



كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال

# أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على التطوير التنظيمي و تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات

دراسة تطبيقية على قطاع الأسمدة والصناعات الكيماوية

The Effect Of Green Human Resources Management On Organizational  
Development And Achieving Competitive Advantage For Organizations

( An Empirical Study On Fertilizer And Chemical Industries Sector )

رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال

إعداد الباحث

محمد حسن عبده عرنوس

إشراف

د / بسنت عادل الزياي

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة – جامعة عين شمس

أ . د / إجلال عبد المنعم حافظ

أستاذ إدارة الأعمال

كلية التجارة – جامعة عين شمس

١٤٤٠ هـ - ٢٠١٩ م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا

عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ ﴾

سورة البقرة - الآية (٣٢)

## إهداء

إلى روح أبي الذي لم يدخر جهداً في سبيل العلم  
إلى والدتي التي بذلت وما زالت تبذل من عمرها  
وعطاءها من أجل أبنائها ...

إلى زوجتي رفيقة الدرب والكفاح ...

إلى بناتي قُرة العين ولب القلب الذي ينبض بحبهم  
إلى أخوتي الأحباء وعائلتي الذين دعموني

أهدي هذا العمل الذي أبتغي به علم ينتفع به ...

الباحث

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، أسجد لله حمداً وشكراً على توفيقه لي لإتمام هذا العمل ، وأتوجه بعظيم الشكر والإمتنان والعرفان بالجميل إلى:

**الأستاذ الدكتور/ إجلال عبد المنعم حافظ**

**أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة - جامعة عين شمس .**

حيث لن أجد من الكلمات ما يكفي لأوفيها حقها من الشكر والتقدير لرعايتها للباحث وتوجيهاتها العلمية البناءة ، ومساعدتها المثمرة التي بدونها ما تم الإنتهاء من هذه الدراسة، وأدعو الله تعالى أن يجزيها عنا خير الجزاء وأحسنه ، ويديم عليها موفور الصحة لتبقى داعماً للباحثين والبحث العلمي .

كما أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير والعرفان بالجميل إلى :

**الدكتورة / بسنت عادل الزياي**

**مدرس بقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة - جامعة عين شمس .**

على ما بذلته من جهود لتوجيهي وإرشادي في هذه الدراسة ، جزاها الله عنا خير الجزاء وأحسنه .  
ويتقدم الباحث بخالص الشكر والتقدير إلى كل من :

**الأستاذ الدكتور/ محمود محمد السيد**

**أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة - جامعة عين شمس**

**الأستاذ الدكتور/ محمد أحمد عبد النبي**

**وكيل محافظ البنك المركزي المصري الأسبق**

على تفضلهما بالمشاركة في المناقشة والحكم على الرسالة على الرغم من إنشغالهما ووقتهما الثمين .  
ولا يفوتني في هذا المقام أن أتقدم بالشكر إلى أساتذتي الأجلاء في المرحلة التمهيدية لما قدموه من نصائح غالية، فإليهم أسجل خالص شكري وتقديري ، لهم مني كل الإحترام .

كما يتقدم الباحث بالشكر والتقدير للسادة المسؤولين بالجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء وشركة أبو قير للأسمدة والصناعات الكيماوية، وشركة أبو زعبل للأسمدة والمواد الكيماوية ، وشركة الإسكندرية للأسمدة والصناعات الكيماوية والذين قدموا المعاونة الصادقة وتيسيرات كبيرة في سبيل إمداد الباحث بالبيانات والمعلومات التي إستلزمها الدراسة.

**والشكر موصول لكل من ساهم بالمعاونة في إخراج هذه الدراسة .**

**الباحث**



كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال

أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على التطوير التنظيمي  
وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات  
دراسة تطبيقية على قطاع الأسمدة والصناعات الكيماوية

إسم الباحث : محمد حسن عبده عرنوس

الدرجة العلمية : دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال

اسم الكلية : كلية التجارة

الجامعة : جامعة عين شمس

سنة المنح : ٢٠١٩ م



كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال

إسم الباحث : محمد حسن عبده عرنوس  
عنوان الرسالة : أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على التطوير التنظيمي  
وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات ( دراسة تطبيقية على قطاع  
الأسمدة والصناعات الكيماوية )

الدرجة العلمية : دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال

لجنة المناقشة والحكم على الرسالة :

مشرفاً ورئيساً

١- الأستاذ الدكتور / إجلال عبد المنعم حافظ

أستاذ إدارة الأعمال – كلية التجارة - جامعة عين شمس

عضواً

٢- الأستاذ الدكتور / محمود محمد السيد

أستاذ إدارة الأعمال – كلية التجارة - جامعة عين شمس

عضواً

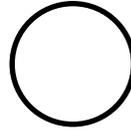
٣- الأستاذ الدكتور / محمد أحمد عبد النبي

وكيل محافظ البنك المركزي المصري الأسبق

تاريخ البحث / / ٢٠١٩ م

الدراسات العليا

أجيزت الرسالة بتاريخ / / ٢٠١٩ م



ختم الإجازة

موافقة مجلس الجامعة

موافقة مجلس الكلية

بتاريخ / / ٢٠١٩ م

بتاريخ / / ٢٠١٩ م

## مستخلص

إسم الباحث : محمد حسن عبده عرنوس

عنوان الرسالة: أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على التطوير التنظيمي و تحقيق الميزة

التنافسية للمنظمات ( دراسة تطبيقية على قطاع الأسمدة والصناعات الكيماوية )

الدرجة العلمية : دكتوراه الفلسفة - جامعة عين شمس - كلية التجارة - قسم إدارة الأعمال ، ٢٠١٩ .

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على كل من التطوير التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات في قطاع الأسمدة والصناعات الكيماوية ، وتتمثل مشكلة الدراسة في أن قطاع الأسمدة والصناعات الكيماوية يعاني من مشكلة زيادة التلوث البيئي ووجود بعض الممارسات التقليدية القديمة الضارة بالإنسان والبيئة لذا تبرز أهمية البحث عن أساليب وممارسات حديثة لإدارة الموارد البشرية الخضراء لتساهم في وضع حلول لمثل تلك المشكلات .

منهجية الدراسة : إعتد الباحث في هذه الدراسة على إستخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما إعتد الباحث على قائمة الإستقصاء كأداة لجمع وتحليل البيانات اللازمة للدراسة التطبيقية، وقد تمثل مجتمع البحث في العاملين بقطاع الأسمدة والصناعات الكيماوية بجمهورية مصر العربية ، وقد قامت الدراسة على عينة من العاملين في ثلاث شركات من قطاع الأسمدة والصناعات الكيماوية .

وقد أسفرت الدراسة عن عدة نتائج أهمها ما يلي :

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء ، وتحقيق الميزة التنافسية.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء ، و التطوير التنظيمي .
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التطوير التنظيمي ، وتحقيق الميزة التنافسية .

وقد قدمت الدراسة عدة توصيات أهمها ما يلي :

ضرورة تشجيع السلوكيات الخضراء صديقة البيئة عن طريق تنمية التفكير الإبتكاري في هذا المجال وذلك بوضع بعض المسابقات بين الموظفين لتشجيعهم على إبتكار أساليب عمل خضراء متطورة وصديقة للبيئة، وتدريبهم على تبسيط الإجراءات كأحد أهم أبعاد التطوير التنظيمي الذي يساهم بدوره في ايجاد بيئة عمل رشيدة خضراء، والإهتمام بتأهيل كوادر متخصصة في نُظم إدارة الموارد البشرية صديقة البيئة، وتضمين مفاهيم إدارة الموارد البشرية الخضراء ضمن أهداف الخطط الإستراتيجية للمنظمات .

**الكلمات المفتاحية :**

إدارة الموارد البشرية الخضراء - التطوير التنظيمي - الميزة التنافسية - مشاركة الموظفين - المسؤولية الإجتماعية - السلامة والصحة المهنية - التفكير الإبتكاري - أسلوب تمكين العاملين - تبسيط الإجراءات - الجودة - التكلفة - السُمة .

## **Abstract**

**Researcher name :** Mohamed Hassan Abdou Arnous

**Title of the study :** The Effect of Green Human Resources Management on Organizational Development and Achieving Competitive Advantage of Organizations (Applied Study on the Fertilizer and Chemical Industries Sector )

**Ph.D. :** Ain Shams University - Faculty of Commerce - Department of Business Administration – Human Resources Management – 2019 .

**The objective of this study is** to identify the impact of green human resource management on both organizational development and the competitive advantage of organizations in the field of fertilizers and chemical industries. The problem of the study is that the fertilizer and chemical industries sector suffers from the problem of increasing environmental pollution and the existence of some traditional practices harmful to humans and the environment. The importance of finding new methods and practices for green h.r.m. is important in helping to develop solutions to such problems.

**The main results of the study :**

- There is a significant statistical impact relationship between green human resources management and achieving competitive advantage.
- There is a significant statistical impact relationship between green human resource management and organizational development.
- There is a significant statistical impact relationship between organizational development and achieving competitive advantage.

**The most important of study recommended are the following :**

The need to promote green behaviors environment by developing thinking. In this regard, by putting some competitions among employees to encourage them to create green and advanced methods of work, and to work on simplifying procedures as one of the most important dimensions of organizational development, which contributes in Yale cost and find a rational work of a green environment, and attention to the rehabilitation of cadres specialized in human resources management systems environment-friendly.

**Key words :**

Green Human Resource Management - Organizational Development - Competitive Advantage - Employees Participation - Social Responsibility - Occupational Safety and Health - Innovative Thinking - Empowering Employees - Simplifying Procedures - Quality - Cost - Reputation.



## أولاً : قائمة الموضوعات

رقم الصفحة	الموضوع	م
٣٣ - ١	<b>الفصل الأول : الإطار العام للدراسة</b>	
١	مقدمة	أولاً
٢	الدراسة الإستطلاعية	ثانياً
٢	مشكلة الدراسة	ثالثاً
٤	أهداف الدراسة	رابعاً
٤	أهمية الدراسة	خامساً
٥	فروض الدراسة	سادساً
٧	متغيرات الدراسة	سابعاً
٨	منهجية الدراسة	ثامناً
١٢	أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات	تاسعاً
١٤	التعريف النظري لمتغيرات الدراسة والأبعاد المرتبطة بها	عاشرًا
١٦	حدود الدراسة	حادي عشر
١٧	خطة الدراسة	ثاني عشر
١٨	الدراسات السابقة :	ثالث عشر :
١٨	الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الخضراء .	أ
٢٢	الدراسات السابقة المتعلقة بالتطوير التنظيمي .	ب
٢٦	الدراسات السابقة المتعلقة بالميزة التنافسية .	ج
٣٠	التعليق على الدراسات السابقة	د
٣١	أوجه الإستفادة من الدراسات السابقة	هـ
٣١	الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	و
٣٣	خلاصة الفصل الأول	
٦٦ - ٣٤	<b>الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية الخضراء</b>	
٣٥	مقدمة	أولاً
٣٦	مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء	ثانياً
٣٧	الوظائف الخضراء	ثالثاً
٤١	دور الإدارة الخضراء في جذب وتطوير الموظفين	رابعاً
٤٣	مفهوم المصطلح الأخضر في سياق إدارة الموارد البشرية	خامساً
٤٣	الإدارة الخضراء في المنطقة العربية	سادساً
٤٤	الأبعاد المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الخضراء :	سابعاً :
٤٤	بُعد مشاركة الموظفين	أ
٥٠	بُعد المسؤولية الإجتماعية	ب
٥٩	بُعد السلامة والصحة المهنية	ج
٦٦	خلاصة الفصل الثاني	

رقم الصفحة	الموضوع	م
٩٤ - ٦٧	<b>الفصل الثالث : التطوير التنظيمي</b>	
٦٨	المقدمة	أولاً
٦٩	مفهوم التطوير التنظيمي	ثانياً
٧٠	مراحل التطوير التنظيمي	ثالثاً
٧٠	الفرق بين إدارة التغيير وإدارة التطوير التنظيمي	رابعاً
٧١	أهداف التطوير التنظيمي	خامساً
٧٢	الأسباب الدافعة للتطوير التنظيمي	سادساً
٧٤	خطوات التطوير التنظيمي	سابعاً
٧٦	المبادئ والافتراضات التي يستن عليها التطوير التنظيمي	ثامناً
٧٧	تقنيات التدخل للتطوير التنظيمي	تاسعاً
٧٩	نظريات التطوير التنظيمي	عاشراً
٨٠	الأبعاد المتعلقة بالتطوير التنظيمي :	حادي عشر :
٨٠	بُعد تنمية التفكير الإبتكاري	أ
٨٦	بُعد التوجه نحو أسلوب تمكين العاملين	ب
٩٠	بُعد العمل على تبسيط الإجراءات	ج
٩٤	خلاصة الفصل الثالث	
١١٦ - ٩٥	<b>الفصل الرابع : الميزة التنافسية</b>	
٩٦	مقدمة	أولاً
٩٧	مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها	ثانياً
١٠٠	أهمية الميزة التنافسية	ثالثاً
١٠١	مصادر تحقيق الميزة التنافسية	رابعاً
١٠٤	الميزة التنافسية في ظل تبني مفاهيم إدارة الموارد البشرية الخضراء	خامساً
١٠٧	المزايا المتحققة من تبني المنظمات للممارسات الخضراء	سادساً
١٠٨	الأبعاد المتعلقة بالميزة التنافسية :	سابعاً :
١٠٨	تخفيض التكلفة	أ
١١١	بُعد تحسين الجودة	ب
١١٣	بُعد السمعة	ج
١١٦	خلاصة الفصل الرابع	
١٦٥-١١٧	<b>الفصل الخامس : مناقشة نتائج الدراسة التطبيقية وإختبار الفروض</b>	
١١٨	مقدمة	أولاً
١١٨	تحليل خصائص مفردات عينة الدراسة	ثانياً
١٢٠	مصدقية وإعتمادية الأداة المستخدمة في قياس نتائج الدراسة التطبيقية	ثالثاً
١٢٧	مناقشة التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات وأبعاد الدراسة	رابعاً
١٤٥	إختبار فروض الدراسة	خامساً
١٦٥	خلاصة الفصل الخامس	
١٨١-١٦٦	<b>الفصل السادس : نتائج وتوصيات الدراسة</b>	
١٦٧	مقدمة	أولاً
١٦٧	العلاقة بين نتائج الدراسة والفروض	ثانياً

رقم الصفحة	الموضوع	م
١٧٥	توصيات الدراسة	ثالثاً
١٨٠	توصيات خاصة بمجالات البحوث المستقبلية	رابعاً
١٨١		خلاصة الفصل السادس
١٩٨-١٨٢	قائمة المراجع	
١٨٣	المراجع العربية	أولاً
١٩٢	المراجع الأجنبية	ثانياً
قائمة الملاحق		
٢٠١	موافقة الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء	ملحق رقم ١
٢٠٣	قائمة إستقصاء الدراسة	ملحق رقم ٢
٢١٢	ملخص الدراسة باللغة العربية	ملحق رقم ٣
1-7	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	ملحق رقم ٤

## ثانياً : قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٨	إجمالي عدد العاملين في قطاع الأسمدة و الصناعات الكيماوية	(١/١)
٩	عدد ونسب الإستثمارات الموزعة حسب عدد العاملين	(٢/١)
١٠	عدد ونسب الإستثمارات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل الإحصائي في عينة البحث	(٣/١)
١٤	التعريف النظري والقياس لمتغيرات الدراسة والأبعاد المرتبطة بها	(٤/١)
٤١	نماذج مأمولة لمشاركة الموظفين في الممارسات البيئية الخضراء	(١/٢)
٤٦	أهم الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية	(٢/٢)
٥٤	الحجج المؤيدة والمعارضة لفكرة المسؤولية الإجتماعية	(٣/٢)
٥٧	أبعاد وعناصر المسؤولية الإجتماعية حسب نموذج Carroll	(٤/٢)
٧١	الفرق بين إدارة التغيير وإدارة التطوير التنظيمي	(١/٣)
٨٥	الفرق بين التفكير المنطقي والتفكير الإبتكاري	(٢/٣)
١١٠	التكاليف والعوائد المحتملة عن إتباع المنظمة للممارسات الخضراء صديقة البيئة	(١/٤)
١١٨	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب النوع	(١/٥)
١١٩	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب العمر	(٢/٥)
١١٩	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	(٣/٥)
١٢٠	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	(٤/٥)
١٢١	معاملات الثبات والصدق الذاتي لأبعاد الدراسة	(٥/٥)
١٢٢	معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء والفقرات التي تنتمي إلى كل منها	(٦/٥)
١٢٤	معاملات الارتباط بين أبعاد الميزة التنافسية والفقرات التي تنتمي إلى كل منها	(٧/٥)
١٢٥	معاملات الارتباط بين أبعاد التطوير التنظيمي والفقرات التي تنتمي إلى كل منها	(٨/٥)
١٢٧	الإحصاءات الوصفية لأبعاد "إدارة الموارد البشرية الخضراء" حسب المستويات الوظيفية	(٩/٥)
١٢٧	نتائج إختبار توكي للمقارنة بين المستويات الوظيفية الثلاثة من حيث أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء	(١٠/٥)
١٢٨	الإحصاءات الوصفية لفقرات بعد مشاركة الموظفين	(١١/٥)
١٢٩	الإحصاءات الوصفية لفقرات بعد المسؤولية الإجتماعية	(١٢/٥)
١٣١	الإحصاءات الوصفية لفقرات بعد السلامة والصحة المهنية	(١٣/٥)
١٣٢	الإحصاءات الوصفية لأبعاد "الميزة التنافسية" حسب المستويات الوظيفية	(١٤/٥)
١٣٣	نتائج إختبار توكي للمقارنة بين المستويات الوظيفية الثلاثة من حيث أبعاد الميزة التنافسية	(١٥/٥)
١٣٤	الإحصاءات الوصفية لفقرات بعد تحسين الجودة	(١٦/٥)

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
١٣٦	الإحصاءات الوصفية لفقرات بعد تخفيض التكلفة	(١٧/٥)
١٣٨	الإحصاءات الوصفية لفقرات بعد تحسين السُمة	(١٨/٥)
١٣٩	الإحصاءات الوصفية لأبعاد "التطوير التنظيمي" حسب المستويات الوظيفية	(١٩/٥)
١٤٠	نتائج إختبار توكي للمقارنة بين المستويات الوظيفية الثلاثة من حيث أبعاد التطوير التنظيمي	(٢٠/٥)
١٤١	الإحصاءات الوصفية لفقرات بعد تنمية التفكير الإبتكاري	(٢١/٥)
١٤٣	الإحصاءات الوصفية لفقرات بعد التوجه نحو أسلوب تمكين العاملين	(٢٢/٥)
١٤٤	الإحصاءات الوصفية لفقرات بعد العمل على تبسيط الإجراءات	(٢٣/٥)
١٤٥	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار الفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيسي الأول (العلاقة بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحسين الجودة)	(٢٤/٥)
١٤٧	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيسي الأول (العلاقة بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء وتخفيض التكلفة)	(٢٥/٥)
١٤٩	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار الفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيسي الأول (العلاقة بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحسين السُمة)	(٢٦/٥)
١٥٢	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار الفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيسي الثاني (العلاقة بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء وتنمية التفكير الإبتكاري)	(٢٧/٥)
١٥٤	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيسي الثاني (العلاقة بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء وأسلوب تمكين العاملين)	(٢٨/٥)
١٥٦	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار الفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيسي الثاني (العلاقة بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء والعمل على تبسيط الإجراءات)	(٢٩/٥)
١٥٨	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار الفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيسي الثالث (العلاقة بين أبعاد التطوير التنظيمي وتحسين الجودة)	(٣٠/٥)
١٦٠	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيسي الثالث (العلاقة بين أبعاد التطوير التنظيمي وتخفيض التكلفة)	(٣١/٥)
١٦٢	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار الفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيسي الثالث (العلاقة بين أبعاد التطوير التنظيمي وتحسين السُمة)	(٣٢/٥)
١٦٧	العلاقة بين نتائج الدراسة التطبيقية وفروض الدراسة	(١/٦)
١٧٥	توصيات الدراسة التطبيقية	(٢/٦)

## ثالثاً : قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٧	نموذج العلاقة بين متغيرات الدراسة	(١/١)
٣٩	دورة برنامج الوظائف الخضراء	(١/٢)
٤٣	المعاني الأربعة لمصطلح الأخضر في سياق إدارة الموارد البشرية	(٢/٢)
٥٥	مفهوم الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية	(٣/٢)
٥٦	هرم Carroll للمسئولية الإجتماعية	(٤/٢)
٥٨	تدرج الدور الإجتماعي للمؤسسة	(٥/٢)
٦٢	الجهات المختلفة التي تقع عليها مسؤولية السلامة والصحة المهنية	(٦/٢)
٧٦	خطوات التغيير والتطوير التنظيمي	(١/٣)
٨٢	الأدوار الخاصة بالموظف الأخضر	(٢/٣)
٨٨	مستويات التمكين	(٣/٣)