة الكلية.

الجدول رقم (13): الصدق الداخلي لمحور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ككل

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط R	مستوى المعنوية
01	تحليل وتصميمي الوظيفة الأخضر	0.838**	0.000
02	الاستقطاب الأخضر	0.822**	0.000
03	التدريب والتطوير الأخضر	0.693**	0.000
04	الصحة والأمان الأخضر	0.629**	0.000
05	التعويضات الخضراء	0.792**	0.000

\*\* دال إحصائياً عند مستوى عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.01$ ).

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من نتائج الجدول رقم (13) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد محور الممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.629 و 0.838) وهي جميعها موجبة عند مستوى المعنوية (0.05) المعتمد، مما يدل على أن أبعاد المحور الأول المتمثل في الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية الخضراء صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

### ثانياً: محور التمكين التنظيمي

أ-الصدق الداخلي لعبارات بعد تفويض الصلاحيات

#### الجدول رقم (14): الصدق الداخلي لعبارات بعد تفويض الصلاحيات

\*\* دال إحصائياً عند مستوى عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.01$ ).

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط R	مستوى المعنوية
26	يفوض رؤسائي السلطة بناء على الأنظمة والتعليمات المتبعة	0.788**	0.000
27	لا يمارس رؤسائي السلطة التي قاموا بها بتفويضها لي خلال فترة التفويض	0.698**	0.000
28	يقوم رؤسائي بمتابعتي في المهام المفوضة لي دورياً	0.786**	0.000
29	ينفرد رئيسي المباشر بوضع السياسات وإجراءات العمل	0.717**	0.000
30	يوجد تفويض للعاملين في جميع المستويات	0.846**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من نتائج الجدول رقم (14) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد تفويض الصلاحيات والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.698 و 0.846)، وهي جميعها موجبة عند مستوى المعنوية (0.05) المعتمد، مما يدل على أن عبارات البعد الأول تفويض الصلاحيات من المحور الثاني التمكين التنظيمي صادقة لما وضعت لقياسه.

### ب-الصدق الداخلي لعبارات البعد المشاركة في اتخاذ القرارات

#### الجدول رقم (15): الصدق الداخلي لبعد المشاركة في اتخاذ القرارات

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط R	مستوى المعنوية
31	هناك درجة عالية من الموضوعية في مشاركة العاملين في اتخاذ القرار	0.779**	0.000
32	شارك الموظفون في القرارات التي تتعلق بأعمالهم	0.863**	0.000
33	أقوم باتخاذ القرارات بشكل منفرد دون الرجوع إلى رؤسائي.	0.445**	0.000
34	يتم اتخاذ القرارات من خلال التنسيق بين المستويات الإدارية المتعددة في الشركة.	0.727**	0.000
35	يتم مناقشة المشكلات اتخاذ القرارات من خلال مشاركة جماعية يساهم فيها الموظفون.	0.852**	0.000

\*\* دال إحصائياً عند مستوى عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.01$ ).

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من نتائج الجدول رقم (15) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرار والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.445 و 0.852) وهي جميعها موجبة عند مستوى المعنوية (0.05) المعتمد، مما يدل على أن عبارات البعد الثاني المشاركة في اتخاذ القرار من المحور الثاني التمكين التنظيمي صادقة لما وضعت لقياسه.

### ج-الصدق الداخلي لعبارات بعد تطبيق إدارة فرق العمل

الجدول رقم (16): الصدق الداخلي لبعد تطبيق إدارة (فرق العمل)

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط R	مستوى المعنوية
36	يمارس العاملون أعمالهم من خلال فرق العمل	0.769**	0.000
37	فرق العمل قادرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بعملها	0.800**	0.000
38	تخضع قرارات فرق العمل لمراجعات دورية	0.798**	0.000
39	يلتزم جميع أعضاء الفريق بتنفيذ القرارات	0.768**	0.000
40	المسؤولية جماعية عن العمل الذي ينجزه فريق العمل	0.776**	0.000

\*\* دال إحصائياً عند مستوى عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.01$ ).

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من نتائج الجدول رقم (16) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد تطبيق إدارة (فرق العمل) والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.768 و 0.800) وهي جميعها موجبة عند مستوى المعنوية (0.05) المعتمد، مما يدل على أن عبارات البعد الثالث تطبيق إدارة فرق العمل من المحور الثاني التمكين التنظيمي صادقة لما وضعت لقياسه.

### د-الصدق الداخلي لعبارات بعد تدريب وتعليم العاملين

الجدول رقم (17): الصدق الداخلي لبعد تدريب وتعليم العاملين

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط R	مستوى المعنوية
41	توفر إدارة الشركة الدورات التدريبية اللازمة لتطوير مهارات العاملين.	0.874**	0.000
42	تفوق إدارة الشركة الظروف المناسبة للاستفادة من المهارات والمعلومات المكتسبة من التدريب.	0.907**	0.000
43	تستقطب إدارة الشركة الخبراء والمدربين الأكفاء لتدريب العاملين.	0.917**	0.000
44	يحصل العاملون على المعلومات اللازمة بسهولة.	0.777**	0.000
45	يعقد العاملون لقاءات يتدارسون خلالها أمور العمل.	0.753**	0.000

\*\* دال إحصائياً عند مستوى عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.01$ ).

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من نتائج الجدول رقم (17) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد تدريب وتعليم العاملين والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.753 و 0.917)، وهي جميعها موجبة عند مستوى المعنوية (0.05) المعتمد، مما يدل على أن عبارات البعد الرابع تدريب وتعليم العاملين من المحور الثاني التمكين التنظيمي صادقة لما وضعت لقياسه.

### ه-الصدق الداخلي لعبارات بعد إثراء العمل

#### الجدول رقم (18): الصدق الداخلي لبعد إثراء العمل

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط R	مستوى المعنوية
46	تسهم علاقات الأفراد الإيجابية في إثراء العمل.	0.313*	0.000
47	يتم تزويدي بالاستقلالية والحرية والاجتهاد لتنفيذ المهام الخاصة بي.	0.348*	0.000
48	يتطلب إنجاز العمل توفر الخبرة و قدرات و خصائص أخرى للعاملين.	0.306*	0.000

\* دال إحصائياً عند مستوى عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من نتائج الجدول رقم (18) أن قيم معاملات لارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد إثراء العمل والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.306 و 0.348) وهي جميعها موجبة عند مستوى المعنوية (0.05) المعتمد، مما يدل على أن عبارات البعد الخامس إثراء العمل من المحور الثاني التمكين التنظيمي صادقة لما وضعت لقياسه.

### و-الصدق الداخلي لمحور التمكين التنظيمي ككل

بعد التأكد من الصدق الداخلي لعبارات أبعاد التمكين التنظيمي، ننتقل قياس الصدق الداخلي لمحور التمكين التنظيمي ككل، وذلك عن طريق حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد المحور مع درجته الكلية.

#### الجدول رقم (19): الصدق الداخلي لمحور التمكين التنظيمي ككل

رقم البعد	العبارات	معامل الارتباط R	مستوى المعنوية
01	تفويض الصلاحيات	0.601**	0.000
02	المشاركة في اتخاذ القرارات	0.838**	0.000
03	تطبيق إدارة فرق العمل	0.753**	0.000
04	تدريب وتعليم العاملين	0.721**	0.000
05	إثراء العمل	0.775**	0.000

\*\* دال إحصائياً عند مستوى عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.01$ ).

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من نتائج الجدول رقم (19) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد المحور الثاني الإبداع التنظيمي و الدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.601 و 0.838)، و هي جميعها موجبة عند مستوى المعنوية (0.05) المعتمد، مما يدل على أن كل بعد من أبعاد المحور الثاني التمكين التنظيمي صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

#### الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة

من أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) تم حساب معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل من المحورين بالإضافة إلى حساب معامل الثبات الكلي، وقد جاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (20): معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان

المحور	البعد	معامل الثبات ألفا كرونباخ
الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية الخضراء	تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر	0.893
	الاستقطاب الأخضر	0.879
	التدريب والتطوير الأخضر	0.848
	الصحة والأمان الأخضر	0.834
	التعويضات الخضراء	0.926
الكلي		0.936
التمكين التنظيمي	تفويض الصلاحيات	0.825
	المشاركة في اتخاذ القرارات	0.779
	تطبيق إدارة فرق العمل	0.840
	تدريب وتعليم العاملين	0.908
	إثراء العمل	0.789
الكلي		0.936
الاستبيان		0.958

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن:

- ✓ معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للمحور الأول الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية الخضراء فاق 90% حيث بلغ 93.6% بمعنى أن معامل ثبات المحور الأول يتمتع بدرجة ثبات عالية جدا.
- ✓ معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للمحور الثاني التمكين التنظيمي فاق 90%، حيث بلغ 93.6% بمعنى أن معامل ثبات المحور الثاني يتمتع بدرجة ثبات عالية جدا.
- ✓ -معامل ألفا كرونباخ الكلي للاستبيان (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتمكين التنظيمي) فاق 90% حيث بلغ 95.9% بمعنى أن معامل الثبات الكلي يتمتع بدرجة ثبات عالية جدا.



من خلال ما سبق يتضح أن أداة الدراسة (الاستبيان)، تتمتع بدرجة ثبات عالية جدا تسمح لنا باستخدامها لتحقيق أهداف الدراسة.

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى منهجية الدراسة الميدانية والذي تم فيه تقديم لشركة محل الدراسة وهي الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء أشواط -جيجل- ثم التطرق إلى مجتمع الدراسة المتمثل في إطارات الشركة الذي قمنا بتوزيع إستبانة الدراسة عليه وهي الأداة المستعملة في جمع المعلومات في دراستنا، وقمنا بعرض أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة (الاستبيان)، وبعد ذلك اختبرنا صحة أداة الدراسة التي تمتعت بدرجة عالية من الثبات وهذا ما ساعدنا في تحقيق أهداف الدراسة.

## الفصل الثالث: نتائج الدراسة ومناقشتها

المبحث الأول: النتائج الوصفية لدراسة.

المبحث الثاني: نتائج اختبار صحة فرضيات الدراسة.

المبحث الثالث: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة.

تمهيد:

بعد أن تم التطرق في الفصل الأول إلى أدبيات الدراسة المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتمكين التنظيمي، والفصل الثاني لمنهجية الدراسة الميدانية المتعلقة بموضوع الدراسة في شركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء-جيغل- والتي تمثل ميدان الدراسة، حيث سيتم التطرق في هذا الفصل إلى النتائج الوصفية لدراسة ونتائج اختبار صحة فرضياتها، وفي الأخير نتطرق إلى مناقشة مختلف نتائج الدراسة.

المبحث الأول: النتائج الوصفية للدراسة.

المبحث الثاني: نتائج اختبار صحة فرضيات الدراسة.

المبحث الثالث: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة.

### المبحث الأول: النتائج الوصفية للدراسة

نرمي من خلال هذا المبحث إلى التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، إضافة إلى السعي لمعرفة مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الشركة، وكذا مستوى التمكين التنظيمي المتواجد بالشركة، ومن أجل الوصول إلى ذلك ينبغي تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات في جزئي الاستبيان والمتمثلان في الجزء الخاص بالخصائص الشخصية والوظيفية وجزء خاص بمحوري ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتمكين التنظيمي.

**المطلب الأول: تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول الجزء الخاص بالخصائص الشخصية والوظيفية**  
تهدف من خلال هذا المطلب إلى معرفة بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وهي الجنس، السن، المستوى التعليمي وعدد سنوات العمل.

#### الفرع الأول: الجنس

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة جنسهم كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (21): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	42	87.5%
أنثى	6	12.5%
المجموع	48	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (21) أن (42) من أفراد العينة ذكور، وهم يمثلون ما نسبته 87.5% من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد الإناث (6) أي ما نسبته 12.5% من الحجم الإجمالي للعينة، ويمكن تبرير زيادة عدد الذكور عن عدد الإناث راجع للموقع الجغرافي للشركة التي تقع على بعد 10 كلم شرق عاصمة الولاية الأمر الذي قد لا يلائم العنصر النسوي، في حين يسعى العنصر الرجولي للحصول على العمل بغض النظر عن مكانه، مع الإشارة إلى طبيعة العمل الإداري بالشركة محل الدراسة لا يقتضي قوة ومجهود بدني كبير وبالتالي إمكانية تأديته من قبل كلا الجنسين.

#### الفرع الثاني: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

الجدول رقم (22): توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	4	8.3%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	13	27.1%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	18	37.5%
50 سنة فأكثر	13	27.1%
المجموع	48	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

## الفصل الثالث: نتائج الدراسة ومناقشتها

تشير نتائج الجدول رقم (22) إلى أن الفئة التي تتراوح أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة تمثل أعلى نسبة حيث تقدر ب 37.5% أي ما يعادل 18 فرد، تليها الفئتين من 30 إلى أقل من 40 سنة ومن 50 سنة فأكثر فتقدر نسبتهما ب 27.1% أي ما يعادل 13 فرد، أما نسبة الأفراد الذين أعمارهم أقل من 30 سنة فهي 8.3% أي ما يعادل 4 أفراد، وهذا يعني أن أغلب أفراد العينة شباب أي أن أغلب الموظفين الإداريين في الشركة ينتمون لفئة الشباب، وهذا راجع إلى سياسة التوظيف في الشركة القائمة على الاعتماد على الثروة الشبابية أكثر مع توفير الدعم لها من خلال الاستعانة ببعض الموظفين الإداريين أصحاب الخبرة.

### الفرع الثالث: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

#### الجدول رقم (23): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
3.6%	3	تكوين مهني
16.7%	8	ثانوي أو أقل
75%	36	جامعي
2.1%	1	دراسات عليا
100%	48	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (23) أن فئة الموظفين الجامعيين كان عددهم 36 موظف بنسبة بلغت 75%، يليهم الموظفين ذوي المستوى الثانوي أو الأقل الذين كان عددهم 8 موظف إداري بنسبة 16.7%، ثم يليهم أصحاب التكوين المهني وكان عددهم 3 عمال بنسبة 3.6% وأخيرا تأتي فئة الدراسات العليا بموظف واحد بنسبة 2.1%.

### الفرع الرابع: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل

#### الجدول رقم (24): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل

النسبة	التكرار	الخبرة العلمية
18.8%	9	أقل من 5 سنوات
12.5%	6	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
31.3%	15	من 10 إلى أقل من 15 سنة
37.5%	18	من 15 سنة فأكثر
100%	48	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (24) أن أغلب الموظفين سنوات الخبرة لديهم من 15 سنة فأكثر بعدد قدر 18 موظفاً أي ما نسبته 37.5%، في حين بلغ عدد الموظفين الذين كانت خبرتهم من 15 إلى أقل من 15 سنة كان عددهم 15 موظفاً بنسبة 31.3%، يليهم الموظفين الذين كانت خبرتهم أقل من 5 سنوات ب 9 موظفين بلغت نسبتهم

## الفصل الثالث: .....نتائج الدراسة ومناقشتها

18.8%، و أخيرا هناك الموظفين الذين تتراوح خبرتهم من 5 سنوات إلى أقل من 10 بعدد بلغ 6 موظفين و نسبة كانت 12.5%.

### المطلب الثاني: تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول الجزء الخاص بمحوري الدراسة

لتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات محوري الاستبيان، سنقوم بحساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكذا النسب المئوية، وذلك لمعرفة درجة موافقتهم على كل عبارة.

الفرع الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الأول (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء)

حيث سنقف هنا على آراء أفراد عينة الدراسة ودرجة موافقتهم على كل عبارات هذا المحور والمقسمة على خمسة أبعاد:

أ- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر

الجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر:

الجدول رقم (25) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
01	يتميز العاملون بمؤهلات جيدة تناسب الاهتمام البيئي للشركة.	3.35	0.872	متوسط	02
02	تحرص الإدارة على الاهتمام بالقضايا الخضراء (المحافظة على البيئة) في الوصف الوظيفي لكافة الوظائف.	3.44	1.060	مرتفعة	01
03	يتم تحديد المسؤوليات التي ترتبط بالبيئة عند تحليل وتصميم الوظيفة.	3.33	0.780	متوسط	03
04	يتواجد خبراء في الإدارة لمتابعة وقياس كفاءة تطبيق المعايير البيئية في التحليل الوظيفي.	3.25	0.915	متوسط	05
05	يشمل التحليل الوظيفي جوانب ترتبط بالممارسات الخضراء الخاصة بالبيئة.	3.27	0.968	متوسط	04
<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي</b>		<b>3.3292</b>	<b>0.644</b>	<b>متوسط</b>	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن مستوى ممارسة تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر لدى أفراد العينة جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعده تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر (3.3292) وهو ينتمي إلى الفئة [2.61-3.40] التي تشير إلى الخيار محايد المقابل للمستوى المتوسط، كما يتضح من نتائج الجدول أن الانحراف المعياري الكلي لبعده تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر بلغ (0.644) وهو أقل من الواحد، مما يدل على وجود تشتت منخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر.

و يتضح كذلك من نتائج الجدول رقم (25) أن العبارة رقم (02) تحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.44) و انحراف معياري قدره (1.060) مما يعني أن أغلب أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أن

## الفصل الثالث: .....نتائج الدراسة ومناقشتها

الإدارة تحرص على الاهتمام بالقضايا الخضراء في الوصف الوظيفي لكافة الوظائف، تليها العبارة رقم (01) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.35) وانحراف معياري قدره (0.872)، مما يعني أن أغلب الموظفين يوافقون بدرجة متوسطة على أن العاملون يتميزون بمؤهلات جيدة تناسب الاهتمام البيئي للشركة، فيما جاءت العبارة رقم (03) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.33) و انحراف معياري قدره (0.780) مما يعني أن أغلب أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة على أنه يتم تحديد المسؤوليات التي ترتبط بالبيئة عند تحليل وتصميم الوظيفة بنسبة متوسطة، في حين جاءت العبارة (05) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.27) وانحراف معياري قدره (0.968) مما يعني أن أغلب أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على أن التحليل الوظيفي يشمل جوانب ترتبط بالممارسات الخضراء الخاصة بالبيئة، أما العبارة رقم (04) فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.27) وانحراف معياري (0.968) وهذا يعني على موافقة بدرجة متوسطة على تواجد خبراء في الإدارة لمتابعة وقياس كفاءة تطبيق المعايير البيئية في التحليل الوظيفي.

### ب- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد الاستقطاب الأخضر

الجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد الاستقطاب

الأخضر:

### الجدول رقم (26): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الاستقطاب الأخضر

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
04	متوسط	0.923	3.11	يتوفر لدى الشركة وصفا وظيفيا واضحا لوظائف الإدارة الخضراء.	06
03	متوسط	0.920	3.13	تشجع إدارة الشركة العاملين على استقطاب الأفراد المتميزين الجدد.	07
02	متوسط	0.751	3.19	تستخدم الشركة معايير محددة لغايات الاستقطاب الأخضر.	08
01	متوسط	0.819	3.29	تلتزم الشركة بالموضوعية عند تحديد المعايير الخضراء التي تستند إليها عند استقطاب موظفيها.	09
05	متوسط	0.829	2.98	تستقطب الشركة موظفين جدد للمحافظة على الاستدامة البيئية.	10
متوسط		0.582	3.1208	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من نتائج الجدول السابق أن مستوى ممارسة الاستقطاب الأخضر لدى أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعده الاستقطاب الأخضر (3.1208) وهو ينتمي إلى الفئة [2.61-3.40] الذي يشير إلى الخيار محايد المقابل للمستوى المتوسط، كما يتضح من نتائج الجدول أن الانحراف المعياري الكلي لبعده الاستقطاب الأخضر بلغ (0.582) وهو أقل من الواحد مما يشير إلى وجود تشتت منخفض في إجابات الأفراد عينة الدراسة على عبارات بعد الاستقطاب الأخضر.



## الفصل الثالث: نتائج الدراسة ومناقشتها

ويتضح كذلك من نتائج الجدول رقم (26) أن العبارة رقم (09) تحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.29) وانحراف معياري قدره (0.819)، ما يعني أن الشركة تلتزم بدرجة متوسطة في اعتماد الموضوعية عند تحديد المعايير الخضراء التي تستند إليها عند استقطابها لموظفيها، تليها العبارة رقم (08) بمتوسط حسابي (3.19) وانحراف معياري (0.751)، وهذا يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على أن الشركة تستخدم معايير محددة لغايات الاستقطاب الأخضر، فيما جاءت العبارة رقم (07) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.13) وانحراف معياري (0.920)، وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة على أن إدارة الشركة تشجع العاملين على استقطاب الأفراد المتميزين الجدد، في حين جاءت العبارة رقم (06) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.11) وانحراف معياري (0.923)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على أنه يتوفر لدى الشركة وصفا وظيفيا واضحا لوظائف الإدارة الخضراء، واحتلت العبارة رقم (10) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.98) وانحراف معياري (0.829)، وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة على أن الشركة تستقطب موظفين جدد في سبيل المحافظة على الاستدامة البيئية.

### ج- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد التدريب والتطوير الأخضر

الجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد التدريب والتطوير الأخضر:

الجدول رقم (27): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التدريب والتطوير الأخضر

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
11	تطور شركتنا برامج تدريبية في إدارة البيئة لزيادة الوعي البيئي والمهارات والخبرات للموظفين.	2.91	1.123	متوسط	05
12	تقوم الشركة بتحديد احتياجات العاملين لديها من البرامج التدريبية بشكل مستمر.	3.37	1.090	متوسط	01
13	يركز تدريب العاملين على تحسين أدائهم البيئي.	3.13	0.963	متوسط	04
14	تسعى إدارة الشركة إلى تنمية المهارات القيادية لدى المديرين من خلال البرامج التدريبية.	3.21	0.977	متوسط	03
15	تتبنى الإدارة تدريب العاملين إلكترونياً دون اللجوء إلى الأوراق والأقلام.	3.25	1.043	متوسط	02
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي		3.1771	0.642	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن مستوى ممارسة التدريب والتطوير الأخضر لدى أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.1771) وهو ينتمي إلى الفئة [2.61-3.40] التي تشير إلى الخيار محايد المقابل للمستوى المتوسط، كما يتضح من نتائج الجدول أن الانحراف المعياري الكلي لبعده التدريب والتطوير

## الفصل الثالث: .....نتائج الدراسة ومناقشتها

الأخضر بلغ (0.642) وهو أقل من الواحد مما يشير إلى وجود تشتت منخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد التدريب والتطوير الأخضر.

ويتضح كذلك من نتائج الجدول رقم (27) أن العبارة رقم (12) تحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.37) و انحراف معياري (1.090) و هذا يعني أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على أن الشركة تقوم بتحديد احتياجات العاملين لديها من البرامج التدريبية بشكل مستمر، تليها العبارة رقم (15) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.25) وانحراف معياري (1.043) و هذا يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة على أن الإدارة تتبنى تدريب العاملين الكترونياً دون اللجوء إلى الأقلام والأوراق، في حين جاءت العبارة رقم (14) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.21) و انحراف معياري قدره (0.977) و هذا يدل على أن أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة على أن إدارة الشركة تسعى تنمية المهارات القيادية لدى المديرين من خلال البرامج التدريبية، تليها العبارة رقم (13) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.13) و انحراف معياري (0.963) و يشير هذا إلى موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على أن تدريب العاملين يركز على تحسين أدائهم البيئي، في حين احتلت العبارة رقم (11) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.91) و انحراف معياري (1.123)، و هذا يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على أن الشركة تطور برامج تدريبية في إدارة البيئة لزيادة الوعي البيئي والمهارات والخبرات للموظفين.

### د- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد الصحة والأمان الأخضر

الجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد الصحة والأمان الأخضر:

الجدول رقم (28): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الصحة والأمان الأخضر

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
05	مرتفع	1.024	3.62	يشكل نظام السلامة والصحة المهنية مرجعاً لإجراءات الصحة والأمان.	16
04	مرتفع	0.900	3.69	تفعل الإدارة خطة الطوارئ إذ يتم تدريب العاملين عليها بشكل دوري.	17
02	مرتفع	0.894	4.00	تخضع الإدارة العاملين فيها للفحص الطبي الدوري.	18
01	مرتفع	0.787	4.02	تلتزم الشركة العاملين بارتداء الملابس المهنية الواقية.	19
03	مرتفع	0.830	3.75	تحرص الشركة على عدم هدر الطاقة ضمن إجراءات مشددة.	20
مرتفع		<b>0.531</b>	<b>3.8167</b>	<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي</b>	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن مستوى توفر الصحة والأمان الأخضر لدى أفراد العينة جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعده الصحة والأمان الأخضر (3.8167)، وهو ينتمي إلى الفئة [3.41-4.20] التي تشير إلى الخيار موافق المقابل للمستوى مرتفع، كما يتضح من نتائج الجدول أن الانحراف المعياري الكلي لبعده الصحة

## الفصل الثالث: .....نتائج الدراسة ومناقشتها

والأمان الأخضر بلغ (0.531) وهو أقل من الواحد مما يشير إلى وجود تشتت منخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد الصحة والأمان الأخضر.

كما يتضح كذلك من نتائج الجدول رقم (28) أن العبارة رقم (19) تحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.02) وانحراف معياري (0.787)، وهذا يعني أن أغلب أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة على أن الشركة تلزم العاملين بارتداء الملابس المهنية الواقية، تليهما العبارة (18) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.00) وانحراف معياري (0.894)، وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة على أن إدارة الشركة تخضع العاملين للفحص الطبي الدوري، وجاءت العبارة رقم (20) في المرتبة الثالثة بمتوسط قدره (3.75) وانحراف معياري (0.830)، وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة على أن الشركة تحرص على عدم هدر الطاقة ضمن إجراءات مشددة، وتليها العبارة رقم (17) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.69) وانحراف المعيارى (0.900)، وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة على أن الإدارة تفعل خطة الطوارئ إذ يتم تدريب العاملين عليها بشكل دوري، وتأتي العبارة رقم (16) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدرة (3.62) وانحراف معياري (1.024) مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أن نظام الصحة و السلامة المهنية يشكل مرجعا لإجراءات الصحة والأمان.

### ه- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد التعويضات الخضراء

الجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد التعويضات

الخضراء.

### الجدول رقم (29): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التعويضات الخضراء

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
02	متوسط	0.783	3.06	تحفز الشركة الموظفين الماهرين في تحقيق الأداء البيئي الجيد.	21
01	متوسط	0.946	3.10	تقدم الشركة حوافز تشجيعية للموظفين تدفعهم للالتزام بالسلوكيات الصديقة للبيئة.	22
03	متوسط	1.106	3.00	يحدد مجلس الإدارة التعويضات آخذا بعين الاعتبار المساهمات البيئية.	23
04	متوسط	1.142	2.92	تشجع الإدارة إجراء المسابقات بين الوحدات الإدارية في مدى الالتزام بالممارسات الخضراء الخاصة بالأداء البيئي ودعم ذلك بالحوافز.	24
05	متوسط	1.261	2.88	توفر الشركة الحوافز الخضراء (كالنقل الجماعي أو السير على الأقدام).	25
متوسط		<b>0.808</b>	<b>2.9917</b>	<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي</b>	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن مستوى ممارسات التعويضات الخضراء لدى أفراد العينة جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعء التعويضات الخضراء (2.9917)، وهو ينتمي إلى الفئة [2.61-3.40] التي تشير إلى الخيار محايد المقابل للمستوى متوسط، كما يتضح من نتائج الجدول أن الانحراف المعياري الكلي لبعء

## الفصل الثالث: .....نتائج الدراسة ومناقشتها

التعويضات الخضراء بلغ (0.808) وهو أقل من الواحد مما يشير إلى وجود تشتت منخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد التعويضات الخضراء.

كما يتضح كذلك من نتائج الجدول رقم (29) أن العبارة رقم (22) تحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.10) وانحراف معياري (0.946)، وهذا يعني أن أغلب أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة على أن الشركة تقدم حوافز تشجيعية للموظفين تدفعهم للالتزام بالسلوكيات الصديقة للبيئة، تليهما العبارة (21) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.06) وانحراف معياري (0.783)، وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة على أن الشركة تحفز الموظفين الماهرين في تحقيق الأداء البيئي، وجاءت العبارة رقم (23) في المرتبة الثالثة بمتوسط قدره (3.00) وانحراف معياري (1.106)، وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة على أن مجلس الإدارة يحدد التعويضات آخذاً بعين الاعتبار المساهمات البيئية، ثم تليها العبارة رقم (24) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (2.92) وانحراف المعياري (1.142)، وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة على أن الإدارة تشجع إجراء المسابقات بين الوحدات الإدارية في مدى الالتزام بالممارسات الخضراء الخاصة بالأداء البيئي ودعم ذلك بالحوافز، وتأتي العبارة رقم (25) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدرة (2.88) وانحراف معياري (1.261)، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على أن الشركة توفر الحوافز الخضراء (كالنقل الجماعي أو السير على الأقدام).

### و- عرض وتحليل أبعاد محور الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية الخضراء ككل:

لمعرفة المستوى الكلي للممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط - جيجل - تم حساب المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي لمحور الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية الخضراء، وقد جاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (30): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية

### الخضراء ككل

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد محور الإدارة الإلكترونية	الرقم
02	متوسط	0.724	3.3292	تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر	01
04	متوسط	0.601	3.1208	الاستقطاب الأخضر	02
03	متوسط	0.524	3.1771	التدريب والتطوير الأخضر	03
01	متوسط	0.586	3.8167	الصحة والأمان الأخضر	04
05	متوسط	0.808	2.9917	التعويضات الخضراء	05
متوسط		0.366	3.2871	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

## الفصل الثالث: نتائج الدراسة ومناقشتها

تشير نتائج الجدول رقم (30) أن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط - جيغل - جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (3.2871) وهو ينتمي إلى الفئة [2.61-3.40] التي تشير إلى الخيار محايد المقابل للمستوى المتوسط. كما يتضح من نتائج الجدول أن الانحراف المعياري الكلي لمحور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بلغ (0.3.66) وهو أقل من الواحد مما يشير إلى وجود تشتت منخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور. ومن خلال نتائج الجدول رقم (30) يمكن أيضا ترتيب أبعاد الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية الخضراء ترتيبا تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية كما يلي:

- جاء بعد الصحة والأمان الأخضر في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.8167).
  - جاء بعد تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.3292).
  - جاء بعد التدريب والتطوير الأخضر في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.1771).
  - جاء بعد الاستقطاب الأخضر في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.1208).
  - جاء بعد التعويضات الخضراء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.9917).
- الفرع الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الثاني (التمكين التنظيمي)

أ- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد تفويض الصلاحيات:

الجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد تفويض الصلاحيات:

الجدول رقم (31): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده تفويض الصلاحيات

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
02	مرتفع	0.936	3.48	يفوض رؤسائي السلطة بناء على الأنظمة والتعليمات المتبعة.	26
05	متوسط	0.670	3.27	لا يمارس رؤسائي السلطة التي قاموا بتفويضها لي خلال فترة التفويض.	27
01	مرتفع	0.674	3.58	يقوم رؤسائي بمتابعتي في المهام المفوضة لي دوريا.	28
03	مرتفع	0.759	3.42	ينفرد رئيسي المباشر بوضع السياسات وإجراءات العمل.	29
04	متوسط	0.780	3.33	يوجد تفويض للعاملين في جميع المستويات.	30
مرتفع		0.449	3.4167	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن مستوى تفويض الصلاحيات لدى أفراد العينة جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعده تفويض الصلاحيات (3.980)، وهو ينتمي إلى الفئة [3.41-4.20] التي تشير إلى الخيار موافق المقابل للمستوى مرتفع، كما يتضح من نتائج الجدول أن الانحراف المعياري الكلي لبعده تفويض الصلاحيات

## الفصل الثالث: .....نتائج الدراسة ومناقشتها

بلغ (0.548)، وهو أقل من الواحد مما يشير إلى وجود تشتت منخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد الأصالة

كما يتضح كذلك من نتائج الجدول رقم (31) أن العبارة رقم (28) تحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.58) وانحراف معياري (0.674) و هذا يعني أن أغلب أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة على أن رؤساء العمل يتابعون المهام المفوضة للعامل دورياً، تليها العبارة رقم (26) أين تحصلت على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (0.936)، وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة على تفويض الرؤساء للسلطة بناء على الأنظمة والتعليمات المتبعة، فيما جاءت العبارة رقم (29) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.42) وانحراف معياري (0.759) وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة على أن الرئيس المباشر ينفرد بوضع سياسات و إجراءات العمل، فيما جاءت العبارة رقم (30) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.33) وانحراف معياري (0.780)، وهذا يعني أنه يوجد تفويض للعاملين بدرجة متوسطة في جميع المستويات، وتأتي العبارة رقم (27) في المرتبة الخامسة و الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.27) وانحراف معياري قدره (0.670)، وهذا يعني أن العاملين يوافقون بدرجة متوسطة على أن رؤسائهم لا يمارسون السلطة التي قاموا بتفويضها لهم خلال فترة التفويض.

### ب- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد المشاركة في اتخاذ القرارات:

الجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد المشاركة في اتخاذ

القرارات:

### الجدول رقم (32): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد المشاركة في اتخاذ القرارات

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
04	متوسط	0.830	3.25	هناك درجة عالية من الموضوعية في مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات	31
03	متوسط	0.750	3.38	يشارك الموظفون في القرارات التي تتعلق بأعمالهم.	32
05	متوسط	0.872	2.65	أقوم باتخاذ القرارات بشكل منفرد دون الرجوع إلى رؤسائي.	33
01	مرتفع	0.679	3.71	يتم اتخاذ القرارات من خلال التنسيق بين المستويات الإدارية المتعددة في الشركة.	34
02	مرتفع	0.759	3.42	يتم مناقشة المشكلات واتخاذ القرارات من خلال مشاركات جماعية يساهم فيها الموظفون.	35
متوسط		0.413	3.2792	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات لدى أفراد العينة جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعد المشاركة في اتخاذ القرارات (3.2792)، وهو ينتمي إلى الفئة [2.61-3.40] التي تشير إلى الخيار محايد المقابل للمستوى متوسط، كما يتضح من نتائج الجدول أن الانحراف المعياري الكلي لبعد المشاركة

## الفصل الثالث: .....نتائج الدراسة ومناقشتها

في اتخاذ القرارات بلغ (0.413) وهو أقل من الواحد مما يشير إلى وجود تشتت منخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات.

ويتضح كذلك من نتائج الجدول رقم (32) أن العبارة رقم (34) تحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.71) وانحراف معياري (0.679)، وهذا يعني أن أغلب أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنه يتم اتخاذ القرارات من خلال التنسيق بين المستويات الإدارية المتعددة في الشركة، تليها العبارة رقم (35) أين تحصلت على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (0.759)، وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنه يتم مناقشة المشكلات واتخاذ القرارات من خلال مشاركة جماعية يساهم فيها الموظفون، فيما جاءت العبارة رقم (32) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.38) وانحراف معياري (0.750) و يشير هذا إلى أن أفراد العينة يشاركون بدرجة متوسطة في القرارات التي تتعلق بأعمالهم، وجاءت العبارة رقم (31) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.25) وانحراف معياري (0.830)، وهذا يدل على ان أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على وجود درجة عالية من الموضوعية في المشاركة في اتخاذ القرارات، فيما جاءت العبارة رقم (33) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.65) وانحراف معياري (0.872)، وهذا يعني أن أفراد العينة يقومون باتخاذ القرارات بشكل منفرد دون الرجوع إلى رؤسائهم.

**ج- عرض وتحليل إجابات الأفراد حول بعد تطبيق إدارة فرق العمل:**

الجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد تطبيق إدارة (فرق العمل):

**الجدول رقم (33): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده تطبيق إدارة (فرق العمل)**

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
01	مرتفع	0.478	3.77	يمارس العاملون أعمالهم من خلال فرق العمل.	36
05	مرتفع	0.553	3.48	فرق العمل قادرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بعملها.	37
04	مرتفع	0.638	3.50	تخضع قرارات فرق العمل لمراجعات دورية.	38
03	مرتفع	0.489	3.65	يلتزم جميع أعضاء الفريق بتنفيذ القرارات.	39
02	مرتفع	0.670	3.73	المسؤولية جماعية عن العمل الذي ينجزه فريق العمل.	40
مرتفع		<b>0.345</b>	<b>3.6250</b>	<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي</b>	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن مستوى تطبيق إدارة فرق العمل لدى أفراد العينة جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعده تطبيق إدارة فرق العمل (3.6250)، وهو ينتمي إلى الفئة [4.20-3.41] التي تشير إلى الخيار موافق المقابل للمستوى مرتفع، كما يتضح من نتائج الجدول أن الانحراف المعياري الكلي لبعده تطبيق إدارة فرق العمل بلغ (0.422)، وهو أقل من الواحد مما يشير إلى وجود تشتت منخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد تطبيق إدارة فرق العمل.

## الفصل الثالث: .....نتائج الدراسة ومناقشتها

كما يتضح من نتائج الجدول رقم (27) أن العبارة رقم (36) تحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.77) وانحراف معياري (0.478)، وهذا يعني موافقة بدرجة مرتفعة على أن العاملون يمارسون أعمالهم من خلال فرق العمل، تليها العبارة رقم (40) أين تحصلت على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.670)، هذا يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة على أن المسؤولية جماعية عن العمل الذي ينجزه فريق العمل، فيما جاءت العبارة رقم (39) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.65) وانحراف معياري (0.489)، وهذا يعني أن جميع أعضاء الفريق يلتزمون بدرجة عالية بتنفيذ القرارات، وجاءت العبارة رقم (38) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدرة (3.50) وانحراف معياري (0.638)، مما يعني أن قرارات الفريق تخضع بدرجة مرتفعة لمراجعات دورية، فيما حلت العبارة رقم (37) أخيراً بمتوسط حسابي قدره (3.48) وانحراف معياري (0.553)، و هذا يعني أن فرق العمل قادرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بعملها.

### د- عرض وتحليل إجابات الافراد حول بعد تدريب وتعليم العاملين:

الجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد تدريب وتعليم

العاملين:

#### الجدول رقم (34): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء تدريب وتعليم العاملين

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
01	مرتفع	0.510	3.85	توفر إدارة الشركة الدورات التدريبية اللازمة لتطوير مهارات العاملين.	41
03	مرتفع	0.723	3.85	توفر إدارة الشركة الظروف المناسبة للاستفادة من المهارات والمعلومات المكتسبة من التدريب.	42
02	مرتفع	0.595	3.85	تستقطب إدارة الشركة الخبراء والمديرين الأكفاء لتدريب العاملين.	43
05	مرتفع	0.585	3.73	يحصل العاملون على المعلومات اللازمة بسهولة.	44
04	مرتفع	0.691	3.77	يعقد العاملون لقاءات دورية يتدارسون خلالها أمور العمل.	45
مرتفع		0.442	3.8125	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن مستوى تدريب وتعليم العاملين لدى أفراد العينة جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعء تدريب وتعليم العاملين (3.8125)، وهو ينتمي إلى الفئة [3.41-4.20] التي تشير إلى الخيار موافق المقابل للمستوى مرتفع، كما يتضح من نتائج الجدول أن الانحراف المعياري الكلي لبعء تدريب وتعليم العاملين بلغ (0.586)، وهو أقل من الواحد مما يشير إلى وجود تشتت منخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد تدريب وتعليم العاملين.



## الفصل الثالث: .....نتائج الدراسة ومناقشتها

ويتضح كذلك من نتائج الجدول رقم (34) أن كل من العبارات (41،42،43) كان لديها متوسط حسابي واحد يقدر ب (3.85)، وانحراف معياري مختلف، وهو الفاصل في ترتيبهم، حيث كان الانحراف المعياري المتعلق بالعبارة رقم (41) هو أصغر انحراف (0.510)، وهو ما جعل العبارة تكون في المرتبة الأولى، وهذا يعني أن إدارة الشركة توفر بدرجة مرتفعة الدورات التدريبية اللازمة لتطوير مهارات العاملين، وتأتي العبارة رقم (43) في المرتبة الثانية بانحراف معياري (0.595)، وهذا يدل على أن إدارات الشركة يوافقون بدرجة مرتفعة على أن إدارة الشركة تستقطب الخبراء والمدربين الأكفاء لتدريبهم، ثم تليها العبارة رقم (42) بانحراف معياري (0.723)، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أن إدارة الشركة توفر الظروف المناسبة للاستفادة من المهارات والمعلومات المكتسبة من التدريب، وتأتي العبارة رقم (45) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.77) وانحراف معياري (0.691) وهذا يدل أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنهم يعقدون لقاءات دورية يتدارسون خلالها أمور العمل، تليها في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (44) بمتوسط حسابي يقدر ب(3.73) وانحراف معياري (0.691)، مما يعني أن العاملون يحصلون على المعلومات اللازمة بسهولة.

### هـ- عرض وتحليل إجابات الافراد حول بعد إثراء العمل:

الجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد إثراء العمل:

#### الجدول رقم (35): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده إثراء العمل

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
46	تسهم علاقات الأفراد الإيجابية في إثراء العمل.	3.85	0.680	مرتفع	04
47	يتم تزويدي بالاستقلالية والحرية لتنفيذ المهام الخاصة بي.	3.48	0.638	مرتفع	03
48	يتطلب إنجاز العمل توفر الخبرة وقدرات وخصائص أخرى للعاملين.	3.94	0.613	مرتفع	01
<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي</b>		<b>4.000</b>	<b>2.732</b>	<b>مرتفع</b>	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن مستوى إثراء العمل لدى أفراد العينة جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعده إثراء العمل (4.00)، وهو ينتمي إلى الفئة [4.20-3.41] التي تشير إلى الخيار موافق المقابل للمستوى مرتفع. كما يتضح من نتائج الجدول أن الانحراف المعياري الكلي لبعده إثراء العمل بلغ (2.732) وهو أكبر من الواحد مما يشير إلى وجود تشتت مرتفع في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد إثراء العمل.

ويتضح كذلك من خلال الجدول رقم (35) أن العبارة رقم (48) تحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.94) و انحراف معياري (0.613)، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنه يتطلب إنجاز العمل توفر الخبرة وقدرات وخصائص أخرى للعاملين، وتأتي العبارة رقم (46) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.85) و انحراف معياري (0.680)، وهذا يعني أن علاقات الأفراد الإيجابية تسهم بدرجة مرتفعة في إثراء العمل، وكانت العبارة

## الفصل الثالث: .....نتائج الدراسة ومناقشتها

رقم (47) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.48) وانحراف معياري (0.638)، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنه يتم تزويدهم بالاستقلالية والحرية والاجتهاد لتنفيذ المهام الخاصة بهم.

### و- عرض وتحليل أبعاد محور التمكين التنظيمي ككل:

لمعرفة المستوى الكلي لتمكين التنظيمي في الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط -جيجل-، تم حساب المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي لمحور التمكين التنظيمي، وقد جاءت النتائج كما يلي:

### الجدول رقم (36): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التمكين التنظيمي ككل

الرقم	أبعاد محور التمكين التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
01	تفويض الصلاحيات	3.4167	0.67013	مرتفع	04
02	المشاركة في اتخاذ القرارات	3.2792	0.64279	مرتفع	05
03	تطبيق إدارة فرق العمل	3.6250	0.58728	مرتفع	03
04	تدريب وتعليم العاملين	3.8125	0.66449	مرتفع	02
05	إثراء العمل	4.0000	1.65285	مرتفع	01
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي		3.6267	0.62891	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تشير نتائج الجدول رقم (36) أن مستوى التمكين التنظيمي في الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط -جيجل- جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور التمكين التنظيمي (3.6267) وهو ينتمي إلى الفئة [4.20-3.41] التي تشير إلى الخيار موافق المقابل للمستوى المرتفع.

كما يتضح من نتائج الجدول أن الانحراف المعياري الكلي لمحور التمكين التنظيمي بلغ (0.62891) وهو أقل من الواحد مما يشير إلى وجود تشتت منخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور. ومن خلال نتائج الجدول رقم (36) يمكن أيضا ترتيب أبعاد التمكين التنظيمي ترتيبا تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية كما يلي:

- جاء بعد إثراء العمل في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.000).
- جاء بعد في المرتبة الثانية وتدريب وتعليم العاملين الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.8125).
- جاء بعد تطبيق إدارة فرق العمل في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.6250).
- جاء بعد تفويض الصلاحيات في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.4167).
- جاء بعد المشاركة في اتخاذ القرارات في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.2792).

### المبحث الثاني: نتائج اختبار صحة فرضيات الدراسة

يتناول هذا الجزء اختبار الفرضيات التي قامت عليها هذه الدراسة، وذلك من أجل الوصول إلى نتائج وفرضيات تعكس أهمية الدراسة واختبار الفرضيات نعتمد على قاعدة القرار التالية:

الجدول رقم (37): قاعدة القرار لاختبار فرضيات الدراسة

القرار المتخذ	قاعدة القرار
قبول الفرضية يوجد أثر أو فروق	إذا كانت القيمة الاحتمالية (Sig) الناتجة عن اختبار "T" أو "F" للعينة أصغر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05
رفض الفرضية لا يوجد أثر أو فروق	إذا كانت القيمة الاحتمالية (Sig) الناتجة عن اختبار "T" أو "F" للعينة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

المطلب الأول: اختبار نموذج الدراسة

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

من أجل التأكد من أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، سيتم إجراء اختبار معاملي التفلطح والالتواء:

الجدول رقم (38): اختبار التوزيع الطبيعي

معامل التفلطح	معامل الالتواء	المتغيرات
0.390	- 0.817	تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر
0.333	- 0.272	الاستقطاب الأخضر
0.783	- 0.800	التدريب والتطوير الأخضر
0.335	- 0.571	الصحة والأمان الأخضر
-0.784	0.115	التعويضات الخضراء
10.798	- 2.401	التمكين التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الالتواء بالنسبة لجميع المتغيرات تتراوح بين المجال [-2.401، 0.115] وهي تقع ضمن المجال المقبول للتوزيع الطبيعي الذي يتراوح بين [-3، 3] أما معاملات التفلطح فهي محصورة بين المجال [-0.784، 10.798] وهي أقل من 20، وعليه يمكن القول أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وأنها صالحة لاختبار فرضيات الدراسة، وهذا حسب دراسة (جهيد و عيسى، 2019، صفحة 592).

الفرع الثاني: اختبار استقلالية متغيرات الدراسة

لاختبار استقلالية المتغيرات المستقلة للدراسة وعدم تداخلها مع بعضها البعض تم الاعتماد على معامل تضخم

التباين VIF والتباين المسموح Tolerance والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (39): جدول معامل التضخم والتباين المسموح به

الأبعاد	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح به Tolerance
تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر	4.349	0.230
استقطاب الأخضر	4.017	0.249
التدريب والتطوير الأخضر	1.534	0.652
الصحة والأمان الأخضر	1.389	0.720
التعويضات الخضراء	1.794	0.558

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (39) عدم وجود تداخل خطي متعدد بين أبعاد المتغير المستقل، حيث جاءت جميع قيم معاملات تضخم التباين (VIF) لجميع الأبعاد أقل من (10)، كما جاءت جميع قيم معاملات التباين المسموح به (Tolerance) أكبر من (0.1)، وهذا مقبول احصائياً.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية

قبل اختبار الفرضية الرئيسية الأولى، سيتم اختبار الفرضيات الفرعية وذلك باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد،

كما يلي:

الجدول رقم (40): نتائج تقدير الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر أبعاد ممارسات إدارة الموارد

البشرية الخضراء على التمكين التنظيمي

المتغير التابع: التمكين التنظيمي									
VIF	مستوى الدلالة Sig	قيمة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	مستوى الدلالة t	قيمة t	المعامل المعياري β	المعامل B	المتغير المستقل
/	0.000	8.869	/	0.514	0.000	4.652	/	1.602	الثابت
4.349			0.604		0.536	0.623	0.140	0.092	تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر
4.017			0.583		0.360	0.925	0.200	0.139	الاستقطاب الأخضر
1.534			0.333		0.563	-0.583	-0.078	-0.051	التدريب والتطوير الأخضر
1.389			0.457		0.039	2.128	0.270	0.196	الصحة والأمان الأخضر
1.794			0.597		0.016	2.502	0.361	0.212	التعويضات الخضراء

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر الجدول أعلاه أن قيم معاملات الارتباط لجميع أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مع التمكين التنظيمي كانت تقدر ب (R=0.604)، (R=0.583)، (R=0.333)، (R=0.457)، (R=0.597)، على التوالي، وهي علاقات ارتباط إيجابية مرتفعة، ومن خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.514$ ) يتبين أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تفسر ما نسبته (51.4%) من التباين الحاصل في المتغير التابع " التمكين التنظيمي " في الشركة محل الدراسة، أما باقي النسبة المقدرة ب (48.6%) من التأثير تفسره عوامل أخرى.

#### أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعء تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر على التمكين التنظيمي من وجهة نظر إطارات الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط -جيجل-.

حيث قمنا بصياغة واقع الفرضية بالاعتماد على قاعدة القرار التالية:

•  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعء تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر على التمكين التنظيمي من وجهة نظر إطارات الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط -جيجل-.

•  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعء تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر على التمكين التنظيمي من وجهة نظر إطارات الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط -جيجل-.

يظهر الجدول رقم (40) قيمة ميل معامل الانحدار لبعء تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر، حيث بلغ (0.092) وبمستوى دلالة يقدر (0.536)، وهو أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يعني أن أي زيادة في بعد تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة التمكين التنظيمي بمقدار (9.2)، إلا أنه لا توجد دلالة إحصائية لهذه الزيادة، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعء تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر على التمكين التنظيمي من وجهة نظر إطارات الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط -جيجل-.

#### ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعء الاستقطاب الأخضر على التمكين التنظيمي من وجهة نظر إطارات الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط -جيجل-.

حيث قمنا بصياغة واقع الفرضية بالاعتماد على قاعدة القرار التالية:

•  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعء الاستقطاب الأخضر على التمكين التنظيمي من وجهة نظر إطارات الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط -جيجل-.

•  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعء الاستقطاب الأخضر على التمكين التنظيمي من وجهة نظر إطارات الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط -جيجل-.

يظهر الجدول رقم (40) قيمة ميل معامل الانحدار لبعء الاستقطاب الأخضر، حيث بلغ (0.139) وبمستوى دلالة يقدر (0.360)، وهو أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يعني أن أي زيادة في بعء لاستقطاب الأخضر بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة التمكين التنظيمي بمقدار (13.9)، إلا أنه لا توجد دلالة إحصائية لهذه الزيادة، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للبعء الاستقطاب الأخضر على التمكين التنظيمي من وجهة نظر إطارات الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط -جيجل-.

#### ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعء التدريب والتطوير الأخضر على التمكين التنظيمي من وجهة نظر إطارات الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط -جيجل-.

حيث قمنا بصياغة واقع الفرضية بالاعتماد على قاعدة القرار التالية:

- $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعء التدريب والتطوير الأخضر على التمكين التنظيمي من وجهة نظر إطارات الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط -جيجل-.
- $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعء التدريب والتطوير الأخضر على التمكين التنظيمي من وجهة نظر إطارات الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط -جيجل-.

يظهر الجدول رقم (40) قيمة سالبة لميل معامل الانحدار لبعء التدريب والتطوير الأخضر، حيث بلغ (-0.051) وبمستوى دلالة يقدر (0.563)، وهو أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يعني أن أي زيادة في بعء التدريب والتطوير الأخضر بدرجة واحدة يؤدي إلى نقص التمكين التنظيمي بمقدار (5.1)، إلا أنه لا توجد دلالة إحصائية لهذه الزيادة، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعء التدريب والتطوير الأخضر على التمكين التنظيمي من وجهة نظر إطارات الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط -جيجل-.

#### رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعء الصحة والأمان الأخضر على التمكين التنظيمي من وجهة نظر إطارات الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط -جيجل-.

حيث قمنا بصياغة واقع الفرضية بالاعتماد على قاعدة القرار التالية:

- $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعء الصحة والأمان الأخضر على التمكين التنظيمي من وجهة نظر إطارات الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط -جيجل-.
- $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعء الصحة والأمان الأخضر على التمكين التنظيمي من وجهة نظر إطارات الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط -جيجل-.

يظهر الجدول رقم (40) قيمة موجبة لميل معامل الانحدار لبعء الصحة والأمان الأخضر، حيث بلغ (0.196) وبمستوى دلالة يقدر (0.039)، وهو أصغر من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يعني أن أي زيادة في بعء الصحة والأمان

الأخضر بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة التمكين التنظيمي بمقدار (19.6)، و بما أن قيمة ( $F=8.869$ ) وقيمة مستوى الدلالة (0.039) أصغر من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعء الصحة و الأمان الأخضر على التمكين التنظيمي من وجهة نظر إطارات الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط -جيجل-.

#### خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

تنص الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعء التعويضات الخضراء على التمكين التنظيمي من وجهة نظر إطارات الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط -جيجل-.

حيث قمنا بصياغة واقع الفرضية بالاعتماد على قاعدة القرار التالية:

•  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعء التعويضات الخضراء على التمكين التنظيمي من وجهة نظر إطارات الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط -جيجل-.

•  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعء التعويضات الخضراء على التمكين التنظيمي من وجهة نظر إطارات الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط -جيجل-.

يظهر الجدول رقم (40) قيمة موجبة لميل معامل الانحدار لبعء التعويضات الخضراء، حيث بلغ (0.212) وبمستوى دلالة يقدر (0.016)، وهو أصغر من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يعني أن أي زيادة في بعد التعويضات الخضراء بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة التمكين التنظيمي بمقدار (21.2)، و بما أن قيمة ( $F=8.869$ ) وقيمة مستوى الدلالة (0.016) أصغر من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعء التعويضات الخضراء على التمكين التنظيمي من وجهة نظر إطارات الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط -جيجل-.

#### سادسا: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التمكين التنظيمي من وجهة نظر إطارات الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط -جيجل-.

حيث قمنا بصياغة واقع الفرضية بالاعتماد على قاعدة القرار التالية:

•  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التمكين التنظيمي من وجهة نظر إطارات الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط -جيجل-.

•  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التمكين التنظيمي من وجهة نظر إطارات الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط -جيجل-.

لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى سيتم استخدام الانحدار الخطي البسيط، وذلك كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (41): نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية

الخضراء على التمكين التنظيمي

المتغير التابع: التمكين التنظيمي									
VIF	مستوى الدلالة Sig	قيمة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	مستوى الدلالة t	قيمة t	المعامل المعياري β	المعامل B	المتغير المستقل
					0.000	5.073	/	1.598	الثابت
1.000	0.000	40.193	0.683	0.466	0.000	6.340	0.683	0.598	ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط ( $R=0.683$ ) وهي علاقة ارتباط إيجابية مرتفعة، ومن خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.466$ )، يتبين أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تفسر ما نسبته (46.6%) من التباين الحاصل في المتغير التابع " التمكين التنظيمي " في الشركة محل الدراسة، أما باقي النسبة المقدرة بـ (53.4%) من التأثير تفسره عوامل أخرى، كما يظهر الجدول قيمة ميل معامل الانحدار المقدرة (0.598) وبمستوى دلالة يقدر بـ (0.000)، وهذا يعني أن أي زيادة في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة التمكين التنظيمي بمقدار (59.8)، و بما أن قيمة ( $F=40.193$ ) وقيمة مستوى دلالتها (0.000)، وهي أصغر من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التمكين التنظيمي من وجهة نظر إطارات الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط -جيجل-.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية

تنص الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، وعدد سنوات العمل) من وجهة نظر إطارات الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط -جيجل-.

حيث قمنا بصياغة واقع الفرضية بالاعتماد على قاعدة القرار التالية:

- $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، وعدد سنوات العمل) من وجهة نظر إطارات الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط -جيجل-.



## الفصل الثالث: .....نتائج الدراسة ومناقشتها

- H1: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، وعدد سنوات العمل) من وجهة نظر إطارات الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط -جيجل-.
- ولاختبار هذه الفرضية لابد من اختبار الفرضيات الفرعية التالية:

### أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

- تنص الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى لمتغير الجنس من وجهة نظر إطارات الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط -جيجل-.

حيث قمنا بصياغة واقع الفرضية بالاعتماد على قاعدة القرار التالية:

- H0: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى لمتغير الجنس من وجهة نظر إطارات الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط -جيجل-.
  - H1: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى لمتغير الجنس من وجهة نظر إطارات الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط -جيجل-.
- لاختبار هذه الفرضية سيتم استخدام t-test لعينتين مستقلتين، وذلك كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (42): نتائج اختبار (T) للفرق بين متوسطات أبعاد الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية التمكين والتفويض لمتغير الجنس

اختبار levene		اختبار T						المتغير المستقل
مستوى الدلالة	اختبار ليفين	متوسط الفروق	مستوى الدلالة	قيمة (T) المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الجنس	
0.287	1.160	-0.200	0.064	-1.895	0.61096	3.2262	ذكر	
					0.36081	3.7133	أنثى	
اختبار levene		اختبار T						المتغير التابع
مستوى الدلالة	اختبار ليفين	متوسط الفروق	مستوى الدلالة	قيمة (T) المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الجنس	
0.117	2.6554	0.385	0.195	-1.315	0.65918	3.5819	ذكر	
					0.14255	3.9400	أنثى	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

## الفصل الثالث: .....نتائج الدراسة ومناقشتها

بناء على نتائج اختبار (levene) للتجانس كما هو موضح في الجدول أعلاه، تم تحديد أي من الحالتين سيتم الاعتماد على نتائجها، حيث يلاحظ أن مستوى دلالة اختبار (levene) بالنسبة لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كان يقدر ب (0.287)، أما بالنسبة للتمكين التنظيمي فقدّر ب (0.117)، وهما أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي يمكن القول بأنه يوجد تجانس في عينة الدراسة بالنسبة لمحوري الدراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتمكين التنظيمي، وعليه يتم الاعتماد على نتائج الاختبار (T) في حالة التجانس.

يلاحظ من نتائج الجدول أن الدلالة المعنوية لاختبار (T) بالنسبة لمحور الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية الخضراء ومحور التمكين التنظيمي كانتا على التوالي: (0.064) و (0.195)، وهما أكبر من مستوى المعنوية (0.05). بناء على ما سبق فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى لمتغير الجنس من وجهة نظر إطارات الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط - جيغل-.

### ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى لمتغير السن من وجهة نظر إطارات الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط - جيغل-.

حيث قمنا بصياغة واقع الفرضية بالاعتماد على قاعدة القرار التالية:

- $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى لمتغير السن من وجهة نظر إطارات الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط - جيغل-.
- $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى لمتغير السن من وجهة نظر إطارات الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط - جيغل-.

لاختبار هذه الفرضية سيتم استخدام اختبار التباين الاحادي، وذلك كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (43): اختبار التباين الاحادي للفرق بين متوسطات أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

### والتمكين التنظيمي لمتغير السن

المتغير المستقل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig)
ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	بين المجموعات	0.033	3	0.11	0.028	0.994
	داخل المجموعات	17.168	44	0.390		
المتغير التابع	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig)

الفصل الثالث: .....نتائج الدراسة ومناقشتها

0.355	1.110	0.436	3	1.307	بين المجموعات	التمكين التنظيمي
		0.393	44	17.282	داخل المجموعات	

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه المبين لنتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA أن قيمة (F) المحسوبة بالنسبة لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بلغت (0.028) في حين كانت بالنسبة التمكين التنظيمي (1.110) ودرجة الحرية الكلية (47)، كما أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لقيمة (F) المحسوبة لمحوري الدراسة تساوي بالترتيب (0.994) و(0.355)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي حسب قاعدة القرار نقبل الفرضية الصفرية القائلة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى لمتغير السن من وجهة نظر إطارات الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط - جيغل -.

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي من وجهة نظر إطارات الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط - جيغل -.

حيث قمنا بصياغة واقع الفرضية بالاعتماد على قاعدة القرار التالية:

- $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي من وجهة نظر إطارات الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط - جيغل -.
- $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي من وجهة نظر إطارات الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط - جيغل -.

لاختبار هذه الفرضية سيتم استخدام اختبار التباين الاحادي، وذلك كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (44): اختبار التباين الأحادي للفرق بين متوسطات أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

والتمكين التنظيمي لمتغير المستوى التعليمي

المتغير المستقل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig)
ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	بين المجموعات	0.904	3	0.301	0.814	0.493
	داخل المجموعات	16.297	44	0.370		

الفصل الثالث: .....نتائج الدراسة ومناقشتها

المتغير التابع	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig)
التمكين التنظيمي	بين المجموعات	0.151	3	0.050	0.120	0.948
	داخل المجموعات	18.439	44	0.419		

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه المبين لنتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA أن قيمة (F) المحسوبة بالنسبة لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بلغت (0.814) في حين كانت بالنسبة التمكين التنظيمي (0.120) ودرجة الحرية الكلية (47)، كما أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لقيمة (F) المحسوبة لمحوري الدراسة تساوي بالترتيب (0.493) و(0.948)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي حسب قاعدة القرار نقبل الفرضية الصفرية القائلة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي من وجهة نظر إطارات الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط - جيغل -.

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى لمتغير عدد سنوات العمل من وجهة نظر إطارات الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط - جيغل -.

حيث قمنا بصياغة واقع الفرضية بالاعتماد على قاعدة القرار التالية:

• H0: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى لمتغير عدد سنوات العمل من وجهة نظر إطارات الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط - جيغل -.

• H1: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى لمتغير عدد سنوات العمل من وجهة نظر إطارات الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط - جيغل -.

لاختبار هذه الفرضية سيتم استخدام اختبار التباين الاحادي، وذلك كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (45): اختبار التباين الأحادي للفرق بين متوسطات أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

والتمكين التنظيمي لمتغير عدد سنوات العمل

المتغير المستقل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig)
ممارسات إدارة الموارد البشرية	بين المجموعات	0.192	03	0.064	0.166	0.919
	داخل المجموعات	17.009	44	0.387		

الفصل الثالث: .....نتائج الدراسة ومناقشتها

الخضراء						
المتغير التابع	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig)
التمكين التنظيمي	بين المجموعات	1.482	3	0.494	1.270	0.296
	داخل المجموعات	17.108	44	0.389		

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه المبين لنتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA أن قيمة (F) المحسوبة بالنسبة لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بلغت (0.166) في حين كانت بالنسبة التمكين التنظيمي (1.270) ودرجة الحرية الكلية (47)، كما أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لقيمة (F) المحسوبة لمحوري الدراسة تساوي بالترتيب (0.919) و(0.296)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي حسب قاعدة القرار نقبل الفرضية الصفرية القائلة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى لمتغير عدد سنوات العمل من وجهة نظر إدارات الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط -جيجل-.

إذا ومن خلال نتائج اختبار الفرضيات الفرعية السابقة المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية القائلة ب:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، وعدد سنوات العمل) من وجهة نظر إدارات الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط -جيجل-.

### المبحث الثالث: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

المطلب الأول: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بمحور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في شركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء أشواط -جيجل-  
أ- بعد تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر:

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر في شركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء أشواط -جيجل- جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.329)، وهذا ما يعني أن إدارة الشركة تحرص على الاهتمام بالقضايا الخضراء في الوصف الوظيفي، لكن ليس لديها خبراء في الإدارة لمتابعة وقياس كفاءة تطبيق المعايير البيئية، كما أن التحليل الوظيفي لا يشتمل جوانب ترتبط بالممارسات الخضراء، وهذا يرجع إلى نقص الوعي والمعرفة حول

## الفصل الثالث: .....نتائج الدراسة ومناقشتها

أهمية الوظيفة الأخضر وفوائدها المحتملة، كما أن هناك نقص في التعليم والتوعية في الشركة حول القضايا البيئية، بالإضافة إلى ذلك فالشركة تواجه تشريعات ولوائح تقيدتها من الإستفادة الكاملة من تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر.

وهذا ما يتعارض مع دراسة "ربى جعفر قطيشات" سنة (2017) التي تدرس أثر الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في الأداء البيئي الاجتماعي، وكذلك تتعارض مع دراسة "محمود محمد غالب وسليم العيسى" سنة (2019) التي توصلت أن مستوى تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر جاء بدجة مرتفعة، دراسة "Mona Hussain Rabah" سنة (2019) التي توصلت إلى أن مستوى تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر جاء بدرجة منخفضة.

### ب- بعد الاستقطاب الأخضر:

توصلنا في نتائج الدراسة أن مستوى الإستقطاب الأخضر في شركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء أشواط -جيجل- جاء بدجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.1208)، و من خلال تحليل هذا البعد توصلنا إلى أن الشركة تلتزم بالموضوعية عند تحديد المعايير الخضراء التي تستند إليها عند استقطاب موظفيها، لكن لايتوفر لدى الشركة وصفا وظيفيا واضحا لوظائف الإدارة الخضراء، كما ان الشركة لا تعمل على استقطاب الموظفين الذين يمتلكون وعي أخضر من أجل المحافظة على الاستدامة البيئية، حيث لم تحدد في شروط الانتقاء الموظفين الجدد المعايير الداعة للاستدامة البيئية، و من عوائق تطبيق هذا المجال طريقة الاستقطاب التي تستخدمها الشركة، حيث أن المسؤولين لا يمتلكون ثقافة ووعي لأهمية الاستقطاب الأخضر في الشركة.

وننتج دراستنا تتفق مع نتائج دراسة " زكية سعيد" سنة (2022)، وتتعارض مع دراسة كل من "فيصل أحمد الياور" سنة (2019)، ودراسة "محمود محمد غالب وسليم العيسى" سنة (2019)، و دراسة "رنا خليل التعمري" سنة (2021)، و دراسة "ربى جعفر قطيشات" سنة (2017) التي توصلت إلى ان مستوى الإستقطاب الأخضر جاء بدجة مرتفعة في دراساتهم، وتتعارض مع دراسة ( Fatima Talib Abu Mahadi ) سنة (2018).

### ج- التدريب والتطوير الأخضر:

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التدريب والتطوير الأخضر في شركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء أشواط - جيجل- جاء بدجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي ( 3.1771 )، إذ من خلال التحليل نجد ان الشركة تقوم بتحديد احتياجات العاملين لديها من البرامج التدريبية بشكل مستمر، كما أن الشركة تستعمل مختلف الوسائل الإلكترونية الحديثة من أجل تدريب العاملين لديها، بالإضافة إلى ذلك لاتعمل الشركة على تطوير البرامج التدريبية التي تعمل على زيادة الوعي البيئي لدى العاملين، وهناك نقص في الخبراء الذين يمتلكون المعرفة والمهارات اللازمة لتنفيذ برامج التدريب والتطوير الاخضر وقياس كفاءة تطبيقها، لأن هذا المجال يحتاج إلى مختصين مؤهلين وذوي خبرة، كما أن هناك ضعف في دعم القيادات العليا لأن نجاح مبادرات التدريب والتطوير الأخضر تحتاج إلى دعم قوي ورؤية استراتيجية من إدارة الشركة.

وهذا ما يتوافق مع دراسة "جمانة بشير أبو رمان و عبد الرحمان غسان الصديقي" سنة (2019) ودراسة "زكية سعيد" سنة (2022) ودراسة (Muna Gharibeh) سنة(2019)، وتتعارض نتائج دراستنا مع نتائج دراسة كل من

"فيصل أحمد الياور" سنة (2019)، ودراسة "رنا خليل التعمري" سنة (2021) ودراسة "حسين حريجة غالي الحسناوي و حسين علاء الخيري البياتي" سنة (2021)، ودراسة "محمد إحسان السكارنه" سنة (2017)، التي توصلت إلى أن مستوى التدريب والتطوير الأخضر جاء بدرجة مرتفعة في دراساتهم.

#### د-الصحة والأمان الأخضر:

توصلت دراستنا أن مستوى التدريب والتطوير الأخضر في شركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء أشواط -جيجل- جاء بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.8167)، فالشركة تلزم العاملين بارتداء الملابس المهنية الواقية كما أنها تعمل على توفير كل وسائل الوقاية التي يحتاجها العمال بشكل مستمر، والشركة تعمل وفق القوانين واللوائح التي تنصها الدولة، من بينها أن أي مؤسسة يفوق عدد عمالها 50 عامل عليها تنصيب لجنة للأمن والوقاية، وللشركة لجنة متساوية الأعضاء للأمن والوقاية تجتمع دوريا من أجل دراسة كل الأمور المتعلقة بالصحة والأمان في الشركة، كما أنها تمتلك أجهزة متطورة تقوم بقياس انبعاثات الشركة السائلة والغازية بشكل مستمر ويتم مراقبة هذه الانبعاثات سحب قوانين النفايات الصناعية والتي تطبقها الشركة بحذافيرها.

كما أن للشركة تعاقدات مع مخابر المرصد الوطني للبيئة والتنمية المستدامة، وهناك إحصاءات دائمة لكمية نفايات الشركة والتي يجب التصريح بها سنويا، ويتم التخلص من النفايات الخطيرة عن طريق شركات متخصصة، والشركة هي التي تدفع ثمن التخلص منها، وتفرض على الشركة ضرائب على البيئة تدفعها سنويا. وتقوم الشركة بتدريب عمالها دوريا حول خطط الطوارئ التي يجب إتباعها في حالة حدوث أي خلل أو كوارث، كما انها تخضع العاملين للفحص الطبي الدوري، وهذا حسب مسؤول الأمن والوقاية في الشركة

و تتفق نتائج دراستنا مع نتائج دراسة "محمود محمد غالب وسليم العيسى" سنة (2019) ودراسة "ربي جعفر قطيشات" سنة (2017)، و دراسة (Adnan Mousa Rawashdeh) سنة (2018) والتي هي الأخرى توصلت إلى أن مستوى الصحة والأمان الأخضر كان مرتفع، وتتعارض مع دراسة "سارة عاطف الموجي" سنة (2022).

#### ه- التعويضات الخضراء:

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التعويضات الخضراء في شركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء أشواط -جيجل- جاء بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.9917)، وهذا يعني أن الشركة تقدم لعمالها حوافز تشجيعية تدفعهم للإلتزام بالسلوكات الصديقة للبيئة ولكنها لا تعتبر محفزة من وجهة نظر الموظفين، وهذا راجع إلى سياسة الشركة التي لا تعطي اهتماما كبيرا بالاستثمار في التعويضات الخضراء، كما قد تكون التكاليف المرتبطة بتنفيذ التعويضات الخضراء باهضة، ولذلك تحاول الشركة التقليل من النفقات عن طريق عدم الاستثمار في التعويضات الخضراء.

وتتعارض نتائج دراستنا مع نتائج دراسة " فيصل أحمد الياور" سنة (2019) ودراسة "محمود محمد غالب سليم العيسى" سنة (2019)، ودراسة "رنا خليل التعمري" سنة (2021) ودراسة "حسين حريجة غالي الحسناوي وحسين علاء الخيي البياتي" سنة (2021)، ودراسة "ربي جعفر قطيشات" سنة (2017)، والتي كانت نتائجها تدل على أن مستوى التعويضات الخضراء في المؤسسات التي أجريت فيها دراساتهم مرتفعة.

**المطلب الثاني:** مناقشة النتائج المتعلقة بالتمكين التنظيمي في شركة سولغاز لإنتاج الكهرباء أشواط - جيغل - أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين التنظيمي السائد في شركة سولغاز لإنتاج الكهرباء أشواط - جيغل - جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.6267)، وهو ما يعني أن علاقات الأفراد الإيجابية تسهم في إثراء العمل عندما يكون تفاعل إيجابي وتعاون بين أفراد الفريق، وهذا يسهل تبادل الأفكار والمعرفة وتوجيه المساعدة المتبادلة بين أفراد الفريق مما يسهم في تعزيز إثراء العمل، وبما أن مهام الموظفين تتطلب مستوى عال من الخبرة هذا يتطلب التطوير المستمر لمهاراتهم، كما أن الشركة تستقطب الخبراء والمدربين الأكفاء من أجل مختلف الدورات التكوينية اللازمة لتطوير مهارات العاملين وهذا ما يمكنهم من تحويل المعرفة والمهارات إلى تطبيقات عملية ملموسة، وهو ما يرفع مستوى أداء الفرد والفريق.

وعندما يتم تفويض الصلاحيات والمسؤوليات من قبل الرؤساء إلى العمال (المروسين) يزيد تحمل العاملين للمسؤولية واتخاذ القرارات الملائمة بشكل أكبر ويتم متابعة المهام المفوضة للعاملين دوريا من قبل رؤسائهم، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يعزز شعورهم بالانتماء والمشاركة في العمل وبالتالي يسهم في زيادة مستوى التمكين التنظيمي في الشركة. ونتائج دراستنا تتوافق مع نتائج دراسة "حسابية رحمة مجدة" سنة (2019) ودراسة "محمد قريشي ولطيفة ستي" سنة (2015)، ودراسة "بلقاسم العسالي، محمد خالدي، طارق هزري" سنة (2021)، وتعارض مع نتائج دراسة "محمد ذيب المبيضين" سنة (2008)، ودراسة "جوال محمد السعيد وقرميطي وردة وروايح عبد الرحمان" سنة (2021)، ودراسة "حنان رزق الله" سنة (2010)، ودراسة "غني ناصر حسين" سنة (2019) التي توصلت إلى أن مستوى التمكين التنظيمي في مؤسسات محل الدراسة كان متوسط.

### المطلب الثالث: مناقشة النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات

أ- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر معنوي لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مجتمعة على التمكين التنظيمي لدى إطارات شركة سولغاز لإنتاج الكهرباء أشواط - جيغل - حيث بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.000)، وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) ب (0.466) و هي ما تفسر ما نسبته (46.6%) من التباين الحاصل في التمكين التنظيمي في شركة سولغاز لإنتاج الكهرباء أشواط - جيغل - والنسبة المتبقية (53.4%) ترجع إلى متغيرات أخرى لم ندرج في دراستنا، ويمكن تفسير هذه النتائج بأن أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ( تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر، الإستقطاب الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، الصحة والأمان الأخضر، التعويضات الخضراء) تعتبر أحد العوامل المؤثرة على التمكين التنظيمي لدى إطارات شركة سولغاز لإنتاج الكهرباء أشواط - جيغل - حيث تؤدي الصحة والأمان الأخضر والتعويضات الخضراء في الشركة إلى تهيئة مناخ عمل إيجابي يساهم في عملية التمكين التنظيمي الذي يتجسد في أبعاده التالية ( تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، تطبيق إدارة (فرق العمل)، تدريب وتعليم العاملين، إثراء العمل)، وتتفق نتائج دراستنا مع نتائج دراسة "برهان حمد إدهام" سنة (2020).

ب- أظهرت نتائج الدراسة أن بعد تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر ليس له تأثير على التمكين التنظيمي لدى إطارات شركة سولغاز أشواط - جيغل - حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.536) وهي أكبر من مستوى المعنوية



( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا بسبب عدم إلتزام الإدارة بتنفيذ تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر بشكل جدي وتخصيص الموارد اللازمة لذلك، بالإضافة إلى نقص الوعي والتوعية بأهمية الوظائف الخضراء وتأثيرها الإيجابي، وهذا ما أدى إلى عدم تحقيق التأثير المطلوب على التمكين التنظيمي.

ج- أظهرت نتائج الدراسة أن بعد الإستقطاب الأخضر ليس له تأثير على التمكين التنظيمي لدى إدارات شركة سونلغاز أشواط - جيغل- حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.360)، وهي أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا راجع إلى أن الشركة ليس لديها اهتمام بتوضيح السياسات والإستراتيجيات البيئية في سياسة الإستقطاب، وحرصها على إستقطاب أشخاص لديهم وعي بيئي لم يؤثر على سياسة التمكين في الشركة.

د- أظهرت نتائج الدراسة أن بعد التدريب والتطوير الأخضر ليس له تأثير على التمكين التنظيمي لدى إدارات شركة سونلغاز أشواط - جيغل-، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.563) وهي أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا بسبب ضعف إهتمام الشركة بالتدريب والتطوير الأخضر بل تركز على الجوانب التقنية، وذلك راجع إلى نقص الوعي البيئي في ثقافة الشركة، كما أن الشركة لا تولي الاهتمام الكافي لتدريب الإدارات الخاصة بالتحول البيئي وهذا ما يؤدي إلى عدم تأثير التدريب والتطوير الأخضر على التمكين التنظيمي.

هـ- أظهرت نتائج الدراسة أن بعد الصحة والأمان الأخضر يؤثر على التمكين التنظيمي لدى إدارات شركة سونلغاز أشواط - جيغل- حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.039) وهي أصغر من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا بسبب الاهتمام الكبير بالصحة والسلامة الخضراء في الشركة من خلال توفير بيئة عمل صحية وآمنة يعثر الموظفون بالراحة والإطمئنان مما يعزز رضاهم وتحفيزهم وقدرتهم على العمل بكفاءة وفعالية، وهو ما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل مما يسهم في تحقيق التمكين التنظيمي.

كما أن الشركة تعمل على تعزيز الثقة والسمعة من خلال إهتمامها الكبير بالصحة والسلامة البيئية، بالإضافة إلى أن إمتثالها لتشريعات والمعايير المحلية والدولية يساعدها على الإلتزام بمتطلبات الصحة والأمان الأخضر، وهذا ما يعزز الثقة والمصداقية ويسهم في التمكين التنظيمي.

و- أظهرت نتائج الدراسة أن بعد التعويضات الخضراء يؤثر على التمكين التنظيمي لدى إدارات شركة سونلغاز أشواط - جيغل- حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.016) وهي أصغر من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا راجع إلى أن التعويضات الخضراء تشجع العمال على الإبداع والابتكار في مجال عملهم، كما أنها تعزز روح الانتماء وترفع من التزام وثقة العاملين بالشركة، وهذا ما يبرز التأثير الإيجابي لتعويضات الخضراء على التمكين التنظيمي في شركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء أشواط - جيغل-.

ي- أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، وعدد سنوات العمل) من وجهة نظر إدارات الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط - جيغل-، وهذا راجع إلى صغر حجم عينة الدراسة فيمكن أن يكون عددهم غير كاف للكشف عن الفروق بين أفراد عينة الدراسة، بالإضافة إلى وجود تشابه فيما

## الفصل الثالث: ..... نتائج الدراسة ومناقشتها

يتعلق بالمتغيرات الشخصية والوظيفية، كما أن أفراد عينة الدراسة قدموا إجابات متشابهة للغاية على محاور الدراسة بغض النظر عن المتغيرات الشخصية والوظيفية وهذا ما أدى إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

### خلاصة

لقد تم في هذا الفصل عرض ومناقشة نتائج آراء عينة الدراسة حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التمكين التنظيمي وذلك بالإعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والانحاز الخطي البسيط والمتعدد، وقد أشارت النتائج إلى وجود مستوى متوسط لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، ومستوى مرتفع للتمكين التنظيمي في الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء أشواط - جيغل - ، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التمكين التنظيمي.

# الخاتمة

كان الهدف من وراء هذه الدراسة قياس وتحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التمكين التنظيمي في شركة إنتاج الكهرباء سونلغاز-جيجل-.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية والمستعرضة تاليا:

### النتائج المتعلقة بالجانب النظري:

➤ إدارة الموارد البشرية الخضراء هي استقطاب وجذب للعاملين الذين لديهم دراية بالأنشطة والممارسات الخضراء وتدريبهم وتطوير معارفهم وتقييم أدائهم وتحفيزهم لاتخاذ وتنفيذ قرارات ومبادرات خضراء ووصولهم إلى تمكين أخضر في العمل.

➤ تتمثل أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء في أنها تقوم بمبادرات صديقة للبيئة تؤدي إلى زيادة الكفاءة للموظفين وتقليل التكاليف وتخفيض معدل دوران العمل.

➤ تهدف إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى الحفاظ على البيئة الطبيعية ومكافأة الموظفين على الابتكار وتقديم أفكار خضراء تتعلق بوظائفهم والحفاظ على صحتهم من خلال توفير بيئة عمل آمنة وصحية لهم.

➤ تتمثل تحديات إدارة الموارد البشرية الخضراء في وجود موظفين غير متحمسين لتبني ممارسات وأنشطة إدارة الموارد البشرية الخضراء، ثم إن بداية تنفيذها يتطلب استثمارات ضخمة وعائداتها قليلة.

➤ تعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء إحدى الأنشطة الأساسية التي تدعم إدارة الموارد البشرية للمنظمات وتزيد من قدرتها على تعزيز التوجهات الخضراء لتحقيق الأهداف الصديقة للبيئة.

➤ هناك عدة أبعاد لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء اختلفت باختلاف الباحثين، حيث تم التركيز في هذه الدراسة على خمسة أبعاد وهي: (تحليل وتصميم الوظيفة، الاستقطاب، التدريب والتطوير، الصحة والأمان الأخضر، والتعويضات الخضراء).

➤ يتمثل التمكين في أنه تفويض العاملين السلطات والصلاحيات، ومنحهم الحرية والاستقلالية لأداء مهامهم.

➤ تكمن أهمية التمكين في زيادة الصلاحيات والمسؤوليات للموظفين، وجعلهم أقل اعتمادا على أداء مهامهم ومسؤولين عن نتائج أعمالهم.

➤ هناك عدة أبعاد للتمكين التنظيمي اختلفت باختلاف الباحثين، حيث تم التركيز في هذه الدراسة على خمسة أبعاد وهي: تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، تطبيق إدارة فريق العمل، تدريب وتعليم العاملين، وإثراء العمل.

### النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي:

➤ لقد أظهرت النتائج المحصلة أن تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الشركة محل الدراسة من خلال تحليل

وتصميم الوظيفة الأخضر كانت بدرجة متوسطة، وهذا راجع إلى نقص اهتمام الإدارة بالقضايا الخضراء وضعف

وعي المسؤولين لأهمية تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر، وكذلك نقص الخبراء المختصين في التحليل الوظيفي.

- أظهرت النتائج أن بعد الاستقطاب الأخضر يوجد بدرجة متوسطة في الشركة، وهذا يعود إلى عدم وجود برامج توظيف فعالة تولي الاهتمام لجذب واستقطاب الموظفين الذين يملكون وعي وثقافة خضراء، بالإضافة إلى أن الشركة ليس لها وصف وظيفي واضح ومحدد للوظائف ذات الصلة بالإدارة الخضراء، وكذلك نقص الاهتمام باستقطاب الأفراد المتميزين في المجال البيئي.
- لقد أوضحت الدراسة أن التدريب والتطوير الأخضر يوجد بدرجة متوسطة داخل الشركة محل الدراسة، وهذا لكون البرامج التدريبية التي تقدمها الشركة لا تهتم بشكل كبير بتنمية مهارات والوعي البيئي للعاملين، ويرجع ذلك أيضا إلى ضعف وعي واهتمام الإدارة بالجانب البيئي.
- لقد أوضحت الدراسة أن الصحة والأمان الأخضر يوجد بدرجة مرتفعة داخل الشركة محل الدراسة، وهذا لكونها تمتاز بأنظمة صحة وسلامة فعالة، كما أنها تفرض على عمالها ارتداء الملابس المهنية الواقية واحترام اجراءات الصحة والسلامة المهنية، وذلك من أجل الحفاظ على صحة عمالها، بالإضافة إلى إخضاعهم لفحوصات طبية دورية.
- لقد أوضحت الدراسة أن التعويضات الخضراء يوجد بدرجة متوسطة داخل الشركة، وذلك راجع لكون الشركة تقدم لعمالها حوافر تشجيعية تدفعهم للالتزام بالسلوكيات البيئية، لكنها غير كافية لرفع مستوى أدائهم البيئي، بالإضافة إلى أن الإدارة تهمل جانب المساهمات البيئية للعمال عند منحها للتعويضات.
- لقد أوضحت نتائج الدراسة أن الموظفين الإداريين العاملين بالشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط - جيجل - يتمتعون بمستويات عالية من أبعاد التمكين التنظيمي المتمثلة في (تفويض الصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتطبيق إدارة فريق العمل، وتدريب وتعليم العاملين، وإثراء العمل)، فبالنسبة لتفويض الصلاحيات فإننا نجد أن أفراد العينة يتميزون بمستويات عالية من هذه الأخيرة، وهذا راجع إلى اتجاه نمط الإدارة إلى اللامركزية في اتخاذ القرار، ولتفويض الصلاحيات فوائد للشركة تتمثل في منح المزيد من الوقت لإنجاز الأعمال الأكثر أهمية وانشغال(المفوض) بما هو مفيد إنجاز الأعمال بفعالية وكفاءة أكبر، كما أنها تبني المشاركة في اتخاذ القرار إلا أن الرؤساء يقومون بمتابعة المرؤوسين في المهام المفوضة بصفة دورية.
- أكدت الدراسة الميدانية على أن الموظفين الإداريين بالشركة يتمتعون بمستويات مقبولة من المشاركة في اتخاذ القرار، وهذا راجع لإتاحة الفرصة لكافة العاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، سواء تم تطبيقه بتعزيز فكرة إبداء الرأي، أو من خلال الاستشارة، أو من خلال قيام العاملين باتخاذ القرارات فيما يخص عملهم من أنفسهم، كذلك للتنسيق بين المستويات الإدارية المتعددة في الشركة لاتخاذ القرارات الأفضل.
- كما قد تبين لنا أن افراد العينة يتمتعون بمستويات عالية من تطبيق إدارة (فرق العمل)، وهذا راجع لأهمية هذه الإستراتيجية واعتمادها على مختلف نشاطاتهم، والتي تعكس البيئة الاجتماعية الصحية، حيث يسود الانسجام بين العاملين، ويلتزم جميع أعضاء الفريق بتنفيذ القرارات، وممارسة أعمالهم بشكل فعال في إطار الجماعة، كما أن العاملين الذين يعملون في إطار الجماعة تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من العامل الذي يعمل متفردا.

- بينت دراستنا الميدانية بشركة سونلغاز أن أفراد العينة يتميزون بمستويات عالية من تدريب وتعليم العاملين، وهذا راجع لما توليه الشركة من اهتمام لتدريب وتعليم العاملين، فالاستثمار في العنصر البشري يعتبر من أهم أنواع الاستثمارات، ولتوفير الشركة الدورات التدريبية اللازمة لتطوير مهارات العاملين وتخصيصها لميزانية جد محترمة لتمويل هذه الدورات، كما لها ثلاثة مدارس تكوين تابعة لها إثنان (02) متواجدتان في البلدية وواحدة (01) في بن عكنون تقدم برامج تكوينية حسب الاختصاصات.
- أوضحت دراستنا الميدانية بشركة سونلغاز أن بعد اثرءا كان بدرجة مرتفعة، وهذا راجع إلى تميز عمال الشركة بخبرة وقدرات عالية في إنجاز أعمالهم، كما أن هناك علاقات طيبة وإيجابية بين عمال الشركة، كما أن الشركة تمنحهم الحرية والاستقلالية لتنفيذ المهام الخاصة بهم.
- لقد أظهرت نتائج الانحدار الخطي البسيط أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر والاستقطاب الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، الصحة والأمان الأخضر، والتعويضات الخضراء) لها أثر ذات دلالة إحصائية على التمكين التنظيمي في الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط - جيجل-.
- لقد أظهرت نتائج الانحدار الخطي المتعدد أن بعدي ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء المتمثلين في (الصحة والأمان الأخضر، والتعويضات الخضراء) لهما أثر على التمكين التنظيمي، أما باقي الأبعاد الأخرى لممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في ( تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر، والاستقطاب الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر) ليس لها أثر على التمكين التنظيمي.
- ✓ كما قد أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محوري الدراسة لدى الموظفين الإداريين في الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء سونلغاز أشواط - جيجل- تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات العمل).

#### التوصيات:

- من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم مجموعة من التوصيات:
- ينبغي على شركة سونلغاز تحليل احتياجاتها من الموارد البشرية الخضراء وتحديد الوظائف المستحدثة التي تحتاج إلى تعيين عاملين لديهم مهارات وخبرات بكيفية تحقيق الأهداف الخضراء.
- الاهتمام بوضع سياسة بيئية وتطبيقها داخل الشركة.
- وضع سياسة استقطاب وجذب للعاملين ذوي الوعي البيئي والأفكار والمقترحات الخضراء.
- تصميم برامج الكترونية خاصة بالتدريب والتطوير لعمال الشركة تساعد على تخفيض التكاليف وتقليل استخدام الورق والأقلام، وتزويد من ثقافتهم بخصوص أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- تحسين جودة البرامج التدريبية وتنفيذها بشكل فعال لتطوير المهارات والقدرات اللازمة وزيادة الوعي والتوعية البيئية.
- تخصيص أموال لدعم أنشطة البحث والتطوير بهدف تصميم منتجات مبتكرة وصديقة للبيئة.

- تكثيف جهود المؤسسة في تقديم حوافز وتعويزات خضراء ترضي بها العمال وبالتالي دفعهم لصنع الأفضل في أعمالهم.
- اعتماد سلوكيات وتوجهات العاملين البيئية كمييار لترقيتهم إلى مناصب أعلى داخل المنظمة لتحفيزهم وتشجيعهم على المزيد من السلوكيات والممارسات البيئية.
- تعزيز إشراك العاملين في صنع والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف ورسم السياسات المستقبلية للشركة لتحقيق الأهداف المسطرة.
- تعزيز اتخاذ القرارات من خلال التنسيق بين المستويات الإدارية المتعددة في الشركة.
- تعزيز ممارسة العاملين أعمالهم من خلال فرق عمل وهذا ما يعكس البيئة الاجتماعية الصحية.
- تعزيز تزويد العاملين بالحرية والاستقلالية والاجتهاد في تنفيذ المهام الخاصة بهم.
- تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل يسمح بتعزيز التمكين التنظيمي.

#### حدود الدراسة (النقائص في الدراسة الحالية):

من محددات هذه الدراسة كل مما يأتي:

- تناولت هذه الدراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر والاستقطاب الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، الصحة والأمان الأخضر، والتعويزات الخضراء)، وهذه الأبعاد لا تمثل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء التي ركزت عليها الدراسات السابقة.
- حجم العينة حيث أنها على شركة عمومية صناعية، فإمكان أن تكون النتائج مغايرة لو تم البحث في شركات أخرى أو القيام بدراسة مقارنة بين الشركات.

#### التوجهات المستقبلية للدراسة:

دراستنا هذه فتحت آفاق أمام دراسات جديدة مثل:

- معوقات تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات القطاع العام الاقتصادي.
- أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء البيئي.
- ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في التميز المؤسسي.
- أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التمكين الأخضر أو تمكين الموظف الأخضر.
- دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على جودة الخدمة.



# قائمة المراجع

### قرآن الكريم

### أولاً: المراجع باللغة العربية

#### I. الكتب:

1. رافد حميد الحدراوي. (2013). الاستشراف الإستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
2. موسى قاسم البنا حسين، و عباس الخفاجي نعمة. (2014). استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة. عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع.
3. يحيى سليم ملحم. (2006). التمكين كمفهوم إداري معاصر. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
4. عبد الله عمر زين الكاف. (2014). تطبيق العمليات الاحصائية في البحوث العلمية باستعمال برنامج SPSS. الرياض : مكتبة الاقتصاد والقانون.

#### II. المجالات العلمية:

1. أبو رمان جمانة بشير، والصدريقي عبد الرحمان غسان. (2019). أثر تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين تطبيق الإدارة البيئية في جامعة الطائف. مجلة دراسات إقتصادية (38)، 44-71.
2. الزبيدي، و غني دحام تناي. (2016). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، 22(89)، 54-70.
3. إيمان علي أحمد الحياي. (2022). مدى توافر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء دراسة إستطلاعية لآراء عينة من الأفراد العاملين في مصنع الألبسة الجاهزة في الموصل. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية و الإدارية، 14(3)، صفحة 103\_126.
4. براي محمد، والجوزي وهيبه. (2020). التمكين التنظيمي و فاعلية فرق العمل في الفكر التنظيمي. مجلة المواقف و الدراسات في المجتمع و التاريخ، 16(3)، الصفحات 1-12.
5. الزبيدي، و غني دحام تناي. (2016). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية، بحث ميداني في الشركة العامة للزيوت النباتية، 22(89).

6. العسالي بلقاسم، خالد محمد، وهزرشى طارق . (2021). قياس مستوى ممارسة التمكين وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة سويتلي لإنتاج الحليب ومشتقاته. دفاثر اقتصادية ، 12(01)، 169-184.
7. العمري وفاء، ودبلة عبد العالي. (2016). آلية تمكين العاملين في الفكر التنظيمي الحديث. مجلة علوم الإنسان و المجتمع(18)، الصفحات 53-68.
8. براى محمد، والجوزي وهيبه. (2020). التمكين التنظيمي و فاعلية فرق العمل في الفكر التنظيمي. مجلة المواقف للبحوث و الدراسات في المجتمع و التاريخ، 16(03)، 10-45.
9. برناوي كمال، براس دليلة، وصالح يمينة. (2021). علاقة أبعاد التمكين بالتعلم التنظيمي -دراسة حالة اتصالات الجزائر باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية -. Revue des Réformes Economiques et SEM-Intégration En Econdaiale، 15(02)، الصفحات 1-12.
10. بركة بلاغماس. (2014). لتمكين التنظيمي بين الحداثة و التأصيل الإسلامي. مجلة الحكمة للدراسات الإجتماعية، 2(4)، 8-28.
11. بوهان حمد إدهام. (2020). دور قدرات حل المشكلات في تعزيز العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وتمكين العاملين . مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، 17(50)، 305\_321.
12. بن خليفة فاطمة الزهراء. (بلا تاريخ). دراسة العلاقة بين التمكين والإبداع لدى العاملين في المؤسسات الجزائرية دراسة حالة عبنة من عمال المديرية العلمية لاتصالات الجزائر بولاية الأغواط. دراسات- العدد الإقتصادي- مجلة دورية علمية محكمة، 15(01)، 231-259.
13. بوزيد، س. (2020). إستراتيجية التمكين الإداري مدخل لتحقيق الولاء التنظيمي .مجلة العلوم الإنسانية , 20(01), pp. 517-532.
14. جايب أمينة، و حاروش نورالدين. (2022). العلاقة - الأثر بين التمكين و الجودة الوظيفية في القطاع الصحي ، دراسة ميدانية بالمركز الاتشفائي الجامعي مصطفى باشا الجزائر 2019. مجلة آفاق علمية، 14(1)، الصفحات 651-674.
15. جنات، ب، وعبد الفتاح، ب. (2021). دور تمكين الموارد البشرية في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي .مجلة إقتصاد المال والأعمال، 5(2)، 21-36.

16. حاجم مولود، اسماعيل محمد، وسلطان يوسف. (2021). دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المزايا التنافسية. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 19\_36.
17. خلفه سارة، وعيساوي فلة. (2018). التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الأعمال. مجلة المنتدى للدراسات و الأبحاث الاقتصادية(3)، الصفحات 357-366.
18. دبله عبد العالي، والعمرى وفاء. (2016). آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث. مجلة علوم الإنسان و المجتمع(18)، الصفحات 53-68.
19. دحام الزبيدي غني، وفليح حمزة محمد. (2019). دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق لتنمية المستدامة. مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، 25(112)، الصفحات 24-48.
20. رامي محمد الهنانه. (2022). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في إستدامة شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6(24)، 1-38.
21. رديف حميد حاكم أبو حليل الشبلي. (بلا تاريخ). توظيف ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز السلوك الريادي. مجلة دنانير(21)، 712\_732.
22. زكية سعيد. (2022). تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء دراسة حالة -مصنع الخزف الصناعي Sam ceramica ولاية باتنة. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، 11(01)، 271-288.
23. سارة عاطف الموجي. (2022). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابتكار الأخضر لدى العاملين في شركات السياحة. المعهد المصري العالي للسياحة والفنادق بشيراتون، 22(01)، 285-312.
24. سارة عاطف الموجي. (2022). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابتكار الأخضر لدى العاملين في شركات السياحة. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة و الضيافة، 22(01)، الصفحات 285-312.
25. سلامة مازن صعب، و محميد كفاح عباس. (2022). أثر الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التفوق المنظمي - دراسة إستطلاعية لآراء عينة من العاملين في معمل سمنت كركوك-. مجلة STEPS للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 1(02).
26. سميرة مشري. (2019). التمكين التنظيمي كآلية للتعامل مع الضغوط المهنية. مجلة التغيير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، 4(1)، الصفحات 103-124.

27. أبو رمان جمانة بشير، و الصديقي عبد الرحمان غسان. (2019). أثر تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين تطبيق الإدارة البيئية في جامعة الطائف. مجلة دراسات إقتصادية (38)، 44-71.
28. الزبيدي، و غني دحام تناي. (2016). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، 22(89)، 54-70.
29. إيمان علي أحمد الحيايلى. (2022). مدى توافر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء دراسة إستطلاعية لآراء عينة من الأفراد العاملين في مصنع الألبسة الجاهزة في الموصل. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية و الإدارية، 14(3)، صفحة 103\_126.
30. براى محمد، و الجوزي وهيبه. (2020). التمكين التنظيمي و فاعلية فرق العمل في الفكر التنظيمي. مجلة المواقف و الدراسات في المجتمع و التاريخ، 16(3)، الصفحات 1-12.
31. الزبيدي، غني دحام تناي. (2016). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية، بحث ميداني في الشركة العامة للزيوت النباتية، 22(89).
32. الشملة و العبيدي. (2019).
33. العسالي بلقاسم، خالدي محمد، و هزرشي طارق . (2021). قياس مستوى ممارسة التمكين وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة سويتلي لإنتاج الحليب ومشتقاته. دفا تر اقتصادية ، 12(01)، 169-184.
34. العمري وفاء، و دبله عبد العالي. (2016). آلية تمكين العاملين في الفكر التنظيمي الحديث. مجلة علوم الإنسان و المجتمع(18)، الصفحات 53-68.
35. براى محمد، و الجوزي وهيبه. (2020). التمكين التنظيمي و فاعلية فرق العمل في الفكر التنظيمي. مجلة المواقف للبحوث و الدراسات في المجتمع و التاريخ، 16(03)، 10-45.
36. براى محمد، و الجوزي وهيبه. (2020). التمكين التنظيمي و فاعلية فرق العمل في الفكر التنظيمي. مجلة المواقف للبحوث و الدراسات في المجتمع و التاريخ، 16(03)، الصفحات 10-15.
37. ريباوي كمال، براس دلييلة، و صالح يمينة. (2021). علاقة أبعاد التمكين بالتعلم التنظيمي -دراسة حالة اتصالات الجزائر باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية -. Revue des Réformes Economiques et SEM-Intégration En Econdaiale، 15(02)، الصفحات 1-12.

38. بركة بلاغماس. (2014). لتمكين التنظيمي بين الحداثة و التأصيل الإسلامي. مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، 2(4)، 8-28.
39. برهان حمد إدهام. (2020). دور قدرات حل المشكلات في تعزيز العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وتمكين العاملين . مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، 17(50)، 305\_321.
40. بن خليفة فاطمة الزهراء. (بلا تاريخ). دراسة العلاقة بين التمكين والإبداع لدى العاملين في المؤسسات الجزائرية دراسة حالة عبنة من عمال المديرية العلمية لاتصالات الجزائر بولاية الأغواط. دراسات- العدد الإقتصادي- مجلة دورية علمية محكمة، 15(01)، 231-259.
41. بوزيد، س. (2020). إستراتيجية التمكين الإداري مدخل لتحقيق الولاء التنظيمي .مجلة العلوم الإنسانية، 20(01). صفحات 517-532.
42. جايب أمينة، و حاروش نورالدين. (2022). العلاقة - الأثر بين التمكين و الجودة الوظيفية في القطاع الصحي ، دراسة ميدانية بالمركز الاتشفائي الجامعي مصطفى باشا الجزائر 2019. مجلة آفاق علمية، 14(1)، الصفحات 651-674.
43. جنات، ب & .عبد الفتاح، ب. (2021). دور تمكين الموارد البشرية في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي .مجلة إقتصاد المال والأعمال، 5(2). 21-36.
44. حاجم مولود، اسماعيل محمد، و سلطان يوسف. (2021). دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المزايا التنافسية. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية و الإدارية، 19\_36.
45. خلفه سارة، و عيساوي فلة. (2018). التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الأعمال. مجلة المنتدى للدراسات و الأبحاث الإقتصادية(3)، الصفحات 357-366.
46. دبله عبد العالي، و العمري وفاء. (2016). آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث. مجلة علوم الإنسان و المجتمع(18)، الصفحات 53-68.
47. دحام الزبيدي غني، و فليح حمزة محمد. (2019). دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق لتنمية المستدامة. مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية، 25(112)، الصفحات 24-48.
48. رامي محمد الهنانه. (2022). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في إستدامة شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة. مجلة العلوم للإقتصادية والإدارية والقانونية، 6(24)، 1-38.

49. رديف حميد حاكم أبو حليل الشبلي. (بلا تاريخ). توظيف ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز السلوك الريادي. مجلة دنانير(21)، 732\_712.
50. زكية سعيد. (2022). تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء دراسة حالة -مصنع الخزف الصناعي Sam céramica-ولاية باتنة. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، 11(01)، 288-271.
51. سارة عاطف الموجي. (2022). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابتكار الأخضر لدى العاملين في شركات السياحة. المعهد المصري العالي للسياحة والفنادق بشيراتون، 22(01)، 312-285.
52. سارة عاطف الموجي. (2022). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابتكار الأخضر لدى العاملين في شركات السياحة. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة و الضيافة، 22(01)، الصفحات 285-312.
53. سلامة مازن صعب، و محميد كفاح عباس. (2022). أثر الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التفوق المنظمي - دراسة إستطلاعية لآراء عينة من العاملين في معمل سمنت كركوك-. مجلة STEPS للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 1(02).
54. سميرة مشري. (2019). التمكين التنظيمي كآلية للتعامل مع الضغوط المهنية. مجلة التغيير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، 4(1)، الصفحات 103-124.
55. شنوف صادق، و بورزق أسامة. (2022). تأثير التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي في اتصالات الجزائر بالأغواط. مجلة شجاع للدراسات الاقتصادية، 06(01)، الصفحات 294-307.
56. صابر حمد دهام، و إبراهيم ولي أحلام. (09 30, 2021). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الريادة الإستراتيجية -دراسة تحليلية لآراء أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة في مدينة أربيل. مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الإقتصادية، 17(55)، 361\_337.
57. صالح مهدي محمدالحسناوي. (بلا تاريخ). الدور القدير للإقتدار المعرفي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الإبداعي. مقال أهل البيت السلام عليهم(25)، 483\_449.
58. صلاح الدين حسين الهيتي، و لينا عمران اسماعيل. (بلا تاريخ). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء و تأثيرها على الأداء المستدام. الدنانير، صفحة 504.

59. عبد الله محمد فرج. (بلا تاريخ). دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز أداء العاملين في مديرية تربية صلاح الدين. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، صفحة 713.
60. علاء الخيري حسين، و حريجة غالي حسين. (أيلول، 2021). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها في تعزيز الأداء الريادي. مجلة الإدارة و الإقتصاد، 17(69)، الصفحات 167-198.
61. علي حسن أبو جراد. (بلا تاريخ). القيادة الأخلاقية في تعزيز إدارة الموارد البشرية الخضراء- دراسة تطبيقية على بلدية بيت لاهيا فلسطين-. مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية(12)، 209-242.
62. علي عبد السلام عبد الدائم. (بلا تاريخ). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في النجاح التنظيمي بحث وصفي تحليلي في ديوان وزارة الصناعة والمعادن العراقية. مجلة الجامعة العراقية(265)، صفحة 545\_557.
63. غني ناصر حسين. (2019). التمكين التنظيمي التدريسي الجامعي و علاقته بمستوى إنتاجه الأكاديمي. مجلة الإناسة وعلوم المجتمع(05)، 131-165.
64. فوزية تايه شميلان العنزي. (2017). واقع الإثراء الوظيفي لدى قادات المدارس الابتدائية بمدينة تبوك من وجهة نظرهن في ضوء بعض المتغيرات. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر(176)، 615-689.
65. قريشي محمد، وسيتي لطيفة. (2015). دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة. مجلة الاقتصاد و التنمية - مخبر التنمية المحلية المستدامة - جامعة المدية(4)، الصفحات 113-147.
66. مناف عبد المطلب أحمد. (2019). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المنظمة\_ دراسة إستطلاعية لأراء عينة العاملين في مستشفيات مدينة الرمادي. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية، 11(26)، صفحة 418\_438.
67. محمد فليح حمزة. (2021). تحقيق الاستدامة البيئية على وفق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعية(63)، 73-91.
68. محمد فليح حمزة. (2021). تحقيق الإستدامة البيئية على وفق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعية(63)، 73\_91.
69. هبة الله أحمد ألهم. (2019). معوقات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة لفيوم. مجلة جامعة لفيوم للعلوم و التربية و النفسية، 3(12)، الصفحات 313-363.



III. رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه:

1. أمينة سليم سالم الراددي. (2012). التمكين الإداري لتدعيم القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بمدينة مكة المكرمة (رسالة ماجستير). كلية التربية، المملكة العربية السعودية: جامعة أم القرى.
2. برني لطيفة. (2015). أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الإستشفائية الخاصة لولاية بسكرة (أطروحة دكتوراه). بسكرة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة محمد خيضر.
3. بوبكر ساخي. (2015/2016). تمكين العاملين علاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقافة التنظيمية كمتغير وسيطي (رسالة الماجستير). كلية العلوم الاجتماعية، وهران: جامعة وهران 2 محمد بن أحمد.
4. حبنان سعود فهد العجمي. (2013). أثر التمكين على الإنتاجية في الشركات المساهمة العامة (رسالة ماجستير). كلية الأعمال، عمان: جامعة عمان العربية.
5. حنان رزق الله. (2010). أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة -دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة منتوري-(رسالة ماجستير). قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسنطينة: جامعة منتوري.
6. ذياب محل لازم. (2014). أثر التمكين التنظيمي في الالتزام التنظيمي في قطاع الكهرباء / في العراق (رسالة ماجستير). كلية الأعمال، عمان: جامعة عمان العربية.
7. ربي جعفر قطيشات. (2017). أثر الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في الأداء الاجتماعي والبيئي (رسالة ماجستير). 1. كلية الأعمال، الأردن: جامعة عمان العربية.
8. رنا خليل التعمري. (2021). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء على ريادة الأعمال (رسالة ماجستير). دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأدوية الأردنية. كلية الأعمال، عمان: جامعة الإسراء.
9. رنا محمد أبو رمان. (2012). أثر التمكين على جودة الخدمات المصرفية (رسالة ماجستير). عمان، كلية الأعمال، عمان: جامعة عمان العربية.

10. ربي لطيفة. (2015). أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الإستشفائية الخاصة لولاية بسكرة (أطروحة دكتوراه). بسكرة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة محمد خيضر.
11. سعيدة ضيف. (2019). القيادة التحويلية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمة متعلمة-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- (أطروحة دكتوراه). الجلفة، جامعة زيان عاشور، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: علوم التسيير.
12. سعيدة ضيف. (2019). القيادة التحويلية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمة متعلمة-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- (أطروحة دكتوراه). الجلفة، جامعة زيان عاشور، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: علوم التسيير.
13. غالب، م، و العيسى، س. (2019)، وأيلول. أثر الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية على مرونة المورد البشري في المستشفيات الحكومية الأردنية في محافظة إربد (رسالة ماجستير). 07. عمان، كلية الأعمال، الأردن: جامعة عمان العربية.
14. فيصل أحمد الياور. (2019). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على سلوكيات الأداء الإبتكاري (رسالة ماجستير). عمان، جامعة الإسراء، كلية الأعمال: قسم إدارة أعمال.
15. ماجد محمد إبراهيم عبد العال. (2019). دور أبعاد التمكين الإداري في تحسين عملية اتخاذ القرارات بالتطبيق على جامعة المنوفية (رسالة ماجستير). كلية التربية - قسم التربية-، السادات: جامعة مدينة السادات.
16. مجد راكان عودة المساعيد. (2011). أثر إستراتيجيات التمكين على أداء العاملين في شركات التأمين العاملة في الأردن (رسالة ماجستير). كلية دار المال والأعمال، الأردن: جامعة آل البيت.
17. محل، ل. (2014). أثر التمكين التنظيمي في الالتزام التنظيمي في قطاع الكهرباء / في العراق (رسالة ماجستير). كلية الأعمال، عمان: جامعة عمان العربية.
18. محمد إحسان السكارنة. (2017). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على إستراتيجية التمايز إبداع الموارد البشرية متغير معدل (رسالة ماجستير). كلية الاعمال، عمان: جامعة الشرق الأوسط.
19. محمد ذيب المبيضين. (2008). أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم المالية و المصرفية، الأردن: الأكاديمية العربية للعلوم المالية و المصرفية.

20. محمود محمد غالب سليم العيسى. (2019). أثر الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية على مرونة المورد البشري في المستشفيات الحكومية الأردنية في محافظة إربد (رسالة مجستير) . الأردن، جامعة الإسرء، كلية الأعمال: قسم إدارة أعمال.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

#### A- Journals and Reviews :

1. Afriyadi, C., Diah, N., József, P., Badia, P., & Katalin, S. (2022). Predicting the Relationship between Green Transformational Leadership, Green Human Resource Management Practices, and Employees' Green Behavior. *Administrative Sciences*, 13(5), 78-98.
2. Bhutto, S. (2016). Effects of Green Human Resources Management of Firm performance :An Empirical study on pakistani Firm. 8, p. 121.
3. Gharibhe, M. (2019). The Impact of Green Human Resource Management Practices (GHRMP) on the competitive advantage of the organization. 8(4) ,115-149.
4. Jimmy , D. (2013, September). Toward a Model of Divine Empowerment:.. School of business & leadership: ProQuest LLC.
5. Mahir , N., Soodabeh, R., & charbel José, C. (2017). Envisioning the invisible : Understanding the synergy between green human resource management and green supply chain management in manufacturing firms in Iran in light of the moderating effect of employees resistance to change. *Journal of Cleaner Production*, 168(01), 163-172
6. Mishra, S., & Kiranmai. (2014). Green RHM: innovative approach in indian enterprises. *World Review of Sciens Technology and sustainable Development*, pp. 26-42.
7. Opatha, H., & Arulrajah, A. (2014). Green human resource management :simplified General Reflections . *International Business Research*, 7(8), 101\_112.
8. Opatha, H., & Arulrajah, A. (2014). Green human resource management :simplified General Reflections . *International Business Research*, 7(8), 101\_112.
9. Rawashdeh, A. M. (2018). The impact of green human resource management on organizational environmental performance in Jordanian health service organizations. *Managment Science Letters*, 1050-1058.
10. Sajjad, H., & Sadiqur, R. (2016). Green Human Resource Managment : A theoretical Overwiw. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 18(6), 54-59.
11. Shoeb, A. (2015). Green Human Resource Management: Policies and. *Cogent Business & Management*, 2(1), 16-32.

12. Ullah, M. (2017, Marcg Barisai). Integrating Environmental Sustainability Into Human Resources Management : A Comprehensive Review on Green Human Resources Management ( Green HRM) Practies. Maghreb Review of Economios and Management, 04(1), 6-24.
13. Yusliza, M., yusoff, Nur Zahiyah, O., & chiappetta, J. (2017). Deciphering the implementation of green human resource managment in an emerging economy. Journal of Management Development, 13,1-25.
14. Yusliza, M., yusoff, Nur Zahiyah, O., & chiappetta, J. (2017). Deciphering the implementation of green human resource managment in an emerging economy. Journal of Management Development, 1-25.
15. Mahmoud , A., Zoltàn , b., Moaaz , K., Ali , A., & Kata , f. (2023). Green Human Resources Management ine the Hital Industry:A Systematic Review. sustainability review, 2-25.

**B- Theses:**

1. Mahadi, F. T. (2018). The Reality of Applying Green Human Resource Management Practices in the Palestinian Government Hospitals in The Gaza Strip and their Impact on Environmental Performance.
2. Mona Hussain Rabah. (2019). The Impact of Green Human Resource Management Practices on the Sustainability of Jordan Phosphate Mines Company(Master of Business Administration). Faculty of Economics & Administrative Sciences ,The Gaza Stip: The Islamic University of Gaza.

الملاحق

الملحق رقم (01): الشكل النهائي لاستبانة الدراسة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيغل -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

أخي الموظف/أختي الموظفة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الخاص بدراسة " أثر الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية على التمكين التنظيمي - دراسة حالة - شركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء أشواط جيغل ، وذلك استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية. لذا نرجو منكم التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عليها بموضوعية، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، ونحيطكم علماً أن هذه البيانات سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. شاكرين إياكم على حسن تعاونكم معنا خدمة للبحث العلمي متقبليين منا فائق التقدير و الاحترام.

إشراف

د/حمودة نسيم.

إعداد الطالبين:

الأستاذ:

زعرور هاجر .

بوربونة وهيبة .

السنة الجامعية 2022/2023

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس:

ذكر  أنثى

2. السن:

أقل من 30 سنة  
 من 30 إلى أقل من 40 سنة  
 من 40 إلى أقل من 50 سنة  
 50 سنة فما فوق

3. المستوى التعليمي:

تكوين مهني  
 ثانوي أو أقل  
 جامعي  
 دراسات عليا

4. عدد سنوات العمل

أقل من 5 سنوات  
 من 5 إلى أقل من 10 سنوات  
 من 10 إلى أقل من 15 سنة  
 15 سنة فأكثر

المحور الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في شركة سونالغاز

الممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء: هي ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بفلسفات و سياسات الإدارة البيئية و التي تعمل على زيادة وعي الموظفين حول المسؤوليات البيئية و حمايتها.

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>البعد الأول: تحليل و تصميم الوظيفة الأخضر</b>						
1	يتميز العاملون بمؤهلات جيدة تناسب الاهتمام البيئي للشركة.					
2	تحرص الإدارة على الاهتمام بالقضايا الخضراء (المحافظة على البيئة) في الوصف الوظيفي لكافة الوظائف.					
3	يتم تحديد المسؤوليات التي ترتبط بالبيئة عند تحليل و تصميم الوظيفة .					
4	يتواجد في الإدارة لمتابعة قياس كفاءة تطبيق المعايير البيئية في التحليل الوظيفي.					
5	يشمل التحليل الوظيفي جوانب ترتبط بالممارسات الخضراء الخاصة بالبيئة.					
<b>البعد الثاني: الاستقطاب الأخضر</b>						
6	يتوفر لدى الشركة وصفا وظيفيا واضحا لوظائف الإدارة الخضراء .					
7	تشجع إدارة الشركة العاملين على استقطاب الأفراد المتميزين الجدد.					
8	تستخدم الشركة معايير محددة لغايات الاستقطاب الأخضر.					
9	تلتزم الشركة بالموضوعية عند تحديد المعايير الخضراء التي تستند إليها عند استقطاب موظفيها.					
10	تستقطب الشركة موظفين جدد للمحافظة على الاستدامة البيئية.					
<b>البعد الثالث: التدريب و التطوير الأخضر</b>						
11	تطور شركتنا برامج تدريبية في إدارة البيئة لزيادة الوعي البيئي و المهارات و الخبرات للموظفين.					



					12
					تقوم الشركة بتحديد احتياجات العاملين لديها من البرامج التدريبية بشكل مستمر.
					13
					يركز تدريب العاملين على تحسين أدائهم البيئي.
					14
					تسعى إدارة الشركة إلى تنمية المهارات القيادية لدى المديرين من خلال البرامج التدريبية .
					15
					تتبنى الإدارة تدريب العاملين إلكترونياً دون اللجوء إلى الأوراق أو الأقلام.

البعد الرابع: الصحة و الأمان الأخضر

					16
					يشكل نظام السلامة و الصحة المهنية مرجعاً لإجراءات الصحة و الأمان.
					17
					تفعل الإدارة خطة الطوارئ إذ يتم تدريب العاملين عليها بشكل دوري.
					18
					تخضع الإدارة العاملين فيها للفحص الطبي الدوري.
					19
					تلزّم الشركة العاملين بارتداء الملابس المهنية الواقية .
					20
					تحرص الشركة على عدم هدر الطاقة ضمن إجراءات مشددة.

البعد الخامس : التعويضات الخضراء

					21
					تحفز الشركة الموظفين الماهرين في تحقيق الأداء البيئي الجيد.
					22
					تقدم الشركة حوافز تشجيعية للموظفين تدفعهم للالتزام بالسلوكيات الصديق للبيئة .
					23
					يحدد مجلس الإدارة التعويضات آخذاً بعين الاعتبار المساهمات البيئية.
					24
					تشجع الإدارة إجراء المسابقات بين الوحدات الإدارية في مدى الالتزام بالممارسات الخضراء الخاصة بالأداء البيئي و دعم ذلك بالحوافز.
					25
					توفر الشركة الحوافز الخضراء (كالنقل الجماعي أو السير على الأقدام).

المحور الثاني: التمكين التنظيمي.

التمكين التنظيمي : هو العملية التي يمنح من خلالها العاملون القوة و المعرفة اللازمة لتنفيذ الأعمال الموكلة لهم دون الرجوع إلى من هم أعلى منهم في السلم الوظيفي من أجل استحصال الموافقات.

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>تفويض الصلاحيات</b>						
26	يفوض رؤسائي السلطة بناء على الأنظمة و التعليمات المتبعة.					
27	لا يمارس رؤسائي السلطة التي قاموا بتفويضها لي خلال فترة التفويض .					
28	يقوم رؤسائي بمتابعتي في المهام المفوضة لي دوريا.					
29	ينفرد رئيسي المباشر بوضع السياسات و إجراءات العمل.					
30	يوجد تفويض للعاملين في جميع المستويات.					
<b>المشاركة في اتخاذ القرارات</b>						
31	هناك درجة عالية من الموضوعية في مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.					
32	يشارك الموظفون في القرارات التي تتعلق بأعمالهم.					
33	أقوم باتخاذ القرارات بشكل منفرد دون الرجوع إلى رؤسائي.					
34	يتم اتخاذ القرارات من خلال التنسيق بين المستويات الإدارية المتعددة في الشركة.					
35	يتم مناقشة المشكلات و اتخاذ القرارات من خلال مشاركات جماعية يساهم فيها الموظفون.					
<b>تطبيق إدارة (فرق العمل)</b>						
36	يمارس العاملون إعمالهم من خلال فرق عمل.					
37	فرق العمل قادرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بعملها.					
38	تخضع قرارات فرق العمل لمراجعات دورية.					
39	يلتزم جميع أعضاء الفريق بتنفيذ القرارات.					
40	المسؤولية جماعية عن العمل الذي ينجزه فريق					

					العمل.
--	--	--	--	--	--------

تدريب و تعليم العاملين

					41	توفر إدارة الشركة الدورات التدريبية اللازمة لتطوير مهارات العاملين.
					42	توفر إدارة الشركة الظروف المناسبة للاستفادة من المهارات و المعلومات المكتسبة من التدريب.
					33	تستقطب لإدارة الشركة الخبراء و المدرسين الأكفاء لتدريب العاملين.
					44	يحصل العاملون على المعلومات اللازمة بسهولة.
					45	يعقد العاملون لقاءات يتدارسون خلالها أمور العمل.

إثراء العمل

					46	تسهم علاقات الأفراد الإيجابية في إثراء العمل.
					47	يتم تزويدي بالاستقلالية و الحرية و الاجتهاد لتنفيذ المهام الخاصة بي.
					48	يتطلب إنجاز العمل توفر الخبرة و قدرات وخصائص أخرى للعاملين.

الملحق رقم (02): الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

Corrélations

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	تصميم و تحليل بعد الوظيفة
Q1	Corrélacion de Pearson	1	,544**	,550**	,470**	,542**	,738**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,001	,000	,000
	N	48	48	48	48	48	48
Q2	Corrélacion de Pearson	,544**	1	,562**	,664**	,679**	,831**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	48	48	48	48	48	48
Q3	Corrélacion de Pearson	,550**	,562**	1	,730**	,726**	,844**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	48	48	48	48	48	48
Q4	Corrélacion de Pearson	,470**	,664**	,730**	1	,808**	,877**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000		,000	,000
	N	48	48	48	48	48	48
Q5	Corrélacion de Pearson	,542**	,679**	,726**	,808**	1	,898**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	48	48	48	48	48	48
الوظيفة تصميم و تحليل بعد	Corrélacion de Pearson	,738**	,831**	,844**	,877**	,898**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	48	48	48	48	48	48

\*\* . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	الاستقطاب بعد الأخضر
Q6	Corrélacion de Pearson	1	,504**	,710**	,750**	,548**	,856**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	47	47	47	47	47	47
Q7	Corrélacion de Pearson	,504**	1	,457**	,653**	,636**	,793**
	Sig. (bilatérale)	,000		,001	,000	,000	,000
	N	47	48	48	48	48	48
Q8	Corrélacion de Pearson	,710**	,457**	1	,649**	,436**	,782**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001		,000	,002	,000
	N	47	48	48	48	48	48
Q9	Corrélacion de Pearson	,750**	,653**	,649**	1	,677**	,902**

	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	47	48	48	48	48	48
Q10	Corrélation de Pearson	,548**	,636**	,436**	,677**	1	,800**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,002	,000		,000
	N	47	48	48	48	48	48
	Corrélation de Pearson	,856**	,793**	,782**	,902**	,800**	1
الأخضر الاستقطاب بعد	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	47	48	48	48	48	48

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

#### Corrélations

		Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	التطوير و التدريب الأخضر
Q11	Corrélation de Pearson	1	,692**	,739**	,469**	,239	,799**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,001	,106	,000
	N	47	47	47	47	47	47
Q12	Corrélation de Pearson	,692**	1	,618**	,500**	,309*	,796**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,032	,000
	N	47	48	48	48	48	48
Q13	Corrélation de Pearson	,739**	,618**	1	,609**	,542**	,889**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	47	48	48	48	48	48
Q14	Corrélation de Pearson	,469**	,500**	,609**	1	,559**	,790**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000		,000	,000
	N	47	48	48	48	48	48
Q15	Corrélation de Pearson	,239	,309*	,542**	,559**	1	,668**
	Sig. (bilatérale)	,106	,032	,000	,000		,000
	N	47	48	48	48	48	48
الأخضر التطوير و التدريب	Corrélation de Pearson	,799**	,796**	,889**	,790**	,668**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	47	48	48	48	48	48

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

#### Corrélations

		Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	الأمان و الصحة الأخضر
Q16	Corrélation de Pearson	1	,701**	,427**	,321*	,313*	,725**
	Sig. (bilatérale)		,000	,003	,028	,032	,000
	N	47	47	47	47	47	47
Q17	Corrélation de Pearson	,701**	1	,403**	,311*	,474**	,753**

	Sig. (bilatérale)	,000		,004	,031	,001	,000
	N	47	48	48	48	48	48
Q18	Corrélation de Pearson	,427**	,403**	1	,787**	,667**	,840**
	Sig. (bilatérale)	,003	,004		,000	,000	,000
	N	47	48	48	48	48	48
Q19	Corrélation de Pearson	,321*	,311*	,787**	1	,639**	,776**
	Sig. (bilatérale)	,028	,031	,000		,000	,000
	N	47	48	48	48	48	48
Q20	Corrélation de Pearson	,313*	,474**	,667**	,639**	1	,789**
	Sig. (bilatérale)	,032	,001	,000	,000		,000
	N	47	48	48	48	48	48
الأخضر الأمان و الصحة	Corrélation de Pearson	,725**	,753**	,840**	,776**	,789**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	47	48	48	48	48	48

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

#### Corrélations

		Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	الخضراء التعويضات
Q21	Corrélation de Pearson	1	,808**	,754**	,771**	,522**	,862**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	48	48	48	48	48	48
Q22	Corrélation de Pearson	,808**	1	,811**	,827**	,577**	,906**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	48	48	48	48	48	48
Q23	Corrélation de Pearson	,754**	,811**	1	,833**	,613**	,909**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	48	48	48	48	48	48
Q24	Corrélation de Pearson	,771**	,827**	,833**	1	,718**	,943**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	48	48	48	48	48	48
Q25	Corrélation de Pearson	,522**	,577**	,613**	,718**	1	,791**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	48	48	48	48	48	48
الخضراء التعويضات	Corrélation de Pearson	,862**	,906**	,909**	,943**	,791**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	48	48	48	48	48	48

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

#### Corrélations

	و تحليل بعد الوظيفة تصميم	الاستقطاب بعد الأخضر	و التدريب الأخضر التطوير	الأمان و الصحة الأخضر	التعويضات الخضراء	الممارسات الخضراء الموارد لإدارة البشرية الخضراء	
الوظيفة تصميم و تحليل بعد	Corrélation de Pearson	1	,860**	,328*	,391**	,589**	,838**
	Sig. (bilatérale)		,000	,023	,006	,000	,000
	N	48	48	48	48	48	48
الأخضر الاستقطاب بعد	Corrélation de Pearson	,860**	1	,362*	,318*	,569**	,822**
	Sig. (bilatérale)	,000		,012	,028	,000	,000
	N	48	48	48	48	48	48
الأخضر التطوير و التدريب	Corrélation de Pearson	,328*	,362*	1	,450**	,474**	,693**
	Sig. (bilatérale)	,023	,012		,001	,001	,000
	N	48	48	48	48	48	48
الأخضر الأمان و الصحة	Corrélation de Pearson	,391**	,318*	,450**	1	,287*	,629**
	Sig. (bilatérale)	,006	,028	,001		,048	,000
	N	48	48	48	48	48	48
الخضراء التعويضات	Corrélation de Pearson	,589**	,569**	,474**	,287*	1	,792**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,048		,000
	N	48	48	48	48	48	48
الموارد لإدارة الخضراء الممارسات الخضراء البشرية	Corrélation de Pearson	,838**	,822**	,693**	,629**	,792**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	48	48	48	48	48	48

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

#### Corrélations

	A26	A27	A28	A29	A30	الصلاحيات تفويض
A26	1	,316*	,418**	,465**	,755**	,788**

	Sig. (bilatérale)		,028	,003	,001	,000	,000
	N	48	48	48	48	48	48
A27	Corrélacion de Pearson	,316*	1	,552**	,346*	,520**	,698**
	Sig. (bilatérale)	,028		,000	,016	,000	,000
	N	48	48	48	48	48	48
A28	Corrélacion de Pearson	,418**	,552**	1	,546**	,548**	,786**
	Sig. (bilatérale)	,003	,000		,000	,000	,000
	N	48	48	48	48	48	48
A29	Corrélacion de Pearson	,465**	,346*	,546**	1	,396**	,717**
	Sig. (bilatérale)	,001	,016	,000		,005	,000
	N	48	48	48	48	48	48
A30	Corrélacion de Pearson	,755**	,520**	,548**	,396**	1	,846**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,005		,000
	N	48	48	48	48	48	48
	Corrélacion de Pearson	,788**	,698**	,786**	,717**	,846**	1
الصلاحيات تفويض	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	48	48	48	48	48	48

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

#### Corrélations

		A31	A32	A33	A34	A35	المشاركة اتخاذ القرارات
A31	Corrélacion de Pearson	1	,823**	,056	,383**	,590**	,779**
	Sig. (bilatérale)		,000	,704	,007	,000	,000
	N	48	48	48	48	48	48
A32	Corrélacion de Pearson	,823**	1	,168	,484**	,691**	,863**
	Sig. (bilatérale)	,000		,254	,000	,000	,000
	N	48	48	48	48	48	48
A33	Corrélacion de Pearson	,056	,168	1	,167	,185	,445**
	Sig. (bilatérale)	,704	,254		,256	,207	,002
	N	48	48	48	48	48	48
A34	Corrélacion de Pearson	,383**	,484**	,167	1	,677**	,727**
	Sig. (bilatérale)	,007	,000	,256		,000	,000
	N	48	48	48	48	48	48
A35	Corrélacion de Pearson	,590**	,691**	,185	,677**	1	,852**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,207	,000		,000



	N	48	48	48	48	48	48
القرارات اتخاذ المشاركين	Corrélacion de Pearson	,779**	,863**	,445**	,727**	,852**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,002	,000	,000	
	N	48	48	48	48	48	48

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		A36	A37	A38	A39	A40	إدارة تطبيق
A36	Corrélacion de Pearson	1	,591**	,520**	,533**	,414**	,769**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,003	,000
	N	48	48	48	48	48	48
A37	Corrélacion de Pearson	,591**	1	,663**	,456**	,428**	,800**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,001	,002	,000
	N	48	48	48	48	48	48
A38	Corrélacion de Pearson	,520**	,663**	1	,400**	,504**	,798**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,005	,000	,000
	N	48	48	48	48	48	48
A39	Corrélacion de Pearson	,533**	,456**	,400**	1	,647**	,768**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,005		,000	,000
	N	48	48	48	48	48	48
A40	Corrélacion de Pearson	,414**	,428**	,504**	,647**	1	,776**
	Sig. (bilatérale)	,003	,002	,000	,000		,000
	N	48	48	48	48	48	48
إدارة تطبيق	Corrélacion de Pearson	,769**	,800**	,798**	,768**	,776**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	48	48	48	48	48	48

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		A41	A42	A43	A44	A45	العاملين تعليم و تدريب
A41	Corrélacion de Pearson	1	,805**	,810**	,549**	,552**	,874**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	48	48	48	48	48	48
A42	Corrélacion de Pearson	,805**	1	,843**	,625**	,554**	,907**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	48	48	48	48	48	48
A43	Corrélacion de Pearson	,810**	,843**	1	,653**	,577**	,917**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	48	48	48	48	48	48

A44	Corrélation de Pearson	,549**	,625**	,653**	1	,469**	,777**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,001	,000
	N	48	48	48	48	48	48
A45	Corrélation de Pearson	,552**	,554**	,577**	,469**	1	,753**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,001		,000
	N	48	48	48	48	48	48
العاملين تعليم و تدريب	Corrélation de Pearson	,874**	,907**	,917**	,777**	,753**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	48	48	48	48	48	48

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

#### Corrélations

	A45	A46	A48	A49	العمل إثراء	
A45	Corrélation de Pearson	1	,571**	,489**	,468**	,313*
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,001	,030
	N	48	48	48	48	48
A46	Corrélation de Pearson	,571**	1	,496**	,414**	,318*
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,003	,027
	N	48	48	48	48	48
A48	Corrélation de Pearson	,489**	,496**	1	,457**	,348*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,001	,015
	N	48	48	48	48	48
A49	Corrélation de Pearson	,468**	,414**	,457**	1	,306*
	Sig. (bilatérale)	,001	,003	,001		,035
	N	48	48	48	48	48
العمل إثراء	Corrélation de Pearson	,313*	,318*	,348*	,306*	1
	Sig. (bilatérale)	,030	,027	,015	,035	
	N	48	48	48	48	48

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

#### Corrélations

	تفويض الصلاحيات	المشاركة في القرارات اتخاذ	إدارة تطبيق	تعليم و تدريب العاملين	العمل إثراء	التمكين التنظيمي	
الصلاحيات تفويض	Corrélation de Pearson	1	,637**	,447**	,472**	,141	,601**
	Sig. (bilatérale)		,000	,001	,001	,338	,000
	N	48	48	48	48	48	48
القرارات اتخاذ المشاركة	Corrélation de Pearson	,637**	1	,703**	,631**	,445**	,838**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,002	,000

	N	48	48	48	48	48	48
إدارة تطبيق	Corrélation de Pearson	,447**	,703**	1	,671**	,354*	,753**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000		,000	,014	,000
	N	48	48	48	48	48	48
العاملين تعليم و تدريب	Corrélation de Pearson	,472**	,631**	,671**	1	,295*	,721**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000		,042	,000
	N	48	48	48	48	48	48
العمل إثراء	Corrélation de Pearson	,141	,445**	,354*	,295*	1	,775**
	Sig. (bilatérale)	,338	,002	,014	,042		,000
	N	48	48	48	48	48	48
التنظيمي التمكين	Corrélation de Pearson	,601**	,838**	,753**	,721**	,775**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	48	48	48	48	48	48

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

## الملحق رقم (03): ثبات الاستبيان

معامل ألفا كرونباخ لمحور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

## Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	48	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	48	100,0

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,893	5

معامل ألفا كرونباخ لمحور التمكين التنظيمي

## Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	48	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	48	100,0

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,696	5

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

معامل ألفا كرونباخ لمحوري الاستبيان

## Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	46	95,8
	Exclus <sup>a</sup>	2	4,2
	Total	48	100,0

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,958	48

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## الملحق رقم (04): النسب و التكرارات المتعلقة بالبيانات الشخصية والوظيفية

## الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	42	87,5	87,5	87,5
Valide أنثى	6	12,5	12,5	100,0
Total	48	100,0	100,0	

## السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة 30 من أقل	4	8,3	8,3	8,3
سنة 40 من أقل إلى سنة 30 من	13	27,1	27,1	35,4
Valide سنة 50 من أقل إلى سنة 40 من	18	37,5	37,5	72,9
فوق فما سنة 50	13	27,1	27,1	100,0
Total	48	100,0	100,0	

## التعليمي\_المستوى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
مهني تكوين	3	6,3	6,3	6,3
أقل أو ثانوي	7	14,6	14,6	20,8
Valide جامعي	36	75,0	75,0	95,8
عليا دراسات	1	2,1	2,1	97,9
5	1	2,1	2,1	100,0
Total	48	100,0	100,0	

## العمل سنوات عدد

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات 5 من أقل	9	18,8	18,8	18,8
سنوات 10 من أقل إلى سنوات 5 من	6	12,5	12,5	31,3
Valide سنة 15 من أقل إلا سنوات 10 من	15	31,3	31,3	62,5
فأكثر سنة 15	18	37,5	37,5	100,0
Total	48	100,0	100,0	

الملحق (06): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد ومحاور الإستبيان

## Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
Q1	48	3,35	,872
Q2	48	3,44	1,060
Q3	48	3,33	,780
Q4	48	3,25	,915
Q5	48	3,27	,968
N valide (listwise)	48		

## Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
Q6	47	3,11	,923
Q7	48	3,13	,920
Q8	48	3,19	,751
Q9	48	3,23	,819
Q10	48	2,98	,829
الأخضر الاستقطاب بعد	48	3,1208	,582
N valide (listwise)	47		

## Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
Q10	48	2,98	,829
Q11	47	2,91	1,123
Q12	48	3,37	1,090
Q13	48	3,13	,963
Q14	48	3,21	,977
Q15	48	3,25	1,043
الأخضر التطوير و التدريب	48	3,1771	,642
N valide (listwise)	47		

## Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
Q16	47	3,62	1,024
Q17	48	3,69	,900
Q18	48	4,00	,894
Q19	48	4,02	,787
Q20	48	3,75	,830
الأخضر الأمان و الصحة	48	3,8167	,531
N valide (listwise)	47		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
Q21	48	3,06	,783
Q22	48	3,10	,946
Q23	48	3,00	1,106
Q24	48	2,92	1,142
Q25	48	2,88	1,261
الخضراء التعويضات	48	2,9917	,808
N valide (listwise)	48		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
الوظيفة تصميم و تحليل بعد	48	3,3292	,644
الأخضر الاستقطاب بعد	48	3,1208	,582
الأخضر التطوير و التدريب	48	3,1771	,642
الأخضر الأمان و الصحة	48	3,8167	,531
الخضراء التعويضات	48	2,9917	,808
الموارد لإدارة الخضراء الممارسات	48	3,2871	,366
الخضراء البشرية			
N valide (listwise)	48		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
A26	48	3,48	,936
A27	48	3,27	,670
A28	48	3,58	,674
A29	48	3,42	,759
A30	48	3,33	,780
الصلاحيات تفويض	48	3,4167	,449
N valide (listwise)	48		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
A31	48	3,25	,830
A32	48	3,38	,750
A33	48	2,65	,872
A34	48	3,71	,679
A35	48	3,42	,759
القرارات اتخاذ المشاركتفي	48	3,2792	,413
N valide (listwise)	48		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
A36	48	3,77	,478
A37	48	3,48	,553
A38	48	3,50	,638
A39	48	3,65	,489
A40	48	3,73	,670
إدارة تطبيق	48	3,6250	,345
N valide (listwise)	48		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
A41	48	3,85	,510
A42	48	3,85	,723
A43	48	3,85	,595
A44	48	3,73	,585
A45	48	3,77	,691
العاملين تعليم و تدريب	48	3,8125	,442
N valide (listwise)	48		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
A46	48	3,85	,680
A48	48	3,48	,638
A49	48	3,94	,613
العمل إثراء	48	4,0000	2,732
N valide (listwise)	48		

الملحق (06): إختبار التوزيع الطبيعي

Statistiques descriptives

	N	Asymétrie		Kurtosis	
		Statistique	Erreur std	Statistique	Erreur std
الوظيفة تصميم و تحليل بعد	48	-,817	,343	,390	,674
الأخضر الاستقطاب بعد	48	-,272	,343	,333	,674
الأخضر التطوير و التدريب	48	-,800	,343	,783	,674
الأخضر الأمان و الصحة	48	-,571	,343	,335	,674
الخضراء التعويضات	48	,115	,343	-,784	,674
1_التمكين_محورا	48	-2,401	,343	10,798	,674
N valide (listwise)	48				



## الملحق (07): معامل التضخم والتباين المسموح

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Statistiques de colinéarité	
	Tolérance	VIF
الوظيفة تصميم و تحليل بعد	,230	4,349
الأخضر الاستقطاب بعد	,249	4,017
1 الأخضر التطوير و التدريب	,652	1,534
الأخضر الأمان و الصحة	,720	1,389
الخضراء التعويضات	,558	1,794

a. Variable dépendante : 1\_التمكين\_محورا

## الملحق رقم (08): اختبار الفرضية الرئيسة الأولى وفرضياتها الفرعية

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,683 <sup>a</sup>	,466	,455	,39100

a. Valeurs prédites : (constantes), البشرية الموارد لإدارة الخضراء الممارسات, الخضراء

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	6,145	1	6,145	40,193	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	7,033	46	,153		
Total	13,177	47			

a. Variable dépendante : 1\_التمكين\_محورا

b. Valeurs prédites : (constantes), الخضراء البشرية الموارد لإدارة الخضراء الممارسات,

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1 (Constante)	1,598	,315		5,073	,000		
1 الممارسات لإدارة الخضراء البشرية الموارد الخضراء	,598	,094	,683	6,340	,000	1,000	1,000

a. Variable dépendante : 1\_التمكين\_محورا

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,717 <sup>a</sup>	,514	,456	,39066

a. Valeurs prédites : (constantes), الأخصر الأمان و الصحة, الخضراء التعويضات, الأخصر التطوير و التدريب, الأخصر الاستقطاب بعد, الأخصر التطوير و التدريب

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	6,767	5	1,353	8,869	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	6,410	42	,153		
Total	13,177	47			

a. Variable dépendante : 1\_التمكين\_محورا

b. Valeurs prédites : (constantes), الأخصر التطوير و التدريب, الأخصر الأمان و الصحة, الخضراء التعويضات, الأخصر التطوير و التدريب, الأخصر الاستقطاب بعد, الأخصر التطوير و التدريب

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisé s	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	Bêta			Toléranc e	VIF
(Constante)	1,602	,344		4,652	,000		
1 تصميم و تحليل بعد الوظيفة	,092	,148	,140	,623	,536	,230	4,349
1 الاستقطاب بعد الأخصر	,139	,150	,200	,925	,360	,249	4,017
1 التطوير و التدريب الأخصر	-,051	,088	-,078	-,583	,563	,652	1,534
1 الأمان و الصحة الأخصر	,196	,092	,270	2,128	,039	,720	1,389
1 الخضراء التعويضات	,212	,085	,361	2,502	,016	,558	1,794

a. Variable dépendante : 1\_التمكين\_محورا

الملحق (09): اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية

متغير الجنس

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الموارد لإدارة الخضراء الممارسات	ذكر	42	3,2262	,61096	,09427
الخضراء البشرية	أنثى	6	3,7133	,36081	,14730

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
Hypothèse de variances égales	2,554	,117	-1,315	46	,195	-,35810	,27238	-,90636	,19017
Hypothèse de variances inégales			-3,056	38,450	,004	-,35810	,11718	-,59523	-,12096 <sup>a</sup>

a. Note de bas de page

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
التنظيمي التمكين	ذكر	42	3,5819	,65918	,10171
	أنثى	6	3,9400	,14255	,05820

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenn	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	

						e		Inférieur e	Supérieure	
التمكين	Hypothèse de variances égales	2,554	,117	-1,315	46	,195	-,35810	,27238	-,90636	,19017
التنظيمي	Hypothèse de variances inégales			-3,056	38,450	,004	-,35810	,11718	-,59523	-,12096 <sup>a</sup>

a. Note de bas de page

### متغير السن

#### ANOVA à 1 facteur

الخضراء البشرية الموارد لإدارة الخضراء الممارسات

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,033	3	,011	,028	,994
Intra-groupes	17,168	44	,390		
Total	17,201	47			

#### Descriptives

الخضراء البشرية الموارد لإدارة الخضراء الممارسات

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
سنة 30 من أقل	4	3,2850	,33000	,16500	2,7599	3,8101	3,00	3,72
40 من أقل إلى سنة 30 من سنة	13	3,3292	,51876	,14388	3,0157	3,6427	2,40	4,24
50 من أقل إلى سنة 40 من سنة	18	3,2667	,48681	,11474	3,0246	3,5088	2,28	4,00
فوق فما سنة 50	13	3,2738	,89366	,24786	2,7338	3,8139	1,60	4,72
Total	48	3,2871	,60497	,08732	3,1114	3,4627	1,60	4,72

#### Descriptives

التنظيمي التمكين

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
سنوات 5 من أقل	9	3,9467	,61025	,20342	3,4776	4,4157	3,48	5,48

من أقل إلى سنوات 5 من	6	3,7600	,37947	,15492	3,3618	4,1582	3,04	4,08
سنوات 10								
أقل إلأ سنوات 10 من	15	3,5547	,40816	,10539	3,3286	3,7807	2,96	4,08
سنة 15 من								
فأكثر سنة 15	18	3,4822	,80720	,19026	3,0808	3,8836	1,00	4,84
Total	48	3,6267	,62891	,09078	3,4440	3,8093	1,00	5,48

b. All requested variables entered.

### المستوى التعليمي

#### ANOVA à 1 facteur

الخضراء البشرية الموارد لإدارة الخضراء الممارسات

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,904	3	,301	,814	,493
Intra-groupes	16,297	44	,370		
Total	17,201	47			

#### Descriptives

الخضراء البشرية الموارد لإدارة الخضراء الممارسات

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
مهني تكوين	3	2,9933	,76219	,44005	1,0999	4,8867	2,20	3,72
أقل أو ثانوي	8	3,0950	,48329	,17087	2,6910	3,4990	2,20	3,60
جامعي	36	3,3644	,62106	,10351	3,1543	3,5746	1,60	4,72
عليا دراسات	1	2,9200	.	.	.	.	2,92	2,92
Total	48	3,2871	,60497	,08732	3,1114	3,4627	1,60	4,72

#### ANOVA à 1 facteur

التنظيمي التمكين

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,151	3	,050	,120	,948
Intra-groupes	18,439	44	,419		
Total	18,590	47			

Descriptives

التنظيمي التمكين

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
					مهني تكوين	3		
أقل أو ثانوي	8	3,5650	,27166	,09605	3,3379	3,7921	3,24	4,08
جامعي	36	3,6567	,70850	,11808	3,4169	3,8964	1,00	5,48
عليا دراسات	1	3,4400	.	.	.	.	3,44	3,44
Total	48	3,6267	,62891	,09078	3,4440	3,8093	1,00	5,48

عدد سنوات العمل

ANOVA à 1 facteur

الخضراء البشرية الموارد لإدارة الخضراء الممارسات

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,192	3	,064	,166	,919
Intra-groupes	17,009	44	,387		
Total	17,201	47			

Descriptives

الخضراء البشرية الموارد لإدارة الخضراء الممارسات

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
					سنوات 5 من أقل	9		
من أقل إلى سنوات 5 من 10 سنوات	6	3,4333	,62657	,25580	2,7758	4,0909	2,40	4,24
من أقل إلا سنوات 10 من سنة 15	15	3,2613	,53641	,13850	2,9643	3,5584	2,44	4,40
فاكثر سنة 15	18	3,2978	,75012	,17680	2,9248	3,6708	1,60	4,72
Total	48	3,2871	,60497	,08732	3,1114	3,4627	1,60	4,72

ANOVA à 1 facteur

التنظيمي التمكين

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,482	3	,494	1,270	,296
Intra-groupes	17,108	44	,389		

Total	18,590	47			
-------	--------	----	--	--	--

Descriptives

التنظيمي التمكين

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
سنوات 5 من أقل	9	3,9467	,61025	,20342	3,4776	4,4157	3,48	5,48
10 من أقل إلى سنوات 5 من سنوات	6	3,7600	,37947	,15492	3,3618	4,1582	3,04	4,08
من أقل إلا سنوات 10 من سنة 15	15	3,5547	,40816	,10539	3,3286	3,7807	2,96	4,08
فأكثر سنة 15	18	3,4822	,80720	,19026	3,0808	3,8836	1,00	4,84
Total	48	3,6267	,62891	,09078	3,4440	3,8093	1,00	5,48