

## دور قدرات حل المشكلات في تعزيز العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وتمكين العاملين دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة غاز الشمال في العراق

م.م. برهان حمد إدهام

ديوان الوقف السني

burhan.adham8@gmail.com

### المستخلص:

في ظل التسارع الكبيرة وتزايد حدة المنافسة التي تشهدها الشركات اليوم ومنها شركة غاز الشمال، تزداد محاولة الشركات لمعرفة كيف يمكن لها ان تصنع مقدرات جوهرية تحقق من خلالها التميز على منافسيها ومنها تمكين العاملين، وعليه هدف البحث للتعرف العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وتمكين العاملين اضافة الى تحديد ما اذا كان الدور المعدل لحل المشكلات يلعب دورا معدل في تلك العلاقة، تم بناء نموذج البحث وفرضياتها اعتمادا على ادبيات البحث وكذلك تم الاستعانة بالدراسات السابقة في تطوير مقاييس البحث، وصممت استبانة لجمع بيانات البحث، حيث تم توزيع (٦٠) استبانة، استرد منها (٥٦) بنسبة استجابة بلغت (٩٣,٣%) وللتأكد من درجة الاعتمادية في البيانات تم استخدام اختبار كرو نباخ الفاء، واستخدام اسلوب المسار ونمذجة المعادلة البنائية لاختبار الفرضيات، وقد توصل البحث الى مجموعة من النتائج أهمها، وجود علاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وتمكين العاملين، وان حل المشكلات يعدل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وتمكين العاملين لدى الموظفين المبحوثين في شركة غاز الشمال.

**الكلمات المفتاحية:** الموارد البشرية الخضراء، حل المشكلات، المقدرات الجوهرية.

### **The Role of problems solving Capabilities in promoting the relationship between green human resource management and the employee empowerment/Exploratory study For the opinions of a sample of employees in the North Gas Company in Iraq**

Assist. Lecturer: Burhan Hamad Adham

Sunni Endowment Diwan

### **Abstract:**

In light of the great acceleration and increasing intensity of competition witnessed by companies today, including the North Gas Company, companies are increasingly trying to find out how they can make substantial capabilities through which to achieve excellence over their competitors, including empowering workers. Therefore the research goal is to identify the relationship between green human resource management and empowering employees, in addition to determine whether the modified role to solve problems plays a modified role in that relationship. The research model and its hypotheses were built on the basis of research literature, and previous studies were used in the development of research indicators. A questionnaire was

designed to collect research data, where (60) questionnaires were distributed, (56) of them were retrieved with a response rate of (93.3%). To confirm the degree of reliability in the data, the Crow Alpha test used the path method and the structural equation modeling to test the hypotheses. The research reached a set of results, the most important of them which is the existence of a relationship between green human resource management and the empowerment of workers, and that problem-solving adjusts the relationship between green human resource management and the empowerment of workers with research staff at North Gas Company.

**Keywords:** Green human resources, Problem solving, Intrinsic capabilities.

## المقدمة

يشكل تمكين العاملين للمورد البشري أهم المقدرات التي تمتلكها الشركة إذ قد تمتلك المقدرات المالية الجيدة والتكنولوجية المتقدمة والتنظيمية الناجحة وغيرها من المقدرات، إلا أنها لا تتمكن من استخدامها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة دون وجود موارد بشرية ذات قدرات جوهرية نادرة، قادرة على توجيهها واستغلالها بالشكل الذي يتوافق مع أهداف منظمات الأعمال، وعليه تبقى تمكين العاملين للمورد البشري هي المحرك الأساسي لكافة النجاحات التي تحقّقها المنظمات اليوم على مختلف نشاطاتها، لذا فإن مهمة استقطاب وتطوير الموارد البشرية ذات كفاءات عالية والحفاظ عليها تشكل أهم التحديات التي تواجه مدير الموارد البشرية في ظل اشتداد المنافسة ومنها شركة غاز الشمال، وقد أكد العديد من الباحثين في علم الإدارة أن منظمات الأعمال التي استطاعت البقاء والنمو لمئات السنين إنما بلغت ذلك بفضل تمكين العاملين التي يتمتع بها المورد البشري داخلها، وتمكنت في تعزيز ميزتها التنافسية من خلال تلك المقدرات.

تعد الموارد البشرية من أهم الأصول في الشركات والتي تلعب دوراً مهماً في إدارة شؤون الموظفين وأن زيادة التوجه الأخير عالمياً للتركيز من قبل منظمات الأعمال قد توجب عليها وعلى مدراء الموارد البشرية الحديثة لديها إلى دمج فلسفة الموارد البشرية الخضراء في رسالتها جنباً إلى جنب مع سياسات وممارسات الموارد البشرية المختلفة فإن هذه الممارسات تؤدي إلى تعزيز نشاط العمال وصحتهم وبالتالي زيادة في الإنتاج والإنتاجية لدى الموظفين أي أنها تعمل على زيادة الكفاءة وتقليل التكاليف وبالتالي تزيد التنافسية وتشجع في إدارة الموارد البشرية ويشكل عمل شركة غاز الشمال من الأعمال المهمة التي يجب على الشركة أن تنتبه لله كونها تعمل باستخراج الغاز الطبيعي والكبريت وما له من آثار بيئية مما يستوجب دراسة الأمر والاهتمام به، وظهرت الحاجة الماسة إلى إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارستها استجابة إلى مبادرات المنظمات الدولية التي تهتم بالحفاظ على البيئة ومواردها بعد الثورة الصناعية واتساع نطاق الأعمال العالمي وما تتركه هذه الأعمال والصناعات من آثار وممارسات سلبية ساهمت إلى حد بعيد بزيادة التلوث والتدهور البيئي بشكل عام، فمنذ عقود مضت تنبه العلماء إلى هذه المشاكل الكارثية على البيئة والمجتمع.

## المبحث الأول: منهجية البحث

**مشكلة البحث:** تبرز مشكلة هذه البحث من خلال الغموض والإبهام الذي يحيط بالشركات حول مفهوم المسؤولية الاجتماعية وعدم إدراك المخاطر التي قد تصيب المجتمع نتيجة للممارسات الخاطئة من بعض إدارات الشركات الخاصة والتي تهتم بتحقيق مستوى عالي من الأرباح على

حساب البيئة وما يلحق بها من ضرر. ومن هنا تظهر **الفجوة البحثية** إذ أنه على الرغم من وجود العديد من الأدبيات التي تتناول موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى حد كبير إلا أنه لا يزال هنالك غموض مرتبط بالتنفيذ الفعال لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وفي المنظمات حول العالم لتحقيق ثقافة مطلقة للمنظمات الخضراء.

وأشارت معظم الدراسات التي تناولت إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى وجود مجموعة من الآثار الإيجابية لإدارة الموارد البشرية الخضراء على المنظمة بشكل عام؛ حيث أشارت دراسة (السكرانه، ٢٠١٧) ودراسة (قطيشات، ٢٠١٧) ودراسة (Ruchismita, 2015) أن نظم الإدارة البيئية والممارسات الصديقة للبيئة ساهمت في زيادة حصة الأرباح للشركة. وذلك من خلال الأثر الذي قد تحدثه سلوك الإدارة العليا في حل المشكلات واتخاذ القرارات الإبداعية على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والمقدرات الجوهرية.

ويمكن صياغة مشكلة البحث من خلال الأسئلة الآتية:

**السؤال الفرعي الأول:** ما مستوى العلاقة بين الصحة والسلامة الخضراء وتمكين العاملين لموظفي شركة غاز الشمال؟

**السؤال الفرعي الثاني:** ما مستوى العلاقة بين الاستقطاب الأخضر وتمكين العاملين لموظفي شركة غاز الشمال؟

**السؤال الفرعي الثالث:** هل حل المشكلات يعدل العلاقة بين الاستقطاب الأخضر وتمكين العاملين لموظفي شركة غاز الشمال؟

**السؤال الفرعي الرابع:** هل حل المشكلات يعدل العلاقة بين الصحة والسلامة الخضراء وتمكين العاملين لموظفي شركة غاز الشمال؟

**أهداف البحث:** يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية من خلال التعرف على:

١. مستوى امتلاك الموظفين لمهارات القدرة على حل المشكلات في شركة غاز الشمال.
٢. مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لدى الموظفين في شركة غاز الشمال.
٣. العلاقة بين القدرة على حل المشكلات وإدارة الموارد البشرية الخضراء لدى الموظفين في الشركة.
٤. إمكانية القدرة على حل المشكلات لتعديل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وتمكين العاملين لدى الموظفين في شركة غاز الشمال.

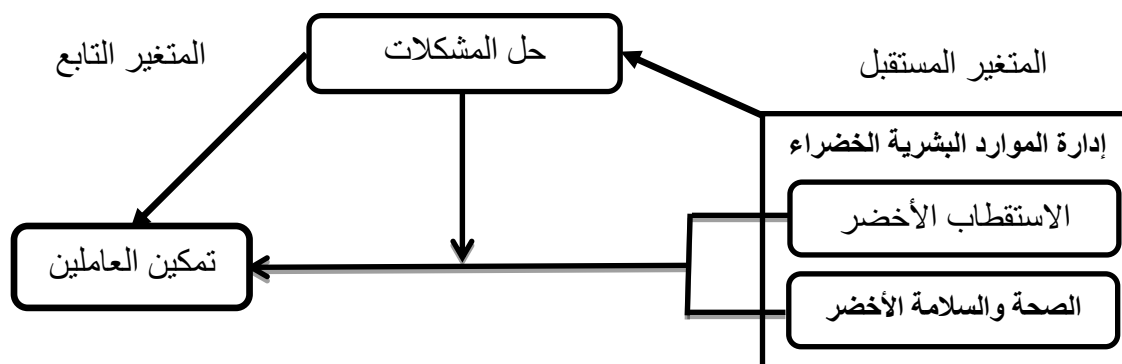
**أهمية البحث:**

**الأهمية العلمية:** يأمل الباحث في أن يشكل هذا البحث إضافة جديدة لإثراء المعرفة للتأثيرات المختلفة للدور المعدل لحل المشكلات في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وتمكين العاملين في الشركة المبحوثة، وبهذا قد يثري هذا البحث المكتبة العربية في مجالات حل المشكلات وإدارة الموارد البشرية الخضراء وتمكين العاملين بشكل عام والشركة المبحوثة بشكل خاص من خلال اختبار الفرضيات بين المتغيرات.

**الأهمية العملية (التطبيقية):** تكمن الأهمية العملية التطبيقية لهذه البحث في تحقيق جملة من الأهداف من أبرزها:

١. أن تعطي نتائج البحث تصورا واضحا للمسؤولين في المنظمات العامة بشكل عام وشركة غاز الشمال بشكل خاص عن الدور المعدل لحل المشكلات في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وتمكين العاملين في شركة غاز الشمال.

٢. إمكانية التوصل الى بعض المقترحات على ضوء النتائج المستخلصة التي يمكن الاستفادة منها في الشركة موضوع البحث، والمنظمات الأخرى وكذلك في اجراء الدراسات المستقبلية.
  ٣. تكمن أهميتها التطبيقية فيما ستقدمه من نتائج، وتوصيات يمكن أن تستفيد منها القيادات في شركة غاز الشمال، والقيادات في المنظمات الأخرى.
- أنموذج البحث:** يظهر الشكل (١) أنموذج البحث والذي يبين وجود ثلاث متغيرات، الأول هو المتغير المستقل والمتضمن بابعاد بإدارة الموارد البشرية الخضراء، والثاني متغير معدل والمتمثل بحل المشكلات، والمتغير الثالث هو المتغير التابع والمتمثل بتمكين العاملين ويتضمن تخيل للعلاقة بين تلك المتغيرات التي تناولتها الدراسة الحالية.



الشكل (١): أنموذج البحث

المصدر: من إعداد الباحث بالرجوع إلى المراجع التالية: (Dumont, et al., 2017)، (Sohmen, 2015)، (Dangarwala & Upadhyay, 2018)، (Longoni, et al., 2018)، (الشيخلي والكبيسي، ٢٠١١)، (الفروخ، ٢٠١٤).

**فرضيات البحث:** لتحقيق أهداف البحث تم صياغة الفرضيات الآتية:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين الاستقطاب الاخضر على تمكين العاملين في شركة غاز الشمال.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين الصحة والسلامة الخضراء على تمكين العاملين في شركة غاز الشمال.

**الفرضية الرئيسية الثالثة:** حل المشكلات تعدل العلاقة بين الاستقطاب الاخضر وتمكين العاملين.

**الفرضية الرئيسية الرابع:** حل المشكلات تعدل العلاقة بين الصحة والسلامة الخضراء وتمكين العاملين.

**منهج الدراسة:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال عرض الادبيات النظرية الخاصة بالدراسة وتصميم استبانة وعرضها على محكمين وتوزيعها على افراد العينة واجراء التحليل الاحصائي وعرض النتائج ومناقشتها.

**حدود البحث:**

**الحدود الموضوعية:** اقتصرت البحث على ايضاح الدور المعدل لحل المشكلات في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وتمكين العاملين.

**الحدود المكانية:** شركة غاز الشمال في العراق.

**الحدود الزمنية:** خلال العام ٢٠١٩.

**الحدود البشرية:** يقتصر البحث على مدراء الهيئات ورؤساء الاقسام ومسؤولي الشعب والوحدات.

## المبحث الثاني: الإطار النظري

أولاً. إدارة الموارد البشرية الخضراء: يعد مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء والذي يشار له اختصاراً GHRM وهو (green human resource management) من المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري التي تربط نشاطات إدارة الموارد البشرية وإدارة البيئة، إذ غالباً ما يستخدم مصطلح الموارد البشرية الخضراء للإشارة إلى مساهمة سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية وعلى نطاق أوسع تجاه الأجندة البيئية للشركات للحماية والمحافظة على الموارد الطبيعية فيها. ولا بد من الإشارة إلى أن إدارة الموارد البشرية الخضراء لا تزال في مراحلها المبكرة والعديد من الدراسات في هذا المجال هي ضمن الإطار النظري (Jabbour, 2013: 133).

وتشير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى دمج الإدارة البيئية للمنظمة مع أهداف ممارسات إدارة الموارد البشرية كالتوظيف والاختيار والترتيب والتطوير وإدارة الأداء والتقييم والمكافآت (السكرانة، ٢٠١٧: ١١٧). كما عرفها (Marhtta & Adhikari, 2013:65) بأنها ممارسات الموارد البشرية الصديقة للبيئة بما يؤدي إلى كفاءة أفضل وتكلفة أقل ومستويات أعلى من ارتباط العاملين مع منظماتهم. وأشارت العديد من الدراسات إلى أبعاد الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية، التي تطرق إليها أغلب الباحثين، ويتفرع منها الأبعاد التالية:

١. الاستقطاب الأخضر: يعرف على أنه رفع جاذبية الشركات لاستقطاب الأفراد الذين يمتلكون توجه بيئي فيعد مؤشراً على سمعتها (الزبيدي، ٢٠١٦: ٣٦). إن الاستقطاب الذي يتضمن بمحتواه الاهتمام بالأبعاد البيئية ويعكس الوصف الوظيفي ضمن واقع الاستدامة الخضراء ضمن ومواقع الشركة ومحركات البحث فيها (Cheema, 2015: 1130). كما ويجب على المنظمة أن تضمن في عملية الاستقطاب كل المعلومات عن التزامها البيئي كي تمكن العاملين المهتمين بالبيئة معرفة سياسات الشركة في عملية التوظيف أي لجذب الأفراد المهتمين بالبيئة والاستدامة البيئية (Miliman, 2013: 37).

٢. الصحة والسلامة الخضراء: هي توفير بيئة العمل الخضراء الآمنة للعاملين كافة بعيداً عن الضغط النفسي والإصابات والأمراض التي يمكن أن تنشأ بسبب بيئة العمل ضمن المسؤولية الاجتماعية إذ تضيف الملصقات الخضراء عن سابقتها فيما يتعلق بالصحة والأمان عبارات تشير إلى المرجعية المجتمعية ومبادرات الدعم المجتمعي، وفي ظل هذه الممارسات تسعى المنظمات إلى التميز بممارسة السلامة الخضراء عند القيام بالمهام المطلوبة منها (Arulrajah, et al, 2015: 147). كذلك هي عملية التحول نحو التنمية الخضراء والاستدامة البيئية الكفيلة بدعم وتكثيف وتسريع هذه التوجهات لكي تتمكن من المحافظة على البيئة الداخلية للمنظمة وتوفير معدات السلامة وتهيئة البيئة الخالية من الأضرار على الفرد داخل الشركة (السكرانة، ٢٠١٧: ٣٥). باستراتيجيات خاصة بها تنطلق منها ممارسات الصحة والأمان الأخضر (Arulrajah, et al, 2015: 147).

ثانياً. تمكين العاملين: ويعني الموارد المتراكمة من خبرات ومهارات وقدرات، والقدرة على استخدام المعارف التي تميز الشركة عن غيرها والتي تزود بالقواعد والأساسيات لتطوير الخدمات والمنتجات (Durette, et al, 2016: 178)، ويعتبر تمكين العاملين مفهوم يتضمن القدرة على استخدام المعارف والمهارات في أوضاع معينة، فهي تشمل التنظيم والتخطيط، والتجديد والمقدرة على التكيف والاستجابة مع النشاطات المتجددة، وبهذا فإن إكتساب المقدرات يشكل تحدياً أكبر من إكتساب المهارات والمعارف (Dada & Jagboro, 2015: 97).

ويحرص مديري وحدات الموارد البشرية في المنظمات على ممارسة التمكين مع موظفيهم والحماس الشديد نحوه ؛ إذ أن مدراء الموارد البشرية يسعون إلى خلق تناسق ناجح بين معتقدات الأفراد وقيمهم ودور العمل، والذي ينعكس بصورة إيجابية على النتائج في المنظمة، مما يدفع بالمدراء للسعي إلى تمكين العاملين من خلال تفويضهم الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية الكاملة لأداء العمل بالطريقة التي يرغبونها مع توفير الموارد الكافية وبيئة العمل المناسبة لهم (Arogundade & Arogundade, 2015: 29)، كما أنه اعطاء فرصه للعاملين ومنحهم الصلاحيات اللازمة لإكمال أعمالهم واتخاذ القرارات الخاصة بالعمل وتوفير بيئة عمل مناسبة وزيادة فرصة مشاركة العاملين في صنع القرار (الزرق والسعيد، ٢٠١٧: ٤٤٦). وان الشركات تعتمد على ما تمتلكه المنظمة من موارد بشرية ومادية والتي يمكن للمنظمة ان تحقق اهدافها من خلال دمج المهارات مع المقدرات الموجودة لخلق قدرة تنافسية (حسين ودانوك، ٢٠١٧: ١٧٧)، وهي الامكانيات التي تتيح للشركة القدرة على تنفيذ خططها على ارض الواقع من خلال امتلاكها لهذه الموارد من موارد مادية وبشرية وإمكانات ملموسة وغير ملموسة (خلف، ٢٠١٤: ١٤١).

**ثالثاً. حل المشكلات:** هي عملية تحديد وتحليل عناصر مشكلة معينة واتخاذ القرار المناسب لحل هذه المشكلة او هي عبارة عن منهج يتبعه المدير يتكون من مجموعة من الاجراءات التي تهدف للوصول الى غرض (carson, 2018: 23). كما يرى (Durette et al, 2016: 147) أن العاملين في المنظمات وعلى اختلاف المستوى الإداري الذي ينتمون إليه يجب أن يتمتعوا بحد أدنى من القدرة المقدرة على حل المشاكل لكي ترتقي المنظمة بأدائها يجب أن تمتلك الأفراد القادرين على التنبيه للمشاكل الحاصلة وإبلاغ الإدارة بها ومحاولة العمل على إيجاد الحلول لها، استراتيجية حل المشكلات يقصد بحل المشكلات هي مجموعة من العمليات والفعاليات التي يقوم بها الفرد ويستخدم المعلومات والمعارف والمهارات التي سبق له وان اكتسبها، وذلك لقدرته على الخروج بشكل ايجابي من موقف معين وكما يتوجب عليهم الحساسية للمشكلات أي الإدراك والوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، فالبعض أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، فالكشف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها أي تشخيص المشكلة يتم في هذه المرحلة جمع المعلومات التي تحدد بشكل واضح حقيقة المشكلة والتعرف على نوع هذه المشكلة هل هي مشكلة انتاجية ام مشكلة مالية ام مشكلة موارد بشرية وهكذا، كما ان تشخيص المشكلة يتضمن معرفة تفاصيل ومعلومات عن مضمون هذه المشكلة.

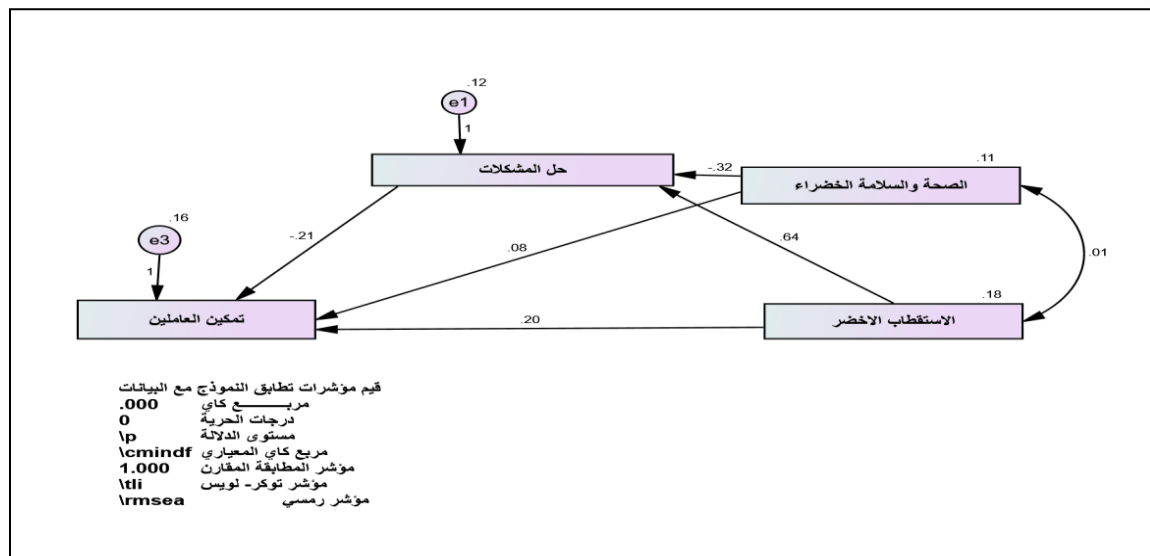
### المبحث الثالث: الجانب العملي

**أولاً. شركة غاز الشمال:** تأسست المؤسسة العامة لصناعة الغاز في المنطقة الشمالية بناءً على مرسوم مجلس القيادة الثورية الملغى رقم ١٤٠٠ بتاريخ ١٩٨٠/٩/١ وقانون تنظيم وزارة النفط رقم ١٠١ لعام ١٩٧٦ وتعديلاته وفقاً للمادة ٧ من قانون الشركات رقم ٢٢ لعام ١٩٨٠-١٩٩٧، تم إنشاء شركة غاز الشمال (شركة عامة) اعتباراً من ١٩٩٨/٦/١، حيث يبلغ عدد الموظفين (٣٥٢٢) موزعين على سبعة هيئات، تهدف الشركة إلى معالجة كميات الغاز الخام المصاحب لإنتاج النفط الخام في الحقول الشمالية وتحويله إلى مشتقاته من المنتجات التالية:

١. **الغاز الجاف:** يستخدم الوقود النظيف وسهل الاستخدام في محطات الطاقة ومصانع الأسمت والعديد من الشركات الصناعية في شمال ووسط العراق ويستخدم المواد الخام في مصانع الأسمدة والبتروكيماويات.

٢. الغاز السائل: يستخدم الوقود المحلي للاستهلاك المحلي والتصدير.
  ٣. البنزين الطبيعي: يستخدم كوقود بعد التكرير أو حقنه بالنفط الخام لتحسين مواصفاته.
  ٤. الكبريت: يتم استخدام المواد الخام في عدد من الصناعات المحلية ويتم تصدير الفائض منه.
- تبلغ الطاقة التصميمية لشركة غاز الشمال ١٥ مليون متر مكعب/يوم من الغاز الطبيعي الحمضي، وتتكون من خطي إنتاج من الطاقة المماثلة. تم الانتهاء من بناء المجمع في منتصف الثمانينيات ويستهدف حوالي (٨-١١) مليون متر مكعب من الغاز الطبيعي الجاف الذي يتم تسويقه، و ٧٣٥٠٠٠ طن سنوياً من غاز البروبان، و ٤٤٨٠٠٠ طن من غاز البوتان، و ٣٨٤٠٠٠ طن سنوياً من البنزين الطبيعي و ٥٢٨ طن من الغاز الطبيعي، والف طن سنوياً من الكبريت.
- يضم المجمع ثمانين محطات لضغط الغاز الطبيعي ونقله من محطات الإنتاج إلى محطة الغاز من خلال شبكة خطوط طولها حوالي ٢٥٠ كم. (www.ngc.oil.gov.iq)
- ثانياً. وصف الافراد المبحوثين:** البيانات الشخصية تمثلت في خمسة عناصر وهي النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، توزيع مفردات العينة حسب النوع الاجتماعي حيث بلغت نسبة الاناث (33.2%) من العينة، بينما تشكل الذكور بنسبة (66.8%) من العينة والتي تعكس أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث، وكما أظهر توزيع مفردات العينة حسب الفئة العمرية من الجدول أن الفئة من 40 إلى أقل من 50 سنة شكلت نسبة (60.1%) وهي اكبر نسبة، بينما شكلت الفئة أقل من 30 سنة نسبة (20.3%)، بينما شكلت الفئة من 30 وأقل من 40 نسبة (12.2%)، بينما شكلت الفئة 50 فأكثر نسبة (7.3%)، أما حسب المؤهل التعليمي فيوضح أن الفئة دبلوم فاقل بلغت نسبتهم (50.0%) وهي اكبر نسبة تليهم الفئة دراسات عليا حيث بلغت نسبتهم (39.9%) وتليهم الفئة بكالوريوس وبلغت نسبتهم (10.1%). أما توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي تشكل الفئة مسؤول وحدة نسبة (45.5%) وهي أكبر نسبة تليها الفئة رئيس قسم حيث بلغت نسبته (42.3%)، ثم الفئة مسؤول شعبة حيث بلغت نسبة (9.8%)، والفئة مدير هيئة حيث بلغت نسبة (2.4%). أما توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة تشكل الفئة 5-10 سنوات نسبة (47.6%) وهي أكبر نسبة تليها الفئة 10-15 سنة حيث بلغت نسبة (30.1%)، ثم 15 سنة فأكثر، حيث بلغت نسبته (17.8%)، ثم الفئة أقل من 5 سنوات حيث بلغت نسبة (4.5%).
- ثالثاً. التحليل العاملي لمتغيرات البحث:** للتأكد من صلاحية النموذج تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 25) إلى جانب (AMOS 25) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي لنموذج البحث المكون من ثلاثة متغيرات هي (إدارة الموارد البشرية الخضراء كمتغير مستقل، تمكين العاملين كمتغير تابع، حل المشكلات كمتغير معدل) حيث تم استخدام طريقة المكونات الأساسية وطريقة تدوير العوامل من أجل تحديد معاملات التشبع وتم حذف العبارات التي يقل فيها 0.6 (James Gaskin, 2014)، ولاختبار الصدق تم التحقق من البناء العاملي لمتغيرات البحث عن طريق التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis: CFA) وهو احد تطبيقات نموذج المعادلة البنائية (SEM) بعكس التحليل العاملي الاستكشافي حيث يتيح التحليل العاملي التوكيدي الفرصة لتحديد واختبار صحة نماذج معينة للقياس والتي يتم بناءها على ضوء أسس نظرية سابقة، واعتمد البحث

في تطبيق التحليل العاملي التوكيدي لتقدير البارومترات على طريقة الأرجحية العظمي (Maximum likelihood).



الشكل (٢): التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات البحث

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

الجدول (١): مؤشرات جودة المطابقة لجميع متغيرات البحث

Structural Model هيكل النموذج	Acceptable Level مستوى القبول	Goodness-of-fit Measures مؤشرات جودة المطابقة
0.000	غير مهمة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05	Chi-square <sup>2</sup> = كاي تربيع
0		df = degree of freedom
0.000	$1 < x^2/df < 5$	$/dfx^2$
1.000	$90 \geq$ أكبر من 90	Goodness of fit index (GFI) مؤشر جودة المطابقة المعياري
0.003	$< 0.08$ أقل من 0.08	Root-mean-square error of approximation (RMSEA) جذر متوسط مربع الانحرافات
1.000	$90 \geq$ أكبر من 90	Normal fit index (NFI) مؤشر المطابقة المعياري
1.000	$90 \geq$ أكبر من 90	Comparative fit index (CFI) مؤشر المطابقة المقارن
1.000	$90 \geq$ أكبر من 90	Adjusted goodness of fit index (AGFI) مؤشر جودة المطابقة المعياري المعدل
0.000	$90 \geq$ أكبر من 90	Tucker-Lewis Index (TLI) مؤشر توكر لويس
0.000	$0.05 >$ أكبر من 0.05	P Close

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

رابعاً. **تحليل الاعتمادية والصلاحية:** يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب 21 قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، إذا كانت قيم معامل ألفا كرونباخ أقرب إلى (1) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، و لاتخاذ قرار بشأن قيمة الفاء كرونباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally, 1967) إلى أن المصدقية من 0.50-0.60 تكفي وأن زيادة المصدقية لا أكثر من 0.80 وربما تكون إسراف، أما (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 ومع ذلك، يعتبر ألفا كرونباخ من 0.50 فما فوق مقبولة أيضاً في الأدب (Bowling, 2009)، وأيضا الجدول يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات البحث.

الجدول (٢): معامل الاعتمادية ألفا كرونباخ لعبارات الاستبيان

نوع المتغير	أبعاد المتغير	عدد العبارات	Cronbach's alpha
مستقل	الصحة والسلامة الخضراء	2	.737
	الاستقطاب الأخضر	2	.691
معدل	حل المشكلات	3	.808
تابع	تمكين العاملين	2	.657

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح من نتائج الجدول أن اختبار ألفا كرونباخ كان مرتفعاً باستثناء تمكين العاملين 0.657 وهي مقبولة مما يدل على وجود تجانس شبه تام بين إجابات المبحوثين.

**خامساً. تحليل الارتباط (Person Correlation):** تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات البحث بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30-0.70) أما إذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين.

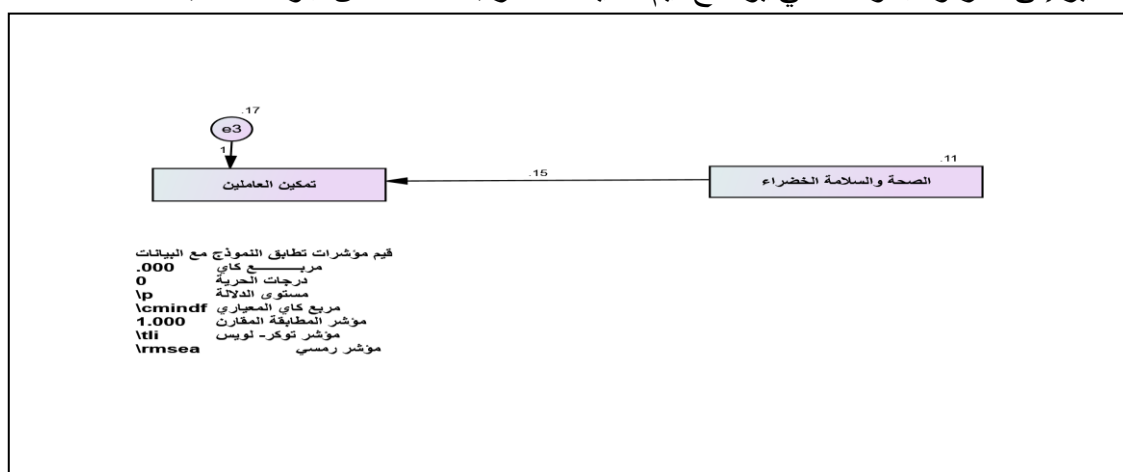
الجدول (٣): تحليل الارتباط بين متغيرات البحث

Estimate	متغيرات البحث	
.016	تمكين العاملين	<--> الصحة والسلامة الخضراء
.015	الاستقطاب الأخضر	<--> تمكين العاملين
-.028	حل المشكلات	<--> الصحة والسلامة الخضراء
.010	الاستقطاب الأخضر	<--> الصحة والسلامة الخضراء
-.021	حل المشكلات	<--> تمكين العاملين
.114	حل المشكلات	<--> الاستقطاب الأخضر

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

**سادساً. اختبار فرضيات البحث:** لاختبار الفرضيات أعتمد الباحث في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية (Structural Equation Modeling: SEM) وهو

نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا تتناسب مع طبيعة البحث. (Barbara G Fidell, 1996) ويستخدم تحليل المسار فيما يماثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، إذ أن تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات The Modeling of Interactions وعدم الخطية Nonlinearities وأخطاء القياس والارتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (Jeonghoon, 2002) واختبار فروض البحث تم استخدام اختبار تحليل المسار عن طريق برنامج (AMOS 25) analysis of moment structure والذي يهدف إلى التعرف على الدور المعدل لحل المشكلات في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والخضراء وتمكين العاملين. تم الاعتماد على معامل (Estimate)، كما تم الاعتماد على قيمة (R) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير المعدل والمتغيرات التابعة. وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) حيث يتم التعرف على المعنوية من خلال المسار الذي ينتقل من المتغير إلى آخر والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار بعد التأكد من جودة المطابقة.



الشكل (٣) الفرضية الأولى: هنالك علاقة بين الصحة والسلامة المهنية على تمكين العاملين بعد (تمكين العاملين)

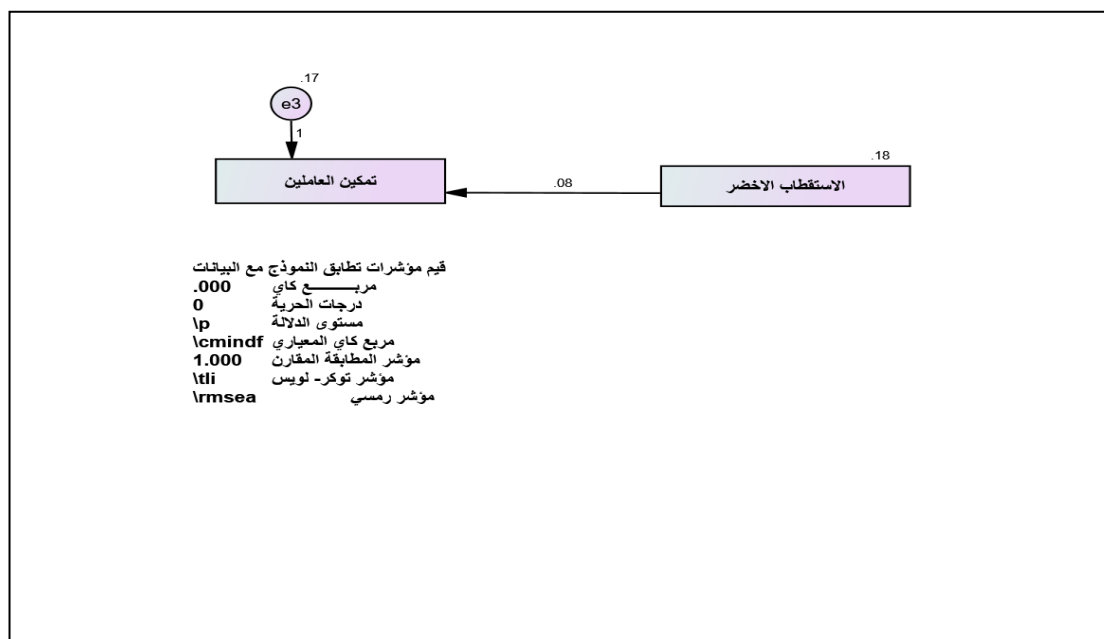
المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

الجدول (٤): تحليل المسار بين الصحة والسلامة المهنية وتمكين العاملين

الفروض				Estimate	S.E.	C.R.	P
الصحة والسلامة الخضراء ---> تمكين العاملين				.153	.074	2.060	.039
المؤشر	CMIN	DF	CMIN/DF	CFI	GFI	RMSEA	PClose
النسبة	0	0	0	1.000	1.000	.002	0.000
التفسير	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

يلاحظ من الشكل (٣) والجدول (٤) أعلاه أن المسار من الصحة والسلامة الخضراء إلى تمكين العاملين دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغت (0.039).



الشكل (٤) الفرضية الثانية: هنالك علاقة بين الاستقطاب الأخضر على تمكين العاملين بعد (تمكين العاملين)

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

الجدول (٥): تحليل المسار بين الاستقطاب الأخضر وتمكين العاملين

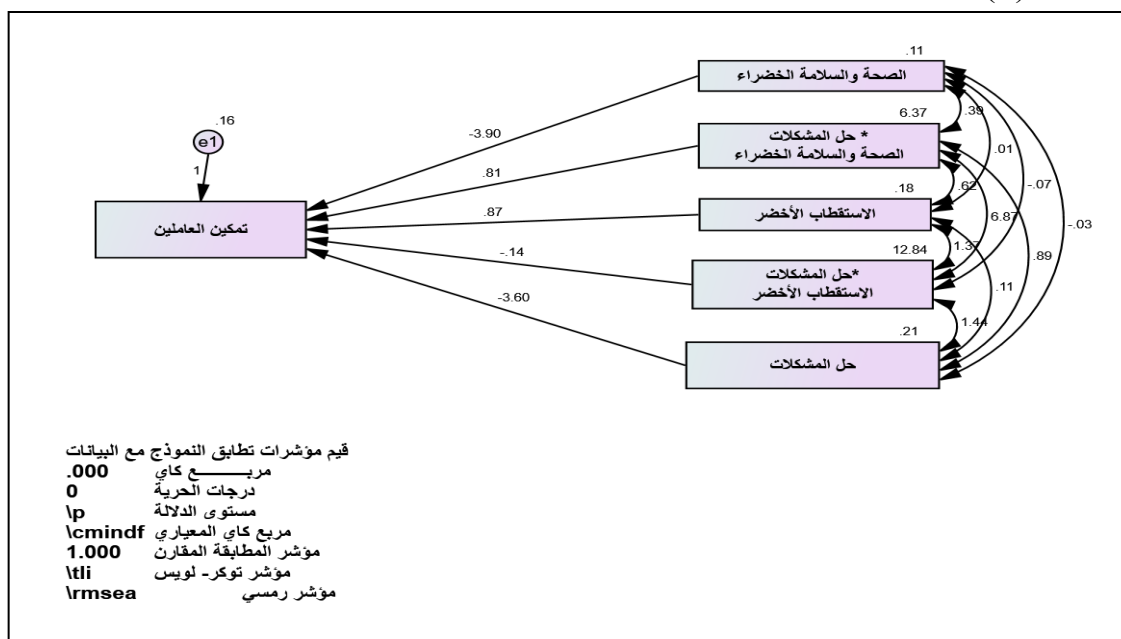
الفروض				Estimate	S.E.	C.R.	P
الاستقطاب الأخضر --- > تمكين العاملين				.081	.057	1.438	.151
المؤشر	CMIN	DF	CMIN/DF	CFI	GFI	RMSEA	PClose
النسبة	0	0	0	1.000	1.000	.061	2890.
التفسير	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

يلاحظ من الشكل (٤) والجدول (٥) أعلاه أن المسار من الاستقطاب الأخضر إلى تمكين العاملين غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغت (0.151).

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: حل المشكلات تعدل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وتمكين العاملين بعد (تمكين العاملين): تنص الفرضية على أن حل المشكلات تعدل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وتمكين العاملين، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل المسار، وتشير نتائج تحليل المسار إلى جودة النموذج إذ بلغت مقاييس جودة النموذج المقاييس المطلوبة إذ أنها اقتربت من المطابقة كما في الشكل (٥).

الشكل (٥): حل المشكلات تعدل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وتمكين العاملين



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

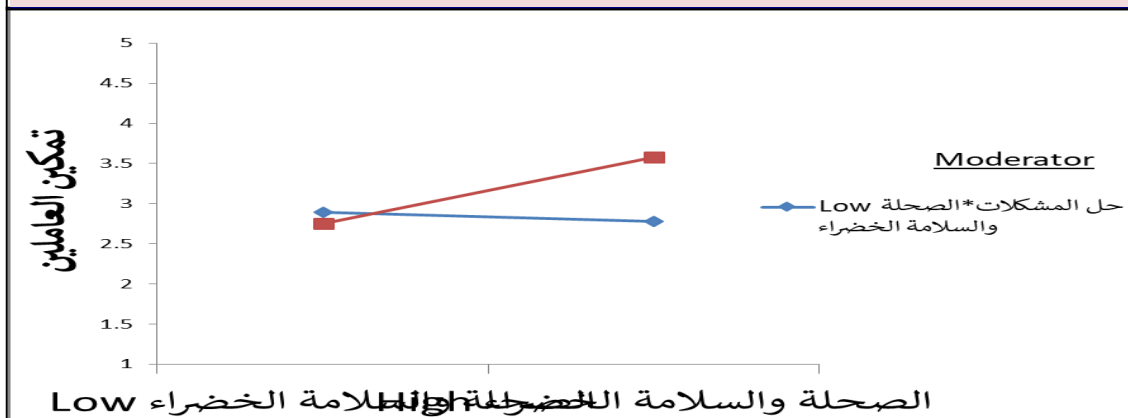
لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية، حيث تم استخدام أسلوب تحليل المسار الذي يعني بدراسة وتحليل العلاقة بين متغيرات البحث أو أكثر من المتغيرات المستقلة أو التابعة أو المعدلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشرة تم الاعتماد على أسلوب (Plots two-way) لمعرفة الأثر غير المباشر أو الأثر المعدل والجدول (٤) التالي يوضح قيم تحليل المسار وأثبتت بيانات البحث أن حل المشكلات تعدل العلاقة بين الصحة والسلامة الخضراء وتمكين العاملين حيث بلغت العلاقة المباشرة (168). والعلاقات غير المباشرة على التوالي قيمة (178)، (236). وأثبتت كذلك أن حل المشكلات تعدل العلاقة بين الاستقطاب الأخضر وتمكين العاملين حيث بلغت العلاقة المباشرة (260). والعلاقات الغير مباشرة على التوالي قيمة (381)، (236).

الجدول (٦): حل المشكلات تعدل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وتمكين العاملين

العلاقات	التقديرات	الخطأ المعياري	القيمة الحرجة	الدلالة
	Estimates	S.E	CR	P
الصحة والسلامة الخضراء	-3.899	2.896	-1.346	.178
حل المشكلات * الصحة والسلامة الخضراء	.806	.585	1.377	.168
الاستقطاب الأخضر	-.143	.163	-.876	.381
حل المشكلات * الاستقطاب الأخضر	.874	.777	1.125	.260
حل المشكلات	-3.598	3.038	-1.184	.236

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

حل المشكلات\*الصحة والسلامة الخضراء strengthens the positive relationship between and تمكين العاملين. الصحة والسلامة الخضراء

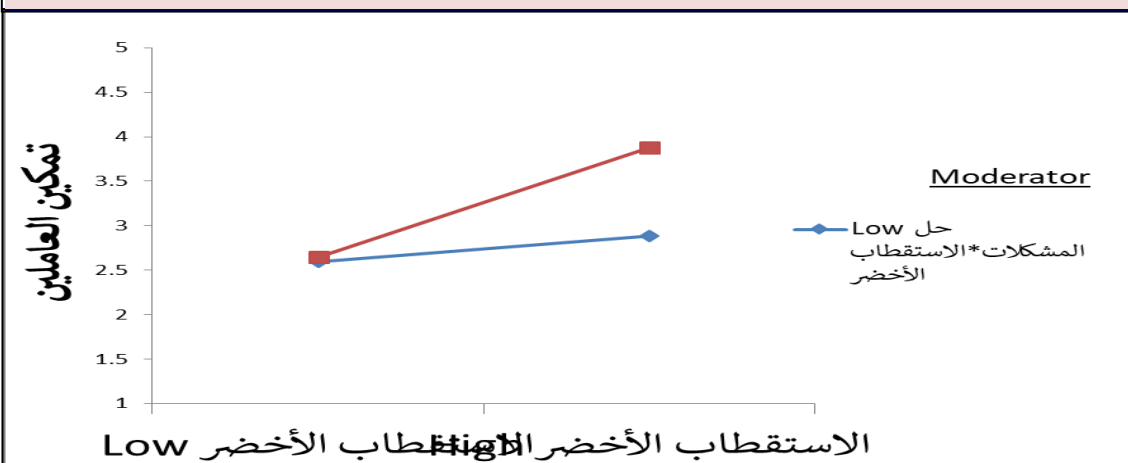


الشكل (١٦): أثر حل المشكلات على العلاقة بين الصحة والسلامة الخضراء وتمكين العاملين

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

تشير هذه العلاقة إلى أن حل المشكلات يعدل العلاقة بين الصحة والسلامة الخضراء وتمكين العاملين، كما يوضح الشكل (١٦) حل المشكلات تأثيره منخفضاً في تعديل العلاقة بين الصحة والسلامة الخضراء وتمكين العاملين.

حل المشكلات\*الاستقطاب الأخضر strengthens the positive relationship between and تمكين العاملين. الاستقطاب الأخضر



الشكل (١٦ب): أثر حل المشكلات على العلاقة بين الاستقطاب الأخضر وتمكين العاملين

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

تشير هذه العلاقة إلى أن حل المشكلات تعدل العلاقة بين الاستقطاب الأخضر وتمكين العاملين، كما يوضح الشكل (١٦ب) حل المشكلات تأثيره منخفضاً في تعديل العلاقة بين الاستقطاب الأخضر وتمكين العاملين.

### سابعا. النتائج:

١. من خلال البحث تبين ان هناك علاقة ايجابية معنوية لدى موظفي شركة غاز الشمال بين متغير الصحة والسلامة الخضراء وتمكين العاملين.
٢. من خلال نتائج البحث تبين ان لا توجد علاقة ايجابية معنوي بين الاستقطاب الأخضر وتمكين العاملين لدى موظفي شركة غاز الشمال.
٣. من النتائج التي توصل اليها الباحث ان قدرت حل المشكلات على ان تعدل العلاقة بين الصحة والسلامة الخضراء وتمكين العاملين كانت قوية لدى موظفي شركة غاز الشمال
٤. وتوصل الباحث الى ان قدرت حل المشكلات على تعدل العلاقة بين الاستقطاب الأخضر وتمكين العاملين لدى موظفي شركة غاز الشمال كانت قوية وايجابية.

**ثامنا. مناقشة النتائج:** اظهرت نتائج التحليل الاحصائي ان هناك علاقة ايجابية معنوية ذات تأثير بين الصحة والسلامة الخضراء وتمكين العاملين. ويتضح ذلك من خلال ما تقدمه شركة غاز الشمال باستخدامها تقنيات توضيحية في العملية التدريبية كما أنها تحرص على تطوير مواردها البشرية لتحقيق المسؤولية الاجتماعية مما انعكس ذلك على تمكين العاملين بها وهذه النتيجة تتطابق مع بعض الدراسات السابقة (السكرانة، ٢٠١٧) والتي اظهرت نتيجة البحث هناك علاقة ايجابية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء و استراتيجيات التمايز ودراسة (الجبرة، ٢٠١٦) التي اشارة الى ان هناك علاقة ايجابية بين إدارة الموارد البشرية وتمكين العاملين والتي يمثل تمكين العاملين جزءا منها كما و أوضحت دراسة (Sharma & Singh, 2014) إلى أن هناك علاقة بين ايجابية بين الإبداع و ممارسات الموارد البشرية الخضراء، وأظهرت دراسة (Mishra et al., 2014) أن هناك علاقة ايجابية بين إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية، كما اوضحت دراسة (ادهام، ٢٠١٥)، ان هناك علاقة بين إدارة الموارد البشرية والقدرة التنافسية .

كما أظهرت نتائج البحث لا توجد علاقة ايجابية ذات تأثير معنوي بين الاستقطاب الأخضر وتمكين العاملين. نجد أن شركة غاز الشمال ليس لديها اهتمام بتوضيح السياسات والاستراتيجيات البيئية في سياسة الاستقطاب وحرصها على استقطاب أشخاص لديهم وعي بيئي لم يؤثر ذلك على سياسية تمكين العاملين. اي تبين عدم تأثر العاملين بعملية الاستقطاب الاخضر، وهذا ما اتفقت به البحث مع الدراسات الاخرى حيث اثبتت دراسة (Masri, 2016)، إلى أن الممارسات الخضراء لا تطبق بشكل كبير في المنظمات، كما أن المنظمات لا تستخدمها لتشجيع الموظفين على أن يصبحوا أكثر مناصرة للبيئة (مصري، ٢٠١٦)، وأشارت دراسة (الزبيدي، ٢٠١٦) إلى ضعف تبني المنظمات للممارسات الخضراء في إدارة الموارد البشرية، وكذلك اختلفت البحث مع الدراسات السابقة حيث اثبتت دراسة (Ahmed, 2015: 3)، هناك علاقة ايجابية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارستها واداء وكذلك دراسة (sudin, 2011: 5). واظهرت نتائج البحث أيضاً ان حل المشكلات تعدل العلاقة بين الاستقطاب الاخضر وتمكين العاملين وهذا ما يؤكد ما اشارت عليه العديد من الدراسات بضرورة تواجد متغير وسط او معدل يغير العلاقة بين المتغيرات لذا نرى ومن خلال نتائج التحليل ان الاستقطاب الاخضر ليس لديه علاقة بتمكين العاملين ولكن عندما ادخلنا حل المشكلات تغيرت النتيجة واصبحت هناك قدرة للاستقطاب ومن خلال حل المشكلات على تمكين العاملين وهذا ما توافق مع دراسة (حمدي، ٢٠١٨)، بدراسة القيادة الإبداعية كمتغير وسيط او معدل والتي من ضمن ابعادها حل المشكلات، وكذلك الصحة والسلامة الخضراء فان حل

المشكلات جاء معززا للعلاقة بين الموارد البشرية الخضراء وتمكين العاملين وهذا ما يؤكد صحة اهمية وجود القيادة في تعديل العلاقة بين الموارد البشرية الخضراء وتمكين العاملين وهذا ما توافق مع دراسة (الجبرة، ٢٠١٦).

**تاسعا. مضامين البحث النظرية:** ومن المضامين النظرية لهذه البحث انها قامت باختبار علاقة ابعاد مختلفة للموارد البشرية الخضراء في تمكين العاملين، وكذلك اختبار بعد حل المشكلات في تعديل العلاقة بين الموارد البشرية الخضراء وتمكين العاملين وهذه الابعاد قد تساعد الباحثين في تحديد ابعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات الصناعية وماهي المتغيرات الوسيطة والمعدلة بينها.

**عاشرا. مضامين البحث التطبيقية:** يبين البحث الحالي لمتخذي القرار مدى اهمية تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لمساعدة الشركة في تحسين ادائها كما ان الاهتمام بتمكين العاملين يساعد المنظمة في تحديد مدى ملائمة قدرتها التنافسية في المجال الذي تعمل فيه المنظمة، ويوضح البحث أيضاً اهمية الدور المعدل لـ (حل المشكلات) وبيان اثره في تعديل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وتمكين العاملين.

#### **أحد عشر. التوصيات والمقترحات:**

١. عمل ابحاث مستقبلية بأخذ ابعاد جديدة لممارسات الموارد البشرية الخضراء وأثرها على تمكين العاملين.
٢. عمل دراسة مستقبلية على شركات وقطاعات اخرى مغايرة للشركة المبحوثة لمعرفة العلاقة بين الموارد البشرية الخضراء وتمكين العاملين.
٣. ضرورة إدراك مفهوم ممارسات الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بتمكين العاملين وايضاح الدور الحقيقي لها في الشركة المبحوثة وذلك لملاحظة الباحث من خلال النتائج لضعف تبني الممارسات الخضراء داخل الشركة.
٤. اخذ متغيرات وابعاد جديدة كمتغير معدل وقياس مدى أثرها على تعديل العلاقة بين الموارد البشرية الخضراء وتمكين العاملين.

#### **اثنا عشر. محددات البحث:** من المحددات على هذا البحث كل مما يأتي:

١. حجم العينة حيث انها ركزت على شركة صناعية واحدة وهي شركة غاز الشمال فيمكن ان تكون النتائج مغايرة فما لو تمت البحث في شركات اخرى او عمل دراسة مقارنه بين الشركات.
٢. تناولت هذه البحث إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعاده (الاستقطاب الاخضر، الصحة والسلامة الخضراء) وهذه الابعاد قد لا تمثل إدارة الموارد البشرية الخضراء المختلفة التي ركزت عليها الدراسات السابقة.
٣. تناولت البحث بعد حل المشكلات كمتغير معدل وهذا يمكن ان لا يعطي نتائج دقيقة فيما لو اخذت ابعاد اخرى معه.

#### **المراجع:**

##### **أولاً. المراجع العربية:**

١. ادھام، برھان حمد، (٢٠١٥)، أثر إدارة الموارد البشرية على القدرة التنافسية في المستشفيات الخاصة في عمان، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة ال البيت، الأردن.
٢. بن عيشي، بشير، (٢٠١٠)، أساسيات حول تقييم أداء العاملين"، ط١، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.

٣. الجبرة، عمر عوض عبد الوالي، (٢٠١٦)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على بناء الجدارات الجوهرية في المستشفى التخصصي الأردني: دراسة حالة، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية.
٤. حسين، مظفر احمد ودانوك، احمد عبدالله، (٢٠١٧)، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة استطلاعية تحليلية على عينه من الافراد العاملين في معمل اسمنت كركوك، بحث منشور، مجله الإدارة والاقتصاد عدد ١١١، ص-ص (١٩٦-١٧٤).
٥. خلف، نصير قاسم، (٢٠١٤)، تمكين العاملين وعلاقتها بالتفوق التنظيمي لدى كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في العراق، مجلة علوم الرياضة ٨ (٢٦)، ١٣٤-١٥٤.
٦. الزبيدي، دحام تنائي، وعباس، حسين وليد، (٢٠١٤)، تمكين العاملين للمورد البشري الاتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال، ط١، عمان، دار غيداء للنشر والتوزيع.
٧. الزبيدي، غنى، (٢٠١٦)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية. بحث ميداني في الشركة العامة للزيوت النباتية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢٢، العدد ٨٩.
٨. الزرق، يحيى شحاته حسن والسعيد، محمد احمد، (٢٠١٧)، دور تمكين العاملين في تعزيز الاستغراق الوظيفي بالمسوسات السياحية والفندقية في مصر، مجله جامعه المنصورة، ٤٤٦-٤٧٦.
٩. السكارنه، محمد إحسان، (٢٠١٧)، أثر ممارسات إدارة البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز إبداع الموارد البشرية متغير معدل: دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان، رسالة ماجستير، عمان، الأردن.
١٠. الشخيلي، مهند محمد ياسين والكبيسي، صلاح الدين عواد، (٢٠١١)، دور المعرفة الضمنية في بناء تمكين العاملين دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري ديوان الرقابة المالية في العراق، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ٣(٥)، ٤٦-٧٣.
١١. عزاوي، عمر، والأخضر، عبد الرزاق، ومولاي، سايج، بوزيد، (٢٠١٢)، دوافع تبني منظمات الأعمال أبعاد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كمعيار لقياس الأداء الاجتماعي، ورقة مشاركة في: الملتقى الدولي حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار ٢٠١٢.
١٢. الفروخ، فايز، (٢٠١٤)، خفة الحركة الاستراتيجية ودورها في تعزيز أثر الجدارات الجوهرية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية الأردنية، رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.
١٣. قطيشات، ربي جعفر، (٢٠١٧)، أثر الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في الاداء الاجتماعي والبيئي. رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
١٤. نجم، عبود، (٢٠١١)، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، عمان: دار الصفاء للنشر.

#### ثانياً. المراجع الأجنبية:

1. Ahmad, S., (2015), Green Human Resource Management Policies & practices, Vol.2: 1030817.
2. Arogundade. T & Arogundade. B., (2015), Psychological Empowerment in the Workplace: Implications for Employees' Career Satisfaction, Author info: Correspondence should be sent to Dr. Odunayo Arogundade, Dept.of Behavioural

- Studies, Redeemers University, Ede, Osun State, Nigeria. North American Journal of Psychology, 2015, Vol. 17, No. 1, 27-36.
3. Arulrajah, A., Anton, O., & Nawaratne, N., (2015), Green Human Resource Management Practices: A Review. Journal of Human Resource Management, Sri Lankan Vol. 5(1). PP.1-16.
  4. Dada, J. O., & Jagboro, G. O., (2015), Core skills requirement and competencies expected of quantity surveyors: perspectives from quantity surveyors, allied professionals and clients in Nigeria. Construction Economics and Building, Vol.12, No.4, PP 78-90
  5. Dumont, J; Shen, J; Deng, X., (2017), Effects of Green HRM Practices on Employee Workplace Green Behavior: The Role of Psychological Green Climate and Employee Green Values. Human Resource Management. Jul2017, Vol. 56 Issue 4, p613-627.
  6. Durette, B., Fournier, M., & Lafon, M., (2016), The core competencies of PhDs. Studies in Higher Education, Vol. 41, No.8, PP 1355-1370.
  7. Gyanchandani, Rajni, (2017), The Effect of Transformational Leadership Style on Team Performance in IT Sector IUP Journal of Soft Skills. Sep2017, Vol. 11 Issue 3, p29-44.
  8. Jabbour, C., (2013) Environmental training in organizations: From a literature review to a framework for future research. Resources, Conservation and Recycling. 74: 144-155.
  9. Longoni, A; Luzzini, D; Guerri, M., (2018), Deploying Environmental Management Across Functions: The Relationship Between Green Human Resource Management and Green Supply Chain Management. Journal of Business Ethics. Sep2018, Vol. 151 Issue 4, p1081-1095.
  10. Maier, A; Brad, S & Nicoara, D & Maier, D., (2014), Innovation by developing human resources ensuring the competitiveness and success of organization.
  11. Marhatta, S & Adhikari, S., (2013), Green HRM and Sustainability. ASMs International E-Journal of Ongoing Research in management And IT.
  12. Masri, H., (2016), Assessing Green Human Resources Management Practices in West Bank: An Exploratory Study, None Published Master Theses, An-Najah National University, Nablus. Palestine.
  13. Mishra. K. Sarkar. S & Kiranmai, J., (2014), Green HRM: Innovative approach in India public enterprises, Institute of Public Enterprises Osmania University India.
  14. Nimsith SI. & al, (2014), Study on impact of the core competency on competitive advantage special reference with Islamic financial institution in Sri Lanka, First international symposium, University of Sri Lanka, South Eastern.
  15. Ruchismita, P; Shitij, R. & Pallavi, S. & Vivek, Y., (2015), Green HR: Analysis of Sustainable practices Incorporated by IT firms in India. SIMS Journal of Management Research, 1: 12-17.
  16. Sharma, N & Singh, S., (2014), Innovation & Competitiveness in HRM through Green HR practices.
  17. Sudin, S., (2011), Strategic Green HRM: A proposed model that supports Corporate Environmental Citizenship. International Conference on Sociality and Economics Development IPEDR, 10: 79-83. P 5-9.
  18. ( www.ngc.oil.gov.iq).