



جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الموصل  
كلية الإدارة والاقتصاد

إدارة الإحتواء العالي في أطار ممارسات إدارة الموارد البشرية  
الخضراء- دراسة ميدانية في معمل سمنت كركوك-

أحمد مبرد سرهيد العبيدي  
ماجستير  
في إدارة الأعمال

بإشراف  
الأستاذ المساعد  
الدكتورة ميسون عبدالله أحمد الشلّمة

2019م

1441هـ

إدارة الإحتواء العالي في أطار ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء  
دراسة ميدانية في معمل سمنت كركوك

رسالة تقدم بها  
أحمد مبرد سرهيد العبيدي

إلى  
مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة الموصل  
وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير  
في  
إدارة الأعمال

بإشراف  
الأستاذ المساعد  
الدكتورة ميسون عبدالله أحمد الشلثة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

نَرْفَعُ دَرَجَاتٍ مِّنْ نَّشَأٍ وَفَوْقَ كُلِّ

ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ

صدق الله العظيم

سورة يوسف

الآية: 76

### إقرار المشرف

أشهد أن إعداد هذه الرسالة الموسومة بـ (إدارة الإحتواء العالي في اطار ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء دراسة ميدانية في معمل سمنت كركوك) جرت بإشرافي في جامعة الموصل / كلية الادارة والاقتصاد/ قسم ادارة الاعمال، وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الاعمال.

التوقيع :

المشرف : أ.م.د. ميسون عبدالله الشلمة

التاريخ : / / 2019

### إقرار المقوم اللغوي

أشهد بان هذه الرسالة الموسومة (إدارة الإحتواء العالي في اطار ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء دراسة ميدانية في معمل سمنت كركوك) تمت مراجعتها من الناحية اللغوية وتصحيح ما ورد فيها من أخطاء لغوية وتعبيرية، وبذلك أصبحت الرسالة مؤهلة للمناقشة بقدر تعلق الأمر بسلامة الأسلوب وصحة التعبير.

التوقيع :

المشرف :

التاريخ : / / 2019

### إقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على توصيتي المشرف والمقوم اللغوي ، أشرح هذه الرسالة للمناقشة

التوقيع :

المشرف : أ.م.د. علاء عبد السلام يحيى

التاريخ : / / 2019

### إقرار رئيس قسم إدارة الاعمال

بناءً على التوصيات التي تقدم بها المشرف والمقوم اللغوي ورئيس لجنة الدراسات العليا ، اشرح هذه الرسالة للمناقشة .

التوقيع :

المشرف : أ.م.د. علاء عبد السلام يحيى

التاريخ : / / 2019

## شكر وعرّفان

إن الحمد لله مالك الملك مجيب الدعوات ميسر الأمور وباسط الرزق، نحمده حمدا كثيرا يليق بجلالة قدره العظيم، والصلاة والسلام على سيد الخلق، اشرف الانبياء والمرسلين نبينا محمد (ﷺ) وعلى آله وأصحابه أجمعين .

اما بعد فيسعدني أن أتقدّم بجزيل الشكر والتقدير والامتنان لأستاذتي الفاضلة الأستاذة المساعد الدكتورة ميسون عبدالله الشلّمة المشرفة على إعداد هذه الرسالة، التي كانت لإرشاداتها وتوجيهاتها القيمة الأثر الكبير في وصولها الى ماهي عليه الآن فلها مني جزيل الشكر وفائق العرفان.

كما يشرفني أن أتقدم بالشكر الجزيل الى كافة منتسبي كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة الموصل وخص منهم بالذكر الأستاذ الدكتور ثائر أحمد السمان عميد كلية الادارة والاقتصاد والدكتور علاء عبدالسلام يحيى رئيس قسم إدارة الاعمال وجميع الأساتذة أعضاء الهيئة التدريسية وخص منهم الأستاذ الدكتور معن وعداالله المعاضيدي والدكتور علي عبد الفتاح الشاهر والدكتور أحمد حسين الجرجري والدكتورة الآء عبد الموجود العاني والدكتور ايمن جاسم محمد.

واقدم بأمتناني للأساتذة الأفاضل، كل من رئيس لجنة المناقشة وأعضائها الموقرين لقبولهم قراءة الرسالة وعناء مناقشتها وإلى السادة الخبراء والمحكمين لجهودهم المبذولة في تدقيق استمارة الاستبانة ولما قدموه من ملاحظات قيمة في توجيه الباحث.

والشكر موصول ايضا الى العاملين في مكتبة كلية الادارة والاقتصاد في جامعة الموصل، كما أتقدم بالشكر الجزيل لجميع منتسبي المنظمة المبحوثة لدورهم في توفير المعلومات لإتمام البحث فجزاهم الله عني كل الخير، وأتقدم بالشكر الى زملائي في الدراسة فقد كانوا خير عون لي.

كما اختم شكري وامتناني لوالدي العزيزين واخوتي، واخواتي، وزوجتي، واقاربي، وجميع من ساعدني في اعداد هذه الدراسة ممن فاتني ذكركم.

الباحث

## المستخلص

هدفت الدراسة الحالية الى التعرف على ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في إحتواء العاملين عن طريق تبني نهج إدارة الاحتواء العالي، والعمل على تقليل كميات التلوث الكبيرة والحد من زيادة الإنبعاثات الصناعية المؤثرة سلباً على البيئة.

ان من المالشكلات التي تواجهها المنظمات اليوم هي مالشكلة التلوث البيئي وتأثيره على المورد البشري داخل المنظمة وقد جاءت الدراسة الحالية لبيان ضرورة قيام المنظمات بتبني أعمال تخدم البشر ولا تؤثر في البيئة عن طريق مضمون ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء التي تهتم بأستقطاب عاملين ذي توجه بيئي اخضر، والأرتقاء بمهارات الأفراد العاملين وقدراتهم وتحمل المنظمات المسؤولية الأخلاقية والأجتماعية تجاه حماية البيئة من المخلفات الضارة جراء العمليات الصناعية المستمرة عن طريق إدارة الاحتواء العالي التي تقوم بها المنظمة لتشجيع عاملها على المشاركة في اتخاذ القرارات، ومن هنا جاءت الدراسة الحالية كمساهمة في هذا المجال، ومن أجل هذا الغرض تمت صياغة مالشكلة الدراسة بتوليفة من الأسئلة تتلخص بالآتي:

1- هل تمتلك المنظمة المبحوثة معلومات كافية عن ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء.

2- ما مدى اهتمام المنظمة بمفهوم الاحتواء العالي.

3- هل توجد علاقة اثر بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء وإدارة الاحتواء العالي.

اذ اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وقامت الدراسة على جمع البيانات والمعلومات من مصادر ثانوية مثل الكتب والمجلات والشبكة العنكبوتية (الانترنت)، وجرى الجانب العملي من الدراسة في معمل سمنت كركوك ليكون مصدراً للبيانات الأولية، اذ تم صياغة نموذج أفتراضي للدراسة، وثم وضعت الفرضيات، وتم جمع البيانات عن طريق توزيع (400) استمارة استبيان وزعت على عينة من العاملين في المستويات العليا والوسطى والدنيا في المعمل تم استرداد (376) استمارة، اختبرت بواسطة برامج احصائية واساليها مثل (الأكسل) و (SPSS) و (AMOS).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات فكانت أبرز الاستنتاجات ضعف تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمة والمتمثلة بمعمل سمنت كركوك، وذلك بسبب قلة احتواء العاملين لوحدة إدارة الموارد البشرية العاملة في المنظمة محل الدراسة، وقد تبين أيضاً وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاد إدارة الاحتواء العالي بالشكل عام.

**الكلمات الافتتاحية:** إدارة الموارد البشرية الخضراء، ادارة الاحتواء العالي، معمل سمنت كركوك.

## المقدمة

ان عملية الإهتمام بالموارد البشري لا يقتصر فقط على توفير ما يحتاجه من سلع وخدمات، بل إن حياة البشر وصحتهم تعد أهم وخطر، لذلك بات الإهتمام بالبيئة في العقود الأخيرة من المواضيع المهمة على المستوى الفردي والدولي، اذ ان العمليات الصناعية وماتسببه من اخطار جسيمة على البيئة ينعكس سلباً على حياة المورد البشري نتيجة المخلفات المنبعثة من المنظمات بسبب مزاولتها لأنشطتها، اذ الشككت بمثابة تهديد حقيقي يندر بحدوث كوارث مما دفع العلماء والمفكرين بالعمل على الحد من ظاهرة التلوث البيئي والعمل على معالجة المخلفات المنبعثة من المنظمات الصناعية واستبدال اساليب العمل بأخرى حديثة وصديقة للبيئة تؤدي نفس الغرض ولكن بأقل ضرر بيئي واكل تأثيراً على العاملين.

لذلك جاءت هذه الدراسة لبيان أهمية المحافظة على المورد البشري الخضر ودورها في زيادة إحتواء الأفراد العاملين، ان المنهج المعتمد في الدراسة الحالية هو المنهج الوصفي التحليلي، اذ تم صياغة فرضيات البحث واجراء الجانب الميداني في معمل سمنت كركوك، جمع البيانات عن طريق توزيع (400) استمارة استبيان وزعت على عينة من العاملين في المستويات العليا والوسطى والدنيا في المعمل تم استرداد (376) استمارة، اختبرت بواسطة برامج احصائية واساليها مثل (الأكسل) و (SPSS) و (AMOS)، وتوصلت الدر وقد واجهت الباحث عدد من المعوقات منها بعد المسافة كون المنظمة تقع خارج محافظة كركوك، وصعوبة تعاون المستجيبين في بداية الأمر ورفضهم اعطاء الأجابات، الا ان هذه المعوقات تم تجاوزها وتم توزيع استمارات الأستبيان ومن ثم اختبرت بواسطة عدد من البرامج الأحصائية.

وتضمنت الدراسة خمسة فصول، تضمن الفصل الأول ثلاثة مباحث، المبحث الأول الدراسات السابقة المرتبطة بالدراسة الحالية، والمبحث الثاني تناول منهجية الدراسة والأساليب الأحصائية والأدوات لجمع وتحليل البيانات، اما المبحث الثالث فتضمن موجزاً للتعريف بميدان الدراسة، ووصف الافراد الذين جرت عليهم الدراسة، اما الفصل الثاني فقد تناول إدارة الإحتواء العالي بواقع مبحثين اذ تضمن المبحث الأول نظرة موجزة في إدارة الإحتواء العالي، اما المبحث الثاني فتضمن ابعاد إدارة الإحتواء العالي، اما الفصل الثالث فقد تضمن مبحثين تناول المبحث الأول نظرة موجزة في ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء، والفصل الثاني فتضمن ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء، وقد تناول الفصل الرابع ثلاثة مباحث هي المبحث الأول فتضمن وصف متغيرات الدراسة، والمبحث الثاني فتضمن اختبار نماذج الدراسة، اما المبحث الثالث فتضمن اختبار فرضيات الدراسة، واخيراً الفصل الخامس الذي تضمن مبحثين هما المبحث الأول الأستنتاجات، والمبحث الثاني المقترحات التي توصلت اليها الدراسة.

## المبحث الأول

### الجهود المعرفية السابقة

تمهيد:

يُعد استطلاع الدراسات السابقة سواءً كانت محلية ام عربية ام اجنبية، من المراحل المنهجية المهمة في البحث العلمي بهدف التعرف على المسأهات السابقة التي تطرق اليها الباحثون فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة الحالية.

ومن أجل ذلك سعى الباحث عن طريق المبحث الحالي الى عرض أهم الدراسات ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة وتم تقسيمها الى دراسات (عراقية وعربية واجنبية) وكالاتي:

اولاً: الاحتواء العالي

جدول (1)

الدراسات العراقية والعربية والأجنبية المتعلقة بإدارة الاحتواء العالي

(العبيدي، 2010)	-1
بناء إنموذج إدارة الاحتواء العالي في اطار معالجات تنوع الموارد البشرية ومقدرات تطوير راس المال الاجتماعي.	عنوان الدراسة
1- هل يؤثر التنوع في الموارد البشرية على قرار إدارة المصارف العراقية بتبني ممارسات الاحتواء العالي للعاملين لديها؟ 2- هل هناك دور لراس المال الاجتماعي في تعديل هذا التنوع وبالتالي ممارسة الاحتواء العالي للعاملين من قبل الإدارة المصرفية العراقية؟	المشكلة الدراسه
1- استعراض المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة الحالية والتي تشمل (إدارة الاحتواء العالي، معالجات تنوع الموارد البشرية، و مقدرات تطوير رأس المال الاجتماعي) والتأطير النظري لها، ورسم صورة فكرية في ضوء نظريتي المنظمة والسلوك التنظيمي. 2- بناء إنموذج لإحتواء العاملين يتناول اندماجهم، وتدريبهم، وتحفيزهم.	هدف الدراسه
مصرف الرشيد العراقي، اذ بلغ مجموع العينة المختارة ككل (75) مديراً في	الميدان والعينة



مصرف الرشيد العراقي ممثلاً بالمركز العام وفروعه المتعددة ببغداد، والتي بلغت (38) فرعاً.	
أعتمدت الدراسة منهج المسح الاستطلاعي.	المنهج المعتمد
الاندماج الوظيفي، التدريب، التحفيز، والتعويضات، دعم تكنولوجيا العمل	متغيرات الدراسة
1- ظهر بان إدارة مصرف الرشيد في اطار معالجاتها تنوع الموارد البشرية عن طريق بعد الإدارة التنفيذية الناجحة بانها مميزة الى حد ما في تعاملها في حسابات الجنس (ذكور واناث)، وتفهمها للفروقات الفردية بين العاملين. 2- وجود تنسيق فاعل لتحقيق الاداء المتميز في مصرف الرشيد وتحقيق علاقات ايجابية بين الافراد والاقسام.	أهم الاستنتاجات
(فرحان، 2017)	-2
دور ممارسات إدارة الاحتواء العالي في تعزيز أبعاد المنظمة الذكية حالة دراسية في جامعة تكريت	عنوان الدراسة
1- مامدى إدراك القيادات الاكاديمية في المنظمة المبحوثة لمفهوم ممارسات إدارة الاحتواء العالي؟ وما مدى اهتمامها بهذا المفهوم؟ 2- هل تتباين ممارسات إدارة الاحتواء العالي من حيث الأهمية والتاثير في ابعاد المنظمة الذكية؟	المشكلة الدراسة
1- التعرف على مستوى الاحتواء العالي ووجوده وإمكانية تطويره والعمل به. 2- التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات الخاصة لتطوير عمل المنظمة المبحوثة وصولاً إلى تبني ممارسات إدارة الاحتواء العالي في إطار المنظمة الذكية.	اهداف الدراسة
جامعة تكريت، اشتملت عينة الدراسة على عدد من القيادات الأكاديمية في جامعة تكريت متمثلة بـ(العمداء،المعاونين، ورؤساء الأقسام)، إذ بلغ مجموع لعينة (114) من القيادات العليا والوسطى، وتم توزيع (114) استمارة، وتم استرجاع (100) استبانة.	الميدان والعينة
المنهج المعتمد هو المنهج الوصفي- التحليلي.	المنهج المعتمد

متغيرات الدراسة	الاندماج الوظيفي، التدريب، التحفيز، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مشاركة المعلومات، فرق العمل.
أهم الاستنتاجات	1- تمثل ممارسات إدارة الاحتواء العالي اداة لتصميم عمل ناجح يتضمن مواصفات جوهرية للوظيفة الناجحة مثل المشاركة والتطوير والعمل الجماعي. 2- اوضحت النتائج الأكاديمية مدى الدور الذي يلعبه مفهوم إدارة الاحتواء العالي في تعزيز المنظمة الذكية عبر تايثير ممارسات إدارة الاحتواء العالي وابعاد المنظمة الذكية.
-3	(السعدون، 2018)
عنوان الدراسة	إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها في تعزيز رأس المال النفسي دراسة تحليلية لآراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات والكليات الأهلية العراقية.
المشكلة الدراسة	1- ما مدى الخلل في تطبيق إدارة الاحتواء العالي في الكليات والجامعات الأهلية المبحوثة من وجهة نظر عينة الدراسة؟ 2- هل لإدارة الاحتواء العالي دور في تعزيز رأس المال النفسي؟
اهداف الدراسة	1- تحديد مدى تطبيق أبعاد إدارة الاحتواء العالي في الكليات الاهلية المبحوثة. 2- تحديد العلاقة بين أبعاد إدارة الاحتواء العالي وبين رأس المال النفسي. 3- تحديد تأثير ابعاد إدارة الاحتواء العالي في رأس المال النفسي.
الميدان والعينة	شمل مجتمع الدراسة شريحة من أعضاء الهيئة التدريسية والقيادات الإدارية لمجموعة من الجامعات والكليات الاهلية في البيئة العراقية وقد بلغ حجم المجتمع (500) تدريسي وتم اختيار عينة قصدية بلغت (217) عضو هيئة تدريسية.
المنهج المعتمد	ان المنهج المعتمد في الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي.
متغيرات الدراسة	المشاركة في اتخاذ القرارات، امتلاك المعلومات، المشاركة في العوائد، امتلاك المعرفة.
	1- ضعف اهتمام الكليات المبحوثة بمنح رؤساء العمل الصلاحيات

<p>اللازمة لغرض انجاز اعمالهم.</p> <p>2-امتلاك الكليات المبحوثة المعلومات اللازمة لصنع القرارات التي ساعدت بدورها في تحسين نوعية القرار المتخذة.</p> <p>3-امتلاك الكليات المبحوثة المعرفة المتمثلة بالمهارات والقدرات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية.</p>	<p>أهم الاستنتاجات</p>
<p>(ابو ليفة، 2016)</p>	<p>-1</p>
<p>علاقة الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز الابداع الاداري</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>1- ماهي العلاقة بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي واستراتيجيات الابداع الاداري؟</p> <p>2- ما مدى توافر ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي واستراتيجيات الابداع الاداري في شركة اسيوط لتكرير البترول؟</p>	<p>المشكلة الدراسة</p>
<p>1- التأكد من توافر ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي واستراتيجيات الأبداع في شركة اسيوط لتكرير البترول.</p> <p>2- التعرف على طبيعة العلاقة بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي واستراتيجيات الإبداع الإداري.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>دراسة ميدانية مطبقة على شركة اسيوط لتكرير البترول طبقت على عينه عددها (331) من اصل المجتمع البالغ عدده (2400).</p>	<p>الميدان والعينة</p>
<p>المنهج المعتمد هو المنهج الوصفي التحليلي.</p>	<p>المنهج المعتمد</p>
<p>المشاركة في اتخاذ القرارات، مشاركة المعلومات، المشاركة في العوائد، تشارك المعرفة.</p>	<p>متغيرات الدراسة</p>
<p>1- ان إدارة الاحتواء العالي من العناصر المؤثرة في رغبة الأفراد في اجراءات التطوير والتغيير.</p> <p>2- إدارة الاحتواء العالي مؤثر قوي في التطوير التنظيمي وان هناك قاعدة بيانات قوية في الشركة تسأهم في الارتقاء في اداء المنظمة.</p>	<p>أهم الاستنتاجات</p>
<p>(الحسني، 2016)</p>	<p>-2</p>
<p>اثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في تنشيط راس المال البشري.</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>هل هناك اثر لممارسات إدارة الاحتواء العالي في تنشيط راس المال البشري؟</p>	<p>المشكلة الدراسة</p>

<p>1- التعرف على مستوى إدارة الاحتواء العالي في العاصمة العراقية بغداد.</p> <p>2- بناء نموذج مقترح يوضح تأثير ممارسات إدارة الاحتواء العالي على تنشيط رأس المال البشري في مصرف الرافدين</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>مصرف الرافدين العراقي والبالغ عدد فروعها (63) فرعاً وتشمل المسؤولين في الإدارات العليا والوسطى والعاملين في المصرف وقد تم توزيع استثمارات استبيان وعددها (104) استمارة .</p>	<p>الميدان والعينة</p>
<p>المنهج المعتمد الوصفي التحليلي.</p>	<p>المنهج المعتمد</p>
<p>الاندماج الوظيفي، التدريب، التحفيز والتعويضات، الدعم التكنولوجي للعمل</p>	<p>متغيرات الدراسة</p>
<p>1- ان مستوى الإندماج الوظيفي في مصرف الرافدين عالي، وهذا ما يفسر حماس العاملين واندفاعهم للعمل.</p> <p>2- ان مستوى تكامل رأس المال البشري مرتفع وهذا يفسر ان المهارات والمعرفة المتوفرة عالية تمكنهم من عمل فرق عمل تنهض بالعمل المصرفي.</p>	<p>أهم الأستنتاجات</p>
<p>(Doody, 2007)</p>	<p>-1</p>
<p>High involvement work system their effecton employee turnover and organizational performance in nwezwalanda organisations</p> <p>تأثير نظم عمل الاحتواء العالي على اداء التنظيمي ودوران العاملين في عدد من المنظمات النيوزلندية.</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>1- هل هناك تأثير ايجابي على كل من انخفاض دوران العمل وزيادة دوران الاداء التنظيمي عن طريق استخدام نظم عمل عالية الاداء؟</p> <p>2- هل هناك حاجة الى اجراء مزيد من البحوث لتحديد المتغيرات التي تستخدمها مؤسسات نيوزلندا؟</p>	<p>المشكلة الدراسة</p>
<p>اختيار عينة عشوائية في عدد من الشركات في نيوزلندا ووزعت مجموعة من استمارات الاستبيان البالغ عددها (520) استمارة للادارات العليا والوسطى والدنيا.</p>	<p>الميدان والعينة</p>

دراسة تطبيقية	المنهج المعتمد
مشاركة المعرفة، تمكين الموظف، مشاركة المعلومات، المكافآت	متغيرات الدراسة
1- معرفة نسبة المنظمات التي تستعمل نظم عمل الاحتواء العالي في نيوزلندا. 2- قياس درجة تأثير نظم عمل الاحتواء العالي على اداء التنظيمي ودوران العمل.	اهداف الدراسة
1- ان اعتماد نظم عمل الاحتواء العالي للعاملين يؤدي الى تحسين الاداء وزيادة الإنتاجية والعلاقة مابين الإدارة والعاملين. 2- ان الاتصالات الفاعلة ومشاركة المعلومات في أماكن عمل امر اساسي لنجاح إدارة الاحتواء العالي.	أهم الاستنتاجات
(Vaipio, 2015)	-2
Do high –involvement management practices Enhance employee innovative Behavior? هل تعزز ممارسات إدارة الاحتواء العالي السلوك الابداعي للعاملين؟	عنوان الدراسة
1- هل تعزز ممارسات إدارة الاحتواء العالي السلوك الابداعي للعاملين؟ 2- كيف تؤثر عناصر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في مختلف النتائج على حد سواء والمجمعة معا في السلوك الابداعي للعاملين؟	الشكلة الدراسة
1- بيان دور ممارسات الاحتواء العالي تعزز فرص السلوك الابداعي. 2- دور الاحتواء العالي في الابتكار في مكان العمل.	اهداف الدراسة
عينة عشوائية في عدد من الشركات الفنلندية بلغت (1000) فرد للعاملين في الإدارة العليا والوسطى الاشرافية.	الميدان والعينة
دراسة تطبيقية.	المنهج المعتمد
التعويضات والحوافز، التدريب، الوظيفة ، التوصيف وتصميم العمل.	متغيرات الدراسة
1- توصلت الدراسة الى ان هناك تأثير معنوي لممارسات إدارة الاحتواء العالي في تعزيز السلوك الابداعي والابتكاري للعاملين. 2- امكانية تطبيق ممارسات إدارة الاحتواء العالي في منظمات مختلفة وان نجاح هذه الممارسات يعتمد على اسلوب التنفيذ.	أهم الاستنتاجات

(Wood, Ogbonnaya, 2016)	-3
High-involvement management, Economic Recession well Being and Organizational performance إدارة الاحتواء العالي، الركود الاقتصادي، التضخم، والاداء الوظيفي	عنوان الدراسة
1- هل توجد علاقة بين إدارة الاحتواء العالي، الركود الاقتصادي، التضخم، والاداء الوظيفي؟ 2- هل ترتبط الإدارة بالشكل ايجابي بالاداء العالي ونتائج الموظف؟ 3- هل يرتبط الركود بالشكل سلبي بنتائج الموظف؟	مالشكلة الدراسة
1- تقديم إدارة الاحتواء العالي كوسيلة للتغلب على الازمات الاقتصادية. 2- معرفة مدى تأثير إدارة الاحتواء العالي على الاداء الوظيفي.	اهداف الدراسة
تم جمع بيانات من القيادات العليا العاملة في المنظمات المالية البريطانية وجرى اختيار عينة عشوائية مكونة من (219) مديرا.	الميدان والعينة
دراسة تطبيقية.	المنهج المعتمد
التدريب، مشاركة العامل، التعويضات	متغيرات الدراسة
1- هناك تأثير للإحتواء العالي في تحسين الاداء الوظيفي ورفع مستويات الرضا الوظيفي. 2- امكانية تطبيق إدارة الاحتواء في مختلف الظروف وفي منظمات متعددة	أهم الاستنتاجات

ثانيا: دراسات تتعلق بالموارد البشرية الخضراء

## جدول (2)

الدراسات العراقية والعربية والأجنبية المتعلقة بالموارد البشرية الخضراء

(الزبيدي، 2016)	-1
دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية بحث ميداني في الشركة العامة للزيوت النباتية.	عنوان الدراسة
1- هل يوجد وعي وإدراك بأهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمواطنة البيئية لدى العاملين في الشركة العامة للزيوت النباتية؟ 2- هل تساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية بحث ميداني في الشركة العامة للزيوت النباتية؟	مالشكلة الدراسة

<p>1-تقديم تأطير فكري لموضوعي إدارة الموارد البشرية الخضراء والمواطنة البيئية اللذان يمتازان بالحدثة والندرة.</p> <p>2-تحديد مدى أهتمام المنظمة المبحوثة بمتغيري الدراسة.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>اختيرت الشركة العامة للزيوت النباتية ميدانا للتطبيق وقد بلغ حجم العينة (30) مديرا من اصل (87) مديرا من حجم المجتمع.</p>	<p>الميدان والعينة</p>
<p>والمنهج المعتمد الوصفي - التحليلي.</p>	<p>المنهج المعتمد</p>
<p>التدريب، التوظيف، التعويضات، تقييم الاداء.</p>	<p>متغيرات الدراسة</p>
<p>1-اصبحت إدارة الموارد البشرية الخضراء من الاتجاهات الحديثة التي تبين المحافظة على بيئة العمل والبيئة بالشكل عام عبر تطويع ممارسات الموارد البشرية .</p> <p>2-اظهرت نتائج الجانب العملي للبحث ضعف في تبني الشركة المبحوثة لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وربما يعود السبب في ذلك الى حداثة هذا التوجه وان تطبيقاته في منظمات الاعمال يتطلب الاستعانة بخبرات قد لا تمتلكها الشركة العامة للزيوت النباتية.</p>	<p>أهم الاستنتاجات</p>
<p>(السكافي، واخرون، 2017)</p>	<p>-2</p>
<p>الروحانية التنظيمية وتأثيرها في الموارد البشرية الخضراء دراسة استطلاعية لاراء معمل سمنت الكوفة الجديد.</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>1-هل الموارد البشرية الخضراء على وفق رأي عدد من العاملين تعد متوفرة في المعمل قيد الدراسة؟</p> <p>2-هل يوجد تأثير للروحانية التنظيمية في الموارد البشرية الخضراء على وفق رأي عدد من العاملين في المعمل قيد الدراسة؟</p>	<p>مالشكلة الدراسة</p>
<p>1-معرفة مستوى الموارد البشرية الخضراء على وفق رأي عدد من العاملين في المعمل قيد الدراسة.</p> <p>2-تحديد طبيعة العلاقة بين الروحانية التنظيمية والموارد البشرية الخضراء على وفق رأي عدد من العاملين في المعمل قيد الدراسة.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>يتمثل المجتمع فقط بالأفراد العاملين العاملين في معمل سمنت الكوفة وقد تم توزيع استبانة بصورة عشوائية على (375) استبانة من اصل (1600)</p>	<p>الميدان والعينة</p>

موظف.	
المنهج المعتمد	المنهج المعتمد هو المنهج الوصفي التحليلي.
متغيرات الدراسة	التدريب الاخضر، التوظيف الاخضر، تقييم الاداء الاخضر، نظام المكافآت والحوافز الاخضر
أهم الاستنتاجات	1- ان الروحانية التنظيمية وعلاقتها بالموارد البشرية الخضراء تعد من أهم المتغيرات التنظيمية الواجب احاطتها بالبحث لتحقيق النجاح لمنظمات الاعمال المعاصرة. 2- تعد الموارد البشرية الخضراء المتطلب المعاصر لتحقيق الاستدامة. 3- كما دلت نتائج التحليل الوصفي لمتغير الموارد البشرية الخضراء على عدم توافرها في المعمل قيد البحث.
-3	(الأبراهيمي، 2019)
عنوان الدراسة	إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق التفوق التنافسي دراسة ميدانية في مستشفى الامير و الغدير الاهليين في محافظة النجف الاشرف.
مالشكلة الدراسة	1- ما مدى تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء في التفوق التنافسي؟ 2- ما هو اثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في التفوق التنافسي؟
هدف الدراسة	1- تقديم اطار من المعرفة حول مدى تأثير مرتكزات إدارة الموارد البشرية الخضراء في التفوق التنافسي. 2- تحديد وتشخيص ما هو اثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في التفوق التنافسي.
مجتمع والميدان	مؤسسات القطاع الخاص متوسطة الحجم العاملة في قطاع الرعاية الصحية (مستشفى الأمير والغدير الأهليين) شملت العينة (108) من اصل (150).
المنهج المعتمد	ان المنهج المعتمد هو المنهج الوصفي التحليلي.
متغيرات الدراسة	التوظيف الاخضر، التدريب والتطوير الاخضر، ادارة الاداء الاخضر
أهم الاستنتاجات	1- توصلت الدراسة الى ان مصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء يعمل على تنظيم العاملين اعمالهم داخل المؤسسة لأجل التكيف مع التغييرات وحفظ بيئات العمل وبالاتي اثراء الوعي الحالي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في سياقات العمل.



2-ان قدرة الأفراد عينه الدراسة للتحكم بقراراتهم بما يتلائم مع الظروف البيئية سيسأهم في حل المالشكلات التي تواجهها المنظمة.	
(السكاننة،2017)	-1
أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز ابداع الموارد البشرية متغير معدل دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان.	عنوان الدراسة
هل هناك أثر معدل لابداع الموارد البشرية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، واستراتيجية التمايز في شركات الطاقة المتجددة في عمان؟	مشكلة الدراسة
1-مدى ممارسة الخضراء في شركات الطاقة المتجددة في عمان 2-التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز في شركات الطاقة المتجددة في عمان.	هدف الدراسة
طبقت هذه الدراسة في الشركات التي لها ممارسات صديقة للبيئة والطاقة المتجددة ولها ممارسات في الموارد البشرية الخضراء وعددها (78) من حجم المجتمع البالغ (165) شركة تعمل في الطاقة الاردنية عمان.	الميدان والعينة
المنهج الوصفي التحليلي.	المنهج المتبع
التوظيف الاخضر، التدريب والتطوير الاخضر، ادارة الاداء الاخضر	متغيرات الدراسة
1-وجود اثر ذي دلالة احصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز في الشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة، والتي تمارس الإدارة الخضراء في نشر طاقتها في العاصمة الاردنية عمان عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ). 2- وجود تأثير مُعدل ذي دلالة إحصائية لرأس المال البشري على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء واستراتيجية التمايز بالشركات الصديقة للبيئة والطاقة المتجددة والتي تمارس الإدارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الاردنية عمان عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ).	أهم الاستنتاجات
(اسماعيل، والبردان،2017)	-2
دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة	عنوان الدراسة

التنظيمية البيئية "دراسة تطبيقية"	
<p>1- هل هناك دور لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية ؟</p> <p>2- مامتوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الشركات الصناعية العاملة في مدينة السادات؟</p>	مالشكلة الدراسة
<p>1- توصيف ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الشركات العاملة بمدينة السادات، وتحديد مدى اختلاف هذه الممارسات باختلاف الخصائص الديموغرافية للعاملين في هذه الشركات.</p> <p>2- تحديد طبيعة ونوع العلاقة بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية في الشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات.</p>	هدف الدراسة
الشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات حيث كانت العينة (34) من اصل (234) من مسؤولي الإدارات العليا والوسطى والأشرافية .	الميدان والعينة
دراسة ميدانية.	المنهج المعتمد
الاستقطاب والاختيار الاخضر، التدريب والتنمية الخضراء، ادارة الاداء الاخضر، الاجور والمكافآت الخضراء	متغيرات الدراسة
<p>1- وجود اختلافات ذات دلالة احصائية بين ادراك العاملين بالشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات حول متغيري من متغيرات الدراسة الصناعية العاملة بمدينة السادات.</p> <p>2- تعد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء احدى الوسائل الاساسية التي يمكن ان تستخدمها الشركات الصناعية العاملة في مدينة السادات لتدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية بها.</p>	أهم الاستنتاجات
<b>(Yong &amp; Yusoff, 2016)</b>	-1
<p>Studying the influence of strategic human resource competencies on the adoption of green human resource management practices.</p> <p>دراسة تأثير الكفاءات الاستراتيجية للموارد البشرية على تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.</p>	عنوان الدراسة

هل يمكن قياس مدى تأثير الكفاءات الاستراتيجية على تبني ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء؟	مالشكلة الدراسة
الغرض من الدراسة هو تحديد تأثير الكفاءات الاستراتيجية للموارد البشرية لعاملي الموارد البشرية على تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.	هدف الدراسة
ان مجتمع الدراسة في المنظمات الصناعية والخدمية في ماليزيا اما عينة الدراسة فقد كانت (87) منظمة من هذه المنظمات و بالتركيز على ممارسي إدارة الموارد البشرية من اصحاب الاختصاص المهني لبيان توجهاتهم لتعزيز الموارد البشرية الخضراء.	الميدان والعينة
دراسة تطبيقية.	المنهج المعتمد
التدريب والتطوير الاخضر، ادارة الاداء الاخضر، التقييم الاخضر	متغيرات الدراسة
لقد بينت نتائج الدراسة ان عدد من امكانيات الموارد البشرية لها تأثير في إدارة الموارد البشرية الخضراء ومنها المرشد الاستراتيجي ويتوافق بالشكل كبير بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء اما المنسق الاستراتيجي فيرتبط إيجابيا مع كافة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتشمل التحليل الأخضر والتوصيف الوظيفي، والتعيين الأخضر، والاختيار الأخضر، والتدريب الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، والمكافآت الخضراء.	أهم الاستنتاجات
(Masri, 2016)	-2
Assessing green human resource management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study. تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في سياق التصنيع الفلسطيني: دراسة تجريبية.	عنوان الدراسة
1- هل هناك تقييم للممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في سياق التصنيع الفلسطيني؟ 2- جعل جميع الوظائف في المنظمات مسؤولة للحفاظ على البيئة الخضراء؟	مالشكلة الدراسة
تحديد اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الاداء في المنظمات الصناعية في فلسطين.	هدف الدراسة
اعتبرت المنظمات العاملة في ثلاثة قطاعات صناعية هي مجتمع الدراسة وهي قطاعات الاغذية والكيمياويات والدوائية. اما عينة الدراسة فكانت (110)	الميدان والعينة

منظمة مختلفة ممن يطبقون معايير GHRM ضمن القطاعات الصناعية الثلاثة.	
المنهج المعتمد	المنهج التجريبي التطبيقي.
متغيرات الدراسة	التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، ادارة الاداء الاخضر
أهم الاستنتاجات	قدمت الدراسة رؤية مفيدة حول كيفية قيام المؤسسات الصناعية بربط وظائف الموارد البشرية بالشكل استراتيجي لدعم الاداء البيئي الخاص بها والضرورية لتحقيق الميزة التنافسية.
-3	(Mishra, 2017)
عنوان الدراسة	Green human resources management A framework for sustainable organizational development in an emerging economy. إدارة الموارد البشرية الخضراء: إطار للتنمية التنظيمية المستدامة في الاقتصاد الناشئ.
مالشكلة الدراسة	1- ماهية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء؟ 2- هل يمكن تحديد العوامل الرئيسية التي تحفز تنفيذ ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء؟
هدف الدراسة	استكشاف حالة وتحديات ممارسات الموارد بشرية الخضراء في الهند.
الميدان والعينة	المنظمات العاملة في ثلاثة قطاعات صناعية وهي (قطاع الأغذية والكيمياويات والدوائيات)، اما عينة الدراسة فقد كانت (110) منظمة مختلفة ممن يمارسون معايير GHRM في هذه القطاعات الثلاث.
المنهج المعتمد	دراسة تطبيقية.
متغيرات الدراسة	نظام المكافآت والحوافز الاخضر، التدريب الاخضر، ادارة الاداء الاخضر
أهم الاستنتاجات	هناك مجالاً اخر للاستفادة من الامكانات الكاملة لممارسات (GHRM) لتشجيع السلوك المؤيد للبيئة في المنظمات، وتكشف تحليلات البيانات ان دعم الإدارة العليا والتعليم المتبادل بين الاقسام امران اساسيان لتسهيل السلوكيات الخضراء بين الأفراد العاملين.

المصدر: من اعداد الباحث.

## المستخلص

هدفت الدراسة الحالية الى التعرف على ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في إحتواء العاملين عن طريق تبني نهج إدارة الاحتواء العالي، والعمل على تقليل كميات التلوث الكبيرة والحد من زيادة الإنبعاثات الصناعية المؤثرة سلباً على البيئة.

ان من المشكلات التي تواجهها المنظمات اليوم هي مشكلة التلوث البيئي وتأثيره على المورد البشري داخل المنظمة وقد جاءت الدراسة الحالية لبيان ضرورة قيام المنظمات بتبني أعمال تخدم البشر ولا تؤثر في البيئة عن طريق مضمون ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء التي تهتم بأستقطاب عاملين ذي توجه بيئي اخضر، والأرتقاء بمهارات الأفراد العاملين وقدراتهم وتحمل المنظمات المسؤولية الأخلاقية والأجتماعية تجاه حماية البيئة من المخلفات الضارة جراء العمليات الصناعية المستمرة عن طريق إدارة الاحتواء العالي التي تقوم بها المنظمة لتشجيع عاملها على المشاركة في اتخاذ القرارات، ومن هنا جاءت الدراسة الحالية كمساهمة في هذا المجال، ومن أجل هذا الغرض تمت صياغة مشكلة الدراسة بتوليفة من الأسئلة تتلخص بالآتي:

1- هل تمتلك المنظمة المبحوثة معلومات كافية عن ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء.

2- ما مدى اهتمام المنظمة بمفهوم الاحتواء العالي.

3- هل توجد علاقة اثر بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء وإدارة الاحتواء العالي.

اذ اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وقامت الدراسة على جمع البيانات والمعلومات من مصادر ثانوية مثل الكتب والمجلات والشبكة العنكبوتية (الانترنت)، وجرى الجانب العملي من الدراسة في معمل سمنت كركوك ليكون مصدراً للبيانات الأولية، اذ تم صياغة نموذج أفتراضي للدراسة، وثم وضعت الفرضيات، وتم جمع البيانات عن طريق توزيع (400) استمارة استبيان وزعت على عينة من العاملين في المستويات العليا والوسطى والدنيا في المعمل تم استرداد (376) استمارة، اختبرت بواسطة برامج احصائية واساليها مثل (الأكسل) و (SPSS) و (AMOS).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات فكانت أبرز الاستنتاجات ضعف تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمة والمتمثلة بمعمل سمنت كركوك، وذلك بسبب قلة احتواء العاملين لوحدة إدارة الموارد البشرية العاملة في المنظمة محل الدراسة، وقد تبين أيضاً وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاد إدارة الاحتواء العالي بشكل عام.

**الكلمات الافتتاحية:** إدارة الموارد البشرية الخضراء، ادارة الاحتواء العالي، معمل سمنت كركوك.

## ثبت المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	المستخلص
ب	ثبت المحتويات
ت-ج	ثبت الجداول
ج-ح	ثبت الاشكال
خ	ثبت الملاحق
1	المقدمة
2	الفصل الأول: الجهود المعرفية السابقة ومنهجية الدراسة.
3	المبحث الأول: الجهود المعرفية السابقة.
17	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
26	المبحث الثالث: نبذة تعريفية لميدان الدراسة الحالية، ووصف للأفراد في عينة الدراسة
59-30	الفصل الثاني: إدارة الاحتواء العالي
44-31	المبحث الأول: ماهية إدارة الاحتواء العالي
59-45	المبحث الثاني: أبعاد إدارة الاحتواء العالي
92-60	الفصل الثالث: ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء
75-61	المبحث الاول: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء اطار نظري
92-76	المبحث الثاني: ابعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء
93	الفصل الرابع : وصف متغيرات الدراسة واختبار المخطط الفرضي لها
94	المبحث الاول: وصف متغيرات الدراسة
101	المبحث الثاني: اختبار نماذج الدراسة
113	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
138	الفصل الخامس: الاستنتاجات والمقترحات
139	المبحث الاول: الاستنتاجات
140	المبحث الثاني: المقترحات
143	المصادر
	الملاحق

## ثبت الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	الدراسات العراقية والعربية والأجنبية المتعلقة بإدارة الاحتواء العالي	3
2	الدراسات العراقية والعربية والأجنبية المتعلقة بالموارد البشرية الخضراء	9
3	مصادر الأستبانة	23
4	خصائص الأفراد المبحوثين في المنظمة عينة الدراسة	28
5	مصطلحات إدارة الاحتواء العالي حسب استخدامات الكتاب	34
6	مفاهيم الاحتواء العالي	35
7	ابعاد إدارة الاحتواء العالي	45
8	مفاهيم الموارد البشرية الخضراء	63
9	ابعاد ادارة الموارد البشرية الخضراء حسب رأي الباحثين	76
10	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرالإندماج الوظيفي	94
11	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المشاركة بالعوائد والتحفيز والتعويضات	95
12	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	96
13	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المشاركة في اتخاذ القرارات	97
14	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المشاركة في أملاك المعرفة	97
15	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الأستقطاب والتوظيف الأخضر	99
16	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التدريب والتطوير الأخضر	100
17	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير إدارة الأداء والتقييم الأخضر	100

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
18	معايير جودة المطابقة وقيم القبول	102
19	مطابقات الأنموذج الافتراضي للدراسة (المرحلة الأولى)	104
20	النتائج الخاصة بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات المشاهدة لها للمرحلة الأولى من التحليل	106
21	المتغيرات المحذوفة من النموذج النهائي	108
22	معايير جودة المطابقة وقيم القبول	110
23	النتائج الخاصة بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات المشاهدة لها للمرحلة النهائية من التحليل	111
24	تحليل الارتباط الخاص بالفرضية الأولى	114
25	معايير جودة المطابقة وقيم القبول	114
26	علاقة الأثر بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (اجمالياً) وبين إدارة الاحتواء العالي (اجمالياً).	116
27	معايير جودة المطابقة وقيم القبول	117
28	علاقة أثر بين الاستقطاب والتوظيف الاخضر وبين إدارة الاحتواء العالي (اجمالياً) الخاص بالفرضية الفرعية الثالثة	119
29	معايير جودة المطابقة وقيم القبول الخاص بالفرضية الفرعية الثالثة	119
30	تحليل علاقة الأثر بين التدريب والتطوير الأخضر و إدارة الاحتواء العالي (اجمالياً) الخاص بالفرضية الفرعية الثالثة	121
31	معايير جودة المطابقة وقيم القبول الخاص بالفرضية الفرعية الثالثة	121
32	تحليل علاقة الأثر بين إدارة الأداء والتقييم الأخضر وبين إدارة الاحتواء العالي (اجمالياً) الخاص بالفرضية الثالثة	123
33	معايير جودة المطابقة وقيم القبول الخاص بالفرضية الثالثة	124
34	تحليل الأثر بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (اجمالياً) والإندماج الوظيفي الخاص بالفرضية الفرعية الرابعة	126
35	معايير جودة المطابقة وقيم القبول الخاص بالفرضية الفرعية الرابعة	126
36	تحليل الأثر بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (اجمالياً) والمشاركة في العوائد والتحفيز الخاص بالفرضية الفرعية الرابعة	128
37	معايير جودة المطابقة وقيم القبول الخاص بالفرضية الفرعية الرابعة	129



رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
38	تحليل الاثر بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (اجمالياً) وبين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	131
39	معايير جودة المطابقة وقيم القبول الخاص بالفرضية الفرعية الرابعة	131
40	تحليل الاثر بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (اجمالياً) وبين المشاركة في اتخاذ القرارات	133
41	معايير جودة المطابقة وقيم القبول	134
42	تحليل الاثر بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (اجمالياً) وبين امتلاك المعرفة	135
43	معايير جودة المطابقة وقيم القبول الخاص بالفرضية الفرعية الرابعة	136

### ثبت الأشكال

رقم شكل	عنوان شكل	الصفحة
1	المخطط الافتراضي للدراسة	10
2	التمثيل التخطيطي لنظام عمل الأداء العالي	32
3	مزايا الاحتواء العالي	42
4	حل المشكلات بأستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	55
5	نموذج مفاهيمي لممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء	66
6	العوامل المؤثرة على ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء	73
7	ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء	78
8	اغراض انظمة تقييم الأداء	90
9	النموذج الأولي للدراسة بأستخدام التحليل العامل التوكيدي	103
10	مخرجات برنامج اموس بعد اجراء التعديلات	109
11	علاقة الارتباط بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء (اجمالياً) وإدارة الاحتواء العالي (اجمالياً)	113
12	علاقة التأثير بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (اجمالياً) وإدارة الاحتواء العالي (اجمالياً)	116
13	علاقة التأثير بين الاستقطاب والتوظيف الاخضر وإدارة	118

الصفحة	عنوان شكل	رقم شكل
	الاحتواء العالي اجمالاً	
120	تحليل علاقة الاثر بين التدريب والتطوير الأخضر و إدارة الاحتواء العالي اجمالاً	14
123	تحليل علاقة الاثر بين إدارة الأداء والتقييم الأخضر وبين إدارة الاحتواء العالي (اجمالياً)	15
125	تحليل الأثر بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والإندماج الوظيفي	16
128	تحليل الأثر بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمشاركة في العوائد والتحفيز	17
130	تحليل الأثر بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات	18
133	تحليل الأثر بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمشاركة في اتخاذ القرارات	19
135	تحليل الأثر بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وامتلاك المعرفة	20

## ثبت الملاحق

العنوان	الرقم
استمارة الاستبانة المعدة في صياغة المشكلة	1
استمارة الاستبانة	2
قائمة بأسماء السادة محكمي استمارة الاستبانة	3
معامل الاتساق الداخلي لأبعاد إدارة الاحتواء العالي وممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء	4
اسماء السادة الذين تم مقابلتهم	5
كتاب تسهيل المهمة من المنظمة	6
الهيكل التنظيمي لمعمل سمنت كركوك	7

## المقدمة

ان عملية الإهتمام بالموارد البشري لا يقتصر فقط على توفير ما يحتاجه من سلع وخدمات، بل إن حياة البشر وصحتهم تعد أهم وخطر، لذلك بات الإهتمام بالبيئة في العقود الأخيرة من المواضيع المهمة على المستوى الفردي والدولي، اذ ان العمليات الصناعية وماتسببه من اخطار جسيمة على البيئة ينعكس سلباً على حياة المورد البشري نتيجة المخلفات المنبعثة من المنظمات بسبب مزاولتها لأنشطتها، اذ شكلت بمثابة تهديد حقيقي يندر بحدوث كوارث مما دفع العلماء والمفكرين بالعمل على الحد من ظاهرة التلوث البيئي والعمل على معالجة المخلفات المنبعثة من المنظمات الصناعية واستبدال اساليب العمل بأخرى حديثة وصديقة للبيئة تؤدي نفس الغرض ولكن بأقل ضرر بيئي واقل تأثيراً على العاملين.

لذلك جاءت هذه الدراسة لبيان أهمية المحافظة على المورد البشري الخضر ودورها في زيادة إحتواء الأفراد العاملين، ان المنهج المعتمد في الدراسة الحالية هو المنهج الوصفي التحليلي، اذ تم صياغة فرضيات البحث واجراء الجانب الميداني في معمل سمنت كركوك، وقد واجهت الباحث عدد من المعوقات منها بعد المسافة كون المنظمة تقع خارج محافظة كركوك، وصعوبة تعاون المستجيبين في بداية الأمر ورفضهم اعطاء الأجابات، الا ان هذه المعوقات تم تجاوزها وتم توزيع استمارات الأستبيان ومن ثم اختبرت بواسطة عدد من البرامج الإحصائية.

ومن أجل تحقيق ذلك تضمنت الدراسة الحالية خمسة فصول، اذ تضمن الفصل الأول ثلاثة مباحث، تناول المبحث الأول الدراسات السابقة المرتبطة بالدراسة الحالية، والمبحث الثاني تناول منهجية الدراسة والأساليب الإحصائية والأدوات لجمع وتحليل البيانات، اما المبحث الثالث فتضمن موجزاً للتعريف بميدان الدراسة، ووصف الافراد الذين جرت عليهم الدراسة، اما الفصل الثاني فقد تناول إدارة الإحتواء العالي بواقع مبحثين اذ تضمن المبحث الأول نظرة موجزة في إدارة الإحتواء العالي، اما المبحث الثاني فتضمن ابعاد إدارة الإحتواء العالي، اما الفصل الثالث فقد تضمن مبحثين تناول المبحث الأول نظرة موجزة في ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء، والفصل الثاني فتضمن ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء، وقد تناول الفصل الرابع ثلاثة مباحث هي المبحث الأول فتضمن وصف متغيرات الدراسة، والمبحث الثاني فتضمن اختبار نماذج الدراسة، اما المبحث الثالث فتضمن اختبار فرضيات الدراسة، واخيراً الفصل الخامس الذي تضمن مبحثين هما المبحث الأول الأستنتاجات، والمبحث الثاني المقترحات التي توصلت اليها الدراسة.

## الفصل الأول

### الجهود المعرفية السابقة ومنهجية الدراسة ونبذة تعريفية للميدان المبحوث

#### تمهيد:

ان الخطوة الرئيسية للبحوث والدراسات العلمية كافة هي عرض بعض الجهود المعرفية السابقة، وإعداد منهجية ملائمة توضح الخطوات الأساسية حول كيفية القيام بأعداد الدراسة، كما يتم توضيح فكرة عن الميدان الذي تم فيه إجراء الجانب العملي للدراسة، ومن أجل ذلك تم أعداد الفصل الحالي الذي ينقسم على:

**المبحث الأول:** الجهود المعرفية السابقة.

**المبحث الثاني:** منهجية الدراسة.

**المبحث الثالث:** نبذة تعريفية لميدان الدراسة الحالية، ووصف للأفراد في عينة الدراسة.

## المبحث الأول

### الجهود المعرفية السابقة

تمهيد:

يُعد استطلاع الدراسات السابقة سواءً كانت محلية ام عربية ام اجنبية، من المراحل المنهجية المهمة في البحث العلمي بهدف التعرف على المسأهات السابقة التي تطرق اليها الباحثون فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة الحالية. ومن أجل ذلك سعى الباحث عن طريق المبحث الحالي الى عرض أهم الدراسات ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة وتم تقسيمها الى دراسات (عراقية وعربية واجنبية) وكالاتي:

اولاً: الاحتواء العالي

جدول (1)

الدراسات العراقية والعربية والأجنبية المتعلقة بإدارة الاحتواء العالي

(العبيدي، 2010)	-1
بناء إنموذج إدارة الاحتواء العالي في اطار معالجات تنوع الموارد البشرية ومقدرات تطوير راس المال الاجتماعي.	عنوان الدراسة
1- هل يؤثر التنوع في الموارد البشرية على قرار إدارة المصارف العراقية بتبني ممارسات الاحتواء العالي للعاملين لديها؟ 2- هل هناك دور لراس المال الاجتماعي في تعديل هذا التنوع وبالتالي ممارسة الاحتواء العالي للعاملين من قبل الإدارة المصرفية العراقية؟	مشكله الدراسه
1- استعراض المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة الحالية والتي تشمل (إدارة الاحتواء العالي، معالجات تنوع الموارد البشرية، و مقدرات تطوير رأس المال الاجتماعي) والتأطير النظري لها، ورسم صورة فكرية في ضوء نظريتي المنظمة والسلوك التنظيمي. 2- بناء إنموذج لإحتواء العاملين يتناول اندماجهم، وتدريبهم، وتحفيزهم.	هدف الدراسه
مصرف الرشيد العراقي، اذ بلغ مجموع العينة المختارة ككل (75) مديراً في	الميدان والعينة

مصرف الرشيد العراقي ممثلاً بالمركز العام وفروعه المتعددة ببغداد، والتي بلغت (38) فرعاً.	
أُعتمدت الدراسة منهج المسح الاستطلاعي.	والمنهج المعتمد
1- ظهر بان إدارة مصرف الرشيد في اطار معالجاتها تنوع الموارد البشرية عن طريق بعد الإدارة التنفيذية الناجحة بانها مميزة الى حد ما في تعاملها في حسابات الجنس (ذكور واناث)، وتفهمها للفروقات الفردية بين العاملين. 2- وجود تنسيق فاعل لتحقيق الاداء المتميز في مصرف الرشيد وتحقيق علاقات ايجابية بين الافراد والاقسام.	أهم الاستنتاجات
(فرحان، 2017)	-2
دور ممارسات إدارة الاحتواء العالي في تعزيز أبعاد المنظمة الذكية حالة دراسية في جامعة تكريت	عنوان الدراسة
1- مامدى إدراك القيادات الاكاديمية في المنظمة المبحوثة لمفهوم ممارسات إدارة الاحتواء العالي؟ وما مدى اهتمامها بهذا المفهوم؟ 2- هل تتباين ممارسات إدارة الاحتواء العالي من حيث الأهمية والتاثير في ابعاد المنظمة الذكية؟	مشكلة الدراسة
1- التعرف على مستوى الاحتواء العالي ووجوده وإمكانية تطويره والعمل به. 2- التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات الخاصة لتطوير عمل المنظمة المبحوثة وصولاً إلى تبني ممارسات إدارة الاحتواء العالي في إطار المنظمة الذكية.	اهداف الدراسة
جامعة تكريت، اشتملت عينة الدراسة على عدد من القيادات الأكاديمية في جامعة تكريت ممثلة بـ(العمداء،المعاونين، ورؤساء الأقسام)، إذ بلغ مجموع لعينة (114) من القيادات العليا والوسطى، وتم توزيع (114) استمارة، وتم استرجاع (100) استبانة.	الميدان والعينة
المنهج المعتمد هو المنهج الوصفي- التحليلي.	المنهج المعتمد
1- تمثل ممارسات إدارة الاحتواء العالي اداة لتصميم عمل ناجح	

<p>يتضمن مواصفات جوهرية للوظيفة الناجحة مثل المشاركة والتطوير والعمل الجماعي.</p> <p>2- اوضحت النتائج الأكاديمية مدى الدور الذي يلعبه مفهوم إدارة الاحتواء العالي في تعزيز المنظمة الذكية عبر تأثير ممارسات إدارة الاحتواء العالي وابعاد المنظمة الذكية.</p>	<p>أهم الاستنتاجات</p>
<p>(السعدون، 2018)</p>	<p>3-</p>
<p>إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها في تعزيز رأس المال النفسي دراسة تحليلية لآراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات والكليات الأهلية العراقية.</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>1- ما مدى الخلل في تطبيق إدارة الاحتواء العالي في الكليات والجامعات الأهلية المبحوثة من وجهة نظر عينة الدراسة؟</p> <p>2- هل لإدارة الاحتواء العالي دور في تعزيز رأس المال النفسي؟</p>	<p>مشكلة الدراسة</p>
<p>1- تحديد مدى تطبيق أبعاد إدارة الاحتواء العالي في الكليات الاهلية المبحوثة.</p> <p>2- تحديد العلاقة بين أبعاد إدارة الاحتواء العالي وبين رأس المال النفسي.</p> <p>3- تحديد تأثير ابعاد إدارة الاحتواء العالي في رأس المال النفسي.</p>	<p>اهداف الدراسة</p>
<p>شمل مجتمع الدراسة شريحة من أعضاء الهيئة التدريسية والقيادات الإدارية لمجموعة من الجامعات والكليات الاهلية في البيئة العراقية وقد بلغ حجم المجتمع (500) تدريسي وتم اختيار عينة قصدية بلغت (217) عضو هيئة تدريسية.</p>	<p>الميدان والعينة</p>
<p>ان المنهج المعتمد في الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي.</p>	<p>المنهج المعتمد</p>
<p>1- ضعف اهتمام الكليات المبحوثة بمنح رؤساء العمل الصلاحيات اللازمة لغرض انجاز اعمالهم.</p> <p>2- امتلاك الكليات المبحوثة المعلومات اللازمة لصنع القرارات التي ساعدت بدورها في تحسين نوعية القرارات المتخذة.</p> <p>3- امتلاك الكليات المبحوثة المعرفة المتمثلة بالمهارات والقدرات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية.</p>	<p>أهم الاستنتاجات</p>



(ابو ليفة، 2016)	-1
علاقة الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز الابداع الاداري	عنوان الدراسة
1- ماهي العلاقة بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي واستراتيجيات الابداع الاداري؟ 2- ما مدى توافر ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي واستراتيجيات الابداع الاداري في شركة اسيوط لتكرير البترول؟	مشكله الدراسة
1- التأكد من توافر ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي واستراتيجيات الأبداع في شركة اسيوط لتكرير البترول. 2- التعرف على طبيعة العلاقة بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي واستراتيجيات الإبداع الإداري.	هدف الدراسة
دراسة ميدانية مطبقة على شركة اسيوط لتكرير البترول طبقت على عينه عددها (331) من اصل المجتمع البالغ عدده (2400).	الميدان والعينة
المنهج المعتمد هو المنهج الوصفي التحليلي.	المنهج المعتمد
1- ان إدارة الاحتواء العالي من العناصر المؤثرة في رغبة الأفراد في اجراءات التطوير والتغيير. 2- إدارة الاحتواء العالي مؤثر قوي في التطوير التنظيمي وان هناك قاعدة بيانات قوية في الشركة تساهم في الارتقاء في اداء المنظمة.	أهم الاستنتاجات
(الحسني، 2016)	-2
اثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في تنشيط رأس المال البشري.	عنوان الدراسة
هل هناك اثر لممارسات إدارة الاحتواء العالي في تنشيط رأس المال البشري؟	مشكلة الدراسة
1- التعرف على مستوى إدارة الاحتواء العالي في العاصمة العراقية بغداد. 2- بناء نموذج مقترح يوضح تأثير ممارسات إدارة الاحتواء العالي على تنشيط رأس المال البشري في مصرف الرافدين	هدف الدراسة
مصرف الرافدين العراقي والبالغ عدد فروعها (63) فرعاً وتشمل المسؤولين في الإدارات العليا والوسطى والعاملين في المصرف وقد تم	الميدان والعينة

توزيع استثمارات استبيان وعددها (104) استمارة .	
المنهج المعتمد الوصفي التحليلي.	المنهج المعتمد
1- ان مستوى الإندماج الوظيفي في مصرف الرافدين عالي، وهذا مايفسر حماس العاملين واندفاعهم للعمل. 2- ان مستوى تكامل رأس المال البشري مرتفع وهذا يفسر ان المهارات والمعرفة المتوفرة عالية تمكنهم من عمل فرق عمل تنهض بالعمل المصرفي.	أهم الأستنتاجات
(Doody, 2007)	-1
High involvement work system their effection employee turnover and organizational performance in nwezwalanda organisations تأثير نظم عمل الاحتواء العالي على اداء التنظيمي ودوران العاملين في عدد من المنظمات النيوزلندية.	عنوان الدراسة
1- هل هناك تأثير ايجابي على كل من انخفاض دوران العمل وزيادة دوران الاداء التنظيمي عن طريق استخدام نظم عمل عالية الاداء؟ 2- هل هناك حاجة الى اجراء مزيد من البحوث لتحديد المتغيرات التي تستخدمها مؤسسات نيوزلندا؟	مشكلة الدراسة
اختيار عينة عشوائية في عدد من الشركات في نيوزلندا ووزعت مجموعة من استمارات الاستبيان البالغ عددها (520) استمارة للادارات العليا والوسطى والدنيا.	الميدان والعينة
دراسة تطبيقية	المنهج المعتمد
1- معرفة نسبة المنظمات التي تستعمل نظم عمل الاحتواء العالي في نيوزلندا. 2- قياس درجة تأثير نظم عمل الاحتواء العالي على اداء التنظيمي ودوران العمل.	اهداف الدراسة
1- ان اعتماد نظم عمل الاحتواء العالي للعاملين يؤدي الى تحسين الاداء وزيادة الإنتاجية والعلاقة ما بين الإدارة والعاملين. 2- ان الاتصالات الفاعلة ومشاركة المعلومات في أماكن عمل امر اساسي	أهم الاستنتاجات

لنجاح إدارة الاحتواء العالي.	
(Vaipio, 2015)	-2
Do high –involvement management practices Enhance employee innovative Behavior? هل تعزز ممارسات إدارة الاحتواء العالي السلوك الابداعي للعاملين؟	عنوان الدراسة
1-هل تعزز ممارسات إدارة الاحتواء العالي السلوك الابداعي للعاملين؟ 2-كيف تؤثر عناصر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في مختلف النتائج على حد سواء والمجموعة معا في السلوك الابداعي للعاملين؟	مشكلة الدراسة
1-بيان دور ممارسات الاحتواء العالي تعزز فرص السلوك الابداعي. 2-دور الاحتواء العالي في الابتكار في مكان العمل.	اهداف الدراسة
عينة عشوائية في عدد من الشركات الفنلندية بلغت (1000) فرد للعاملين في الإدارة العليا والوسطى الاشرافية.	الميدان والعينة
دراسة تطبيقية.	المنهج المعتمد
1-توصلت الدراسة الى ان هناك تاثير معنوي لممارسات إدارة الاحتواء العالي في تعزيز السلوك الابداعي والابتكاري للعاملين. 2-امكانية تطبيق ممارسات إدارة الاحتواء العالي في منظمات مختلفة وان نجاح هذه الممارسات يعتمد على اسلوب التنفيذ.	أهم الاستنتاجات
(Wood, Ogbonnaya, 2016)	-3
High-involvement management, Economic Recession well Being and Organizational performance إدارة الاحتواء العالي، الركود الاقتصادي، التضخم، والاداء الوظيفي	عنوان الدراسة
1- هل توجد علاقة بين إدارة الاحتواء العالي، الركود الاقتصادي، التضخم، والاداء الوظيفي؟ 2- هل ترتبط الإدارة بشكل ايجابي بالاداء العالي ونتائج الموظف؟ 3- هل يرتبط الركود بشكل سلبي بنتائج الموظف؟	مشكلة الدراسة
1- تقديم إدارة الاحتواء العالي كوسيلة للتغلب على الازمات الاقتصادية. 2- معرفة مدى تأثير إدارة الاحتواء العالي على الاداء الوظيفي.	اهداف الدراسة
تم جمع بيانات من القيادات العليا العاملة في المنظمات المالية البريطانية	الميدان والعينة

وَجَرَى اخْتِيَار عَيْنَة عَشْوَائِيَة مَكُونَة مِنْ (219) مَدِيرًا.	
دراسة تطبيقية.	المنهج المعتمد
1- هناك تأثير للإحتواء العالي في تحسين الاداء الوظيفي ورفع مستويات الرضا الوظيفي. 2- امكانية تطبيق إدارة الاحتواء في مختلف الظروف وفي منظمات متعددة	أهم الاستنتاجات

ثانيا: دراسات تتعلق بالموارد البشرية الخضراء

### جدول (2)

الدراسات العراقية والعربية والأجنبية المتعلقة بالموارد البشرية الخضراء

(الزبيدي، 2016)	-1
دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية بحث ميداني في الشركة العامة للزيوت النباتية.	عنوان الدراسة
1- هل يوجد وعي وإدراك بأهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمواطنة البيئية لدى العاملين في الشركة العامة للزيوت النباتية؟ 2- هل تساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية بحث ميداني في الشركة العامة للزيوت النباتية؟	مشكلة الدراسة
1- تقديم تأطير فكري لموضوعي إدارة الموارد البشرية الخضراء والمواطنة البيئية اللذان يمتازان بالحدثة والندرة. 2- تحديد مدى اهتمام المنظمة المبحوثة بمتغيري الدراسة.	هدف الدراسة
اختيرت الشركة العامة للزيوت النباتية ميدانا للتطبيق وقد بلغ حجم العينة (30) مديرا من اصل (87) مديرا من حجم المجتمع.	الميدان والعينة
والمنهج المعتمد الوصفي- التحليلي.	المنهج المعتمد
1- اصبحت إدارة الموارد البشرية الخضراء من الاتجاهات الحديثة التي تبين المحافظة على بيئة العمل والبيئة بشكل عام عبر تطويع ممارسات الموارد البشرية . 2- اظهرت نتائج الجانب العملي للبحث ضعف في تبني الشركة المبحوثة لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وربما يعود السبب في ذلك الى	أهم الاستنتاجات

حدثا هذا التوجه وان تطبيقاته في منظمات الاعمال يتطلب الاستعانة بخبرات قد لا تمتلكها الشركة العامة للزيوت النباتية.	
(السكافي، واخرون، 2017)	-2
الروحانية التنظيمية وتأثيرها في الموارد البشرية الخضراء دراسة استطلاعية لآراء معمل سممت الكوفة الجديد.	عنوان الدراسة
1- هل الموارد البشرية الخضراء على وفق رأي عدد من العاملين تعد متوفرة في المعمل قيد الدراسة؟ 2- هل يوجد تأثير للروحانية التنظيمية في الموارد البشرية الخضراء على وفق رأي عدد من العاملين في المعمل قيد الدراسة؟	مشكلة الدراسة
1- معرفة مستوى الموارد البشرية الخضراء على وفق رأي عدد من العاملين في المعمل قيد الدراسة. 2- تحديد طبيعة العلاقة بين الروحانية التنظيمية والموارد البشرية الخضراء على وفق رأي عدد من العاملين في المعمل قيد الدراسة.	هدف الدراسة
يتمثل المجتمع فقط بالأفراد العاملين العاملين في معمل سممت الكوفة وقد تم توزيع استبانة بصورة عشوائية على (375) استبانة من اصل (1600) موظف.	الميدان والعينة
المنهج المعتمد هو المنهج الوصفي التحليلي.	المنهج المعتمد
1- ان الروحانية التنظيمية وعلاقتها بالموارد البشرية الخضراء تعد من أهم المتغيرات التنظيمية الواجب احاطتها بالبحث لتحقيق النجاح لمنظمات الاعمال المعاصرة. 2- تعد الموارد البشرية الخضراء المتطلب المعاصر لتحقيق الاستدامة. 3- كما دلت نتائج التحليل الوصفي لمتغير الموارد البشرية الخضراء على عدم توافرها في المعمل قيد البحث.	أهم الاستنتاجات
(الأبراهيمي، 2019)	-3
إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق التفوق التنافسي دراسة ميدانية في مستشفى الامير و الغدير الاهليين في محافظة النجف الاشرف.	عنوان الدراسة
1- ما مدى تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء في التفوق التنافسي؟	مشكلة الدراسة

2-ماهو اثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في التفوق التنافسي؟	
1-تقديم اطار من المعرفة حول مدى تأثير مرتكزات إدارة الموارد البشرية الخضراء في التفوق التنافسي. 2-تحديد وتشخيص ماهو اثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في التفوق التنافسي.	هدف الدراسة
مؤسسات القطاع الخاص متوسطة الحجم العاملة في قطاع الرعاية الصحية (مستشفى الأمير والغدير الأهليين) شملت العينة (108) من اصل (150).	مجتمع والميدان
ان المنهج المعتمد هو المنهج الوصفي التحليلي.	المنهج المعتمد
1-توصلت الدراسة الى ان مصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء يعمل على تنظيم العاملين اعمالهم داخل المؤسسة لأجل التكيف مع التغييرات وحفظ بيئات العمل وبآلاتي اثراء الوعي الحالي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في سياقات العمل. 2-ان قدرة الأفراد عينه الدراسة للتحكم بقراراتهم بما يتلائم مع الظروف البيئية سيسأهم في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة.	أهم الاستنتاجات
(السكاننة،2017)	-1
أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز ابداع الموارد البشرية متغير معدل دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان.	عنوان الدراسة
هل هناك أثر معدل لادباع الموارد البشرية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، واستراتيجية التمايز في شركات الطاقة المتجددة في عمان؟	مشكلة الدراسة
1-مدى ممارسة الخضراء في شركات الطاقة المتجددة في عمان 2-التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز في شركات الطاقة المتجددة في عمان.	هدف الدراسة
طبقت هذه الدراسة في الشركات التي لها ممارسات صديقة للبيئة والطاقة المتجددة ولها ممارسات في الموارد البشرية الخضراء وعددها (78) من حجم المجتمع البالغ (165) شركة تعمل في الطاقة الاردنية عمان.	الميدان والعينة

المنهج المتبع	المنهج الوصفي التحليلي.
أهم الاستنتاجات	1- وجود اثر ذي دلالة احصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز في الشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة، والتي تمارس الإدارة الخضراء في نشر طاقتها في العاصمة الاردنية عمان عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ). 2- وجود تأثير مُعدل ذي دلالة إحصائية لرأس المال البشري على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء واستراتيجية التمايز بالشركات الصديقة للبيئة والطاقة المتجددة والتي تمارس الإدارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الاردنية عمان عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ).
-2	(اسماعيل، والبردان، 2017)
عنوان الدراسة	دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنين التنظيمية البيئية "دراسة تطبيقية"
مشكلة الدراسة	1- هل هناك دور لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنين التنظيمية البيئية ؟ 2- ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الشركات الصناعية العاملة في مدينة السادات؟
هدف الدراسة	1- توصيف ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الشركات العاملة بمدينة السادات، وتحديد مدى اختلاف هذه الممارسات باختلاف الخصائص الديموغرافية للعاملين في هذه الشركات. 2- تحديد طبيعة ونوع العلاقة بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوكيات المواطنين التنظيمية البيئية في الشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات.
الميدان والعينة	الشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات حيث كانت العينة (34) من اصل (234) من مسؤولي الإدارات العليا والوسطى والأشرافية .
المنهج المعتمد	دراسة ميدانية.
أهم الاستنتاجات	1- وجود اختلافات ذات دلالة احصائية بين ادراك العاملين بالشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات حول متغيري من متغيرات الدراسة الصناعية العاملة بمدينة السادات.

<p>2-تعد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء إحدى الوسائل الأساسية التي يمكن أن تستخدمها الشركات الصناعية العاملة في مدينة السادات لتدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية بها.</p>	
<p><b>(Yong &amp; Yusoff, 2016)</b></p>	<p>-1</p>
<p>Studying the influence of strategic human resource competencies on the adoption of green human resource management practices. دراسة تأثير الكفاءات الاستراتيجية للموارد البشرية على تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>هل يمكن قياس مدى تأثير الكفاءات الاستراتيجية على تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء؟</p>	<p>مشكلة الدراسة</p>
<p>الغرض من الدراسة هو تحديد تأثير الكفاءات الاستراتيجية للموارد البشرية لعاملتي الموارد البشرية على تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>ان مجتمع الدراسة في المنظمات الصناعية والخدمية في ماليزيا اما عينة الدراسة فقد كانت (87) منظمة من هذه المنظمات و بالتركيز على ممارسي إدارة الموارد البشرية من اصحاب الاختصاص المهني لبيان توجهاتهم لتعزيز الموارد البشرية الخضراء.</p>	<p>الميدان والعينة</p>
<p>دراسة تطبيقية.</p>	<p>المنهج المعتمد</p>
<p>لقد بينت نتائج الدراسة ان عدد من امكانيات الموارد البشرية لها تأثير في إدارة الموارد البشرية الخضراء ومنها المرشد الاستراتيجي ويتوافق بشكل كبير بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء اما المنسق الاستراتيجي فيرتبط إيجابيا مع كافة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتشمل التحليل الأخضر والتوصيف الوظيفي، والتعيين الأخضر، والاختيار الأخضر، والتدريب الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، والمكافآت الخضراء.</p>	<p>أهم الاستنتاجات</p>
<p><b>(Masri, 2016)</b></p>	<p>-2</p>
<p>Assessing green human resource management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study. تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في سياق التصنيع الفلسطيني: دراسة تجريبية.</p>	<p>عنوان الدراسة</p>



1- هل هناك تقييم للممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في سياق التصنيع الفلسطيني؟ 2- جعل جميع الوظائف في المنظمات مسؤولة للحفاظ على البيئة الخضراء؟	مشكلة الدراسة
تحديد اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الاداء في المنظمات الصناعية في فلسطين.	هدف الدراسة
اعتبرت المنظمات العاملة في ثلاثة قطاعات صناعية هي مجتمع الدراسة وهي قطاعات الاغذية والكيمياويات والدوائية. اما عينة الدراسة فكانت (110) منظمة مختلفة ممن يطبقون معايير GHRM ضمن القطاعات الصناعية الثلاثة.	الميدان والعينة
المنهج التجريبي التطبيقي.	المنهج المعتمد
قدمت الدراسة رؤية مفيدة حول كيفية قيام المؤسسات الصناعية بربط وظائف الموارد البشرية بشكل استراتيجي لدعم الاداء البيئي الخاص بها والضرورية لتحقيق الميزة التنافسية.	أهم الاستنتاجات
(Mishra, 2017)	-3
Green human resources management A famework for sustainable organizational development in an emerging economy. إدارة الموارد البشرية الخضراء: إطار للتنمية التنظيمية المستدامة في الاقتصاد الناشئ.	عنوان الدراسة
1- ماهية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء؟ 2- هل يمكن تحديد العوامل الرئيسة التي تحفز تنفيذ ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء؟	مشكلة الدراسة
استكشاف حالة وتحديات ممارسات الموارد بشرية الخضراء في الهند.	هدف الدراسة
المنظمات العاملة في ثلاثة قطاعات صناعية وهي (قطاع الأغذية والكيمياويات والدوائيات)، اما عينة الدراسة فقد كانت (110) منظمة مختلفة ممن يمارسون معايير GHRM في هذه القطاعات الثلاث.	الميدان والعينة
دراسة تطبيقية.	المنهج المعتمد
هناك مجالاً اخر للاستفادة من الامكانيات الكاملة لممارسات (GHRM)	

أهم  
الاستنتاجات

لتشجيع السلوك المؤيد للبيئة في المنظمات، وتكشف تحليلات البيانات ان دعم الإدارة العليا والتعليم المتبادل بين الاقسام امران اساسيان لتسهيل السلوكيات الخضراء بين الأفراد العاملين.

المصدر: من اعداد الباحث.

### ثانياً: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

أثناء الأطلاع على الدراسات السابقة يمكن تحديد ما تم الاستفادة منها وهي:

- 1- أختلف الميادين المعتمدة في الدراسات، فمثلاً نجد ان (السعدون، وفرحان، والحسني) قد ركزوا على القيادات الأكاديمية في الجامعات بينما نجد ان (ابوليفة، Doody، والزبيدي) قد ركزوا على قطاع النفط والخدمات والمنتجات الغذائية، في حين نجد ان (السكافي، وآخرون، 2017) قد ركزوا على قطاع السمنت وهو مقارب لميدان الدراسة الحالية فتتبع الميادين يضيف أهمية كبيرة لموضوع الدراسة ويسهل على الباحث اختيار الميدان الأنسب لموضوع قيد الدراسة .
- 2- اثراء الجانب النظري للدراسة، اذ تم عن طريق الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة الحالية دعم وتطوير الأطار النظري للدراسة الحالية كما انها اختصرت الكثير من الوقت والجهد للباحث في عملية البحث.
- 3- التعرف على النتائج التي توصل اليها الباحثون السابقون، اذ أكد (السكافي، وآخرون، 2017) ان المنظمة المبحوثة هي غير خضراء، كما بينت دراسة (الزبيدي، 2016) ان المنظمة المبحوثة غير خضراء ايضاً.
- 4- اكدت دراسة (Wood,Ogbonnaya,2016) على إمكانية تطبيق الاحتواء العالي في مختلف الظروف وفي منظمات متعددة.
- 5- اوضحت الدراسات السابقة للباحث بتحديد اسلوب البحث الأستباقي وتمديده بالأسئلة في اعداد استمارة الأستبانة .
- 6- اسهمت الدراسات السابقة بلفت انتباه الباحث لمصادر علمية حديثة، كما ساعدته على مناقشة نتائج الدراسة الحالية.

### ثالثاً: مجال التميز عن الدراسات السابقة

جاءت هذه الدراسة امتداداً لما سبق من الدراسات العربية والأجنبية التي اسهمت في أغناء الجانب الفكري والعلمي لها، وقد أشارت الدراسة الحالية الى الأماكن والمهارات العقلية والبدنية التي تسهم في زيادة الوعي الأخضر في مختلف مجالات التصنيع في البيئة الصناعية العراقية.

وقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة عن طريق:

- 1- استخدام اسلوب احصائي حديث وهو برنامج (AMOS)، الذي لم يتطرق اليه الباحثون السابقون.
- 2- الربط بين متغيري الدراسة (الموارد البشرية الخضراء وإدارة الاحتواء العالي) الذي لم يتم الجمع بينهما سابقاً، وكذلك تناول ابعاد الدراسة لكل متغير والربط بين تلك الأبعاد لكل متغير.
- 3- وقد حاول الباحث عن طريق التطرق الى موضوعي الدراسة الخروج بمقترحات جديدة تفيد المعمل قيد الدراسة كما تفيد الباحثين اللاحقين.

## المبحث الثاني

### منهجية الدراسة

يشمل المبحث الثاني منهجية الدراسة اذ يتفرع هذا المبحث الى عدة نقاط توضح منهج الدراسة الحالية والتي تتضمن:

#### اولاً: مشكلة الدراسة

ان الضرر البيئي الذي تنتجه المنظمات الصناعية بسبب انشطتها المختلفة يؤثر سلباً على الافراد العاملين في المنظمات ويزيد من الاضطراب والتوتر وبالتالي انعكس ذلك على ضعف اداء العاملين ومن ثم على إنتاجية المنظمة بشكل كلي. اذ ان من الواجبات الأساسية التي تقوم بها منظمات الأعمال هو انشاء محيط عمل ملائم للأفراد العاملين يحفزهم نحو بلوغ اقصى طاقاتهم الإنتاجية للوصول الى افضل مستوى اداء.

وهذا ماجعل تلك المنظمات تبذل المزيد من الجهود والقيام بالعديد من الأبحاث والدراسات من أجل حل هذه المشكلة فجاء في مقدمة هذه الحلول (مدخل الاحتواء العالي) لما له من دور إيجابي في الحفاظ على بيئة العمل وابرار عملية التوازن بين العاملين بما يضمن عدم غيب احد عن طريق بوابة (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء).

فالمنظمات العراقية بشكل عام بحاجة كبيرة للاستفادة من تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لمواكبة هذه الاتجاهات الحديثة، اذ تعد مهمه الحفاظ على البيئة العراقية وتحسين خواصها وحل مشاكلها والتناغم مع المتطلبات الوطنية والدولية من أهم التحديات التي تواجهها على الصعيد الوطني، فالبيئة العراقية تعاني من مشاكل عديدة تعود إلى عوامل طبيعية وبشرية وسياسات خاطئة عزلت العراق عن العالم لسنوات طويلة نتيجة الحروب والعقوبات الدولية مما سببت مجتمعة ضغوطات على البيئة، وبالتالي استعادة نوعية الحياة يتطلب تضافر كافة جهود أصحاب المصلحة (الموظفين) وعلى كافة المستويات ومن هنا فإن المنظمة المبحوثة ليست ببعيدة عن هذه المشكلة التي تعاني منها اغلب المنظمات المحلية والدولية ومن أجل حل هذه المشكلة أثارَت الدراسة الحالية عدة تساؤلات عن طريق عمل (دراسة استطلاعية أولية على المنظمة المبحوثة)\* تخص متغيري الدراسة لمعرفة مدى إدراك الأفراد العاملين لدور

\*زيارة المنظمة وتوزيع استبيان اولي في 2019/3/25 على عينة عشوائية من الميدان المبحوث.

إدارة الاحتواء العالي وكذلك المتغير الثاني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وفي  
اثنائها تم صياغة مشكلة الدراسة والمتمثلة بالتساؤلات الآتية:

- 1- ما مستوى تطبيق المنظمة المبحوثة بمفهوم الاحتواء العالي؟
- 2- هل لدى المنظمة المبحوثة فكرة واضحة المعالم عن ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء؟
- 3- هل لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء إدارة الاحتواء العالي تأثير ذو دلالة معنوية ايجابية؟

### ثانياً: أهمية الدراسة

تستقطب الدراسة أهميتها من المشكلة التي تعالجها، فالدراسة الحالية تعالج مشكلة تمس صحة البشر وحياة شريحة المستهلكين في كافة انحاء العالم، ومن هنا تسعى الدراسة الى تبني أساليب وعمليات تصنيع خضراء صديقة للبيئة تدعم تطبيقاتها عن طريق ابعاد الاحتواء العالي التي من شأنها ان تدعم المبادرات التي تسعى الى تقليل الاثار والانبعاثات الضارة الناتجة عن العمليات الصناعية المؤثرة على البيئة الطبيعية، وبالأمكان القول ان أهمية الدراسة الحالية تتمثل بالآتي:

- 1- توضح الدراسة بعدين مهمين هما (إدارة الاحتواء العالي وممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء) فهي تعنى بالإهتمام بالعاملين فضلاً عن الإهتمام بالبيئة مما يسأهم بصورة ايجابية في زيادة عوائد المنظمة وتوفير مناخ أفضل للمجتمع وبالآتي فهي تمثل جهد متواضع لرفد المكتبة العربية وإثرائها.
- 2- تشخيص بعض المشكلات التي تواجه المنظمة المبحوثة مع إمكانية تطوير هذه الصناعة بسبب قيام الحكومة بمنع استيراد مادة السمنت ووفرة المواد الأولية في البلد مما يدفع الباحثين الى التركيز على هذه الصناعات وتقديم المقترحات لمعالجة هذه المشكلات.
- 3- فضلاً عن توعية الأفراد بأهمية الطبيعة وزيادة جمالها والأستفادة من مواردها بصورة تنفع المنظمة وتحافظ على البيئة وديمومتها، وبالآتي فإن أهمية الدراسة تأخذ أطارين هما:

الأهمية الميدانية: إنها محاولة لتقديم بعض الأسس العلمية التي يمكن أن تستند عليها المنظمات المبحوثة في ضوء توضيح دور إدارة الأحتواء العالي في تعزيز ممارسات الإدارة الخضراء.

اذ يمكن لهذه الدراسة ومقترحاتها أن تساهم بقدر فاعل في تعزيز ممارسات الإدارة الخضراء في المنظمة عينة الدراسة وتوضيح أن لادارة الأحتواء تأثيره ايجابي في تعزيز تلك الممارسات. الأهمية الأكاديمية: فيتضمن أهمية الدراسة الأكاديمية والذي يهدف الى رفد المكتبة العراقية والعربية بمثل هذه المصادر والتي تعاني بكل تأكيد من قلتها.

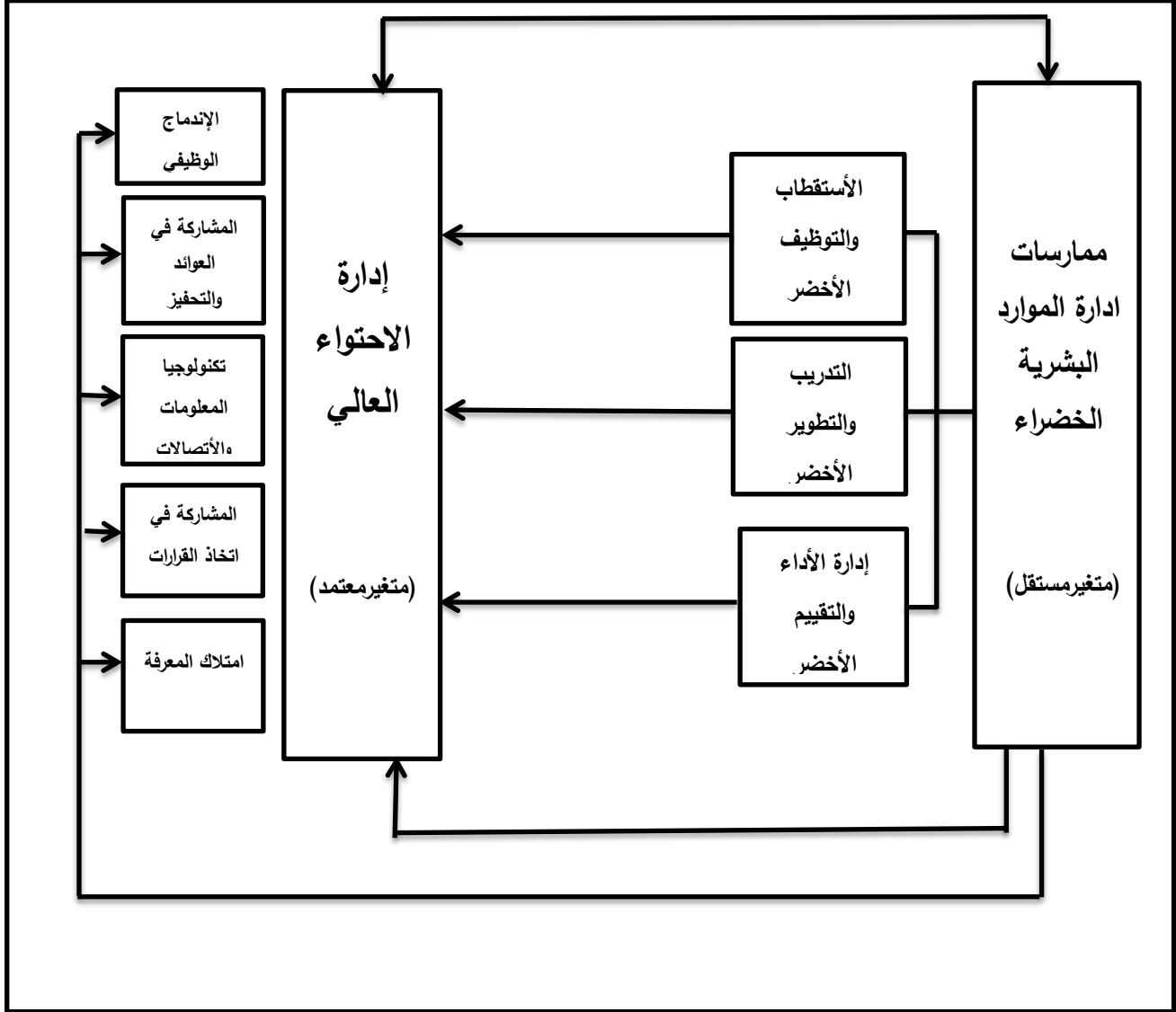
### ثالثاً: هدف الدراسة

أن هدف الدراسة الرئيس هو إدارة الاحتواء العالي في اطار ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء دراسة ميدانية في معمل سمنت كركوك، ومن هذا الهدف نحدد الأهداف الفرعية الآتية:

- 1- تحديد ابرز المعوقات التي تعارض موضوع إدارة الاحتواء العالي وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتمنع تطبيقه في الميدان المبحوث.
- 2- تهدف الدراسة الحالية الى معالجة المشكلات عن طريق الأطارين النظري والعملي لها.
- 3- تحديد مدى تطبيق أبعاد إدارة الاحتواء العالي وابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في معمل سمنت كركوك.
- 4- بيان العلاقة بين أبعاد إدارة الاحتواء العالي وأبعاد الموارد البشرية الخضراء.
- 5- تقديم المقترحات لتحسين الواقع الحالي للميدان المبحوث.

## رابعاً: المخطط الافتراضي للدراسة

يوضح المخطط الافتراضي للدراسة تكوين نبذة كافية عن البحث بصورة اولية فضلاً عن توضيح علاقة الأثر والارتباط بين المتغير المستقل (ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء) والمتغير التابع (إدارة الاحتواء العالي)، كما في شكل الآتي:



شكل (1)

المخطط الافتراضي للدراسة

← أثر

↔ ارتباط

المصدر: من اعداد الباحث

## خامساً: الفرضيات

تستند الدراسة الحالية الى الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء(اجمالياً) وإدارة الاحتواء العالي (اجمالياً).

الفرضية الثانية : توجد علاقة تأثير معنوية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء(اجمالياً) وإدارة الاحتواء العالي (اجمالياً).

الفرضية الثالثة:توجد علاقة تأثير معنوية بين ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وإدارة الاحتواء العالي (اجمالياً)، ومن هذه الفرضية تتفرع الفرضيات الآتية:

1- توجد علاقة تأثير معنوي بين الأستقطاب والتوظيف الأخضر وبين إدارة الاحتواء العالي (اجمالياً).

2- توجد علاقة تأثير معنوي بين التدريب والتطوير الأخضر وبين إدارة الاحتواء العالي (اجمالياً).

3- توجد علاقة تأثير معنوي بين إدارة الأداء والتقييم الأخضر وبين إدارة الاحتواء العالي (اجمالياً).

الفرضية الرابعة: توجد علاقة أثر معنوي لممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء(اجمالياً)، وبين ابعاد إدارة الاحتواء العالي، ومن هذه الفرضية تتفرع الفرضيات الفرعية الآتية:

1- توجد علاقة اثر معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء(اجمالياً)، وبين الإندماج الوظيفي.

2- توجد علاقة اثر معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء(اجمالياً)، وبين والمشاركة في العوائد والتحفيز.

3- توجد علاقة اثر معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء(اجمالياً)، وبين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

4- توجد علاقة اثر معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء(اجمالياً)، وبين المشاركة في اتخاذ القرارات.

5- توجد علاقة اثر معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء(اجمالياً)، وبين أمتلاك المعرفة.

## سادساً: حدود الدراسة

وتتمثل بثلاثة حدود رئيسة، هي:

1. الحدود الزمنية: امتدت الدراسة من 2019/3/25 الى غاية 2019/9/27.



2. **الحدود المكانية:** اجريت الدراسة الحالية في معمل سمنت كركوك الواقع جنوب شرقي محافظة كركوك، ناحية ليلان، الذي ينتج السمنت البورتلاندي العادي بواقع خطوط انتاجية عدد(2)، يضم المعمل مجموعة من الأقسام كما في الملحق (7).

3. **الحدود البشرية:** شملت الدراسة عينة من العاملين في المستويات العليا والوسطى والأشرافية في المنظمة المبحوثة.

#### **سابعاً: أساليب جمع البيانات**

من أجل انجاز اهداف الدراسة الحالية والحصول على البيانات والمعلومات الضرورية اللازمة لأنجازها أعتمدت الدراسة على جانبين هما:

#### **أ- الجانب النظري:**

لقد تم جمع البيانات والمعلومات للدراسة الحالية من عدة مصادر ومراجع عربية وأجنبية تتمثل في الكتب والبحوث والتقارير والمجلات العلمية التي تصدر عن منظمات رائدة في مجال الأعمال وخاصة في ما يخص مجال الوعي الأخضر، فضلاً عن الأطاريح والرسائل الجامعية ومواقع عبر شبكة الأنترنت.

#### **ب- الجانب الميداني:**

ان عملية الحصول على البيانات والمعلومات عبر استقصاء الميدان المبحوث تتطلب أدوات وطرق مناسبة بغية الحصول على نتائج دقيقة وواقعية، ومن أجل ذلك تم اجراء مقابلات شخصية مع رؤساء اقسام ومهندسين وعاملين في المعمل للحصول على البيانات، وكانت استمارة الأستبيان هي الاداة الرئيسة لجمع البيانات، وقد شملت استمارة الأستبيان على محورين هما:

**المحور الأول:** يتضمن معلومات عن الأفراد المبحوثين مثل (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة في الوظيفة).

**المحور الثاني:** ركزت على المقاييس التي تخص ابعاد إدارة الاحتواء العالي وابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء، اذ قسمت ابعاد إدارة الاحتواء العالي الى خمسة ابعاد هي الإندماج الوظيفي من(X1-X7) والمشاركة بالعوائد والتحفيز والتعويضات من (X8-X14) وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من(X15-X21) والمشاركة في اتخاذ القرارات من(X22-X28) وامتلاك المعرفة من (X29-X35)، اما متغير الموارد البشرية الخضراء فيشمل البعد الأستقطاب والتوظيف الأخضر(X36-X42) والتدريب والتطوير الأخضر(X43-X49) وإدارة الأداء والتقييم الأخضر(X50-X56).

ويعرض الجدول(3) المصادر التي تم التطرق اليها في صياغة الأستبانة وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في صياغتها.

### جدول (3)

#### مصادر الأستبانة

مصادر القياس	المتغيرات الفرعية	الأبعاد الفرعية	المتغيرات الرئيسية
(العبيدي،2010)،(السعدون،2018)، (فرحان،2017)،(الحسني،2016) (ابوليفة،2016)،(السبتي،2011) (Miller,2015)،(Ahmad,2014)	(X1-X7)	الإندماج الوظيفي	إدارة الاحتواء العالي
	(X8-X14)	المشاركة بالعوائد والتحفيز	
	(X15-X21)	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	
	(X22-X28)	المشاركة في اتخاذ القرار	
	(X29-X35)	امتلاك المعرفة	
(المجذاب،2012)،(مهدي،2018)، (حسن،2018)،(اسماعيل،والبردان، 2017)،(السكرانة،2017)، (الشبلي،2018)،(Ana,2016)، (Arulrajah,et al,2015)	(X36-X42)	الأستقطاب والتوظيف الأخضر	ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء
	(X43-X49)	التدريب والتطوير الأخضر	
	(X50-X56)	إدارة الأداء والتقييم الأخضر	

المصدر: من اعداد الباحث

#### ثامناً: أختبارات صدق الأستبانة وثباتها

العملية التي عن طريقها يتم التأكد من صياغة استمارة الأستبانة التي تتوافق مع متطلبات الدراسة الحالية أمر ضروري للوصول الى النتائج الدقيقة من أجل تحقيق هذه المهمة تم أخضاع الأستبانة الى عدة أختبارات قبل البت في توزيعها وكانت النتائج كالاتي:

#### أ-قياس الصدق الظاهري(أختبارات على الأستبانة قبل توزيعها)

من المهام الرئيسة لأستمارة الأستبانان هي عرضها على مجموعة من الخبراء والمتخصصين قبل توزيعها على الميدان المبحوث من أجل الوصول الى افضل تصميم وتسهيل عملية الحصول على البيانات من افراد العينة في الميدان المبحوث. والملحق رقم (3) يوضح قائمة بأسماء الخبراء المحكمين الذين تم اخذ وجهات نظرهم واستطلاع ملاحظاتهم والأخذ بأرائهم بشأن قدرة الأستمارة على قياس متغيرات الدراسة، وعملية التعديل على الأسئلة وفق الدقة العلمية ومن ثم اجراء التعديلات والحذف والأضافة على فقراتها لتصبح بشكل النهائي ووفق رأي غالبية المحكمين.

ب- الأختبارات على الأستبانة بعد عملية توزيعها: وذلك عن طريق

#### 1- قياس الثبات:

ان عملية تحليل الثبات بواسطة الفا كرونباخ (Alpha Cronbch) تعد من الطرائق الأحصائية الشائعة في عملية التعريف على مدى ثبات الأستبانة، اذ تم اختبار استمارة الأستبانة وفق كرونباخ الفا على مستوى العينة الكلية للدراسة الحالية والتي بلغت (376) استمارة تحتوي على (56) فقرة لكل استمارة، وقد تبين ان قيمة معامل الفا كرونباخ (92.7%) على المستوى الأجمالي للمتغيرات، اما بعد إدارة الاحتواء العالي فقد بلغ معامل الفا كرونباخ لبعدها الإندماج الوظيفي (79.2%) والمشاركة بالعوائد والتحفيز والتعويضات (89.5%)، وقيمة الفا كرونباخ لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات فقد بلغت (89.1%)، وكانت القيمة للمشاركة في اتخاذ القرار (75.8%)، واخيراً كانت قيمة الفا كرونباخ لأمتلاك المعرفة (86.4%).

اما قيمة الفا كرونباخ لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، فقد بلغت القيمة لبعدها الأستقطاب والتوظيف الأخضر (93.9%) وبلغت القيمة للتدريب والتطوير الأخضر (87.3%)، اما القيمة لإدارة الأداء والتقييم الأخضر فقد بلغت (75%)، وتعد هذه النسب جيدة ومقبولة في الدراسات الإدارية، وان ارتفاع معدلات معامل الفا كرونباخ على المستوى الكلي يدعم ان جميع المتغيرات كانت مهمة ولا يوجد متغير غير مهم تمت إضافته.

#### 2- الاتساق او الصدق الداخلي للأستبانة:

تعد عملية التحقق من الصدق الداخلي لفقرات الاستبانة امر ضروري في نجاح استمارة الاستبانة وقدرتها على جمع وتحليل البيانات والمعلومات المطلوبة، لهذا الغرض تم وباستخدام معامل ارتباط سبيرمان القيام بقياس العلاقة بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وظهرت النتائج الموضحة في الملحق (4) ان هناك اعداد كبير من الارتباطات المعنوية الموجبة لفقرات الاستبانة وعند مستوى معنوية (0.01)، مما يؤكد وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بين المتغيرات الداخلية، وهذا يؤكد صدق وثبات محتواها.

#### تاسعاً: أدوات واساليب تحليل البيانات:

العملية التي عن طريقها يتم الحصول على نتائج دقيقة وواقعية عن المشكلة قيد الدراسة ومن ثم اختبار صحة الفرضيات التي تم صياغتها تقوم على نحو رئيس على الوسائل والأدوات التي عن طريقها يتم تحليل البيانات والمعلومات التي جمعت عن المشكلة او الظاهرة قيد البحث ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى النتائج المرجوة منها تم التطرق الى مجموعة من الأدوات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي (Excel) والحزمة الاحصائية (SPSS)

وكذلك برنامج (AMOS) لغرض اختبار متغيري الدراسة، والتي نرى أنها أدوات تقي بالغرض من أجل إجراء التحليل، ويمكن تصنيف هذه الأدوات كما يأتي:

أ- الأدوات التي استخدمت في وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وتشمل التكرارات، والنسب المئوية، والأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية.

ب- أدوات اختبار مخطط الدراسة وفرضياتها، إذ تم اعتماد عدد من الأدوات التي ساهمت في الاختبار وكما هو موضح في أدناه:

- معامل الفا كرونباخ
- معامل الارتباط سبيرمان.
- تحليل العايمي التوكيدي (CFA)
- اختبار فرضيات البحث عن طريق برنامج (AMOS).

## المبحث الثالث

### نبذة تعريفية لميدان الدراسة الحالية، ووصف للأفراد في عينة الدراسة

يسلط المبحث الحالي الضوء على الميدان الذي اجريت فيه الدراسة ووصفت الأفراد المبحوثين، ان عملية اختيار الميدان المناسب يعد من العوامل المهمة في انجاح الدراسة، بسبب كونه المورد الرئيسي للحصول على البيانات الخاصة بها، وينقسم المبحث الحالي الى النقاط الآتية:

#### اولاً: نبذة تعريفية عن الميدان المبحوث

اجريت الدراسة الحالية في معمل سمنت كركوك التابع للشركة العامة للسمنت العراقية التي تتكون من اربعة معامل هي (معمل سمنت كركوك، ومعمل سمنت الفلوجة، ومعمل سمنت كبيسة، و معمل سمنت القائم)، الواقع جنوب شرقي محافظة كركوك، ناحية ليلان على بعد (10) كم من مركز المدينة، وينتج المعمل السمنت البورتلاندي العادي بواقع خطوط انتاجية عدد(2) بطاقة تصميمية (6400) طن يومياً اي (3200) طن يومياً لكل خط انتاجي . اما الطاقة التصميمية السنوية للمعمل فتقدر بواقع اكثر من (2000000) مليونين طن سنوياً.

تأسس المعمل عام (1981) ميلادي وقد بدء الانتاج عام (1984) ميلادي وكانت الشركة المنفذة على المشروع هي شركة كاوساكي اليابانية بتكلفة اجمالية بلغت (216000000) مليون دولار امريكي، يبلغ عدد العاملين في المعمل (728) عامل، اذ يبلغ عدد الأناث (65) وعدد الذكور(663) ويتغذي المعمل طاقة كهربائية بسعة (21) ميكاواط.

وقد حصل المعمل على شهادة الجودة العراقية وعلامة الجودة، ومن ثم بعد ذلك حصوله على شهادة الجودة العالمية (ISO) عن طريق منظمة (UKAS) البريطانية، ويعمل المعمل بواقع (2) شفت عمل يومياً الأول من الساعة (7) صباحاً الى الساعة (7) مساءً والثاني من الساعة (7) مساءً الى (7) صباحاً، ويعمل المعمل على مدار(24) ساعة يومياً على مدار (7) ايام في الأسبوع طيلة ايام السنة.

#### ثانياً: مبررات اختيار الميدان المبحوث

تم اختيار معمل سمنت كركوك لغرض إجراء الدراسة الحالية بسبب كونه من المنظمات الصناعية الضخمة التي تكون مخرجاتها نسباً عالية من التلوث البيئي مما تتعكس آثارها في السكان القريبين من المعمل وعلى البيئة بصورة عامة، كما ان الطلب على منتجات المعمل والحاجة الملحة لمادة السمنت تُعد من المستلزمات الضرورية التي لا يمكن الاستغناء عنها.

مما يعني ان مخرجات المعمل ضرورية ولكن تراقفها اضرار جسيمة بالبيئة ومن هنا جاء سبب اختيار الميدان المبحوث لغرض اعداد هذه الدراسة، فضلاً عن سعي إدارة المعمل الى تقديم منتجات ذات جودة مطابقة للمواصفات العراقية والعالمية وحسب شروط الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية والمواصفات العالمية (ISO) وتوفر في المعمل كفاءات وخبرات متمكنة ورائدة تساعد في دعم وتعزيز الأقتصاد العراقي التي تسد حاجات البلد من عمليات الإستيراد وتساعد في تشغيل الأيدي العاملة.

فضلاً عن رغبة الباحث للمساهمة في تطوير المنظمات العراقية، وتقدمها بما يواكب التقدم والتطور العالمي عن طريق التشجيع على زيادة الإنتاجية وتقليل الضرر البيئي في مجال صناعة مادة السمنت التي تسهم في إقامة البنى التحتية للبلد، وهناك العديد من المبررات التي ساهمت في اختيار المعمل ميداناً لغرض الدراسة منها:

- 1- حصول المعمل على شهادة الجودة العراقية وعلامة الجودة وكذلك شهادة الجودة العالمية (ISO 9001) من منظمة (UKAS) البريطانية، مما يعني ان المعمل يعمل حسب الضوابط والشروط العالمية وبمنتجات قياسية وفق مواصفات الجودة المطلوبة.
- 2- الطريقة التي يتم عن طريقها جلب المواد الأولية تكون من أماكن بعيدة نسبياً التي تدخل في صناعة المنتج النهائي تتطلب إدارة متمكنة ومنظمة كونها تصل الى كميات كبيرة جداً يومياً.
- 3- الموقع الذي يحتله المعمل بعيداً عن المناطق السكانية نسبياً مما يعني ان للمعمل توجهات في حماية البشر من الأضرار الناتجة من عمليات المعمل وتزويد من الحس تجاه المسؤولية الاجتماعية.
- 4- تتوفر في المعمل خطط مستقبلية تتعامل مع الظروف التي تواجه المعمل خاصة في مجال المنافسة العالمية ودخول العولمة، الآ ان المعمل استطاع ان يثبت كفاءته وجودة منتجاته.
- 5- الأضرار البيئية التي تنتج من المعمل جراء العمليات الإنتاجية كبيرة بسبب ضخامة نشاط المعمل مما يستوجب حلول جوهرية لهذه المشكلة.
- 6- أملاك المعمل لأجهزة ومعدات تساعد في تقليل نسبة التلوث البيئي والعمل على زيادة هذه المعدات وتطويرها بصورة مستمرة.
- 7- حاجة البلد الى مادة السمنت المهمة التي تساعد في سد حاجاته من هذه المادة والنهوض بمستوى الصناعة الوطنية.

### ثالثاً: وصف الأفراد في عينة الدراسة

ان عملية أختيار العينة الملائمة لغرض إجراء الدراسة عليها امر ضروري ومهم من أجل الوصول الى نتائج دقيقة تعكس حقيقة الظاهرة او المشكلة قيد الدراسة لذلك فإن وصف الأفراد في عينة الدراسة توفر العديد من الدلائل التي توضح مدى ملائمتهم للدراسة الحالية، والجدول (4) يظهر خصائص العينة المبحوثة وكالاتي:

#### جدول (4)

#### خصائص الأفراد المبحوثين في المنظمة عينة الدراسة

الجنس											
أنثى					ذكر						
النسبة المئوية		العدد		النسبة المئوية		العدد					
11		40		89		336					
المؤهل العلمي											
ابتدائية فما دون		متوسطة		اعدادية		دبلوم		بكالوريوس			
%		العدد		%		العدد		%		العدد	
2		7		3		13		13		50	
39		146		43		160					
مدة الخدمة في الوظيفة											
26- فأكثر		26-21 سنة		20-16 سنة		15-11 سنة		10-6 سنة		5 سنوات فأقل	
%		العدد		%		العدد		%		العدد	
21		78		25		95		13		50	
22		80		16		60		3		13	
مدة الخدمة في الموقع الوظيفي الحالي											
10- فأكثر		9-7 سنة		6-4 سنة		3-1 سنة		اقل من سنة			
%		العدد		%		العدد		%		العدد	
13.4		50		15.2		57		22.8		86	
23.4		88		25.2		95					

n=376

المصدر: من إعداد الباحث بالأعتماد على استمارات الأستبيان

يبين الجدول (4) عن طريق الحقل الذي يوضح أفراد العينة حسب الجنس أن الذكور هم النسبة الأكبر من المجموع الكلي للعينة إذ بلغت نسبتهم (89%) من مجموع افراد العينة المبحوثة مقابل (11%) للاناث.

واما بخصوص التحصيل الدراسي فإن الجدول أعلاه يوضح ارتفاع نسبة الأفراد الذين لديهم شهادة البكالوريوس إذ شكلت نسبتهم (43%) من اجمالي افراد العينة، ثم تلتها نسبة الأفراد الذين يحملون شهادة الدبلوم بنسبة (39%) من مجموع العينة، ويمكن ان نشير هنا الى

ارتفاع هذه المعدلات بسبب طبيعة المهام والأنشطة التي تقوم بها الأقسام في المنظمة المبحوثة والتي أغلبها ذات الطابع الفني، أما نسبة الأفراد الذين يحملون شهادة الإعدادية بلغت (13%)، أما الأفراد الذين يحملون شهادات متوسطة فنسبتهم (3%)، وأخيراً الأفراد الذين يحملون شهادة الابتدائية فما دون فيشكلون (2%)، وهنا يمكن أن نقول أن نسبة الذين يحملون الشهادات من إعدادية فما فوق فإن نسبتهم عالية جداً إذ شكلت مايقارب (95%)، وهذا يدل على امتلاك المعمل لأفراد عاملين يمتلكون خبرات ومستوى تعليم عالي، أما نسبة الأفراد الذين يمتلكون شهادات متدنية من متوسطة فما دون فيشكلون نسبة (5%)، من مجموع افراد العينة.

أما في ما يخص الخبرة المتراكمة فيتضح من الجدول (4) أن الأفراد الذين تتحصر مدة خدمتهم بين (5سنوات- فأقل) قد بلغت (3%)، وهي نسبة ضئيلة وهذا المؤشر يدعم إجابات افراد العينة، أما الأفراد الذين لديهم خبرة في العمل أكثر من (6-10) سنوات بلغت نسبتهم حوالي (16%) من اجمالي نسبة العينة الكلية، ويلاحظ أن الأفراد الذين خدمتهم (11-15) سنة فبلغت نسبتهم (22%)، أما الأفراد الذين لديهم خدمة (16-20) سنة فبلغت نسبتهم (13%)، والأفراد الذين مدة خدمتهم من (21-26) فبلغت نسبتهم (25%)، وأخيراً الأفراد الذين مدة خدمتهم تزيد عن (26) سنة فنسبتهم بلغت (21%)، من اجمالي حجم العينة، وهذا يدل على وجود مستوى عالي من الخبرة المتراكمة لدى افراد العينة المبحوثة، وهذا المؤشر يساعد على منح الإجابات الدقيقة لأستمارة الأستبيان.

أما بخصوص مدة الخدمة في الموقع الوظيفي الحالي فإن الأفراد الذين مدة خدمتهم (سنة فأقل) قد بلغت (25.2%)، أما الأفراد الذين لديهم خبرة في الموقع الحالي من (1-3) سنة بلغت نسبتهم حوالي (23.4%)، من اجمالي نسبة العينة الكلية، ويلاحظ أن الأفراد الذين خدمتهم (4-6) سنوات فبلغت نسبتهم (22.8%)، أما الأفراد الذين لديهم خدمة (7-9) سنوات فبلغت نسبتهم (15.2%)، والأفراد الذين مدة خدمتهم من (10-فأكثر) فبلغت نسبتهم (13.4%)، وهذا المؤشر يدل على وجود التدوير الوظيفي داخل المنظمة مما يجعل العاملين يعملون في كافة ارجاء المنظمة ويتعرفون على كافة اعمالها وانشطتها.



## الفصل الثاني

### الأطار النظري

### إدارة الاحتواء العالي

#### تمهيد

يُعد الاحتواء العالي واحد من أهم المداخل الإدارية المعاصرة ذات التوجه الأيجابي نحو مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في كافة أنشطة المنظمة، وهذا ما يعزز موقفهم في المنظمة ويزيد من ولائهم الوظيفي، مما يسهم في رفع مستوى أدائهم و رفع مستوى الإنتاجية للعاملين والمنظمة على حدٍ سواء، وفي ذات الوقت نجد أن الوقت المعاصر يتطلب تغيير طبيعة الممارسات التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في كافة المؤسسات بحيث يضع توجه هذه الممارسات نحو البيئة ومن هذا المنطلق ينقسم الفصل الحالي الى مبحثين رئيسيين هما:

**المبحث الأول: نظرة في إدارة الاحتواء العالي**

**المبحث الثاني: أبعاد إدارة الاحتواء العالي**

## المبحث الاول

### ماهية إدارة الاحتواء العالي

يُسهّم الاحتواء العالي بحل مشاكلات المنظمة لما له من دور كبير في توفير بيئة عمل ملائمة للإبداع وتشجيع المورد البشري على حرية ابداء الرأي، والاشراك في إتخاذ القرارات والبت فيها بأكمل صورة، وهذا من شأنه ان يولد لدى العاملين الولاء نحو المنظمة بدافع ان المنظمة هي ملك جميع العاملين فيها، وهذا سيجعل الجميع يتحمل وضع الخطط وتنفيذها، مما يؤدي الى تحقيق النجاح بالسرعة الممكنة للمنظمة، وعلى هذا الاساس يتناول المبحث نشأة الاحتواء العالي، وكذلك يتطرق الى مفهوم وأهداف وأهمية الاحتواء العالي.

#### اولاً: نشأة الاحتواء العالي

لقد نشأ مفهوم إدارة الاحتواء العالي الى الوجود في ثمانينات القرن العشرين، وكان رائدها أن ذاك العالم النفسي الامريكي (Lawler)، وفي نهاية التسعينات استعملت الجمعية الأميركية للتدريب والتطوير (ASTD) \* عبارة أنظمة العمل العالية الأداء لكي تشير الى تلك المنظمات التي وضحت تدفق الأعمال حول اجراءات العمل الرئيسة كما أنشأت مجاميع من الفرق لتنفيذ تلك العمليات (العبيدي، والسعدي، 2018، 43).

وفي العقد ذاته (1991) قدم العالم بارني مفهومًا مبسطاً حول القائمين على الموارد البشرية للمنظمات التي تقوم بالأشارة إلى أن نظام الموارد البشرية يمكن ان تطور أماكنيات الأفراد العاملين التي بأستطاعتها أن تساعد المنظمات على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، حيث قدم بارني مفهومه الذي يخص القائمين على الموارد ولكن بأفتراضين أساسيين (2014، 232)، (Ahmad&,et,al) هما:

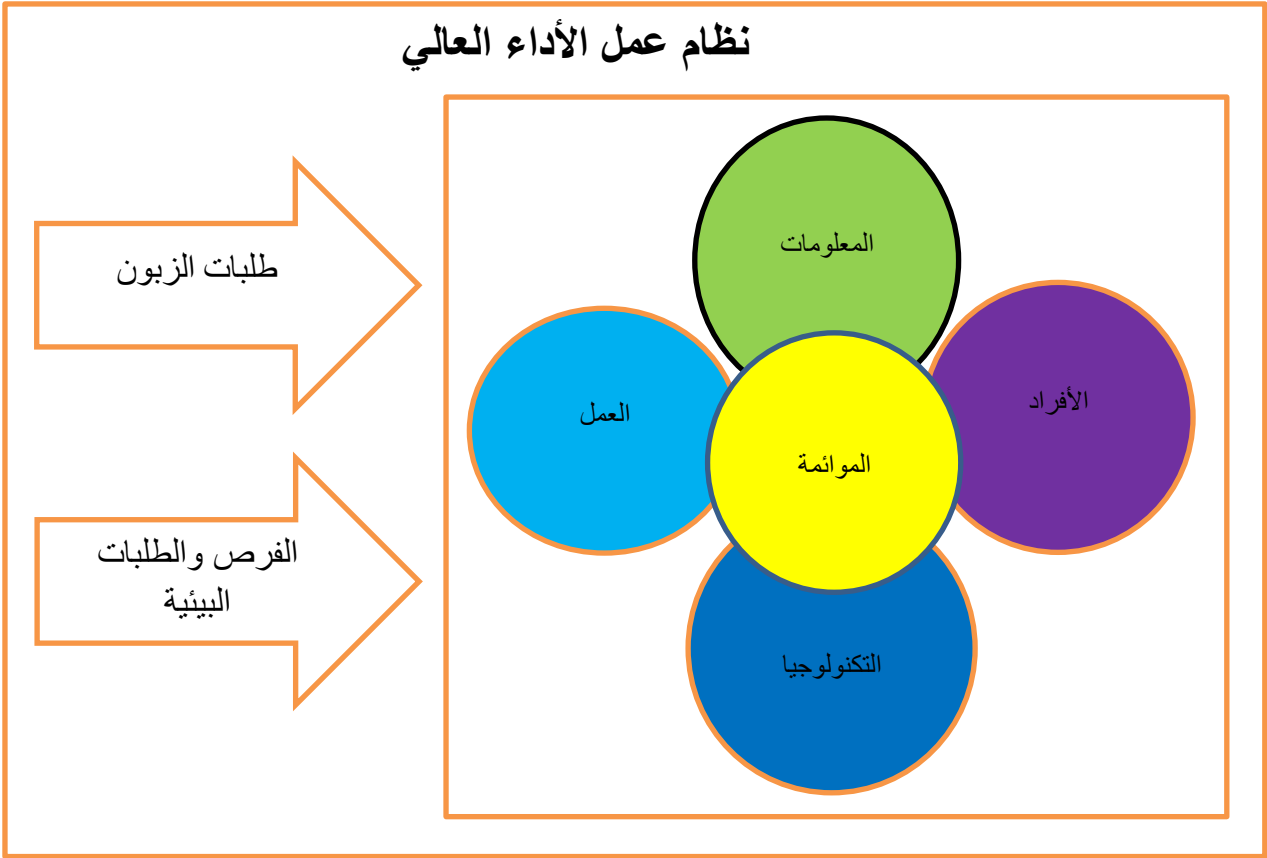
أولاً: تمتلك جميع المنظمات موارد بشرية مختلفة وغير متجانسة إستراتيجياً.  
ثانياً: ان هذه الموارد البشرية غير مثالية.

وتم التعبير عنه بإدارة الالتزام العالي (HCM) (High Commitment Management)، بسبب التباين الكبير بين ممارسات الأداء والإنتاجية بين المنظمات اليابانية والمنظمات الأميركية على حد سواء، إذ قاموا بدراسة نظم العمل في المنظمة بأساليب موسعة وتوصلوا الى التركيز على الزبون، فضلاً عن العمل الجماعي ونظام دفع المستحقات القائم على

---

\* الجمعية الأميركية للتدريب والتطوير (ASTD) (American-Society-for-Training-and-Development) له عضوية الولايات المتحدة الامريكية وكذلك أكثر من (100 دولة) عمل النقابة في أنواع مختلفة من المنظمات، بما في ذلك المكاتب الحكومية، والخبراء الاستشاريين والموردين .

المهارات، كما قاموا بتحليل التصميم التنظيمي للأجراءات المتبعة داخل المنظمة عن طريق تصميم الوظائف داخل المنظمة وشكل الهيكل التنظيمي (Voipio, 2015, 3). ومن ثم عبرو عنه ايضاً بنظام عمل الأداء العالي فيري (العنزي، وآخرون، 2011، 94) انه يمكن تعريف أنظمة عمل الأداء العالي انه هو عبارة عن هندسة معمارية متناسقة تنظيمية يشترط فيها مشاركة العمل والأفراد والمعلومات والتقانات بأسلوب يسهل عن طريقه التعامل فيما بينها، وتؤدي الى اداء عالي متقدم يخدم متطلبات الزبون ويقدم فرص بيئية عديدة كما هو موضح بشكل الآتي:



شكل (2)

### التمثيل التخطيطي لنظام عمل الأداء العالي

المصدر: العنزي، سعد علي حمود، والعطوي، عامر علي حيسن، والعايدي، علي رزاق جواد، (2011)، "أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز إستراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات " مجلة الإدارة والأقتصاد العدد 89.

كما ان إدارة الاحتواء العالي تعمل على ايجاد تطابق بين الإدارة بالاحتواء العالي والاداء العالي وبين العاملين وتتفاوت تلك الممارسات بين ترشيح اشخاص مناسبين وتطوير المهارات واعتماد على مجاميع العمل الذاتية والامن الوظيفي (Rogers ,&Ferketish ,2004 ,19).

ومن وجهة نظر الباحث ان تطبيق إدارة الاحتواء العالي في البيئة العراقية فعليا ضعيف بسبب عدم وجود الدراسات التي تثبت تاريخ تطبيقه فعليا، فضلاً عن ذلك حادثة الموضوع نسبياً وقلة الباحثين فيه، الامر الذي دفع الباحث لاختياره لماله من دور فاعل 3 في جعل المنظمات العراقية تتماشى مع التطورات العالمية في المجالات كافة عموماً والموارد البشرية خصوصاً.

### ثانياً: الاحتواء العالي لغة واصطلاحاً

#### الاحتواء لغة:

ان الاحتواء يأتي من الفعل احتوى / احتوى على يحتوي، اُحتَو، اُحتِواء، فهو مُحتَوٍ والمفعول مُحتَوَى (انيس، وآخرون، 1972، 210).

(حَوَى) الْحَاءُ وَالْوَاوُ وَمَا بَعْدَهُ مُعْتَلٌّ أَصْلٌ وَاحِدٌ، والفعل احتوى يتعدى بنفسه وبحرف الجر على، يقال: احتوى الشيءَ ضمَّه وجمعه واشتمل عليه، وأحرزه وملكه (الرازي، 1973، 395). واحتوى الشيءَ / احتوى على الشيء ضمَّه واشتمل عليه ، أحرزه وملكه مثال (يحتوي هذا البستان أنواعاً / على أنواع من الفواكه ، - مُحتَوَى الكتاب ، - استطاع الرئيسان إحتواء الأزمة الرأهنة) (الأزدي، 1987، 321).

احتوى الموقف: سيطر عليه، مثال (احتوى على السُلطة: استولى عليها) (عمر، 2008، 591)، واسم المفعول مُحتَوَى، والمصدر الاحتواء، والمراد بـ "الاحتواء" هنا السيطرة والغلبة والوصول إلى حل في الأزمة، وإعطاء "الاحتواء" هذه الدلالة هو شيء جديد عرفناه في لغة الصحف وأصل "الاحتواء" معروف يقال: احتوى عدة أبواب مثلاً، بمعنى اشتمل على (الزمخشري، 1998، 538).

#### الاحتواء اصطلاحاً:

هو الطريقة التي يستوعب فيها أحدنا الطرف الآخر، ويشمله ويهتم به وبمشاعره، بشكل يغطّي جوانب حياته، أي هو تماماً كالوعاء الكبير الذي يحتوي الوعاء الصغير (انيس، وآخرون، 1972، 209).

### ثالثاً: مفهوم إدارة الاحتواء العالي

أشار العديد من الباحثين والمهتمين في إدارة الموارد البشرية وإدارة المنظمة الى تحديد مفهوم الاحتواء العالي، إلا أنه لا يمكن ان نتجاهل بعض آراء الباحثين الذين يطلقون تسميات أو مصطلحات مرادفة لإدارة الاحتواء العالي، والتي يمكن ان يحددها الباحث بالجدول (5).

#### جدول (5)

#### مصطلحات إدارة الاحتواء العالي حسب استخدامات الكتاب

ت	المصطلح العربي	المصطلح الأجنبي	المصدر
1	إدارة الاحتواء العالي	High-Involvement Management	(Wood,&Ogbonnay,2016)
2	عمليات الاحتواء العالي	High-involvement processes	(Boxall,&Winterton,2015)
3	إحتواء العاملين	Employee involvement (EI)	(Kok,et al,2014) (Vera,&paper,2001)
4	انظمة عمل الاحتواء العالي	High-involvement work system	(Doddy,2007)
5	ممارسات عمل الاحتواء العالي	High involvement work practices(HIWP)	(Konrad,2006) (Cuthrie,et. al,2002)
6	عمل الاداء العالي	The high performance working (HPW)	(Armitage ,Allen,2005)

المصدر: من إعداد الباحث بالأعتماد على المصادر الواردة فيه.

وبالتالي فإن إدارة الاحتواء العالي عبارة عن مجموعة ممارسات او جهود تبذل من قبل المنظمة تتوجه نحو العاملين بهدف توعيتهم وزيادة انتاجيتهم وإدراكهم بأهمية العمل الذي يقومون به بصورة تخدم كل من الإدارة والعاملين، وفي ضوء ماسبق نجد ان إدارة الاحتواء العالي قد أكد عليه الباحثين كما مبين في الجدول (6).

**جدول (6)**  
**مفاهيم الاحتواء العالي**

المضمون	الكاتب
هي نظام للممارسات الإدارية التي تؤدي إلى توفير قوى عاملة تعد مصدرًا للميزة تنافسية عبر توفير للعاملين الحرية في اتخاذ القرارات التي تمكن المنظمة من كسب الفرص ومواجهة التهديدات.	(Guthrie, 2002, 181)
يتضمن توليفة من المكونات المعرفية الشعورية والسلوكية التي تستند إلى اعتقاد العاملين بالمنظمة وماهية شعور العاملين نحو اعمالهم وماهية القيمة الممنوحة للمنظمة.	(Konrad, 2006, 3)
ان الاحتواء العالي هو مشاركة العاملين في التقرير حول كيفية القيام بالعمل، ويمكن التشجيع على الاحتواء العالي عن طريق التدريب والمكافأة التي تمنح العاملين للمشاركة في العمل.	(Doody, 2007, 7)
هي مجموعة ممارسات تهدف إلى عملية المشاكة في صنع القرار للعاملين، والطاقة، وللحصول على المعلومات المهمة، والتدريب، والتحفيز، وقد توسعت دائرة الممارسات المدرجة في نظام إدارة الاحتواء العالي وشملت ممارسات الأداء العالي	(Armstrong, 2009,40)
هي عبارة عن مجموعة ممارسات التي تؤدي إلى تسهيل مشاركة الأفراد العاملين، وتعزز المهارة والابداع وهو عبارة عن نهج متكامل مع مصطلحي الأداء العالي أو الألتزام العالي.	(Armstrong, 2009, 51)
هي عبارة عن عملية إحتواء الأفراد العاملين غالباً ما تسفر عن عملية تعزيز جهود التغيير في المنظمة.	(Georgiades, & et al 2013, 71)
هو عبارة عن مدخل تعاوني بين الإدارة والعاملين أو من يمثلهم، قياساً بالمفاهيم التaylorية الماضية القائمة على وفق تضيق التخصصات الوظيفية والركود في العمل.	(Wood, & et. al, 2014,)
هي مجموعة من الممارسات التي تهدف إلى المشاركة وتقديم الدعم والتفاهم والمساهمة العليا لكافة العاملين داخل المنظمة والتزامهم بأهدافها، وقد أدى نظام إحتواء العاملين في عملية	(kok, 2014,425)

أخذ القرار بتكوين قيمة ناجحة في معظم المنظمات	
هي مجموعة من الممارسات المبتكرة والتي تتصف بالتبادل الوظيفي وحل المشكلات والمساهمة في اتخاذ القرارات المهمة بين العاملين ورؤسائهم و تحسين نظام المكافآت والتعويض	(Ahmad,et al, 2014, 230)
هي عبارة عن عملية اغلاق الفجوات في اداء المنظمة عن طريق توفير للمواهب البشرية الحرية باتخاذ القرار المناسب التي تتسم بانها القوة الداخلية صاحبة الخبرة التي تمتلكها المنظمة لتحقيق النجاح فيها.	(Rogers& Ferketish, 2015, 9)
ان إدارة الاحتواء العالي وعلى المدى الطويل ينتج عنها تأثيرات كبيرة على مخرجات المنظمة ككل وعلى الأفراد العاملين.	(Beckerman, 2015, 2)
القابلية على تنفيذ برامج وتطويرها فيتم نسجها مسبقا، والتي تتمثل بتمكين الأفراد العاملين من تقديم مساهمات شخصية تخدم المجتمع بصورة كبيرة عن طريق الارتباط بين الاحتواء والتمكين.	(Miller, 2015, 22)
عملية التركيز على علاقات الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين التي تتضمن إن العاملين يمكنهم أن يتقوا في اتخاذ القرارات الضرورية في مكان العمل.	(فرحان، 2017، 65)
هي عبارة عن مجموعة من ممارسات الموارد البشرية وهيكليات العمل والعمليات التي تنمي معرفة الأفراد العاملين وواجباتهم والتزامهم ومرونتهم في سبيل تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة	(خروفة، وعبودي، 2018، 6)

المصدر: من أعداد الباحث بالأعتماد على المصادر اعلاه  
عن طريق المفاهيم السابقة التي تم التطرق لها نجد ان هناك من أشار الى ان الاحتواء العالي هو ضرورة المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بأداء مهامهم أمثال (السعدون، 2018) و (Miller, 2015) و (Rogers& Ferketish, 2015) و (Ahmad etal, 2014) و (kok, 2014)، في حين نجد ان البعض اكد ان الاحتواء العالي ماهو الا تحديد آليات بناء الثقة بين الإدارة والعاملين أمثال (فرحان، 2017) و (Doody, 2007) ، وبعضهم حدد مضمون مفهوم الاحتواء العالي عن طريق تركيزه على النتائج وتأثيرها على مخرجات الافراد والمنظمة بالنتائج السلبية والايجابية امثال (Bockerman, 2015).

يستنتج الباحث مما سبق ان الإدارة الاحتواء العالي هو مجموعة ممارسات تقوم بها المنظمة تشجع عاملها على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحفيزهم لتمكينهم في العمل الذي يقومون به وتؤدي هذه الإجراءات الى زيادة رضا العاملين وبالتالي زيادة انتاجيتهم وزيادة عوائد المنظمات.

#### رابعاً: اهداف إدارة الاحتواء العالي

لا يوجد شك ان للاحتواء العالي مجموعة أهداف وغايات تسعى المنظمة لتحقيقها عبر تطبيق نظام إدارة الاحتواء العالي ، فقد أشار اليها العديد من الباحثين ان المنظمات تسعى الى تحقيق جملة من الأهداف، عن طريق تطبيق الاحتواء العالي الذي يحقق لمظمت الاعمال جملة من الاهداف هي (Ahmad, el. at , 2014, 293) و (Guthrie, 2002, 181):

1- يؤدي دوراً رئيساً في الأبداع التنظيمي و دعم أداء العاملين عبر توليد الأفكار والأبتكار وحل المشكلات، فضلاً عن تحسين عملية مراقبة ومشاركة أداء العاملين في عملية اتخاذ القرارات.

2- يشارك في تسريع فاعليات فريق العمل، وزيادة دور العلاقات الاجتماعية بين العاملين وهذا ما يؤدي الى تحقيق رضاهم عن العمل.

3- يساعد على المشاركة الفاعلة للعاملين كافة في المنظمة عن طريق تبادل المعلومات فيما بينهم، كما يساعد العمال في فهم هدف المنظمة وغاياتها ، وجهودها للوصول الى الأهداف التنظيمية التي تجعل من البيئة اكثر استقراراً.

4- أن الاحتواء العالي يشارك في تحقيق التفاهم بين العاملين والإدارة العليا مما يجعل العاملين يحسون بأن مناصبهم مستقرة ومستقبلهم آمن وجيد وتقدمي.

5- الاحتواء العالي يساعد العمال على اكتساب المهارات والخبرات المعرفية وبما يسهم في تعزيز قدراتهم على العمل في وظائف مختلفة، واحترام الذات.

6- يسعى نحو توليد قوة عاملة متمكنة على خلق الميزة التنافسية المستدامة في المستقبل .

كما بينت (الحسني، 2016، 15) و (Whitfield ,2000, 57) على أن اهداف إدارة الاحتواء العالي هي:

1- قدرة العاملين على التعامل مع مختلف الظروف نتيجة امتلاكهم لكميات كبيرة من الخبرة في مجال اعمالهم.

2- حرية التصرف لدى الأفراد العاملين عن طريق صلاحيات التمكين لحل التحديات التي تواجههم اثناء العمل.

3- العمل على تحفيز العاملين عن طريق المكافآت والتعويضات التي تدفعهم وتشجعهم على أداء الاعمال المطلوبة بالصورة المطلوبة في المنظمة.

في حين يجد (فرحان، 2017، 66) أن أهداف إدارة الاحتواء العالي تتمثل بالآتي:



- 1- زيادة آفاق ومهارات العاملين عن طريق التفكير بأفضل طريقة للقيام بآداء أعمالهم وتوليد آواصر متينة تعاونية بين ماينجزونه من أعمال وبين ماينجزه الأفراد الآخرون داخل المنظمة وحل العقد التي تواجههم بصورة جماعية.
- 2- تساعد على ولادة أفكار أبداعية جديدة وزيادة فرص الفرد على صياغة القرارات المتعلقة بالعمل المطلوب منه.
- 3- زيادة الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين، عن طريق مجموعات العمل وزيادة الإهتمام بالعاملين وتلبية متطلباتهم.
- 4- تنمية قدرة المنظمة في مجابهة التحديات التي تواجهها من البيئة الخارجية، عن طريق تفعيل تشارك المعلومات بين الأفراد العاملين على كافة المستويات المنظمة .
- 5- تنمية القدرة الأبداعية والأبتكارية للموظفين عن طريق منح دور التمكين وحرية المشاركة في ابداء الآراء واتخاذ القرارات.
- 6- خلق توليفة بين الأحتياجات المادية وبين الأهداف التنظيمية التي تسعى الى تحقيقها عن طريق تبني فاعليات وانشطة إدارة الاحتواء العالي في تصميم العمل و فرق العمل. وفي اثناء ماسبق يستنتج الباحث ان أهداف إدارة الاحتواء العالي تتمثل في البحث عن السبل التي تؤدي الى زيادة تمكين العاملين بإتخاذ القرارات التي تتعلق بأعمالهم وزيادة الدور المنوط بهم كي يزيد من ولائهم للمنظمة، كما تسعى إدارة الاحتواء العالي على زيادة وعي الأفراد العاملين وزيادة أدراكهم وتفعيل عملية تبادل المعلومات على مفاصل المنظمة كافة لتزيد من مرونة المنظمة وتزيد من حجم الإنتاجية وزيادة العوائد المستقبلية وقدرة المنظمة على المنافسة والبقاء في بيئة تتسم بالتغيرات المتسارعة.

#### خامساً: أهمية الاحتواء العالي

يُعد الاحتواء العالي لمنظمات الأعمال عاملاً مهماً جداً فهو يتيح مجموعة نقاط تسهم بشكل فاعل في تحسين موقع المنظمة بين نظيراتها من المنظمات، ويمنح المنظمة ميزة تنافسية تبرز فيها المنظمة بموقع راقى سواء على الصعيد المحلي او الدولي يتناسب طرديا مع التطور الحاصل في بيئة الأعمال الدولية، وهناك عدد من البصمات المهمة التي تتجلى في موضوع الاحتواء العالي فيرى كل من (Rogers, & Ferketish, 2015, 10) و(ابراهيم، وسعد، 2015، 564) الاحتواء العالي تتبع أهميته عن طريق الآتي:

1- يطبق الاحتواء العالي ضمن خطة منظمة للتركيز على اساسيات النجاح الحاسمة، ويوضح الأدوار والمسؤوليات، ولايقوم بالأتماد على اندفاع العاملين، لأنه يسبب فوضى عند اتخاذ القرار.

2- تتوافق أهمية الاحتواء العالي عن طريق ادوار التمكين الممنوحة للأفراد: وفي هذه الحالة تقوم الإدارة بمنح سلطة اتخاذ القرار الى المستويات الدنيا وبالنتيجة سيكون العاملين متهيئين وقادرين على العمل بحرية اكبر، فأن التمكين يوضح الترابط وليس الاستقلال، فضلاً عن اعتباره خلق احساس بالملكية المنظمية في الوظائف أو المشاريع من جراء القدرة على التنبؤ بالمستقبل، والرقابة على الموارد، والتدريب. وهذا يفسر أن المديرين يقدمون المساعدة دون العزوف عن مسؤولية العمل، والأفراد العاملين ينفذون الإجراءات بكل تقدير واحترام ويتخذون القرارات بما يلائم مصلحة الزبائن، والتمكين في الحقيقة لا يعفي المديرين من دورهم في المساءلة والمسؤولية، فان ثقافة الاحتواء العالي تتطلب زيادة في التمكين إلى كل مستوى من مستويات المنظمة إذ يحتاج المسؤولون التنفيذيون إلى دور تمكين المديرين المتوسطين، الذين يحتاجون ايضاً إلى تمكين المشرفين، والذين يحتاجون إلى تمكين الأفراد العاملين المحترفين.

3- أن إدارة الاحتواء العالي لا تعني "أفعل ما تريد"، ولكن تعني ان تعتمد على وجهة نظر الأنظمة، وفهم كيفية الترابط بين جميع جوانب المنظمة، اذ يصبح هذا الفهم واضحاً عندما يضطر أولئك الذين يتولون السلطة على ترابط المنظمة عن طريق إبقاء الأفراد العاملين على اطلاع بأعمالهم والمشاركة فيها.

4- اتخاذ القرارات المتعلقة بالخبرة: تعد الخبرة بمثابة هدف متحرك ومورد ثمين مستمر في التوسع، وتعتمد القابلية على تمكين العاملين على خبراتهم ومعارفهم وإمكانياتهم، و من أجل توضيح التمكين يجب زيادة معارف وخبرات ومهارات أعضاء الفريق المحتملين، اذ ليس من المنطقي تمكين قسم من المهندسين لاتخاذ قرار بشأن التسعير وخصوصاً عندما لا يفهم هؤلاء المهندسين هوامش الربح.

وقد اكد (السعدون، 2018، 34) بالاستناد الى (ctton,1993, 8) و(منصور، وعاشور، 2016، 42) الى أن أهمية الاحتواء العالي يتيح للعاملين مايلي:

1- القدرة على الابتكار: يساعد الاحتواء على تنمية عقول الأفراد العاملين للوصول الى المزيد من الأفكار لحل المشكلات التي تواجه المنظمة مثل تشجيع النمو، والنقد والتفكير الخيالي كما يمكن للموظفين رؤية مسألة معينة بصورة افضل من المدير المباشر لانهم بتماس مع العمل كما تكون قادرة على التفكير في حل مبتكر.

- 2- تحسين المعنويات: عندما تتعامل المنظمة مع الأفراد العاملين كموجودات وتعطى مدخلاتها الاعتبار الواجب، فإن ذلك يمنح الثقة فيما بينها وبين الأفراد العاملين ويزيد ربحية المنظمة في جوانب مختلفة مثل زيادة الإنتاجية والولاء، كما أنه يزيد من الروح المعنوية للموظفين، بحيث يصبحون أكثر خبرة، مما يجعلها مرشدين للموظفين الجدد.
- 3- زيادة الإنتاجية: ان عملية إحتواء الأفراد العاملين يترجم بصورة مباشرة إلى زيادة الإنتاجية ومن ثم زيادة الربحية.
- 4- يسهم في تماسك فريق العمل: أن عملية إحتواء الموظف يحسن العلاقات الاجتماعية بين الأفراد العاملين ومديريهم، لأن الموظف عندما تمنحه مزيداً من الثقة يميل إلى تكوين علاقات عمل أفضل، كما يخفض الاعتماد على المشرفين والمديرين وبالاتي اعتماد التوجه الافقي مع زميل العمل داخل المنظمة.

بينما يرى (الغزالي، وآخرون، 2018، 14) ان الاحتواء العالي تكمن أهميته في الآتي:

- 1- إن ممارسات إدارة الاحتواء العالي تعد بمثابة نقطة انطلاق مهمة لتوليد الأفكار الأبداعية ومعالجة المشكلات الحاصلة في بيئة العمل بحيث يضمن الكفاءة والفاعلية.
  - 2- يشارك الاحتواء العالي بعملية تدفق المعلومات بين الأفراد العاملين التي تخص أعمالهم بحيث تعمل كخلية نحل لتحقيق أهداف المنظمة.
  - 3- يساعد الاحتواء العالي بإنجاز نتائج ايجابية للمنظمة، فضلاً عن شعور الأفراد العاملين بالأمن الوظيفي في داخل منظماتهم وكون أن مستقبلهم محفوظ.
  - 4- تعد إدارة الاحتواء العالي بمثابة أسلوب تحفيز للموظفين لتنمية مهاراتهم وخبراتهم وزيادة ادراكهم للأعمال المطلوبة منهم بأكمل وجه.
  - 5- يمنح الاحتواء العالي الشعور بالأحترام والتقدير وان عمله موضع تقدير داخل المنظمة.
- وترى (العبيدي، والسعدي، 2018، 44) ان أهمية إدارة الاحتواء العالي تكمن في:
- 1- توفير علاقة واضحة للرؤية بين الغايات الرئيسة للمنظمة، وغايات الأقسام والملاكات في المستويات الدنيا.
  - 2- يدرك الموظفون ما هو مطلوب منهم ويدركون ايضاً أهدافهم ومسؤولياتهم.
  - 3- يشير الأفراد العاملين ان عملهم يستحق الجهد المبذول أذ توجد هناك ملائمة قوية بين العمل وقدراتهم المتاحة.
  - 4- تعلم الإدارة ما هو المطلوب لتعزيز الأداء وتضع الأهداف التي تسعى إليها ومراقبة الأداء لضمان تحقيق الأهداف.
  - 5- تتوفر قيادة متمكنة في القمة تتيح نظاماً مشتركاً عن أهمية التحسين الدؤوب.
  - 6- التركيز على ممارسة المواقف الايجابية التي تولد مشاركة والتزام وتحفيز قوة العمل.

7- تتطابق عمليات إدارة الأداء مع أهداف العمل لضمان مشاركة الأفراد العاملين في تحقيق الأهداف والنتائج المتفق عليها.

ويرى الباحث ان الاحتواء العالي له أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة فهو يزيد من الشعور بالمسؤولية من قبل الأفراد العاملين ويزيد من أدراكهم مما يولد لدى العاملين الروح المعنوية العالية لأنجاز الأهداف التنظيمية ويزيد من مستوى الرضا الوظيفي كما يشجع الاحتواء العالي على العمل الجماعي داخل المنظمة وخارجها وهذا بدوره يزيد من انتاجية المنظمة وزيادة دورها الفاعل ويجعلها اكثر صلابة وتماسكاً ضد الظروف الطارئة والمفاجئة التي من الممكن ان تتعرض لها المنظمة.

#### سادساً: مزايا إدارة الاحتواء العالي

ان لإدارة الاحتواء العالي توليفة متنوعة من المزايا التي تقدمها للمنظمات التي تطبق هذا المفهوم ابتداءً من المنظمات الصغيرة والمحلية ووصولاً الى المنظمات الإقليمية والدولية حيث من أهم المزايا من تطبيق إدارة الاحتواء العالي هي (السعدون، 2018، 35) و (Hayton, et. al, 2013, 382) و (Jaros, 2007, 8):

1- **تحقيق الرضا الوظيفي:** يعد الرضا الوظيفي أحد أبرز المجالات المعقدة التي يواجهها مدراء اليوم خاصةً عندما يرتبط الأمر بإدارة موظفيها، ويشمل الرضا الوظيفي الفئات والاستجابات النفسية والشعورية السلبية والايجابية من الموظف نحو جوانب عديده من مهامه ومسؤولياته وعن عمله داخل المنظمة (فلمبان، 2007، 9)، أن الأفراد العاملين السعداء هم الاكثر انتاجية، كما ان الرضا الوظيفي للموظف هو ضروري لمقابلة التحديات الديناميكية المتصاعدة باستمرار للحفاظ على إنتاجية المنظمة، وعن طريق الاحتواء العالي يمكن للمنظمات ان تحقق نسبة عالية من الرضا الوظيفي لما فيه من عدالة وتوازن في حقوق الأفراد العاملين (Singh&Jain, 2013, 1).

2- **تحقيق المزايا التقنية:** أن معظم المنظمات تقريبا هي من المنظمات الناشئة والكبرى وكثير من التحالفات بين المنظمات العالمية تهدف الى أستغلال فرص السوق المنتج عن طريق النمط الاستباقي للابتكار وريادة الاعمال.

3- **الاستجابة الإيجابية:** ان التوجه العالمي ينص على وجود حزمة من ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRM) التي تستطيع استخدامها المنظمات بغض النظر عن الصناعة او نوعية الافراد العاملين وستنتج نتائج إيجابية لأنواع المنظمات عند تنفيذها.

4- **تقليل الصراعات:** أصبح صراع المنظمات حالة قائمة وضرورة لامناص منها بين المنظمات وخاصة في ميدان الخدمات، وبفعل المنافسة المتزايدة وخصائصها، وندرة الموارد المتاحة

للعاملين برز مفهوم الصراع وأهميته في المنافسة، أن أي منظمة لا يمكن لها ان تستمر في العمل بشكل مستمر اذا لم توجد هناك إدارة لحل الصراعات التنظيمية.

5- **تحسين الموارد الداخلية:** أكد الباحثون على حاجة المنظمة إلى إدارة الموارد الداخلية بصورة اساسية ومن أهمها إدارة الموارد البشرية وممارستها لعمل أستدامة للقدرات الجوهرية بمرور الزمن، وتعد وجهة النظر المعتمدة على الموارد، الأساس النظري الرئيسي لأداره الموارد البشرية وعلاقتها بمخرجات العمل.

6- **الالتزام:** أن الهدف الأساسي من إحتواء الموظف يعكس توجهات الإدارة مع زيادة التفاهم بين الأفراد العاملين وتأمين المشاركة والالتزام في المنظمة، أن الالتزام هو قوة ترابط الفرد في مسارات العمل ذات الأرتباط بهدف واحد أو أكثر من هدف إذ حدد في نظريتهما ان هذا الأرتباط تشكل له ثلاثة قواعد اساسية هي (العقلية، العاطفية، والمعيارية).

ويمكن بيان ما سبق من مزايا لإدارة الإحتواء العالي عن طريق شكل الآتي



شكل (3)

### مزايا الإحتواء العالي

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر: (Hayton, et al, 2013, 382) و(السعدون، 2018، 35) و(Jaros, 2007, 8).

ويرى الباحث مما سبق ان إدارة الاحتواء العالي عملية منهجية تقوم على اساس تبادل الأفكار وتشجع على الأبداع وزيادة الثقة المتبادلة بين الإدارة والموارد البشري بما يخدم مصلحة كل الطرفين كما تُعد عملية منطقية تتوافق مع الحياه المدنية والتطور الحاصل في المجتمعات فهي تمكن المنظمات من تقليل الهدر في المواد والوقت عن طريق تمكين العاملين لاتخاذ القرارات فهي يمكن ان تجمع بين الإهتمام بالعاملين والإهتمام بالإنتاجية فهي بذلك تعكس نظرية التقسيمات الإدارية لهنري فايول.

### سابعاً: محددات الاحتواء العالي

أكد العديد من الكتاب والباحثين بوجود عدد من المحددات والمعوقات لإدارة الاحتواء العالي ولعل ابرز ما أكد عليه بعد تقدير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 2005 (Mol & Brinshaw, 2009, 126) و (Anssi Voipio, 2015, 11)

1. عدم وجود اثبات صريح على ان إدارة الاحتواء العالي تحقق الميزة التنافسية للمنظمات.
  2. ان نتائج الاحتواء العالي تأخذ وقت طويل نسبياً لحين تطبيقه في المنظمات وتعود الأفراد العاملين عليها، كما ان إدارة الاحتواء العالي ظاهرة غير ملموسة فضلاً عن ان عواقبها يمكن ملاحظتها بصورة اقل بالمقارنة مع الابتكارات التكنولوجية.
  3. أن عملية قياس الاحتواء العالي صعب بسبب تعقيد المفهوم.
- اما (Apostolou, 2000, 19) فقد أشار إلى التحديات التي تحول دون تنفيذ إدارة الاحتواء العالي أهمها:

1. عدم الإهتمام بالتغذية المرتدة من الأفراد العاملين: أن من ابرز أسباب التدهور وسلبية الإدارة هي عدم مناقشة التوصيات المرتدة من الأفراد العاملين، خاصةً إذا كان الموظفون يصرون على عملية التحسين.
2. عدم الجد والحزم عند اتخاذ القرار : اذ أن عدم الحزم والموقف المتكئ يعد نقطة من نقاط الضعف القاتلة اذ يتفق خبراء الإدارة في كافة أنحاء العالم على هذا الموضوع وما له من تأثيرات سلبية على الإدارة.
3. عدم الأخذ بآراء ومقترحات الموظف وهو وسيلة أخرى لقتل إحتواء الموظف إذا لم تعترف الإدارة بوجهة نظر الأفراد العاملين، فإن الأفراد العاملين سيشعرون بالفشل و أن الإدارة لا تكثرث لأفكارهم.
4. معاقبة الأفراد العاملين بسبب التوصية لعملية التحسين المستمر.

أما (فرحان، 2017، 67) فقد بين ان معوقات الاحتواء العالي هي:

1. اختلاف القدرات القيادية بين المدراء حول تطبيق مفهوم الاحتواء العالي.
2. استشارة الأفراد العاملين من ذوي الخبرة والممارسة والمعرفة العالية بعملية التغيير التنظيمي.

وفي السياق ذاته فقد أشار (Benson, et al, 2013, 6) الى معوقات تنفيذ الاحتواء العالي التي تتمثل بالاتي:

1. ليس من السهل التغلب على المقاومة الإدارية التي تقوم بها الإدارة التقليدية و هذا فضلاً عن مقاومة العاملين للتغيير.
2. عدم وجود الدعم الإداري فضلاً عن انعدام الثقة في الإدارة، وكذلك انعدام الأمن الوظيفي.
3. الخوف من الاستثمار، اذ يعد أحد المعوقات الرئيسية لإدارة الاحتواء العالي بسبب عدم توفر عوائد مالية قصيرة الأجل، لتغطية تكاليف تطبيق الاحتواء العالي. ويرى الباحث أن محددات تطبيق إدارة الاحتواء العالي يمكن اجمالها في الآتي:
  1. ان بعض الإدارات متمسكة بالأسلوب القيادي التقليدي الذي يجعل من الصعب إجراء تغييرات فعلية داخل المنظمة.
  2. تتغير استجابة الأفراد العاملين نحو تطبيق مفاهيم إدارة الاحتواء العالي فبعضهم مقاوم جداً للتغيير والبعض الآخر يرغب به.
  3. ان التحديات المنهجية من الصعب قياسها او وضع لها قواعد محددة يمكن تطبيقها عليها في كافة الظروف مما يتطلب عاملين على قدر كافي من المهارة والمعرفة.
  4. عدم الوصول الى نتائج مقنعة لأن المشكلات التي تتعرض لها المنظمات لا يمكن تقسيمها الى أقسام محددة توزع بصورة متساوية في مجال الصناعة .
  5. ان الملاحظات التي تعطى للعاملين يمكن ان تتعرض الى العديد من العوامل الخارجية مما يجعلها غير ملائمة في كافة الظروف.
  6. يشمل الاحتواء العالي عدداً من العوامل الفرعية مثل فرص المشاركة والقدرات والدوافع والحوافز يصعب على المنظمة ان تطبقها جميعاً في وقت واحد بل انها تتطلب وقتاً طويلاً نسبياً كي تشيع هذه الثقافة داخل المنظمة.

## المبحث الثاني

### أبعاد إدارة الاحتواء العالي

تعد إدارة الاحتواء العالي احد ابرز المواضيع الحديثة التي تعمل على تطوير أساليب العمل والممارسات والاستراتيجيات لإدارة الموارد البشرية (HRM) عن طريق زيادة الأداء وأضافة مشاعر الاحترام للعاملين التي تتمثل بمشاركتهم باتخاذ القرارات، وتدفق المعلومات، وتحسين قدراتهم عن طريق امتلاك المعرفة فضلاً عن سعي المنظمات والعاملين لزيادة العوائد والمتمثلة بكمية التعويضات والمكافآت عن طريق تطوير الأداء.

وهناك الكثير من الابعاد المتعلقة بالاحتواء العالي تطرق اليها الكتاب وسوف يتم التركيز على أهم خمسة منها وهي (الاندماج الوظيفي ، المشاركة في العوائد والتحفيز والتعويضات ، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، المشاركة في اتخاذ القرار، امتلاك المعرفة)، وهي مبينه الجدول الآتي :

#### جدول (7)

#### ابعاد إدارة الاحتواء العالي

التوظيف الفاعل	تطوير المعرفة	مبدأ المساواة	أمتلاك المعرفة	ممتلك المعلومات	المشاركة في اتخاذ القرار	فرق العمل	مشاركة المعلومات	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	(المشاركة في العوائد)، التحفيز والتعويضات	الاندماج الوظيفي	الابعاد الباحثين
	√				√		√		√	√	(DOODY 2007)
								√	√	√	(ابراهيم 2010)
			√	√	√				√		(ورد، وحسن، 2010)
									√		(Anssi, 2015)
			√	√	√				√		ابراهيم (2015)
√						√	√		√		عاشور (2016)
								√	√	√	الحسني (2016)



						√	√	√	√	√	(فرحان، 2017)
			√		√				√		(السعدون 2018)
			√	√	√				√		(الغزالي واخرون 2018)
	√	√					√		√		(خروفة وعبودي، 2018)
								√	√	√	(العبيدي، والسعدي 2018)
8.3	16.6	8.3	33.3	20.7	41.6	16.6	33.3	33.3	100	41.6	المعدل

المصدر: من أعداد الباحث بالأعتماد على المصادر اعلاه

وفي اثناء الأطلاع على الجدول (7) نجد ان اغلب الباحثين قد ركزوا على بعد المشاركة في العوائد والتحفيز، اذ حصل على اعلى نسبة مئوية وهي (100%) اما المركز الثاني فقد تساوت فيه النسب بين بعدين هما الإندماج الوظيفي والمشاركة في اتخاذ القرار، وكانت النسبة هي (41.6%) اما المركز الثالث فقد كان ايضا من نصيب بعدين هما تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والآخر امتلاك المعرفة حيث كانت نسبتهما هي (33.3%) وسوف يتطرق الباحث الى هذه الأبعاد الخمسة بشيء من التفصيل.

فضلاً عن كون الأبعاد تتلائم والميدان المنتخب، فضلاً عن الأبعاد التي لم يتناولها الباحث، انما جاءت ضمنية ضمن الأبعاد التي سيعتمدها الباحث مثل.

#### اولاً: المشاركة في العوائد والتحفيز والتعويضات

تعد المشاركة في العوائد من أهم الأبعاد التي تؤدي دوراً كبيراً في تحديد إدارة الاحتواء العالي، وعليه يسعى الباحث لبيان هذا البعد عن طريق عدة محاور اساسية منها:

#### 1- مفهوم المشاركة بالعوائد:

أن المنظمات تواجه تحديات كبيرة ومن هذه التحديات حسب رأي المؤلفين والباحثين هي المشاركة في العوائد، وحسب قول الباحثين ان المديرين يتنبأون بتوقعات معقولة ومنطقية وقياس صحيح ، ولكن لم يلاحظو توقعات عوائد السوق، اذ ينبغي على المنظمات مشاركة موظفيها بالعوائد التي تكسبها لضمان استمرارية ولاء موظفيها (Greenwood & Shleifer, 2013,3).

ان عملية المشاركة في العوائد والتحفيز والتعويضات تمتلك ايجابيات كثيرة اذ تعد من ابرز عوامل إدارة الاحتواء العالي وهذا ما أكد عليه الباحثون كونه الأكثر تردداً بين الأبعاد الأخرى، كما أشار اليه الجدول (7).

فعملية تقاسم العوائد في المنظمات يحفز الأفراد العاملين كثيراً الى بذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المرسومة، والمنظمات تستفاد من كامل خبرة ومهارة ومعارف الأفراد العاملين عن طريق المشاركة في الأرباح مع الأفراد العاملين (ابوليفة، 2016، 284).

وقد أشارت (العبيدي، 2010، 99) أن المنظمات التي تمارس نظام إدارة الاحتواء العالي تتطلب القيام بنظام مكافآت مختلف عن المنظمات التقليدية، ويدعو بالضبط الى العوائد المعتمدة على الخبرة والمشاركة في الربح وملكية العاملين والفوائد المرنة والقوة العاملة وعمليات القرار المفتوحة.

أن العوائد المعتمدة على الخبرة تُعد عنصراً مهماً جداً في تطوير المعرفة، وفي إيصال القيم الداخلية لإدارة الاحتواء العالي التي تتضمن النمو الشخصي، كما أن نظام المكافأة يحتاج أيضاً الى تضمين نمط أو أنماط معينة من المشاركة في الربح، إذ يعطي وسيلة لدفع المكافآت في كل المنظمة، وهذا يساعد في جذب ولاء الأفراد العاملين المستمر بسبب ارتباط مصيرهم بنجاح المنظمة.

ويشير (Peng, et al , 2015, 3) إلى ان الأفراد العاملين غالباً ما يصابون بخيبة أمل مع وظائفهم ومدرائهم خصوصاً عندما ينظرون إلى أن عملهم انه لا يوفر إحساساً بالوفاء والاستمرارية،.

فضلاً عن ان الاحتياجات والرغبات الموجودة داخل الشخص ، تشكل له الدافع الداخلي، وهذه المتطلبات تؤثر عليه عن طريق توجيه أفكاره، والذي بدوره يؤثر في سلوكه في مواقف معينة (Strate, 2001, 60).

ويمكن ان تعرف التعويضات بأنها عملية توفر فحصاً كاملاً للامكانيات والطاقات الكلية للفرد، بما يسمح بإمكانية قيامه بأعماله بصورة سليمة ودقيقة بالنسبة لإغراض معينة، فهي تحتوي على بيانات عن الأداء الماضي والحالي للموظفين كذلك عن السلوك في العمل للتنبؤ بالأداء في المستقبل ، وتدقيق تلك البيانات، فضلاً عن هنالك أنواعاً أخرى من التعويضات والمنافع المرغوب بها (العبيدي، والسعدي، 2018، 40).

## 2- أهمية المشاركة في العوائد:

يعرف العائد بأنه عبارة عن جميع الوسائل والعوامل التي من شأنها ان تدفع الأفراد العاملين على أداء واجباتهم بجد وأخلاص، ووتحفيزهم على تقديم المزيد من الجهود والعناية في اعمالهم الموكلة اليهم، وأشعارهم على أن ما يبذلونه مقدر وان كل جهودهم هو في مصلحتهم وانهم سوف يكافؤن عليه (العبيدي، والسعدي، 2018، 40).

تظهر أهمية المشاركة بالعوائد عن طريق شعور الأفراد بالعدالة وبأنهم مالكين المنظمة وليس عاملين فيها، كما أشار (Lau, &May,1998, 24) إذا لم يكن لدى المنظمة أي صيغة

للحافز الذي يستثمر الموظف في نجاح المنظمة فإن هذا يمكن ان يؤثر سلبا في نجاح النظام والتأثير على دوران العمل التنظيمي، والعاملون هم بحاجة ماسة الى الاحتواء التام، وهذا ايضا يحتاج الى تضمين اجراءات وأنظمة التحفيز لدفع الأفراد العاملين الى المشاركة الكاملة في أنظمة إدارة الاحتواء العالي.

وقد أشار (ابو بكر، 2003، 20) الى ان العائد يعد بمثابة وسيلة تشبع احتياجات العاملين المتعددة بغض النظر اذا كانت اساسية ام ثانوية فهي مقياس لمكانة الفرد العامل ومدى احترامه لذاته.

ويرى الباحث ان بناء نظام عادل للحوافز والأجور داخل المنظمة له تأثير كبير على مستوى أداء الفرد العامل، فعند وجود هيكل عادل للحوافز والأجور سيشعر العاملون ان حقهم مضمون ويزيد من انتاجيتهم فالهيكل التنظيمية التي تخص الحوافز والأجور اصبحت بالية ومن الماضي ويجب على المنظمات اعادة النظر فيها كما يجب على المنظمات عدم الأسراف في العوائد لأن ذلك سيترتب عليها مصاريف اضافية تؤدي الى نتائج سلبية بل يجب عليها الموازنة بين مصلحة المنظمة ومصلحة الفرد العامل.

## ثانياً: الإدماج الوظيفي

### 1- مفهوم الإدماج الوظيفي:

يشير موضوع الإدماج الوظيفي الى أبعاد عديدة اقتصادية ونفسية واجتماعية، خاصة أن تقدم أي مجتمع وأدائه هو نتيجة جهود الأفراد العاملين في المنظمات والكيانات المتعددة لهذا المجتمع وقد أكد (العزاوي، وجواد، 2010، 96) ان الوظيفة هي عبارة عن مجموعة من المهام والأعمال المتشابهة والمنقارية في داخل المنظمة ولديها كيان وموقع داخل الهيكل التنظيمي يؤدي تنفيذها الى تحقيق المنظمة لأهدافها المنشودة، كما تشير شركة نوكيا ان الإدماج الوظيفي هو العاطفة والتمسك بالمنظمة والفخر والرغبة ان يكون الشخص هو المتحدث بأسم المنظمة ويعمل على تنفيذ استراتيجياتها والحفاظ على مبادئها وقيمها وان يحفز الآخرين على المشاركة والغوص الى ابعدها من ذلك (خنجي، 2018، 2).

وقد اكدت (العبيدي، 2010، 96) بالاستناد الى (Armstrong, 2009, 141) ان العوامل الرئيسية التي تؤثر على الإدماج الوظيفي هي:

#### أ. طبيعة العمل ذاته (The Work Itself):

اي الدافع الداخلي عن طريق العمل نفسه، لهذا السبب فان الإدماج يقوم اساساً على طريقة تصميم العمل او الوظيفة. ووضح ثلاث نقاط مطلوبة عند عمل التحفيز الداخلي وهي:

- التغذية العكسية: يجب على الأفراد العاملين استلام تغذية مرتدة صحيحة حول ارائهم، وبشكل مميز عن طريق إدارة وتقييم ادائهم الخاص وتحديد التغذية العكسية، وهذا العمل يتطلب التفكير العقلي لانجاز المنتج، او الخدمة او الجزء المهم فيه، والذي يمكن النظر اليه بشكل عام.
- استخدام القدرات: ينبغي أدراك الوظيفة من قبل الأفراد العاملين بأستخدام القدرات البدنية والعقلية لاضفاء قيمة لاداء الوظيفة بكفاءة.
- التحكم الذاتي: ويشترط أن يعرف الافراد بأملاكهم درجة عالية من التمكين لأنجاز أهدافهم، وتحديد مسارات تلك الاهداف.

#### ب. بيئة العمل (Work Environment):

يمكن أن تكون استراتيجية زيادة الإندماج عن طريق بيئة العمل مربوطة بشكل عام بتطوير الثقافة التي تمكن اتجاهات العمل الايجابية، وتنمية حركة وظائف الأشخاص وتقليل الضغط، ويعتقد ان الأفراد العاملين المرتبطين بأنفسهم، والذين يقومون بعملية التطوير، والذين يشعرون بأحترام وأهمية العمل سيقدمون افضل خدمة الى الزبائن، فضلاً عن إضافة جزء مهم وحيوي لأظهار أحساسهم بالفخر، فيما تقدمه المنظمة كالجودة، الخدمة، والقيمة. وهي تبين الأختلاف بين المعرفة الجيدة للمستهكين والرديئة من جانب اخر.

#### ج. القيادة (Leadership):

ينبغي على نمط القيادة القيام بالتركيز على ما يفعله المدراء كقيادة لصنع الدور الاساسي والوسيط وفي زيادة مستويات الدعم وهذا يتضمن انجاز برامج التعليم التي تساعدهم لفهم كيفية القيام بالعمل والمهارات المطلوبة.

كما ان عملية القيادة يمكن ان تعطي المدراء أطار نافع يمكنهم من نشر مواهبهم في زيادة الأداء، حتى وان تمت زيادة عملية الدعم الممنوحة للموظفين، وأن هذا ينطبق بشكل خاص لنشاطات إدارة الأداء وخطط تطوير الاداء، كما ان القيادة هي التأثير الاجتماعي للعملية التي يهدف فيها الرئيس إلى التطوع ومشاركة المرؤوسين في محاولة للوصول الى أهداف المنظمة.

#### د. فرص النمو الشخصي (Opportunities for Personal Growth):

ينبغي أن تكون استراتيجية التطوير والتقدم وفرص النمو بؤرة رئيسة لتطوير ثقافة التعلم، وهذا واحد من أهم سبل تنمية التعلم، لأنها مخترعة من قبل الإدارة العليا كعملية تنظيمية أساسية يتمسكون بها ويطورونها.

كما ينبغي على الاستراتيجية بشكل خاص بيان الخطوات المتبعة للتأكد من أملاك الأفراد العاملين الفرصة وتدريبهم على برامج للتعلم ولتطوير أدوارهم، وهذا يتضمن استخدام الاستراتيجيات التي تهتم بمرونة الدور الذي يعطي الأفراد العاملين الفرصة لتطوير أدوارهم عن

طريق الأستخدام الأفضل والكامل لمقدراتهم، وهذا يعني الذهاب وراء رعاية الموهبة للأسهام في تطوير قدرات الأفراد العاملين التي تقوم عليها المنظمة، اذ يجب التأكيد على فكرة أن لكل فرد قابلية على التطوير والانجاز، ويجب ان تكون النتيجة النهائية انجاز النتائج الاكثر مع الأفراد العاملين المبتدئين.

كما انه يتضمن أستعمال إدارة الأداء بشكل اساسي كعملية للتطوير مع أخذ الحرص على تخطيط التطوير الذاتي، لذا يجب على المنظمة التغطية لتطوير فرص المهنة، وامكانية اعطاء الأفراد العاملين الإرشاد والتأييد والتشجيع الذي هم بحاجة اليه عند رغبتهم في تحقيق أهدافهم وأنجاز أعمالهم بنجاح مع المنظمة و بالتوافق مع مواهبهم وطموحاتهم.

#### هـ. فرص المساهمة (Opportunities to Contribute):

إعطاء الأفراد العاملين الفرصة ليست مسألة نهائية لضبط الإجراءات الأستشارية المركزية، وبالرغم من أمكانيتهم أن تكون مهمة، اذ انها ترتبط بأنشاء بيئة العمل التي تمنح الموظف الضوء الأخضر لتشجيعه بأبداء الراي، وتأكيد القيمة العالية للمنظمة في كافة مستوياتها، وأن تكون مستعدة للأصغاء والتقدم لاية مساهمات يقوم بها الأفراد العاملين.

#### 2- أهمية الإندماج الوظيفي:

أن الإندماج الوظيفي هو كمية المعلومات المضافة للموظفين في المنظمات لتحقيق أهدافهم الوظيفية كما تمكنهم من التزود بالصلاحيات والمسؤوليات التي تؤهلهم لأمتلاك السلطة فضلاً عن مكافآتهم وتشجيعهم في المنظمات (الحمداني، والجميل، 2011، 61)، وتكمن أهمية الإندماج الوظيفي في :

1. ولاء العملاء: اذ ان الأفراد العاملين الذين لديهم اندماج وظيفي يكونون أكثر كفاءة لكسب ولاء العملاء.
2. الأحتفاظ بالأفراد العاملين: ان الأفراد العاملين السعداء في منظماتهم من الطبيعي ان تكون لديهم الرغبة في البقاء داخل منظماتهم.
3. انتاجية الأفراد العاملين: يؤثر الإندماج الوظيفي في انتاجية الأفراد العاملين لذلك هم طور تحفيز على الإنتاجية بصورة مستمرة.
4. الدفاع عن المنظمة: من المرجح ان يدافع الأفراد العاملين عن منظماتهم بأعتبره مكان عملهم الذي يرغبون العمل فيه.
5. نجاح التغيير التنظيمي: تشير الأبحاث الى عملية الإندماج الوظيفي يلعب دوراً رئيسياً في اجراء عملية التغيير التنظيمي بسبب تكيف العاملين مع كافة مفاصل المنظمة.

وقد أشار (دودين، 2012، 164) ان للاندماج الوظيفي أهمية كبيرة في المنظمات فهو يهدف الى تحقيق الآتي

1. تحقيق أكبر كفاءة أنتاجية ممكنة: أن الإندماج الوظيفي يساعد المنظمة في تلبية متطلبات الموارد البشرية بصورة جيدة وبأستخدام الأساليب العلمية يمكن المنظمة من تحقيق الكفاءة.
2. زيادة مستوى أداء الموظف: وذلك عن طريق الإهتمام بتطوير قدرات الأفراد العاملين وزيادة دافعيتهم للقيام بالعمل على اكمل وجه، ويمكن ذلك اثناء التدريب وتوفير جو عمل ملائم مادياً ونفسياً.
3. رفع درجة الولاء والانتماء: عبر تصميم نظام أجور عادل وإجراءات منظمة للترقيات ورفع مستوى الإهتمام بالعلاقات الانسانية داخل المنظمة.
4. تصميم نظام موضوعي لإدارة وتقييم أداء العاملين: من أجل إعطاء كل صاحب حق حقه دون ظلم خصوصاً في الترقيات والحوافز سواء المادية او المعنوية.

ويرى الباحث ان الإندماج الوظيفي مهم جداً بالنسبة للمنظمات فهو يزيد من إدراك العاملين وزيادة وعيهم ويمكّنهم من حل المشكلات التي يواجهونها كما أن الإندماج الوظيفي يزيد من ولاء العاملين للمنظمة ويؤدي الى الأسهام في زيادة الأبداع وتحقيق النتائج التي تروم اليها المنظمة كما يقلل من معدل دوران العمل داخل المنظمة.

### ثالثاً: المشاركة في إتخاذ القرارات

#### 1- مفهوم المشاركة في إتخاذ القرارات:

يقوم هذا البعد على إدراك و معرفة الفرد بأن آرائه وأفكاره متوجه نحو المساهمة في عملية إتخاذ القرارات الادارية ، اذ أن العملية تهدف الى انعكاس نظرة منظمات الأعمال كون الموظف جزء لا يتجزأ من المنظمة وانه يمتلك المعرفة الكافية ولديه خبرة في مجال اختصاصه كونه اكثر احتكاكاً في العمل ولديه الحق لأن يحل المشكلات التي تواجهه في مهامه ويقدم الحلول المناسبة لها (الغزالي واخرون، 2018، 142).

وقد اكدت (ابراهيم، وسعد، 2015، 28)، بالاستناد الى (Gibson et al, 2012, 201)

ان المشاركة في اتخاذ القرار يتضمن:

أ - الوقت المتاح: احتمالية ان يكون الوقت قصيرا وارد جداً بالنسبة للمدراء لكي يتخذوا القرارات خصوصا في ما يخص الأعمال المستعجلة وفي هذه الحالة تكون يمكن الفوائد المترتبة على

المشاركة قد تولد خسارة بعض المنافع التي في بعض الأهداف الأخرى الأكثر أهمية لذا فان على المديرين والرؤساء الموازنة بينها بالسرعة القصوى.

ب - العامل الاقتصادي: أن عملية إتخاذ القرارات في داخل المنظمات عملية تولد الكثير من التكلفة وخسارة الوقت والجهد، لذا ينبغي على الرؤساء والمديرين أن يؤكدوا على أن لاتكون عملية اتخاذ القرارات عملية مكلفة حتى لاتؤثر على الفوائد المترتبة من عملية المشاركة في اتخاذ القرارات.

ج - المسافة بين الرؤساء والمرؤسين: ينبغي ان لا يكون عملية اعطاء الصلاحيات وتمكين الأفراد العاملين بأخذ القرارات مصيدة لايقاع الأفراد العاملين أمام الرؤساء والمديرين تؤثر على مستقبلهم الوظيفي في المنظمة ومن جهة اخرى ينبغي ان لا يكون تلك المشاركة تؤثر سلباً بمكانة المدراء والرؤساء.

د - سرية القرارات: من المهم جدا في اغلب المنظمات ان تكون السرية الجزء المهم لخصوصية القرارات ولا يجب ان تنتشر الى خارج المنظمة في مثل هكذا حالات يجب ان تكون عملية المشاركة في اتخاذ القرارات سرية ولا يتم تسريبها الى خارج المنظمة.

وقد بينت (ابوليفة، 2016، 282) أن إدارات المنظمات الحديثة باشرت بأخذ مبدأ المشاركة بأخذ القرارات، كما اوجبت بضرورة توسيع نطاق دائرة المشاركة لتشمل كافة المستويات التنظيمية، والعمل بمبدأ التشاركية وعدم التشبث بأخذ القرارات بيد شخص واحد او جهة واحدة. وأن هذا الأجراء من الممكن ان يساعد بصورة متزايدة في تنفيذ القرارات المتخذة فضلاً عن خلق محيط عمل تساعد على ابراز المواهب والأبداع للعاملين

كما أشارت (Doody, 2007, 13) أن هذا التمكين يمكن تحقيقه عن طريق منح الأفراد العاملين معلومات حول أداء المنظمة ؛ توفير المكافآت بناءً على إجراءات بأستخدام تلك المعلومات ، وإعطاء الأفراد العاملين المعرفة التي تمكنهم من فهم وأستخدام هذه المعلومات بشكل صحيح وفعال، والسماح في النهاية للموظفين بالقدرة على اتخاذ القرارات التي سوف تؤثر في الواقع التنظيمي وتحسين الأداء.

## 2- أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات:

من الممكن تقسيم أهمية المشاركة بأخذ القرارات على ثلاثة مستويات هي (الفردية، الجماعية، والمنظمية) ان أهمية اتخاذ القرارات على مستوى الفردي فانها تبرز عن طريق القرارات اليومية التي يتخذها الفرد، أما بالنسبة لأهمية أخذ القرارات على مستوى الجماعات فهي تحظى بأهمية كبيرة كونها تبرز عن طريق تأثيرات سلوك الفرد بواسطة اعضاء الجماعة .

أما بالنسبة لأهمية إتخاذ القرارات على مستوى المنظمة فهي يمكن ان تزداد بزيادة درجة تعقيدها والسبب تضخم حجم المنظمات وانتشارها في بيئات مختلفة لمواقع جغرافية مختلفة، ويمكن ان نعد سبب أهمية اتخاذ القرارات التنظيمية الى انها تتأثر وتؤثر على قرارات الأفراد والجماعات في داخل المنظمة وخارجها وبالاتي على المجتمع ككل(ياغي، 2010، 6).

وقد أشار(السعدون، 2018، 58) إلى العوامل التي قادت المنظمات إلى تزايد الإهتمام بمشاركة العاملين باتخاذ القرار وهي:

1. الضغط السياسي الحقيقي أو المتوقع بالمجال الاقتصادي في معظم الدول التي كانت تهدف إلى زيادة نطاق إدارة الديمقراطية في المجتمع وحرية التعبير عن الرأي.
2. الضغط المتزايد والمستمرعلى المشاورة الجماعية المنبثقة عن استمرار الضغوطات في سياق تزايد معدلات التضخم، وهناك بعض حالات زيادة خيبات الأمل من حوارات المواجهة التي لاتعطي اية نتائج ايجابية كانت محتملة الحدوث.

ويرى الباحث ان امكانية اتخاذ القرارات وعدم قصورها على الإدارة العليا يسهم بشكل كبير في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة خصوصا المشكلات التي تتطلب سرعة وعدم التأخير، فهذا من شأنه المساعدة في تكوين نتائج ايجابية كما يسهم بزيادة ولاء العاملين نتيجة لزيادة التمكين وشعورهم انهم جزء من المنظمة وانهم موضع تقدير فيها كما يساعد على الشعور ان مستقبلهم الوظيفي محفوظ مما يؤثر تأثيرا ايجابياً على انتاجيتهم.

#### رابعاً: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

##### 1- مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

إنّ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي عبارة عن مجموعة من الأدوات والأجهزة الذكية والمعدات والبرامجيات المتطورة وشبكات الاتصال التي تتسم بالقدرة على إحتواء كميات كبيرة من المعلومات وتحليلها ومعالجتها وتخزينها واسترجاعها بسرعة فائقة من أجل إنجاز الأعمال بدقة عالية واتخاذ القرارات بالوقت المناسب بشكل المناسب عند الحاجة اليها، وهي البنى التحتية التي تمتلكها المنظمات لانجاز التقدم ومواكبة التطور التقني العالمي في بيئة الاعمال الحديثة، فضلاً عن أستعمالها في مجالات عمل متعددة لتطوير وتحسين العمليات الإنتاجية في المنظمات(فرحان، 2017، 46).

وتُعرّف عمليةالاتصال في تقنية المعلومات بأنه عملية التقارب والواصل بين الشبكات السمعية والبصرية وشبكات الهاتف والكمبيوتر عن طريق نظام الارتباط، اي إنها مزيج من جميع

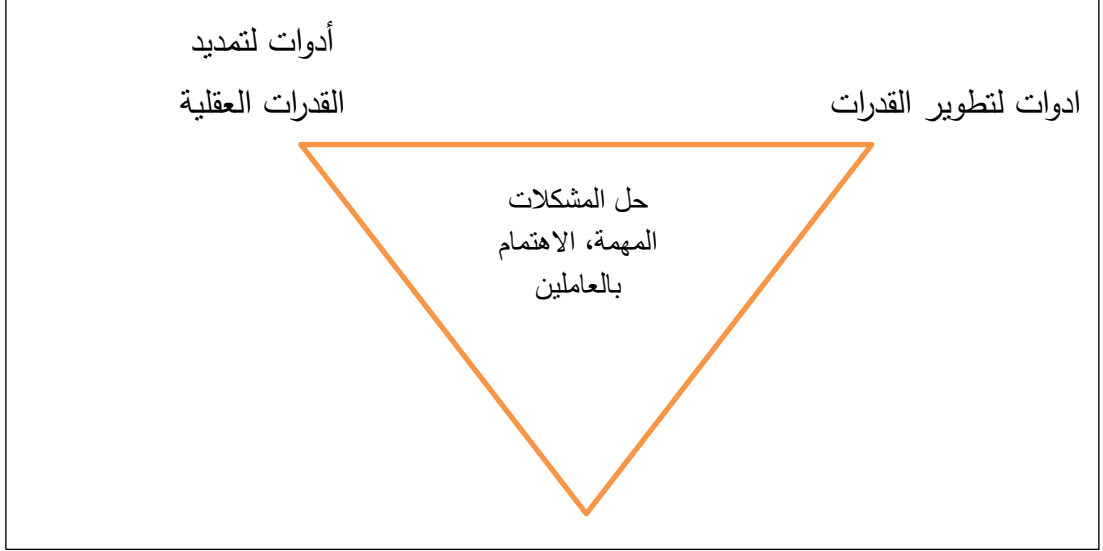


هذه العناصر ، تتوجها رؤية مستقبلية حول كيف يمكن للتكنولوجيا من مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها (Asafe, 2014, 11).

أن نظام المعلومات هو عامل مهم و رئيس للتنسيق الفاعل والتغذية المرتدة الفاعلة في جميع أنحاء المنظمة ، وهو أيضا حاسم وضروري جداً في أنظمة إدارة الاحتواء العالي، إذ يجب على هذا النظام اتاحة القدرة اللازمة للأفراد على تنسيق وإدارة أنفسهم، ومثال ذلك خلق الشبكات بين الحاسبات لكي تجعل من السهل جدا هيكلية المنظمات ذات الاحتواء العالي، إذ يمكن عن طريق تلك الشبكات قيام الأفراد العاملين بالاتصال فيما بينهم لتنظيم أنشطتهم وحل مشكلاتهم ونقل المعرفة الضمنية (العبيدي، والسعدي، 2018، 41).

كما أشار (Guy, 2003, 23) ان الأفراد العاملين يستخدمون التكنولوجيا المتوفرة عندهم عدة أستخدمات مثل التدريب والتطوير والمساهمة في اتخاذ القرارات اذا اتاحت لهم الامكانيات، وان من الضروري جداً وجود عنصرين في عمل إدارة الاحتواء العالي هو تعدد المهارات والتكنولوجيا، وإن ممارسات إدارة الموارد البشرية الفكرية تتمثل بمجاميع حل المشكلات والفرق المدارة ذاتياً وتصميم العمل المرن ومشاركة في الربح حسب مستوى الجدارة والتدريب الرسمي في العمل الفرقى(العبيدي، 2010، 103).

أن المتعلمين بشكل صحيح الذين يستعملون تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يمكنهم حل مجموعة كبيرة من المعوقات التي تواجههم وإنجاز مجموعة كبيرة من المهام المعقدة والقدرة على التعامل مع تلك المعوقات والمهام بصورة ممتازة، اذ يشارك الناس في بعض الأحيان في فرق متعددة وفي بعض الأحيان يعملون بشكل شخصي، بالأضافة الى ان العديد من الأشخاص الآخرين يستطيعون عن طريق الفرق ان يحققو نتائج مبرهرة (Moursund, 2005, 4)، والشكل التالي يوضح حل المشكلات بأستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.



شكل (4)

#### حل المشكلات باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

**Soures:** Moursund, David,(2005), "Introduction to Information and communication technology in Education "University of Oregon, African Proverb.

#### 2- أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

ان لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات دور مهم وحازم في منظمات الأعمال وقد برزت أهميتها عن طريق ماتقدمه لمنظمات الأعمال من ايجابيات كبيرة وعلى كافة المجالات لهذا سوف نتطرق الى أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وكالاتي: (حمد، وصالح، 2018، 89)

1. مكانة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الفاعلة في تصميم وتطوير المنتجات بأستعمال انظمة التصنيع الحديثة CAM,CAD.
2. تتيح القدرة على زيادة فاعلية المنظمة ومهامها بأقصر وقت وبالاتي كسب حصة سوقية تميزها عن المنافسين.
3. بسبب القدرة العالية التي تمتلكها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ميدان الدقة فأن ذلك يساعد على عقد صفقات مع موردين وزبائن بمواقع عديدة مختلفة.
4. ان تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تعد احد الوسائل الرئيسة في انظمة المجيب الصفري والفحص الشامل بسبب قدرتها العالية على تحقيق الرقابة العالية والمباشرة.

5. توفر انظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قدرات عالية لاتخاذ القرارات بسبب توفيرها الكم الهائل من المعلومات وبالوقت المناسب .
  6. إمكانية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الاحتفاظ بالخبرات والمعارف داخل الأنظمة البرمجية واستعمالها عند الحاجة.
  7. تحقيق التنسيق العالي بين الاقسام المختلفة.
  8. تساعد المنظمات المعاصرة من التفاعل والتواصل الفوري مع البيئة الخارجية والتكيف معها حسب المتطلبات المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة.
  9. زيادة سرعة الاستجابة للتطورات العلمية والمعرفية الحاصلة في البيئة والتوجه نحو انتصار المعرفة واللاملموسات التي تحدث اكثر انتشاراً من أجل التحسين.
- ويرى الباحث ان تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لها دور كبير في تطوير وتقديم المنظمات بل تعد الورقة الرابحة في المنافسة بين المنظمات في البيئة التي تتسم بالتطورات المتسارعة، فكلما زادت توافر المعلومات داخل المنظمة إزدادت فاعلية العملية وإزدادت معها انتاجيتهم كما ان وجود حرية لتدفق المعلومات داخل المنظمة يزيد من التخلص من المركزية والتوجه نحو اللامركزية وهي ملتسهم في تقدم المنظمات في بيئة اعمال اليوم.

## خامسا: امتلاك المعرفة

### 1- مفهوم المعرفة:

وهي توليفة من المعلومات المستوعبة والمهيكلية والمدمجة داخل إطار خاص، اذ يمكن اعتبارها مجموعة من الخبرات المهنية الضرورية للقيام بالوظيفة (السبعراوي، 21، 2018)، و للمعرفة دور كبير في تفوق المنظمات وتقدمها فالمعرفة على اشكالها المتعددة واصنافها تعد سلاح تنافسي قوي للمنظمات الحديثة والمعمررة فقد اكد(الغزالي، واخرون، 2018، 15) بالاستناد الى (Hijazi & Al-hroot, 2013, 63) ان أمتلاك المعرفة المتميزة والفريدة والتي تميز المنظمة عن باقي المنظمات جزء مهم وضروري في كافة المنظمات.

فالمعرفة هي مجموعة من الحقائق والآراء والاحكام واساليب العمل والتجارب الناجحة والمعلومات والبيانات والمبادئ التي يمتلكها الفرد والمنظمة، فضلاً عن ان المعرفة تستخدم لتفسير كم المعلومات بظرف محدد او حالة محددة ومعالجة هذه الحالة او الظرف.

كما اكد (السعدون، 63، 2018)، و (جمعة، 2013، 177) بأنه رغم التصنيفات الكثيرة للمعرفة إلا ان التصنيف الاكثر تداولاً للمعرفة والأهم هو تصنيف ما قدمه (38، 2016، Aasekjær, et. al) الذي صنف المعرفة إلى شكلين هما الأكثر استخداماً وهما:

1- المعرفة الضمنية **Implicit Knowledge**: وهي المعرفة غير الرسمية المتجسدة والمتواجدة في عقول الأفراد العاملين الذاتية، والمكتسبة والمتناقلة نتيجة الخبرة المباشرة التي يعبر عنها بالأساليب الحدسية والنوعية، لا يمكن نقلها ولا تعليمها الا عن طريق الممارسة المباشرة.

2- المعرفة الظاهرة الصريحة **Explicit Knowledge**: وهي المعرفة الرسمية المنظمة التي يمكن ايجادها وكتابتها وكذلك امكانية نقلها للآخرين، التي يحصل عليها الأفراد العاملين من مصادر خارجية أي أنها مكتسبة والمعرفة هي عامل جذب قوي عند تنفيذ ممارسات اعمال قائمة على الأدلة، وإلى وعي كامل وايضا العمل بهذه المبادئ.

كما أشار (Pagano, 2016, 33) ان المعرفة هي أصل من الأصول التي تحمل بشكل مستقل عن سياق تنظيمي معين ويشير إلى عدد الاستخدامات المتزامنة التي يمكن أن تكون مصنوعة من مورد معين كما يمكن ان تكون المعرفة نظام قوي لحقوق الملكية الفكرية. كما أن امتلاك المعرفة يُعد عملية نقل للمعرفة من فرد الى اخر او من مجموعة الى اخرى مع ضرورة الاخذ بالنظر لمجموعة من المبادئ التي تخص امتلاك المعرفة، اذ لاحظ الباحثون والقائمون على عملية نقل المعرفة انها ليست بهذه البساطة كونها موثقة بمصدرها من جانب كما هي تحتاج الى القدرة من الجانب الآخر المستقبلية لها اي تكون لها القدرة على استيعابها واستعمالها والاستفادة منها الاستفادة القصوى (ابراهيم، وسعد، 2015، 30).

وتعني عملية امتلاك المعرفة امتلاك مهارات وأبداعات الأفراد العاملين والتي يمكن تمييزها عن المعلومات ، أي انها بيانات يستخدمها الأفراد العاملين لكي تساعدهم باتخاذ القرارات والقيام بالعمل. ان تحسين معرفة الأفراد العاملين تعني الالتزام بالتدريب والتطوير وان القيام بالتدريب يعد امراً رئيسياً بالنسبة للموظفين في المنظمات التي تتبع نظام إدارة الاحتواء العالي، ذلك لأن عندما يقرر الأفراد العاملين قرارات أساسية في موقع العمل، فان من الضروري ان يمتلكو مهارات وقابليات تسمح لهم باتخاذ قرارات صائبة (ورد، وحسن، 2010، 6).

كما أكد (الدوري، واخرون، 2012، 332) ان المعرفة نظام دقيق يساهم على نشر المعرفة بغض النظر سواء كان على المستوى الفردي او الكلي عن طريق التأثير مباشرة على زيادة مستوى اداء العمل، والمنظمات تسعى الى امتلاك المعلومات المناسبة بشكل الصحيح للشخص المناسب في الوقت المطلوب لأنجاز العمل المطلوب، كما ان للمعرفة عدة طرق يمكن الحصول عليها عن طريق الآتي (مشعل، 2018، ب ص):

1. المعرفة بأستخدام الحواس: ان هذه العملية من الأساليب الرئيسية لأكتساب المعرفة عن طريق الفهم والإدراك، فالشخص لديه خمس حواس أهمها حاسة البصر، فيمكن للإنسان

- إدراك الأمور عن طريق العينين، مثل: تمييز الألوان، إدراك الأشياء ورؤيتها وهي مهمة للإنسان وللحياة، ويستطيع النظر لوجوه البشر وتمييزهم.
2. المعرفة باستخدام العقل: إذ يمكن للإنسان أن يبرهن ويثبت صحة الضواهر من حوله باستخدام عقله، وهذا الأمر يتطلب التعمق في التفكير والتأمل، أيضاً يمكن أن يقوم بتحليل الأمور والأحداث وتجربتها ودراستها لاستنباط الحقائق والنتائج التي توصل إليها لمعرفة الحقائق.
3. الطلب وطرح الأسئلة: إن الحاجة إلى التعلم تعد دافعاً للحصول على المعرفة، فعندما يطرح الإنسان مجموعة من الأسئلة سوف يترك الخجل جانباً للوصول إلى الحقيقة التي يسعى لها باحترام، وذلك لأن طلب المعرفة يعد من أسمى الأشياء التي يمكن أن يقوم بها الشخص.
4. القراءة والكتابة: إن عملية القراءة والكتابة تعد من أفضل الوسائل للحصول على المعرفة ولكن بشرط أن تكون القراءة صحيحة وأن لا تصدق كل ما نقرأه وكذلك عندما نقوم بتدوين الملاحظات من الضروري اختيار المصادر بدقة وعناية.
5. المعرفة باستخدام التجربة: إن التجربة تعد من الطرق المميزة للوصول إلى الحقائق العلمية ويجب إعادة التجربة أكثر من مرة وأن لا نستسلم لليأس إذ ما وقعنا بالاختفاء لأنه سوف نظمر ولا نتقدم بل يجب أن نعيد التجربة مرات وكرات متعددة إلى أن نصل للحقيقة وتوضيح المعلومة ومن ثم نحصل على المعرفة على الموضوع الذي نروم إليه.
- 2- أهمية امتلاك المعرفة:**

عندما أشار ديكارت (R.Descartes) إلى مقولته الشهيرة (أنا أفكر إذن أنا موجود) لم يكن فقط يؤكد فقط أن المعرفة هي دالة الوجود بل أكد على أن الفكر هو قوة منفصلة عن الواقع ومتجاوزة له واحتمال سابقة عليه أيضاً، فعن طريق المعرفة يمكن التغلب على صعوبات الحياة التي تمنع من التقدم (نجم، 2008، 27).

وقد بين (عبد الرزاق، 2018، 235) أن أهمية المعرفة المنظمة تكمن في تحسين العمليات وخلق الوضوح في كافة ممارسات المنظمة وتسهيل عملية الأبداع وزيادة التوجه نحو المستهلكين والتسهيل من عمليات التخطيط والتنبؤ والتركيز على محاولات تحقيق القفزات النوعية التي تتلخص حول البراعة وتحقيق الجودة الفائقة والوصول إلى الحلول غير التقليدية، وقد بين (عباس، 2017، 5) أهمية المعرفة عن طريق النقاط الآتية:

1. الأسهم في زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء وتخفيض كلف الإنتاج، عن طريق استخدام الوسائل التقنية لذلك.
2. الأسهم في توليد وظائف في المجالات والأنشطة التي تستخدم التقنيات المتقدمة.

3. التحفيز على النمو وزيادة الأستثمار والأنتشار في كافة المجالات.
4. احداث تغيير وتطوير للنشاطات بمايسهم في عملية التقدم للمجتمع.
5. تعد المعرفة مورد أقتصادي مهم وعنصر اساسي من عناصر الأنتاج ومن الضروري الأستثمار فيه.

ويرى الباحث ان المعرفة في المنظمات هو شيء اساسي وضروري ويجب على المنظمات من استقطاب الأفراد الذين يمتلكون المعرفة كما يجب اقامة دورات تدريبية وتشجيع فرق العمل الجماعي لأشاعة المعرفة بين الجميع وعلى كافة المستويات لأن المعرفة هي الجوهرة الأساسية في تقدم وتطور المنظمة بصورة خاصة والمجتمع بصورة عامة.

## الفصل الثالث

### ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء

تعد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مدخلا اداريا حديثا تستخدمه المنظمات لتوجيه أفرادها العاملين ليكونوا ذو توجه بيئي في كافة الأنشطة التي ينفذوها في داخل المنظمة وخارجها، وهذا التوجه جاء بناءا على الإهتمام العالمي بالبيئة الطبيعية ومواردها وصحة الانسان على حدا سواء، وهذا مايدفع عجلة التنمية باتجاه توفير متطلبات الحاضر والمستقبل للمنظمة وأفرادها العاملين والمجتمع جمعاء، ومن هذا المنطلق جاء أهتمام الباحث بإدارة الموارد البشرية الخضراء من حيث أهميتها وابعادها، وفي ضوء ذلك تم قسم الفصل الحالي الى مبحثين هما:

**المبحث الاول:** نظرة موجزة في ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء

**المبحث الثاني:** ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء

## المبحث الأول

### ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء أطار نظري

تُعد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من المواضيع الحديثة والمهمة بسبب زيادة الوعي باتجاه الإهتمام بالبيئة والتنمية المستدامة، واصبحت ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تهتم بالبيئة خصوصا بعد التطور الكبير الذي حدث في كافة مجالات ومفاصل الحياه ، وعلى هذا الاساس يتناول المبحث التطور التاريخي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وكذلك يتطرق الى مفهوم واهداف وأهمية الموارد البشرية الخضراء.

#### اولا:التطور التاريخي لممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء

ظهر في العقدين الأخيرين من القرن العشرين تطابق بالآراء بالأجماع على مشكلة واقعية هي إدارة البيئة في جميع انحاء العالم، وزاد الإهتمام بضرورة التوجه نحو البيئة فمُنذ حدوث الضرر الناتج عن النفايات التي تخلفها الصناعة في البيئة التي كانت تستنزف الموارد الطبيعية، حينها تم الإعلان لمجموعة إجراءات لحماية البيئة ومن ضمنها الموارد البشرية في المحافظة على البيئة في مؤتمر الامم المتحدة الدولي الأول الذي عقد رحابه في عام 1972 ستوكهولم لتحسين البيئة (مهدي، 2018، 32).

وفي تسعينيات القرن الماضي توسعت الدراسات المتعلقة بالتخضير في المنظمات والتفسير لهذا الكم من الدراسات هو التوسع البيئي لنظم الإدارة وإطلاق (ISO14001) ، الأكثر تطبيقا لنظام الإدارة البيئية في العالم، ومع زيادة عدد الدراسات على تخضير التنظيمية والعمل خلال تلك الفترة كانت مرتبطة بالموارد البشرية والبيئية والنظام الإداري(3) (Jabbour & Jabbour, 2016)، بحيث جذب موضوع الأستدامة البيئية أهتماماً ملحوظاً بين علماء الإدارة وتزايد الحاجة إلى دمج الإدارة البيئية في إدارة الموارد البشرية (HRM) وإدارة الموارد البشرية الخضراء(6,2012,Mandip) .

اما المنظمات فقد باشرت بعمل إجراءات وقائية لتقليل من حجم النفايات والتلوث البيئي، فهي تقوم بوضع أنظمة ومسارات مثل مبادرة التصميم للمنتجات واستخدام مواد اقل ضرراً للبيئة وتغليف أقل وترشيد في استخدام الطاقة وتبني جزء مهم لبناء ثقافة بيئية في اي منظمة (Firdaus, &Udin, 2016, 136) وقد توصل خبراء البيئة الى مجموعة من العوامل المتعلقة بالقضايا البيئية والأداء البيئي التنظيمي على النحو المتصور من قبل موظفي المنظمة عن طريق مراجعة الأدبيات سبعة عوامل للموارد البشرية هي (التزام إجراءات الإدارة العليا، التقارب



البيئي للموظف، التدريبات المستمرة على البيئية للموظف، الفرق البيئية، مسأهات الموظف، المكافآت البيئية للموظف، وإنشاء البرامج الخضراء) وان تأثير هذه العوامل على البيئة يتم عن طريق قياس الأداء في مؤسسات التصنيع المعتمدة ( ISO9001 ) كما يراها الموظفون(Anusingh, Shikha, 2015, 25).

ولقد شاركت البيئة الطبيعية للمنظمات على زيادة الإهتمام بالامور المتعلقة بالبيئة الحالية والمتمثلة بتغيرات المناخ والاستخدام المفرط للموارد الطبيعية وتقليل التنوع البيولوجي وامان النظم الايكولوجية اذ ظهرت تخوفات في الإدارة الخضراء ومع هذه المخاوف أصبحت ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تهتم بالاستدامة البيئية وكذلك تهتم بالإدارة البيئية (علي، 2017، 126)، وقد شكلت المجتمعات منظمات غير حكومية أو منظمات غير ربحية لتصبح هيئات مراقبة للصناعات والحكومات وأنشطة المنظمات من أجل تعزيزها وتعزيز جهود الاستدامة، وكشف الأنشطة غير المنضبطة للمنتجات والخدمات والسياسات والممارسات المستدامة لها حيث تسبب عواقب سلبية على جميع جوانب حياة البشر(Yusoff,etal, 2015, 158).

وقد قام (Jackson, et al, 2011) بدمج إدارة الموارد البشرية بالبيئة وتكوين مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء كما كان له اول بحث في (GHRM) بشكل كامل حول الممارسات الخضراء، كما ان هذا المفهوم ولد عن طريق مواعة ممارسات إدارة الموارد البشرية مع أهداف الإدارة البيئية التنظيمية (Jabbour &Jabbour, 2016, 26) .

#### ثانياً: مفهوم الموارد البشرية الخضراء

لقد لوحظ وعي متزايد داخل منظمات الأعمال على أهمية التحول نحو البيئة واعتماد أساليب وتقنيات حديثة لإدارة البيئات المختلفة، إذ أصبحت إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) عبارة عن إستراتيجية تجارية رئيسية للمنظمات التي تؤدي فيها إدارة الموارد البشرية دوراً نشطاً في التحول إلى البيئة (Uddin, 2018, 383).

تعمل المنظمات الى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (Green Human Resource Management) التي تعنى بالبيئة لزيادة الكفاءة، وحصر النفايات البيئية، كذلك خفض التكاليف والقضاء عليها، وتشخيص الأدوات والإجراءات لتطبيق السلوك الأخضر، ويفترض ان تولد هذه الإجراءات أنشطة مثل العمل الإلكتروني، تبادل الوظائف، العمل عن بعد عبر الإنترنت، وزيادة مساحات مكتبية أكثر كفاءة في توفير الطاقة وهذا يتم عن طريق تحسين السلوك البيئي للموظفين (Masri, 2016, 3).

وسوف نتطرق الى مجموعة من المفاهيم التي تخص الموارد البشرية الخضراء حسب رأي عدد من الكتاب والباحثين وكما مبين بالجدول الآتي:

## جدول (8)

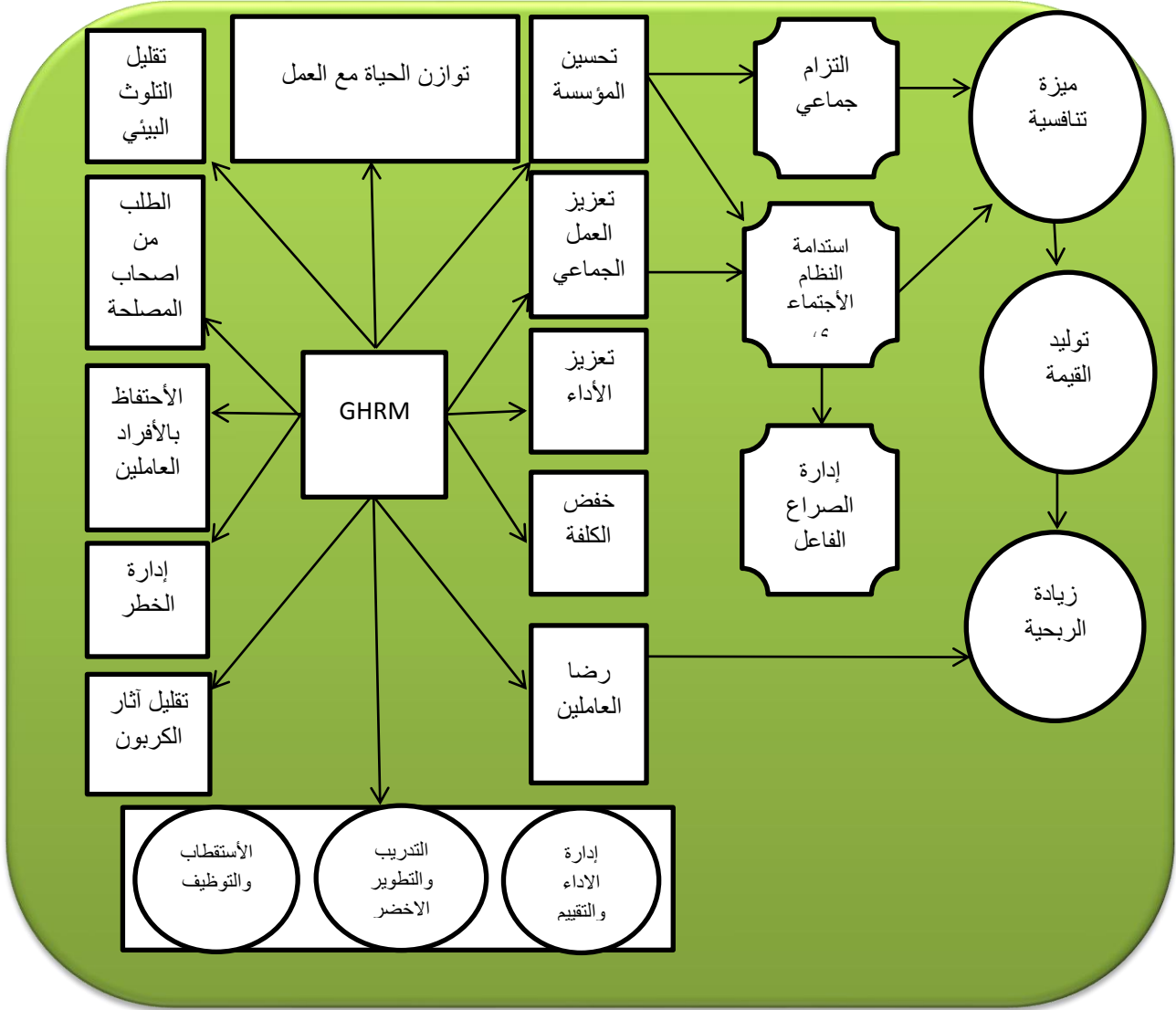
### مفاهيم الموارد البشرية الخضراء

المضمون	الكاتب
أنه جانب إدارة الموارد البشرية المعنية بتحويل الأفراد العاملين العاديين إلى اللون الأخضر وذلك لتحقيق الأهداف البيئية للمنظمة وأخيرا لجعل المساهمة كبيرة للمنظمة في الاستدامة البيئية.	(Opatha, 2013, 13)
أن اتجاه البيئة يتوسط بشكل كامل في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وان ارتباط الأداء والتوجه البيئي الداخلي معتدلة العلاقة في المراحل الأولى	(Paille, &etal, 2014, 2)
نظرة متكاملة من أجل موازنة العاملين مع الاستراتيجية البيئية للمنظمة .	(Mishra, et al, 2014,88)
عملية تحويل العاملين الاعتياديين في المنظمات الى متبنين للنهج الأخضر وتطويرهم وذلك لتحقيق الأهداف البيئية للمنظمة	(Opatha & Arulrajah, 2014,78)
ان إدارة الموارد لبشرية الخضراء هي حاصل تفاعل ثلاثة عناصر هي المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، وإدارة الموارد البشرية الإلكترونية، والتوازن بين العمل والحياة.	Yusoff, et al, 2015 , (160)
هو استخدام سياسات إدارة الموارد البشرية وفلسفاتها وممارساتها لتعزيز الاستخدام المستدام للموارد ومنع الضرر الناشئ عن الإهتمامات البيئية داخل منظمات الأعمال.	(Kathak, &Chugan, 2015, 75)
هي مجموعة اجراءات تتضمن مبادرات إدارة الموارد البشرية الصديقة للبيئة والتي تترتب عليها كفاءة أكبر ، وتكلفة أقل ، وتحسين مشاركة الأفراد العاملين والاحتفاظهم بدورهم.	(Chanderjeet, 2015, 117)
تشير للسياسات والممارسات والأنظمة التي تجعل موظفي المؤسسة صديقين للبيئة والفرد والمجتمع والبيئة الطبيعية ، والأعمال التجارية	(Ahmad, 2015, 60)
هي مزيج من البيئة وممارسات الإدارة وإدارة الموارد البشرية (HRM)، كما انها تساعد المنظمات لكشف طريقة بديلة لخفض	(Ahuja, 2015, 52)

التكلفة دون فقدان العمال لذوي الخبرة.	
هي أكثر انطباقاً تجاه البيئة والموارد الفاعلة ولديها وعي أكبر بالمسؤوليات الاجتماعية، وعلاوة على ذلك فهي تستوعب نظاماً أساسياً بصورة رئيسية ومشروعاً أخضر. لا تهيمن على ممارساتها الخضراء فحسب ، بل إنها تتعدى ذلك لتكون ناجحة في نشر سجلاتها ايضاً.	(Cheema, &et al, 2015, 232)
أنها مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية المعتمدة لتحقيق الأهداف الخضراء التنظيمية التي تشكل جزءاً من مبادرات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، 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.	(Shen et al, 2016, 3)
إدارة الموارد البشرية الخضراء هي "استخدام وظائف إدارة الموارد البشرية لتعزيز الاستخدام المستدام للموارد داخل منظمات الأعمال ، بصورة تساعد على حماية البيئة.	(Berber, &Alesic, 2016, 273)
هي العملية الاستراتيجية التي تستخدم لتقليل خطر الكربون لكل موظف في المنظمة والذي يمكن ان يقوم مقام المسؤولية الاجتماعية في المنظمات التقليدية	(Pandy, &etal, 2016, 12)
هي استخدام سياسات إدارة الموارد البشرية لتعزيز الاستخدام المستدام للموارد داخل المنظمات ، بشكل أعم مما يعزز أسباب استدامة البيئة	(Bhutto, Auranzeb, 2016, 120)
هي عبارة عن مزيج الأنشطة المتعلقة بالإدارة البيئية التي تقلل من تأثير الكربون في الجو والعمل على زيادة وعي الأفرادالعاملين في ما يخص حماية البيئة وإدارة الأداء والتعلم والتطوير والتعويض وإدارة المكافآت.	(Firdaus, &Udin, 2016, 137)
هي العملية التي يتم عن طريقها تقليل معدلات انبعاث الكربون عن طريق إجراء بعض التغييرات في العمليات الإنتاجية على أنشطة الموارد البشرية العادية لجعل عملية تقليل النفايات أولاً وهذا يجعل العمل دون أي هدر.	(Sriram, &Suba, 2017, 387)

<p>الوظيفة التي تربط بين الإدارة البيئية والموارد البشرية الألكترونية عن طريق أملاكها مجموعة من الممارسات الخضراء التي تسعى الى تقليل التكاليف ، اعادة التدوير، التخلص من النفايات، لتحقيق استدامة الموارد الطبيعية.</p>	<p>(مهدي، 2018، 38)</p>
<p>مجموعة من الممارسات والأنشطة التي يتمتع بها العاملون في المنظمة وتغيير سلوكياتهم ابتداءً من دخولهم في المنظمة واندماجهم معها ونشر الثقافة الخضراء في العمل لغرض تحقيق الاستدامة البيئية</p>	<p>(الشبلي، 2018، 24)</p>
<p>هي عملية تهدف إلى تعزيز ودعم سلوكيات وأنشطة الأفراد العاملين الصديقة للبيئة عن طريق تطوير السياسات والاستراتيجيات والممارسات الخضراء التي تبدأ من توظيف مرشحين صديقين للبيئة إلى تدريب الأفراد العاملين الحاليين وتقييم أدائهم ، مساعدتهم على المشاركة في الأنشطة الخضراء ، ومكافأتهم على إنجازاتهم في حماية البيئة ، وبالتالي تؤدي هذه الممارسات إلى تحويل المنظمات العادية إلى منظمات خضراء وتحقيق الاستدامة</p>	<p>(Mahadi, 2018, 30)</p>
<p>عملية التوجه البيئي لكافة جوانب الأفراد العاملين من استراتيجيات وسياسات التي تضمن الحفاظ على البيئة الخضراء، وتساهم في استخدام الموارد الطبيعية بصورة مستدامة، وتعزيز السلوك الأخضر.</p>	<p>(اسماعيل، 2019، 41)</p>

المصدر: من اعداد الباحث بالأعتماد على المصادر المتواجدة فيه.  
عن طريق اطلاع الباحث على المفاهيم السابقة في الجدول (8) نجد ان الباحثين كافة قد أشارو الى أهمية البيئة وكيفية العمل على حماية هذا المورد المهم فقد أشار (Mahadi, 2018) و (Firdaus, &Udin, 2016) و (Bhutto, Auranzeb, 2016) و غيرهم الى دعم سلوكيات وانشطة الأفراد العاملين بأحد الوسائل الألكترونية وتقليل العمل التقليدي بينما يجد انه هناك باحثين آخرين أمثال (Sriram, 2017) و (Suba, & et al, 2016) وغيرهم قد ركزوا على تقليل نسبة الكربون وانبعاثاته في الجو ومايخلفه من تأثير خطير على البيئة، وهناك باحثين آخرين امثال (Berber, &Alesic, 2016) و (Cheema, & et al, 2015) قد ركزوا على البيئة نفسها والعمل على حمايتها ضد مخاطر التلوث، وهناك نوع آخر قد ركز على خفض التكلفة مثل (Ahuja, 2015) وغيره من الباحثين .  
ولقد عبر (Ashraf, et.al, 2015, 153) عن النموذج المفاهيمي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بالمخطط الآتي.



شكل (5)

### نموذج مفاهيمي لممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء

Source: Ashraf, Fawad, & Ashraf, Ibbad, & Anam, Waqasia, (2015), "Green HR for Business", International journal of Academic Research in Business and Social Scinces, Vol,5, No,8.

عن طريق ماسبق يمكن ان نعرف (GHRM) على انها مجموعة سياسات وممارسات تقوم بها المنظمة بهدف تقليل الاثر البيئي وزيادة الإنتاجية عن طريق زيادة ادراك ووعي العاملين بتطبيق مجموعة برامج تقوم بها المنظمة لحماية البيئة وزيادة الاستدامة البيئية.

### ثالثاً: أهداف إدارة الموارد البشرية الخضراء

تسعى المنظمات الى تطبيق جملة من الاهداف عن طريق تبني مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء وقد تنوعت اهداف الموارد البشرية الخضراء حسب ماتناولها الكتاب والباحثين وسوف نعرض بعضاً منها:

1- تهدف ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء الى ايضاح تأثير مشاركة الأفراد العاملين على الأداء الوظيفي والنمو الشخصي لهم داخل منظماتهم (Kothiswari, 2018, 397).

2- السعي نحو ربط التوازن وإدارة الموارد البشرية الخضراء بأداء الأفراد العاملين لتحسين أفضل بيئة في مكان العمل، اي ان الموارد البشرية الخضراء تهدف الى زيادة ادراك الأفراد العاملين بأهمية المحافظة على البيئة وتنمية قدراتهم وزيادة وعيهم لتحقيق الاستدامة البيئية (Sowdamini, & Vasa, 2017, 456).

3- تدريس السياسات التي تمارسها المنظمة وكيفية تغييرها نحو السياسات التي تهتم بالبيئة وحمايتها (Chanderjeet, 2017, 117).

4- انشاء وتخزين الطاقة التي يمكن تجديدها (Chowdhury, et al, 2017, 4).

5- تحقيق الميزة التنافسية وزيادة امكانية التميز للمنظمات (السكارنة، 2017، 17).

6- ايجاد موظفين يفهمون أهمية الاستدامة ، ويتيح اتخاذ القرارات من منظور اشمل يساعد على توفير حلول مبتكرة للمشكلات الملحة و/أو الناشئة التي تتعلق بالبيئة (Menhta, 2017, 80).

7- العمل على استغلال الموارد المتاحة بعقلانية وكفاءة، وذلك عن طريق تدريب العاملين على ان الموارد المستعملة هي موارد محدودة نسبياً (شيلي، 2014، 68).

8- يهدف الى تقليل معدل الدوران الوظيفي وذلك عن طريق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (Mandip, 2012, 245).

ويرى (Arulrajah, et al, 2015, 45) ان اهداف ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء هي:

1- استخدام المدخلات بشكل فاعل من قبل الأفراد العاملين عند قيامهم بواجباتهم الوظيفية ويشمل هذا الأجراء خفض المستويات الحالية لأستخدام المدخلات واستعمال اجراءات صديقة للبيئة.

2- المبادرات البيئية المبتكرة من قبل الأفراد العاملين الي تسأهم في تقييم الأداء للموظف الأخضر ويتألف من عنصرين هما الأبداع في ايجاد حل للمشكلة المطروحة، ومستوى الابتكار الذي يعني الأحساس بالنتيجة النهائية المتعلقة بالبيئة.

3- مشاركة الأفراد العاملين في اجراءات الإدارة البيئية للمنظمة ويشمل

- مستوى انجاز الموظف لأهداف الأداء البيئي.
- مستوى جودة الخدمة
- مستوى سلوك الموظف الداعم للممارسات الخضراء.

ويرى الباحث ان لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء اهداف كبيرة اذ ما طبقت بصورة صحيحة فهي تزيد حس المسؤولية بالطبيعة الخضراء وزيادة الإنتاجية وتقليل التلوث، كما انها تسهم في تمكين العاملين في اتخاذ القرارات ونشوب جيل من العاملين لديهم الشعور بالانتماء والولاء التنظيمي، كما تسعى المنظمة عن طريق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء الى تقليل الهدر و العمل على وجود مناخ تنظيمي صحي داخل المنظمة.

#### رابعاً: أهمية ادارة الموارد البشرية الخضراء

تحاول المنظمات التي لديها توجه نحو الإهتمام بالبيئة بزيادة وعي الأفراد العاملين لديها نحو التوجه الأخضر نظراً لما يحققه من أهمية كبيرة تعود على الأفراد انفسهم وعلى المنظمة وعلى المجتمع وحتى على العالم ككل وسوف نستعرض بعض من أهمية الموارد البشرية الخضراء حسب رأي عدد من الباحثين:

1- تبحث إدارة الموارد البشرية الخضراء في مستوى مشاركة الموظف لتحقيق ربحية المؤسسة (Kothiswari, 2018, 397).

2- اعادة تدوير المنتجات والمواد ، والتصنيع الموفر للطاقة واستخدام سلسلة التوريد وتقليل الهدر (Chowdhury ,et al, 2017, 4).

3- إن العالم كله هو الأهم في قضايا البيئة الجذابة ويتعين على الشركات تقديم حل لهذه الأضرار (Chanderjeet ,2017, 118).

4- تجسد ثقافة المنظمة الافتراضات والقيم والرموز والأنشطة الرئيسية داخل المنظمة والتي تعكس رأي الأفراد العاملين والإدارة العليا في قضايا الاستدامة البيئية (Mehta, &Chunan, 2015, 75).

5- تسعى الموارد البشرية الخضراء إلى تحقيق عملية التوازن بين الإهتمامات البيئية والاجتماعية والمالية وتطويرها في نفس الوقت (Menhta, 2015, 77).

6- يمكن للعديد من المؤسسات دمج أساليب إدارة الموارد البشرية المناسبة لتشجيع موظفيها لتحقيق الأهداف البيئية، وترتبط الموارد البشرية الخضراء بتعاون الموظف للنهوض بالممارسات المستمرة وتطوير وعي أفضل لدى الأفراد العاملين ومزيد من المشاركة تجاه موضوع الاستمرارية في هذه العملية، ومع ذلك فإن إدارة الموارد البشرية الخضراء لها طابعها الفريد وكذلك أنظمتها الفرعية التي تختلف عن النظام الفرعي لإدارة الموارد البشرية النموذجي (Paillé, &etal, 2014, 63).

7- تستوعب نظامًا أساسيًا ومشروعًا أخضر، ولا تهيمن على ممارساتها الخضراء فحسب، بل إنها ناجحة في نشر سجلاتها أيضاً (Kaur, 2013, 97).

8- تعتبر الممارسات الخضراء أكثر انطباقًا تجاه البيئة والموارد الفاعلة ولديها وعي أكبر بالمسؤوليات الاجتماعية (Sathyapriya, & et al, 2013, 22).

ويرى (Opatha, 2013, 15) ان أهمية الموارد البشرية الخضراء تكمن في:

1. تجنب أو تقليل الاحتباس الحراري.
2. تقادي أو التقليل من الكوارث الطبيعية مثل أمطار الحمض والأمطار الحمراء وأمواج تسونامي، الفيضانات والأعاصير والجفاف وغيرها بسبب الاستخدام غير الرسمي والضرر والجشع الموارد الطبيعية للإنتاج والاستهلاك.
3. تجنب أو تقليل الأمراض الصحية بسبب التلوث.
4. تجنب أو تقليل الأضرار التي لحقت بالمخلوقات الطبيعية.
5. لضمان التوازن المناسب للعلاقات بين النباتات والحيوانات والبشر وبين بيئتهم.
6. لضمان بقاء البشر ومنظمات الأعمال لفترة طويلة من زمن.

ويرى (مهدي، 2018، 41) ان لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء أهمية تتلخص في:

- 1- اتخاذ القرارات الصديقة للبيئة: استقطاب موظفين لديهم ميول نحو البيئة يمكنهم من اتخاذ قرارات تساعد على الابتكار وتعالج مشاكل البيئة.
  - 2- الاحتفاظ بالأفراد العاملين: ان المنظمات التي لديها ميول نحو البيئة تكون اقل دوران مقارنة بالمنظمات الأخرى .
  - 3- تحسين المبيعات: تسهم إدارة الموارد البشرية الخضراء على زيادة المنتجات التي لا تؤدي الى حدوث تلوث بيئي وكما تساهم في خفض التكاليف.
- ويرى الباحث ان أهمية الموارد البشرية الخضراء تكمن في زيادة وعي الأفراد العاملين نحو الإهتمام بالبيئة والعمل على زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف الى ادنى حد



ممكن وتقديم منتجات لا تضر البيئة وتصب في مصلحة الموظف والمنظمة والعالم ككل.

#### خامساً: منافع اعتماد ادارة الموارد البشرية الخضراء

تحقق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء عدد من المنافع تمكن منظمات الأعمال عن طريقها المنافسة بقوة وتحقيق مركز تنافسي قوي في السوق وذلك حسب آراء ووجهات نظر عدد من الباحثين:

1- إدارة الموارد البشرية الخضراء هي مجالات حديثة في النمو السريع وتوسيع إمكانية تحقيق والحفاظ على سياسة المنظمة (Chanderjeet, 2017, 119).

2- الأمتثال البيئي، الوعي، التعليم، ممارسات الأعمال المستدامة والطبيعية (Chowdhury, et al, 2017, 4).

3- تعتبر الحد الأدنى من اضطراب المناظر الطبيعية وتشتت استخدام موارد لا تضر بالبيئة، ولا تستخدم المواد السامة وكما تستخدم الطاقة المتجددة بالأستخدام الفاعل والمعدات الصديقة للبيئة. (Mello, et al, 2016, 844).

4- ان ممارسة الخضراء لإدارة الموارد البشرية تسهل على المنظمة تخفيض معدل دوران الأفراد العاملين ، وتحسين الصورة العامة ، وتحسن جذب موظفين أفضل ، وتحسين الإنتاجية، وتحسين مستدام باستخدام الموارد ، والحد من الممارسات التي تسبب التدهور البيئي ، وانخفاض تكلفة المرافق ، وحفظ التأثير البيئي ، الحسومات والفوائد الضريبية وزيادة الفرص التجارية (Pandy, &etal, 2016, 16).

5- حققت إدارة الموارد البشرية الخضراء مكانتها البارزة لأنها توفر وسيلة يمكن للمنظمات التجارية عن طريقها تعزيز القدرة التنافسية وتعزيز الكفاءة الإدارية (Sudin, 2011 ,81).

أما من وجهة نظر و (Vasa, &Sowdamini, 2017, 456) و (Mehta, &Chunan, 2015) (75) فإن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لها العديد من المنافع البعض منهم:

1- قرارات الأعمال الخضراء: أن عملية توظيف القوى العاملة الخضراء أو الأفراد العاملين الذين لديهم فهم وممارسات صديقة للبيئة يساعد المنظمة في أن تأخذ القرارات التجارية التي لها منظور أوسع وبالآتي اعتمادية مبتكرة في الاستراتيجيات والتقنيات للوصول إلى حل للمشاكل البيئية.

2- صاحب العمل المفضل: ان المنظمات الخضراء هي منظمات لديها اهتمام وتوجه بيئي لذا فهي ترغب أن يكون المتقدم نحو الوظيفة لديه توجه بيئي ايضاً

وهذا الوضع مريح للجانبين لصاحب العمل وللموظف لأنه يعطي ميزة تنافسية لكلاهما في السوق.

3- زيادة الاحتفاظ بالأفراد العاملين: دراسة استقصائية أجرتها (جمعية إدارة الموارد البشرية SHRM) اكتشفت مسح مكان العمل الأخضر أن المنظمات الخضراء لديها معدل دوران اقل بكثير مقارنة مع نظيراتها من المنظمات غير المستدامة.

ويرى (مهدي، 2018، 58) ان ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تحقق المنافع الآتية :

1- تحسين جودة ونوعية الإنتاج واستدامة الموارد بسبب امتلاك العلامة التجارية البيئية.

2- تساهم في تحفيز الأفراد العاملين لتحقيق الأهداف البيئية.

3- تحسين العلاقات الاجتماعية بين الأفراد العاملين بعضهم البعض وبينهم وصاحب العمل.

4- تعزيز الوضع المالي للمنظمة من جراء امتلاك الميزة التنافسية.

5- المساهمة بزيادة ولاء الأفراد العاملين للمنظمة وزيادة ابداعاتهم.

ويستنتج الباحث مما سبق ان لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء عدد من المزايا منها تقليل معدل دوران العمل وزيادة جذب المبدعين بسبب امتلاك العلامة التجارية الصديقة للبيئة كما انها تعمل على تقليل الضرائب بسبب قلة الضرر البيئي الناتج وزيادة موقع المنظمة في السوق بسبب امتلاكها موقع تنافسي جراء امتلاكها للميزة التنافسية، كما انها لديها انتاجية تعادل ضعف انتاجية المنظمات الأخرى بسبب الكفاءة في استغلال الموارد مما يتناسب طرديا مع زيادة حجم المبيعات.

## سادساً: تحديات تطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء

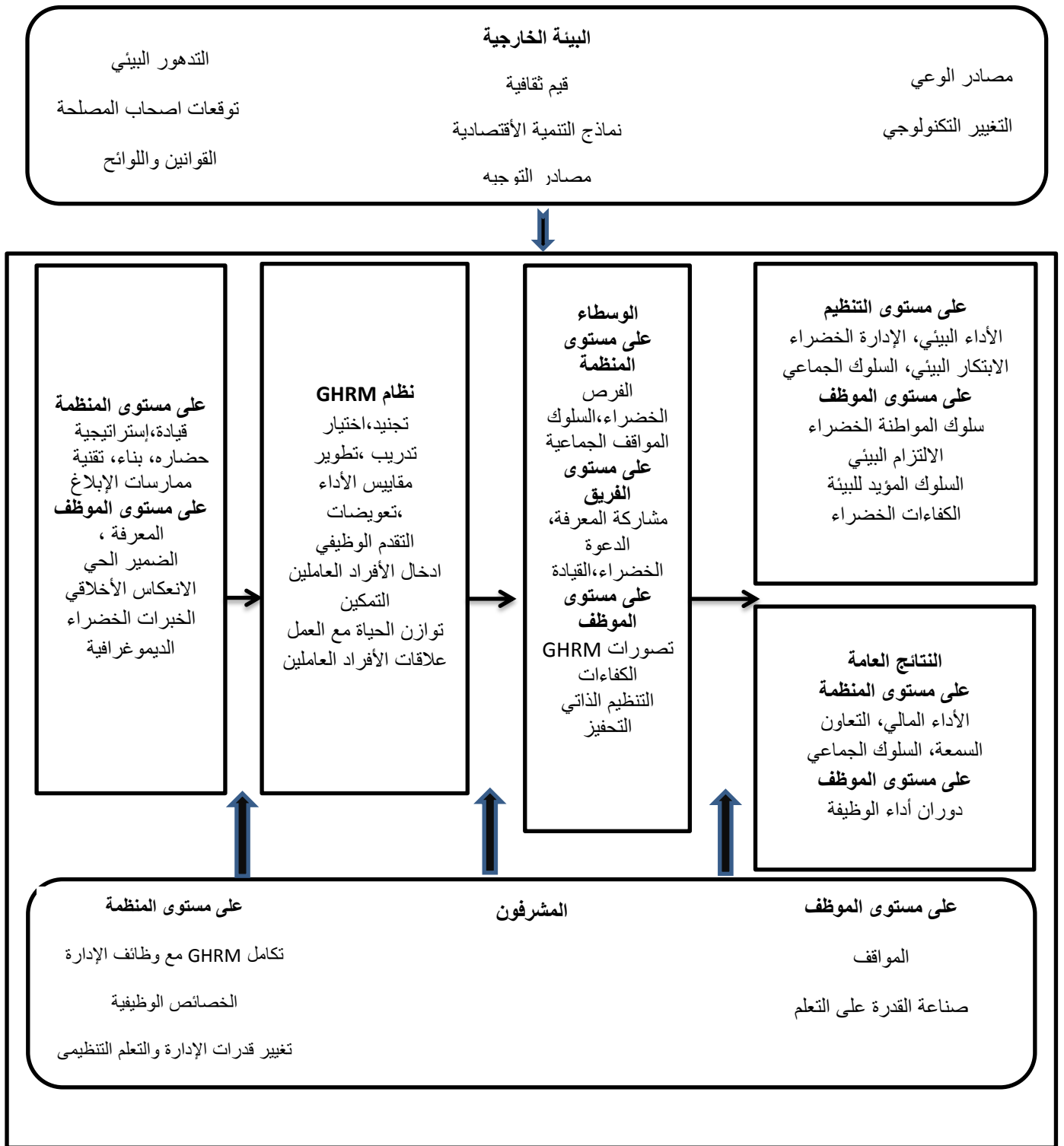
ان التحدي الرئيسي أمام المتخصصين في الموارد البشرية هو فهم نطاق وعمق إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحويل منظماتهم الى كيانات خضراء، وإنشاء ممارسة ذات صلة بالبيئة، وسلوكيات مبتكرة للموظفين مع الموقف الصحيح من كونها خضراء، كما ان ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ضرورية فبدونها من الصعب إنشاء بيئة مستدامة والحفاظ عليها ( Arulrajah, et al., 2015, 5).

ان التحديات لأعتماد سياسة إدارة الموارد البشرية الخضراء هي أنه من الصعب للغاية تغيير سلوك الموظف في وقت قصير، كما ان تحفيز جميع الأفراد العاملين لن يكون بسهولة ، وتطوير الثقافة الخضراء عملية طويلة ، تتطلب استثمارات عالية في المقام الأول، وعمليات تجنيد صعبة ، وكما من الصعب قياس الأداء الأخضر ( Aggarwal, &Shikha, 2015, 66).

أن التنفيذ الفاعل لمبادرات الإدارة الخضراء يتم عن طريق تنفيذ نظام الإدارة البيئية ويتطلب التنفيذ الاستراتيجي لأنظمة الموارد البشرية التي تتوافق مع ثقافة المنظمة والأهداف طويلة الأجل (Sudin, 2011, 81)، ويمكن للمديرين القيام بأعمال تجاه أطراف خارجية مثل أصحاب العمل والجمعيات أو الجمعيات غير الربحية أو الإدارة العامة أو الموردين أو حتى العملاء، وعلى الرغم من أن هذا النوع من الإجراءات يؤثر إيجابيا على العلاقات الخارجية في بيئة المنظمة ، إلا أنها قد تقدم قيود وصعوبات.

و يؤكد مديرو الموارد البشرية الاعتماد بشكل خاص على أدوات التدريب والتدخل في ممارسات العمل، بهذه الطريقة يركز المديرون على أعمالهم الداخلية والقوى العاملة والتعاون مع مجموعة واسعة من الجهات الفاعلة (Rahimian, 2014, 10).

ولقد حدد كل من (Ren, et al,2017, 18) مجموعة عوامل داخلية وخارجية تؤثر على الموارد البشرية الخضراء كما في شكل الآتي:



شكل (6) العوامل المؤثرة على ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء

Source:Ren,Shuang,&Tang,Guiyao,&Jackson,SusanE,(2017),"Greenhum an resorce management research in emrgance:Areview and future direction",Asiapacific journal of management,p35.

وترى (اسماعيل، 2019، 63) ان التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية الخضراء التي تعيق تنفيذ اعمالها يمكن تصنيفها الى تحديات داخلية (تنظيمية)، وتحديات خارجية (صناعية) وكالاتي:

#### 1- التحديات التنظيمية:

وتعبر عن سلوك الفرد العامل من حيث دوافعه غير المتساوية في تنفيذ ممارسات (GHRM)، كما ان لأنخفاض المشاركة في صنع القرار وتغير الثقافة الداخلية للمنظمة عمليات صعبة وتأخذ وقت طويل، وهذا فضلاً عن صعوبة عملية تقييم الأداء ونقص الحوافز والسياسات الاقتصادية.

#### 2- التحديات الصناعية:

وتعد من التكاليف الراسمالية المرتفعة، والضغط التنافسية وقلّة المعلومات والتقنيات، وصعوبة ايفاء الموردين بالتزاماتهم وعدم وجود دعم حكومي في المحافظة على البيئة.

وبالاستناد الى (Kothiswari, 2018, 396) هناك بعض التحديات منها:

1. الكشف عن سياسات المنظمة: هناك بعض السياسات التي لا يجب مناقشتها من قبل إدارة المنظمة مع المرؤوسين.
2. صعوبة مطابقة مستوى الذكاء: أن الاجتماعات التي يجتمع فيها كبار المسؤولين ويناقشونها فيما يخص القضايا البيئية، يكون من الصعب على الأعضاء مطابقة المناقشة حسب مستوى ذكاء المرؤوسين.
3. الأمن في خطر أكبر: يمكن أن تتسبب مشاركة المعلومات القيمة مع جزء كبير من الأفراد العاملين في المنظمة في خطر أكبر لأن المعلومات قد تتسرب الى خارج المنظمة وتذهب الى المنافسين.

ويرى (مهدي، 2018، 59) ان تحديات تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء هي:

- 1- من الصعوبة تغيير سلوك الأفراد العاملين في مدة قصيرة من الزمن.
- 2- ان الأفراد العاملين على درجات متفاوتة للمشاركة في تطبيق الممارسات الخضراء مما يؤدي الى حدوث مشاحنات بينهم.
- 3- ان تطبيق الممارسات الخضراء عملية صعبة ومرهقة.

- 4- يتوجب على المنظمة ان تتحمل التكاليف العالية في المراحل الأولى وان تتقبل العائد المتدني.
- 5- ان عملية تعيين الأفراد العاملين الخضر عملية صعبة جداً.
- 6- من الصعوبة قياس مستوى فاعلية الممارسات الخضراء في سلوك الموظف. ويستنتج الباحث مما سبق ان لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء عدداً من المعوقات فهي تشمل:
- 1- ان كلف اجراء تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء هي كلف مرتفعة.
  - 2- ان عملية اتاحة المعلومات التنظيمية واهداف المنظمة في كافة المستويات لها خطورة كبيرة فمن الوارد ان تتسرب هذه المعلومات الى المنافسين.
  - 3- قد لا يكون العاملين على مستوى كافي من الخبرة والمهارة تمكنهم من اتخاذ القرارات فيؤدي الى الوقوع في مأزق .
  - 4- ربما ليس العيب في المنظمة بل يمكن ان يكون عدم الإهتمام في البيئة هي ثقافة مجتمع.
  - 5- قد يظهر هناك قسم من الأفراد العاملين يقاومون ثقافة التغيير الحاصلة بالتوجه نحو الأخضر.
  - 6- هناك البعض من اصحاب المصالح هدفهم الرئيسي هو الربح ولا توجد لديه ميول نحو الإهتمام بالبيئة.

## المبحث الثاني

### ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء

تمهيد

أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء هي من ابرز فاعليات وانشطة المنظمات الخضراء في عالم اليوم، فالمنظمات التي تعنى بالبيئة وتدعم الإدارة البيئية وتنمي القدرات المعرفية للمتغيرات البيئية وتشارك في كسب الميزة التنافسية لابد لها من ممارسات خضراء تزيد عن طريقها كفاءة المنظمة وتقليل نسبة التلوث البيئي.

وسوف نتطرق الى بعض آراء الكتاب والباحثين حول موضوع الموارد البشرية الخضراء

وماهي الأبعاد التي ركزوا عليها كما هو موضح بالجدول الآتي:

#### جدول (9)

#### ابعاد ادارة الموارد البشرية الخضراء حسب رأي الباحثين

علاقات الموظف الاخضر	إدارة الاداء الاخضر	المتطلبات الخضراء	إدارة المخاطر	الاحتفاظ بالموظف	مشاركة الموظف	حفظ الطاقة	المكافآت الخضراء	التعويضات والتحفيز الاخضر	تقييم الاداء الاخضر	التدريب والتطوير الاخضر	الاستقطاب والتوظيف الاخضر	الابعاد الباحث
					√		√			√	√	(Ranjit, 2012)
			√					√	√	√		(Hassan, & Abi, 2014)
	√				√		√	√		√		(Cheema, & Tisman, 2015)
	√				√		√		√	√		(Ahuja, 2015)
	√		√	√						√		Ashraf ,et al,2015)
	√	√								√		(Bhutt, Avranzeb, 2016)

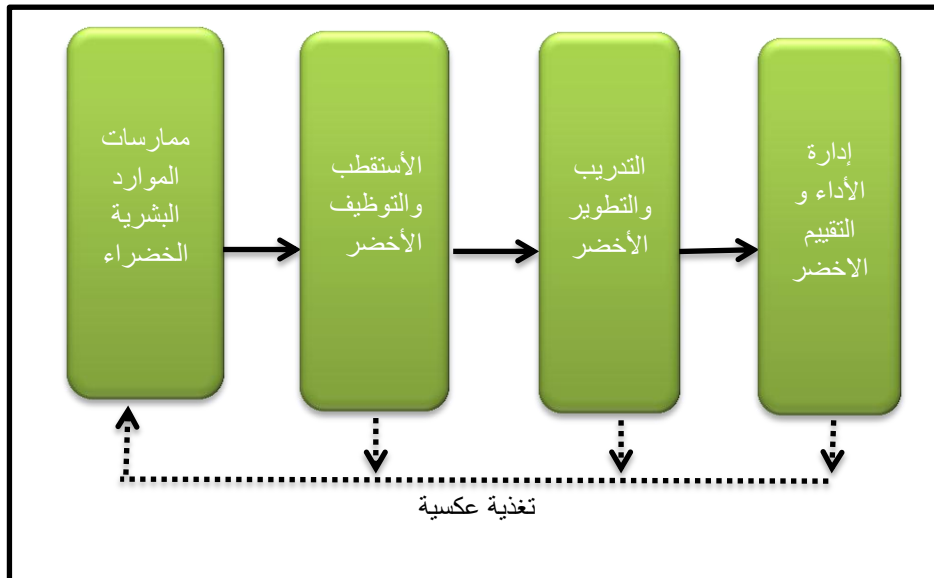
	√							√		√	√	(Berber, Alksic, 2016)
	√				√			√		√		(Awad, 2016)
√	√							√		√	√	(Manjus, 2016)
								√	√	√	√	(الزبيدي، 2016)
√										√	√	(Chan der jeet, 2017)
√	√	√						√		√		(Towdamini, 2017)
						√			√	√	√	(السكارنة، 2017)
								√	√	√	√	(داوود، وعلي، 2017)
							√		√	√	√	(السكافي، وآخرون، 2017)
							√		√	√	√	(الشبلي، 2018)
18.75	50	12.25	12.25	6.25	25	6.25	31.25	50	43.75	100	56.25	النسب (الجزء/الكل)×100

المصدر: من أعداد الباحث بالأعتماد على المصادر الواردة فيه

عن طريق الأطلاع على نتائج الجدول السابق نرى ان جميع الباحثين قد ركزوا على بعد التدريب والتطوير الأخضر وبدرجة كاملة ثم تلاها البعد الثاني هو الأستقطاب التوظيف الأخضر ومن ثم التعويضات الخضراء ومن ثم إدارة وتقييم الأداء الأخضر.



- وسوف نتطرق الى ثلاثة ابعاد اساسية وهي:
- اولاً- الاستقطاب والتوظيف الأخضر.
  - ثانياً- التدريب والتطوير الأخضر.
  - ثالثاً- إدارة الأداء والتقييم الأخضر.
- وذلك للأسباب الآتية:
- إتفاق الأغلبية العظمى من الباحثين على الأبعاد التي انتخبت.
  - ملائمتها للميدان المبحوث.
  - توفر عدد من المراجع بخصوص هذه الأبعاد.
  - سهولة التعرف عليها من قبل العينة في الميدان المبحوث مما يؤدي الى امكانية قياسها.
  - الأكثر تكرارا في مجالات البحث العلمي.
- أن من الضروري تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في كافة أنشطة ومهام الموارد البشرية لما له من تأثير ايجابي على البيئة والمجتمع ككل، كما يجب ان يكون هناك تنسيق عالي بين الأقسام كافة وعلى كافة المستويات الإدارية للحصول على نتائج مبهرة تكسب عن طريقها المنظمة موقع تنافسي مميز بين المنظمات الأخرى، وشكل الآتي يوضح بعض ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء التي تطرق اليها الباحثون والتي ركز عليها الباحث لأنها الأكثر تكراراً.



شكل (7)

#### ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء

المصدر: من اعداد الباحث بالأعتماد على ابعاد الدراسة.

أولاً- الاستقطاب والتوظيف الأخضر:

#### 1- مفهوم الاستقطاب والتوظيف الأخضر:

ان اساس عملية الاستقطاب هو قيام المنظمة بجذب الافراد العاملين بالكمية المطلوبة وبالوقت المطلوب وحثهم على طلب التعيين داخل المنظمة وهذه العملية مهمة لتوفير العدد المناسب من العاملين الذين تحتاجهم المنظمة، كما تكون عملية الاستقطاب عملية مستمرة في كافة ادارات المواد البشرية (برنوطي، 2004، 213)، ويتضمن الاستقطاب ايجاد افراد مناسبين لشغل الوظائف اذ ان عملية الاستقطاب يجب ان تشمل البحث والترغيب بالمرشحين المؤهلين لشغل الوظائف، كما يصعب على المنظمة ان تستقطب الافراد اذا كانت الوظائف غامضة في توصيفها وشرحها، اذ يجب ان تكون عملية توصيف الوظائف دقيقة ويسهل على المستقبل التعرف عليها(حسن، 1999، 103)، وعند القيام بأي وظيفة يجب التأكد من العاملين في المنظمة، وماهي اجراءات العمل وماهي البيانات المطلوبة التي من الضروري ان يمتلكها الفرد شاغل الوظيفة(ماهر، 2001، 141).

ويُعد الاستقطاب والتوظيف أبعاداً إنسانية مهمة وضرورية لتطوير عملية مشاركة الموظف في مبادئ الإدارة الخضراء داخل المنظمات التي تتبجح سياسات عمل خضراء، وترغب معظم دول العالم بالعمل مع المنظمات التي لها فاعليات في الحفاظ على البيئة عن طريق اتباعها برامج التوظيف الأخضر، كما يمتلك مسأهمة كبيرة في عملية تطوير المسار الوظيفي للمنظمات وبالنتيجة تسأهم في زيادة امكانية المنظمات من جذب الموارد البشرية الخضراء بسبب ان التوظيف الجيد يعد احد ابرز المزايا التنافسية للموارد البشرية الخضراء (Baum, et al, 2016, 7)، اذ كلما زادت قدرة المنظمة على استقطاب المتقدمين من ذوي الكفاءات والمهارات العالية في الإهتمام بالبيئة بصورة مبكرة في عملية التوظيف الأخضر كلما اصبح هناك دور ايجابي على المراحل اللاحقة وتسأهم بشكل فاعل في انجاز أهداف المنظمة في المدى البعيد (الأبراهيمي، 2019، 671)، هذا وأن استخدام الانترنت لأستقطاب وتوظيف الأفراد العاملين داخل المنظمات الخضراء يسهم بشكل فاعل بتقليل العمل الورقي (Likhitar, & Verma, 2017, 153)، وأحتمالية أن تكون الوظائف الشاغرة عبر الإنترنت أكثر فائدة بسبب ان المنظمات يمكنها تقديم المزيد من معلومات حول الأدوار والواجبات والمسؤوليات والقيم البيئية للمطلوبين للزمين لشغل وظائف معينة (Berber, & Aleksic, 2016, 275)، و يعتبر التعريف الكامل للنهج الأخضر

للموظفين الجدد عبر الأنترنت امراً ضروريا لضمان فهمهم نهج ثقافتهم البيئية للمنظمة بطريقة جدية (Wehrmeyer, 1996, 350).

وتقول (علي، وداوود، 2017، 127) ان ممارسات عملية التوظيف الأخضر تعزز من الإدارة البيئية الفاعلة بالتأكد من ان الأفراد العاملين الجدد يعرفون الثقافة البيئية للمنظمة ويمكنهم الحفاظ على قيمتها البيئية، فالتوظيف الأخضر هي العملية التي يكون فيها التركيز على أهمية البيئة العنصر الأساسي في المنظمة، وبتحقيق هذا فإن الأفراد العاملين الجدد يكونون متفائلين الى حد ما ويمتلكون الرغبة في العمل لدى منظمة صديقة للبيئة، كما أن توظيف مرشحين لديهم عقلية ترغب في صداقة البيئة يجعل من اليسير على المنظمة ان تقوم بتنفيذ أعمالها مثل اعادة التدوير والحفاظ على البيئة.

ان عملية توظيف الأفراد العاملين الخضر تجعل من السهل على المنظمات تحفيز الموهوبين الذين يدركون العمليات المستدامة ، وهم بالأصل على دراية بالأساسيات مثل إعادة التدوير والحفظ وتوليد المزيد من العالم الأخضر.

عن طريق عملية التوظيف الأخضر يتاح لصاحب العمل فرصة للوقوف أمام الحشد وأكثر من ذلك بزيادة الفرصة في لفت انتباه المرشحين وجذبهم والاحتفاظ بهم (Deepika, &Karpagam, 2016, 427)، بالأضافة الى تمكين المنظمات من مراعاة البيئة والحفاظ عليها عبر استقطاب الأفراد الكفوئين وبالآتي يسأهم في انجاز متطلبات التوظيف الأخضر عن طريق موقع المنظمة الألكتروني او وسائل الأعلام او وسائل التواصل الأتجماعي اذ عن طريق هذه الوسائط يجنب الأفراد من السفر لغرض المقابلة وكذلك تقليل تكاليف العمل الورقي، اذ أن قيام المنظمة بأجراءات الأستقطاب الألكتروني التي تدعم الممارسات الخضراء للموارد البشرية في الحفاظ على بيئة صحية وخضراء وتشجع المنظمات على تحسين أدائها (Michelotti, et al, 2018, 3).

كما تُعد عملية التوظيف من المشكلات الحرجة التي يواجهها مدراء الموارد البشرية والتي تشمل توظيف ودعم الأفراد العاملين اصحاب المهارات العالية والمهنية في البيئة العالمية (Bhutto, &Auranzeb, 2016, 120)، واليوم يدرك الشباب ان لسمعة المنظمة الدور كبير في عملية الاستقطاب فالمنظمات التي تمتلك دور في الحفاظ على البيئة تستقطب الأفراد الذين لديهم ميول نحو البيئة (Renwick, & et al, 2012, 2).

وتؤثر القضايا البيئية على التوظيف ، فمثلاً في المملكة المتحدة اذ تشير بيانات المسح إلى أن الخريجين المتفوقين يحكمون على الأداء البيئي وسمعة المنظمة كمعيار لاتخاذ القرارات عند التقدم بطلب للحصول وظائف (Renwick, & et al, 2008, 4).  
اما (Mello, et al, 2016, 844) فيرون ان الأستقطاب والتوظيف الأخضر هو نظام يتم التركيز عليه لما له من أهمية للبيئة وجعلها عنصراً رئيسياً داخل المنظمة.

ان التوظيف الأخضر هو عملية توظيف مواهب جديدة لديها ادراك ووعي للعملية البيئية المستدامة وللنظام البيئي ومألوفة بعبارات المحافظة على البيئة المستدامة، ويضمن التوظيف الأخضر أن تكون المواهب الحديثة على دراية جيدة وعلم مسبق بالممارسات الخضراء والنظام البيئي الذي سيقدم الدعم للإدارة البيئية الفاعلة في داخل المنظمة (Bangwal, & Tiwari, 2015, 48).

ويرى (مهدي، 2018، 45) ان المنظمات التي لها إطار للسياسات البيئية الخاصة بها كي تنجزها تحتاج إلى جهد وقوة عاملة موجهة باتجاه البيئة وفي هذا الأجراء يكون لدى المنظمة خياران.

الخيار الأول: هو التركيز على التوظيف الأخضر.

والخيار الثاني: هو توفير الخطة اللازمة المتعلقة بحماية البيئة والتعليم والتدريب والتطوير للقوى العاملة القائمة والجديدة.

ان الخيار الأول هو أكثر فاعلية من حيث تخفيض الكلفة من الخيار الثاني، وهذا فإن ايجاد أحسن ممارسات للتوظيف الأخضر يعد أمراً في غاية الأهمية بالنسبة للمنظمات عن طريق دمج السياسات والاستراتيجيات البيئية مع سياسة التوظيف، وحسب خبراء استقصائيين يمتلكون خبرة في مجال الإدارة البيئية فأن الأداء البيئي وسمعة المنظمة معيار لاتخاذ القرارات عند التقديم للوظائف الشاغرة لأستقطاب المواهب ويؤدي هذا الى حسن اداء المنظمة.

## 2- أهمية الأستقطاب والتوظيف الأخضر:

تتبع أهمية الأستقطاب والتوظيف الأخضر عن طريق التركيز على أهمية البيئة وجعلها عنصراً رئيسياً في الصناعة، إذ إن توظيف المتقدمين اصحاب التوجه الأخضر يجعل من اليسر على المنظمات تثقيف المهنيين الذين لديهم ادراك بالعمليات المستدامة ويمتلكون خبرة بالأساسيات كإعادة التدوير والحفظ وتكوين عالم أكثر استقراراً، (Chanderjeet, 2017, 119).

كما يمكن استخدام المواصفات العامة بالوظيفة (كمهن الصحة والسلامة) في الوظائف التي يمكن ان تحتوي على اخطار ممكن ان تصيب الكادر الوظيفي ومطابقة السمات الشخصية للمتقدمين مع هذه المؤثرات مع الكفاءات البيئية المطلوبة ومن ثم ادخالهم الى دورات تدريبية لزيادة ادراكهم بأهمية البيئة وثقافة المنظمة (Renwick, 2008, 4).

ويقول (Vasa, & Sowdamini, 2017, 457) و (Mehta, & Chunan, 2015, 78) في الأستقطاب والتوظيف يجب ان يتضمن الآتي:

- توصيف الوظائف الخضراء للموظفين (والأهداف الخضراء مدرجة في أوصاف الوظائف الإدارية).
  - تصورات الخريجين للممارسات الخضراء (يستخدم المتقدمون المعايير الخضراء).
  - توظيف الأفراد العاملين الذين يعرفون البيئة.
  - العلامة التجارية لصاحب العمل الأخضر (صاحب العمل الأخضر المفضل).
  - أن يصبح صاحب العمل صديقاً للبيئة قد ينتج عنه مزايا أخرى في مجال الموارد البشرية ، مثل زيادة تحفيز الأفراد العاملين و /أو مشاركتهم ، وتخفيض معدل دوران العمال ، وزيادة صحة القوى العاملة.
- وقد بينت (برنوطي، 2004، 214) أهمية استقطاب الشخص المناسب لشغل وظيفة مناسبة وكما يلي:

1. تأثير عملية الاستقطاب على باقي الاجراءات المنظمة الاخرى، فإذا لم تستطع إدارة الموارد البشرية من اتمام عملية الاستقطاب بالوقت والكمية المناسبين، سيؤدي ذلك الى جلب افراد غير كفوءة ومن ثم تنعكس سلبيا على تحقيق الاهداف.
2. عملية الاستقطاب تعد عملية رئيسية من المستحيل تجنبها او أهملها لما لها من دور كبير في عملية تحليل وتوصيف الوظائف واجراء خطة للعمل.
3. زيادة نطاق عمل المنظمة في المستقبل وهذا يتطلب موارد بشرية اخرى لاتمام المهمة.
4. ان عملية الاستقطاب تسهم في جلب الأيدي العاملة الاجنبية والاستفادة من مستوى مهاراتهم وخبراتهم.

ويرى الباحث ان عملية الأستقطاب والتوظيف الأخضر هي الأساس الذي تبنى عليه مستقبل المنظمة والمجتمع ككل، فعن طريق الأستقطاب الناجح يمكن للمنظمة من توفير جهد كبير من حيث شرح أهمية حماية البيئة وما يترتب عليها من نتائج مهمة

وتحقيق اندماج عالي بين توقعات المتقدمين واستراتيجيات المنظمة، اما عملية التوظيف الأخضر فهي تساعد على تقليل العمل الورقي واختصار الروتين والوقت المستغرق لعملية الحضور وتغطية تكاليف السفر مما ينتج عنه تقليل نسبة الكربون واضفاء ميزة حديثة للمنظمة تميزها عن باقي المنظمات الأخرى.

**ثانياً- التدريب والتطوير الأخضر:**

### **1- مفهوم التدريب والتطوير الأخضر:**

يعرف التدريب بأنه مجموعة ما يبذل من جهود ادارية او تنظيمية من أجل تفعيل قدرة الفرد العامل على انجاز عمل او القيام بنشاط محدد في المنظمة التي ينتمي اليها(عبدالرحمن، 2010، 88)، وهو مجموعة اجراءات منظمة تسهم في زيادة معلومات وخبرات الفرد للوصول الى الهدف الذي يسعى اليه(شاويس، 2005، 232)، كما عرف التدريب بوصفه مجموعة المهارات المنسقة التي تستعمل لنقل او تعديل جميع او بعض المعارف و الخبرات الخاصة بالافراد داخل المنظمة(بربر، 2000، 161)، والتدريب بشكل عام هو نشاط عملي يهدف الى عملية التحسين والتوعية ومن الممكن ان يمارس التدريب بشكل فردي او جماعي وفي كلتا الحالتين يكون بأسلوب منظم كما يمكن ان يكون عفوي وغير محدد لا يتضمن عملية وضع اهداف مخططة (القبلائي، 1992، 6).

اما التدريب الأخضر فهو الممارسة التي تركز على تنمية مهارات الأفراد العاملين ومعارفهم ، وينبغي إعطاء الأفراد العاملين تعليمات حول الترشيد في استخدام الطاقة ، والحد من النفايات ، ونشر ثقافة الوعي البيئي في المنظمة، وهذا يساعد الأفراد العاملين على توفير فرصة لإشتراك في حل المشكلات البيئية، وتحدد أنشطة التدريب والتطوير الخضراء التي تجعل الأفراد العاملين على دراية بالجوانب والقيم المختلفة لإدارة البيئة. يشمل التدريب الأخضر طرقًا مختلفة للحفاظ ، بما في ذلك إدارة النفايات داخل المنظمة(Chanderjeet, 2017, 118)

ان التدريب البيئي للموظفين يتوسط بين تحفيز الأفراد العاملين تجاه المبادرات البيئية والأداء البيئي للمنظمة (Jabbar, & Abid, 2014, 272)، كما له تأثيرات إيجابية على الأداء البيئي للمنظمة لأنه يؤدي دورًا أساسيًا في تعليم الأفراد العاملين على مهارات جديدة للعمل في بيئة مبتكرة من شأنها التأثير إيجابًا على الأداء البيئي (Cole, etal, 2008, 540)، ويجب ان تتضمن عملية التدريب والتطوير الأخضر العوامل الاجتماعية في المستويات التنظيمية كافة، اذ لايمكن للتعليم دون وجود تدريب

في سوق العمل حيث من الضروري اعادة برمجة وتأهيل المتخصصين في مجالات الاقتصاد الأخضر ومن ثم تطويرها (Lebedev, et al, 2015, 661).

ان التدريب الأخضر يُعد تدخل رئيسي لإدارة النفايات، ويجب تدريب الأفراد العاملين وتطوير المبرمجين كما ينبغي أن تشمل القضايا الاجتماعية والبيئية على جميع المستويات ، من أرضية المنظمة، إلى السلطة التنفيذية والإدارة ومستوى المجلس، وتقديم برامج توجيهية للمستأجرين حديثاً، وإعلام الأفراد العاملين عن الإجراءات والسياسات الخضراء، و إنشاء "فرق خضراء" في كل قسم، وزيادة الوعي العام وتدريب محدد للجميع (Ahuja, 2015, 53)، فضلاً عن ان التدريب والتطوير الاخضر يُعد بمثابة تثقيف للموظفين حول الإدارة البيئية و ينبغي أن يعطى للموظفين ارشادات وتعليمات للتثقيف أيضاً حول الطاقة ، والحد من النفايات ، ونشر الوعي البيئي في المنظمة، كما يعمل التدريب الأخضر على تجنب المعوقات البيئية التي من الممكن تجابه المنظمات وبذلك يسهم في اتاحة إيرادات لمعالجة هذه المعوقات بما يكفي احياناً تغطية التكاليف التي أنفقت على عملية التدريب و بذلك تضيف كماً معرفياً الى المنظمة غير ملموس يصنف ضمن نقاط القوة التابعة لها وهذا ما سبب في اهتمام المنظمات بالتدريب الاخضر (المجذاب، 2012، 66).

والتدريب الأخضر يساعد الأفراد العاملين على توفير امكانية لمشاركة الأفراد العاملين في حل المشكلات البيئية (Zoogah, 2011, 133)، كما أن الأفراد العاملين المنتمين حديثاً للمنظمة باتوا جزءاً ضرورياً في المنظمة ويجب ان يحضروا الى عمليات التدريب الأخضر، اي منحهم دروس وبرامج تدريبية تنمي قابلياتهم لتحسين بيئة العمل، هذا وان ممارسات التدريب والتطوير الأخضر تتمحور حول معرفة المتطلبات المجتمعية والدولية وتستغلها لتوليد ميزة تنافسية عن طريق الأبداع المستمر بالبيئة الخضراء وتوفير تقنيات حديثة ومتطورة تسد حاجات السوق بمنتجات اكثر كفاءة وفاعلية (الأبراهيمي، 2019، 71) ، كما يجب أن تتطرق برامج التدريب والتطوير التي تم تطويرها للموظفين على جميع المستويات إلى الجوانب الاجتماعية والبيئية، بحيث أن يشتمل التدريب التعريفي للناشئين الجدد على برنامج توجيه أخضر يمكّن الأفراد العاملين من فهم السياسات والممارسات الخضراء للمنظمة، فضلاً عن التوافق مع الأهداف الخضراء للمنظمة اذ يمكن لمثل هذا البرنامج التدريبي أن يبلغهم بالمبادرات الخضراء التي اتخذتها المنظمة مثل تقليل انبعاث غازات الضارة وما إلى ذلك (Mehta, &Chunan, 2015, 78)، ويمكن يؤدي تطبيق النظام الجديد للإدارة البيئية الى تخفيض مهارات الأفراد العاملين أو قد يتغير حافز أو التزام الموظف لذلك جاء التدريب عنصراً ضرورياً للموظفين (Azmi, &et al, 2018, 78).

وينبغي تصميم برامج توجيهية للموظفين يتم عن طريقها نشر الوعي بشأن القضايا الخضراء وهي الصحة ، وظروف العمل وسلامتهم المدرجة، كما يجب أن تؤخذ أفكار الإبداع بعين الاعتبار نفسه، مما يجعل الأفراد العاملين هم من يقومون بتقييمها في المنظمة (Likhitar, & Verma, 2017, 152).

ان التدريب والتطوير الأخضر هو ممارسة تسترعي قدرًا كبيرًا من الإهتمام على تنمية مهارات الأفراد العاملين ومعرفتهم المتعلقة بالكفاءات المفيدة والمحددة ، كما يمنع التدريب البيئي تدهور مهارات الإدارة البيئية والمعرفة والمواقف وتقليل الضرر البيئي (Bangwal, & Tiwari, & 2015, 48).

ان عملية التدريب والتطوير الأخضر يجب ان تشترك بها مستويات المنظمة كافة، تبدأ من الإدارة العليا المسؤولة عن تحديد احتياجاتها المؤثرة على الإجراءات المستقبلية مثل الاحتباس الحراري، ومخلفات الكاربون وغيرها، وفيما يتعلق بالمستوى التكتيكي (الإدارة الوسطى) يجب على كل مدير قسم تنظيمي العمل على المشاركة بالحد من الأضرار البيئية واستغلال الفرص الاستباقية للسلوك البيئي، وبآتي يجب أن تحدد هذه الإدارات دورات تدريبية بيئية تركز على مجال التسويق وعلى المستهلك الأخضر والعمليات الإنتاجية التي لها تأثير بسيط على البيئة من جراء استخدام المواد غير الضارة، وأخيرا في المستوى التشغيلي (الإدارة الدنيا) المشرفين والأفراد العاملين هم المشاركون في الدورات التدريبية البيئية التي تركز على إيجاد سبل بخصوص مشاكل التشغيل، وكذلك الأنشطة التي تقلل من التأثير البيئي (مهدي، 2018، 48)، وتتبع أهمية برامج التدريب الأخضر عن طريق :

أ-تحفيز الأفراد العاملين لتعلم القضايا المتعلقة بالبيئية.

ب-اشراك أفضل الممارسات في مجال التدريب البيئي.

ت-ضمان التعاون التام بين كافة اقسام المنظمة.

ويفترض ان يحتوي البرنامج التدريبي على برامج تنمية اجتماعية، فضلاً عن القضايا البيئية على كافة المستويات كما يجب ان تغطي مجموعة كاملة من المخاطر الاجتماعية والفرص البيئية والأقتصادية ويفترض بها التركيز على تطوير الكفاءات لوظائف العمل المختلفة والمستويات كافة من الأقدم الى الأحدث كما يجب اعلام الموظف الأخضر بالأجراءات المنظمة بما في ذلك رؤية ورسالة المنظمة(علي، وداوود، 2017، 128).



## 2- أهمية التدريب والتطوير الأخضر:

تتبع أهمية التدريب والتطوير الأخضر عن طريق تطوير مهارات الأفراد العاملين، والحد من تدهور المعرفة والمهارات والمواقف المتعلقة بالإدارة البيئية وتدريبهم على أساليب العمل التي تحافظ على الطاقة، والحد من النفايات، ونشر الوعي البيئي داخل المنظمة، وإتاحة الفرصة لإشراك الأفراد العاملين في حل المشكلات البيئية (Mello, et al, 2016, 845)،

كما يبرز دور التدريب الأخضر، لأنه يعد من أهم العوامل المؤدية الى تنمية وتطوير الموارد البشرية الخضراء وبالنتيجة فأن المنظمات سوف تحتاج الى تحسين خدماتها عن طريق عملية التدريب الأخضر والذي ينص على تطوير الأفراد العاملين بأستخدام تكنولوجيا متطورة اكثر كفاءة وفاعلية من حيث استعمال الموارد الطبيعية (Neto, et al, 2014, 388).

فضلاً عن ان للتدريب دور مهم وكبير في العملية التنظيمية لانه يساعد على تخفيف الهدر وزيادة الخبرة في مجال حماية البيئة والقضاء على الأمية البيئية (Bhutto, &Auranzeb, 2016, 121).

وفيما يأتي بعض أهم أنشطة التدريب الخضراء (Berber, &Aleksic, 2016, 276) بالأستناد الى (Arulrajah, et al, 2015, 55):

- يوفر التدريب البيئي لأعضاء المنظمة (الأفراد العاملين والمديرين) برامج خاصة لتطوير المهارات والمعارف المطلوبة.
  - يسهم التدريب في التعلم أو التكيف لأفضل الممارسات الصديقة للبيئة (على سبيل المثال تقليل السفر لمسافات طويلة وإعادة التدوير في العمل).
  - يعمل التدريب على الوعي البيئي لخلق "وعي بيئي" بين القوى العاملة.
  - يتيح التدريب للموظفين مساحات عمل خضراء تسهم في خلق بيئة عمل صحية.
  - تطبيق التناوب الوظيفي لتدريب المديرين الخضر في المستقبل.
  - إمكانية نقل المعرفة والمهارات الصحيحة حول التخضير (لكل موظف عن طريق برنامج تدريبي مصمم حصراً للتخضير).
  - إجراء تحليل الاحتياجات التدريبية لتحديد الاحتياجات التدريب الخضراء للموظفين.
  - توفير الفرص للجميع لتدريبهم على جوانب الإدارة البيئية "
- وهناك من أشار الى أهمية التدريب في منظمات الاعمال اذ قسم أهمية التدريب الى قسمين هما(عباس، 2003، 187):

أ- أهميته للمنظمة: وتشمل

1. تحسين الإنتاجية والاداء التنظيمي: ان عملية اكتساب الافرد العاملين للخبرات والمهارات الضرورية لأداء الوظائف يسمح لهم بأنجاز اعمالهم بكفاءة و تخفيض الوقت الضائع.
2. يشارك في توليد الميول الايجابية عند الافراد العاملين باتجاه المنظمة والوظيفة.
3. يسأهم في بيان سياسات المنظمة العامة وبذلك يتحسن اداء العاملين.
4. تحسين القرارات الادارية والاساليب ومعايير القيادة.
5. تحديث المعلومات بصورة مستمرة ودورية بما يتوافق مع التغييرات البيئية.
6. انشاء قاعدة اتصالات فاعلة بين العاملين ومستويات الإدارة العليا.

ب- أهميته للعاملين: ويشمل

1. يساعد على فهم العاملين للمنظمة وبيان ادوارهم فيها.
2. حل المشكلات داخل العمل.
3. تحسين القوى الداخلية نحو العمل ويزيد من فرص النمو لدى العاملين ويرى الباحث ان عملية التدريب والتطوير الأخضر هي عملية تسترعي انتباه الأفراد لما فيها من دور وأهمية في تشرح توجهات المنظمة وبيان غاياتها واساليب التعامل مع المواقف المستقبلية وكيفية علاجها هذا فضلاً عن كيفية أداء المهام والمسؤوليات التي تقع على عاتق الأفراد العاملين بما يضمن عملية تحقيق الأهداف المرسومة، وكذلك يساعد التدريب والتطوير الأخضر في زيادة كفاءة وتقدم الأفراد بما يضمن لهم مستقبل وظيفي آمن.

ثالثاً- إدارة الأداء والتقييم الأخضر:

#### 1- مفهوم إدارة الأداء والتقييم الأخضر:

هي العملية التي تتم فيها مطالبة الأفراد العاملين بتعزيز مهاراتهم المهنية والتي تساعد على تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية بطريقة أفضل (Mello, et al, 2016, 845)، وتحاول ان تعرض التحديات حول كيفية قياس معايير الأداء البيئي عبر وحدات مختلفة من المنظمة وكسب بيانات مفيدة عن الأداء البيئي للمديرين و ربط تقييمات الأداء بالتوصيف الوظيفي مع ذكر الأهداف (Ahuja, 2015, 52).

ومن أهم العوامل التي يواجهها المديرون في قياس معايير الأداء هي تقييم الأداء الأخضر، لأنها مفيدة في استنباط الأداء وأنجاز إدارة الأداء الأخضر ويتم هذا عن طريق وضع قواعد عمل حديثة يمكن عن طريقها ربط تقييم الأداء بالوصف الوظيفي مع تحديد المهام والأستراتيجيات لبلوغ الأهداف المنظمة الخضراء (Sari, & Suslu, 2018, 3)، كما ان تصميم برامج صديقة للبيئة من قبل المنظمة هو دليل على الأداء البيئي الناجح للمنظمة مما يؤدي إلى

تقليل الآثار السلبية لعمليات التصنيع على البيئة (Wong, & et al, 2013, 12)، وتوجد هناك علاقة طردية ومباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية، والأداء البيئي والأداء التنظيمي، لذلك اي منظمة لديها إرادة قوية لإدارة الموارد البشرية لديهم أداء أفضل للمنظمة بسبب حقيقة أن استراتيجياتها البيئية تتوافق مع أنشطة الموارد البشرية (Bhutto, & Auranzeb, 2016, 121).

من الواضح أن يؤدي تنفيذ إدارة الموارد البشرية بفاعلية إلى زيادة وعي الأفراد العاملين بأن علاقة التبادل مع المنظمة تتميز ببيئة داعمة تستند إلى الاستثمارات في مهارات الموظف ومواقف الأفراد العاملين المدعومة التي يؤدي بها الأداء الجيد في المنظمات (Azmi, & et al, 2018, 77)، ويعد قياس الأداء البيئي للأفراد داخل المنظمة أمرًا صعبًا، كما هو امر مطلوب لتطوير معايير ومؤشرات الأداء البيئي (Amblbi, 2018, 3)، ان إدارة الأداء هي إجات تواصل مستمرة بين المدير والموظف والتي تحدث على مدار العام ، دعماً لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

وتشمل إدارة الأداء الأخضر القضايا المتعلقة بسياسات المنظمة والمسؤوليات البيئية. وتعمل دمج الإدارة البيئية في نظام إدارة الأداء على تحسين جودة وقيمة العروض البيئية (Bangwal, & Tiwari, 2015, 48).

وتؤكد (Chinander, 2001, 282) أيضاً أن تقييم أداء الأفراد العاملين يضمن أنهم على وعي بمهامهم ومسؤولياتهم وأن هذا الوعي يؤدي إلى تحسين الأداء فيما يتعلق بالإدارة التنفيذية، وسيحقق الموظفون أداءً أفضل إذا تلقوا تعليمات حول مدى انجازهم تقدمًا نحو تحقيق أهدافهم البيئية ، حيث تساعد التعليمات في التعرف على الاختلافات بين ما قاموا به وما يريدون فعله. وردود الفعل اللفظية وكذلك المكتوبة قد تحفز الأفراد العاملين على المشاركة في المسؤوليات البيئية.

ويجب أن يعتمد نظام إدارة الأداء الأخضر الفاعل على (Berber, & Aleksic, 2016, 277) بالاستناد الى (Arulrajah, et al, 2015) :

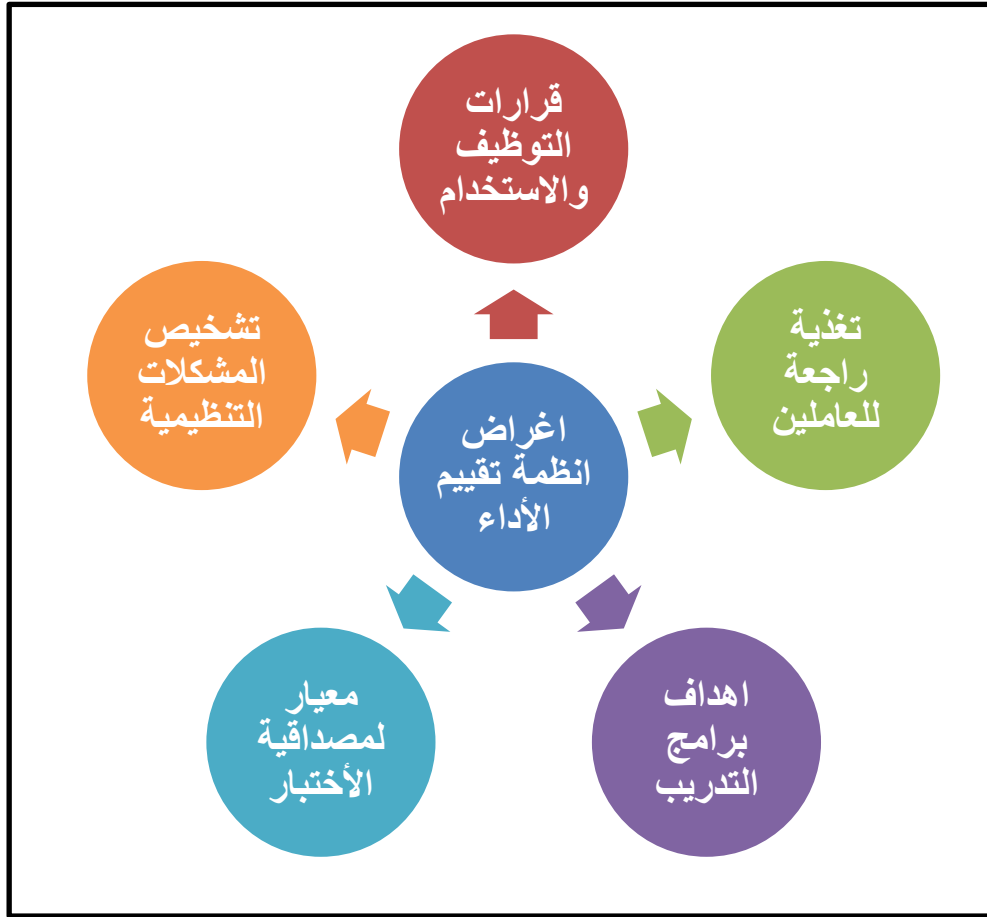
- إنشاء نظام معلومات الإدارة البيئية (EMIS) والتدقيق البيئي.
- دمج أهداف وغايات الإدارة البيئية للشركات مع نظام تقييم أداء المنظمة.
- تثبيت معايير الأداء البيئي على مستوى الشركات.
- دمج المعايير الخضراء في تقييمات أو تقييم أداء الموظف الوظيفي وفقا للمعايير ذات الصلة الخضراء.
- بما في ذلك مكون منفصل للتقدم المحرز في تخضير في مقابلة ردود الفعل الأداء.
- تحديد الأهداف والغايات والمسؤوليات الخضراء.

• تقديم ملاحظات منتظمة للموظفين أو الفرق لتحقيق الأهداف البيئية أو تحسين أدائهم البيئي.

• تقديم أو تقييم أداء جميع الوظائف الخضراء الصديقة للموظفين (إلى أقصى حد ممكن) "

ان إحدى الطرائق التي يمكن من خلالها بدء أنظمة إدارة الأداء بنجاح في المنظمة عن طريق ربط تقييمات الأداء بـ (الأوصاف الوظيفية) التي تذكر الأهداف الخضراء المحددة على سبيل المثال، يمكن لتقييم الأداء تغطية مثل هذه المواضيع مثل الحوادث البيئية ، واستخدام البيئية ، والحد من انبعاثات الكربون والتواصل من الشواغل البيئية والسياسة ويمكن إدخال أنظمة الموارد البشرية مثل الموارد البشرية الإلكترونية لتكون قادرة على مساعدة الإدارة والأفراد العاملين تتبع الكربون الخاصة بهم، (Mandip, 2012, 247).

ان عملية قياس الأداء البيئي تتبنى مقاييساً على نطاق المنظمة كتقييم اقتناء الموارد واستعمالها، وتنفيذ نظم المعلومات لتتبع تدفق الموارد، وإنجاز عمليات التدقيق الميداني، وتوفير فرص للموظفين لتشخيص مشاكل الأداء البيئي للمنظمة، ويبدو أن وجود مقاييس لتقييم الأداء البيئي مهمة لتمهيد استخدامها في إدارة الأفراد العاملين ومحاسبتهم فضلاً عن انجاز معايير الموثوقية والصلاحية، والإنصاف، والأداء الفاعل والتركيز على كيفية تحقيق توازن المقاييس التي تؤثر في السلوكيات البيئية مع المقاييس التي تركز على النتائج البيئية(مهدي، 2018، 47)، كما ان المنظمات هذه الأيام تقوم بتطبيق نظام الإدارة البيئية (EMS) الذي وهو وسيلة تساهم في حصول المنظمة على ميزة تنافسية، اذ يوفر هذا النظام تحكماً أفضل على التأثيرات البيئية للمؤسسة مثل الالتزام والسياسات والتخطيط والتنفيذ والقياس والتقييم والمراجعة وإجراء التحسينات على نظام الموارد البشرية الذي يتوافق مع ثقافة المنظمة وأهدافها طويلة الأجل (البطيحي، 2017)، وتسعى عملية تقييم الأداء الى تحقيق الأغراض او الأهداف التي يوضحها شكل (14) الآتي (الدوري، واخرون، 2010، 191).



الشكل (8)

### اغراض انظمة تقييم الأداء

المصدر: الدوري، وآخرون (2010) "وظائف وعمليات منظمات الأعمال"، اليازوري، الطبعة العربية، عمان، الاردن.

ويرى (السعيد، وموسى، 2018، 88) انه من الضروري ان تكون هناك ادواراً واضحة من قبل السلطات الوطنية عبر السلطات الإقليمية ذات المستوى العالي بوضع سياقات عمل للأجراءات على مستويات ادنى تمثل وضوح مسؤوليات الإدارات عبر الحكومات الوطنية والإقليمية والمحلية تدعم التقييم البيئي والمحافظة على البيئة الخضراء، وقد أشار (القيسي، وابراهيم، 2016، 228) انه في مرحلة تقييم الأداء فإن الجهة المسؤولة عن تقييم الأداء هو المدير والموظف وينبغي بيان الى اي مدى تم تحقيق الأهداف المرسومة لها مسبقاً وما هي الأهداف التي لم تتجز لغاية الآن وما هو سبب عدم انجازها، وعلى الرغم من العديد من المصادر يمكن ان تستخدم لجمع المعلومات عن أداء الموظف (كنظام التغذية العكسية 360 درجة) الذي يشمل تقييمات عدة جهات مثل المشرف المباشر وزملاء العمل والزبائن والموظف نفسه الا ان الجهة المسؤولة هي المدير المباشر والموظف نفسه.

## 2- أهمية إدارة الأداء والتقييم الأخضر:

تتبع الأهمية عن طريق الممارسات والأجراءات الداخلية التي تنتهجها المنظمة لإدارة الأداء البيئي وتقييمه وتحصل عن طريقه على المعلومات والبيانات بمثابة تغذية عكسية مرتدة في مجال الأداء الإداري والبيئي يساعد المنظمة من اكتساب ميزة تنافسية تتفوق على منافسيها (الأبراهيمي، 2019، 673).

كما ان مؤشرات أهمية الأداء الأخضر في نظام إدارة الأداء وتقييمات (PMA) تشمل (Vasa, & Sowdamini, 2017, 458):

- التواصل من المخططات الخضراء لجميع مستويات الأفراد العاملين .
- حوار واسع حول المسائل الخضراء.
- يتم تعيين المديرين أهداف وغايات ومسؤوليات خضراء.
- أدوار المديرين في تحقيق النتائج الخضراء المدرجة في التقييمات.
- كتابة ودمج المعايير الخضراء في التقييم .
- تقييم عدد من الحوادث الخضراء ، واستخدام البيئة بمسؤولية ، والتواصل الناجح للسياسة البيئية.
- عقوبات عدم الامتثال للأهداف في الإدارة البيئية.

هذا ويعد تقييم الأداء عاملاً حاسماً في إحتواء العاملين في المنظمة ، وهذا البعد هو الأداة الأكثر أهمية التي تساعد في إبراز مدى أداء الموظف، من أجل إبقاء الأفراد العاملين متحمسين للإدارة البيئية للمنظمة ، حيث من الضروري أن يتم تقييم أداء الأفراد العاملين لمعرفة التقدم الحاصل وتشخص نقاط الخلل (Jabbar, & Abid, 2014, 270)، كما يجب تزويد الأفراد العاملين بتعليقات وارشادات بشأن جهودهم لتحسين البيئة وإلا قد تتوقف جهودهم، حيث لا يمكن تقديم التعليقات إلى الأفراد العاملين إلا إذا كان لدى المؤسسة بنية جيدة لتقييم الأداء ، (Govindrajulu, & Daily, 2004,77).

ويرى (حمود، والخرشة، 2007، 152) ان أهمية تقييم اداء العاملين عن طريق الآتي:

1. تخطيط الموارد البشرية: ان تحسين عمليات التقييم بصورة فاعلة تؤثر ايجابا في تخطيط المورد البشري خاصة اذا كانت المنظمة تقوم بأجراء عملية تقييم الاداء بصورة مستمرة.
2. تطوير الاداء وتحسينه: تعمل عملية التقييم على زيادة تحسين الاداء كما تقوم بتطويره بسبب كون عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في تشخيص نقاط القوة والضعف عند العاملين.
3. تشخيص الاحتياجات التدريبية: ان عملية التقييم السليم يساعد على تحديد البرامج والمتطلبات التدريبية التي يحتاج اليها لزيادة كفاءة العاملين.

4. بناء هيكل عادل للحوافز والمكافآت: يسعى التقييم الى بيان مدى الانجاز الحقيقي للفرد العامل وماهو المستوى الذي يمكنه الوصول اليه وامكانياته على انجاز متطلبات العمل، وعن طريق التقييم يمكن تحديد كمية الحوافز والمكافآت التي تمنح للعاملين والمعتمدة على الجهد الحقيقي المبذول من طرف الفرد العامل.
5. المساعدة في عمليات النقل والترقية: يساعد التقييم الإدارة العليا في ادراك مستوى مهارات الافراد العاملين لديها وماهو مستوى قدراتهم الحقيقية كما من شأنه المساهمة في تحديد النقص او الزيادة في المورد البشري مما يعطي الإدارة العليا معلومات حول عمليات الترقية او النقل بين الاقسام المختلفة من المنظمة.
6. المساهمة في تحديد معوقات العمل: عن طريق عملية التقييم يمكن تحديد المشكلات او المعوقات المتواجدة في اقسام المنظمة ومن ثم القيام بتغذية عكسية للمستويات التنظيمية الاعلى لغرض معالجة تلك المشكلات.

ويرى الباحث ان عملية إدارة الأداء والتقييم البيئي يجب ان تكون عملية مستمرة وبصورة دورية وان لاتعتمد على مصدر واحد للمعلومات بل يجب ان تتوع في مصادر الحصول عليها ولاينبغي معرفة نقاط الخلل فقط بل يجب الوقوف عليها وحلها بما يضمن تحقيق اهداف المنظمة.

## الفصل الرابع

### وصف متغيرات الدراسة وأختبار المخطط الفرضي لها

يبين هذا الفصل عملية وصف وتشخيص متغيرات الدراسة الحالية بأستخدام مجموعة من الأدوات الأحصائية والتي تشمل (التوزيعات التكرارية، النسب المئوية، الأوساط الحسابية، الانحراف المعياري، معامل الأختلاف، نسب الاجابة، والأهمية)، هذا فضلاً عن أختبار مخطط الدراسة الأفتراضي للتحقق من مدى مطابقة فرضياتها بأستخدام برنامج (AMOS) ومن أجل تحقيق ذلك يتضمن الفصل الحالي ثلاث مباحث:

**المبحث الأول: وصف متغيرات الدراسة**

**المبحث الثاني: أختبار نماذج الدراسة**

**المبحث الثالث: أختبار فرضيات الدراسة**



## المبحث الأول

### وصف متغيرات الدراسة

تهدف معلومات المبحث الحالي الى التعرف على طبيعة الأجابات التي اعطاها الأفراد المبحوثون بخصوص مدى توافر المتغيرات التي تخص الدراسة الحالية في المنظمة المبحوثة، وذلك باستخدام الوصف الأحصائي لكافة الأجابات في استمارة الاستبيان وكالاتي:

**أولاً: وصف ابعاد إدارة الاحتواء العالي وتشخيصها**

من أجل التعرف على طبيعة اجابات الافراد المبحوثين حول ابعاد إدارة الاحتواء العالي تم عرض وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بتلك الأجابات، عن طريق جداول احصائية بواقع جدول لكل بعد من ابعاد إدارة الاحتواء العالي يتضمن التوزيعات التكرارية المتعلقة بأجابات العينة المبحوثة والنسبة المئوية، فضلاً عن الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسب الاستجابة والأهمية لتلك الأجابات وكالاتي:

#### أ- الإدماج الوظيفي

توضح نتائج الجدول (10) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لها والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد عينة الدراسة الخاصة ببعد (الإدماج الوظيفي) المتمثلة بالمتغيرات (X1-X7)، اذ تشير المعطيات الى ان هناك إدراك منه من قبل العينة المنتخبة في الميدان حول متغيرات الإدماج الوظيفي وبدعم ذلك وسط حسابي مقداره (3.3617) بانحراف معياري (1.0528) ومعامل اختلاف مقداره (31.32%) وكان المتغير (x3) والذي ينص على (تعتمد إدارة المعمل اجراءات السلامة المهنية التي تؤمن حمايتهم على نحو جماعي) هو الأكثر اتفاقاً من قبل افراد العينة مما يؤكد على أهتمام الميدان ببعد الإدماج الوظيفي بينما كان (x5) هو الأقل اتفاقاً والذي ينص على (تتيح الإدارة فرصة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المرتبطة بالمعمل).

جدول (10)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الإدماج الوظيفي

المتغير	الأهمية	نسبة الاستجابة	نسبة معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بدائل الاستجابة									
						لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة	
						عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
X1	34	9	174	46	105	28	51	14	12	3	3.44	0.94	27.44	68.88	3
X2	41	11	181	48	76	20	62	16	16	4	3.44	1.02	29.75	68.99	2
X3	56	15	162	43	84	22	57	15	17	5	3.48	1.06	30.42	69.73	1
X4	34	9	157	42	96	26	71	19	18	5	3.31	1.03	31.13	66.28	5
X5	33	9	143	38	82	22	90	24	28	7	3.16	1.11	35.21	63.35	7
X6	50	13	131	35	88	23	93	25	14	4	3.29	1.09	33.19	65.85	6
X7	56	15	141	38	83	22	81	22	15	4	3.37	1.09	32.52	67.55	4
المؤشر الكلي	43	11	156	41	88	23	72	19%	17	5	3.36	1.05	31.32	67.23	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

ب- المشاركة بالعوائد والتحفيز والتعويضات:

توضح نتائج الجدول (11) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لها والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد عينة الدراسة الخاصة ببعده (المشاركة بالعوائد والتحفيز والتعويضات) المتمثلة بالمتغيرات (X8-X14)، إذ تشير المعطيات الى ان هناك إدراك منه من قبل العينة المنتخبة في الميدان حول متغيرات المشاركة بالعوائد والتحفيز والتعويضات وبدعم ذلك وسط حسابي مقداره (3.2656) بأنحراف معياري (1.0873) ومعامل اختلاف مقداره (33.30%) وكان المتغير (x10) والذي ينص على (يتم تعويض الاصابات الناجمة عن حوادث العمل في معملنا) هو الأكثر اتفاقاً من قبل افراد العينة مما يؤكد على أهتمام الميدان ببعده المشاركة بالعوائد والتحفيز والتعويضات اما المتغير (x11) فقد حصل على اقل نسبة اتفاق والذي ينص على (ترتبط عملية دفع الاجور والرواتب في معملنا بالاداء الذي يقدمه الموظف).

#### جدول (11)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المشاركة بالعوائد والتحفيز والتعويضات

الأهمية	نسبة الاستجابة	نسبة معامل الاختلاف	الأحرف المعياري	الوسط الحسابي	بدائل الاستجابة										المتغير
					لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايداً		أتفق		أتفق بشدة		
					عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	
2	67.07	31.40	1.05	3.35	4	16	20	77	22	81	43	162	11	40	X8
6	63.94	36.24	1.15	3.19	5	19	30	111	20	77	31	115	14	54	X9
1	69.89	31.42	1.09	3.49	4	15	17	64	23	87	37	140	19	70	X10
7	58.56	37.45	1.09	2.92	11	41	26	97	28	106	30	112	5	20	X11
4	66.44	31.40	1.04	3.32	4	16	21	80	22	82	43	163	9	35	X12
5	64.57	33.26	1.07	3.22	3	12	29	108	21	80	36	137	11	40	X13
3	66.70	32.62	1.08	3.33	3	12	25	95	19	73	39	147	13	49	X14
	65.31	33.30	1.08	3.26	5	19	24	90	22	84	37	139	12	44	المؤشر الكلي

المصدر: من اعداد الباحث بالأعتماد على مخرجات برنامج spss

#### ج- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

توضح نتائج الجدول (12) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لها والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد عينة الدراسة الخاصة ببعده (تكنولوجيا المعلومات والاتصالات) المتمثلة بالمتغيرات (X15-X21)، إذ تشير المعطيات الى ان هناك إدراك منه من قبل العينة المنتخبة في الميدان حول متغيرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبدعم ذلك وسط حسابي مقداره (3.2998) بأنحراف معياري (1.0999) ومعامل اختلاف مقداره (33.33%) وكان المتغير (x17) والذي ينص على (يتم توظيف التقانة بشكل ايجابي في معملنا) هو الأكثر اتفاقاً من قبل افراد العينة مما يؤكد على أهتمام الميدان ببعده تكنولوجيا المعلومات

والاتصالات بينما حص المتغير (x19) والذي ينص على (تجري عمليات تحديث مستمرة للتقانة في معملنا) على اقل نسبة اتفاق.

### جدول (12)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

الأهمية	نسبة الاستجابة	نسبة معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بدائل الاستجابة										رمز المتغير
					لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايداً		أتفق		أتفق بشدة		
					عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	
4	64.95	34.33	1.11	3.24	5	19	24	90	26	97	32	119	14	51	X15
5	64.84	34.35	1.11	3.24	5	19	24	92	25	93	33	123	13	49	X16
1	70.74	31.16	1.10	3.53	3	13	18	69	19	70	40	151	19	73	X17
2	68.67	33.51	1.15	3.43	3	12	25	93	17	64	36	134	19	73	X18
7	62.13	33.73	1.04	3.10	6	22	24	91	32	119	30	113	8	31	X19
6	63.14	34.84	1.09	3.15	5	18	27	103	27	102	29	108	12	45	X20
3	67.50	31.73	1.07	3.37	3	12	22	82	23	88	38	141	14	53	X21
	66.00	33.33	1.09	3.29	4	16	24	89	24	90	34	127	14	54	المؤشر الكلي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

### د- المشاركة في اتخاذ القرارات:

توضح نتائج الجدول (13) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لها والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد عينة الدراسة الخاصة ببيعد (المشاركة في اتخاذ القرارات) المتمثلة بالمتغيرات (X22-X28)، اذ تشير المعطيات الى ان هناك إدراك منه من قبل العينة المنتخبة في الميدان حول متغير المشاركة في اتخاذ القرارات وبدعم ذلك وسط حسابي مقداره (3.3013) بأنحراف معياري (1.1165) ومعامل اختلاف مقداره (33.82%) وكان المتغير (x25) والذي ينص على (تتوافر درجة من الحرية للعاملين عند انجاز اعمالهم) هو الأكثر اتفاقاً من قبل افراد العينة مما يؤكد على أهتمام الميدان ببيعد المشاركة في اتخاذ القرارات اما المتغير (x22) والذي ينص على (تستحضر ادارة المعمل مجموعة من المعايير عند المفاضلة بين البدائل) فقد حصل على اقل نسبة اتفاق.

جدول (13)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المشاركة في اتخاذ القرارات

الأهمية	نسبة الاستجابة	نسبة معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بدائل الاستجابة										المتغير
					لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايداً		أتفق		أتفق بشدة		
					%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
7	62.29	38.82	1.20	3.11	8	31	29	110	19	72	30	111	14	52	X22
6	63.78	33.88	1.08	3.18	4	15	26	98	30	111	28	105	13	47	X23
4	65.43	32.97	1.07	3.27	3	13	26	97	23	86	36	135	12	45	X24
1	69.36	33.75	1.17	3.46	3	13	24	89	17	65	34	127	22	82	X25
2	68.88	31.62	1.08	3.44	4	15	19	70	23	85	39	145	16	61	X26
3	67.87	32.48	1.10	3.39	3	13	23	86	20	75	38	144	15	58	X27
5	64.5	33.64	1.08	3.22	5	18	24	92	25	94	35	130	11	42	X28
	66.03	33.82	1.11	3.30	5	17	24	92	22	84	34	128	15	55	المؤشر الكلي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

هـ- أمتلاك المعرفة:

توضح نتائج الجدول (14) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لها والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد عينة الدراسة الخاصة ببعده (أمتلاك المعرفة) المتمثلة بالمتغيرات (X29-X35)، اذ تشير المعطيات الى ان هناك إدراك منه من قبل العينة المنتخبة في الميدان حول متغير أمتلاك المعرفة وبدعم ذلك وسط حسابي مقداره (3.4020) بأنحراف معياري (1.0595) ومعامل اختلاف مقداره (31.14%) وكان المتغير (x33) والذي ينص على (تحاول إدارة معملنا ابتكار طرق لتقليص الفجوة المعرفية بين العاملين) هو الأكثر اتفاقاً من قبل افراد العينة مما يؤكد على اهتمام الميدان ببعده أمتلاك المعرفة اما المتغير (x31) والذي ينص على (تعتمد ادارة المعمل الى سد الفجوة المعرفية بين العاملين) فقد حصل على اقل نسبة استجابة.

جدول (14)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المشاركة في أمتلاك المعرفة

الأهمية	نسبة الاستجابة	نسبة معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بدائل الاستجابة										المتغير
					لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايداً		أتفق		أتفق بشدة		
					%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
2	69.47	30.39	1.05	3.47	2	8	20	76	22	84	39	146	16	62	X29
5	67.23	31.96	1.07	3.36	2	8	24	90	25	95	33	124	16	59	X30
7	66.44	30.94	1.02	3.32	3	12	22	82	25	94	40	149	10	39	X31
4	67.39	33.28	1.12	3.36	4	15	22	83	24	90	33	124	17	64	X32
1	69.89	30.07	1.05	3.49	3	12	16	62	24	92	39	148	16	62	X33

3	69.04	31.20	1.07	3.45	4	15	18	68	22	83	40	152	15	58	X34
6	66.81	30.23	1.009	3.34	5	18	17	63	27	100	43	163	9	32	X35
	68.04	31.14	1.05	3.40	3	12	20	75	24	91	38	144	14	54	المؤشر الكلبي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

### ثانياً: وصف ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتشخيصها:

من أجل التعرف على طبيعة اجابات الافراد المبحوثين حول ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تم عرض وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بتلك الأجابات، عن طريق جداول احصائية بواقع جدول لكل بعد من ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء يتضمن التوزيعات التكرارية المتعلقة بأجابات العينة المبحوثة والنسبة المئوية، فضلاً عن الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الأختلاف ونسب الأستجابة والأهمية لتلك الأجابات وكالاتي:

#### أ- الأستقطاب والتوظيف الأخضر:

توضح نتائج الجدول (15) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لها والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد عينة الدراسة الخاصة ببعد(الأستقطاب والتوظيف الأخضر) المتمثلة بالمتغيرات (X36-X42)، اذ تشير المعطيات الى ان هناك إدراك منه من قبل العينة المنتخبة في الميدان حول متغير الأستقطاب والتوظيف الأخضر وبدعم ذلك وسط حسابي مقداره (3.3663) بأنحراف معياري (1.0519) ومعامل اختلف مقداره (31.25%) وكان المتغير (x37) والذي ينص على (تتحمل إدارة المعمل مسؤولية اخلاقية تجاه البيئة) هو الأكثر اتفاقاً من قبل افراد العينة مما يؤكد على أهتمام الميدان ببعد الأستقطاب والتوظيف الأخضر اما المتغير (x42) والذي ينص على (تضع ادارة المعمل معايير علمية وعالمية عند تعيين المتقدمين) فقد حصل على اقل نسبة استجابة .

جدول (15)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الأستقطاب والتوظيف الأخضر

المتغير	بدائل الاستجابة												المتغير الكلي		
	نسبة الاستجابة	نسبة معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايداً		أتفق			أتفق بشدة	
					%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد		%	عدد
X36	67.13	29.60	0.99	3.35	3	10	22	83	20	75	48	179	8	29	
X37	71.60	27.81	0.99	3.57	1	4	16	62	23	88	41	156	18	66	
X38	69.84	32.19	1.12	3.49	2	6	23	88	22	81	31	117	22	84	
X39	65.16	31.46	1.02	3.25	3	11	24	90	28	104	35	133	10	38	
X40	65.64	33.97	1.11	3.28	4	15	25	95	24	90	32	121	15	55	
X41	67.07	31.10	1.04	3.35	2	9	23	86	24	92	38	141	13	48	
X42	64.84	32.91	1.06	3.24	5	18	23	86	26	98	36	135	10	39	
المؤشر الكلي	67.33	31.25	1.05	3.36	3	10	22	84	24	90	38	141	14	51	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

ب- التدريب والتطوير الأخضر:

توضح نتائج الجدول (16) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لها والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد عينة الدراسة الخاصة ببعدها (التدريب والتطوير الأخضر) المتمثلة بالمتغيرات (X43-X49)، اذ تشير المعطيات الى ان هناك إدراك منه من قبل العينة المنتخبة في الميدان حول متغير التدريب والتطوير الأخضر وبدعم ذلك وسط حسابي مقداره (3.4715) بأنحراف معياري (1.0666) ومعامل اختلاف مقداره (30.73%) وكان المتغير (X48) والذي ينص على (يتم تنفيذ التدريب في إدارة المعمل خلال ساعات العمل الرسمي) هو الأكثر اتفاقاً من قبل افراد العينة مما يؤكد على اهتمام الميدان ببعدها التدريب والتطوير الأخضر اما اقل نسبة استجابة فقد كانت للمتغير (X49) والذي ينص على (تستعين إدارة المعمل بمدرسين مؤهلين بناء على نوعية البرنامج التدريبي).

جدول (16)

التوزيعات التكرارية والنسب والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التدريب والتطوير الأخضر

الاهمية	نسبة الاستجابة	نسبة معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بدائل الاستجابة										رمز المتغير
					لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايداً		أتفق		أتفق بشدة		
					%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
4	68.62	30.85	1.05	3.43	3	10	20	75	25	93	37	139	16	59	X43
6	68.03	32.36	1.10	3.40	3	10	18	66	24	89	33	125	18	66	X44
3	68.99	31.79	1.09	3.44	2	9	22	83	22	83	35	132	18	69	X45
5	68.24	31.42	1.07	3.41	3	11	22	84	19	73	41	155	14	53	X46
2	70.48	30.17	1.06	3.52	3	10	17	65	24	89	38	142	19	70	X47
1	73.67	29.52	1.08	3.68	1	3	18	68	21	78	33	123	28	104	X48
7	67.98	29.07	0.98	3.39	2	7	20	77	24	91	43	161	11	40	X49
	69.43	30.73	1.06	3.47	2	9	20	75	23	85	38	141	18	66	المؤشر الكلي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

ج- إدارة الأداء والتقييم الأخضر:

توضح نتائج الجدول (17) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لها والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد عينة الدراسة الخاصة ببيعد (إدارة الأداء والتقييم الأخضر) المتمثلة بالمتغيرات (X50-X56)، اذ تشير المعطيات الى ان هناك إدراك منه من قبل العينة المنتخبة في الميدان حول متغير إدارة الأداء والتقييم الأخضر وبدعم ذلك وسط حسابي مقداره (3.4483) بأنحراف معياري (1.0020) ومعامل اختلاف مقداره (29.06%) وكان المتغير (X54) والذي ينص على (تحدد المعمل الاهداف والمسؤوليات الخضراء لكل العاملين لغرض تقييم الاداء الاخضر) هو الأكثر اتفاقاً من قبل افراد العينة مما يؤكد على اهتمام الميدان ببيعد إدارة الأداء والتقييم الأخضر اما قل نسبة استجابة فقد كانت لمتغير (X51) والذي ينص على (يعد تقييم الاداء الاخضر ذو ضرورة ملحة في تحقيق التنمية البيئية المستدامة في المعمل).

جدول (17)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير إدارة الأداء والتقييم الأخضر

الاهمية	نسبة الاستجابة	نسبة معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بدائل الاستجابة										رمز المتغير
					لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايداً		أتفق		أتفق بشدة		
					%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
6	66.44	29.91	0.99	3.32	2	8	22	83	27	102	39	146	10	37	X50
7	66.12	32.31	1.06	3.30	5	17	21	79	26	96	37	140	12	44	X51
5	66.70	28.96	0.96	3.33	2	9	22	82	22	83	47	178	6	24	X52
4	68.72	27.81	0.95	3.43	2	6	19	70	24	91	46	172	10	37	X53
1	72.07	27.34	0.98	3.60	1	5	16	59	21	79	45	170	17	63	X54
2	71.76	29.61	1.06	3.58	3	12	15	58	20	75	42	159	19	72	X55
3	70.96	27.74	0.98	3.54	4	14	13	50	19	71	50	188	11	43	X56
	68.97	29.06	1.00	3.44	3	10	18	69	23	86	44	165	12	46	المؤشر الكلي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

## المبحث الثاني

### أختبار نماذج الدراسة

يعرض المبحث الحالي نتائج تحليل العامل التوكيدي والذي يرمز له (CFA) (Confirmatory Factor Analysis) إذ أن الهدف الرئيس للدراسة الحالية هي التركيز على قضية أختبار متغيري الدراسة عن طريق التعامل مع بعد الدراسة المستقل (ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء) ومتغيراته (الأستقطاب والتوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، وإدارة الأداء والتقييم الأخضر)، والمتغير المعتمد (إدارة الاحتواء العالي) ومتغيراتها والمتمثلة ب(الإندماج الوظيفي، والمشاركة في العوائد والتحفيز، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وأمتلاك المعرفة).

وقد عرفت (خضير، 2016، 34) التحليل العامل التوكيدي بأنه أسلوب احصائي يستخدم للتأكد من البناء العامل لحزمة من المتغيرات الملاحظة وما هي علاقتها الكامنة بعواملها بالأستناد الى فرضيات نظرية مسبقة او نتائج التحليل العامل الأستكشافي. ان السبب في استخدام هذا الأسلوب الأحصائي هي المميزات التي يقدمها في مجال البحث العلمي ومنها (السباعوي، 2017، 11):

- 1- يَمَكّن الباحث من تشخيص بيئة العامل الافتراضية .
  - 2- تحديد العلاقات بين مؤشرات القياس والعوامل الكامنة بصورة متميزة ودقيقة .
  - 3- إمكانية أختبار مطابقة النموذج الافتراضية للبيانات.
  - 4- تقويم قابلية النماذج البديلة على المطابقة مع البيانات ذاتها.
- ومن أجل الوصول الى نتائج منطقية مطابقة بين المتغيرين يجب ان تستند الدراسة الى سلسلة من الإجراءات العلمية الرصينة ومن هنا تم استخدام التحليل العامل التوكيدي، إذ يستعمل هذا الأسلوب لأختبار النماذج وتعديلها او حذف قسم منها بما يتلائم مع الإجراءات العلمية للوصول الى صحة ومصداقية هذه النماذج .
- وسوف نتطرق لأهم مؤشرات جودة المطابقة المعتمدة في التحليل العامل التوكيدي التي تستعمل على نحو كبير في مجال الأبحاث التطبيقية لكي يتم عن طريقها الحكم على مستوى جودة الأنموذج كما في الجدول(18).



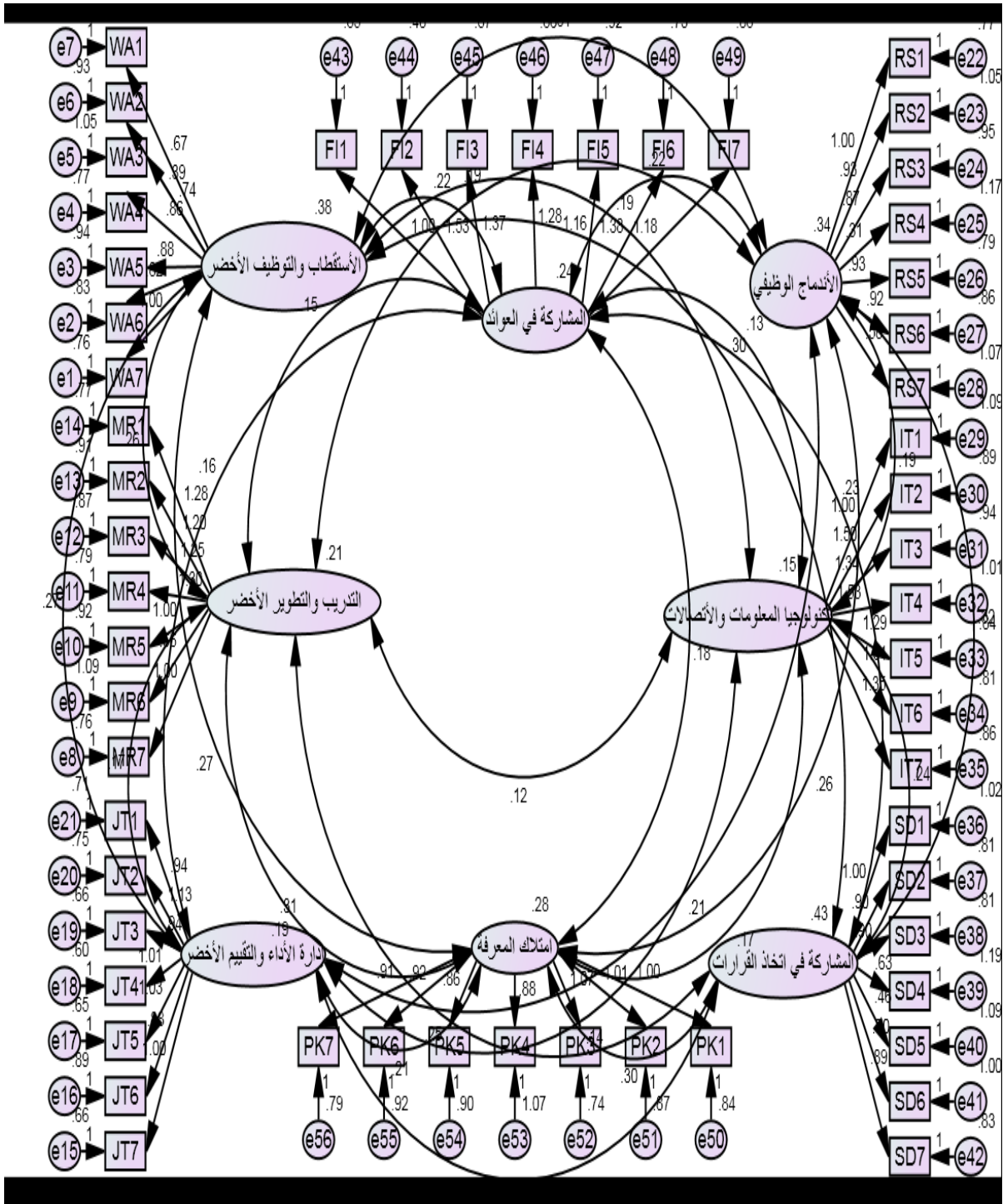
## الجدول (18)

### معايير جودة المطابقة وقيم القبول

ت	المعيار	قيمة القبول
1	النسبة الاحتمالية لمربع كاي CMIN/f	اقل من 2
2	مؤشر جودة المطابقة (Goodness-of-Fit Index)(GFI)	90% فأكثر
3	مؤشر جودة المطابقة المصحح (Adjusted Goodness of Fit Index)(AGFI)	90% فأكثر مطابقة جيدة، اكبر من 85% مطابقة مقبولة
4	مؤشر المطابقة المقارن (The Comparative Fit Index)(CFI)	95% فأكثر مطابقة جيدة، 90%-95% مطابقة مناسبة
5	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الأقتراب (Root Mean Square Error of Approximation)(RMESA)	أقل من 5% مطابقة جيدة، 5% الى 8% مطابقة متوسطة، اكبر من 10% مرفوضة
6	مؤشر المطابقة المتزايد (Inermental Fit Index)(IFI)	90% فأكثر
7	جذر متوسط مربعات البواقي (Root Mean Square Residuals)(RMR)	أقل من 5% مطابقة جيدة

المصدر من اعداد الباحث بالأستناد الى (عامر، 2018، 243) و (منور، 2014، 109).

ويظهر شكل (15) النموذج الأولي للدراسة الحالية عن طريق الأستناد الى النموذج الأفتراضي بالأستناد الى المعطيات النظرية، والفكرة الاساسية لهذه الخطوة هي رسم وتشخيص ملامح العلاقات والأرتباطات بين المتغيرات وابعادها، اذ تُعد عن طريقها نقطة الشروع نحو معرفة جودة الأنموذج ومدى مطابقتها للقيم المطلوبة وكما في شكل الآتي:



شكل (9)

### النموذج الأولي للدراسة باستخدام التحليل العاملي التوكيدي

اذ تقدم معطيات الجدول (19) والذي يوضح مخرجات برنامج (Amos) للمرحلة الأولى من التحليل المتعلق بنموذج الدراسة الافتراضي معايبيرجودة المطابقة التي يلاحظ عن طريقها بأن هناك معيارين فقط وهما (النسبة الاحتمالية لمربع كاي (CMIN/df) و (الجزر التربيعي لمتوسط

خطأ الأقتراب (RMESA) مقبولان وفقاً للمعايير المحددة في إطار الجوانب الأحصائية، وان هناك (5) معايير لم تلبى معايير حسن المطابقة بما يستدعي من الباحث إجراء التعديلات اللازمة والضرورية للوصول بالنموذج الدراسة الى المعايير المطلوبة في حسن المطابقة.

### جدول رقم (19)

#### مطابقات الأنموذج الافتراضي للدراسة (المرحلة الأولى)

ت	المعيار	القيمة المحسوبة	قيمة القبول	النتيجة
1	النسبة الاحتمالية لمربع كاي CMIN/df	1.824	اقل من 2	مقبولة
2	مؤشر حسن المطابقة (Goodness-of-Fit Index)(GFI)	0.80	90% فأكثر	مرفوضة
3	مؤشر جودة المطابقة المصحح Adjusted Goodness of Fit )(AGFI (Index	0.78	90% فأكثر مطابقة جيدة، اكبر من 85% مطابقة مقبولة	مرفوضة
4	مؤشر المطابقة المقارن (The Comparative Fit Index)(CFI)	0.76	95% فأكثر مطابقة جيدة، 90%-95% مطابقة مناسبة	مرفوضة
5	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الأقتراب (Root Mean Square Error of Approximation)(RMESA)	0.04	أقل من 5% مطابقة جيدة، (5% - 8%) مطابقة متوسطة، اكبر من 10% مرفوضة	مقبولة جيدة
6	مؤشر المطابقة المتزايد (Ineremental Fit Index)(IFI)	0.76	90% فأكثر	مرفوضة
7	جذر متوسط مربعات البواقي Root Mean Square )(RMR (Residuals	0.06	أقل من 5% مطابقة جيدة	مرفوضة

المصدر: من اعداد الباحث استناداً الى نتائج برنامج (Amos)

#### 1- النسبة الاحتمالية لمربع كاي (CMIN/df):

وتكون نتيجة حاصل قسمة (CMIN) على (DF) اذ ان من القيم المعيارية لها يجب ان تكون قيم المطابقة اقل من او تساوي (2) وعن طريق الجدول (19) نلاحظ ان قيمة النسبة الاحتمالية لمربع كاي (CMIN/df) بلغت (1.824) وهي اقل من (2) مما يعد انها قيمة مقبولة.

## 2- مؤشر حسن المطابقة (GFI):

يعمل هذا المؤشر على قياس قيمة التباين داخل النموذج المفترض، وهو بذلك يناظر عامل مربع الارتباط المتعدد في أسلوب تحليل الأنداد المتعدد ومن الملاحظ ان قيمه تتراوح بين (0-1) اذ تشي القيمة المرتفعة القريبة من (1) الى حسن تطابق النموذج مع بيانات العينة والقيم القريبة من ال(0) تشير الى رداءة التطابق (منور، 2013، 74).  
ومما يلاحظ ان مؤشر حسن المطابقة قد بلغت قيمته (0.80) وهي اقل من (0.90) مما يعني ان قيمة مؤشر حسن المطابقة مرفوضة.

## 3- مؤشر جودة المطابقة المصحح (AGFI):

ان مؤشر جودة المطابقة المصحح (AGFI) هو امتداد لأنموذج حسن المطابقة (GFI) بحيث يجنب اللبس الحاصل بسبب حجم التعقيدات التي يمكن ان تحدث في مؤشر حسن المطابقة (عامر، 2018، 232) بالاستناد الى (Kline, 2016, 260).  
أن مؤشر جودة المطابقة المصحح (AGFI) يكون بين (0.85-0.90) مقبولة و(0.90-0.90) فأكثر) مطابقة جيدة وحسب معطيات الجدول (19) اذ ظهرت النتيجة (0.78) مما يعني انها قيمة مرفوضة.

## 4- مؤشر المطابقة المقارن (CFI):

ويعبر عنه بمؤشر المطابقة التزايدى ويكون مقبولاً اذا كانت نسبته بين (0.90-0.95) اما اذا كانت نسبته (0.95 فأكثر) فتكون مطابقة جيدة، وتعتمد هذه المؤشرات في تقديراتها على مقارنة النموذج الصفري (رمضان، 2014، 85).  
وعن طريق الجدول (19) يتضح ان نسبة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) قد بلغت (0.76) اي اقل من المستوى المطلوب لذا فإن المؤشر مرفوض.

## 5- الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الأقتراب (RMESA):

يُعد مؤشر (RMESA) من المؤشرات المهمة لجودة المطابقة وأفضلها، ويعمل على تحديد المدى الذي يمكن النموذج المفترض من تحديد بارمترات مجهولة تم تقديرها بكفاءة، ان هذا المؤشر يعمل على قياس التباعد عن طريق درجات الحرية، كما يتميز بأستقلاله النسبي عن حجم العينة ومن الجدير بالذكر ان نتائج مؤشر (RMESA) تكون اكثر صلاحية مع النماذج الكبيرة والتي فيها درجة عالية من التعقيد (رمضان، 2014، 74).  
ان مخرجات مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الأقتراب (RMESA) القيم التي تكون اكبر من (0.10) قيم مرفوضة، اما القيم التي تتراوح ما بين (0.05-0.08) تكون قيم مقبولة، اما القيم التي تكون اقل من (0.05) فتكون قيم مقبولة جيدة.

ومن الملاحظ في الجدول (19) ان قيم (RMESA) قد بلغت (0.04) مما يعني ان القيمة جيدة.

#### 6- مؤشر المطابقة المتزايد (IFI):

يمكن تقدير قيمتها عن طريق عملية المقارنة بين النموذج المقترح والنموذج الصفري الذي يفترض توفير عامل واحد عام داخل مصفوفة الارتباط المقاسة، وتتراوح قيمة مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) بين (1-0) اذ ان القيمة المرتفعة اكبر من (0.90) تشير الى تطابق افضل للنموذج، اما القيمة التي تقل عن (0.90) فشير الى تطابق رديئ للنموذج وتكون قيمة مرفوضة، ويعد مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) هو اكثر النماذج تأثراً بحجم العينة (الشواورة، 2017، 106). ومن الملاحظ في الجدول (19) ان قيمة مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) قد بلغت (0.76) مما يعني ان القيمة مرفوضة.

#### 7- جذر متوسط مربعات البواقي (RMR):

هو من مؤشرات المطابقة المهمة، ابتدعه (Joreskog & Sorbom) في عام (1981) وهو يقيس سوء المطابقة كما يقوم على اساس البواقي المتطابقة، ويعرف (RMR) بأنه عبارة عن الجذر التربيعي لمربع متوسطات البواقي المتطابقة اي هو تقويم او فحص للبواقي (عامر، 2018، 253).

وتكون قيمة جذر متوسط مربعات البواقي (RMR) مطابقة اذا كانت (0.05) او اقل، بينما تكون غير متطابقة اذا كانت القيمة اكبر من (0.05)، وعن طريق الجدول ( ) نلاحظ ان قيمة (RMR) قد بلغت (0.06) وهذا اكبر من القيمة المسموحة معناه ان القيمة مرفوضة. وبعد ان تم استعراض وشرح مؤشرات جودة المطابقة والمعايير الخاصة بها، سوف نستعرض النتائج الخاصة بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات المشاهدة لها للوصول الى معنويتها وكما في الجدول الآتي

#### جدول رقم (20)

#### النتائج الخاصة بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات المشاهدة لها للمرحلة الأولى من التحليل

المتغيرات المشاهدة		المتغيرات الكامنة	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
WA7	<---	الاستقطاب والتوظيف الأخضر	1.000				
WA6	<---		.819	.105	7.798	***	par_1
WA5	<---		.885	.112	7.865	***	par_2
WA4	<---		.857	.105	8.190	***	par_3
WA3	<---		.745	.110	6.779	***	par_4
WA2	<---		.394	.092	4.272	***	par_5
WA1	<---		.672	.097	6.904	***	par_6

المتغيرات المشاهدة		المتغيرات الكامنة	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
MR7	<---	التدريب والتطوير الأخضر	1.000				
MR6	<---		.656	.149	4.399	***	par_7
MR5	<---		1.000	.163	6.121	***	par_8
MR4	<---		1.302	.183	7.121	***	par_9
MR3	<---		1.250	.182	6.880	***	par_10
MR2	<---		1.204	.179	6.719	***	par_11
MR1	<---		1.283	.180	7.115	***	par_12
JT7	<---	إدارة الأداء والتقييم الأخضر	1.000				
JT6	<---		.884	.125	7.083	***	par_13
JT5	<---		1.027	.123	8.342	***	par_14
JT4	<---		1.006	.120	8.396	***	par_15
JT3	<---		.936	.118	7.931	***	par_16
JT2	<---		1.128	.134	8.415	***	par_17
JT1	<---		.943	.121	7.817	***	par_18
RS1	<---	الإندماج الوظيفي	1.000				
RS2	<---		.934	.129	7.219	***	par_19
RS3	<---		.867	.122	7.106	***	par_20
RS4	<---		.311	.109	2.861	.004	par_21
RS5	<---		.933	.120	7.796	***	par_22
RS6	<---		.921	.122	7.562	***	par_23
RS7	<---		.578	.113	5.117	***	par_24
IT1	<---	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	1.000				
IT2	<---		1.498	.265	5.657	***	par_25
IT3	<---		1.337	.246	5.435	***	par_26
IT4	<---		1.527	.273	5.591	***	par_27
IT5	<---		1.289	.236	5.466	***	par_28
IT6	<---		1.607	.276	5.821	***	par_29
IT7	<---		1.353	.245	5.524	***	par_30
SD1	<---	المشاركة في اتخاذ القرارات	1.000				
SD2	<---		.902	.109	8.257	***	par_31
SD3	<---		.897	.109	8.233	***	par_32
SD4	<---		.633	.107	5.897	***	par_33
SD5	<---		.463	.097	4.784	***	par_34
SD6	<---		.701	.104	6.738	***	par_35
SD7	<---		.889	.109	8.143	***	par_36
FI1	<---	المشاركة في العوائد	1.000				
FI2	<---		1.535	.165	9.276	***	par_37
FI3	<---		1.367	.159	8.588	***	par_38
FI4	<---		1.282	.152	8.408	***	par_39
FI5	<---		1.155	.154	7.492	***	par_40

المتغيرات المشاهدة		المتغيرات الكامنة	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
FI6	<---	امتلاك المعرفة	1.385	.163	8.504	***	par_41
FI7	<---		1.183	.154	7.687	***	par_42
PK1	<---		1.000				
PK2	<---		1.009	.143	7.079	***	par_43
PK3	<---		1.071	.142	7.556	***	par_44
PK4	<---		.879	.142	6.193	***	par_45
PK5	<---		.862	.134	6.453	***	par_46
PK6	<---		.924	.139	6.660	***	par_47
PK7	<---		.913	.132	6.904	***	par_48

يلاحظ عن طريق معطيات الجدول (20) ان جميع مؤشرات القياس (المتغيرات المشاهدة) كانت معنوية وذلك عند مستوى معنوية (0.01) وهي توضح العلاقة المعنوية بين المشاهدات ومتغيرها الكامن.

وقد تم اجراء العديد من المعالجات على انموذج الدراسة للوصول الى الصيغة النهائية التي تكون فيها النتائج مطابقة وحسب المعايير الموضوعية ، خاصة المؤشرات التي تمتلك درجة حساسية عالية باتجاه حجم العينة.

اما المتغيرات التي تم حذفها لكي نصل الى النتائج المطابقة للنموذج بصيغته النهائية بعد عمليات الحذف يعرضه جدول (21) الآتي:

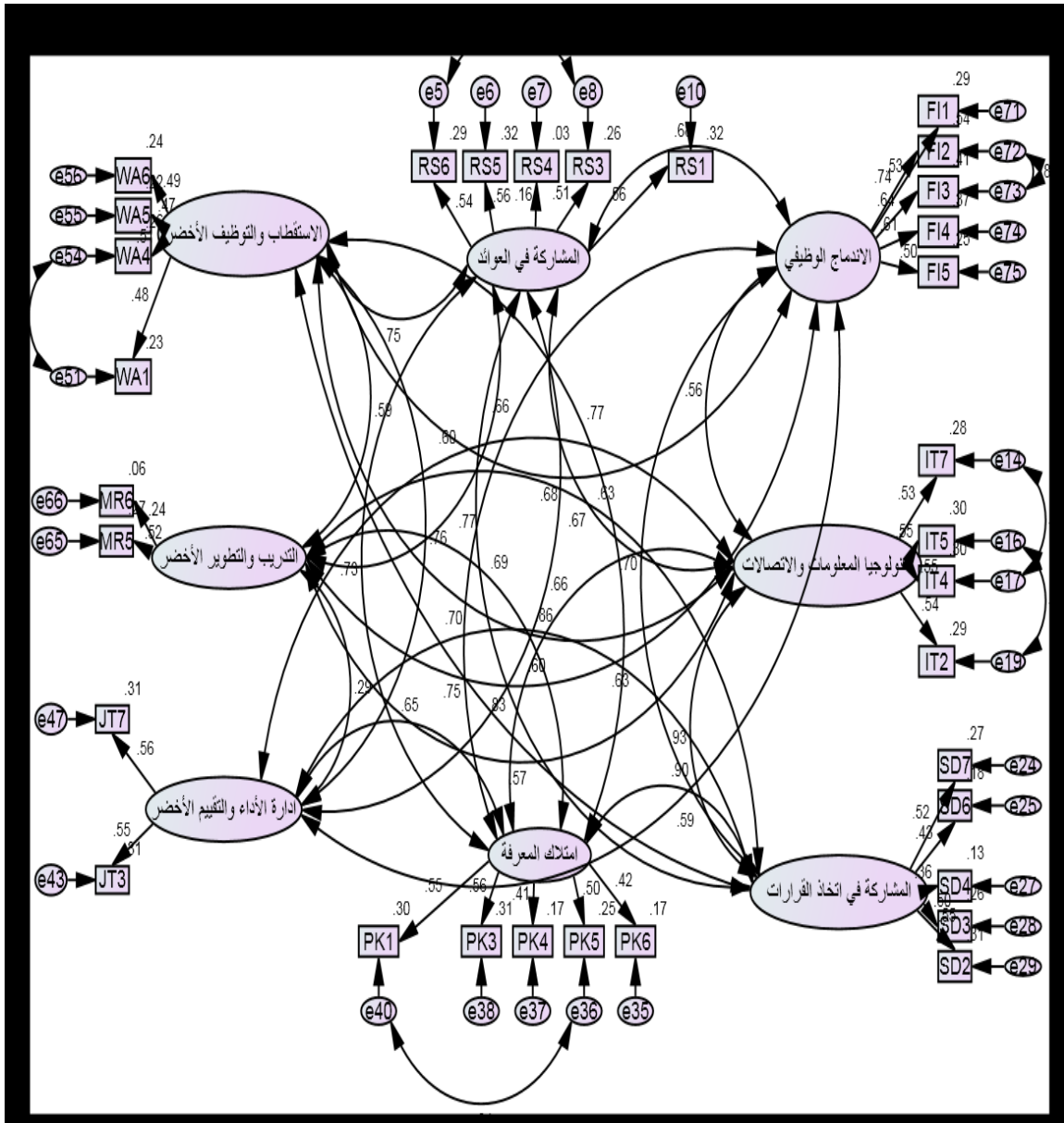
### جدول (21)

#### المتغيرات المحذوفة من النموذج النهائي

ت	الأبعاد الرئيسة	المتغيرات ورموزها المحذوفة حسب شكل النهائي	عدد المتغيرات المحذوفة
1	الأستقطاب والتوظيف الأخضر	(WA2,WA3,WA7)	3
2	التدريب والتطوير الأخضر	(MR1,MR2,MR3,MR4,MR7)	5
3	إدارة الأداء والتقييم الأخضر	(JT1,JT2,JT4,JT5,JT6)	5
4	المشاركة في العوائد والتحفيز	(RS2,RS7)	2
5	الإندماج الوظيفي	(FI6,FI7)	2
6	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	(IT1,IT3,IT6)	3
7	المشاركة في اتخاذ القرارات	(SD1,SD5)	2
8	امتلاك المعرفة	(PK2,PK7)	2

المصدر: الجدول من اعداد الباحث بالأعتماد على مخرجات برنامج (AMOS)

ومن هنا فإن الباحث سيقوم باستعراض شكل الأنموذج بصيغته النهائية والتي تتوافق مع المعايير المعدة سلفا بعد عمليات التعديل والألغاء كما هو موضح في شكل الآتي.



شكل (11)  
مخرجات برنامج اموس بعد اجراء التعديلات



ويعرض جدول(22) مؤشرات المطابقة التي توصل اليها الباحث وبيان مدى مطابقتها مع معايير القبول المعتمدة بعد اجراء عمليات التعديل والحذف وكالاتي:

**جدول (22)**  
**معايير جودة المطابقة وقيم القبول**

ت	المعيار	قيمة القبول	القيمة المحسوبة	النتيجة
1	النسبة الاحتمالية لمربع كاي CMIN/df	اقل من 2	1.55	مقبولة
2	مؤشر جودة المطابقة (Goodness-of-Fit Index)(GFI)	90% فأكثر	0.90	مقبولة
3	مؤشر جودة المطابقة المصحح Adjusted Goodness of Fit )(AGFI (Index	90% فأكثر مطابقة جيدة، اكبر من 85% مطابقة مقبولة	0.87	مقبولة
4	مؤشر المطابقة المقارن (The Comparative Fit Index)(CFI)	95% فأكثر مطابقة جيدة، 90%-95% مطابقة مناسبة	0.90	مقبولة
5	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الأقتراب (Root Mean Square Error of Approximation)(RMSEA)	أقل من 5% مطابقة جيدة، 5% الى 8% مطابقة متوسطة، اكبر من 10% مرفوضة	0.03	مقبولة جيدة
6	مؤشر المطابقة المتزايد (Incremental Fit Index)(IFI)	90% فأكثر	0.90	مقبولة
7	جذر متوسط مربعات البواقي Root Mean Square )(RMR (Residuals	أقل من 5% مطابقة جيدة	0.5	مقبولة

**المصدر:** من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج اموس

وعن طريق معطيات الجدول(22) نلاحظ ان جميع المؤشرات قد خرجت بنتيجة مقبولة وبمعايير مطابقة للمعايير المطلوبة اذ لم تكن هناك انحرافات او رفض بعد اجراء عمليات التعديل والحذف التي جرت على النموذج الأولي.

وسوف نستعرض النتائج الخاصة بنتائج التحليل لأوزان الأنحدار بين أبعاد الدراسة الرئيسية والمتغيرات المشاهدة لها والقيام بمقارنتها مع أوزان الأنحدار المعيارية للوصول الى معنويتها النهائية وكما في الجدول الآتي

### جدول رقم (23)

النتائج الخاصة بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات المشاهدة لها للمرحلة النهائية من التحليل

المتغيرات المشاهدة		المتغيرات الكامنة	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
RS6	<---	الإندماج الوظيفي	.987	.130	7.616	***	par_1
RS5	<---		1.000				
RS4	<---		.300	.111	2.719	.007	par_2
RS3	<---		.951	.130	7.289	***	par_3
RS1	<---		1.005	.126	7.981	***	par_4
IT7	<---	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	.935	.133	7.052	***	par_5
IT5	<---		.955	.138	6.906	***	par_6
IT4	<---		1.068	.147	7.252	***	par_7
IT2	<---		1.000				
SD7	<---	المشاركة في اتخاذ القرارات	1.322	.221	5.993	***	par_8
SD6	<---		1.107	.201	5.502	***	par_9
SD4	<---		1.000				
SD3	<---		1.284	.216	5.940	***	par_10
SD2	<---		1.412	.229	6.159	***	par_11
PK6	<---	امتلاك المعرفة	1.000				
PK5	<---		1.172	.197	5.962	***	par_12
PK4	<---		1.040	.191	5.445	***	par_13
PK3	<---		1.287	.201	6.388	***	par_14
PK1	<---		1.300	.208	6.261	***	par_15
JT3	<---	إدارة الأداء والتقييم الأخضر	.980	.141	6.962	***	par_16
JT7	<---		1.000				
WA1	<---	الأستقطاب والتوظيف الأخضر	1.000				
WA4	<---		1.110	.186	5.968	***	par_17
WA5	<---		1.102	.179	6.159	***	par_18
WA6	<---		1.087	.171	6.351	***	par_19
MR5	<---	التدريب والتطوير الأخضر	1.000				
MR6	<---		.464	.143	3.242	***	par_20
FI1	<---	المشاركة في العوائد	.807	.099	8.132	***	par_21
FI2	<---		1.211	.124	9.775	***	par_22
FI3	<---		1.084	.123	8.834	***	par_23
FI4	<---		1.000				
FI5	<---		.896	.116	7.754	***	par_24

يلاحظ عن طريق معطيات الجدول (23) ان جميع مؤشرات القياس (المتغيرات المشاهدة) كانت معنوية وذلك عند مستوى معنوية (0.01) وهي توضح العلاقة المعنوية بين المشاهدات ومتغيرها الكامن وعلية فأن المفترض ان جميع مؤشرات القياس يجب ان تبقى في الأ نموذج ولا يتم حذف اي منها، اذ يشير (Byrne) اذا كان المؤشر غير معنوي والقيم في النسبة الحرجة (C.R.) التي اقل من (1.96) عند مستوى معنوية (0.05) فأن هذا المؤشر اذا كانت حجم العينة مناسبة اذ يفترض ان يحذف من الأ نموذج (السبعوي، 2017، 29).

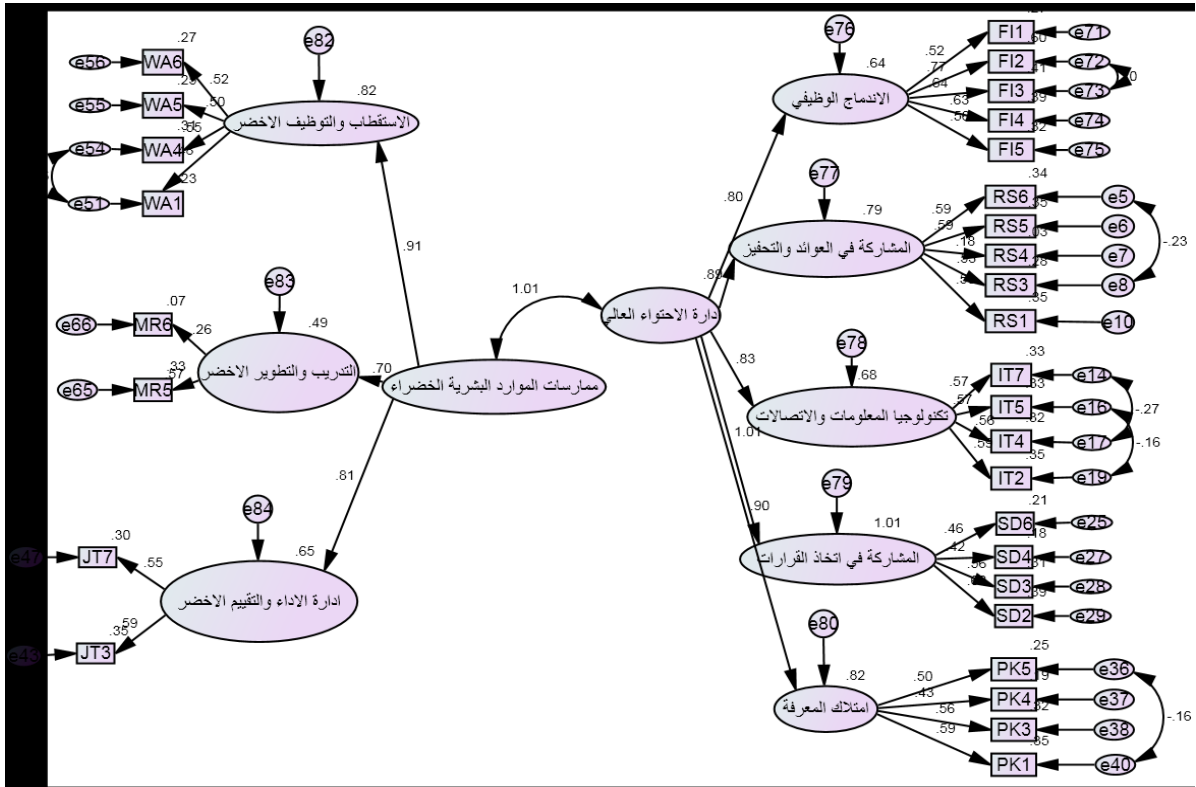
## المبحث الثالث

### أختبار فرضيات البحث

وفي اثناء التأكد من مطابقة أنموذج الدراسة لبيانات العينة التي تم العمل عليها والمتمثلة بمعمل سمنت كركوك والوصول بالانموذج المفترض الى معايير جودة المطابقة المطلوبة والمحددة عن طريق اجراء التحليل اجراء التحليل العاملي التوكيدي (CFA) اذ امكن القيام بأختبار الفرضيات المحددة مسبقاً في منهجية الدراسة وسوف نتطرق الى ذلك كالآتي:

#### اختبار الفرضية الأولى:

توجد علاقة ارتباط معنوية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء(اجمالياً) وبين إدارة الاحتواء العالي (اجمالياً)، ومن أجل التحقق من صحة الفرضية الأولى والتأكد من مدى صحتها، تم القيام ببناء انموذج خاص لأثبات صحة هذه الفرضية، والشكل (17) يوضح ذلك.



شكل (11)

علاقة الأرتباط بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء(اجمالياً) وإدارة الاحتواء العالي (اجمالياً).

ويوضح الجدول (24) قيم المعلمات المرتبطة بالأنموذج التي عن طريقها يؤدي الى قبول او رفض الفرضية الأولى قيد الدراسة الحالية:

## جدول (24)

### تحليل الارتباط الخاص بالفرضية الأولى

Estimate	المتغيرات المؤثر بها	مسار التأثير	المتغيرات المؤثرة
1.006	إدارة الاحتواء العالي	←→	الموارد البشرية الخضراء

وإثناء الاطلاع على معطيات الجدول (24) اتضح ان هناك علاقة ارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (المتغير المستقل) وإدارة الاحتواء العالي (المتغير المعتمد)، إذ بلغت قيمة المتنبأ بها (1.006).

اذ تشير نتائج التحليل العاملي التوكيدي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء الى العديد من المؤشرات، منها إن قيمة مربع كاي بلغت 1.340 عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  والتي تمثل الحد الأدنى للتباين الذي يشكل ناتج قسمة قيمة مربع Chi على درجات الحرية ومن مؤشرات الجدول (25) لا سيما مؤشر جودة المواءمة (Goodness of Fit Index (GFI) الذي بلغ 0.90، فكلما ارتفع هذا المؤشر أكبر من 0.90 كان دلالة على جودة الانموذج ودقة تمثيل عناصره للظاهرة المدروسة. كما يوفر هذا التحليل مؤشر المقارنة Comparative Fit Index (CFI) الذي بلغ 0.88، وهو أيضا يفترض ان يكون فوق 0.85 قريبا إلى الواحد الصحيح ليعكس جودة الانموذج. من جهة مكملة بلغت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي RMSEA ما نسبته 0.03، وهي قريبة من الصفر نسبياً دلالة على قلة التباين المتراكم لما بين متغيرات (الأسئلة) في الانموذج كلها.

ويعرض جدول (25) مؤشرات المطابقة التي توصل اليها الباحث وبيان مدى مطابقتها مع معايير القبول المعتمدة وكالاتي:

## جدول (25)

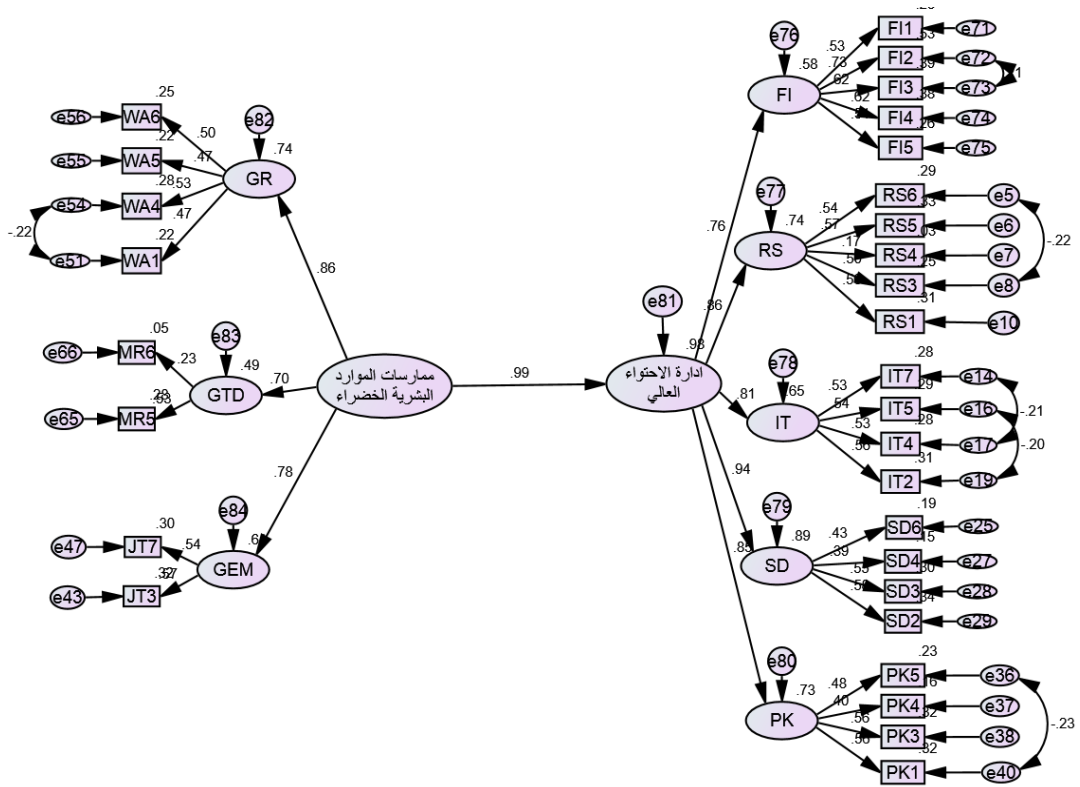
### معايير جودة المطابقة وقيم القبول

ت	المعيار	قيمة القبول	القيمة المحسوبة	النتيجة
1	النسبة الاحتمالية لمربع كاي CMIN/df	اقل من 2	1.340	مقبولة
2	مؤشر جودة المطابقة (Goodness-of-Fit Index)(GFI)	90% فأكثر	0.90	مقبولة
3	مؤشر جودة المطابقة المصحح Adjusted Goodness of Fit (AGFI)	90% فأكثر مطابقة جيدة، اكبر من 85% مطابقة	0.88	مقبولة

		مقبولة	(Index	
مقبولة	0.90	95% فأكثر مطابقة جيدة، 90%-95% مطابقة مناسبة	مؤشر المطابقة المقارن (The Comparative Fit Index)(CFI)	4
مقبولة جيدة	0.03	أقل من 5% مطابقة جيدة، 5% الى 8% مطابقة متوسطة، أكبر من 10% مرفوضة	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الأقتراب (Root Mean Square Error of Approximation)(RMESA)	5
مقبولة	0.90	90% فأكثر	مؤشر المطابقة المتزايد (Ineremental Fit Index)(IFI)	6
مقبولة	0.05	أقل من 5% مطابقة جيدة	جذر متوسط مربعات البواقي Root Mean Square )(RMR) (Residuals	7

#### اختبار الفرضية الثانية:

توجد علاقة تأثير معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (اجمالياً) وإدارة الاحتواء العالي (اجمالياً)، ومن أجل التحقق من صحة الفرضية الثانية والتأكد من مدى مطابقتها، تم القيام ببناء انموذج خاص لأثبات صحة هذه الفرضية، والشكل (18) يوضح ذلك.



شكل (12)

علاقة التأثير بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (اجمالياً) وإدارة الاحتواء العالي (اجمالياً)

ويوضح الجدول (26) قيم المعلمات المرتبطة بالأنموذج التي عن طريقها يؤدي الى قبول او رفض الفرضية الثانية قيد الدراسة الحالية:

جدول (26)

علاقة التأثير بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (اجمالياً) وإدارة الاحتواء العالي (اجمالياً)

Label	P	C.R.	S.E.	Estimate	المتغيرات المؤثر بها	مسار التأثير	المتغيرات المؤثرة
Par-35	***	5.722	0.223	1.278	إدارة الاحتواء العالي	←	ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء

وفي اثناء معطيات الجدول (26) نلاحظ ان معامل تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في إدارة الاحتواء العالي اجمالياً، اذ بلغت قيمة المتنبأ بها (1.278) كما ان معامل

التأثير ذو دلالة احصائية، وبلغت قيمة (C.R.) (5.722) وهي قيمة مقبولة لانها اكبر من القيمة الحرجة والبالغة (1.96) عند مستوى معنوية (0.05) وهذا يثبت صحة الفرضية. ويعرض جدول (27) مؤشرات المطابقة التي توصل اليها الباحث وبيان مدى مطابقتها مع معايير القبول المعتمدة وكالاتي:

**جدول (27)**  
**معايير جودة المطابقة وقيم القبول**

ت	المعيار	قيمة القبول	القيمة المحسوبة	النتيجة
1	النسبة الاحتمالية لمربع كاي CMIN/df	اقل من 2	1.512	مقبولة
2	مؤشر جودة المطابقة (Goodness-of-Fit Index)(GFI)	90% فأكثر	0.90	مقبولة
3	مؤشر جودة المطابقة المصحح Adjusted Goodness of Fit (AGFI) (Index)	90% فأكثر مطابقة جيدة، اكبر من 85% مطابقة مقبولة	0.88	مقبولة
4	مؤشر المطابقة المقارن (The Comparative Fit Index)(CFI)	95% فأكثر مطابقة جيدة، 90%-95% مطابقة مناسبة	0.90	مقبولة
5	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الأقتراب (Root Mean Square Error of Approximation)(RMESA)	أقل من 5% مطابقة جيدة، 5% الى 8% مطابقة متوسطة، اكبر من 10% مرفوضة	0.03	مقبولة جيدة
6	مؤشر المطابقة المتزايد (Ineremental Fit Index)(IFI)	90% فأكثر	0.90	مقبولة
7	جذر متوسط مربعات البواقي Root Mean Square (RMR) (Residuals)	أقل من 5% مطابقة جيدة	0.05	مقبولة

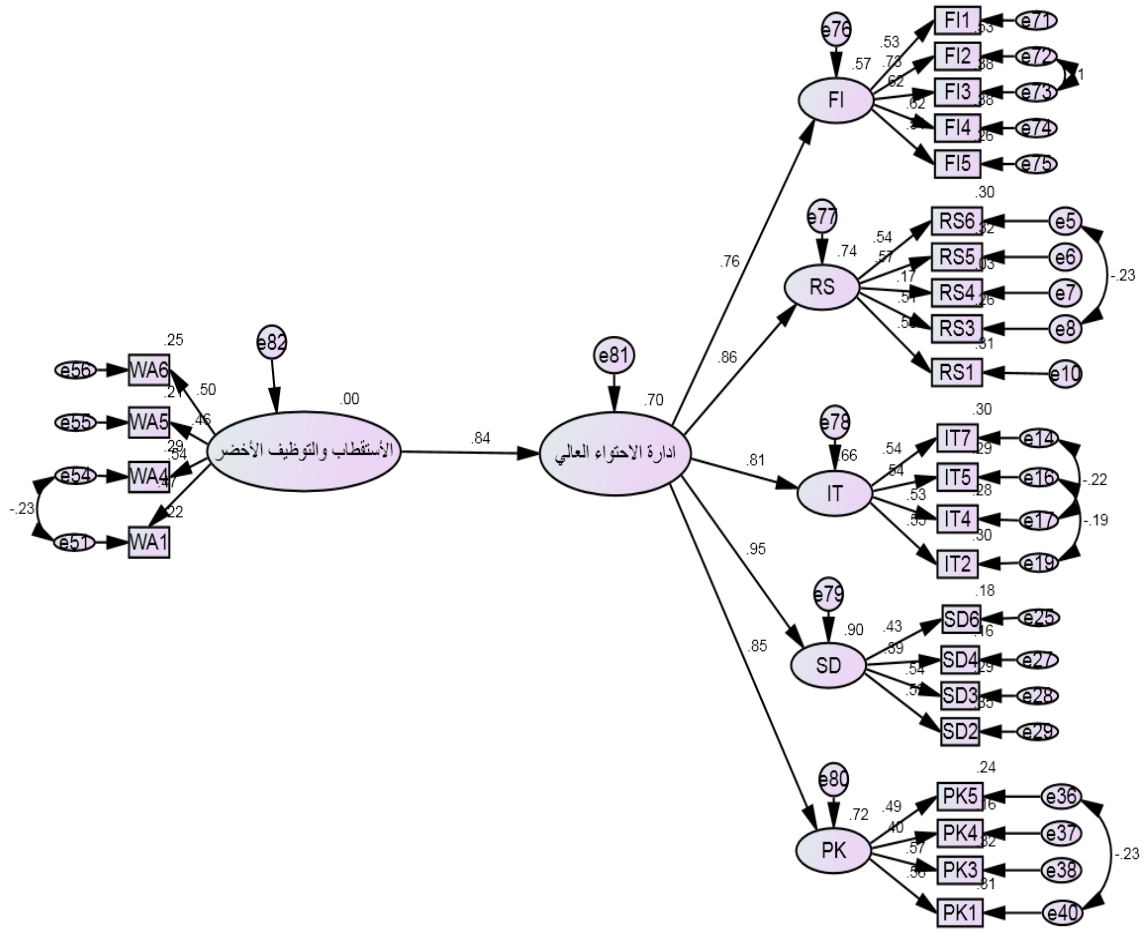
اذ تشير نتائج التحليل العاملي التوكيدي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها في ادارة الاحتواء العالي الى العديد من المؤشرات، منها إن قيمة مربع كاي بلغت 1.512 عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  والتي تمثل الحد الأدنى للتباين الذي يشكل ناتج قسمة قيمة مربع Chi على درجات الحرية ومن مؤشرات الجدول (27) لا سيما مؤشر جودة المواعمة Goodness of Fit Index (GFI) الذي بلغ 0.90، فكلما ارتفع هذا المؤشر أكبر من 0.90 كان دلالة على



جودة الانموذج ودقة تمثيل عناصره للظاهرة المدروسة. كما يوفر هذا التحليل مؤشر المقارنة Comparative Fit Index (CFI) الذي بلغ 0.90، وهو أيضاً يفترض ان يكون فوق 0.85 قريباً الى الواحد الصحيح ليعكس جودة الانموذج. من جهة مكملة بلغت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي RMSEA ما نسبته 0.03، وهي قريبة من الصفر نسبياً دلالة على قلة التباين المتراكم لما بين متغيرات (الأسئلة) في الانموذج كلها.

**الفرضية الثالثة:** توجد علاقة تأثير معنوية بين ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وإدارة الاحتواء العالي (اجمالياً)، ومن هذه الفرضية تنفرح الفرضيات الآتية:

1- توجد علاقة تأثير معنوي بين الاستقطاب والتوظيف الأخضر وبين إدارة الاحتواء العالي (اجمالياً) وكما موضح بشكل الآتي:



شكل (13)

علاقة بين الاستقطاب والتوظيف الاخضر وإدارة الاحتواء العالي اجمالاً

ويوضح الجدول (28) قيم المعلمات المرتبطة بالأنموذج التي عن طريقها يؤدي الى قبول او رفض الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الثالثة قيد الدراسة الحالية:

جدول (28)

تحليل أثر الاستقطاب والتوظيف الأخضر في إدارة الاحتواء العالي اجمالاً الخاص بالفرضية الثالثة

Label	P	C.R.	S.E.	Estimate	المتغيرات المؤثر بها	مسار التأثير	المتغيرات المؤثرة
Par-31	***	5.585	0.163	0.911	إدارة الاحتواء العالي	←	الاستقطاب والتوظيف الأخضر

وفي اثناء معطيات الجدول (28) نلاحظ ان معامل تأثير الاستقطاب والتوظيف الاخضر في إدارة الاحتواء العالي اجمالاً، اذ بلغت قيمة المتنبأ بها (0.911) كما ان معامل التأثير ذو دلالة احصائية، وبلغت قيمة (C.R.) (5.585) وهي قيمة مقبولة لانها اكبر من القيمة الحرجة والبالغة (1.96) عند مستوى معنوية (0.05) وهذا يثبت صحة الفرضية.

ويعرض جدول (29) مؤشرات المطابقة التي توصل اليها الباحث وبيان مدى مطابقتها مع

معايير القبول المعتمدة وكالاتي:

جدول (29)

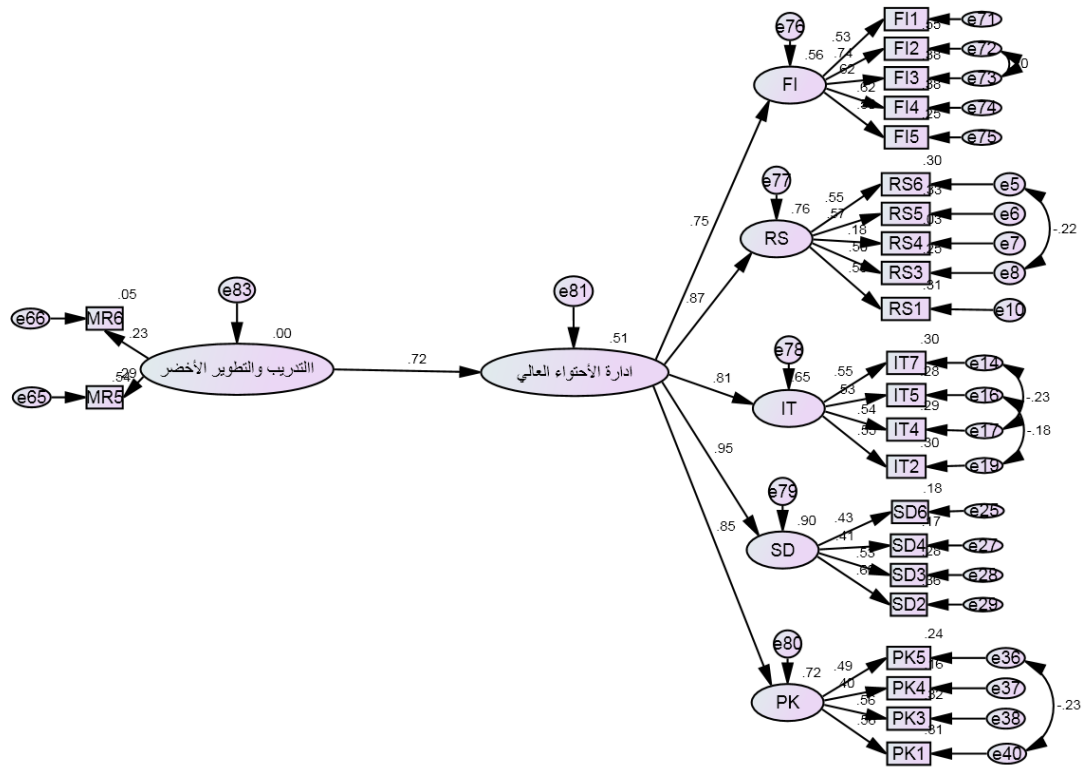
معايير جودة المطابقة وقيم القبول

ت	المعيار	قيمة القبول	القيمة المحسوبة	النتيجة
1	النسبة الاحتمالية لمربع كاي CMIN/df	اقل من 2	1.608	مقبولة
2	مؤشر جودة المطابقة (Goodness-of-Fit Index)(GFI)	90% فأكثر	0.91	مقبولة
3	مؤشر جودة المطابقة المصحح Adjusted Goodness of Fit (AGFI) (Index)	90% فأكثر مطابقة جيدة، اكبر من 85% مطابقة مقبولة	0.89	مقبولة
4	مؤشر المطابقة المقارن (The Comparative Fit Index)(CFI)	95% فأكثر مطابقة جيدة، 90%-95% مطابقة مناسبة	0.90	مقبولة
5	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الأقتراب (Root Mean Square Error of Approximation)(RMESA)	أقل من 5% مطابقة جيدة، 5% الى 8% مطابقة متوسطة، اكبر من 10% مرفوضة	0.04	مقبولة جيدة

مقبولة	0.90	90% فأكثر	مؤشر المطابقة المتزايد (Incremental Fit Index)(IFI)	6
مقبولة	0.05	أقل من 5% مطابقة جيدة	جذر متوسط مربعات البواقي Root Mean Square )(RMR) (Residuals	7

اذ تشير نتائج التحليل العاملي التوكيدي للاستقطاب والتوظيف الأخضر وتأثيرها في ادارة الاحتواء العالي الى العديد من المؤشرات، منها إن قيمة مربع كاي بلغت 1.608 عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  والتي تمثل الحد الأدنى للتباين الذي يشكل ناتج قسمة قيمة مربع Chi على درجات الحرية ومن مؤشرات الجدول (29) لا سيما مؤشر جودة المواءمة Goodness of Fit Index (GFI) الذي بلغ 0.90، فكلما ارتفع هذا المؤشر أكبر من 0.90 كان دلالة على جودة الانموذج ودقة تمثيل عناصره للظاهرة المدروسة. كما يوفر هذا التحليل مؤشر المقارنة Comparative Fit Index (CFI) الذي بلغ 0.90، وهو أيضا يفترض ان يكون فوق 0.85 قريبا الى الواحد الصحيح ليعكس جودة الانموذج. من جهة مكملة بلغت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي RMSEA ما نسبته 0.04 وهي قريبة من الصفر نسبياً دلالة على قلة التباين المتراكم لما بين متغيرات (الأسئلة) في الانموذج كلها.

2- توجد علاقة تأثير معنوي بين التدريب والتطوير الأخضر وبين إدارة الاحتواء العالي (اجمالياً) وكما موضح بشكل الآتي:



### شكل (14)

تحليل علاقة الاثر بين التدريب والتطوير الأخضر و إدارة الاحتواء العالي اجمالاً  
ويوضح الجدول (30) قيم المعلمات المرتبطة بالأنموذج التي عن طريقها يؤدي الى قبول  
او رفض الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الثالثة قيد الدراسة الحالية:

### جدول (30)

تحليل علاقة الاثر بين التدريب والتطوير الأخضر وبين إدارة الاحتواء العالي (اجمالياً)

Label	P	C.R.	S.E.	Estimate	المتغيرات المؤثر بها	مسار التأثير	المتغيرات المؤثرة
Par-28	***	2.207	0.293	0.646	إدارة الاحتواء العالي	←	التدريب والتطوير الاخضر

وفي اثناء معطيات الجدول (30) نلاحظ ان معامل تأثير التدريب والتطوير الاخضر في  
إدارة الاحتواء العالي اجمالاً، اذ بلغت قيمة المتبأ بها (0.646) كما ان معامل التأثير ذو دلالة  
احصائية، وبلغت قيمة (C.R.) (2.207) وهي قيمة مقبولة لانها اكبر من القيمة الحرجة  
والبالغة (1.96) عند مستوى معنوية (0.05) وهذا يثبت صحة الفرضية.

ويعرض جدول (31) مؤشرات المطابقة التي توصل اليها الباحث وبيان مدى مطابقتها مع

معايير القبول المعتمدة وكالاتي:

### جدول (31)

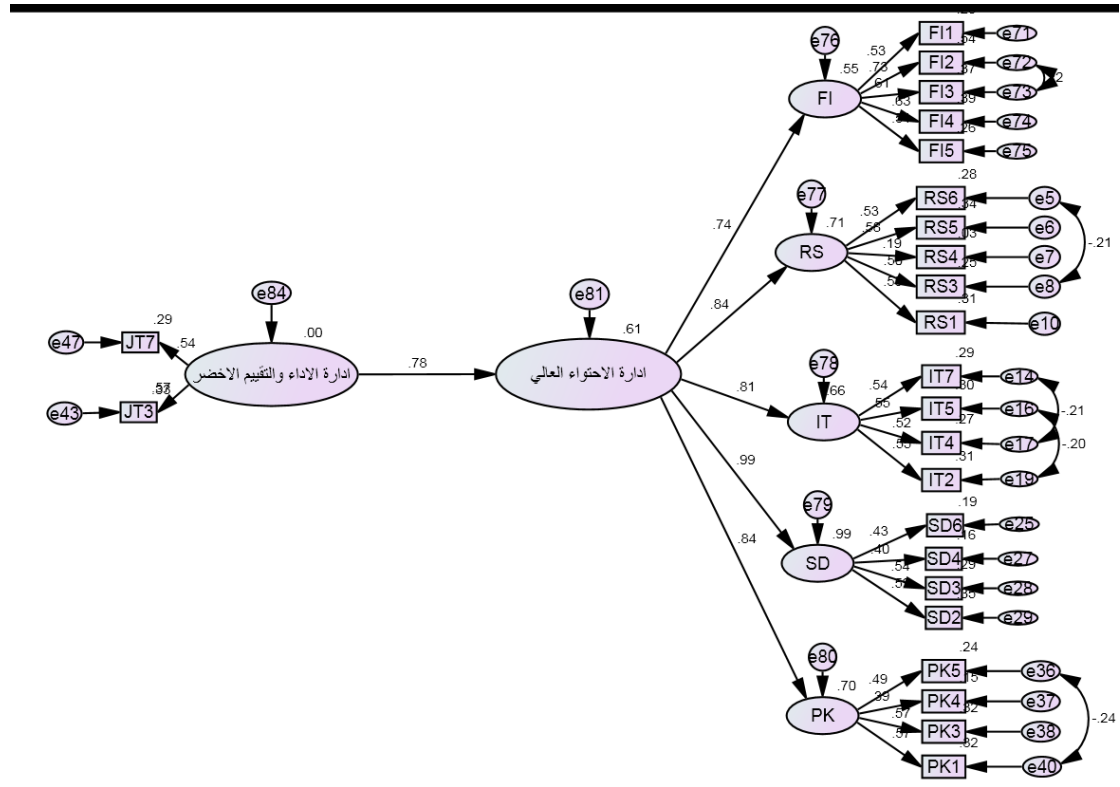
معايير جودة المطابقة وقيم القبول

ت	المعيار	قيمة القبول	القيمة المحسوبة	النتيجة
1	النسبة الاحتمالية لمربع كاي CMIN/df	اقل من 2	1.480	مقبولة
2	مؤشر جودة المطابقة (Goodness-of-Fit Index)(GFI)	90% فأكثر	0.92	مقبولة
3	مؤشر جودة المطابقة المصحح Adjusted Goodness of Fit )(AGFI (Index	90% فأكثر مطابقة جيدة، اكبر من 85% مطابقة مقبولة	0.90	مقبولة
4	مؤشر المطابقة المقارن (The Comparative Fit Index)(CFI)	95% فأكثر مطابقة جيدة، 90%-95% مطابقة مناسبة	0.92	مقبولة
5	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الأقتراب (Root Mean Square Error of Approximation)(RMESA)	أقل من 5% مطابقة جيدة، 5% الى 8% مطابقة	0.03	مقبولة جيدة

		متوسطة، أكبر من 10% مرفوضة		
مقبولة	0.92	90% فأكثر	مؤشر المطابقة المتزايد (Incremental Fit Index)(IFI)	6
مقبولة	0.05	أقل من 5% مطابقة جيدة	جذر متوسط مربعات البواقي Root Mean Square )(RMR (Residuals	7

اذ تشير نتائج التحليل العاملي التوكيدي للتدريب والتطوير الاخضر وتأثيرها في ادارة الاحتواء العالي الى العديد من المؤشرات، منها إن قيمة مربع كاي بلغت 1.480 عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  والتي تمثل الحد الأدنى للتباين الذي يشكل ناتج قسمة قيمة مربع Chi على درجات الحرية ومن مؤشرات الجدول (31) لا سيما مؤشر جودة المواعمة (Goodness of Fit Index (GFI) الذي بلغ 0.92، فكلما ارتفع هذا المؤشر أكبر من 0.90 كان دلالة على جودة الانموذج ودقة تمثيل عناصره للظاهرة المدروسة. كما يوفر هذا التحليل مؤشر المقارنة Comparative Fit Index (CFI) الذي بلغ 0.92، وهو أيضا يفترض ان يكون فوق 0.85 قريبا الى الواحد الصحيح ليعكس جودة الانموذج. من جهة مكملة بلغت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي RMSEA ما نسبته 0.03، وهي قريبة من الصفر نسبياً دلالة على قلة التباين المتراكم لما بين متغيرات (الأسئلة) في الانموذج كلها.

3- توجد علاقة تأثير معنوي بين إدارة الأداء والتقييم الأخضر وبين إدارة الاحتواء العالي (اجمالاً) وكما موضح بشكل الآتي:



شكل (15)

تحليل علاقة الاثر بين إدارة الأداء والتقييم الأخضر وبين إدارة الاحتواء العالي (اجملاً) ويوضح الجدول (32) قيم المعلمات المرتبطة بالأنموذج التي عن طريقها يؤدي الى قبول او رفض الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثالثة قيد الدراسة الحالية:

جدول (32)

تحليل علاقة الاثر بين إدارة الأداء والتقييم الأخضر وبين إدارة الاحتواء العالي اجمالاً

Label	P	C.R.	S.E.	Estimate	المتغيرات المؤثر بها	مسار التأثير	المتغيرات المؤثرة
Par-28	***	5.180	0.144	0.748	إدارة الاحتواء العالي	←	إدارة الاداء والتقييم الاخضر

وفي اثناء معطيات الجدول (32) نلاحظ ان معامل تأثير إدارة الأداء والتقييم الأخضر الاخضر في إدارة الاحتواء العالي اجمالاً، اذ بلغت قيمة المتنبأ بها (0.748) كما ان معامل

التأثير ذو دلالة احصائية، وبلغت قيمة (C.R.) (5.180) وهي قيمة مقبولة لانها اكبر من القيمة الحرجة والبالغة (1.96) عند مستوى معنوية (0.05) وهذا يثبت صحة الفرضية. ويعرض الجدول (33) مؤشرات المطابقة التي توصل اليها الباحث وبيان مدى مطابقتها مع معايير القبول المعتمدة وكالاتي:

**جدول (33)**  
**معايير جودة المطابقة وقيم القبول**

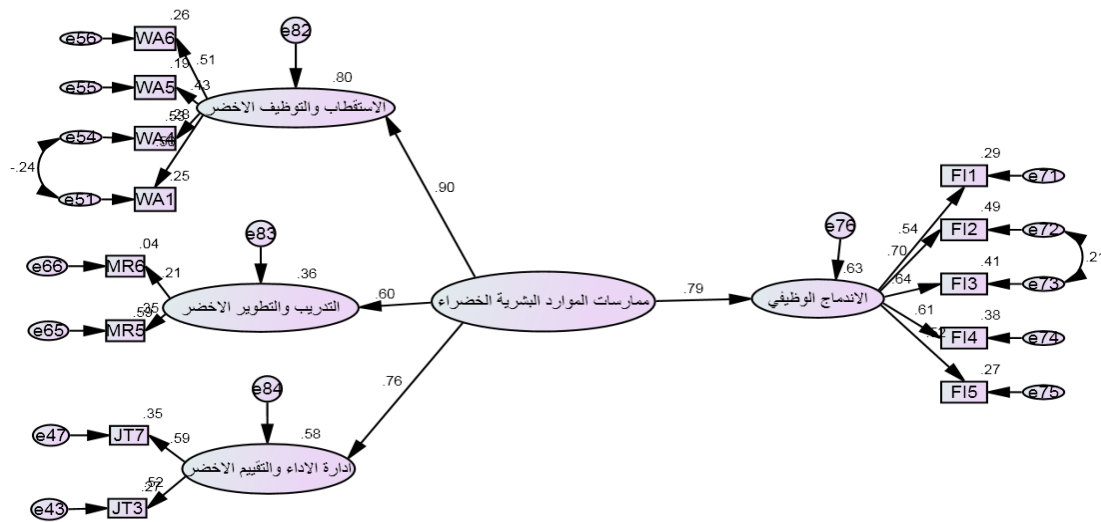
ت	المعيار	قيمة القبول	القيمة المحسوبة	النتيجة
1	النسبة الاحتمالية لمربع كاي CMIN/df	اقل من 2	1.414	مقبولة
2	مؤشر جودة المطابقة (Goodness-of-Fit Index)(GFI)	90% فأكثر	0.92	مقبولة
3	مؤشر جودة المطابقة المصحح Adjusted Goodness of Fit )(AGFI (Index	90% فأكثر مطابقة جيدة، اكبر من 85% مطابقة مقبولة	0.91	مقبولة
4	مؤشر المطابقة المقارن (The Comparative Fit Index)(CFI)	95% فأكثر مطابقة جيدة، 90%-95% مطابقة مناسبة	0.93	مقبولة
5	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الأقتراب (Root Mean Square Error of Approximation)(RMESA)	أقل من 5% مطابقة جيدة، 5% الى 8% مطابقة متوسطة، اكبر من 10% مرفوضة	0.03	مقبولة جيدة
6	مؤشر المطابقة المتزايد (Ineremental Fit Index)(IFI)	90% فأكثر	0.94	مقبولة
7	جذر متوسط مربعات البواقي Root Mean Square )(RMR (Residuals	أقل من 5% مطابقة جيدة	0.05	مقبولة

اذ تشير نتائج التحليل العاملي التوكيدي لادارة الاداء والتقييم الاخضر وتأثيرها في ادارة الاحتواء العالي الى العديد من المؤشرات، منها إن قيمة مربع كاي بلغت 1.480 عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  والتي تمثل الحد الأدنى للتباين الذي يشكل ناتج قسمة قيمة مربع Chi على درجات الحرية ومن مؤشرات الجدول (33) لا سيما مؤشر جودة المواعمة (Goodness of Fit Index (GFI) الذي بلغ 0.92، فكلما ارتفع هذا

المؤشر أكبر من 0.90 كان دلالة على جودة الانموذج ودقة تمثيل عناصره للظاهرة المدروسة. كما يوفر هذا التحليل مؤشر المقارنة Comparative Fit Index (CFI) الذي بلغ 0.93، وهو أيضا يفترض ان يكون فوق 0.85 قريبا الى الواحد الصحيح ليعكس جودة الانموذج. من جهة مكملة بلغت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي RMSEA ما نسبته 0.03، وهي قريبة من الصفر نسبياً دلالة على قلة التباين المتراكم لما بين متغيرات (الأسئلة) في الانموذج كلها.

**الفرضية الرابعة:** توجد علاقة أثير معنوي لممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء (اجمالياً)، وبين ابعاد إدارة الاحتواء العالي، ومن هذه الفرضية تتفرع الفرضيات الفرعية الآتية:

1- توجد علاقة اثير معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (اجمالياً)، وبين الإندماج الوظيفي وكما موضح بشكل الآتي:



شكل (16)

### تحليل الأثر بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والاندماج الوظيفي

ويوضح الجدول (34) قيم المعلمات المرتبطة بالأنموذج التي عن طريقها يؤدي الى قبول او رفض الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الرابعة قيد الدراسة الحالية:



### جدول (34)

#### تحليل الأثر بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والإندماج الوظيفي

Label	P	C.R.	S.E.	Estimate	المتغيرات المؤثر بها	مسار التأثير	المتغيرات المؤثرة
Par-14	***	5.488	0.206	1.133	الإندماج الوظيفي	←	ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء

وفي اثناء معطيات الجدول (34) نلاحظ ان معامل تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء اجمالاً في الإندماج الوظيفي، اذ بلغت قيمة المتنبأ بها (1.133) كما ان معامل التأثير ذو دلالة احصائية، وبلغت قيمة (C.R.) (5.488) وهي قيمة مقبولة لانها اكبر من القيمة الحرجة والبالغة (1.96) عند مستوى معنوية (0.05) وهذا يثبت صحة الفرضية. ويعرض جدول (35) مؤشرات المطابقة التي توصل اليها الباحث وبيان مدى مطابقتها مع معايير القبول المعتمدة وكالاتي:

### جدول (35)

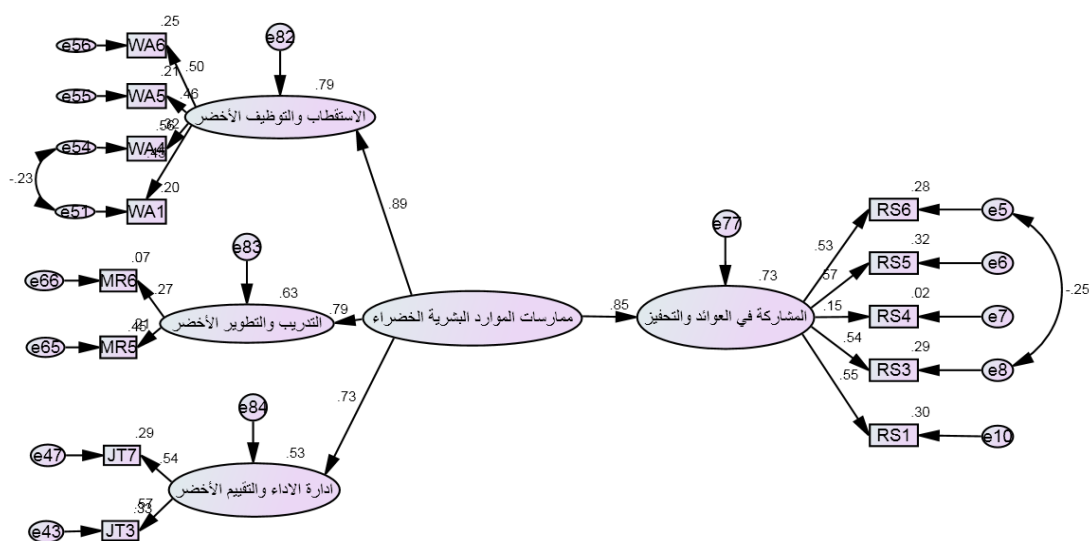
#### معايير جودة المطابقة وقيم القبول

ت	المعيار	قيمة القبول	القيمة المحسوبة	النتيجة
1	النسبة الاحتمالية لمربع كاي CMIN/df	اقل من 2	1.940	مقبولة
2	مؤشر جودة المطابقة (Goodness-of-Fit Index)(GFI)	90% فأكثر	0.95	مقبولة
3	مؤشر جودة المطابقة المصحح Adjusted Goodness of Fit )(AGFI (Index	90% فأكثر مطابقة جيدة، اكبر من 85% مطابقة مقبولة	0.93	مقبولة
4	مؤشر المطابقة المقارن (The Comparative Fit Index)(CFI)	95% فأكثر مطابقة جيدة، 90%-95% مطابقة مناسبة	0.92	مقبولة
5	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الأقتراب (Root Mean Square Error of Approximation)(RMESA)	أقل من 5% مطابقة جيدة، 5% الى 8% مطابقة متوسطة،	0.05	مقبولة جيدة

		أكبر من 10% مرفوضة		
مقبولة	0.93	90% فأكثر	مؤشر المطابقة المتزايد (Incremental Fit Index)(IFI)	6
مقبولة	0.05	أقل من 5% مطابقة جيدة	جذر متوسط مربعات البواقي Root Mean Square )(RMR) (Residuals	7

اذ تشير نتائج التحليل العاملي التوكيدي لادارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها في الاندماج الوظيفي الى العديد من المؤشرات، منها ان قيمة مربع كاي بلغت 1.940 عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  والتي تمثل الحد الأدنى للتباين الذي يشكل ناتج قسمة قيمة مربع Chi على درجات الحرية ومن مؤشرات الجدول (35) لا سيما مؤشر جودة المواءمة (Goodness of Fit Index (GFI) الذي بلغ 0.95، فكلما ارتفع هذا المؤشر أكبر من 0.90 كان دلالة على جودة الانموذج ودقة تمثيل عناصره للظاهرة المدروسة. كما يوفر هذا التحليل مؤشر المقارنة Comparative Fit Index (CFI) الذي بلغ 0.93، وهو أيضا يفترض ان يكون فوق 0.85 قريبا الى الواحد الصحيح ليعكس جودة الانموذج. من جهة مكملة بلغت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي RMSEA ما نسبته 0.05، وهي قريبة من الصفر نسبياً دلالة على قلة التباين المتراكم لما بين متغيرات (الأسئلة) في الانموذج كلها.

2- توجد علاقة اثر معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (اجمالاً)، وبين والمشاركة في العوائد والتحفيز كما موضح في شكل الآتي:



شكل (17)

تحليل الأثر بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمشاركة في العوائد والتحفيز ويوضح الجدول (36) قيم المعلمات المرتبطة بالأنموذج التي عن طريقها يؤدي الى قبول او رفض الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الرابعة قيد الدراسة الحالية:

جدول (36)

تحليل الأثر بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمشاركة في العوائد والتحفيز

Label	P	C.R.	S.E.	Estimate	المتغيرات المتغيرة بها	مسار التأثير	المتغيرات المؤثرة
Par-14	***	5.086	0.251	1.276	المشاركة في العوائد والتحفيز	←	ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء

وفي اثناء معطيات الجدول (36) نلاحظ ان معامل تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء اجمالاً في المشاركة في العوائد والتحفيز، اذ بلغت قيمة المتنبأ بها (1.276) كما ان معامل التأثير ذو دلالة احصائية، وبلغت قيمة (C.R.) (5.086) وهي قيمة مقبولة لانها اكبر من القيمة الحرجة والبالغة (1.96) عند مستوى معنوية (0.05) وهذا يثبت صحة الفرضية. ويعرض جدول (37) مؤشرات المطابقة التي توصل اليها الباحث وبيان مدى مطابقتها مع معايير القبول المعتمدة وكالاتي:

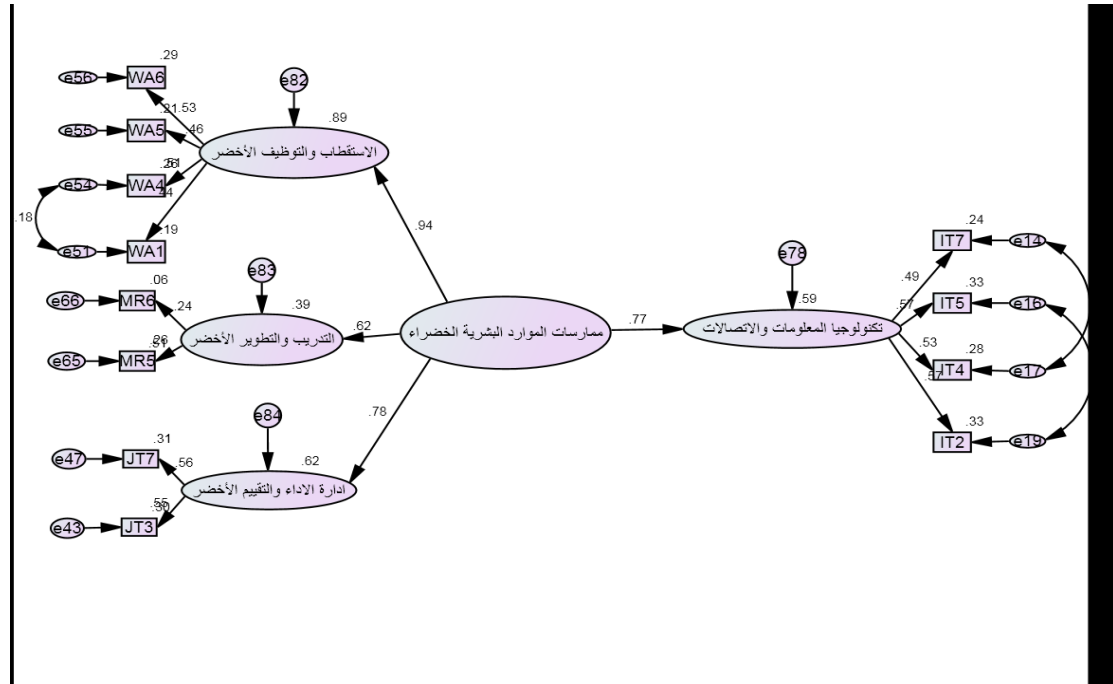
جدول (37)  
معايير جودة المطابقة وقيم القبول

ت	المعيار	قيمة القبول	القيمة المحسوبة	النتيجة
1	النسبة الاحتمالية لمربع كاي CMIN/df	اقل من 2	1.386	مقبولة
2	مؤشر جودة المطابقة (Goodness-of-Fit Index)(GFI)	90% فأكثر	0.96	مقبولة
3	مؤشر جودة المطابقة المصحح Adjusted Goodness of Fit (AGFI) (Index)	90% فأكثر مطابقة جيدة، اكبر من 85% مطابقة مقبولة	0.94	مقبولة
4	مؤشر المطابقة المقارن (The Comparative Fit Index)(CFI)	95% فأكثر مطابقة جيدة، 90%-95% مطابقة مناسبة	0.95	مقبولة
5	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الأقتراب (Root Mean Square Error of Approximation)(RMESA)	أقل من 5% مطابقة جيدة، 5% الى 8% مطابقة متوسطة، اكبر من 10% مرفوضة	0.03	مقبولة جيدة
6	مؤشر المطابقة المتزايد (Incremental Fit Index)(IFI)	90% فأكثر	0.95	مقبولة
7	جذر متوسط مربعات البواقي Root Mean Square (RMR) (Residuals)	أقل من 5% مطابقة جيدة	0.04	مقبولة

اذ تشير نتائج التحليل العاملي التوكيدي لادارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها في المشاركة في العوائد والتحفيز الى العديد من المؤشرات، منها إن قيمة مربع كاي بلغت 1.386 عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  والتي تمثل الحد الأدنى للتباين الذي يشكل ناتج قسمة قيمة مربع Chi على درجات الحرية ومن مؤشرات الجدول (37) لا سيما مؤشر جودة المواءمة Goodness of Fit Index (GFI) الذي بلغ 0.96، فكلما ارتفع هذا المؤشر أكبر من 0.90 كان دلالة على جودة الانموذج ودقة تمثيل عناصره للظاهرة المدروسة. كما يوفر هذا التحليل مؤشر المقارنة Comparative Fit Index (CFI) الذي بلغ 0.95، وهو أيضا يفترض ان يكون فوق 0.85 قريبا الى الواحد الصحيح ليعكس جودة الانموذج. من جهة مكملة بلغت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ

التقريبي RMSEA ما نسبته 0.03، وهي قريبة من الصفر نسبياً دلالة على قوة التباين المتراكم لما بين متغيرات (الأسئلة) في الانموذج كلها.

3- توجد علاقة اثر معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (اجمالياً)، وبين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وكما موضح بشكل الآتي



شكل (18)

تحليل الأثر بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ويوضح الجدول (38) قيم المعلمات المرتبطة بالأنموذج التي عن طريقها يؤدي الى قبول او رفض الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الرابعة قيد الدراسة الحالية:

### جدول (38)

تحليل الاثر بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (اجمالياً) وبين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

Label	P	C.R.	S.E.	Estimate	المتغيرات المؤثر بها	مسار التأثير	المتغيرات المؤثرة
Par-14	***	4.881	0.243	1.185	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	←	ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

وفي اثناء معطيات الجدول (38) نلاحظ ان معامل تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء اجمالاً في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، اذ بلغت قيمة المتنبأ بها (1.185) كما ان معامل التأثير ذو دلالة احصائية، وبلغت قيمة (C.R.) (4.881) وهي قيمة مقبولة لانها اكبر من القيمة الحرجة والبالغة (1.96) عند مستوى معنوية (0.05) وهذا يثبت صحة الفرضية، ويعرض جدول (39) مؤشرات المطابقة التي توصل اليها الباحث وبيان مدى مطابقتها مع معايير القبول المعتمدة وكالاتي:

### جدول (39)

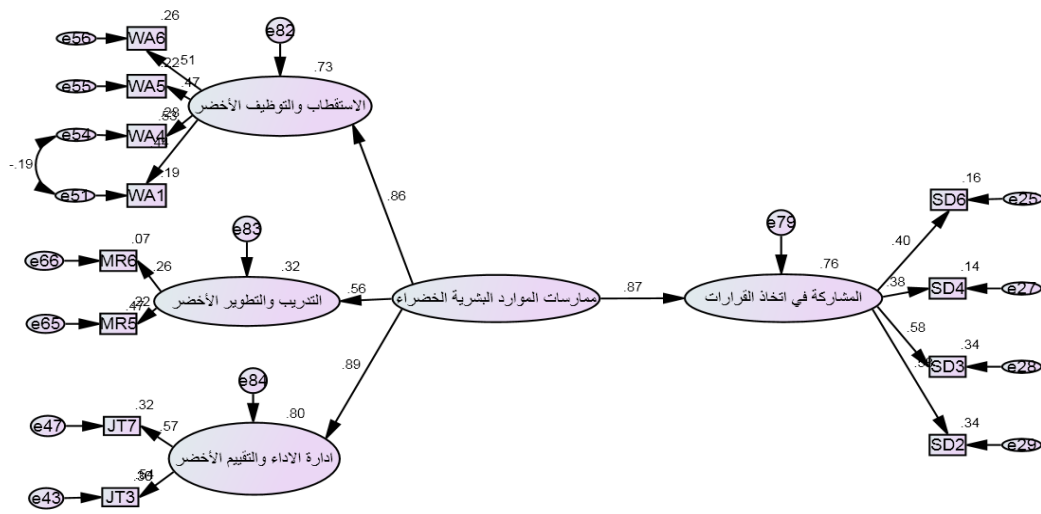
معايير جودة المطابقة وقيم القبول

نتيجة	القيمة المحسوبة	قيمة القبول	المعيار	ت
مقبولة	1.372	اقل من 2	النسبة الاحتمالية لمربع كاي CMIN/df	1
مقبولة	0.97	90% فأكثر	مؤشر جودة المطابقة (Goodness-of-Fit Index)(GFI)	2
مقبولة	0.95	90% فأكثر مطابقة جيدة، اكبر من 85% مطابقة مقبولة	مؤشر جودة المطابقة المصحح Adjusted Goodness of Fit )(AGFI (Index	3
مقبولة	0.96	95% فأكثر مطابقة جيدة، 90%-95% مطابقة مناسبة	مؤشر المطابقة المقارن (The Comparative Fit Index)(CFI)	4
مقبولة جيدة	0.03	أقل من 5% مطابقة جيدة، 5% الى 8% مطابقة متوسطة،	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الأقتراب (Root Mean Square Error of Approximation)(RMESA)	5

		أكبر من 10% مرفوضة		
مقبولة	0.96	90% فأكثر	مؤشر المطابقة المتزايد (Incremental Fit Index)(IFI)	6
مقبولة	0.04	أقل من 5% مطابقة جيدة	جذر متوسط مربعات البواقي Root Mean Square )(RMR (Residuals	7

اذ تشير نتائج التحليل العاملي التوكيدي لادارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الى العديد من المؤشرات، منها إن قيمة مربع كاي بلغت 1.372 عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  والتي تمثل الحد الأدنى للتباين الذي يشكل ناتج قسمة قيمة مربع Chi على درجات الحرية ومن مؤشرات الجدول (39) لا سيما مؤشر جودة المواءمة Goodness of Fit Index (GFI) الذي بلغ 0.97، فكلما ارتفع هذا المؤشر أكبر من 0.90 كان دلالة على جودة الانموذج ودقة تمثيل عناصره للظاهرة المدروسة. كما يوفر هذا التحليل مؤشر المقارنة Comparative Fit Index (CFI) الذي بلغ 0.96، وهو أيضا يفترض ان يكون فوق 0.85 قريبا الى الواحد الصحيح ليعكس جودة الانموذج. من جهة مكملة بلغت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي RMSEA ما نسبته 0.03، وهي قريبة من الصفر نسبياً دلالة على قلة التباين المتراكم لما بين متغيرات (الأسئلة) في الانموذج كلها.

4- توجد علاقة اثر معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (اجمالاً)، وبين المشاركة في اتخاذ القرارات، كما موضح بشكل الآتي



شكل (19)

### تحليل الأثر بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمشاركة في اتخاذ القرارات

ويوضح الجدول (40) قيم المعلمات المرتبطة بالأنموذج التي عن طريقها يؤدي الى قبول او رفض الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الرابعة قيد الدراسة الحالية:

جدول (40)

### تحليل الاثر بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (اجمالياً) وبين المشاركة في اتخاذ القرارات

Label	P	C.R.	S.E.	Estimate	المتغيرات المؤثر بها	مسار التأثير	المتغيرات المؤثرة
Par-12	***	4.269	0.244	1.041	المشاركة في اتخاذ القرارات	←	ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء

وفي اثناء معطيات الجدول (40) نلاحظ ان معامل تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء اجمالياً في المشاركة في اتخاذ القرارات ، اذ بلغت قيمة المتنبأ بها (1.041) كما ان معامل التأثير ذو دلالة احصائية، وبلغت قيمة (C.R.) (4.269) وهي قيمة مقبولة لانها اكبر من القيمة الحرجة والبالغة (1.96) عند مستوى معنوية (0.05) وهذا يثبت صحة الفرضية.



ويعرض جدول(41) مؤشرات المطابقة التي توصل إليها الباحث وبيان مدى مطابقتها مع معايير القبول المعتمدة وكالاتي:

**جدول(41)**  
**معايير جودة المطابقة وقيم القبول**

ت	المعيار	قيمة القبول	القيمة المحسوبة	النتيجة
1	النسبة الاحتمالية لمربع كاي CMIN/df	اقل من 2	1.640	مقبولة
2	مؤشر جودة المطابقة (Goodness-of-Fit Index)(GFI)	90% فأكثر	0.96	مقبولة
3	مؤشر جودة المطابقة المصحح Adjusted Goodness of Fit )(AGFI (Index	90% فأكثر مطابقة جيدة، اكبر من 85% مطابقة مقبولة	0.94	مقبولة
4	مؤشر المطابقة المقارن (The Comparative Fit Index)(CFI)	95% فأكثر مطابقة جيدة، 90%-95% مطابقة مناسبة	0.93	مقبولة
5	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الأقتراب (Root Mean Square Error of Approximation)(RMESA)	أقل من 5% مطابقة جيدة، 5% الى 8% مطابقة متوسطة، اكبر من 10% مرفوضة	0.04	مقبولة جيدة
6	مؤشر المطابقة المتزايد (Incremental Fit Index)(IFI)	90% فأكثر	0.93	مقبولة
7	جذر متوسط مربعات البواقي Root Mean Square )(RMR (Residuals	أقل من 5% مطابقة جيدة	0.05	مقبولة

اذ تشير نتائج التحليل العاملي التوكيدي لادارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الى العديد من المؤشرات، منها إن قيمة مربع كاي بلغت 1.640 عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  والتي تمثل الحد الأدنى للتباين الذي يشكل ناتج قسمة قيمة مربع Chi على درجات الحرية ومن مؤشرات الجدول (41) لا سيما مؤشر جودة المواءمة Goodness of Fit Index (GFI) الذي بلغ 0.96، فكلما ارتفع هذا المؤشر أكبر من 0.90 كان دلالة على جودة الانموذج ودقة تمثيل عناصره للظاهرة المدروسة. كما يوفر هذا التحليل مؤشر المقارنة Comparative Fit Index (CFI) الذي بلغ 0.93، وهو أيضا يفترض ان يكون فوق 0.85



ان معامل التأثير ذو دلالة احصائية، وبلغت قيمة (C.R.) (4.782) وهي قيمة مقبولة لانها اكبر من القيمة الحرجة والبالغة (1.96) عند مستوى معنوية (0.05) وهذا يثبت صحة الفرضية، ويعرض جدول (43) مؤشرات المطابقة التي توصل اليها الباحث وبيان مدى مطابقتها مع معايير القبول المعتمدة وكالاتي:

**جدول (43)**  
**معايير جودة المطابقة وقيم القبول**

ت	المعيار	قيمة القبول	القيمة المحسوبة	النتيجة
1	النسبة الاحتمالية لمربع كاي CMIN/df	اقل من 2	1.720	مقبولة
2	مؤشر جودة المطابقة (Goodness-of-Fit Index)(GFI)	90% فأكثر	0.96	مقبولة
3	مؤشر جودة المطابقة المصحح Adjusted Goodness of Fit )(AGFI (Index	90% فأكثر مطابقة جيدة، اكبر من 85% مطابقة مقبولة	0.94	مقبولة
4	مؤشر المطابقة المقارن (The Comparative Fit Index)(CFI)	95% فأكثر مطابقة جيدة، 90%-95% مطابقة مناسبة	0.92	مقبولة
5	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الأقتراب (Root Mean Square Error of Approximation)(RMESA)	أقل من 5% مطابقة جيدة، 5% الى 8% مطابقة متوسطة، اكبر من 10% مرفوضة	0.04	مقبولة جيدة
6	مؤشر المطابقة المتزايد (Ineremental Fit Index)(IFI)	90% فأكثر	0.92	مقبولة
7	جذر متوسط مربعات البواقي Root Mean Square )(RMR (Residuals	أقل من 5% مطابقة جيدة	0.04	مقبولة

اذ تشير نتائج التحليل العاملي التوكيدي لادارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الى العديد من المؤشرات، منها إن قيمة مربع كاي بلغت 1.720 عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  والتي تمثل الحد الأدنى للتباين الذي يشكل ناتج قسمة قيمة مربع Chi على درجات الحرية ومن مؤشرات الجدول (43) لا سيما مؤشر جودة المواعمة Goodness of

Fit Index (GFI) الذي بلغ 0.96، فكلما ارتفع هذا المؤشر أكبر من 0.90 كان دلالة على جودة الانموذج ودقة تمثيل عناصره للظاهرة المدروسة. كما يوفر هذا التحليل مؤشر المقارنة Comparative Fit Index (CFI) الذي بلغ 0.92، وهو أيضا يفترض ان يكون فوق 0.85 قريباً الى الواحد الصحيح ليعكس جودة الانموذج. من جهة مكملة بلغت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي RMSEA ما نسبته 0.04، وهي قريبة من الصفر نسبياً دلالة على قلة التباين المتراكم لما بين متغيرات (الأسئلة) في الانموذج كلها.

## **الفصل الخامس**

### **الأستنتاجات والمقترحات**

تُعد الأستنتاجات والمقترحات بمثابة الثمرة التي يتقدم بها الباحث نتيجة ماتوصل اليه عن طريق الدراسة الحالية، واستكمالاً لما تم طرحه سابقاً من معلومات ولانجاز الفائدة المرجوة من الدراسة الحالية، اعد الفصل الخامس من أجل تسليط الضوء على أهم الأستنتاجات التي تم التوصل اليها في ضوء الدراسة الحالية، لكي تعرض على اثرها المقترحات التي يعتقد انها تفيد المنظمة المبحوثة بشكل خاص والمنظمات المشابهة بشكل عام عن طريق المبحثن الآتيين:

**المبحث الأول: الأستنتاجات**

**المبحث الثاني: المقترحات**

## المبحث الأول الأستنتاجات

يتناول هذا المبحث عرض الأستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة، عن طريق نتائج الجانب الميداني وكالآتي:

1. ان معمل سمنت كركوك يأخذ بنظر الاعتبار ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بدرجة مقبولة، مما يعزز امكانية التوجه نحو المحافظة على البيئة لتحسين الخدمات المقدمة وتهيئة أجواء خالية من التلوث، ونتيجة لضعف ادراكها لهذا الموضوع جعلها تفنقر الى التوثيق واعتماد المفاهيم الاكاديمية لهذه الممارسات.
2. يهتم معمل سمنت كركوك بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كونها تسعى الى جعل اعمالها منسجمة وصديقة للبيئة، بينما يوجد هناك قصور في عملية تحليل وتصميم الوظائف وهذا ما عبرت عنه اجابات العينة في المنظمة المبحوثة.
3. ان اقل اهتمامات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء هو الاهتمام ببعد أنظمة التعويض والتحفيز الأخضر لأنه لا يشجع العاملين على الاهتمام بالبيئة والتوجه الأخضر ولا يتسم بالعدالة.
4. تساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق ادارة الاحتواء العالي والحفاظ على بيئة العمل بالدرجة الاساس والبيئة بشكل عام.
5. تبين للباحث ان معمل سمنت كركوك لديه اهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بدرجة مقبولة كونه حاصل على شهادة المواصفات العالمية (ISO 9001) من منظمة يوكاس البريطانية مما يجعلها بيئة مناسبة في تطبيق ممارسات GHRM.
6. هنالك ضعف في الثقافة الخضراء التي يمتلكها العاملين في معمل سمنت كركوك لأنهم ليسو على اطلاع بالمفاهيم الاكاديمية التي تخص التوجهات الخضراء، وهذا ما لاحظه الباحث عند توزيع استبانة جمع البيانات.
7. أشارت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط واثر معنوية موجبة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وإدارة الاحتواء العالي.
8. هناك دور ضعيف في المنظمة المبحوثة في ما يخص مشاركة العاملين بالقرارات داخل المنظمة، كما ان عملية دفع الأجور والرواتب المرتبطة بالأداء معدومة.
9. ان التقانة الحديثة في المنظمة لا يتوافر فيها دورات تدريبية لكافة العاملين، كما ان المنظمة لا توفر معايير ثابتة عند المفاضلة بين البدائل.

10. عدم وجود جهود حقيقية من قبل المنظمة في عملية سد الفجوة بخصوص المعارف والمهارات بين الأفراد العاملين داخل المنظمة.
11. ان عملية تعيين المتقدمين للعمل داخل المنظمة لاتخضع لمعايير عالمية تهتم بحماية البيئة، كما ان المنظمة لاتستعين بمدربين مؤهلين لتصميم البرامج التدريبية التي تنمي دور الفرد العامل نحو الإهتمام بالبيئة.
12. ان دور عملية تقييم الأداء الأخضر لايشكل ضرورة ملحة لتحقيق التنمية البيئية داخل المنظمة.

## المبحث الثاني

### المقترحات

ان المقترحات التي تقدمها الدراسة الحالية تعد بمثابة توصيات تهدف بالارتقاء بواقع المنظمة المبحوثة بصورة خاصة والمنظمات المماثلة بصورة عامة، ومن هنا جاء هذا المبحث لتقديم المعلومات التي اقترحتها الدراسة الحالية للمنظمة المبحوثة وللمنظمات الأخرى المشابهة لاعمالها وكالآتي:

1. ضرورة استثمار العلاقة الإيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وإدارة الاحتواء العالي في معمل سمنت كركوك من اجل زيادة الاهتمام بالبيئة والافادة منها في تحسين الخدمات المقدمة.
2. استخدام وسائل وقائية للبيئة اضافة الى الوسائل العلاجية، اذ ان الوسائل الوقائية تضمن عدم حدوث اضرار خطيرة يصعب السيطرة عليها عن طريق زيادة عملية تقييم الأداء الأخضر داخل المنظمة.
3. تصميم برامج تدريبية الكترونية تساعد على تخفيض التكاليف، وتقليل استخدام الورق، وتزويد من ثقافة العاملين بخصوص أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، والقيام بالتنسيق مع الجهات المختصة كالأكاديميين لتطوير مهارات العاملين في ظل المفاهيم الخضراء.
4. زيادة اهتمام إدارة معمل سمنت كركوك بوضع نظام للتعويضات والحوافز الخضراء يشجع العاملين على ممارسة النقل الجماعي، وتقليل النفايات، والاهتمام بالبيئة، وتحسين سلوكهم بما يلائم البيئة، وكذلك الاهتمام بالجانب الاجتماعي من خلال زيادة البرامج والدورات التي توضح أهمية مفهوم الاستدامة الاجتماعية والتشجيع على العمل الجماعي لتحقيق التماسك، وزيادة مهارات العاملين.
5. وضع مجموعة من المعايير البيئية وربطها بأداء العاملين من اجل تقييم أدائهم في ضوء توجههم نحو الممارسات الخضراء.
6. زيادة الاهتمام باحتواء العاملين كونهم الأساس في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورهم المهم في الحفاظ على البيئة من خلال زيادة الوعي البيئي لديهم.
7. ضرورة إقامة الدورات والمؤتمرات عن طريق وحدة التعليم المستمر ووحدة إدارة الجودة لغرض إشاعة ثقافة المسؤولية الاجتماعية في الحفاظ على البيئة.
8. اما في إطار الدراسات المستقبلية المتعلقة بالدراسة الحالية يقترح الباحث العمل في الدراسات الآتية ضمن قطاعات النفط والغاز والكبريت :



- دور القيادات الإدارية في ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء.
- الأدوات والوسائل الصديقة للبيئة ودورها في صياغة استراتيجية الموارد البشرية الخضراء.
- متطلبات التحول نحو إدارة الموارد البشرية الخضراء.

## المصادر

القرآن الكريم

أولاً: المصادر العربية

1- الرسائل والأطاريح:

1. اسماعيل، لينا عمران، (2019)، " ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها في الأداء المستدام دراسة استطلاعية في الهيئة العامة للمسح الجيولوجي العراقية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية.
2. الحسني، دينا باسم كمال، (2016)، "اثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في تنشيط رأس المال البشري دراسة حالة مصرف الرافدين في العاصمة العراقية بغداد"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
3. رمضان، منور أحمد، (2014)، "البناء العاملي لرائز القدرات المعرفية "CogAt" باستخدام التحليل العاملي التوكيدي والاستكشافي"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا.
4. السبتي، جابري، (2012)، "الاندماج الاجتماعي للموظفين بالمؤسسة الجزائرية بين وظيفة الموارد البشرية وثقافة المؤسسة دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للنقل عبر الانابيب للغاز الطبيعي انريكوساطى بولاية تبسة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
5. السباعوي، نور نافع حسن، (2018)، "اختبار العلاقة بين مؤشرات كفاءة الاداء وأبعاد الصيرفة الخضراء (دراسة تطبيقية في عدد من المصارف التجارية المدرجة سوق العراق لأوراق المالية)" رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
6. السعدون، زينون نعمة زهد، (2018)، "إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها في تعزيز رأس المال النفسي دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات والكليات الأهلية العراقية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
7. السكارنة، محمد احسان، (2017)، "اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز ابداع الموارد البشرية متغير معدل دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

8. الشبلي، رديف حميد حاكم ابو حليل،(2018)،"توظيف ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز السلوك الريادي دراسة تطبيقية لعينة من الشركات النفطية العاملة في محافظة النجف الأشرف" رسالة ماجستير(غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.
9. شبلي، الهام،(2014)،"دور استراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية بسكيكدة"، رسالة ماجستير(غير منشورة)، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.
10. العبيدي، نور خليل ابراهيم، (2010)،"بناء نموذج إدارة الاحتواء العالي في اطار معالجات تنوع الموارد البشرية ومقدرات تطوير رأس المال الاجتماعي دراسة ميدانية في مصرف الرشيد العراقي"، رسالة ماجستير(غير منشورة)، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.
11. فرحان، محمد صبحي،(2017)،"دور ممارسات إدارة الاحتواء العالي في تعزيز ابعاد المنظمة الذكية حالة دراسية في جامعة تكريت"، رسالة ماجستير(غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت.
12. فلمبان، ايناس فؤاد نوري، (2007)،"الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بادرة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير(غير منشورة)، كلية التربية، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية.
13. المجذاب، فرمان جراد، (2012)،"الوعي المنظمي ودوره في تعزيز ممارسات الإدارة الخضراء دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في مصنع سمنت بادوش ومستشفى ابن سينا التعليمي في الموصل"، رسالة ماجستير(غير منشورة)، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد.
14. مهدي، محمد فليح حمزة،(2018)، "ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في التنمية المستدامة (بحث ميداني)"،رسالة ماجستير(غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
15. يونس، محمد أحمد، (2015)، " إبداع تكنولوجيا المعلومات أنموذج قياس للتوقعات المحتملة من استخدام المصارف الإلكترونية"، رسالة دبلوم عالي(غير منشورة)، جامعة الموصل كلية الإدارة والاقتصاد.

## 2- الدوريات والبحوث العلمية:

1. ابراهيم، نور خليل، وسعد، خالد سلمان، (2015)، "متطلبات إدارة الموهبة في منظمات الاحتواء العالي: دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (21)، العدد (86).
2. الأبراهيمي، احسان عبد الامير عزيز، (2019)، "إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق التفوق التنافسي دراسة ميدانية في مستشفى الامير والغدير الاهليين في محافظة النجف الاشرف"، مجلة اداب الكوفة، العدد الاول.
3. ابو ليفة، سناء مصطفى محمد، (2016)، "علاقة الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز الأبداع الإداري دراسة ميدانية مطبقة على شركة اسيوط لتكرير البترول"، المجلة العربية للإدارة، مجلد 36، العدد 1.
4. اسماعيل، عمار فتحي موسي، والبردان، محمد فوزي أمين (2017)، "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية دراسة تطبيقية"، المجلة العلمية للبحوث التجارية (آفاق جديدة)، كلية التجارة، جامعة المنوفية، مجلد (1)، العدد (4).
5. جمعة، محمود حسن، ونوري، حيدر شاكر، (2013)، "اثر المعرفة على جودة الخدمة دراسة تطبيقية في شركة التأمين الوطنية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، مجلد (36)، العدد (97).
6. حمد، سعد ابراهيم، وصالح، ماجد محمد، (2018)، "تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واثرها في تسويق الخدمة السياحية دراسة ميدانية في عينة من المنظمات السياحية في محافظة بغداد"، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية والعلوم الهندسية، مجلد (26)، العدد (1).
7. الحمداني، ناهدة اسماعيل، والجميل، ريم سعد علي، (2011)، "الإندماج الوظيفي ودوره في تعزيز الرضا الوظيفي دراسة لآراء عينة من العاملين في مستشفى ابن الاثير والخنساء في محافظة نينوى"، مجلة بحوث مستقبلية، العدد (36).
8. خروفة، رغد محمد، وعبودي، صفاء ادريس، (2018)، "دور مبادئ إدارة الاحتواء العالي في الحد من آثار الضغوط الوظيفية دراسة حالة في شركة الحريري للبناء والمقاولات"، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد.
9. خزعل، بصير خلف، (2018)، "تأثير ابعاد اتجاهات العاملين في الثقافة التنظيمية الخضراء دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة الكرونجي في محافظة

- كركوك"، دجامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد(2)، العدد(42).
10. خضير، صنعاء يعقوب،(2016)، "البنية العاملية الإستكشافية والتوكيدية لمقياس ريسو-هدسون لأنماط الشخصية التسعة (الأيونكرام)"، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد(50).
11. خنجي، زكريا،(2018)، "الإندماج الوظيفي المفاهيم والأهمية"، مجلة اخبار الخليج، البحرين.
12. داوود، فضيلة سلمان، وعلي، اسرار عبدالزهرة،(2017)، "الاداء الريادي للمنظمة على وفق الإدارة الخضراء للموارد البشرية بحث ميداني في شركة الحفر العراقية"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد(23)، العدد(100).
13. الزبيدي، غني دحام، (2016)، "دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية بحث ميداني في الشركة العامة للزيوت النباتية"، مجلد(22)، العدد(89).
14. الزبيدي، غني دحام، وحمزة، محمد فليح، (2018)، "دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة بحث تطبيقي في مدينة الامامين الكاظمين(ع)الطبية"، مجلة علوم الإدارة والأقتصاد، مجلد(25)، العدد(121).
15. السباعوي، احمد يونس،(2017)، "اختبار انموذج قياس لجودة تصميم نظام المعلومات الإدارية بأستخدام التحليل العاطلي التوكيدي الخطوات التفصيلية في اطار دراسة تطبيقية"، مجلة المثني للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (9) العدد (1).
16. السعيد، يعرب عدنان حسين، وموسى، سيف صاحب،(2008)، "اثر اللاتأكد في تبني المتطلبات العامة للتقييم البيئي الاستراتيجي دراسة استطلاعية"، مجلة علوم الإدارة والاقتصاد، العدد(25).
17. السكافي، ليث زهير، والميالي، حاكم احسوني، وزوين، عمار عبد الامير،(2017)، "الروحانية التنظيمية وتأثيرها في الموارد البشرية الخضراء دراسة استطلاعية لاراء عدد من موظفي معمل سمنت الكوفة الجديد"، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد(26).
18. الشاورة، شادي يوسف،(2017)، "المقارنة بين بعض مؤشرات المطابقة المتزايدة والمطابقة المطلقة وفق نظرية استجابة الفقرة بأختلاف النموذج اللوغارثيمي وعدد الفقرات"، مجلة العلوم التربوية، العدد الثاني، العقبة، الأردن.

19. عباس، محسن خضير، (2017)، "دور اقتصاد المعرفة في تحقيق التنمية البشرية (بلدان مجلس التعاون الخليجي والعراق حالة دراسية)"، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية، جامعة واسط، العدد (26).
20. عبدالرزاق، معتز سليمان، (2018)، "إدارة المعرفة وصناعة الضيافة-مسارات التحليل والعلاقة: دراسة تحليلية"، مجلة دنانير، العدد (12).
21. العبيدي، امل محمودعلي، والسعدي، ضحى صالح مهدي، (2018)، "دور إدارة الاحتواء العالي في تعزيز العدالة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في معهد التدريب النفطي"، مجلة المنصور، العدد (30).
22. العنزلي، سعد علي حمود، والعتوي، عامر علي حسين، والعبدي، علي رزاق جيايد، (2011)، "أنظمة عمل الاحتواء العالي كمنهج لتعزيز استراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات" مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (89).
23. الغزالي، فاضل راضي غباش، والخالدي، خيرية عبد فضل، والخزاعي، صدام كاظم محمد، (2018)، "الدور الوسيط للإحتواء العالي بين المساهمات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي الايجابي دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسي كلية الهندسة جامعة القادسية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، مجلد (7)، العدد (27).
24. القيسي، فاضل حمد سلمان، وابراهيم، صفا محمد، (2016)، "دور إدارة الاداء في تحقيق النجاح التنظيمي"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (22)، العدد (29).
25. منصور، طاهر محسن، وعاشور، محمود شاكر، (2016)، "الدعم التنظيمي المدرك متغيراً وسيطاً بين إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية والالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة نفط الجنوب" مجلة الاقتصاد الخليجي، العدد (30).

### 3- المؤتمرات

1. المطيري، فايز علي، (2018)، "الإنتاجية ودورها في تحسين التنافسية وزيادة النمو" مؤتمر العمل العربي، الدورة الخامسة والاربعون، القاهرة، مصر.

### 4- الكتب

1. ابوبكر، مصطفى، (2003)، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الطبعة العربية، دار الجامع، الاسكندرية.

2. الأزدي، أبو بكر محمد بن الحسن بن دريد،(1987)، "جمهرة اللغة وأساس البلاغة"، الطبعة الأولى، دار العلم للملايين، بيروت.
3. أنيس، ابراهيم، ومنتضر، عبدالحليم، والصوالحي، عطية، واحمد، محمد خلف الله، (1972)، "المعجم الوسيط"، الطبعة الثانية، دار الفكر، القاهرة.
4. بربر، كامل،(2000)، "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي"، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، عمان.
5. برنوطي، سعاد نايف، (2004)، "إدارة الموارد البشرية (إدارة الافراد)"، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان.
6. حسن، راوية محمد، (1999)، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة العربية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية.
7. حمود، خضيركاظم، والخرشة، ياسين كاسب،(2007)، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
8. دودين، احمد يوسف،(2012)، "إدارة الاعمال الحديثة (وظائف المنظمة)"، الطبعة العربية، اليازوري، عمان، الأردن.
9. الدوري، زكريا، والعزاوي، نجم، والسكارنة، بلال خلف، والعملية، شفيق شاكر، وعبدالقادر، محمد، (2012)، "مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين"، اليازوري، الطبعة العربية، عمان، الاردن.
10. الدوري، زكريا، والعزاوي، نجم، والسكارنة، بلال خلف، والعملية، شفيق شاكر، وعبدالقادر، محمد، (2010)، "وظائف وعمليات منظمات الأعمال"، اليازوري، الطبعة العربية، عمان، الاردن.
11. الزمخشري، جارالله أبو القاسم محمود بن عمرو بن أحمد، (1998)، "أساس البلاغة"، الطبعة الأولى، دار الكتب العلمية، بيروت.
12. زويلف، مهدي حسن، (1996)، "إدارة الافراد"، الطبعة العربية، دار مجدلاوي، عمان.
13. شاويس، مصطفى نجيب،(2005)، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الاولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
14. عامر، عبدالناصر السيد،(2018)، "نموذج المعادلة البنائية للعلوم النفسية والاجتماعية الأسس والتطبيقات والقضايا"، الطبعة الأولى، دار جامعة نايف للنشر، الرياض.
15. عباس، سهيلة محمد، (2003)، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

16. عبد الرحمن، بن عنتر،(2010)،"إدارة الموارد البشرية"، الطبعة العربية، اليازوري، عمان، الاردن.
17. العزاوي، نجم عبدالله، وجواد، عباس حسين،(2010)، "تطور إدارة الموارد البشرية"، الطبعة العربية، اليازوري، عمان،الأردن.
18. القبلاني، يوسف بن محمد، (1992)،"اسس التدريب الاداري"، الطبعة العربية، دار عالم الكتب للنشر والتوزيع، عمان.
19. ماهر، احمد، (2001)، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الخامسة، الدار الجامعية، الاسكندرية.
20. نجم، نجم عبود،(2008)،"إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
21. ياغي، محمد عبدالفتاح،(2010)،"اتخاذ القرارات التنظيمية"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

## 5 - الأنترنت

- 1- البطحي، سليمان بن حمد، (2017)، "ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تعزز التنافسية"، الملكة العربية السعودية، <http://albuthi.com>.
- 2- مشعل، طلال، (2018)، "طرق الحصول على المعرفة"، <http://Mawooe.com>.
- 3- عوض، احمد، (2017)، "الاندماج الوظيفي"، البوابة السعودية للموارد البشرية، المملكة العربية السعودية <https://www.saudihr.sa/Arabic/Articles/integration>

## ثانياً: المصادر الأجنبية

### First: Dissertations & Thesis:

1. Abu Mahdi, Fatima Talib,(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", Master Thesis, Faculty of commerce, Palestinian.
2. Doody, Sarah-jane P.,(2007), "High-Involvement Work Systems: Their Effect on Employee Turnover and Organizational Performance in New Zealand Organizations", Master Thesis, Lincoln University, New Zealand.
3. Masri, Hiba Awad, (2016), " Assessing green human resource management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study", Master Thesis, An-Najah University, Palestinian.



4. Miller, Marsha,(2015)," Relationships Between Job Design, Job Crafting, Idiosyncratic Deals, and Psychological Empowerment", Doctoral Thesis, College of Management and Technology, Walden University.
5. Oppenauer, Viktoria, (2014), "The Impact of High Involvement work systems on employee well-Being: The role of Job Demands and Social Support, Master Thesis Human Resource Studies, Tilburg university.
6. Rahimian, Mona, (2014), "Paradoxes in Green Human Resource Management: Evidence from the Italian context", Master Thesis, Economics and Industrial engineering.
7. Stojanoska, Ana, (2016), "Green Human Resource Management: The case of Goranje group", Master Thesis, university of Ljubljana.
8. Vera, Ricardo J., (2001), "The correlation of Employees Involvement (ei) and turnover", Master Thesis, The Graduate College, University of Wisconsin-Stout.
9. Voipio, Anssi, (2015), "Do High-Involvement Management Practices Enhance Employees' Innovative Behavior", Master Thesis, Aalto University.

### **Second: Journals & Researches:**

1. Aasekjær, Katrine & Waehle, Hilde Valen & (2016), "Management Involvement A Decisive Condition When Implementing Evidence-Based Practice", Group & Organization Management, Vol.(13),(1).
2. Ahmad,Mubashir,&Shahzad,Naveed,&Waheed,Abdul,&Khan,Muddassar,(2014),"High Involvement Management and Employees Performance Mediating Role of Job Satisfaction", European Journal of Business and Management,VOL.6.
3. Ahmed, Shoeb, (2015),"Green human resource management: policies and practices", Cogent Business &management,Vo.12.
4. Ahuja ,Devika(2015)," Green HRM: Management of people through commitment towards environmental sustainability", International Journal of Research in Finance and Marketing,VOL.(5),no. (7).
5. Almada,Lívia,&Borges, Renata,(2018),"Sustainable Competitive Advantage Needs Green Human Resource Practices: Framework for Environmental Management",RAC,Rio de Janeiro,v.22.
6. Anusingh,Lather,& Shikha,Goyal,(2015),"Impact of green human resource factors on environmental performance in manufacturing companies an empirical evibence", international journal of engineering and management sciences, VOL,6(1).

7. Apostolou,A,(2000),"Employee Involvement Report produced for the EC funded project innoreglo: dissemination of innovation and knowledge Management technques",engineering&management Technical university of Grete,vol.12.
8. Arulrajah, A. Anton,& Opatha, H.H.D.N.P,& Nawaratne, N.N.J ,(2015)," Green Human Resource Management Practices: A Review, Sri Lankan" Journal of Human Resource Management, Vol.5.
9. Asafe,Yekini Nureni, (2014), "information communication technology(ICT) concepts and Application",printed and typesetting and education research publication center,No,07.
- 10.Ashraf,Fawad, &Ashraf,Ibbad, &Anam, Waqasia, (2015), "Green HR for Business", International jornal of Academic Research in Business and Social Scinces,V,5,N,8.
- 11.Azmi,F.R,&Musa,H,&Shahbodin,F,&Hazmilah,H,&Fam,S,(2018), "Green Human Resource Management: A Case Of Malaysia", IOSR Journal of Business and Management,V.20,n.3.
- 12.Bangwal,Deepak,&Tiwari,Prakash,(2015),"Green HRM – A way to greening the environment",IOSR Journal of Business and Management,Vol.17,n.12.
- 13.Baum,Matthias,&Sterzing,Anke,&Alaca,Neslim,(2016),"Reactions towards diversity recruitment and the moderating influence of the recruiting firms' country-of-origin", Journal of Business Research,V.69.
- 14.Benson,George,&Kimmel,George,&Lawler,Edward,(2013),"Adopt ion of Employee Involvement practices" organizational change CEO publication Business university of sonthern California,V.5.
- 15.Bhutto, Sana Arz,& Auranzeb,(2016)," Effects of Green Human Resources Management on Firm Performance: An Empirical Study on Pakistani Firm", European Journal of Business and Management, Vol.8,no.16.
- 16.Bockerman, Petri, (2015),"High involvement management and employee well-being Giving employees more discretion at work can boost their satisfaction and well-being", Turku School of Economics, and Labour Institute for Economic Research, Finland, and IZA, Germany,V.171.
- 17.Boxall,Peter,&Winterton,Jonathan,(2015),"high involvement work processes? A synthesis of the literature and agenda for research", Economic and Industrial Democracy,1,(12).
- 18.Chanderjeet,(2017)," Concept of Green HRM in Banking Industry", International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies,Vol,(5),I,(7).

19. Cheema, Sadia, & Pasha, Ahmad Tisman, & Javed, Farheen, (2015), "Green Human Resource Practices: Implementations and Hurdles of SMEs in Pakistan", Journal of Business Studies Quarterly, V.7.
20. Chinander, Karen R, (2001), "Atghing accountability and awareness for environmental performance in opration", production and oprations management, V,10.
21. Chowdhury, Shah Ridwan, & Sanju, Nehad Laila, & Asaduzzaman, A. K. M, (2017), "Green HRM Practices as a Means of Promoting CSR: Suggestions for Garments Industry in Bangladesh", Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management, Volume.17 ,no,6.
22. Col, M.A, Elliott, & R.J.R, & Stroble, (2008), "The environmental performance of firm: the role of foreign ownership, training and experience", Ecological Economics, vol,65.
23. Deepika, R, & Karpagam, V, (2016), "A study on green HRM practices in an organization", International Journal of Applied Research, 2.(8).
24. Firdaus, Muhamad & Udin, Zulkifli Mohamed, (2016), "Green Human Resource Management (GHRM) Towards Sme's: A Conceptual View", International Conference on Technology and Operations Management, V.04.
25. Georgiades, Starros, & Nord R, & Georgiades, (2013), "Exploring Managers Feelings about Employee Involvement in Change", Business and management research, Vol,2, No,4.
26. Gollan & Davis, (1998), "High Involvement Management and Organizational Change: Beyond Rhetoric" Unpublished, Labor Management Foundation, Macquarie Graduate School Of Management, Sydney, V.37.
27. Govindarajulu, N, & Daily, Bm (2004), "motivating employees for environmental improvement", jornal of industrial management and Data systms, VOL,104.
28. Greenwood, Robin, & Shleifer, Andrei, (2013), "Expectations of Returns and Expected Returns", Harvard Business school, V.22.
29. Guthrie, J. P., (2002), "High Involment work practices turnover and productiviting : Evidence from New Zwaland .", Academy of Management Journal, V,44.
30. Guy, F, (2003), "High-Involvement work Practices Employee Relations", International Journal of Applied Research, V.25, n.5.
31. Hijazi, & AL-hroof, H., (2013), "Measuring the effect of the perception of knowledge Management on its Utilization in public Sector in Jordan: A comparative study to determine the change in

- the Utilization of knowledge Management", International knohedge sharing platform,Vol.3,NO,11.
- 32.Jabbar, Muhammad Hassan, & Abid, Muhammad, (2014), " GHRM: Motivating Employees towards Organizational Environmental Performance", MAGNT Research Report, Vol.2 (4).
  - 33.Jabbour, Charbel Jose Chiappetta & Jabbour, Ana Beatriz Lopes de Sousa, (2016)," Green Human Resource Management and Green Supply Chain Management: linking two emerging agendas", Journal of Cleaner Production,V.112.
  - 34.Kaur,Hajoth,(2013),"Tody Success Mantra-Going Green at functional Areas of HRM", International Journal of Management and Business studies,3(1).
  - 35.Kok,Lawrence & Lebusa, Malefane Johannes & Joubert, Pierre, (2014)," Employee Involvement in Decision-Making:A Case at One Univesity of Technology in South Africa", Mediterranean Journal of Social Sciences MCSER Publishing, Rome-Italy,VOL.5,NO.27.
  - 36.Konrad, Alison M.,(2006)," Engaging employees through high-involvement work practices" Ivey Business Journal,N,6.
  - 37.Kothiswari ,S. Lakshmi,(2018),"The Role of Green Human Resource Management Towards Employee Engagement in Organisation", International Journal of Advance Engineering and Research Development, Volume.5, no.02 .
  - 38.Langat, Benard, & Kwasira, Josphat, (2016)," Influences of Green Human Resource management practices on Environmental Sustainability at Kenyatta university, kenya", International Journal of economics commerce and management, vol.1, n. 10.
  - 39.Lau ,R.S.M.& May, Bruce E,(1998)," A Win-Win Paradigm for Quality of Work Life and Business Performance", Humanr esource development quarterl,vol.9.
  - 40.Lau, R.S.M,& May,Bruce E. ,(1998)," A Win-Win Paradigm for Quality of Work Life and Business Performance", humanr esource development quarterl,Vol.9,No.3.
  - 41.Lebedev, Yuriy,&Anufriev, Valery,&Lebedeva,Tatyana&Kaminov, Aitkali,& Yachmenyova,Kaminov,(2015),"Professional Training of Future Green Economy Specialists and Strategic Priorities for Sustainable Subsurface Management", Procedia - Social and Behavioral Sciences,V.214.
  - 42.Likhitkar,Poonam,& Verma,Priyanka,(2017)," Impact of green HRM practices on organization sustainability and employee

- retention", International Journal for Innovative Research in multidisciplinary field, V.3,n.5.
43. Mandip, Gill, (2012), "Green HRM: People Management Commitment to Environmental Sustainability", Research Journal of Recent Sciences, vol.1.
  44. Mehta, Kathak & Chugan, Pawan Kumar, (2015), " Green HRM in Pursuit of Environmentally Sustainable Business" Universal Journal of Industrial and Business Management, V.(3).
  45. Mello, Laveena D, & Manjush, H.H, & Monteiro, Meenam (2016), "A study on the green human resource management at gateway hotel mangalore", International Journal of Scientific Research and Modern Education, V.1,n.1.
  46. Michelotti, Petya Puncheva, & Hudson, Sarah, & Jin Gewen , (2018), "Employer branding and CSR communication in online recruitment advertising", Business Horizons Available online at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com).
  47. Mishra, Pavitra, (2017), " Green human resource management: A framework for sustainable organizational development in an emerging economy", international jornal of organizational, vol.25,no.1.
  48. Mishra, R, K, & Sarkar, Shulgna, & Kiranmai, J, (2014), "Green HRM: innovative approach in Indian public enterprises", world Review of science, Technology and sust, Development, Vol,11,NO,1.
  49. Mol Michael J., & Birkinshaw, Julian, (2009), " The sources of management innovation: When firms introduce new management practices ", Journal of Business Research, (2), (12).
  50. Mwaniki, Rose & Gathenya, Jane, (2015), "Role of Human Resource Management Functions On Organizational Performance with reference to Kenya Power & Lighting Company – Nairobi West Region", International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol,5.
  51. Neto, Angelo Saturniog & Jose, Charbel & Jabbour, Chiappetta & Jabbour, Ana Beatriz Lopes de Sousa, (2016), "Green training supporting eco-innovation in three Bvazition companies: practices and levels of integration, Journal of Business Research, Vol,46.
  52. Opatha, & Arulrajah, A. Anton, (2014), "Green human resource management Simplified General Reflections", International Business Research, vol,11, No,1.
  53. Opatha, HHDNP, (2013), " Green Human Resource Management: A Simplified Introduction", Proceedings of the HR Dialogue, Vol. 01, No. 01.
  54. Pagano. Ugo, (2016), "property possession and knowledge", Group & Organization Management, Vol.(13),(1).

55. Pandey, Suruchi, & Viswanathan, Vivek, & Kamboj, Preeti, (2016), "Sustainable Green HRM – Importance and Factors affecting Successful Implementation in Organizations", International Journal of Research in Management and Business, Volume. 2 no. 3.
56. Pee, G., & Kaukanhali, A., (2015), "Interactions among factors influencing knowledge management in public-sector organizations: a resource-based view", Government Information Quarterly, 33, (1).
57. Peng, Ann Chunyan, & Lin, Hsing-Er, & Schaubroeck, John, & McDonough, Edward F., & Hu, Baomin, & Zhang, Aiguo, (2015), "CEO Intellectual Stimulation and Employee Work Meaningfulness: The Moderating Role of Organizational Context", Group & Organization Management, vol. 1, n. 29.
58. Puille, Pascal, & Chen, Yang, & Boiral, Oliver, & Jin, Jiafei (2014), "The impact of human resource management on environmental performance: An employee-level study", Journal of Business Ethics, V. 121(3).
59. Ren, Shuang, & Tang, Guiyao, & Jackson, Susan E., (2017), "Green human resource management research in emergence: A review and future directions", Asia Pac J Manag Springer Science Business Media, V. 10.
60. Renwick, Douglas W.S., & Redman, Tom, & Maguire, Stuart, (2012), "Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda", International Journal of Management Reviews, Vol. 10.
61. Renwick, Douglas, & Redman, Tom, & Maguire, Stuart, (2008), "Green HRM: A review, process model, and research agenda", International Journal of Research in Management and Business V. 2.
62. Rogers, R. W. & B. G. Ferretish, (2004), "Creating a high Involvement Culture through a value Driven change process retrieved" Development Dimensions International, vol. 44.
63. Rogers, Robert, & Ferretish, Jean, (2015), "Creating a high involvement culture through a value driven change process", Development Dimensions international, Inc, vol. 2
64. S., Nanjundesm & R., Swamy, (2014), "Leadership styles", Advances In Management, Vol. 7(2).
65. Sari, Kazim, & Suslu, Murat. (2018), "A modeling approach for evaluating green performance of a hotel supply chain", Technological Forecasting & Social Change, V. 137.
66. Sathyapriya, J., & Kanimozhi, R., & Adhilakshami, (2013), "Green HRM-delivering high performance HR systems", International journal of marketing and human resource management, V, (4), (2).
67. Shen, J., & Dumont, J., & Deng, X., (2016), "Employees perception of Green HRM and non-Green Employee work outcomes: The social

- Identity and stakeholder perspectives", Group & organization management, V.43.
68. Shikha Aggarwal, & Sharma, Bhavana, (2015), "Green HRM: Need of The hour", International Journal of Management and Social Science Research Review, Vol.1, n.8.
69. Singh, Jitendra Kumar, & Jain, Mini, (2013), "a study of employees' job satisfaction and its impact on their performance", Journal of Indian Research, Vol.1, No.4.
70. Sire, Bruno, (1993), "La, gestion, strategique", deremuneration, ED, Liaison, Resarch Human, Paris, vol.73.
71. Sowdamini, T, & Vasa, Sireesha Rani, (2017), "Green work life balance & green HRM: A new replica for organizational triumph", International of Academic Research and Development, V.2, I.4.
72. Sriram, & Suba, (2017), "Impact of Green Human Resource Management (G-HRM) practices over organization effectiveness" journal of Adv. Research in Dynamical control system, V.07.
73. Stroeh E C, (2001), "Personnel Motivation: Strategies to stimulate employees to increase performance", department of public administration, Vol 20.
74. Sudin, Suhaim, (2011), "Strategic Green HRM: A proposed model that supports Corporate Environmental Citizenship", International Conference on Sociality and Economics Development, vol.10.
75. Uddin, Maen, (2018), "Practicality of green human resource management practices: A Study on banking sector in Bangladesh", International Journal of economics, commerce and management, vol.1.
76. Vasa, Sireesha Rani, & T Sowdamini, (2017), "Green work life balance & green HRM: A new replica for organizational triumph", International Journal of Academic Research and Development, vol.(2), no.(4).
77. Vimala B.S, Ambli, Shriyanka, (2008), "Green HRM – An Innovative Approach to Environmental Sustainability", International Conference on Management, Vol.8, n, 01.
78. Wehrmeyer, W, (1996), "Green people: Human Resource and environmental management sheffield: Green leaf publishing", International journal of marketing and human resource management (32).
79. Whilfild, K. (2000), "High-performance world place, training and the distribution of skills, Industrial Relations", Jornal of Economy and society, 39, (1).
80. Wong, Kee-Luen, & Tan, Peter Sin-Howe, & Kuan Ng, Yin, & Yang Fong, Chee, (2013), "The Role of HRM in Enhancing Organizational Performance", Human Resource Management Research, 3(1).

81. Wood, Stephen, & Ogbonnaya, Chidiebere, (2016), "high-involvement management, economic recession, well-being and organizational performance", Journal of Management, VOL.44.
82. Wood, stephen,&Brridge,Mark,(2015), "Dimensions and location of High-Involvement Management: fresh evidence from the uk commission's 2011 employer skills survey",human resource management journal,V.25,N.30.
83. Yong, Jing & Yusoff, Yusli, (2016), " Studying the influence of strategic human resource competencies on the adoption of green human resource management practices", Industrial and commercial Training,vol.(48),no.8.
84. Yusoff, Yusliza Mohd,&Othman,Nur Zahiyah, & Fernando, Yudi,& Amran, Azlan(2015)," Conceptualization of Green Human Resource Management: An Exploratory Study from Malaysian-based Multinational Companies", International Journal of Business Management and Economic Research(IJBMER), Vol 6(3).
85. Zoogah, David B,(2011),"The Dynamics of Green HRM Behaviors:A Cognitive Social Information Processing Approach", Zeitschrift für Personalforschung, 25.(2).

### **Third: Conference :**

1. Berber, Nemanja & Aleksić, Marko,(2016)," the priority directions of national economy development", International Scientific Conference, University of Nice, France.
2. Cotton, J.,(1993),"Employee involvement: Methods for improving performance and work attitudes", Thousand oaks, CA ,US: Sage publications, Inc.
3. Moursund, David, (2005), "Introduction to information and communication technology in education", University of Oregon, USA.

### **Fourth: Books**

1. Armstrong, Michael, (2009), " Performance Management Key strategies and practical guidelines", Second edition, British Library Cataloguing in Publication Data, British.
2. Armstrong, Michael, (2009), "Performance Management Key strategies and practical guidelines", Second edition, British Library Cataloguing in Publication Data.
3. Gibson,James,&Ivancevich,John,&Donnelly,James,&Konopaske,R obert,(2012),"Organization behavior,structure processes",14<sup>th</sup> ed,Mc Graw ,Hill Companies



4. Kline, Rex, (2016)," Principles and Practice of Structural Equation Modeling",third edition, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, , New York.
5. Moursund, David, (2005), "Introduction to Information and Communication Technology in Education" , Second edition, university of Oregon, African.

الملاحق

ملحق رقم (1)  
دراسة استطلاعية اولية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الموصل  
كلية الادارة والاقتصاد  
قسم ادارة الاعمال  
الدراسات العليا

السادة المجيبون المحترمون

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....

بين ايديكم قائمة من العبارات الخاصة برسالة الماجستير الموسومة (أدارة الاحتواء العالي في إطار ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء دراسة ميدانية في معمل سمنت كركوك )، وهي جزء من متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الإدارية بهدف دراسة الواقع الفعلي لممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية والاحتواء العالي في معمل سمنت كركوك، املين في الأجابة عليها بدقة مع مراعاة الملاحظات الآتية :

- 1- يرجى قراءة كل عبارة بتمعن .
- 2- ضرورة الاجابة وبصراحة ودقة عن العبارات.
- 3- عدم ترك اي عبارة بدون اجابة.
- 4- ان اجابتم ستحضى بسرية تامة وهي لاغراض البحث العلمي.
- 5- عدم كتابة الاسم.

مع جزيل الشكر وفائق الاحترام والتقدير لتعاونكم

المشرف

طالب الماجستير

ا.م.د ميسون عبدالله الشلما

احمد مبرد سرهيد العبيدي

جامعة الموصل

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

الدراسات العليا

## ملحق رقم (2) استمارة تحكيم

م / استمارة استبيان

الأستاذ الفاضل ..... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يعتزم الباحث إجراء الدراسة الموسومة "إدارة الاحتواء العالي في اطار ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء دراسة ميدانية في معمل سمنت كركوك" وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، ونظراً للمكانة العلمية المرموقة التي تتمتعون بها وما نتوسمه فيكم من خبرة ودراية في هذا المجال، نرجو قراءة العبارات والتفضل بإبداء رأيكم السديد حول الأبعاد وال فقرات الواردة في الاستبانة، مع بيان الملاحظات الضرورية التي من شأنها أن تخدم الدراسة، وفي ضوء المحاور الآتية :

- هل إن الفقرات تقيس متغير الدراسة الأساسي ؟
- مدى وضوح كل فقرة مدرجة تحت كل بعد، وقياس الغرض الذي وضعت من أجله ؟
- مدى انتماء كل فقرة لكل بعد ؟
- مدى إمكانية إضافة فقرات أخرى الى الأبعاد المحددة أو استبعاد للفقرات غير المناسبة ؟

**يرجى ملاحظة ما يلي :**

- سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي.

شاكرين تعاونكم معنا

الباحث

طالب الماجستير

احمد مبرد سرهيد العبيدي

المشرف

الأستاذ المساعد الدكتورة

ميسون عبدالله الشلما

## ملحق رقم (2) استمارة الاستبانة

جامعة الموصل

كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

م / استمارة استبيان

السادة المجيبون المحترمون

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....

نضع بين ايديكم الاستبانة التي اعدت لاجراء البحث الموسوم "إدارة الاحتواء العالي في اطار ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء دراسة ميدانية في معمل سمنت كركوك" ، نرجو من حضراتكم التفضل بالاجابة بدقة ووضوح عن جميع فقراتها ضمناً للنتائج الدقيقة التي تصف واقع معملنا خدمة لمسيرة البحث العلمي . كما نود ان نوضح لكم بعض الملاحظات المهمة وهي:

- 1- ان الاجابات ستستخدم لاغراض علمية بحثية فلا حاجة لذكر الاسم او التوقيع على الاستمارة.
- 2- يرجى ان تكون الاجابة على اساس الواقع الموجود وليس على اساس ماترونه مناسباً.
- 3- تتم الاجابة بوضع شرح مختصر عن الأستفسار المطلوب.

مع جزيل الشكر وفائق الاحترام والتقدير لتعاونكم

الباحث

احمد مبرد سرهيد

المشرف

ا.م.د ميسون عبدالله الشلّمة

اولا: البيانات الشخصية:

الجنس : ذكر  أنثى

العمر : 25 سنة فما دون  35-26  45-36  55-46  56 – فما فوق

المؤهل العلمي : بكالوريوس  دبلوم  إعدادية  متوسطة

ابتدائية فما دون

مدة الخدمة في الوظيفة : 5 سنوات فأقل  10-6  15-11  20-16

25- 21  26 – فأكثر

مدة الخدمة في الموقع الوظيفي الحالي : اقل من سنة  من 1-3 سنة  من 4-6

من 7-9  من 10 سنوات فأكثر

أولاً: إدارة الاحتواء العالي: هو مشاركة العاملين في تقرير كيفية القيام بالعمل، ويمكن تشجيع الاحتواء العالي من خلال التدريب والمكافأة التي تدفع العاملين للمشاركة في العمل، ويتضمن مجموعة ابعاد منها:

1- الاندماج الوظيفي هو كمية المعلومات المضافة للموظفين في المنظمات لتحقيق أهدافهم الوظيفية كما تمكنهم من التزود بالصلاحيات والمسؤوليات التي تؤهلهم لأمتلاك السلطة بالإضافة الى مكافآتهم وتشجيعهم في المنظمات.

ت	الفقرات	درجة المقياس				
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	ينفذ العاملون الإجراءات الإدارية على نحو يؤثر في انسجامهم.					
2	تقوم إدارة المعمل بمشاركة العاملين في افراحهم واحزانهم.					
3	تعتمد ادارة المعمل اجراءات السلامة المهنية التي تؤمن حمايتهم على نحو جماعي.					
4	يوظف العاملون في معملنا القيم التي تؤمن تماسكهم على نحو ودي.					
5	تتيح الإدارة فرصة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المرتبطة بالمعمل.					
6	يتميز العاملون في معملنا بالالتزام والانتماء للعمل بما يسهم في دعم عملية الاندماج الوظيفي.					
7	يتبادل العاملون في معملنا المعلومات على نحو فعال يتسم بسمة وجدانية.					

2- المشاركة بالعوائد والتحفيز والتعويضات: عملية توفر فحصاً كاملاً للامكانيات والطاقات الكلية للفرد، بما يسمح بإمكانية قيامه بأعماله بصورة سليمة ودقيقة بالنسبة لإغراض معينة، فهي تحتوي على بيانات عن الأداء الماضي والحالي للموظفين كذلك عن السلوك في العمل للتنبؤ بالأداء في المستقبل ، وتدقيق تلك البيانات كما يوجد هناك انواع اخرى مها.

ت	الفقرات	درجة المقياس				
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	تجعل إدارة المعمل من مشاركة العاملين في قراراتها سبيلاً					

					لتعزيز العوائد المالية لديها .
				2	تعد الكفاءة الاساس الفعال لأحتساب الحوافز .
				3	يتم تعويض الاصابات الناجمة عن حوادث العمل في معملنا .
				4	ترتبط عملية دفع الاجور والرواتب في معملنا بالاداء الذي يقدمه الموظف .
				5	تمنح ادارة المعمل جميع العاملين كتب شكر وتقدير سنويا دون التمييز بينهم لتحفيزهم على العمل باستمرار .
				6	تعوض ادارة المعمل العاملين الذين يتعرضون الى حوادث اثناء العمل وخارجة .
				7	تعتمد ادارة المعمل اسلوب الترغيب والترهيب في المعمل .

### 3- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: إن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي عبارة عن مجموعة من

الأدوات والأجهزة الذكية والمعدات والبرامجيات المتطورة وشبكات الاتصال التي تتسم بالقدرة على احتواء كميات كبيرة من المعلومات وتحليلها ومعالجتها وتخزينها واسترجاعها بسرعة فائقة من أجل إنجاز الأعمال بدقة عالية واتخاذ القرارات بالوقت المناسب بالشكل المناسب عند الحاجة إليها، وهي البنى التحتية التي تمتلكها المنظمات لانجاز التقدم ومواكبة التطور التقني العالمي في بيئة الاعمال الحديثة، بالإضافة الى أستعمالها في مجالات عمل متعددة لتطوير وتحسين العمليات الإنتاجية في المنظمات.

ت	الفقرات	درجة المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
1	تعد التقانة المستخدمة حاليا في المعمل جزءا مهما في التطور التنظيمي .				
2	تستحضر ادارة المعمل الحلول التقنية مثلما تراعي الجوانب الانسانية عند توظيف التقانة .				
3	يتم توظيف التقانة بشكل ايجابي في معملنا .				
4	تجري عمليات تحديث مستمرة للتقانة في معملنا .				
5	يرافق إدخال التقانة الحديثة دورات تدريبية في معملنا .				
6	تُعد التقانة احد المداخل الداعمة لعملية اتخاذ القرار في معملنا .				



					7	تساعد التقانة المستخدمة ادارة معملنا في تقييم اداء العاملين والمجهزين على حدا سواء.
--	--	--	--	--	---	---

4- المشاركة في اتخاذ القرارات : ويركز على ادراك و معرفة الفرد بأرائه وأفكاره متوجه نحو المشاركة في عملية اتخاذ القرارات الادارية , اذ ان العملية تعكس نظرة منظمات الاعمال كون الفرد العامل جزء لا يتجزأ من المعمل وانه لديه خبرة في مجال عمله كونه اكثر احتكاكا في العمل ولديه الخبرة الكافية لان يحل المشاكل التي تواجهه ويقدم الحلول المناسبة.

ت	الفقرات	درجة المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
1	تستحضر ادارة المعمل مجموعة من المعايير عند المفاضلة بين البدائل.				
2	يتم تحديد البدائل لحل المشكلات في المعمل دون الرجوع الى الادارة العليا.				
3	تتم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار التي تتخذ في معملنا.				
4	تتوافر درجة من الحرية للعاملين عند انجاز اعمالهم.				
5	يتم الأفادة من التجارب السابقة في معملنا.				
6	ادارة المعمل تعتمد على تجارب المديرين السابقين عند صناعة القرار وحل المشكلات.				
7	تقوم ادارة المعمل بتصحيح الانحرافات وتقادي وقوعها مستقلاً.				

5- امتلاك المعرفة: هي مجموعة من الحقائق والآراء والاحكام واساليب العمل والمعلومات والبيانات والمبادئ التي يمتلكها الفرد والمعمل ،بالاضافة الى ان المعرفة تستخدم لتفسير المعلومات بطرف محدد او حالة محددة ومعالجة هذه الحالة او الظرف.

ت	الفقرات	درجة المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
1	الهيكل التنظيمي في معملنا وضع وفق خطط تسهل عملية نقل المعرفة بين الموظفين.				
2	يتم تبادل المعرفة بين العاملين في معملنا على نحو منتظم .				

3	تعتمد ادارة المعمل الى سد الفجوة المعرفية بين العاملين.				
4	يتم استعاء المعلومات عبر الكترونيات التخزين في معملنا.				
5	تحاول ادارة معملنا ابتكار طرق لتقليص الفجوة المعرفية بين العاملين .				
6	يقيم معملنا باستمرار دورات تدريبية لموظفيها لتنمية قدراتهم المعرفيه لغرض مساهمتهم في وضع الحلول اللازمة.				
7	تستقطب ادارة المعمل الموارد البشرية ذات السعة المعرفية.				

ثانياً: ادارة الموارد البشرية الخضراء: تعد مدخلا اداريا حديثا تستخدمه المنظمات لتوجيه افرادها العاملين ليكونوا ذو توجه بيئي في كافة الانشطة التي ينفذوها في داخل المعمل وخارجها، وهذا التوجه جاء بناء على الاهتمام العالمي بالبيئة الطبيعية ومواردها وصحة الانسان على حدا سواء ويتضمن مجموعة ابعاد منها:

1- الأستقطاب التوظيف الاخضر: هو عملية توظيف مواهب جديدة لديها ادراك ووعي للعملية البيئية المستدامة وللنظام البيئي ومألوفة بعبارات المحافظة على البيئة المستدامة، ويضمن التوظيف الأخضر أن تكون المواهب الحديثة على دراية جيدة وعلم مسبق بالممارسات الخضراء والنظام البيئي الذي سيقدم الدعم للإدارة البيئية الفعالة في داخل المنظمة.

ت	الفقرات	درجة المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
1	تعتمد ادارة المعمل الى جذب الكفاءات العالية ممن لديهم اهتمام بالبيئة على نحو جدي .				
2	تتحمل ادارة المعمل مسؤولية اخلاقية تجاه البيئة				
3	تعالج ادارة المعمل جزء من مشاكل التلوث البيئي من خلال تعيين افراد مهتمين بالجانب البيئي (اصدقاء البيئة).				
4	يستخدم معملنا معايير علمية تتوافق مع الأهداف الخضراء لاستقطاب وتوظيف المرشحين الجدد.				
5	تحرص المعمل على وضع مواصفات توظيف تتلائم مع متطلبات الوظيفة.				
6	توظف ادارة المعمل امكانيات اصدقاء البيئة لصالح طموحاتها .				
7	تضع ادارة المعمل معايير علمية وعالمية عند تعيين المتقدمين.				

2- التدريب والتطوير الاخضر: عملية تركز على تنمية وتطوير مهارات الموظفين وزيادة ادراكهم باهمية المحافظة على البيئة من خلال مجموعة برامج تقوم بها ادارة الموارد البشرية الخضراء داخل وخارج المعمل.

ت	الفقرات	درجة المقياس				
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	يتم تدريب العاملين في معملنا على تقانة الحديثة في مجال حماية البيئة.					
2	تعتمد ادارة المعمل الى الحاق المتدربين بورش العمل الخاصة بممارسات حماية البيئة.					
3	نوعية برنامج التدريب المعتمد في معملنا يحدد المواصفات المطلوبة للمدربين وفق ما يتلاءم والبيئة الخضراء.					
4	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وفق المسار الوظيفي المخطط له لتحسين الاداء البيئي للمعمل.					
5	يزود المدربين ادارة المعمل بتقرير نهائي عن الدورة التدريبية والمتدربين.					
6	يتم تنفيذ التدريب في إدارة المعمل خلال ساعات العمل الرسمي.					
7	تستعين إدارة المعمل بمدربين مؤهلين بناء على نوعية البرنامج التدريبي.					

3- ادارة الاداء والتقييم الاخضر: عملية مستمرة للاتصال بين المشرفين والعاملين الذي يحدث على مدار السنة، دعماً للأهداف الاستراتيجية بالمعمل اما التقييم الذي يعرض التحديات المتعلقة بكيفية قياس معايير الأداء البيئي.

ت	الفقرات	درجة المقياس				
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	تبدل الادارة العليا المزيد من الجهود لتعزيز الابتكار والنهوض بالاداء المبذول في مجال المسؤولية البيئية والاجتماعية في معملنا.					
2	يعد تقييم الاداء الاخضر ذو ضرورة ملحة في تحقيق					

					التممية البيئية المستدامة في المعمل.
					3 لدى ادارة الموارد البشرية في المعمل مؤشرات تقييم الاداء الاخضر الصديق للبيئة .
					4 تستخدم المعمل نظام معلومات الادارة البيئية لغرض تقييم الاداء الاخضر السنوي للعاملين.
					5 تحدد المعمل الاهداف والمسؤوليات الخضراء لكل العاملين لغرض تقييم الاداء الاخضر .
					6 يرى معملنا بان شكاوي الزبائن سبيلا فاعلا لاعادة تقييم ادائه البيئي.
					7 تقييم الادارة باستمرار اثار سلعها على الانسان المستخدم لها والبيئة الطبيعية التي تعمل فيها.

شكراً لتعاونكم معنا

### ملحق رقم (3)

#### قائمة بأسماء السادة محكمي استمارة الاستبانة

مكان العمل	الاسم	اللقب العلمي	ت
الكلية التقنية الإدارية/ الجامعة التقنية الشمالية	نوال يونس آل مراد	ا. د	1
الكلية التقنية الإدارية/ الجامعة التقنية الشمالية	أحمد سليمان الجرجري	ا. م. د	2
الجامعة التقنية الشمالية	مجيد حميد مجيد	ا. م. د	3
الكلية التقنية الإدارية/ الجامعة التقنية الشمالية	سلطان احمد خليف	ا. م. د	4
كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء	حسين حريجة الحساوي	ا. م. د	5
كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة كركوك	سوزان عبد الغني علي	ا. م. د	6
المعهد التقني الحويجة/ الجامعة التقنية الشمالية	عبدالرزاق خضر حسن	ا. م. د	7
المعهد التقني كركوك/ الجامعة التقنية الشمالية	مجيد حميد	ا. م. د	8
المعهد التقني الحويجة/ الجامعة التقنية الشمالية	مظفر احمد حسين	ا. م. د	9
المعهد التقني الحويجة/ الجامعة التقنية الشمالية	ممدوح ختلان محمد	ا. م. د	10
كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة الموصل	آلاء عبد الموجود العاني	ا. م. د	11
كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة الأنبار	عبد السلام علي حسين	ا. م. د	12
المعهد التقني الموصل/ الجامعة التقنية الشمالية	ماجد محمد صالح	ا. م. د	13
كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة الموصل	أحمد حسين الجرجري	م. د	14
المعهد التقني الحويجة/ الجامعة التقنية الشمالية	بصير خلف خزعل	م. د	15
كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة كركوك	هشام عبدالله حمد	م. د	16











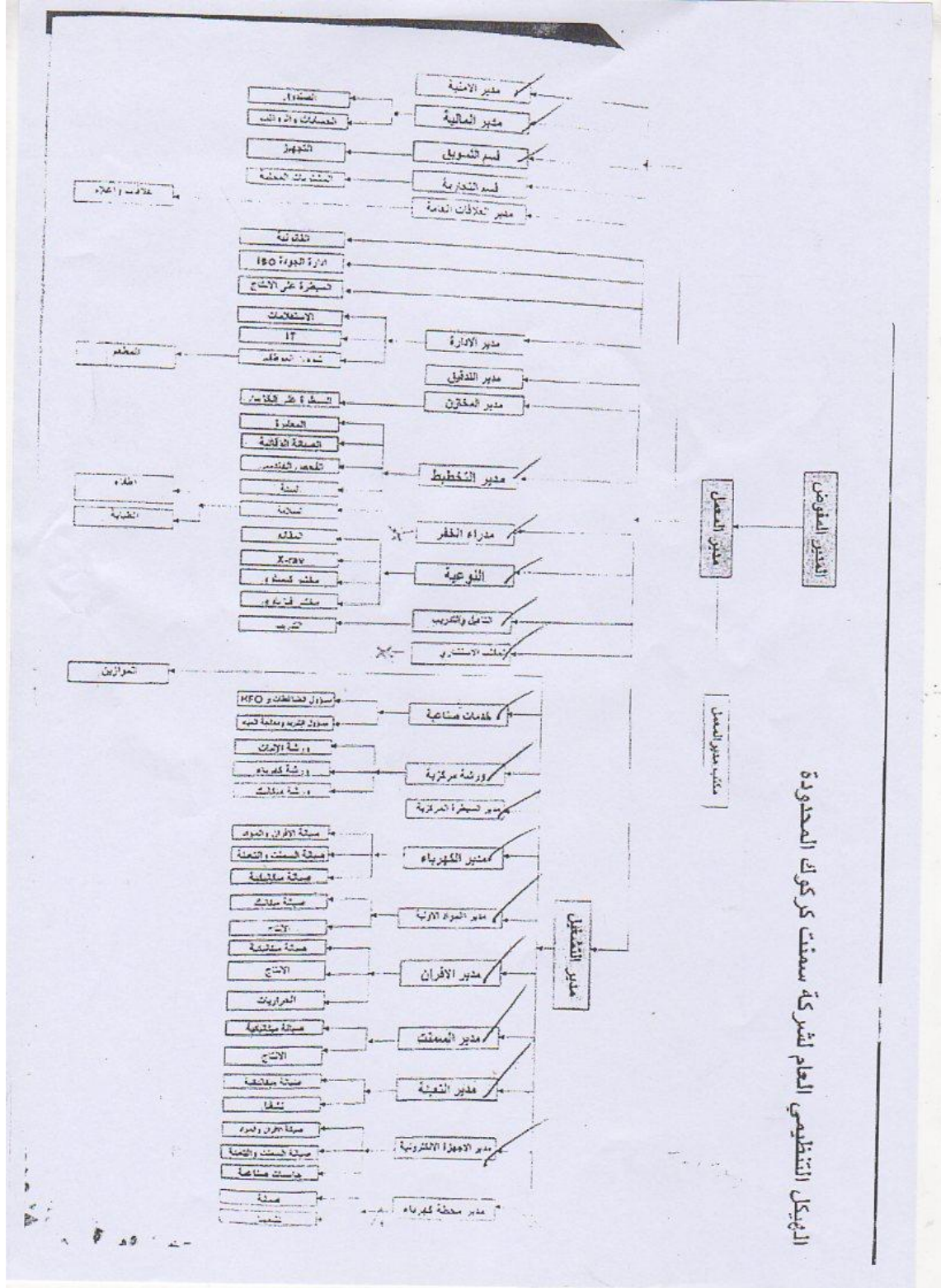
## ملحق رقم (5)

اسماء السادة الذين تم مقابلتهم

التسلسل	الأسم	الموقع الوظيفي	الشهادة الحاصل عليها
1	كاميران رؤوف قاسم	مدير قسم الإنتاج	بكلوريوس
2	اياد زاهد عبد	مدير قسم الصيانة	بكلوريوس
3	محمود رؤوف عبدل	مدير قسم الكهرباء	بكلوريوس
4	جعفر موسى غفور	مدير قسم طواحين السمنت	بكلوريوس
5	احمد حكيم رشيد	مسؤول شعبة المواد الأولية	بكلوريوس
6	بشرى احمد محمد	مدير الإدارة	بكلوريوس
7	محمد شاخوان	مكتب المدير	دبلوم
8	عثمان عبدالله حسين	مسؤول الحسابات	بكلوريوس
9	ميلاد موفق عزيز	مسؤول التدقيق	بكلوريوس
10	أمانج حسين محمد	رئيس لجنة المتابعة	بكلوريوس
11	ابراهيم حبيب عثمان	مسؤول الافران	بكلوريوس
12	كريم عبدالرحمن صالح	مدير التخطيط	بكلوريوس

ملحق رقم (7)

هيكلية معمل سمنت كركوك



الهيكل التنظيمي العام لشركة سمنت كركوك المحدودة

Republic of Iraq  
Ministry of Higher Education and Scientific Research  
Mosul University  
College of Administration and Economic.



**The Highly Involvement Management in  
the Framework of Green Human  
Resource Management practices  
A Field Study in the Cement plant of  
Kirkuk**

**Ahmed Mubrid Sarheed Alubaidi**  
**A thesis**  
**in Business Management**

Supervised By

**Assistant Professor**

**Dr. Maysoon Abdullah Ahmed Alshalma**

**The Highly Involvement Management in  
the Framework of Green Human  
Resource Management practices**

**A Field Study in the Cement plant of  
Kirkuk**

A thesis submitted by

**Ahmed Mubrid Sarheed Alubaidi**

to

**The Council of the Administration and Economic /  
University of Mosul in Partial Requirement for the Degree  
of Master in  
Business Management**

Supervised By  
**Assistant Professor**

**Dr. Maysoon Abdullah Ahmed Alshalma**

## **Abstract**

The current study aimed to identify the dimensions of green human resources management practices because of their role in protecting human life and its impact in Involvement workers by adopting a high Involvement management approach, working to reduce large amounts of pollution and reduce the increase in effective industrial emissions. negatively on the environment.

The current study was in response to demands that organizations adopt actions that serve human beings and do not affect the environment through the content of green human resources management practices that are concerned with attracting green-oriented workers, upgrading the skills and abilities of working individuals and taking responsibility for organizations, Ethical and social towards protecting the environment from harmful waste from continuous industrial processes by managing the high Involvement carried out by the organization to encourage its workers to participate in decision-making and motivate workers towards work, Hence the current study came as a contribution in this field, and for this purpose the problem of study was formulated with a combination of questions summarized as follows:

There is a positive moral correlation between green human resources management practices and high Involvement management.

1. There is a positive moral impact relationship between green human resources management practices and high Involvement management.
2. There is a positive moral effect between the dimensions of green human resources.
3. Practices and the management of high need and a set of proposals was also mentioned in the light of the conclusions of the study, including work to attract working people who are aware and oriented, and the

need for the research organization to conduct training courses that increase the green orientation and environmental protection

The study was based on the collection of data and information from secondary sources such as books, magazines and the Internet, and the practical aspect of the study was carried out in the Kirkuk Cement Factory, to be a source of preliminary data, as a hypothetical model of the study was formulated, hypotheses were developed, and the data was collected by Distribution of (400) questionnaire forms distributed to a sample of workers at the upper, middle and lower levels in the laboratory was reviewed (376) forms, tested by statistical programs and methods such as Excel, SPSS and AMOS, the study has reached:

- 1- There is a positive moral correlation between green human resources management practices and high Involvement management.
- 2- There is a positive moral impact relationship between green human resources management practices and high Involvement management
- 3- There is a positive moral effect between the dimensions of green human resources management practices and the management of high need and a set of proposals was also mentioned in the light of the conclusions of the study, including work.

To attract working people who are aware and oriented, and the need for the research organization to conduct training courses that increase the green orientation and environmental protection.