



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها في الأداء

المؤسسي في القطاع العام الفلسطيني

سالي فخري يوسف البرغوثي

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1442هـ / 2020م

درجة تطبيق ممارست إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها في

الأداء المؤسسي في القطاع العام الفلسطيني

إعداد

سالي فخري يوسف البرغوثي

بكالوريوس أحياء - جامعة بيرزيت / فلسطين

المشرف:

د. احمد حرز الله

قُدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية المستدامة - مسار بناء

المؤسسات والتنمية البشرية - معهد التنمية المستدامة / جامعة القدس

1442هـ / 2020م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها في الأداء المؤسسي
في القطاع العام الفلسطيني

إسم الطالب: سالي فخري يوسف البرغوثي
الرقم الجامعي: 21812170

المشرف: د. أحمد حرز الله

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2020/12/20م من أعضاء لجنة المناقشة المرحمة أسماؤهم وتوقيعهم :

التوقيع:	1. رئيس لجنة المناقشة : د. أحمد حرز الله
التوقيع:	2. ممتحناً داخلياً : د. سلوى البرغوثي
التوقيع:	3. ممتحناً خارجياً : د. خالد عرفقات

القدس - فلسطين

1442 هـ / 2020 م

الإهداء

إلى من علمني معنى الحياة وغمرني بحبه وحنانه وعطائه... إلى روح
والدي الطاهرة، أسأل المولى العلي القدير أن يرحمه ويغفر له وأن
يسكنه فسيح جناته.

إلى من اشتاق القلب لها وهي تحت التراب... من غاب جسدها
الطاهر عنا وروحها الطاهرة ما زالت تحيط بنا... إلى روح أمي
الطاهرة التي أسأل الله أن يرحمها ويغفر لها.

إلى من وقف بجانبني وأمدني بالصبر والعزيمة والإصرار وشاركني
سهر الليالي وتعب الأيام... إلى زوجي العزيز.

كما أهدي ثمرة جهودي إلى من أشد بهم أزري وأخوتي وعائلتي الثانية.
إلى كل من ساعدني في انجاز هذه الرسالة..

أهديكم رسالتي مع كل الاحترام والتقدير..... والله ولي التوفيق

إقرار:

أقر أنا معد الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة اليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة عليا، لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع:

الاسم: سالي فخري يوسف البرغوثي

التاريخ: /..... /2020م

شكر وعرهان:

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الخلق والمرسلين سيدنا محمد وصحبه الطيبين الطاهرين وبعد.

أسأل الله عز وجل أن يجعل هذا الجهد المتواضع خالصاً لوجهه الكريم وأن يكون بداية لعلم ينتفع به.

أقدم بجزيل الشكر والعرهان إلى من أعطى طلابه من حصيلة فكره ليضعهم على بداية طريق العلم والمعرفة الدكتور أحمد حرز الله، المشرف على رسالتي والذي غمرني بكرم خلقه وحرصانه علمه، متمنية له العطاء الدائم.

كما وأوجه خالص شكري وامتناني إلى زوجي العزيز ظافر حميدات الذي أمدني بالعزيمة والثقة للحصول على درجة الماجستير.

كما وأقدم بخالص الشكر إلى السادة الأفاضل وأعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة رسالتي المتواضعة وإغنائها بملاحظاتهم القيمة، كما وأقدم امتناني لجميع الأساتذة الذين ساهموا في تقويم الاستبانة، كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى الأساتذة في معهد التنمية المستدامة الذين تواصلوا معنا خلال برنامج الماجستير.

وأقدم بالشكر إلى عائلتي وزميلاتي وزملائي والعاملين في الوزارات الحكومية ولكل من أسهم في إخراج هذه الرسالة بشكلها النهائي.

المخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها في الأداء المؤسسي في القطاع العام الفلسطيني، وذلك بسبب زيادة نسبة التلوث البيئي الناجم من ممارسات الإنسان، لذلك لابد من الاهتمام بشكل واسع في إدراج مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء ضمن الخطط والأنشطة الاستراتيجية الحكومية وذلك للتأثير في الأداء المؤسسي الحكومي أيضاً، ولتحقيق الهدف من الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في دائرة الموارد البشرية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني حيث تم استخدام عينة عشوائية بسيطة، وتم توزيع الاستبانة على 130 من أفراد مجتمع الدراسة وتم استرداد 123 استبانة بنسبة 95%.

توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة متوسطة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، وتبين وجود درجة تطبيق متوسطة لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (حفظ الطاقة، الاختيار والتعيين الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم أداء العاملين الأخضر، المكافآت والتعويضات الخضراء) في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، وبينت الدراسة وجود تأثير لعدد من المتغيرات الديموغرافية على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلى الأداء المؤسسي.

وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة مراعاة القضايا والمعايير البيئية في ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني والتي لها تأثير على الأداء المؤسسي، وضرورة العمل على نشر الثقافة البيئية بين الموظفين التي تبرز أهمية المحافظة على البيئة واستدامة الموارد الطبيعية في نطاق بيئة العمل.

The degree of application of green human resource management practices and their impact on institutional performance in Palestinian public sector institutions.

Prepared by: Sally Fakhri Yousef Barghouthi.

Supervised by: Dr. Ahmed Herzallah.

Abstract:

The study seeks to identify the level of which Green Human Resource Management (HRM) practices are applied and its impact on institutional performance in the Palestinian public sector. The global increase in environmental pollution resulting from human practices requires broad attention to include the concept of green human resource management within the governmental strategic plans, sectorial plans and activities. This is necessary to enhance public institutional performance. In order to achieve the purpose of the study, a descriptive analytical approach was used, whereby the study population consisted of workers in the Human Resources Department in institutions of the Palestinian public sector and a simple random sample was used. The questionnaire was distributed among 130 members of the study's population. A total of 123 questionnaires were retrieved with a response rate of 95%.

The results of the study found that there is a moderate relationship between green human resource management practices and institutional performance in the Palestinian public sector institutions. The study also found that there is a medium degree of application of green human resource management practices in all its dimensions (energy conservation, green selection and appointment, green capacity building and development, green employee performance evaluation, green rewards green compensation to programs) in the Palestinian public sector institutions. The study also showed the effect of a number of demographic variables on green human resource management practices and on institutional performance.

The study came out with a set of recommendations, most importantly is the need to take into account environmental issues and standards in human resource management practices in Palestinian public sector institutions, especially those which have an impact on institutional performance. Another recommendation is the need to mainstream the environmental culture among public servants in terms of applications of practices that highlight the importance of preserving the environment and the sustainability of natural resources in the work environment.

الفهرس

رقم الصفحة

الموضوع

III	إجازة الرسالة
IV	الإهداء
V	إقرار
VI	شكر وعرقان
VII	ملخص الدراسة
VIII	Abstract
XX	مصطلحات الدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1	1.1 المقدمة
3	1.2 مشكلة الدراسة
3	1.3 مبررات الدراسة
4	1.4 أهمية الدراسة
4	1.4.1 الأهمية العلمية
5	1.4.2 الأهمية العملية
5	1.5 أهداف الدراسة
6	1.6 أسئلة الدراسة
7	1.7 فرضيات الدراسة
9	1.8 متغيرات الدراسة
9	1.9 حدود الدراسة
10	1.10 هيكلية الدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة

11	2.1 المقدمة
12	2.2 إدارة الموارد البشرية
13	2.2.1 التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
14	2.2.2 أهمية إدارة الموارد البشرية
15	2.2.3 أهداف إدارة الموارد البشرية

17	2.2.4 ممارسات إدارة الموارد البشرية
25	2.3 إدارة الموارد البشرية الخضراء
25	2.3.1 مقدمة
26	2.3.2 إدارة الموارد البشرية الخضراء
26	2.3.3 ظهور إدارة الموارد البشرية الخضراء
27	2.3.4 تعريف إدارة الموارد البشرية الخضراء
27	2.3.5 أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء
28	2.3.6 التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية الخضراء
28	2.3.7 ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء
34	2.4 الأداء المؤسسي
34	2.4.1 مقدمة
34	2.4.2 مفهوم الأداء المؤسسي
35	2.4.3 مفهوم المؤسسة:
35	2.4.4 تصنيف المؤسسات
36	2.4.5 أنواع المؤسسات بحسب الملكية
36	2.4.6 تعريف الأداء المؤسسي
38	2.4.7 مفهوم قياس الأداء
39	2.4.8 أهمية قياس الأداء المؤسسي
41	2.4.9 مستويات الأداء المؤسسي
42	2.4.10 مبررات تبني مفهوم الأداء المؤسسي
43	2.5 القطاع العام الحكومي الفلسطيني
43	2.5.1 مفاهيم المؤسسات الحكومية الفلسطينية
44	2.5.2 أقسام المؤسسات العامة في فلسطين
45	2.5.3 أهداف التنمية المستدامة
47	2.5.4 أجندة السياسات الوطنية 2017-2022
48	2.5.5 المؤسسات الحكومية الفلسطينية ضمن عينة الدراسة

رقم الصفحة	الموضوع
56	2.6 الدراسات السابقة
73	2.7 التعقيب على الدراسات السابقة
74	2.8 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
	الفصل الثالث: منهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة واختبار الفرضيات
76	3.1 المنهجية ومجتمع وعينة الدراسة
76	3.1.1 مقدمة
76	3.1.2 منهج الدراسة
77	3.1.3 أداة الدراسة
78	3.1.4 مجتمع الدراسة
79	3.1.5 عينة الدراسة
83	3.1.6 اختبار صدق أداة الدراسة
89	3.1.7 اختبار ثبات أداة الدراسة
89	3.1.8 الأدوات والمعالجة الإحصائية
	الفصل الرابع: تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات
92	4.1 تحليل أسئلة الدراسة
106	4.2 اختبار فرضيات الدراسة
	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
172	5.1 النتائج
177	5.2 التوصيات
178	المراجع
186	الملاحق

فهرس الجداول:

رقم الصفحة	الجدول
82	جدول 1.3 قيم معاملات الارتباط بين درجات موافقة أسئلة مجال حفظ الطاقة والدرجة الكلية للمقياس
83	جدول 2.3 قيم معاملات الارتباط بين درجات موافقة أسئلة مجال الاختيار والتعيين الأخضر والدرجة الكلية للمقياس
84	جدول 3.3 قيم معاملات الارتباط بين درجات موافقة أسئلة مجال التدريب والتطوير الأخضر والدرجة الكلية للمقياس
85	جدول 4.3 قيم معاملات الارتباط بين درجات موافقة أسئلة مجال تقييم اداء العاملين الأخضر والدرجة الكلية للمقياس
86	جدول 5.3 قيم معاملات الارتباط بين درجات موافقة أسئلة مجال التعويضات والمكافآت الخضراء والدرجة الكلية للمقياس
87	جدول 6.3 قيم معاملات الارتباط بين درجات موافقة أسئلة الأداء المؤسسي والدرجة الكلية للمقياس
88	جدول 7.3 قيم معاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا
89	جدول 8.3 ميزان الأوساط الحسابية.
89	جدول 9.3 ميزان تفسير نتائج معاملات الارتباط.
90	جدول 10.3 ميزان تفسير نتائج معاملات الثبات مرونيباخ ألفا.
92	جدول 1.4 واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني
93	جدول 2.4 واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال حفظ الطاقة في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني
95	جدول 3.4 واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال الاختيار والتعيين الأخضر في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني
97	جدول 4.4 واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال التدريب والتطوير الأخضر في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني
99	جدول 5.4 واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال تقييم اداء العاملين الأخضر في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني
101	جدول 6.4 واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال التعويضات والمكافآت الخضراء في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني

رقم الصفحة	الجدول
103	جدول 7.4 واقع الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني
106	جدول 4.8 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تعزى لمتغير المؤسسة.
107	جدول 4.9 اختبار Scheffe للفروق في درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تعزى لمتغير المؤسسة.
108	جدول 4.10 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تعزى لمتغير الجنس.
109	جدول 4.11 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تعزى لمتغير العمر.
110	جدول 4.12 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
111	جدول 4.13 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تعزى لمتغير التخصص.
111	جدول 4.14 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
112	جدول 4.15 اختبار Scheffe للفروق في درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
113	جدول 4.16 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
114	جدول 4.17 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق ممارسات حفظ الطاقة تعزى لمتغير المؤسسة.
115	جدول 4.18 اختبار Scheffe للفروق في درجة تطبيق ممارسات حفظ الطاقة تعزى لمتغير المؤسسة.
117	جدول 4.19 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق ممارسات حفظ الطاقة تعزى لمتغير الجنس.
117	جدول 4.20 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق ممارسات حفظ الطاقة تعزى لمتغير المؤسسة.
118	جدول 4.21 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق ممارسات حفظ الطاقة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

رقم الصفحة	الجدول
119	جدول 4.22 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق ممارسات حفظ الطاقة تعزى لمتغير التخصص.
119	جدول 4.23 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق ممارسات حفظ الطاقة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
120	جدول 4.24 اختبار Scheffe للفروق في درجة تطبيق ممارسات حفظ الطاقة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
121	جدول 4.25 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق ممارسات حفظ الطاقة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
122	جدول 4.26 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق الاختيار والتعيين الأخضر تعزى لمتغير المؤسسة.
123	جدول 4.27 اختبار Scheffe للفروق في درجة تطبيق الاختيار والتعيين الأخضر تعزى لمتغير المؤسسة.
124	جدول 4.28 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق الاختيار والتعيين الأخضر تعزى الجنس.
125	جدول 4.29 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق الاختيار والتعيين الأخضر تعزى لمتغير العمر.
126	جدول 4.30 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق الاختيار والتعيين الأخضر تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
126	جدول 4.31 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق الاختيار والتعيين الأخضر تعزى لمتغير التخصص.
127	جدول 4.32 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق الاختيار والتعيين الأخضر تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
128	جدول 4.33 اختبار Scheffe للفروق في درجة تطبيق الاختيار والتعيين الأخضر تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
129	جدول 4.34 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق الاختيار والتعيين الأخضر تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
130	جدول 4.35 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق التدريب والتطوير الأخضر تعزى لمتغير المؤسسة.
131	جدول 4.36 اختبار Scheffe للفروق في درجة تطبيق التدريب والتطوير الأخضر تعزى لمتغير المسمى المؤسسة.

رقم الصفحة	الجدول
132	جدول 4.37 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق التدريب والتطوير الأخضر تعزى لمتغير الجنس.
133	جدول 4.38 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق التدريب والتطوير الأخضر تعزى لمتغير العمر.
134	جدول 4.39 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق التدريب والتطوير الأخضر تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
135	جدول 4.40 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق التدريب والتطوير الأخضر تعزى لمتغير التخصص.
135	جدول 4.41 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق التدريب والتطوير الأخضر تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
136	جدول 4.42 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق التدريب والتطوير الأخضر تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
137	جدول 4.43 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق تقييم أداء العاملين الأخضر تعزى لمتغير المؤسسة.
138	جدول 4.44 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق تقييم أداء العاملين الأخضر تعزى لمتغير الجنس.
139	جدول 4.45 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق تقييم أداء العاملين الأخضر تعزى لمتغير العمر.
139	جدول 4.46 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق تقييم أداء العاملين الأخضر تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
140	جدول 4.47 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق تقييم أداء العاملين الأخضر تعزى لمتغير التخصص.
141	جدول 4.48 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق تقييم أداء العاملين الأخضر تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
142	جدول 4.49 اختبار Scheffe للفروق في درجة تطبيق تقييم أداء العاملين الأخضر تعزى لمتغير المسمى المؤسسة.
143	جدول 4.50 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق تقييم أداء العاملين الأخضر تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
143	جدول 4.51 اختبار Scheffe للفروق في درجة تطبيق تقييم أداء العاملين الأخضر تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

رقم الصفحة	الجدول
145	جدول 4.52 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق التعويضات والمكافآت الخضراء تعزى لمتغير المؤسسة.
146	جدول 4.53 اختبار Scheffe للفروق في درجة تطبيق التعويضات والمكافآت الخضراء تعزى لمتغير المؤسسة.
148	جدول 4.54 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق التعويضات والمكافآت الخضراء تعزى لمتغير الجنس.
148	جدول 4.55 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق التعويضات والمكافآت الخضراء تعزى لمتغير العمر.
149	جدول 4.56 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق التعويضات والمكافآت الخضراء تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
150	جدول 4.57 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق التعويضات والمكافآت الخضراء تعزى لمتغير التخصص.
150	جدول 4.58 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق التعويضات والمكافآت الخضراء تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
151	جدول 4.59 اختبار Scheffe للفروق في درجة تطبيق التعويضات والمكافآت الخضراء تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
152	جدول 4.60 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق التعويضات والمكافآت الخضراء تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
153	جدول 4.61 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في اتجاهات أفراد العينة نحو الأداء المؤسسي تعزى لمتغير المؤسسة.
154	جدول 4.62 اختبار Scheffe للفروق نحو الأداء المؤسسي تعزى لمتغير المؤسسة.
155	جدول 4.63 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في اتجاهات أفراد العينة نحو الأداء المؤسسي تعزى لمتغير الجنس.
156	جدول 4.64 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في اتجاهات أفراد العينة نحو الأداء المؤسسي تعزى لمتغير العمر.
157	جدول 4.65 اختبار Scheffe للفروق نحو الأداء المؤسسي تعزى لمتغير العمر.
158	جدول 4.66 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في اتجاهات أفراد العينة نحو الأداء المؤسسي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
158	جدول 4.67 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في اتجاهات أفراد العينة نحو الأداء المؤسسي تعزى لمتغير التخصص.

رقم الصفحة	الجدول
159	جدول 4.68 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في اتجاهات أفراد العينة نحو الأداء المؤسسي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
160	جدول 4.69 اختبار Scheffe للفروق نحو الأداء المؤسسي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
161	جدول 4.70 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في اتجاهات أفراد العينة نحو الأداء المؤسسي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
161	جدول 4.71 اختبار Scheffe للفروق نحو الأداء المؤسسي تعزى سنوات الخبرة.
162	جدول 4.72 معامل الارتباط بين درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وحفظ الطاقة.
163	جدول 4.73 معامل الارتباط بين درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتعيين والاختيار الأخضر.
164	جدول 4.74 معامل الارتباط بين درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتدريب والتطوير الأخضر.
164	جدول 4.75 معامل الارتباط بين درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تقييم أداء العاملين الأخضر.
165	جدول 4.76 معامل الارتباط بين درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتعويضات والمكافآت الخضراء.
166	جدول 4.77 معامل الارتباط بين درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المؤسسي.
167	جدول 4.78 معامل الارتباط بين درجة تطبيق حفظ الطاقة وبين الأداء المؤسسي.
167	جدول 4.79 معامل الارتباط بين درجة تطبيق الاختبار والتعيين الأخضر وبين الأداء المؤسسي.
168	جدول 4.80 معامل الارتباط بين درجة تطبيق التدريب والتطوير الأخضر وبين الأداء المؤسسي.
169	جدول 4.81 معامل الارتباط بين درجة تطبيق أداء العاملين الأخضر وبين الأداء المؤسسي.
170	جدول 4.82 معامل الارتباط بين درجة تطبيق المكافآت والتعويضات الخضراء وبين الأداء المؤسسي.

المصطلحات:

إداره الموارد البشرية (human resource management): هي إحدى الوظائف الهامة في المؤسسة والتي تختص باستخدام العنصر البشري، وذلك من خلال مجموعة من الاجراءات والأسس التي تهدف إلى تنظيم الأفراد للحصول على أعلى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية واستخدام أفضل طاقاتهم من خلال التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتقييم أداء العاملين والحوافز المالية والمعنوية (الشريف، 2017).

إدارة الموارد البشرية الخضراء (Green Human Resource Management): وهي الأنشطة والسياسات والممارسات والأنظمة المتضمنة لنظام يهدف لجعل موظفي المؤسسة صديقين للبيئة، والجانب الإداري الذي يهتم بتحويل الموظفين العاديين إلى موظفين بيئيين من أجل تحقيق الأهداف البيئية للمنظمة ومن ثم تقديم مساهمة كبيرة في الاستدامة البيئية (Arulrajah et al., 2015).

حفظ الطاقة: ويعني حفظ الكمية المستهلكة من الطاقة بهدف الحفاظ على البيئة وتوفير مصاريف إستهلاك الوقود ورفع المسؤولية الاجتماعية للأفراد تجاه البيئة من خلال الاستخدام الفعال للطاقة (السكرانة، 2017).

التوظيف الأخضر (Green Recruitment): وهي أحد أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء والتي تهتم بجذب الأفراد الذين يهتموا بقضايا الإدارة البيئية، بحيث يصبح توظيف هؤلاء الأفراد جزء من جدول المقابلات (أبو رمانة والصدريقي، 2019).

التدريب والتطوير الأخضر (Green Training): العمل على تثقيف الموظفين حول أهمية الإدارة البيئية، وتدريبهم على أساليب تحافظ على الطاقة العاملة مثل الحد من النفايات ونشر الوعي داخل

المنظمة وإعطاء الفرصة لإشراك العاملين في حل المشاكل البيئية في المنظمة وتقديم الأفكار الإبداعية (الحموري وآخرون، 2017).

تقييم أداء العاملين الأخضر (green performance evaluation): كيفية وضع معايير ومؤشرات قياس الأداء البيئي على جميع المستويات الوظيفية والحصول على بيانات مفيدة عن أداء المديرين في المجالات البيئية، بحيث تتماشى هذه المعايير مع معايير المنظمة للأداء البيئي (Arulrajah et al., 2015).

أداء الموارد البشرية: تنفيذ الموظف للأعمال والمسؤوليات التي تكلفه المنظمة بها والنتائج التي يحققها الموظف للمنظمة.

نظام التعويضات والمكافآت الخضراء (green compensation and rewards): وتعني تقديم المكافآت النقدية وغير النقدية القائمة على التقدير للمبادرات البيئية مثل الشهادات والجازات المدفوعة والهدايا وغيرها (Fernandez and Rio, 2002).

الأداء المؤسسي (institutional performance): مدى قدرة المؤسسة على التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى في البيئة الداخلية والخارجية، والتي تكون محور للتقييم وتشتمل على المؤشرات التي تضمنت استخدام مواردها بكفاءة وفاعلية وإنتاج مخرجات متناغمة مع الأهداف الاستراتيجية في المؤسسة والتي تناسب المستفيدين والشركاء من خدماتها (رزق، 2019).

1.1 المقدمة

يعتبر تغير المناخ والتدهور البيئي من أكبر التحديات في عصرنا الحالي، والنتيجة من ظاهرة الاحتباس الحراري وارتفاع نسبة غازات الدفيئة الناتجة من أنشطة وممارسات الإنسان مثل حرق الوقود الأحفوري وأنشطة الإنتاج الصناعي وغيرها، لهذا ازدادت المخاوف العالمية بشأن القضايا البيئية، وهذا أدى إلى تزايد الاهتمام بالقضايا البيئية وخلق لوائح وسياسات جديدة من أجل الحفاظ على البيئة وتحقيق الاستدامة، وظهور العديد من المنظمات العالمية التي تهتم بهذا الشأن، كما وظهرت العديد من المفاهيم الحديثة والتي من شأنها دمج القضايا البيئية ضمن الممارسات الإدارية، فقد ظهر مصطلح الإدارة الخضراء والذي يشير إلى تبني الممارسات الصديقة للبيئة ضمن العديد من المجالات والممارسات الإدارية، وفي الآونة الأخيرة انضمت ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRM) ضمن ممارسات الإدارة الخضراء، ليظهر مصطلح ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM)، والتي تهدف إلى زيادة مشاركة الموظفين والتزامهم اتجاه البيئة، وهذا بدوره يقلل من الأضرار البيئية الناجمة عن الممارسات البشرية ويساهم في تشكيل ثقافة الوعي البيئي لدى العاملين مما يساعد ذلك في تحسين الأداء المؤسسي وظهور الموظف الأخضر (منظمة العمل الدولية، 2016).

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في كافة المنظمات كونها تتعامل مع أهم مورد وعنصر في العملية الإنتاجية تأثيرا على البيئة، وبهذا يتفق علماء الإدارة على أن التركيز على إدارة المورد البشري بشكل خاص وبالشكل السليم، وتهيئة الموارد البشرية لمواجهة التحديات البيئية وهذا بدوره يمكن المنظمات من البقاء والاستمرار وازدهار اقتصادها وتحقيق الميزات التنافسية، ولهذا لا بد للدول

التوجه إلى تفعيل دور الإدارة الخضراء في جميع أقسام المنظمات صغیرها قبل كبيرها لضمان الحفاظ على النظام البيئي ومصادره، من خلال سن قوانين وسياسات وأنظمة صديقة للبيئة وداعمة للإدارة الخضراء، حيث شهدت الدول المتقدمة اهتماماً كبيراً في الموضوع في الآونة الأخيرة وامتد هذا الاهتمام ليدخل إلى الدول النامية والتي تعد دولة فلسطين واحدة من هذه الدول التي بدأت بدمج الإدارة البيئية مع إدارة الموارد البشرية فيها ضمن الخطط الاستراتيجية الحديثة (تيم، 2018).

ويعد الأداء المؤسسي للمنظمة هو محصلة لتفاعل الأعمال الداخلية والخارجية للمنظمة من خلال نتيجة أعمال الأفراد في وحداتهم التنظيمية والتي تقاس من خلال مقارنة الأداء الفردي مع ما تم تحقيقه من الأهداف المتوقع تحقيقها من الفرد، وهذا من خلال تقييم أداء الموظف لمعرفة سير الموظف في عمله، وأيضاً أداء الوحدات التنظيمية في المنظمة من خلال ممارستها للأدوار المتوقع تنفيذها في المنظمة على ضوء الأهداف الاستراتيجية لكل وحدة والسياسات العامة وصولاً إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية العامة فيها، وأداء المنظمة في إطار البيئة الخارجية الاقتصادية والسياسية والثقافة والاجتماعية ... الخ المحيطة بها نظراً لوجود عوامل خارجية كبيرة تخرج عن نطاق إدارة المنظمة والتي تنعكس على أداء الأفراد والوحدات التنظيمية. ونتيجة للتكامل بين العناصر الثلاثة المذكورة يتحقق الأداء المؤسسي (المدهون، 2014).

ونتيجة لأهمية التفاعل بين إدارة الموارد البشرية في المنظمات ودمج الإدارة البيئية والمسؤولية الاجتماعية ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية، وانطلاقاً من أهمية الموضوع ولما لذلك من انعكاس على الأداء المؤسسي العام تبين ضرورة القيام بدراسة حول درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها على الأداء المؤسسي في القطاع العام الفلسطيني.

1.2 مشكلة الدراسة

تتجه الدول في الآونة الأخيرة إلى تفعيل وتعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحويلها من منظورها النظري التقليدي إلى التطبيق العملي في كافة المجالات، لما للموارد البشرية من دور فعال لنهوض اقتصاد الدول، وأن المورد البشري أكثر الموارد عرضة للتأثر بالتغيرات البيئية الداخلية والخارجية (فتحي، 2019)، وكذلك هو الحال في دولة فلسطين التي بدأت بتبني فكرة تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء انسجاماً مع أهداف التنمية المستدامة 2030، وذلك من خلال ترسيخ الثقافة الخضراء لدى أفراد المجتمع، والتشجيع على خلق فرص وأفكار جديدة تساهم في تحسين أداء المنظمات والذي بدوره يضمن استمرار وبقاء المنظمة ودمج الإدارة البيئية مع إدارة الموارد البشرية، وصولاً إلى تحقيق التميز سواءً على مستوى الأفراد أو على المستوى المؤسسي في كافة القطاعات. كما ولوحظ في الآونة الأخيرة اهتمام القطاع العام في فلسطين بالبيئة والبدء في إدخال الثقافة الخضراء في كافة ممارسات الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية من خلال أجندة السياسات الوطنية 2017-2022، والتوجه لابرار الموظف الأخضر في مختلف القطاعات، وتنمية المهارات واستراتيجية التدريب تماشياً مع توصيات منظمة العمل الدولية.

تمثلت مشكلة الدراسة في البحث حول ما هي درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها في الأداء المؤسسي في القطاع العام الفلسطيني؟

1.3 مبررات الدراسة

اختيار موضوع درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها في الأداء المؤسسي في القطاع العام الفلسطيني ناتج عن عدة عوامل منها:

- حداثة الموضوع وأهميته في تفعيل الممارسات الصديقة للبيئة ضمن الأنشطة الإدارية والوظيفية للمساهمة في الحد من التلوث والحفاظ على البيئة.
- الاهتمام الكبير بالموضوع من خلال أهداف التنمية المستدامة، وإدراجه ضمن الخطط الاستراتيجية القطاعية للمؤسسات الحكومية، حيث بدأت العديد من القطاعات بالاهتمام بالإدارة البيئية ودمجها مع ممارسات الموارد البشرية.
- الرغبة الشخصية في البحث حول الموضوع المنبثقة من التخصص في مجال بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية والذي يعتبر الموضوع جزءاً من مفاهيم التخصص التي تستحق الاطلاع عليها وتوضيح مفاهيمها.
- عمل الباحثة في مؤسسة حكومية ما زالت تمارس العديد من ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تعود بالضرر على البيئة.

1.4 أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال تناولها لموضوع معاصر حول التوجه نحو تحقيق التنمية المستدامة الخضراء، وتحويل الأنظمة الإدارية إلى خضراء، صديقة للبيئة، وتتلخص أهمية الموضوع من الناحية العلمية والعملية حسب التالي:

الأهمية العلمية:

- تعتبر الدراسة من أولى الدراسات التي تستهدف الدراسة حول درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في القطاع العام الفلسطيني وتأثيرها في الأداء المؤسسي.

- تسعى الباحثة إلى إضافة مساهمة علمية في المكتبات وفتح آفاق جديدة للباحثين والمهتمين، نظراً لحدثة ظهور وتطبيق مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في فلسطين،
- لقاء الضوء على متغيرين مهمين ألا وهما ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المؤسسي في القطاع العام الفلسطيني.
- تسهم هذه الدراسة في زيادة المعرفة العلمية من خلال الاطلاع على الأدبيات والمقالات والكتب والمراجع المتعلقة بموضوع الدراسة محلياً ودولياً.

الأهمية العملية:

- تكمن أهمية الدراسة العملية في الخروج بمجموعة من النتائج والتوصيات التي من شأنها المساهمة في تطوير الأنظمة الإدارية الخضراء، والتي بدورها تؤثر على الأداء المؤسسي بشكل فاعل.
- تساعد هذه الدراسة صناع القرار في اتخاذ القرارات المناسبة على المستويات العليا في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، وتطبيق الخطط والأهداف الاستراتيجية الوطنية، لتطوير عددًا من السياسات التي تخدم البيئة والأفراد.
- بيان أهمية تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها في الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني.

1.5 أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي الأول للدراسة في التعرف على درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في القطاع العام الفلسطيني.

ويتمتع من الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على درجة ممارسة حفظ الطاقة في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني .
- التعرف على درجة تطبيق ممارسة تقييم أداء العاملين الأخضر في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني .
- التعرف على درجة تطبيق ممارسة الاختيار والتعيين والتوظيف الأخضر في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني .
- التعرف على درجة تطبيق ممارسة التدريب والتطوير الأخضر في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني .
- التعرف على درجة تطبيق ممارسة التعويضات والمكافئات الخضراء في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني .

ويتمثل الهدف الثاني من الدراسة في الكشف عن الفروق في إجابات المبحوثين حول درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها في الأداء المؤسسي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، العمر، سنوات الخبرة، التخصص)

أما الهدف الثالث من الدراسة يتمثل في التعرف على تأثير تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني .

1.6 أسئلة الدراسة

يتمثل التساؤل الرئيسي الأول حول ما هي درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني؟

ويتفرع عن التساؤل الرئيسي الأول الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي درجة ممارسة حفظ الطاقة في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني؟
- ما هي درجة تطبيق ممارسة تقييم أداء العاملين الأخضر في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني؟
- ما هي درجة تطبيق ممارسة الاختيار والتعيين والتوظيف الأخضر في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني؟
- ما هي درجة تطبيق ممارسة التدريب والتطوير الأخضر في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني؟
- ما هي درجة تطبيق ممارسة التعويضات والمكافئات الخضراء في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني؟

يتمثل السؤال الرئيسي الثاني حول هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط إجابات المبحوثين في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني حول درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها في الأداء المؤسسي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (المؤسسة، الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة)؟

أما التساؤل الرئيسي الثالث للدراسة حول ما هو تأثير تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المؤسسي؟

1.7 فرضيات الدراسة

تتمثل الفرضية الرئيسية الأولى بأنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين درجة تطبيق أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها في الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

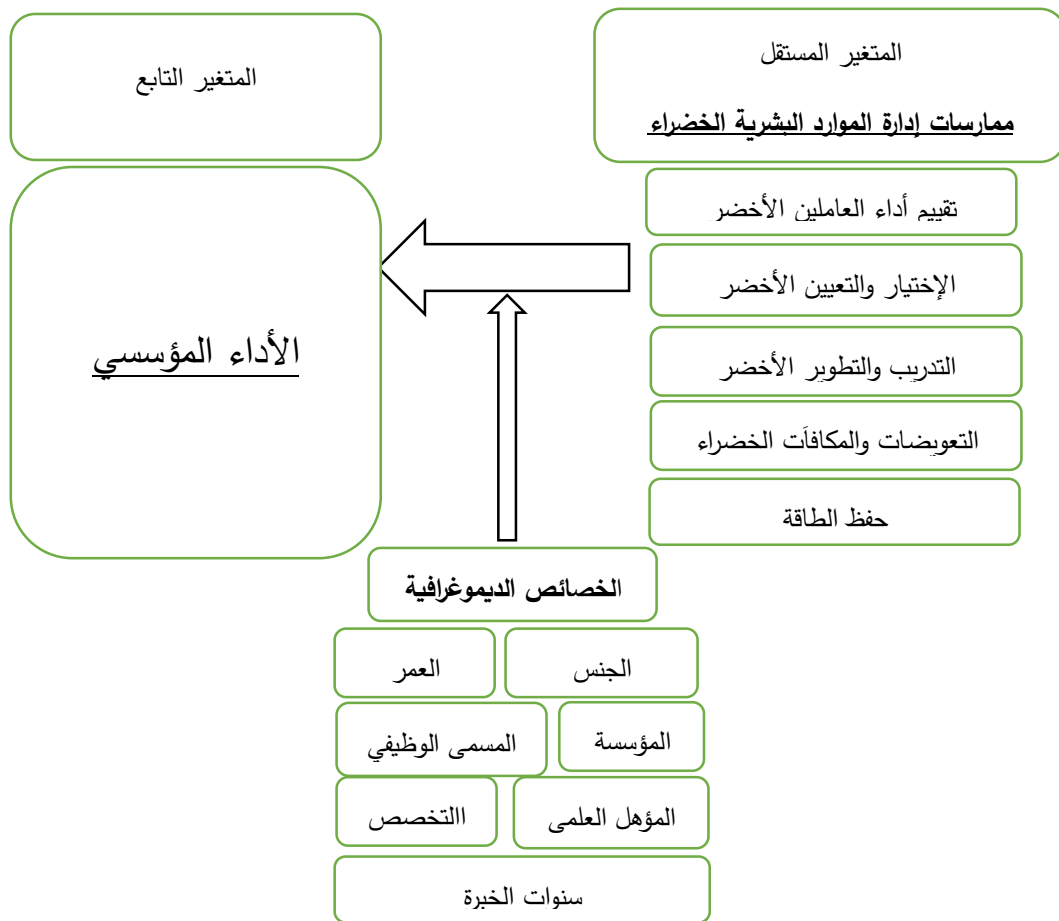
- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين درجة تطبيق ممارسة حفظ الطاقة وتأثيره في الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني.
- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين درجة تطبيق ممارسة تقييم أداء العاملين الأخضر وتأثيره في الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني.
- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين درجة تطبيق ممارسة الاختيار والتعيين والتوظيف الأخضر وتأثيره في الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني.
- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين درجة تطبيق ممارسة التدريب والتطوير الأخضر وتأثيره في الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني.
- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين درجة تطبيق ممارسة نظام التعويضات والمكافآت الخضراء وتأثيره في الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني.

الفرضية الرئيسية الثانية تتمثل حول أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين إجابات الباحثين في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني حول درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية

الخضراء وتأثيرها في الأداء المؤسسي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (المؤسسة، الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة).

اما افرضية الرئيسية الثالثة حول أنه لا يوجد تأثير لأبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني.

1.8 متغيرات الدراسة



1.9 حدود الدراسة

الحدود المكانية: اقتصر هذه الدراسة على مؤسسات القطاع العام الفلسطيني.

الحدود الزمانية: اقتصرت الدراسة على العام 2020.

الحدود البشرية: العاملين في إدارة الموارد البشرية ضمن مسمى وظيفي مدير عام، ومدير، ورئيس قسم، وموظف إداري، وذلك في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، ووزارة التربية والتعليم، ووزارة الصحة، وسلطة جودة البيئة، والجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، وديوان الموظفين العام.

الحدود الموضوعية: درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها في الأداء المؤسسي.

محددات الدراسة:

من أهم المعوقات التي واجهت الباحثة أثناء تطبيق الدراسة هو نظام التناوب في عمل الموظفين في المؤسسات الحكومية بسبب جائحة كورونا، حيث احتاجت الباحثة الى اجراء عدد كبير من الزيارات لنفس المؤسسة من اجل جمع بيانات الدراسة. كذلك عدم تعاون عدد من الموظفين الحكوميين في تعبئة الاستبانة.

1.10 هيكلية الدراسة

تكونت الدراسة من خمسة فصول رتبت على النحو التالي:

الفصل الاول: الإطار العام للدراسة تضمن المقدمة، ومشكلة الدراسة، ومبرراتها، وأهميتها، وأهدافها، وأسئلتها، وفرضياتها، وهيكلتها.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة، حيث تضمن الإطار النظري حول ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية، وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، والأداء المؤسسي، ومؤسسات القطاع العام الفلسطيني، والدراسات السابقة والتعقيب عليها.

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة والذي تضمن منهج الدراسة ومجتمعها وحدودها وأداة الدراسة ومتغيراتها.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والدراسات المقترحة.

الفصل الثاني: الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية التقليدية

2.1 المقدمة

يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد في كافة المنظمات لما له من دور كبير في تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة، لهذا يتوجب العمل على تعزيز مفهوم الإدارة الخضراء والذي يعني الاهتمام بالبيئة والحفاظ عليها وتحمل المسؤولية الاجتماعية. لذلك توجهت العديد من الدراسات والأدبيات للاهتمام بالمفهوم الأخضر مثل التسويق الأخضر والمحاسبة الخضراء والإدارة الخضراء، ولكن أقلية من الأدبيات التي تناولت إدارة الموارد البشرية الخضراء GHRM. لهذا توصل العديد من العلماء إلى أن الربط بين إدارة الموارد البشرية واستدامة الموارد الطبيعية والحفاظ على البيئة بات من الموضوعات الرئيسية في التوجهات الإدارية الحديثة لكافة المنظمات، وهذا من خلال صياغة العديد من الاستراتيجيات التي تساهم في ذلك، والعمل على تعزيز المفهوم الأخضر في ممارسات إدارة الموارد البشرية، من خلال تبني العديد من المبادرات الصديقة للبيئة والتي تساهم بدورها في زيادة الكفاءات في المنظمات والتقليل من التكاليف ورفع مستوى ولاء الموظفين وانتمائهم للمنظمة ورفع مستوى الوعي البيئي لديهم (الحموري وآخرون، 2017).

إن سعي المنظمات لوضع العديد من الاستراتيجيات الفعالة والحديثة يساعدها في تحسين مستوى الأداء والذي بدوره يحقق النمو والازدهار، ويضمن البقاء والاستمرارية للمنظمة في ظل عصر التنافسية، فالاستراتيجيات السليمة في تحديد الأهداف طويلة الأمد للمنظمة في المجالات الإدارية، والتي تضمن التفاعل الصحيح لكافة العناصر الإنتاجية فيها، والتي تتمثل في الممارسات التنفيذية وتخصيص الموارد المتاحة والضرورية لتحقيق الأهداف المرسومة. كما وأن التركيز على إدارة المورد البشرية بالطرق السليمة

من خلال اتباع استراتيجيات عديدة مثل التقييم والتحفيز والتدريب وغيرها، للوصول إلى الاستغلال الأمثل لهذا العنصر بطرق فعالة تعود بالنفع على أداء المنظمة (الشريف 2017).

تعتبر المؤسسات الحكومية من الأركان المهمة في الدولة الفلسطينية والتي تتحمل مسؤوليات كبيرة، لهذا لا بد من الاهتمام بها بشكل عام، والاهتمام بالعنصر البشري بشكل خاص من خلال التدريب والتطوير والاستقطاب والتعيين والتحفيز وتقييم أداء العاملين في المؤسسات من أجل تحسين الأداء المؤسسي لهذه المؤسسات ومواكبة متطلبات العصر المتجددة وتحسين الخدمات المقدمة للجمهور، وتحقيق الرضا للمواطنين وأصحاب المصالح ومتلقي الخدمة، حيث يعتبر الأداء المؤسسي موضوعاً ذو أهمية كبيرة لكافة الفروع الإدارية لما له من أثر على نشاط المنظمات ومساعدتها على مواكبة التغيرات المتسارعة في العالم الخارجي، ونظراً لأهمية العنصر البشري في تطوير الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وأهمية دمج القضايا البيئية ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية للحفاظ على الموارد وتحقيق الاستدامة، توجهت هذه الدراسة من خلال الأهداف والأسئلة والمبررات والفرضيات لتسليط الضوء على درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها في الأداء المؤسسي في القطاع العام الفلسطيني.

2.2 إدارة الموارد البشرية

تلعب الموارد البشرية دوراً هاماً في تحقيق التنمية، حيث يمثل الاستثمار الأمثل لها عائداً على المنظمات، والأكثر تأثيراً على كافة العناصر الإنتاجية الأخرى وكفاءة توظيفها، وتتبع أهميته من كونه محور لكافة النشاطات ومبعث للحياة لكافة الثروات، فالعنصر البشري يتمثل في جميع العاملين في المنظمة على مختلف تخصصاتهم الفنية والعلمية والإدارية سواء كانوا في مواقع التنفيذ أو مواقع اتخاذ القرارات (تيم، 2018).

ورد العديد من التعريفات التي تحدد مفهوم إدارة الموارد البشرية، ومن أهم هذه التعريفات:

- إدارة الموارد البشرية: هي نشاطات يتم من خلالها الحصول على الأفراد اللازمين للمنظمة من حيث العدد والنوعية والتي تخدم أغراضها، وترغبهن بالبقاء في خدمة مصالح المنظمة، ويبدلون طاقاتهم وجهودهم لتحقيق أهداف المنظمة التي تسعى للوصول إليها (جودة، 2010).
- إدارة الموارد البشرية: هي الإدارة الخاصة باستقطاب واختيار وتطوير وتنظيم وتقييم ومكافأة إدارة أعضاء المنظمة من الأفراد أو جهات العمل وذلك لتحقيق الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد من خلال رضاهم عن العمل وتحسين جودة وزيادة فاعلية وإنتاجية العاملين (تيم، 2018).
- إدارة الموارد البشرية: هي نظاماً لإدارة العنصر البشري باعتباره أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكيف المنظمة مع المتغيرات السائدة في بيئة أعمالها، ومن ثم قدرتها على تحقيق أهدافها المحددة (عباس، 2010).

2.2.1 التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية كانت وليدة الظروف الإدارية الناتجة من الثورة الصناعية، ساهمت سلسلة التطورات الصناعية والإدارية والاجتماعية والتكنولوجية المتعاقبة إلى ظهور مفهوم إدارة الموارد البشرية بصورته الحديثة، والذي يتمثل في وجود إدارة للموارد البشرية متخصصة، تراعي شؤون الموارد البشرية في المنظمات تتطوي على ممارسة العملية الإدارية بكافة عناصرها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، والتي يتم صياغتها من خلال مجموعة من الأنشطة المتخصصة التي تعكس مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية، وتشمل هذه الأنشطة: تخطيط الموارد البشرية، واستقطاب العاملين، التدريب

والتطوير التنظيمي، وتحفيز العاملين، والتدريب والتطوير التنظيمي، وتقييم أداء العاملين، وتحسين بيئة العمل (عباس، 2010).

إن التطور الكبير في المستويات التعليمية والثقافية أمام الموظفين أدى إلى زيادة الوعي لديهم نتيجة ارتفاع المستويات الثقافية والتعليمية، والذي أدى بدوره إلى الحاجة لوجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية، وتوفير العديد من الوسائل الحديثة لتسهيل التعامل مع التنوع الحديث في لكوادر الموارد البشرية، بالإضافة الى ظهور العديد من القوانين والتشريعات العمالية التي يتم صياغتها وسنها من قبل الحكومة لتوضيح العلاقة بين العمال وأصحاب العمل وذلك لتجنب العديد من المشاكل بينهم (الحموري وآخرون، 2017).

2.2.2 أهمية إدارة الموارد البشرية: (تيم، 2018)

ازداد الاهتمام في الآونة الأخيرة بإدارة الموارد البشرية وذلك يعود للأسباب التالية:

- زيادة وعي الإدارة العليا في المنظمات لأهمية العنصر البشري في المنظمة من أجل تحقيق أهداف المنظمة واستمرار نجاحها ونموها.
- اهتمام الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي مما يجعلها تنظر إلى الموارد البشرية باعتبارها من أهم العوامل الاستراتيجية في المنظمة لأنها تشكل مصدراً استراتيجياً لتحقيق الميزة التنافسية.

وتكمن أهمية الموارد البشرية في: (تيم، 2018).

- أنها محور فاعلية لكل نشاط.
- تكلفة الموارد البشرية أعلى عناصر التكلفة.
- كفاءة الموارد البشرية يعوض ندرة الموارد الأخرى.

- تهتم بالموارد البشرية في المنظمة وهم الأفراد.
- تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين في المنظمة.
- تضع الخطط المناسبة للتدريب.
- تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها.
- تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظيفة.

2.2.3 أهداف إدارة الموارد البشرية

تهدف إدارة الموارد البشرية في السعي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة في المنظمة، وهذا من خلال رفع مقدرتهم على العمل والأداء الجيد والسلوك السليم، وإيجاد الدافعية والرغبة لديهم في العمل والإنتاج، والانتماء للمنظمة وبهذا فإن هدف إدارة الموارد البشرية يدور حول تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي: المقدره X الرغبة (عباس 2010).

ولهذا لا بد للمنظمة من تحقق الأهداف المتعلقة بالموارد البشرية وظيفية كانت أو تنظيمية مثل جذب الموارد البشرية المؤهلة، والحفاظ عليها، وزيادة التحفيز لهذه الموارد، وتأمين الإطار القانوني ومراعاة القانون واحترامه، وتطوير الإنتاجية ورفع المستوى التعليمي لديهم. وهذا من خلال وضع العديد من الاستراتيجيات المتعلقة بالموارد البشرية وفقاً للاحتياجات اللازمة لإنجاز استراتيجية المنظمة المطلوبة في الوقت الحاضر وفي المستقبل، لتساهم في توفير مستويات عالية من الإنتاجية والفاعلية التنظيمية والأداء والإنجاز، وبالتالي ضمان بقاء المنظمة ونموها ونجاحها، ويمكن القول إن قوة الموارد البشرية وفاعلية أدائها، تمثل قوة المنظمة، وترفع من قدرتها على منافسة الآخرين في الأسواق، وضمان البقاء والاستمرار لها (عقيلي، 2005).

وتهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق عدة أبعاد وهي أبعاد اجتماعية وتنظيمية ووظيفية وعلى مستوى الأفراد، وهي موضحة فيما يلي: (تيم، 2018).

- **الهدف الاجتماعي:** ويتمثل في المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية في تحقيق احتياجات الأفراد والتحديات في المجتمع مع المحافظة على تقليل الآثار السلبية لها على التنظيم، ومن أهم الأمثلة على هذا الهدف هو الالتزام بالقوانين والتشريعات وتنظيم العلاقة بين الإدارة والنقابة.
- **الهدف التنظيمي:** وهو تحقيق الفاعلية التنظيمية، حيث أن الإدارة ليست هي النهاية في حد ذاتها بل هي وسيلة لمساعدة التنظيم، ومن أهم الأمثلة على هذا الهدف العلاقات بين الإدارة والعمال، والاختيار والتخطيط والتدريب.
- **الهدف الوظيفي:** يتضمن مراعاة المستوى التنظيمي للمنظمة وإشباع حاجاتها بدون زيادة أو نقص، ومن أمثلة هذه الأهداف التقييم والتعيين.
- **هدف الأفراد:** ويشمل مساعدة الأشخاص في تحديد أهدافهم الشخصية وذلك للحفاظ عليهم وتحفيزهم لبذل مزيد من الجهد وزيادة درجة ولائهم وانتمائهم. ومن أمثلة هذا الهدف المكافآت والحوافز.

ويمكن تلخيص تلك الأهداف فيما يلي: (تيم، 2018).

المشاركة وتمثل في:

- استقطاب واختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المنظمة.
- التعريف بالمنظمة بشكل سليم بحيث يرغب طالب العمل في الانضمام للمنظمة.
- الاحتفاظ بالأفراد الناجحين في عملية الاختيار.
- استقرار الأيدي العاملة في المنظمة.

الفاعلية: وهي جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح، وهي مرتبطة بعدة عوامل منها:

- تحفيز الأفراد.
- تطوير قدراتهم ومهاراتهم.
- مدهم بمهارات جديدة والمواد الكفيلة لتحقيق ذلك.
- مساعدتهم على التوصل إلى الأداء المرغوب فيه.

2.2.4 ممارسات إدارة الموارد البشرية

تهتم إدارة الموارد البشرية بأداء مجموعة من الوظائف التي تنفذ من خلال مجموعة من السياسات والتي تمثل علاقة المنظمة مع العنصر البشري فيها.

2.2.4.1 تخطيط الموارد البشرية

تعرف هذه العملية على أنها عملية منهجية مستمرة يتم من خلالها تحليل الموارد البشرية في المنظمة في ظل الظروف والتطورات والسياسات المتغيرة والمتعلقة بشؤون الموظفين والتي تتناسب مع الفعالية بعيدة المدى للمنظمة (كشكواي، 2006).

وهو أحد الوظائف والممارسات الأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في كافة المنظمات، حيث يمكن من خلاله تقدير احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها وأنوعها ومهاراتها، بشكل يخدم متطلبات تحقيق استراتيجية المنظمة، بحيث تبنى على أساس دراسة حجم وعبء العمل المستقبلي المحدد في استراتيجية المنظمة، مع مراعاة إمكانية وقوة الموارد البشرية المستقبلية في المنظمة لإنجاز ما هو مخطط له من حجم العمل وفقاً للخطة الاستراتيجية العامة للمنظمة (العقيلي، 2005).

وقد بين العقيلي (2005) أن عملية التخطيط تقوم على ثلاثة أركان رئيسية وهي:

- التنبؤ بمطالب العمل المستقبلي من الموارد البشرية، ويتم تحديد ذلك في ضوء حجم العمل الذي حددته استراتيجية المنظمة وأداءها الكلي.
- التنبؤ بمدى قدرة المنظمة على تلبية مطالب العمل المستقبلي من مواردها البشرية المتاحة لديها في كل قسم ووحدة إدارية، وتخصصاتها، وإمكانية تنفيذ حجم العمل المطلوب.
- مقارنة ما يحتاجه العمل المستقبلي من موارد بشرية مع ما هو متاح منها في المنظمة، للتعرف فيما إذا سيكون لديها مستقبلاً فائض أو نقص في هذه الموارد.

أهداف عملية تخطيط الموارد البشرية:

تتمثل الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بتخطيط الموارد البشرية في المنظمات إلى ضمان التالي:
(كشكواي، 2006).

- قدرة المنظمة على جذب والاحتفاظ بالعاملين من خلال توفير أعداد كافية من العمالة التي تتمتع بالمهارات المناسبة التي تمكنها من العمل بكفاءة حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.
- استفادة كاملة للعاملين الذين تم توظيفهم.
- التأكيد على قدرة المنظمة على توفير التدريب والتطوير اللازمين لرفع كفاءة الأداء في المهام المخصصة كل حسب موقعه.
- ضمان أن المنظمة قادرة على التنبؤ والتصرف بناءً على التغيير في الطلب على الخدمات التي تقدمها.

- قدرة المنظمة على تلبية المتطلبات المستقبلية من الموارد البشرية من الموارد الداخلية الخاصة بها.

- ضمان أن المنظمة تتيح الفرص المتساوية للترقيات والتطوير لجميع الموظفين دون استثناء.
- ضمان قدرة المنظمة على السيطرة على التكاليف الخاصة بالموارد البشرية، وتتوقع النفقات الخاصة بهم.

ويمكن استنتاج بأن الهدف الأساسي للمنظمة من عملية تخطيط الموارد البشرية هو توفير الاحتياج الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمة بشكل يحقق توازن بين حجم العمل المطلوب مع قوة العمل الذي لا يمكن تحقيقه في حال وجود نقص أو فائض في هذه الموارد.

2.2.4.2 تحليل وتصميم الوظيفية

تعد عمليتي تحليل وتصميم الوظيفة من المهام الأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المنظمة، حيث تهدف إلى تحديد مستوى العمل ونطاقه ومضمونه، وما تتضمنه كل وظيفة من مسؤوليات ووجبات يتطلب توفرها في شاغل الوظيفة، وما يجب ان يتوفر فيه من مؤهلات وخبرات ومهارات.

وتعرف عملية التصميم بأنها عملية متعلقة بتحديد مهام الوظيفة وكيفية تأديتها من قبل شاغل الوظيفة، مع مراعاة ربط الوظيفة مع الوظائف الأخرى، وعند القيام بالعملية لابد من الأخذ بعين الاعتبار درجة التكنولوجيا المستخدمة في العمل والتي يمكن من خلالها إحداث وظائف جديدة أو الاستغناء عن وظائف معينة، وتؤدي إلى تغيير العديد من الواجبات الوظيفية في المنظمة.

أما عملية تحليل الوظيفة فهي أداة رئيسية من أدوات إدارة الموارد البشرية، فهي عملية تتضمن القيام بجمع المعلومات المتعلقة بكل وظيفة وهذا بهدف الإلمام بوصف الوظيفة ومتطلباتها ومعرفة مواصفاتها

وخصائصها، والتي تؤدي في النهاية إلى وضع الرجل الموظف المناسب في المكان المناسب، من خلال صياغة وصف وظيفي ومواصفات لشاغل الوظيفة اللذان يؤثران بدورهما على العديد من نشاطات الموارد البشرية. (جودة، 2010).

2.2.4.3 التوظيف

تضم عملية التوظيف كلاً من عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين، وهي العملية التي تلي عملية تخطيط الموارد البشرية، وتبدأ العملية من خلال ضمان أن المنظمة لديها الأنظمة التي تستطيع من خلالها جذب واختيار وتعيين المرشحين الذين يمتلكوا المؤهلات المطلوبة، ولهذا فإنه يجب على المنظمة الاهتمام بعملية الاستقطاب والاختيار بشكل كبير حتى يتم تعيين موظفين ذوي كفاءة عالية، وذلك لتجنب آثار عمليات التعيين السيئة والتي تؤدي إلى نسبة مرتفعة من دوان العمالة وضعف في الأداء (كشكواي، 2006).

وتعرف عملية الاستقطاب على أنها العملية التي تتعلق بجذب أكبر عدد ممكن من الموارد المؤهلة والصالحة التي تحتاجها المنظمة والمتاحة في سوق العمل بأقل تكلفة ممكنة، وفق مواصفات محددة لخدمة نشاطها الحالي والمستقبلي، ويمكن أن يكون الاستقطاب خارجي كما ويمكن أن يشمل الموارد البشرية التي تعمل حالياً لدى المنظمة (العقيلي، 2005).

أما عملية الاختيار فتعني انتقاء الموظف الأكثر كفاءة لشغل الوظيفة المعلن عنها بنزاهة وبعدالة عالية بعيداً عن المحسوبية ومحاباة الأقارب، لهذا يجب أن يتم مراعاة مقابلة أفراد ذوي مؤهلات ومهارات وقدرات تتناسب مع تحليل الوظيفة والوصف الوظيفي، وبهذا تساهم العملية في وضع الموظف المناسب في المكان المناسب مما ينعكس على أداء الأفراد ومن ثم أداء المنظمة في المستقبل.

وتعرف عملية التعيين على العملية المكملة لعملية التوظيف، وهي ناتج عمليتي الاستقطاب والاختيار، فبعد استقطاب عدد من المتقدمين الأكفاء واختيار الأنسب منهم تأتي عملية ضم المتقدم الذي تم اختياره للبدء بالعمل في المنظمة. (جودة، 2010).

مراحل عملية التوظيف: (كشكواي، 2006).

- تحديد الاحتياج إلى تعيين عدد من الموظفين.
- تحديد متطلبات واحتياجات العمل.
- اتخاذ القرارات بشأن مصادر الموظفين المحتمل تعيينهم.
- تحديد طريقة الاختيار.
- اختيار المرشحين الناجحين.
- إعلام المرشحين بالنتيجة.
- تعيين المرشح الناجح.

2.2.4.4 تقييم أداء الموارد البشرية

يعرف تقييم أداء الموارد البشرية على أنه النظام الذي يساعد على التعرف على جوانب القوة والضعف في الأداء الماضي وتحديد كيفية استثمار جوانب القوة وتقادي جوانب الضعف في الوقت الحالي وفي المستقبل، وهذا من أجل الوصول إلى تحقيق أعلى درجات كفاءة الأداء، والذي بدوره يعود على المنظمة والأفراد والمجتمع بالنتج والفائدة.

وتعود أهمية تقييم أداء العاملين إلى: (تيم، 2018).

- تعريف العاملين إذا كان أدائهم مقبول أو لا.

- يساعد في تعريف الإدارة بمستوى أداء المرؤوسين، وهذا يساعد في اتخاذ القرارات المناسبة التي تضمن تحقيق أهداف المنظمة.
- يساعد في تحديد أسباب ضعف الأداء ومن ثم التوجه إلى تصحيحها.
- تخطيط التطور المهني للموظف.
- تحديد مدى جاهزية الموظف للحصول على نقل أو ترقية.
- يساهم في تحديد القرار بشأن حصول الموظف على مكافأة أو زيادة في الراتب.
- يحسن معدل الإنتاجية في المنظمة ككل وفي القسم كجزء.
- إعطاء الموظفين إحساس بعدالة إجراءات المنظمة وبالتالي التقليل من شعور الموظف بالترقية وزيادة انتماءه وولائه للمنظمة.

2.2.4.5 التدريب والتطوير

يمثل التدريب العملية التي من خلالها يتم تعليم الأفراد المهارات والمعرفة والسلوك اللازمة للتمكن من تنفيذ المسؤوليات الموكلة إليهم وفقاً للمقاييس المطلوبة. وتختلف عملية التدريب عن عملية التعليم التي يتم من خلالها إضافة معلومات عامة عن موضوع معين للفرد، بينما يركز التدريب على إضافة متطلبات محددة للوظيفة، وهذا من أجل تحسين أداء الأفراد بالمهام الحالية وإعطاء تعليمات بشأن المهام الغير مألوفة لدى الشخص الذي يشغل الوظيفة، أو تهيئة وإعداد الفرد للتغيرات المحتملة حدوثها.

وتعرف لجنة خدمات القوة البشرية عملية التدريب على أنها عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك المهاري من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة، وتهدف عملية التدريب إلى تطوير قدرات الأفراد في تلبية احتياجات العاملين في المؤسسة في الوقت الحاضر وفي المستقبل.

أما عملية التطوير فتعني العمل على منح الأفراد المعرفة والمهارة والخبرة اللازمة والتي تمكنهم من القيام بالأدوار والمسؤوليات الموكلة إليهم وذات متطلبات أكثر .

وتعرف لجنة خدمات القوة البشرية عملية التطوير على أنها نمو قدرات الأشخاص للوصول إلى درجة معينة، وذلك من خلال التعلم الواعي أو الغير واعي، وعادة ما يتم دعم هذه البرامج بصورة مستمرة من خلال التوجيه والإرشاد. (كشكواي، 2006).

يتمثل الهدف من عملية التدريب في التالي: (تيم، 2018).

- خفض من دوران العمالة ورفع الروح المعنوية للعاملين .
- تعريف العاملين بالظروف المحيطة بالوحدة التي يعملون بها وزيادة الفهم للعلاقات الاقتصادية والاجتماعية السائدة في المجتمع.
- مساعدة العاملين على أداء وظائفهم بأحسن مستوى ممكن.
- الرفع من كفاءة العاملين والعمل على تنميتهم من أجل مساعدتهم على توليهم الوظائف المستقبلية.

2.2.4.6 التعويضات

تعتبر إدارة التعويضات من أهم القضايا المحورية في علاقة الإدارة بالعاملين، فهي تؤثر على مستويات دخول الموظفين وبالتالي تؤثر على مستويات معيشتهم، وعليه فإن مستوى الأجر ومدى عدالته مقارنة بما تدفعه المنظمات الأخرى يعتبر مؤشراً للمكانة الوظيفية ومقدار النجاح المهني، حيث أن العاملين لديهم اهتمام كبير بالنسبة لقرارات الأجور عند تقييمهم لعلاقتهم مع الإدارة، لهذا فإن القرارات المتعلقة بالمكافئات يجب إدارتها بعناية تامة. أما بالنسبة لمنظور المنظمة فإن إدارة دفع الأجور والرواتب

والمكافئات تمثل أحد الأدوات التي تؤثر بشكل واضح في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، لما لها من تأثير على جاذبية العمل والقدرة على استقطاب والحفاظ على العاملين ذوي الخبرات والكفاءات المميزة، كما وأن سياسات الدفع في المنظمة تمثل عنصر مهم من عناصر التكلفة، وبالتالي تحتاج إلى تدقيق وعناية عالية. (عباس، 2010).

وتمثل النظرة الحديثة للتعويضات على أنها إنفاق استثماري له عائد على ارتفاع الإنتاجية وفعالية الأداء للموارد البشرية، الذي يصاحبه ارتفاع في مستوى رضا المستفيدين وبالتالي يحقق عائداً يغطي زيادة الإنفاق في التعويضات، وبالتالي يمكن القول في هذه الحالة بأن تكلفة التعويضات تعد إنفاقاً استثمارياً له عائد وليس تكلفة. (العقيلي، 2005).

كما ويمكن التنويه إلى وجود اختلاف بين القطاع العام والخاص في المسؤوليات، حيث تنحصر مسؤوليات إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي، بتنفيذ القوانين والأنظمة التي شرعتها الدولة، أما القطاع الخاص فهو يحتاج إلى وضع أنظمة وقوانين تحكم العمل، لهذا تحتاج إدارة الموارد البشرية في هذا القطاع إلى أن تقوم بتصميم أنظمة للأجور والرواتب والحوافز والمزايا، وتنفيذ الأنظمة وتغييرها وتطويرها بشكل مستمر كما يتطلب الأمر. (برنوطي، 2001).

وتتكون التعويضات من شقين وهما: (العقيلي، 2005).

- التعويضات المالية والتي تتكون من التعويضات المباشرة والتي تشمل على الرواتب والأجور وأجور العمل الإضافي... إلخ، والتعويضات الغير مباشرة والتي تتمثل بالمكافئات والمزايا التي تقدمها المنظمات للعاملين لديها.

- التعويضات الغير مالية (المعنوية) وهي التعويضات التي يحصل عليها الموظفين من الوظيفة التي يقومون بأدائها وبيئة العمل المادية وبيئة العمل الاجتماعية والنفسية.

2.3 إدارة الموارد البشرية الخضراء

2.3.1 مقدمة

تتعرض الموارد الطبيعية إلى ضغط كبير ناتج من الزيادة في عدد سكان العالم، وهذا يؤدي إلى ارتفاع نسبة التلوث البيئي لكافة الموارد مثل الماء والهواء والأرض، مما يؤدي إلى ارتفاع نسبة انبعاثات الغازات المضرة بالبيئة مثل انبعاثات الكربون، وهذا سبب إلى زيادة في درجات الحرارة، وتآكل طبقة الأوزون والعديد من المشاكل البيئية. وبسبب زيادة هذه الظواهر برز التوجه عالمياً مؤخراً للاهتمام بالبيئة بدرجة مساوية للاهتمام في القضايا الاقتصادية، وهذا من خلال إجراء العديد من الدراسات الأكاديمية التي ساهمت في إصدار العديد من المنظمات سواء كانت منظمات حكومية أو غير حكومية لمجموعة من السياسات والقوانين التي من شأنها الحد من استهلاك الموارد الطبيعية (البحيري، 2018).

يشهد العالم اليوم اهتماماً متزايداً بالقضايا البيئية والتوجه نحو تعزيز البيئة الخضراء، وذلك بناءً على التوجه نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة 2030 من أجل الحفاظ على استدامة الموارد الطبيعية والحفاظ عليها لتتمكن الأجيال القادمة من الانتفاع من هذه الموارد، ويأتي التوجه نحو البيئة الخضراء في ظل تنامي الوعي بالانعكاسات السلبية البيئية التي تسببها كافة الأنشطة البشرية مثل الأنشطة الصناعية والنفايات والهدر الجائر للموارد الطبيعية، لهذا توجهت الحكومات في مختلف الدول للاهتمام بجانب البيئة الخضراء، من خلال اتباع العديد من السياسات التي تساهم في دمج القضايا البيئية ضمن الممارسات البشرية.

تعد إدارة الموارد البشرية الخضراء واحدة من التوجهات الإدارية الحديثة التي تبنتها العديد من المنظمات ضمن خططها الاستراتيجية وأهدافها المستقبلية، وما زال الباحثون يعملون على بلورة كافة مفاهيمها

وممارساتها ودمج القضايا البيئية ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية من أجل الوصول إلى تحسين أداء المنظمات.

2.3.2 إدارة الموارد البشرية الخضراء

يعد مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء (**Green Human Resource Management**) من المفاهيم الإدارية حديثة الظهور، حيث ظهر العديد من المفاهيم التي تربط بين وظائف المنظمات والأداء البيئي للمنظمة مثل التسويق الأخضر، والإدارة الخضراء، وإدارة العمليات الخضراء.

2.3.3 ظهور إدارة الموارد البشرية الخضراء

ظهر مصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء في عام 1996، حيث يعتبر Wehrmeyer أول من استخدم المصطلح، حيث ألف كتاب (Green people: human resources and environment management)، والذي استطاع من خلاله الربط بين إدارة الموارد البشرية بالإدارة البيئية في المنظمات، ويمثل المصطلح تحليلاً للدور الذي يمكن أن تساهم به إدارة الموارد البشرية في التصدي للتحديات البيئية والسعي إلى بذل جهد كبير للحد من التأثيرات السلبية على البيئة، كما ويمثل المصطلح مجموعة من السياسات التي تهدف إلى تعزيز الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة داخل المنظمة وتعزيز الحماية البيئية المستدامة. (بلالي وسملالي، 2018)

وكان Milliman و Clair من أوائل من اقترح استكشاف الدور الكبير لإدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال التركيز على الممارسات الرئيسية، من خلال بناء خطة بيئية استراتيجية كدليل إرشادي لتشكيل استراتيجيتها، تنمية القدرات الخضراء من خلال الاختيار والتعيين والتوظيف والتدريب الموظفين وتطوير

المعرفة البيئية، تحفيز الموظف الأخضر وتقييم أداء العاملين الأخضر والمكافآت الخضراء، وتحفيز الموظفين من خلال مشاركتهم في خلق الثقافة التنظيمية الخضراء (Al Mamun، 2019).

2.3.4 تعريف إدارة الموارد البشرية الخضراء

تعدد التعاريف التي توضح مصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء:

- عرفها et al Saeed . (2018) على أنها الإدارة التي تدل على تطبيق الإدارة البيئية من مبادئ ونظريات في العمليات والأنشطة والممارسات في إدارة الموارد البشرية ضمن بيئة داعمة لرغبة الموظف في تنفيذ الأفكار صديقة للبيئة، من خلال الاستفادة الكاملة من الاختيار الأخضر التدريب الأخضر وتقييم الأهداف البيئية والمكافآت الخضراء وكافة الممارسات ذات الصلة.
- وعرفها بلالي وسملالي (2018): على أنها إدارة حديثة للموارد البشرية مرتبطة بالإدارة البيئية في المنظمة تساهم في زيادة درجة الاستخدام للموارد بصورة مستدامة من خلال القيام بممارسات تتصف بالخضراء مثل التوظيف الأخضر والتدريب الأخضر وتقييم أداء العاملين الأخضر والتعويضات الخضراء وتنمية العلاقات الخضراء، وبما يساهم في تنمية السلوك الأخضر لدى القيادات والموظفين بهدف تحسين الأداء البيئي، وبالتالي تحقيق التنمية المستدامة للمنظمة.
- وعرفها Al Mamun (2019) بأنها السياسات والممارسات والأنظمة التي تجعل موظفي المؤسسة صديقين للبيئة وكيفية التقليل من البصمة الكربونية من خلال التقليل من الورقيات وعقد المؤتمرات والمقابلات عبر الفيديو، وكيفية الحفاظ على رأس المال المعرفي.

2.3.5 أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء

تكمُن أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في أنها تساعد على:

- خلق قوى عاملة خضراء قادرة على فهم المبادرات الخضراء (et al Saeed, 2018)
- تحسين الحياة الاجتماعية والرفاهية الاقتصادية وزيادة الوعي والاهتمام بالبيئة من خلال تقليل النفايات، التي تعود على المنظمة بالعديد من الفوائد على المدى الطويل.
- تحسين معدلات الاحتفاظ بالعاملين (السكرانة، 2017).
- تحسين صورة المنظمة لدى المتعاملين وتلبية احتياجات الزبائن.
- تحسين عملية جذب أفضل الموظفين.
- تحسين الإنتاجية المستدامة.
- تخفيض الأثر البيئي للمنظمة.
- تحقيق عوائد مستدامة للمستثمرين.
- الاستجابة للاتجاهات المجتمعية الطارئة.

2.3.6 التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية الخضراء

تواجه المؤسسات تحديات عديدة في تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء ومن أبرزها:

- عدم وجود ثقافة الإدارة الخضراء.
- قلة الوعي البيئي لدى الموظفين الذي يؤدي بدوره إلى صعوبة في تغيير سلوك الموظفين نحو المبادرات الخضراء.
- يتطلب تطبيق هذه الممارسات إلى فترة زمنية طويلة وتكاليف مرتفعة.

العوامل التي تساعد على نجاح تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء: (عليان، 2020).

- مشاركة الإدارة العليا ودعمها في غرس القيم الخضراء لدى الموظفين وتعزيز السلوكيات الصديقة للبيئة في المنظمة، من خلال تضمين عناصر البيئة الخضراء ضمن رؤية وقيم المنظمة من أجل مواءمة عمل الموظفين مع استراتيجيتها البيئية.
- إنشاء قوى عاملة مسؤولة بيئياً، ووضع مجموعة من القوانين والقواعد لضبط سلوك الموظفين حول حماية البيئة.
- التدريب والتطوير البيئي المستمران للموظفين لرفع مستوى الوعي البيئي والاستدامة لتغيير سلوكهم البيئي وتبني ثقافة الإدارة الخضراء.
- تضمين الحوافز والمكافآت الخضراء ضمن سياسات المنظمة من أجل تشجيع الموظفين للمشاركة في المبادرات البيئية والالتزام تجاه قضايا الاستدامة وهذا يقود لخلق قوى عاملة خضراء.
- التوجه للتحول الرقمي في بيئة العمل في المنظمة، مما يساهم في التخلص من أثار التدهور البيئي واستخدام الطاقة البديلة للتقليل من هدر الموارد الطبيعية.

2.3.7 ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

2.3.7.1 التخطيط الأخضر للموارد البشرية

يعتبر التخطيط للموارد البشرية الخطوة الأولى في ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي يتم من خلالها تحديد أعداد الموظفين ومستوياتهم العلمية والعملية المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة، وتشمل عملية التخطيط الأخضر بالإضافة لما ذكر التأكد على حاجة المنظمة للمبادرات والبرامج والأنشطة من أجل

تنفيذ الإدارة البيئية المطلوبة، وتحديد الاستراتيجية اللازمة لتلبية التوقعات للطلب على الأعمال البيئية (Arulrajah et al., 2015).

2.3.7.2 التوظيف الأخضر

تعنى العديد من المنظمات في الوقت الحالي بالبيئة بشكل واضح وتركز أيضا على خلق قوى عاملة ذات توجه بيئي، وهذا من خلال دمج السياسات والاستراتيجيات البيئية للمنظمة مع سياسات التوظيف، ومن ناحية أخرى يبحث الأفراد والخريجين المتفوقين والذين يهتمون بالقضايا البيئية على العمل في المنظمات التي لديها سمعة جيدة في الأداء البيئي كمعيار لاتخاذ القرار للتقدم للوظائف الشاغرة، والتحول إلى منظمات صديقة للبيئة تزيد من قابلية استقطاب الموارد البشرية، لتمتلك موظفين أصدقاء للبيئة، وهذا بدوره يساهم في تحسين أداء المنظمة بين منافسيها وجذب المواهب موظفين اكثر كفاءة وفاعلية وإنتاجية، وتعتبر العديد من المنظمات عن بعض القيم البيئية لديها عند استقطاب الموظفين من خلال عدد من الشعارات في إعلاناتهم الوظيفية التي تحتوي مثلاً على (نرغب في أن تكون جزءاً من الفريق الأخضر في منظماتنا أو نحن أصحاب العمل المسؤول بيئياً (Arulrajah et al., 2015).

وتقوم العديد من المنظمات في عملية الاختيار للوظائف الشاغرة باختيار المرشحين الذين لديهم اهتمام بالبيئة كمعيار للاختيار عند إجراء المقابلات مع المرشحين، حيث يتم طرح أسئلة متعلقة بالبيئة هذا بجانب المعايير العادية المتعلقة بالواجبات المحددة للوظيفة الشاغرة.

وتعتمد عملية الاستقطاب والاختيار الأخضر على: (إسماعيل والبردان، 2017).

- التوجه لاستخدام طرق صديقة للبيئة لإتمام عملية التوظيف مثل استخدام الإنترنت، والتقليل من استخدام الورق أثناء عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين.

- قياس الاتجاهات الخضراء عند الاختيار، مثل الاهتمام بالأفراد الذين يقدرّون الممارسات الخضراء، واتباع أنشطة صديقة للبيئة كإعادة التدوير، والتقليل من الطباعة، والحفاظ على الطاقة.

2.3.7.3 التدريب والتطوير الأخضر

تماشياً مع التوجهات الإدارية الحديثة لدمج القضايا البيئية ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية، يتوجب عمل المنظمات على زيادة الوعي والمهارات والمعارف لدى العاملين فيها، وهذا من خلال التركيز على عملية التدريب والتطوير اللذان يمثلان أحد أهم الأدوات المستخدمة لتطوير الموارد البشرية، عنصران أساسيان في تنفيذ الإدارة الخضراء، وتطوير رأس المال الفكري، وتحقيق استدامة المنظمات المختلفة. (السكرانة، 2017).

لهذا يتوجب على المنظمات توفير البرامج التدريبية التي تشجع عملية إدارة النفايات وإعادة التدوير، والحفاظ على الطاقة، وتنمية المهارات الشخصية الخضراء، ودعم الجداول الزمنية المرنة والعمل عن بعد، وتقليل التنقل والسفر مما يؤدي إلى تقليل الآثار البيئية السلبية للمنظمات، فالعديد من المنظمات حول العالم تتجه في الوقت الحالي إلى تحليل وتحديد احتياجات التدريب البيئي للموظفين بجدية، حيث يتم إخضاعهم لعدد من البرامج التعليمية والتدريبية والتطويرية، من أجل خلق قوة عاملة تعنى بالبيئة، وتمتلك المهارات اللازمة لتنفيذ مبادرات الإدارة البيئية الجيدة، ومن أبرز البرامج التدريبية توفير التدريب لتعلم أفضل الممارسات الصديقة للبيئة مثل الحد من السفر لمسافات طويلة وإعادة التدوير وغيرها، برامج التثقيف البيئي وبرامج الوعي البيئي للقوى العاملة، برامج تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية البيئية للموظفين لجعلهم أكثر اهتماماً بالبيئة، برامج تدريبية منهجية يتم تقديمها لكل موظف بغرض إعطاء المعرفة والمهارات والموافقة اللازمة للإدارة البيئية الجيدة (Arulrajah et al., 2015).

2.3.7.4 تقييم أداء العاملين الأخضر

تهتم إدارة الموارد البشرية الخضراء بتقييم الأداء الأخضر للعاملين في المنظمة، إذا ما أرادت الوصول إلى تحقيق نتائج إيجابية على مستويات الأداء المختلفة، وهذا تهتم به الإدارة التي تركز على المسؤولية البيئية والتي تهتم بالجوانب والسياسات البيئية في المنظمة، والتي تحث الموظفين على الالتزام بالمعايير الخضراء المستهدفة، وصقل المهارات المهنية التي تساهم في تحقيق هذه المعايير، ومن ثم قياس الأداء الأخضر، ولتحقيق الأداء البيئي الجيد واستدامته، لابد للمنظمات ان تحتوي على نظم معلومات للإدارة البيئية لتحقيق المتطلبات البيئية ورصد الجوانب ذات العلاقة مثل التلوث وإدارة النفايات واستخدام الطاقة والموارد، بالإضافة إلى وجود عمليات للتدقيق البيئي، ووضع معايير الأداء البيئي وإنشاء مؤشرات للأداء الأخضر في المنظمة تطبق على مستوى الأفراد والأقسام. (بلالي، سملاي، 2018)

تتمثل التحديات التي تواجه تقييم أداء العاملين في مجال الموارد البشرية الخضراء في كيفية وضع المعايير والمؤشرات الخاصة بقياس الأداء البيئي، ويبدأ النجاح في نظم إدارة الأداء الأخضر من خلال ربط تقييم أداء العاملين الأخضر مع بطاقات الوصف الوظيفي والتي يحدد فيها الأهداف والمهام الخضراء. كما ويتوجب على إدارة الموارد البشرية الخضراء الاهتمام على تشجيع العاملين في المنظمة لتكون مخرجاتهم منسجمة مع التوجهات البيئية للمنظمة، والطلب من الموظفين العمل على تقديم أفكار خضراء جيدة والتي يمكن إدراجها ضمن الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والتي يمكن أن ينعكس مدى تحقق هذه الأهداف على التقييم.

وفي الآونة الأخيرة نجد أن العديد من المنظمات خاصة في الولايات المتحدة أخذت بالتوجه بشكل ملحوظ نحو دمج المعايير البيئية في عملية تقييم أداء العاملين البيئي، وتطوير نظم المعلومات الخضراء ومراجعة الحسابات للحصول على بيانات عن الأداء البيئي (Amuna, et al. 2020).

2.3.7.5 التعويضات والمكافآت الخضراء

يعتبر نظام التعويضات والمكافآت من أقوى الأنظمة التي توائم بين أداء الموظفين مع أداء المنظمة، كما ويهدف نظام التعويضات والمكافآت الخضراء إلى استقطاب والحفاظ وتحفيز الموظفين للمساهمة في تحقيق الأهداف البيئية المستدامة المنشودة للمنظمة، لهذا لا بد للمنظمات من التوجه لتقديم المكافآت والحوافز سواءً أكانت مالية أو غير مالية من أجل تحفيز العاملين على أدائهم البيئي الجيد. (Saeed, et al. 2018)

وقد طبقت العديد من المنظمات التي تهتم بالتوجهات الصديقة للبيئة عدداً من ممارسات إدارة المكافآت الخضراء مثل نظام المكافآت الخضراء، ومجموعة من حزم المكافآت للعاملين الذين اكتسبوا المهارات الخضراء، واستخدام مكافآت الإدارة البيئية النقدية من مكافآت نقدية وأقساط وغيرها، واستخدام مكافآت الإدارة البيئية الغير نقدية مثل التفرغ والإجازات والهدايا، واستخدام الإعفاءات الضريبية، والثناء اليومي، وربطها أيضاً مع الترقيات. (البردان، إسماعيل، 2017).

2.3.7.6 حفظ الطاقة

يعتبر حفظ الطاقة من السلوكيات التي تؤدي إلى حفظ كميات الطاقة المستهلكة بأنواعها، حيث يهدف إلى الحفاظ على البيئة والتقليل من المصاريف المستهلكة للوقود، وزيادة المسؤولية المجتمعية لدى الأفراد تجاه البيئة، حيث يتم توظيف العديد من التقنيات من أجل تحقيق الخدمة المطلوبة مقابل استهلاك أقل

للطاقة. ويمكن تحقيق الحفاظ على الطاقة من خلال مجموعة من الممارسات البسيطة التي تفرضها المنظمات على الموظفين في أماكن العمل من أجل تشجيعهم لأن يكونوا أصدقاءً للبيئة، مثل إيقاف أجهزة التكييف وإطفاء المصابيح قبل مغادرة مكان العمل أو إطفاء المصابيح ورفع النوافذ للاستفادة من الطاقة الشمسية خلال النهار، واستخدام سيارات للنقل الجماعي أو سيارات النقل العام بدلاً من استخدام السيارات الشخصية، وتصوير الأوراق على الوجهين، وبرمجة العديد من الممارسات للتقليل من استخدام الورق. وبهذا فإن هذه الممارسات الخضراء لها أهمية كبيرة في الحفاظ على بيئة العمل بشكل خاص وعلى البيئة بشكل عام، والتي تؤدي بدورها إلى خفض التكاليف وزيادة الإنتاج لدى المنظمات وتنمية عملية الاستقطاب لطالبي العمل والعاملين. (السكرانة، 2017).

ومن خلال تركيز اهتمام الإنسان على توفير الطرق الاقتصادية في استهلاكها، والتوجه إلى استغلال الطاقة الطبيعية المتاحة من المصادر المتجددة والجديدة، وتفعيل دور السياسات التي تسعى إلى تحسين كفاءة الطاقة وترشيد استهلاكها مع الأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية لكافة الفئات، وهذا يؤدي إلى الحفاظ على الموارد المتاحة والحد من تلوث البيئة وصولاً إلى تحقيق استدامة الطاقة. (الشيخ الطاهر، 2019).

2.4 المبحث الثاني: الأداء المؤسسي

2.4.1 مقدمة

يعتبر مفهوم الأداء وكيفية قياسه من أبرز الأمور التي تثير اهتمام علماء الإدارة على مر العصور، حيث أنهم يواصلوا البحث باستمرار لإيجاد الحلول للمشاكل المتعلقة بالأداء من خلال إعادة تصميم الهياكل التنظيمية، والحث وتطوير قيادات جديدة، وإشراك الموظفين في وضع السياسات، ودائماً ما نجد

أن المنظمات المختلفة تسعى إلى تحسين أدائها باستمرار وهذا من خلال العديد من الأساليب التي تساعد في زيادة حصتها السوقية وحجم مبيعاتها والعائد على الاستثمار والأصول من خلال تقديم الخدمات والمنتجات التي تتلاءم وحاجات العملاء .

كما ويمثل الأداء التكامل في أعمال المؤسسات نتاجاً للتفاعل بين البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتفاعل كلاً من الأفراد والوحدات التنظيمية المتخصصة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية، ويعتبر الأداء نتاج للجهود المبذولة من قبل كافة العاملين في المنظمة، لهذا تتجه كافة البحوث والدراسات المتعلقة بالنظم الإدارية لإيجاد الآليات والنظريات الإدارية القادرة على جعل من الأداء حالة تميز للمنظمات، وتوجيه الممارسات لتعظيم الأداء بالطرق والتوجهات الحديثة.

2.4.2 مفهوم الأداء المؤسسي (Institutional performance)

إن التحول السريع التي تشهده القرون الحالية في مجال تطور المعارف والمعلوماتية والتكنولوجيا وثورة الاتصالات والعولمة والتوجه إلى صياغة الإدارة العصرية بمرونة تساهم في التكيف مع هذه المتغيرات، واتسام المؤسسات بالعديد من السمات العامة مثل الارتباط بالسوق العالمي، والسعي إلى التميز، وقبول التغيير، وإرضاء العملاء، ومواكبة التحديث المستمر، والابتكار، والانفتاح على العالم المتغير، واحترام الإنسان واستثمار طاقاته، واعتماد البحوث العلمية أساساً لعملية التطوير في المنتجات والخدمات، مما أدى إلى ظهور التوجهات الإدارية الحديثة والتي ساهمت في تحسين أداء المؤسسات مثل الهندرة (إعادة هندسة العمليات)، إدارة الجودة الشاملة، والتطوير التنظيمي، والبناء المؤسسي، والأتمتة واعتماد التكنولوجيا في الإدارة. (الدجني، 2011).

ويعرف الأداء على أنه نتيجة لقدرة المنظمة على استغلال الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المطلوبة من خلال الأنشطة التي تقوم بها، وقدرتها على الاستمرار بالشكل المطلوب، مع الالتزام بالمعايير الموضوعية. (أبو ماضي، 2018).

2.4.3 مفهوم المؤسسة

تعرف المؤسسة على أنها نظام اجتماعي وإطار تنسيقي عقلاني بين أنشطة مجموعة من الناس تربطهم علاقات مترابطة ومتداخلة، يتجهون لتحقيق أهداف مشتركة وتنظيم علاقاتهم بهيكلية محددة، في وحدات إدارية ووظيفية ذات خطوط محددة السلطة والمسؤولية، وتعمل المؤسسة على تلبية الحاجات الإنسانية بطريقة منظمة ذات نسق معين. (العدلوني، 2002).

2.4.4 تصنيف المؤسسات

تصنف المؤسسات إلى ثلاثة أصناف رئيسية وهي:

- المؤسسات الإنتاجية: وهي المؤسسات التي تختص بإنتاج سلع معينة، قد تكون صناعة سلعة شكلية أو تحويلية باستخدام عمليات صناعية من أجل تحويل المواد الأولية إلى سلع ذات قيمة أعلى، وقد تكون هذه المؤسسات تابعة للقطاع الحكومي أو القطاع الخاص أو القطاع المشترك، وهي مؤسسات ربحية بالدرجة الأولى.
- المؤسسات الخدمية: وهي المؤسسات التي لا تقوم بإنتاج سلع مادية بل تقدم خدمات في نظير الحصول على مقابل لها وقد تكون هذه المؤسسات تابعة للقطاع الحكومي أو القطاع الخاص أو القطاع المشترك.

- المؤسسات التطوعية: وهي مؤسسات تقوم على أساس التطوع بدافع خدمة المجتمع، ولا تسعى لتحقيق ربح مادي، وتقوم على أساس أخلاقي أو ديني أو اجتماعي أو حضاري. (العدلوني، 2002).

2.4.5 أنواع المؤسسات بحسب الملكية: (الدجني، 2011).

1. مؤسسات عامة حكومية: وهي المؤسسات التي تتبع للدولة لإدارة قطاعات عامة.
2. مؤسسات أهلية أو خاصة: وهي المؤسسات التي تتبع لشخص أو مجموعة من الأشخاص، ويمكن أن تكون هذه المؤسسات جمعيات خيرية تدير مجالاً من مجالات العمل الأهلي.
3. مؤسسات خاصة ذات نفع عام: حيث تلجأ بعض الحكومات إلى تخصيص بعض خدماتها كقطاع الاتصالات والطاقة، وتتبع هذه المؤسسات لشركات كبرى تقوم على تقديم خدمة مقابل رسوم يتم إقرارها بالتنسيق مع الجهة الحكومية المختصة.

2.4.6 تعريف الأداء المؤسسي

ويعرف الأداء على أنه قدرة المؤسسة على استغلال مواردها لتحقيق أهدافها المطلوبة من خلال الأنشطة التي تقوم لها، وقدرتها على الاستمرار بالشكل المطلوب، مع الالتزام بالمعايير الموضوعية مسبقاً. (أبو ماضي، 2018).

وعرف الأداء المؤسسي على أنه مدى قدرة المؤسسة على التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى في البيئة الداخلية والخارجية، والتي تكون محوراً للتقييم وتشتمل على المؤشرات التي تضمنت استخدام مواردها بكفاءة وفاعلية وإنتاج مخرجات متناغمة مع الأهداف الاستراتيجية في المؤسسة والتي تناسب المستفيدين والشركاء من خدماتها (رزق، 2019).

ويعرف أيضاً أنه الميل لقبول العمل الجماعي وممارسته شكلاً ومضموناً، وأداء العمل بنسق منظم قائم على أسس ومبادئ وقيم تنظيمية محددة، وهو ضرورة للبقاء والحفاظ على وجود المنظمة، والمنافسة من أجل تقديم الأفضل. (العدلوني، 2002).

وعرف أنه المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، ويشتمل على ثلاثة أبعاد وهي: (الدعجة، 2016).

- أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية.
- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.
- أداء المؤسسة في إطار البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية.

وبناءً على ما سبق ترى الباحثة أن الأداء المؤسسي هو حصيلة لتفاعل مكونات العملية الإدارية في المنظمة مع البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها للوصول إلى مجموعة من المدخلات والمخرجات التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة.

كما وأن المؤسسات بكافة أشكالها وأنواعها تسعى دوماً إلى تحسين الأداء فيها وهذا من خلال استخدام الموارد المتاحة بالصورة المثلى من أجل تحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق تفاعل متكامل بين التكنولوجيا التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، وللوصول إلى تحسين أداء المؤسسة لا بد من تحقيق توازن بين الجودة، والإنتاجية، والتكنولوجيا، والتكلفة، حيث يؤكد هذا التوازن الأخذ بالاعتبار توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة. (الدعجة، 2016).

2.4.7 مفهوم قياس الأداء

يعرف قياس الأداء على أنه المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة، ومراقبة جوانب سير التقدم نحو تحقيق الغايات والأهداف الموضوعية مسبقاً، وتقوم الإدارة بعملية قياس الأداء في المنظمات، ويمكن لمقاييس الأداء أن تتناول نوع أو مستوى أنشطة البرامج المنفذة، والمخرجات من تلك البرامج من خدمات ومنتجات، كما وتعطي مقاييس الأداء للمنظمة من الناحية الكمية صورة واضحة حول المنتجات والخدمات والعمليات التي تؤدي إلى إنتاج تلك الخدمات والمنتجات وهذا من خلال قياس كلاً من مستوى جودة الأعمال، ومستوى تحقيق الغايات، مستوى رضا العملاء، مستوى التحسينات وأين ومتى يجب أن تكون، وتطابق الإجراءات والعمليات مع المقاييس والمعايير الإحصائية الموضوعية. (إدريس، بني حمدان، 2007).

ويمكن تصنيف مقاييس الأداء إلى ستة تصنيفات، كما وتستطيع المنظمة تطوير تصنيفات خاصة بها حسب ما يلائم أنشطتها ورسالتها، وهذه المقاييس هي: (إدريس وبني حمدان، 2007).

- مقاييس الفاعلية Effectiveness: مستوى تحقيق الأهداف.
- مقاييس الكفاءة Efficiency: حسن استخدام الموارد.
- مقاييس الجودة Quality: هي مستوى تلبية المنتج أو الخدمة لمتطلبات وتوقعات العملاء.
- مقاييس الوقت Timelines: وهي تقيس مدى إنجاز العمل بشكل صحيح وفي الوقت المحدد له، وهذا من خلال وضع عدد من المعايير الخاصة لضبط توقيت الأعمال بالتوافق مع متطلبات العملاء.
- مقاييس الإنتاجية Productivity: وتعني القيمة المضافة من قبل العمليات مقسومة على قيمة العمل ورأس المال المستهلك.

- مقاييس السلامة Safety: وتعبّر عن مدى الالتزام بالمعايير الصحية العامة وإجراءات السلامة في العمل.

تحكم عملية تقييم الأداء المؤسسي عدد من المبادئ من أهمها: (أحمرو، 2011).

- ارتباط تقييم الأداء بالرؤية والرسالة والخطة الاستراتيجية للمنظمة.
- البحث عن العلاقة بين تقييم الأداء والثقافة العامة للمنظمة.
- تقييم الأداء المؤسسي هو عملية وليس نتيجة.
- أن العلاقة التي تربط بين الأداء المؤسسي وتقييم الأداء البشري هي علاقة تكاملية برغم وجود فرق بينهما.

2.4.8 أهمية قياس الأداء المؤسسي: (إدريس، بني حمدان، 2007).

- مدخل واضح للتركيز على الخطة الاستراتيجية من غايات وأهداف، ويوفر القياس آلية لرفع تقارير للإدارة العليا حول أداء البرامج في المؤسسة.
- التركيز على ما يجب إنجازه من خلال توفير الوقت والموارد اللازمة لتحقيق الأهداف.
- يوفر تغذية عكسية حول مجريات سير التقدم نحو تحقيق الأهداف، ومعرفة ما إذا كانت النتائج تختلف عن الأهداف والذي يساعد على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات اللازمة.
- تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها للعملاء.
- يؤدي إلى تحسين عملية الاتصالات الداخلية ما بين العاملين، والاتصالات الخارجية بين المنظمة وعملائها، وتعتمد على عملية جمع المعلومات وعملية المعالجة التي تنمي فاعلية إيصال رسالة المنظمة وفقاً لاستراتيجيتها.

- يعطي توضيحات حول التنفيذ للبرامج والأنشطة وتكاليفها.
- تمكن العملية من بيان أن المنظمة تعالج احتياجات المجتمع من خلال إحراز التقدم نحو تحقيق غايات اجتماعية.
- يشجع على حل المشاكل من خلال توفير بيانات ملموسة يمكن الاستناد عليها في اتخاذ القرارات السليمة لتوجيه عمليات المنظمة.
- يزيد من تأثير المنظمة، حيث يتم التعرف على المحاور التي تحتاج إلى الاهتمام ويجعل من الممكن تحقيق التأثير الإيجابي في هذه المحاور.
- تمكن المنظمة من معرفة أين هي الآن، حتى تمكنها من معرفة مستقبلها الوصول إلى ما تريد تحقيقه.

وبهذا فإن عملية التقييم للأداء المؤسسي تمس كافة مكونات المنظمة سواء داخلها أو من البيئة المحيطة بها، وبهذا فهي توضح أداء الأفراد والمعايير المالية وكافة مكونات المنظمات المعاصرة، وبالتالي الارتقاء بالمنظمة وتطويرها وتحسين رضا الجمهور وبالتالي تطوير أدائها الكلي.

أما عن الفلسفة التي يقوم عليها الأداء المؤسسي فهي تتمثل في التالي: (أحمرو، 2011).

- كل مستوى من مستويات الأداء هو جزء من مستوى الأداء الكلي للمنظمة.
- قياس الأداء لأجزاء دون إدراك بقية أجزاء الكل يقود المنظمة لتشتت الجهود.
- إذا حصل تفوق للمنظمة نتيجة للتقييم الجزئي للأداء فهو مؤقت بلا شك حيث سيؤدي مع مرور الوقت إلى التدهور والاختلافات.
- النظرة التكاملية للأداء تعني الوصول إلى التجانس الإداري، مما يؤدي إلى الجماعية في الأداء وتقود إلى تحقيق الإبداع والتميز الإداري.

- النظرة الكلية للأداء المؤسسي تعني تكامل الأفكار والسياسات والنظم وصولاً إلى المثالية وتجنب القصور.

2.4.9 مستويات الأداء المؤسسي: (إدريس، بني حمدان، 2007).

- الأداء الاستثنائي Extraordinary Performance: يبين التفوق في الأداء على المدى البعيد والالتزام الواضح من قبل الكادر الرئيسي وازدهار الوضع المالي للمنظمة.
- الأداء البارز Outstanding Performance: يبين امتلاك كادر كفوء وذو تحفيز عالي ووضع نقدي ومالي متميز.
- الأداء الجيد جداً Very Good Performance: يبين مدى صلابة الأداء، وتوفر الدلائل المستقبلية، والكادر الكفوء، ووضع مالي جيد.
- الأداء الجيد Good Performance: يبين التميز في الأداء وفق المعدلات السائدة، وتوازن نقاط القوة والضعف في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء والكوادر، وامتلاك وضع مالي غير مستقر.
- الأداء المعتدل Fair Performance: نزول الأداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء والكوادر، وعدم سهولة الوصول إلى الأموال اللازمة للبقاء والنمو.
- الأداء الضعيف Weak Performance: يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح نقاط الضعف في كافة المحاور، مع وجود صعوبة في الاستقطاب للكوادر المؤهلة، وتعاني من مشاكل خطيرة في الجانب المالي.

• الأداء المتأزم Crisis Performance: تمثل الأداء غير الكفوء، ويمثل مشاكل متنوعة وكبيرة

في جميع محاور عمل المنظمة.

2.4.10 مبررات تبني مفهوم الأداء المؤسسي

في مراحل التخطيط للخدمات الحكومية يتجه المخططون إلى وضع الأهداف المطلوب تحقيقها من خلال الخدمات المقدمة بصورة غير واقعية، ووضع أهداف غير واضحة، وبذلك تكون بعيدة عن القياس أو التقييم الموضوعي، ويعطينا الأداء المؤسسي بمفاهيمه العلاج المقبول لهذه المشاكل.

ونتيجة لعدم وضوح الأهداف الحكومية للوحدات الخدمائية في كثير من الأحيان، لا يمكن إعطاء توصيف دقيق للأعمال المطلوبة لإنجاز هذه الأهداف، حيث يتنصب هذا التوصيف على النواحي الشكلية للعمل دون الربط مع المسؤوليات الوظيفية، وبالتالي قياس الأداء المؤسسي يوفر الحل المقبول لهذه الإشكالية. وجود صعوبة في تحديد المنجزات للمؤسسات الحكومية التي تقدم الخدمات الحكومية للجمهور، بسبب صعوبة إخضاعها للقياس النوعي فيمكن لقياس الأداء المؤسسي أن تعطي وسائل تسهل عملية القياس. لهذا يجب تبني الدقة في وضع وتحديد مؤشرات قياس الأداء المؤسسي التي يعتمد عليها في نجاح عمليات القياس، لهذا يجب وضع المؤشرات المبنية على أسس علمية سليمة مع مراعاة وجود عملية متابعة ورقابة مستمرة، وهذا ما يساهم في نهاية الأمر في الحد من الإسراف في الإنفاق العام، والوصول إلى الانحرافات التي قد تحدث أثناء عملية التنفيذ ومعرفة أسبابها وصولاً إلى طرق علاجها بقرارات من المسؤولين. (ديوان الفتوى والتشريع - دولة فلسطين).

2.5 القطاع العام الحكومي الفلسطيني

نشأت المؤسسات والسلطات العامة نتيجة للتطورات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والإدارية المتلاحقة. وتهدف هذه المؤسسات إلى توفير الجو المناسب للاستثمار المصادر والطاقات الوطنية، والعمل على اجتذاب أموال المستثمرين للمساهمة في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، لتحقيق النفع والمصالح العامة.

يشتمل القطاع العام الفلسطيني على الإدارات الحكومية المركزية وهي الوزارات، كما وتتشئ السلطة التنفيذية في الدولة المؤسسات والسلطات العامة التي تعتبر شكل من أشكال اللامركزية الإدارية، وبهدف إدارة المرافق العامة وفقاً لمجموعة من الأسس المختلفة عن تلك المطبقة في الإدارات الحكومية المركزية وبصورة مستقلة عنها مع الإبقاء على أنظمة الرقابة التي تمارس من قبل السلطات المركزية في الدولة. (إدعيس، 2003).

2.5.1 مفاهيم المؤسسات الحكومية الفلسطينية

يندرج تحت مفهوم المؤسسات العامة العديد من المصطلحات وقد عرف قانون تنظيم الموازنة العامة والشؤون المالية رقم (7) لسنة 1998 المؤسسة العامة على أنها أية سلطة أو هيئة أو مؤسسة عامة في فلسطين (دوائر حكومية) تتمتع بالشخصية الاعتبارية وتدخل موازنتها ضمن الموازنة العامة للسلطة الوطنية.

وتعرف المؤسسة العامة على أنها مرفق إداري اقتصادي منح الشخصية المعنوية ليتوافر له بعض الاستقلال في ممارسة نشاطه تحقيقاً للمصلحة العامة، وطبيعة النشاط للمؤسسة العامة يتمثل في نشاط اقتصادي تجاري أو صناعي أو زراعي. (أبو دية، 2006).

وتسري كافة أحكام قانون الخدمة المدنية رقم (4) لسنة 1998م على جميع الدوائر الحكومية والتي يعرفها على أنها أية وزارة أو إدارة أو مؤسسة عامة أو أية جهة أخرى تكون موازنتها ضمن الموازنة العامة للسلطة الوطنية الفلسطينية أو ملحقة بها.

أما الهيئة العامة فتعرف على أنها تنظيم إداري يقوم على نشاط أو مشروع يساهم في خدمة أو منفعة عامة وينصرف إلى شخص معنوي مملوك للدولة، والغرض الأساسي لها تقديم خدمة عامة، ويتمثل طبيعة النشاط الرئيسي التي تزاوله الهيئة العامة هو نشاط إداري خدمي (أبو دية، 2006).

2.5.2 وتقسيم المؤسسات العامة في فلسطين إلى قسمين وهما:

المؤسسات الوزارية: وهي مؤسسة تابعة للحكومة تختص بتسيير وإدارة إحدى القطاعات وفقاً للسياسات الحكومية، وعادة ما تكون تابعة لمجلس الوزراء ورئيس الوزراء، ويلحق بالوزارة عدد من الأقسام والوكالات واللجان الاستشارية والأجهزة التنفيذية والتي يديرها الوزير وهو المنصب الأعلى في الوزارة.

مؤسسات عامة غير وزارية: وهي أحد أساليب إدارة المرافق العامة، فهي ترتبط بالمرافق العامة، حيث تتجه الدولة إلى إنشاءها حينما تقدر أن المصلحة العامة تقضي منح بعض المرافق الهامة قسطاً من الحرية والاستقلال في الإدارة (أبو فاشية وآخرون، 2013).

ويبلغ عدد المؤسسات الوزارية وغير الوزارية في فلسطين 44 مؤسسة، وهي مصنفة كالتالي: (موقع مجلس الوزراء، 2020).

المؤسسات العامة الوزارية: وزارة الإعلام، وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وزارة الاقتصاد الوطني، وزارة الأشغال العامة والإسكان، وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، وزارة التربية والتعليم، وزارة

الثقافة، وزارة الحكم المحلي، وزارة الداخلية، وزارة الزراعة، وزارة السياحة والآثار، وزارة التنمية الاجتماعية، وزارة الخارجية، وزارة الصحة، وزارة العدل، وزارة العمل، وزارة المالية والتخطيط، وزارة النقل والمواصلات، وزارة شؤون القدس، وزارة شؤون المرأة.

المؤسسات العامة غير الوزارية: الأمانة العامة لمجلس الوزراء، الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، المجلس الأعلى للشباب والرياضة، الهيئة العامة للشؤون المدنية، دار الإفتاء الفلسطينية، ديوان الرقابة المالية والإدارية، ديوان الموظفين العام، ديوان قاضي القضاة، سلطة الأراضي، سلطة الطاقة والموارد الطبيعية، سلطة المياه، مجلس القضاء الأعلى، هيئة التقاعد الفلسطيني، هيئة سوق رأس المال، هيئة شؤون الأسرى المحررين، سلطة جودة البيئة، المواصفات والمقاييس، اللجنة الوطنية للتربية والثقافة العلوم، ديوان الفتوى والتشريع، هيئة شؤون المنظمات الأهلية، هيئة مقاومة الجدار والاستيطان، النيابة العامة، هيئة تسوية الأراضي، المحكمة الدستورية العليا.

2.5.3 أهداف التنمية المستدامة 2030

اعتمدت جميع الدول الأعضاء في الأمم المتحدة في عام 2015 أهداف التنمية المستدامة SDGs كأهداف عالمية، حيث تعد دعوة عالمية للعمل على إنهاء الفقر وحماية الكوكب وضمان تمتع جميع الناس بالسلامة والازدهار بحلول عام 2030، وبلغ عدد هذه الأهداف سبعة عشر هدفاً، والتي تعمل بشكل متكامل للخروج بالعديد من النتائج في مجالات مختلفة، مع مراعاة تحقيق التوازن بين الاستدامة الاجتماعية والاقتصادية والبيئية.

ومن أهم أهداف التنمية المستدامة والتي تتقاطع مع الدراسة:

• الهدف السابع طاقة نظيفة وبأسعار معقولة: من خلال زيادة في استثمار مصادر الطاقة النظيفة مثل الطاقة الشمسية والرياح والطاقة الحرارية، فإن اعتماد معايير فعالة من حيث التكلفة لمجموعة واسعة من التكنولوجيات من شأنه أن يقلل من استهلاك الكهرباء في المباني، ويمثل توسيع البنية التحتية ورفع مستوى التكنولوجيا لتوفير الطاقة النظيفة في جميع البلدان النامية الذي بدوره يشجع النمو ويساعد البيئة.

• الهدف الثامن العمل اللائق ونمو الاقتصاد: والذي يحث على تنامي النمو الاقتصادي وزيادة مستويات الإنتاجية والابتكار التكنولوجي، وتشجيع ريادة الأعمال وخلق فرص عمل، واتخاذ التدابير الفعالة للقضاء على العمل الجبري والاتجار بالبشر، وذلك في سبيل لتحقيق العمالة الكاملة والعمل اللائق بحلول 2030.

• الهدف التاسع الصناعة والابتكار والهيكل السياسي: حيث تمثل الاستثمارات في الصناعة والبنية التحتية والابتكار عوامل غاية في الأهمية للنمو الاقتصادي والتنمية، وبسبب ازدياد المدن ازدادت أهمية النقل الجماعي، والطاقة المتجددة، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الذي أصبح يعد أساسا لإيجاد حلول للتحديات الاقتصادية والبيئية، من خلال توفير فرص عمل جديدة وتعزيز كفاءة استخدام الطاقة، الذي يساهم بدوره في تعزيز التنمية المستدامة.

• الهدف الثاني عشر الإنتاج والاستهلاك المستدام: حيث يسعى إلى تغيير طرق الإنتاج للسلع والموارد، وهذا يعتمد على الإدارة الفعالة للموارد الطبيعية المشتركة، والطريقة التي نتخلص بها من النفايات السامة والملوثات، وتشجيع الصناعات والأعمال التجارية والمستهلكين على تقليل النفايات وإعادة تدويرها، ودعم البلدان النامية في التحرك نحو أنماط استهلاك أكثر استدامة بحلول 2030.

- الهدف الثالث عشر العمل المناخي: تعاني البلدان في العالم بشكل مباشر من الآثار الخطيرة الناجمة عن تغير المناخ، وارتفاع انبعاث غازات الاحتباس الحراري، وهذا يهدد بعواقب لا رجعة فيها إذا لم يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة للتخفيف والتكيف. لهذا يجب أن تتواكب الجهود في وضع إجراءات جماعية عاجلة من قبل كل دول العالم، بالإضافة إلى إدماج تدابير الحد من مخاطر الكوارث في الاستراتيجيات الوطنية، وتوفير الإرادة السياسية والتدابير التكنولوجية للحد من الزيادة في درجة الحرارة العالمية.

2.5.4 أجندة السياسات الوطنية 2017-2022

وضعت أجندة السياسات الوطنية ضمن إطار الجهود المبذولة نحو تحقيق التنمية والإصلاح الذي تسعى إليه الحكومة، ومن خلال الأجندة الوطنية تسعى إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، وتعزيز استجابة المؤسسات العامة لاحتياجات المواطن، والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة وإدارة الموارد الطبيعية بصورة مستدامة في ظل المعوقات والتحديات التي تواجه الحكومة والدولة الفلسطينية.

وارتكزت أجندة السياسات الوطنية على ثلاثة محاور وهي:

- الطريق نحو الاستقلال.

- الإصلاح وتحسين جودة الخدمات العامة.

- التنمية المستدامة.

وتضمنت الرؤية الوطنية للحكومة الفلسطينية على أنها حكومة منفتحة وشفافة ومسؤولة تستجيب لحاجات مواطنيها، وتقدم لهم الخدمات الأساسية بنجاحة، وتوفر البيئة التي تتيح للقطاع الخاص مجال التطور والنمو. وتعتبر المصادر البشرية الفلسطينية، القوة المحركة للتنمية الوطنية. أما الاقتصاد الفلسطيني، فهو مفتوح على الاقتصادات الأخرى في أرجاء العالم كافة، ويسعى إلى إنتاج بضائع

وخدمات منافسة تتميز بقيمة وجودة عالية. وعلى المدى الأبعد، فإن الاقتصاد الفلسطيني يطمح لأن يصبح اقتصاداً مبنياً على المعرفة.

وقد تقاطعت أهداف هذه الدراسة مع الأجندة الفلسطينية في عدد من المحاور، فقد نص المحور الثاني على الإصلاح وتحسين جودة الخدمات العامة والتي نصت على تشكل محطة جديدة من محطات الإصلاح الإداري والمؤسسي في فلسطين، بحيث أنها صممت لتعيد تشكيل الطريقة التي تتعامل فيها الحكومة مع المواطنين، بحيث تعزز من مشاركتهم وإدماجهم في قراراتها التي تمس حياتهم، وبالآليات التي تقدم فيها الخدمات لهم، وهذا توضح في الأولوية الوطنية الرابعة وهي الحكومة المستجيبة للمواطن، والتي تضمنت السياسة الوطنية السابعة التي تنص على تعزيز استجابة الهيئات المحلية للمواطن، والسياسة الثامنة التي تمثلت في الارتقاء بمستوى الخدمات العامة المقدمة للمواطن.

والمحور الثالث وهو التنمية المستدامة، من خلال تحقيق الاستدامة طويلة المدى في ظل استمرار إسرائيل بالسيطرة على أرضنا ومواردنا الطبيعية واستغلالها، وهذا موضح في السياسة الوطنية المتعلقة بتوفير فرص عمل لائقة للجميع من خلال التدخلات السياساتية بضمان بيئة عمل آمنة ومراعية للمعايير الصحية والسلامة المهنية، والسياسة الوطنية التي تنص على توفير بيئة استثمارية ملائمة من خلال التدخلات السياساتية في دعم الصناعات الرقمية والتقنية وتشجيعها، وتوفير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات اللازمة لتطوير قطاع الأعمال.

2.5.5 المؤسسات الحكومية الفلسطينية ضمن عينة الدراسة

2.5.5.1 ديوان الموظفين العام

أنشئ ديوان الموظفين العام بموجب قرار رئاسي رقم (131) لسنة 1994، يحكمه قانون الخدمة المدنية رقم (4) لسنة 1998 وصيغته المعدلة عام 2005، وهو يعتبر المرجعية القانونية الفلسطينية الأكثر وضوحاً لتأطير وتحديد المهام والصلاحيات الأساسية لعمل ديوان الموظفين العام، وبالتالي توحيد المرجعيات القانونية المتعلقة بمهامه وصلاحياته. وتتمحور وظيفته في كونه الجهة التي تتولى الرقابة على نظم وإجراءات شؤون الخدمة المدنية وفقاً لأحكام قانون الخدمة المدنية 1998، فهو بمثابة الجهة المنفذة للسياسات والأنظمة التي يضعها مجلس الوزراء، كما وينظم شؤون التوظيف ويضع الإجراءات التفصيلية اللازمة للتنفيذ ولمراقبة الأجهزة الحكومية في مجال تطبيق نظم ولوائح وقرارات شؤون الموظفين في مجالاته المتخصصة (الموقع الالكتروني لديوان الموظفين العام).

الخطة الاستراتيجية الوطنية للخدمة المدنية للأعوام 2017-2022

انطلقت الخطة الاستراتيجية الوطنية للخدمة المدنية 2017-2022 من أهمية التخطيط الاستراتيجي لتنسجم مع رؤية الحكومة الفلسطينية وأجندة السياسات في الخطة التنموية 2017-2022، عبر منهج تشاركي فاعل مستجيب للاحتياجات الوطنية للارتقاء بالإدارة العامة من خلال تطوير قطاع الخدمة المدنية وتحسين الوظيفة العمومية في الجهاز الحكومي الأمر الذي ينعكس على الخدمات المقدمة للمواطن الفلسطيني، تماشياً مع التغيرات التي طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة، ومن هنا بدأ الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية وتحقيق التنمية البشرية لما له من دور رئيسي في تحقيق الإدارة الاستراتيجية، حيث أنه مهما بلغت التطورات في الإمكانيات والقدرات في العملية التنموية والتطويرية إلا

أنها لا يمكن أن تحل محل العنصر البشري، والذي يساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية وزيادة قدرتها على تقديم الخدمات ذات الجودة للمواطنين ومتلقي الخدمات.

تمثلت رؤية الإطار الاستراتيجي لقطاع الخدمة للخطة 2017-2022 في خدمة مدنية متميزة، مؤسسات دولة مستجيبة لأولويات المواطن الفلسطيني.

أما الرسالة فهي تطوير البيئة القانونية والمؤسسية من أجل إدارة وتنمية الموارد البشرية في الدوائر الحكومية، بهدف الارتقاء بالأداء والتميز في تقديم الخدمات وتطبيق الممارسات الإدارية الفضلى المستندة لمبادئ الحكم الرشيد.

ومن أهم القيم والمبادئ الموجهة للخدمة المدنية تتقاطع مع الدراسة في جودة الخدمات التي تعكس التميز والتقدم المحرز في تحسين العمل المؤسسي وأداء الموارد البشرية، ورضا المواطن التي تعد من الأولويات للمواطن الفلسطيني.

وقد تضمنت الخطة عدداً من الأهداف الاستراتيجية، فقد نص الهدف الاستراتيجي الثاني على تطوير سياسات وأنظمة إدارة الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي لقطاع الخدمة المدنية، أما الهدف الثالث فقد تضمن الاستثمار في تنمية وتأهيل رأس المال البشري لقطاع الخدمة المدنية، والهدف الرابع وضع تطوير نظم المعلومات المتكاملة وأتمته الخدمات الخاصة بإدارة الموارد البشرية.

2.5.5.2 الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني

نشأ الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني بموجب قرار من الرئيس ياسر عرفات على قانون الإحصاءات العامة رقم (4) لسنة 2000، وتتمثل مهمته الرئيسية في تطوير وتعزيز النظام الإحصائي الفلسطيني

الرسمي المبني على أسس قانونية تنظم عملية جمع البيانات واستخدامها لأغراض إحصائية، ويحكم عمل الجهاز مجموعة من القوانين الناظمة الصادرة من الهيئات التشريعية، وهو بمثابة أداة تحت تصرف الوزارات والمؤسسات الفلسطينية يسترشد به لتشخيص المشاكل وتقييم التقدم الحاصل. ويعتبر الجهاز مستقلاً بحد ذاته وهذا لضمان تعزيز المصادقية للرقم الإحصائي على المستوى الوطني والدولي، وتعزيز ثقة الأفراد والمؤسسات بالإحصاء والذي يؤدي إلى الحصول على أرقام وبيانات دقيقة خلال عمليات جمع البيانات من الأفراد والمؤسسات (الموقع الإلكتروني للجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني).

وقد تضمنت الاستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاءات الرسمية 2018-2022 رؤية الجهاز على أنه نظام معلومات إحصائي وطني فعال و متاح للاستخدام يساهم في بناء الدولة، ورسالته إنتاج ونشر الإحصاءات الرسمية الموضوعية، ذات الجودة العالية، وفي الوقت المناسب، والمتسقة مع أفضل الممارسات الإحصائية لتلبية احتياجات المستخدمين على المستويين الوطني والدولي، أما الهدف الاستراتيجي العام يتمثل في توحيد البنية التحتية الإحصائية اللازمة لرصد أهداف التنمية المستدامة كجزء من أجندة السياسات الوطنية 2017-2022، كما وقد اشتمل الهدف الاستراتيجي الثالث الذي ينص على تعزيز جودة الإحصاءات على الهدف الفرعي الأول المتمثل في بيئة عمل متطورة والتي تعد من المقومات الهامة لنجاح أية مؤسسة، كما وأن رضى الموظفين داخل النظام الإحصائي عن بيئة العمل سوف ينعكس على أدائهم وكفاءتهم والفعالية الإنتاجية الإحصائية لهذا لا بد من توفير الموارد البشرية الكافية المؤهلة والمدربة في النظام الإحصائي، والعمل على رفع الكفاءة والفعالية للعاملين في الوحدات الإحصائية، وضرورة إضافة التطوير التقني لبيئة العمل من خلال تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات من أجهزة حاسوب وأجهزة الشبكة وأنظمة التشغيل وتدفق البيانات، وحوسبة الإجراءات الإدارية باستخدام التقنيات الحديثة والأمنة وهذا يساهم إلى تغذية مؤشرات أهداف التنمية المستدامة (الاستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاءات الرسمية 2018-2022).

2.5.5.3 سلطة جودة البيئة

أنشئت بشكلها الأول كسلطة البيئة الفلسطينية في عام 1996 بموجب مرسوم رئاسي كسلطة مستقلة إدارياً ومالياً تعنى بشؤون البيئة من كافة جوانبها وتقود عملية تنظيم العمل في المجال البيئي لحمايتها، وفي عام 1998 تم إنشاء وزارة شؤون البيئة ودمج سلطة البيئة الفلسطينية ليصبح اسمها الرسمي في عام 2002 سلطة جودة البيئة، وتسعى السلطة إلى تعزيز التنمية المستدامة للمجتمع الفلسطيني وحماية البيئة بكل عناصرها، ومنع الأخطار البيئية التي تتعرض لها جميع الكائنات الحية، وتشكل السلطة المظلة لكل الأنشطة والدراسات التي تتعلق بالتخطيط والحماية والمراقبة البيئية وهذا بالشراكة مع الوزارات والمؤسسات الفلسطينية الأخرى انطلاقاً من مبدأ الشراكة والتكامل في العمل. كما وتنطلق رؤيتها ورسالتها من الإدراك العميق لأهمية الحفاظ على البيئة وحمايتها في إقامة الدولة الفلسطينية العتيدة، وتتمثل رؤيتها في بيئة محمية نظيفة مستدامة (الموقع الإلكتروني لسلطة جودة البيئة).

كما وانسجمت خطتها الاستراتيجية مع أجندة السياسات الوطنية 2017-2022، وأهداف التنمية المستدامة SDGs 2030، حيث تضمنت خمسة أهداف استراتيجية رئيسية وهي:

- مستويات التلوث البيئي منخفضة ومضبوطة.
- البيئة الطبيعية والتنوع الحيوي مصانان ومداران بطريقة مستدامة.
- الإجراءات اللازمة للتكيف مع آثار ظاهرة التغير المناخي، والحد من التصحر ومواجهة الكوارث والطوارئ البيئية.
- المنظومة التشريعية البيئية محدثة ومفعلة ومتكاملة، والإطار المؤسسي البيئي ممكن، والتعاون الدولي معزز.

- مستويات الوعي والمعرفة والسلوك البيئي معززة ومعممة (الخطة الاستراتيجية لسلطة جودة البيئة 2017-2022).

2.5.5.4 وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات

هي إحدى الوزارات التي تتولى مهمة تنظيم وإدارة ورقابة قطاع الاتصالات في فلسطين بموجب قانون الاتصالات رقم (3) لسنة 1996 على الجهات المرخصة لتقويم أدائها بما في ذلك رقابة أسعار خدماتها ومستويات جودة الخدمة التي يجب تقديمها وتنوع الواجبات والمهام على نحو يستجيب لمتطلبات تحقيق الأهداف، حيث تسري أهدافها على قطاع الاتصالات وقطاع تكنولوجيا المعلومات وقطاع البريد، وأهدافها:

- وضع السياسات العامة ورسم الخطط والبرامج التطويرية لقطاعات الاتصالات والبريد وتكنولوجيا المعلومات.
- الإعداد والتخطيط والإشراف على تنفيذ الاستراتيجية الوطنية للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بالتعاون والتنسيق مع الجهات ذات الصلة.
- الإشراف والرقابة على قطاعات الاتصالات والبريد وتكنولوجيا المعلومات في فلسطين وكافة المؤسسات العاملة بها.
- إعداد القوانين والتشريعات اللازمة لخلق بيئة قانونية وتشريعية ملائمة لتطوير قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
- إدارة وتخطيط الترددات الوطنية وتخصيصها ومراقبتها، ترخيص وتنظيم عمل محطات الإرسال الإذاعي والتلفزيوني والفضائي واللاسلكي.
- بناء وإدارة الشبكة الحكومية المحوسبة والمستقلة.

- تقديم الخدمات البريدية وتطويرها على كافة المستويات.
- ترخيص خدمات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والخدمات البريدية.
- التنسيق مع المؤسسات الحكومية وغيرها فيما يخص قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
- تمثيل فلسطين في المحافل الدولية والإقليمية.

ورؤيتها نحو قطاع اتصالات وتكنولوجيا معلومات فلسطيني يساهم بكفاءة في النهوض بالمجتمع الفلسطيني في جميع المجالات، أما رسالتها السعي لتحقيق التنمية المستمرة للمجتمع الفلسطيني من خلال الاستفادة من كافة طاقات الوطن وتنميتها والاستخدام الأفضل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والعمل على توفير بيئة تنظيمية عادلة ومحفزة تعمل على تعزيز المنافسة والإنتاجية وترفع من كفاءة الاقتصاد الوطني (الموقع الإلكتروني لوزارة الاتصالات).

ومن أهم أهداف الوزارة الاستراتيجية خلال الفترة 2019-2021:

- تطوير بنية تحتية تقنية فاعلة وبيئة تنظيمية تتسم بالحدثة والشمولية.
- بناء مجتمع رقمي يساهم في تحقيق التنمية الشاملة المستدامة.
- الوصول لحكومة إلكترونية ذكية متكاملة ذات أداء عالي.
- ومن أهم برامجها والتي تتقاطع مع أهداف الدراسة.
- بناء وتطوير قدرات العاملين والخريجين في المجال التكنولوجي لتلبية متطلبات سوق العمل.
- تعزيز استراتيجيات العمل عن بعد.
- تعظيم أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التنمية الاقتصادية والبشرية.
- تطوير خدمات إلكترونية تلبية احتياجات وتطلعات المواطنين.

2.5.5.5 وزارة الصحة الفلسطينية

واحدة من الوزارات الحكومية الفلسطينية والتي تتمثل رؤيتها في نظام صحي متكامل يساهم في تحسين وتعزيز مستدام للوضع الصحي بما فيه المحددات الرئيسية للصحة في فلسطين، أما رسالتها الالتزام بمبدأ العمل المشترك مع جميع الشركاء لتطوير الأداء في القطاع الصحي والارتقاء به وذلك لضمان إدارة القطاع الصحي بشكل مهني سليم وخلق قيادة قادرة على وضع السياسات وتنظيم العمل وضمان توفير خدمات نوعية في كل القطاع الصحي العام والخاص. (الخطة الاستراتيجية الوطنية للصحة الإنجابية والجنسية في فلسطين 2018-2022).

2.5.5.6 وزارة التربية والتعليم

وهي جهة حكومية رسمية مسؤولة عن قطاع التربية والتعليم في فلسطين، ومن أبرز مهامها تحسين نوعية وجودة التعليم والتعلم للارتقاء بما يتلاءم مع مستجدات العصر، وتنمية القوى البشرية العاملة في القطاع من أجل إعداد المواطن الفلسطيني المؤهل والقادر على القيام بواجباته بكفاءة عالية. وتتمثل رؤيتها في مجتمع فلسطيني يمتلك القيم والعلم والثقافة والتكنولوجيا لإنتاج المعرفة وتوظيفها في التحرر والتنمية، ويتقاطع الهدف الثالث للوزارة مع الدراسة والذي ينص على تعزيز المساءلة والقيادة المبنية على النتائج والحوكمة والإدارة، أما السياسات المستخدمة للوصول إلى الهدف تتضمن تطوير أنظمة وإجراءات من شأنها أن تحسن من الأداء الإداري والمالي لنظام التعليم نحو تعزيز كفاءة وفاعلية الخدمات التعليمية وتشجيع الشفافية والمساءلة، تطوير الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم، والمديريات، والمدارس، وتدريب وتعزيز الموارد البشرية المتوفرة تماشياً مع برامج وأهداف وغايات الخطة الاستراتيجية لقطاع التعليم. (الخطة الاستراتيجية لقطاع التعليم 2017-2022).

2.6 الدراسات السابقة

دراسة عبد الزهرة، (2020) بعنوان: نظام الإدارة البيئية على وفق الإدارة الخضراء للموارد البشرية- بحث ميداني في الشركة العامة للصناعات الكهربائية.

هدف البحث إلى الكشف عن مدى تطبيق مجتمع الدراسة لأبعاد الإدارة الخضراء للموارد البشرية، ودورها في تعزيز نظم الإدارة البيئية للمنظمة، ولذلك تم صياغة فرضيتان رئيسيتان، حيث نصت الفرضية الأولى على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الخضراء للموارد البشرية بأبعادها (التوظيف الأخضر والتطوير والتدريب الأخضر وتقييم أداء العاملين الأخضر والتعويضات والمكافآت الخضراء)، ونظام الإدارة البيئية بأبعاده، أما الفرضية الثانية فقد نصت على انه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية إيجابية للمتغير المستقل في المتغير التابع، وقد استخدمت الباحثة البحث الميداني من خلال استخدام الاستبانة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات لاختبار الفرضيات المذكورة، وطبقت الدراسة على الشركة العامة للصناعات الكهربائية في بغداد، حيث وزعت 50 استبانة استرجع منها 41 استبانة، وتمت مقابل 7 مدراء موزعة على الشعب والوحدات الإدارية في المنظمة، وقد استخدم عدد من الوسائل الإحصائية لمعالجة البيانات منها الانحراف المعياري والوسط الحسابي والنسبة المئوية، ومعامل الارتباط والانحدار البسيط لاختبار الفرضيات ودراسة العلاقة بين المتغيرات، وتوصلت الدراسة إلى أن المنظمة المبحوثة تأخذ بالاعتبار جميع متطلبات الإدارة الخضراء للموارد البشرية مما يعزز التوجه الاستراتيجي للمنظمة نحو أداء متميز في عملها وفقاً للمتطلبات البيئية، كما أن المنظمة تقيم مساهمات عاملها في نظام الإدارة البيئية.

دراسة الطاهر (2019) بعنوان: توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثره في أداء الموارد البشرية: الدور المعدل للقيادة التحويلية في القطاع الصناعي السوداني.

هدفت الدراسة إلى اختبار دور توجه الموارد البشرية الخضراء وأداء الموارد البشرية في وجود القيادة التحويلية كمتغير معدل، وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي لملائمته وطبيعة الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة على العاملين في القطاع الصناعي السوداني، حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعتماد العينة غير الاحتمالية (ميسرة)، وصمموا الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع 330 استبانة تم استرداد 86% منها، وتم استخدام برنامج Amos لتحليل البيانات، ومن اهم النتائج التي توصلوا إليها الباحثون من الدراسة تفيد بوجود اثر إيجابي لتوجه إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الموارد البشرية بأبعادها الثلاث وهي الإبداع والكفاءة والفعالية، وان القيادة التحويلية بأبعادها تعدل العلاقة جزئياً بين توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأداء الموارد البشرية، وقد أوصت الباحثة على ضرورة مراعاة القضايا البيئية في الشركات الصناعية التي لها أثر كبير على الأداء، والعمل على تعزيز التوعية البيئية للعاملين بأهمية المحافظة على بيئة العمل والاستدامة البيئية.

دراسة ازغير (2019) بعنوان: الإدارة الخضراء في الشركات الصناعية في منطقة جنوب الضفة الغربية.

هدفت الدراسة للتعرف على مدة تطبيق الإدارة الخضراء في الشركات الصناعية في منطقة جنوب الضفة الغربية، تضمنت الدراسة جزئياً على معرفة مدى تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية في الشركات الصناعية، وقد أجريت الدراسة على تسع شركات من كبرى الشركات الصناعية في منطقة جنوب الضفة الغربية، واتبع الباحث المنهج الاستكشافي الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، واعتمدت الباحثة على الاستبانة والمقابلات كأدوات لجمع بيانات الدراسة، حيث تم توزيع الاستبانات على جميع مدراء الدوائر

في الشركات وإجراء المقابلات مع المدراء التنفيذيين، وتم تحليل النتائج باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق الإدارة الخضراء في الشركات الصناعية في منطقة جنوب الضفة الغربية مرتفعة، وتبين أن مدى توفر الموارد البشرية الخضراء مرتفعة، وهذا لكون اهتمام الشركات في تدريب العاملين على جوانب السلامة البيئية، والتطرق للإدارة الخضراء ضمن الوصف الوظيفي، وتقديم الحوافز للعاملين في حال تقديم مقترحات لحل المشاكل البيئية وإشراكهم في صياغة الاستراتيجية البيئية، وهذا أدى إلى قابلية الشركات على استقطاب الموارد البشرية وتحسين معدل الاحتفاظ بالعاملين، وزيادة معد الرضا الوظيفي مما ينعكس إيجاباً بزيادة الإنتاجية، وقد اجمع المدراء على أهمية توفر موارد بشرية خضراء وامتلاكها رؤى واضحة حول الممارسات الخضراء .

دراسة أبو رمان والصدريقي (2019) بعنوان: أثر تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين تطبيق الإدارة البيئية في جامعة الطائف.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في جامعة الطائف، ومعرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر) في مدى تحسين تطبيق الإدارة البيئية (تحسين استخدام الطاقة، تحسين استخدام المياه)، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واستخدم الباحث العينة العشوائية البسيطة، وتكونت عينة الدراسة من 220 إدارياً، وبينت النتائج أن مستوى تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل عام ضمن المستوى المتوسط، كما وأن مدى تحسين تطبيق الإدارة البيئية تقع أيضاً ضمن المستوى المتوسط، وأظهرت النتائج أن تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تفسر نسبة 67.1% من تحسين تطبيق الإدارة البيئية، كما وبينت النتائج مساهمة تقييم أداء العاملين الأخضر في تحسين تطبيق الإدارة البيئية في جامعة الطائف، بينما لا تسهم كلاً من التدريب والتطوير الأخضر

والتوظيف الأخضر في تحسين الإدارة البيئية، وقد أوصت الدراسة على ضرورة تنفيذ إدارة موجهة بيئياً من خلال توظيف الأفراد الذين يراعون الاتجاهات البيئية، وتدريب العاملين بحيث يصبحوا مؤهلين للإدارة البيئية، ووضع خطط شاملة والتي تحدد الأهداف والمبادئ الأساسية لحماية البيئة، والعمل على رصد وتقييم البيانات البيئية فيما يتعلق بتحسين استخدام مواردها وبالتالي تحقيق الاستدامة البيئية في حرم الجامعة.

دراسة البحيري (2018) بعنوان: اثر تطبيق مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء GHRM على تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية في بيئة الأعمال المصرية.

هدفت الدراسة إلى تحقيق الفهم الشامل لموضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء، والتعرف على مدى إمكانية تطبيق مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء في بيئة الأعمال المصرية، وأثر التطبيق على تفعيل بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل الاستقطاب والتوظيف والتدريب وإدارة الأداء ومشاركة الموظفين. حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة، حيث تمثل مجتمع الدراسة من عدد من المنظمات المصرية، حيث أجريت الدراسة على عينة من العاملين في إدارة الموارد البشرية وعدد من الموظفين الجدد الباحثين عن فرص عمل أو الذين يعملون بالفعل، وقد استخدم الباحث أسلوب العينة الميسرة، حيث تم توزيع 233 استبانة واسترد منها 207 استبانة أي ما يعادل 88.8% من مجموع الاستبانات، توصلت الدراسة إلى أن المنظمات تفضل اختيار وتعيين الموظفين ذوي المعرفة البيئية عن غيرهم من الموظفين، وإن المنظمات المصرية توفر برامج تدريب خاصة بمحو الأمية البيئية وزيادة الثقافة البيئية لمنسوبيها، وكذلك وضحت وجود علاقة بين شمول نماذج تقويم أداء العاملين على مجموعة من معايير قياس الأداء البيئي للعاملين وبين تحسين الاستفادة من هذه النماذج، وأوضحت ضرورة

ارتباط المكافآت التي يحصل عليها المسؤولين في المستوى الإدارة العليا في المنظمات المصرية بما تحققة هذه المنظمات من نتائج بيئية جيدة.

دراسة بلالي و سملالي، (2018)، بعنوان: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية.

هدفت الدراسة إلى إبراز أثر الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال، وذلك من خلال مواءمة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بكافة أبعادها مع الاستراتيجية البيئية للمنظمة، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء البيئي والميزة التنافسية، وأوصت الدراسة على ضرورة دمج القضايا البيئية ضمن استراتيجية المنظمة الذي يساهم بدوره في التأثير على الأداء البيئي والقدرة التنافسية للمنظمة.

دراسة الحموري، الشرباتي، وآخرين (2017) بعنوان: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية.

توجهت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لدى الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية، وتوضيح الإجراءات والممارسات البيئية الصحيحة داخل الجامعات. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية وبلغ عددهم 14 عامل، وبهذا فقد استخدم الباحث المسح الشامل للحصول على أعلى درجات الدقة وقد وزع 14 استبانة وتم استردادها بالكامل أي أن نسبة المسترد من الاستبانات 100% وتم تحليل البيانات المجمعة من خلال برنامج SPSS، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مدى تطبيق الاستقطاب والتوظيف الأخضر في الجامعات الفلسطينية في

محافظات جنوب الضفة الغربية كان متوسطا وكذلك إدارة تقييم أداء العاملين الأخضر وتطبيق الحوافز والتعويضات والمكافئات الخضراء، أما بالنسبة لمدى التدريب الأخضر فقد كانت النتائج مرتفعة، كما وأظهرت النتائج انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط إجابة المبحوثين تعزى إلى متغير الجنس والوظيفة، بينما توجد فروق في إجابات المبحوثين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

دراسة السكارنه (2017) بعنوان: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز إبداع الموارد البشرية متغير معدل.

هدفت الدراسة إلى فحص أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز إبداع الموارد البشرية متغير معدل في شركات الطاقة المتجددة في عمان، حيث تكوت مجتمع الدراسة من العاملين في الشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الإدارة الخضراء في عمان والتي بلغ عددها 78 شركة، وبلغ عدد عينة الدراسة 165 من العاملين في هذه الشركات، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات التي تم تحليلها من خلال برنامج SPSS، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وهي (التوظيف الأخضر والتدريب والتطوير الأخضر وتقييم أداء العاملين الأخضر وحفظ الطاقة) على استراتيجية التمايز في الشركات مجتمع الدراسة، وهناك دور للإبداع ذو دلالة إحصائية على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء واستراتيجية التمايز في هذه الشركات، وقد أوصى الباحث بضرورة نشر ثقافة المحافظة على البيئة في العمل وضرورة تبني المبادرات الخضراء للحفاظ على البيئة.

دراسة علي، (2017) بعنوان: الأداء الريادي للمنظمة على وفق الإدارة الخضراء للموارد البشرية - بحث ميداني في شركة الحفر العراقية.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى تطبيق مجتمع الدراسة لأبعاد الإدارة الخضراء للموارد البشرية، وتحقيقها للأداء الريادي للمنظمة، وقد شملت الدراسة فرضيتان رئيسيتان، تمثل الفرضية الأولى بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر والتطوير والتدريب الأخضر وتقييم أداء العاملين الأخضر والتعويضات والمكافآت الخضراء، والأداء الريادي بأبعاده، أما الفرضية الثانية فتمثلت بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية إيجابية للمتغير المستقل في المتغير التابع، واختبار الفرضيات تم استخدام الاستبانة كاداه للدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة بالمدراء ورؤساء الأقسام والموظفين العاملين في شركة الحفر العراقية - بغداد، وقد وزعت الاستبانة على 96 موظف وأسترجع منها 80 استبانة وحللت 78 استبانة وأهملت استبانتين بسبب أنها غير مستوفية للشروط، وقد تم مقابلة 21 مديراً موزعين على الأقسام في الشركة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير قوية بين الإدارة الخضراء للموارد البشرية بأبعادها وبين الأداء الريادي للمنظمة بأبعاده.

دراسة أكرو، (2016)، بعنوان: دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات.

هدفت الدراسة بشكل رئيسي إلى تحديد الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ومدى تطبيقها على المنظمات وأثرها على الأداء، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في جمع الحقائق والمعلومات وتحليل النتائج من خلال برنامج SPSS، وقد أجريت الدراسة على شركة جود السورية كواحدة من أكبر الشركات السورية، وشملت الدراسة العاملين والموظفين في إدارة الموارد البشرية، وبلغ عدد المشاركين

الذين تم توزيع الاستبانة عليهم وهي إدارة الدراسة 120 فرداً استجاب منهم 71 فرداً، وقد بينت الدراسة أن أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية (تحليل الوظائف وتصميمها والتخطيط والاستقطاب والتعيين والتدريب وتقييم الأداء للعاملين والتحفيز والمشاركة في اتخاذ القرارات من قبل العاملين) تؤثر بشكل كبير على أداء العاملين، وجاءت توصيات الباحث بضرورة الاهتمام والتركيز على مراجعة وتحديث عملية التحليل الوظيفي بشكل دوري، وتطوير معايير تقييم الأداء ووجود نظام تغذية عكسية تتبع عملية التقييم، وبذل جهود أكبر لاستقطاب الكفاءات العالية التي تخدم الشركة، وضرورة الاهتمام بالتدريب الخارجي والداخلي على فترات منتظمة ومدروسة، وإتاحة الفرصة لأي عامل لديه أفكار وبناءة ومبدعة باقتراحها وأخذها بعين الاعتبار، وهذا للوصول إلى التميز في الأداء.

دراسة أحمر، شيرين.(2011). نموذج لتحسين الأداء المؤسسي لمنظمات المجتمع المدني من منظور الإدارة الاستراتيجية.

هدفت الدراسة إلى التوصل إلى نموذج لتحسين الأداء المؤسسي في منظمات المجتمع المدني في مدينة الخليل من منظور الإدارة الاستراتيجية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في 56 منظمة مجتمع مدني في مدينة الخليل، حيث اختار الباحث عينة قصدية من الأفراد العاملين في الإدارة العليا في خمس منظمات وبلغ عددهم 120 فرداً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها من خلال برنامج SPSS، وبينت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية ايجابية بين الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي في منظمات المجتمع المدني في مدينة الخليل، كما وبينت الدراسة عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين نحو واقع الإدارة الاستراتيجية في منظمات المجتمع المدني في مدينة الخليل تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس والعمر والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي)، بينما يوجد فروق تعزى لسنوات الخبرة ومجال عمل المنظمة، كما وأوصى الباحث بضرورة

تبنى منظمات المجتمع المدني لنموذج تحسين الأداء المؤسسي وعقد الدورات التدريبية للعاملين في الإدارة العليا، وتطوير نظام الحوافز وتقييم الأداء المؤسسي بشكل مستمر ودوري للوصول إلى تحسين الأداء المؤسسي.

الدراسات الأجنبية:

ورقة بحثية Fawehinmi، و Yusliza، (2020)، بعنوان: **Assessing the Green behavior of academics The role of green human resource management .and environmental knowledge**

الهدف من هذه الدراسة هو معرفة تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء على سلوك الموظف الأخضر (Employee Green Behavior)، وقد طبقت هذه الدراسة على المحاضرين في إحدى الجامعات البحثية في ماليزيا، واستخدم الباحثون الاستبانة كاداه لجمع المعلومات، وقد بلغ عدد مجتمع الدراسة 665 وتم توزيع الاستبانة وجهاً لوجه أو عبر الإنترنت، وتم استرجاع 483 استبانة منها 425 استبانة صالحة (معدل الاستجابة 63.91%)، قام الباحثون باستخدام Smart PLS و SPSS لتحليل البيانات، وقد بينت النتائج وجود تأثير كبير لإدارة الموارد البشرية الخضراء على سلوك الموظف الأخضر، كما وأظهرت الدراسة مدى أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء في نجاح نظام الإدارة البيئية، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالعلاقة بين الموارد البشرية والبيئة وذلك من خلال وضع مجموعة من السياسات التي تعزز من التركيز على النواحي البيئية، ووضحت الدراسة بأن إدارة الموارد البشرية الخضراء ما زالت في مرحلة أولية لذا أوصت الدراسة بالتوجه لإعلام الشركات الصناعية وغيرها بالدور

الحيوي لإدارة الموارد البشرية الخضراء ومدى فائدتها للمؤسسة والبيئة وهذا من خلال تعزيز السلوك القائم على العمل الصديق للبيئة.

دراسة Suttrup، (2020)، بعنوان: The emergence and implementation of Green Human Resource Management practices.

الهدف الرئيسي من الدراسة هو البحث في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في فنادق أربع وخمس نجوم في ألمانيا، لفحص مدى المعرفة بمصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء والمفاهيم المتعلقة به وإدراك مدى أهمية، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات عن طريق توزيعها عبر الإنترنت على 500 بريد إلكتروني واسترجع الباحث 52 استبانة وهو عدد تمثيلي كاف لإتمام الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن العاملين في إدارة الموارد البشرية لم يتفقوا على تعريف مشترك لمصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء وبالتالي سينعكس على المستويات الوظيفية الأخرى في عدم فهم المصطلح بشكل جيد، كما وتوصلت الدراسة إلى أن العديد من الفنادق تنص فقط على استخدام المفاهيم الخضراء ولكنها في الحقيقة لا تطبقها ضمن أنظمتها الإدارية ولكنها فقط تستخدم ذلك في جذب المواهب والموظفين المتميزين، ولكن ستتأثر بذلك الأداء المالي والابتكار والسمعة، كما وأظهرت الدراسة بأن جيل الشباب يميلون إلى امتلاك تصور أكثر إيجابية تجاه القضايا الخضراء، وبينت الدراسة أن النساء لديهن اهتمام أكبر من الرجال بأن تكون المنظمات أكثر اخضرار.

دراسة Al Mamun (2019) بعنوان: An Analysis of Employee Awareness on Green Human Resource Management Practices: Evidence from Bangladesh

هدفت الدراسة لقياس مدى الوعي بالموارد البشرية الخضراء بين مستويات مختلفة من مديري الموارد البشرية من مختلف المنظمات في بنغلادش، والبحث حول اهم العوامل التي تزيد من وعي الموظفين بإدارة الموارد البشرية الخضراء، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدم الباحث العينة العشوائية البسيطة، واعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد قام الباحث بتوزيع الاستبيان على 221 مديرا في عدد من الشركات الصناعية المختارة، وقد تم تحليل البيانات من خلال برنامج SPSS، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها أن مستوى الوعي لدى الموظفين بإدارة الموارد البشرية الخضراء تعتمد على عدة عوامل مختلفة، وان التوظيف الأمثل لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء يساهم في تحقيق تميز الأداء التنظيمي في المنظمات، وتحقيق التميز المؤسسي سينعكس بشكل إيجابي على الاقتصاد على المدى البعيد، وتوضح انه رغم ادراك مديري الموارد البشرية في المنظمات الصناعية التي تم إجراء الدراسة عليها أهمية تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ولكنها لا تمارس الأنشطة المتعلقة بها بعد، وكذلك تبين من نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين التدريب والوعي حول إدارة الموارد البشرية الخضراء، ويجب على المنظمات أن تقوم بتطوير استراتيجية لإدخال مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء بطريقة ممنهجة من اجل تعزيز الموظف الأخضر في المنظمات.

دراسة Oyewale (2019): Green Human Resource Management Practices (GHRM) and Its Effect on Sustainable Competitive Edge in the Nigerian Manufacturing Industry.

هدفت الدراسة إلى إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها على الميزة التنافسية المستدامة في الناعات التحويلية النيجيرية، حيث طبقت الدراسة على العاملين في Dangote Nigeria Plc وبلغ عددهم 242، حيث تم توزيع استبانة كأداة لجمع البيانات عبر الإنترنت وتم استرداد 217 إجابة بنسبة

89.67%، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليل، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود تأثير ايجابي لكل محور من محاور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من التوظيف الأخضر والتدريب والتنمية الخضراء وهيكل التعويضات الخضراء على الميزة التنافسية المستدامة في الصناعة النيجيرية، وأوصى الباحث بضرورة تبني عمليات التشغيل في المصنع للاعتبارات البيئية بحيث تعمل بطريقة صديقة للبيئة وخالية من أضرار التلوث في بيئة العمل.

**Sustainable Competitive Advantage (2019) Reycheva ، Nikolopoul
through Green Human Resource Management.**

هدفت الدراسة إلى الوصول للميزة التنافسية المستدامة من خلال تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، حيث عمل الباحثين على تطبيق الدراسة على قطاع البناء الدنماركي وهذا لفحص درجة دراية الأشخاص في قطاع البناء الدنماركي بمفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحليل تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استدامة البيئة وتحقيق استدامة الميزة التنافسية، وقد استخدم الباحثين الاستبانة كاداه لجمع البيانات، حيث بلغ عدد العاملين في مجتمع الدراسة 181 موظفاً تم استهداف 31 موظفاً لتعبئة الاستبانة، وأستخدم برنامج SPSS كاداه إحصائية لتحليل البيانات، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ومن أهمها هو تدني دراية الشركات في قطاع البناء الدنماركي لمفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء، ومع ذلك فهم يستخدموا بعضاً من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في أماكن العمل، ولهذا يوصي الباحثان بضرورة تبني الشركات لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء للحصول على بيئة عمل آمنة وصحية.

دراسة Arqawi, et al Zaid (2019) بعنوان: Green Human Resource

Management Practices Among Palestinian Manufacturing Firms – An Exploratory Study

هدفت هذه الورقة البحثية إلى استكشاف وجهات النظر ومستوى قبول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بين شركات التصنيع في فلسطين، وطبقت الدراسة على العينة من خلال استخدام المسح الإلكتروني، حيث تم الحصول على 121 إجابة، وأظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تمارس بشكل كبير في الشركات الفلسطينية ضمن عينة الدراسة، كما وأظهرت تقبل الشركات بشكل كبير لهذه الممارسات وذلك إدراكاً منها بإمكانية تحقيق أداء مستدام بشكل أفضل من خلال تحقيق التكامل الجيد بين الموارد البشرية، كما وبينت الدراسة أن المنظمات تستخدم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بمستوى متوسط للمنظمات ضمن عينة الدراسة، كما وأن المنظمات الصناعية الفلسطينية ما زالت في مراحلها الأولى من تبني هذه الممارسات وما زالوا لا يستفيدون بشكل كامل من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في عملياتها الإدارية، وبهذا توصي الدراسة إلى ضرورة تبني المؤسسات الصناعية الفلسطينية اهتماماً أكبر بهذه الممارسات، كما وضحت الدراسة ضرورة اختيار المتقدمين للوظائف الشاغرة الذين لديهم إدراك ووعي للأهمية الخضراء، وتصميم مواصفات وظيفية تجذب هؤلاء المرشحين للتوظيف، والحث على ضرورة تضمين العناصر الخضراء ضمن عملية المقابلة التي توضح وعي واهتمام المتقدمين للوظيفة اتجاه القضايا البيئية، كما وبينت أن المكافآت الخضراء لا تطبق بشكل كبير في هذه الشركات، وقد أوصت الدراسة على ضرورة زيادة الوعي ونشر المعرفة المتعلقة بتأثير الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة في المنظمات، كما وأن نجاح الممارسات الخضراء يعتمد على مدى توفير الوعي البيئي المناسب والتدريب وزيادة التثقيف لكافة الموظفين بمختلف مسمياتهم

الوظيفية وهذا يمكن تنفيذه من خلال تضمين الموظفين في برامج تعليمية تهدف إلى تطوير وتشجيع السلوك الأخضر وتوضيح كيفية إجراء تغييرات بيئية كبيرة من خلال هذه البرامج، وأكدت على ضرورة ربط نظام المكافآت بالدافع الفردي لتوجه لتطبيق الممارسات الخضراء .

دراسة Mtembu، (2019)، بعنوان: Does having Knowledge of green human resource management practices influence its implementation within organizations .

الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو تحديد ما إذا هناك علاقة بين المعرفة بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتنفيذه داخل المنظمات، واتبع الباحث المنهج التجريبي ومنهج البحث الكمي، وطبقت الدراسة على مجموعة من العاملين في أقسام الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في كوازولو ناتال في جنوب أفريقيا، واستخدم الباحث الاستبانة والمقابلات أدوات للدراسة، واستخدم SPSS لتحليل البيانات التي تم جمعها، ونتج عن الدراسة تدني الوعي بمفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وتطبيق معتدل لإدارة الموارد البشرية الخضراء في أنشطة الموارد البشرية في المؤسسات، وكشفت عن وجود علاقة قوية بين وجود معرفة بأنشطة إدارة الموارد البشرية الخضراء وتنفيذها داخل المنظمة، ووصى الباحث إلى ضرورة وضع سياسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وإخضاع الموظفين للبرامج التدريبية وورش العمل التوعوية حول إدارة الموارد البشرية الخضراء، وتحفيز الموظفين للمشاركة في المبادرات الخضراء في المؤسسة.

دراسة AIZgool، (2019)، بعنوان: Nexus between green HRM and green management towards fostering green values .

هدفت الدراسة إلى فهم العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والإدارة الخضراء وتوضيح القيم الخضراء الفردية، وقد تم تطبيق الدراسة على شركة توزيع خاصة كبيرة في البحرين، حيث تم اختيارها بناءً على مبادرتها نحو تطبيق الممارسات الخضراء، واعتمد الباحث على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع 150 استبانة على العاملين الغير إداريين في الشركة وقد تمكن الباحث من استرجاع 131 استبانة، واستخدم الباحث Smart PLS 2.0 M3 لاختبار الفرضيات، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والقيم الخضراء لدى الموظفين التي تبين وجود أنشطة خضراء للموظفين، وتوصي الدراسة إلى ضرورة حاجة المنظمات في تطوير وتنفيذ الإدارة الخضراء وتشجيع موظفيها وجعلهم صديقين للبيئة وهذه النتائج يمكن أن تكون ذات أهمية كبيرة للشركات لتعزيز نظرتهم الخضراء.

دراسة **Promoting employee's proenvironmental behavior through green human resource management practices.** et al Bin Saeed, Afsar (2018) بعنوان: **Promoting employee's proenvironmental behavior through green human resource management practices.**

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على سلوك الموظف البيئي، حيث ركزت الدراسة على خمس ممارسات من ممارسات إدارة الموارد البشرية إلا وهي التوظيف الأخضر والتدريب والتطوير الأخضر وتقييم أداء العاملين الأخضر والمكافئات والتعويضات الخضراء والتمكين الأخضر، واستخدم الباحثون في الدراسة المنهج الوصفي، حيث طبقت الدراسة على عينة من الموظفين من قطاعات الصناعة المتنوعة (صناعة الفحم والطاقة والغذاء والكيماويات والصناعات الدوائية)، من خلال توزيع الاستبانة على المدير العام ومدراء الموارد البشرية ومسؤولي البيئة والسلامة، وقد تم توزيع 456 استبيان واسترد منها 347، وقد أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي لإدارة الموارد البشرية الخضراء

على السلوك البيئي للموظف، وأن المعرفة البيئية والوعي البيئي يضبطان تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على سلوكيات الموظفين البيئية.

دراسة Mobarez، (2018) بعنوان: The effect of green human resource management on organizations Sustainable environmental performance.

هدفت الدراسة إلى قياس تأثير الموارد البشرية الخضراء بأبعادها التوظيف الأخضر والتدريب والتنمية الخضراء والتعلم الأخضر على الأداء البيئي المستدام، وطُبقت الدراسة على ثلاثة شركات متخصصة في الصناعة المعدنية والصناعات الأخرى في مصر، وقد تم جمع البيانات من خلال الاستبانة كأداة دراسة، حيث تمكن الباحث من تجميع 375 استبانة من مجموعة من العاملين في هذه الشركات، واستخدم برنامج SPSS لتحليل البيانات، وتطبيق تحليل الانحدار المعياري لاختبار تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها على الأداء البيئي المستدام للمؤسسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها تؤثر إيجابياً على الأداء المؤسسي، وأوصت الدراسة على ضرورة توجه الإدارة العليا وقسم الموارد البشرية في الشركات لتطوير سياسات خضراء لإدارة ممارسات الموارد البشرية.

دراسة Kluska، Bombiak، (2018) بعنوان: Green Human Resource Management AS a Tool for the Sustainable Development of Enterprises.

طبقت هذه الدراسة على مجموعة من الشركات في بولندا، والهدف الرئيسي من البحث هو تحديد ممارسات الموارد البشرية الخضراء التي تتبناها الشركات البولندية وتحديد أولوياتها وفقاً لتأثيرها المستدام، ولتحقيق هذا الهدف تم إجراء مسح عشوائي على 150 موظف في مجموعة من الشركات الصغيرة، وقد

كشفت الدراسة على وجود علاقة إيجابية قوية بين تقييم تأثير الأنشطة الفردية ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في داخل الشركات على تطوير الشركة للإدارة بصورة مستدامة، وبينت أنه كلما ارتفع مستوى تقييم الأثر لنشاط معين كلما زادت نسبة تنفيذه بصورة مدروسة في الشركات، وضرورة زيادة الوعي ونشر المعرفة المتعلقة بتأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة في المنظمات، وبينت الدراسة أيضاً أن مفهوم إدارة الموارد البشرية غير معروف نسبياً وأنه في المرحلة الأولى من التطوير، وأوصت الدراسة على ضرورة تقييم أداء إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحسين معايير وأدوات وطرق القياس في بولندا، وإثراء التقارير في مجال المسؤولية الاجتماعية للموظفين بهدف تعزيز الممارسات البشرية الخضراء .

2.7 التعقيب على الدراسات السابقة

تبرز أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناولته من جهة، كما وتبرز أهميتها في القطاعات المستهدفة من جهة أخرى، حيث هدفت الدراسة إلى البحث عن درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها في الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، وبهذا فإن الدراسة تناولت مفهوم جديد في عالم الإدارة، وذلك من خلال التعرف على درجة تطبيق هذه الممارسات التي من شأنها المساهمة في الحد من تلوث البيئة، والحفاظ على البيئة الداخلية والخارجية، وكيفية الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وترشيد استهلاكها، والرفع من المسؤولية المجتمعية اتجاه البيئة، وتحسين أداء المؤسسات والأفراد، وتقديم خدمات ذات جودة عالية بأقل تكاليف ممكنة.

واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من ستة من المؤسسات الحكومية المختارة، وتميزت هذه الدراسة عن نظيراتها بأنها تعد الدراسة الأولى في فلسطين على حد علم الباحثة التي تقيس درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها حفظ الطاقة، والاختيار والتعيين الأخضر،

وتقييم أداء العاملين الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، والمكافآت والتعويضات الخضراء، ومعرفة مدى تأثيرها في الأداء المؤسسي، وذلك في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، حيث من الضرورة توجيه الدراسات والأبحاث التي تساهم في تطوير هذه المؤسسات للمساهمة في نهضة الدولة.

ومن خلال الدراسات السابقة التي تم عرضها نلاحظ ما يلي:

- يتضح من الدراسات السابقة وجود اهتمام متزايد نحو تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- كما وأوضحت الدراسات السابقة وجود علاقة ايجابية بين تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها في الحفاظ على سلامة بيئة العمل والتقليل من التلوث، وتقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية وبتكاليف أقل.
- كما واعتمدت الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليل لإبراز المفاهيم المتعلقة بالدراسة ومن ثم إظهار النتائج والخروج بالتوصيات، كما واعتمدت كافة الدراسات السابقة على استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وبعض منها استخدم المقابلات أيضاً، وهذا يتفق مع هذه الدراسة التي استخدمت فيه الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للخروج بالنتائج ومن ثم التوصيات.
- وقد أفادت الدراسات السابقة الباحثة في تحديد مشكلة الدراسة، ومحاور الإطار النظري والمنهج الملائم والاداة المناسبة للدراسة، كما وعززت أهمية تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء لدى الباحثة، ووجهت الباحثة إلى العديد من المراجع المتعلقة بالدراسة.

2.8 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة نجد أن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة النواحي التالية:

- تناول الدراسة موضوعاً حديثاً في علم الإدارة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وربط مع الأداء المؤسسي مع الأخذ بعين الاعتبار عدداً من المتغيرات الوسيطة، حيث أجريت أغلب الدراسات من قبل باحثين أجانب بينما قلت الدراسات العربية والمحلية حول الموضوع وخاصة في دولة فلسطين.
- كما وقد طبقت الدراسة على مؤسسات القطاع العام الفلسطيني والتي تشكل محور مهم في فلسطين ويستحق التركيز عليه لما لها من أثر كبير على النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها في الدولة.
- وتعتبر الدراسة مرجعاً للباحثين والدارسين العرب بشكل عام والفلسطينيين بشكل خاص كونها جمعت من عدة دراسات غير عربية وصيغت بمفاهيم عربية.

3.1 المنهجية ومجتمع وعينة الدراسة

3.1.1 مقدمة

يعرض هذا الفصل المنهجية التي تم استخدامها في إعداد هذه الدراسة، والتي تعتبر محوراً رئيسياً لإتمام الجانب التطبيقي من الدراسة، حيث يتم من خلالها الحصول على البيانات اللازمة لإجراء التحليل الإحصائي وصولاً للنتائج وتفسيرها وتحقيق الأهداف من الدراسة.

ويتناول هذا الفصل منهجية الدراسة المتبعة من حيث مجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وثبات اختبار صدق أداة الدراسة، وأدوات الدراسة، والمعالجة الإحصائية المستخدمة.

3.1.2 منهج الدراسة

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وهو أسلوب من أساليب التحليل الذي يركز على المعلومات الكافية حول موضوع محدد خلال فترة زمنية محددة. وقد استخدم المنهج الوصفي بهدف توفير المعلومات المتعلقة بدرجة تطبيق الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها في الأداء المؤسسي في القطاع العام الفلسطيني، بحيث يتم وصف موضوع الدراسة وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها، وهذا لملائمة المنهج لهذا النوع من الدراسات.

حيث استخدمت الباحثة الاستبانة وهي أداة الدراسة كمصادر أولية لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة وجمع البيانات والتي صممت خصيصاً لهذا الغرض، وقامت الباحثة بمعالجة الإطار النظري

للدراسة من خلال مجموعة من المراجع من كتب ودراسات سابقة ودراسات أجنبية ومقالات وتقارير وغيرها التي تناولت موضوع الدراسة.

3.1.3 أداة الدراسة

تهدف الباحثة الى دراسة درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها في الأداء المؤسسي في القطاع العام الفلسطيني. ولتحقيق ذلك تم تطوير استبانة تتناول جميع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة، وتم التأكد من صدقها وثباتها.

وتتكون أداة الدراسة (الاستبانة) من ثلاث أقسام وهي:

1. الخصائص الديموغرافية:

ويقسم الجزء الأول الى قسمين الأول بيانات شخصية ويشمل على المؤشرات التالية:

1.1 الجنس (ذكر أو أنثى).

2.1 العمر (1. اقل من 30 سنة 2. 30 إلى اقل من 40 سنة 3. 40 إلى اقل من 50 سنة 4. أكبر من 50 سنة).

3.1 المؤهل العلمي (1. دبلوم متوسط فما دون 2. بكالوريوس 3. دبلوم عالي/ماجستير 4. دكتوراه).

4.1 التخصص (1. إدارة 2. إقتصاد 3. محاسبة 4. أخرى).

5.1 المسمى الوظيفي (1. مدير عام 2. مدير 3. رئيس قسم 4. موظف إداري).

1. سنوات الخبرة (1. اقل من 5 سنوات 2. 5 إلى اقل من 10 سنوات 3. 10 إلى اقل من 15 سنة. 4. أكثر من 15 سنة).

2. ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء :

وهي عبارة عن المتغير المستقل في الدراسة وتشمل مجموعة من الابعاد منها بعد حفظ الطاقة حيث اشتمل على اربعة أسئلة، والاختيار والتعيين الأخضر الذي اشتمل على ثمانية أسئلة، والتدريب والتطوير الأخضر وقد اشتمل على ثمانية أسئلة، وتقييم اداء العاملين الأخضر واشتمل على ثمانية أسئلة، والتعويضات والمكافآت الخضراء واشتمل على سبعة أسئلة.

3. الأداء المؤسسي:

وهي عبارة عن أحد محاور الدراسة الرئيسية واشتمل على ستة عشر سؤال.

3.1.4 مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة على أنه المجموعة الكلية من العناصر التي يعمم عليها نتائج الدراسة والتي ترتبط بمشكلة الدراسة، وبناءً على مشكلة هذه الدراسة فإن مجتمع الدراسة يتكون من العاملين في إدارة الموارد البشرية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني ضمن مسمى وظيفي مدير عام، مدير، رئيس قسم، موظف إداري، خلال العام 2020 .

3.1.5 عينة الدراسة

استخدمت الباحثة العينة العشوائية بسيطة، وقد وقع الاختيار على وزارة الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات، ووزارة التربية والتعليم، ووزارة الصحة، والجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، وسلطة جودة البيئة، وديوان الموظفين، وقد بلغ حجم العينة 130 مفردة من المجتمع الأصلي، وتم توزيع هذه الاستمارات واسترجاع 123 استمارة منها، وبذلك بلغت نسبة الاسترداد 95% وهي نسبة مقبولة إحصائياً.

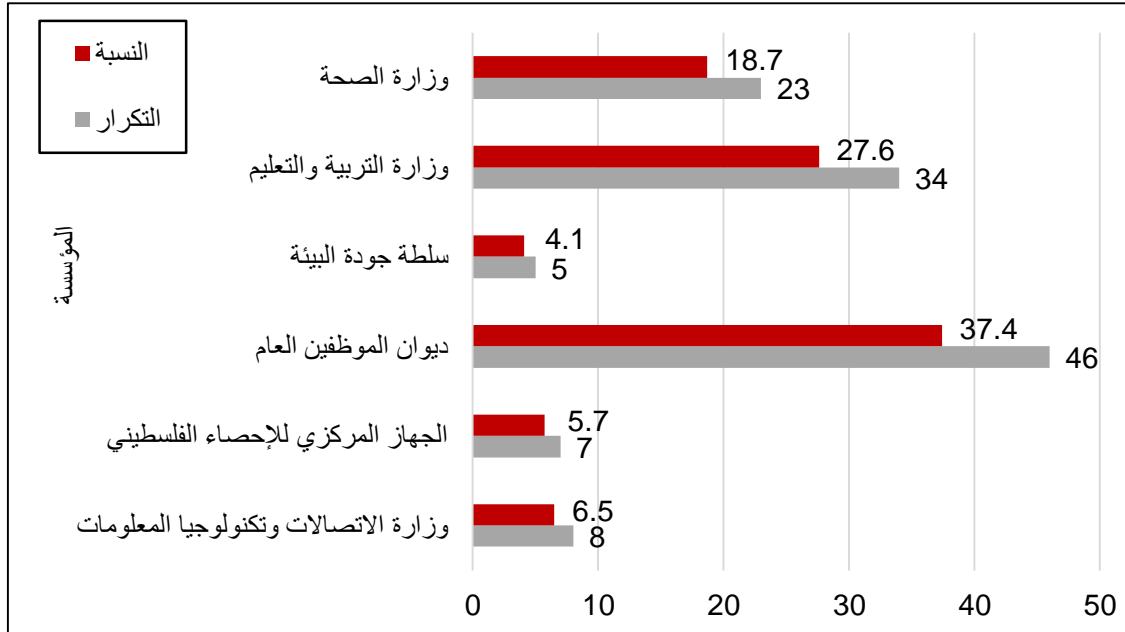
3.1.5.1 وصف عينة الدراسة

يجري في هذا المحور وصف عينة هذه الدراسة من خلال توزيعها حسب المعلومات العامة.

وصف عينة الدراسة حسب المؤسسة:

يلاحظ من الشكل (1.3) أن 6.5% من عينة الدراسة يعملون في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، بينما 5.7% يعملون في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، و37.4% يعملون في ديوان الموظفين العام، و4.1% يعملون في سلطة جودة البيئة، و27.6% يعملون في وزارة التربية والتعليم، و18.7% من عينة الدراسة يعملون في وزارة الصحة.

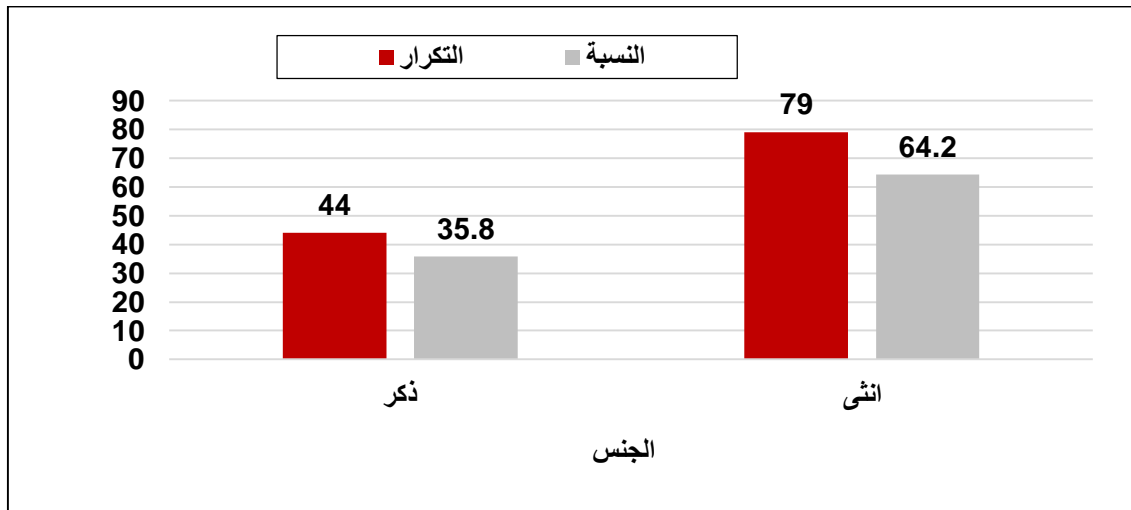
شكل 1.3: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.



2.1.4.3 وصف عينة الدراسة حسب الجنس

يلاحظ من الشكل (2.3) أن 35.8% من عينة الدراسة هم ذكور، بينما 64.2% من افراد العينة إناث.

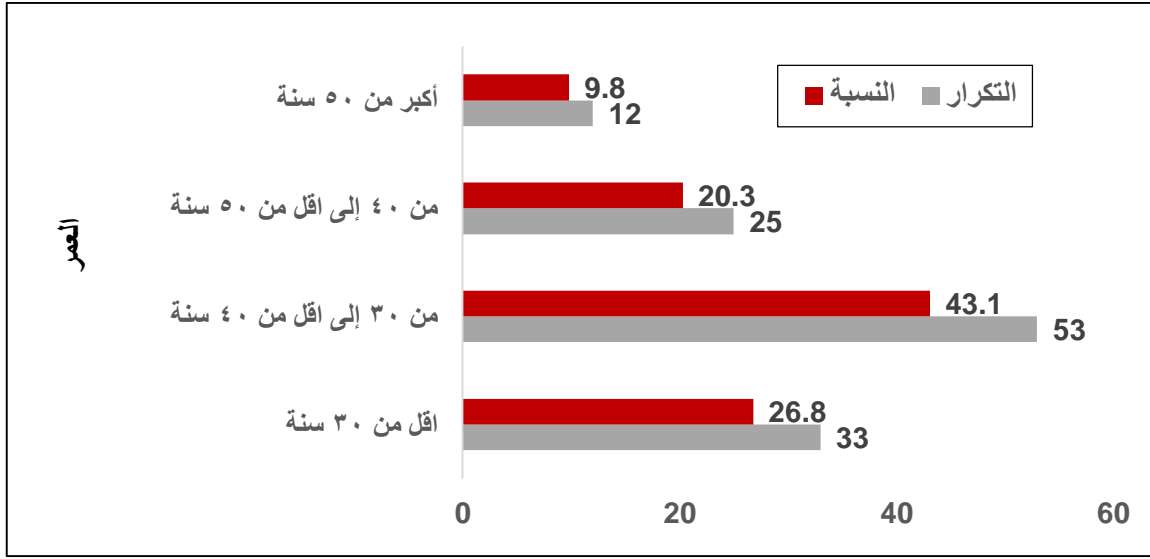
الشكل 2.3: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



3.1.4.3 وصف عينة الدراسة حسب العمر:

يبين الشكل (3.3) أن 36.8% من عينة الدراسة أعمارهم اقل من 30 سنة، و43.1% أعمارهم ما بين 30 إلى اقل من 40 سنة، و20.3% أعمارهم ما بين 40 سنه وأقل من 50 سنة، و9.8% من افراد العينة أعمارهم أكبر من 50 سنة.

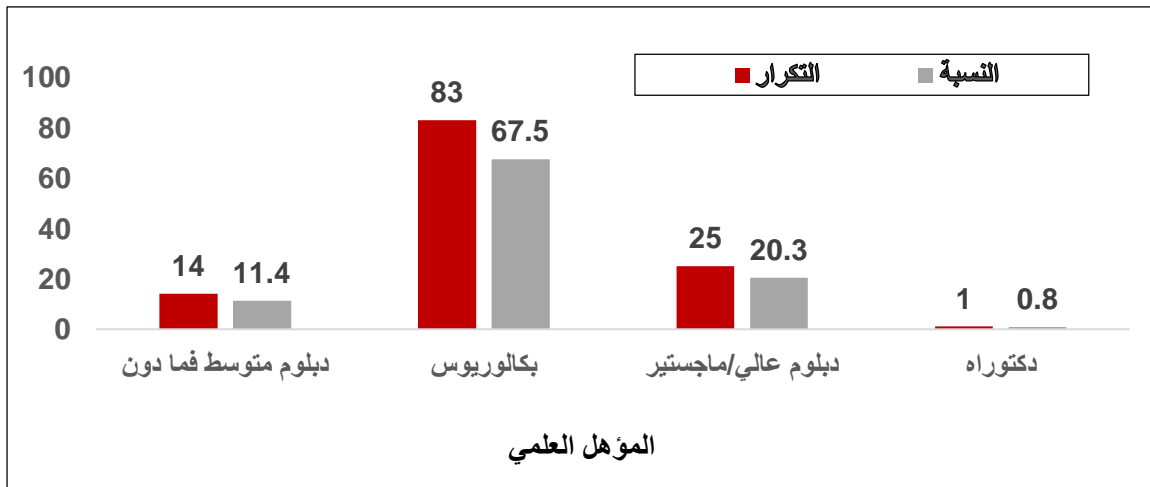
الشكل 3.3: توزيع عينة الدراسة حسب العمر



4.1.4.3 وصف عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

يشير الشكل (4.3) أن 11.4% من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم متوسط فما دون، بينما 67.5% يحملون شهادة بكالوريوس، و20.3% حاصلون على شهادة دبلوم عالي/ماجستير، و0.8% حاصلين على شهادة دكتوراه.

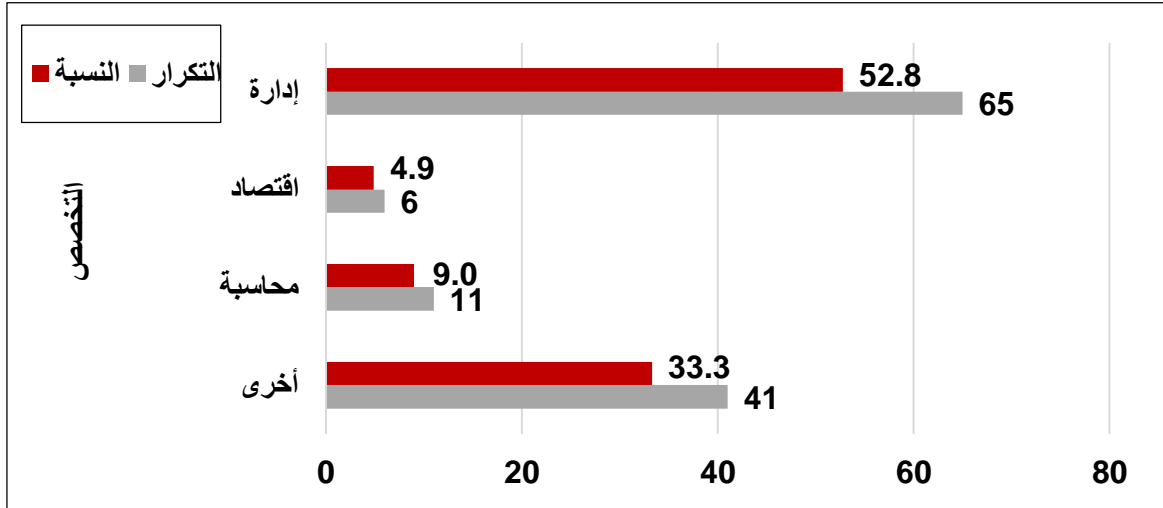
الشكل 4.3: توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



5.1.4.3 وصف عينة الدراسة حسب التخصص:

يلاحظ من الشكل (5.3) أن 52.8% من أفراد العينة تخصصهم إدارة، و4.9% من أفراد العينة تخصصهم إدارة، و9.0% تخصصهم إدارة، و33.3% من أفراد العينة لديهم تخصصات أخرى.

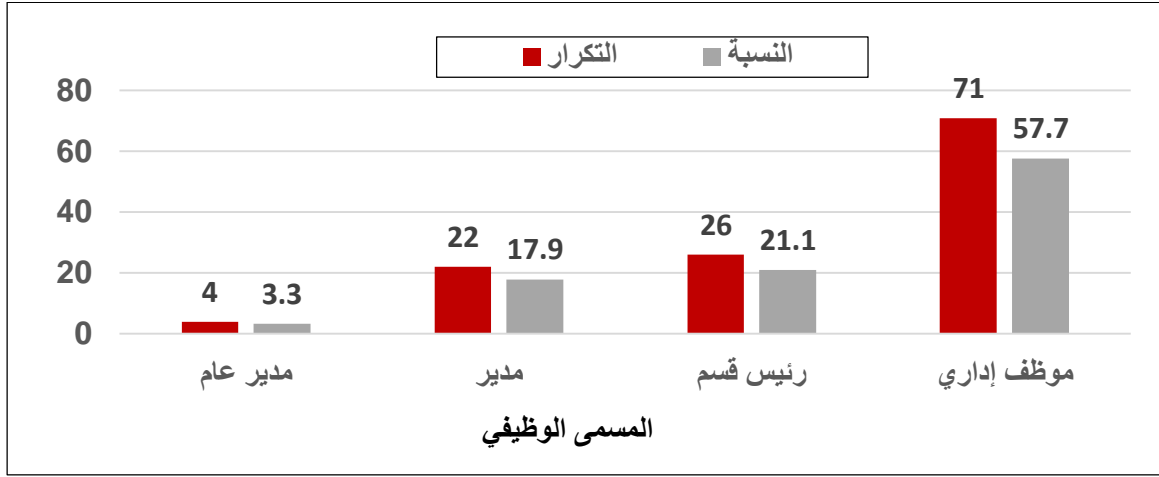
الشكل 5.3: توزيع عينة الدراسة حسب التخصص



6.1.4.3 وصف عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي:

يلاحظ من الشكل (6.3) أن 3.3% من أفراد العينة مدرء عاميين، و17.9% من أفراد العينة مدرء، و6.6% من أفراد العينة رؤساء اقسام، و57.7% منهم موظفين إداريين.

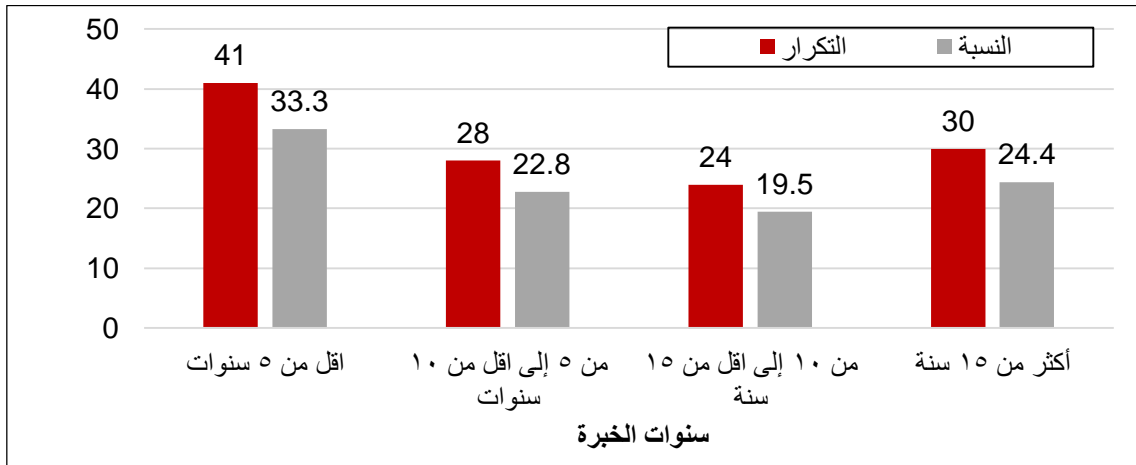
الشكل 6.3: توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي.



7.1.4.3 وصف عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

يلاحظ من الشكل (7.3) أن 33.3% من أفراد العينة عدد سنوات الخبرة لهم أقل من 5 سنوات، و22.8% سنوات خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات، و19.5% سنوات خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنوات، و24.4% من أفراد العينة سنوات خبرتهم أكثر من 15 سنة.

الشكل 7.3: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



3.1.6 اختبار صدق أداة الدراسة:

تم اختبار صدق أداة الدراسة من خلال ما يلي:

1. قامت الباحثة بإخضاع الاستبانة لصدق المحتوى في الاستبانة بعرضها على عدد من المحكمين المختصين والأكاديميين. (أنظر ملحق رقم 2).

2. كما وقامت الباحثة بتنفيذ تجربة قابلية للاستبانة من خلال طلب استيفاء الاستبانة من عدد من موظفي الموارد البشرية العاملين في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، وذلك لفحص مدى ملائمة الاستبانة وقابليتها للاستيفاء.

3. ثم قامت الباحثة بتعديل الاستبانة وصياغتها بشكلها النهائي.

ومن أجل اختبار صدق الاداء ولحساب الإتساق الداخلي بين درجات أبعاد المقياس والدرجة الكلية للمقياس، تم حساب الإتساق الداخلي عن طريق حساب معاملات ارتباط بيرسون لكل بعد، والدرجة الكلية للمقياس والتي تم حسابها من خلال حساب المتوسط الحسابي للمتوسطات الحسابية على مستوى كل محور، ومعامل الارتباط بيرسون هو إحصائيات الاختيار التي تقيس العلاقة الإحصائية أو الارتباط بين متغيرين. حيث قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للمقياس من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجات الموافقة ودرجة البعد الذي تنتمي إليه، وأيضًا بين درجات الأبعاد والدرجة الكلية للمقياس، وكذلك بين درجات موافقة المقياس والدرجة الكلية له.

جدول 1.3: قيم معاملات الارتباط بين درجات موافقة أسئلة مجال حفظ الطاقة والدرجة الكلية للمقياس

مجال حفظ الطاقة			أسئلة مجال حفظ الطاقة
عدد الحالات	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
N	α	R	
123	0.000	0.640	تطلب المؤسسة من الموظفين إيقاف الأجهزة الكهربائية عند مغادرة المكان
123	0.000	0.745	تشجع المؤسسة الموظفين على استخدام سيارات النقل الجماعي
123	0.000	0.765	تعمل المؤسسة على استخدام الوسائل الإلكترونية لتقليل استهلاك الورق
123	0.000	0.719	تعمل المؤسسة على استخدام أجهزة تساعد على تقليل استهلاك الطاقة

يتضح من جدول (3.1) أن معاملات ارتباط بيرسون بين موافقة البعدين والدرجة الكلية تراوحت بين (0.640 - 0.765) وهي قيم مرتفعة وأكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) مما يدل على قوة العلاقة بين الموقف والبعد.

جدول 2.3: قيم معاملات الارتباط بين درجات موافقة أسئلة مجال الاختيار والتعيين الاخضر والدرجة الكلية للمقياس

مجال الاختيار والتعيين الاخضر			أسئلة مجال الاختيار والتعيين الاخضر
عدد الحالات	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
N	α	R	
123	0.000	0.794	لدى الادارة خطة واضحة لجذب موظفين لديهم اهتمام بحماية البيئة
123	0.000	0.859	الوصف الوظيفي يتضمن مهارات بالوعي البيئي التي يجب أن يمتلكها الموظف
123	0.000	0.888	يتم صياغة المسؤوليات الوظيفية على أساس إعطاء الأهمية لقضايا المحافظة على البيئة
123	0.000	0.867	إعلانات الوظائف الخاصة بالمؤسسة تركز على امتلاك المتقدمين لمهارات صديقة للبيئة
123	0.000	0.882	تعتمد إدارة الموارد البشرية في عملية الاختيار والتعيين على منهجية تعزز من اهتمام المتقدمين بحماية البيئة
123	0.000	0.718	تراعي عملية الاختيار والتعيين في المؤسسة الاعتبارات البيئية من خلال استخدام شبكة الانترنت
123	0.000	0.866	تعمل المؤسسة على إجراء مقابلات للمرشحين للعمل ضمن مجموعة من الاعتبارات البيئية
123	0.000	0.876	نظام التوظيف في المؤسسة يركز على بيان الأهمية البيئية ليصبح الموظف صديقاً للبيئة

يتضح من جدول (3.2) أن معاملات ارتباط بيرسون بين موافق البعدين والدرجة الكلية تراوحت بين (0.718 - 0.888) وهي قيم مرتفعة وأكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) مما يدل على قوة العلاقة بين الموقف والبعد.

جدول 3.3: قيم معاملات الارتباط بين درجات موافق أسئلة مجال التدريب والتطوير الأخضر

والدرجة الكلية للمقياس

مجال التدريب والتطوير الأخضر			أسئلة مجال التدريب والتطوير الأخضر
عدد الحالات	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
N	α	R	
123	0.000	0.907	تلتزم الإدارة الموظفين بحضور دورات تتعلق بالتدريب على تبني ممارسات المحافظة على البيئة
123	0.000	0.893	تقوم الإدارة بتطوير برامج التدريب الأخضر التي تركز على حماية البيئة للحد من استنزاف الموارد الطبيعية
123	0.000	0.730	توفر الإدارة المواد التدريبية للموظفين إلكترونياً وذلك لتقليل استخدام الورق
123	0.000	0.869	تعقد الإدارة برامج تدريبية تساهم في الحد من استنزاف الموارد الطبيعية
123	0.000	0.878	تأخذ الإدارة برأي الموظفين فيما يتعلق بمحتوى الدورات التدريبية والمتعلقة بكيفية حماية البيئة
123	0.000	0.846	أعتبر الدورات التي حصلت عليها والتي ركزت على حماية البيئة ساهمت في زيادة الوعي البيئي لدي
123	0.000	0.878	تهتم المؤسسة في تطوير المهارات اللازمة لدمج إدارة الموارد البشرية الخضراء في العمل
123	0.000	0.842	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار القضايا البيئية عند تحليل الاحتياج التدريبي للموظفين

يتضح من جدول (3.3) أن معاملات ارتباط بيرسون بين موافق البعدين والدرجة الكلية تراوحت بين

(0.730 - 0.907) وهي قيم مرتفعة وأكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) مما يدل

على قوة العلاقة بين الموقف والبعده.

جدول 4.3: قيم معاملات الارتباط بين درجات موافق أسئلة مجال تقييم اداء العاملين الاخضر والدرجة الكلية للمقياس

مجال تقييم اداء العاملين الاخضر			أسئلة مجال تقييم اداء العاملين الاخضر
عدد الحالات	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
N	α	R	
123	0.000	0.781	يعرف الموظفون أهدافهم البيئية بوضوح
123	0.000	0.897	يتم تقييم السلوكيات والمساهمات الخضراء بشكل فعال من قبل الإدارة
123	0.000	0.873	تقوم المؤسسة بدمج أهداف الإدارة البيئية في نموذج تقييم الأداء
123	0.000	0.875	يتم تقييم أداء الموظفين الأخضر بالاعتماد على معايير بيئية موضوعة من قبل الإدارة
123	0.000	0.804	لدى الموظفين دراية كافية بمسؤولياتهم تجاه حماية البيئة مما يحقق نتائج ملموسة
123	0.000	0.910	تقوم الإدارة بتقييم مستويات الأداء الأخضر لدى الموظفين من أجل الوصول إلى الأهداف المتعلقة بحماية البيئة
123	0.000	0.907	يتم تزويد الموظفين بملاحظات تقييمية بانتظام لتحسين ممارساتهم المتعلقة بحماية البيئة
123	0.000	0.829	تؤدي عملية قياس أداء الموظفين الذين يعتبرون أصدقاء للبيئة إلى تحقيق استدامة الموارد الطبيعية

يتضح من جدول (3.4) أن معاملات ارتباط بيرسون بين موافق البعدين والدرجة الكلية تراوحت بين

(0.781 - 0.910) وهي قيم مرتفعة وأكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) مما يدل

على قوة العلاقة بين الموقف والبعده.

جدول 5.3: قيم معاملات الارتباط بين درجات موافق أسئلة مجال التعويضات والمكافآت الخضراء والدرجة الكلية للمقياس

مجال التعويضات والمكافآت الخضراء			أسئلة مجال التعويضات والمكافآت الخضراء
عدد الحالات	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
N	α	R	
123	0.000	0.888	يوجد لدى إدارة المؤسسة سياسة تعويضات لمكافئة الموظفين على سلوكهم الصديق للبيئة.
123	0.000	0.890	تقدم المؤسسة مكافآت مادية للموظف الذي يقدم مساهمات إبداعية لحماية البيئة والحد من التلوث
123	0.000	0.944	تمتلك الإدارة نظام مكافآت يشجع الموظفين على تحسين أدائهم الوظيفي المرتبط بحماية البيئة
123	0.000	0.922	تمتلك الإدارة نظام مكافآت يشجع الموظفين على تحقيق الاستدامة للموارد الطبيعية
123	0.000	0.936	ترصد الإدارة مخصصات مالية جيدة لجذب أصحاب الكفاءات المتميزة التي تهتم بالبيئة
123	0.000	0.833	يتلقى الموظف تقدير معنوي لجهوده في العمل المرتبطة بأدائه الأخضر (مدى حمايته للبيئة للمحافظة على الموارد الطبيعية)
123	0.000	0.877	يضمن نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة الحفاظ على الموارد البشرية الكفؤة والمهتمة بالبيئة

يتضح من جدول (3.5) أن معاملات ارتباط بيرسون بين موافقة البعدين والدرجة الكلية تراوحت بين

(0.833 - 0.944) وهي قيم مرتفعة وأكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) مما يدل

على قوة العلاقة بين الموقف والبعد.

جدول 6.3: قيم معاملات الارتباط بين درجات موافقة أسئلة الأداء المؤسسي والدرجة الكلية للمقياس

الأداء المؤسسي			أسئلة الأداء المؤسسي
عدد الحالات	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
N	α	R	
123	0.000	0.763	ترجع المؤسسة قراراتها في ضوء الأهداف المرسومة
123	0.000	0.768	يملك الموظفون المهارات التقنية اللازمة لتنفيذ الأعمال المنوطة بهم
123	0.000	0.878	تسعى المؤسسة إلى إحداث تغيير فعال بشكل مستمر
123	0.000	0.872	تسعى المؤسسة إلى تحسين أدائها بشكل مستمر
123	0.000	0.814	تؤثر التجهيزات والمعدات المتوفرة في المؤسسة إيجاباً في تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمستفيدين
123	0.000	0.846	المستفيدون مقتنعون بما تقدمه المؤسسة لهم من خدمات
123	0.000	0.852	تستخدم المؤسسة الموارد المتاحة لتحقيق أهدافها بشكل فاعل
123	0.000	0.862	يوجد توافق بين الخطط الموضوعية والإنجازات المتحققة في المؤسسة
123	0.000	0.844	الإنجازات المتحققة في المنظمة تشعر الموظفين بالرضا عن أدائهم
123	0.000	0.870	انخفض وقت انتظار المستفيدين قبل الحصول على الخدمة المطلوبة
123	0.000	0.891	انخفض عدد الزيارات المطلوبة قبل الحصول على الخدمة
123	0.000	0.761	ارتفعت نسبة استغلال الموظف لوقت العمل
123	0.000	0.864	تقدم المؤسسة خدمات ذات جودة مرتفعة للمواطنين
123	0.000	0.851	تهتم المؤسسة في رفع مستوى الولاء الوظيفي لدى موظفيها
123	0.000	0.855	تتبنى الإدارة العليا في المؤسسة الأهداف الاستراتيجية استناداً إلى حاجات المستفيدين
123	0.000	0.830	تعتمد المؤسسة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها

يتضح من جدول (3.6) أن معاملات ارتباط بيرسون بين موافقة البعدين والدرجة الكلية تراوحت بين

(0.761 - 0.891) وهي قيم مرتفعة وأكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) مما يدل

على قوة العلاقة بين الموقف والبعده.

3.1.7 اختبار ثبات أداة الدراسة

قامت الباحثة بحساب ثبات المقياس باستخدام معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Chronbach Alpha) والذي يستخدم لتقدير الثبات من خلال الاتساق الداخلي ويعني أن النتائج تؤدي إلى نتائج مماثلة عندما يعيد نفس الشخص إجراء الاستبيان في ظل نفس الظروف، وبلغ معامل الثبات (0.978) وهو معامل ثبات مرتفع ويدل على ثبات أداة هذه الدراسة.

جدول 7.3: قيم معاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا

عدد الحالات	كرونباخ ألفا	المحور
N	Cronbach's Alpha	
35	0.978	ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء
4	0.676	ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مجال حفظ الطاقة
5	0.942	ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مجال الاختيار والتعيين الأخضر
8	0.948	ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مجال التدريب والتطوير الأخضر
8	0.949	ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مجال تقييم أداء العاملين الأخضر
7	0.960	ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مجال التعويضات والمكافآت الخضراء
16	0.972	الأداء المؤسسي

يتضح من جدول (3.7) أن قيم معاملات كرونباخ ألفا مرتفعة، وأقل من معاملات ثبات كرونباخ ألفا للبعد الذي تنتمي إليه، مما يدل على ثبات الاستبيان وأن حذف أي سؤال يؤثر سلباً على المحاور، كما أن معاملات ثبات كرونباخ ألفا لأبعاد ومحاور الاستبيان أقل من معامل ثبات المقياس ككل، مما يدل على تمتع الاستبيان بدرجة مقبولة من الثبات والثقة بالنتائج التي يسفر عنها.

الأدوات والمعالجة الإحصائية

تمت عملية المعالجة الإحصائية مروراً بترميز الإجابات، ثم تم إدخال البيانات إلى الحاسب، ثم تم تحليل البيانات واستخراج النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS، حيث تم إجراء عمليات التحليل والاختبار، واستخراج النتائج. أما أهم الأدوات الإحصائية التي استخدمها الباحث فهي: التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الاحادي ANOVA وغيرها، ويستخدم في التوصل لقرار بوجود أو عدم وجود فروق بين متوسطات الأداء عند المجموعات التي تعرضت لمعالجات مختلفة بهدف التوصل إلى العوامل التي تجعل متوسط يختلف عن المتوسطات الأخرى، ومن أجل تفسير النتائج اعتمد الميزان الآتي للاوساط الحسابية:

جدول 8.3: ميزان الأوساط الحسابية.

الدرجة الموافقة	الوسط الحسابي	تفسير المتوسط	الوسط الحسابي
منخفضة	2.49-1.00	ضعيف جداً	1.49-1.0
		ضعيف	2.49-1.5
متوسطة	3.49-2.50	متوسطة	3.49-2.5
مرتفعة	5.00-3.50	قوية	4.49-3.5
		قوية جداً	5.0-4.5

وقد اقترحت دراسة (Prone, Balines & Sadana, 2011) هذا الجدول السابق للتخلص من مشكلة الانحياز والذي يستخدم كأساس لتفسير الأوساط الحسابية للاستبيان (اللامعي، 2017). ومن أجل تفسير النتائج الخاصة بمعاملات الارتباط (Diana Mindrila):

جدول 9.3: ميزان تفسير نتائج معاملات الارتباط.

قوة معامل الارتباط	معامل الارتباط (r)
علاقة قوية	$r > 0.7$
علاقة متوسطة القوة	$0.5 < r < 0.7$
علاقة ضعيفة	$0.3 < r < 0.5$
لا يوجد علاقة او علاقة ضعيفة جداً	$r < 0.3$

ومن اجل تفسير النتائج الخاصة بمعاملات الثبات كرونباخ ألفا (Sharma, 2016):

جدول 10.3: ميزان تفسير نتائج معاملات الثبات كرونباخ ألفا.

الاتساق الداخلي	كرونباخ ألفا
Internal consistency	Cronbach's alpha
ممتاز	$\alpha \geq 0.9$
جيد	$0.9 > \alpha \geq 0.8$
مقبول	$0.8 > \alpha \geq 0.7$
مشكوك فيه	$0.7 > \alpha \geq 0.6$
ضعيف	$0.6 > \alpha \geq 0.5$
غير مقبول	$0.5 > \alpha$

تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها وفقاً لأهداف الدراسة في ضوء تحليل ومناقشة أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات، بعد أن قام الباحث بإدخال البيانات والمعلومات إلى الحاسوب مستخدماً برنامج (SPSS). وللإجابة على الأسئلة المتعلقة بدرجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها في الأداء المؤسسي في القطاع العام الفلسطيني، تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع فقرات الاستمارة.

4.1 تحليل أسئلة الدراسة

السؤال الأول:

ما هي درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني؟ بالنظر إلى الجداول (1.4) يلاحظ أن قيمة المتوسط العام للمحور (2.78) والانحراف المعياري (0.98) وهي تدل على درجة موافقة متوسطة، كما يلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة هذا المحور تراوحت ما بين (2.22-3.57). حيث كان أعلى توافق للمبحوثين مع الباحث في المحور الخاص في ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال حفظ الطاقة (3.57)، يليها محور تقييم أداء العاملين الأخضر والذي بلغ توافق المبحوثين مع الباحث (2.86)، يليه محور الاختيار والتعيين الأخضر (2.83)، ومن ثم محور التدريب والتطوير الأخضر (2.80)، وفي المقابل كان أقل توافق في المحور الخاص في ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال التعويضات والمكافآت الخضراء (2.22).

جدول 1.4: واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني

المجموع					دائماً		غالباً		أحياناً		نادراً		أبداً		الأسئلة
DA	S	X	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	
M	0.98	2.78	100	123	3.3	4	20.3	25	36.6	45	30.9	38	8.9	11	ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء
H	0.88	3.57	100	123	13.8	17	40.7	50	35.0	43	9.8	12	0.8	1	ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال حفظ الطاقة
M	1.14	2.83	100	123	7.3	9	20.3	25	35.0	43	22.8	28	14.6	18	ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال الاختيار والتعيين الأخضر
M	1.11	2.80	100	123	4.9	6	25.2	31	29.3	36	26.8	33	13.8	17	ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال التدريب والتطوير الأخضر
M	1.14	2.86	100	123	7.3	9	23.6	29	30.1	37	26.0	32	13.0	16	ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال تقييم أداء العاملين الأخضر
L	1.20	2.22	100	123	4.1	5	13.8	17	18.7	23	26.8	33	36.6	45	ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال التعويضات والمكافآت الخضراء

DA = درجة الموافقة N = التكرار % = النسبة X = المتوسط الحسابي S = الانحراف المعياري
M = متوسطة H = مرتفعة L = منخفضة

وعليه ترى الباحثة أن درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني متوسطة، مع وجود ارتفاع في بعد حفظ الطاقة الذي يدل على اهتمام مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بتطبيق هذا البعد، بينما تبين النتائج إلى أن درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال التعويضات والمكافآت الخضراء منخفضة في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، وهذا جاء متفقاً مع دراسة أبو رمان والصدريقي (2019) ودراسة الحموري وآخرون (2017)، بينما اختلفت نتائج المحور مع دراسة السكارنة (2017) ودراسة علي (2017) حيث كانت النتيجة مرتفعة في كليهما.

السؤال الثاني:

ما هي درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال حفظ الطاقة في مؤسسات

القطاع العام الفلسطيني؟

بالنظر الى الجداول (2.4) يلاحظ أن قيمة المتوسط العام للمحور (3.57) والانحراف المعياري

(0.88) وهي تدل على درجة موافقة مرتفعة، كما يلاحظ أن متوسط اجابات أفراد عينة الدراسة على

أسئلة هذا المحور تراوحت ما بين (2.86-4.09). حيث كان أعلى توافق للمبحوثين مع الباحث في

السؤال الخاص (تطلب المؤسسة من الموظفين ايقاف الأجهزة الكهربائية عند مغادرة المكان) (4.09)

في المقابل كان أقل توافق في السؤال الخاص (تشجع المؤسسة الموظفين على استخدام سيارات النقل

الجماعي) (2.86).

جدول 2.4: واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال حفظ الطاقة في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني

المجموع					دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا		الأسئلة
DA	S	X	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	
H	0.88	3.57	100	123	13.8	17	40.7	50	35.0	43	9.8	12	0.8	1	ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال حفظ الطاقة
H	1.16	4.09	100	123	49.6	61	26.0	32	13.8	17	4.9	6	5.7	7	تطلب المؤسسة من الموظفين ايقاف الأجهزة الكهربائية عند مغادرة المكان
M	1.46	2.86	100	123	16.3	20	23.6	29	17.1	21	16.3	20	26.8	33	تشجع المؤسسة الموظفين على استخدام سيارات النقل الجماعي
H	1.04	3.60	100	123	22.0	27	32.5	40	32.5	40	9.8	12	3.3	4	تعمل المؤسسة على استخدام الوسائل الإلكترونية لتقليل استهلاك الورق

جدول 2.4-أ: واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال حفظ الطاقة في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني

المجموع					دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا		الأسئلة
DA	S	X	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	
M	1.21	3.16	100	123	13.0	16	30.9	38	27.6	34	16.3	20	12.2	15	تعمل المؤسسة على استخدام أجهزة تساعد على تقليل استهلاك الطاقة

DA = درجة الموافقة N = التكرار
 H = مرتفعة % = النسبة
 M = متوسطة X = المتوسط الحسابي
 L = منخفضة S = الانحراف المعياري

وعليه ترى الباحثة من النتائج السابقة أن درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال حفظ الطاقة في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني من وجهة نظر عينة الدراسة كانت مرتفعة، وهذا يتوافق مع دراسة السكارنة (2017)، ويدل على اهتمام مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بتوفير وحفظ الطاقة من خلال التركيز على الموظفين بإيقاف الأجهزة الكهربائية قبل المغادرة لمكان العمل وذلك لحفظ الطاقة والتقليل من الحرارة الناجمة من هذه الأجهزة، كما وتتوجه هذه المؤسسات لإستخدام الوسائل الإلكترونية لتقليل من استهلاك الورق الذي بدوره يعمل على حماية الموارد الطبيعية والحد من التلوث البيئي على المدى البعيد، بينما نجد انخفاض في تشجيع المؤسسات سيارات النقل الجماعي التي من شأنها التقليل من استهلاك الوقود وما ينتج عنه من ملوثات بيئية ضارة.

السؤال الثالث:

ما هي درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال الاختيار والتعيين الأخضر في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني؟

بالنظر الى الجداول (3.4) يلاحظ أن قيمة المتوسط العام للمحور (2.83) والانحراف المعياري (1.14) وهي تدل على درجة موافقة متوسطة، كما يلاحظ أن متوسط اجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة هذا المحور تراوحت ما بين (2.59-3.22). حيث كان أعلى توافق للمبحوثين مع الباحث في

السؤال الخاص (تراعي عملية الاختيار والتعيين في المؤسسة الاعتبارات البيئية من خلال استخدام شبكة الانترنت) (3.22) في المقابل كان أقل توافق في السؤال الخاص (إعلانات الوظائف الخاصة بالمؤسسة تركز على امتلاك المتقدمين لمهارات صديقة للبيئة) (2.59).

جدول 3.4: واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال الاختيار والتعيين الاخضر في مؤسسات القطاع العام

المجموع					دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا		الأسئلة
DA	S	X	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	
M	1.14	2.83	100	123	7.3	9	20.3	25	35.0	43	22.8	28	14.6	18	ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال الاختيار والتعيين الاخضر
M	1.37	2.73	100	123	12.2	15	22.0	27	17.9	22	22.8	28	25.2	31	لدى الادارة خطة واضحة لجذب موظفين لديهم اهتمام بحماية البيئة
M	1.31	2.80	100	123	9.8	12	26.0	32	21.1	26	21.1	26	22.0	27	الوصف الوظيفي يتضمن مهارات بالوعي البيئي التي يجب أن يمتلكها الموظف
M	1.34	2.72	100	123	9.8	12	23.6	29	21.1	26	19.5	24	26.0	32	يتم صياغة المسؤوليات الوظيفية على أساس إعطاء الأهمية لقضايا المحافظة على البيئة
M	1.24	2.59	100	123	8.9	11	13.8	17	28.5	35	25.2	31	23.6	29	إعلانات الوظائف الخاصة بالمؤسسة تركز على امتلاك المتقدمين لمهارات صديقة للبيئة
M	1.26	2.74	100	123	8.1	10	22.8	28	26.0	32	21.1	26	22.0	27	تعتمد إدارة الموارد البشرية في عملية الاختيار والتعيين على منهجية تعزز من اهتمام المتقدمين بحماية البيئة
M	1.26	3.22	100	123	17.9	22	26.8	33	26.0	32	17.9	22	11.4	14	تراعي عملية الاختيار والتعيين في المؤسسة الاعتبارات البيئية من خلال استخدام شبكة الانترنت
M	1.27	2.96	100	123	13.0	16	22.8	28	27.6	34	20.3	25	16.3	20	تعمل المؤسسة على إجراء مقابلات للمرشحين للعمل ضمن مجموعة من الاعتبارات البيئية
M	1.21	2.70	100	123	8.9	11	14.6	18	34.1	42	22.0	27	20.3	25	نظام التوظيف في المؤسسة يركز على بيان الأهمية البيئية ليصبح الموظف صديقاً للبيئة

N = التكرار % = النسبة X = المتوسط الحسابي S = الانحراف المعياري
DA = درجة الموافقة H = مرتفعة M = متوسطة L = منخفضة

وعليه ترى الباحثة بأن مؤسسات القطاع العام الفلسطيني لديها درجة تطبيق للممارسات المتعلقة في مجال الاختيار والتعيين الأخضر متوسطة في كافة محاور الاستبانة، حيث يعني ذلك وجود توجه لتطبيق الاختيار والتعيين الأخضر ولكن مازال بحاجة إلى تطوير واهتمام من قبل المختصين حيث يتوجب التركيز على اختيار موظفين يمتلكون وعي بيئي، وكذلك ضرورة التوجه لإدراج مجموعة من المسؤوليات الوظيفية اتجاه البيئة ضمن الوصف الوظيفي، واستكمال كافة إجراءات الاختيار والتعيين ضمن مجموعة من المعايير المراعية للبيئة مثل استخدام شبكة الإنترنت لإجراء مقابلات واستكمال كافة الإجراءات الداخلية بالحد الأدنى من استخدام الورق وغيرها من الممارسات التي تحد من التلوث البيئي، وهذه النتائج جاءت متوافقة مع دراسة كلاً من الحموري (2017) وأبو رمان (2019)، بينما اختلفت مع دراسة علي (2017) ودراسة السكارنة (2017) التي وضحت نتائجها درجة مرتفعة في هذا المجال.

السؤال الرابع:

ما هي درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال التدريب والتطوير الأخضر في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني؟

بالنظر الى الجداول (4.4) يلاحظ أن قيمة المتوسط العام للمحور (2.80) والانحراف المعياري (1.11) وهي تدل على درجة موافقة متوسطة، كما يلاحظ أن متوسط اجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة هذا المحور تراوحت ما بين (2.62-3.30). حيث كان أعلى توافق للمبحوثين مع الباحث في السؤال الخاص (توفر الإدارة المواد التدريبية للموظفين إلكترونياً وذلك لتقليل استخدام الورق) (3.30) في المقابل كان أقل توافق في السؤال الخاص (تقوم الإدارة بتطوير برامج التدريب الأخضر التي تركز على حماية البيئة للحد من استنزاف الموارد الطبيعية) (2.62).

جدول 4.4: واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال التدريب والتطوير الأخضر في مؤسسات القطاع العام

الفلسطيني

المجموع					دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا		الأسئلة
DA	S	X	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	
M	1.11	2.80	100	123	4.9	6	25.2	31	29.3	36	26.8	33	13.8	17	ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال التدريب والتطوير الأخضر
M	1.30	2.67	100	123	9.8	12	18.7	23	25.2	31	22.0	27	24.4	30	تلزم الإدارة الموظفين بحضور دورات تتعلق بالتدريب على تبني ممارسات المحافظة على البيئة
M	1.30	2.62	100	123	8.9	11	19.5	24	22.0	27	23.6	29	26.0	32	تقوم الإدارة بتطوير برامج التدريب الأخضر التي تركز على حماية البيئة للحد من استنزاف الموارد الطبيعية
M	1.14	3.30	100	123	13.8	17	33.3	41	30.9	38	13.0	16	8.9	11	توفر الإدارة المواد التدريبية للموظفين إلكترونياً وذلك لتقليل استخدام الورق
M	1.18	2.75	100	123	6.5	8	21.1	26	32.5	40	20.3	25	19.5	24	تعقد الإدارة برامج تدريبية تساهم في الحد من استنزاف الموارد الطبيعية
M	1.24	2.63	100	123	8.1	10	17.1	21	26.8	33	25.2	31	22.8	28	تأخذ الإدارة برأي الموظفين فيما يتعلق بمحتوى الدورات التدريبية والمتعلقة بكيفية حماية البيئة
M	1.24	2.76	100	123	7.3	9	24.4	30	26.0	32	22.0	27	20.3	25	أعتبر الدورات التي حصلت عليها والتي ركزت على حماية البيئة ساهمت في زيادة الوعي البيئي لدي
M	1.17	2.66	100	123	4.1	5	22.8	28	29.3	36	22.8	28	21.1	26	تهتم المؤسسة في تطوير المهارات اللازمة لدمج إدارة الموارد البشرية الخضراء في العمل
M	1.23	2.70	100	123	4.9	6	26.8	33	24.4	30	21.1	26	22.8	28	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار القضايا البيئية عند تحليل الاحتياج التدريبي للموظفين

S = الانحراف المعياري

X = المتوسط الحسابي

% = النسبة

N = التكرار

L = منخفضة

M = متوسطة

H = مرتفعة

DA = درجة الموافقة

وعليه ترى الباحثة بأن مؤسسات القطاع العام الفلسطيني لديها درجة تطبيق للممارسات المتعلقة في مجال التدريب والتطوير الأخضر متوسطة في كافة محاور الاستبانة، وهذا يشير إلى وجود توجه للمؤسسات القطاع العام الفلسطيني للاهتمام بالتدريب والتطوير الأخضر ولكن بحاجة إلى تركيز واهتمام أكثر في هذا المجال مثل التخطيط لإخضاع الموظفين لدورات تدريبية لتعزيز الوعي البيئي وتبادل التجارب والخبرات مع المؤسسات التي تطبق الممارسات الخضراء، وهذا جاء متوافقاً مع دراسة أبو رمان (2019)، بينما اختلفت مع دراسة علي (2017) ودراسة السكارنة (2017) والحموري وآخرون (2017) التي وضحت نتائجها درجة مرتفعة في هذا المجال.

السؤال الخامس:

ما هي درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال تقييم أداء العاملين الأخضر في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني؟

بالنظر الى الجداول (5.4) يلاحظ أن قيمة المتوسط العام للمحور (2.86) والانحراف المعياري (1.14) وهي تدل على درجة موافقة متوسطة، كما يلاحظ أن متوسط اجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة هذا المحور تراوحت ما بين (2.55-3.07). حيث كان أعلى توافق للمبحوثين مع الباحث في السؤال الخاص (يعرف الموظفون أهدافهم البيئية بوضوح) (3.07) في المقابل كان أقل توافق في السؤال الخاص (يتم تزويد الموظفين بملاحظات تقييمية بانتظام لتحسين ممارساتهم المتعلقة بحماية البيئة) (2.55).

جدول 5.4: واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال تقييم أداء العاملين الأخضر في

مؤسسات القطاع العام الفلسطيني

المجموع					دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا		الأسئلة
DA	S	X	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	
M	1.14	2.86	100	123	7.3	9	23.6	29	30.1	37	26.0	32	13.0	16	ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال تقييم أداء العاملين الأخضر
M	1.24	3.07	100	123	13.0	16	28.5	35	23.6	29	22.8	28	12.2	15	يعرف الموظفون أهدافهم البيئية بوضوح
M	1.28	2.94	100	123	11.4	14	26.8	33	24.4	30	19.5	24	17.9	22	يتم تقييم السلوكيات والمساهمات الخضراء بشكل فعال من قبل الإدارة
M	1.21	2.67	100	123	4.9	6	23.6	29	28.5	35	19.5	24	23.6	29	تقوم المؤسسة بدمج أهداف الإدارة البيئية في نموذج تقييم الأداء
M	1.20	2.59	100	123	4.9	6	20.3	25	28.5	35	22.0	27	24.4	30	يتم تقييم أداء الموظفين الأخضر بالاعتماد على معايير بيئية موضوعة من قبل الإدارة
M	1.22	3.02	100	123	9.8	12	30.9	38	25.2	31	19.5	24	14.6	18	لدى الموظفين دراية كافية بمسؤولياتهم تجاه حماية البيئة مما يحقق نتائج ملموسة
M	1.22	2.60	100	123	4.1	5	23.6	29	26.8	33	19.5	24	26.0	32	تقوم الإدارة بتقييم مستويات الأداء الأخضر لدى الموظفين من أجل الوصول إلى الأهداف المتعلقة بحماية البيئة

جدول 5.4-أ: واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال تقييم أداء العاملين الأخضر في

مؤسسات القطاع العام الفلسطيني

المجموع					دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا		الأسئلة
DA	S	X	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	
M	1.26	2.55	100	123	5.7	7	20.3	25	26.0	32	19.5	24	28.5	35	يتم تزويد الموظفين بملاحظات تقييمية بانتظام لتحسين ممارساتهم المتعلقة بحماية البيئة
M	1.28	2.76	100	123	8.1	10	24.4	30	26.0	32	17.9	22	23.6	29	تؤدي عملية قياس أداء الموظفين الذين يعتبرون أصدقاء للبيئة إلى تحقيق استدامة الموارد الطبيعية

S = الانحراف المعياري X = المتوسط الحسابي % = النسبة N = التكرار
 L = منخفضة M = متوسطة H = مرتفع DA = درجة الموافقة

بناءً على ذلك ترى الباحثة بأن مؤسسات القطاع العام الفلسطيني لديها درجة تطبيق للممارسات المتعلقة في مجال تقييم أداء العاملين الأخضر متوسطة في كافة محاور الاستبانة، وبهذا فإنه من الضروري التركيز على دمج القضايا والممارسات الصديقة للبيئة ضمن معايير تقييم أداء العاملين مع التركيز على المتابعة المستمرة في تنفيذ هذه الممارسات من قبل كافة الموظفين في المؤسسات للمساهمة في التقليل من التلوث البيئي والمحافظة على استدامة الموارد الطبيعية، وهذا جاء متوافقاً مع دراسة الحموري وآخرون (2017)، بينما اختلفت مع دراسة علي (2017) التي وضحت نتائجها درجة مرتفعة في هذا المجال.

السؤال السادس:

ما هي درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال التعويضات والمكافآت الخضراء في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني؟

بالنظر الى الجداول (6.4) يلاحظ أن قيمة المتوسط العام للمحور (2.22) والانحراف المعياري (1.20) وهي تدل على درجة موافقة منخفضة، كما يلاحظ أن متوسط اجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة هذا المحور تراوحت ما بين (2.14-2.52). حيث كان أعلى توافق للمبحوثين مع الباحث في السؤال الخاص (يتلقى الموظف تقدير معنوي لجهوده في العمل المرتبطة بأدائه الأخضر (مدى حمايته للبيئة للمحافظة على الموارد الطبيعية)) (2.52) في المقابل كان أقل توافق في السؤال الخاص (تمتلك الإدارة نظام مكافآت يشجع الموظفين على تحسين أدائهم الوظيفي المرتبط بحماية البيئة) (2.14).

جدول 6.4: واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال التعويضات والمكافآت الخضراء

في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني

المجموع					دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا		الأسئلة
DA	S	X	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	
L	1.20	2.22	100	123	4.1	5	13.8	17	18.7	23	26.8	33	36.6	45	ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال التعويضات والمكافآت الخضراء
L	1.35	2.19	100	123	7.3	9	15.4	19	11.4	14	20.3	25	45.5	56	يوجد لدى إدارة المؤسسة سياسة تعويضات لمكافئة الموظفين على سلوكهم الصديق للبيئة
L	1.27	2.17	100	123	4.1	5	16.3	20	16.3	20	19.5	24	43.9	54	تقدم المؤسسة مكافآت مادية للموظف الذي يقدم مساهمات إبداعية لحماية البيئة والحد من التلوث
L	1.25	2.14	100	123	4.1	5	13.8	17	19.5	24	17.1	21	45.5	56	تمتلك الإدارة نظام مكافآت يشجع الموظفين على تحسين أدائهم الوظيفي المرتبط بحماية البيئة

جدول 6.4-أ: واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال التعويضات والمكافآت الخضراء

في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني

المجموع					دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا		الأسئلة
DA	S	X	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	
L	1.29	2.18	100	123	5.7	7	13.8	17	17.1	21	19.5	24	43.9	54	تمتلك الإدارة نظام مكافآت يشجع الموظفين على تحقيق الاستدامة للموارد الطبيعية
L	1.31	2.19	100	123	7.3	9	11.4	14	17.9	22	19.5	24	43.9	54	ترصد الإدارة مخصصات مالية جيدة لجذب أصحاب الكفاءات المتميزة التي تهتم بالبيئة
M	1.27	2.52	100	123	5.7	7	18.7	23	29.3	36	14.6	18	31.7	39	يتلقى الموظف تقدير معنوي لجهوده في العمل المرتبطة بأدائه الأخضر (مدى حمايته للبيئة للمحافظة على الموارد الطبيعية)
L	1.19	2.35	100	123	3.3	4	16.3	20	26.0	32	21.1	26	33.3	41	يضمن نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة الحفاظ على الموارد البشرية الكفؤة والمهتمة بالبيئة

S = الانحراف المعياري

X = المتوسط الحسابي

% = النسبة

N = التكرار

L = منخفضة

M = متوسط

H = مرتفعة

DA = درجة الموافقة

وترى الباحثة أن هناك توافق بدرجة متوسطة في السؤال الخاص (يتلقى الموظف تقدير معنوي لجهوده في العمل المرتبطة بأدائه الأخضر) وهذا يدل على توجه لدعم الممارسات الصديقة للبيئة من خلال تقديم تقدير المعنوي للموظف على اهتمامه بالبيئة، بينما نجد أن اجابات الباحثين كانت تشير إلى درجة تطبيق منخفضة للمكافآت الخضراء في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني ويعود ذلك الى عدم وجود سياسات وأنظمة مكافآت وتعويضات متبعة في مؤسسات القطاع العام مثل الحصول على كتب

شكر وتقدير أو مكافآت مادية أو عينية أو هدايا أو اجازات أو رحلات ترفيهية وغيرها يتم صرفها حسب الانجاز والاستحقاق لكل موظف، والتي من شأنها تحفيز الموظفين للاهتمام بالبيئة، والمبادرة والابداع في تقديم افكار خضراء .

السؤال السابع:

ما هي درجة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني؟

بالنظر الى الجداول (7.4) يلاحظ ان قيمة المتوسط العام للمحور (3.57) والانحراف المعياري (1.01) وهي تدل على درجة موافقة مرتفعة، كما يلاحظ أن متوسط اجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة هذا المحور تراوحت ما بين (3.33-3.76). حيث كان أعلى توافق للمبحوثين مع الباحث في السؤال الخاص (يمتلك الموظفون المهارات التقنية اللازمة لتنفيذ الأعمال المنوطة بهم) والسؤال الخاص (تؤثر التجهيزات والمعدات المتوفرة في المؤسسة إيجاباً في تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمستفيدين) وبنفس المعدل والذي بلغ (3.76) في المقابل كان أقل توافق في السؤال الخاص (تهتم المؤسسة في رفع مستوى الولاء الوظيفي لدى موظفيها) (3.33).

جدول 7.4: واقع الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني

المجموع					دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا		الأسئلة
DA	S	X	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	
H	1.01	3.57	100	123	15.4	19	43.9	54	27.6	34	8.1	10	4.9	6	الأداء المؤسسي
H	1.22	3.53	100	123	24.4	30	31.7	39	26.0	32	8.1	10	9.8	12	تراجع المؤسسة قراراتها في ضوء الأهداف المرسومة
H	1.00	3.76	100	123	17.9	22	56.9	70	15.4	19	3.3	4	6.5	8	يمتلك الموظفون المهارات التقنية اللازمة لتنفيذ الأعمال المنوطة بهم
H	1.17	3.57	100	123	23.6	29	34.1	42	26.0	32	8.1	10	8.1	10	تسعى المؤسسة إلى إحداث تغيير فعال بشكل مستمر
H	1.26	3.66	100	123	29.3	36	36.6	45	13.8	17	11.4	14	8.9	11	تسعى المؤسسة إلى تحسين أدائها بشكل مستمر

جدول 7.4-أ: واقع الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني

المجموع					دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا		الأسئلة
DA	S	X	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	
H	1.19	3.76	100	123	30.1	37	39.8	49	14.6	18	7.3	9	8.1	10	تؤثر التجهيزات والمعدات المتوفرة في المؤسسة إيجاباً في تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمستخدمين
M	1.17	3.43	100	123	17.9	22	35.0	43	30.1	37	6.5	8	10.6	13	المستخدمون مقتنعون بما تقدمه المؤسسة لهم من خدمات
H	1.17	3.57	100	123	22.8	28	38.2	47	18.7	23	13.8	17	6.5	8	تستخدم المؤسسة الموارد المتاحة لتحقيق أهدافها بشكل فاعل
H	1.13	3.51	100	123	18.7	23	37.4	46	28.5	35	7.3	9	8.1	10	يوجد توافق بين الخطط الموضوعية والإنجازات المتحققة في المؤسسة
M	1.30	3.39	100	123	22.0	27	30.9	38	25.2	31	8.1	10	13.8	17	الإنجازات المتحققة في المنظمة تشعر الموظفين بالرضا عن أدائهم
H	1.15	3.60	100	123	22.0	27	40.7	50	20.3	25	9.8	12	7.3	9	انخفاض وقت انتظار المستخدمين قبل الحصول على الخدمة المطلوبة
H	1.19	3.51	100	123	20.3	25	39.0	48	21.1	26	10.6	13	8.9	11	انخفاض عدد الزيارات المطلوبة قبل الحصول على الخدمة
M	1.17	3.43	100	123	17.1	21	38.2	47	24.4	30	11.4	14	8.9	11	ارتفعت نسبة استغلال الموظف لوقت العمل
H	1.13	3.59	100	123	22.0	27	36.6	45	26.8	33	7.3	9	7.3	9	تقدم المؤسسة خدمات ذات جودة مرتفعة للمواطنين
M	1.28	3.33	100	123	18.7	23	32.5	40	26.0	32	8.1	10	14.6	18	تهتم المؤسسة في رفع مستوى الولاء الوظيفي لدى موظفيها
M	1.18	3.43	100	123	19.5	24	31.7	39	30.9	38	8.1	10	9.8	12	تتبنى الإدارة العليا في المؤسسة الأهداف الاستراتيجية استناداً إلى حاجات المستخدمين
H	1.28	3.63	100	123	28.5	35	35.8	44	17.9	22	6.5	8	11.4	14	تعتمد المؤسسة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها

S = الانحراف المعياري

X = المتوسط الحسابي

% = النسبة

N = التكرار

L = منخفضة

M = متوسطة

H = مرتفعة

DA = درجة الموافقة

وتعزو الباحثة حصول محور الأداء المؤسسي على درجة موافقة مرتفعة بسبب توجه مؤسسات القطاع العام الفلسطيني لوضع مجموعة من القرارات المتعلقة بتحسين أداء المؤسسات وفقاً للتوجهات الحكومية ضمن أجندة السياسات الوطنية، ومراجعة هذه القرارات بصورة مستمرة للتأكد من الإقتراب من تحقيق الاهداف المرسومة، وهذا يأتي بالتزامن مع سعي المؤسسات الى التغيير بشكل مستمر من أجل إحداث تغيير فعال ومواكبة كافة التطورات التكنولوجية الحديثة من خلال إدخال الوسائل التكنولوجية الحديثة في توفير الخدمات المقدمة للمجتمع، والتي بدورها تساهم في تقديم هذه الخدمات بوقت وبتكلفة أقل وبجودة أعلى، وذلك ضمن مجموعة من خطط الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وصولاً الى تحسين الأداء المؤسسي، كما وقد وضحت أسئلة الاستبانة بأن هناك بعض إجابات المبحوثين كانت تميل إلى درجة متوسطة، فنجد أن هناك درجة متوسطة حول اقتناع المستفيدين بما تقدمه المؤسسة لهم من خدمات، وحاجة الإدارة إلى تبني مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تستند على حاجات المستفيدين، كما ونجد من المحور بعدم شعور الموظف بالرضا عن أدائه، وما زال الموظف بحاجة إلى التطوير اللازم للمساهمة في استغلال وقت العمل بصورة جيدة، وبحاجة أيضاً لرفع نسبة الولاء الوظيفي لدى الموظفين.

4.1 اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة نحو درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تعزى لمتغيرات (المؤسسة، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

ويتفرع عن هذه الفرضية سبع فرضيات فرعية هي:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة نحو درجة

تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تعزى لمتغير المؤسسة.

جدول 8.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

تعزى لمتغير المؤسسة.

المحور	المؤسسة	المتوسط	مجموع مربعات الانحرافات	درجة الحرية	متوسط الانحرافات	ف المحسوبة	مستوى الدلالة
		Mean	Sum of Squares	df	Mean Square	F	α
درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	3.67	16.38	5	3.28	4.494	0.001
	الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني	2.71	85.30	117	0.73		
	ديوان الموظفين العام	2.92	101.68	122			
	سلطة جودة البيئة	3.72					
	وزارة التربية والتعليم	2.42					
	وزارة الصحة	2.66					
	المجموع	2.80					

يلاحظ من الجدول اعلاه انه توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من

قيمة α التي يبلغ قيمتها أقل من 0.05، وبذلك لا تعتمد الفرضية الصفرية وتستبدل بالفرضية البديلة.

جدول 9.4: أختبار Scheffe للفروق في درجة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تعزى لمتغير المؤسسة.

المتغير التابع	(I) المؤسسة	(J) المؤسسة	الفرق بين المتوسطات (I-J)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني	الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني	0.964	0.442	0.451
		ديوان الموظفين العام	0.752	0.327	0.388
		سلطة جودة البيئة	-0.050	0.487	1.000
		وزارة التربية والتعليم	*1.250	0.336	0.021
		وزارة الصحة	1.014	0.350	0.146
الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني	الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	-0.964	0.442	0.451
		ديوان الموظفين العام	-0.212	0.346	0.996
		سلطة جودة البيئة	-1.013	0.500	0.537
		وزارة التربية والتعليم	0.287	0.354	0.985
		وزارة الصحة	0.050	0.369	1.000
ديوان الموظفين العام	ديوان الموظفين العام	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	-0.752	0.327	0.388
		الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني	0.212	0.346	0.996
		سلطة جودة البيئة	-0.801	0.402	0.556
		وزارة التربية والتعليم	0.499	0.193	0.255
		وزارة الصحة	0.262	0.218	0.918
سلطة جودة البيئة	سلطة جودة البيئة	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	0.050	0.487	1.000
		الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني	1.013	0.500	0.537
		ديوان الموظفين العام	0.801	0.402	0.556
		وزارة التربية والتعليم	1.300	0.409	0.081
		وزارة الصحة	1.063	0.421	0.280
وزارة التربية والتعليم	وزارة التربية والتعليم	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	*-1.250	0.336	0.021
		الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني	-0.287	0.354	0.985
		ديوان الموظفين العام	-0.499	0.193	0.255
		سلطة جودة البيئة	-1.300	0.409	0.081
		وزارة الصحة	-0.237	0.231	0.957
وزارة الصحة	وزارة الصحة	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	-1.014	0.350	0.146
		الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني	-0.050	0.369	1.000
		ديوان الموظفين العام	-0.262	0.218	0.918
		سلطة جودة البيئة	-1.063	0.421	0.280
		وزارة التربية والتعليم	0.237	0.231	0.957

*: الفرق بين المتوسطات ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05.

تم إجراء اختبار Scheffe (كما في الجدول أعلاه) وتبين أن الفروق تميل إلى مستوى سلطة جودة البيئة. علماً بأن الفروق بين هذا المستوى وباقي المستويات كانت ليس لها دلالة إحصائية، وبهذا ترى الباحثة أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تعزى لمتغير المؤسسة، وبهذا ترى الباحثة أن درجة التطبيق للممارسات الخضراء تختلف بين مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وفقاً لاهتمام بعض المؤسسات في تطبيقها دون مؤسسات أخرى، وهذا يأتي متوافقاً مع دراسة الحموري وآخرون (2017).

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة نحو درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس.

جدول 10.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تعزى لمتغير الجنس.

مستوى الدلالة	ف المحسوبة	متوسط الانحرافات	درجة الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	المتوسط	الجنس	المحور
α	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Mean		
0.679	0.172	0.14	1	0.14	2.76	ذكر	درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني
		0.84	121	101.54	2.83	انثى	
			122	101.68	2.80	المجموع	

يلاحظ من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة α التي يبلغ قيمتها أكبر من 0.05 حيث بلغت 0.679، وبذلك تعتمد الفرضية الصفرية، حيث

لا يوجد فروق في إجابات الذكور والإناث حول تطبيق الممارسات الخضراء، وهذا يتوافق مع دراسة الحموري وآخرون (2017).

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة نحو درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تعزى لمتغير العمر.

جدول 11.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تعزى لمتغير العمر.

المحور	العمر	المتوسط	مجموع مربعات الانحرافات	درجة الحرية	متوسط الانحرافات	ف المحسوبة	مستوى الدلالة
		Mean	Sum of Squares	df	Mean Square	F	α
درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني	أقل من 30 سنة	3.09	4.86	3	1.62	1.993	0.119
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	2.63	96.82	119	0.81		
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	2.70	101.68	122			
	أكبر من 50 سنة	2.97					
	المجموع	2.80					

يلاحظ من الجدول اعلاه انه لا توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة α التي يبلغ قيمتها أكبر من 0.05 حيث بلغت 0.119، وبذلك تعتمد الفرضية الصفرية، وبالتالي ترى الباحثة أنه لا يوجد تأثير للعمر للعاملين في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني في درجة تطبيق الممارسات الخضراء.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة نحو درجة

تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول 12.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المحور	المؤهل العلمي	المتوسط	مجموع مربعات الانحرافات	درجة الحرية	متوسط الانحرافات	ف المحسوبة	مستوى الدلالة
		Mean	Sum of Squares	df	Mean Square	F	α
درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني	دبلوم متوسط فما دون	2.99	3.34	3	1.11	1.347	0.263
	بكالوريوس	2.77	98.34	119	0.83		
	دبلوم عالي / ماجستير	2.76	101.68	122			
	دكتوراه	4.44					
	المجموع	2.80					

يلاحظ من الجدول اعلاه انه لا توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة α التي يبلغ قيمتها أكبر من 0.05 حيث بلغت 0.263، وبذلك تعتمد الفرضية الصفرية، وتشير إلى عدم وجود علاقة في تطبيق هذه الممارسات الخضراء في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني مهما كانت الفئة العمرية للموظفين.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة نحو درجة

تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تعزى لمتغير التخصص.

جدول 13.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية

الخضراء تعزى لمتغير التخصص.

مستوى الدلالة	ف المحسوبة	متوسط الانحرافات	درجة الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	المتوسط Mean	التخصص	المحور
α	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Mean		
0.105	2.093	1.70	3	5.10	2.82	إدارة	درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني
		0.81	119	96.59	3.27	اقتصاد	
			122	101.68	3.23	محاسبة	
					2.60	أخرى	
					2.80	المجموع	

يلاحظ من الجدول أعلاه انه لا توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة α التي يبلغ قيمتها أكبر من 0.05 حيث بلغت 0.105، وبذلك تعتمد الفرضية الصفرية، حيث لا يوجد تأثير لمتغير التخصص في درجة تطبيق الممارسات الخضراء.

6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة نحو درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول 14.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

مستوى الدلالة	ف المحسوبة	متوسط الانحرافات	درجة الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	المتوسط	المسمى الوظيفي	المحور
α	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Mean		
0.006	4.354	3.35	3	10.06	3.71	مدير عام	درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني
		0.77	119	91.63	3.20	مدير	
			122	101.68	2.46	رئيس قسم	
					2.76	موظف إداري	
					2.80	المجموع	

يلاحظ من الجدول اعلاه أنه توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من

قيمة α التي يبلغ قيمتها أقل من 0.05 حيث بلغت 0.006، وبذلك لا تعتمد الفرضية الصفرية

وتستبدل بالفرضية البديلة.

جدول 15.4: اختبار Scheffe للفروق في درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تعزى لمتغير المسمى

الوظيفي.

مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	الفرق بين المتوسطات (I-J)	(J) المسمى الوظيفي	(I) المسمى الوظيفي	المتغير التابع
0.773	0.477	0.504	مدير	مدير عام	درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني
0.076	0.471	1.251	رئيس قسم		
0.225	0.451	0.949	موظف إداري		
0.773	0.477	-0.504	مدير عام	مدير	مؤسسات القطاع العام الفلسطيني
0.039	0.254	0.747	رئيس قسم		
0.235	0.214	0.445	موظف إداري		
0.076	0.471	-1.251	مدير عام	رئيس قسم	مؤسسات القطاع العام الفلسطيني
0.039	0.254	-0.747	مدير		
0.523	0.201	-0.302	موظف إداري		
0.225	0.451	-0.949	مدير عام	موظف إداري	

المتغير التابع	(I) المسمى الوظيفي	(J) المسمى الوظيفي	الفرق بين المتوسطات (I-J)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
	مدير		-0.445	0.214	0.235
	رئيس قسم		0.302	0.201	0.523

*: الفرق بين المتوسطات ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05.

تم إجراء اختبار Scheffe (كما في الجدول أعلاه) وتبين أن الفروق تميل إلى مستوى مدير عام. علماً بأن الفروق بين هذا المستوى وباقي المستويات كانت لها دلالة إحصائية.

وعليه ترى الباحثة بأن درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تعتمد بشكل كبير على المسمى الوظيفي حيث أظهرت النتائج أن العاملين ضمن مسمى وظيفي مدير عام لديهم درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء أعلى من باقي المسميات الوظيفية، وهذه النتيجة جاءت مخالفة لدراسة الحموري وآخرون (2017) التي بينت عدم وجود تأثير للمسميات الوظيفية المختلفة في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في اتجاهات أفراد العينة نحو درجة

تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تعزى لمتغير

نوع سنوات الخبرة.

جدول 16.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

مستوى الدلالة	ف المحسوبة	متوسط الانحرافات	درجة الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	المتوسط	سنوات الخبرة	المحور
α	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Mean		
0.135	1.889	1.54	3	4.62	3.06	اقل من 5 سنوات	درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني
		0.82	119	97.06	2.58	من 5 إلى اقل من 10 سنوات	
			122	101.68	2.79	من 10 إلى اقل من 15 سنة	
					2.68	أكثر من 15 سنة	
					2.80	المجموع	

يلاحظ من الجدول اعلاه انه لا توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة α التي يبلغ قيمتها أكبر من 0.05 حيث بلغت 0.135، وبذلك تعتمد الفرضية الصفرية، حيث تشير إلى عدم وجود تأثير لسنوات الخبرة في درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة نحو درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال حفظ الطاقة في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تعزى لمتغيرات (المؤسسة، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

ويتفرع عن هذه الفرضية سبع فرضيات فرعية هي:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة نحو درجة

تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال حفظ الطاقة في مؤسسات القطاع العام

الفلسطيني تعزى لمتغير المؤسسة.

جدول 17.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق ممارسات حفظ الطاقة تعزى لمتغير

المؤسسة.

مستوى الدلالة	ف المحسوبة	متوسط الانحرافات	درجة الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	المتوسط	المؤسسة	المحور
α	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Mean		
0.000	5.822	3.70	5	18.52	4.06	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	درجة تطبيق
		0.64	117	74.42	4.00	الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني	ممارسة إدارة الموارد البشرية
			122	92.94	3.58	ديوان الموظفين العام	الخضراء في
					4.10	سلطة جودة البيئة	مجال حفظ
					2.90	وزارة التربية والتعليم	الطاقة في
					3.37	وزارة الصحة	مؤسسات القطاع
					3.43	المجموع	العام الفلسطيني

يلاحظ من الجدول اعلاه انه توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من

قيمة α التي يبلغ قيمتها أقل من 0.05 حيث بلغت 0.000، وبذلك لا تعتمد الفرضية الصفرية

وتستبدل بالفرضية البديلة.

جدول 18.4: اختبار Scheffe للفروق في درجة تطبيق ممارسات حفظ الطاقة تعزى لمتغير المؤسسة.

المتغير التابع	(I) المؤسسة	(J) المؤسسة	الفرق بين المتوسطات (I-J)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال حفظ الطاقة في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني	0.063	0.413	1.000
		ديوان الموظفين العام	0.481	0.306	0.779
		سلطة جودة البيئة	-0.037	0.455	1.000
		وزارة التربية والتعليم	1.165*	0.313	0.021
		وزارة الصحة	0.693	0.327	0.486
	الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	-0.063	0.413	1.000
		ديوان الموظفين العام	0.418	0.324	0.891
		سلطة جودة البيئة	-0.100	0.467	1.000
		وزارة التربية والتعليم	1.103	0.331	0.057
		وزارة الصحة	0.630	0.344	0.646
	ديوان الموظفين العام	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	-0.481	0.306	0.779
		الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني	-0.418	0.324	0.891
		سلطة جودة البيئة	-0.518	0.376	0.861
		وزارة التربية والتعليم	.684*0	0.180	0.017
		وزارة الصحة	0.212	0.204	0.955
	سلطة جودة البيئة	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	0.037	0.455	1.000
		الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني	0.100	0.467	1.000
		ديوان الموظفين العام	0.518	0.376	0.861
		وزارة التربية والتعليم	1.203	0.382	0.086
		وزارة الصحة	0.730	0.394	0.633
وزارة التربية والتعليم	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	-1.165*	0.313	0.021	
	الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني	-1.103	0.331	0.057	
	ديوان الموظفين العام	.684*0-	0.180	0.017	
	سلطة جودة البيئة	-1.203	0.382	0.086	

جدول 18.4-أ: أختبار Scheffe للفروق في درجة تطبيق ممارسات حفظ الطاقة تعزى لمتغير المؤسسة.

المتغير التابع	(I) المؤسسة	(J) المؤسسة	الفرق بين المتوسطات (I-J)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
	وزارة الصحة	وزارة الصحة	-0.473	0.215	0.443
		وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	-0.693	0.327	0.486
		الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني	-0.630	0.344	0.646
		ديوان الموظفين العام	-0.212	0.204	0.955
		سلطة جودة البيئة	-0.730	0.394	0.633
		وزارة التربية والتعليم	0.473	0.215	0.443

*: الفرق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05.

تم إجراء اختبار Scheffe (كما في الجدول أعلاه) وتبين أن الفروق تميل إلى مستوى سلطة جودة البيئة. علماً بأن الفروق بين هذا المستوى وباقي المستويات كانت ليس لها دلالة إحصائية.

وبهذا ترى الباحثة أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة نحو درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال حفظ الطاقة تعزى للمؤسسة، والتي تبين درجة تطبيق أعلى في سلطة جودة البيئة، وهذا يعود إلى تبني المؤسسة لمجموعة من السياسات التي تساهم في الحفاظ على الطاقة مثل استخدام الوسائل الإلكترونية للتقليل من استخدام الورقيات، وإطفاء أجهزة الحاسوب.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في اتجاهات أفراد العينة نحو درجة

تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال حفظ الطاقة في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس.

جدول 19.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق ممارسات حفظ الطاقة تعزى

لمتغير الجنس.

مستوى الدلالة	ف المحسوبة	متوسط الانحرافات	درجة الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	المتوسط Mean	الجنس	المحور
α	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Mean		
0.347	0.890	0.68	1	0.68	3.53	ذكر	درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال حفظ الطاقة في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني
		0.76	121	92.26	3.37	انثى	
			122	92.94	3.43	المجموع	

يلاحظ من الجدول اعلاه أنه لا توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة α التي يبلغ قيمتها أكبر من 0.05 حيث بلغت 0.347، وبذلك تعتمد الفرضية.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة نحو درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال حفظ الطاقة في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تعزى لمتغير العمر.

جدول 20.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق ممارسات حفظ الطاقة تعزى لمتغير

المؤسسة.

مستوى الدلالة	ف المحسوبة	متوسط الانحرافات	درجة الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	المتوسط Mean	العمر	المحور
α	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Mean		
0.192	1.604	1.20	3	3.61	3.43	أقل من 30 سنة	درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال حفظ الطاقة في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني
		0.75	119	89.33	3.36	من 30 إلى أقل من 40 سنة	
			122	92.94	3.33	من 40 إلى أقل من 50 سنة	
					3.94	أكبر من 50 سنة	
					3.43	المجموع	

يلاحظ من الجدول اعلاه أنه لا توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة α التي يبلغ قيمتها أكبر من 0.05 حيث بلغت 0.192، وبذلك تعتمد الفرضية.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة نحو درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال حفظ الطاقة في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول 21.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق ممارسات حفظ الطاقة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المحور	المؤهل العلمي	المتوسط	مجموع مربعات الانحرافات	درجة الحرية	متوسط الانحرافات	ف المحسوبة	مستوى الدلالة
		Mean	Sum of Squares	df	Mean Square	F	α
درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال حفظ الطاقة في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني	دبلوم متوسط فما دون	3.46	2.73	3	0.91	1.201	0.312
	بكالوريوس	3.43	90.21	119	0.76		
	دبلوم عالي / ماجستير	3.33	92.94	122			
	دكتوراه	5.00					
	المجموع	3.43					

يلاحظ من الجدول اعلاه انه لا توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة α التي يبلغ قيمتها أكبر من 0.05 حيث بلغت 0.312، وبذلك تعتمد الفرضية.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة نحو درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال حفظ الطاقة في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تعزى لمتغير التخصص.

جدول 22.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق ممارسات حفظ الطاقة تعزى لمتغير التخصص.

مستوى الدلالة	ف المحسوبة	متوسط الانحرافات	درجة الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	المتوسط	التخصص	المحور
α	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Mean		
0.070	2.415	1.78	3	5.33	3.41	إدارة	درجة تطبيق ممارسة
		0.74	119	87.61	3.58	اقتصاد	إدارة الموارد البشرية
			122	92.94	4.05	محاسبة	الخضراء في مجال حفظ
					3.27	أخرى	الطاقة في مؤسسات
					3.43	المجموع	القطاع العام الفلسطيني

يلاحظ من الجدول اعلاه انه لا توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة α التي يبلغ قيمتها أكبر من 0.05 حيث بلغت 0.070، وبذلك تعتمد الفرضية الصفرية.

6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة نحو درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال حفظ الطاقة في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول 23.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق ممارسات حفظ الطاقة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

مستوى الدلالة	ف المحسوبة	متوسط الانحرافات	درجة الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	المتوسط	المسمى الوظيفي	المحور
α	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Mean		
0.002	5.292	3.65	3	10.94	4.69	مدير عام	درجة تطبيق ممارسة
		0.69	119	82.00	3.78	مدير	إدارة الموارد البشرية
			122	92.94	3.36	رئيس قسم	الخضراء في مجال
					3.27	موظف إداري	حفظ الطاقة في
					3.43	المجموع	مؤسسات القطاع العام الفلسطيني

يلاحظ من الجدول اعلاه انه توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة α التي يبلغ قيمتها أقل من 0.05 حيث بلغت 0.002، وبذلك لا تعتمد الفرضية الصفرية وتستبدل بالفرضية البديلة.

جدول 24.4: اختبار Scheffe للفروق في درجة تطبيق ممارسات حفظ الطاقة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

المتغير التابع	(I) المسمى الوظيفي	(J) المسمى الوظيفي	الفرق بين المتوسطات (I-J)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية	مدير عام	مدير	0.903	0.451	0.266
		رئيس قسم	1.332*	0.446	0.034
		موظف إداري	1.413*	0.427	0.015
الخضراء في مجال حفظ الطاقة في مؤسسات	مدير	مدير عام	-0.903	0.451	0.266
		رئيس قسم	0.428	0.240	0.370
		موظف إداري	0.509	0.203	0.103
القطاع العام الفلسطيني	رئيس قسم	مدير عام	-1.332*	0.446	0.034
		مدير	-0.428	0.240	0.370
		موظف إداري	0.081	0.190	0.980
	موظف إداري	مدير عام	-1.413*	0.427	0.015
		مدير	-0.509	0.203	0.103
		رئيس قسم	-0.081	0.190	0.980

*: الفرق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05.

تم إجراء اختبار Scheffe (كما في الجدول أعلاه) وتبين أن الفروق تميل إلى مستوى مدير عام. علما بان الفروق بين هذا المستوى وباقي المستويات كانت لها دلالة إحصائية باستثناء الفروق مع المستوى مدير .

7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة نحو درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال حفظ الطاقة في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تعزى لمتغير نوع سنوات الخبرة.

جدول 25.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق ممارسات حفظ الطاقة

تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

مستوى الدلالة	ف المحسوبة	متوسط الانحرافات	درجة الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	المتوسط	سنوات الخبرة	المحور
α	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Mean		
0.961	0.098	0.08	3	0.23	3.47	اقل من 5 سنوات	درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال حفظ الطاقة في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني
		0.78	119	92.71	3.36	من 5 إلى اقل من 10 سنوات	
			122	92.94	3.42	من 10 إلى اقل من 15 سنة	
					3.45	أكثر من 15 سنة	
					3.43	المجموع	

يلاحظ من الجدول اعلاه انه لا توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة α التي يبلغ قيمتها أكبر من 0.05 حيث بلغت 0.961، وبذلك تعتمد الفرضية.

وبناءً على اختبار الفرضية التي تشير إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول درجة تطبيق ممارسة حفظ الطاقة في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تعزى للمتغيرات الديموغرافية، نجد أن النتائج تشير إلى وجود تأثير لكل من المؤسسة والمسمى الوظيفي على حفظ الطاقة، وذلك نتيجة لتفاوت اهتمام مؤسسات القطاع العام بحفظ الطاقة وفقاً للإجراءات الداخلية المتبعة، وكذلك ميل المدراء العامين إلى تطبيق حفظ الطاقة التزاماً بالتوجهات الحكومية بذلك، بينما لا يوجد تأثير لكل من الجنس والعمر والمؤهل العلمي والتخصص وسنوات الخبرة في حفظ الطاقة.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة نحو درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال الاختيار والتعيين الأخضر في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تعزى لمتغيرات (المؤسسة، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

ويتفرع عن هذه الفرضية سبع فرضيات فرعية هي:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة نحو درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال الاختيار والتعيين الأخضر في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تعزى لمتغير المؤسسة.

جدول 26.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق الاختيار والتعيين الأخضر تعزى لمتغير المؤسسة.

مستوى الدلالة	ف المحسوبة	متوسط الانحرافات	درجة الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	المتوسط	المؤسسة	المحور
α	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Mean		
0.001	4.300	4.43	5	22.16	3.72	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	درجة تطبيق
		1.03	117	120.57	2.68	الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني	ممارسة إدارة الموارد البشرية
			122	142.73	2.89	ديوان الموظفين العام	الخضراء في مجال الاختيار والتعيين
					4.18	سلطة جودة البيئة	الاخضر في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني
					2.43	وزارة التربية والتعليم	
					2.63	وزارة الصحة	
					2.81	المجموع	

يلاحظ من الجدول اعلاه انه توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة α التي يبلغ قيمتها أقل من 0.05 حيث بلغت 0.001، وبذلك لا تعتمد الفرضية الصفرية وتستبدل بالفرضية البديلة.

جدول 27.4: أختبار Scheffe للفروق في درجة تطبيق الاختيار والتعيين الأخضر تعزى لمتغير المؤسسة.

المتغير التابع	(I) المؤسسة	(J) المؤسسة	الفرق بين المتوسطات (I-J)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية مجال الاختيار والتعيين الأخضر في مؤسسات القطاع العام اللسطيني	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني	1.040	0.525	0.563
		ديوان الموظفين العام	0.825	0.389	0.484
		سلطة جودة البيئة	-0.456	0.579	0.987
		وزارة التربية والتعليم	1.292	0.399	0.070
		وزارة الصحة	1.094	0.417	0.238
	الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	-1.040	0.525	0.563
		ديوان الموظفين العام	-0.215	0.412	0.998
		سلطة جودة البيئة	-1.496	0.594	0.283
		وزارة التربية والتعليم	0.252	0.421	0.996
		وزارة الصحة	0.054	0.438	1.000
	ديوان الموظفين العام	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	-0.825	0.389	0.484
		الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني	0.215	0.412	0.998
		سلطة جودة البيئة	-1.281	0.478	0.216
		وزارة التربية والتعليم	0.468	0.230	0.531
		وزارة الصحة	0.269	0.259	0.955
	سلطة جودة البيئة	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	0.456	0.579	0.987
		الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني	1.496	0.594	0.283
		ديوان الموظفين العام	1.281	0.478	0.216
		وزارة التربية والتعليم	*91.74	0.486	0.029
		وزارة الصحة	1.550	0.501	0.097
وزارة التربية والتعليم	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	-1.292	0.399	0.070	
	الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني	-0.252	0.421	0.996	
	ديوان الموظفين العام	-0.468	0.230	0.531	
	سلطة جودة البيئة	*9-1.74	0.486	0.029	

جدول 27.4-أ: أختبار Scheffe للفروق في درجة تطبيق الاختيار والتعيين الأخضر تعزى لمتغير المؤسسة.

المتغير التابع	(I) المؤسسة	(J) المؤسسة	الفرق بين المتوسطات (I-J)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
وزارة الصحة		وزارة الصحة	-0.199	0.274	0.991
		وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	-1.094	0.417	0.238
		الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني	-0.054	0.438	1.000
		ديوان الموظفين العام	-0.269	0.259	0.955
		سلطة جودة البيئة	-1.550	0.501	0.097
		وزارة التربية والتعليم	0.199	0.274	0.991

*: الفرق بين المتوسطات ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05.

تم إجراء اختبار Scheffe (كما في الجدول أعلاه) وتبين أن الفروق تميل إلى مستوى سلطة جودة البيئة. علماً بأن الفروق بين هذا المستوى وباقي المستويات كانت ليس لها دلالة إحصائية، وبهذا فإنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة نحو تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال الاختيار والتعيين الأخضر لدى سلطة جودة البيئة.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في اتجاهات أفراد العينة نحو درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال الاختيار والتعيين الأخضر في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس.

جدول 28.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق الاختيار والتعيين الأخضر تعزى

الجنس.

مستوى الدلالة	ف المحسوبة	متوسط الانحرافات	درجة الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	المتوسط	الجنس	المحور
α	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Mean		
0.938	0.006	0.01	1	0.01	2.82	ذكر	درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد
		1.18	121	142.72	2.80	انثى	البشرية الخضراء في مجال
			122	142.73	2.81	المجموع	الاختيار والتعيين الأخضر في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني

يلاحظ من الجدول اعلاه انه لا توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة α التي يبلغ قيمتها أكبر من 0.05 حيث بلغت 0.938، وبذلك تعتمد الفرضية الصفرية.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة نحو درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال الاختيار والتعيين الأخضر في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تعزى لمتغير العمر.

جدول 29.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق الاختيار والتعيين الأخضر تعزى لمتغير العمر.

مستوى الدلالة	ف المحسوبة	متوسط الانحرافات	درجة الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	المتوسط	العمر	المحور
α	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Mean		
0.245	1.406	1.63	3	4.88	3.11	اقل من 30 سنة	درجة تطبيق
		1.16	119	137.84	2.67	من 30 إلى اقل من 40 سنة	ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في
			122	142.73	2.64	من 40 إلى اقل من 50 سنة	مجال الاختيار والتعيين الأخضر
					2.95	أكبر من 50 سنة	في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني
					2.81	المجموع	

يلاحظ من الجدول اعلاه انه لا توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة α التي يبلغ قيمتها أكبر من 0.05 حيث بلغت 0.245، وبذلك تعتمد الفرضية الصفرية.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة نحو درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال الاختيار والتعيين الأخضر في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول 30.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق الاختيار والتعيين الأخضر تعزى لمتغير

المؤهل العلمي.

مستوى الدلالة	ف المحسوبة	متوسط الانحرافات	درجة الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	المتوسط Mean	المؤهل العلمي	المحور
α	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Mean		
0.108	2.068	2.36	3	7.07	3.14	دبلوم متوسط فما دون	درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد
		1.14	119	135.65	2.77	بكالوريوس	البشرية الخضراء
			122	142.73	2.66	دبلوم عالي/ماجستير	في مجال الاختيار والتعيين الأخضر
					5.00	دكتوراه	في مؤسسات
					2.81	المجموع	القطاع العام الفلسطيني

يلاحظ من الجدول اعلاه انه لا توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من

قيمة α التي يبلغ قيمتها أكبر من 0.05 حيث بلغت 0.108، وبذلك تعتمد الفرضية الصفرية.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة نحو درجة

تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال الاختيار والتعيين الأخضر في مؤسسات

القطاع العام الفلسطيني تعزى لمتغير التخصص.

جدول 31.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق الاختيار والتعيين الأخضر تعزى لمتغير التخصص.

مستوى الدلالة	ف المحسوبة	متوسط الانحرافات	درجة الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	المتوسط	التخصص	المحور
α	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Mean		
0.200	1.571	1.81	3	5.44	2.81	إدارة	درجة تطبيق ممارسة إدارة
		1.15	119	137.29	3.21	اقتصاد	الموارد البشرية الخضراء في
			122	142.73	3.32	محاسبة	مجال الاختيار والتعيين
					2.61	أخرى	الأخضر في مؤسسات
					2.81	المجموع	القطاع العام الفلسطيني

يلاحظ من الجدول اعلاه انه لا توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة α التي يبلغ قيمتها أكبر من 0.05 حيث بلغت 0.200، وبذلك تعتمد الفرضية الصفرية.

6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة نحو درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال الاختيار والتعيين الأخضر في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول 32.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق الاختيار والتعيين الأخضر تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

مستوى الدلالة	ف المحسوبة	متوسط الانحرافات	درجة الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	المتوسط	المسمى الوظيفي	المحور
α	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Mean		
0.028	3.128	3.48	3	10.43	3.75	مدير عام	درجة تطبيق ممارسة
		1.11	119	132.30	3.22	مدير	إدارة الموارد البشرية
			122	142.73	2.48	رئيس قسم	الخضراء في مجال
					2.75	موظف إداري	الاختيار والتعيين
					2.81	المجموع	الأخضر في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني

يلاحظ من الجدول اعلاه انه توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة α التي يبلغ قيمتها أقل من 0.05 حيث بلغت 0.028، وبذلك لا تعتمد الفرضية الصفرية وتستبدل بالفرضية البديلة.

جدول 33.4: اختبار Scheffe للفروق في درجة تطبيق الاختيار والتعيين الأخضر تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

المتغير التابع	(I) المسمى الوظيفي	(J) المسمى الوظيفي	الفرق بين المتوسطات (I-J)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال الاختيار والتعيين الأخضر	مدير عام	مدير	0.528	0.573	0.837
		رئيس قسم	1.274	0.566	0.173
		موظف إداري	1.002	0.542	0.336
مدير	مدير عام	مدير عام	-0.528	0.573	0.837
		رئيس قسم	0.746	0.305	0.120
		موظف إداري	0.473	0.257	0.341
رئيس قسم	مدير عام	مدير عام	-1.274	0.566	0.173
		مدير	-0.746	0.305	0.120
		موظف إداري	-0.272	0.242	0.737
موظف إداري	مدير عام	مدير عام	-1.002	0.542	0.336
		مدير	-0.473	0.257	0.341
		رئيس قسم	0.272	0.242	0.737

تم إجراء اختبار Scheffe (كما في الجدول أعلاه) وتبين أن الفروق تميل إلى مستوى مدير عام. علما بان الفروق بين هذا المستوى وباقي المستويات كانت ليس لها دلالة إحصائية، وبهذا فإنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة نحو تطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في مجال الاختيار والتعيين الأخضر لدى مستوى المدير العام.

7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة نحو درجة

تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال الاختيار والتعيين الأخضر في مؤسسات

القطاع العام الفلسطيني تعزى لمتغير نوع سنوات الخبرة.

جدول 34.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق الاختيار والتعيين الأخضر تعزى لمتغير

سنوات الخبرة.

المحور	سنوات الخبرة	المتوسط	مجموع مربعات الانحرافات	درجة الحرية	متوسط الانحرافات	ف المحسوبة	مستوى الدلالة
		Mean	Sum of Squares	df	Mean Square	F	α
درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال الاختيار والتعيين الأخضر في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني	اقل من 5 سنوات	3.14	7.39	3	2.46	2.166	0.096
	من 5 إلى اقل من 10 سنوات	2.54	135.34	119	1.14		
	من 10 إلى اقل من 15 سنة	2.76	142.73	122			
	أكثر من 15 سنة	2.65					
	المجموع	2.81					

يلاحظ من الجدول اعلاه انه لا توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من

قيمة α التي يبلغ قيمتها أكبر من 0.05 حيث بلغت 0.096، وبذلك تعتمد الفرضية الصفرية.

وبناءً على اختبار الفرضية التي تشير إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد

العينة حول درجة تطبيق الاختيار والتعيين الأخضر في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تعزى

للمتغيرات الديموغرافية، نجد أن النتائج تشير إلى وجود تأثير لكل من المؤسسة والمسمى الوظيفي على

الاختيار والتعيين الأخضر، وذلك نتيجة لتفاوت اهتمام مؤسسات القطاع العام بهذا المجال وفقاً

للإجراءات الداخلية المتبعة والقوانين الحكومية العامة الضابطة لهذه الممارسات، وكذلك ميل المدراء

العامين إلى تطبيق الإجراءات للاختيا والتعيين الأخضر التزاماً بالتوجهات الحكومية بذلك، بينما لا يوجد تأثير لكل من الجنس والعمر والمؤهل العلمي والتخصص وسنوات الخبرة.

الفرضية الرئيسية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة نحو درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال التدريب والتطوير الأخضر في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تعزى لمتغيرات (المؤسسة، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

ويتفرع عن هذه الفرضية سبع فرضيات فرعية هي:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة نحو درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال التدريب والتطوير الأخضر في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تعزى لمتغير المؤسسة.

جدول 35.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق التدريب والتطوير الأخضر

تعزى لمتغير المؤسسة.

المحور	المؤسسة	المتوسط	مجموع مربعات الانحرافات	درجة الحرية	متوسط الانحرافات	ف	مستوى الدلالة
		Mean	Sum of Squares	df	Mean Square	F	α
درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال التدريب والتطوير الأخضر في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	3.63	19.40	5	3.88	3.959	0.002
	الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني	2.45	114.69	117	0.98		
	ديوان الموظفين العام	2.88	134.09	122			
	سلطة جودة البيئة	3.83					
	وزارة التربية والتعليم	2.33					
	وزارة الصحة	2.73					
	المجموع	2.76					

يلاحظ من الجدول اعلاه انه توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة α التي يبلغ قيمتها أقل من 0.05 حيث بلغت 0.002، وبذلك لا تعتمد الفرضية الصفرية وتستبدل بالفرضية البديلة.

جدول 36.4: اختبار Scheffe للفروق في درجة تطبيق التدريب والتطوير الأخضر تعزى لمتغير المسمى المؤسسة.

المتغير التابع	(I) المؤسسة	(J) المؤسسة	الفرق بين المتوسطات (I-J)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية مجال التدريب والتطوير الأخضر في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني	1.179	0.512	0.387
		ديوان الموظفين العام	0.745	0.379	0.573
		سلطة جودة البيئة	-0.200	0.564	1.000
		وزارة التربية والتعليم	1.298	0.389	0.056
		وزارة الصحة	0.897	0.406	0.437
	الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	-1.179	0.512	0.387
		ديوان الموظفين العام	-0.434	0.402	0.947
		سلطة جودة البيئة	-1.379	0.580	0.348
		وزارة التربية والتعليم	0.119	0.411	1.000
		وزارة الصحة	-0.282	0.427	0.994
	ديوان الموظفين العام	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	-0.745	0.379	0.573
		الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني	0.434	0.402	0.947
		سلطة جودة البيئة	-0.945	0.466	0.537
		وزارة التربية والتعليم	0.553	0.224	0.304
		وزارة الصحة	0.152	0.253	0.996
	سلطة جودة البيئة	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	0.200	0.564	1.000
		الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني	1.379	0.580	0.348
		ديوان الموظفين العام	0.945	0.466	0.537
		وزارة التربية والتعليم	1.498	0.474	0.084
		وزارة الصحة	1.097	0.489	0.416
وزارة التربية والتعليم	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	-1.298	0.389	0.056	
	الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني	-0.119	0.411	1.000	
	ديوان الموظفين العام	-0.553	0.224	0.304	
	سلطة جودة البيئة	-1.498	0.474	0.084	

جدول 36.4-أ: اختبار Scheffe للفروق في درجة تطبيق التدريب والتطوير الأخضر تعزى لمتغير المسمى المؤسسة.

المتغير التابع	(I) المؤسسة	(J) المؤسسة	الفرق بين المتوسطات (I-J)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
	وزارة الصحة	وزارة الصحة	-0.401	0.267	0.812
		وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	-0.897	0.406	0.437
		الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني	0.282	0.427	0.994
		ديوان الموظفين العام	-0.152	0.253	0.996
		سلطة جودة البيئة	-1.097	0.489	0.416
		وزارة التربية والتعليم	0.401	0.267	0.812

تم إجراء اختبار Scheffe (كما في الجدول أعلاه) وتبين أن الفروق تميل إلى مستوى سلطة جودة البيئة. علماً بأن الفروق بين هذا المستوى وباقي المستويات كانت ليس لها دلالة إحصائية، وبهذا فإنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة نحو تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال التدريب والتطوير الأخضر لدى سلطة جودة البيئة.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة نحو درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال التدريب والتطوير الأخضر في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس.

جدول 37.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق التدريب والتطوير الأخضر تعزى لمتغير

الجنس.

المحور	الجنس	المتوسط	مجموع مربعات الانحرافات	درجة الحرية	متوسط الانحرافات	ف المحسوبة	مستوى الدلالة
		Mean	Sum of Squares	df	Mean Square	F	α
درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال التدريب والتطوير الأخضر في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني	ذكر	2.61	1.61	1	1.61	1.469	0.228
	انثى	2.85	132.49	121	1.09		
	المجموع	2.76	134.09	122			

يلاحظ من الجدول اعلاه انه لا توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة α التي يبلغ قيمتها أكبر من 0.05 حيث بلغت 0.228، وبذلك تعتمد الفرضية الصفرية.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة نحو درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال التدريب والتطوير الأخضر في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تعزى لمتغير العمر.

جدول 38.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق التدريب والتطوير الأخضر

تعزى لمتغير العمر.

مستوى الدلالة	ف المحسوبة	متوسط الانحرافات	درجة الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	المتوسط Mean	العمر	المحور
α	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Mean		
0.125	1.952	2.10	3	6.29	3.08	اقل من 30 سنة	درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال التدريب والتطوير الأخضر في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني
		1.07	119	127.80	2.56	من 30 إلى اقل من 40 سنة	
			122	134.09	2.67	من 40 إلى اقل من 50 سنة	
					2.99	أكبر من 50 سنة	
					2.76	المجموع	

يلاحظ من الجدول اعلاه انه لا توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة α التي يبلغ قيمتها أكبر من 0.05 حيث بلغت 0.125، وبذلك تعتمد الفرضية الصفرية.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة نحو درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال التدريب والتطوير الأخضر في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول 39.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق التدريب والتطوير الأخضر

تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

مستوى الدلالة	ف المحسوبة	متوسط الانحرافات	درجة الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	المتوسط Mean	المؤهل العلمي	المحور
α	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Mean		
0.392	1.008	1.11	3	3.32	2.96	دبلوم متوسط فما دون	درجة تطبيق ممارسة إدارة
		1.10	119	130.77	2.71	بكالوريوس	الموارد البشرية
			122	134.09	2.75	دبلوم عالي / ماجستير	الخضراء في مجال التدريب
					4.38	دكتوراه	والتطوير الأخضر
					2.76	المجموع	في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني

يلاحظ من الجدول اعلاه انه لا توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من

قيمة α التي يبلغ قيمتها أكبر من 0.05 حيث بلغت 0.392، وبذلك تعتمد الفرضية الصفرية.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة نحو درجة

تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال التدريب والتطوير الأخضر في مؤسسات

القطاع العام الفلسطيني تعزى لمتغير التخصص.

جدول 40.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق التدريب والتطوير الأخضر

تعزى لمتغير التخصص.

مستوى الدلالة	ف المحسوبة	متوسط الانحرافات	درجة الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	المتوسط	التخصص	المحور
α	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Mean		
0.173	1.688	1.82	3	5.47	2.80	إدارة	درجة تطبيق ممارسة إدارة
		1.08	119	128.62	3.29	اقتصاد	الموارد البشرية الخضراء في
			122	134.09	3.13	محاسبة	مجال التدريب والتطوير
					2.53	أخرى	الأخضر في مؤسسات
					2.76	المجموع	القطاع العام الفلسطيني

يلاحظ من الجدول اعلاه انه لا توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من

قيمة α التي يبلغ قيمتها أكبر من 0.05 حيث بلغت 0.173، وبذلك تعتمد الفرضية الصفرية.

6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة نحو درجة

تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال التدريب والتطوير الأخضر في مؤسسات

القطاع العام الفلسطيني تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول 41.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق التدريب والتطوير الأخضر تعزى لمتغير

المسمى الوظيفي.

مستوى الدلالة	ف المحسوبة	متوسط الانحرافات	درجة الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	المتوسط	المسمى الوظيفي	المحور
α	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Mean		
0.065	2.473	2.62	3	7.87	3.47	مدير عام	درجة تطبيق ممارسة
		1.06	119	126.23	3.17	مدير	إدارة الموارد البشرية
			122	134.09	2.50	رئيس قسم	الخضراء في مجال
					2.69	موظف إداري	التدريب والتطوير الأخضر في مؤسسات
					2.76	المجموع	القطاع العام الفلسطيني

يلاحظ من الجدول اعلاه انه لا توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة α التي يبلغ قيمتها أكبر من 0.05 حيث بلغت 0.065، وبذلك تعتمد الفرضية الصفرية.

7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة نحو درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال التدريب والتطوير الأخضر في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تعزى لمتغير نوع سنوات الخبرة.

جدول 42.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق التدريب والتطوير الأخضر

تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

المحور	سنوات الخبرة	المتوسط	مجموع مربعات الانحرافات	درجة الحرية	متوسط الانحرافات	ف المحسوبة	مستوى الدلالة
		Mean	Sum of Squares	df	Mean Square	F	α
درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال التدريب والتطوير الأخضر في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني	اقل من 5 سنوات	2.95	2.57	3	0.86	0.777	0.509
	من 5 إلى اقل من 10 سنوات	2.59	131.52	119	1.11		
	من 10 إلى اقل من 15 سنة	2.73	134.09	122			
	أكثر من 15 سنة	2.68					
	المجموع	2.76					

يلاحظ من الجدول اعلاه انه لا توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة α التي يبلغ قيمتها أكبر من 0.05 حيث بلغت 0.509، وبذلك تعتمد الفرضية الصفرية.

وتجد الباحثة من اختبار الفرضية التي تشير إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول درجة تطبيق التدريب والتطوير الأخضر في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تعزى للمتغيرات الديموغرافية، نجد أن النتائج تشير إلى وجود فروق في اجابات المبحوثين حسب المؤسسة ، وذلك نتيجة لتفاوت اهتمام مؤسسات القطاع العام بهذا المجال وفقاً للإجراءات الداخلية المتبعة

والقوانين الحكومية العامة الضابطة لهذه الممارسات، بينما لا يوجد تأثير لكل من الجنس والعمر والمؤهل العلمي والتخصص وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي.

الفرضية الرئيسية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في اتجاهات أفراد العينة نحو درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال تقييم أداء العاملين الأخضر في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تعزى لمتغيرات (المؤسسة، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

ويتفرع عن هذه الفرضية سبع فرضيات فرعية هي:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في اتجاهات أفراد العينة نحو درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال تقييم أداء العاملين الأخضر في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تعزى لمتغير المؤسسة.

جدول 43.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق تقييم أداء العاملين الأخضر تعزى لمتغير المؤسسة.

مستوى الدلالة	ف المحسوبة	متوسط الانحرافات	درجة الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	المتوسط	المؤسسة	المحور
α	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Mean		
0.053	2.255	2.43	5	12.16	3.53	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	درجة تطبيق
		1.08	117	126.15	2.61	الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني	ممارسة إدارة الموارد البشرية
			122	138.31	2.86	ديوان الموظفين العام	الخضراء في مجال تقييم أداء العاملين
					3.60	سلطة جودة البيئة	الأخضر في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني
					2.46	وزارة التربية والتعليم	
					2.67	وزارة الصحة	
					2.78	المجموع	

يلاحظ من الجدول اعلاه انه لا توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة α التي يبلغ قيمتها أكبر من 0.05 حيث بلغت 0.053، وبذلك تعتمد الفرضية الصفرية.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة نحو درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال تقييم أداء العاملين الأخضر في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس.

جدول 44.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق تقييم أداء العاملين الأخضر تعزى لمتغير الجنس.

مستوى الدلالة	ف المحسوبة	متوسط الانحرافات	درجة الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	المتوسط	الجنس	المحور
α	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Mean		
0.404	0.700	0.80	1	0.80	2.67	ذكر	درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال تقييم أداء العاملين الأخضر في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني
		1.14	121	137.52	2.84	انثى	
			122	138.31	2.78	المجموع	

يلاحظ من الجدول اعلاه انه لا توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة α التي يبلغ قيمتها أكبر من 0.05 حيث بلغت 0.404، وبذلك تعتمد الفرضية الصفرية.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة نحو درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال تقييم أداء العاملين الأخضر في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تعزى لمتغير العمر.

جدول 45.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق تقييم أداء العاملين الأخضر تعزى

لمتغير العمر.

مستوى الدلالة	ف المحسوبة	متوسط الانحرافات	درجة الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	المتوسط	العمر	المحور
α	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Mean		
0.082	2.288	2.51	3	7.54	3.18	اقل من 30 سنة	درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال تقييم أداء العاملين الأخضر في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني
		1.10	119	130.77	2.60	من 30 إلى اقل من 40 سنة	
			122	138.31	2.64	من 40 إلى اقل من 50 سنة	
					2.70	أكبر من 50 سنة	
					2.78	المجموع	

يلاحظ من الجدول اعلاه انه لا توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من

قيمة α التي يبلغ قيمتها أكبر من 0.05 حيث بلغت 0.082، وبذلك تعتمد الفرضية الصفرية.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة نحو درجة

تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال تقييم أداء العاملين الأخضر في مؤسسات

القطاع العام الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول 46.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق تقييم أداء العاملين الأخضر تعزى لمتغير

المؤهل العلمي.

مستوى الدلالة	ف المحسوبة	متوسط الانحرافات	درجة الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	المتوسط	المؤهل العلمي	المحور
α	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Mean		
0.636	0.570	0.65	3	1.96	2.85	دبلوم متوسط فما دون	درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء
		1.15	119	136.35	2.76	بكالوريوس	

			122	138.31	2.74	دبلوم عالي / ماجستير	في مجال تقييم اداء العاملين الاخضر
					4.13	دكتوراه	في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني
					2.78	المجموع	

يلاحظ من الجدول اعلاه انه لا توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة α التي يبلغ قيمتها أكبر من 0.05 حيث بلغت 0.636، وبذلك تعتمد الفرضية الصفرية.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة نحو درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال تقييم اداء العاملين الاخضر في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني الاجتماعية تعزى لمتغير التخصص.

جدول 47.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق تقييم أداء العاملين الأخضر تعزى لمتغير التخصص.

المحور	التخصص	المتوسط	مجموع مربعات الانحرافات	درجة الحرية	متوسط الانحرافات	ف المحسوبة	مستوى الدلالة
		Mean	Sum of Squares	df	Mean Square	F	α
درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال تقييم اداء العاملين الاخضر في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني	إدارة	2.83	7.58	3	2.53	2.301	0.081
	اقتصاد	3.38	130.73	119	1.10		
	محاسبة	3.19	138.31	122			
	أخرى	2.49					
	المجموع	2.78					

يلاحظ من الجدول اعلاه انه لا توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة α التي يبلغ قيمتها أكبر من 0.05 حيث بلغت 0.081، وبذلك تعتمد الفرضية الصفرية.

6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة نحو درجة

تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال تقييم أداء العاملين الأخضر في مؤسسات

القطاع العام الفلسطيني تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول 48.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق تقييم أداء العاملين الأخضر تعزى لمتغير

المسمى الوظيفي.

المحور	المسمى الوظيفي	المتوسط	مجموع مربعات الانحرافات	درجة الحرية	متوسط الانحرافات	ف المحسوبة	مستوى الدلالة
		Mean	Sum of Squares	df	Mean Square	F	α
درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال تقييم أداء العاملين الأخضر في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني	مدير عام	3.38	10.70	3	3.57	3.326	0.022
	مدير	3.11	127.61	119	1.07		
	رئيس قسم	2.27	138.31	122			
	موظف إداري	2.82					
	المجموع	2.78					

يلاحظ من الجدول اعلاه انه توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من

قيمة α التي يبلغ قيمتها أقل من 0.05 حيث بلغت 0.028، وبذلك لا تعتمد الفرضية الصفرية

وتستبدل بالفرضية البديلة.

جدول 49.4: اختبار Scheffe للفروق في درجة تطبيق تقييم أداء العاملين الأخضر تعزى لمتغير المسمى المؤسسة.

المتغير التابع	(I) المسمى الوظيفي	(J) المسمى الوظيفي	الفرق بين المتوسطات (I-J)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال تقييم أداء العاملين الاخضر في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني	مدير عام	مدير	0.267	0.563	0.973
		رئيس قسم	1.106	0.556	0.272
		موظف إداري	0.551	0.532	0.784
	مدير	مدير عام	-0.267	0.563	0.973
		رئيس قسم	0.839	0.300	0.055
		موظف إداري	0.284	0.253	0.738
	رئيس قسم	مدير عام	-1.106	0.556	0.272
		مدير	-0.839	0.300	0.055
		موظف إداري	-0.555	0.237	0.147
	موظف إداري	مدير عام	-0.551	0.532	0.784
		مدير	-0.284	0.253	0.738
		رئيس قسم	0.555	0.237	0.147

تم إجراء اختبار Scheffe (كما في الجدول أعلاه) وتبين أن الفروق تميل إلى مستوى مدير عام. علماً بان الفروق بين هذا المستوى وباقي المستويات كانت ليس لها دلالة إحصائية، وبهذا فإنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة نحو تطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في مجال تقييم أداء العاملين الأخضر لدى مستوى مدير عام.

7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في اتجاهات أفراد العينة نحو درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال تقييم أداء العاملين الاخضر في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تعزى لمتغير نوع سنوات الخبرة.

جدول 50.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق تقييم أداء العاملين الأخضر تعزى لمتغير

سنوات الخبرة.

مستوى الدلالة	ف المحسوبة	متوسط الانحرافات	درجة الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	المتوسط Mean	سنوات الخبرة	المحور
α	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Mean		
0.021	3.372	3.61	3	10.84	3.16	اقل من 5 سنوات	درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال تقييم أداء العاملين الأخضر في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني
		1.07	119	127.48	2.46	من 5 إلى اقل من 10 سنوات	
			122	138.31	2.81	من 10 إلى اقل من 15 سنة	
					2.51	أكثر من 15 سنة	
					2.78	المجموع	

يلاحظ من الجدول اعلاه انه توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من

قيمة α التي يبلغ قيمتها أقل من 0.05 حيث بلغت 0.021، وبذلك لا تعتمد الفرضية الصفرية

وتستبدل بالفرضية البديلة.

جدول 51.4: اختبار Scheffe للفروق في درجة تطبيق تقييم أداء العاملين الأخضر تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	الفرق بين المتوسطات (I-J)	(J) سنوات الخبرة	(I) سنوات الخبرة	المتغير التابع
0.063	0.254	0.694	من 5 إلى اقل من 10 سنوات	اقل من 5 سنوات	درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال تقييم أداء العاملين الأخضر
0.640	0.266	0.346	من 10 إلى اقل من 15 سنة		
0.086	0.249	0.646	أكثر من 15 سنة		
0.063	0.254	-0.694	اقل من 5 سنوات	من 5 إلى اقل من 10 سنوات	العاملين الأخضر في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني
0.692	0.288	-0.348	من 10 إلى اقل من 15 سنة		
0.999	0.272	-0.048	أكثر من 15 سنة		

جدول 51.4-أ: اختبار Scheffe للفروق في درجة تطبيق تقييم أداء العاملين الأخضر تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

المتغير التابع	(I) سنوات الخبرة	(J) سنوات الخبرة	الفرق بين المتوسطات (I-J)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال تقييم أداء العاملين	من 10 إلى أقل من 15 سنة	أقل من 5 سنوات	-0.346	0.266	0.640
		من 5 إلى أقل من 10 سنوات	0.348	0.288	0.692
		أكثر من 15 سنة	0.300	0.283	0.772
الأخضر في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني	أكثر من 15 سنة	أقل من 5 سنوات	-0.646	0.249	0.086
		من 5 إلى أقل من 10 سنوات	0.048	0.272	0.999
		من 10 إلى أقل من 15 سنة	-0.300	0.283	0.772

تم إجراء اختبار Scheffe (كما في الجدول أعلاه) وتبين أن الفروق تميل إلى مستوى أقل من 5 سنوات. علماً بأن الفروق بين هذا المستوى وباقي المستويات كانت ليس لها دلالة إحصائية، وبهذا فإنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة نحو تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال تقييم أداء العاملين الأخضر لدى مستوى أقل من 5 سنوات خبرة، وهذا يشير للتوجهات الحديثة لأدراج تقييم الممارسات الخضراء الصديقة للبيئة ضمن محاور تقييم الأداء للعاملين.

وتجد الباحثة أن اختبار الفرضية التي تشير إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول درجة تطبيق تقييم أداء العاملين الأخضر في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تعزى للمتغيرات الديموغرافية، نجد أن النتائج تشير إلى وجود تأثير لكل من سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي على تقييم أداء العاملين الأخضر، حيث نجد أن سنوات الخبرة التي تقل عن 5 سنوات لديها توجه للإهتمام بتقييم الأداء الأخضر، وكذلك ميل المدراء العاملين إلى تقييم أداء العاملين مع ملاحظة

توجهات الموظفين الصديقة للبيئة وهذا التزاماً بالتوجهات الحكومية ، بينما لا يوجد تأثير لكل من الجنس والعمر والمؤهل العلمي والتخصص.

الفرضية الرئيسية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة نحو درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال التعويضات والمكافآت الخضراء في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تعزى لمتغيرات (المؤسسة، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

ويتفرع عن هذه الفرضية سبع فرضيات فرعية هي:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة نحو درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال التعويضات والمكافآت الخضراء في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تعزى لمتغير المؤسسة.

جدول 52.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق التعويضات والمكافآت الخضراء تعزى

لمتغير المؤسسة.

مستوى الدلالة	ف المحسوبة	متوسط الانحرافات	درجة الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	المتوسط	المؤسسة	المحور
α	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Mean		
0.007	3.409	4.07	5	20.37	3.43	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية
		1.20	117	139.87	1.82	الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني	الخضراء في مجال التعويضات
			122	160.25	2.39	ديوان الموظفين العام	والمكافآت الخضراء
					2.91	سلطة جودة البيئة	في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني
					2.00	وزارة التربية والتعليم	

جدول 52.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق التعويضات والمكافآت الخضراء تعزى

لمتغير المؤسسة.

مستوى الدلالة	ف المحسوبة	متوسط الانحرافات	درجة الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	المتوسط	المؤسسة	المحور
α	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Mean		
					1.90	وزارة الصحة	
					2.25	المجموع	

يلاحظ من الجدول اعلاه انه توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من

قيمة α التي يبلغ قيمتها أقل من 0.05 حيث بلغت 0.007، وبذلك لا تعتمد الفرضية الصفرية

وتستبدل بالفرضية البديلة.

جدول 53.4: اختبار Scheffe للفروق في درجة تطبيق التعويضات والمكافآت الخضراء تعزى لمتغير المؤسسة.

مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	الفرق بين المتوسطات (I-J)	(J) المؤسسة	(I) المؤسسة	المتغير التابع
0.159	0.566	1.612	الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال التعويضات والمكافآت الخضراء في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني
0.298	0.419	1.040	ديوان الموظفين العام		
0.984	0.623	0.514	سلطة جودة البيئة		
0.059	0.430	1.424	وزارة التربية والتعليم		
0.048	0.449	*81.52	وزارة الصحة		
0.159	0.566	-1.612	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني	
0.892	0.444	-0.572	ديوان الموظفين العام		
0.709	0.640	-1.098	سلطة جودة البيئة		
0.999	0.454	-0.188	وزارة التربية والتعليم		
1.000	0.472	-0.084	وزارة الصحة		
0.298	0.419	-1.040	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	ديوان الموظفين العام	
0.892	0.444	0.572	الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني		
0.958	0.515	-0.526	سلطة جودة البيئة		
0.789	0.247	0.384	وزارة التربية والتعليم		
0.693	0.279	0.488	وزارة الصحة		
0.984	0.623	-0.514	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	سلطة جودة البيئة	

جدول 53.4-أ: اختبار Scheffe للفروق في درجة تطبيق التعويضات والمكافآت الخضراء تعزى لمتغير المؤسسة.

المتغير التابع	(I) المؤسسة	(J) المؤسسة	الفرق بين المتوسطات (I-J)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
		الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني	1.098	0.640	0.709
		ديوان الموظفين العام	0.526	0.515	0.958
		وزارة التربية والتعليم	0.910	0.524	0.697
		وزارة الصحة	1.014	0.540	0.620
وزارة التربية والتعليم		وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	-1.424	0.430	0.059
		الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني	0.188	0.454	0.999
		ديوان الموظفين العام	-0.384	0.247	0.789
		سلطة جودة البيئة	-0.910	0.524	0.697
		وزارة الصحة	0.104	0.295	1.000
وزارة الصحة		وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	*8-1.52	0.449	0.048
		الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني	0.084	0.472	1.000
		ديوان الموظفين العام	-0.488	0.279	0.693
		سلطة جودة البيئة	-1.014	0.540	0.620
		وزارة التربية والتعليم	-0.104	0.295	1.000

*: الفرق بين المتوسطات ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05.

تم إجراء اختبار Scheffe (كما في الجدول أعلاه) وتبين أن الفروق تميل إلى مستوى وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. علماً بأن الفروق بين هذا المستوى وباقي المستويات كانت ليس لها دلالة إحصائية، وبهذا فإنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة نحو تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال التعويضات والمكافآت الخضراء لدى وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في اتجاهات أفراد العينة نحو درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال التعويضات والمكافآت الخضراء في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس.

جدول 54.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق التعويضات والمكافآت الخضراء تعزى

لمتغير الجنس.

مستوى الدلالة	ف المحسوبة	متوسط الانحرافات	درجة الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	المتوسط	الجنس	المحور
α	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Mean		
0.573	0.320	0.42	1	0.42	2.17	ذكر	درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد
		1.32	121	159.83	2.29	انثى	البشرية الخضراء في مجال
			122	160.25	2.25	المجموع	التعويضات والمكافآت الخضراء في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني

يلاحظ من الجدول اعلاه انه لا توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من

قيمة α التي يبلغ قيمتها أكبر من 0.05 حيث بلغت 0.573، وبذلك تعتمد الفرضية الصفرية.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة نحو درجة

تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال التعويضات والمكافآت الخضراء في

مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تعزى لمتغير العمر.

جدول 55.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق التعويضات والمكافآت الخضراء تعزى لمتغير

العمر.

مستوى الدلالة	ف المحسوبة	متوسط الانحرافات	درجة الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	المتوسط	العمر	المحور
α	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Mean		
0.060	2.532	3.21	3	9.62	2.67	اقل من 30 سنة	درجة تطبيق ممارسة
		1.27	119	150.63	1.98	من 30 إلى اقل من 40 سنة	إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال
			122	160.25	2.23	من 40 إلى اقل من 50 سنة	التعويضات والمكافآت الخضراء في مؤسسات
					2.27	أكبر من 50 سنة	القطاع العام الفلسطيني
					2.25	المجموع	

يلاحظ من الجدول اعلاه انه لا توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة α التي يبلغ قيمتها أكبر من 0.05 حيث بلغت 0.060، وبذلك تعتمد الفرضية الصفرية.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة نحو درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال التعويضات والمكافآت الخضراء في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول 56.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق التعويضات والمكافآت الخضراء تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المحور	المؤهل العلمي	المتوسط	مجموع مربعات الانحرافات	درجة الحرية	متوسط الانحرافات	ف المحسوبة	مستوى الدلالة
		Mean	Sum of Squares	df	Mean Square	F	α
درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال التعويضات والمكافآت الخضراء في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني	دبلوم متوسط فما دون	2.54	4.15	3	1.38	1.054	0.372
	بكالوريوس	2.16	156.10	119	1.31		
	دبلوم عالي /ماجستير	2.32	160.25	122			
	دكتوراه	3.71					
	المجموع	2.25					

يلاحظ من الجدول اعلاه انه لا توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة α التي يبلغ قيمتها أكبر من 0.05 حيث بلغت 0.372، وبذلك تعتمد الفرضية الصفرية.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة نحو درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال التعويضات والمكافآت الخضراء في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تعزى لمتغير التخصص.

جدول 57.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق التعويضات والمكافآت الخضراء تعزى

لمتغير التخصص.

مستوى الدلالة	ف المحسوبة	متوسط الانحرافات	درجة الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	المتوسط	التخصص	المحور
α	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Mean		
0.352	1.100	1.44	3	4.32	2.26	إدارة	درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال التعويضات والمكافآت الخضراء في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني
		1.31	119	155.93	2.90	اقتصاد	
			122	160.25	2.45	محاسبة	
					2.07	أخرى	
					2.25	المجموع	

يلاحظ من الجدول اعلاه انه لا توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من

قيمة α التي يبلغ قيمتها أكبر من 0.05 حيث بلغت 0.352، وبذلك تعتمد الفرضية الصفرية.

6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة نحو درجة

تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال التعويضات والمكافآت الخضراء في

مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول 58.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق التعويضات والمكافآت الخضراء تعزى

لمتغير المسمى الوظيفي.

مستوى الدلالة	ف المحسوبة	متوسط الانحرافات	درجة الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	المتوسط	المسمى الوظيفي	المحور
α	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Mean		
0.003	4.838	5.81	3	17.42	3.25	مدير عام	درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال التعويضات والمكافآت الخضراء في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني
		1.20	119	142.83	2.73	مدير	
			122	160.25	1.68	رئيس قسم	
					2.25	موظف إداري	
					2.25	المجموع	

يلاحظ من الجدول اعلاه انه توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة α التي يبلغ قيمتها أقل من 0.05 حيث بلغت 0.003، وبذلك لا تعتمد الفرضية الصفرية وتستبدل بالفرضية البديلة.

جدول 59.4: اختبار Scheffe للفروق في درجة تطبيق التعويضات والمكافآت الخضراء تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

المتغير التابع	(I) المسمى الوظيفي	(J) المسمى الوظيفي	الفرق بين المتوسطات (I-J)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجالات التعويضات والمكافآت الخضراء في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني	مدير عام	مدير	0.523	0.595	0.856
		رئيس قسم	1.569	0.588	0.074
		موظف إداري	1.001	0.563	0.372
	مدير	مدير عام	-0.523	0.595	0.856
		رئيس قسم	*61.04	0.317	0.015
		موظف إداري	0.478	0.267	0.367
	رئيس قسم	مدير عام	-1.569	0.588	0.074
		مدير	*6-1.04	0.317	0.015
		موظف إداري	-0.568	0.251	0.169
	موظف إداري	مدير عام	-1.001	0.563	0.372
		مدير	-0.478	0.267	0.367
		رئيس قسم	0.568	0.251	0.169

*: الفرق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05.

تم إجراء اختبار Scheffe (كما في الجدول أعلاه) وتبين أن الفروق تميل إلى مستوى مدير عام. علما بان الفروق بين هذا المستوى وباقي المستويات كانت ليس لها دلالة إحصائية، وبهذا فإنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة نحو تطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في مجال التعويضات والمكافآت الخضراء لدى مستوى مدير عام.

7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة نحو درجة

تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال التعويضات والمكافآت الخضراء في

مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تعزى لمتغير نوع سنوات الخبرة.

جدول 60.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق التعويضات والمكافآت الخضراء تعزى

لمتغير سنوات الخبرة.

مستوى الدلالة	ف المحسوبة	متوسط الانحرافات	درجة الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	المتوسط	سنوات الخبرة	المحور
α	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Mean		
0.109	2.063	2.64	3	7.92	2.58	أقل من 5 سنوات	درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال التعويضات والمكافآت الخضراء في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني
		1.28	119	152.32	1.94	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
			122	160.25	2.22	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
					2.10	أكثر من 15 سنة	
					2.25	المجموع	

يلاحظ من الجدول اعلاه انه لا توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من

قيمة α التي يبلغ قيمتها أكبر من 0.05 حيث بلغت 0.109، وبذلك تعتمد الفرضية الصفرية.

وحسب ما ذكر سابقاً تجد الباحثة أن اختبار الفرضية التي تشير إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة

إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول درجة تطبيق المكافآت والتعويضات الخضراء في مؤسسات

القطاع العام الفلسطيني تعزى للمتغيرات الديموغرافية، نجد أن النتائج تشير إلى وجود تأثير لكل من

المؤسسة والمسمى الوظيفي على درجة تطبيق المكافآت والتعويضات الخضراء ، حيث نجد وجود

تباين في اجابات أفراد العينة حول تطبيق المكافآت والتعويضات الخضراء في مؤسسات القطاع العام

الفلسطيني وهذا ضمن تقديم بعض المؤسسات للمكافآت المعنوية فقط وهذا يعود إلى السياسات

الحكومية التي لا توفر نظام للمكافآت النقدية أو غيرها وفقاً للممارسات الخضراء، وكذلك ميل المدراء العاملين إلى تقديم المكافآت والتعويضات الخضراء المعنوية للموظفين الذين لديهم توجهات صديقة للبيئة، بينما لا يوجد تأثير لكل من الجنس والعمر والمؤهل العلمي والتخصص وسنوات الخبرة.

الفرضية الرئيسية السابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في اتجاهات أفراد العينة نحو الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تعزى لمتغيرات (المؤسسة، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

ويتفرع عن هذه الفرضية سبع فرضيات فرعية هي:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في اتجاهات أفراد العينة نحو الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تعزى لمتغير المؤسسة.

جدول 61.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في اتجاهات أفراد العينة نحو الأداء المؤسسي تعزى لمتغير المؤسسة.

المحور	المؤسسة	المتوسط	مجموع مربعات الانحرافات	درجة الحرية	متوسط الانحرافات	ف المحسوبة	مستوى الدلالة
		Mean	Sum of Squares	df	Mean Square	F	α
الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	4.01	16.74	5	3.35	3.749	0.003
	الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني	4.03	104.48	117	0.89		
	ديوان الموظفين العام	3.83	121.22	122			
	سلطة جودة البيئة	3.88					
	وزارة التربية والتعليم	3.24					
	وزارة الصحة	3.04					
	المجموع	3.54					

يلاحظ من الجدول اعلاه انه توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة α التي يبلغ قيمتها أقل من 0.05 حيث بلغت 0.003، وبذلك لا تعتمد الفرضية الصفرية وتستبدل بالفرضية البديلة.

جدول 62.4: أختبار Scheffe للفروق نحو الأداء المؤسسي تعزى لمتغير المؤسسة.

المتغير التابع	(I) المؤسسة	(J) المؤسسة	الفرق بين المتوسطات (I-J)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني	-0.019	0.489	1.000
		ديوان الموظفين العام	0.175	0.362	0.999
		سلطة جودة البيئة	0.133	0.539	1.000
		وزارة التربية والتعليم	0.773	0.371	0.507
		وزارة الصحة	0.964	0.388	0.297
	الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	0.019	0.489	1.000
		ديوان الموظفين العام	0.194	0.383	0.998
		سلطة جودة البيئة	0.152	0.553	1.000
		وزارة التربية والتعليم	0.791	0.392	0.542
		وزارة الصحة	0.983	0.408	0.332
ديوان الموظفين العام	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	-0.175	0.362	0.999	
	الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني	-0.194	0.383	0.998	
	سلطة جودة البيئة	-0.042	0.445	1.000	
	وزارة التربية والتعليم	0.598	0.214	0.176	
	وزارة الصحة	0.789	0.241	0.065	
سلطة جودة البيئة	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	-0.133	0.539	1.000	
	الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني	-0.152	0.553	1.000	
	ديوان الموظفين العام	0.042	0.445	1.000	
	وزارة التربية والتعليم	0.640	0.453	0.848	
	وزارة الصحة	0.832	0.466	0.673	
وزارة التربية والتعليم	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	-0.773	0.371	0.507	
	الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني	-0.791	0.392	0.542	
	ديوان الموظفين العام	-0.598	0.214	0.176	
	سلطة جودة البيئة	-0.640	0.453	0.848	

جدول 62.4-أ: اختبار Scheffe للفروق نحو الأداء المؤسسي تعزى لمتغير المؤسسة.

المتغير التابع	(I) المؤسسة	(J) المؤسسة	الفرق بين المتوسطات (I-J)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	
وزارة الصحة		وزارة الصحة	0.192	0.255	0.989	
	وزارة الصحة		وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	-0.964	0.388	0.297
			الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني	-0.983	0.408	0.332
			ديوان الموظفين العام	-0.789	0.241	0.065
			سلطة جودة البيئة	-0.832	0.466	0.673
			وزارة التربية والتعليم	-0.192	0.255	0.989

تم إجراء اختبار Scheffe (كما في الجدول أعلاه) وتبين أن الفروق تميل إلى مستوى وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. علماً بأن الفروق بين هذا المستوى وباقي المستويات كانت ليس لها دلالة إحصائية، وبهذا فإنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة نحو الأداء المؤسسي لدى وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في اتجاهات أفراد العينة نحو الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس.

جدول 63.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في اتجاهات أفراد العينة نحو الأداء المؤسسي تعزى لمتغير الجنس.

مستوى الدلالة	ف المحسوبة	متوسط الانحرافات	درجة الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	المتوسط	الجنس	المحور
α	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Mean		
0.706	0.143	0.14	1	0.14	3.50	نكر	الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني
		1.00	121	121.08	3.57	انثى	
			122	121.22	3.54	المجموع	

يلاحظ من الجدول اعلاه انه لا توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة α التي يبلغ قيمتها أكبر من 0.05 حيث بلغت 0.706، وبذلك تعتمد الفرضية.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة نحو الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تعزى لمتغير العمر.

جدول 64.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في اتجاهات أفراد العينة نحو الأداء المؤسسي تعزى لمتغير العمر.

المحور	العمر	المتوسط	مجموع مربعات الانحرافات	درجة الحرية	متوسط الانحرافات	ف المحسوبة	مستوى الدلالة
		Mean	Sum of Squares	df	Mean Square	F	α
الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني	اقل من 30 سنة	3.99	11.92	3	3.97	4.326	0.006
	من 30 إلى اقل من 40 سنة	3.31	109.30	119	0.92		
	من 40 إلى اقل من 50 سنة	3.31	121.22	122			
	أكبر من 50 سنة	3.85					
	المجموع	3.54					

يلاحظ من الجدول اعلاه انه توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة α التي يبلغ قيمتها أقل من 0.05 حيث بلغت 0.006، وبذلك لا تعتمد الفرضية الصفرية وتستبدل بالفرضية البديلة.

جدول 65.4: اختبار Scheffe للفروق نحو الأداء المؤسسي تعزى لمتغير العمر.

المتغير التابع	(I) العمر	(J) العمر	الفرق بين المتوسطات (I-J)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني	اقل من 30 سنة	من 30 إلى اقل من 40 سنة	*0.679	0.213	0.020
		من 40 إلى اقل من 50 سنة	0.674	0.254	0.076
		أكبر من 50 سنة	0.133	0.323	0.982
	من 30 إلى اقل من 40 سنة	اقل من 30 سنة	*-0.679	0.213	0.020
		من 40 إلى اقل من 50 سنة	-0.005	0.233	1.000
		أكبر من 50 سنة	-0.546	0.306	0.369
	من 40 إلى اقل من 50 سنة	اقل من 30 سنة	-0.674	0.254	0.076
		من 30 إلى اقل من 40 سنة	0.005	0.233	1.000
		أكبر من 50 سنة	-0.542	0.337	0.462
	أكبر من 50 سنة	اقل من 30 سنة	-0.133	0.323	0.982
		من 30 إلى اقل من 40 سنة	0.546	0.306	0.369
		من 40 إلى اقل من 50 سنة	0.542	0.337	0.462

*: الفرق بين المتوسطات ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05.

تم إجراء اختبار Scheffe (كما في الجدول أعلاه) وتبين أن الفروق تميل إلى مستوى اقل من 30

سنة. علماً بأن الفروق بين هذا المستوى وباقي المستويات كانت ليس لها دلالة إحصائية باستثناء

الفروق مع المستوى من 30 إلى اقل من 40 سنة،

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في اتجاهات أفراد العينة نحو الأداء

المؤسسي في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول 66.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في اتجاهات أفراد العينة نحو الأداء المؤسسي تعزى لمتغير

المؤهل العلمي.

مستوى الدلالة	ف المحسوبة	متوسط الانحرافات	درجة الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	المتوسط	المؤهل العلمي	المحور
α	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Mean		
0.857	0.256	0.26	3	0.78	3.47	دبلوم متوسط فما دون	الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني
		1.01	119	120.45	3.58	بكالوريوس	
			122	121.22	3.45	دبلوم عالي / ماجستير	
					4.19	دكتوراه	
					3.54	المجموع	

يلاحظ من الجدول اعلاه انه لا توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من

قيمة α التي يبلغ قيمتها أكبر من 0.05 حيث بلغت 0.857، وبذلك تعتمد الفرضية الصفرية.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة نحو الأداء

المؤسسي في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تعزى لمتغير التخصص.

جدول 67.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في اتجاهات أفراد العينة نحو الأداء المؤسسي تعزى لمتغير

التخصص.

مستوى الدلالة	ف المحسوبة	متوسط الانحرافات	درجة الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	المتوسط	التخصص	المحور
α	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Mean		
0.591	0.639	0.64	3	1.92	3.54	إدارة	الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني
		1.00	119	119.30	4.02	اقتصاد	
			122	121.22	3.66	محاسبة	
					3.44	أخرى	
					3.54	المجموع	

يلاحظ من الجدول اعلاه انه لا توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة α التي يبلغ قيمتها أكبر من 0.05 حيث بلغت 0.591، وبذلك تعتمد الفرضية الصفرية.

6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة نحو الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول 68.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في اتجاهات أفراد العينة نحو الأداء المؤسسي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

المحور	المسمى الوظيفي	المتوسط	مجموع مربعات الانحرافات	درجة الحرية	متوسط الانحرافات	ف المحسوبة	مستوى الدلالة
		Mean	Sum of Squares	df	Mean Square	F	α
الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني	مدير عام	4.45	8.97	3	2.99	3.170	0.027
	مدير	3.95	112.25	119	0.94		
	رئيس قسم	3.30	121.22	122			
	موظف إداري	3.46					
	المجموع	3.54					

يلاحظ من الجدول اعلاه انه توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة α التي يبلغ قيمتها أقل من 0.05 حيث بلغت 0.027، وبذلك لا تعتمد الفرضية الصفرية وتستبدل بالفرضية البديلة.

جدول 69.4: اختبار Scheffe للفروق نحو الأداء المؤسسي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

المتغير التابع	(I) المسمى الوظيفي	(J) المسمى الوظيفي	الفرق بين المتوسطات (I-J)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني	مدير عام	مدير	0.507	0.528	0.820
		رئيس قسم	1.157	0.522	0.184
		موظف إداري	0.994	0.499	0.271
	مدير	مدير عام	-0.507	0.528	0.820
		رئيس قسم	0.650	0.281	0.154
		موظف إداري	0.487	0.237	0.245
	رئيس قسم	مدير عام	-1.157	0.522	0.184
		مدير	-0.650	0.281	0.154
		موظف إداري	-0.164	0.223	0.909
	موظف إداري	مدير عام	-0.994	0.499	0.271
		مدير	-0.487	0.237	0.245
		رئيس قسم	0.164	0.223	0.909

تم إجراء اختبار Scheffe (كما في الجدول أعلاه) وتبين أن الفروق تميل إلى مستوى مدير عام. علماً بان الفروق بين هذا المستوى وباقي المستويات كانت ليس لها دلالة إحصائية، وبهذا فإنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة نحو الأداء المؤسسي مسمى وظيفي مدير عام.

7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في اتجاهات أفراد العينة نحو الأداء

المؤسسي في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول 70.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في اتجاهات أفراد العينة نحو الأداء المؤسسي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

المحور	سنوات الخبرة	المتوسط	مجموع مربعات الانحرافات	درجة الحرية	متوسط الانحرافات	ف المحسوبة	مستوى الدلالة
		Mean	Sum of Squares	df	Mean Square	F	α
الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني	أقل من 5 سنوات	3.86	8.08	3	2.69	2.832	0.041
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	3.26	113.15	119	0.95		
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	3.61	121.22	122			
	أكثر من 15 سنة	3.32					
	المجموع	3.54					

يلاحظ من الجدول اعلاه انه توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة α التي يبلغ قيمتها أقل من 0.05 حيث بلغت 0.041، وبذلك لا تعتمد الفرضية الصفرية وتستبدل بالفرضية البديلة.

جدول 71.4: اختبار Scheffe للفروق نحو الأداء المؤسسي تعزى سنوات الخبرة.

المتغير التابع	(I) سنوات الخبرة	(J) سنوات الخبرة	الفرق بين المتوسطات (I-J)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	0.605	0.239	0.099
		من 10 إلى أقل من 15 سنة	0.255	0.251	0.793
		أكثر من 15 سنة	0.543	0.234	0.152
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-0.605	0.239	0.099
		من 10 إلى أقل من 15 سنة	-0.350	0.271	0.645
		أكثر من 15 سنة	-0.062	0.256	0.996
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	أقل من 5 سنوات	-0.255	0.251	0.793
		من 5 إلى أقل من 10 سنوات	0.350	0.271	0.645
		أكثر من 15 سنة	0.289	0.267	0.761
	أكثر من 15 سنة	أقل من 5 سنوات	-0.543	0.234	0.152
		من 5 إلى أقل من 10 سنوات	0.062	0.256	0.996
		من 10 إلى أقل من 15 سنة	-0.289	0.267	0.761

تم إجراء اختبار Scheffe (كما في الجدول أعلاه) وتبين أن الفروق تميل إلى مستوى اقل من 5 سنوات. علما بان الفروق بين هذا المستوى وباقي المستويات كانت ليس لها دلالة إحصائية، وبهذا فإنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة نحو الأداء المؤسسي سنوات الخبرة اقل من 5 سنوات.

وبهذا وفقاً لاختبار الفرضية التي تشير إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة نحو الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تعزى للمتغيرات الديموغرافية، فقد بينت النتائج وجود تأثير لكل من المؤسسة والعمر والمسمى الوظيفي في الأداء المؤسسي، وهذا يعود إلى تباين في توجهات المؤسسات للإهتمام بالأداء المؤسسي تحسینه من كافة الجوانب، كما ويلعب دور العمر من الطاقات الشبابية في تحسين الأداء المؤسسي والخدمات المقدمة للمستفيدين، وكذلك اهتمام الفئة العليا من الموظفين في تحسين الأداء المؤسسي، أما الجنس والمؤهل العلمي والتخصص وسنوات الخبرة لا يوجد لها أي تأثير يذكر على الأداء المؤسسي.

الفرضية الرئيسية الثامنة:

لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وبين حفظ الطاقة.

جدول 72.4: معامل الارتباط بين درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وحفظ الطاقة.

حفظ الطاقة			درجة ممارسة إدارة
0.676	(r)	معامل الارتباط	الموارد البشرية الخضراء
0.000	(α) Sig. (2-tailed)	مستوى الدلالة	في مؤسسات القطاع
123	N	عدد الحالات	العام الفلسطيني

يلاحظ من الجدول اعلاه ان العلاقة بين درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وبين حفظ الطاقة علاقة متوسطة القوة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.676. وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة α التي يبلغ قيمتها أقل من 0.05 حيث بلغت 0.000، وبذلك تستبدل الفرضية الصفرية بالفرضية البديلة والتي تشير إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وحفظ الطاقة.

الفرضية الرئيسية التاسعة:

لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وبين الاختيار والتعيين الأخضر.

جدول 73.4: معامل الارتباط بين درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتعيين والاختيار الأخضر.

الاختيار والتعيين الاخضر			درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني
0.924	(r)	معامل الارتباط	
0.000	(α) Sig. (2-tailed)	مستوى الدلالة	
123	N	عدد الحالات	

يلاحظ من الجدول اعلاه انه العلاقة درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وبين الاختيار والتعيين الاخضر علاقة قوية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.924. وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة α التي يبلغ قيمتها أقل من 0.05 حيث بلغت 0.000، وبذلك تعتمد الفرضية البديلة والتي تشير إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والاختيار والتعيين الأخضر.

الفرضية الرئيسية العاشرة:

لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وبين التدريب والتطوير الأخضر.

جدول 74.4: معامل الارتباط بين درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتدريب والتطوير الأخضر.

التدريب والتطوير الأخضر			درجة تطبيق ممارسة
0.923	(r)	معامل الارتباط	إدارة الموارد البشرية
0.000	(α) Sig. (2-tailed)	مستوى الدلالة	الخضراء في مؤسسات
123	N	عدد الحالات	القطاع العام الفلسطيني

يلاحظ من الجدول اعلاه انه العلاقة درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وبين التدريب والتطوير الأخضر علاقة قوية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.923. وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة α التي يبلغ قيمتها أقل من 0.05 حيث بلغت 0.000، وبذلك تعتمد الفرضية البديلة والتي تشير إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتدريب والتطوير الأخضر.

الفرضية الرئيسية الحادي عشر:

لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وبين تقييم أداء العاملين الأخضر.

جدول 75.4: معامل الارتباط بين درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تقييم أداء العاملين الأخضر.

تقييم أداء العاملين الاخضر			درجة تطبيق ممارسة إدارة
0.930	(r)	معامل الارتباط	الموارد البشرية الخضراء في
0.000	(α) Sig. (2-tailed)	مستوى الدلالة	مؤسسات القطاع العام
123	N	عدد الحالات	الفلسطيني

يلاحظ من الجدول اعلاه انه العلاقة درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وبين تقييم أداء العاملين الأخضر علاقة قوية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.930. وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة α التي يبلغ قيمتها أقل من 0.05 حيث بلغت 0.000، وبذلك تعتمد الفرضية البديلة والتي تشير إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتقييم أداء العاملين الأخضر.

الفرضية الرئيسية الثاني عشر:

لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وبين مجال التعويضات والمكافآت الخضراء.

جدول 76.4: معامل الارتباط بين درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتعويضات والمكافآت الخضراء.

التعويضات والمكافآت الخضراء			درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني
0.887	(r)	معامل الارتباط	
0.000	(α) Sig. (2-tailed)	مستوى الدلالة	
123	N	عدد الحالات	

يلاحظ من الجدول أعلاه انه العلاقة درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وبين التعويضات والمكافآت الخضراء علاقة قوية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.887. وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة α التي يبلغ قيمتها أقل من 0.05 حيث بلغت 0.000، وبذلك تعتمد الفرضية البديلة والتي تشير إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتعويضات والمكافآت الخضراء.

وبناءً على ما سبق من اختبار الفرضيات نلاحظ وجود علاقة قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وكافة الأبعاد ضمن محور الدراسة (حفظ الطاقة، والاختيار والتعيين الأخضر، وتقييم أداء العاملين الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، والتعويضات والمكافآت الخضراء).

الفرضية الرئيسية الثالث عشر:

لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وبين الأداء المؤسسي.

جدول 77.4: معامل الارتباط بين درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المؤسسي.

الأداء المؤسسي			درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني
.5290	(r)	معامل الارتباط	
.0000	(α) Sig. (2-tailed)	مستوى الدلالة	
123	N	عدد الحالات	

يلاحظ من الجدول اعلاه أن العلاقة بين درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وبين الأداء المؤسسي علاقة متوسطة القوة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.529. وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة α التي يبلغ قيمتها أقل من 0.05 حيث بلغت 0.000، وبذلك تعتمد الفرضية البديلة والتي تشير إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المؤسسي.

الفرضية الرئيسية الرابع عشر:

لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال حفظ الطاقة في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وبين الأداء المؤسسي.

جدول 78.4: معامل الارتباط بين درجة تطبيق حفظ الطاقة وبين الأداء المؤسسي.

الأداء المؤسسي			درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال حفظ الطاقة في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني
0.498	(r)	معامل الارتباط	
0.000	(α) Sig. (2-tailed)	مستوى الدلالة	
123	N	عدد الحالات	

يلاحظ من الجدول اعلاه انه العلاقة درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال حفظ الطاقة في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وبين الأداء المؤسسي علاقة متوسطة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.498. وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة α التي يبلغ قيمتها أقل من 0.05 حيث بلغت 0.000، وبذلك تعتمد الفرضية البديلة والتي تشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال حفظ الطاقة والأداء المؤسسي.

الفرضية الرئيسة الخامس عشر:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال الاختيار والتعيين الأخضر في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وبين الأداء المؤسسي.

جدول 79.4: معامل الارتباط بين درجة تطبيق الاختبار والتعيين الأخضر وبين الأداء المؤسسي.

الأداء المؤسسي			درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال الاختيار والتعيين الأخضر في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني
0.449	(r)	معامل الارتباط	
0.000	(α) Sig. (2-tailed)	مستوى الدلالة	
123	N	عدد الحالات	

يلاحظ من الجدول اعلاه انه العلاقة درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال الاختيار والتعيين الأخضر في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وبين الأداء المؤسسي علاقة متوسطة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.449. وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة α التي يبلغ قيمتها أقل من 0.05 حيث بلغت 0.000، وبذلك تعتمد الفرضية البديلة والتي تشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال الاختيار والتعيين الأخضر والأداء المؤسسي.

الفرضية الرئيسية السادس عشر:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال التدريب والتطوير الأخضر في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وبين الأداء المؤسسي

جدول 80.4: معامل الارتباط بين درجة تطبيق التدريب والتطوير الأخضر وبين الأداء المؤسسي.

الأداء المؤسسي			درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال التدريب والتطوير الأخضر في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني
0.496	(r)	معامل الارتباط	
0.000	(α) Sig. (2-tailed)	مستوى الدلالة	
123	N	عدد الحالات	

يلاحظ من الجدول اعلاه انه العلاقة درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال التدريب والتطوير الأخضر في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وبين الأداء المؤسسي علاقة متوسطة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.496. وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة α التي يبلغ قيمتها أقل من 0.05 حيث بلغت 0.000، وبذلك تعتمد الفرضية البديلة والتي تشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال التدريب والتطوير الأخضر والأداء المؤسسي.

الفرضية الرئيسية السابع عشر:

لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال تقييم أداء العاملين الأخضر في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وبين الأداء المؤسسي.

جدول 81.4: معامل الارتباط بين درجة تطبيق أداء العاملين الأخضر وبين الأداء المؤسسي.

الأداء المؤسسي			درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال تقييم أداء العاملين الأخضر في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني
0.454	(r)	معامل الارتباط	
0.000	(α) Sig. (2-tailed)	مستوى الدلالة	
123	N	عدد الحالات	

يلاحظ من الجدول اعلاه انه العلاقة درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال تقييم أداء العاملين الأخضر في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وبين الأداء المؤسسي علاقة متوسطة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.454. وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة α التي يبلغ قيمتها أقل من 0.05 حيث بلغت 0.000، وبذلك تعتمد الفرضية البديلة والتي تشير إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال تقييم أداء العاملين الأخضر والأداء المؤسسي.

الفرضية الرئيسية الثامن عشر:

لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال التعويضات والمكافآت الخضراء في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وبين الأداء المؤسسي.

جدول 82.4: معامل الارتباط بين درجة تطبيق المكافآت والتعويضات الخضراء وبين الأداء المؤسسي.

الأداء المؤسسي			درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال التعويضات والمكافآت الخضراء في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني
0.430	(r)	معامل الارتباط	
0.000	(α) Sig. (2-tailed)	مستوى الدلالة	
123	N	عدد الحالات	

يلاحظ من الجدول أعلاه أنه العلاقة بين درجة تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال التعويضات والمكافآت الخضراء في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وبين الأداء المؤسسي علاقة متوسطة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.430. وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة α التي يبلغ قيمتها أقل من 0.05 حيث بلغت 0.000، وبذلك تعتمد الفرضية البديلة والتي تشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال التعويضات والمكافآت الخضراء والأداء المؤسسي.

وبناءً على نتائج اختبار الفرضية الصفرية بأنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المؤسسي من خلال تناول كل بعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأجراء الاختبار اللازم للعلاقة مع الأداء المؤسسي، تبين وجود علاقة متوسطة القوة بين هذه الممارسات والأداء المؤسسي مما يشير إلى تحسين الأداء المؤسسي في ظل تطبيق لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني.

الفرضية الرئيسية التاسعة عشر:

لا توجد تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين محاور ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني والتي تشمل حفظ الطاقة والاختيار والتعيين الأخضر

والتدريب والتطوير الأخضر وتقييم اداء العاملين الأخضر والتعويضات والمكافآت الخضراء وبين الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني.

المتغير التابع Y	المتغيرات المستقلة X ₁ -X ₅	معامل الارتباط R	مربع معامل الارتباط R ²	مربع معامل الارتباط المعدل Adjusted R ²	F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني	محاور ممارسة إدارة الموارد البشرية (حفظ الطاقة والاختيار والتعيين الأخضر والتدريب والتطوير الأخضر وتقييم اداء العاملين الأخضر والتعويضات والمكافآت الخضراء)	0.574	0.329	0.301	11.498	0.000

يلاحظ من الجدول أعلاه ان هناك قوة ارتباط متوسطة القوة بين محاور ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني (حفظ الطاقة، والاختيار والتعيين الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، وتقييم اداء العاملين الأخضر، والتعويضات والمكافآت الخضراء) وبين الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وهذا يؤكد قيمة معامل ارتباط بيرسون حيث بلغ قيمة (0.574) وقد بلغت قيمة معامل تحديد (مربع معامل الارتباط) (0.329) وقيمة معامل التحديد المعدل (مربع معامل الارتباط المعدل) (0.301) والتي تعني ان محاور ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تفسر 30% من قيمة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني.

كما بين الجدول أعلاه ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين محاور ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني والتي تشمل حفظ الطاقة والاختيار والتعيين الأخضر والتدريب والتطوير الأخضر وتقييم اداء العاملين الأخضر والتعويضات

والمكافآت الخضراء وبين الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، والتي نؤكد وجود العلاقة.

معامل تضخم التباين	مستوى الدلالة	ت المحسوبة	بيتا	المتغيرات المستقلة X_1-X_5		المتغير التابع Y
VIF	α	t	Beta			
	0.000	4.421	1.400	A	الثابت	الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني
1.505	0.000	3.658	0.388	X_1	حفظ الطاقة	
4.611	0.536	-0.621	-0.093	X_2	الاختيار والتعيين الأخضر	
4.811	0.065	1.863	0.294	X_3	التدريب والتطوير الأخضر	
4.557	0.784	0.275	0.046	X_4	تقييم أداء العاملين الأخضر	
3.464	0.624	0.492	0.060	X_5	التعويضات والمكافآت الخضراء:	

تؤكد الجداول أعلاه على نموذج الانحدار الخطي متوسط القوة يميل الى الضعف للعلاقة بين محاور ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء وبين الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، كما يتبين من الجدول السابق عدم وجود أي مشكلة في التعددية الخطية بين المتغيرات حيث ان معدل التضخم (VIF) أقل من 5 لجميع المتغيرات المستقلة وعليه تكون معادلة الانحدار الخطي للعلاقة كما يلي:

$$Y = A + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5$$

$$Y = 1.4 + 0.4 X_1 - 0.1 X_2 + 0.3 X_3 + 0.05 X_4 + 0.1 X_5$$

وعليه يتبن ويتوافق من قبل المبحوثين ان الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تتأثر بإدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني والتي تشمل حفظ الطاقة والاختيار والتعيين الأخضر والتدريب والتطوير الأخضر وتقييم اداء العاملين الأخضر والتعويضات والمكافآت الخضراء.

الفصل الخامس

5.1 النتائج والتوصيات

سوف يتناول هذا الفصل أهم النتائج التي تم التوصل إليها وأهم التوصيات التي ترى الباحثة ضرورة الأخذ بها.

النتائج:

1- بينت النتائج أن هناك درجة تطبيق متوسطة من قبل مؤسسات القطاع العام الفلسطيني لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وأن هذه الدرجة لم تكن بنفس المستوى في جميع أبعاد ممارسات الموارد البشرية الخضراء من حفظ الطاقة والاختيار والتعيين الأخضر وتقييم أداء العاملين الأخضر والتدريب والتطوير الأخضر والمكافآت والتعويضات الخضراء، وبالتالي نستوضح أن هذه النتيجة لا تمثل الوضع المأمول به، وتعني أن مؤسسات القطاع العام الفلسطيني لا تقوم بتطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء ضمن ممارساتها الحالية بصورة كافية، وعدم الاهتمام بتحويل الموظفين العاديين إلى موظفين يحملون قدراً كاف من المسؤولية المجتمعية اتجاه البيئة لتحقيق الأهداف البيئية ضمن الخطط الاستراتيجية للمؤسسة والقطاع الحكومي، وهذا يتفق مع دراسة أبو رمان والصدقي (2019) ودراسة الحموري (2017) والتي أظهرت نتائجها درجة متوسطة في تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء.

2- كما ووضحت نتائج الدراسة أن لبعد حفظ الطاقة درجة تطبيق مرتفعة، وهذا يعود إلى توجه المؤسسات لفرض مجموعة من التعليمات والسياسات التي من شأنها حفظ الطاقة، مثل طلب المؤسسات من موظفيها إيقاف تشغيل أجهزة الحاسوب عند مغادرة مكان العمل، بينما لا تركز المؤسسات في القطاع العام الفلسطيني على استخدام سيارات النقل الجماعي لموظفيها التي بدورها تساهم في الحد من الانبعاثات من استخدام عدد اكبر من السيارات للتنقل، واستخدام

الوسائل الإلكترونية والأجهزة الحديثة للتقليل من استهلاك الورق، ونجد أيضاً وجود تفاوت في درجة حفظ الطاقة بين مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وبين المسميات الوظيفية المختلفة، وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة (السكرانه، 2017) والتي أظهرت نتائجها أن مستوى حفظ الطاقة مرتفع. 3- وقد تبين من الدراسة أن درجة تطبيق الاختيار والتعيين الأخضر في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني كانت متوسطة، ونجد أيضاً تفاوت في درجة تطبيق الاختيار والتعيين الأخضر بين مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وأيضاً بين المسميات الوظيفية المختلفة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو رمان والصدقي، 2019) ودراسة (الحموري وآخرون، 2017)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن إدارة الموارد البشرية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني لا تمتلك تصورات جيدة حول الممارسات الخضراء، كما وأن أنظمة المؤسسات المتبعة في عملية استقطاب موظفين جدد لا تعمل على انتقاء الموظفين ذوي الكفاءات والمهارات الخضراء، كما وأنها تراعي بدرجة متوسطة الاعتبارات البيئية في عملية الاختيار والتعيين من خلال استخدام شبكة الانترنت في استكمال الإجراءات، وكذلك عدم شمول الوصف الوظيفي للمهارات والمسؤوليات الوظيفية المتعلقة بالوعي البيئي لدى الموظف والتي يجب أن يمتلكها ليصبح موظف أخضر، كما وتفقر للأنظمة التي تركز على بيان الأهمية البيئية ليصبح الموظف صديقاً للبيئة.

4- ونجد من الدراسة أن مؤسسات القطاع العام الفلسطيني ذات مستوى متوسط في تطبيق التدريب والتطوير الأخضر، ووأوجدت الدراسة تفاوت في هذه الدرجة بين مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، وقد توافقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو رمان والصدقي، 2017)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن إدارة الموارد البشرية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني لا تقوم بتقديم دورات تدريبية لزيادة الوعي حول تبني الممارسات الخضراء وكيفية الحد من استنزاف الموارد الطبيعية، كما وأنها لا تعمل على تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة في المؤسسات لتقديم التدريب

الأخضر لها بصورة جيدة، بينما نجد أن المؤسسات بدأت بالتوجه نحو استخدام المواد التدريبية الإلكترونية والتي من شأنها الحد من استخدام الورق الذي بدوره يساهم في الحد من استنزاف الموارد الطبيعية ويقلل من حدة التلوث البيئي تدريجياً.

5- وبينت النتائج بأن مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تطبق بعد تقييم أداء العاملين الأخضر بمستوى متوسط، وقد تبين وجود فروق في الاجابات للمبحوثين بين المستويات الوظيفية المختلفة وأيضاً بين الفئات العمرية، وهذا توافق مع دراسة (الحموري وآخرون، 2017) ودراسة (أبو رمانه والصادقي، 2019) التي أظهرت نتائج دراستهم بوجود درجة متوسطة في تطبيق بعد تقييم أداء العاملين الأخضر في المنظمات المبحوثة، وتفسر هذه النتيجة بأن إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية لا تقوم بدمج المعايير البيئية ومؤشرات للأداء الأخضر الصديق للبيئة ضمن عملية ومعايير تقييم الأداء، ومجموعة من القواعد التي تحكم سلوك الموظفين المتعلق بحماية البيئة وبالتالي ضعف في تحقيق استدامة الموارد الطبيعية والمساهمة في حماية البيئة.

6- وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق المكافآت والتعويضات الخضراء منخفض في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، وقد تبين وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وكذلك في المسمى الوظيفي، وتفسر هذه النتيجة عدم اهتمام واضح من قبل الأنظمة والسياسات الحكومية في جانب توفير المكافآت والتعويضات للعاملين في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني اتجاه مبادراتهم الخضراء وسلوكهم الأخضر، حيث يؤثر الاهتمام في هذا البعد على سلوك الموظف وتجعله يشعر بالرضا الوظيفي وبالتالي يقدم أفضل جهوده للمؤسسة مما ينعكس ايجاباً على المؤسسة ككل.

7- وقد بينت النتائج ارتفاع مستوى الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، ووجود علاقة متوسطة القوة بين الممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المؤسسي في مؤسسات

القطاع العام الفلسطيني، كما ووضحت الدراسة وجود علاقة متوسطة بين كلاً من (حفظ الطاقة، والاختيار والتعيين الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، وتقييم أداء العاملين الأخضر، والتعويضات والمكافآت الخضراء) والأداء المؤسسي، مع ملاحظة وجود تأثير لكل من المؤسسة والعمر والمسمى الوظيفي على الأداء المؤسسي، وهذا يؤكد وجود قصور في إدراج جانب تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ضمن الإجراءات الإدارية في المؤسسات، والقوانين والسياسات الحكومية النازمة لها.

5.2 التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة التي أسفرت عنها الدراسة تم تقديم التوصيات التالية:

1- تعزيز دمج المسؤوليات البيئية في الوصف الوظيفي لكافة الوظائف في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني ليصبح الحفاظ على البيئة جزءاً من المسؤوليات الوظيفية المطلوب إنجازها من الموظف.

2- دمج نظام بيئي جنباً إلى جنب مع الأنظمة المتبعة في إدارة الموارد البشرية، بحيث يعمل على استقطاب مرشحين للعمل وتوظيف موظفين لديهم اهتمام وتوجهات لحماية البيئة، لخلق موظف حكومي أخضر يتمتع بالمسؤولية المجتمعية حول الآثار المترتبة على بيئة نتيجة لممارساته ضمن سياق العمل.

3- إخضاع كافة العاملين في الدوائر الحكومية بمختلف المسميات الوظيفية لدورات تدريبية تشمل الجوانب البيئية، والتي تساعد الموظفين على خلق حلقة تكاملية بين إدارة الموارد البشرية والإدارة البيئية، وهذا من خلال عقد دورات تدريبية لزيادة المسؤولية المجتمعية اتجاه البيئة، وإقامة هذه الدورات بدون استخدام الأوراق وبكميات مخلفات قليلة.

4- تبادل الخبرات والتجارب مع المنظمات التي تتبنى هذه الممارسات الخضراء، من خلال اخضاع مجموعة من الموظفين لدورات تدريبية خارجية لنقل خلاصة هذه التجارب وتطبيقها داخل مؤسسات القطاع العام الفلسطيني.

5- نشر الوعي البيئي بين الموظفين من خلال عقد ورشات العمل والمحاضرات والملصقات التوعوية، مع مراعاة ضرورة أن تأخذ الفئات الوظيفية العليا دوراً في انجاح نشر الوعي البيئي بين موظفيه.

6- التوجه للاهتمام في ممارسات حفظ الطاقة أثناء العمل، وذلك بالتوجه نحو توفير في استهلاك الطاقة الكهربائية من خلال توفير انشاء مباني خضراء تثبت الطاقة الشمسية في داخل المكاتب، والزام الموظفين بإطفاء الأجهزة الكهربائية قبل مغادرة مكان العمل، وتحفيز الموظفين على استخدام سيارات النقل الجماعي سواءً أكانت المواصلات العامة أو سيارات يتم توفيرها من قبل الحكومة، وهذه الممارسات البسيطة تقلل بدورها من الانبعاث الحراري وتساهم بتوفير الطاقة الكهربائية وحرق الوقود، وهذا يساهم على المدى البعيد في التقليل من حدة التلوث البيئي ويساعد على استدامة الموارد الطبيعية.

7- وضع مجموعة من المعايير والمؤشرات التي تقياس أداء الموظفين البيئي في كافة المستويات الوظيفية، ودمجها مع نموذج تقييم الأداء المعتمد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، مع مراعاة التقييم المستمر لتطور الموظفين في سلوكياتهم اتجاه البيئة لتصبح نهج لا يتجزأ عن كافة المسؤوليات الوظيفية الأخرى.

8- استخدام الأجهزة الحديثة وشبكة الانترنت من أجل تسهيل الإجراءات الإدارية والاتصال والتواصل الداخلي والخارجي وتساهم في الحد من التلوث وحماية البيئة، مثل استخدام البريد الإلكتروني للتواصل بين الموظفين بمختلف مسمياتهم الوظيفية والذي يساهم في التقليل من استهلاك الورق ويوفر الخدمات للمستخدمين بكفاءة عالية وفي وقت زمني أقل. ويمكن استخدام شبكة الإنترنت

لإجراء المقابلات والإجتماعات وعقد الدورات التدريبية وغيرها وها يساهم في التقليل من آثار استهلاك الوقود في عملية التنقل وبالتالي المساهمة في التقليل من تلوث البيئي.

9- تخصيص مكافآت مادية ومعنوية على مستوى الموظفين أو الأقسام أو الإدارات التي تتبنى الممارسات الخضراء للمحافظة على البيئة ضمن سياق العمل، وتخصيص مكافآت للمشاركة والمبادرات الخضراء من الموظفين والتي تساهم في الحفاظ على البيئة وتحسين الأداء المؤسسي، وقد تكون هذه المكافآت نقدية أو شهادات تقدير أو منح إجازات مدفوعة الأجر وغيرها العديد.

10- تعزيز المرونة في العمل لبعض الوظائف التي يمكن إنجازها وإتمامها من البيت والتي لا تحتاج لحضور الموظف لمقر المؤسسة.

المراجع

- 1- عبد الزهرة، أسرار . (2020): نظام الإدارة البيئية على وفق الإدارة الخضراء للموارد البشرية بحث ميداني في الشركة العامة للصناعات الكهربائية معمل المحولات. جامعة بغداد، العراق.
- 2- عليان، مالك. (2020): الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية. العدد 176. إدارة الإتصال المؤسسي بمعهد الإدارة العامة. المملكة العربية السعودية.
- 3- الشيخ طاهر، سناء . (2019): أثر توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء على كفاءة وفعالية العاملين في القطاع الصناعي في السودان. المجلد 3. العدد 9. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، السودان.
- 4- أبو رمان، جمانة و الصديقي، عبد الرحمن. (2019) : أثر تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين تطبيق الإدارة البيئية في جامعة الطائف. العدد 38، مجلة دراسات اقتصادية، العراق.
- 5- رزق، حنين. (2019): أثر تطبيق التأهيل المجتمعي الدولية على الأداء المؤسسي للمؤسسات العاملة في الإعاقة بقطاع غزة، جامعة القدس، فلسطين.
- 6- الشيخ الطاهر، سناء . (2019): توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثره في أداء الموارد البشرية. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- 7- ازغير، بيان. (2019): الإدارة الخضراء في الشركات الصناعية في منطقة جنوب الضفة الغربية. جامعة الخليل، فلسطين.
- 8- الخطة الاستراتيجية القطاعية للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والبريد 2019-2021. وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، دولة فلسطين.

- 9- البحيري، هشام. (2018): أثر تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء GHRM على تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية. المجلد التاسع. العدد الثاني. جامعة القاهرة، مصر.
- 10- تيم، يزن. (2018). إدارة الموارد البشرية. ط1. دار فضاءات. عمان، الأردن.
- 11- أبو ماضي، كامل. (2018). بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية. ط1. مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع. غزة، فلسطين.
- 12- بلالي، أحمد وسملالي، يحييه. (2018): ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية. جامعة الملك فيصل، المملكة العربية السعودية.
- 13- الاستراتيجية الوطنية للصحة الإنجابية والجنسية في فلسطين 2018-2022. الإدارة العامة للصحة والتنمية، دولة فلسطين.
- 14- السكارنة، محمد. (2017): أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز إبداع الموارد البشرية. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- 15- الحموري، إيهاب وسياج، إبراهيم، والشرباتي، زين ومرقه، عمر. (2017). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية. جامعة البوليتكنك، فلسطين.
- 16- علي، أسرار. (2017): الأداء الريادي للمنظمة على وفق الإدارة الخضراء للموارد البشرية. جامعة بغداد، العراق.
- 17- إسماعيل، عمار والبردان، محمد. (2017): دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية. جامعة القاهرة، مصر.
- 18- الشريف، فاروق. (2017): دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء داخل المؤسسة. جامعة العربي بن مهدي، الجزائر.

- 19- الخطة الاستراتيجية لقطاع التعليم 2017-2022، النسخة المطورة للاستراتيجية القطاعية الثالثة للتعليم (2017). وزارة التربية والتعليم، دولة فلسطين.
- 20- الخطة الاستراتيجية الوطنية للخدمة المدنية للأعوام 2017-2022، إدارة التطوير (2017). ديوان الموظفين العام، دولة فلسطين.
- 21- الاستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاءات الرسمية 2018-2022، الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2017)، دولة فلسطين.
- 22- مقياس ليكارت (Likert Scale) وبنود ليكارت (Likert Items)، د. فاضل باقر مطشر اللامي نشر بتاريخ: 23-10-2017، 19:17 (http://arabacademics.org/uploads/files/2017-11/1510999738_-pdf)، تاريخ 11-10-2020 ص 22
- 23- كرو، شفا. (2016): دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات. الجامعة الافتراضية السورية، السورية.
- 24- دعدة، فراس. (2016): أثر التطوير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي. جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.
- 25- أجنحة السياسات الوطنية 2017-2022، المواطن أولاً. (2016). دولة فلسطين.
- 26- تقرير المدير العام. (2016): بناء مستقبل يشمل الجميع بالترافق مع العمل اللائق نحو تحقيق التنمية المستدامة في آسيا والمحيط الهادي. الطبعة الأولى. منظمة العمل الدولية.
- 27- المدهون، محمود. (2014): عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي. جامعة الأقصى، فلسطين.
- 28- أبو فاشية وآخرون. (2013): أوراق في النظام السياسي الفلسطيني وانتقال السلطة. المؤسسة الفلسطينية لدراسة الديمقراطية، فلسطين.

- 29- عباس، أنس. (2011). إدارة الموارد البشرية. ط1. دار المسيرة. عمان، الأردن.
- 30- الدجني، إياد. (2011): دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي. جامعة دمشق، سوريا.
- 31- أحمر، شيرين. (2011): نموذج لتحسين الأداء المؤسسي لمنظمات المجتمع المدني من منظور الإدارة الاستراتيجية. جامعة القدس، فلسطين.
- 32- جودة، محفوظ. (2010). إدارة الموارد البشرية. ط1. دار وائل للنشر. عمان. الأردن.
- 33- بني حمدان، خالد وإدريس، وائل. (2007). الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي. الطبعة العربية. دار اليازوري. عمان. الأردن.
- 34- أبو دية، جيهان. (2006): القطاع العام الفلسطيني - مهام وصلاحيات مؤسسات السلطة الفلسطينية. ط1. منشورات الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة-أمان، فلسطين.
- 35- كشكواي، باري. (2006). إدارة الموارد البشرية. ط2. الناشر الأجنبي كوجان بيدج، ترجمة ونشر دار الفاروق. القاهرة، مصر.
- 36- العقيلي، عمر. (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي. ط1. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
- 37- عقيلي، عمر. (2004). إدارة الموارد البشرية. ط1. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
- 38- إدعيس، معن. (2003): المؤسسات العامة والسلطة التنفيذية. سلسلة تقارير قانونية. الهيئة الفلسطينية المستقلة لحقوق المواطن، فلسطين.
- 39- العدلوني، محمد. (2002). العمل المؤسسي. ط1. دار ابن حزم. بيروت. لبنان.
- 40- برنوطي، سعاد. (2001): إدارة الموارد البشرية. ط2. دار وائل. عمان، الأردن.
- 41- قانون تنظيم الموازنة العامة والشؤون المالية رقم (7) لسنة 1998، فلسطين.

مواقع انترنت:

1- موقع مجلس الوزراء . (2020)، دولة فلسطين.

<http://www.palestinecabinet.gov.ps/portal/OrgStructure>

2- موقع ديوان الموظفين العام. (2020)، دولة فلسطين.

<https://www.gpc.pna.ps/diwan/arabic/aboutUs/about.jsp>

3- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2020)، دولة فلسطين.

http://www.pcbs.gov.ps/site/lang__ar/538/default.aspx?lang=ar

4- موقع سلطة جودة البيئة. (2020)، دولة فلسطين.

<https://environment.pna.ps/ar/index.php?p=historicalview>

5- موقع سلطة جودة البيئة. (2020)، دولة فلسطين.

<https://environment.pna.ps/ar/index.php?p=goals>

6- موقع وزارة الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات. (2020)، دولة فلسطين.

<https://www.mtit.gov.ps/index.php>

المراجع الاجنبية:

1- Aburahma, Ibraheem, Abu Amuna, Youssef and Aqel, Abedalh. (April

2020): The Relationship between GHRM Practices and Organizational

Performance. P1–8. International Journal of Academic Management Science.

2– Mobarez, Ayman. (January 2020): The effect of green human resource management on organization's Sustainable environmental performance. Journal of the Association of Arab Universities for Basic and Applied Sciences.

3– Fernandez, Ana Labella and Martinez del rio, Javier. (2020): Green Human Resource Management. University of Almeria, Spain.

4– Stturup, Franzisca. (2020): The emergency and implementation of Green Human Resource Management. Universidad Rey Juan Carhos, Germany.

5– Oyewale, Oyedokun. (2019): Green Human Resource Management Practices (GHRM) and Its Effect on Sustainable Competitive Edge in the Nigerian Manufacturing Industry. Dublin Business School, Nigeria.

6– Arqawi et al,. Green Human Resource Management Practices Among Palestinian Manufacturing Firms, Journal of Resources Development and Management, Palestine.

7– AlZgool, Mahmoud. (2019): Nexus between green HRM and green management towards fostering green values. Collage of Administrative and Financial Sciences, Gulf University, Bahrain.

- 8– Fawehinmi, Olawole et al., (January 2020): Assessing the Green behavior of academics The role of green human resource management and environmental knowledge. International Journal of Manpower, Malasia.
- 9– Al Mamun. (march 2019). An Analysis of Employee Awareness on Green Human Resource Management Practices, Human Resource Management Research, Bangladesh.
- 10– Nikolopoulou, Konstantina and Reycheva, Kalina. (2019): Sustainable Competitive Advantage through Green Human Resource Management. Aalborg University, Denmark.
- 11– Mtembu, Vuyokazi. (May 2019): Dose having knowledge of green human resource management practices influence its implementation within organizatios. Problems and Perspectives in Management, South Africa.
- 12– Saeed, Bilal, Afsar, Bilal, and Shakir, Hafeez. (October 2018). Promoting employee’s proenviromental behavior through green human resource management practices. Corporate Social Responsibility and Environmental Management.
- 13– Bombiak, Edyta and Kluska, Anna. (2018). Green Human Resource Management as a Tool for the Sustainable Devolopment of

Enterprisrs: Young Company Experience. University of Natural Sciences and Humanities, Poland.

- 14- Sharma, B (2016). A focus on reliability in developmental research through Cronbach s Alpha among medical, dental and paramedical professionals, Asian Pac. J. Health Sci., 2016; 3 (4) P273
- 15- Arulrajah, Anthonypillai, Opatha, Henarath, and Navaratne, Nimal. (January 2015). Green Human Resource Management Partices. Vol.5, No.1. Sri Lankan Journal of Human Resource Management.
- 16- International Labour Office. (2015): Green Jobs, Progress Report. Geneva.
- 17- Transforming our world: The Agenda for Sustainable Development. (October 2015). United Nations
- 18- Diana Mindrila, Ph.D. & Phoebe Balentyne, M.Ed. Scatterplots and Correlation, P9

ملحق رقم (1): أداة الدراسة (الاستبانة).



جامعة القدس

Al-Quds University

أخي الفاضل / أختي الفاضلة:

تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان " درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها في الأداء المؤسسي في القطاع العام الفلسطيني " وتعد هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية المستدامة مسار بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية - معهد التنمية المستدامة - من جامعة القدس، وعليه أرجو منكم إستيفاء جميع بنود الإستمارة.

تهدف هذه الإستبانة لجمع البيانات اللازمة لقياس درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها على الأداء المؤسسي، وتتكون الإستمارة من ثلاثة أقسام، القسم الأول الخصائص الديموغرافية، والقسم الثاني عبارة عن مقياس لدرجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجتمع الدراسة، ويحتوي على أربعة محاور، اما القسم الثالث حول الأداء المؤسسي.

يرجى التكرم بقراءة جميع الفقرات بدقة والإجابة عنها بموضوعية، كما وتتعهد الباحثة أن جميع البيانات الواردة في الإستمارة سيتم إستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم عرضها في البحث على شكل تجميعي مع باقي بيانات الإستمارات.

شكراً لكم حسن التعاون مع خالص التقدير

الايميل: sbarghouthi@pcbs.gov.ps

الباحثة: سالي فخري يوسف البرغوثي

□ □ □	رقم الاستمارة ID0	هذا البند لاستخدام الباحث فقط
.....		اسم المؤسسة:

القسم الأول: الخصائص الديموغرافية (أرجو وضع رقم الإجابة في المكان المخصص):

الاجابة	الخيارات	الخصائص	الرقم
<input type="checkbox"/>	2. انثى	1. ذكر	ID1 الجنس
<input type="checkbox"/>	2. 30 إلى أقل من 40 سنة 4. أكبر من 50 سنة	1. أقل من 30 سنة 3. 40 إلى أقل من 50 سنة	ID2 العمر
<input type="checkbox"/>	3. دبلوم عالي/ماجستير 4. دكتوراه	1. دبلوم متوسط فما دون 2. بكالوريوس	ID3 المؤهل العلمي
<input type="checkbox"/>	4. أخرى (حدد.....)	1. إدارة 2. إقتصاد 3. محاسبة	ID4 التخصص
<input type="checkbox"/>	4. موظف إداري	1. مدير عام 2. مدير 3. رئيس قسم	ID5 المسمى الوظيفي
<input type="checkbox"/>	2. 5 إلى أقل من 10 سنوات 4. أكثر من 15 سنة	1. 2. 1. أقل من 5 سنوات 3. 10 إلى أقل من 15 سنة	ID6 سنوات الخبرة

القسم الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (مساهمة سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية في الحفاظ على البيئة وحماية الموارد الطبيعية والمحافظة عليها من خلال تشجيع المبادرات الخضراء وزيادة وعي الموظفين وإلتزامهم بقضايا البيئة المستدامة). (أرجو وضع خيار الإجابة في المربع المخصص والذي يمثل رأيك)

حفظ الطاقة: سلوكيات تساهم في حفظ كميات من الطاقة بأنواعها المستهلكة بهدف الحفاظ على البيئة والتقليل من تكاليف استهلاك الوقود والموارد الطبيعية ورفع مسؤولية الموظفين تجاه البيئة.						
الاجابة	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	الفقرة
<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	A1 تطلب المؤسسة من الموظفين إيقاف الأجهزة الكهربائية عند مغادرة المكان
<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	A2 تشجع المؤسسة الموظفين على إستخدام سيارات النقل الجماعي
<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	A3 تعمل المؤسسة على إستخدام الوسائل الإلكترونية لتقليل إستهلاك الورق.

<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	A4 تعمل المؤسسة على استخدام أجهزة تساعد على تقليل استهلاك الطاقة
--------------------------	---	---	---	---	---	---

الاختيار والتعيين الأخضر: عملية توظيف الافراد الذين يمتلكون المعرفة والمهارات والاساليب والسلوكيات البيئية، التي من شأنها تعزيز الادارة البيئية الفعالة بالاضافة الى امتلاكهم الرغبة في العمل لدى مؤسسة صديقة للبيئة

الاجابة	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	الفقرة
<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	B1 لدى الادارة خطة واضحة لجذب موظفين لديهم اهتمام بحماية البيئة.

الاختيار والتعيين الأخضر: عملية توظيف الأفراد الذين يمتلكون المعرفة والمهارات والأساليب والسلوكيات البيئية، التي من شأنها تعزيز الإدارة البيئية الفعالة بالإضافة إلى امتلاكهم الرغبة في العمل لدى مؤسسة صديقة للبيئة

الاجابة	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	الفقرة
<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	B2 الوصف الوظيفي يتضمن مهارات بالوعي البيئي التي يجب أن يمتلكها الموظف.
<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	B3 يتم صياغة المسؤوليات الوظيفية على أساس إعطاء الأهمية لقضايا المحافظة على البيئة.
<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	B4 إعلانات الوظائف الخاصة بالمؤسسة تركز على إمتلاك المتقدمين لمهارات صديقة للبيئة.
<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	B5 تعتمد إدارة الموارد البشرية في عملية الإختيار والتعيين على منهجية تعزز من إهتمام المتقدمين بحماية البيئة .
<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	B6 تراعي عملية الإختيار والتعيين في المؤسسة الإعتبارات البيئية من خلال استخدام شبكة الانترنت
<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	B7 تعمل المؤسسة على إجراء مقابلات للمرشحين للعمل ضمن مجموعة من الإعتبارات البيئية.
<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	B8 نظام التوظيف في المؤسسة يركز على بيان الأهمية البيئية ليصبح الموظف صديقاً للبيئة.

التدريب والتطوير الاخضر: عملية تثقيف الموظفين حول اهمية وقيمة الادارة البيئية وتدريبهم على طرق الحفاظ على البيئة مثل الحد من النفايات ونشر الوعي البيئي واشراك العاملين في حل المشاكل البيئية في المنظمة.						
الاجابة	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	الفقرة
<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	C1 تلتزم الإدارة الموظفين بحضور دورات تتعلق بالتدريب على تبني ممارسات المحافظة على البيئة.
<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	C2 تقوم الإدارة بتطوير برامج التدريب الأخضر التي تركز على حماية البيئة للحد من استنزاف الموارد الطبيعية
<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	C3 توفر الإدارة المواد التدريبية للموظفين إلكترونياً وذلك لتقليل استخدام الورق.
<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	C4 تعقد الإدارة برامج تدريبية تساهم في الحد من استنزاف الموارد الطبيعية.
<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	C5 تأخذ الإدارة برأي الموظفين فيما يتعلق بمحتوى الدورات التدريبية والمتعلقة بكيفية حماية البيئة.
<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	C6 أعتبر الدورات التي حصلت عليها والتي ركزت على حماية البيئة ساهمت في زيادة الوعي البيئي لدي.
التدريب والتطوير الاخضر: عملية تثقيف الموظفين حول اهمية وقيمة الادارة البيئية وتدريبهم على طرق الحفاظ على البيئة مثل الحد من النفايات ونشر الوعي البيئي واشراك العاملين في حل المشاكل البيئية في المنظمة.						
الاجابة	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	الفقرة
<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	C7 تهتم المؤسسة في تطوير المهارات اللازمة لدمج إدارة الموارد البشرية الخضراء في العمل.
<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	C8 تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار القضايا البيئية عند تحليل الإحتياج التدريبي للموظفين .

تقييم اداء العاملين الاخضر: وضع معايير ومؤشرات لقياس الاداء البيئي للعاملين بحيث تكون مخرجاتهم منسجمة وتوجهات المنظمة البيئية.

الاجابة	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	الفقرة
<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	D1 يعرف الموظفون أهدافهم البيئية بوضوح.
<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	D2 يتم تقييم السلوكيات والمساهمات الخضراء بشكل فعال من قبل الإدارة.
<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	D3 تقوم المؤسسة بدمج أهداف الإدارة البيئية في نموذج تقييم الأداء.
<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	D4 يتم تقييم أداء الموظفين الأخضر بالإعتماد على معايير بيئية موضوعة من قبل الإدارة.
<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	D5 لدى الموظفين دراية كافية بمسؤولياتهم تجاه حماية البيئة مما يحقق نتائج ملموسة.
<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	D6 تقوم الإدارة بتقييم مستويات الأداء الأخضر لدى الموظفين من أجل الوصول إلى الأهداف المتعلقة بحماية البيئة.
<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	D7 يتم تزويد الموظفين بملاحظات تقييمية بانتظام لتحسين ممارساتهم المتعلقة بحماية البيئة.
<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	D8 تؤدي عملية قياس أداء الموظفين الذين يعتبرون أصدقاء للبيئة إلى تحقيق إستدامة الموارد الطبيعية.

التعويضات والمكافآت الخضراء: أن تقوم المنظمة بتطوير أنظمة مكافآت لتشجيع المبادرات الصديقة للبيئة وإشراك الموظفين في البرامج البيئية

الاجابة	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	الفقرة
<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	E1 يوجد لدى إدارة المؤسسة سياسة تعويضات لمكافئة الموظفين على سلوكهم الصديق للبيئة.

التعويضات والمكافآت الخضراء: أن تقوم المنظمة بتطوير أنظمة مكافآت لتشجيع المبادرات الصديقة للبيئة وإشراك الموظفين في البرامج البيئية

الإجابة	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	الفقرة
<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	E2 تقدم المؤسسة مكافآت مادية للموظف الذي يقدم مساهمات إبداعية لحماية البيئة والحد من التلوث.
<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	E3 تمتلك الإدارة نظام مكافآت يشجع الموظفين على تحسين أدائهم الوظيفي المرتبط بحماية البيئة.
<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	E4 تمتلك الإدارة نظام مكافآت يشجع الموظفين على تحقيق الإستدامة للموارد الطبيعية.
<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	E5 ترصد الإدارة مخصصات مالية جيدة لجذب أصحاب الكفاءات المتميزة التي تهتم بالبيئة.
<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	E6 يتلقى الموظف تقدير معنوي لجهوده في العمل المرتبطة بأدائه الأخضر (مدى حمايته للبيئة للمحافظة على الموارد الطبيعية).
<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	E7 يضمن نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة الحفاظ على الموارد البشرية الكفوءة والمهتمة بالبيئة.

القسم الثالث: الأداء المؤسسي. (أرجو وضع خيار الإجابة في المربع المخصص والذي يمثل رأيك)

الإجابة	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	الفقرة
<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	F1 تراجع المؤسسة قراراتها في ضوء الأهداف المرسومة.
<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	F2 يمتلك الموظفون المهارات التقنية اللازمة لتنفيذ الأعمال المنوطة بهم.
<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	F3 تسعى المؤسسة إلى إحداث تغيير فعال بشكل مستمر.
<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	F4 تسعى المؤسسة إلى تحسين أدائها بشكل مستمر.
<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	F5 تؤثر التجهيزات والمعدات المتوفرة في المؤسسة إيجاباً في تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمستفيدين
<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	F6 المستفيدون مقتنعون بما تقدمه المؤسسة لهم من خدمات.
<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	F7 تستخدم المؤسسة الموارد المتاحة لتحقيق أهدافها بشكل فاعل.
<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	F8 يوجد توافق بين الخطط الموضوعة والإنجازات المتحققة في المؤسسة.

الاجابة	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	الفقرة
<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	F9 الإنجازات المتحققة في المنظمة تشعر الموظفين بالرضا عن أدائهم.
<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	F10 انخفض وقت انتظار المستفيدين قبل الحصول على الخدمة المطلوبة.
<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	F11 انخفض عدد الزيارات المطلوبة قبل الحصول على الخدمة.
<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	F12 ارتفعت نسبة استغلال الموظف لوقت العمل.
<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	F13 تقدم المؤسسة خدمات ذات جودة مرتفعة للمواطنين.
<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	F14 تهتم المؤسسة في رفع مستوى الولاء الوظيفي لدى موظفيها.
<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	F15 تتبنى الإدارة العليا في المؤسسة الأهداف الإستراتيجية إستناداً إلى حاجات المستفيدين.
<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	F16 تعتمد المؤسسة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها.

ملاحظات اخرى تود ذكرها

.....

.....

.....

.....

شكرا لحسن تعاونكم

ملحق رقم (2): قائمة بأسماء محكمين أداة الدراسة (الاستبانة):

#	اسم المحكم	الجامعة	الرتبة العلمية
1	الأستاذ الدكتور سمير ابو زنيد	جامعة الخليل	عميد كلية التمويل والإدارة
2	الدكتور محمد سالم	جامعة القدس	محاضر
3	الدكتور شبلي السويطي	جامعة القدس المفتوحة	أستاذ مساعد
4	الدكتورة سلوى البرغوثي	جامعة القدس	أستاذ مساعد
5	الدكتور عماد ولد علي	الجامعة العربية الأمريكية	أستاذ مساعد
6	الدكتور عطية مصلح	جامعة القدس المفتوحة	أستاذ مساعد
7	الدكتور شريف ابو كرش	جامعة القدس المفتوحة	أستاذ مساعد
8	الأستاذ الدكتور ذياب جرار	جامعة القدس المفتوحة	عميد كلية الإدارة
9	الدكتور عبد الوهاب	جامعة القدس	أستاذ مساعد
10	الدكتورة علا خفش	-----	دكتوراه في الإحصاء
11	الدكتور سعدي الكرنز	جامعة القدس	أستاذ مساعد
12	الدكتور ماجد حمائل	جامعة القدس المفتوحة	أستاذ مساعد
13	معن سلحب	-----	ماجستير بناء مؤسسات