

اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تمكين العاملين في شركة غاز الشمال في العراق

برهان حمد أدهام¹، احمد ابراهيم عبد الله ابوسن²

burhan.adham8@gmail.com

¹ديوان الوقف السني العراقي – اوقاف الحويجة

²جامعة السودان – كلية الدراسات التجارية - قسم ادارة الاعمال

المستخلص

في ظل التطورات الكبيرة والضغط المتزايد وزيادة حدة المنافسة التي تشهدها الشركات الصناعية اليوم , تلجأ الشركات لمحاولة معرفة كيف يمكن لها ان تمتلك موارد وقدرات ومزجها لتحقيق من خلالها التميز على المنافسين ومنها تمكين العاملين, وعليه هدفت الدراسة للتعرف اثار ادارة الموارد البشرية الخضراء على تمكين العاملين, وتم بناء نموذج الدراسة وفرضياتها اعتمادا على ادبيات الدراسة وكذلك تم الاستعانة بالدراسات السابقة في تطوير مقاييس الدراسة, وصممت استبانة لجمع بيانات الدراسة, حيث تم توزيع 320 استبانة, استرد منها 309 بنسبة استجابة بلغت 92.6% وللتأكد من درجة الاعتمادية في البيانات تم استخدام اختبار كرو نباخ الفار, واستخدام اسلوب المسار ونموذج المعادلة البنائية لاختبار الفرضيات. وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها, وجود اثار لإدارة الموارد البشرية الخضراء على تمكين العاملين .

الكلمات المفتاحية: ادارة الموارد البشرية الخضراء , تمكين العاملين

مقدمة

ويمكن القول أن الموارد البشرية هي من أهم الأصول في المنظمات 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 الإنتاج والإنتاجية لدى الموظفين أي أنها تعمل على زيادة الكفاءة وتقليل التكاليف وبالتالي تزيد التنافسية وتشجع في ادارة الموارد البشرية, ظهرت 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 (Sharma, N& Singh, S. 2014:326).

يعتبر العاملين من أهم القدرات التي تمتلكها المنظمات في الوقت الحالي, قد تمتلك القدرات المالية الجيدة والتكنولوجية المتقدمة والتنظيمية الناجحة وغيرها من القدرات, 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 القدرات الجوهرية للمورد البشري هي المحرك الأساسي لكافة النجاحات التي تحقّقها المنظمات اليوم على مختلف نشاطاتها, لذا فإن مهمة استقطاب وتطوير الموارد البشرية ذات القدرات الجوهرية والحفاظ عليها تشكل أهم التحديات التي تواجه مدير الموارد البشرية في ظل اشتداد المنافسة. وقد أكد العديد من الباحثين في علم الإدارة أن منظمات الأعمال التي استطاعت البقاء والنمو لمئات السنين إنما بلغت ذلك بفضل التميز بمواردها البشرية الكفؤة وهذا التميز لا يأتي من فراغ وانما من خلال السياسات المتبعة لتمكين العاملين والذي يتخذ عدة جوانب , وتمكنت في تعزيز ميزتها التنافسية من خلال تلك المقدرات (الزبيدي, وعباس, 2014: 42).

مشكلة الدراسة :

تبرز مشكلة هذه الدراسة 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 والتي تهتم بتحقيق مستوى عالي من الأرباح على حساب البيئة وما يلحق بها من ضرر، وخصوصا في ظل المنافسة الشديدة بين الشركات والتي استوجبت تغيير اسلوب تقديم الخدمات؛ مما يتوجب استخدام الطرق الحديثة في الإدارة ومنها ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء،(عزاوي ومولاي والأخضر، 2012: 52).

يشكل العاملان العنصر الاساسي في العملية الانتاجية في الشركات لذلك على الشركات اليوم ان تبحث عن الاستراتيجيات والاجراءات التي تبني الثقة بينها وبين عاملها وايصالهم لمرحلة الاطمئنان بعدم الاستغناء عنهم في الامد القصير او الطويل لذلك اصبح تمكين العاملين ضرورة لا بد منها لكسب ثقتهم ولولائهم مما يجعل المنظمة تمتلك قدرة جوهرية تحقق تميز لها يصب على المنافسين الوصول الية،(ديوب، 2014: 196)

ومن هنا تظهر الفجوة البحثية الأولى؛ إذ أنه على الرغم من وجود العديد من الأدبيات التي تتناول موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى حد كبير الا انه لا يزال هنالك غموض مرتبط بالتنفيذ الفعال لسياسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وفي المنظمات حول العالم لتحقيق ثقافة مطلقة للمنظمات الخضراء (Ahmad, 2015): إذ أن حداثة مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارستها والاهتمام العالي بها، أدى إلى تزايد الوعي داخل المنظمات بأهمية القضايا البيئية وأرغمها على تبني ممارسات صديقة للبيئة ممثلة بإدارة الموارد البشرية الخضراء (sudin, 2011:5) والتي أسفرت عن زيادة الكفاءة وخفض التكاليف واستقطاب الكفاءات وتحسين الإنتاجية مما زاد التمايز والابداع في المنظمات.

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 السكارنه (2017) ودراسة (قطيشات، 2017) إلى وجود أثر للممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في الاداء الاجتماعي والبيئي، وأظهرت دراسة (Ruchismita, 2015) أن نظم الإدارة البيئية والممارسات الصديقة للبيئة ساهمت في زيادة حصة الأرباح للشركة، ومن هنا تتشكل الفجوة البحثية الثانية إذ لا يوجد أي دراسة سابقة حسب علم الباحث تناولت أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على

تمكين العاملين : إذ لاحظ الباحث أن الدراسات السابقة التي ربطت بين ممارسات ادارة الموارد البشرية وتمكين العاملين تناولت إدارة الموارد البشرية بشكل عام، ولم تختص بإدارة الموارد البشرية الخضراء مثل دراسة (الجبره، 2016)، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال الأسئلة الآتية:
السؤال الفرعي الأول: ما مستوى تمكين العاملين في شركة غاز الشمال ؟
السؤال الفرعي الثاني: ما مدى تطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في شركة غاز الشمال ؟
السؤال الفرعي الثالث: ما هو اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تمكين العاملين في شركة غاز الشمال ؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق التعرف على ما يلي:

1. مستوى ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في شركة غاز الشمال.
2. مدى مساهمة تمكين العاملين في شركة غاز الشمال..
3. معرفة اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على تمكين في شركة غاز الشمال .

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية:

يأمل الباحث في أن تشكل هذه الدراسة إضافة جديدة لإثراء المعرفة للتأثيرات المختلفة للعلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء وتمكين العاملين في شركة غاز الشمال ، وهذا قد تثرى هذه الدراسة المكتبة العربية في مجال دراسة إدارة الموارد البشرية الخضراء وتمكين العاملين بشكل عام و شركة غاز الشمال بشكل خاص من خلال اختبار الفرضيات بين المتغيرات.

الأهمية العملية (التطبيقية):

تكمن الأهمية لهذه الدراسة في ان تعطي نتائج الدراسة تصورا واضحا للمسؤولين في المنظمات العامة بشكل عام و شركة غاز الشمال بشكل خاص عن اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء و تمكين العاملين بالشركة المبحوثة، امكانية التوصل الى بعض المقترحات على ضوء النتائج المستخلصة التي يمكن الاستفادة منها في الشركة موضوع الدراسة، والمنظمات الأخرى، وكذلك في اجراء الدراسات المستقبلية. وتقديم وتوصيات يمكن أن تستفيد منها القيادات في شركة غاز الشمال.

نظرية الموارد:

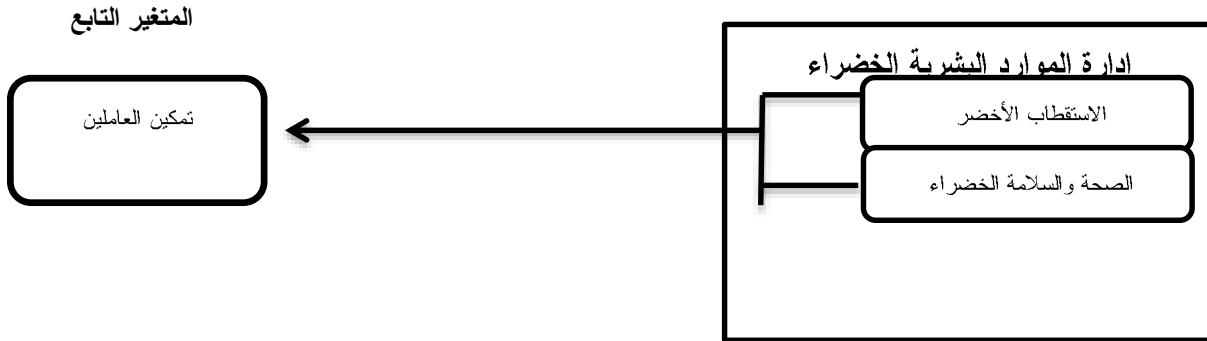
تسعى نظرية الموارد الى تفسير مصادر اكتساب الميزة التنافسية من خلال مواردها، ومن خلال هذه النظرية نجد انها ركزت على الموارد الغير ملموسة نظرت لقدرتها على اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة، وذلك لان جمع المؤسسات تمتلك موارد ملموسة بالإضافة الى سهولة الحصول على الموارد وتقليدها من قبل المنافسين وبالتالي الاختلاف يكمن في مواردها غير الملموسة خاصة القدرات التنظيمية والاستراتيجية نظر لقدرتها على مزج الموارد والاستجابة للمتغيرات المحيطة بها، وحسب هذه النظرية فان وجود الموارد المميزة للمؤسسات من خلال مواردها، يفسر الاختلاف ممارسات ادارة

الموارد البشرية الخضراء بين المؤسسات في نفس القطاع (السكرانة، 2017)، وكذلك قياس قدرة المؤسسة على خلق قيمة من خلال قدرتها الاستراتيجية على خلق قيمة ليس بمقدور المنافسين الحاليين او المحتملين تقليدها بمعنى تكون الموارد ذات قيمة اذا وظفت في صياغة وتنفيذ عملية القدرات التنظيمية بشكل فعال ومن ثم عملية التقييم يجب ان تستهدف معرفة القيمة الناجحة عن تمكين العاملين ، ومن هذه الحالة فقط يمكن معرفة قيمة الموارد والكفاءات (دهيبي، 2016).

أنموذج الدراسة

يظهر الشكل (1) أنموذج الدراسة والذي يبين وجود متغيرين الأول هو المتغير المستقلة والمتضمن بادارة الموارد البشرية الخضراء، والمتغير الثاني هو المتغير التابع تمكين العاملين ويتضمن تخیل للعلاقة بين تلك المتغيرات التي تناولتها الدراسة الحالية.

المتغير المستقل



المصدر: من إعداد الباحث بالرجوع إلى المراجع (Deng, & Shen & Dumont, 2017)، (Longoni, 2018 & Luzzini & Guerci)، (Dangarwala, 2018 & Upadhyay)، (الشيخلي والكبيسي، 2011)، (الفروخ، 2014).

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على ايضاح اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (الاستقطاب الأخضر، الصحة والسلامة الخضراء) في تمكين العاملين.

الحدود المكانية: شركة غاز الشمال بمحافظة كركوك.
الحدود الزمنية: خلال العام 2019.

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على مدراء الهيئات ورؤساء الاقسام ومسؤولي الشعب ومسؤولي الوحدات.

الاطار النظري للدراسة :

اولا: إدارة الموارد البشرية الخضراء

فرضيات الدراسة:

لتتحقق أهداف الدراسة تم صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لممارسات إدارة الموارد الخضراء بأبعادها (الاستقطاب الأخضر، السلامة الخضراء) في تمكين العاملين بشركة غاز الشمال ويتفرع عنها الفرضيات الفرضية الآتية:

- 1- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) للاستقطاب الأخضر على تمكين العاملين في شركة غاز الشمال.
- 2- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) للصحة والسلامة الخضراء على تمكين العاملين في شركة غاز الشمال.

حدود الدراسة:

التوجهات لكي يتمكن من المحافظة على البيئة الداخلية للمنظمة وتوفير معدات السلامة وتهينه البيئة الخالية من الاضرار على الفرد داخل الشركة (السكرانة، 2017: 35).

ثانياً: تمكين العاملين : أن الاهتمام الشخصي والمساواة والمتابعة والاستماع والتمكين تُعد من سمات بُعد رعاية الأفراد وذلك من خلال الفريق، التطوير والثقة، وتشجيع فريق العمل عن طريق تسريع الأهداف المشتركة والثقة، وخلق الفرص للعلم والنمو بالمشاركة بالسلطة والتقدير، ويشمل دعم الأفراد لتحقيق الرؤية المشتركة بالهتاف لهم، والاحتفال بالنجاح، ويتضمن ذلك الاعتراف بالمساهمات، وتقدير البراعة الفردية، وربط المكافآت بالأداء (Saif, 2013: 252).

يحرص مديري وحدات الموارد البشرية في المنظمات على ممارسة التمكين مع موظفيهم والحماس الشديد نحوه : إذ أن مدراء الموارد البشرية يسعوا 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 وبعد التمكين عملية مشاركة للعاملين للعمل من خلال الصلاحيات والقرارات للوصول للتطوير والتخطيط والذي بدوره يؤدي إلى الرضا الوظيفي للعاملين، حيث تقوم المؤسسات بوضع قوانين للعاملين فيها وذلك لقياس كفاءة أداء الموظفين لأعمالهم، وقد يضع القانون نظاماً موحداً للأداء الوظيفي بالنسبة لكل الموظفين الخاضعين لأحكامه وتطبيقها لنظام قياس كفاءة الأداء والتي بدورها تقوم بقياس كفاءة كل موظف وتقييمه (أبو هتلة، 2009: 36).

يعد مفهوم التمكين من المفاهيم الحديثة التي ظهر الاهتمام بها حديثاً وبالتحديد في أواخر القرن الماضي وخاصة بعد التحول الذي طرأ في تحول المنظمات من منظمة الأمر والتحكم إلى منظمة التمكين والتعلم حيث ترى المنظمات في العنصر البشري مورداً أساسياً من مواردها تسعى إلى الاستثمار فيه واعتباره شريك هام في المنظمة (العقيلي، 2005: 53).

ويمكن اعتبار التمكين اعطاء المنظمة لأفرادها الاطلاع على كل المعلومات التي تهمهم بصورة مباشرة في ذات الوقت الذي يحتاجونها فيه وتسلحهم بالعلم والمعرفة والاطلاع على كل ما هو جديد وفعال في مجال عملهم من خلال البرامج التدريبية (حمدي، 2018: 196)، وكما عرفة (علي،

يعد مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء والذي يشار له اختصاراً GHRM 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).

تشير 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، 2017: 117). 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 اغلب الباحثين، ويتفرع منها الأبعاد التالية:

الاستقطاب الأخضر: يعرف على أنه رفع جاذبية الشركات للاستقطاب الافراد الذين يمتلكون توجه بيئي فيعد مؤشراً على سمعتها (الزبيدي، 2016: 36). ان 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 ان تضمن في عملية الاستقطاب كل المعلومات عن التزامها البيئي كي تمكن العاملين المهتمين بالبيئة معرفة سياسات الشركة في عملية التوظيف اي لجذب الافراد المهتمين بالبيئة والاستدامة البيئية (Miliman, 2013: 37).

الصحة والسلامة الخضراء: يقصد بها توفير بيئة العمل الخضراء الآمنة لكافة العاملين بعيداً عن الضغط النفسي والإصابات والأمراض، التي ممكن أن تنشأ بسبب بيئة العمل ضمن المسؤولية الاجتماعية إذ تضيف المصنقات 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 هوة عملية التحول نحو التنمية الخضراء والاستدامة البيئية الكفيلة بدعم وتكثيف وتسريع هذه

الفئة مسؤول وحدة نسبة (45.5%) وهي اكبر نسبة تلتها 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 10-5 سنوات نسبة (47.6%) وهي اكبر نسبة تلتها الفئة 15-10 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%).

التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة:

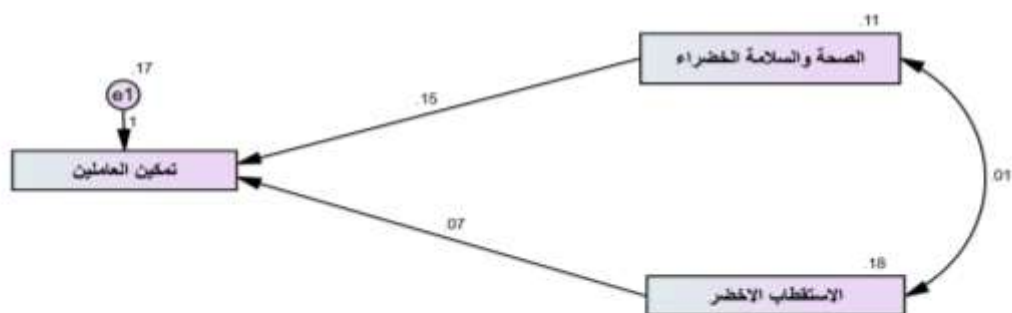
للتأكد من صلاحية النموذج تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 25) وبالإضافة ألي (AMOS 25) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي لنموذج الدراسة المكون من متغيرين هي (إدارة الموارد البشرية الخضراء كمتغير مستقل ، تمكين العاملين كمتغير تابع) حيث تم استخدام طريقة المكونات الأساسية وطريقة تدوير العوامل من اجل تحديد معاملات التشبع وتم حذف العبارات التي يقل فيها 0.6 (James Gaskin 2014)، لاختبار الصدق تم التحقق من البناء العاملي لمتغيرات الدراسة 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 في تقديرات البارامترات على طريقة الأرجحية العظمي Maximum likelihood.

(2018: 286)، عملية منح السلطة للعاملين لتحمل المسؤولية دون رجوعهم للسلطات العليا ذات الصلة بأعمالهم الامر الذي ينعكس على فاعلية منظماتهم وتحريهم من القيود في مجال عملهم، ويمكن اعتباره عملية تحويل او انتقال السلطة والمسؤوليات من المستوى الاعلى(المدير) الى المستوى الدنيا(العاملين) داخل المنظمة(رؤوف وسعدون، 2018: 190).

ويمكن ان يكون هو اعطاء فرصه للعاملين ومنحهم الصلاحيات اللازمة لا كمال اعمالهم واتخاذ القرارات الخاصة بالعمل من خلال توفير بيئة عمل مناسبة وزيادة فرصة مشاركة العاملين في صنع القرار (الزرق والسعيد، 2017: 446).

التحليل الوصفي للبيانات الأساسية للدراسة:

البيانات الشخصية تمثلت في خمسة عناصر وهي النوع الاجتماعي، الفئة العمرية ، المؤهل العلمي ، المسعى الوظيفي ، عدد سنوات الخبرة ، توزيع مفردات العينة حسب النوع الاجتماعي حيث بلغت نسبة الذكور (33.2%) من العينة، بينما تشكل نسبة الاناث (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 - اقل 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 أقل من 40 نسبة (12.2%) ، بينما شكلت الفئة 50 فأكثر نسبة (7.3%) ، أما حسب المؤهل التعليمي فيوضح أن الفئة دبلوم فاقل بلغت نسبته (50.0%) وهي اكبر نسبة تلهم الفئة دراسات عليا حيث بلغت نسبته (39.9%) وتلهم الفئة بكالوريوس وبلغت نسبته (10.1) % . أما توزيع أفراد العينة حسب المسعى الوظيفي تشكل شكل رقم (1) يبين التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة



قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات

.000 مربع كاي

0 درجات الحرية

\p مستوى الدلالة

\cmindf مربع كاي المعياري

1.000 مؤشر المطابقة المقارن

\tli مؤشر توكير-لويس

\rmsea مؤشر رمسي

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

الجدول رقم (1) مؤشرات جودة المطابقة لجميع متغيرات الدراسة

Structural Model هيكل النموذج	Acceptable Level مستوى القبول	Goodness-of-fit Measures مؤشرات جودة المطابقة
155.301	غير مهمة أحصائياً عند مستوى دلالة 0.05	$\chi^2 = \text{Chi-square}$ كاي تربيع
0		df = degree of freedom
0.000	$1 < \chi^2/df < 5$	χ^2/df
1.000	≥ 90 أكبر من 90	Goodness of fit index (GFI) مؤشر جودة المطابقة المعياري
0.006	< 0.08 أقل من 0.08	Root-mean-square error of approximation (RMSEA) جذر متوسط مربع الانحرافات
1.000	≥ 90 أكبر من 90	Normal fit index (NFI) مؤشر المطابقة المعياري
1.000	≥ 90 أكبر من 90	Comparative fit index (CFI) مؤشر المطابقة المقارن
1.000	≥ 90 أكبر من 90	Adjusted goodness of fit index (AGFI) مؤشر جودة المطابقة المعياري المعدل
0.000	≥ 90 أكبر من 90	Tucker-Lewis Index (TLI) مؤشر توكير-لويس
.000	> 0.05 أكبر من 0.05	P Close

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

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 كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 ومع ذلك، يعتبر ألفا كرو نباخ من 0.50 فما فوق مقبولة أيضاً في الأدب (Bowling, 2009). وأيضاً الجدول يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة .

تحليل الاعتمادية والصلاحية:

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، إذا كانت قيم معامل ألفا كرو نباخ أقرب إلى (1) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، ولاتخاذ قرار بشأن قيمة الفاء كرو نباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الجدول رقم (2)

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
تابع	تمكين العاملين	2	.657

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

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.

تحليل الارتباط (Person Correlation):

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع فكلما كانت درجة الجدول (2) تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة

Estimate	متغيرات الدراسة	
.010	الصحة والسلامة الخضراء	<-->
.015	تمكين العاملين	<-->
.016	تمكين العاملين	<-->
	الصحة والسلامة الخضراء	

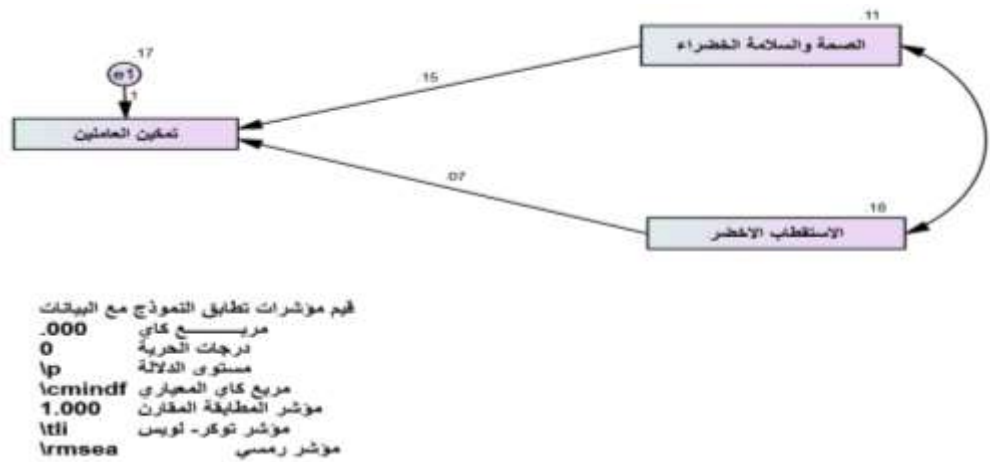
المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة. (Barbara G Fidell,1996) ويستخدم تحليل المسار فيما يماثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار فرضيات الدراسة أعتمد الباحث في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية (Structural Equation Modeling [SEM]) وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير

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 (2) الفرضية الأولى: هنالك علاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء على تمكين العاملين.



المصدر: أعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

الجدول (3) تحليل المسارين إدارة الموارد البشرية الخضراء على تمكين العاملين

الفروض	Estimate	S.E.	C.R.	P
الصحة والسلامة الخضراء <--- تمكين العاملين	.146	.074	1.963	.050
الاستقطاب الأخضر <--- تمكين العاملين	.073	.056	1.296	.195
المؤشر	CMIN	DF	CMIN/DF	CFI
النسبة	0	0	0	1.000
مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة

المصدر: أعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

توجد علاقة إيجابية معنوي 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.

يلاحظ من الشكل (2) والجدول (3) أعلاه أن المسار من الصحة والسلامة الخضراء إلى تمكين العاملين دالة إحصائية عند مستوي دلالة (0.05) حيث بلغت (0.05)، باستثناء المسار من الاستقطاب الأخضر إلى تمكين العاملين وهي غير دالة إحصائية عند مستوي دلالة (0.05) حيث بلغت (0.195).

النتائج:

مضامين الدراسة النظرية:

ومن المضامين النظرية لهذه الدراسة انها قامت باختبار علاقة ابعاد مختلفة للموارد البشرية الخضراء في تمكين العاملين، وهذه الابعاد قد تساعد الباحثين في تحديد ابعاد ادارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات الصناعية .

مضامين الدراسة التطبيقية:

1. هذه الدراسة تبين لمتخذي القرار مدى اهمية تبني ممارسات ادارة 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.
2. عمل ابحاث مستقبلية بأخذ ابعاد جديدة لممارسات الموارد البشرية الخضراء واثرها على تمكين العاملين
3. عمل دراسة مستقبلية على شركات وقطاعات اخرى مغايرة للشركة المبحوثة لمعرفة العلاقة بين الموارد البشرية الخضراء وتمكين العاملين
4. ضرورة ادراك مفهوم ممارسات الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بتمكين العاملين وايضاح الدور الحقيقي لها في الشركة المبحوثة وذلك للملاحظة الباحث من خلال النتائج لضعف تبني الممارسات الخضراء داخل الشركة .

محددات الدراسة:

تحدد هذه الدراسة المحددات مثل:

1. حجم العينة حيث انها ركزت على شركة صناعية واحدة وهي شركة غاز الشمال فممكن ان تكون النتائج مغايرة فما لو تمت الدراسة في شركات اخرى او عمل دراسة مقارنة بين الشركات .
2. تناولت هذه الدراسة ادارة الموارد البشرية الخضراء بأبعاده (الاستقطاب الاخضر، الصحة والسلامة الخضراء) وهذه الابعاد قد لا تمثل ادارة الموارد البشرية الخضراء المختلفة التي ركزت عليها الدراسات السابقة.
3. تناولت هذه الدراسة تمكين العاملين وهذه المتغير بصورة كاملة وعدم الدخول في أبعاده وممكن تتغير النتائج فيما لو تم اخذ ابعاد مختلفة .

المراجع:

المراجع العربية .

- لا توجد علاقة إيجابية ذات تأثير معنوي بين الاستقطاب الأخضر وتمكين العاملين. نجد أن شركة غاز الشمال اهتمام بتوضيح السياسات والاستراتيجيات البيئية في سياسة الاستقطاب وحرصها على استقطاب أشخاص لديهم وعي بيئي لم يؤثر ذلك على سياسية تمكين العاملين.

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 (السكارنة، 2107) والتي اظهرت نتيجة الدراسة هناك علاقة ايجابية بين ادارة الموارد البشرية الخضراء واستراتيجية التمايز ودراسة (الجبرة، 2016) التي اشارت الى ان هناك علاقة ايجابية بين ادارة الموارد البشرية والقدرات الجوهرية والتي يمثل تمكين العاملين جزءا منها كما ووضحت 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 ،وكما اوضحت دراسة (ادهام، 2015)، ان هناك علاقة بين ادارة الموارد البشرية والقدرة التنافسية .

كما وأظهرت نتائج الدراسة لا توجد علاقة إيجابية ذات تأثير معنوي بين الاستقطاب الأخضر وتمكين العاملين. نجد أن شركة غاز الشمال 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 الدراسة 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، 2016)، وأشارت دراسة الزبيدي (2016) إلى ضعف تبني المنظمات للممارسات الخضراء في إدارة الموارد البشرية ، وكذلك اختلفت الدراسة مع مع الدراسات السابقة حيث اثبتت دراسة (Ahmed, 2015)؛ هناك علاقة ايجابية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارستها واداء وكذلك دراسة (sudin, 2011:5) .

الزرق، يحيى شحاته حسن والسعيد، محمد احمد.(2017)، دور تمكين العاملين في تعزيز الاستغراق الوظيفي بالمؤسسات السياحية والفندقية في مصر، مجله جامعه المنصورة، 446-476

دهيمي، بلخير(2016)، العمل الجماعي ودوره في المردود الدراسي: دراسة ميدانية في مجموعة من الثانويات بولاية مسله، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعه محمد خضير، مسله، الجزائر

حسين، مظفر احمد ودانوك، احمد عبدالله.(2017)، دور القدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة استطلاعية تحليلية على عينه من الافراد العاملين في معمل اسمنت كركوك، بحث منشور، مجله الادارة والاقتصاد عدد، 111، ص-ص(174-196).

ديوب (2014)، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة حياة العمل الوظيفية في قطاع الاتصالات، مجله جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد(30)، العدد الاول، (195-222).

حمدي، سالم حامد(2018)، رضا الزبون في اطار تمكين العاملين: دراسة مقارنة في مجموعة من فروع مصرفي الرشيد والرافدين بالموصل، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (8)، العدد(1).

علي، ميسون خليفة(2018)، دور القائد الريادي في تمكين العاملين: دراسة تطبيقية على عينة من شركات الاتصالات العراقية- شركة اسيسيل نموذجاً، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية جامعة بغداد، المجلد(24)، العدد(109)، بغداد.

العقيلي، عمر (2005)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، عمان: دار الإثراء للنشر والتوزيع.

أبو هتلة، خالد (2009)، أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منظمة تبوك بالملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة.

السكرانه، محمد إحسان (2017) 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.

ادهام، برهان حمد (2015)، اثر ادارة الموارد البشرية على القدرة التنافسية في المستشفيات الخاصة في عمان، رساله ماجستير، غير منشورة، جامعة ال البيت، الاردن .

المراجع الاجنبية :

Sharma, N& Singh, S.(2014). Innovation & Competitiveness in HRM through Green HR practices

الزبيدي، دحام تناي، وعباس، حسين وليد (2014). المقدرات الجوهرية للمورد البشري الاتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال، ط1، عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.

عزاوي، عمر، والأخضر، عبد الرزاق، ومولاي، سايج، بوزيد.(2012). 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 2012.

السكرانه، محمد إحسان (2017) 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.

قطيشات، ربي جعفر. (2017). أثر الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في الاداء الاجتماعي والبيئي. رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، عمان، الاردن.

الجبرة، عمر عوض عبد الوالي.(2016). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على بناء الجدارات الجوهرية في المستشفى التخصصي الأردني: دراسة حالة، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية.

خلف، نصير قاسم (2014). المقدرات الجوهرية وعلاقتها بالتفوق التنظيمي لدى كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في العراق، مجلة علوم الرياضة 8(26). 134 – 154.

الشيخلي، مهند محمد ياسين والكبيسي، صلاح الدين عواد.(2011). دور المعرفة الضمنية في بناء المقدرات الجوهرية دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري ديوان الرقابة المالية في العراق، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 3(5)، 46-73.

الفروخ، فايز.(2014). 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، الاردن

الزبيدي، غنى. (2016). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية. بحث ميداني في الشركة العامة للزيوت النباتية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 89.

- Mishra, K;Sarkar.S& Kiranamai,J.(2014). Green HRM: Innovative approach in India public enterprises, Institute of Public Enterprises Osmania University India.
- Cheema, S; Pasha, A & Javed, F. (2015). Green Human Resource Practices: Implementations and Hurdles of SMEs in Pakistan. **Journal of Business Studies Quarterly**, 7 (2): 1152-1034
- Milliman, J. (2013). Leading-Edge Green Human resource Practices: Vital Components to Advancing environmental Sustainability, **Environmental Quality Management**: 31-45.
- 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.
- Saif, N. I., & Saleh, A. S. (2013). Psychological Empowerment and Job Satisfaction in Jordanian Hospitals. *International Journal of Humanities and Social Science*. Vol. 3, No. 16, pp. 250-257.
- Ahmad, S.(2015). **Green Human Resource Management Policies & practices**, Vol.2: 1030817.
- Ahmad, S.(2015). **Green Human Resource Management Policies & practices**, Vol.2: 1030817.
- 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.
- 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.
- Nimsith Sl. & 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.
- 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.
- 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.
- UPADHYAYK;DANGARWALA,UM.(2018).GREEN HRM INITIATIVE: A CASE STUDY OF SELECTED PUBLIC SECTOR ENTERPRISE OF BARODA *CLEAR International Journal of Research in Commerce &Management*. Aug2018, Vol. 9 Issue 8, p5-9.
- Jabbour, C. (2013). Environmental training in organizations: From a literature review to a framework for future research. *Resources, Conservation and Recycling*. 74: 144-155.
- Marhatta, S & Adhikari. S. (2013). Green HRM and Sustainability. *ASMs International E-Journal of Ongoing Research in management And IT*.
- 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.
- Albrecht, S, Bakker, A, Gruman, J, Macey, W. & Saks. (2015). Employee engagement, human resource management practices & competitive advantage an integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 2 pp. 7-35.
- 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.