

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابتكار التنظيمي من وجهة نظر العاملين في بلدية الخليل¹

د. ياسر عادل محمد أبو مصطفى

أستاذ مساعد

كلية إدارة المال والأعمال - جامعة فلسطين

Y.mostafa@up.edu.ps

ملخص البحث

هدفت الدراسة إلى بيان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابتكار التنظيمي من وجهة نظر العاملين في بلدية الخليل. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات. وتمثل مجتمع الدراسة بجميع العاملين في بلدية الخليل في الضفة الغربية، والبالغ عددهم (781) موظفًا، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (300) مفردة من المجتمع، وأظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤثر بنسبة (31.1%) في الابتكار التنظيمي، وهي نسبة تُعد منخفضة، باستثناء بُعدي التدريب الأخضر والحوافز والمكافآت الخضراء، بالإضافة إلى إدارة وتقييم الأداء الأخضر، إذ لم يثبت لهذه الأبعاد أثرٌ في مستوى الابتكار التنظيمي، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تُعزى لمتغيرات: (الجنس، الفئة العمرية، سنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي). في المقابل، ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكانت لصالح حملة الدراسات العليا. وأوصت الدراسة بضرورة تبني بلدية الخليل لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كجزء من ثقافة العمل داخل البلدية، لتعزيز الاهتمام بالجوانب البيئية. كما أكدت على أهمية دمج مؤشرات الأداء الأخضر في نظام إدارة تقييم الأداء، مع تحديد الأهداف والمسؤوليات البيئية للعاملين، بما يساهم في تعزيز الابتكار البيئي. وأوصت أيضًا بزيادة الاهتمام بآليات الحوافز والمكافآت الخضراء، وربطها بشكل مباشر بأداء العاملين البيئي.

الكلمات الدالة

ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، الابتكار التنظيمي، بلدية الخليل.

¹ تم تقديم البحث في 2025/8/30، وتم قبوله للنشر في 2025/10/26

(1) المقدمة

أصبحت المنظمات تتبنى ممارسات مستدامة وسياسات خضراء، لا سيما ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء؛ لما لها من دور في تعزيز الأداء البيئي من خلال تغيير فكر وسلوك العاملين نحو حماية الموارد الطبيعية (كرجي وبريسم وعبد الوهاب، 2024). وتسعى المنظمات المعاصرة إلى تبني الممارسات البيئية؛ لتعزيز الأداء وتحقيق ميزة تنافسية، من خلال دمج ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء - كمفهوم إداري حديث- في أنشطة ووظائف الموارد البشرية، مما يعزز معنويات العاملين، ويحفزهم على التميز والإبداع، محققاً بذلك فائدة متبادلة لكلٍ من منظمة والعاملين (صالح وفخري، 2014). يركز الابتكار التنظيمي على فهم وتحليل المناخ البيئي الداخلي للمنظمة، الذي يمثل مجموعة العوامل والخصائص التي تؤثر على سلوكيات الأفراد وتفاعلمهم. وتتطلب عملية تطوير الابتكار التنظيمي إيجاد بيئة عمل إيجابية ومحفزة على مستوى العمليات الإدارية في المنظمة (ثابت وثابت، 2014). لذلك تسعى الهيئات المحلية الفلسطينية، ولا سيما بلدية الخليل إلى تعزيز الابتكار التنظيمي من خلال تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، والتي تشمل: التوظيف الأخضر، والتدريب الأخضر، والحوافز والمكافآت الخضراء، وإدارة تقييم الأداء الأخضر. وتُعدّ هذه الممارسات دافعاً أساسياً لتحسين جودة الخدمات وتطوير الأداء، بهدف دمج الاعتبارات البيئية في مختلف العمليات الإدارية للبلدية، مما يعزز قدرتها على تحديث هياكلها وتبني أساليب عمل مبتكرة ومستدامة تتوافق مع متطلبات التنمية المستدامة.

ويهدف هذا البحث إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابتكار التنظيمي من وجهة نظر العاملين في بلدية الخليل.

وفي ضوء مشكلة الدراسة، يمكن تحديد أهدافها فيما يلي:

- التعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من وجهة نظر العاملين في بلدية الخليل.
- بيان مستوى الابتكار التنظيمي من وجهة نظر العاملين في بلدية الخليل.
- معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابتكار التنظيمي من وجهة نظر العاملين في بلدية الخليل.
- استكشاف الفروق في استجابات أفراد العينة تجاه كلٍّ من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وتعزيز الابتكار التنظيمي من وجهة نظر العاملين في بلدية الخليل.

تستمدّ الدراسة الحالية أهميتها من تناولها لموضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها في تعزيز الابتكار التنظيمي، وذلك بهدف تمكين المسؤولين في الهيئات المحلية الفلسطينية، ولا سيما في بلدية الخليل بالمحافظات الشمالية، من الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسة، التي يمكن اعتبارها قاعدة علمية لتعزيز الابتكار التنظيمي.

كما تكمن أهمية الدراسة في أن الابتكار التنظيمي في بلدية الخليل يمكن أن يُسهم في التغلب على المعوقات

التي تؤثر في بيئة العمل، وخاصة السياسات التي يفرضها الاحتلال الإسرائيلي، والتي تعيق توفير العديد من الإمكانيات الداعمة لتعزيز الابتكار في الهيئات المحلية الفلسطينية.

(2) الإطار النظري للدراسة

(1-2) ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

يُعدّ العنصر البشري أهم مورد تمتلكه المنظمات، فهو الركيزة الأساسية لتحقيق النجاح وتنفيذ الأهداف. لذلك، تولي إدارات المنظمات اهتمامًا كبيرًا بتدريب الأفراد وتنمية قدراتهم ومعارفهم. كما يعدّ من الأعمدة الرئيسية لتطور المنظمات وتقدمها. وقد عُرفت إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها نهج مستدام لإدارة الموارد البشرية، يؤكد على التأثير الاجتماعي والبيئي لممارسات الموارد البشرية الخضراء، وينطوي على دمج مبادئ الاستدامة في جميع جوانب أعمالها، بما في ذلك التوظيف، والتدريب، ومشاركة الموظفين وتقييم الأداء، بهدف خلق بيئة عمل لا تعزز الاستدامة فحسب، بل تسهم أيضًا في رفاهية العاملين والمجتمعات التي يعملون فيها، من خلال اعتماد ممارسات الموارد البشرية الخضراء العالمية، بما يُمكن المنظمات من تقليل تأثيرها البيئي، وتحسين مسؤوليتها الاجتماعية (مصطفى، 2025)، كما عرفت على أنها مجموع الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمة؛ للحفاظ على البيئة والحفاظ على التنمية المستدامة من خلال تدريب وتأهيل العاملين، وصيانتهم، والمحافظة عليهم ليحققوا أدنى مستوى من الفاقد والهدر في موارد الشركة المتاحة (اشتوي، 2022). بينما عرفها (صالح وفخري، 2021) بأنها: عملية استقطاب وجذب الموظفين الذين يتمتعون بممارسات السلوك الأخضر في عملهم، والعمل على تطويرهم، وتقييم أدائهم بما يتناسب مع البيئة، وتعتمد هذه الإدارة أنظمة التحفيز والتعويض في عملها لتعزيز وتشجيع العاملين على الإبداع والتميز في عملهم، أما الباحث فيعرفها إجرائيًا على أنها: استراتيجية متكاملة تهدف إلى دمج مفاهيم الاستدامة البيئية والمسؤولية الاجتماعية في جميع أنشطة الموارد البشرية، بما في ذلك: التوظيف الأخضر، والتدريب الأخضر، وإدارة وتقييم الأداء الأخضر، وأنظمة الحوافز والمكافآت الخضراء، وذلك بهدف تعزيز كفاءة استخدام الموارد، وتقليل الهدر، وخلق بيئة عمل مستدامة تدعم رفاهية العاملين والمجتمع.

وتبرز أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في انخراطها ضمن الإطار العام الذي يهدف إلى تحقيق مواءمة الموارد البشرية مع الاستراتيجية البيئية للمنظمة، من خلال مشاركتها في مختلف المجالات الوظيفية الخضراء، مثل: إدارة العمليات الخضراء والتسويق الأخضر وإدارة سلسلة التوريد الأخضر (بلالي وسملايلي، 2018).

(2-2) أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

(1-2-2) التوظيف الأخضر

يعد التوظيف الأخضر عنصرًا أساسيًا في إدارة الموارد البشرية الخضراء، حيث تُدمج الاستدامة البيئية في عمليات التوظيف، بهدف تعزيز الأداء البيئي والاستدامة في المنظمات، ويعرف التوظيف الأخضر بأنه: اختيار العاملين الذين يمتلكون المعرفة، والمهارات، والسلوكيات المتوافقة مع أنظمة الإدارة البيئية، مما يُقلل من تكاليف التوظيف واستهلاك الطاقة، والتلوث المرتبط بأساليب التوظيف التقليدية (Abiwu & Nunoo, 2021).

أما (Shahrulnizam, et al., 2024) فقد عرفوه بأنها: عملية استقطاب واختيار وتوظيف الأفراد الذين يمتلكون المعرفة والمهارات والسلوكيات والمواقف التي تتوافق مع أنظمة الإدارة البيئية للمؤسسة وأهداف الاستدامة، في حين أشار (عبد الرحمن، 2025) إلى أنه يمكن إدماج الاستراتيجيات والسياسات البيئية مع سياسات واستراتيجيات التوظيف، ومدى التزام الشركات بالاستدامة البيئية من خلال توفير احتياجاتها من الموارد البشرية الملتزمة بيئيًا وتمتلك الرغبة والاستعداد لتطبيق معارفها واتجاهاتها الخضراء في مكان العمل باعتمادها ممارسات التوظيف الأخضر بجميع مراحل وخطوات عملية التوظيف، كاستقطاب أفراد يمتلكون القدرات والامكانيات والاتجاهات الإيجابية للمساهمة في المبادرات البيئية، وبناءً على ما سبق، يرى الباحث أن التوظيف الأخضر يعد أداة فاعلة لتعزيز الاستدامة في العمل البلدي عبر اختيار كوادر بشرية متخصصة في الممارسات البيئية، مما يُساهم في تعزيز كفاءة استخدام الموارد، وتخفيض الأثر البيئي لأنشطة البلدية.

(2-2-2) التدريب الأخضر

يشير التدريب الأخضر إلى الممارسات التي تهدف إلى تعزيز الوعي البيئي لدى العاملين وتنمية مهاراتهم، مما يعزز ثقافة الاستدامة داخل المؤسسات، وتُعتبر هذه الممارسات أدوات فعّالة لمواجهة التحديات البيئية وتعزيز الحفاظ على البيئة في مكان العمل، مما يعود بالنفع على الإدارة والعاملين على حد سواء (Tinuke et al., 2021) كما يشمل التدريب الأخضر على برامج تدريبية تُنمّي المهارات البيئية، مما يؤثر بشكل كبير على التزام الموظفين بالقضايا البيئية وفهمهم لأهداف الاستدامة (Purba et al., 2024)، ولذلك يُركز التدريب الأخضر على بناء الكفاءات والالتزام البيئي لدى العاملين، مما يُساهم في تعزيز ثقافة الاستدامة وتحسين الأداء البيئي للبلدية.

(3-2-2) الحوافز والمكافآت الخضراء

تشير الحوافز والمكافآت الخضراء إلى آليات تنظيمية مصممة لتحفيز وتقدير الموظفين على اتباع سلوكيات مسؤولة بيئيًا تتوافق مع أهداف الاستدامة المؤسسية، وتشمل هذه الآليات أشكالاً نقدية وغير نقدية من التقدير، مثل: المكافآت المالية المرتبطة بالأداء البيئي، والهدايا الصديقة للبيئة، والتقدير العام، والإجازات الإضافية، وفرص التطوير المهني المرتبطة بكفاءات الاستدامة. كما أن الهدف الرئيسي من الحوافز الخضراء هو تعزيز ثقافة الإدارة البيئية من خلال مواءمة سلوكيات العاملين مع الأهداف الخضراء للمنظمة، مما يعزز الأداء البيئي العام ومشاركتهم (Derchi et al., 2023) وهذا يعني أن أنظمة الحوافز والمكافآت الخضراء تزيد من فعالية الأداء البيئي للعاملين من خلال ربط المكافآت المادية والمعنوية بتحقيق مؤشرات الاستدامة، مما يعزز

الأداء البيئي وثقافة الاستدامة في البلدية.

(2-2-4) إدارة وتقييم الأداء الأخضر

تتضمن إدارة الأداء الأخضر تقييم الأداء البيئي من خلال مقاييس مُختلفة، مثل: المسؤولية البيئية والامتثال للسياسات الصديقة للبيئة، والتي تُعدّ بالغة الأهمية لتحفيز العاملين وتعزيز ثقافة الاستدامة ومواءمة الممارسات التنظيمية للمنظمة مع أهداف التنمية المستدامة (Memeti & Selimi, 2020)، وهذا يعني أن تقييم الأداء الأخضر في البلديات يتطلب دمج المؤشرات البيئية مع آليات التقييم التقليدية، وتوافقها مع معايير الاستدامة وتوجهات الإدارة نحو تحقيق بيئة تنظيمية خضراء في البلدية.

(2-3) الابتكار التنظيمي

تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة بمصطلح الابتكار التنظيمي، حيث أصبح من أهم العناصر في المنظمات وأحد أساليبها في تحقيق أهدافها؛ وذلك للدور الحيوي الذي يلعبه في ضمان بقائها واستمراريتها (محمود، 2023)، ويشير السيد (2024) إلى أن الابتكار التنظيمي يتمثل بأنه: عملية تنفيذ أفكار واستراتيجيات وطرق جديدة لتطوير منتجات وخدمات جديدة بما يخلق قيمة ونمو الأعمال، أما الحداد (2024) عرفه على أنه مجموعة القدرات والأفكار الفريدة والطرق التي تميز المنظمة وتوجهها نحو تطوير آليات العمل، والموارد البشرية، وإدخال تحسينات وتعديلات إدارية وتقنية على أنشطة العمل الأساسية داخل المنظمة للاحتفاظ بموقعها التنافسي، بينما أشار (Eurostat, 2018) أن الابتكار التنظيمي يهدف لتحقيق تحسينات جوهرية في الممارسات الإدارية، وبيئة العمل، أو العلاقات الخارجية للمؤسسة، بما يضمن تبني هياكل إدارية مبتكرة، وأنظمة عمل جديدة، أو آليات تنسيق متطورة بين الأقسام، مما يعزز الكفاءة التنظيمية وقدرة المنظمة على التكيف. كما أن الابتكار التنظيمي يتمثل في إدخال وسائل حديثة لإدارة المنظمة داخليًا وإدارة علاقاتها مع الأطراف الخارجية بذلك، كما أنه مرتبط بكل الجهود الإدارية من أجل تحديث الأنظمة والإجراءات وغيرها من الأمور التنظيمية من أجل تجديد فرق العمل وتبادل المعلومات والتنسيق والتعاون والتعلم والابتكار، وبالتالي يعد الابتكار التنظيمي مصدرًا للميزة التنافسية المستدامة كما أنه متعلق بقدرة القيادات بالمنظمة على إحداث تغييرات جذرية في عمليات المنظمة تستطيع من خلالها تقديم خدمات ومنتجات متميزة عن منافسيها (أبو سيف، 2016)، وهذا يعني أن الابتكار التنظيمي هو عملية منهجية لتحويل الأفكار الجديدة إلى قيمة مضافة للمنظمة، تبدأ بجمع وتحليل الأفكار، ثم دعمها وتنفيذها لتحقيق منافع اقتصادية واجتماعية وتنظيمية، بالاعتماد على التحفيز والقدرات الفكرية، كما عرف الابتكار التنظيمي بأنه أسلوب قيادي يهتم الأفراد لابتكار أفكار فريدة، ثم يدعمهم في تطويرها وتنفيذها بهدف تحقيق تغييرات إيجابية، سواء للاستجابة للمتطلبات الحالية أو الاستعداد للمستقبل، وصولًا إلى تحقيق الأهداف المحددة (Titrek, 2015)، أما الباحث فيعرفه إجرائيًا على أنه: تطبيق أساليب إدارية وتقنية مبتكرة؛ لتحسين تقديم الخدمات البلدية ورفع كفاءة العمليات، وتبني

الحلول الرقمية، مما يُعزز استجابة البلدية لاحتياجات المواطنين وتحقيق التنمية المحلية.

(3) الدراسات السابقة

(1-3) الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل "ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء"

أجرى (سليمان والحارثي، 2025) دراسة هدفت إلى بيان تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء الاجتماعي في الشركات السودانية، واعتمدت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبينت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لها تأثير كبير في العديد من المجالات، كما يسهم التحليل العلمي للبيئة في نشر ثقافة حمايتها، وبالتالي الاهتمام بالقضايا البيئية للحد من أثارها الضارة، في حين تناولت (الشمري وحسن وراغب وأمارة، 2024) تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التميز المؤسسي من خلال قياس الأثر المعدل للبعد البيئي بالتطبيق على المنشآت الصحية المتناهية الصغر بالمملكة العربية السعودية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة من العاملين بلغت (405) مفردة، وأكدت النتائج وجود أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في التميز المؤسسي، كما أن البعد البيئي يعدل أثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء في التميز المؤسسي، أما (النجار وأحمد، 2013) فقد أجريا دراسة هدفت لقياس تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الاستدامة التنظيمية من خلال القيادة التحويلية كمتغير وسيط بالمستشفيات السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة من العاملين بلغت (374) مفردة، حيث أثبتت النتائج وجود أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الاستدامة التنظيمية، وبينت النتائج أن القيادة التحويلية كمتغير وسيط أدت إلى زيادة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الاستدامة التنظيمية، أما في المجال الصناعي فقد أجرى (Shah & Soomro, 2023) دراسة هدفت إلى بيان دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في السلوك الابتكاري والابتكار الأخضر في قطاع صناعة السيارات الباكستاني، واستخدمت المنهج الكمي واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة بلغت (400) مفردة من العاملين في قطاع صناعة السيارات واستخدمت الدراسة نمذجة المعادلات الهيكلية للحصول على البيانات، وبينت النتائج وجود تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على السلوكيات الخضراء المرتبطة بالمهام والسلوكيات الخضراء الطوعية والابتكار الأخضر، أما في مجال عمل البلديات فقد أجرى كرجي وزملاؤه (2024) دراسة هدفت إلى بيان دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز التميز التنظيمي لدى بلدية الشعب، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة قصدية طبقية بلغت (30) مفردة، وبينت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير معنويين لإدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز التميز التنظيمي، وفي مجال شركة توزيع الكهرباء أجرى اشتويوي (2022) دراسة هدفت إلى بيان أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في

تحقيق الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في شركة توزيع الكهرباء بمحافظة غزة، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت الاستبانة أداء لجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة من العاملين بلغت (130) مفردة، وتوصلت النتائج إلى أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤثر بنسبة (65.7%) باستثناء بُعدي (التوظيف الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر) إذ لم يثبت لهما أثر في مستوى الاستغراق الوظيفي، أما في مجال الشركات فقد أجرى (Fang, Shi,, Gao, & Li,, 2022) دراسة هدفت إلى تحليل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي وكذلك الدور الوسيط للثقافة الخضراء والابتكار الأخضر في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء البيئي بالشركات التصنيعية في ماليزيا، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي وشملت عينة الدراسة واسعة النطاق (290) موظفًا من شركات تصنيعية في ماليزيا، وأظهرت النتائج أن الثقافة الخضراء والابتكار الأخضر يتوسطان بشكل إيجابي العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي بطريقة مستدامة وبينت النتائج أن المدراء يمارسون إدارة الموارد البشرية الخضراء لتطوير ثقافة واعية بيئيًا وتعزيز الابتكار الأخضر بين الموظفين الواعين بيئيًا، وبنفس الاتجاه أجرت (Ahakwa, Yang, Tackie, & Asamany, 2021) دراسة هدفت إلى معرفة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والقيادة التحويلية الخضراء، والابتكار الأخضر على الأداء البيئي للشركات الصغيرة والمتوسطة في القطاع الصناعي في غانا، واتبعت المنهج الكمي، واستخدمت العينة العشوائية البسيطة لجمع البيانات من (300) مفردة، من أصحاب الأعمال والموظفين من خلال (10) شركات تصنيعية صغيرة ومتوسطة الحجم بمنطقة أكرا الكبرى في غانا، وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي للقيادة التحويلية الخضراء في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، كما أن هذه الممارسات تتوسط العلاقة بين القيادة الخضراء والابتكار الأخضر، كما كشفت النتائج أن الابتكار الأخضر يسهم بشكل كبير في تعزيز الأداء البيئي، وأن إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤثر عليه بشكل غير مباشر من خلال دعم الابتكار، بينما أجرى (الغرابي وعبد القادر ويحيى، 2021) دراسة هدفت إلى بيان العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والابتكار الأخضر لدى العاملين في فنادق النجمة الخضراء بمصر، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية طبقية من العاملين بلغت (334) مفردة، وأظهرت النتائج أن هذه الفنادق تتبنى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل مرتفع، كذلك وجود علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والابتكار الأخضر.

(2-3) الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع "الابتكار التنظيمي"

أجرى (رشاد وعبد الوهاب، 2025) دراسة هدفت إلى بيان الدور الوسيط للدعم التنظيمي في العلاقة بين الرفاهية الوظيفية والابتكار التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في ضوء نظرية تقرير المصير، واستخدمت المنهج الكيفي واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة قصدية بلغت (300) مفردة، من خلال إجراء مجموعتي نقاش مركزتين بلغت (32) مفردة، وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي للشعور بالرفاهية

الوظيفية على مؤشرات إدراكهم لمؤشرات الابتكار التنظيمي كما توسط الدعم التنظيمي جزئياً للعلاقة بين الشعور بالرفاهية الوظيفية على إدراك لمؤشرات الابتكار التنظيمي، أما (السيد، 2024) فقد أجرى دراسة استهدفت بيان تأثير العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس على الابتكار التنظيمي بالتطبيق على العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة دمياط، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة من الممرضين والممرضات بلغت (304) مفردة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس على الابتكار التنظيمي، كما أكدت دراسة (ثابت وثابت، 2014) التي استهدفت اختبار أثر المناخ التنظيمي على الابتكار التنظيمي لدى الموظفين الإداريين لمجموعة إنجازات للخدمات في إمارة الشارقة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية طبقية من الموظفين الإداريين بلغت (81) مفردة، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد المناخ التنظيمي والابتكار التنظيمي، كما بينت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي لبعض أبعاد المناخ التنظيمي (الحوافز والاتصال) على بعد جودة الابتكار، وكذلك وجود تأثير معنوي إيجابي لبعض الحوافز على سرعة الابتكار، أما في مجال عمل الجامعات فقد أجرى (عباس وعبد الحميد، 2022) دراسة استهدفت اختبار تأثير ممارسات تنمية الموارد البشرية على عوامل الابتكار التنظيمي في الجامعات المصرية، واستخدمت المنهج الاستنتاجي الوصفي واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية طبقية من القادة والمدراء بلغت (263) مفردة، وبينت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي للممارسات التنموية والبنائية لتنمية الموارد البشرية على الابتكار التنظيمي بالجامعات المصرية، أما (عبد الواحد، 2019) فقد أجرى دراسة استهدفت أثر القيادة الإبداعية في تعزيز الابتكار التنظيمي لدى العاملين في وزارة الداخلية - الشق المدني المحافظات الجنوبية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بوظائف إشرافيه بوزارة الداخلية الفلسطينية الشق المدني والبالغ عددهم (231) موظفًا باستخدام أسلوب الحصر الشامل، وبينت النتائج أن مستوى الابتكار التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة، بوزن نسبي (69.3%)، كما بينت النتائج وجود أثر للقيادة في تعزيز الابتكار التنظيمي لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية - الشق المدني.

(3-3) الدراسات التي ربطت بين متغيري الدراسة

أجرى (Bahmani, Farmanesh, & Khademolomoom, 2023) دراسة هدفت للتعرف على الدور الوسيط للابتكار الأخضر بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على تحسين أداء الابتكار لدى موظفي قطاع التعليم، خاصة في أعقاب جائحة كوفيد-19، واستخدمت المنهج الكمي، تم جمع البيانات من (187) معلماً وإدارياً من ثلاث جامعات مختلفة في شمال قبرص، وأظهرت النتائج أن أقسام الموارد البشرية في الجامعات لها دوراً رئيسياً في تحديد مدى أداء الابتكار داخل المنظمة، كما بينت النتائج أن الابتكار الأخضر كوسيط يمكن أن

يحسن بيئة العمل وأن هذا التحسين يمكن تعزيزه بشكل كبير من خلال قيادة بيئية داعمة، أما دراسة (صالح وفخري، 2021) استهدفت بيان تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الإبداع التنظيمي لدى الشركات العامة لصناعية البطاريات، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية طبقية من مدير ومسؤول بلغت (30) مفردة. وبينت النتائج وجود علاقة عكسية بين بعد أنظمة التحفيز والتعويض الأخضر وبين الإبداع التنظيمي، مما يدل على أن الشركة تواجه ضعف في نظام المكافآت الذي تعتمد في عملها مما ينعكس سلبيًا على قدرة الموظفين وجهودهم في السعي إلى تبني أفكار جديدة، والإبداع في عملهم.

(4-3) تعقيب عام على الدراسات السابقة

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث فترة التطبيق؛ فقد تم إجراء الدراسات السابقة في الفترة الزمنية ما بين عام (2021) وحتى عام (2025) وهذا يثبت درجة الاهتمام الكبير بمتغيرات الدراسة المتمثلة (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء- الابتكار التنظيمي) أما من حيث مكان التطبيق فقد تنوعت البيئات التي تم تطبيق الدراسات السابقة فيها؛ مما شكل حالة من الإثراء للدراسة فمنها من طبق محليًا في فلسطين ومنها ما طبق عربيًا مثل: السودان، مصر، الإمارات المتحدة، السعودية، ومنها ما طبق في دول أجنبية مثل: قبرص، باكستان، ماليزيا، غانا، أما من حيث أدوات الدراسة فاعتمدت أغلب الدراسات على الاستبانة كأداة لجمع البيانات باستثناء دراسة (Bahmani,et al.,2023) التي استخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية، ودراسة (Shah & Soomro, 2023) التي استخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية للحصول على البيانات، ومن حيث منهجية الدراسة استخدمت معظم الدراسات المنهج الوصفي التحليلي باستثناء دراسة (Ahakwa,et al., 2021) ودراسة (Shah & Soomro, 2023) التي اعتمدت على المنهج الكمي، ودراسة (رشاد وعبد الوهاب، 2025) التي استخدمت المنهج الكيفي، كما تنوع مجال تطبيق الدراسات السابقة بين الشركات الصناعية، المؤسسات الصحية، شركة توزيع الكهرباء، الفنادق، جامعات، وزارات، قطاع التعليم، هيئات محلية.

إن ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة أنها طبقت على مجتمع مختلف من حيث المجال والبيئة؛ فقد طبقت في مجال الخدمات للهيئات المحلية الفلسطينية وتحديدًا بلدية الخليل، دون غيرها من الدراسات السابقة. كما أجريت في بيئة غير مستقرة بشكل شبه دائم مقارنة بحالة الاستقرار التي تحظى بها معظم الهيئات المحلية العربية أو العالمية، حيث تجري عمليات الابتكار التنظيمي وفق خطط مدروسة. لكن في حال الواقع الفلسطيني الذي يعاني من الحصار الإسرائيلي، تصبح عملية الابتكار التنظيمي تحديًا فريدًا يتطلب مرونة عالية وقدرة على التكيف مع الظروف الطارئة والاستجابة للأزمات بشكل مستمر.

(4) مشكلة الدراسة وتسؤلاتها

تعاني الهيئات المحلية الفلسطينية في المحافظات الشمالية وخاصة بلدية الخليل ظروفًا سياسية واقتصادية صعبة، إلى جانب الحصار الإسرائيلي عليها وما رافقه من مشكلات وأزمات متلاحقة أثرت سلبيًا على أداء البلدية وعلى مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين، الأمر الذي يستوجب على إدارة البلدية والعاملين فيها إنتاج أفكار مبتكرة وإبداعية؛ كمحاولة للتغلب على الظروف الطارئة والمشكلات بطرق إبداعية خلاقة؛ لتمكين من الاستمرار في تقديم خدماتها بشكل مستمر، بالإضافة إلى تعزيز الوعي لدى المواطنين بنوعية وجودة الخدمات المقدمة مما يتطلب ضرورة سعي البلدية إلى التميز والإبداع في كافة أنشطتها، واعتمادًا على نتائج الدراسات السابقة كدراسة (أبو شرار، 2019) والتي أظهرت أن الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية كانت بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (67.4%)، وقد أوضحت دراسة (العربي والشيخ وعكاشة، 2019) أن مستوى الابتكارات التنظيمية لدى البنوك التجارية الجزائرية كان متدنيًا. كما بينت دراسة (الحداد، 2024) أن مستوى الابتكار التنظيمي الذي حققه قطاع الشؤون الإدارية والمالية بوزارة الإعلام بدولة الكويت كان متوسطًا. في حين أظهرت دراسة (صالح وفخري، 2021) أن الشركة العامة لصناعة البطاريات تعاني من ضعف في نظام المكافآت المعتمد، مما ينعكس سلبيًا على قدرة العاملين وجهودهم في تبني أفكار جديدة في العمل. وللتحقق من وجود المشكلة، أجرى الباحث مقابلة مع مدير الشؤون الإدارية في بلدية الخليل وتبين من نتائجها أن البلدية تولي الابتكار التنظيمي للعاملين أولوية لدى العاملين، بهدف تحسين خدماتها ومواجهة الأزمات الناتجة عن الحصار وسياسات الاحتلال الإسرائيلي. كما أن البلدية تواصل تقديم خدماتها للمواطنين رغم الأزمات، نظرًا لحساسية دورها، إذ يتوجب عليها الاستمرار في التعامل مع آلاف المعاملات الخاصة بالمواطنين بغض النظر عن الظروف السائدة، والنقص في الموارد. هذا ما يدفعها إلى التفكير بطرق مبتكرة وإبداعية لتطوير وتحسين خدمات، والالتزام بتقديمها رغم الأزمات التي تمر بها.

وبناء على ما سبق يمكن إبراز مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابتكار التنظيمي من وجهة نظر العاملين في بلدية الخليل؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ما واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، الحوافز والمكافآت الخضراء، إدارة وتقييم الأداء الأخضر) من وجهة نظر العاملين في بلدية الخليل؟
- ما مستوى الابتكار التنظيمي من وجهة نظر العاملين في بلدية الخليل؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابتكار التنظيمي من وجهة نظر العاملين في بلدية الخليل؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) اتجاه كل من

ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، واتجاه الابتكار التنظيمي من وجهة نظر العاملين في بلدية الخليل تبعاً لمتغيرات التالية (الجنس - الفئة العمرية- المؤهل العلمي- سنوات الخدمة- المسعى الوظيفي)؟

(5) فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، الحوافز والمكافآت الخضراء، إدارة وتقييم الأداء الأخضر) وتعزيز الابتكار التنظيمي من وجهة نظر العاملين في بلدية الخليل.

الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة اتجاه كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، واتجاه الابتكار التنظيمي تبعاً لمتغيرات التالية (الجنس- الفئة العمرية- المؤهل العلمي- سنوات الخدمة- المسعى الوظيفي).

(6) متغيرات الدراسة

(1-6) المتغير المستقل

يتمثل المتغير المستقل في (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء) ويشمل الأبعاد التالية: (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، الحوافز والمكافآت الخضراء، إدارة وتقييم الأداء الأخضر) وقد تم تحديد هذه الأبعاد استناداً إلى دراسة (سليمان والحارثي، 2025)، ودراسة (الشمري وآخرون، 2014)، ودراسة (النجار وأحمد، 2023)، ودراسة (Shah & Soomro، 2023) ودراسة (اشتوي، 2022)، ودراسة (Fang,et, al., 2022)، ودراسة (الغرابلي وآخرون، 2021).

جدول 1: مصفوفة أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كما وردت في الدراسات السابقة

الدراسة	التوظيف الأخضر	التدريب الأخضر	الحوافز والمكافآت الخضراء	إدارة وتقييم الأداء الأخضر
(سليمان، والحارثي، 2025)	✓	✓		✓
(الشمري، وآخرون، 2024)	✓	✓	✓	✓
(النجار، 2023)	✓	✓	✓	✓
(shah & Soomro، 2023)	✓	✓	✓	✓
(اشتوي، 2022)	✓	✓	✓	✓
(Fang, et al., 2022)	✓	✓	✓	✓
(الغرابلي، وآخرون، 2021)	✓	✓	✓	✓

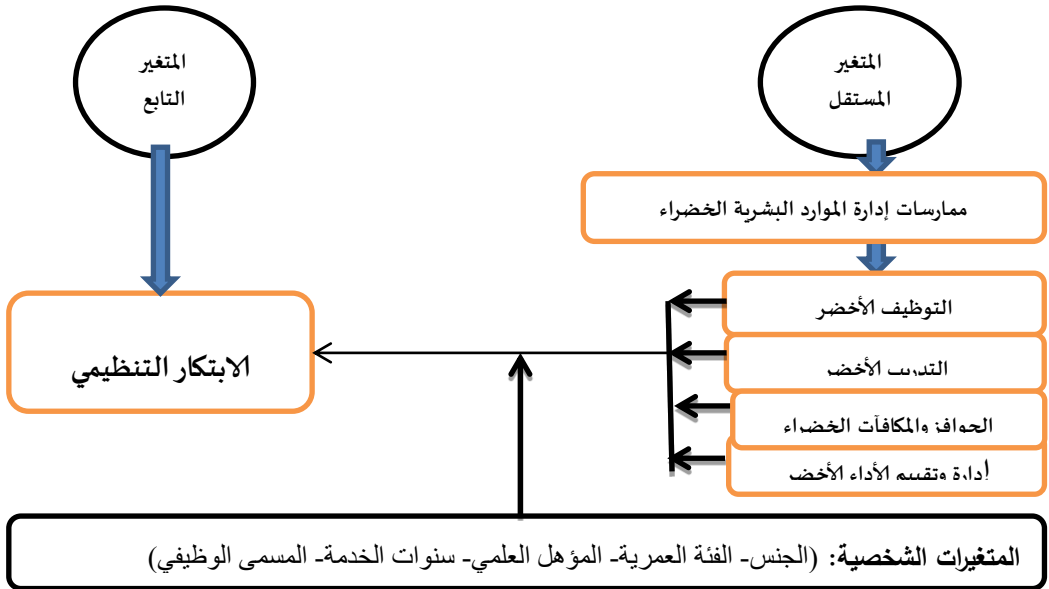
المصدر: من إعداد الباحث بناءً على الدراسات السابقة

في ضوء ما ورد في جدول رقم (1) يتبين أن أكثر الأبعاد أهمية حسب الدراسات السابقة تتمثل في: (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، الحوافز والمكافآت الخضراء، إدارة وتقييم الأداء الأخضر) وهي التي اعتمدها الباحث في الدراسة الحالية.

(2-6) المتغير التابع: تمثل في (الابتكار التنظيمي)

(3-6) المتغيرات الشخصية: وتمثلت في كل من (الجنس- الفئة العمرية- المؤهل العلمي- سنوات الخدمة- المسمى الوظيفي).

(7) نموذج الدراسة



شكل 1: نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث

(8) حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في الحدود التالية:

- الحد الموضوعي: يتمثل الحد الموضوعي في بيان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابتكار التنظيمي من وجهة نظر العاملين في بلدية الخليل.
- الحد الزمني: طبقت الدراسة خلال عام (2025).
- الحد المكاني: طبقت مفردات الدراسة على بلدية الخليل بالمحافظات الشمالية الفلسطينية.
- الحد البشري: طبقت مفردات الدراسة على جميع العاملين في بلدية الخليل بالمحافظات الشمالية الفلسطينية.

(9) منهجية الدراسة

(1-9) منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة، وتصويرها كمياً عن طريق جمع البيانات والمعلومات.

(2-9) مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع للدراسة من جميع العاملين في بلدية الخليل بالضفة الغربية والبالغ عددهم (1000) موظفًا، يستثنى منهم العاملين ممن يحملون مسمى وظيفي (سائق، الحرفيين/ الفنيين، الحراس) والبالغ عددهم (219) موظفًا، وعليه فإن المجتمع المستهدف يبلغ (781) موظفًا حسب (دائرة شؤون الموظفين ببلدية الخليل، 2025).

(3-9) عينة الدراسة

طبقت مفردات الدراسة على عينة عشوائية بسيطة شملت كافة العاملين في بلدية الخليل وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة (300) مفردة وقد تم استرداد (256) استبانة صالحة أي بنسبة (85.33%) من مجتمع الدراسة وقد تم حساب حجم العينة من المعادلة التالية:

$$n = \left(\frac{Z}{2m} \right)^2$$

حيث إن:

Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلاً: $Z=1.96$ لمستوى دلالة $\alpha = 0.05$).

m: الخطأ الهامشي؛ ويُعبّر عنه بالعلامة العشرية (مثلاً: ± 0.05)

يتم تصحيح حجم العينة في حالة المجتمعات النهائية من المعادلة:

$$\frac{nN}{nN + n - 1} = \text{المُعَدَّل } n \quad (2)$$

حيث N تمثل حجم المجتمع

باستخدام المعادلة (1) نجد أن حجم العينة يساوي:

$$n = \left(\frac{1.96}{2 \times 0.05} \right)^2 \cong 384$$

حيث إن مجتمع الدراسة $N=781$ ، فإن حجم العينة المُعَدَّل باستخدام المعادلة (2) يساوي:

$$\text{المعدل } n = \frac{781 * 384}{781 + 384 - 1} \cong 258$$

وبذلك فإن حجم العينة المناسب في هذه الحالة يساوي (258) مفردة على الأقل.

والجدول رقم (2) يبين توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية:

جدول 2: توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية

متغيرات الدراسة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	183 %71.48
	إناث	73 %28.51
	المجموع	256 %100
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	48 %18.7
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	112 %43.8
	40 سنة فأكثر	96 %37.5
	المجموع	256 %100
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	56 %21.8
	بكالوريوس	132 %51.7
	دراسات عليا	68 %26.5
	المجموع	256 %100
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	49 %19.1
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	122 %47.7
	10 سنوات فأكثر	85 %33.2
	المجموع	256 %100
المسمى الوظيفي	مدير	15 %5.8
	رئيس قسم	49 %19.1
	رئيس شعبة	43 %16.7
	مهندس	62 %24.5
	إداري	87 %33.9
	المجموع	256 %100

(4-9) أداة الدراسة

في ضوء الدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة التي تم الاطلاع عليها، اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقام الباحث ببناء مقاييس لقياس متغيري الدراسة، حيث بلغ عدد فقرات

متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (26) فقرة استنادًا إلى دراسة (سليمان والحارثي، 2015)، ودراسة (الشمري وآخرون، 2024)، ودراسة (النجار وأحمد، 2023)، ودراسة (Shah & Soomro، 2023)، ودراسة (اشتوي، 2022)، (Fang, et al., 2022)، ودراسة (الغرابي وآخرون، 2021)، ومتغير الابتكار التنظيمي (17) فقرة استنادًا إلى دراسة (رشاد وعبد الوهاب، 2021)، ودراسة (السيد، 2024)، ودراسة (ثابت وثابت، 2014)، ودراسة (عباس وعبد الحميد، 2022)، أعطى لكل فقرة وزنًا مدرجًا وفق سلم متدرج خماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة) وأعطيت الأوزان التالية (5، 4، 3، 2، 1).

(5-9) صدق المقياس

قام الباحث بالتأكد من صدق المقياس بطريقتين:

صدق المحكمين: تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة المتخصصين ممن يعملون في الجامعات الفلسطينية حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبانة، ومدى انتماء الفقرات إلى المقياس، وكذلك وضوح صياغتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل البعض الآخر بهدف التأكد من صلاحيتها لقياس ما وضعت لأجله.

صدق الاتساق الداخلي: يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة وتم التحقق من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

- متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

جدول 3: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

مع الدرجة الكلية للبعد

#	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)	#	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
التوظيف الأخضر			التدريب الأخضر		
1.	0.787	*0.000	1.	0.768	*0.000
2.	0.741	*0.000	2.	0.596	*0.000
3.	0.396	*0.030	3.	0.898	*0.000
4.	0.795	*0.000	4.	0.741	*0.000
5.	0.718	*0.000	5.	0.423	*0.017
6.	0.762	*0.000	6.	0.802	*0.000
7.	0.770	*0.000	7.	0.727	*0.000
الحوافز والمكافآت الخضراء			إدارة وتقييم الأداء الأخضر		

#	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)	#	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
.1	0.779	*0.000	.1	0.799	*0.000
.2	0.790	*0.000	.2	0.931	*0.000
.3	0.783	*0.000	.3	0.835	*0.000
.4	0.772	*0.000	.4	0.810	*0.000
.5	0.646	*0.000	.5	0.901	*0.000
.6	0.890	*0.000	.6	0.763	*0.000

* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة (a≤0.05).

ويتبين من الجدول رقم (3) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (a≤0.05) وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.396 - 0.901) وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

- متغير الابتكار التنظيمي

جدول 4: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الابتكار التنظيمي والدرجة الكلية له

#	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)	#	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)	#	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الابتكار التنظيمي								
.1	0.532	*0.002	.7	0.846	*0.000	.13	0.847	*0.000
.2	0.858	*0.000	.8	0.891	*0.000	.14	0.892	*0.000
.3	0.836	*0.000	.9	0.907	*0.000	.15	0.798	*0.000
.4	0.861	*0.000	.10	0.821	*0.000	.16	0.597	*0.000
.5	0.776	*0.000	.11	0.809	*0.000	.17	0.662	*0.000
.6	0.845	*0.000	.12	0.828	*0.000			

* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة (a≤0.05).

ويتبين من الجدول رقم (4) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (a≤0.05) وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.532 - 0.907) وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

(6-9) صدق الاتساق البنائي

وقد تم حساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية لفقرات الاستبانة ككل حيث وقعت بين القيم (0.714 - 0.860) والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة

عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك تعتبر مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه، والجدول رقم (5) يوضح ذلك:

جدول 5: معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة.

#	المجال	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	التوظيف الأخضر	0.779	*0.000
2.	التدريب الأخضر	0.860	*0.000
3.	الحوافز والمكافآت الخضراء	0.714	*0.000
4.	إدارة وتقييم الأداء الأخضر	0.727	*0.000

* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

(7-9) ثبات الاستبانة

أجرى الباحث خطوات للتأكد من ثبات الاستبانة وذلك بعد تطبيقها على أفراد العينة التجريبية باستخدام طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ على النحو التالي:

- طريقة التجزئة النصفية: تعتمد هذه الطريقة على إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية ومعدل الأسئلة الزوجية لكل مجال، وقد تمّ تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) والجدول رقم (6) يوضح ذلك:

جدول 6: نتائج طريقة التجزئة النصفية

المجال	عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل
التوظيف الأخضر	7	0.790	0.882
التدريب الأخضر	7	0.863	0.926
الحوافز والمكافآت الخضراء	6	0.922	0.960
إدارة وتقييم الأداء الأخضر	6	0.942	0.971
الدرجة الكلية لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	26	0.933	0.966
الدرجة الكلية لمتغير الابتكار التنظيمي	17	0.912	0.954

* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتبين من الجدول رقم (6) أن قيمة معامل الارتباط المعدل لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بلغ (0.966)، ومتغير الابتكار التنظيمي بلغ (0.954) وهذا يدل على أن المتغيرات تتمتعان بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث لتطبيقها على عينة الدراسة.

- طريقة ألفا كرونباخ: استخدم الباحث لحساب الثبات طريقة ألفا كرونباخ وذلك لإيجاد معامل ثبات

المتغيرات، حيث حصل على قيمة معامل ألفا لكل مقياس من المقياسين والجدول رقم (7) يوضح ذلك.

جدول 7: معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
التوظيف الأخضر	7	0.944
التدريب الأخضر	7	0.896
الحوافز والمكافآت الخضراء	6	0.954
إدارة وتقييم الأداء الأخضر	6	0.959
الدرجة الكلية لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	26	0.980
الدرجة الكلية لمتغير الابتكار التنظيمي	17	0.964

يتبين من الجدول رقم (7) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث بلغ معامل الثبات لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (0.980) ومعامل الثبات لمتغير الابتكار التنظيمي (0.964)، وهذا يدل أن معامل الثبات جاء بدرجة مرتفعة تطمئن الباحث لتطبيقها على عينة الدراسة، واعتمد الباحث المحك الإحصائي التالي لتحديد درجات الموافقة حسب جدول رقم (8):

جدول 8: المحك المعتمد في الدراسة

المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	درجة الموافقة
من 1 – 1.80	من 20% - 36%	قليلة جدًا
أكبر من 1.80 - 2.60	أكبر من 36% - 52%	قليلة
أكبر من 2.60 – 3.40	أكبر من 52% - 68%	متوسطة
أكبر من 3.40 – 4.20	أكبر من 68% - 84%	كبيرة
أكبر من 4.20 – 5	أكبر من 84% - 100%	كبيرة جدًا

(10) الإحصاء الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية

(10-1) ما واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر،

الحوافز والمكافآت الخضراء، إدارة وتقييم الأداء الأخضر) من وجهة نظر العاملين في بلدية الخليل؟

وللإجابة عن هذا التساؤل قام الباحث باستخدام التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية، والجدول

رقم (9) يوضح ذلك:

جدول 9: المتوسطات والانحراف المعياري والوزن النسبي لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

#	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	التوظيف الأخضر	3.92	0.932	78.40	1	كبيرة
2.	التدريب الأخضر	3.80	0.953	76.00	3	كبيرة
3.	الحوافز والمكافآت الخضراء	3.52	0.826	70.40	4	كبيرة
4.	إدارة وتقييم الأداء الأخضر	3.86	0.850	77.20	2	كبيرة
	الدرجة الكلية لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	3.77	0.892	75.50		كبيرة

يتضح من جدول رقم (9) أن بعد التوظيف الأخضر جاء في المرتبة الأولى بوزن نسبي (78.40%)، ثم بعد إدارة وتقييم الأداء الأخضر جاء في المرتبة الثانية بوزن نسبي (77.20%)، ثم بعد التدريب الأخضر جاء في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (76%)، ثم بعد الحوافز والمكافآت الخضراء جاء في المرتبة الرابعة بوزن نسبي (70.40%)، أما الدرجة الكلية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء حصلت على وزن نسبي (75.50%) وهي نسبة كبيرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن إدارة البلدية تركز في إدارتها على تبني ممارسات الموارد البشرية الخضراء واعتمادها على سياساتٍ واستراتيجياتٍ لتعزيز الاستدامة البيئية في عملياتها التشغيلية، كما تساهم الرؤية الاستراتيجية للبلدية وخططها في جذب كوادر وظيفية قادرة على تقديم خدماتٍ صديقة للبيئة، مما يعزز السمعة المؤسسية للبلدية لدى المجتمع الفلسطيني، مما يعكس التزامها بحماية الموارد الطبيعية التي تساهم في تحسين جودة الحياة للمواطنين من خلال خدمات بلدية أكثر كفاءة واستدامة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (سليمان و الحارثي، 2025) ودراسة (الشمرى وآخرون، 2024)، ودراسة أكدت (Shah & Soomro، 2023)، ودراسة (كرجي وآخرون، 2024)، ودراسة (اشتوي، 2022) من حيث توافر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بدرجة كبيرة.

ولتفسير النتائج المتعلقة بواقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من وجهة نظر العاملين في بلدية الخليل، قام الباحث بتحليل الفقرات لكل بعد على النحو التالي:

(1-1-10) تحليل فقرات بعد "التوظيف الأخضر"

جدول 10: تحليل فقرات بعد "التوظيف الأخضر"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	تحرص إدارة البلدية على (استقطاب واختيار وتعيين) الكفاءات البشرية الخضراء (الصديقة للبيئة).	3.98	0.908	79.60	2	كبيرة
2.	تمتلك إدارة البلدية رؤى وتصورات واضحة حول الممارسات الخضراء وتستخدم المعايير المناسبة للمرشحين للوظائف الخضراء.	3.99	0.935	79.80	1	كبيرة
3.	يتم إبراز وتوضيح الجوانب الخضراء عند عملية التوظيف في البلدية من أجل التعرف والتعود عليها من قبل العاملين.	3.91	0.859	78.20	4	كبيرة
4.	توضح البلدية في إعلانات التوظيف القيم البيئية وأهمية توفرها للمتقدمين إلى الوظائف.	3.95	0.964	79.00	3	كبيرة
5.	تفضل إدارة البلدية المرشحين الذين يتمتعون بالكفاءة والمشاركة في المبادرات البيئية عند عملية التوظيف.	3.89	1.041	77.80	5	كبيرة
6.	إجراءات التوظيف في البلدية من تقديم الطلب للتعيين والسيرة الذاتية... الخ غالبيتها تتم باستخدام أساليب خضراء مثل شبكة الانترنت.	3.87	0.921	77.40	6	كبيرة
7.	تراعي إدارة البلدية المفاهيم والممارسات البيئية الخضراء عند تصميم الوظائف.	3.85	0.897	77.00	7	كبيرة
	الدرجة الكلية للبعد	3.92	0.932	78.40		كبيرة

وتبين من الجدول رقم (10) أن الفقرة (2) أعلى فقرة في البعد والتي نصت على "تمتلك إدارة البلدية رؤى وتصورات واضحة حول الممارسات الخضراء وتستخدم المعايير المناسبة للمرشحين للوظائف الخضراء" حيث احتلت المرتبة الأولى كونها أعلى درجة في البعد بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (79.80%)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن إدارة البلدية تمتلك رؤية ومعايير لاختيار الكفاءات البشرية التي تدعم الممارسات الخضراء وتواكب متطلبات الاستدامة في البلدية، وهذا التوجه يساهم في بناء ثقافة مؤسسية مستدامة من خلال استقطاب العاملين الذين يمتلكون الوعي والمهارات اللازمة لتطبيق الممارسات الصديقة للبيئة في كافة العمليات التشغيلية، وأن أدنى فقرة في البعد كانت الفقرة (7) والتي نصت على "تراعي إدارة البلدية المفاهيم والممارسات البيئية الخضراء عند تصميم الوظائف" احتلت المرتبة الأخيرة بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (77%)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن إدارة البلدية تمتلك وعيًا من خلال دمج المفاهيم البيئية الخضراء في تصميم الوظائف، وربط معايير الأداء

الوظيفي بالمؤشرات البيئية، وتوفير برامج تدريبية متخصصة لضمان تطبيق تلك الممارسات بما يتوافق مع المعايير البيئية، بينما الدرجة الكلية للبعد حصلت على درجة كبيرة وبوزن نسبي (78.40%)، ويعزو الباحث ذلك إلى التزام إدارة البلدية بتطبيق معايير التوظيف الأخضر من خلال استقطاب الكوادر المؤهلة بيئيًا، واعتماد رؤية واضحة للممارسات المستدامة، ودمج المتطلبات البيئية في تصميم الوظائف، وتحقيق التوافق بين الكفاءة البشرية والمتطلبات البيئية، مما يمكن إدارة البلدية من تقديم خدماتها بكفاءة عالية مع ضمان الاستدامة البيئية، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (النجار وأحمد، 2023)، ودراسة (اشتوي، 2022) من حيث توافر التوظيف الأخضر بدرجة كبيرة.

(2-1-10) تحليل فقرات بعد "التدريب الأخضر"

جدول 11: تحليل فقرات بعد "التدريب الأخضر"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	تعقد البلدية برامج وأنشطة تدريبية مستمرة تركز على الجوانب البيئية الخضراء.	3.71	1.051	74.20	6	كبيرة
2.	تدمج البلدية عملية التدريب مع التعليمات والممارسات الخضراء التي تتولد من القيم البيئية.	3.75	1.019	75.00	5	كبيرة
3.	عمليات تطوير كفاءة ومهارات الرؤوسين في البلدية مبنية على الأسس البيئية الخضراء.	3.87	0.846	77.40	3	كبيرة
4.	تهتم البلدية بتطوير وتحسين المهارات اللازمة لدمج ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في العمل.	3.91	0.846	78.20	2	كبيرة
5.	يتم تحديث برامج التدريب الأخضر بصورة مستمرة وتقديمها لكافة العاملين.	3.79	0.949	75.82	4	كبيرة
6.	تتبنى البلدية تدريب العاملين باعتماد تكنولوجيا المعلومات وأساليب خضراء للحد من استخدام الورق والمخلفات.	3.67	1.027	73.40	7	كبيرة
7.	تحقق برامج التدريب المعتمدة في البلدية المهارات التي تحقق الانسجام بين الموظف والبيئة وتشجيع الممارسات الخضراء.	3.93	0.912	78.60	1	كبيرة
	الدرجة الكلية للبعد	3.80	0.953	76.00		كبيرة

ويتبين من الجدول رقم (11) أن أعلى فقرة في البعد كانت الفقرة (7) والتي نصت على "تحقق برامج التدريب المعتمدة في البلدية المهارات التي تحقق الانسجام بين الموظف والبيئة وتشجيع الممارسات الخضراء" احتلت المرتبة الأولى بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (78.60%)، ويعزو الباحث ذلك إلى كفاءة برامج التدريب والتطوير الأخضر في البلدية في تحقيق التكامل بين متطلبات الأداء الوظيفي والمعايير البيئية، مما يعكس التزام الإدارة بتنمية الوعي البيئي لدى العاملين، كما أن تصميم البرامج التدريبية يعزز تنمية المهارات والقدرات للعاملين،

من خلال ربط التقييم الوظيفي بالأداء البيئي، وأن أدنى فقرة في البعد كانت الفقرة (6) والتي نصت على "تتبنى البلدية تدريب الموظفين باعتماد تكنولوجيا المعلومات وأساليب خضراء للحد من استخدام الورق والمخلفات" احتلت المرتبة الأخيرة بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (73.40%)، ويعزو الباحث ذلك إلى امتلاك البلدية رؤية استراتيجية واعية لدمج التكنولوجيا الخضراء في برامجها التدريبية للحد من النفايات الورقية مما يتطلب من البلدية تكثيف الجهود في دمج التقنيات الخضراء بالكامل في برامجها التدريبية. كما أن استخدام تكنولوجيا المعلومات يمثل فرصة استراتيجية للبلدية لتعزيز كفاءتها التشغيلية وتحقيق أقصى استفادة من جهودها البيئية لتقليل النفايات الورقية بشكل فعال، بينما الدرجة الكلية للبعد حصلت على درجة كبيرة وبوزن نسبي (76%)، ويعزو الباحث ذلك أن إدارة البلدية تعتبر التدريب الأخضر من أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء التي تسهل تحقيق الأهداف البيئية، حيث يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تقدم ورش عمل لتنمية المهارات القيادية لمساعدة المدراء نحو التوجه الأخضر، وتدريب العاملين على أفضل الممارسات المشجعة للمبادرات الخضراء، كتدريبهم على توعية المواطنين فيما يتعلق بمزايا أن يصبحوا أكثر صداقة للبيئة واستخدام المنتجات الخضراء، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الغرابي وآخرون، 2021) من حيث توافر التدريب والتطوير الأخضر بدرجة كبيرة.

(3-1-10) تحليل فقرات بعد "الحوافز والمكافآت الخضراء"

جدول 12: تحليل فقرات بعد "الحوافز والمكافآت الخضراء"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	يشجع نظام الحوافز الذي تعتمد عليه البلدية المبادرات الصديقة للبيئة.	3.45	0.847	69.00	4	كبيرة
2.	يضمن نظام الحوافز الحالي الحفاظ على الموارد البشرية الكفؤة والمهتمة بالبيئة.	3.64	0.773	72.80	2	كبيرة
3.	يتم تحفيز العاملين المستخدمين وسائل خضراء خارج العمل مثل الوقود الأخضر والمصابيح الموفرة وغيرها.	3.30	0.892	66.00	6	متوسطة
4.	يوجد مكافأة خاصة توضع لغرض تشجيع العاملين على اكتساب المهارات الخضراء.	3.61	0.868	72.20	3	كبيرة
5.	توفر البلدية الحوافز التي تشجع الأنشطة والسلوكيات الصديقة للبيئة.	3.71	0.712	74.20	1	كبيرة
6.	يتم تبني ومكافأة المقترحات الخضراء المقدمة من قبل العاملين.	3.41	0.863	68.20	5	كبيرة
	الدرجة الكلية للبعد	3.52	0.826	70.40		كبيرة

يتبين من الجدول رقم (12) أن أعلى فقرة في البعد كانت الفقرة (5) والتي نصت على "توفر البلدية الحوافز التي تشجع الأنشطة والسلوكيات الصديقة للبيئة" احتلت المرتبة الأولى بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (74.20%)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن البلدية تستخدم الحوافز لتشجيع السلوكيات الصديقة للبيئة بين العاملين مما يعكس أهمية التحفيز كأداة رئيسية لدمج الممارسات الخضراء في ثقافة العمل، لضمان التزام العاملين

بتحقيق الأهداف البيئية للبلدية، وأن أدنى فقرة في البعد كانت الفقرة (3) والتي نصت على "يتم تحفيز العاملين المستخدمين للوسائل الخضراء خارج العمل مثل: الوقود الأخضر والمصابيح الموفرة وغيرها" احتلت المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (66%)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن سياسة البلدية الفاعلة في تشجيع العاملين على تبني الممارسات البيئية الخضراء خارج نطاق العمل. لذلك تدرك أن ترسيخ السلوكيات الخضراء في الحياة اليومية للعاملين عبر استخدام الوقود الأخضر أو المصابيح الموفرة للطاقة يعزز تحقيق الرؤية البيئية الخضراء للبلدية، بينما الدرجة الكلية للبعد حصلت على درجة كبيرة وبوزن نسبي (70.40%) ويعزو الباحث ذلك إلى أن حرص إدارة البلدية على تطبيق نظام حوافز متكامل (مادي ومعنوي) للحفاظ على الكفاءات البشرية وتحفيز الممارسات البيئية، مع إدراك البلدية لأهمية الحوافز في تعزيز الأداء البيئي للعاملين، إلا أن ضعف هذه الحوافز قد يؤثر سلبًا على أداء العاملين ويحد من تحقيق الأهداف، مما يتطلب تعزيز سياسات التحفيز عبر تحسين سلم الرواتب وتطوير آليات المكافآت، لا سيما وأنها تشكل دافعية العاملين نحو تحقيق الأداء المتميز، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Shah & Soomro, 2023) ودراسة (Ahakwa, et, el., 2021) من حيث توافر الحوافز والمكافآت الخضراء بدرجة كبيرة.

(4-1-10) تحليل فقرات بعد "إدارة وتقييم الأداء الأخضر"

جدول 13: تحليل فقرات بعد "إدارة وتقييم الأداء الأخضر"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	توفر الإدارة تغذية راجعة منظمه للموظفين عن مدى تحقيقهم للأهداف البيئية.	3.88	0.821	71.00	5	كبيرة
2.	تعتمد إدارة الموارد البشرية على أهداف بيئية محددة يقيم في ضوءها العاملين.	3.95	0.922	79.00	3	كبيرة
3.	تحت معايير تقييم الأداء على خلق الأفكار الجديدة التي تتسم بحماية البيئة.	4.06	0.931	81.20	1	كبيرة
4.	يوجد في البلدية مؤشرات للأداء الأخضر الصديق للبيئة تستخدم لإدارة وتقييم الأداء.	3.97	0.942	79.40	2	كبيرة
5.	يتم كتابة ودمج المعايير البيئية في التقييم ووضعها موضع التنفيذ.	3.40	0.823	68.00	6	كبيرة
6.	تحرص البلدية على وضع وتوضيح الأهداف والغايات الخضراء في نماذج تقييم الأداء.	3.93	0.915	78.60	4	كبيرة
	الدرجة الكلية للبعد	3.86	0.850	77.20		كبيرة

تبين من الجدول رقم (13) أن أعلى فقرة في البعد كانت الفقرة (3) والتي نصت على "تحت معايير تقييم الأداء على خلق الأفكار الجديدة التي تتسم بحماية البيئة" احتلت المرتبة الأولى بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (81.20%)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن إدارة البلدية تقوم بدمج المعايير البيئية في منظومة تقييم الأداء عبر آليات محددة وواضحة تقيس الأثر البيئي للأفكار المبتكرة، مما يحفز العاملين على تقديم مبادرات إبداعية صديقة للبيئة. كما

أن ربط التقييم الوظيفي للعاملين بالمبادرات الخضراء الصديقة للبيئة يشكل جزءاً من الثقافة العمل داخل البلدية، وأن أدنى فقرة في البعد كانت الفقرة (5) والتي نصت على "يتم كتابة ودمج المعايير البيئية في التقييم ووضع موضع التنفيذ" احتلت المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (68%)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن صياغة ودمج المعايير البيئية في نظام التقييم يعد مؤشراً على أن إدارة البلدية لديها التزاماً اتجاه الاستدامة البيئية الخضراء، مما يعزز تحفيز العاملين على تبني ممارسات صديقة للبيئة كجزء أساسي من أدائهم الوظيفي في البلدية، بينما الدرجة الكلية للبعد حصلت على درجة كبيرة وبوزن نسبي (77.20%) ويعزو الباحث ذلك إلى أن إدارة البلدية تقوم بدمج الاستدامة البيئية في نظام تقييم الأداء، وذلك بوضع أهداف بيئية محددة ومعايير واضحة تُدمج في نماذج تقييم أداء العاملين. بهدف ربط الأداء الوظيفي بتحقيق الأهداف البيئية، وكذلك توفير تغذية راجعة منتظمة حول مدى تحقيقها، كما تسعى البلدية إلى تحفيز الموظفين على ابتكار حلول وأفكار صديقة للبيئة، مما يجعل حماية البيئة جزءاً من الثقافة التنظيمية للبلدية، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (مصطفى، 2025)، ودراسة (الشمري وآخرون، 2024) من حيث توافر إدارة وتقييم الأداء الأخضر بدرجة كبيرة.

(2-10) ما مستوى الابتكار التنظيمي من وجهة نظر العاملين في بلدية الخليل؟ للإجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب ودرجة الموافقة، والجدول رقم (14) يوضح ذلك:

جدول 14: تحليل فقرات محور "الابتكار التنظيمي"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	تلجأ البلدية إلى جهات خارجية (مراكز استشارية وبحثية) لتحديد التوجهات المستقبلية للجمهور.	3.27	1.194	65.40	14	متوسطة
2.	تتخذ إدارة البلدية قواعد وإجراءات تساعد على الاتصال وتبادل المعارف بين الموظفين والبيئة المحيطة.	3.50	1.046	70.00	4	كبيرة
3.	تنتهج إدارة البلدية سياسات جديدة لتطوير أداؤها التنظيمي.	3.46	1.059	69.20	5	كبيرة
4.	تمنح إدارة البلدية الموظفين حرية حل المشاكل المتعلقة بتقديم الخدمة للجمهور.	3.18	1.066	63.60	16	متوسطة
5.	تهتم إدارة البلدية بإدخال أساليب جديدة لعملياتها الخدمائية المقدمة للجمهور.	3.60	1.042	72.00	1	كبيرة
6.	تقوم إدارة البلدية بإجراء تغييرات وتصميم خدماتها تماشيًا مع التقنيات الحديثة.	3.41	1.052	68.20	8	كبيرة
7.	تحدث إدارة البلدية استراتيجيتها وتصميم خدماتها ونظم الرقابة عليها.	3.34	1.071	66.80	11	متوسطة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
8.	تدعم إدارة البلدية إبداعات الموظفين ذوي الخبرة الفنية.	3.55	0.941	71.00	3	كبيرة
9.	يلمس الجمهور التغيرات على الخدمات الجديدة المقدمة.	3.42	1.015	68.40	9	كبيرة
10.	يتوفر في البلدية درجة عالية من ثقافة الابتكار.	3.31	1.043	66.20	13	متوسطة
11.	تغير البلدية أنماط الخدمة فيها بناء على رغبات واحتياجات الجمهور.	3.11	1.061	62.20	17	متوسطة
12.	تعطي إدارة البلدية مكافآت للعاملين أصحاب الأفكار الخلاقة والإضافات النوعية.	3.34	1.111	66.80	12	متوسطة
13.	تشجع إدارة البلدية العاملين على اكتساب المهارات التي تساعد على حل المشكلات بطرق مختلفة.	3.35	1.086	67.00	10	متوسطة
14.	تتيح إدارة البلدية الفرصة للعاملين لاكتشاف مواهبهم وتوظيفها بالشكل المطلوب.	3.42	0.944	68.40	7	كبيرة
15.	تضع إدارة البلدية سياسات ولوائح وأنظمة مبتكرة وتتسم بالتجديد الدائم.	3.58	0.980	71.60	2	كبيرة
16.	توظف إدارة البلدية أحدث طرق التكنولوجيا لدعم مجالات الابتكار.	3.44	0.996	68.80	6	كبيرة
17.	تتخذ إدارة البلدية إجراءات تساعد على تفعيل الاتصال وتبادل المعرفة بين العاملين.	3.25	1.067	65.00	15	متوسطة
	الدرجة الكلية للمحور	3.38	1.045	67.60		متوسطة

يتبين من الجدول رقم (14) أن أعلى فقرة في متغير الابتكار التنظيمي كانت الفقرة (5) والتي نصت على "تهتم إدارة البلدية بإدخال أساليب جديدة لعملياتها الخدمائية المقدمة للجمهور" احتلت المرتبة الأولى بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (72%)، ويعزو الباحث ذلك إلى حرص إدارة بلدية الخليل على إدخال أساليب جديدة لعملياتها الخدمائية، وسعي الإدارة لمواكبة التطورات الحديثة في مجال الإدارة المحلية وتبني أفضل الممارسات العالمية، مما يعكس استجابة لتوقعات المواطنين بجودة الخدمات، كذلك وعي الإدارة بأهمية الابتكار كأداة أساسية لتحسين الكفاءة التشغيلية ورفع مستوى الرضا المجتمعي، بما يتوافق مع رؤية البلدية الاستراتيجية لتحسين جودة الحياة في المدينة عبر تقديم خدمات متميزة ومبتكرة.

وأن أدنى فقرة في البعد كانت الفقرة (11) والتي نصت على "تغير البلدية أنماط الخدمة فيها بناء على رغبات واحتياجات الجمهور" احتلت المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (62.20%)، ويعزو الباحث ذلك إلى حرص إدارة البلدية على إشراك المواطنين في تحسين الخدمات المقدمة وهو ما يعزز وعي المواطن بحقوقه، أو

جهود البلدية في تحديث بنيتها الخدمائية، وكذلك التزام البلدية بالشفافية والمساءلة لتعزيز الثقة بينها وبين المواطنين، فالبلدية لم تعد مجرد جهة خدمائية، بل أصبحت شريكاً للمجتمع.

بينما الدرجة الكلية للبعد حصلت على درجة متوسطة وبوزن نسي (67.60%) ويعزو الباحث ذلك إلى أن البيئة التنظيمية في البلدية توفر الحوافز والدعم الذي يشجع العاملين على تقديم أفكار إبداعية وتحسين الأداء، مما يعكس وجود ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار لدى أغلبية العاملين، أما النسبة المتبقية وقدرها (32%) من العاملين غير متحقق لديهم الابتكار التنظيمي وهو ما يعزوه الباحث إلى ضعف الابتكار التنظيمي لديهم إلى عوامل مثل: عدم الرضا عن بيئة العمل، أو نقص الموارد، أو محدودية فرص المشاركة في صنع القرار، مما يحد من قدرتهم على المساهمة بفعالية في تطوير العمل ضمن البلدية، ولذلك يجب على إدارة البلدية تبني سياسات أكثر مرونة، وإشراك العاملين في عمليات التطوير، مما سيسهم في رفع مستوى الابتكار وتحقيق أهداف البلدية، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو شرار، 2019)، ودراسة (العربي وآخرون، 2019) من حيث توافر الابتكار التنظيمي بدرجة متوسطة.

(11) نتائج تحليل فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، الحوافز والمكافأة الخضراء، إدارة وتقييم الأداء الأخضر) وتعزيز الابتكار التنظيمي من وجهة نظر العاملين في بلدية الخليل.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد وجدول رقم (15) يوضح ذلك:

جدول 15 : تحليل الانحدار المتعدد (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وبين الابتكار التنظيمي)

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	3.766	3.352	0.001	دالة إحصائية
التوظيف الأخضر	0.130	1.556	0.123	غير دالة إحصائية
التدريب الأخضر	0.170	1.860	0.033	دالة إحصائية
الحوافز والمكافآت الخضراء	0.059	0.737	0.463	غير دالة إحصائية
إدارة وتقييم الأداء الأخضر	0.031	0.531	0.597	غير دالة إحصائية
ANOVA				
معامل الارتباط = 0.595	معامل التحديد المُعدّل	0.311		
قيمة اختبار F = 8.132	القيمة الاحتمالية	0.000		

* النموذج المقدردال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من الجدول رقم (15) أن نموذج الانحدار المتعدد لتمثيل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وبين الابتكار التنظيمي، دالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (8.132)، وأن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تفسر ما نسبته (31.1%) من التغيرات في الابتكار التنظيمي والباقي (68.9%) من التغير

تعزى لمتغيرات أخرى، وهي نسبة قليلة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن تأثير ممارسات الموارد البشرية الخضراء في الابتكار التنظيمي يعتمد على عدة عوامل مثل: قناعة وإدراك العاملين للعمليات الإدارية، إضافة إلى ثقافة الابتكار السائدة، والرضا الوظيفي، والدافعية للعمل، والتفكير الإبداعي، كما أن الثقافة التنظيمية الداعمة، وأنظمة الحوافز والمكافآت، ودرجة الاستقلالية الممنوحة للعاملين لها دور مباشر في تعزيز الابتكار داخل البلدية.

كما تبين أنه لا يوجد أثر للتوظيف الأخضر في الابتكار التنظيمي حيث بلغت قيمة "T" (1.556) وهي قيمة غير دالة إحصائيًا وعليه يتضح أنه لا يوجد أثر دال إحصائيًا بين التوظيف الأخضر والابتكار التنظيمي ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن ممارسات التوظيف الأخضر في البلدية لا تسهم بصورة كافية في استقطاب واختيار الكفاءات التي تمتلك وعيًا بيئيًا، إضافةً إلى ضعف الترابط بين التوظيف الأخضر وعمليات التطوير والابتكار داخل البلدية وذلك بسبب تركيز سياسات التوظيف الأخضر على الجوانب الشكلية والبيئية دون دمجها بصورة فعالة في الثقافة التنظيمية أو تعزيزها للسلوك الإبداعي لدى العاملين.

كما تبين أنه يوجد أثر للتدريب الأخضر في الابتكار التنظيمي حيث بلغت قيمة "T" (1.860) وهي قيمة دالة إحصائيًا وعليه يتضح أنه يوجد أثر دال إحصائيًا بين التدريب الأخضر والابتكار التنظيمي ويعزو الباحث ذلك إلى أن الاستثمار في تدريب العاملين على الممارسات الصديقة للبيئة يساهم بشكل فعال في تعزيز قدرة البلدية على الابتكار التنظيمي، كما أن التدريب الأخضر لا يكتفي بتزويد العاملين بالمعرفة البيئية فحسب، بل ينمي لديهم إيجاد حلول مبتكرة للتحديات البيئية التي تواجه البلدية.

كما تبين أنه لا يوجد أثر للحوافز والمكافآت الخضراء في الابتكار التنظيمي، حيث بلغت قيمة "T" (0.737) وهي قيمة غير دالة إحصائيًا وعليه يتضح أنه لا يوجد أثر دال إحصائيًا بين الحوافز والمكافآت الخضراء والابتكار التنظيمي، ويُعزى الباحث ذلك إلى أن نظام الحوافز والمكافآت الخضراء المطبق في البلدية قد لا يكون كافياً لتحفيز سلوك الابتكار لدى العاملين، أو أنه يفتقر إلى آليات تنفيذ فعالة تربط بين منح الحوافز وتشجيع المبادرات الإبداعية ذات البعد البيئي. كما أن الحوافز المقدمة قد تركز على الجوانب المادية أو المعنوية دون أن تُترجم إلى دعم حقيقي للممارسات الابتكارية داخل البلدية.

كما تبين أنه لا يوجد أثر لإدارة وتقييم الأداء الأخضر في الابتكار التنظيمي حيث بلغت قيمة "T" (0.531) وهي قيمة غير دالة إحصائيًا وعليه يتضح أنه لا يوجد أثر دال إحصائيًا بين إدارة وتقييم الأداء الأخضر والابتكار التنظيمي، ويعزو الباحث ذلك إلى أن مشاركة إدارة البلدية للعاملين في عمليات تقييم الأداء قد لا تكون بالدرجة الكافية التي تعزز الثقة المتبادلة أو تخلق بيئة عمل محفزة على الابتكار والتحسين المستمر، كما أن إجراءات التقييم الحالية في البلدية قد تركز على الجوانب الإدارية والروتينية أكثر من تركيزها على تحفيز الإبداع وتطوير الأفكار الجديدة داخل البلدية.

اتفقت النتائج مع دراسة (صالح وفخري، 2021) التي بينت عدم وجود أثر ذي دلالة معنوية للتوظيف الأخضر على السعادة التنظيمية، كما اتفقت النتائج مع دراسة (اشتوي، 2022) التي بينت عدم وجود أثر لبعدي التوظيف الأخضر وتقييم الأداء الأخضر كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الاستغراق الوظيفي، كما اتفقت مع دراسة (صالح وفخري، 2021) والتي بينت وجود علاقة بين أنظمة التحفيز والتعويض الأخضر وبين الإبداع التنظيمي مما دل على أن الشركة تواجه ضعف في نظام المكافأة التي تعتمد عليها.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة اتجاه كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، واتجاه الابتكار التنظيمي تبعاً لمتغيرات التالية (الجنس- الفئة العمرية- المؤهل العلمي- سنوات الخدمة- المسمى الوظيفي)، وللتحقق من هذه الفرضية كان لا بد من التحقق من الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة اتجاه كلاً من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، واتجاه الابتكار التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس (ذكور وإناث). للتحقق من صحة الفرض استخدم الباحث اختبار (t- Test) والجدول رقم (16) يوضح نتائج ذلك:

جدول 16: نتائج اختبار "(t- Test)- لعينتين مستقلتين" – الجنس (ذكور وإناث)

البعد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	القيمة الاحتمالية (Sig)	الدلالة الإحصائية
التوظيف الأخضر	ذكر	183	4.23	0.796	0.482	0.631	غير دال
	أنثى	73	4.15	0.819			إحصائياً
التدريب الأخضر	ذكر	183	4.09	0.787	0.198	0.843	غير دال
	أنثى	73	4.12	0.813			إحصائياً
الحوافز والمكافآت الخضراء	ذكر	183	4.00	0.799	0.387	0.700	غير دال
	أنثى	73	3.93	0.870			إحصائياً
إدارة وتقييم الأداء الأخضر	ذكر	183	4.06	0.755	0.425	0.672	غير دال
	أنثى	73	3.98	0.862			إحصائياً
الدرجة الكلية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	ذكر	183	4.09	0.749	0.302	0.763	غير دال
	أنثى	73	4.05	0.798			إحصائياً
الدرجة الكلية للابتكار التنظيمي	ذكر	183	4.18	0.705	0.055	0.957	غير دال
	أنثى	73	4.17	0.752			إحصائياً

* قيمة T الجدولية عند درجة حرية "254" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.96

يتبين من الجدول رقم (16) أن قيمة اختبار "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية في جميع أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء الدرجة الكلية لها، وكذلك متغير الابتكار التنظيمي، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس اتجاه ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والابتكار التنظيمي، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن إدارة الموارد البشرية في البلدية تطبق نظامًا موحدًا على العاملين (الذكور والإناث)، حيث يمارسون أعمالهم على أكمل وجه لتحقيق المساواة والعدل في العمل، مع وجود تقارب في طبيعة العمل بين الجنسين نظرًا للتشابه في تأدية المهام الوظيفية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة اتجاه كلاً من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، واتجاه الابتكار التنظيمي تبعاً لمتغير الفئة العمرية (أقل من 30 سنة، من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة، 40 سنة فأكثر) للتحقق من صحة الفرض استخدم الباحث اختبار التباين الأحادي والجدول رقم (17) يوضح نتائج ذلك:

جدول 17: نتائج اختبار "التباين الأحادي" لمتغير الفئة العمرية

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الدلالة الإحصائية
التوظيف الأخضر	بين المجموعات	1.138	2	0.569	0.887	0.415	غير دال
	داخل المجموعات	67.367	255	0.642			إحصائياً
	المجموع	68.505	257				
التدريب الأخضر	بين المجموعات	0.666	2	0.333	0.527	0.592	غير دال
	داخل المجموعات	66.374	255	0.632			إحصائياً
	المجموع	67.040	257				
الحوافز والمكافآت الخضراء	بين المجموعات	0.240	2	0.120	0.176	0.839	غير دال
	داخل المجموعات	71.350	255	0.680			إحصائياً
	المجموع	71.589	257				
إدارة وتقييم الأداء الأخضر	بين المجموعات	0.456	2	0.228	0.364	0.696	غير دال
	داخل المجموعات	65.689	255	0.626			إحصائياً
	المجموع	66.145	257				
الدرجة الكلية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	بين المجموعات	0.527	2	0.263	0.450	0.639	غير دال
	داخل المجموعات	61.470	255	0.585			إحصائياً
	المجموع	61.996	257				
الدرجة الكلية للابتكار التنظيمي	بين المجموعات	0.392	2	0.196	0.378	0.686	غير دال
	داخل المجموعات	54.519	255	0.519			إحصائياً
	المجموع	54.912	257				

* قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 255" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.03

يتبين من الجدول رقم (17) أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في جميع الأبعاد والدرجة الكلية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والدرجة الكلية للابتكار التنظيمي مما

يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الفئة العمرية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن عمليات الابتكار التنظيمي في البلدية لا تقتصر على فئة عمرية محددة، بل تتطلب مشاركة جميع الفئات العمرية لتحقيق الابتكار، حيث تطبق إدارة الموارد البشرية في البلدية نظامًا موحدًا يشمل كافة العاملين كبار السن أو الأصغر سنًا، ويخضعون لإدارة واحدة تطبق عليهم نظم ومعايير إدارة الموارد البشرية الخضراء.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة اتجاه كلاً من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، واتجاه الابتكار التنظيمي تبعًا لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم فأقل، بكالوريوس، دراسات عليا) للتحقق من صحة الفرض استخدم الباحث اختبار التباين الأحادي والجدول رقم (18) يوضح نتائج ذلك:

جدول 18: نتائج اختبار "التباين الأحادي" المؤهل العلمي

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الدلالة الإحصائية
التوظيف الأخضر	بين المجموعات	2.717	3	0.906	1.432	0.238	غير دال
	داخل المجموعات	65.788	254	0.633			إحصائياً
	المجموع	68.505	257				
التدريب الأخضر	بين المجموعات	4.085	3	1.362	2.250	0.087	غير دال
	داخل المجموعات	62.954	254	0.605			إحصائياً
	المجموع	67.040	257				
الحوافز والمكافآت الخضراء	بين المجموعات	3.866	3	1.289	1.979	0.122	غير دال
	داخل المجموعات	67.723	254	0.651			إحصائياً
	المجموع	71.589	257				
إدارة وتقييم الأداء الأخضر	بين المجموعات	4.974	3	1.658	2.819	0.043	دال
	داخل المجموعات	61.171	254	0.588			إحصائياً
	المجموع	66.145	257				
الدرجة الكلية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	بين المجموعات	3.719	3	1.240	2.212	0.091	غير دال
	داخل المجموعات	58.277	254	0.560			إحصائياً
	المجموع	61.996	257				
الدرجة الكلية للابتكار التنظيمي	بين المجموعات	2.617	3	0.872	0.753	0.164	غير دال
	داخل المجموعات	52.295	254	0.503			إحصائياً
	المجموع	54.912	257				

* قيمة F الجدولية عند درجة حرية 3، 254 ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.64

يتبين من الجدول رقم (18) أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في جميع الأبعاد والدرجة الكلية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والدرجة الكلية للابتكار التنظيمي؛ باستثناء بعد إدارة وتقييم الأداء الأخضر مما يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير

المؤهل العلمي، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن العاملين في البلدية جرى تعيينهم بناء على مؤهلاتهم العلمية المحددة لكل وظيفة، وأن عمليات الابتكار التنظيمي تتم وفق خطط مستقبلية تشمل كافة المستويات الإدارية بغض النظر عن المؤهلات العلمية.

ولمعرفة الفروق تم استخدام اختبار شيفيه للفروق الثنائية:

جدول 19: نتائج اختبار شيفيه للمقارنات الثنائية

دبلوم فأقل	بكالوريوس
دبلوم فأقل	
إدارة وتقييم الأداء الأخضر	بكالوريوس
دراسات عليا	دراسات عليا
0.23080*	0.26212*
0.02977	

يتبين من الجدول رقم (19) وجود فروق إحصائية في استجابات أفراد العينة اتجاه كلاً من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، واتجاه الابتكار التنظيمي بين درجة بكالوريوس والدراسات العليا وجاءت الفروق لصالح الدراسات العليا، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن العاملين من حملة الدراسات العليا يمتلكون معرفة أعمق وفهمًا أوسع لممارسات الموارد البشرية الخضراء، وخاصة في مجال تقييم الأداء الذي يتطلب مستوى عاليًا من الوعي بالاستدامة البيئية.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة اتجاه كلاً من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، واتجاه الابتكار التنظيمي تبعًا لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر) للتحقق من صحة الفرض استخدم الباحث اختبار التباين الأحادي والجدول رقم (20) يوضح ذلك:

جدول 20: نتائج اختبار "التباين الأحادي" سنوات الخدمة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الدلالة الإحصائية
التوظيف الأخضر	بين المجموعات	2.683	2	1.341	2.140	0.123	غير دال إحصائيًا
	داخل المجموعات	65.823	255	0.627			
	المجموع	68.505	257				
التدريب الأخضر	بين المجموعات	1.753	2	0.876	1.409	0.249	غير دال إحصائيًا
	داخل المجموعات	65.287	255	0.622			
	المجموع						

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الدلالة الإحصائية
الحوافز والمكافآت الخضراء	المجموع	67.040	257				
	بين المجموعات	2.813	2	1.406	2.147	0.122	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	68.777	255	0.655			
	المجموع	71.589	257				
إدارة وتقييم الأداء الأخضر	بين المجموعات	2.422	2	1.211	1.996	0.141	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	63.722	255	0.607			
	المجموع	66.145	257				
الدرجة الكلية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	بين المجموعات	2.374	2	1.187	2.090	0.129	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	59.622	255	0.568			
	المجموع	61.996	257				
الدرجة الكلية للابتكار التنظيمي	بين المجموعات	0.866	2	0.433	0.841	0.434	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	54.046	255	0.515			
	المجموع	54.912	257				

* قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 255" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.03

يتبين من الجدول رقم (20) أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في جميع الأبعاد والدرجة الكلية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والدرجة الكلية للابتكار التنظيمي؛ مما يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن عمليات الابتكار التنظيمي في البلدية لا تخضع لإطار زمني مُحدد، بل تبدأ عند الحاجة إليها، فالتغيرات في أعداد العاملين ونوعياتهم، سواء بالتقاعد أو التسرب أو إنهاء الخدمة بالبلدية، لا تعيق استمرار الابتكار التنظيمي عندما يتطلبها العمل في البلدية إذ يساهمون جميعاً في عمليات الابتكار وفقاً لطبيعة مهام كل منهم ودوره المحدد.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة اتجاه كلاً من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، واتجاه الابتكار التنظيمي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي (مدير، رئيس قسم، رئيس شعبة، مهندس، إداري) للتحقق من صحة الفرض استخدم الباحث اختبار التباين الأحادي والجدول رقم (21) يوضح نتائج ذلك:

جدول 21: نتائج اختبار "التباين الأحادي" المسمي الوظيفي

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الدلالة الإحصائية
التوظيف الأخضر	بين المجموعات	2.683	2	0.350	0.651	0.523	غير دال
	داخل المجموعات	65.823	255	0.538			إحصائيًا
	المجموع	68.505	257				
التدريب الأخضر	بين المجموعات	1.753	2	0.445	0.912	0.403	غير دال
	داخل المجموعات	65.287	255	0.488			إحصائيًا
	المجموع	67.040	257				
الحوافز والمكافآت الخضراء	بين المجموعات	2.813	2	0.117	0.317	0.729	غير دال
	داخل المجموعات	68.777	255	0.370			إحصائيًا
	المجموع	71.589	257				
إدارة وتقييم الأداء الأخضر	بين المجموعات	2.422	2	0.139	0.368	0.692	غير دال
	داخل المجموعات	63.722	255	0.376			إحصائيًا
	المجموع	66.145	257				
الدرجة الكلية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	بين المجموعات	2.374	2	0.163	0.482	0.618	غير دال
	داخل المجموعات	59.622	255	0.338			إحصائيًا
	المجموع	61.996	257				
الدرجة الكلية للابتكار التنظيمي	بين المجموعات	0.866	2	0.639	1.741	0.112	غير دال
	داخل المجموعات	54.046	255	0.367			إحصائيًا
	المجموع	54.912	257				

* قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 255" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.03

يتبين من الجدول رقم (21) أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في جميع الأبعاد والدرجة الكلية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والدرجة الكلية للابتكار التنظيمي؛ مما يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ويعزو الباحث ذلك إلى أن جميع العاملين في البلدية حريصون على أداء مهامهم الوظيفية بالشكل المطلوب بغض النظر عن مسمياتهم الوظيفية، وأن العاملين يمارسون أعمالهم بكفاءة وسرعة وفق المتطلبات الموكلة إليهم، كما أن إدارة البلدية تتعامل مع جميع المستويات الوظيفية بنفس السياسة.

(12) مناقشة نتائج الدراسة

- أظهرت النتائج أن واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من وجهة نظر العاملين في بلدية الخليل كانت بوزن نسبي (75.50%)، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (سليمان والحارثي، 2025) التي بينت أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لها تأثير كبير في العديد من مجالات العمل داخل المنظمات، كما اتفقت مع دراسة (الشمري وآخرون، 2024) والتي أوضحت أنه يتم تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لدى المنشآت الصحية المتناهية الصغر بالمملكة العربية السعودية بدرجة مرتفعة، واختلفت مع دراسة (كرجي وآخرون، 2024)، والتي بينت قلة اهتمام دائرة بلدية الشعب بتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وخاصة فيما يتعلق بتحليل وتصميم الوظيفة الخضراء والتعويضات الخضراء بالشكل الذي يسهم في تحقيق التنمية المستدامة والحفاظ على البيئة.
- أظهرت النتائج أن مستوى الابتكار التنظيمي من وجهة نظر العاملين في بلدية الخليل كانت بدرجة متوسطة، وبوزن نسبي قدره (67.60%)، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو شرار، 2029) التي توصلت إلى أن مستوى توافر الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية جاء بدرجة متوسطة، كما اتفقت مع دراسة (العربي وآخرون، 2019) التي توصلت إلى أن إدارة البنك لديهم اهتمام متدني بتقديم ابتكارات تنظيمية.
- بينت النتائج أن درجة توافر بعد "التوظيف الأخضر" كانت بوزن نسبي (78.40%) وبدرجة كبيرة، ثم تلاه بعد "إدارة وتقييم الأداء الأخضر" بوزن نسبي (77.20%) وبدرجة كبيرة، ثم بعد "التدريب الأخضر" بوزن نسبي (76%) وبدرجة كبيرة، وأخيراً فقد حصل بعد "الحوافز والمكافآت الخضراء" على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (70.40%) وبدرجة كبيرة، من حيث مستوى توافرهم لدى بلدية الخليل ويعزو الباحث ذلك إلى أن إدارة البلدية تركز في إدارتها على تبني ممارسات الموارد البشرية الخضراء واعتمادها على سياسات واستراتيجيات لتعزيز الاستدامة البيئية في عملياتها التشغيلية، كما تساهم الرؤية الاستراتيجية للبلدية وخططها في جذب كوادر وظيفية قادرة على تقديم خدمات صديقة للبيئة، مما يعزز السمعة المؤسسية للبلدية لدى المجتمع الفلسطيني.
- أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر في الابتكار التنظيمي من وجهة نظر العاملين في بلدية الخليل بنسبة (31.1%) وهي نسبة قليلة وهذا يعني أن مضاعفة العمل على تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء سوف يسهم في تعزيز الابتكار التنظيمي لدى العاملين في بلدية الخليل بمقدار (31.1%)، واتفقت النتائج مع دراسة (كرجي وآخرون، 2024)، والتي أكدت على وجود علاقة ارتباط وتأثير معنويين لإدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز التميز التنظيمي، كما اتفقت مع دراسة (صالح وفخري، 2021)، والتي بينت أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤثر تأثيراً ذا دلالة معنوية في الابداع التنظيمي، بينما أكدت دراسة (الغرابي وآخرون، 2021) من وجود علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين

ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والابتكار الأخضر وقدرتها على تحسين مستويات الابتكار الأخضر باعتمادها على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

- أظهرت النتائج عدم وجود أثر لبعدها التوظيف الأخضر في الابتكار التنظيمي حيث بلغت قيمة "T" (1.556) وهي قيمة غير دالة إحصائيًا وعليه يتضح أنه لا يوجد أثر دال إحصائيًا بين التوظيف الأخضر والابتكار التنظيمي مما يعني أن ممارسات التوظيف الأخضر في البلدية قد لا تسهم بشكل فعال في استقطاب واختيار الكفاءات التي تمتلك وعيًا بيئيًا قادرًا على تعزيز الابتكار التنظيمي، أو أن هذه الممارسات ما زالت في مراحلها الأولية ولا ترتبط بشكل مباشر بعمليات التطوير والابتكار داخل البلدية.

- أظهرت النتائج وجود أثر لبعدها التدريب الأخضر في الابتكار التنظيمي حيث بلغت قيمة "T" (1.860) وهي قيمة دالة إحصائيًا وعليه يتضح أنه يوجد أثر دال إحصائيًا بين التدريب الأخضر والابتكار التنظيمي وهذا يعني أن الاستثمار في تدريب العاملين على الممارسات الصديقة للبيئة يساهم بشكل فعال في تعزيز قدرة البلدية على الابتكار التنظيمي.

- أظهرت النتائج عدم وجود أثر لبعدها الحوافز والمكافآت الخضراء في الابتكار التنظيمي، حيث بلغت قيمة "T" (0.737) وهي قيمة غير دالة إحصائيًا وعليه يتضح أنه لا يوجد أثر دال إحصائيًا بين الحوافز والمكافآت الخضراء والابتكار التنظيمي، وهذا يعني أن نظام الحوافز والمكافآت الخضراء في البلدية قد لا يُطبق بصورة فعالة تمكنه من تحفيز الابتكار التنظيمي، أو أنه لا يرتبط بشكل مباشر بتشجيع العاملين على تبني ممارسات مبتكرة صديقة للبيئة. كما أن بعض الحوافز قد تركز على الجوانب المادية أو المعنوية دون أن تُحدث تأثيرًا ملموسًا في سلوك العاملين الإبداعي.

- أظهرت النتائج عدم وجود أثر لبعدها إدارة وتقييم الأداء الأخضر في الابتكار التنظيمي حيث بلغت قيمة "T" (0.531) وهي قيمة غير دالة إحصائيًا وعليه يتضح أنه لا يوجد أثر دال إحصائيًا بين إدارة وتقييم الأداء الأخضر والابتكار التنظيمي، وهذا يعني أن ممارسات إدارة وتقييم الأداء الأخضر في البلدية قد لا تُنفذ بشكل يساهم في تعزيز الابتكار التنظيمي، كما أن مشاركة العاملين في عمليات التقييم قد تكون بشكل محدود ولا تُسهم بفاعلية في بناء الثقة أو إيجاد بيئة عمل محفزة تساعد على الإبداع والتحسين المستمر.

- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة اتجاه كل من (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء- والابتكار التنظيمي) في بلدية الخليل تعزى للمتغيرات (الجنس- الفئة العمرية-- سنوات الخدمة- المسمى الوظيفي)، ولكن توجد فروق في متغير المؤهل العلمي كانت لصالح الدراسات العليا.

(13) توصيات الدراسة

استنادًا إلى النتائج التي تم التوصل إليها فإن الباحث يوصي بالتالي:

- ضرورة تبني بلدية الخليل لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كجزء من ثقافة العمل المؤسسي، بما يسهم في تعزيز الاهتمام بالجوانب البيئية وتنميتها داخل بيئة العمل.
- توجيه إدارة البلدية نحو إنشاء وحدة أو لجنة متخصصة في الابتكار التنظيمي الأخضر، تتولى تنسيق الجهود، وتطوير المبادرات البيئية، والإشراف على تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بفعالية واستدامة.
- العمل على دمج مؤشرات الأداء الأخضر في نظام تقييم الأداء الوظيفي، من خلال تحديد الأهداف والمسؤوليات البيئية للعاملين، بما يعزز مساهمتهم في الابتكار البيئي.
- ضرورة إعادة تصميم سياسات التوظيف في البلدية بما يتماشى مع متطلبات التوظيف الأخضر، من خلال التركيز على استقطاب الكفاءات التي تتمتع بوعي بيئي وقدرات ابتكارية عالية.
- تعزيز الاهتمام بآليات الحوافز والمكافآت الخضراء وربطها مباشرة بالأداء البيئي للعاملين، بما يسهم في رفع مستوى التزامهم وتفاعلهم مع المبادرات البيئية في البلدية.
- تعزيز مفهوم العمل الجماعي بين العاملين في البلدية، من خلال عقد دورات توعوية وتنفيذ ممارسات فعلية تدعم التعاون وتُنمّي روح الابتكار التنظيمي.
- ضرورة تطوير البرامج التدريبية بشكل مستمر بما يتماشى مع أحدث ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، بهدف صقل مهارات وخبرات العاملين وتعزيز قدرتهم على مواكبة التطورات البيئية.
- تشجيع العاملين على تقديم أفكار إبداعية تسهم في تطوير العمليات الإدارية والخدمية داخل بلدية الخليل، من خلال توفير بيئة محفزة على الابتكار وتبني الأفكار الجديدة.
- تخصيص ميزانية مستقلة من قبل إدارة البلدية لدعم المشاريع والبرامج المبتكرة التي تحقق الأهداف البيئية والتنموية للبلدية.
- ضرورة وضع آليات فعالة ومستدامة من قبل إدارة البلدية لتقييم احتياجات ورغبات المواطنين بشكل دوري، ودمج نتائج التقييم في الخطط الاستراتيجية لتطوير جودة وكفاءة الخدمات المقدمة.

(14) الدراسات المستقبلية

- بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابتكار التنظيمي من وجهة نظر العاملين في بلدية الخليل، يُقترح التوسع في المجالات البحثية التالية:
- دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المرونة التنظيمية: دراسة ميدانية على الهيئات المحلية الفلسطينية.
 - بحث أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في دعم التماثل التنظيمي: دراسة ميدانية على البنوك التجارية الفلسطينية.
 - تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الفلسطينية.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- أبو سيف، محمود سيد (2016). رأس المال الفكري وعلاقته بالابتكار التنظيمي في جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا بمصر: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، 1(98)، 1-73.
- أبو شرار، محمد خالد (2019). إدارة المعرفة وأثرها على الابتكار التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الفلسطينية. جامعة الخليل، فلسطين.
- اشتوي، محمد عبد. (2022). أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في شركة توزيع الكهرباء بمحافظة غزة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 18(7)، 20-37.
- بلالي، أحمد، وسملالي، يحييه (2018). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية. مجلة رؤى اقتصادية، 10(2)، 115-133.
- ثابت، مؤمن زياد، وثابت، هدى محمد (2014). المناخ التنظيمي وأثره على الابتكار التنظيمي. مجلة البحوث التجارية، 1(3)، 561-588.
- الحداد، محمد علي (2024). أثر تطبيق المواصفات الدولية لجودة التدريب (ISO 10015) على الابتكار التنظيمي في قطاع الشؤون الإدارية والمالية في وزارة الإعلام بدولة الكويت. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، 50(3)، 305-357.
- رشاد، فوزي، وعبد الوهاب، رالا (2025). الدور الوسيط للدعم التنظيمي في العلاقة بين الرفاهية الوظيفية والابتكار التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في ضوء نظرية تقرير المصير. المجلة العربية لبحوث الاتصال والإعلام الرقمي، 4(2)، 113-180.
- سليمان، أماني سليمان، والحارثي، جود ناصر (2025). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء الاجتماعي: دراسة حالة مجموعة شركات دال 2024م. مجلة القرطاس، 6(1)، 55-78.
- السيد، غادة ياسر (2024). تأثير العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس على الابتكار التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة دمياط. المجلة المصرية للدراسات التجارية، 48(2)، 549-575.
- الشمري، فيصل، وحسن، محمد، وراغب، محمد، وأمارة، داليا. (2024). دور البعد البيئي في تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التميز المؤسسي بالتطبيق على المنشآت الصحية المتناهية الصغر بالمملكة العربية السعودية. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، 61(2)، 299-355.

- صالح، مصطفى، وفخري، نور. (2021). تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الإبداع التنظيمي: بحث تطبيقي. *مجلة كلية الرادين*، 43(1)، 140-155.
- عباس، عيبر، وعبد الحميد، عباس (2022). ممارسات تنمية الموارد البشرية وتأثيرها على الابتكار التنظيمي بالجامعات المصرية خلال تفشي وباء كورونا المستجد. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، 52(3)، 541-602.
- عبد الرحمن، مجدي محمود (2025). أثر تبني التوظيف الأخضر على تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية. *مجلة البحوث الإدارية*، 43(3)، 1-43.
- عبد الواحد، صالح عبد الرحمن (2019). أثر القيادة الإبداعية في تعزيز الابتكار التنظيمي لدى العاملين في وزارة الداخلية - الشق المدني المحافظات الجنوبية. *جامعة فلسطين، غزة*.
- العربي، تيقاوي، والشيخ، ساهس، وعكاشة، عزيزي أحمد (2019). تأثير عمليات إدارة المعرفة على الابتكارات التنظيمية في ظل التوجه نحو التكيف مع التغيير التنظيمي. *مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 27(2)، 201-230.
- الغرابي، زينب إسماعيل، وعبد القادر، علي أحمد، ويحيى، بريهان فطين. (2021). واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالابتكار الأخضر: دراسة ميدانية على فنادق النجمة الخضراء في مصر. *المجلة العربية للإدارة*، 41(2)، 319-340.
- كرجي، سحر، وبريسم، مها، وعبد الوهاب، فادية (2024). دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز التميز التنظيمي: دراسة تحليلية في دائرة بلدية الشعب. *المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية*، 22(4)، 861-876.
- محمود، إسراء عبد العظيم. (2023). التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالتنظيم الانفعالي والابتكار التنظيمي. *المجلة العلمية لعلوم الرياضة*، 15(1)، 251-288.
- مصطفى، أمل. (2025). أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على السعادة التنظيمية بالتطبيق على كلية الدراسات العليا والبحوث. *المجلة العربية للإدارة*، 45(1)، 247-266.
- النجار، سامر، وأحمد، محمد (2023). الدور الوسيط للقيادة التحويلية الخضراء في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتعزيز الاستدامة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات وزارة الصحة بمنطقة الحدود الشمالية. *مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية*، 61(1)، 77-114.

ثانيًا: المراجع باللغة الأجنبية

- Abiwu, Lawrence, & Nunoo, Godfred Nii. (2021). *Recruitment practices*. IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-4522-5.CH005>
- Abbas, Abeir, & Abdelhamid, Abbas. (2022). The practices of human resources development and their impact on organizational innovation in Egyptian universities during the outbreak of the COVID-19 pandemic. *Scientific Journal of Economics and Trade*, 541–602. (In Arabic)
- Abdelrahman, Magdy Mahmoud. (2025). The impact of adopting green employment on enhancing the competitive advantage: A field study. *Journal of Administrative Research*. (In Arabic)
- Abdelwahed, Saleh Abdelrahman. (2019). The impact of creative leadership on enhancing organizational innovation for personnel of the civil department in Ministry of Interior – Southern Governorates Sector. University of Palestine, Gaza. (In Arabic)
- Abu Seif, Mahmoud Sayed. (2016). The intellectual capital and its relation to organizational innovation in MISR University for Science and Technology (MUST) in Egypt: A field study. *Mansoura University, Faculty of Education Journal*, 1–73. (In Arabic)
- Abu Sharar, Mohamed Khaled. (2019). Knowledge management and its impact on organizational innovation: An applied study on Palestinian telecommunications companies. Hebron University, Hebron, Palestine. (In Arabic)
- Ahakwa, Lawrence, Yang, Jie, Tackie, Emmanuel, & Asamany, Michael. (2021). Green human resource management practices and environmental performance in Ghana: The role of green innovation. *SEISENSE Journal of Management*, 4(4), 100–119. <https://doi.org/10.33215/sjom.v4i4.704>
- Ashtiwi, Mohamed Abdou. (2022). The impact of green human resources management (GHRM) on the attainment of job engagement by employees of the electricity distribution company in Gaza Governorate. *Al-Quds Open University Journal for Administrative and Economic Research*. (In Arabic)
- Bahmani, Samira, Farmanesh, Parvin, & Khademolomoom, Ahmad. (2023). Effects of green human resource management on innovation performance

through green innovation: Evidence from Northern Cyprus on small island universities. *Sustainability*.

Belali, Ahmed, & Samlali, Yahdih. (2018). Practices of green human resources management (GHRM) and the competitive advantage. *Economic Visions Magazine*, 115–133. (In Arabic)

Curri-Memeti, Arjeta, & Selimi, Drita. (2020). Green human resource management – performance management and evaluation. In *Proceedings of the International Conference “Economic and Business Trends Shaping the Future”*. <https://doi.org/10.47063/EBTSF.2020.0034>

Derchi, Giacomo B., Davila, Ana, & Oyon, Didier. (2023). Green incentives for environmental goals. *Management Accounting Research*.

Elarabi, Tekawi, Elsheikh, Sahs, & Okasha, Ahmed Ahmed. (2019). The impact of knowledge management processes on organizational innovations in light of the trend towards adapting to organizational changes. *Journal of the Islamic University for Administrative and Economic Sciences*. (In Arabic)

Elgharabli, Zeinab Ismail, Abdelkader, Ali Ahmed, & Yehia, Brehan Fatin. (2021). The reality of practices of green human resources management (GHRM) and its relation to green innovation: A field study on Green Star hotels in Egypt. *Arab Journal of Management*, 319–340. (In Arabic)

Elhadad, Mohamed Ali. (2024). The impact of applying the international standards of training quality (ISO 10015) on organizational innovation at the administrative and financial sector in the Ministry of Media in the State of Kuwait. *Journal of Gulf and Arabian Peninsula Studies*, 305–357. (In Arabic)

Elnaggar, Samer, & Ahmed, Mohamed. (2023). The mediating role of green transformational leadership in the relationship between practices of green human resources management (GHRM) and enhancing organizational sustainability: An applied study on personnel of the Ministry of Health's hospitals at the Northern Border Region. *Alexandria University Journal of Administrative Sciences*, 77–114. (In Arabic)

Elsayed, Ghada Yasser. (2024). Impacts of the reciprocal relationship between superior and subordinate on organizational innovation: An applied study

on personnel of government hospitals in Damietta Governorate. *Egyptian Journal of Business Studies*, 549–575. (In Arabic)

Elshemari, Faisal, Hassan, Mohamed, Ragheb, Mohammed, & Amarah, Dalia. (2024). The environmental dimension's role with impacts of practices of green human resources management (GHRM) on institutional excellence: An applied study on micro-health facilities in the Kingdom of Saudi Arabia. *Alexandria University Journal of Administrative Sciences*, 299–355. (In Arabic)

Eurostat. (2018). *The measurement of scientific, technological and innovation activities: Oslo Manual 2018 – Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation*. Paris: OECD Publishing.

Fang, Li, Shi, Shun, Gao, Jian, & Li, Xia. (2022). The mediating role of green innovation and green culture in the relationship between green human resource management and environmental performance. *PLOS ONE*.

Kargi, Sahar, Brisam, Maha, & Abdelwahab, Fadia. (2024). The role of green human resources management (GHRM) in enhancing organizational excellence: An analytical study within the Municipal District of Sha'ab. *Iraqi Journal of Economic Sciences*, 861–876. (In Arabic)

Mahmoud, Esraa Abdelazim. (2023). Strategic planning and its relation to emotional regulation and organizational innovation. *Scientific Journal of Sports Science*, 251–288. (In Arabic)

Moustafa, Amal. (2025). The impact of green human resources management (GHRM) on organizational happiness: An applied study on the College of Graduate Studies and Research. *Arab Journal of Management*, 247–266. (In Arabic)

Purba, Suci Dwimawanti, Wiranatha, Hendry D., & Sulistyaningsih, Evi. (2024). Increasing commitment through the effect of green training and development and green behavior in state-owned bank employees. *Binus Business Review: Management, Accounting and Hospitality Management*, 261–270.

Rashad, Fawzy, & Abdelwahab, Ralila. (2025). The mediating role of organizational support in the relationship between job welfare and organizational innovation for teaching staff members in light of the self-

determination theory (SDT). *Arab Journal of Communication and Digital Media Research*, 113–180. (In Arabic)

Saleh, Mustafa, & Fakhri, Nour. (2021). The impact of green human resources management (GHRM) on enhancing organizational innovation: An applied study. *Al-Rafidain University College Journal*, 140–155. (In Arabic)

Shah, Nadeem, & Soomro, Bilal Ahmed. (2023). Effects of green human resource management practices on green innovation and behavior. *Management Decision*, 290–312.

Shahrulnizam, Nur Aisyah, Hassan, Mohd L., Azizie, Nor Azlin, Rahim, Nor Syazwani, & Saidi, Mohd Iqbal. (2024). Green recruitment and selection: Enhancing environmental performance through sustainable hiring practices. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 449–456.

Soliman, Amani Sulaiman, & Elharthi, Ghada Nasser. (2025). The impact of practices of green human resources management (GHRM) on social performance: A case study on a group of companies. *Al-Qirtas Magazine*. (In Arabic)

Thabet, Moamen Ziad, & Thabet, Huda Mohamed. (2014). The organizational climate and its impact on organizational innovation. *Journal of Business Research*, 561–588. (In Arabic)

Tinuke, Mary Funmilayo, Kabiru, Ibrahim G., & Lateef, Olawale O. (2021). Green training and development practices on environmental sustainability: Evidence from WAMCO PLC. *Journal of Environmental Management Studies*, 1(2), 1–19.

Titrek, Osman. (2015). The level of innovation management of school principals in Turkey. *The Anthropologist Journal*, 449–456.

The Impact of Practices of Green Human Resources Management on Enhancing Organizational Innovation according to Employees of Hebron Municipality

Dr. Yasser Adel Mohamed Abu Mostafa

Abstract

The objective of this current study is to identify the impact of practices of Green Human Resources Management on enhancing Organizational Innovation according to employees of Hebron Municipality. In this regard, the study has employed the Descriptive-Analytical Approach, using the Questionnaire Form as a research tool for data collection. In addition, the targeted research community has included all (781) employees at Hebron Municipality in the West Bank, Palestine; of which a research sample of (300) respondents have been selected through the Simple Random Sampling Method.

On this basis, the concluded results have confirmed that there is an impact of (31.1%) for practices of Green Human Resources Management on Organizational Innovation, which is a remarkably low percentage; and that is except for the dimensions of (Green Training, Green Incentives and Rewards, and Green Performance Management and Assessment), which do not have any impact on the level of Organizational Innovation. In addition, the results have also shown that there are no statistically significant differences between responses of the sample individuals that could be attributed to the research variables of (Gender - Age Group - Years of Service - Job Title); however, there are indeed significant differences concerning the research variable of (Scientific Qualification) in favor of Post-Graduate Studies.

In light of the above results, this current study recommends that it is imperative for employees of Hebron Municipality to adopt practices of Green Human Resources Management as an integral part of their work culture inside the municipality, hence paying more attention to the environmental aspects. In addition, it is necessary to employ the indices of Green Performance within the Performance Assessment Management System; not to mention specifying the green objectives and responsibilities of all employees, so that they could contribute to the desired Environmental Innovation. Finally, it is imperative to pay more attention to the adopted mechanisms of Green Incentives and Rewards; as they shall be linked directly to the environmental performance of employees.

Keywords

Practices of Green Human Resources Management - Organizational Innovation - Hebron Municipality

التوثيق المقترح للدراسة وفقا لنظام APA

أبو مصطفى، ياسر عادل محمد (2025). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابتكار التنظيمي من وجهة نظر العاملين في بلدية الخليل. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، 62(6)، 130-87.