



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
اطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه الطور الثالث
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة الأعمال

إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في
تحسين أداء المؤسسات
دراسة ميدانية على مجموعة من المؤسسات الجزائرية

المشرف:
أ.د. عيشوش محمد الحافظ
المشرف المساعد:
د. التجاني محمد العيد

إعداد الطالب:
منصر حسان

لجنة المناقشة

اللقب والاسم	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
عابي خليدة	أستاذ التعليم العالي	جامعة الوادي	رئيسا
عيشوش محمد الحافظ	أستاذ التعليم العالي	جامعة الوادي	مشرفا ومقررا
التجاني محمد العيد	أستاذ محاضر أ	جامعة الوادي	مشرفا مساعدا
دريدي بشير	أستاذ محاضر أ	جامعة الوادي	مناقشا
شاهد عبد الحكيم	أستاذ محاضر أ	جامعة الوادي	مناقشا
بوعلاق نوال	أستاذ التعليم العالي	جامعة تبسة	مناقشا
بن قيراط ووداد	أستاذ محاضر أ	جامعة تبسة	مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

الحمد لله العظيم الجليل الحي القيوم ذو الجلال والإكرام حمدا كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه فله
المنة والفضل والثناء الحسن.

والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين نبي الهدى والرحمة سيدنا وحبينا وقدوتنا محمد عليه أفضل الصلاة
وأزكى التسليم وعلى آله وصحبه ومن ولاة أجمعين إلى يوم الدين.

إن الحروف لتتهادى بكلماتها لتجسد لكم أجمل عبارات الشكر والثناء.

وإن الكلمات لتقف عاجزة والعبارات تائهة بل والأفكار قاصرة حينما نريد أن نشكركم في مثل هذه
اللحظات يتوقف القلم ليفكر قبل أن يخط الحروف لينظمها في سطور تمر في الخيال ولا يبقى لنا في
نهاية المطاف إلا قليلا من الذكريات وصور تجمعا برفاق وزملاء وأساتذة أناروا دربنا.

فواجب علينا شكرهم عملا بقوله صلى الله عليه وسلم "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" ونحن نخطو الخطوات
الأخيرة لإتمام هذه الأطروحة.

فجزيل الشكر والعرفان إلى كل من:

الأستاذ المشرف: الدكتور عيشوش محمد الحافظ على الجهودات المبذولة ونصائحها القيمة وعلى تعاونه
التام على أكمل وجه وفي كل وقت من أجل إتمام هذه المذكرة.

كل الشكر التقدير والإحترام للجنة المناقشة: الذين سيتم بتصويباتهم ومقترحاتهم إثراء هذه الأطروحة.

الشكر والعرفان إلى كل من أشعل شمعة في دروب العلم إلى: كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية
والعلوم التجارية وعلوم التسيير وخاصة قسم علوم التسيير وإلى كل عمال جامعة الشهيد حمه لخضر -الوادي-.

كما نشكر إطارات وعمال المؤسسات (صوميفوص، نفضال، الإسمنت، سونلغاز) -تبسة- على تعاونهم معنا
لإتمام الجانب التطبيقي في هذه الأطروحة.

وفي الأخير نتوجه بالشكر إلى كل من ساهم من بعيد أو من قريب في إنجاز هذا العمل وتأدية هذه الأمانة
الجليلة.

الإهداء

أهدي ثمرتي هذه والتي ستنتسي حلاوتها مر تعبها إليك أبي العزيز يا من لم تبخل عليا يوما بشيء
فبذلت كل نفيس لأجلي إليك أمي الغالية يا من بذلت كل جهد في تربيتي وتوجيهي نحو طريق
الخلق النبيل والأدب فنلت كل الاحترام.

إلى قدوتي في الحياة أخي الأكبر بشير الذي أرى فيه القدوة والمثل الأعلى في الاجتهاد والثقة
فقد منحني شعلة العلم وطلب مني أن أصل بها إلى القمة على تأفل في يدي وها أنا اليوم ألوح
له من القمة شكرا وعرفانا مستمدا منه الطموح على العلو أكثر في درجات العلم فقد كان لي
عونا وسندا في كل مجالات حياتي.

وفي مثل هذه اللحظات ترتجف الأنامل في الإهداء وقبل أن تخط الحروف حاملة أقلاما عبئ
حبرها من أزكى العطور لتجمعها في كلمات فتبعثر الكلمات في الصفحات لأجما في سطور
أذكر فيها أخواتي المصونات والأغلى من الدرر وأصهارى وزوجات إخوتي وكذلك أخي الأكبر
نصر الدين.

وأخص بالذكر زوجتي وشريكة حياتي وشريكة سعادتي التي تأمل دوما أن تراني في القمة
وتشجعني دوما على هذا بصبرها وتضحيتها وحرصها على توفير الظروف المناسبة أثناء العمل
على هذه الأطروحة.

وإلى كل من تقاسم معي جهد وتكاليف هذه الثمرة منذ زراعتها الى العناية بها حتى قطافها
وأخص بالذكر صديقي عدلان وسمير وعبد المالك متمنيا دوام صداقتنا فقد عرفت معنى
الصداقة الحقيقية معكم.

إلى أستاذي الذي لم يبخل علي بالنصح والتوجيه والإرشاد.

منصر حسان

الملخص:

سعت هذه الدراسة لتحديد دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المؤسسات في مجموعة من المؤسسات الجزائرية (مؤسسة سونلغاز تبسة، مؤسسة نفطال تبسة، مؤسسة صوميفوس تبسة، مؤسسة الإسمنت تبسة)، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات من أفراد العينة الذي بلغ عددها 126 مفردة، والقيام بالمعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وبعد عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لدور إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويضات والمكافآت الخضراء، حفظ الطاقة) في تحسين الأداء بأبعاده مجتمعة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعليم والنمو، البعد البيئي) في المؤسسات محل الدراسة، وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات محل الدراسة لكافة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مع التركيز على التوظيف الأخضر كنقطة بداية للحصول على كفاءات بشرية قادرة على التعامل مع تلك الممارسات البيئية على أسس عملية سليمة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية الخضراء، التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التعويضات والمكافآت الخضراء، تقييم الأداء الأخضر، حفظ الطاقة، أداء المؤسسة.

Abstract:

This study aimed to determine the role of green human resources management in improving the performance of institutions within a group of Algerian enterprises (Sonelgaz Tebessa Corporation, Tebessa Naftal Corporation, Soumiphos Tebessa Corporation, Tebessa Cement Corporation), The questionnaire was relied upon as a tool for collecting data from the sample members, and their number reached 126 individuals. And carrying out statistical processing using the (SPSS) program, and after presenting, analyzing and interpreting the results of the field study, the study reached several results, the most important of which is that there is a statistically significant effect at the level $(\alpha \geq 0.05)$ of the role of green human resources management in its dimensions (green employment, green training and development). (Green performance evaluation, green compensation and rewards, energy conservation) in improving performance in all its dimensions (financial dimension, customer dimension, internal operations dimension, education and growth dimension, environmental dimension) in the studied institutions. The study recommends the need for the institutions under study to adopt all management practices. Green human resources with a focus on recruitment as a starting point for obtaining human competencies capable of dealing with these practices on sound practical foundations.

Keywords: green human resources management, green employment, green training and development, green compensation and rewards, green performance evaluation, energy conservation, organization performance.

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns surrounds the central text. The border is composed of repeating motifs in each corner and along the edges, creating a frame for the content.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
	البسمة
	الشكر والعرفان
	الإهداء
	الملخص
II	فهرس المحتويات
V	فهرس الجداول
VIII	فهرس الأشكال
	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية الخضراء وأداء المؤسسة	
11	تمهيد
12	المبحث الأول: مفاهيم عامة لإدارة الموارد البشرية الخضراء
12	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء
15	المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية الخضراء
18	المطلب الثالث: متطلبات تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء
19	المطلب الرابع: تحديات تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء
20	المطلب الخامس: القواعد الخضراء لمدراء الموارد البشرية الخضراء في المنظمة:
22	المبحث الثاني: أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء
22	المطلب الأول: التوظيف الأخضر
25	المطلب الثاني: التدريب والتطوير الأخضر
27	المطلب الثالث: تقييم الأداء الأخضر
29	المطلب الرابع: التعويضات والمكافآت الخضراء
30	المطلب الخامس: حفظ الطاقة
32	المبحث الثالث: عموميات حول أداء المؤسسة
32	المطلب الأول: المفاهيم الأساسية لأداء المؤسسة
40	المطلب الثاني: تقييم وقياس الأداء
43	المطلب الثالث: معايير ومؤشرات قياس أداء المؤسسة
50	المطلب الرابع: تحسين أداء المؤسسة
53	المطلب الخامس: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء
55	خلاصة
الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية حول إدارة الموارد البشرية الخضراء وأداء المؤسسة	
57	تمهيد
58	المبحث الأول: الدراسات العربية
77	المبحث الثاني: الدراسات الأجنبية

87	المبحث الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
89	خلاصة
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور إدارة الموارد البشرية الخضرأ في تحسين أداء المؤسسات على مجموعة من المؤسسات الجزائرية	
91	تمهيد
92	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسات محل الدراسة
92	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة صوميفوص
94	المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة نفظال
97	المطلب الثالث: التعريف بمؤسسة الإسمنت
99	المطلب الرابع: بالتعريف بمؤسسة سونلغاز
102	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة
102	المطلب الأول: منهج الدراسة
102	المطلب الثاني: تحديد مجتمع وعينة الدراسة
103	المطلب الثالث: أداة الدراسة
105	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة
118	المطلب الخامس: ملائمة أتمودج الدراسة
123	المطلب السادس: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
125	المبحث الثالث: استعراض نتائج الدراسة ومناقشتها
125	المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة
130	المطلب الثاني: الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة
142	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
163	خلاصة
165	الخاتمة
171	قائمة المراجع والمصادر
الملاحق	




فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
70	يوضح ملخص الدراسات السابقة العربية	01
83	يوضح الدراسات السابقة باللغة الأجنبية	02
103	يوضح تداول الاستبيان على المؤسسات محل الدراسة	03
104	يوضح توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة	04
104	يوضح مقياس خماسي ليكرت	05
104	يوضح طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي	06
106	يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعء التوظيف الأخضر	07
107	يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعء التدريب والتطوير الأخضر	08
108	يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعء تقييم الأداء الأخضر	09
109	يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعء التعويضات والمكافآت الخضراء	10
110	يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعء حفظ الطاقة	11
111	يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعء المالي	12
112	يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعء العملاء	13
113	يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعء العمليات الداخلية	14
114	يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعء التعليم والنمو	15
115	يوضح صدق الإتساق الداخلي للبعء البيئي	16
116	يوضح الاتساق البنائي لأداة الدراسة	17
117	يوضح اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان	18
119	يوضح اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات الدراسة	19
122	يوضح نتائج اختبار الارتباط الخطي المتعدد Multicollinearity	20
122	يوضح نتائج اختبار معامل الارتباط بين المتغيرات Correlation	21
125	يوضح توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس	22
126	يوضح توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر	23
127	يوضح توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي	24
128	يوضح توزيع عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخدمة	25
129	يوضح توزيع عينة الدراسة وفق متغير المركز الوظيفي	26
130	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التوظيف الأخضر	27
131	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التدريب والتطوير الأخضر	28
132	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء تقييم الأداء الأخضر	29
133	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التعويضات والمكافآت الخضراء	30
134	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء حفظ الطاقة	31
135	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعء المالي	32
136	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء العملاء	33
137	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء العمليات الداخلية	34

فهرس الجداول

138	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التعليم والنمو	35
139	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعء البيئي	36
140	يوضح مستوى توفر وترتيب متغيرات الدراسة حسب درجة الأهمية بالمؤسسات محل الدراسة	37
143	يوضح المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على إجمالي فقرات الجزء المتعلق بإدارة الموارد البشرية الخضراء بإبعادها المختلفة من الاستبيان والمتوسط الفرضي هو $u=03$	38
145	يوضح المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على إجمالي فقرات الجزء المتعلق بالأداء بإبعاده من الاستبيان والمتوسط الفرضي هو $u=03$	39
147	يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الرئيسية الثالثة	40
151	يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الرئيسية	41
155	يوضح فروق ذات دلالة إحصائية لأهمية أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء نحو الأداء تعزي إلى متغير (الجنس)	42
157	يوضح فروق ذات دلالة إحصائية لأهمية أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء نحو الأداء تعزي إلى متغير (العمر)	43
158	يوضح فروق ذات دلالة إحصائية لأهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء نحو الأداء تعزي إلى متغير (المستوى التعليمي)	44
160	يوضح فروق ذات دلالة إحصائية لأهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء نحو الأداء تعزي إلى متغير (عدد سنوات الخدمة)	45
162	يوضح فروق ذات دلالة إحصائية لأهمية أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء نحو الأداء تعزي إلى متغير (المركز الوظيفي)	46



فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ح	يوضح نموذج الدراسة المعتمد	01
19	يوضح المتطلبات الضرورية لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	02
42	يوضح عملية تقييم الأداء	03
48	يوضح الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن	04
50	يوضح النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC)	05
94	يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة صوميفوس (SOMIPHOS)	06
96	يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفظال (NAFTAL)	07
98	يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت	08
101	يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز	09
118	يوضح اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان	10
120	يوضح لوحة التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة (Normal Q-O plot)	11
121	يوضح لوحة التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة (Normal Q-Q plot)	12
124	يوضح الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	13
125	يوضح توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس	14
126	يوضح توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر	15
127	يوضح توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي	16
128	يوضح توزيع عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخدمة	17
129	يوضح توزيع عينة الدراسة وفق متغير المركز الوظيفي	18
141	يوضح مستوى توفر وترتيب متغيرات الدراسة حسب درجة الأهمية بالمؤسسات محل الدراسة	19
144	يوضح المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على إجمالي فقرات الجزء المتعلق بإدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها من الاستبيان والمتوسط الفرضي هو $u=03$	20
146	يوضح المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على إجمالي فقرات الجزء المتعلق بالأداء بأبعاده من الاستبيان والمتوسط الفرضي هو $u=03$	21
150	يوضح النموذج الميداني لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	22


A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns surrounds the central text. The border is composed of repeating motifs in each corner and along the edges, with a central horizontal line connecting the top and bottom sections.

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

العنوان	رقم الملحق
اتفاقية التربص في مؤسسة صوميفوص	01
اتفاقية التربص في مؤسسة نفعال	02
اتفاقية التربص في مؤسسة الإسمنت	03
اتفاقية التربص في مؤسسة سونلغاز	04
الاستبيان	05
قائمة الأساتذة المحكمين	06
مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)	07



المقدمة

تمهيد

شهد العالم نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرون اهتماماً متزايداً بالقضايا البيئية، كونها واحدة من أكثر القضايا أهمية في جميع أنحاء العالم، وذلك في ظل تدهور وارتفاع معدلات التلوث البيئي الذي يخلف أضراراً على الصحة البشرية، حيث تعتبر المحافظة على النظام البيئي الطبيعي قضية مهمة للأجيال القادمة، وأولوية مهمة ضمن جدول أعمال المدراء وأصحاب القرارات، حيث نتج عن هذه القضية المزيد من الضغوطات على المنظمات، وحفزت منظمات الأعمال على تهيئة وتطوير وتطبيق نهج الإدارة الخضراء، بالاعتماد على الممارسات والإجراءات الصديقة للبيئة.

ضمن هذا السياق تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم إدارات هذا العصر نظراً لتعاملها مع الأفراد العاملين، الذين يعتبرون أهم عناصر العملية الإنتاجية وأكثر موارد المنظمة عرضة للتأثير بالتغيرات البيئية، والذي يمكن المنظمة من خلالها أن ترفع مستوى الأداء وأن تحرز الكثير من المزايا التنافسية التي تساهم في تمكينها من مواجهة التحديات البيئية المختلفة وضمان استمراريتها، ونظراً لأهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمات وتأثيرها على المجتمع الذي تعمل فيه، فقد دفعتها هذه الأهمية إلى تبني أنشطة وسياسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وأن توليها اهتمامها لتحسين كفاءة استخدام موارد المنظمة بما يساهم في الحد من الملوثات البيئية المختلفة.

تعد إدارة الموارد البشرية الخضراء من المفاهيم الحديثة في الإدارة، والتي تركز على دمج مفاهيم الإدارة الخضراء في استراتيجيات الموارد البشرية، وذلك عن طريق تغيير مساراتهم الفكرية والسلوكية تجاه البيئة، وعدم التأثير سلباً عليها، من خلال استخدام (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويضات والمكافآت الخضراء، حفظ الطاقة) والموظفون الأخضر ذوو الخبرات والمهارات والكفاءات والمعرفة، فهؤلاء يعتبرون رأس مال بشري وفكري للمنظمة يتوجب على هذه المنظمات الاحتفاظ بهم، ويمكن للمنظمة من خلال الممارسات الخضراء المساهمة في الحد من التلوث والتدهور البيئي بشكل كبير، كما أنه في حال دمج المنظمة للموارد البشرية الخضراء مع الإدارة التقليدية سيرجع ذلك بالتأثير إيجاباً على الموظفين في تعزيز نشاطهم وزيادة إنتاجهم ورضاهم الوظيفي والحفاظ على صحتهم.

من جهة أخرى يعتبر أداء المؤسسة محور أساسياً لنجاح المنظمات، إذ يمكن اعتباره أحد أكبر العوامل إسهاماً في تحقيق الهدف الرئيسي للمنظمة والمتمثل في البقاء والاستمرارية لذلك فقد حظي باهتمام الكثير من الباحثين والمختصين فتمحورت جهودهم في تحديد سبل الارتفاع بمستواه، وهذا لمسيرة التطورات السريعة التي

تشهدها بيئة أعمال المنظمات، وانطلاقاً من هذا الطرح تبرز فرصة بحثية تستحق الدراسة لتبين دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المؤسسات بالإضافة إلى إسقاط واقع ذلك على مجموعة من المؤسسات الجزائرية.

❖ إشكالية الدراسة:

تعد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مبادرة استدامة هامة تتعامل مع تأثير المنظمات على البيئة، والتي تشمل سلسلة من الاستراتيجيات والسياسات التي تهدف إلى تعزيز الاستدامة البيئية وتقليل التأثيرات السلبية للمنظمات على البيئة، ومن المعروف أن المنظمات تواجه تحديات كبيرة فيما يتعلق بتحسين أدائها في ظل الاهتمام المتزايد بقضايا البيئة والاستدامة، حيث أن الآثار البيئية الناتجة عن الاستهلاك الخاطئ للموارد الطبيعية والاقتصادية واستنزافها داخل المنظمات يؤدي إلى زيادة التلوث البيئي والذي ينعكس سلباً على أداء المنظمات وصورتها أمام المنافسين.

واستناداً لما سبق، يمكن طرح مشكلة الدراسة من خلال إثارة السؤال الرئيسي التالي:

"ما مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويضات والمكافآت الخضراء، حفظ الطاقة) في تحسين الأداء (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، البعد البيئي) في مجموعة من المؤسسات الجزائرية؟"

❖ التساؤلات الفرعية:

ولمعالجة هذه الإشكالية والإجابة عليها بوضوح تمت صياغة التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما هو واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات محل الدراسة من خلال الأبعاد (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويضات والمكافآت الخضراء، حفظ الطاقة)؟
2. ما هو مستوى الأداء في المؤسسات محل الدراسة من خلال الأبعاد (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، البعد البيئي)؟
3. ما درجة العلاقة الارتباطية بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء في المؤسسات محل الدراسة؟
4. هل هناك أثر للتوظيف الأخضر في تحسين الأداء (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، البعد البيئي) في المؤسسات محل الدراسة؟
5. هل هناك أثر للتدريب والتطوير الأخضر في تحسين الأداء (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، البعد البيئي) في المؤسسات محل الدراسة؟

6. هل هناك أثر لتقييم الأداء الأخضر في تحسين الأداء (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، البعد البيئي) في المؤسسات محل الدراسة؟
7. هل هناك أثر للتعويضات والمكافآت الخضراء في تحسين الأداء (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، البعد البيئي) في المؤسسات محل الدراسة؟
8. هل هناك أثر لحفظ الطاقة في تحسين الأداء (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، البعد البيئي) في المؤسسات محل الدراسة؟
9. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء وأهميتها في تحسين أداء المؤسسات محل الدراسة تعزي المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة، المركز الوظيفي)؟

❖ فرضيات الدراسة:

على ضوء موضوع الدراسة واستجابة لمتطلبات تحقيق أهدافها، تم صياغة الفرضيات التالية:

1. الفرضية الرئيسية الأولى:

"مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويضات والمكافآت الخضراء، حفظ الطاقة) في المؤسسات محل الدراسة لا يرقى إلى المستوى المطلوب عند مستوى دلالة 0.05".

2. الفرضية الرئيسة الثانية:

"مستوى الأداء المقاس بأبعاده (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعليم والنمو، البعد البيئي) في المؤسسات محل الدراسة لا يرقى إلى المستوى المطلوب عند مستوى دلالة 0.05".

3. الفرضية الرئيسية الثالثة:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لدور إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويضات والمكافآت الخضراء، حفظ الطاقة) في تحسين الأداء بأبعاده مجتمعة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعليم والنمو، البعد البيئي) في المؤسسات محل الدراسة".

وتتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية عدد من الفرضيات الفرعية كما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور التوظيف الأخضر في تحسين الأداء بأبعاده مجتمعة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعليم والنمو، البعد البيئي) في المؤسسات محل الدراسة"؛
- الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور التدريب والتطوير الأخضر في تحسين الأداء بأبعاده مجتمعة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعليم والنمو، البعد البيئي) في المؤسسات محل الدراسة"؛
- الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور تقييم الأداء الأخضر في تحسين الأداء بأبعاده مجتمعة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعليم والنمو، البعد البيئي) في المؤسسات محل الدراسة"؛
- الفرضية الفرعية الرابعة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور التعويضات والمكافآت الخضراء في تحسين الأداء بأبعاده مجتمعة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعليم والنمو، البعد البيئي) في المؤسسات محل الدراسة"؛
- الفرضية الفرعية الخامسة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور حفظ الطاقة في تحسين الأداء بأبعاده مجتمعة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعليم والنمو، البعد البيئي) في المؤسسات محل الدراسة".

4. الفرضية الرئيسية الرابعة:

"لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في اتجاهات المبحوثين لأهمية أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء نحو الأداء تعزي المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة، المركز الوظيفي)".

❖ أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في دراسة متغيرات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأداء المؤسسة، كونها تعد من المواضيع الجديدة التي تشغل القطاعات المتنوعة بشكل عام والباحثين في الوقت الراهن، ويمكن إنجاز أهمية الدراسة في النقاط الآتية:

- تبيان الدور الذي تلعبه أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المؤسسات؛
- يعد موضوع الدراسة واحداً من الموضوعات الجديدة، حيث ظهر مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء حديثاً، ولا تزال الدراسات المتعلقة بهذا المفهوم في بدايتها وكلها تسعى لتحقيق مساهمات علمية في هذا الصدد؛
- تعتبر هذه الدراسة امتداداً للدراسات التي تهتم بإدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء؛
- الدراسات العربية المتناولة في مجال إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحديد دورها في تحسين أداء المؤسسات، نادرة جداً مما يمنح هذا الموضوع أهمية كبيرة في إيجاد ارتباط بينهما؛
- تعتبر أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء واحدة من أفضل الاستراتيجيات التي يجب تبنيها في المنظمات الجزائرية لحل مشاكلها البيئية وتعزيز تنمية الموارد البشرية؛
- إمكانية الوصول إلى نتائج موضوعية مبنية على دراسة كمية تخدم صانعي القرار في المؤسسات محل الدراسة.

❖ أهداف الدراسة:

- يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة الحالية في التعرف على دور إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويضات والمكافآت الخضراء، حفظ الطاقة) في تحسين الأداء بأبعاده مجتمعة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعليم والنمو، البعد البيئي) في مجموعة من المؤسسات الجزائرية وبناء على ذلك يمكن ذكر أهداف الدراسة كما يلي:
- التعرف على مستوى تطبيق أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويضات والمكافآت الخضراء، حفظ الطاقة) في مجموعة من المؤسسات الجزائرية؛
 - قياس مستوى أداء المؤسسات محل الدراسة من خلال الأبعاد التالية (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعليم والنمو، البعد البيئي)؛
 - دراسة مدى ارتباط أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء بتحسين الأداء من خلال الأبعاد المذكورة أعلاه؛
 - وضع إطار نظري للتعرف على مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء ومفهوم أداء المؤسسة؛
 - التعرف على أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها في تحسين أداء المؤسسة؛

- تشخيص مساهمة المتغيرات الشخصية والوظيفية في تعديل أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المؤسسات محل الدراسة؛
- تقديم التوصيات اللازمة لتطوير أداء المنظمات وتشجيعها على تبني توجه جديد للانتقال من الوظائف التقليدية نحو الاهتمام بالبيئة من خلال تطبيق أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء.

❖ المنهج المتبع:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من أجل الفهم الشامل للموضوع من جميع الجوانب وتوضيح المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة (إدارة الموارد البشرية الخضراء وأداء المؤسسة) والإجابة على الإشكالية المطروحة، أما فيما يتعلق بالدراسة الميدانية لمجموعة من المؤسسات الجزائرية (مؤسسة سونلغاز تبسة، مؤسسة نفضال تبسة، مؤسسة صوميفوس تبسة، مؤسسة الإسمنت تبسة) فقد تم اعتماد منهج دراسة حالة.

❖ مصطلحات الدراسة:

- الأخضر: هو ان نكون حريصين وحذرين جدا في استخدام الموارد الطبيعية من أجل أن تبقى لأطول فترة ممكنة لكي تستفيد منها الأجيال القادمة في المستقبل.
- إدارة الموارد البشرية الخضراء: الممارسات والسياسات والأنظمة التي تجعل الموظفين في المنظمة يتبعون الممارسات الخضراء التي من شأنها أن تعطي الفائدة لصالح (الفرد، المجتمع، البيئة الطبيعية، الأعمال التجارية).
- التوظيف الأخضر: توظيف المواهب الجديدة الواعية بأهمية الأنظمة البيئية التي من شأنها أن تدعم الإدارة البيئية الفعالة داخل المنظمة.
- التدريب والتطوير الأخضر: زيادة وعي العاملين، مهاراتهم، معرفتهم العملية، تحليل الاحتياجات التدريبية في ضوء المعرفة البيئية ومهارات العاملين في الجوانب الخضراء المتعلقة ببيئة المنظمة.
- تقييم الأداء الأخضر: وضع معايير ومؤشرات لقياس الأداء البيئي على جميع المستويات والحصول على بيانات مفيدة عن أداء المديرين في المجالات البيئية.
- التعويضات والمكافآت الخضراء: مكافأة الموظفين ماديا أو معنويا على أدائهم البيئي لاكتسابهم المهارات الخضراء وقيامهم بإنجازات خضراء.
- حفظ الطاقة: حفظ الكمية المستهلكة من الطاقة بأنواعها بهدف الحفاظ على البيئة وتوفير في مصاريف الاستهلاك ورفع مسؤولية الأفراد والمجتمعات تجاه البيئة عبر الاستخدام الفعال للطاقة.

- أداء المؤسسة: نتاج الأعمال والنشاطات التي أنجزت في المنظمة ككل والتي تحول مدخلاتها إلى مخرجات.

❖ **حدود الدراسة:**

من أجل الإحاطة بإشكالية الدراسة وفهم جوانبها المختلفة والتوصل إلى نتائج موضوعية تم تحديد مجالها كالآتي:

- الحدود الموضوعية: اهتمت هذه الدراسة بالمواضيع المرتبطة بإدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويضات والمكافآت الخضراء، حفظ الطاقة) وأداء المؤسسة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعليم والنمو، البعد البيئي)؛

- الحدود المكانية: تخص الدراسة الميدانية مجموعة من المؤسسات جزائرية (مؤسسة سونلغاز تبسة، مؤسسة نפטال تبسة، مؤسسة صوميفوس تبسة، مؤسسة الإسمنت تبسة)؛

- الحدود الزمنية: الحدود الزمنية لتوزيع الاستبيان كانت ما بين (شهر ماي 2022 إلى شهر سبتمبر 2022).

❖ **هيكل الدراسة:**

تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول كما يلي:

- الفصل الأول: يتضمن الإطار النظري، حيث تم التطرق فيه إلى: المفاهيم النظرية حول إدارة الموارد البشرية الخضراء والأبعاد المعتمدة في الدراسة (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويضات والمكافآت الخضراء، حفظ الطاقة)، ومفهوم أداء المؤسسة وقياسه وتقييمه وتحسينه، حيث تم التطرق لمجموعة من المعايير والمؤشرات في قياس الأداء، والتفصيل في نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدامة التي تم اعتماد أبعادها في الدراسة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعليم والنمو، البعد البيئي)؛

- الفصل الثاني: تم التطرف فيه للأدبيات التطبيقية حول إدارة الموارد البشرية الخضراء وأداء المؤسسة والتي لها علاقة بموضوع دراستنا من خلال عرض الدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية، متمثلة في 22 دراسة باللغة العربية و12 دراسة باللغة الأجنبية ثم المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث (أهداف، مجتمع وعينة الدراسة، أدوات الدراسة وأهم النتائج المتوصل لها)؛

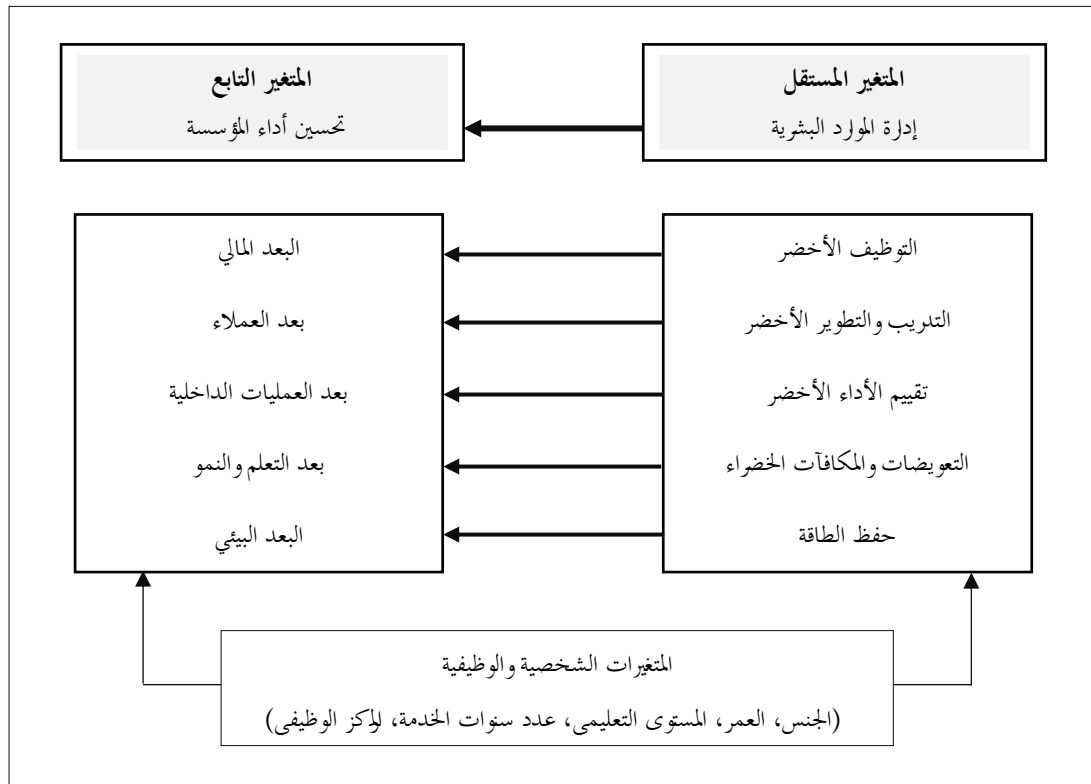
- الفصل الثالث: خصص هذا الفصل للدراسة الميدانية والتي تمت على مجموعة من المؤسسات الجزائرية (مؤسسة سونلغاز تبسة، مؤسسة نפטال تبسة، مؤسسة صوميفوس تبسة، مؤسسة الإسمنت تبسة) حيث تم التطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة من خلال استعراض المنهج ومجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة وصدقها وثباتها والأدوات الإحصائية المستخدمة، ثم تحليل محاور الدراسة من خلال عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية ونتائج محاور الدراسة، وفي الأخير تم اختبار الفرضيات ثم مناقشة النتائج.

❖ نموذج الدراسة:

تتكون الدراسة من متغيرين رئيسيين، المتغير المستقل وهو إدارة الموارد البشرية الخضراء والمتغير التابع أداء المؤسسة، حيث تهدف الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المؤسسة، حيث تم الاعتماد على خمسة أبعاد للمتغير المستقل (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويضات والمكافآت الخضراء، حفظ الطاقة) وخمسة أبعاد مجتمعة في أداء المؤسسة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، البعد البيئي).

والشكل التالي يوضح نموذج الدراسة المعتمد:

الشكل رقم (01): يوضح نموذج الدراسة المعتمد



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسة السابقة

❖ صعوبات الدراسة:

لا يخلو أي بحث من التحديات والصعوبات، ومن بين الصعوبات الرئيسية التي واجهت فريق إعداد هذه الدراسة عدم توفير المؤسسات المعلومات الكافية التي تساعدنا في تحليل وفهم نتائج الدراسة، إضافة إلى الصعوبات الكبيرة في توزيع الاستبيان بسبب عدم استجابة بعض الموظفين، وعدم التمكن من زيارة بعض المؤسسات محل الدراسة بسبب عدم منحها تصريحاً لإجراء الدراسة الميدانية بها.

الفصل الأول:
الإطار النظري لإدارة الموارد
البشرية الخضراء وأداء
المؤسسة

تمهيد

أصبح موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء أحد المواضيع ذات الاهتمام المتزايد والملفت للنظر في السنوات الأخيرة، فقد ظهرت العديد من الدراسات التي تركز على هذا المجال، وعقدت مؤتمرات وندوات لمناقشة هذا الموضوع واستكشافه، من ناحية أخرى أصبح أداء المؤسسات أحد أولوياتها الرئيسية، خاصة في سياق الأسواق العالمية حيث تسعى المؤسسات للبقاء عن طريق تحقيق أفضل أداء ممكن، هذا الأمر يثير الاهتمام بدور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء، وحتى يتم تناول هذا الموضوع في الدراسة، سيتم تجزئة الجزء النظري منه على النحو التالي:

المبحث الأول: مفاهيم عامة لإدارة الموارد البشرية الخضراء؛

المبحث الثاني: أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء؛

المبحث الثالث: عموميات حول أداء المؤسسة.

المبحث الأول: مفاهيم عامة لإدارة الموارد البشرية الخضراء

في السنوات الأخيرة جذبت القضايا البيئية اهتمام مختلف المنظمات، مما دفعها إلى تبني مفاهيم صديقة للبيئة وتنفيذ مبادرات خضراء مثل الإدارة الخضراء وسلسلة التوريد الخضراء والتسويق الأخضر وإدارة الموارد البشرية الخضراء، الأمر الذي يتطلب من المنظمات التوجه نحو الممارسات الخضراء، في حين تبنت بعض المنظمات مفهوم التوجه الأخضر كاستراتيجية لاكتساب الميزة التنافسية من خلال اتخاذ مبادرات للوفاء بمسؤولياتها الاجتماعية، بما يتماشى مع التطورات العالمية في هذا المجال.¹

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء

تشير كلمة أخضر لمعاني مختلفة في الكثير من القواميس، ففي قاموس كامبريدج، يقصد بها حماية البيئة، أو السعي نحو بذل كل الجهود من أجل حماية الطبيعة والبيئة، وللون الأخضر الكثير من الدلالات الإيجابية، مثل السلام، السعادة، حماية البيئة، وتقليل التلوث والاعتناء بالأراضي، من أجل تحويلها إلى مساحات خضراء.² ومن الناحية الإدارية لقد ظهرت الإدارة الخضراء كمفهوم في التسعينيات وقد أصبح أكثر انتشاراً في القرن الحادي والعشرين مع ظهور الرغبة في حماية الطبيعة من طرف الناشطون أو الجامعات الذين لديهم اهتمام قوي برعاية البيئة وحمايتها، عن طريق تشجيع الناس على التوقف عن سلوكهم الطبيعي السيء تجاه البيئة، ومن ثم بدأت منظمات الأعمال في تبني مفهوم الإدارة الخضراء في مجالات أعمالها لضمان استدامة الموارد وحماية البيئة من خلال أنشطة حماية البيئة.³

وتشكل المبادرات الخضراء في إدارة الموارد البشرية جزءاً واسع النطاق يتكون من عنصرين أساسيين، هما ممارسة الموارد البشرية الصديقة للبيئة والحفاظ على رأس المال المعرفي، وتعتبر الموارد البشرية الركيزة الأساسية لأي عمل إداري أو اقتصادي على مستوى العمليات المالية، ويلعب كلا العنصرين دوراً في تخطيط وتنفيذ السياسات البيئية.⁴

¹ الصايرة عبد الله موسى أحمد، أكرم عبد المجيد مسلم الصايرة، أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء الريادي في الشركات الأردنية لصيانة الطائرات، رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط، 2021، ص: 13.

² الشنطاوي منار سمير، وليد مجلي العواد، أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات الصناعية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، المفرق، 2023، ص: 16.

³ Nadin Shouki Muhannad Antabi, Jamal Abu-Doleh, **The Impact of Green Human Resource Management Practices on Corporate Social Responsibility in Jordanian Private Hospitals**, This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Business Administration, Yarmouk University, Faculty of Economic and Administrative Sciences, Yarmouk, 2020/2021, P: 10.

⁴ Ahmad S, **Green human resource management policies and practices**, Cogent Business & Management, 2015, P P: 1- 13.

ويعتبر الكاتب ويرماير أول من استخدم مصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء الصادر سنة 1996، في إطار كتابه "تخصير الأشخاص" والذي سعى فيه إلى ربط إدارة الموارد البشرية بالإدارة البيئية والتي تمخضت عنها تسمية إدارة الموارد البشرية الخضراء التي تنطوي في إطار حماية البيئة والحفاظ عليها، فهي تسعى لدعم المسؤولية الاجتماعية الصديقة للبيئة وتلتزم كفاءة الإنفاق، والتي تركز على مشاركة الموظفين واكتساب المهارات والخبرات الخضراء.¹

مثلاً أمسى لمصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء صخب هائل مع صعود أهميته بشكل واضح في سياق بيئة الأعمال كونه يجسد إجمالي الخطط والاستراتيجيات النافعة التي تدعم الاستخدام الدائم للموارد المتوفرة في المنظمة على العموم، وإيلاء الاهتمام بشكل خاص بالبيئة المستدامة² هناك العديد من التعريفات لمصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء Green Human Resource Management والذي يرمز لها GHRM في علم الإدارة، لكن معظمهم ركزوا على الأدوار التي لعبتها هذه الإدارة في المنظمات عن طريق استراتيجياتها وممارساتها.

عرفها Opatha & Aruljarah "أنها السياسات والأنظمة والممارسات التي تجعل موظفي المنظمة صديقين للبيئة لصالح الفرد والمجتمع والبيئة الطبيعية وكافة الأعمال التي تقوم بها".³ وقد عرفها أيضا Anjana Narth الرئيس الإقليمي لقسم الموارد البشرية في شركة فورتيس للرعاية الصحية "بأنها مبادرات الموارد البشرية الصديقة للبيئة التي تؤدي إلى كفاءة أفضل وتكلفة أقل وتزيد من مستوى ارتباط الموظفين مع منظماتهم".⁴

كما أكد Arularajah على أن إدارة الموارد البشرية الخضراء "هي العمليات والتقنيات الفعلية التي تطبقها المنظمات لتقليل الآثار السلبية للبيئة والمجتمع ودعم الجوانب الإيجابية، إذ أن الهدف والغاية المثلى لإدارة الموارد البشرية الخضراء هو الاستدامة للأداء البيئي والاجتماعي".⁵

¹ المحميد باسم بن إبراهيم سليمان، واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات السعودية، مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مج3، ع2، 2023، ص: 76-100.

² بلالي أحمد، يحضيه سمالي، ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية، مجلة رؤى اقتصادية، مج8، ع2، 2018، ص: 117.

³ الجيوسي جعفر أحمد طالب، فايز جمعة صالح النجار، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الميزة التنافسية الدور الوسيط لجودة العلاقات الاجتماعية في الجامعات في الأردن، رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، 2022، ص: 76.

⁴ الزعبي نضال صالح، هائل فلاح مقداد السرحان، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على إبداع الموارد البشرية في شركة مياه الأردن -دراسة حالة-، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، المرق، 2020، ص: 10.

⁵ أصرف حامد جودت، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق البراعة التنظيمية -دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة-، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، ع12، 2021، ص: 150.

وعرفها أيضا السكارنة بأنها "استخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات وتطبيقها وجعلها صديقة للبيئة والتنمية المستدامة، للحصول على بيئة مستدامة والحد من الممارسات الخاطئة، نتيجة تطبيق ممارسات التوظيف الأخضر والاختيار والتدريب والتطوير الأخضر وتقييم الأداء الأخضر".¹

لقد عرفها Elsakka بأنها "جانبا من إدارة الموارد البشرية للإدارة البيئية، وإنشاء واستدامة منظمة تهتم بالبيئة من خلال تعيين موظفين على الاستعداد لتنفيذ أنشطة الإدارة الخضراء، كما ويمكن تحقيق الاستدامة الخضراء من خلال مجموعة من الممارسات الصديقة للبيئة داخل المنظمات منها حفظ الملفات الإلكترونية، مشاركة العاملين للسيارات للوصول ومغادرة العمل، تقاسم الوظائف عقد المؤتمرات عن بعد، إجراء المقابلات الافتراضية، العمل عن بعد، التدريب عبر الأنترنت، الاستخدامات الموفرة للطاقة".²

وعرفها أحمد بلالي ويحضية سملاي على أنها "إدارة حديثة للموارد البشرية الخضراء مرتبطة بالإدارة البيئية في المنظمة حيث تساهم في زيادة درجة الاستخدام المستدام للموارد من خلال قيامها بممارسات تتصف بالخضراء مثل التوظيف الأخضر وتقييم الأداء الأخضر والتعويض الأخضر وتنمية العلاقات الخضراء، بما يساهم في تنمية السلوك الأخضر لدى القيادات والموظفين بهدف تحسين الأداء البيئي التنظيمي وبالتالي المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة".³

بناء على ما سبق: "هي إدارة مبتكرة حديثا تقوم على تطوير وتشجيع وزيادة وعي إدارة الموارد البشرية تجاه القضايا البيئية عن طريق دمج ممارساتها بسلوكيات وأنشطة خضراء صديقة للبيئة مثل التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويضات والمكافآت الخضراء، حفظ الطاقة، من أجل تحقيق الاستدامة البيئية واكتسابها للميزة التنافسية.

¹ السمان أمير محمد موسى، عمرو عبد الفتاح عبد اللطيف قطايا، دور ممارسات الموارد البشرية الخضراء على تحسين الأداء الريادي بالموانئ المصرية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، مج41، ع4، 2021، ص: 322.

² Bangwal Deepak, Tiwari Prakash, **Green HRM A way to greening the environment**, IOSR Journal of Business and Management (IOSR NBM), 17 (12), 2015, P 46.

³ بلالي أحمد، يحضية سملاي، مرجع سبق ذكره، ص: 117.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية الخضراء

أولاً: أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء في عدة جوانب باعتبارها جزءاً من استراتيجية عمل المنظمات، حيث تهدف إلى تنفيذ الأنشطة الصديقة للبيئة عن طريق تفعيل دور الأفراد كمبادرين في المبادرات الخضراء، بالإضافة إلى ذلك، فإن ممارسات الموارد البشرية الخضراء تشجع التنوع والقيادة لتحسين بيئة المنظمات، كما يمكن لإدارة الموارد البشرية الخضراء أن تسهم في عدة مجالات وظيفية خضراء أخرى، فعلى سبيل المثال، يمكن لها المساهمة في مجالات التسويق الأخضر والتمويل الأخضر، وتحسين معدلات الاحتفاظ بالعاملين وعملية استقطاب العاملين، بالإضافة إلى ذلك، يمكن لإدارة الموارد البشرية الخضراء أن تساهم في تحسين صورة المؤسسة لدى العملاء وزيادة الإنتاجية وتحقيق عوائد مستدامة، مما يعني اكتساب ميزة تنافسية من خلال تحسين أداء الموظفين. ومن ناحية أخرى، تلعب إدارة الموارد البشرية الخضراء دوراً بارزاً في الاستجابة للتحويلات المجتمعية الطارئة.¹

وأوضح (جميل) أن أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء تتمثل فيما يلي:²

- ✓ تحسين صورة عمل المؤسسة؛
- ✓ تحسين عملية جذب أفضل الموظفين؛
- ✓ زيادة مشاركة الموظفين وتعزيز الاستمرارية لهم؛
- ✓ تحسين إنتاجية الموارد واستخدامها بشكل مستدام؛
- ✓ الحد من تأثير البيئة على المنظمة؛
- ✓ تعزيز قدرة المنظمات على المنافسة وتحسين أدائها العام؛
- ✓ تحقيق الكفاءة وخفض التكاليف؛
- ✓ التخلص من النفايات وإعادة تدويرها؛
- ✓ تقليل انبعاثات الكربون والحد من استهلاك الورق؛
- ✓ الحسومات والمزايا الضريبية؛
- ✓ تجنب الكوارث الطبيعية وتقليل تأثير استخدام الطرق غير المستدامة والأمانية في استهلاك الموارد الطبيعية في الإنتاج؛

¹ الفراج ميسم زيد محمد، مروان محمد عبد النور، أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء التشغيلي في البنوك التجارية الأردنية الدور الوسيط للتعلم التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط، 2021، ص: 20.

² جميل عمر قيس، ممارسات إدارة الموارد الخضراء مدخل لدعم عملية التعليم الإلكتروني دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الأنبار، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج12، ع29، 2020، ص: 277.

- ✓ ضمان استمرارية وبقاء البشر والمؤسسات التجارية ومنظمات الأعمال لفترات طويلة من الزمن.
 - كما ذكر في دراسة (Opatha and Arulrajah) أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء في هذه النقاط:¹
 - ✓ تجنب ظاهرة الاحتباس الحراري؛
 - ✓ تجنب الكوارث الطبيعية مثل تسونامي والفيضانات والأعاصير والجفاف بسبب الاستخدام غير الرسمي والضرر والجشع للموارد الطبيعية في الإنتاج والاستهلاك؛
 - ✓ تجنب الأمراض الصحية الناجمة عن التلوث البيئي؛
 - ✓ تجنب الإضرار بالحيوانات والكائنات الحية الأخرى في الطبيعة؛
 - ✓ ضمان التوازن المناسب في العلاقات بين النباتات والحيوانات والإنسان وبيئتهم.
- وبناء على ما سبق أصبح من الواضح أن تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء لها أهمية رئيسية عامة في الحد من الممارسات الضارة بالبيئة، بالإضافة إلى آثاره الإيجابية لتحقيق الاستدامة وتحسين السمعة العامة للمنظمة وأدائها مقارنة بتلك المنظمات التي لم تدرك بعد هذه الأهمية على المدى الطويل.

ثانياً: أهداف إدارة الموارد البشرية الخضراء

إن الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية الخضراء هو استخدام الموارد بطريقة صديقة للبيئة وتعزيز أداء المؤسسة بشكل مستدام ورفع وعي العاملين بالبيئة، مما يؤدي إلى التزامهم بمعالجة المشاكل البيئية وبالتالي، يتم تعزيز الوعي البيئي بين العاملين بطريقة تشجعهم على اعتماد سلوكيات صديقة للبيئة في حياتهم، سواء في العمل أو في الحياة الشخصية.²

إضافة إلى ذلك تهدف إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى تعزيز العلاقة بين المؤسسة وجميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك البائعين، الموردين، العملاء، وسائل الإعلام، المساهمين، الموظفين، الوكالات الحكومية، كما تهدف أيضاً إلى تقليل التكاليف الإجمالية للمؤسسة والحد من التأثيرات السلبية على البيئة وتجنب التدخلات الحكومية الزائدة. كما تعمل على تطوير بيئة تعلم وتعليم خضراء داخل المؤسسة، وتشجيع الابتكار وتحسين النمو في مجال الجودة، تسعى أيضاً إلى مساعدة الموظفين في تحقيق احتياجاتهم الشخصية وتحقيق ذواتهم، وتعزيز سلوكهم الصديق

¹ Mona Hussain Rabah, Sami Ali Abu Al Ross, **Impact of Strategic Human Resource Competencies on the Adoption of Green Human Resource Management Practices -In Palestinian Food Industries The Gaza Strip-**, A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Business Administration, The Islamic University of Gaza, Faculty of Economics & Administrative Sciences, 2019, P: 6.

² قطيشات مهند أحمد خير، عبد العزيز أحمد الشرباتي، أثر الموارد البشرية الخضراء في الأداء المؤسسي -دراسة ميدانية على فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان-، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2023، ص: 17.

للبيئة ليصبح جزءًا من حياتهم اليومية. وتساعد أيضًا على توفير فرص العمل واستخدام الموارد المتاحة بكفاءة، وإدارة المخاطر بطريقة فعالة.¹

وتسعى إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأخرى وتمثل فيما يلي:²

- ✓ الحفاظ على التوازن الطبيعي واستمراره: بهدف تلبية احتياجات الأشخاص الحاليين دون التأثير على قدرة الأجيال المستقبلية على تلبية احتياجاتهم؛
- ✓ الحفاظ على صحة العاملين ورفع معنوياتهم: من خلال منع التدخين في مكاتب العمل واستخدام مواد غير ضارة، وتوفير الخضروات والفواكه الطبيعية في اجتماعات الموارد البشرية وغيرها، وهذه الإجراءات تساعد في الحفاظ على صحة العامل وبالتالي ترفع معنوياته؛
- ✓ اكتساب ميزة تنافسية من خلال تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات: يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية على منافسيها عن طريق تعزيز المسؤولية الاجتماعية وتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء؛
- ✓ تقليل التكاليف التنظيمية: بواسطة الاستفادة من الاستقطاب الإلكتروني، وتوفير معلومات متعلقة بالمؤسسة ووصف الوظيفة على المواقع الإلكترونية، وعقد المؤتمرات عن بعد، وتقليل استخدام الورق وما إلى ذلك؛
- ✓ يجب أن يكون الموظفون ملمين بمفاهيم وممارسات إدارة الموارد البشرية الصديقة للبيئة والتزامها بالنظام البيئي، لكي تكون المؤسسة بيئة وصديقة للبيئة؛
- ✓ تحفيز الموظفين على الابتكار وتقديم أفكار خضراء ذات صلة بوظائفهم، وذلك من أجل تحقيق الأهداف البيئية للمؤسسة؛
- ✓ العمل على تعديل السلوكيات وتوجيهها نحو الأداء المستدام؛
- ✓ تساهم في زيادة موارد المؤسسة الطبيعية من خلال استخدام المواد المعاد تدويرها وتقليل النفايات.

¹ الفراج ميسم زيد محمد، مروان محمد عبد النور، مرجع سبق ذكره، ص: 22.

² الكايد إبراهيم يوسف توفيق، صخر محمد أمين النجداوي، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الالتزام التنظيمي في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، عمان، 2021، ص: 20.

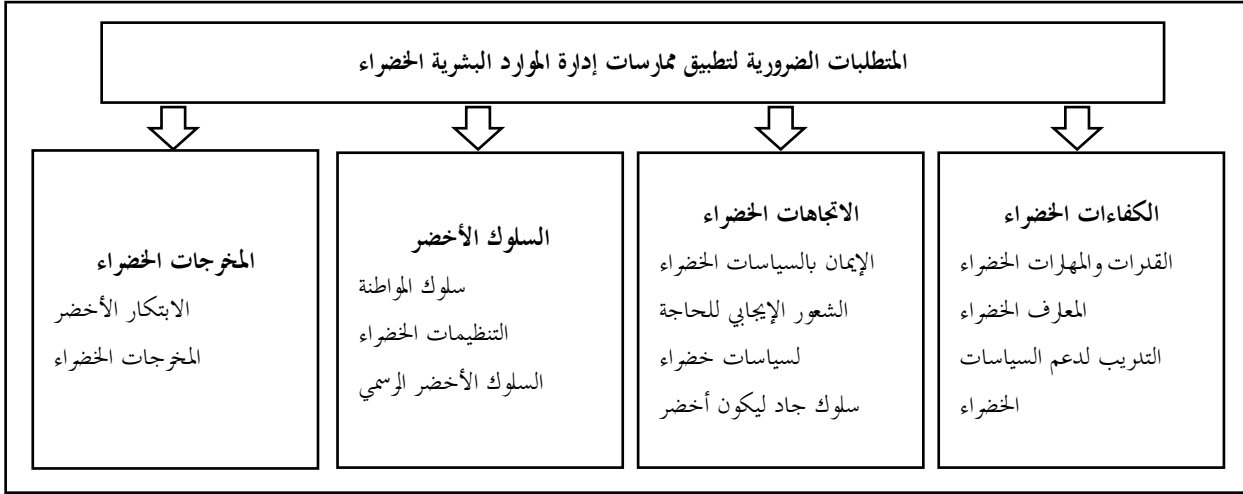
المطلب الثالث: متطلبات تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

قبل تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، يجب على المنظمة أن تهيء وتجهز نفسها ونظرًا لاتجاه المنظمات المعاصرة نحو التنمية المستدامة ولتجاوز التحديات المتعددة التي تواجه تطبيق هذه الممارسات، يجب توافر متطلبات تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تلك المنظمات، ويمكن تلخيص تلك المتطلبات فيما يلي¹:

- ✓ الدعم والمشاركة من قبل القيادة والإدارة العليا يعتبران عاملاً حاسماً في تعزيز القيم الخضراء بين الموظفين، ويوضح دور متخصصي الموارد البشرية في تعزيز السلوكيات الصديقة للبيئة في المنظمة، كما يتضمن البيان الرؤية والقيم للمنظمة التي تدعم البيئة الخضراء لتكثيف أداء الموظفين مع استراتيجية البيئة، ويشمل أيضاً ضمان الاحتواء من خلال تضمين مهام وكفاءات وسلوكيات داعمة للبيئة في كل وظيفة داخل المنظمة.
 - ✓ تهدف شهادة الإيزو ISO 14000 إلى تعزيز ثقافة المنظمة الخضراء من خلال تعزيز السلوكيات البيئية، وتطوير قوى عاملة مسؤولة بيئياً، وتشجيع الموظفين على تبني المواطنة البيئية، ووضع مجموعة من القواعد والأحكام لضبط سلوكياتهم فيما يتعلق بحماية البيئة.
 - ✓ التدريب والتعليم المستمرين للموظفين ضروريان لتطوير وجهة نظرهم البيئية والحس البيئي لديهم، وتعزيز الوعي البيئي والاستدامة، ونشر المعرفة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لتعديل سلوكهم تجاه المبادرات البيئية، وتبني ثقافة الإدارة الخضراء.
 - ✓ تهدف الحوافز والمكافآت إلى تعزيز وتحفيز الموظفين للشعور بالفخر والتقدير من خلال مشاركتهم في المبادرات البيئية وزيادة التزامهم تجاه قضايا الاستدامة، يساعد هذا النهج في إنشاء قوة عاملة تساهم في حماية البيئة.
 - ✓ يساهم التحول الرقمي في بيئة العمل المنظم في القضاء على تأثيرات التدهور البيئي والسعي لاستخدام مصادر الطاقة البديلة لتقليل استهلاك الموارد الطبيعية المحدودة.
- كما يشير كل من (Opatha and Hewapathirana) على وجود أربع متطلبات مهمة للموارد الخضراء لتحقيق الأهداف البيئية في المنظمات وتتمثل في (الكفاءات الخضراء، السلوكيات الخضراء، الاتجاهات الخضراء، والنتائج الخضراء) الموضحة في الشكل التالي:

¹ الصايرة عبد الله موسى أحمد، أكرم عبد المجيد مسلم الصايرة، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

الشكل رقم (02): يوضح المتطلبات الضرورية لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء



المصدر: قطيشات مهند أحمد خير، عبد العزيز أحمد الشرباتي، مرجع سبق ذكره، ص: 20.

أن استخدام التكنولوجيا الحديثة يساهم في تحسين سهولة الوصول إلى المعلومات وتقليل استخدام الأوراق في العديد من العمليات الإدارية الداخلية، حيث يعتبر استخدام هذه التكنولوجيا ضرورة لا بد منها، إلى جانب الكفاءة والاتجاهات والسلوكيات الأساسية التي تحول الموظفين العاديين إلى موظفين صديقين للبيئة.

المطلب الرابع: تحديات تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء

إذا ما واجهنا أي تغيير أو تطور، سنواجه عراقيل ومشاكل تعوقنا عن تنفيذه أو تجعله عملية صعبة، خاصة في مراحله الأولى، ومن أبرز التحديات التي واجهت تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، يمكن ذكر ما يلي¹:

- ✓ يعتبر تغيير سلوك الموظفين في فترة زمنية محدودة أمراً صعباً؛
- ✓ ليس لدى الموظفين في المنظمات دوافع مختلفة للمشاركة في الترويج لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء؛
- ✓ إن تعزيز ثقافة الاستدامة البيئية في إدارة الموارد البشرية في المنظمة بشكل عام، هو عملية معقدة وتستغرق وقتاً طويلاً؛
- ✓ تحتاج المراحل الأولية لاستثمارات كبيرة وتوفير نسبة عائد متدنية نسبياً؛
- ✓ يعد تحقيق الاستقطاب وتعيين الموظفين الأخضر ذوي الجودة والمواهب العالية مهمة صعبة؛
- ✓ يعتبر قياس فعالية الممارسات الخضراء في سلوك الموظفين أمراً صعباً؛

¹ Mona Hussain Rabah, Sami Ali Abu Al Ross, **Opic**, P: 31.

✓ يواجه المتخصصون في مجال الموارد البشرية تحديات في التنبؤ بتوفير البنية التحتية الخضراء الأساسية والعمليات الخضراء والأدوات الخضراء والتفكير البيئي، من أجل تحسين عملية اختيار وتطوير قادة المستقبل المتعلقين بالبيئة داخل المنظمة.

بناء على العقبات والتحديات المشار إليها أعلاه، التي تواجه المنظمة التي تتبع إدارة الموارد البشرية الخضراء وتمارسها. أن تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء ليس بسيطاً، فهو يتطلب خطة شاملة ومعارف ووعي واسعين بشأن الاستدامة البيئية، ودعم أصحاب المصلحة والملاك، وتطوير التكنولوجيا الحديثة. بالإضافة إلى ذلك، يتطلب الموارد المالية الجيدة أو مستوى عالي من الموظفين ذوي الوعي.

المطلب الخامس: القواعد الخضراء لمدرء الموارد البشرية الخضراء في المنظمة:

تتضمن القواعد التي يجب على مدرء الموارد البشرية اتباعها لتحقيق الإدارة الخضراء في المنظمات عدة نقاط:¹

✓ تحديد قيم المنظمة الخضراء: حيث يمكن تقسيمها إلى القيم الأساسية للمؤسسة والقيم الشخصية الأساسية، ويجب الترويج لهذه القيم في المنظمة لضمان التزام الجميع بها؛

✓ تطبيق القيم الخضراء: يتعين على المنظمة تلبية الاحتياجات البيئية داخل المنظمة، ويجب على مدرء الموارد البشرية أن يضمنوا أن خدماتهم متوافقة مع الخدمات البيئية الصديقة؛

✓ تحديد معايير ومقاييس الاستدامة البيئية: حتى يتم ضمان الالتزام بها وتطبيقها، فإنه من الضروري وضع معايير ومقاييس، يجب تطبيق هذه المقاييس في جميع مراحل الإنتاج، من توريد المواد إلى تقديم المنتج أو الخدمة للعملاء، بهدف ضمان الاستدامة البيئية المطلوبة؛

✓ مراقبة الحالة الخضراء للأعمال: يجب على المديرين المهتمين بالاستدامة أن يكونوا لديهم القدرة على مراقبة ومعرفة وتحليل الحالة المستدامة في الأعمال داخل المنظمة، وهذا يمكن من تطوير أعمال المنظمة لتحقيق الاستدامة البيئية مما يؤدي إلى ربحية المنظمة؛

✓ التغيير في الإدارة: يتطلب من المدرء في المنظمة أن يكون لديهم إيمان وإرادة قوية للاستجابة للتغيير على جميع المستويات، كما يجب عليهم أيضاً فهم مصدر المشكلة وجوهرها قبل أن يتمكنوا من إدارة هذا التغيير، يمكنهم استخدام أسلوب الإقناع لتعزيز فكرة التغيير المرغوب فيه في المنظمة، أو استخدام القوة عند الضرورة؛

¹ الصايرة عبد الله موسى أحمد، أكرم عبد المجيد مسلم الصايرة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 21، 22.

- ✓ تعزيز الممارسات والقيم الخضراء والارتقاء بها: يجب العمل على تعزيز الممارسات والقيم الخضراء داخل المنظمة من خلال عمليات التوظيف وتمكين الفريق وتدريبه، وكذلك بناء الشبكات الرسمية وغير الرسمية داخل المنظمة؛
- ✓ الموردین: يجب على المنظمة تشجيع الموردين على العمل في إطار الإدارة من خلال استخدام قوة المنظمة، وهذا يتم بهدف تأثيرهم في التوجه نحو الاستدامة البيئية المطلوبة؛
- ✓ بناء علاقات مع المستهلكين والمنافسين: حيث يتوجب على إدارة المؤسسات الترويج للوظائف الخضراء وكل ما يرتبط بها من صداقة للبيئة وحفظ استدامتها، و تثقيف المستهلكين حولها، وأيضاً التواصل مع المنافسين والتوصل إلى اتفاق يركز على الوظائف الخضراء الصديقة للبيئة في منظماتهم؛
- ✓ يتم بناء قنوات اتصال مع المنظمات الأهلية وغيرها من المنظمات، من خلال ضمانهم لتقديم المساعدات في ترويج مفهوم الاستدامة الخضراء، وذلك عن طريق مشاركتهم لطرق نشر هذا المفهوم بشكل شامل؛
- ✓ ضرورة الحفاظ على الشفافية والرؤية: حيث يمثل المدراء واجهة المنظمة بما أنهم يلعبون دوراً أساسياً في جعل المنظمة صديقة للبيئة ومستدامة، لذلك يجب أن تكون سياساتهم وأهدافهم واضحة ومحددة.

المبحث الثاني: أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في التأثير على أداء المنظمة، فالأنشطة والممارسات التي تقوم بها من عملية التوظيف واختيار الكفاءات وتوجيههم وتدريبهم لتطوير مهاراتهم، بالإضافة إلى ذلك يمكن لها تطوير سياسات وعمليات تركز على التقدير والتحفيز لتعزيز الأداء وزيادة مستوى رضا الموظفين وتقييم أداء الموظفين وتقديم التوجيهات والملاحظات اللازمة لتحسين أدائهم وبهذا تعتبر الحجر الأساس لأداء المنظمة.

لذلك يجب علينا أن ننظر إلى إدارة الموارد البشرية من منظور تكاملي استدامي ويقصد بها أن نستخدم سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية التي تعزز استخدام الموارد المنظمة بطريقة مستدامة ولا تتسبب في أي ضرر بيئي أثناء القيام بأعمالها، أو على الأقل تقليل هذا الضرر إلى أدنى حد ممكن في جميع المستويات التنظيمية، ويجب عليها أن تلعب دوراً مزدوجاً لجعل الموظفين أكثر استدامة في حياتهم العملية والشخصية، وهذا يتطلب تعديل الممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية لتصبح خضراء والعمل بمبادئ التوجه الخضراء التي تضمن للمنظمة المدخلات الخضراء (الموظفون المناسبون) والمخرجات الخضراء (الأداء الوظيفي).¹

تعد إدارة الموارد البشرية الخضراء استثماراً في سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، إلى جانب توظيف الموارد البشرية لتحقيق الاستدامة وحماية البيئة، حيث يتناول هذا الجزء من الدراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مثل (التوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، والتعويضات والمكافآت الخضراء، وتقييم الأداء الأخضر، حفظ الطاقة)، تم مناقشة هذه الممارسات من خلال مراجعة الأدبيات السابقة على النحو التالي:

المطلب الأول: التوظيف الأخضر

تعد ممارسة عملية التوظيف أحد أعمال إدارة الموارد البشرية وهي عملية معقدة ومدروسة مسبقاً تهدف إلى شغل الوظائف الشاغرة في المنظمة الحالية والمستقبلية، وتوفير الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على تحقيق أهداف المنظمة والحفاظ عليها والاستمرار فيها، تتضمن هذه العملية إجراءات الاستقطاب والاختيار والتعيين، حيث تكون مسؤولية عمليات التوظيف المباشر في تزويد المنظمة بالقدرات البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها واستمراريتها.²

¹ الطراونة رمزي مبارك عليان، محمد سليم خليف الشورة، أفر إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المستدام الدور المعدل لليقظة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية، رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، 2021، ص: 81.

² الهاشم زند عودة سلامة، إسحاق محمود الشعار، أفر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء الوظيفي الدور الوسيط لمقاومة التغيير -دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية الأردنية-، رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط، 2019، ص: 42.

بات تأثير قضية البيئة على عملية الاستقطاب يتزايد، حيث تظهر البيانات المأخوذة من إحدى الاستبيانات في المملكة المتحدة أن الخريجين يستخدمون الأداء البيئي وسمعة الشركة كمعيار لتقديم طلبات التوظيف، كشفت الدراسة التي أجراها المعهد البريطاني للأفراد والتطوير وشملت عينة من محترفي الموارد البشرية أن 47% منهم يفضلون العمل لدى المنظمات التي تستخدم نهجًا بيئيًا قويًا، وأن 46% منهم يرون أن وجود مثل هذا النهج سيساعد في جذب المستقطبين المحتملين¹، حيث الناس يهتمون بالشركات التي تتصرف بمسؤولية تجاه البيئة، وكذلك العملاء اليوم يتطلعون إلى الشركات التي تتبنى اللون الأخضر، وإن العاملين الذين يمارسون أنشطة خضراء يشعرون بثقة وقوة أكبر تجاه منظماتهم واتجاه أنفسهم، إلا أن ذلك يظل تحدياً أمام المنظمات في ظل حرب المواهب المتمثلة في استقطاب الكفاءات المتميزة.²

ويعتبر التوظيف الأخضر نظام يتم فيه التركيز على أهمية الحفاظ على البيئة وجعلها عنصراً رئيسياً في نجاح المنظمة، وتكمن هذه العملية في استقطاب الموظفين الذين يتمتعون بفهم ومعرفة بالسياسات البيئية، وتعيينهم بواسطة إجراءات ووسائل صديقة للبيئة، وتبدأ هذه العملية من خلال استقطاب وجذب المرشحين الذين يتمتعون بالروح البيئية، والإعلان عن ذلك عبر وسائل الاتصال الإلكترونية ومواقع التواصل الاجتماعي، ويتم فرز واختيار المرشحين باستخدام برامج إلكترونية، مما يقلل من استهلاك الوقت والجهد والورق، وعلى سبيل المثال يتم إجراء المقابلات عبر الهاتف أو الفيديو، وبالتالي يساعد التوظيف الأخضر المنظمة على الاحتفاظ بالبيئة عن طريق جذب الأفراد الموهوبين الذين يشتركون في الاهتمام بالبيئة.³

يمكن للمنظمات أن تظهر التزامها بالاستدامة والحفاظ على البيئة عن طريق اعتماد طريقة التوظيف الافتراضية، حيث يمكن إكمال متطلبات التوظيف عن طريق وسائل الاتصال الإلكترونية، بما في ذلك المقابلة، مما يقلل من السفر، تتضمن عملية التوظيف الأخضر، الاستقطاب والاختيار والتعيين الأخضر، عن طريق التوظيف الإلكتروني وشبكات الأنترنت، توفر مواقع التوظيف الكثير من المعلومات والتفاصيل عن المؤسسات التي تتبنى

¹ Renwick D, Redman T and all, **GHRM: A review, Process Model, and research agenda. Discussion Paper Series**, University of Sheffield Management School, the University of Sheffield, 2008, P: 548.

² الهاشم رند عودة سلامة، إسحاق محمود الشعار، مرجع سبق ذكره، ص: 19، 20.

³ قطيشات مهند أحمد خير، عبد العزيز أحمد الشرباتي، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

الأنشطة البيئية وإدارتها، وتشمل مشاركة الموظفين الجدد في الثقافة البيئية كجزء من جهود خفض انبعاثات الكربون، تتكون عملية الاستقطاب والاختيار من¹:

✓ استخدام وسائل مستدامة للتوظيف مثل وسائل الأنترنت وتقليل استخدام الورق أثناء عمليات التوظيف، والنظر في الممارسات البيئية عند اتخاذ القرارات، والاهتمام بالأفراد الذين يقدرون الاهتمام بالبيئة ومتابعة الأنشطة البيئية، مثل إعادة التدوير والتقليل من الطباعة وتوفير الطاقة، ينبغي أيضاً أن نأخذ في الاعتبار العوامل الشخصية للمرشحين عند عمليات التوظيف البيئي؛

✓ استقطاب موظفين جدد ذوي معرفة بممارسات بيئية مختلفة، ومساندة الموظفين الحاليين، وتعزيز وتطوير قدراتهم ومهاراتهم البيئية، ودمج السياسات البيئية للمنظمات في عملية التوظيف، وجذب الموظفين المهتمين بالبيئة يؤدي إلى الزيادة في الإنتاجية وتحسين سمعة الشركة، وبالتالي تحقيق الأهداف البيئية للمنظمة.

❖ الموظف الأخضر:

هو الموظف الذي يمتلك الاتجاهات والكفاءات والسلوك الأخضر حيث:²

- الاتجاهات الخضراء: اعتقاد الموظف بأهمية التوجه نحو التخضير وشعوره الإيجابي تجاهه؛
- الكفاءة الخضراء: أن يكون لدى الموظف المعرفة والمهارات والقدرات والخبرات اللازمة لأداء المهام البيئية؛
- السلوك الأخضر: أن يتبنى الموظف هذا السلوك في حياته الشخصية ويلتزم بالسلوك الأخضر الرسمي في العمل، ويسعى لتحقيق نتائج خضراء من خلال الابتكارات البيئية والحلول المبتكرة لمشكلات التلوث والحصول على نتائج أداء خضراء لتحقيق مفهوم الاستدامة.

مما سبق نستنتج إن دور ممارسة التوظيف الأخضر تعتمد على تفعيل استخدام أحدث التكنولوجيا وتبني أساليب صديقة للبيئة وتقليل التكاليف في جميع عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين، وتعمل على جذب الموظفين ذوي التوجه البيئي وبالتالي يزيد من فعالية وكفاءة الموظفين ويجعلهم أكثر فاعلية وكفاءة، مما يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة بشكل عام وأداءها البيئي بشكل خاص.

¹ الموجي سارة عاطف، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابتكار الأخضر لدى العاملين في الشركات السياحية، مجلة إتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، مج22، ع1، 2022، ص: 291.

² الهاشم رند عودة سلامة، إسحاق محمود الشعار، مرجع سبق ذكره، ص: 62.

المطلب الثاني: التدريب والتطوير الأخضر

إن التدريب عملية تنظيمية تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمات، وهي جزء أساسي في تحسين مهارات ومعرفة العاملين وتعديل سلوكهم، ويعد التدريب أحد عوامل النجاح للمنظمات، ويشكل جوهر ممارسات إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك اختيار الموظفين وإدارة أدائهم وتعزيز التكامل الاجتماعي، وتدريب وتطوير الموظفين، وهذه الممارسات جميعها مترابطة مع استراتيجية المنظمات.¹

لتنفيذ النهج البيئي يتطلب زيادة وعي العاملين وتحسين مهاراتهم ومعرفتهم العملية، إن التدريب والتطوير يعدان عنصرين أساسيين لتحقيق الإدارة الخضراء ويمتلكان القدرة على دعم استدامة المنظمات وتوفير فرصة لتطوير رأس المال الفكري، ويعتبر التدريب الأخضر واحدًا من أهم أدوات تنمية الموارد البشرية وتسهيل الانتقال إلى مجتمع أكثر استدامة²، ويعرف التدريب الأخضر بأنه العمليات والنشاطات التي تهدف إلى تعليم الموظفين المهارات المتعلقة بحماية البيئة، واتخاذ إجراءات واعية بالمسائل البيئية.³

يعمل التدريب الأخضر على تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز أداء الموظفين، وتقليل التكاليف والاستهلاك والهدر، كما يعزز الاستخدام المستدام للمواد والحفاظ على الطاقة، عندما تزداد معرفة الموظفين ويكتسبون الثقة، سيتمكنون من تطوير حلول مبتكرة للتعامل مع المشاكل البيئية والحفاظ على البيئة، وتحسين الأداء وزيادة الأرباح، بالإضافة إلى ذلك قد يؤثر التدريب أيضا على نمط سلوكهم في حياتهم العملية والشخصية، مما يجعل تأثيرهم مستمرًا على المجتمع بشكل عام وليس فقط على حدود الشركة⁴ لأن التدريب الأخضر هو ضرورة في هذا الوقت، لأنه يساهم في تزويد الموظفين بالمهارات اللازمة ويساعد في تحويلهم إلى أشخاص يتحملون المسؤولية الاجتماعية، ويتبنون الممارسات الخضراء، وقد أدى ذلك إلى تأثير إيجابي على العملاء، مما جعلهم يصبحون أشخاصًا ملتزمين بحماية الأرض.⁵

¹ أبو السنندس معتز رعد، سليمان أحمد اللوزي، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على المسؤولية الاجتماعية في الشركات الصناعية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط، 2020، ص: 21.

² السكارنة محمد إحسان، طويقات أمجد فهد نحار، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز إبداع الموارد البشرية متغير معدل -دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان-، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2017، ص: 18.

³ Jabbour C.J.C, Santos F.C.A, Nagano M.S, **Environmental management system and human resource practices: is there a link between them in four Brazilian companies?**, J. Clean Prod,16 (1), 2008, P: 411.

⁴ الشيبيلات رزان عبد الحميد درويش، بندر كريم أبو تايه، أثر الممارسات الخضراء في إدارة الموارد على الميزة التنافسية في شركات الاتصالات في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط، 2021، ص: 27.

⁵ Mona Hussain Rabah, Sami Ali Abu Al Ross, **Opic**, P: 31.

وحتى ننفذ التدريب الأخضر، يجب علينا اتباع الخطوات التالية¹:

- ✓ توجيه الاحتياجات التدريبية: من خلال دراسة احتياجات الموظفين من التدريب، وتحديد المهارات والسلوكيات والمعارف اللازمة للتطوير من خلال التدريب؛
 - ✓ في مرحلة التخطيط والتصميم للتدريب الأخضر: يتم تحديد الواجبات والمهام والمسؤوليات المرتبطة بهذا التدريب، كما يتم تصميم برنامج تدريبي ملائم وتعميمه على جميع الموظفين؛
 - ✓ تنفيذ التدريب: تتضمن هذا الخطوة اتخاذ القرارات المتعلقة ببنية التدريب، مثل اختيار الأدوات والمعدات واستخدام الموارد المتاحة، وتحديد موقع التدريب سواء كان داخليًا أو خارجيًا، وتنظيم جدول البرنامج التدريبي؛
 - ✓ تقييم نتائج التدريب: تشمل هذه المرحلة تقييم رضا المتدربين عن برنامج التدريب البيئي، ودراسة مدى تحقيقهم لتغيير في مهاراتهم ومعارفهم، وسلوكياتهم المرتبطة بالتدريب الأخضر.
- لا بد من الإشارة إلى أنه يجب أن يتضمن البرنامج التدريبي الأخضر القضايا الاجتماعية والبيئية، على مستوى المنظمة ككل، وهذا لا يتعلق فقط بالعاملين القدامى، ولكن على العاملين الجدد أيضًا، يجب توضيح رؤية المنظمة ورسالتها ومبادئها وأهدافها، والتي تشمل تقديم منتجات صديقة للبيئة وتقليل انبعاثات الغازات الناتجة عن عملية الإنتاج، وضمان دمج برنامج التدريب بشكل سليم مع طبيعة كل وظيفة وتخطيطه بشكل مناسب².
- مما سبق لا يمكن اكتساب الوعي البيئي أو تطويره أو تشكيله إلا من خلال تدريب الأفراد على قضايا البيئة، وخاصة مع زيادة الاهتمام بالبيئة والتوجه نحو الاستدامة، يتم ذلك من خلال جذب الخبرات البيئية وتحديد برنامج تدريب مناسب (مثل: الدورات التدريبية والبرامج وورش العمل عبر الأنترنت... إلخ) للموظفين الحاليين والجدد وفقًا لوظائفهم، وتقييم نتائج التدريب بشكل مستمر، يهدف كل ذلك إلى تطوير معرفة وقدرات وكفاءات الموظفين من أجل تحسين أداء المؤسسة وتعزيز الوعي البيئي بينهم.

¹ الشيبيلات رزان عبد الحميد درويش، بندر كريم أبو تايه، مرجع سبق ذكره، ص: 25.

² السكارنة محمد إحسان، طويقات أجد فهد نحر، مرجع سبق ذكره، ص: 18.

المطلب الثالث: تقييم الأداء الأخضر

إدارة الأداء هي عملية تهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي بشكل مستمر من خلال تحسين أداء الأفراد والفرق، تعتبر إدارة الأداء أداة استراتيجية تهتم بقياس أداء الأفراد بشكل مستمر وتطوير الاستراتيجيات لتحسين الأداء، كما يجب أن تتوافق الأهداف الفردية مع أهداف المنظمة ويشترك المدراء والموظفين في تحديد الأهداف ووضع معايير الأداء، يتم متابعة الأداء وتقييمه طوال العام ويتم تقديم التغذية الراجعة باستمرار واتخاذ الإجراءات لتحسين الأداء الضعيف والحفاظ على الأداء الجيد، يعتبر تقييم الأداء جزءًا لا يتجزأ من إدارة الأداء ويتضمن مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع بناء على معايير محددة مسبقًا، يجب أن تكون هذه المعايير واضحة ومفهومة للموظفين ومرتبطة بوصف الوظيفة.

بعد أن تنتهي المنظمة من اتباع سياسة التوظيف والتدريب الأخضر، فإنها تحتاج إلى مراقبة أداء الموظفين وتقييمهم وفقًا لمبادئ تقييم الأداء الأخضر التي تعتبر جزءًا من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتي تعمل على تعزيز السلوك البيئي للموظفين وتأهيلهم ودفعهم نحو التنمية المستدامة.¹

بناء على ذلك فإنه من المنطقي أن تهتم إدارة الموارد البشرية الخضراء بإدارة وتقييم الأداء الأخضر إذا كانت ترغب في تحقيق نتائج إيجابية على المستوى البيئي، تعد إدارة الأداء الأخضر هنا تلك التي تركز على استخدام المسؤولية البيئية فيما يتعلق بالمسائل ذات الاهتمامات البيئية والسياسات المتعلقة بالمنظمة، يهدف ذلك إلى تحقيق الأهداف التنظيمية بأفضل طريقة عن طريق تشجيع الموظفين على الالتزام بالمعايير البيئية المحددة للأداء وتعزيز مهاراتهم المهنية، وذلك لضمان تحقيق أداء بيئي ممتاز ومستدام.²

يتمثل تقييم الأداء في تحديد مجموعة من المعايير والقياسات الخضراء التي تم وضعها من قبل المنظمة، بهدف المقارنة مع ما هو مخطط له وتنفيذه من قبل الموظفين، يتم إضافة إلى ذلك تقدير السلوك الأخضر كأحد المقاييس في تقييم أداء الموظفين، حيث يعتبر هذا السلوك عملية يمكن من خلالها التأكد من أن أداء الموظفين مستدام وصادق للبيئة، سواء كان ذلك في العمل الفردي أو الجماعي، وذلك عن طريق مقارنة النتائج الخضراء مع المخطط الموضوع.³

¹ الشيبيلات رزان عبد الحميد درويش، بندر كرم أبو تايه، مرجع سبق ذكره، ص: 28.

² Ahmad S, Opic, P: 6.

³ الحسنوي صالح مهدي محمد، الدور الوسيط للإقتدار المعرفي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الإبداعي - بحث إستطلاعي تحليلي لعينة من أساتذة كلية الزراعة بجامعة كربلاء-، مجلة أهل البيت، ع25، ص: 458، 459.

عندما يرغب مديرو الموارد البشرية في دمج الأداء البيئي مع نظام إدارة الأداء، فإنهم يقومون بما يلي:¹

- ✓ تأدية وظيفة حماية إدارة البيئة من أية أضرار ممكنة؛
- ✓ إضافة مؤشرات الأداء البيئي عند تعديلات نظام إدارة الأداء؛
- ✓ وضع خطة أداء خضراء تتضمن فتح باب الحوار حول المسائل البيئية ومشاركة جميع أفراد الفريق؛
- ✓ تحديد أهداف ذات طابع بيئي وبعد ذلك تقسيم المسؤوليات والتحقق من التقييم لضمان تحقيق النتائج البيئية المطلوبة؛
- ✓ كتابة المعايير البيئية ودمجها في عمليات التقييم بحيث يتم اتخاذ العوامل البيئية في الاعتبار أثناء التقييم؛
- ✓ فرض عقوبات على عدم الامتثال لأهداف الإدارة البيئية.

في مجال إدارة الموارد البشرية الخضراء، يواجه استخدام تقييم الأداء الأخضر تحديات واضحة، تتمثل هذه التحديات في وضع معايير ومؤشرات لقياس الأداء البيئي على جميع المستويات، والحصول على بيانات مفيدة حول أداء المنظمات والموظفين في مجالات البيئة، بالإضافة إلى ذلك هناك تحديات أخرى تتعلق بكيفية قياس معايير الأداء البيئي من قبل المديرين، تكون نظم إدارة الأداء الأخضر ناجحة إذا قامت المنظمة بربط تقييم الأداء

2

بالوصف الوظيفي وتحديد الأهداف والمهام البيئية.

مما سبق يتبين أنه من الواضح أن هناك حاجة ملحة ومتزايدة لاعتماد تقييم الأداء الأخضر في المنظمات، وهذا يسمح للمديرين بتحديد نقاط القوة والضعف في أداء موظفيهم، بالإضافة إلى ذلك يسهل تقييم وقياس أداء الموظفين ويساعدهم في التعامل مع أخطائهم، ويمكن المنظمة من منح الأداء للموظفين على أدائهم المتجه نحو البيئة، فإن قياس أداء الموظفين بمعايير الأداء الأخضر يساهم في تحقيق الاستدامة ويشجعهم أيضاً على تحسين أدائهم وأداء المنظمة.

¹ الباور عجيل فيصل أحمد، زكريا مطلق الدوري، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على سلوكيات الأداء الابتكاري -دراسة ميدانية على مصانع الألبان الأردنية-، رسالة ماجستير، جامعة الإسراء الخاصة، عمان، 2019، ص: 20، 21.

² عبانة محمود موسى، رائد إسماعيل عبانة، أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على تطبيق إجراءات الأمن والسلامة المهنية في شركة كهرباء محافظة إربد، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، إربد، 2021، ص: 29.

المطلب الرابع: التعويضات والمكافآت الخضراء

تعد التعويضات والمكافآت الخضراء مفتاح آخر من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، ولها دور مهم في الجانبين المادي وغير المادي (المعنوي)، فمن الأمثلة على ذلك المكافآت الخاصة والهدايا والاعتراف بالأداء البيئي المتميز، حيث تقوم بعض المنظمات بتضمينها ضمن حسابات الرواتب كنوعٍ من التحفيز، ومن الأمثلة على التعويض الأخضر العمل عن بُعد، حيث يُمكن للعاملين إنجاز مهامهم ومسؤولياتهم من منازلهم عبر الإنترنت، مما يُحدث تقليصًا في المسافات المقطوعة للوصول إلى مقر العمل، ومن المفروض أن تشمل هذه التعويضات كافة مستويات الإدارة في المنظمة بهدف تحقيق الأهداف المرجوة.¹

كما تعتبر التعويضات والمكافآت الخضراء من أهم أساسيات الحفاظ على الموظفين واستقطابهم وتشجيعهم، فمن خلال تقديم المنظمات لمكافآت خضراء لأداء موظفيها، تكون هذه المنظمات أكثر استعدادًا للالتزام بالممارسات الخضراء، وقد يؤدي هذا الالتزام الأكبر من الموظفين في برنامج الإدارة البيئية إلى تعزيز مسؤوليتهم البيئية واكتسابهم مهارات جديدة، لذا يجب أن توجد سياسات للمكافآت البيئية لتحفيز الموظفين والاحتفاظ بهم وتشجيعهم، يمكن أن تساعد على اكتسابهم قدرات جديدة على تحقيق الأهداف الرئيسية مثل إعادة تدوير النفايات وتقليلها، وتقليل استنزاف الموارد الطبيعية، وتطوير نظام إنتاج أكثر صديق لبيئة، علاوة على ذلك يجب على المنظمات وضع نظام مكافآت محفز للإدارة الخضراء، وهذا يتطلب استخدام حوافز فعالة تعتمد على عوامل اختيارية متنوعة لتشجيع الموظفين الخضراء عند تحقيق نجاحات مهمة في الأداء البيئي.²

وهناك طريقتان لإدارة الأداء والتعويضات الخضراء:

✓ الطريقة الأولى: أن يتم منح الموظفين مكافآت مالية عند تنفيذهم جوانب الأداء البيئي لعملهم، ولكن يعتبر أيضًا من الأهمية منحهم مكافآت غير مالية كالثناء والتقدير، فبالإضافة إلى الأداء المالي، يمكن أن يساهم الثناء والتقدير في تحفيز الموظفين بشكل أكبر.

✓ الطريقة الثانية: تجمع بين الأداء المالي وغير المالي ويعمل بشكل أفضل في تحفيز الموظفين،³ من ناحية أخرى، يُعدُّ تطوير الأداء المالي الفعَّال تحدياً لمديري الموارد البشرية بسبب صعوبة تقييم سلوكيات الأداء البيئي بدقة وعدالة، حيث أنه من المقترح أن يتم تحديد مقدار الأداء بناءً على قياس السلوك البيئي لكل

¹ قطيشات ربي حفتر، أبو تايه بندر كريم، أثر الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في الأداء الاجتماعي والبيئي، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، عمان، 2017، ص: 28.

² أحمد مناف عبد المطلب، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المنظمة -دراسة استطلاعية لآراء عينة العاملين في مستشفيات مدينة الرمادي-، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج 11، ع 26، 2019، ص: 425.

³ الفراج ميسم زيد محمد، مروان محمد عبد النور، مرجع سبق ذكره، ص: 34.

فرد، ولكن بدون نتائج ملموسة على الأداء البيئي للشركة، وعليه فإنه يتطلب المزيد من البحث لتحديد كيف يمكن لمديري الموارد البشرية تصميم وتنفيذ ممارسات بيئية تساهم في تحقيق الأهداف البيئية.¹ مما سبق يتبين إن إحدى الممارسات الهامة جداً في إدارة الموارد البشرية الخضراء هي تطبيق التعويضات والمكافآت الخضراء، والتي تساهم في تحفيز الموظفين لتقديم أداء مؤهل ومستدام، وتعتبر الأساليب المالية وغير المالية لتحقيق الأداء البيئي أداة رئيسية لتشجيع الموظفين الحاليين على أن يكونوا أصحاب سلوك صديق للبيئة، وتلهم المرشحين الجدد ليكونوا أشخاص صديقين للبيئة، مما يساعد في تحسين أدائهم وبالتالي أداء المنظمة.

المطلب الخامس: حفظ الطاقة

تتمثل حفظ الطاقة في سلوك يؤدي إلى تقليل كمية الطاقة المستهلكة بمختلف أشكالها، بهدف الحفاظ على البيئة وتوفير المال المنفق على الوقود، وزيادة مسؤوليات الأفراد والمجتمع تجاه البيئة.² يشير خبراء الموارد البشرية إلى أن أفضل الممارسات التي يجب تبنيها من قبل المنظمات تتمثل في تشجيع الموظفين على التصرف بصدق وحفظ البيئة في مكان العمل، وذلك من خلال تشجيعهم على القيام ببعض الأنشطة مثل استخدام الورق على الوجهين وبرمجة أجهزة الكمبيوتر للدخول في وضع الخمول بعد فترة من عدم استخدامها، كما ينصح باستخدام مصابيح توفير الطاقة وتخفيض استخدام الستائر في فصل الصيف على نوافذ المكاتب للحفاظ على الطاقة في المكتب.³

يتمتع الحفاظ على الطاقة بتأثير إيجابي على البيئة من خلال توفير أفضل كفاءة وخدمات صديقة للبيئة، قامت شركة سكاى البريطانية بإطلاق حملة تهدف إلى استخدام الطاقة المتجددة بنسبة 100%، يطلب من الموظفين إغلاق الأجهزة الكهربائية وإطفاء الأضواء والاستغلال الأمثل للطاقة الشمسية.⁴

إن الأفراد الذين يتبعون استراتيجيات حفظ الطاقة في مكان عملهم يمكن أن يحققوا عدة أهداف، مثل مساعدة منظماتهم في توفير الطاقة وتخفيض تكاليف الطاقة مثل الفاتورة، كما يمكن أن تشمل أهدافاً أخرى للأفراد أنفسهم، مثل الشعور بالرضا واكتساب سمعة كشخص ذو تميز، تلعب الأساليب التنظيمية المعتمدة لإدارة

¹ المرجع نفسه، ص: 35.

² أحمد محمد عبد العزيز سيد، رانيا السيد إبراهيم أبو العينين، ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كميزة تنافسية في الفنادق بالتطبيق على واحة سيوة، مجلة كلية السياحة والفنادق، مج5، ع1، 2021، ص: 2.

³ السكارنة محمد إحسان، طويقات أمجد فهد نحر، مرجع سبق ذكره، ص: 20، 21.

⁴ بني خالد ولاء حمدان، العون سالم سفاح، الدور المعدل للقيادة الإبداعية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي -دراسة ميدانية للجامعات الخاصة في الأردن-، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، المفرق، 2020، ص: 14.

الموارد البشرية الخضراء دورًا هامًا في الحفاظ على بيئة العمل، وهذا بدوره يساهم في زيادة التوسع والإنتاجية وتحسين جودة منتجات المنظمة، وبالتالي تقليل التكاليف وتحسين الأداء.¹

ومما سبق فإن ممارسة حفظ الطاقة هي جزء من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وهي ذات أهمية كبيرة في الحفاظ على البيئة وخاصة بيئة العمل، حيث تلعب دورًا كبيرًا في التأثير على سلوك الموظفين فيما يتعلق بالحفاظ على بيئتهم وتساهم أيضًا في خفض التكاليف وزيادة إنتاجية المنظمة، وبالتالي تُحسِّن أداء بيئة عمل الموظفين وتعزز أداء المؤسسة وصورتها.

¹ Cay Ahmet, **Energy consumption and energy saving potential in clothing**, 2018, P: 14.

المبحث الثالث: عموميات حول أداء المؤسسة

أصبحت المنافسة الشديدة المبنية على التحسين والإبداع هي سمة الحقبة الحالية، حيث يتضمن التحسين عناصر المادية المهمة مثل المعدات والبرامج والتمويل، بالإضافة إلى العوامل الأساسية وهي العامل البشري والمنهج العلمي القائم على تحسين الأداء والتطوير، وقد أثبتت جميع الدراسات أن تقييم نجاح إدارة المؤسسة يتحقق بتوعية الإدارة بقيمة الموارد البشرية والمنهج العلمي في الإدارة والتخطيط والذي يرتبط بتحسين الأداء وأهداف المؤسسة، إن الأداء يعتبر مفهوماً أساسياً وهاماً بالنسبة للمؤسسات، حيث يساهم في تحديد مستوى تنظيم الاقتصاد، وعلى الرغم من وجود العديد من الدراسات والأبحاث التي تناولت الأداء، إلا أنه لم يتم تحديد مفهوم محدد للأداء نظراً لاختلاف المعايير والمقاييس التي تستخدم في دراسته وقياسه.

المطلب الأول: المفاهيم الأساسية لأداء المؤسسة

تشبه المنظمات والمؤسسات محركاً يحدد مستوى التقدم السياسي والاقتصادي والاجتماعي والبيئي، حيث تلعب دوراً هاماً في مختلف المجالات، ولهذا السبب لاحظنا في العقود الثلاثة الماضية أنه تم منح ستة جوائز نوبل للباحثين الذين نصبت بحوثهم على تحليل المنظمات، وبالتالي يعد الأداء من أهم المتغيرات في أبحاث الإدارة، بل يمكننا القول إنه المؤشر الأكثر أهمية للنشاط التنظيمي، حيث يشير إلى قدرة المنظمة على استغلال واستخدام بيئتها للحصول على الموارد المحددة واستخدامها.¹

أولاً: تطور مفهوم الأداء

1. النظرة القديمة للأداء

الأداء هو أحد أهم الموضوعات التي تحدد مستوى تطور الاقتصاد، يتمثل في بناء الركائز المادية للمجتمع وبالتالي تحقيق النمو بناء على تراكمات الموارد المادية والمالية التي تحققها البلدان، وتنعكس هذه التراكمات مباشرة على تطور الدخل القومي، ولذلك كان الاهتمام بقياس الأداء منذ القدم، فقد كان تايلور رائداً في مدرسة الإدارة العلمية، حيث درس بدقة حركات العاملين وتوقيت كل منها بهدف تحقيق أقصى استفادة من الوقت المستغرق في إدارة الآلات وإيقافها، وكانت الدراسة التي أجراها تركز على مجموعة من تفاصيل الحركات المشتركة بين العمليات المختلفة، فإذا تمكنا من مراقبة ودراسة كل هذه الحركات ووقتها المستغرق، يمكننا اعتبار النتائج كوحدة فنية يمكن الاستفادة منها في العمليات المماثلة، ومن الملاحظ أن النظرة إلى الأداء في الماضي كانت تقتصر فقط على الوقت

¹ Corina G Liviu, I Roxana S, **Determinants Of Organizational Performance –The Case Of Romania–**, 2011, P P: 286, 287.

الذي يستغرقه الأفراد والمعدات، من أجل تحديد معدلات الأداء، ولكن هذه النظرة تطورت بسرعة وفقاً لتطور العصر الحديث.

2. النظرة الحديثة للأداء

مع بداية القرن العشرين، تغيرت اهتمامات المؤسسات من التركيز على الكمية الممكن إنتاجها إلى التركيز على الكمية المباعة، في ذلك الوقت كان الأداء يتمثل في التحكم في أسعار المنتجات من خلال التحكم في التكاليف الداخلية، ومع مرور الوقت تطور مفهوم الأداء، فقد تم الانتقال من الاعتماد على الزمن المستغرق والموارد لتحديد معدلات الأداء والتحكم في الأسعار، إلى أخذ التطورات التي تحدث في بيئة المؤسسة في الاعتبار عند تعريف مفهوم الأداء، هذه التطورات تشمل التحديات الجديدة التي تواجهها المؤسسات مع تطور السوق كعلم وفن، وظهور أفكار استراتيجية في الإدارة وتزايد التطبيقات، هذه التغييرات وغيرها أثرت بشكل واضح على الطرق والإدارة والتحكم، وبالتالي لم يعد أداء المؤسسات يعبر عنه فقط من خلال تخفيض التكاليف، بل يتعلق بالقيمة التي يحصل عليها العميل من التعامل مع المؤسسة، ومن ناحية أخرى يشمل هذا التطور المستفيدين من الأداء بشكل أوسع.¹

وفقاً لما سبق نستنتج أن تطور مفهوم الأداء يعود إلى تطور اهتمامات المؤسسات، ففي البداية كان التركيز على قياس الوقت وتحسين كفاءة استخدام الموارد البشرية والمادية، ومع مرور الوقت توسعت اهتمامات المؤسسات لتشمل أيضاً مراقبة التكاليف الداخلية وتحقيق تنافسية الأسعار للمنتجات، ثم تطور المفهوم ليشمل أيضاً التغييرات في البيئة الخارجية للمؤسسات وظهور أفكار إدارية استراتيجية جديدة، هذه التغييرات والاهتمامات المتنوعة ساهمت في تطوير المفهوم الحالي للأداء، حيث تهدف المؤسسات من خلاله إلى تحقيق أداء متفوق يفوق المنافسين، يمكن اعتبار هذا التطور نتيجة طبيعية لتعاقب التحديات والفرص التي تواجهها المؤسسات في السوق الحالية.

¹ عبد الله عمرو عبد العزيز السيد، آمال سليمان حسن، عبد الحكيم عبد الرحمان المنهاوي، منهجية الهندسة القيمة ودورها في تحسين أداء مؤسسات الصناعة الهندسية، رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة، كلية الدراسات العليا للبحوث الإحصائية، القاهرة، 2023، ص ص: 83، 84.

ثانيا: تعريف الأداء

توجد العديد من التعاريف التي قدمت لمصطلح الأداء، حيث يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم الأكثر شيوعاً واستعمالاً في مجال تسيير المؤسسات، وتصدر الإشارة إلى أن الأداء كلمة لاتينية "Preformare" وتعني إعطاء كلية شيء لشيء ما، والتي اشتقت منها الكلمة الإنجليزية "Performance" والتي تعني إنجاز العمل أو الطريقة التي يُبلِّغ بها التنظيم أهدافه، وهو نفس المعنى الذي ورد في قاموس Petit Larousse¹، وسُحاول تقديم مجموعة من التعاريف لتوضيح هذا المفهوم.

عرفه أحمد قهوجي على أنه: "انعكاس لقدرة المؤسسة على تحقيق الكفاءة والفعالية والتعلم عند استخدامها للموارد البشرية والمادية المتاحة لتحقيق أهدافها، ويتحقق الأداء العالي للمؤسسة من تفاعل خمس مكونات رئيسية وهي إشراك العاملين، والفرق الموجهة ذاتياً، وإدارة الجودة الشاملة، والتعلم التنظيمي وتكنولوجيا الإنتاج المتكاملة، وإن مزيج الموارد والقدرة المميزة للمنظمة هو الذي يحدد مدى كفاءة وفعالية المنظمة في أدائها"².
ومن منظور مدرسة النظم فالأداء يشير إلى: "قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة والاستقرار، وتحقيق الروح المعنوية العالية للعاملين، وحسن استغلال الموارد المتاحة"³.

ويعرف Bromily Miller الأداء بأنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفاعلية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"⁴.
وعرفته المنظمة العالمية للتقييس الأيزو 9000 بأنه: "يشمل الكفاءة والفاعلية، حيث تعني الكفاءة العلاقة بين الموارد المستخدمة والمخرجات المحققة، أما الفاعلية فتعني مدى تحقيق الأهداف"⁵.
ويعرفه بيتر دراكر بأنه: "قدرة المؤسسة على الاستمرار والبقاء محققة التوازن بين رضا المستهلكين والعمال"⁶.

¹ بلبال حسناوي، فوزي عبد الرزاق، أثر رأس المال الفكري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية -دراسة على عينة من إطارات المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف-، مجلة الاستراتيجية والتنمية، ع16، 2019، ص: 330.

² جودي أمينة، كمال منصور، أثر بناء الكفاءات الخورية في تحسين أداء المؤسسات -دراسة حالة مؤسسة البسكرة للإسمنت-، أبحاث اقتصادية وإدارية، ع24، 2018، ص: 303.

³ مباركي سامي، محمد الطاهر قريشي، دور الابتكار التكنولوجي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، ع44، 2016، ص: 399.

⁴ فلاق رضوان، يوسف بومدين، دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين أداء المنظمات العمومية -دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة التعليم العالي الجزائرية-، أبحاث اقتصادية وإدارية، مج14، ع3، 2020، ص: 366.

⁵ Norme ISO9000-2000, **systeme management de la qualite**, principes essentiels et vocabulaire, 2000, P: 4.

⁶ قنور عادل، إدارة المعرفة وأثرها في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، ع4، 2016، ص: 66.

ويعرف أيضا على أنه: "مجموعة من سلوكيات العاملين الإدارية تشتمل على جودة العمل وكفاءة التنفيذ، والخبرة، والمهارات الفنية المطلوبة في الإنتاج، بالإضافة إلى التواصل والتفاعل لدى العاملين مع المنظمة وبعضهم البعض، والامتثال للوائح القانونية والإدارية العالمية التي تهدف إلى تنظيم أعمالهم داخل المنظمة".¹

بناء على ما سبق فإن يتبين أن الأداء هو نتيجة تفاعل عدة عوامل، أبرزها الموارد البشرية والمادية المتاحة، وتلك النتيجة تتأثر بكيفية إدارة الموارد البشرية وموارد المؤسسة، وتتيح للمؤسسة أن تتمتع بالكفاءة والفاعلية في أدائها، مما يساعدها على تحقيق التفوق في الأداء.

ثالثا: مكونات الأداء

يتكون مصطلح الأداء في تكوينه من عنصرين رئيسيين وهما الفاعلية والكفاءة، إذ يستخدم ذلك الكثير من الأحيان للإشارة إلى معنى الأداء، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين الفعالية والكفاءة، ويمكن توضيح كلمتي الفاعلية والكفاءة على النحو التالي:²

1. الفاعلية

يرى الباحثون أن الفاعلية تحدد بمدى قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها، فهناك من يعرفها بأنها: "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتعد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات"، فهي القدرة على تحقيق الأهداف بغض النظر عن الموارد المستخدمة، فهي تمثل الارتباط بين الأهداف التي تم تحقيقها وتلك المتوقعة؛

2. الكفاءة

يختلف الباحثون في وجهات نظرهم حول معنى الكفاءة، ولكنهم يتفقون على أنها تعني مدى توافر الموارد المالية والبشرية عند أداء العمليات والأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف المؤسسية، بالمقارنة مع النتائج أو المخرجات التي تحققها المؤسسة. وبالتالي فإنها: "القدرة على الحصول على أكبر قدر من المخرجات من خلال المدخلات المتاحة.

¹ أبو شحاتة ثناء معوض علي، دور القياس المقارن في تحسين الأداء المؤسسي -دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمصر للطيران-، المجلة العلمية للبحوث التجارية، ص10، ع3، 2023، ص: 337.

² سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص: 201.

مما سبق يتبين أن الأداء يتكون من مكونين أساسيين الفاعلية والكفاءة، أي أن المؤسسة التي تتميز بدمج الفاعلية والكفاءة تكون لديها أداء جيد، إذا تمكنت المؤسسة من استغلال مواردها بكفاءة عالية وتحقيق النتائج المأمولة بفاعلية، فإنها ستستمتع بأداء متميز عن المؤسسات الأخرى، وهذا ما يشير إلى أن المؤسسات التي تتبنى استراتيجيات فعالة وتحقق أهدافها بكفاءة ستكون قادرة على تحقيق النجاح والتفوق على المنافسين في السوق.

رابعاً: أهمية دراسة الأداء

إن تركيز الدراسة على الأداء في المنظمات هو أحد أهم المواضيع لكتاب الإدارة العامة، وتعتبر منظمة الأعمال أن دراسة الأداء لها أهمية كبيرة ويمكن التأمل فيها من خلال ثلاثة جوانب رئيسية.¹

✓ الجانب النظري: يتم تجسيد الأداء على أنه مركز الإدارة الاستراتيجية بوجود محتويات ودلالات خاصة بالأداء في جميع المؤسسات، سواء بشكل ضمني أو مباشر، ويرجع ذلك إلى أن الأداء يمثل تحدياً زمنياً للاستراتيجيات التي تتبعها الإدارة؛

✓ الناحية التجريبية: تظهر أهمية الأداء عن طريق استخدام العديد من الدراسات وبحوث إدارة الأداء لاختبار الاستراتيجيات والخطط المختلفة والعمليات الناتجة عنها؛

✓ الجانب الإداري: تظهر الأهمية الواضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز الذي توليه إدارات المنظمات لتحليل الأداء ونتائجه، والتغيرات والتحويلات التي تجرئها هذه المنظمات، استناداً إلى نتائج الأداء.

مما سبق يتبين بأن دراسة الأداء هي وسيلة فعالة لتحسين الأداء وتحقيق التفوق في جميع المجالات والمستويات داخل المنظمة.

خامساً: أنواع الأداء

يتم تحديد أنواع الأداء حسب عدة معايير، وهي معيار المصدر، معيار الشمولية، معيار الطبيعة، وفيما يلي توضيح ذلك:

1. حسب معيار المصدر

وفق هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الداخلي والأداء الخارجي كالآتي:

✓ الأداء الداخلي: هو النتيجة التي تنتج عن استخدام أمثل لجميع الموارد المتاحة من بشرية ومالية ومادية من خلال تنسيق مختلف أدوات تلك الموارد، وهذا هو ما يحقق الأداء الداخلي للمؤسسة.

¹ بن عامر صافية، واقع تطبيق الموازنات التقديرية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-، مجلة الاقتصاد والمالية، مج7، ع1، 2021، ص: 41.

✓ الأداء الخارجي: يشير إلى الموروث الذي يأتي من المحيط الخارجي يعني ذلك بجميع التطورات التي تحدث خارج المؤسسة والتي تؤدي إلى تغيرات ضرورية في مسارها، إن نجاح أو فشل المؤسسة يتوقف على قدرتها على تحقيق توازن عالي بين أنشطتها والبيئة التي تعمل فيها.

إن الأداء الذي تظهره المؤسسة يتم من خلال تفاعلها مع محيطها، وتحقيق نتائج إيجابية مثل زيادة الأعمال أو اختفاء أحد المنافسين، يتحقق ارتفاع القيمة المضافة في هذا الأداء عندما تتجاوب المؤسسة مع التطورات الخارجية وتكون لديها القدرة على المنافسة.¹

2. حسب معيار الشمولية

يمكن تقسيم الأداء إلى:

✓ الأداء الكلي: هو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت في تحقيقها جميع وظائف وأنظمة المؤسسة. ولا يمكن نسب هذا الإنجاز إلى أي عنصر من دون مساهمة العناصر الأخرى، وفي هذا النوع من الأداء، يمكن مناقشة مدى وكيفية تحقيق المؤسسة لأهدافها الشاملة بصفة مستدامة وشاملة وما إلى ذلك.

✓ الأداء الجزئي: هو الأداء الذي يتم تحقيقه في مجالات فرعية داخل المؤسسة، وينقسم هذا الأداء إلى عدة أنواع تختلف حسب المعايير المعتمدة لتقسيم عناصر المؤسسة، وبناء على المعيار الوظيفي، يمكن تقسيم الأداء الجزئي إلى الأداء المالي للوظائف المالية، وأداء وظائف الأفراد، وأداء وظائف التموين، وأداء وظائف الإنتاج، وأداء وظائف التسويق.²

3. حسب معيار الطبيعة

تنطوي ضمن هذا المعيار التصنيفات الآتية:

✓ الأداء الاقتصادي: يتم بواسطة قياس الربحية أو المردودية المختلفة، وتعتبر أدوات تحليل المالية من أهم الأدوات المستخدمة، وعلى الرغم من ذلك يجب أن يتم التشخيص الاقتصادي جنباً إلى جنب مع التشخيص المالي للوصول إلى نتائج هامة حول الأداء الاقتصادي.

✓ الأداء الاجتماعي: يمثل الأداء الاجتماعي لأي منظمة جوهرها لتحقيق المسؤولية الاجتماعية، ويتسم هذا النوع من الأداء بتحديد صعوبة المقاييس الكمية لتحديد مدى مساهمة المنظمة في المجالات الاجتماعية ذات الصلة وتأثيرها على الجهات المتأثرة بها.

¹ لغموش هاني، عبد الرحمان بابنات، دور التدقيق الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة بريمكس الشرق الشرق سكسكدة خلال الفترة 2016-، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مبراح، ورقلة، 2017، ص: 10.

² قسان محمد ياسين، عرابة الحاج بن محمود، دور لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مديرية التوزيع ورقلة ريفي -DDOR SONELGAZ خلال الفترة 2014/2015-، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مبراح ورقلة، ورقلة، 2016، ص: 4.

✓ الأداء التكنولوجي: يرتبط بشكل كبير بتطوير وتحديث التكنولوجيا في المؤسسة، وهي واحدة من أهم مصادر التفوق التنافسي والأداء المتميز، لذا، تعتبر الأهداف التكنولوجية جزءًا من استراتيجية المؤسسة المحددة.

✓ الأداء الإداري: فإنه يتعلق بالتخطيط والسياسات والإجراءات المحددة من قبل المؤسسة، ويتم تحقيق ذلك من خلال اختيار البدائل التي تحقق الأهداف المحددة بشكل جيد، ويمكن الاستناد إلى النماذج والأساليب العلمية لتطوير هذا الجانب، بالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدام تشخيص الهوية والتشخيص الاستراتيجي لتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة.¹

سادسا: مستويات الأداء

إن لكل أداء مستوى معين وهذا يعتمد على طبيعة عمل المنظمة وحجمها ودورة حياتها، والغاية أو الهدف من الأداء المطلوب، ويؤكد الباحثون أن مستويات الأداء في المؤسسة تكاد تكون بالإجماع ثلاث مستويات:

- ✓ المستوى الفردي: (أداء العاملين، المورد البشري، رأس المال البشري، رأس المال الفكري).
- ✓ المستوى الوظيفي الجزئي: (الإدارة، القيم) أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة.
- ✓ المستوى الكلي: أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.²

سابعا: العوامل المؤثرة في الأداء

يوجد عدد كبير من العوامل الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسة، وتشمل العوامل الداخلية هيكل التنظيم، المناخ التنظيمي، التكنولوجيا المستخدمة، ومدى الآلية، بالإضافة إلى الحجم، بينما تشمل العوامل الخارجية المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والبيئية وغيرها.

1. العوامل الداخلية:

تشير إلى العوامل التي تخضع للسيطرة الكاملة من قبل المؤسسة، ويمكن تقسيمها إلى مجموعتين رئيسيتين وهما:

- ✓ العوامل التقنية: تشمل مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة، تتضمن هذه العوامل نوع التكنولوجيا المستخدمة في الوظائف الفعلية ومعالجة المعلومات، ونسبة الاعتماد على الآلات، كما تشمل أيضًا تصميم المؤسسة من حيث المخازن والورش والتجهيزات والآلات، وجودة المنتج وشكله ومدى مناسبة التغليف له، تشمل العوامل التقنية أيضًا التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات

¹ بيقا دنيا خلود، العربي بن داود، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة -دراسة ميدانية على بلدية برج عمر إدريس ولاية الزي-، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2021، ص: 24.

² المرابي دهمه مفلح، سامر عبد المجيد هشيم البشاشة، دور سياسات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي -دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة الأردنية-، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، مؤتة، 2012، ص: 48.

الزبائن، وقدرة التخزين والإنتاج في المؤسسة، ونوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج، ومستويات الأسعار، والموقع الجغرافي للمؤسسة.

✓ العوامل البشرية: هي مجموعة متنوعة من القوى والعوامل المتغيرة التي تؤثر على استخدام الموارد البشرية في المؤسسة، تشمل هذه العوامل تركيبة العمال من حيث العمر والجنس ومستوى التأهيل والأفراد المعنيين، وتوافق مؤهلات العاملين مع المناصب التي يشغلونها، كما تتأثر الموارد البشرية أيضاً بالتكنولوجيا المستخدمة ونظم المكافآت والحوافز، والبيئة العملية والعلاقة بين المشرفين والموظفين، وجودة المعلومات المتاحة.

2. العوامل الخارجية

تشير إلى العوامل التي لا تخضع للسيطرة الكاملة من قبل المؤسسة، ويمكن تصنيفها إلى أربعة عوامل رئيسية:

✓ العوامل الاقتصادية: تعد البيئة الاقتصادية مصدراً لموارد المؤسسة من جهة، وتؤثر في مستقبل منتجاتها من جهة أخرى، وتنقسم العوامل الاقتصادية إلى عوامل اقتصادية عامة وعوامل اقتصادية قطاعية.

✓ العوامل الاجتماعية: هي الأوضاع، والرغبات، ومستوى الذكاء والتعليم، والمعتقدات والعادات للأفراد الذين يعيشون في المجتمع معاً.

✓ العوامل الثقافية: تشمل نماذج الحياة، القيم الأخلاقية والفنية، والتيارات الفكرية في المجتمع الذي تنتمي إليه المؤسسة.

✓ العوامل السياسية والقانونية: تتضمن عدة عوامل مهمة مثل استقرار الدولة سياسياً وأمنياً، وتوجهات السياسة الخارجية، وانتشار الأحزاب السياسية، والتركيب القانوني.¹

¹ بلبال حسناوي، فوزي عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص: 333.

المطلب الثاني: تقييم وقياس الأداء

ينظر لعملية تقييم الأداء كجزء من عملية الرقابة، حيث تهتم بتقدير الإنجازات في المؤسسة، تتم الرقابة بهدف الإجابة على الأسئلة: ما تم تحقيقه؟ وما يجب تحقيقه؟ ولماذا لم يتم تحقيق ما يجب؟ إجابة هذه الأسئلة هي جزء من عملية الرقابة ولا تدخل في عملية تقييم الأداء، تتوقف عملية تقييم الأداء عند مقارنة النتائج الفعلية مع المعايير المرجعية وإطلاق الحكم على أداء المؤسسة، أما الرقابة فهي بالإضافة إلى عملية تقييم الأداء في حد ذاتها تتضمن أيضا دراسة الانحرافات إن وجدت لتحديد أسبابها واتخاذ التدابير اللازمة، كل مؤسسة متغيرة بحكم التغيير الدائم في البيئة الخارجية، ولذا يجب دراسة وتحليل الآثار الإيجابية والسلبية لهذه المتغيرات، تواجه المؤسسات تحدياً أساسياً في تحسين أدائها بشكل مستمر، والطريقة الفعالة لزيادة قدرتها في ذلك هي الاستمرار في عملية التقييم، والتي تعتبر اختباراً لتوافق أداء الشركة مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.¹

أولاً: مفهوم قياس وتقييم الأداء

من الضروري توضيح العلاقة بين المفهومين "القياس" و"التقييم" قبل استعراض المفاهيم، يستهدف كلاهما تحديد نقاط القوة والضعف في أداء ونتائج ومواقع المعلومات، وذلك من أجل الوصول إلى أعلى المستويات لاتخاذ القرارات المناسبة لتعزيز كفاءة المؤسسة على جميع المستويات وتنميتها بالشكل الصحيح، يبدأ التطوير بعملية القياس وينتهي بعملية التقييم، فالقياس هو أداة أو وسيلة للتقييم، حيث يعتبر القياس جزءاً من وسائل التقييم ولا يمكن أن يكون هناك تقييم بدون قياس، إذ يعتبر التقييم شاملاً وأكثر تعمقاً من القياس.²

يتم تعريف قياس الأداء بأنه: "عملية مراقبة مستمرة لإنجازات برامج المؤسسة وتسجيلها، وخاصة مراقبة وتسجيل جوانب تقدم الوصول إلى الأهداف المحددة مسبقاً، ومن المعروف أن من يقوم بعملية قياس الأداء هو الإدارة المسؤولة عن تطوير برامج المؤسسة، ومن الجدير بالذكر أن معايير الأداء يمكن أن تركز على نوع أو مستوى الأنشطة التي تنفذها البرامج أو المنتجات والخدمات التي تنتجها، وتقدم نتائج تلك المنتجات والخدمات المقدمة، والمقصود بالبرامج هو أنها يمكن أن تكون نشاطاً أو مشروعاً أو وظيفة أو سياسة لها نهاية محددة أو مجموعة من الأهداف، ومن حيث الكمية، فإن معايير الأداء تعطينا رؤية مهمة حول المؤسسة وعمليات الخدمات التي تؤدي إلى إنتاج المنتجات".³

¹ عبد الله عمرو عبد العزيز السيد، آمال سليمان حسن، عبد الحكيم عبد الرحمان المنهاوي، مرجع سبق ذكره، ص: 89.

² بلعجوز حسين، محاد عريوة، تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات الاقتصادية بالجزائر، المجلة العربية للإدارة، مج37، ع2، 2017، ص: 135.

³ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص: 487.

وعرف في تقرير وزارة الصحة والخدمات البشرية الأمريكية بأنه: "العملية التي تقوم بها المنظمة لمراقبة جوانب مهمة من البرامج والنظم، حيث يتم جمع البيانات التي تعكس نجاح عمل المنظمة، تستخدم هذه البيانات لاتخاذ قرارات تنظيمية على مر الزمن، عادة ما يتم قياس الأداء من خلال مقارنته بالأهداف والغايات التنظيمية، تقدم نتائج قياس الأداء معلومات حول كيفية تعامل البرامج الحالية للمنظمة وكيف يمكن تخصيص الموارد لتحسين كفاءة البرنامج وفعاليتها"¹.

مما سبق يتبين أن قيمة أداء المؤسسة ضرورية وهامة لرصد مستوى أداء المؤسسة وتقييم سير الأنشطة وتحقيق الأهداف المحددة، إذ يسمح قياس الأداء بمراقبة مدى تنفيذ البرامج والطرق المستخدمة والتحكم في الموارد المستخدمة بواسطة معايير محددة.

قبل التطرق إلى مفهوم تقييم الأداء يجب توضيح مفهوم التقييم والذي هو: "إصدار حكم لغرض ما على قيمة الأفكار، الأعمال، الحلول،... إلخ، وأنه يتضمن استخدام المحاكاة والمستويات والمعايير لتقديم مدى كفاية ودقة الأشياء وفعاليتها".

أما تقييم الأداء فيتمثل في: "قياس نتائج المنظمة في ضوء معايير محددة سلفاً"². ويعرف أيضاً على أنه: "مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المستهدفة وتحليل الانحرافات بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعة والمستهدفة واتخاذ الإجراءات الصحيحة التي تقلل من الانحرافات أو تمنع حدوثها"³. ويعرف أيضاً بـ: "عملية يتم من خلالها معرفة مدى تحقيق أو إنجاز العاملين للمهام المسندة إليهم ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في نتائجهم، وذلك وفق معايير موضوع على أسس علمية"⁴. مما سبق فإن تقييم الأداء هو عملية قياس أداء الأنشطة في المؤسسة، وذلك لغرض المقارنة بين النتائج التي تم تحقيقها والأهداف المحددة، وأيضاً لتحديد قدرتها على تطوير أعمالها سنة بعد سنة وللسعي نحو تحقيق أفضل نتائج.

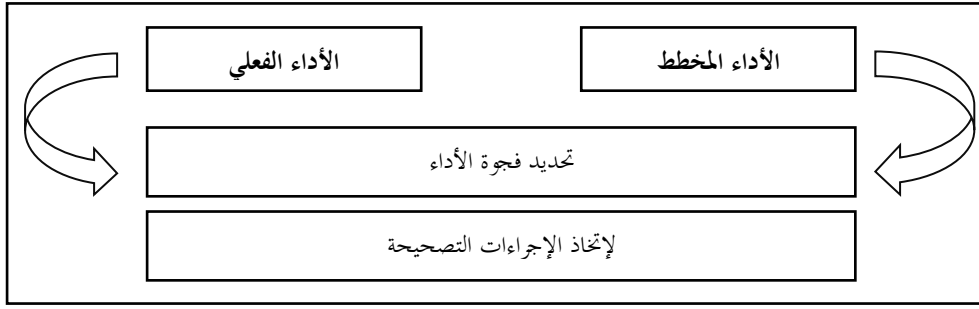
¹ المحتسب أحمد علي، عبد الستار محمد العلي، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على تقييم جودة الأداء -دراسة تطبيقية في جامعة الحسين بن طلال-، رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، 2015، ص: 63، 64.

² بن عامر صافية، مرجع سبق ذكره، ص: 41.

³ سعدي جعفر، رشيد مناصرية، إدارة سلاسل التوريد وأهميتها في تحسين أداء المؤسسة، رسالة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ورقلة، 2020، ص: 11.

⁴ قمان محمد ياسين، عرابية الحاج بن محمود، مرجع سبق ذكره، ص: 4.

الشكل رقم (03): يوضح عملية تقييم الأداء



المصدر: عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص: 55.

ثانيا: أهمية قياس وتقييم الأداء

إن أهمية تقييم الأداء تكون على مستويات عديدة منها: ¹

- ✓ على مستوى الوظائف: العثور على التوافق والتنسيق الأمثل بين مختلف الأنشطة الاقتصادية للوحدة.
- ✓ على المستوى الإداري: يمكن أن تكون نتائج عملية التقييم مؤشراً على نجاح أو فشل الوحدة الاقتصادية في تحقيق الأهداف المرجوة.
- ✓ على مستوى الأفراد والموظفين: يتم تعزيز جو من الأخلاق والثقة بين الأفراد في المؤسسة لتحسين أدائهم، وكشف الأخطاء في أداء الأفراد.
- ✓ على مستوى العمليات: يمكن إجراء تقييم للأداء من خلال دراسة التنفيذ الحالي للعمليات المختلفة.
- ✓ على المستوى المالي: توفر عملية تقييم الأداء الأسس التي يعتمد عليها صانع القرار في عملية التقييم.

ثالثا: أهداف قياس وتقييم الأداء

تحتاج المؤسسة لتقييم الأداء من أجل تحقيق الأهداف التالية: ²

- ✓ ضمان تحقيق الأهداف المحددة بأعلى درجة من الفاعلية؛
- ✓ ضمان تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمؤسسة بشكل صحيح وناجح؛
- ✓ ضمان متابعة التطورات الاقتصادية والاجتماعية وفقاً للأهداف المحددة؛
- ✓ تحقيق عائد أفضل وتعزيز حركة التنمية من خلال توسيع قدرات المؤسسة وتحسين أدائها؛
- ✓ يُهدف تقييم الأداء إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات، وتسهيل عملية توصيلها للعملاء؛

¹ قمان محمد ياسين، عرابة الحاج بن محمود، مرجع سبق ذكره، ص: 5.

² راشد بنبنة، غريب بولرباح، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار حاسي مسعود ورقلة خلال الفترة 2015-، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ورقلة، 2017، ص: 5.

✓ يهدف تقييم الأداء إلى تحديد العوامل الفعالة في المؤسسة وتعزيزها، وتحديد العوامل التي تحتاج إلى تصحيح، وذلك من أجل تعزيز عجلة الأداء نحو التحسين.

مما سبق يتبين أنه إذا تمت عملية تقييم الأداء بشكل علمي ومدروس، وشملت معايير مناسبة ومتناسبة مع طبيعة عمل المنظمة، فإنها ستضمن العدالة والمساواة، ونتيجة لذلك ستساهم في رفع روح المعنويات لدى موظفي المنظمة وتشجيعهم على تحسين أدائهم، مما سينعكس على الأداء العام للمنظمة، وهذا بدوره سيؤدي إلى الاستقرار، وبناء سمعة طيبة للمنظمة في العلاقات الداخلية والخارجية.

المطلب الثالث: معايير ومؤشرات قياس أداء المؤسسة

عندما ننظر إلى أداء المؤسسة كنتيجة لأنشطتها، والتي يجب أن تتوافق مع أهدافها، يطرح أمامنا سؤال مهم حول كيفية قياس هذه النتيجة، بمعنى آخر كيف يمكننا قياس الأداء؟ هناك العديد من النماذج التي يستند إليها المفكرون في هذا المجال، ومن بين هذه النماذج يمكن أن نذكر:

أولاً: النموذج المالي التقليدي

تشتمل مؤشرات القدرة على تحقيق الأرباح وهي العائد على رأس المال المستثمر والربحية للسهم الواحد، والعائد على حق الملكية، والتدفق النقدي الحر، ومع ذلك فإن هذا النموذج لم يثبت الكفاءة المتوقعة، لأنه لا يمكن الاعتماد على هذه المقاييس السابقة فيما يتعلق بالقيمة الاقتصادية للمنظمة، وبناء على ذلك تستخدم معظم المنظمات نموذجاً آخر يركز على قيمة حائزي الأسهم.

ثانياً: نموذج أصحاب المصالح

لكل فئة من أصحاب المصالح مجموعة من المعايير الخاصة لتحديد كيفية أداء المنظمة، هذه المعايير تحدد الآثار المباشرة وغير المباشرة لنشاطات المنظمة في اهتمامات أصحاب المصالح، وعلى الإدارة العليا أن توضح واحدة أو أكثر من المعايير البسيطة لكل فئة، بهدف الحفاظ على جذب اهتماماتهم.¹

ثالثاً: نموذج لوحة القيادة

ظهرت لوحة القيادة من الناحية العلمية في فرنسا في بعض المؤسسات عند مستويات الإدارة التنفيذية، حيث شعر المديرون بالحاجة للحصول على أدوات إدارية مختلفة لتسيير وحدتهم، حيث أكدت التقارير أن نظم المراقبة والموازنة والتحليل لا تكفي لإدارة أعمالهم اليومية بفعالية، وفي العام 1980 ومع تقدم التكنولوجيا وانتشار

¹ بن الدين المهدي، محمد زرقون جمال الدين، تقييم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن -دراسة تطبيقية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار حاسي مسعود خلال الفترة 2012/2015-، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ورقلة، 2018، ص: 15.

المعلوماتية، انتشرت لوحة القيادة وزاد تطبيقها في الشركات الكبرى، وهدف ذلك هو تنسيق الاستراتيجيات والإدارة، حيث تعرف لوحة القيادة بأنها: "مجموعة مؤشرات ومعلومات أساسية تسمح بتقديم نظرة شاملة واكتشاف الضغوطات، واتخاذ القرارات التوجيهية لعملية التسيير بغرض تحقيق الأهداف المسطرة كما تسمح أيضا بإعطاء لغة مشتركة لمختلف أعضاء المؤسسة".

رابعا: نموذج المقارنة المرجعية

تعتبر عملية المقارنة المرجعية من التطبيقات المعاصرة التي بدأت المؤسسات في استخدامها كأداة فعالة لتطوير وتحسين الأداء وتحقيق الريادة في مجال الأعمال، وتحقيق رضا العملاء، والاستفادة من قدرات الموظفين في المؤسسات، وتحقيق التفوق والإبداع، وتعرف على أنها: "آلية وأسلوب منظم يهدف إلى التعلم من الآخرين من خلال ملاحظة نماذج وأساليب الأداء المتميز داخل المؤسسة التي لديها خبرات في مجالات محددة، والتي تمكن من إجراء مقارنة معها بشكل قانوني".¹

خامسا: نموذج بطاقة الأداء المتوازن

اعتمدت الدراسة عند قياس أداء المنظمات محل الدراسة على مقياس بطاقة الأداء المتوازن التي تُعد من الأساليب والأدوات الحديثة لقياس الأداء، وقد اعتمدت العديد من المنظمات الرائدة هذا الإطار المتوازن لقياس الأداء، بسبب شموليته وتطبيقه على جميع المستويات الإدارية والعاملين في المنظمة، وبالتالي يكتسب اهتمامًا واسعًا داخل المنظمات لتحقيق أداء متفوق وتحقيق الاستراتيجية الموضوعة للمنظمة.²

1. تعريف بطاقة الأداء المتوازن

كان أول من تناولها هما العالمين Kaplan-Norton بفكرة بطاقة الأداء المتوازن في يناير 1992 عندما نشرها في مجلة هارفارد بيزنيس، واعتبرا أن الحاجة لزيادة المعرفة اللازمة لمعالجة مشكلة ضعف الأداء المالي في توفير المعلومات اللازمة لإدارة المؤسسات الحديثة هي التي دعمتهما للتقدم بهذه الفكرة، والذي دفعهما أكثر للعمل في هذا الاتجاه هو أنشطة التجديد والابتكار والتدريب التي أصبحت سمة بارزة لمؤسسات هذا العصر، لذلك أصبح من المعقول أنه لا يمكن تقييم جودة أداء هذه الأنشطة باستخدام أساليب تقييم الأداء التقليدية، ومع ذلك انبثقت الحاجة لتطوير نموذج شامل ومتوازن يعكس الإنجاز الفعلي في المؤسسة.

¹ لغموش هاني، عبد الرحمان بابنات، مرجع سبق ذكره، ص: 12.

² محطار نقاز، إلياس العيداني، بطاقة الأداء كألية لتحقيق الرضا الوظيفي -دراسة تطبيقية على وحدة اتصالات الجزائر بتسمسليت-، أبحاث اقتصادية وإدارية، مج16، ع1، 2022، ص: 613.

ثمة الأبحاث والدراسات لاحقاً في توسيع نطاقها لتشمل مؤسسات أكثر في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا، وتوصلت جميع هذه الدراسات إلى أن هذه المؤسسات حققت نتائج ممتازة باستخدام هذه البطاقة، ومع بداية الألفية الثالثة، انتشرت فعالية هذه البطاقة في مختلف المؤسسات في جميع أنحاء العالم، وليس فقط في الدول الناطقة باللغة الإنجليزية بسبب السمعة الممتازة التي حصلت عليها.¹

وعرفها Kaplan-Norton أنها: "نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ، وخارطة مسار، شمولي للمؤسسات لتتبع رؤيتها الاستراتيجية وتؤدي مهامها من أجل الوصول إلى أهدافها".² وتعرف أيضاً على أنها: "نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية واستراتيجية مؤسستهم إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة".³

كما عرفها Sabine Separi و Alazard Claude بأنها: "مجموعة مؤشرات في لوحة القيادة توفر إطاراً شاملاً للمديرين لترجمة مشروع مستقبلي إلى مؤشرات أداء حيث تختص هذه الأخيرة من جوانب مالية، العملاء، والعمليات الداخلية، جوانب التعلم والنمو".⁴

وتعرف أيضاً بأنها: "أول عمل منظم يحاول تصميم نموذج لتقييم الأداء بحيث يركز على ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة تحديداً تاماً إلى معايير مستهدفة ومبادرات للتطوير مستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي يتم استخدامها في المؤسسة، إن فكرة قياس بطاقة الأداء المتوازن تركز على وصف العناصر الأساسية لنجاح المؤسسة وأعمالها"، ولذلك مراعاة الاعتبارات التالية:

- ✓ البعد الزمني: تهتم عملية قياس الأداء بثلاثة أبعاد زمنية وهي الماضي والحاضر والمستقبل.
- ✓ البعد المالي والغير مالي: تراقب الأبعاد المالية وغير المالية بشكل مستمر، حيث تعتبر الأبعاد المالية وغير المالية هي الرئيسية.
- ✓ البعد الاستراتيجي: يركز البعد الاستراتيجي في عملية قياس الأداء على ربط التحكم التشغيلي القصير المدى برؤية واستراتيجية المنشآت طويلة المدى.

¹ كواشي مراد، بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها في تقويم أداء المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، ع34، 2010، ص: 192.

² ميسوط عبد القادر، جمال الهواري، هوارية ميسوط، فعالية المناولة الصناعية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة المتوسطة -دراسة المؤسسة الصناعية الجزائرية ألفيرفاليا لصناعة الزجاج بولاية وهران-، دفاثر بوادكس السياسية الصناعية وتنمية المبادلات الخارجية، مع10، ع1، 2021، ص: 134.

³ Kaplan Robert S, Norton David P, **The Balanced Scorecard -Measures That Drive Performance-**, Harvard Business Review, January – February 1992, P: 70.

⁴ Alazard. C, Sépari S, **DCG 11 Control de Gestion, France, 2007, P: 243.**

✓ البعد البيئي: يعنى أن عملية قياس الأداء تهتم بجميع الظروف الداخلية والخارجية التي تحدث أثناء القيام بذلك، ويتم ذلك من خلال تطبيق المقاييس المحددة.¹

من التعريفات السابقة، نستنتج أن بطاقة الأداء المتوازن هي مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية التي توفر مدراء الإدارة العليا صورة شاملة وواضحة عن أداء مؤسستهم، وذلك عن طريق ربطها برؤية وأهداف المؤسسة الاستراتيجية عبر تجسيدها في أربعة أبعاد، وهي البعد المالي وبعد العملاء وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو.

2. أهمية بطاقة الأداء المتوازن

من خلال التجارب الميدانية، تبين أن لبطاقة الأداء المتوازن أهمية بالغة على الصعيدين الاستراتيجي والتشغيلي، وكذلك على المستوى المالي وغير المالي، حيث تتجسد هذه الأهمية من خلال النقاط التالية:²

✓ يتم معالجة النقص الحالي في أنظمة الإدارة التقليدية، أي أنها تعمل على معالجة عجز هذه الأنظمة في ربط استراتيجية المؤسسة في المدى البعيد مع أنشطتها في المدى القصير؛

✓ تساهم المؤسسة في تعزيز الأداء العام بتركيزها على الأنشطة اللازمة لتحسين الأداء وتعمل أيضاً كوسيلة لتوزيع برامج المؤسسة المختلفة، مثل الجودة وإعادة التصميم وخدمة العملاء؛

✓ توضح الرؤية، وتحسن الأداء، وتضع تسلسلا للأهداف، كما أنها توفر التغذية العكسية للاستراتيجية، بالإضافة إلى كونها تسمح بربط المكافآت بمعايير الأداء؛

✓ تجمع وفي تقرير واحد العديد من العناصر المتفرقة، كبرنامج عمل تنافسي، مثل التوجه نحو العملاء، تدنئة وقت الاستجابة، تحسين النوعية، التأكيد على العمل الجماعي، تحليل وقت طرح المنتجات الجديدة؛

✓ تلزم المديرين على تدارس كل المؤشرات التشغيلية المهمة؛

✓ تترجم الرؤية والاستراتيجية على أرض الواقع، وتخلق ترابط بين الأهداف ومؤشرات الأداء؛

✓ توسع عملية التنسيق في المؤسسات لتشمل جميع العاملين من خلال إعطائهم فكرة دقيقة عن ماذا وكيف يمكن أن يعملوا لدعم الاستراتيجية.

¹ عبد العال عنتر محمد أحمد، مدخل بطاقة قياس الأداء المتوازن -دراسة ميدانية على الأداء الإستراتيجي بالجامعات المصرية في ضوء جامعة سوهاج-، المجلة التربوية، ج62، 2019، ص: 448.

² عبد الرضا فرج بدرابي، وائل محمد صبحي إدريس، بطاقة التقديرات المتوازنة -أداة حديثة لتقييم أداء المنظمات-، دراسات في الاستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص، 131، 132.

3. أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

يتضمن الإطار العام لبطاقة الأداء المتوازن أربعة أبعاد أساسية قبل إضافة البعد الخامس والمتعلق بالأداء الاجتماعي والبيئي، وهي موضحة كالآتي:

✓ البعد المالي

يقصد به ظهور المنشأة أمام ملاكها من خلال مقاييس الأداء المالي للأهداف قصيرة الأجل ومدى مساهمتها في تنفيذ استراتيجيتها، حيث يستند نظام بطاقة الأداء المتوازن إلى أهمية ربط الأهداف المالية للمنظمة باستراتيجية المنشأة، وبالتالي يعتبر الأهداف المالية نتاج هذه الأبعاد التالية: العملاء، التشغيل الذاتي، عملية التعليم والنمو، وهناك بعض المقاييس التي تتناسب مع استراتيجية الأداء المالي، مثل معدل نمو المبيعات السنوية، معدل دوران الأصول، معدل دوران المخزون، معدل نمو عدد العملاء، من خلال ذلك يتضح أن البعد المالي يعبر عن كيفية ظهور المنشأة أمام الملاك وما إذا كانت قد حققت الاستراتيجية المحددة أم لا.¹

✓ بعد العملاء

تسعى المنظمات المعاصرة إلى تلبية احتياجات العملاء ومتطلباتهم عند وضع الاستراتيجية، حيث يعد هذا البعد أمرًا مهمًا للحفاظ على حصة السوق والبقاء والاستمرارية التنافسية من خلال قدرة المؤسسة على توفير منتجات عالية الجودة بأسعار معقولة، تتمثل مؤشرات قياس الأداء في رضا العميل ومعدل دوران العملاء وعدد العملاء الجدد ومعدل الحفاظ على العملاء لمدة عامين ومعدل رضا العملاء إلى متوسط الوقت المطلوب للاستجابة للشكاوى.²

✓ بعد العمليات الداخلية

المديرون التنفيذيون يحددون العمليات الداخلية الحاسمة التي يجب على المؤسسة أن تبرز فيها. حيث تتكون العملية الداخلية من مجموعة من الأنشطة التي تمنح الشركة ميزة تنافسية في السوق، حيث تبدأ تلك العملية الداخلية التي تحددها الإدارة من تلبية متطلبات العملاء بشكل رئيسي، حيث يحتاج توصيل القيمة للعميل والحفاظ على رضاه وولائه إلى تقديم المنتج أو الخدمة وفقًا للمواصفات التي تحقق إشباع المستهلك، وبالتالي يحصل

¹ العزاز عبير محمد، محمد إبراهيم بوهيا، بطاقة الأداء المتوازن وتقييم أداء المنشآت السياح السعودي، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، العلوم الإنسانية والإدارية، مج 23، ع 1، 2022، ص: 19.

² Kaplan Robert S, Norton David P, **opic**, P P: 72- 75.

العمل على قيمة من التعامل مع الشركة، لذلك فإن الكفاءة في أداء العمليات الداخلية ستؤدي إلى رضا العملاء.¹

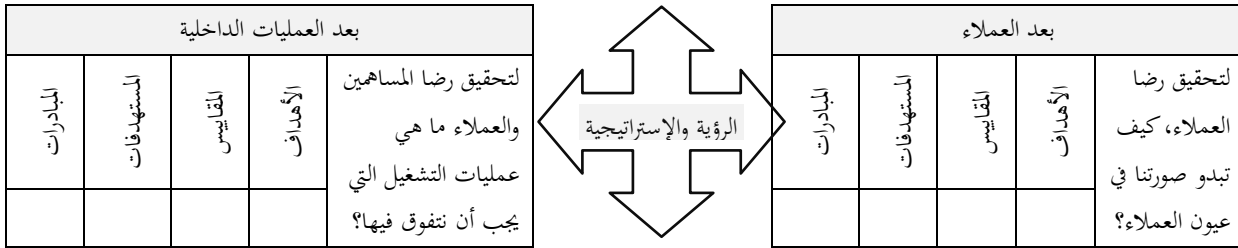
✓ بعد التعليم والنمو

يهتم هذا الجانب بقدرات ومهارات العاملين، ومدى ملائمتهم للعمل، بالإضافة إلى العمل على تحقيق رضا العاملين وتعزيز إنتاجيتهم وإشغال روحهم، يهدف هذا الجانب إلى ضمان استدامة المؤسسة من خلال التطوير المستمر، وبناء عليه يمكن القول إن هذا الجانب يساعد الإدارة في التعرف على الإمكانيات المتاحة والإمكانيات التي تحتاجها المؤسسة من أجل تحقيق الاستمرارية.²

ومما سبق يمكن ملاحظة صلة الارتباط بين الأبعاد الأربعة حيث تدعم بعضها بعضاً، فالنمو يدعم العملية الداخلية، مما يؤثر بدوره على رضا العاملين، وتؤثر العمليات الداخلية على رضا الممولين بشكلها المعاكس، وكل ذلك ينعكس على المؤشرات المالية.

الشكل رقم (04): يوضح الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن

البعد المالي			
المبادرات	المستهدفات	المقاييس	الأهداف
لكي تنجح المؤسسة مالياً، كيف تبدو صورتنا في عيون المساهمين؟			



بعد التعلم والنمو			
المبادرات	المستهدفات	المقاييس	الأهداف
لكي تنجح المؤسسة مالياً، كيف تبدو صورتنا في عيون المساهمين؟			

المصدر: Kaplan Robert S, Norton David, **The Balanced Scorecard Translating Strategy Into Action**, 1996, P: 76.

4. دمج البعد البيئي في بطاقة الأداء المتوازن (بطاقة الأداء المتوازن المستدام)

¹ مقمّح صبري، تقييم الأداء البيئي بمنظمات الأعمال باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدامة -دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق-، مجلة الاقتصاد والمالية، مج5، ع2، 2019، ص: 33.

² العزاز عبير محمد، محمد إبراهيم بوهيا، مرجع سبق ذكره، ص: 19.

تتطلب الإدارة بتلبية احتياجات البيئة دون التأثير على الأداء المالي أو العمليات التشغيلية، ويهتم الموظفون بالبيئة داخل المنظمة، وبدورها تهتم الحكومة بضمان أن المنظمة تلتزم بالقوانين واللوائح، وعادة ما يهتم المجتمع المحيط بمدى انعكاس التزام المنظمة على المجتمعات المحيطة بها، حتى لو لم تنتهك أي قانون، أظهرت دراسات حديثة أنه يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن لقياس وتطوير أداء البيئة، ويمكن أن يكون جزءاً من أهداف المنظمة الاستراتيجية، مع إمكانية إضافة الأبعاد الأربعة للبيئة إلى بطاقة الأداء المتوازن.¹

ويتعلق البعد البيئي باستهلاك الطاقة والمواد الخام وانبعاثات الملوثات وغير ذلك، يتم تحديد الهدف الاستراتيجي للبعد البيئي وفقاً لمبادئ البيئة الحيوية الصناعية ويرتبط بالمقاييس التي يمكن استخلاصها من أنظمة إدارة البيئة والمحاسبة الإدارية البيئية وتحليل دورة حياة المنتج، يُعتقد أن بطاقة الأداء المتوازن يمكن أن تكون أداة فعالة لدمج نظام إدارة البيئة والمجتمع في العمليات التشغيلية الأساسية لمنظمات الأعمال، يتوقف كشف ودمج البعد البيئي على الرأي الداعي إلى تخطيط وتقييم السلوك البيئي على مستوى الاستراتيجية التشغيلية، وبالتالي يجب أن يتأسس نظام القياس المتكامل على هذا المستوى.²

تطورت بطاقة الأداء المتوازن إلى بطاقة الأداء المتوازن المستدام، والتي تهتم بالبيئة وتساهم في الحفاظ عليها عن طريق تقليل الآثار البيئية الناتجة عنها، والذي دخل تقييمه جميع البلدان تدريجياً، وتحدد وتقيم وقاية البيئة الطبيعية من مخاطر المشاريع والأنشطة الفعلية بأنها: "أداة استراتيجية حديثة تمكن المؤسسات الاقتصادية من قياس وتقييم أدائها العام وأدائها البيئي بشكل خاص من خلال دمج الجوانب البيئية في جميع أنشطتها وعملياتها من خلال إضافة بعد بيئي إلى بطاقة الأداء المتوازن"، وتتألف هذه الأبعاد الخمسة من البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العملية الداخلية، وبعد التعليم والنمو، وبعد البيئي.³

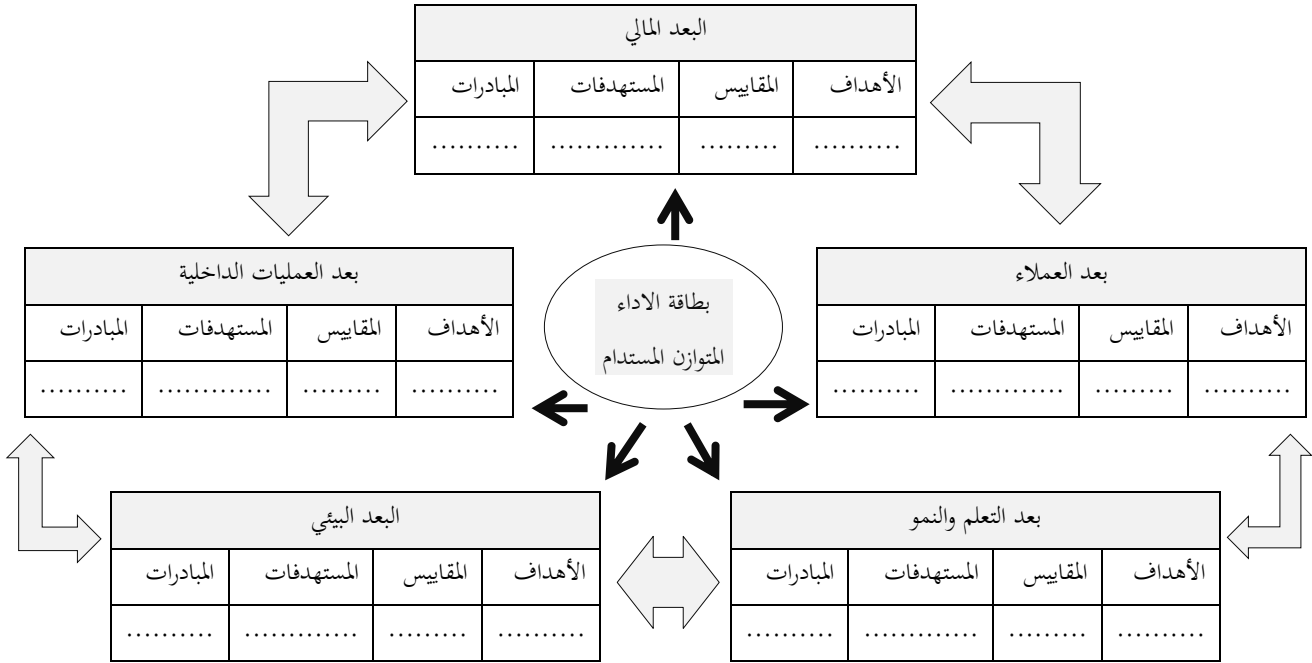
وفي الدراسة الحالية تمت إضافة البعد البيئي كبعد رابع لبطاقة الأداء المتوازن لقياس أداء المؤسسات التي ندرسها، لكي تصبح خمسة أبعاد (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العملية الداخلية، بعد التعليم والنمو، والبعد البيئي).

¹ مقيح صبري، مرجع سبق ذكره، ص: 34.

² علي حدو، جميلة الجوزي، تصميم بطاقة الأداء المتوازن المستدام لتطوير الأداء البيئي للشركات البترولية، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، مج8، ع1، 2015، ص: 221.

³ بن خيرة ميلود، إنسام قارة، دور بطاقة الأداء المتوازن المستدام في دعم أسواق الغد -دراسة استشرافية لأسواق الغد الخضراء عالمياً-، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، مج25، ع1، 2022، ص: 107.

الشكل رقم (05): يوضح النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC)



المصدر: Kaplan Robert S, Norton David, **opic**, p: 54.

المطلب الرابع: تحسين أداء المؤسسة

يعتبر تحسين الأداء واحدة من أبرز نتائج إدارة الأداء، حيث أصبح نجاح المؤسسة يعتمد على قدرة موظفيها وفعاليتهم في تأدية عملهم بشكل جيد، وفي ضوء الظروف الحالية أصبح تطوير وتحسين الأداء والإنتاجية بطرق تقنية ومنظمة ضرورة حتمية وضمنان للتنافسية القوية في عالم متقلب.¹

أولاً: مفهوم تحسين أداء المؤسسة

لا يمكن تجاهل أهمية تحسين الأداء بالنسبة للمنظمات فقد أصبح ضرورة أساسية للبقاء والاستمرار في السوق، وبالتالي يشهد الاهتمام بالأداء زيادة كبيرة، وهذا الاهتمام يهدف إلى بناء وتعزيز القدرة التنافسية، حيث تسعى المنظمات لتحقيق أداء متميز.²

تعرف عملية تحسين الأداء على أنها: "عملية معالجة للانحرافات المتنوعة والنقائص في الأداء الفعلي، وعلى هذا الأساس تركز عملية تحسين الأداء على معالجة النقائص في مدخلات ومخرجات نظام الأداء."³

¹ مصطفى سفيان، عبد الرحمن بابنات، دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وحدة ورقلة من 2014 إلى 2016-، رسالة ماجستير جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ورقلة، 2017، ص: 8.

² الشايع عصام حميد، قصي عايد دكسن، فاعلية التدقيق الداخلي في تحسين أداء شركة التأمين العراقية العامة بحث تطبيقي، مجلة مركز دراسات الكوفة، ع68، 2023، ص: 489.

³ بلال حسناوي، فوزي عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص: 333.

ويعرف أيضا تحسين الأداء على أنه: "استخدام جميع الإمكانيات المتاحة لتحسين النتائج وزيادة إنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي تستغل رأس المال بالطريقة المثلى، ويمثل متطلبات تحسين الأداء، وتمثل متطلبات تحسين الأداء فيما يلي:

✓ يتطلب وجود دعم وتشجيع من قبل إدارة المنظمة بمستوى أعلى؛

✓ تحديد أهداف المنظمة بدقة؛

✓ أن تكون متوافقة مع الاستراتيجية الرئيسية للمؤسسة ومناسبة للتنفيذ، وتقدم فوائد ملموسة وروحية للمؤسسة؛

✓ تحديد الفئة المستهدفة (الأفراد، الموظفين، ... إلخ) التي ستستفيد من عملية التحسين.¹

كما سبق يمكن تعريف تحسين الأداء على أنها: "عملية شاملة حيث تستخدم المنظمة قدراتها ومواردها من خلال خطط تهدف إلى تحقيق تحسين كبير في أدائها والوصول إلى أداء متفوق".

ثانيا: عوامل تحسين الأداء

توجد العديد من العوامل التي تؤدي بالمؤسسة إلى تحسين أدائها ونذكر من أبرزها: دوافع التحسين المستمر، المسؤولية الاجتماعية، وأبعاد التنمية المستدامة، وفيما يلي توضيح لهذه العوامل:

1. دوافع التحسين المستمر

من أهم العوامل التي تدفع بالتحسين المستمر: معدلات التغير السريع، المنافسة، والحفاظ على المكانة، الاهتمام بالجودة:

✓ معدلات تغيير سريع: تشير إلى مجموعة القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط المؤسسة وقراراتها، وفي المقابل تتأثر بتلك القوى، تتسم جميع هذه العوامل بعدم اليقين في البيئة نتيجة لتعدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها، عندما تسعى المؤسسة لتحسين أدائها لمواجهة ظروف الغموض البيئي، فإنها تبتكر وتبذل جهودًا.

✓ الحفاظ على المكانة: يعكس مكانة المؤسسة التنافسية بين المؤسسات الأخرى في نفس المجال، ويمكن أن تحقق ميزة تنافسية عند تطبيق استراتيجية تخلق قيمة للمستهلك لا يستطيع المنافسون تطبيقها، فبذلك تمتلك المؤسسة ميزة تنافسية دائمة عن طريق مزج مهارات العاملين والأصول المادية بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المرجوة.

¹ جودي أمينة، كمال منصور، مرجع سبق ذكره، ص: 303.

✓ الاهتمام بالجودة: تهتم المؤسسة بالاهتمام بالجودة، وبالتالي يتعين عليها أن تجد طريقة تمكنها من دمج المعرفة والموارد المختلفة لديها لتحقيق مستوى متقدم من الأداء، كما يجب عليها أن تركز على الجودة الشاملة واحترام شروط التنمية المستدامة.

✓ المنافسة: وتعتبر عن الصراع بين المؤسسات ومحاولتها الفوز بحصة أكبر في السوق، ويكون ذلك بتبني استراتيجيات مختلفة تساعدها على تحقيق أداء عالي، لذلك يتوجب على المؤسسة تحديث استراتيجياتها بشكل مستمر ومراقبة التغيرات الموجودة في البيئة الخارجية.

2. المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والتنمية المستدامة

تعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها: "الاندماج الاختياري من طرف المؤسسات، بالاهتمام بالمشاكل الاجتماعية والبيئية في أنشطتها التجارية وعلاقتها مع الأطراف ذات الصلة، فيكون من بين الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة المسؤولة اجتماعياً للتحسين من أدائها هي:

✓ تهدف إلى تحسين سمعة المؤسسة والحفاظ عليها في المجتمع؛

✓ معرفة احتياجات العملاء بشكل دائم من خلال تقديم منتجات تعتمد على التكنولوجيا الصديقة للبيئة، وهذا يضمن تحقيق ميزة تنافسية؛

✓ يتم تعزيز الدعم المالي، مما يؤدي إلى تبني المؤسسة لسياسات وإجراءات التنمية المستدامة؛

✓ التحكم في الأخطار وتقليل التكاليف البيئية والاجتماعية بدلاً من التسبب بمشاكل وكوارث بيئية؛

✓ تلبية متطلبات الأطراف ذات المصلحة إذ يتطلب من المؤسسة التعامل مع عدة عوامل خارجية، هذه العوامل تتجاوز النطاق الاقتصادي وتساهم في الحفاظ على علاقة جيدة بين المؤسسة وجميع الأطراف ذات المصالح.

التنمية المستدامة تعني تلبية الاحتياجات الحالية دون استنزاف الموارد التي تساعد على التنمية في المستقبل.

فكرة التنمية المستدامة تحقق ثلاثة أهداف، وهي: تحقيق الفاعلية الاقتصادية، تحسين الرفاه الاجتماعية، والحفاظ على البيئة.¹

مما سبق نستنتج أن التزام المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة يلعب دوراً حاسماً في دعم وتحسين أدائها، وتبين الدراسات أيضاً أن سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تساهم في تعزيز هذه المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، استناداً إلى ذلك فإن إدارة الموارد البشرية الخضراء تسعى إلى تحسين الأداء

¹ الحسيني أسامة، زويدة محسن، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار حاسي مسعود ENTP-، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ورقلة، 2014، ص: 12.

وتعزيز المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة من خلال تنفيذ سياسات وممارسات تعتمد على مبادئ بيئية واجتماعية.

المطلب الخامس: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء

يعتمد مقدار نجاح أي منظمة على قيمتها الاقتصادية وإيراداتها، وهذه كانت الحالة في السابق، ولكن الآن مع انتشار ثقافة البيئة والوعي البيئي، أصبح من واجب المنظمات أن تأخذ في الاعتبار تقليل الآثار البيئية بالإضافة إلى العوامل المالية والاقتصادية، لكي تكون ناجحة في قطاع الأعمال، يلزم على المنظمات تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لتحقيق مهارات إدارية وفنية عالية بين الموظفين، هذا يتطلب التوظيف الدقيق والصارم ونظام تقييم الأداء وبرامج التدريب التي تهدف إلى تطوير الكفاءة الإدارية والفنية ونظام الأداء، كل هذه العوامل مهمة في تعزيز الابتكار وأداء المنظمة، حيث أن فهم وتطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل صحيح يمكن المنظمة من تحسين أدائها بشكل مستدام وإنشاء ميزة تنافسية لها.¹

يقوم الأداء في منظمات الأعمال في الوقت الحاضر على جذب المرشحين ذوي الوعي البيئي الذي يساهم في اكتساب الميزة التنافسية وتحسين جودة الخدمات المقدمة من خلال المحافظة على البيئة والموارد الطبيعية، وتقليل التكاليف، تتمكن المنظمات من بناء الهوية التجارية الخضراء، كما يُوفر توظيف المرشحين الذين يتبنون المسؤولية الاجتماعية متطلبات متعددة فيما يتعلق بالموظفين والمجتمع، ويساهم في تحقيق العديد من الفوائد والمكاسب.

يعتبر التوظيف الصحيح للمرشح الأخضر عاملاً رئيسياً لنجاح المنظمة، حيث يعزز التفاعل مع الموظفين والحفاظ عليهم لفترة طويلة، وبالتالي تُركز المنظمات على اختيار وتوظيف المرشحين الذين يتمتعون بالمهارات والخبرات الجديدة والمبادرات الخضراء، ويمتلكون القدرة على فهم وتنفيذ الاستراتيجية البيئية للمنظمة، وذلك ليكونوا جزءاً من الأداء المستدام وبالأخص فيما يتعلق بالاستدامة البيئية.²

كما يُساهم التدريب الأخضر في تعزيز الأداء التنظيمي وتحسين أداء الموظف، وتقليل التكاليف والاستهلاك والهدر والفاقد، وتعزيز استخدام الموارد المستدامة والحفاظ على الطاقة، عندما تزداد معرفة الموظفين وثقتهم، سيعملون على وضع حلول ابتكارية لمعالجة المشاكل البيئية والحفاظ على البيئة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الربح، يمكن أيضاً أن يؤثر التدريب في سلوك الموظفين في حياتهم العملية والشخصية، بحيث يصبح تأثيرهم ليس مقتصرًا على حدود الشركة فقط، بل يمتد إلى المجتمع بأكمله.³

¹ قطيشات مهند أحمد خير، عبد العزيز أحمد الشرباتي، مرجع سبق ذكره، ص: 36.

² Mumtaz Irfan S, Srinivas & Sultan Reshma, A Study to investigate the impact of green recruitment & selection process on employee retention in service sector with reference to Bangalore City, (UGC CARE Journal), 40 (68), 2020, P: 795.


³ الشيبيلات رزان عبد الحميد درويش، بندر كريم أبو تايه، مرجع سبق ذكره، ص: 27.

وأشار تقرير نشرته وزارة البيئة والغذاء والشؤون في المملكة المتحدة إلى أن المنظمات التي تظهر وعيًا متزايدًا فيما يتعلق بالنتائج الإيجابية لتنفيذ برامج تقييم الأداء البيئي الجيد، يكون لها تأثير إيجابي على أداء المنظمة، من خلال توفير التكاليف، وزيادة الإنتاجية، وتحسين المبيعات، وزيادة اهتمام الموردين، وجذب المجتمع الاستثماري، وابتكار المنتجات والخدمات، وتوظيف الموظفين الموهوبين والإحتفاظ بهم، وتقديم العديد من الامتيازات الضريبية. ويساعد تقييم الأداء البيئي الأخضر المنظمات على تحديد مستوى الأداء الذي يُقدمه الموظفون لتقليل التلوث البيئي وتعزيز الابتكار في برامج التدريب، فالمؤسسات التي تولي اهتماماً بالقضايا البيئية يمكنها الحصول على شهادة دولية (ISO 14000)، والتي تُسهم في تحسين سمعة المؤسسة وزيادة تنافسيتها وتحسين أدائها. ويعتبر تعويض الموظفين بالطرق المختلفة طريقة فعالة جدًا في تشجيع الموظفين على اعتماد الأعمال والأنشطة الصديقة للبيئة، خاصة إذا كانت هناك إدارة عليا في المنظمات التي تلتزم بالمسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة، وبدون شك، هذه التعويضات تكون حافزًا للموظف نفسه للاستمرار في تبني هذه الممارسات، مما يقود إلى رضا الذاتي والرضا في العمل، كما يكون هذا أيضًا حافزًا للموظفين الآخرين للحصول على مثل هذه التعويضات من خلال مساهمتهم في الأنشطة الصديقة للبيئة، وكل ذلك يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الخضراء وتحسين سمعتها في المجتمع، وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق مزاياها التنافسية وتحسين أدائها.¹

¹ الجيوسي جعفر أحمد طالب، مرجع سبق ذكره، ص: 84، 83.

خلاصة

من خلال تحديد مختلف المفاهيم وللإمام بالجوانب المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الخضراء في الممارسات الحديثة في نجاح المنظمات لم يعد بوسع أي منظمة أن تهمل هذه الممارسات من برامجها وخططها، فإدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال ممارستها بالمنظمة وتطبيقها بالشكل الفعال، حيث يمكن استشفاف هذه الأخيرة في مختلف أنشطة المنظمة، ومن بين أهم هذه الأنشطة، تحسين الأداء الذي يبرز دوره في زيادة قدرة المنظمة في الحصول على مركز تنافسي، فالأمر الجدير بالذكر أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تعمل على رفع مستوى أدائها المؤسسة من خلال ممارستها (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، حفظ الطاقة، التعويضات والمكافآت الخضراء، تقييم الأداء الأخضر)



الفصل الثاني:
الأدبيات التطبيقية حول
إدارة الموارد البشرية الخضراء
وأداء المؤسسة

تمهيد

بغية إثراء الإطار النظري للدراسة تم الاطلاع في هذا الفصل على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع ومتغيرات الدراسة (إدارة الموارد البشرية الخضراء وأداء المؤسسة)، وذلك من أجل إعطاء خلفية وافية لها والاستفادة من الموضوعات التي أثارها الباحثون في دراساتهم لضبط أبعاد ومتغيرات الدراسة وأيضا من أجل مقارنة الأهداف والنتائج بدقة أكثر، وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث على النحو التالي:

- ❖ المبحث الأول: الدراسات العربية؛
- ❖ المبحث الثاني: الدراسات الأجنبية؛
- ❖ المبحث الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

المبحث الأول: الدراسات العربية

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى الدراسات السابقة باللغة العربية، وذلك على النحو الموالي:

1. دراسة: دهمه مفتاح المراغي، سنة 2012:

"دور سياسات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة الأردنية"، رسالة ماجستير، مؤتة، كلية عمادة الدراسات العليا، الأردن، 2012.

تهدف هذه الدراسة إلى فهم الدور الذي تلعبه ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي بأبعادها (بعد تحقيق الأهداف، بعد العمليات التشغيلية، بعد التعلم والنمو) في المؤسسات العامة في الأردن، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، تم إعداد استبيان لجمع البيانات واستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل هذه البيانات، وتم مسح جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 788 فرداً، حيث أظهرت الدراسة نتائج مهمة، حيث تمت الإشارة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتصورات الباحثين لسياسات إدارة الموارد البشرية وأداء المؤسسة، نصت الدراسة أيضاً على عدة توصيات، من بينها ضرورة إعادة النظر في سياسات التوظيف والتعيين، خاصة للوظائف العليا، والاعتماد على معايير علمية ثابتة تأخذ بعين الاعتبار المؤهلات العلمية والمهارات العملية والقيادية والخبرة.

2. دراسة: سامي علي العموش، سنة 2016:

"التخايب وأثرها على الأداء المؤسسي: دراسة حالة على شركة الاتصالات الأردنية" رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإنسانية، كلية الدراسات العليا، عمان، 2016.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير عوامل التخايب على الأداء المؤسسي في ثلاثة مجالات (الأداء الإداري، الأداء الاجتماعي، الأداء الاقتصادي)، طبقت الدراسة على مجتمع عمال شركة الاتصالات الأردنية، ويبلغ عددهم 417 في المستويات الإدارية العليا والوسطى حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية حسب الوظائف مكونة من 240 شخصاً، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج بما في ذلك وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى معنوي $\alpha \leq 0.05$ لعوامل التخايب على أداء المؤسسة المدروسة، قدمت الدراسة توصية بتبني التشريعات والسياسات التي توفر التعديلات القانونية لحماية حقوق العمال في الشركة، وركزت على أهمية الدور الاجتماعي ومساهمة الشركة في المسؤولية الاجتماعية من خلال توفير المساعدات والخدمات للمجتمع المحلي مثل التعليم والخدمات الطبية والقروض السكنية.

3. دراسة: محمد إحسان السكارنه، سنة 2017:

"أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجيات التمايز -إبداع الموارد البشرية متغير معدل-: دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان" رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن، 2017.

تهدف هذه الدراسة إلى فحص تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، حفاظ الطاقة) على استراتيجيات التمايز -إبداع المورد البشري متغير معدل- في شركات الطاقة المتجددة في عمان، المجتمع المشار إليه في الدراسة يتألف من جميع العاملين في الشركات المتجددة الصديقة للبيئة، والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة، الذين يمارسون الإدارة الخضراء في نشاطاتهم في العاصمة الأردنية عمان، ويبلغ عددهم 78 شركة، أما عينة الدراسة فتتألف من جميع المديرين، ورؤساء الأقسام، والمشرفين على الإنتاج والعاملين في الشركة وعددهم 165 شخصاً، تعتمد الدراسة على المنهج الكمي الوصفي التحليلي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحقيق أهدافها، وكانت أبرز نتائج الدراسة وجود آثار ذات دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، حفاظ الطاقة) على استراتيجيات التمايز في شركات محل الدراسة، وبناء على النتائج أوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة الاهتمام بالمحافظة على البيئة في بيئة العمل بين العاملين في شركة الطاقة المتجددة في عمان، وأهمية اعتماد المبادرات الخضراء للحفاظ على بيئة العمل، مثل تنظيم مسابقات بين الأقسام والوحدات المختلفة في الشركة.

4. دراسة: ربي جعفر قطيشات، سنة 2017:

"أثر الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في الأداء الاجتماعي والبيئي" رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، كلية الأعمال، عمان، 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح تأثير الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية على الأداء الاجتماعي والبيئي في شركة الزيوت والمحروقات الأردنية الحديثة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وشملت العينة 130 عاملاً من المديرين ورؤساء الأقسام، وخبراء الأداء البيئي والاجتماعي، تم جمع البيانات باستخدام الاستبيان وتم تحليلها واختبار الفرضيات المطروحة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج مهمة، وأبرزها وجود تأثير للممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية (تحليل وتصميم الوظائف الخضراء، الاستقطاب والتدريب والتطوير الأخضر، الصحة والسلامة الخضراء، المكافآت

الخضراء) على الأداء الاجتماعي والبيئي، وكشفت النتائج أن الصحة والسلامة الخضراء كانت أكثر الممارسات الخضراء تأثيراً على الأداء الاجتماعي والبيئي، واستناداً إلى هذه النتائج، أوصت الدراسة بأن يسعى صناع القرار إلى تضمين معايير ومقاييس بيئية واجتماعية للممارسات الخضراء في جميع الأنشطة والممارسات التي تنطوي على إدارة الموارد البشرية، وزيادة الوعي بأهمية التدريب والتطوير الأخضر وبيان فوائدها الفعلية للشركة الأردنية الحديثة لخدمة الزيتون والوقود.

5. دراسة رند عودة سلامة الهاشم، سنة 2019:

"أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء الوظيفي - الدور الوسيط لمقاومة التغيير -: دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية الأردنية" جامعة البلقاء التطبيقية، كلية الدراسات العليا، السلط، 2019.

تهدف هذه الدراسة إلى فهم مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها على الأداء الوظيفي، وأيضاً لتحديد دور مقاومة التغيير في الوساطة بين هذه الممارسات والأداء الوظيفي، تم اختيار مجتمع الدراسة من شركات الصناعية تطبق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء أو لديها شهادة جودة تتعلق بالممارسات البيئية واشتملت على 66 شركة، تم توزيع الاستبيان بواسطة المسح الشامل على 200 فرد من الموظفين في المناصب القيادية والإشرافية، كما تم استخدام المنهج الكمي في هذه الدراسة، وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لوصف المتغيرات وتحليل البيانات وتم اختبار فرضيات الدراسة وصحة نموذجها باستخدام تحليل SEM من خلال برنامج AMOS18، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في أبعادها المختلفة (تحليل وتصميم الوظيفة الخضراء، التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة وتقييم الأداء الأخضر، التعويضات الخضراء) على الأداء الوظيفي، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى وجود تأثير سلبي مباشر دال إحصائياً لمقاومة التغيير على الأداء الوظيفي، كما أظهرت الدراسة تأثير سلبي مباشر لبعض أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التدريب والتطوير الأخضر، التعويضات الخضراء) على مقاومة التغيير، وتوصلت إلى توسط مقاومة التغيير للتأثير (التدريب والتطوير الأخضر، التعويضات الخضراء) على الأداء الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الوعي بالاستدامة البيئية لدى المؤسسات والأفراد، وتشجيع الموظفين على اعتماد الأساليب الخضراء في عملهم وحياتهم الشخصية كنمط حياة.

6. دراسة: عجيل فيصل أحمد الياور، سنة 2019:

"أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على سلوكيات الأداء الابتكارية: دراسة تطبيقية على مصانع الألبان الأردنية" رسالة ماجستير، جامعة الاسراء الخاصة، كلية الاعمال، عمان، سنة 2019. هدفت هذه الدراسة إلى توضيح تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها المختلفة (الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، العوائد والتعويضات الخضراء، مشاركة العاملين الخضراء) على سلوكيات الأداء الابتكاري في مصانع الألبان الأردنية، يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مصانع الألبان الأردنية التي يتجاوز رأسمالها ثلاثة ملايين دينار أردني، وعددها خمسة مصانع. وبالنسبة لعينة الدراسة، فقد تم اختيار كافة الموظفين العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في مصانع الألبان الأردنية عشوائيًا، وعددهم 184 فردًا لتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الكمي (الوصفي التحليلي) عبر العديد من الأساليب الإحصائية البارزة، بما في ذلك تحليل الانحدار المتعدد، أظهرت الدراسة العديد من النتائج، بما في ذلك وجود أثر دال إحصائيًا لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، العوائد والتعويضات الخضراء، مشاركة العاملين الخضراء) في مصانع الألبان الأردنية على سلوكيات الأداء الابتكاري، عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ ، واستنادًا إلى النتائج أوصت الدراسة بأن زيادة مصانع الألبان الأردنية من الوعي بالقضايا الخضراء أثناء استقطاب الموظفين، وتربط أهدافها بغايات وأهداف تركز على القضايا الخضراء في جميع المستويات الإدارية.

7. دراسة: مناف عبد المطلب أحمد، سنة 2019:

"أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المنظمة: دراسة استطلاعية لآراء عينة العاملين في مستشفيات مدينة الرمادي" مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج 11، ع 26، سنة 2019. تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، والتي تتضمن التوصيف والتوظيف، التدريب، المكافآت الخضراء على تحسين أداء المنظمة، وتعاني الدراسة من مشكلة ضعف تنفيذ الممارسات الخضراء في المؤسسات والمنظمات في العراق، تم تحديد المستشفيات التي تعمل في مركز محافظة الأبرار كعينة للدراسة، وتم بناء استبيان وتوزيعه على عينة من المجتمع التي تضم 82 عاملاً، وبعد إجراء التحليل الإحصائي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، بما في ذلك ضعف تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجتمع الدراسة، الناجم عن عدم الوعي بأهمية هذه الممارسات وكيفية تنفيذها، ومن أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة هو التأكيد على اعتماد مبادئ

إدارة الموارد البشرية الخضراء المتمثلة في التوصيف والتوظيف والتدريب والمكافآت الخضراء، بهدف تحسين أداء المنظمة وضمان سلامة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

8. دراسة: إحسان عبد الأمير عزيز الابراهيم، سنة 2019:

"إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة ميدانية في مستشفى الأمير والغدير الأهليين في محافظة النجف الأشرف"، أدب الكوفة، مخ 11، ع39، 2019.

تهدف هذه الدراسة إلى فهم أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها المختلفة (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة وتقييم الأداء الأخضر، حفظ الطاقة) على التفوق التنافسي، تمت هذه الدراسة في مستشفيات الأمير الغدير الأهلية في النجف الأشرف، وشملت الموظفين المشاركين في هذه المؤسسات، تم اختيار عينة من 107 موظفًا من إجمالي 150، وتم جمع 99 استمارة استبيان صالحة للتحليل، وتم الاعتماد على نسبة 87% من الاستجابات، حيث تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها وجود تأثير لإدارة الموارد البشرية الخضراء على التفوق التنافسي على المستوى العام، وأوصت الدراسة بضرورة تحسين البيئة الداخلية لهذه المؤسسات وتحسينها بهدف تنمية التفوق التنافسي وتعزيز الوعي لدى الموظفين بمبادئ إدارة الموارد البشرية الخضراء، كما يجب أيضًا الاهتمام بالاستراتيجيات الابتكارية وتشجيع المشاركة وتشجيع الموظفين على اتخاذ القرارات المستدامة والمرضية لجميع الأطراف المعنية.

9. دراسة: ولاء حمدان بني خالد، سنة 2020:

"الدور المعدل للقيادة الإبداعية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي: دراسة ميدانية الجامعات الخاصة في الأردن" رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، المفرق، 2020.

تهدف هذه الدراسة إلى فهم الدور المعدل في القيادة الإبداعية وأبعادها في العلاقات بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة وتقييم الأداء الأخضر، حفظ الطاقة) والأداء البيئي، تمت الدراسة في الجامعات الخاصة في الأردن وشملت عينة من 869 موظفًا إداريًا حيث تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات وتحليل عينة مكونة من 150 استبيان، أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ملحوظ ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة وتقييم الأداء الأخضر، حفظ الطاقة) على الأداء البيئي في الجامعات الخاصة في الأردن، كما أظهرت الدراسة أيضًا تأثير ملحوظ ذو دلالة إحصائية للقيادة الإبداعية على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد

البشرية الخضراء والأداء البيئي، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة عقد ورشات عمل ودورات تدريبية في الجامعات الخاصة في الأردن لتوضيح أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والقيادة الإبداعية وتأثيرها على الأداء بشكل عام.

10. دراسة: عماري سمير، سنة 2021:

"دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء الإبداعي: دراسة حالة المؤسسات الصناعية الكهرو منزلية بولاية سطيف (LG, BRANDT, IRIS)" مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، مج5، ع2، 2021.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تطبيقها (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التحفيز الأخضر) في تعزيز الأداء الإبداعي للمؤسسات الصناعية الكهرو منزلية بولاية سطيف (LG, BRANDT, IRIS)، ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استبيان لجمع البيانات وتوزيعه على عينة عشوائية مؤلفة من 150 عاملاً في هذه المؤسسات، حيث تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبيان، أظهرت الدراسة عدة نتائج مهمة منها وجود آثار إحصائية ذات دلالة توضح مساهمة إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التحفيز الأخضر) في تعزيز الأداء الإبداعي، وبناء على هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة التوسع في اعتماد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، حيث تساهم في تخفيض التكاليف والحفاظ على البيئة ونشر ثقافة الاهتمام بالجوانب البيئية بين الموظفين.

11. دراسة: عبدالله موسى أحمد الصرايره، سنة 2021:

"أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء الريادي في الشركة الأردنية لصيانة الطائرات" رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية، كلية الدراسات العليا، السلط، 2021.

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء (الاستقطاب والتعيين الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التعويضات والحوافز الخضراء، تقييم الأداء الأخضر) في تعزيز الأداء الريادي في شركة صيانة الطائرات الأردنية، تم اعتماد هذه الدراسة على المنهج الكمي الوصفي الاستدلالي المناسب لأهداف الدراسة، وشمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين الإداريين والإشرافيين في الشركة التي بلغت 165 وظيفة تم تحليل 136 استبياناً واستخدام عدد من الأساليب الإحصائية المتوافقة مع أهداف هذه الدراسة، أظهرت الدراسة عدة نتائج من أبرزها وجود تأثير دال إحصائياً معنوي عند مستوى الثقة $\alpha \leq 0.05$ لإدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز

الأداء الريادي في شركة صيانة الطائرات الأردنية، وبناء على نتائج الدراسة تم تقديم عدد من التوصيات الهامة، بما في ذلك ضرورة اعتماد الشركة معايير صديقة للبيئة عند توظيف العاملين، وتوعية العاملين بأهمية دور إدارة الموارد البشرية الخضراء على جميع المستويات في تحسين الأداء الريادي للشركة المبحوثة.

12. دراسة: ميسم زيد الفراج، سنة 2021:

"أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء التشغيلي في البنوك التجارية الأردنية: الدور الوسيط للتعليم التنظيمي" رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية، كلية الدراسات العليا، السلط، 2021.

هدفت هذه الدراسة إلى فهم تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، الاستقطاب الأخضر، التحفيز الأخضر، التقييم الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر) على الأداء التشغيلي بتوسط التعليم التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية، شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في هذه البنوك واستخدام عينة عشوائية متناسبة شملت 353 فرداً، استخدمت الدراسة المنهج الكمي الوصفي التحليلي، والاستبيان لجمع وتحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج Smart Pis 3، أظهرت الدراسة العديد من النتائج بما في ذلك وجود تأثيرات ذات دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء التشغيلي في البنوك التجارية الأردنية، بتوسط التعليم التنظيمي، وقد أوصت الدراسة بضرورة ربط فرص الترقية والتقدم الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية بعملية تقييم أداء عملهم الأخضر، بغض النظر عن مسمياتهم الوظيفية وخبراتهم، لتحقيق أهداف البنوك وإنجاز أعمالهم والمساهمة في الحفاظ على البيئة من خلال الاستخدام الآمن والمستدام.

13. دراسة: منى عبد العزيز عياش، سنة 2021:

"أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء المنظمي في مؤسسات التمويل الأصغر" رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، كلية الأعمال، عمان، 2021.

كان هدف الدراسة التعرف على تأثير الممارسات الخضراء في إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، إدارة الأداء الأخضر) على مستوى الأداء المنظمي بأبعادها (الأداء الاجتماعي، كفاءة العمليات الداخلية، رضا الموظفين) في مؤسسات التمويل الأردنية الصغيرة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبيان وتوزيعه حيث تكون مجتمع الدراسة من تسع منظمات تمويل صغيرة في الأردن، وعينة الدراسة من ثلاثة منظمات تم اختيارها بناء على حجمها وأهميتها في هذا القطاع، وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة، مع عينة عشوائية طبقية من العاملين في المراكز العليا

والمتوسطة وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ لإدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، إدارة الأداء الأخضر) على أداء المنظمات (الأداء الاجتماعي، كفاءة العمليات الداخلية، الرضا الوظيفي) وبناء على النتائج قدمت الباحثة عدة توصيات، بما في ذلك ضرورة تطبيق برامج تدريبية رقمية بشكل دوري وتطوير خطط تدريبية تركز على الاستدامة البيئية وطرق تطبيقها واقتراح برامج جديدة تركز على الأقليات في الأردن، بالإضافة إلى تشجيع المؤسسة على الحصول على شهادة ISO 14001 الخاصة بالبيئة.

14. دراسة: ألاء إبراهيم العبدالات، سنة 2022:

"أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة - الدور الوسيط للأداء الوظيفي -: دراسة حالة تطبيقية على الشركات الصناعية التعدينية الأردنية" جامعة البلقاء التطبيقية، كلية الدراسات العليا، السلط، 2022.

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق التنمية المستدامة بتوسط الأداء الوظيفي في شركات التعدينية الأردنية الصناعية ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات واختبار الفرضيات، تم اختيار 11 شركة صناعية تعدينية في الأردن وتم اختيار العاملين في أكبر شركتين كعينة للدراسة وتم اختيارهم باستخدام العينة القصدية حيث تتكون عينة الدراسة من 231 عامل وعاملة في جميع المستويات الإدارية، كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة، حيث توجد آثار ذات دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة في الشركة الصناعية التعدينية في الأردن بنسبة 59.6% وتبين أن الأداء الوظيفي يتوسط العلاقة الإيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتنمية المستدامة في هذه الشركات، واستناداً إلى النتائج أشارت الدراسة إلى عدة توصيات مهمة، بما في ذلك ضرورة أن تلتزم الإدارة العليا في شركات التعدينية الصناعية الأردنية بوضع معايير أداء بيئية عادلة وشفافة تضمن قياس تفعيل الالتزام العاملين بالقضايا والجوانب المتعلقة بالبيئة، وأن يتم زيادة مهارات ومعارف العاملين المتعلقة بالجوانب البيئية من خلال عقد ورشات عمل ودورات تدريبية.

15. دراسة: مها ياسر حسام الدين احمد، سنة 2022:

"العلاقة بين الإدارة الخضراء للموارد البشرية وفاعلية الأداء بالشركات الصديقة بالبيئة: دراسة تطبيقية على شركة النصر لصناعة السيارات الكهربائية" مجلة الدراسات المالية والتجارية، ع1، 2022.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وفاعلية الأداء وتهدف أيضاً إلى تقييم تأثير هذه العلاقة على الشركات الصديقة للبيئة وقياس فعالية الأداء، تم استخدام المنهج التحليلي والمنهج الارتباطي في الدراسة، حيث تم بناء استبيان مكون من 15 سؤال وتوزيعه على 120 موظفًا في شركة مصر النصر لصناعة السيارات الكهربائية حيث هدف الاستبيان هو تحديد رأيهم في دور الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في تعزيز فعالية الأداء وجعل الشركة صديقة للبيئة، أظهرت الدراسة العديد من النتائج أهمها وجود علاقة بين تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحسين فعالية الأداء، وأوصت الدراسة بضرورة تنفيذ برامج تدريبية للموظفين واتباع نظام السلامة والصحة المهنية في جميع مواقع العمل.

16. دراسة: بلجيلالي فتيحة، سنة 2022:

"أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز أبعاد الريادة الاستراتيجية: دراسة حالة شركات IRS ، GEANT, Condor مجلة الاقتصاد والبيئة، مخ5، ع2، 2022.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، المكافآت الخضراء) على تعزيز البعد الاستراتيجي الريادي في المؤسسات، تم تصميم استبيان وتوزيعه على 83 موظفًا في شركات IRS و GEANT و Condor تم اختبار الفرضية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتعزيز أبعاد الريادة الاستراتيجية للمؤسسات المدروسة، وبناء على ذلك أوصت الدراسة بضرورة تقييم أهداف المؤسسات من خلال استخدام مؤشرات الأداء الخضراء وتضمين الأنشطة الخضراء كإجراء للتقييم وفقاً لمتطلبات البيئة الخضراء.

17. دراسة: مبارك صالح وخير الدين جمعة، سنة 2022:

"أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء المؤسسات من منظور بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بسكرة" مجلة العلوم الإنسانية، مخ22، ع1، 2022.

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء المؤسسات من خلال بطاقة الأداء المتوازن وأربعة أبعاد رئيسية (المنظور المالي، منظور العمليات الداخلية، منظور النمو التعلم، منظور

العملاء) تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، حيث تم توزيع 60 استمارة استبيان على موظفي مؤسسة سونلغاز في بسكرة تم استرداد 55 استمارة، وبعد تلبية متطلبات الإجابة استخدمت 47 استمارة في تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها وجود تأثيرات إحصائية مهمة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء المؤسسات من (المنظور المالي، العمليات الداخلية، النمو والتعلم) ولكن ليس من منظور العملاء، وبناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يجب توجيه استخدام تكنولوجيا المعلومات نحو تحسين أداء المؤسسات من منظور العملاء.

18. دراسة: بيان مصطفى أحمد الصلاحات، سنة 2023:

"أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على البلديات المحلية في محافظة البلقاء" رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية، كلية الدراسات العليا، السلط، 2023.

هدفت هذه الدراسة إلى زرع وتعزيز أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (تحليل وتصميم العمل الأخضر، التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر)، وتأثيرها على تحقيق التنمية المستدامة، استخدام في هذه الدراسة استبيان كأداة لجمع المعلومات الأولية من مجتمع الدراسة الذي يتكون من جميع المديرين في الإدارات العليا والمتوسطة في البلديات المحلية بمحافظة البلقاء، والذي بلغ عددهم 498 مديرًا كما بلغ حجم عينة الدراسة 217 مديرًا تم اختيارهم وفقًا لطريقة العينة التناسبية الطبقية، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات، أفضت الدراسة إلى نتائج مهمة أهمها وجود تأثير واضح ومعنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة في البلديات المحلية بمحافظة البلقاء، عن طريق الأبعاد الأربعة المذكورة، وأوصت الدراسة بضرورة أن تولي البلديات المحلية في محافظة البلقاء اهتمامًا لتعزيز فهم جميع العاملين لمفهوم التوظيف الأخضر، من خلال الإعلان عن فرص العمل التي تراعي التوجهات البيئية وجذب المتقدمين الذين يحملون الكفاءات والمواهب والاهتمامات البيئية، وزيادة الوعي بالممارسات البيئية في جميع الجوانب العملية والإدارية.

19. دراسة: مهند احمد خير قطيشات، سنة 2023:

"أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان" رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، 2023.

تهدف هذه الدراسة لتوضيح تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها المختلفة (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، المكافآت الخضراء، تقييم الأداء الأخضر) على الأداء المؤسسي بأبعاده المختلفة والتي تشمل (العملاء

والعمليات الداخلية) في فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان وتم تحديد مساهمات المتغيرات الديموغرافية في تعديل هذا التأثير، تتبع هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث جمعت بياناتها من خلال استبيان تم تصميمه وتوزيعه على المدراء ونائبيهم ورؤساء الأقسام والمشرفين في فنادق الخمس نجوم في عمان، حيث بلغ عدد الفنادق 21 فندق تم توزيع 483 استمارة استبيان واسترداد 396 منها قابلة للتحليل الإحصائي، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير لإدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعادها (التدريب الأخضر، التوظيف الأخضر، المكافآت الخضراء، تقييم الأداء الأخضر) على الأداء المؤسسي في فنادق الخمس نجوم في عمان عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ وأظهرت الدراسة أن المتغيرات الديموغرافية الممثلة في المؤهل العلمي تعدل من تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء المؤسسي في فنادق الخمس نجوم في عمان عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ ، وبناء على ذلك يوصى بأن فنادق الخمس نجوم في عمان يجب أن تعتمد أدوات تدريب مناسبة باستخدام منصات التدريب الإلكترونية، وتعمل على تطوير الشخصية الخضراء للموظفين بشكل أكبر، والاهتمام بتلبية احتياجات ومتطلبات الموظفين بشكل أكثر، وإجراء عمليات تقييم مستمرة لضمان كفاءة العمليات الداخلية.

20. دراسة: فلاح محمد عبد الوالي العساف، سنة 2023:

"أثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء في الأداء التشغيلي لخدمات الفنادق الخمس نجوم العاملة في الأردن: الدور المعدل للقيادة الاستراتيجية" رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، كلية الدراسات العليا، عمان، 2023.

تهدف الدراسة إلى التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التعويضات الخضراء، تقييم الأداء الأخضر) على الأداء التشغيلي في خدمات فنادق الخمس نجوم التي تعمل في الأردن الدورة المعدلة القيادية الاستراتيجية، ويتألف المجتمع من جميع العاملين في الوظائف القيادية والإشرافية في 14 فندقاً من هذا النوع في الأردن، حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية تناسبية تضم 283 فرداً من هذه الوظائف وتم توزيع الاستبيان وجمع 260 استبياناً صالحاً للتحليل لتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبيان يتضمن 40 فقرة، وتم تحليل واختبار الفروض باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، تم استخدام العديد من الأساليب لتحقيق أهداف الدراسة والتوصل للنتائج بما في ذلك تحليل الانحدار البسيط والانحدار المتعدد وتحليل المسار، وأظهرت الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير

الأخضر، التعويضات الخضراء، تقييم الأداء الأخضر) على الأداء التشغيلي في فنادق الخمس نجوم التي تعمل في الأردن، واستنادًا إلى النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة توصلت إلى ضرورة تبني إدارة فنادق الخمس نجوم التي تعمل في الأردن للممارسات البشرية الخضراء والإجراءات الإدارية التي تساهم في رفع مستوى الأداء التشغيلي وتحقيق مستوى الخدمات المطلوب بأقل قدر ممكن من الموارد والإمكانيات وهذا يتطلب توفر قيادة استراتيجية قادرة على وضع السياسات والخطط اللازمة لتحقيق ذلك مما يمكن فنادق الخمس نجوم التي تعمل في الأردن من التكيف مع البيئة المحيطة والتعامل معها.

21. دراسة: باسم بن إبراهيم سليمان المحميد، سنة 2023:

"واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات السعودية" مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مخ3، ع2، 2023.

استهدفت الدراسة معرفة الواقع الحالي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات السعودية (التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، المكافآت والأجور الخضراء، التوظيف الخضراء) وتحديد العوائق التي تحول دون تنفيذ هذه الممارسات في الجامعات السعودية، وتقديم اقتراحات مناسبة لتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات السعودية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة من خلال توزيع استبيان على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية حيث بلغ عدد المشاركين في الدراسة 375 عضوًا وبلغ عدد المستجيبين 349 عضوًا، أظهرت الدراسة النتائج التالية: وافق أفراد العينة على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات السعودية بدرجة متوسطة لجميع جوانبها الأربعة وهي (التطوير والتدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، المكافآت والأجور الخضراء، التوظيف الأخضر) ووافق أفراد العينة على صعوبات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات السعودية بدرجة متوسطة بينما وافق على الاقتراحات لتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات السعودية بدرجة عالية، وأوصت الدراسة بمنح الموظفين حرية تنفيذ المهام والواجبات، وتشجيع استخدام التقنيات الحديثة في الأعمال الإدارية والأكاديمية للحفاظ على البيئة، وتوفير نظام فعال للتوظيف والتوظيف البيئي، وتصميم معايير وآليات لتقييم الأداء بناء على الممارسات البيئية.

22. دراسة: ثناء معوض أبو شحانه على، سنة 2023:

"دور القياس المقارن في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمصر للطيران" المجلة العلمية للبحوث التجارية، مخ10، ع3، 2023.

تهدف الدراسة إلى معرفة دور القياس المقارن في تحسين الأداء المؤسسي بأبعاده (المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، محور التعلم والنمو) حيث قامت الدراسة باتباع المنهج الوصفي التحليلي والتركيز على مجتمع الدراسة الذي يتمثل في الشركات القابضة في مصر للطيران، واستخدمت طريقة المعاينة العشوائية الطبقيّة لاختيار عينة بحجم 361 فردًا، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية التي تم تحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج المهمة بما في ذلك وجود تأثير إيجابي جوهري ذو دلالة إحصائية للقياس المقارن في تحسين الأداء، وأوصت الدراسة أيضًا بضرورة تطوير الثقافة التنظيمية للعاملين في شركة مصر للطيران القابضة للحصول على دعمهم وتأييدهم وتوفير نظام فعال للمكافآت والحوافز لتشجيع الموظفين على التفوق.

والجدول التالي يلخص الدراسات السابقة العربية من حيث: طبيعة الدراسة، أهداف الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، أدوات الدراسة وأهم النتائج المتوصل لها:

الجدول رقم (01): يوضح ملخص الدراسات السابقة العربية

دراسة (دهمه مفتاح المرغحي، 2012)	
رسالة ماجستير.	طبيعة الدراسة
فهم الدور الذي تلعبه سياسات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي بأبعادها (بعد تحقيق الأهداف، بعد العمليات التشغيلية، بعد التعلم والنمو) في المؤسسات العامة في الأردن.	أهداف الدراسة
المؤسسات العامة في الأردن.	مجتمع الدراسة
788 فردا.	عينة الدراسة
الاستبيان.	أدوات الدراسة
وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتصورات الباحثين لسياسات إدارة الموارد البشرية وأداء المؤسسة.	أهم النتائج
دراسة (سامي علي العموش، 2016)	
رسالة دكتوراه.	طبيعة الدراسة
التعرف على تأثير عوامل التخصصية على الأداء المؤسسي في ثلاثة مجالات (الأداء الإداري، الأداء الاجتماعي، الأداء الاقتصادي)	أهداف الدراسة
عمال شركة الاتصالات الأردنية ويبلغ عددهم 417 في المستويات الإدارية العليا والوسطى.	مجتمع الدراسة
عينة عشوائية طبقية حسب الوظائف مكونة من 240.	عينة الدراسة

أدوات الدراسة	الاستبيان.
أهم النتائج	وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى معنوي $\alpha \leq 0.05$ لعوامل التخاصية على أداء المؤسسة المدروسة.
دراسة (محمد إحسان السكارنه، 2017)	
طبيعة الدراسة	رسالة ماجستير.
أهداف الدراسة	فحص تأثير إدارة الموارد البشرية خضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، حفظ الطاقة) على استراتيجية التمايز - إبداع المورد البشري متغير معدل - في شركة الطاقة المتجددة في عمان.
مجتمع الدراسة	جميع العاملين في الشركات المتجددة الصديقة للبيئة، والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة، الذين يمارسون الإدارة الخضراء في نشاطاتهم في العاصمة الأردنية عمان ويبلغ عددهم 78 شركة.
عينة الدراسة	جميع المديرين، ورؤساء الأقسام، والمشرفين على الإنتاج والعاملين في الشركة وهم 165 شخصاً.
أدوات الدراسة	الاستبيان.
أهم النتائج	وجود آثار ذات دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، حفظ الطاقة) على استراتيجية التمايز في الشركات محل الدراسة.
دراسة (ربي جعفر قطيشات، 2017)	
طبيعة الدراسة	رسالة ماجستير.
أهداف الدراسة	توضيح تأثير الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية على الأداء الاجتماعي والبيئي في شركة الزيوت والمحروقات الأردنية الحديثة.
مجتمع الدراسة	شركة الزيوت والمحروقات الأردنية الحديثة.
عينة الدراسة	130 عاملاً من المديرين ورؤساء الأقسام، وخبراء الأداء البيئي والاجتماعي.
أدوات الدراسة	الاستبيان.
أهم النتائج	وجود تأثير للممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية (تحليل وتصميم الوظائف الخضراء، الاستقطاب والتدريب والتطوير الأخضر، الصحة والسلامة الخضراء، المكافآت الخضراء) على الأداء الاجتماعي والبيئي.
دراسة (رند عودة سلامة الهاشم، 2019)	
طبيعة الدراسة	رسالة ماجستير.
أهداف الدراسة	فهم مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها على الأداء الوظيفي، وتحديد دور مقاومة التغيير في الوساطة بين هذه الممارسات والأداء الوظيفي.
مجتمع الدراسة	شركات صناعية تطبق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء أو لديها شهادة جودة تتعلق بالممارسات البيئية واشتملت على 66 شركة.
عينة الدراسة	200 موظف في المناصب القيادية والإشرافية.
أدوات الدراسة	الاستبيان.
أهم النتائج	وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها المختلفة (تحليل وتصميم الوظيفة الخضراء، التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة وتقييم الأداء الأخضر، التعويضات الخضراء) على الأداء الوظيفي.
دراسة (عجيل فيصل أحمد الباور، 2019)	
طبيعة الدراسة	رسالة ماجستير.

أهداف الدراسة	توضيح تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على سلوكيات الأداء الابتكاري في مصانع الألبان الأردنية.
مجتمع الدراسة	مصانع الألبان الأردنية التي يتجاوز رأس مالها ثلاثة ملايين دينار أردني وهي 5 مصانع.
عينة الدراسة	كافة الموظفين العاملين في الإدارتين العليا والوسطى وعددهم 184 فردًا.
أدوات الدراسة	الاستبيان.
أهم النتائج	وجود أثر دال إحصائيًا لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، العوائد والتعويضات الخضراء، مشاركة العاملين الخضراء) في مصانع الألبان الأردنية على سلوكيات الأداء الابتكاري.
دراسة (مناف عبد المطلب أحمد، 2019)	
طبيعة الدراسة	مقال.
أهداف الدراسة	التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوصيف والتوظيف، التدريب، المكافآت الخضراء) على تحسين أداء المنظمة.
مجتمع الدراسة	مستشفيات مدينة الرمادي.
عينة الدراسة	المستشفيات التي تعمل في مركز محافظة الأبرار وتضم 82 عاملاً.
أدوات الدراسة	الاستبيان.
أهم النتائج	ضعف تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجتمع الدراسة ناجم عن عدم الوعي بأهمية هذه الممارسات وكيفية تنفيذها.
دراسة (إحسان عبد الأمير عزيز الابراهيمي، 2019)	
طبيعة الدراسة	مقال.
أهداف الدراسة	فهم أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها المختلفة (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة وتقييم الأداء الأخضر، حفظ الطاقة) على التفوق التنافسي.
مجتمع الدراسة	مستشفيات الأمير الغدير الأهلية في النجف الأشرف.
عينة الدراسة	107 موظفًا.
أدوات الدراسة	الاستبيان.
أهم النتائج	وجود تأثير لإدارة الموارد البشرية الخضراء على التفوق التنافسي على المستوى العام.
دراسة (ولاء حمدان بني خالد، 2020)	
طبيعة الدراسة	رسالة ماجستير.
أهداف الدراسة	فهم دور المعدل في القيادة الإبداعية وأبعادها في العلاقات بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة وتقييم الأداء الأخضر، حفظ الطاقة) والأداء البيئي.
مجتمع الدراسة	الجامعات الخاصة في الأردن.
عينة الدراسة	869 موظفًا إداريًا.
أدوات الدراسة	الاستبيان.
أهم النتائج	وجود تأثير ملحوظ ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء البيئي في الجامعات الخاصة في الأردن.
دراسة (عمار سمير، 2021)	

طبيعة الدراسة	مقال.
أهداف الدراسة	دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تطبيقها (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التحفيز الأخضر) في تعزيز الأداء الإبداعي للمؤسسات الصناعية (LG, BRANDT, IRIS) في ولاية سطيف.
مجتمع الدراسة	المؤسسات الصناعية (LG, BRANDT, IRIS) في ولاية سطيف.
عينة الدراسة	150 عاملاً.
أدوات الدراسة	الاستبيان.
أهم النتائج	وجود آثار إحصائية ذات دلالة توضح مساهمة إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء الإبداعي.
دراسة (ميسم زيد الفراج، 2021)	
طبيعة الدراسة	رسالة ماجستير.
أهداف الدراسة	فهم تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، الاستقطاب الأخضر، التحفيز الأخضر، التقييم الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر) على الأداء التشغيلي بتوسط التعليم التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية.
مجتمع الدراسة	جميع العاملين في هذه البنوك.
عينة الدراسة	353 فرداً.
أدوات الدراسة	الاستبيان.
أهم النتائج	وجود تأثيرات ذات دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء التشغيلي في البنوك التجارية الأردنية بتوسط التعليم التنظيمي.
دراسة (منى عبد العزيز عياش، 2021)	
طبيعة الدراسة	رسالة ماجستير.
أهداف الدراسة	التعرف على تأثير الممارسات الخضراء في إدارة الموارد البشرية (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، إدارة الأداء الأخضر) على مستوى الأداء المنظمي بأبعادها (الأداء الاجتماعي، كفاءة العمليات الداخلية، رضا الموظفين) في مؤسسات التمويل الأردنية الصغيرة.
مجتمع الدراسة	تسع منظمات تمويل صغيرة في الأردن.
عينة الدراسة	ثلاثة منظمات تم اختيارها بناء على حجمها وأهميتها في هذا القطاع.
أدوات الدراسة	الاستبيان.
أهم النتائج	وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لإدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء المنظمات.
دراسة (ألاء إبراهيم العبدالات، 2022)	
طبيعة الدراسة	رسالة ماجستير.
أهداف الدراسة	تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق التنمية المستدامة بتوسط الأداء الوظيفي في شركات التعدين الأردنية الصناعية.
مجتمع الدراسة	11 شركة صناعية تعدينية في الأردن.
عينة الدراسة	231 عامل وعاملة في جميع المستويات الإدارية.
أدوات الدراسة	الاستبيان.

أهم النتائج	وجود آثار ذات دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة في الشركة الصناعية لتعدينية في الأردن بنسبة 59.6%.
دراسة (مها ياسر حسام الدين احمد، 2022)	
طبيعة الدراسة	مقال.
أهداف الدراسة	التعرف على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وفاعلية الأداء.
مجتمع الدراسة	شركة مصر النصر لصناعة السيارات الكهربائية.
عينة الدراسة	120 موظفًا.
أدوات الدراسة	الاستبيان.
أهم النتائج	وجود علاقة بين تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحسين فعالية الأداء.
دراسة (بلجيلالي فتيحة، 2022)	
طبيعة الدراسة	مقال.
أهداف الدراسة	تحليل تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، المكافآت الخضراء) على تعزيز البعد الاستراتيجي الريادي في المؤسسات.
مجتمع الدراسة	شركات (IRS, GEANT, Condor).
عينة الدراسة	83 موظفًا.
أدوات الدراسة	الاستبيان.
أهم النتائج	وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتعزيز أبعاد الريادة الاستراتيجية للمؤسسات المدروسة.
دراسة (مباركي صالح وخير الدين جمعة، 2022)	
طبيعة الدراسة	مقال.
أهداف الدراسة	توضيح تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء المؤسسات من خلال بطاقة الأداء المتوازن وأربعة أبعاد رئيسية (المنظور المالي، منظور العمليات الداخلية، منظور النمو والتعلم، ومنظور العملاء).
مجتمع الدراسة	مؤسسة سونلغاز في بسكرة.
عينة الدراسة	47 موظفًا.
أدوات الدراسة	الاستبيان.
أهم النتائج	وجود تأثيرات إحصائية مهمة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء المؤسسات من (المنظور المالي، العمليات الداخلية، النمو والتعلم) ولكن ليس من منظور العملاء.
دراسة (مباركي صالح وخير الدين جمعة، 2022)	
طبيعة الدراسة	مقال.
أهداف الدراسة	توضيح تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء المؤسسات من خلال بطاقة الأداء المتوازن وأربعة أبعاد رئيسية (المنظور المالي، منظور العمليات الداخلية، منظور النمو والتعلم، منظور العملاء).
مجتمع الدراسة	مؤسسة سونلغاز في بسكرة.

عينة الدراسة	47 موظفًا.
أدوات الدراسة	الاستبيان.
أهم النتائج	وجود تأثيرات إحصائية مهمة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء المؤسسات من (المنظور المالي، العمليات الداخلية، النمو والتعلم) ولكن ليس من منظور العملاء.
دراسة (بيان مصطفى احمد الصلاحيات، 2023)	
طبيعة الدراسة	رسالة ماجستير.
أهداف الدراسة	زرع وتعزيز أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (تحليل وتصميم العمل الأخضر، وتوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر) وتأثيرها على تحقيق التنمية المستدامة.
مجتمع الدراسة	جميع المديرين في الإدارات العليا والمتوسطة في البلديات المحلية بمحافظة البلقاء وعددهم 498 مديرًا.
عينة الدراسة	217 مديرًا.
أدوات الدراسة	الاستبيان.
أهم النتائج	وجود تأثير واضح ومعنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة في البلديات المحلية بمحافظة البلقاء.
دراسة (مهنا احمد خير قطيشات، 2023)	
طبيعة الدراسة	رسالة ماجستير.
أهداف الدراسة	توضيح تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها المختلفة (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، المكافآت الخضراء، تقييم الأداء الأخضر) على الأداء المؤسسي بأبعاده المختلفة والتي تشمل (العملاء والعمليات الداخلية) في فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان.
مجتمع الدراسة	فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان.
عينة الدراسة	396 من المدراء ونائبيهم ورؤساء الأقسام والمشرفين.
أدوات الدراسة	الاستبيان.
أهم النتائج	وجود تأثير لإدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعادها (التدريب الأخضر، التوظيف الأخضر، المكافآت الخضراء، تقييم الأداء الأخضر) على الأداء المؤسسي في فنادق الخمس نجوم في عمان عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.
دراسة (فلاح محمد عبد الوالي العساف، 2023)	
طبيعة الدراسة	رسالة دكتوراه.
أهداف الدراسة	تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التعويضات الخضراء، تقييم الأداء الأخضر) على الأداء التشغيلي في خدمات الفنادق الخمس نجوم التي تعمل في الأردن الدور المعدل القيادية الاستراتيجية.
مجتمع الدراسة	جميع العاملين في الوظائف القيادية والإشرافية في 14 فندقًا.
عينة الدراسة	283 فردًا.
أدوات الدراسة	الاستبيان.
أهم النتائج	وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها على الأداء التشغيلي في فنادق الخمس نجوم التي تعمل في الأردن.
دراسة (باسم بن إبراهيم سليمان المحميد، 2023)	

طبيعة الدراسة	مقال.
أهداف الدراسة	معرفة الواقع الحالي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات السعودية (التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، المكافآت والأجور الخضراء، التوظيف الخضراء).
مجتمع الدراسة	الجامعات السعودية.
عينة الدراسة	أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية بلغ عدد المشاركين في الدراسة 375 عضوًا.
أدوات الدراسة	الاستبيان.
أهم النتائج	وافق أفراد العينة على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات السعودية بدرجة متوسطة لجميع جوانبها الأربعة وهي (التطوير والتدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، المكافآت والأجور الخضراء، التوظيف الأخضر).
دراسة (ثناء معوض أبو شحانه على، 2023)	
طبيعة الدراسة	مقال.
أهداف الدراسة	معرفة دور القياس المقارن في تحسين الأداء المؤسسي بأبعاده (المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، محور التعلم والنمو).
مجتمع الدراسة	الشركات القابضة في مصر للطيران.
عينة الدراسة	361 فردًا.
أدوات الدراسة	الاستبيان.
أهم النتائج	وجود تأثير إيجابي جوهري ذو دلالة إحصائية للقياس المقارن في تحسين الأداء.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

المبحث الثاني: الدراسات الأجنبية

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى الدراسات السابقة باللغة الأجنبية، وذلك على النحو الموالي:

1. Sana Arz Bhutto and Auravzeb, 2016:

"Effects of Green Human Resource Management ON Firm Performance: An Empirical Study on Pakistsni Firms", European Journal of Business and Management, Vol 08, No 16, 2016.

أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الشركات: دراسة تجريبية على الشركات الباكستانية.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها المختلفة (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التعليم الأخضر) على أداء المنظمات الباكستانية، ولتحقيق هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من مدراء أقسام الموارد البشرية في الشركات الباكستانية، ولهذا الغرض تم إعداد استبيان لجمع البيانات وتوزيعها على عينة الدراسة والتي تضمنت 376 شركة مختلفة في باكستان وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، تم تطبيق تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار تأثير متغيرات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود تأثير مهم إحصائي لإدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الشركات الباكستانية، بالإضافة إلى قدرة تطوير وتمكين إدارة الموارد البشرية بهدف تحقيق تحسين مستمر لأداء الشركات في مختلف المجالات.

2. Sumittra Jirawuttinunt and kunnika Limsuwan, 2019:

"The effect of green human resource management on performance of certified iso 14000 businesses in thailand", UTCC International Journal of Business and Economics, Vol 11, No 1, 2019.

تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الشركات المعتمدة وفقا لمعيار ISO 14000 في تايلاند.

كان هدف الدراسة اكتشاف تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء المتمثلة في (التوظيف والاختيار الأخضر، التدريب والتنمية الخضراء، التعويضات والمكافآت الخضراء، إدارة الأداء الأخضر) على الأداء التنظيمي عن طريق رأس المال الفكري والأداء البيئي، لذا استخدمت منهجية وصفية تحليلية ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الاستبيان كأسلوب لجمع البيانات، حيث تم بتوزيع 242 استبيان على مديري الموارد البشرية في شركات المعتمدة وفقا لمعايير الإيزو 14000 في جميع أنحاء تايلاند، أظهرت النتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء الأربعة (التوظيف والاختيار الأخضر، التدريب والتنمية الخضراء، التعويضات والمكافآت الخضراء، إدارة الأداء الأخضر) تؤثر بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي، سواء كان التأثير مباشرًا أو غير مباشر، وأوصت الدراسة المديرين

التنفيذيين في الشركات المعتمدة وفقا لمعايير الإيزو 14000 في جميع أنحاء تايلاند بإيلاء أهمية كبيرة (للتوظيف والاختيار الأخضر، التدريب والتنمية الخضراء، التعويضات والمكافآت الخضراء) وتعزيزها داخل المنظمة لجعل إدارة الموارد البشرية الخضراء استراتيجية فعالة.

3. Mervat Fawaz Odeh Ismael,2019:

"Impact of green human Resources Management on Employees Performance at Manaseer Group", for the Masters Degree in Business Administration, meanship of Graduate Studies, Al al-Bayt Univesity, 2018/2019.

أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في أداء العاملين في مجموعة المناصير.

تهدف الدراسة إلى استكشاف تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء العاملين في مجموعة المناصير، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، ويشمل المجتمع المدروس جميع الموظفين في الإدارات العليا والوسطى والدنيا في مجموعة المناصير التي يبلغ عددهم 10,000 موظف، تم اختيار عينة الدراسة باستخدام طريقة الحصر الشامل، حيث تم توزيع 400 استبيان على الموظفين في شركة المناصير، وتم استرداد 360 منها بعد المراجعة الأولية، وأظهرت نتائج المراجعة أن هناك 10 استبيانات غير صالحة للتحليل الإحصائي بعد إجراء التحليل المناسب، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها وجود تأثير ودلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء العاملين في مجموعة المناصير، ونصحت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية لفهم دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء الشركة بشكل عام والعاملين بشكل خاص، بالإضافة إلى دراسات تسلط الضوء على دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في العمليات التنظيمية للشركات.

4. Ghouri A M and Mani V et all, 2020 :

"Enhancing business performance through green human resource management practices: an empirical evidence from malaysian manufacturing industry", International Journal of Productivity and Performance Management, vol 69, No 8, 2020.

تعزيز أداء الأعمال من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء: دليل تجريبي من الصناعة التحويلية الماليزية.

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم عوامل إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها المختلفة (الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، المكافآت والتعويض الأخضر، إدارة وتقييم الأداء الأخضر، التمكين والمشاركة الخضراء، الثقافة التنظيمية الخضراء) وتحديد تأثيرها على الأداء البيئي وأداء الأعمال، تألف مجتمع الدراسة من ستة شركات ماليزية في قطاع التصنيع التي تنتهج إدارة الموارد البشرية الخضراء، وبلغ عدد الموظفين المشمولين في الدراسة 179 شخصًا، تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتم تحليلها باستخدام smart-

pls، وأظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي وأداء الأعمال، توصي الدراسة بتنفيذ التدريب البيئي وإشراك المديرين في الممارسات الخضراء للسماح للمنظمة ببناء تنافسية عالمية.

5. Muhammad Hamayun and Muhammad Asad Khan, 2020:

"Green human resource management: practices and firm performance in manufacturing industry of khyber pakhtunkhwa pakistan", The Discourse, vol 06, No 01, 2020.

ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأداء الشركات في الصناعة التحويلية في خيبر بخت ونخوا باكستان. تهدف الدراسة إلى فهم كيفية استخدام شركات الصناعات التحويلية لممارسات الموارد البشرية الخضراء في باكستان ويتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من الشركات في الصناعات النفطية والصناعات الدوائية وصناعة الحديد وصناعة الجلود في خيبر بخت ونخوا باكستان، تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة التي تتألف من المديرين والخبراء في هذه الشركات، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، قد وصلت الدراسة إلى عدة نتائج مهمة من أهمها أن أداء هذه المنظمات يرتبط بشكل قوي وإيجابي بإدارة الموارد البشرية الخضراء، مما يدل على أنه في حال تبني الشركات لإدارة الموارد البشرية الخضراء، ستزدهر أداء الشركة بالتأكيد، لذلك يجب على الشركات أو المنظمات الاستثمار بشكل كبير في الإدارة البيئية التي تشمل (التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير) وهو أمر سيكون مفيداً في التحقيق في الاستدامة البيئية.

6. Saif isam abuurbi aladwan, 2020 :

"The impact of green human resources management: practicec on continuous improvement field study jordanian industrial companies", the Masters Degree in Business Administration, Faculty of Graduate Studies, AL Balqa Applied Univesity, 2020/2019.

تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التحسين المستمر: دراسة ميدانية الشركات الصناعية الأردنية. هدفت الدراسة الحالية إلى قياس تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (تحليل وتصميم الوظائف الخضراء، الاستقطاب الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، الصحة والسلامة الخضراء، التعويض الأخضر) على التحسين المستمر في الشركات الصناعية الأردنية، تم اختيار شركات مجتمع الدراسة وشملت 66 شركة صناعية في الأردن المسجلة في وزارة الصناعة والتجارة ومركز يدع الأوراق المالية في الأردن، وتمثلت عينة الدراسة في 29 شركة صناعية حجم رأس المال الذي لا يقل عن 10,000,000 مليون دينار، تشمل العينة 264 موظفا بالإدارة العليا والمتوسطة يعملون في المشاريع الجارية في عمان، وقد تم توزيع الاستبيانات لجمع المعلومات اللازمة للدراسة،

تم استبعاد 16 استبيان لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي وبذلك بلغت نسبة الاستبيانات المحللة 93.9٪ من إجمالي الاستبيانات الصالحة للتحليل وبلغ عددها 248، أظهرت الدراسة العديد من النتائج الهامة بما في ذلك يوجد تأثير كبير لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (تحليل وتصميم الوظائف الخضراء، الاستقطاب الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، الصحة والسلامة الخضراء، التعويض الأخضر) على التحسين المستمر بمستوى معنوية أقل من أو يساوي 0.05.

7. Abida Sami Obeidar, 2020:

"The Impact of Green Human Resource Management on Environmental Performance : A Focus on Recruiting", Selection and Training Practices, Master of Business Administration , Yarmouk University, (Supervisor: Prof Jamal Abu-Doleh), 2020.

تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء البيئي: التركيز على ممارسة الاستقطاب والاختيار والتدريب الأخضر. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب والتنمية الخضراء) على الأداء البيئي، كما تم دراسة الدوافع الرئيسية والنتائج الإيجابية والحوافز التي تحول دون تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، شملت الدراسة عينة من 101 موظف في قسم إدارة الموارد البشرية في القطاع الخاص الأردني، واختير قطاعي الصناعات التعدينية والدوائية لجمع البيانات من خلال الاستبيان، أظهرت نتائج الدراسة تأثيراً إيجابياً للاستقطاب والاختيار الأخضر، والتدريب والتنمية الخضراء على أداء البيئة في شركات التعدينية والدوائية الأردنية، كما أظهرت النتائج أيضاً وجود عدة دوافع ونتائج إيجابية وحوافز لتطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء، توصي الدراسة بأن يأخذ مديرو الموارد البشرية في الشركات الخاصة بممارسات التوظيف والاختيار الخضراء بجدية أكبر من خلال تضمين شعار أخضر واضح في وصف الوظيفة والمواصفات لجذب الموظفين ذوي السلوك البيئي، كما يجب بذل جهد إضافي في تنفيذ برنامج تدريب أخضر فعال للموظفين لتشجيع ثقافة بيئية.

8. Mahmoud Mohammad Al-Ajlouni, 2020:

"The role of empowerment in improving internal process", customer satisfaction, learning and growth, customer satisfaction, learning and growth Management Science Letters, vol 10, No 4, 2020.

دور التمكين في تحسين (العمليات الداخلية، رضا العملاء، التعليم النمو).

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور التمكين في تعزيز أداء الشركة من خلال تحسين العمليات الداخلية ورضا العملاء والتعلم والنمو، تم إجراء الدراسة في شركة سيفوي في الأردن، واستخدمت الدراسة نموذج المعادلات الهيكلية SEM واستخدم الاستبيان كأداة لجمع وتوزيع البيانات على الموظفين في الشركة المدروسة، تم تحليل البيانات باستخدام الانحرافات المعيارية وتحليل الانحدار الخطي، وأظهرت نتائج الدراسة أن الموظفين ذوي الخبرة الوظيفية المحدودة كانوا أكثر عرضة لإدراك التمكين ولتحقيق أداء إيجابي، أوصت الدراسة بأن الشركة المدروسة يجب أن تعزز وتحسن أدائها من أجل تحقيق رضا العملاء من خلال تشجيع الموظفين على تقديم الملاحظات التي تساهم في تحسين الخدمات المقدمة للعملاء.

9. AI-Omari Z & Alomari k & Aljawarneh N, 2022:

"Relationship between human resources strategies and organizational performance based on the balanced scorecard in a public hospital in Iran", a cross-sectional study, BMC Health Servies Research, vol 22, No 1, 2022.

العلاقة بين استراتيجية الموارد البشرية والأداء التنظيمي اعتماداً على بطاقة الأداء المتوازن في مستشفى عام في إيران دراسة مقطعية.

الهدف من الدراسة هو إدراك العلاقة بين استراتيجية الموارد البشرية (إدارة الأداء، التدريب والتطوير، التعويض والمكافآت، التوظيف، علاقات الموظفين، برامج العمل المرنة، فرص المساواة) والأداء التنظيمي في أبعاده المختلفة (بعد التعليم والنمو، البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية) باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، تمت الدراسة في مستشفى عام في محافظة أصفهان بإيران، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم توزيعه على الموظفين في المستشفى المشارك في الدراسة، تم تحليل البيانات باستخدام تحليل الانحدار المتعدد واستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، أظهرت الدراسة أن جميع استراتيجيات الموارد البشرية كانت فعالة في الأداء التنظيمي.

10. Albloush A & Shareah M et all, 2022:

"Human Capital as a Mediating Factor in the Effects of Green Human Resource Management Practices on Organizational Performance", *Plaming*, vol 17, No 3, 2022.

رأس المال البشري كعامل وسيط في تأثير ممارسات الموارد البشرية الخضراء على الأداء المؤسسي. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء، بأبعادها المتعددة (المكافآت والتعويضات الخضراء، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التمكين والمشاركة الأخضر)، على أداء المؤسسات مع أبعادها المختلفة (العملاء، العملية الداخلية، الأداء المالي) ورأس المال البشري، تم إجراء الدراسة في المؤسسات العامة في الأردن، حيث تم تمثيل مؤسسات مختلفة، وبلغت العينة المدروسة 275 موظفاً، استخدمت الدراسة Smart PLS 3 لتحليل البيانات واختبار الفروض، أظهرت النتائج وجود ارتباط كبير بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأداء المؤسسات بالإضافة إلى علاقة قوية بين تلك الممارسات ورأس المال البشري، كما أظهرت الدراسة أهمية رأس المال البشري في الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأداء المؤسسات، توصي الدراسة بأهمية تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مكان العمل لتعزيز السلوك الأخضر الإيجابي بين الموظفين وبالتالي زيادة أرباح المؤسسات.

11. Kokkaew N & wipulanusat W et all, 2022:

"Impacts of Human Resource Management and Knowledge Management on Non-Financial Organizational Performance" Evidence of Thai Infrastructur Construction Firms , *Ain Shans Engineering Journal*, vol 13, No 6, 2022.

أثر إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة على الأداء المؤسسي الغير مالي: دليل شركات إنشاء البنية التحتية التايلاندية. تهدف الدراسة إلى فهم تأثير إدارة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة (التوظيف، الاختبار، التدريب والتطوير، دورة العمل الداخلي، التعويضات، الأمن الوظيفي، تقييم الأداء، تصميم الوظائف المشتركة والارتباط) وإدارة المعرفة بأبعادها (استحواد المعرفة، إنشاء المعرفة، تخزين واسترجاع المعرفة، نقل واستغلال المعرفة) على أداء المؤسسة بأبعادها (بعد العملاء، بعد العملية الداخلية، بعد العمليات الداخلية)، تم إجراء الدراسة في 13 شركة لإنشاء البنية التحتية في تايلاند، واعتمدت الدراسة استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعه على 250 مهندس يعملون في الشركات المدروسة، وتم استخدام برنامج SEM لاختبار فرضيات الدراسة، أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ومباشرة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة، وبين إدارة المعرفة وأداء المؤسسات غير المالية في الشركات المدروسة ودور إدارة المعرفة كوسيط بين إدارة الموارد البشرية وأداء المؤسسات غير المالية أيضاً تم التأكيد على أهمية تحسين العمليات الداخلية غير المالية من خلال الأفراد والمعرفة المتاحة.

12. Ajlouni, 2023:

"Green Human Resource Practices and Organizational Performance at Saudi Aradia", Scientific Journal for Economic & Commerce, vo 2, 2023.

ممارسات الموارد البشرية الخضراء والأداء التنظيمي في المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء التنظيمي في حالة دراسية تم التركيز فيها على موظفي جامعة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية، تكونت عينة الدراسة من 100 موظف وتم توزيع الاستبيان عليهم لجمع البيانات الأولية، واستندت الدراسة على منهج الدراسة الوصفية الكمية، أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء التنظيمي في جامعة الحدود الشمالية كما أظهرت النتائج نقص الرؤية الواضحة للجامعة فيما يتعلق باختيار الموظفين وملاءم الوظائف الشاغرة بطريقة تحفظ البيئة، وكانت عمليات التدريب منفصلة تمامًا عن الجانب البيئي.

والجدول التالي يلخص الدراسات السابقة الأجنبية من حيث: طبيعة الدراسة، أهداف الدراسة، مجتمع

الدراسة، عينة الدراسة، أدوات الدراسة وأهم النتائج المتوصل لها:

الجدول رقم (02): يوضح الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

دراسة (Sana Arz Bhutto and Auravzeb, 2016)	
طبيعة الدراسة	مقال.
أهداف الدراسة	معرفة تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها المختلفة (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التعليم الأخضر) على أداء المنظمات الباكستانية.
مجتمع الدراسة	مدراء أقسام الموارد البشرية في الشركات الباكستانية.
عينة الدراسة	376 شركة مختلفة في باكستان.
أدوات الدراسة	الاستبيان.
أهم النتائج	وجود تأثير مهم إحصائي لإدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الشركات الباكستانية.
دراسة (Sumittra Jirawuttinunt and kunnika Limsuwan, 2019)	
طبيعة الدراسة	مقال.
أهداف الدراسة	اكتشاف تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء المتمثلة في (التوظيف والاختيار الأخضر، التدريب والتنمية الخضراء، التعويضات والمكافآت الخضراء، إدارة الأداء الأخضر) على الأداء التنظيمي عن طريق رأس المال الفكري والأداء البيئي.
مجتمع الدراسة	الشركات المعتمدة وفقا لمعايير الإيزو 14000 في جميع أنحاء تايلاند.
عينة الدراسة	242 مدير موارد بشرية.
أدوات الدراسة	الاستبيان.
أهم النتائج	الممارسات الأربعة لإدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف والاختيار الأخضر، التدريب والتنمية الخضراء، التعويضات والمكافآت الخضراء، إدارة الأداء الأخضر) تؤثر بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي.

دراسة (Mervat Fawaz Odeh Ismael, 2019)	
طبيعة الدراسة	مقال.
أهداف الدراسة	أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في أداء العاملين في مجموعة المناصير.
مجتمع الدراسة	جميع الموظفين في الإدارات العليا والوسطى والدنيا في مجموعة المناصير التي يبلغ عددهم 10,000 موظف.
عينة الدراسة	400 موظف.
أدوات الدراسة	الاستبيان.
أهم النتائج	وجود تأثير ودلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء العاملين في مجموعة المناصير.
دراسة (Ghouri A M and Mani V et all, 2020)	
طبيعة الدراسة	مقال.
أهداف الدراسة	تقييم عوامل إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها المختلفة (الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، المكافآت والتعويض الأخضر، إدارة وتقييم الأداء الأخضر، التمكين والمشاركة الخضراء، الثقافة التنظيمية الخضراء) وتحديد تأثيرها على الأداء البيئي وأداء الأعمال.
مجتمع الدراسة	سنة شركات ماليزية في قطاع التصنيع.
عينة الدراسة	179 شخصاً.
أدوات الدراسة	الاستبيان.
أهم النتائج	وجود علاقة إيجابية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي وأداء الأعمال.
دراسة (Muhammad Hamayun and Muhammad Asad Khan, 2020)	
طبيعة الدراسة	مقال.
أهداف الدراسة	فهم كيفية استخدام شركات الصناعات التحويلية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في باكستان.
مجتمع الدراسة	مجموعة من الشركات في الصناعات النفطية والصناعات الدوائية وصناعة الحديد وصناعة الجلد في خيبر بخت ونخوا باكستان.
عينة الدراسة	المديرين والخبراء في هذه الشركات.
أدوات الدراسة	الاستبيان.
أهم النتائج	أداء هذه المنظمات يرتبط بشكل قوي وإيجابي بإدارة الموارد البشرية الخضراء مما يدل على أنه في حال تبني الشركات لإدارة الموارد البشرية الخضراء سيزدهر أداء الشركة بالتأكيد.
دراسة (Saif isam abuurbi aladwan, 2020)	
طبيعة الدراسة	رسالة ماجستير.
أهداف الدراسة	قياس تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (تحليل وتصميم الوظائف الخضراء، الاستقطاب الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، الصحة والسلامة الخضراء، التعويض الأخضر) على التحسين المستمر في الشركات الصناعية الأردنية.
مجتمع الدراسة	66 شركة صناعية في الأردن.
عينة الدراسة	29 شركة صناعية.
أدوات الدراسة	الاستبيان.
أهم النتائج	يوجد تأثير كبير لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التحسين المستمر بمستوى معنوية أقل من أو يساوي 0.05.

دراسة (Abida Sami Obeidar, 2020)	
طبيعة الدراسة	رسالة ماجستير.
أهداف الدراسة	استكشاف تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب والتنمية الخضراء) على الأداء البيئي.
مجتمع الدراسة	القطاع الخاص الأردني.
عينة الدراسة	101 موظف في قسم إدارة الموارد البشرية في القطاع الخاص الأردني.
أدوات الدراسة	الاستبيان.
أهم النتائج	أظهرت نتائج الدراسة تأثيراً إيجابياً لكل من (الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب والتنمية الخضراء) على أداء البيئة في شركات التعدين والدوائية الأردنية.
دراسة (AI-Omari Z & Alomari k & Aljawarneh N, 2020)	
طبيعة الدراسة	مقال.
أهداف الدراسة	استكشاف دور التمكين في تعزيز أداء الشركة من خلال (تحسين العمليات الداخلية، رضا العملاء، التعلم والنمو).
مجتمع الدراسة	شركة سيفوي في الأردن.
عينة الدراسة	الموظفين في الشركة.
أدوات الدراسة	الاستبيان.
أهم النتائج	الموظفين ذوي الخبرة الوظيفية المحدودة كانوا أكثر عرضة لإدراك التمكين ولتحقيق أداء إيجابي.
دراسة (Nafari E and Rezaei B, 2022)	
طبيعة الدراسة	مقال.
أهداف الدراسة	إدراك العلاقة بين استراتيجية الموارد البشرية (إدارة الأداء، التدريب والتطوير، التعويض والمكافآت، التوظيف، علاقات الموظفين، برامج العمل المرنة، فرص المساواة) والأداء التنظيمي في أبعاده المختلفة (بعد التعليم والنمو، البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية) باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.
مجتمع الدراسة	مستشفى عام في محافظة أصفهان بإيران.
عينة الدراسة	الموظفين في المستشفى المشارك.
أدوات الدراسة	الاستبيان.
أهم النتائج	جميع استراتيجيات الموارد البشرية كانت فعالة في الأداء التنظيمي.
دراسة (Albloush A & Shareah M, 2022)	
طبيعة الدراسة	مقال
أهداف الدراسة	استكشاف تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها المتعددة (المكافآت والتعويضات الخضراء، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التمكين والمشاركة الأخضر) على أداء المؤسسات بأبعادها المختلفة (العملاء، العمليات الداخلية، الأداء المالي) ورأس المال البشري.
مجتمع الدراسة	المؤسسات العامة في الأردن.
عينة الدراسة	275 موظفاً.

أدوات الدراسة	الاستبيان.
أهم النتائج	وجود ارتباط كبير بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأداء المؤسسات.
دراسة (Kokkaew N & wipulanusat W et all, 2022)	
طبيعة الدراسة	مقال.
أهداف الدراسة	فهم تأثير إدارة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة (التوظيف، الإختبار، التدريب والتطوير، دورة العمل الداخلي، التعويضات، الأمن الوظيفي، تقييم الأداء، تصميم الوظائف المشتركة والارتباط) وإدارة المعرفة على أداء المؤسسة بأبعادها (بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية).
مجتمع الدراسة	13 شركة لإنشاء البنية التحتية في تايلاند.
عينة الدراسة	250 مهندس يعملون في الشركات المدروسة.
أدوات الدراسة	الاستبيان.
أهم النتائج	وجود علاقة إيجابية ومباشرة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة، وبين إدارة المعرفة وأداء المؤسسات غير المالية في الشركات المدروسة.
دراسة (Mahmoud Mohammad Al-Ajlouni, 2023)	
طبيعة الدراسة	مقال.
أهداف الدراسة	تحديد العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء التنظيمي في حالة دراسية تم التركيز فيها على موظفي جامعة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية.
مجتمع الدراسة	جامعة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية.
عينة الدراسة	100 موظف.
أدوات الدراسة	الاستبيان.
أهم النتائج	وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء التنظيمي في جامعة الحدود الشمالية.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

المبحث الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة العربية والأجنبية من حيث الأهداف والمنهجية والنتائج.

أولاً: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث الهدف

تهدف الدراسة الحالية إلى فهم دور إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال أبعادها الخمسة (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويضات والمكافآت الخضراء، حفظ الطاقة) في تحسين أداء المؤسسة من خلال أبعاده الخمسة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، البعد البيئي).

وقد توافقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في أربعة أبعاد لإدارة الموارد البشرية الخضراء وهي (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويضات والمكافآت الخضراء) وتلك الدراسات هي (ميسم زيد الفراج، 2021)، (بلجيلالي فتيحة، 2022)، (مهند أحمد خير قطيشات، 2023)، (فلاح محمد عبد الوالي العساف، 2023)، (باسم بن إبراهيم سليمان المحيميد، 2023)،

(Mervat Fawaz, 2019), (Odeh Ismael, 2019) (Sumittra Jirawuttinunt and Kunnika Limsuwan, 2019)

وأيضاً وجود تشابه في بعد حفظ الطاقة مع دراسة كل من (محمد إحسان السكارنه، 2017)، (إحسان عبد الأمير عزيز الإبراهيمي، 2019)، (ولاء حمدان بني خالد، 2020)، ومع ذلك تختلف عن الدراسات السابقة في أنها لم تتناول الأبعاد الخمسة بشكل مجتمع، كما اعتمدت بعض الدراسات على أبعاد أخرى مثل (التحليل والتصميم الأخضر، مشاركة العاملين الخضراء، التعليم الأخضر، التمكين والمشاركة الخضراء).

وفيما يتعلق بالمتغير التابع فقد توافقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في قياس الأداء من خلال استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) ومنها دراسات (مباركي صالح وخير الدين جمعة، 2022)، (مباركي صالح وخير الدين جمعة، 2022)، (ثناء معوض أبو شحانه على، 2023)، (Nafari E and Rezaei B, 2022) وتميز الدراسة الحالية مقارنة مع تم ذكره من دراسات سابقة بإضافة البعد الخامس والمتمثل في البعد البيئي ليطم قياس الأداء عبر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدامة.

ثانيا: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث المنهجية

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة وهو المنهج الأكثر استخدامًا في الدراسات السابقة، حيث تم استخدام استبيان موجه لعينة من المؤسسات الجزائرية وهو أيضاً أداة استخدمت في أغلب الدراسات السابقة.

ثالثا: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث النتائج.

توصلت الدراسة الحالية إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويضات والمكافآت الخضراء، حفظ الطاقة) في تحسين أداء المؤسسة وقد أشارت كذلك أغلب الدراسات السابقة إلى وجود أثر إيجابي لإدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المؤسسة، وعلى الرغم من ذلك تواجه المؤسسات بعض المشاكل والصعوبات في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ولكن يمكن تجنبها وتحسينها.

رابعا: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية

تعتبر الدراسات السابقة نقطة البداية لأي دراسة جديدة، حيث يتم تناول موضوع معين ومناقشته من قبل العديد من الباحثين في بيئات مختلفة وباستخدام منهجيات وأساليب متنوعة، حيث تتوصل الدراسة إلى نتائج معينة قد تتفق مع نتائج الدراسات السابقة أو تختلف عنها، وبناء على ذلك تم دراسة مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية المختلفة، ثم تحديد الأهداف والمنهج المتبع والنتائج المتوصل إليها في كل دراسة، وذلك لفهم الاختلاف بينها وتحليل أسبابه، كما تم أيضاً تحديد الأبعاد التي يمكن أن تستند إليها الدراسة الحالية والتي تناسب البيئة التي ستجرى فيها الدراسة الميدانية، وتحديد الفجوات والنقائص في تلك الدراسات ومحاولة تغطيتها في الدراسة الحالية، تهدف الدراسة الحالية إلى إضافة نتائجها إلى نتائج الدراسات السابقة وذلك من خلال فهم الموضوع من جميع جوانبه من أجل المساهمة في حل مشكلة البحث وتبقى الكثير من الفرص متاحة لإجراء المزيد من الدراسات في هذا الموضوع بأساليب أخرى وفي بيئات مختلفة، من أجل دعم نتائج الدراسة الحالية أو الوصول إلى نتائج جديدة وتفسيرها بشكل صحيح لفهم أسباب الاختلاف في النتائج، وبالتالي يتم تعميم نتائج الدراسة أو تأكيد أن كل بيئة عمل لها خصوصياتها التي تحتاج إلى استراتيجيات مختلفة للوصول إلى النتائج المرغوبة.

خلاصة

تم في هذا الفصل عرض الدراسات الأدبية المطبقة في موضوع الدراسة، وذلك من خلال عدد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية في بيئات مختلفة، والتي ترتبط مباشرة بالموضوع، تم تحليل هذه الدراسات من حيث الهدف والمشكلة المدروسة والنتائج المحصلة، كما تم أيضاً مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الأهداف، المنهجية، والنتائج، ولفهم أهمية هذه الدراسة مقارنة بالدراسات السابقة والإضافات التي قدمتها بعض الدراسات التي اختلفت في الأبعاد والممارسات المعتمدة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاد أداء المؤسسة. ومع ذلك تركز العديد من الدراسات على أبعاد مختلفة لإدارة الموارد البشرية الخضراء التي تؤثر إيجاباً على أداء المؤسسة بأبعادها المختلفة حيث تم الاعتماد في الدراسة الحالية على أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء متمثلة في (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التعويضات والمكافآت الخضراء، تقييم الأداء الأخضر، حفظ الطاقة) والتي تم اعتمادها أيضاً في بعض الدراسات السابقة، وبالنسبة للمتغير التابع فيتمثل في أداء المؤسسة وتم فيه اعتماد خمسة أبعاد تشمل (البعد المالي، العمليات الداخلية، العملاء، التعلم والنمو، البعد البيئي) كما تم أيضاً اعتماد بعض هذه الأبعاد في بعض الدراسات السابقة.

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية لدور إدارة
الموارد البشرية الخضراء في
تحسين أداء المؤسسات على
مجموعة من المؤسسات
الجزائرية

تمهيد

بعد التطرق إلى المفاهيم النظرية حول إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعادها المختلفة (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويضات والمكافآت الخضراء، حفظ الطاقة) وكذا أداء المؤسسة أهم الأبعاد المستخدمة في قياسه، واستعراض الجانب الأدبيات التطبيقية ذات العلاقة بموضوع الدراسة سواء الدراسات العربية أو الأجنبية، سيتم في هذا الفصل تحديد منهج الدراسة، وكذا وصف لمجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وثباتها وصدقها، كما يتضمن وصفا للإجراءات التي قمنا بها في تقنين الدراسة وتطبيقها والمعالجة الإحصائية التي اعتمدا عليها في تحليل الدراسة، وتحليل فقرات الاستبيان، وأخيرا اختبار الفرضيات، لأجل الوصول إلى الاستنتاجات والتوصيات الميدانية التي تخدم الدراسة.

كما يسعى الطالب من خلال هذا الفصل إلى تحقيق الهدف الأساسي للبحث، والذي يتمثل في الكشف عن ما إذا كان هناك دور لإدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المؤسسات على مجموعة من المؤسسات الجزائرية، ولتحقيق هذا الهدف فإنه يتوجب على الطالب أن يختبر أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المؤسسات محل الدراسة، ولأجل ذلك قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث على النحو التالي:

- ❖ المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسات محل الدراسة؛
- ❖ المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة؛
- ❖ المبحث الثالث: استعراض نتائج الدراسة ومناقشتها.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسات محل الدراسة

سيتم في هذا المبحث تقديم المؤسسات محل الدراسة والتعريف بها من خلال نشأتها وهيكلها الإداري ومهامها أو أهدافها.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة صوميفوس¹

سيتم في هذا المطلب التعريف بمؤسسة صوميفوس من خلال عرض نشأتها وتقسيمها ووحداتها وأهدافها وهيكلها التنظيمي، وذلك على النحو الموالي.

أولاً: نشأة مؤسسة صوميفوس

نشأت مؤسسة مناجم الفوسفات صوميفوس (SOMIPHOS) نتيجة لتقسيم الذي طرأ على المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات فيرفوس (FERFHOS) وذلك بتاريخ 23 جانفي 2005، وهذه الأخيرة تم إنشاؤها إثر عملية إعادة تأهيل المؤسسة الأم صونارام (SONAREM)، الشركة الوطنية للأبحاث الإدارية والإستغلالات المنجمية، تبعا للمرسوم رقم 441/83 المؤرخ في 16/07/1983، وتحولت سنة 1990 مؤسسة (SONAREM) إلى شركة ذات أسهم (مؤسسة عمومية اقتصادية) حيث كان رأس مالها آنذاك 300 مليون وتم تطويره ليصبح 6.541.000.000 سنة 2002.

ثانياً: تقسيم مؤسسة صوميفوس

في سنة 2005 تم تقسيم وإعادة هيكلة مؤسسة فيرفوس (FERPHOS) نتيجة لعملية الشراكة مع الشركة الهندية (ISPAT)، حيث تم تقسيمها إلى 07 فروع كما يلي:

- شركة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS)؛

- شركة مناجم الحديد (SOMIFER)؛

- شركة البوزلان (SPMS)؛

- شركة البناء والعقارات (FER-BAT)؛

- شركة الأسمدة المبسطة (SSP)؛

- شركة المسبك (SFO)؛

- شركة نقل المواد المحمية (SOTRAMINE).

كما تم أيضا تقسيم شركة مناجم الحديد (SOMIFER) إلى 4 وحدات وهي:

¹ مسؤول مديرية الموارد المؤسسة صوميفوس.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور إدارة الموارد الشريفة الخضراء في تحسين أداء المؤسسات على مجموعة من المؤسسات الجزائرية

1. المركب المنجمي جبل النفق:

تم إنشاؤه مع بداية القرن 19 عندما بدأت الاكتشافات واستغلال العديد من المناجم، بولاية تبسة ليكون ذلك مع ميلاد شركة (SDO) سنة 1960، والتي حصن بإدارة هذا المنجم حيث قدرت بطاقته 450.000 طن سنويا وبعد مشروع تأميم المناجم ليصبح سنة 1983 تحت إدارة (FERPHOS).

2. المنشأة المينائية بعنابة:

مهمتها شحن وتوزيع الفوسفات بطاقة تخزين قدرت ب 120 طن.

3. مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية:

تم تأسيسها سنة 1991 مهمتها دراسة مشاريع التطوير والأبحاث التطبيقية المتعلقة بنشاطات مؤسسة (FERFHOS).

4. المديرية العامة:

مهمتها مساعدة وتقديم الدعم الإداري والبشري لمختلف الهياكل المذكورة سابقا فضلا عن إنجاز أهم النشاطات المتعلقة بالإنتاج.

ثالثا: أهداف مؤسسة صوميفوس

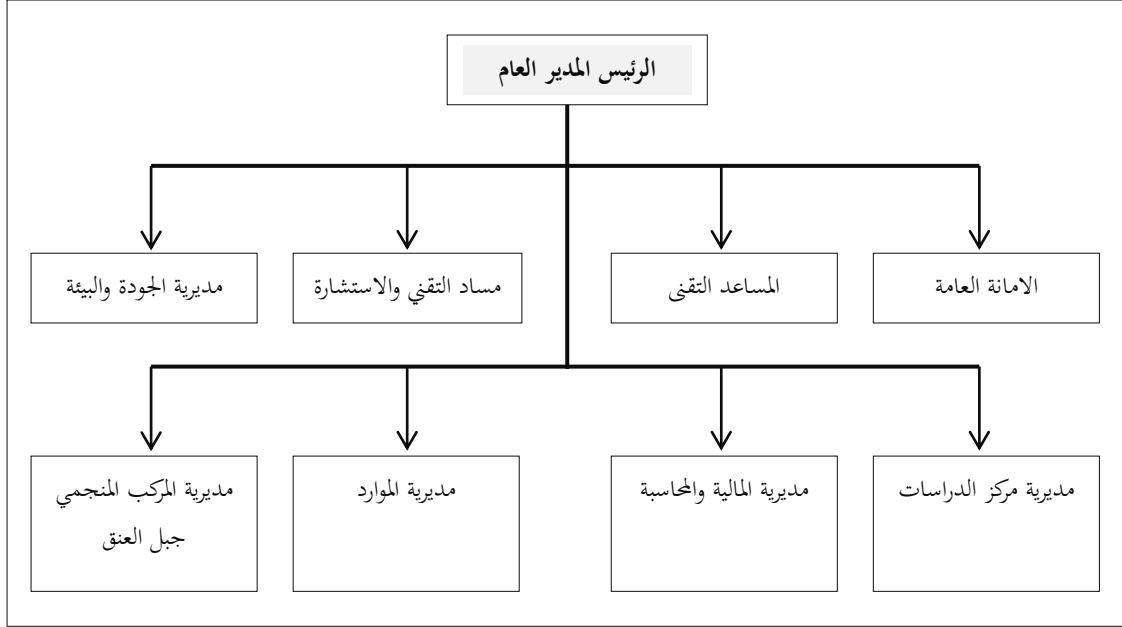
تهدف هذه المؤسسة إلى:

- العمل على صيانة كافة الهياكل ذات العلاقة بتحسين القدرات الإنتاجية؛
- الحرص على تبني أفضل الآليات والطرق من أجل المحافظة على البيئة وحماية المجتمع من التلوث الناجم عن منتجاتها؛
- التحضير من أجل الحصول على شهادة (ISO 14001)؛
- العمل على تقديم الحوافز المادية والمعنوية من أجل الزيادة في مستويات أداء عاملاتها؛
- تشجيع الطاقات النظيفة وترقيتها؛
- الحرص على تبني تقنيات الإنتاج الأنظف والتقليل من الإفرازات الملوثة أثناء العملية الإنتاجية؛
- المشاركة في دعم الجهود الوطنية؛
- حشد كافة الطاقات من أجل الاستثمار في حماية البيئة؛
- وضع شعار المؤسسة (FERFOS) (من البيئة نستخرج مواردنا ولها علينا حق المحافظة عليها).

رابعا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة صوميفوس

يوضح الشكل الموالي الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

الشكل رقم (06): يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة صوميفوس (SOMIPHOS)



المصدر: مسؤول مديرية الموارد لمؤسسة صوميفوس.

المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة نפטال¹

تم عرض التعريف بمؤسسة نפטال في هذا المطلب وذلك من خلال تناول نشأتها وإعادة هيكلتها وكذلك أهدافها وهيكلها التنظيمي، وذلك على النحو الموالي.

أولا: نشأة مؤسسة نפטال

تم إنشاء مؤسسة نפטال حسب المرسوم رقم 80-101 الصادر في 06 أفريل 1980 وذلك من خلال التحويلات التي أحدثتها المرسوم 80-1980 الذي صدر في 06 أفريل 1980 على (الهايكل، الوسائل، الأملاك، اليد العاملة) التابعة لمؤسسة سونطراك، بدأت مؤسسة نפטال في مهامها في 01/01/1982 تحت المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المواد بالمرسوم 87-189 حيث فصلت عنها نפטال البترولية في 27 أوت 1987 حيث تمت إعادة هيكلة المؤسسة واختصت مؤسسة (NAFTEC) مهام التكرير التي أوكلت إلى مؤسسة مكافأة مهام تكرير المواد البترولية لنפטال بالتسويق والتوزيع.

¹ مسؤول المديرية العامة للموارد البشرية لمؤسسة صوميفوس.

ثانيا: أسباب إعادة هيكلة مؤسسة نפטال

- إن أهم الأسباب التي أدت إلى إعادة هيكلة المؤسسة الأم سونطراك تتمثل فيما يلي:
- الفصل بين العمليات الاستخراجية والتكريرية والتوزيعية مما أدى إلى خلق مؤسستين الأولى تتحمل مهام التكرير والثانية تتحمل مهام التوزيع والتسويق وظلت هذه العملية تحت إشراف المؤسسة الأم؛
 - كبر حجم المؤسسة الأم أدى إلى عدم القدرة على تسييرها؛
 - تعدد منتوجات سونطراك أدى إلى ضرورة التكرير والتسويق والتوزيع وبالتالي خلق مؤسسات متخصصة.

ثالثا: نشأة مقاطعة توزيع نפטال تبسة

تم إنشاء وحدة نפטال تبسة حسب المرسوم 80-101 الذي صدر في 06 أبريل 1980 تحت المؤسسة الوطنية ، وبعد مرور سبع سنوات من النشاط استبدلت هذه الأخيرة بالمؤسسة (ERDP) لتكرير وتوزيع المواد البترولية حسب المرسوم 87-189 الذي صدر في 27 أوت 1987 المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (NAFTAL) مع العلم أن الوحدة تتوفر على إمكانيات بشرية مقدرة بـ 426 عامل منهم 25 إطار و104 عمال تنفيذيون.

رابعا: أهداف المؤسسة

تتمثل أهداف مؤسسة نפטال في مجموعة متكاملة من الأهداف المباشرة وغير المباشرة كما يلي:

1. الأهداف المباشرة:

تسعى المؤسسة جاهدة إلى تحقيق نمو مستمر وبالتالي تحقق أكبر ربح وضمان الاستمرارية في المحيط الاقتصادي كباقي المؤسسات الاقتصادية الأخرى إضافة إلى تحديد أنواع السلع التي تشتريها المؤسسة، والتي تسعى إلى تحقيق المنفعة السكانية والزمانية للمستهلكين وتعيد النظر في توزيع المنتج عبر الوطن خاصة عبر تراب الولاية، وإنشاء محطات جديدة والسعي إلى اختيار الموردين وأحسن الطرق للتوزيع والتخزين وإعداد برامج الرقابة على مدى تحقيق الأهداف السابقة.

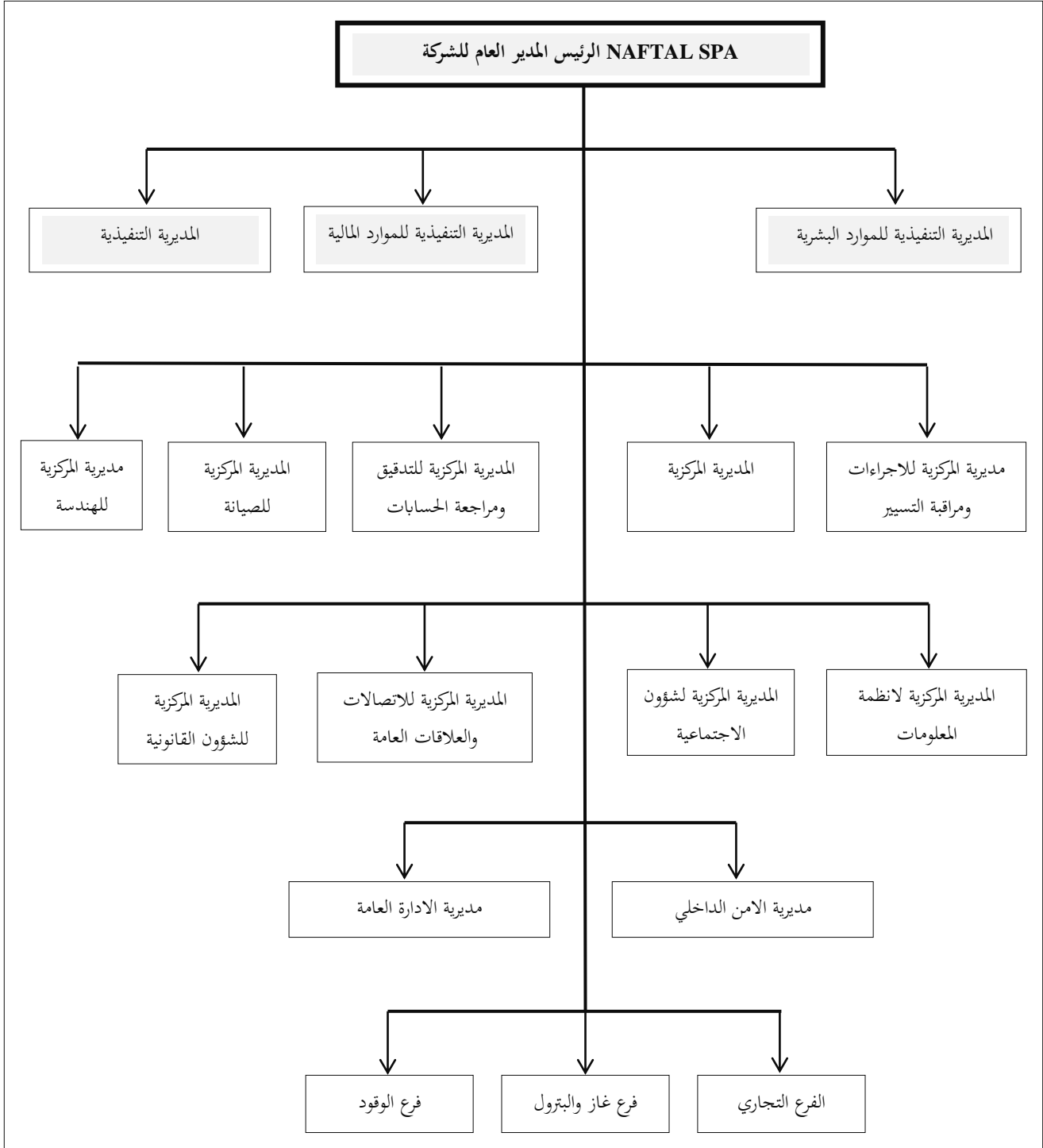
2. الأهداف غير المباشرة

تساهم هذه الأهداف في تطوير وتنمية الاقتصاد الوطني، وبالتالي القضاء أو التقليل من حدة البطالة بالإضافة إلى الآفاق والتحديات المستقبلية التي تشترطها المؤسسة بغية الوصول إلى مبتغاها، كما أن للمؤسسة هدف اجتماعي، حيث أنها تهدف إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلك، فيما يخص المواد الحيوية والأكثر ضرورة للحياة وهي الوقود، وتأمين المنتوجات والخدمات المسؤولة عنها.

خامسا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يوضح الشكل الموالي الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

الشكل رقم (07): يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال (NAFTAL)



المصدر: مسؤول المديرية العامة للموارد البشرية لمؤسسة نفطال.

المطلب الثالث: التعريف بمؤسسة الإسمنت¹

عُرض في هذا المطلب مجموعة من العناوين للتعريف بمؤسسة الإسمنت وذلك بتناول نشأتها ومهامها وكذلك أهدافها وأخيرا الهيكل التنظيمي لها، وذلك على النحو الموالي.

أولا: نشأة مؤسسة الإسمنت

مؤسسة إسمنت تبسة هي مؤسسة عمومية اقتصادية متفرعة عن مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق الغرب والشلف، الباعث الأساسي للمشروع المنجز بأحدث التكنولوجيا في نظام التحكم، مؤسسة ذات أسهم تأسست بتاريخ 29 نوفمبر 1993 تحت إسم مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق -مصنع الماء الأبيض-، ثم انفصلت عن هذه الأخيرة لتصبح شركة قائمة بذاتها برأس مال اجتماعي مقدر بـ 800000000 دج، إلى 8000 سهم قسمة كل منه 100000 دج وكانت المساهمات من رأس المال الابتدائي 20000000 دج على النحو التالي:

- مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق بـ: 1200 سهم أي بنسبة 60%؛

- مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للغرب بـ: 400 سهم أي بنسبة 20%؛

- مؤسسة الإسمنت ومشتقاته الشلف بـ: 400 سهم أي بنسبة 20%.

وللإشارة فإن مشروع هذه الشركة هو أحد برامج المخطط الرباعي الرابع (67/80) للتنمية والذي دخل (E DIMCO) حيز التنفيذ سنة 1985 وذلك تحت إشراف المؤسسة الوطنية لتوزيع مواد البناء ويبلغ رأس المال الاجتماعي الحالي لها: 1200000000 دج سنة 2000 وذلك باعتبارها (ERCT) لكن سنة 1988 تم تحويل الملف إلى مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق بقسنطينة القريبة جغرافيا من مدينة تبسة، وفي سنة 1996 انفصلت الشركة عن المؤسسة الأم تحت إسم (مؤسسة إسمنت تبسة) والتي تتولى الإشراف الإداري على الوحدة الإنتاجية الوحيدة (مصنع الماء الأبيض).

كما تعود فكرة إنشاء واختيار المكان الذي بنى فيه المصنع لعدة عوامل أهمها:

- وجود الكلس بالمنطقة والذي يمتد عمر استغلاله حسب تقدير الخبراء لفترة تزيد عن القرن كما أن دائرة الكلس يبلغ قطرها 10 كلم قرب مورد الطين إذ لا يتعدى بعده عن المصنع مسافة 2 كلم؛
- تواجد المواد الأولية الأخرى ببلديات مجاورة فالحديد الثلاثي يتم استخراجها من جبال الوزنة وجبل النفق ببئر الكاهنة والجبس من دائرة بئر العاتر جبل العنق كون الأراضي التي بنى عليها غير صالحة للزراعة.

تقوم هذه المؤسسة بالمهام التالية:

- الإشراف الإداري على المصنع؛
- برمجة البيع لـ 20 من الإنتاج؛
- كل العمليات التي تجري داخل المصنع تتم باسمها.

¹ مسؤول مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة الإسمنت.

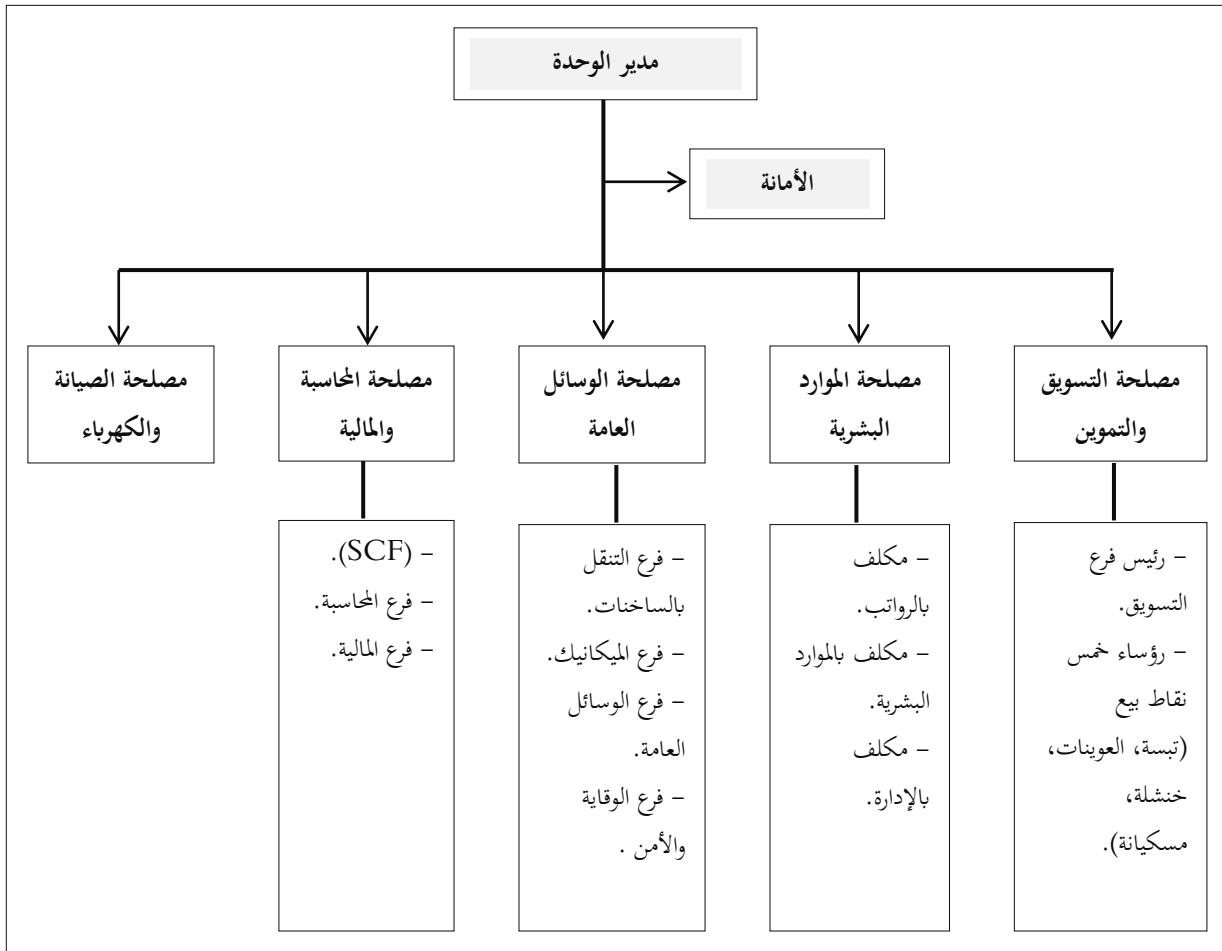
ثانيا: أهداف المؤسسة

- تتمثل أهداف المؤسسة كما جاء في الوثائق القانونية لها أن مؤسسة إسمنت تبسة تهدف إلى ما يلي:
- الإنتاج والنقل والتسويق وممارسة جميع النشاطات الخاصة والمرتبطة بمادة الإسمنت ومواد البناء في الوطن وخارجه وسائر العمليات المالية والعقارية الخاصة والمرتبطة ارتباطا مباشرا أو غير مباشر بمادة الإسمنت؛
- تدعيم الجهود الوطني في مجال التشغيل؛
- تصحيح انحرافات المجهودات التنموية من حيث إعادة التوازن الجهوي في المجال الاقتصادي؛
- إنتاج منتج يتصف بالمواصفات الدولية يسمح بالمنافسة؛
- تغطية العجز الجهوي خاصة في مجال الإسمنت ومواد البناء.

ثالثا: الهيكل التنظيمي المؤسسة

يوضح الشكل التالي الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

الشكل رقم (08): يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت



المصدر: مسؤول مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة الإسمنت.

المطلب الرابع: بالتعريف بمؤسسة سونلغاز¹

تم التطرق في هذا المطلب إلى نشأة المؤسسة وتطورها عبر المراحل ثم وظائفها والهيكل التنظيمي لها.

أولاً: نشأة وتطور مؤسسة سونلغاز

تم انشاء المؤسسة العمومية لكهرباء وغاز الجزائر المعروفة اختصاراً بالحروف التالية (EGA) التي أسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقله وتوزيعه وكذلك توزيع الغاز وتضم (EGA) المؤسسات السابقة للإنتاج والتوزيع، بقيت المؤسسة العمومية (كهرباء وغاز الجزائر) كما هي إلى غاية 1969/06/28 حسب المرسوم (59/69) تم حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر وظهور ما يسمى بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز (L CEP) وفي سنة 1991 تم تغيير طابع المؤسسة إلى شركة ذات طابع صناعي وتجاري وفقاً للإصلاحات الاقتصادية المستهدفة آنذاك.

ثانياً: المراحل التي مرت بها المؤسسة

مرت هذه المؤسسة بمرحلتين هامتين هما:

1. مرحلة ما بعد الاستقلال (1962-1969):

في هذه المرحلة سارت مؤسسة سونلغاز على نفس الوتيرة التي كانت تسير عليها مؤسسة الكهرباء والغاز وهذا وفقاً للأسباب التالية:

- سهولة الاتصال وقرب المسافة؛
- طبيعة المعدات والتجهيزات التي كانت موجودة والتي تطلبت وجود عمال وتقنيين للقيام بعمليات الصيانة.

2. مرحلة التسعينات:

وفي هذه المرحلة ظهر نظام قانوني جديد يتماشى مع المعطيات المتوفرة حيث تحولت شركة الكهرباء والغاز إلى هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري.

ثالثاً: التعريف بمديرية التوزيع تبسة

هذه المديرية تضمن توزيع الكهرباء لكافة سكان تراب الولاية والتي تقدر مساحتها الإجمالية بـ 13878 كلم بعدد سكان يفوق 695000 ساكن موزعين عبر 12 دائرة و 28 بلدية حيث أن عدد الزبائن في الكهرباء قدر بـ 136850 زبون، ويبلغ عدد عمال مديرية التوزيع تبسة في الوقت الحالي 561 عامل يتزعمون كالتالي:

- 130 إطارات؛

- 218 عمال تحكم؛

- 213 عمال تنفيذ.

¹ مسؤول قسم الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز.

رابعاً: وظائف مؤسسة سونلغاز

سونلغاز هي عبارة عن مؤسسة مساهمة وهي مؤسسة محتكرة لثلاث وظائف أساسية: وهي الإنتاج والتوزيع ونقل الكهرباء والغاز.

1. الإنتاج:

إن طبيعة الكهرباء كمنتوج غير قابل للتخزين أجبر شركة سونلغاز على إدماج كامل إلى نشاطاتها من الإنتاج إلى غاية الاستهلاك، فالإنتاج عملية تحويل الطاقة الحرارية أو المائية إلى طاقة ميكانيكية ثم إلى طاقة كهربائية ويشتمل الإنتاج على الفروع التالية: فرع الديزال، الفرع المائي، الفرع الحراري، الفرع الغازي، الفرع الحراري.

2. النقل:

يخص نشاط النقل كل من نقل الكهرباء والغاز فنقل الكهرباء يكون عبر الخطوط ذات الشدة العالية بالإضافة إلى الخطوط ذات الشدة المتوسطة أما فيما يخص الغاز فتقوم شركة سونلغاز بتزويد السوق بالكميات اللازمة من غاز مؤسسة سونطراك.

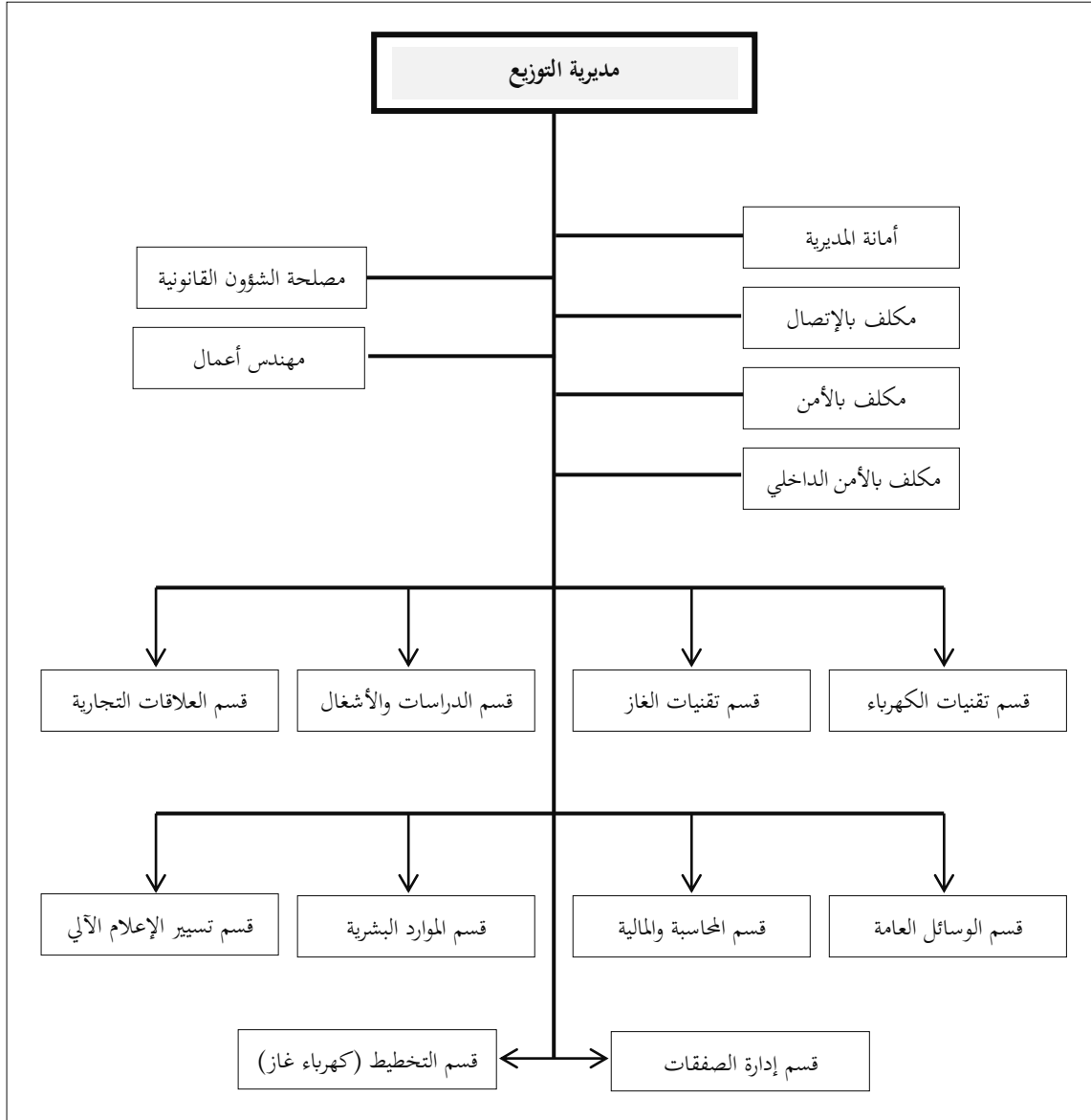
3. التوزيع:

تقوم مؤسسة سونلغاز بتوزيع كل من الكهرباء والغاز بخطوط وكابلات ذات شدة منخفضة ومتوسطة ثابتة لاحتياجات زبائنها بالطاقة الكهربائية والغازية، تزود سونلغاز فيما يخص توزيع الكهرباء شركاءها الصناعيين بشبكات ذات شدة مرتفعة في حين أن الزبائن الصناعيين ذو الأهمية المتوسطة أما العائلات والحرفيين تزودهم بشدة منخفضة.

خامسا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز

يوضح الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز.

الشكل رقم (09): يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز



المصدر: مسؤول قسم الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

يستعرض هذا المبحث وصف شامل لطريقة عمل الباحث والإجراءات التي قام بها في دراسته لتحقيق أهدافها، وسيتم أيضا وصف منهجية ومجتمع وعينة وأداة الدراسة، والتأكد من ثبات وصدق هذه الأخيرة، واختبارات الملائمة لأنموذج الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة.

المطلب الأول: منهج الدراسة

اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لكونها دراسة وصفية تبنى على أساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها واتجاهاتها وأسبابها، والوقوف على واقع تطبيق أبعاد إدارة الموارد البشرية الحضرية كمتغير مستقل وكذلك تحسين أداء المؤسسات محل الدراسة المقاسة بخمسة أبعاد كمتغير تابع، وهي أيضا دراسة تحليلية تقوم على تحليل أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، حيث قام الباحث بتصميم الاستبيان ثم توزيعه على عينة الدراسة، بغية الحصول على البيانات وتحليلها وصولا إلى اختبار فرضيات الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، من أجل التوصل إلى النتائج والتوصيات المناسبة حول موضوع الدراسة.

المطلب الثاني: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

إن توجه الدراسة الحالية هو دراسة دور إدارة الموارد البشرية الحضرية في تحسين الأداء، فمن الطبيعي أن تكون الإدارات المسؤولة عن صناعة واتخاذ القرارات هي العينة المستهدفة لتشمل كل من رئيس فرع، رئيس دائرة، رئيس مصلحة، إطار مسير، إطار، كونهم من يمتلكون معلومات واهتمامات من أتماط التفكير ومسؤولين عن تأمين مستقبل منظماتهم بحكم مسمياتهم الوظيفية والمسؤوليات المكلفين بها والتي تفرض عليهم البحث عن كل ما هو جديد وذو فائدة مع قدرتهم على مجاراة ومواكبة التغييرات البيئية للمحافظة على تحسين الأداء، إذ تم اختيار أربعة مؤسسات جزائرية (مؤسسة الإسمنت تبسة، مؤسسة نفطال تبسة، مؤسسة صوميفوس تبسة، مؤسسة سونلغاز تبسة)، قام الباحث بتوزيع (135) استمارة استبيان على أفراد عينة الدراسة، وتم استرجاع (126) استمارة أي نسبة استرجاع قدرت بـ (84%)، ويوضح الجدول رقم (03) تفاصيل توزيع الاستمارات في كل مؤسسة.

الجدول رقم (03): يوضح تداول الاستبيان على المؤسسات محل الدراسة

الرقم	المؤسسة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	النسبة
01	مؤسسة سونلغاز تبسة	45	30	% 66.67
02	مؤسسة نفضال تبسة	40	35	% 87.50
03	مؤسسة صوميفوص تبسة	35	32	% 91.42
04	مؤسسة الإسمنت تبسة	30	29	% 96.66
	المجموع	150	126	% 84

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على توزيع الاستبيان

المطلب الثالث: أداة الدراسة

بهدف الحصول على البيانات المرتبطة بموضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحسين الأداء في مجموعة من المؤسسات الجزائرية، فقد تم إعداد استبيان ذو علاقة بموضوع الدراسة بعد الرجوع إلى الإطار النظري والاطلاع على الدراسات السابقة، حيث تكون الاستبيان من ثلاثة محاور كما يلي:

- ❖ المحور الأول: ويشتمل على متغيرات الدراسة الديمغرافية والمتمثلة في كل من: الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة المهنية، المركز الوظيفي.
- ❖ المحور الثاني: ويتضمن (25) فقرة تعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على أبعاد المتغير المستقل الذي تمثل في إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال أبعاده التالية (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويضات والمكافآت الخضراء، حفظ الطاقة).
- ❖ المحور الثالث: ويحتوي على (25) فقرة تعكس تقييم أفراد عينة الدراسة للمتغير التابع الذي تمثل في تحسين الأداء المقاس بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدامة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعليم والنمو، البعد البيئي) ويوضح الجدول رقم 04 متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيس كل متغير.

الجدول رقم (04): يوضح توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة

عدد الفقرات	الأبعاد	محاور الدراسة (المتغيرات)	
05	التوظيف الأخضر	إدارة الموارد البشرية الخضراء	المحور الثاني
05	التدريب الأخضر		
05	تقييم الأداء الأخضر		
05	التعويضات والمكافآت الخضراء		
05	حفظ الطاقة		
05	البعد المالي	الأداء	المحور الثالث
05	بعد العملاء		
05	بعد العمليات الداخلية		
05	بعد التعليم والنمو		
05	البعد البيئي		
50	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الاستبيان المقدم

ولقياس مدى موافقة الأفراد المبحوثين على فقرات الاستبيان المختلفة فقد تم اعتماد مقياس خماسي ليكرت للتعرف على وجهة نظر مفردات المجتمع حول موضوع الدراسة ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (05): يوضح مقياس خماسي ليكرت

الاجابات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

كما تم تحديد طول خلايا مقياس خماسي ليكرت (الحدود الدنيا والعليا) حيث تم حساب المدى ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي $(0.8=4/5)$ وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس وهي واحد وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ويمكن توضيح طول الخلايا في الجدول الموالي:

الجدول رقم (06): يوضح طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي

الفئات	مجال المتوسط الحسابي	مقياس لكرات	درجة الموافقة	مجال الوزن النسبي
الفئة الأولى	من 1 إلى 1.80 درجة	غير موافق بشدة	منخفض جدا	أقل من 36.00 %
الفئة الثانية	من 1.81 إلى 2.60 درجة	غير موافق	منخفض	من 36.00 % إلى 52.00 %
الفئة الثالثة	من 2.61 إلى 3.40 درجة	محايد	متوسط	من 52.10 % إلى 68.00 %
الفئة الرابعة	من 3.41 إلى 4.20 درجة	موافق	مرتفع	من 68.10 % إلى 84.00 %
الفئة الخامسة	من 4.21 إلى 5 درجة	موافق بشدة	مرتفع جدا	من 84.10 % إلى 100 %

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً: صدق أداة الدراسة

01- الصدق الظاهري

يتمثل الصدق الظاهري في فحص محتوى فقرات الاستبيان والتأكد من جودتها ويطلق عليه أيضاً "صدق المحكمين" إذ يتم الحكم على درجة تمثيل فقرات الاستبيان والحكم عليها عن طريق مجموعة من الخبراء والمختصين. وعليه تم عرض أداة الدراسة على (06) محكمين أكاديميين في عدد من الجامعات والمشار إليهم في الملحق رقم (02) وبعد اطلاعهم على الاستبيان تمت الإشارة إلى بعض التعديلات والملاحظات على ضوءها قام الباحث بإجراء جميع التعديلات والملاحظات اللازمة.

02- صدق الاتساق الداخلي

هو علاقة درجات فقرات المقياس بالدرجة الكلية إذا كان يقيس شيئاً واحداً، وتدل معاملات الارتباط على أن المكونات أو الفقرات تقيس شيئاً مشتركاً مما يعني صدقها الداخلي، ولتحقيق الأهداف المرجوة من فقرات المقياس ولكي نتمكن من قياس مضمونها تم استخراج قيمة معامل الارتباط (بيرسون) لفقرات الاستبيان على عينة استطلاعية والبالغ عددها 30 فرد والتي تظهر قدرة كل فقرة من فقرات المقياس ومدى ارتباطها بالبعد الذي تنتمي إليه.

القاعدة: إذا كانت r المحسوبة أكبر من r الجدولية، فإنه يوجد ارتباط معنوي، أو إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig or P-value) أقل أو تساوي مستوى الدلالة 0.01 أو 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي، ونتيجة الصدق الداخلي موضحة في الجداول التالية:

❖ صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني: أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء

✓ صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول: التوظيف الأخضر

الجدول رقم (07): يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعد التوظيف الأخضر

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
01	تحرص إدارة المؤسسة على الاهتمام بالقضايا الخضراء (المحافظة على البيئة) ضمن الوصف الوظيفي لكافة الوظائف ليطلع عليها المرشحون؛	0,760**	0,000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
02	تهتم المؤسسة بقضايا المحافظة على البيئة الداخلية ضمن الوصف الوظيفي؛	0,768**	0,000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
03	تحرص المؤسسة على استقطاب المرشحين الذين لديهم وعي بيئي (أخضر) لشغل الوظائف الشاغرة؛	0,906**	0,000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
04	معظم خطوات التوظيف تتم عن طريق استخدام شبكة الأنترنت؛	0,818**	0,000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
05	تهتم المؤسسة بتوضيح السياسات والاستراتيجيات البيئية في سياسة التوظيف؛	0,842**	0,000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
<p>قيمة I الجدولية: 0.456 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 29</p> <p>قيمة I الجدولية: 0.355 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 29</p> <p>** معنوي عند مستوى (0.01)</p> <p>* معنوي عند مستوى (0.05)</p>				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تحليل نتائج (SPSS)

نلاحظ من الجدول رقم (07) أن قيمة معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد التوظيف الأخضر والدرجة الكلية لعباراته دالة إحصائيا حيث أن قيمة I المحسوبة تتراوح بين (0.760-0.906) وهي أكبر من قيمة I الجدولية كما تشير أيضا إلى أن قيمة مستوى الدلالة (Sig) أقل من مستوى المعنوي 0.01، وهو ما يؤكد أن كل فقرات بعد التوظيف الأخضر صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المؤسسات على مجموعة من المؤسسات الجزائرية

✓ صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني: التدريب والتطوير الأخضر

الجدول رقم (08): يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعد التدريب والتطوير الأخضر

النتيجة	Sig	معامل الارتباط	الفقرة	الرقم
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0,000	0,902**	يتم تدريب العاملين عن جوانب الإدارة البيئية لزيادة الوعي والمهارات والخبرات؛	06
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0,000	0,896**	أكثر برامج التدريب التي تتبناها المؤسسة تعتمد على شبكة الأنترنت وأجهزة كهربائية دون استخدام الورق؛	07
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0,000	0,926**	تتضمن برامج التدريب الاهتمام بتنمية الأنماط القيادية الخضراء (المحافظة على البيئة) لدى المديرين؛	08
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0,000	0,900**	توفر المؤسسة التدريب الذي يعمل على التوعية البيئية (الوعي البيئي)؛	09
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0,000	0,896**	توفر المؤسسة فرص لتدريب الجميع على جوانب الإدارة البيئية؛	10
<p>قيمة I الجدولية: 0.456 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 29</p> <p>قيمة I الجدولية: 0.355 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 29</p> <p>** معنوي عند مستوى (0.01)</p> <p>* معنوي عند مستوى (0.05)</p>				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تحليل نتائج (SPSS)

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (08) أن قيمة معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد التدريب والتطوير الأخضر والدرجة الكلية لعباراته دالة إحصائيا حيث أن قيمة I المحسوبة تتراوح بين (0.896 و 0.926) وهي أكبر من قيمة I الجدولية كما تشير أيضا إلى أن قيمة مستوى الدلالة (Sig) أقل من مستوى المعنوي 0.01، وهو ما يؤكد أن كل فقرات بعد التدريب والتطوير الأخضر صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

✓ صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث: تقييم الأداء الأخضر

الجدول رقم (09): يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعد تقييم الأداء الأخضر

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
11	تراعي المؤسسة البعد البيئي في عملية تقييم الموظفين؛	0,841**	0,000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
12	عملية تقييم الأداء تتضمن حوارات معمقة عن المشكلات البيئية التي تواجه المؤسسة؛	0,918**	0,000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
13	يتم الالتزام بتنفيذ معايير الأداء البيئي؛	0,891**	0,000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
14	يحدد المدراء بمختلف مستوياتهم في المؤسسة الأهداف الخضراء المدرجة ضمن التقييمات السنوية (الوعي البيئي)؛	0,900**	0,000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
15	يتم تعيين أهداف وغايات ومسؤوليات خضراء لكل مدير أو موظف في المؤسسة وتدخل ضمن تقييمه السنوي؛	0,921**	0,000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
<p>قيمة r الجدولية: 0.456 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 29</p> <p>قيمة r الجدولية: 0.355 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 29</p> <p>** معنوي عند مستوى (0.01)</p> <p>* معنوي عند مستوى (0.05)</p>				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تحليل نتائج (SPSS)

نلاحظ من الجدول رقم (09) أن قيمة معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد تقييم الأداء الأخضر الأخضر والدرجة الكلية لعبارة دالة إحصائية حيث أن قيمة r المحسوبة تتراوح بين (0.841-0.921) وهي أكبر من قيمة r الجدولية كما تشير أيضا قيمة مستوى الدلالة (Sig) أقل من مستوى المعنوي 0.01، وهو ما يؤكد أن كل فقرات بعد تقييم الأداء الأخضر صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

✓ صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الرابع: التعويضات والمكافئات الخضراء

الجدول رقم (10): يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعء التعويضات والمكافئات الخضراء

النتيجة	Sig	معامل الارتباط	الفقرة	الرقم
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0,000	0,718**	تتم مكافأة العاملين الذين يقدمون الاقتراحات التي تعزز الجهود الخضراء وتحسن الأداء البيئي في المؤسسة؛	21
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0,000	0,609**	تقدم إدارة المؤسسة حوافز لتشجيع الاتجاهات الخضراء في المؤسسة (كالنقل الجماعي والتنقل بالدراجات الهوائية أو السير على الأقدام)؛	22
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0,000	0,805**	تقدم إدارة المؤسسة علاوات أو مكافآت شهرية لأفضل إدارة بيئية في أقسام ووحدات المؤسسة؛	23
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0,000	0,825**	المكافآت المستندة إلى الاعتراف بجهود الآخرين تعتمد على مدى ما يقومون به من جهود بيئية؛	24
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0,000	0,854**	تحفز المؤسسة موظفيها على القيام بالأنشطة الداعمة للبيئة؛	25
<p>قيمة r الجدولية: 0.456 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 29</p> <p>قيمة r الجدولية: 0.355 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 29</p> <p>** معنوي عند مستوى (0.01)</p> <p>* معنوي عند مستوى (0.05)</p>				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تحليل نتائج (SPSS)

نلاحظ من الجدول رقم (10) أن قيمة معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد التعويضات والمكافئات الخضراء والدرجة الكلية لعباراته دالة إحصائيا حيث أن قيمة r المحسوبة تتراوح بين (0.609-0.854) وهي أكبر من قيمة r الجدولية كما تشير أيضا إلى أن قيمة مستوى الدلالة (Sig) أقل من مستوى المعنوي 0.01، وهو ما يؤكد أن كل فقرات بعد التعويضات والمكافئات الخضراء صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

✓ صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الخامس: حفظ الطاقة

الجدول رقم (11): يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعد حفظ الطاقة

النتيجة	Sig	معامل الارتباط	الفقرة	الرقم
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0,000	0,875**	تطلب المؤسسة من الموظفين إيقاف الأجهزة الكهربائية عند الخروج؛	16
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0,000	0,849**	تعمل المؤسسة على تشجيع الموظفين على استخدام سيارات النقل الجماعي؛	17
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0,000	0,918**	تعمل المؤسسة على استخدام الوسائل الإلكترونية للتقليل من استهلاك الورق؛	18
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0,000	0,922**	تعمل المؤسسة على استخدام أجهزة تساعد على تقليل استهلاك الطاقة؛	19
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0,000	0,768**	تعمل المؤسسة على زيادة وعي الموظفين بأهمية الحفاظ على الطاقة؛	20
<p>قيمة r الجدولية: 0.456 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 29</p> <p>قيمة r الجدولية: 0.355 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 29</p> <p>** معنوي عند مستوى (0.01)</p> <p>* معنوي عند مستوى (0.05)</p>				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تحليل نتائج (SPSS)

نلاحظ من الجدول رقم (11) أن قيمة معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد حفظ الطاقة والدرجة الكلية لعباراته دالة إحصائيا حيث أن قيمة r المحسوبة تتراوح بين (0.768-0.922) وهي أكبر من قيمة r الجدولية كما تشير أيضا إلى أن قيمة مستوى الدلالة (Sig) أقل من المستوى المعنوي 0.01، وهو ما يؤكد أن كل فقرات بعد حفظ الطاقة صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المؤسسات على مجموعة من المؤسسات الجزائرية

❖ صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني: الأداء

✓ صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول: البعد المالي

الجدول رقم (12): يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعد المالي

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
26	تحقق المؤسسة معدلات مرتفعة من الأرباح الصافية سنويا؛	0,817**	0,000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
27	العوائد المالية التي تحققها المنظمة تتطابق مع المخطط لها؛	0,825**	0,000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
28	تمتاز إدارة المؤسسة بكفاءة في استخدام مواردها المالية؛	0,816**	0,000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
29	تخفض المؤسسة تكاليف عماليتها الإنتاجية لزيادة ربحيتها؛	0,759**	0,000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
30	تسعى المؤسسة إلى زيادة المبيعات من خلال تقديم خدمات جديدة؛	0,815**	0,000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
<p>قيمة r الجدولية: 0.456 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 29</p> <p>قيمة r الجدولية: 0.355 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 29</p> <p>** معنوي عند مستوى (0.01)</p> <p>* معنوي عند مستوى (0.05)</p>				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تحليل نتائج (SPSS)

نلاحظ من الجدول رقم (12) أن قيمة معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد المالي والدرجة الكلية لعباراته دالة إحصائيا حيث أن قيمة r المحسوبة تتراوح بين (0.759-0.825) وهي أكبر من قيمة r الجدولية كما تشير أيضا إلى أن قيمة مستوى الدلالة (Sig) أقل من المستوى المعنوي 0.01، وهو ما يؤكد أن كل فقرات البعد المالي صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

✓ صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني: بعد العملاء

الجدول رقم (13): يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعد العملاء

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
31	يوجد مستوى مقبول من رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة؛	0,657**	0,000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
32	تشجع المؤسسة على إقامة علاقات طويلة المدى مع العميل؛	0,910**	0,000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
33	تقوم المؤسسة بإجراء استقصاء يسمح بقياس مستوى رضا العميل؛	0,869**	0,000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
34	تحسن المؤسسة من منتجاتها لزيادة حصتها السوقية؛	0,945**	0,000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
35	تسعى المؤسسة إلى التعامل مع شكاوي العملاء بموضوعية؛	0,797**	0,000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
<p>قيمة r الجدولية: 0.456 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 29</p> <p>قيمة r الجدولية: 0.355 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 29</p> <p>** معنوي عند مستوى (0.01)</p> <p>* معنوي عند مستوى (0.05)</p>				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تحليل نتائج (SPSS)

نلاحظ من الجدول رقم (13) أن قيمة معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد العملاء والدرجة الكلية لعباراته دالة إحصائية حيث أن قيمة r المحسوبة تتراوح بين (0.657-0.945) وهي أكبر من قيمة r الجدولية كما تشير أيضا إلى أن قيمة مستوى الدلالة (Sig) أقل من المستوى المعنوي 0.01، وهو ما يؤكد أن كل فقرات بعد العملاء صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

✓ صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث: بعد العمليات الداخلية

الجدول رقم (14): يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعد العمليات الداخلية

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
36	تركز المؤسسة على اتباع منهجية التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة؛	0,845**	0,000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
37	يوجد تنسيق تام بين الوحدات الفرعية المختلفة للمؤسسة لإنجاز المهام المطلوبة؛	0,939**	0,000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
38	يتم توزيع العمل بين الوحدات الفرعية في المؤسسة حسب الاختصاص وبعداة نسبية؛	0,924**	0,000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
39	تسعى المؤسسة إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والتجهيزات المتطورة لتحسين الأداء؛	0,929**	0,000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
40	تمتلك المؤسسة أحدث التقنيات في عملياتها الداخلية؛	0,833**	0,000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
<p>قيمة r الجدولية: 0.456 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 29</p> <p>قيمة r الجدولية: 0.355 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 29.</p> <p>** معنوي عند مستوى (0.01)</p> <p>* معنوي عند مستوى (0.05)</p>				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تحليل نتائج (SPSS)

نلاحظ من الجدول رقم (14) أن قيمة معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد العمليات الداخلية والدرجة الكلية لعبارة دالة إحصائية حيث أن قيمة r المحسوبة تتراوح بين (0.833-0.939) وهي أكبر من قيمة r الجدولية كما تشير أيضا قيمة مستوى الدلالة (Sig) أقل من مستوى المعنوي 0.01، وهو ما يؤكد أن كل فقرات بعد العمليات الداخلية صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

✓ صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الرابع: بعد التعليم والنمو

الجدول رقم (15): يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعد التعليم والنمو

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
41	تهتم المؤسسة بتدريب الموظفين لتطوير قدراتهم بما يخدم استراتيجياتها؛	0,885**	0,000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
42	تقدم المؤسسة برامج تدريبية كافية وملائمة لحاجة العاملين فيها؛	0,875**	0,000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
43	تقدم المؤسسة حوافز وكفاءات للموظفين الذين يطورون من أدائهم؛	0,868**	0,000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
44	تهتم المؤسسة باستمرار الأفكار الجديدة والمتطورة التي تخدم تطوير العمل؛	0,909**	0,000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
45	تراعي المؤسسة المهارات التي يمتلكها الأفراد عند التعيين؛	0,794**	0,000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
<p>قيمة r الجدولية: 0.456 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 29</p> <p>قيمة r الجدولية: 0.355 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 29.</p> <p>** معنوي عند مستوى (0.01)</p> <p>* معنوي عند مستوى (0.05)</p>				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تحليل نتائج (SPSS)

نلاحظ من الجدول رقم (15) أن قيمة معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد التعليم والنمو والدرجة الكلية لعبارة دالة إحصائية حيث أن قيمة r المحسوبة تتراوح بين (0.794-0.909) وهي أكبر من قيمة r الجدولية كما تشير أيضا قيمة مستوى الدلالة (Sig) أقل من مستوى المعنوي 0.01، وهو ما يؤكد أن كل فقرات بعد التعليم والنمو صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور إدارة الموارد الشريفة الخضراء في تحسين أداء المؤسسات على مجموعة من المؤسسات الجزائرية

✓ صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الخامس: البعد البيئي

الجدول رقم (16): يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد البيئي

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
46	تتمتع المؤسسة بسياسات المحافظة على الأداء البيئي؛	0,843**	0,000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
47	تحرص المؤسسة على اتخاذ إجراءات لمنع إتلاف البيئة والحفاظ عليها؛	0,902**	0,000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
48	تقوم المؤسسة بتطوير الإجراءات المتعلقة بالحد من كمية النفايات المتولدة عن العمليات المختلفة؛	0,895**	0,000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
49	في المؤسسة يتم الحد من الهدر في استهلاك المواد الأولية الطاقة والمياه؛	0,808**	0,000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
50	تقدم المؤسسة برامج تهدف إلى حماية البيئة؛	0,846**	0,000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
<p>قيمة I الجدولية: 0.456 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 29</p> <p>قيمة I الجدولية: 0.355 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 29</p> <p>** معنوي عند مستوى (0.01)</p> <p>* معنوي عند مستوى (0.05)</p>				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تحليل نتائج (SPSS)

نلاحظ من الجدول رقم (16) أن قيمة معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد البيئي والدرجة الكلية لعبارة دالة إحصائية حيث أن قيمة I المحسوبة تتراوح بين (0.808-0.902) وهي أكبر من قيمة I الجدولية كما تشير أيضا قيمة مستوى الدلالة (Sig) أقل من مستوى المعنوي 0.01، وهو ما يؤكد أن كل فقرات البعد البيئي صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

03- صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة:

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارة الاستبيان مجتمعة، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (17): يوضح الاتساق الداخلي البنائي لأداة الدراسة

النتيجة	Sig	معامل الارتباط	الفقرة	الرقم
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0,000	0,744**	التوظيف الأخضر	أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0,000	,0814**	التدريب والتطوير الأخضر	
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0,000	,0857**	تقييم الأداء الأخضر	
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0,000	0,807**	التعويضات والمكافآت الخضراء	
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0,000	0,829**	حفظ الطاقة	
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0,000	0,883**	البعد المالي	الأداء
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0,000	0,811**	بعد العملاء	
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0,000	0,755**	بعد العمليات الداخلية	
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0,000	0,766**	بعد التعلم والنمو	
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0,000	0,869**	البعد البيئي	
قيمة r الجدولية: 0.456 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 29 قيمة r الجدولية: 0.355 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 29 ** معنوي عند مستوى (0.01) * معنوي عند مستوى (0.05)				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS)

نلاحظ من الجدول رقم (17) نجد معاملات الارتباط بين كل محور والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان دالة إحصائية، حيث أن قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية كما تشير أيضا قيمة مستوى الدلالة (Sig) أقل من مستوى المعنوي 0.01، ومنه تعتبر محاور صادقة و متسقة، لما وضعت لقياسه.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة (الاستبيان) هو ثبات واستقرار النتائج إذا ما طبقت أكثر من مرة في ظروف متشابهة، وقد تم التحقق من ثبات الاستبيان طبقا لمعامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ (α -Gronbach) حيث أن ارتفاع قيمة ألفا كرونباخ يدل على ارتفاع مستوى الثبات، حيث تتراوح قيمتها بين (0-1)، وتكون النتيجة مقبول إحصائيا إذا كانت أكبر من (0.70)، ونتيجة هذا الاختبار موضحة في الجدول الموالي:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المؤسسات على مجموعة من المؤسسات الجزائرية

الجدول رقم (18): يوضح اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

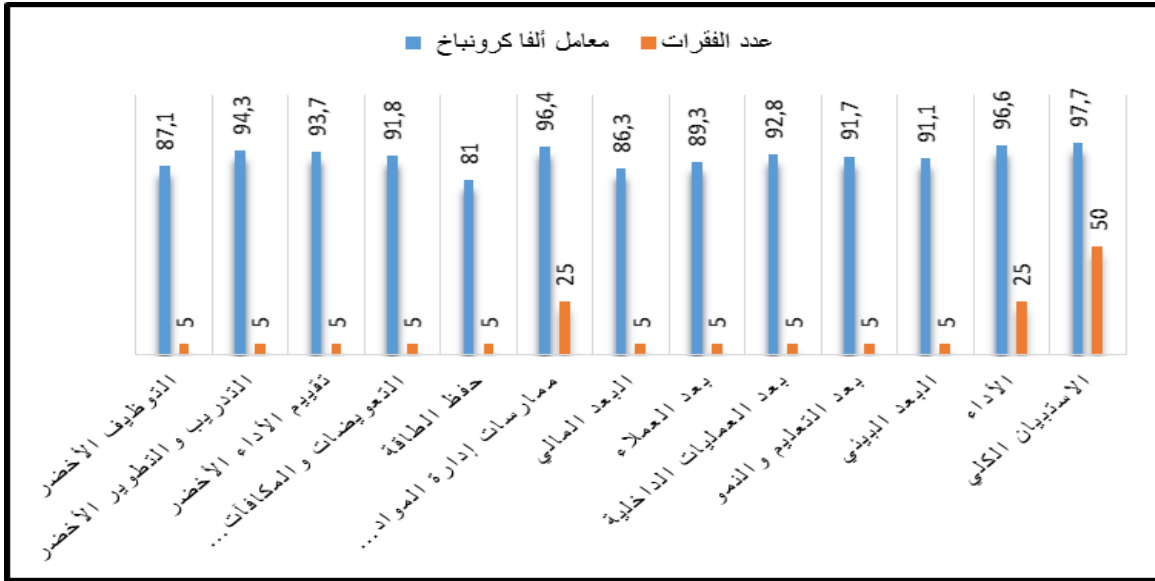
بعد الحذف الفقرات الغير متسقة مع محورها				قبل الحذف الفقرات الغير متسقة مع محورها			
النتيجة	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ بعد الحذف	رقم الفقرات المحذوفة	النتيجة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	محاور الاستبيان
		عدم حذف أي فقرة	ثابت	05	0,871	التوظيف الأخضر	المحور الثاني: أبعاد إدارة المواد البشرية الخضراء
		عدم حذف أي فقرة	ثابت	05	0,943	التدريب والتطوير الأخضر	
		عدم حذف أي فقرة	ثابت	05	0,937	تقييم الأداء الأخضر	
		عدم حذف أي فقرة	ثابت	05	0,918	التعويضات والمكافآت الخضراء	
		عدم حذف أي فقرة	ثابت	05	0,810	حفظ الطاقة	
		عدم حذف أي فقرة	ثابت	25	0,964	إدارة المواد البشرية الخضراء	المحور الثالث: الأداء
		عدم حذف أي فقرة	ثابت	05	0,863	البعد المالي	
		عدم حذف أي فقرة	ثابت	05	0,893	بعد العملاء	
		عدم حذف أي فقرة	ثابت	05	0,928	بعد العمليات الداخلية	
		عدم حذف أي فقرة	ثابت	05	0,917	بعد التعليم والنمو	
		عدم حذف أي فقرة	ثابت	05	0,911	البعد البيئي	
		عدم حذف أي فقرة	ثابت	25	0,966	الأداء	
		عدم حذف أي فقرة	ثابت	50	0,977	الاستبيان الكلي	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تحليل نتائج (SPSS)

نلاحظ من الجدول رقم (18): أن قيمة معاملات الثبات تتراوح بين (0.810-0.964)، حيث بلغ المعامل العام لجميع فقرات (0.977)، وجميعها أكبر من (0.70) ومنه يمكن اعتماد أداة الدراسة. ومن كل ما سبق نستنتج أن أداة الدراسة (الاستبيان) الذي يحتوي على 50 فقرة التي تم إعدادها لمعالجة مشكلة الدراسة وهي صادقة وثابتة في جميع فقراتها والتي سيتم الاعتماد عليها في عينة الدراسة والمقدرة بـ 126 فرد.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المؤسسات على مجموعة من المؤسسات الجزائرية

الشكل رقم (10): يوضح اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS) وبرنامج EXCEL V 2010

المطلب الخامس: ملائمة نموذج الدراسة

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

إن عملية التحليل الإحصائي للبيانات واختبار الفرضيات يشترط توفر بعض الشروط في عينة الدراسة ومن أهم هذه الشروط أن تكون عينة الدراسة مسحوبة من مجتمع يتبع التوزيع الطبيعي، حيث توجد العديد من الطرق الإحصائية للكشف عن نوع التوزيع ومنه تم حساب قيمة اختبار Kolmogorov-Smirnov ومن شروط هذا الاختبار أن تكون قيمة Sig للبيانات أكبر من (0.05)، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (19): يوضح اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

النتيجة	Kolmogorov-Smirnov ^a			
	Sig	ddl	Statistiques	
تتبع التوزيع الطبيعي	0,200*	126	0,069	المحور الثاني: إدارة المواد البشرية الخضراء
تتبع التوزيع الطبيعي	0,200*	126	0,064	التوظيف الأخضر
تتبع التوزيع الطبيعي	0,099	126	0,073	التدريب والتطوير الأخضر
تتبع التوزيع الطبيعي	0,184	126	0,072	تقييم الأداء الأخضر
تتبع التوزيع الطبيعي	0,200*	126	0,056	التعويضات والمكافآت الخضراء
تتبع التوزيع الطبيعي	0,200*	126	0,051	حفظ الطاقة
تتبع التوزيع الطبيعي	0,200*	126	0.048	المحور الثالث الأداء
تتبع التوزيع الطبيعي	0,200*	126	0,053	البعد المالي
تتبع التوزيع الطبيعي	0,200*	126	0,048	بعد العملاء
تتبع التوزيع الطبيعي	0,200*	126	0,055	بعد العمليات الداخلية
تتبع التوزيع الطبيعي	0,200*	126	0,059	بعد التعليم والنمو
تتبع التوزيع الطبيعي	0,200*	126	0,047	البعد البيئي
يكون توزيع طبيعي عندما يكون مستوى الدلالة ($0.05 < \alpha$)				

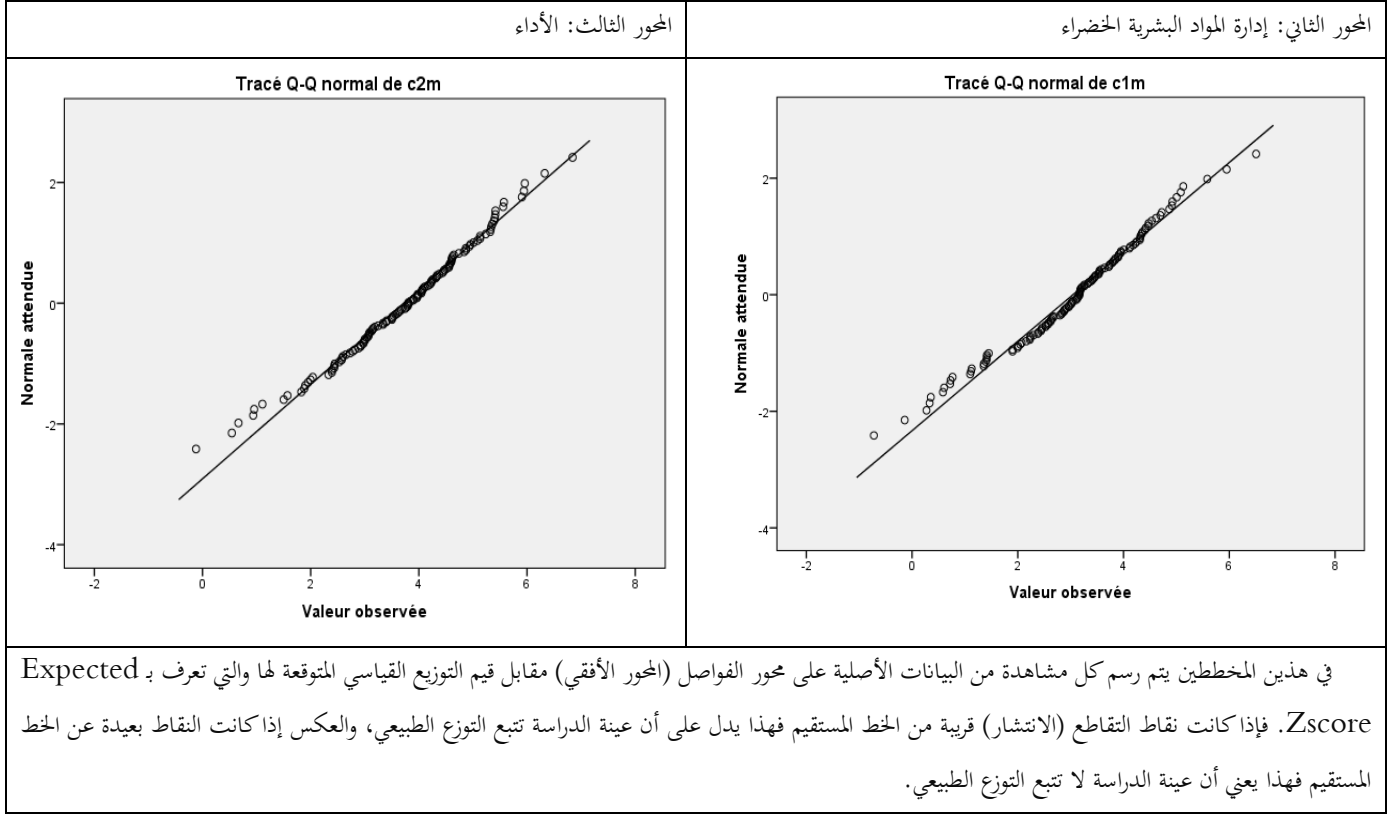
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تحليل نتائج (SPSS)

نلاحظ من الجدول رقم (19) أن مستوى الدلالة Sig لجميع متغيرات الدراسة أكبر من 0.05 مما يدل على أن إجابات أفراد العينة على جميع فقرات الاستبيان تتبع بيانات التوزيع الطبيعي، كما يظهر الاختبار أيضا من خلال المخططين البيانيين التاليين وذلك من أجل التأكد أكثر أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي كما يلي:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور إدارة الموارد الشريفة الخضراء في تحسين أداء المؤسسات على مجموعة من المؤسسات الجزائرية

✓ مخطط Normal Q-O plot

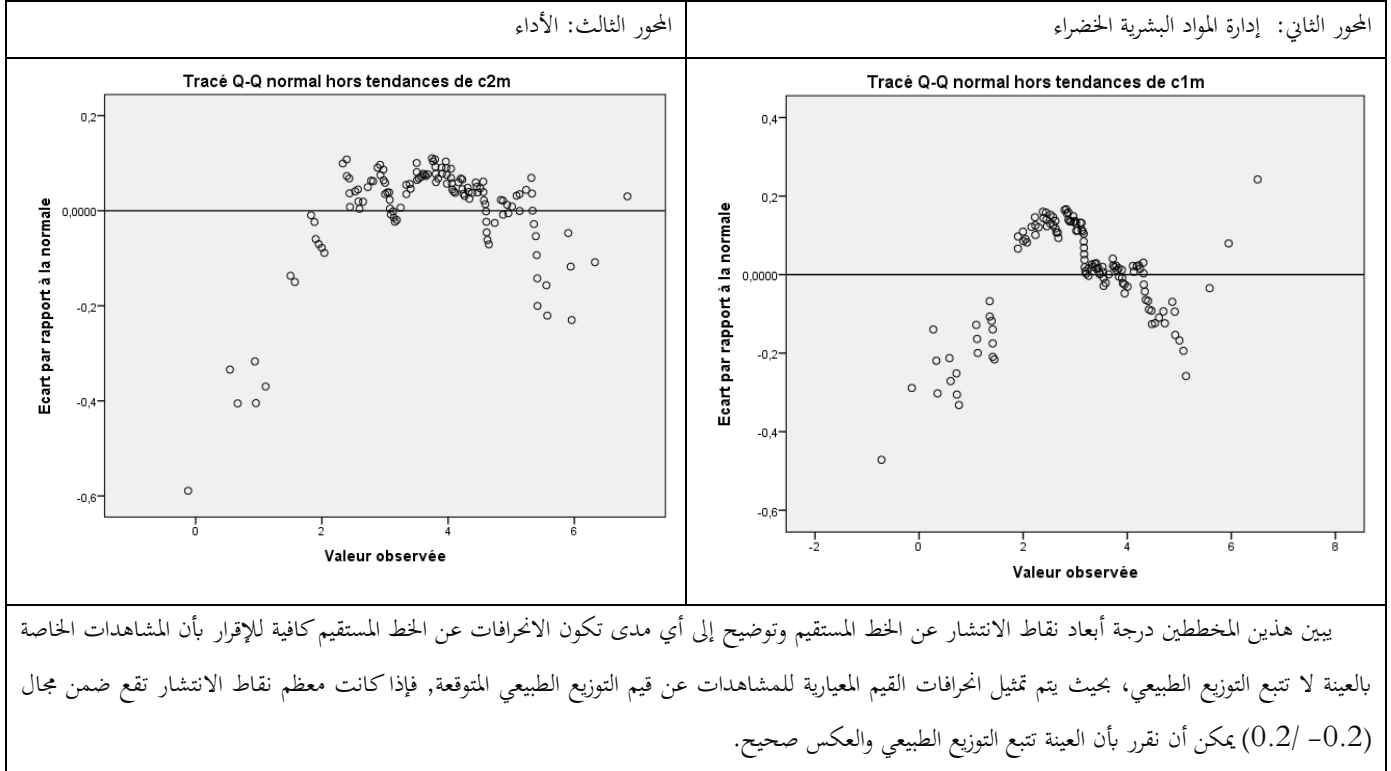
الشكل رقم (11): يوضح لوحة التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة (Normal Q-O plot)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تحليل نتائج (SPSS)

Detrended Normal Q-Q Plot ✓

الشكل رقم (12): يوضح لوحة التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة (Normal Q-Q plot)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تحليل نتائج (SPSS)

ثانيا: الارتباط الخطي المتعدد Multicollinearity

من أجل اختبار الارتباط المتعدد يجب الاعتماد على معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح به (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة إذ لا بد أن يكون معامل تضخم التباين أقل من (5) وقيمة معامل التباين المسموح به بين المتغيرات المستقلة أقل من (01) وأكبر من (0.2)، يعد مؤشرا إلى عدم ارتباط عالي بينهما وهذا يدل على أنها مناسبة لإجراء التحليل الإحصائي، والنتائج المتحصل عليها مدرجة في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): يوضح نتائج اختبار الارتباط الخطي المتعدد Multicollinearity

نوع المتغير	إدارة الموارد البشرية الخضراء	معامل تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح به (Tolerance)
مستقل	التوظيف الأخضر	1,480	0,676
	التدريب والتطوير الأخضر	1,349	0,741
	تقييم الأداء الأخضر	1,376	0,727
	التعويضات والمكافآت الخضراء	1,262	0,793
	حفظ الطاقة	1,288	0,776

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تحليل نتائج (SPSS)

نلاحظ من الجدول رقم (20) أن قيمة تضخم التباين (VIF) أقل من (5)، وقيمة التباين المسموح به (Tolerance) أقل من (1) وأكبر من (0.2) لكل المتغيرات المستقلة وبناء عليه فإن هذه القيم مناسبة لاختبار التحليل الإحصائي ولا يوجد بينها ترابط عالي.

ثالثا: اختبار معامل الارتباط بين المتغيرات Correlation

من أجل التأكيد على عدم وجود ارتباط عالي والذي يكون بحساب قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة، حيث تعتبر قيمة معامل الارتباط بيرسون التي تتجاوز (0.80) قيمة مرتفعة، ولا تتناسب مع تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

الجدول رقم (21): يوضح نتائج اختبار معامل الارتباط بين المتغيرات Correlation

البعد	التوظيف الأخضر	التدريب والتطوير الأخضر	تقييم الأداء الأخضر	التعويضات والمكافآت الخضراء	حفظ الطاقة
التوظيف الأخضر	1				
التدريب والتطوير الأخضر	0,394	1			
تقييم الأداء الأخضر	0,406	0,389	1		
التعويضات والمكافآت الخضراء	0,341	0,354	0,360	1	
حفظ الطاقة	0,433	0,303	0,322	0,193	1

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تحليل نتائج (SPSS)

نلاحظ من الجدول رقم (21) أن قيم معامل الارتباط بيرسون لكل أبعاد المتغير المستقل (أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء) تتراوح ما بين (0.193-0.433) وهذه النتائج مناسبة من أجل إجراء التحليل الإحصائي باعتبار هذه القيم أقل من (0.80).

المطلب السادس: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم جمع البيانات في هذه الدراسة بواسطة الاستبيان، ولغرض تحليل هذه البيانات، وذلك من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها فقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) فإجراء للتحليل الوصفي والاستدلالي واختبار الفرضيات من خلال استخدام الأساليب الإحصائية الموضحة في الشكل التالي:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات على مجموعة من المؤسسات الجزائرية

الشكل رقم (13): يوضح الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة



الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات على مجموعة من المؤسسات الجزائرية

المبحث الثالث: استعراض نتائج الدراسة ومناقشتها

يتناول هذا المبحث عرض النتائج التي تم التوصل إليها لمحاو الاستبيان واختبار الفرضيات وتحليلها وتفسيرها ومناقشتها.

المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة

أولاً: توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

الجدول رقم (22): يوضح توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

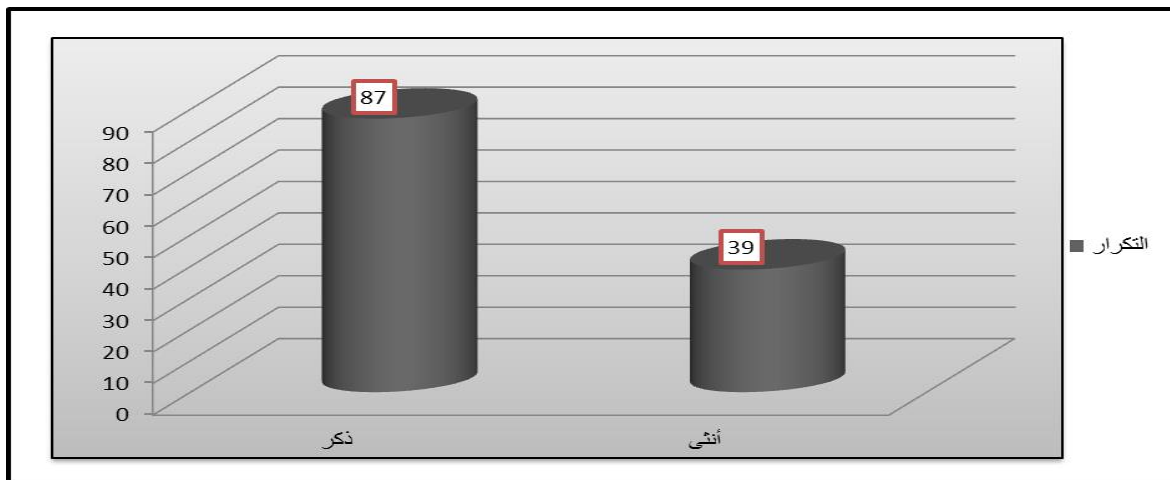
المتغير	الرقم	الجنس	التكرار	النسبة
الجنس	01	ذكر	87	%69.0
	02	أنثى	39	%31.0
		المجموع	126	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يوضح الجدول رقم (22) أن نسبة الذكور قدرت بـ 69.0% حيث بلغ عددهم 87 فرد، في حين سجلت الإناث نسبة قدرت بـ 31.0% مقارنة بنسبة الذكور وبلغ عددهن 39 فرد والملاحظ أن الذكور يفوقون الإناث تقريباً بالضعف، وهذا مؤشر على أن أغلب العاملين في الإدارات المسؤولة عن صناعة واتخاذ القرارات في المؤسسات محل الدراسة هم من الذكور.

والشكل الموالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.

الشكل رقم (14): يوضح توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS) وبرنامج EXCEL V 2010

ثانيا: توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر

الجدول رقم (23): يوضح توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر

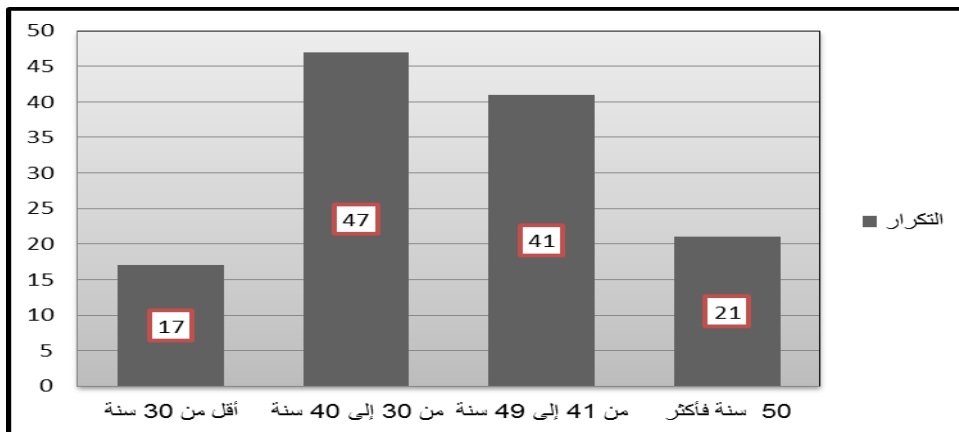
المتغير	الرقم	العمر	التكرار	النسبة
العمر	01	أقل من 30 سنة	17	13.5%
	02	من 30 إلى 40 سنة	47	37.3%
	03	من 41 إلى 49 سنة	41	32.5%
	04	50 سنة فأكثر	21	16.7%
		المجموع	126	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يوضح الجدول رقم (23) أن توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر، حيث تبين أن 37.3% من العينة ضمن الفئة العمرية 30 إلى 40 سنة وعددهم 47 فرد، بينما تلتها الفئة العمرية من 41 إلى 49 سنة بنسبة 32.5% وعددهم 47 فرد، في حين جاءت في المرتبة الثالثة الفئة العمرية 50 سنة فأكثر بنسبة 16.7% والذي بلغ عددهم 21 فرد، وفي حين بلغت الفئة العمرية أقل من 30 سنة في المرتبة الرابعة بنسبة قدرت بـ 13.5% وهي أقل نسبة في الفئات العمرية بعدد 17 فرد فقط، وهذا مؤشر على أن المؤسسات محل الدراسة تسعى إلى التشبيب وهذا ما تناشد به الحكومة الجزائرية. تدل النتائج السابقة على التنوع في توزيع أعمار أفراد مجتمع الدراسة، مما يعكس وجود خبرات متنوعة ومتراكمة اتجاه دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء، ومما يعكس أيضا وجود طاقة شابة والتي تتحمل ضغوط العمل مما يخدم أهداف الدراسة.

والشكل الموالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر.

الشكل رقم (15): يوضح توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS) وبرنامج EXCEL V 2010

ثالثا: توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (24): يوضح توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

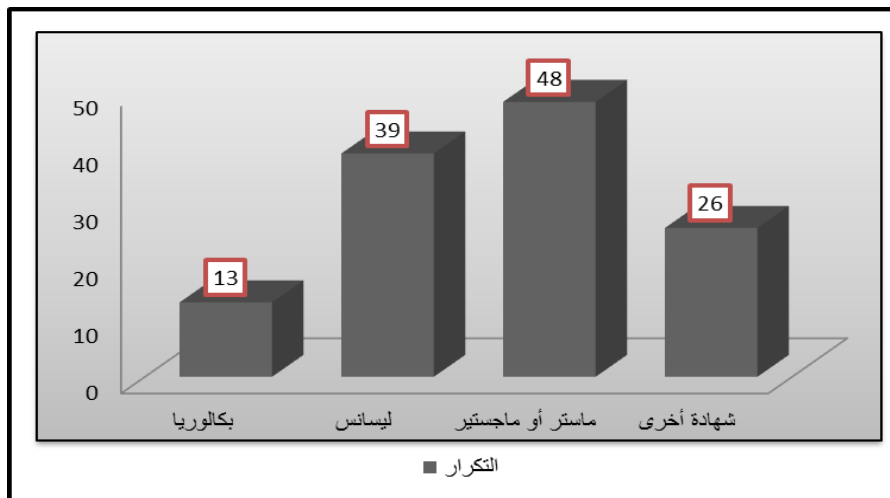
المتغير	الرقم	المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
المستوى التعليمي	01	بكالوريا	13	10,3%
	02	ليسانس	39	31,0%
	03	ماستر أو ماجستير	48	38,1%
	04	شهادة أخرى	26	20,6%
		المجموع	126	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

من خلال الجدول رقم (24) نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة جامعيون ومن الحاصلين على شهادة ماستر أو ماجستير إذ بلغ عددهم 48 فرد بنسبة 38.1%، تليها نسبة معتبرة من الحاصلين على شهادة الليسانس مقدرة بـ 31.0% والذي بلغ عددهم 39 فردا، تأتي بعدهما في الترتيب نسبة 20.6% من أفراد أصحاب شهادات أخرى والذي بلغ عددهم 26 فردا، لتكون أضعف نسبة من أصحاب شهادة البكالوريا إذ بلغت نسبتهم 10.3% وعددهم 13 فردا فقط، وهذا مؤشر على امتلاك عينة الدراسة شهادات علمية تؤهلهم استيعاب وإدراك محتويات أداة الدراسة أهميتها في مجال البحوث العلمية والإجابة عن أسئلة أداة الدراسة بالكفاءة والدقة المطلوبة.

والشكل الموالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي.

الشكل رقم (16): يوضح توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS) وبرنامج EXCEL V 2010

رابعاً: توزيع عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخدمة

الجدول رقم (25): يوضح توزيع عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخدمة

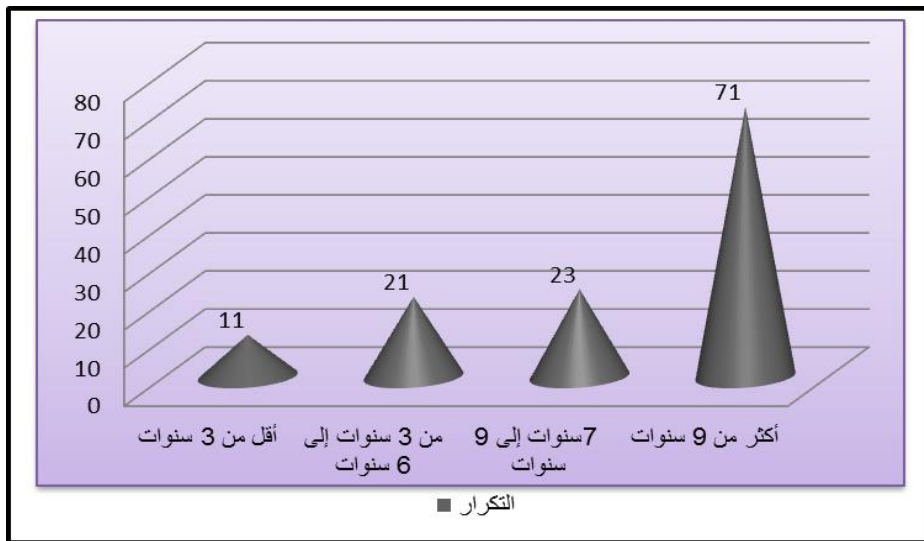
المتغير	الرقم	عدد سنوات الخدمة	التكرار	النسبة
عدد سنوات الخدمة	01	أقل من 3 سنوات	11	8,7%
	02	من 3 سنوات إلى 6 سنوات	21	16,7%
	03	7 سنوات إلى 9 سنوات	23	18,3%
	04	أكثر من 9 سنوات	71	56,3%
		المجموع	126	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

من خلال الجدول رقم (25) يتضح أن أكبر نسبة من العينة المبحوثة كانت من ذوي الخبرة المهنية أكثر من 9 سنوات إذ سجلت هذه النسبة ما قيمته 56,3% وبلغ عددهم 71 فرد، تليها نسبة أصحاب الخبرة المهنية المتزاوجة ما بين 7 إلى 9 سنوات 18,3% وعددهم 23 فرد، وتأتي نسبة 16,7% التي تمثل الموظفين أصحاب الخبرة المتزاوجة بين 3 إلى 6 سنوات والبالغ عددهم 21 فرد، بالنسبة لفئة أصحاب الخبرة أقل من 3 سنوات في المرتبة الرابعة والأخيرة بنسبة 8,7% إذ بلغ عددهم 11 فرد. وهذا مؤشر إلى أن أغلب أفراد عينة الدراسة يتمتعون بخبرة جيدة نسبياً وبالتالي امتلاكهم بيانات مفيدة وهذا يساعد على الخروج بنتائج ومؤشرات دقيقة.

والشكل الموالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة.

الشكل رقم (17): يوضح توزيع عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخدمة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS) وبرنامج EXCEL V 2010

خامسا: توزيع عينة الدراسة وفق متغير المركز الوظيفي

الجدول رقم (26): يوضح توزيع عينة الدراسة وفق متغير المركز الوظيفي

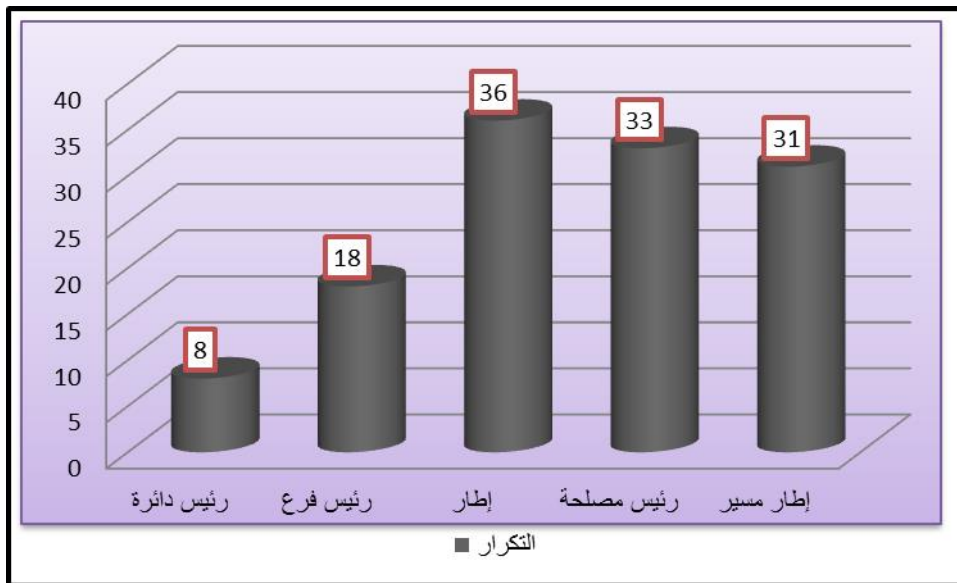
المتغير	الرقم	المركز الوظيفي	التكرار	النسبة
المركز الوظيفي	01	رئيس دائرة	8	6,3%
	02	رئيس فرع	18	14,3%
	03	إطار	36	28,6%
	04	رئيس مصلحة	33	26,2%
	05	إطار مسير	31	24,6%
			المجموع	126

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول رقم(26) أن أعلى أفراد عينة الدراسة هم إطارات بنسبة 28,6% وعددهم 36 إطار، فيما تليها نسبة معتبرة من رؤساء المصالح وقدرت بـ 26.2% وعددهم 33 رئيس مصلحة، وكذا اشتملت العينة المدروسة على ما نسبته 24.6% من إطارات مسيرين والبالغ عددهم 31 إطار مسير، ثم تليها ما نسبته 14,3% من رؤساء الفروع والبالغ عددهم 18 رئيس فرع وتأتي أقل نسبة 6,3% منهم ممثلة لرئيس دائرة إذ بلغ عددهم 08 أفراد فقط، مما يعطي تنوعا في الإجابات المقدمة والآراء حول محاور الاستبيان.

والشكل الموالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير عدد سنوات الخدمة.

الشكل رقم (18): يوضح توزيع عينة الدراسة وفق متغير المركز الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS) وبرنامج EXCEL V 2010

المطلب الثاني: الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

سيتم تحليل محوري الدراسة متمثلين في متغير إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المتميز بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وقد تم استخدام معياري: المتوسط الحسابي لمعرفة درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على كل محور، والانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت إجابات هذه الأخيرة، ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس شدة الإجابات.

أولاً: تحليل استجابات أفراد العينة نحو محور إدارة الموارد البشرية الخضراء

حيث تناول المحور الأول لأداة الدراسة إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعاده الخمسة، وسيتم من خلال ما يلي تحليل النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا مقياس ليكرت الخماسي:

❖ عرض وتحليل نتائج بعد التوظيف الأخضر

يشير الجدول رقم (27) إلى إجابات عينة الدراسة نحو 05 فقرات تقيس بعد التوظيف الأخضر وهو البعد الأول لإدارة الموارد البشرية الخضراء، كما تبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية ودرجة الموافقة وترتيب كل فقرة.

الجدول رقم (27): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها التوظيف الأخضر

رقم العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الترتيب	التوظيف الأخضر	
01						3.56	1.092	71.2%	مرتفع	02	تحرص إدارة المؤسسة على الاهتمام بالقضايا الخضراء (المحافظة على البيئة) ضمن الوصف الوظيفي لكافة الوظائف ليطلع عليها المرشحون	
02						3.63	1.056	72.6%	مرتفع	01	تتم المؤسسة بقضايا المحافظة على البيئة الداخلية ضمن الوصف الوظيفي	
03						3.17	1.044	63.4%	متوسط	04	تحرص المؤسسة على استقطاب المرشحين الذين لديهم وعي بيئي (أخضر) لإشغال الوظائف الشاغرة	
04						2.82	1.341	56.4%	متوسط	05	معظم خطوات التوظيف تتم عن طريق استخدام شبكة الأنترنت	
05						3.20	1.159	64%	متوسط	03	تتم المؤسسة بتوضيح السياسات والاستراتيجيات البيئية في سياسة التوظيف	
						3.27	0.923	65.4%	متوسط		المؤشر العام	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المؤسسات على مجموعة من المؤسسات الجزائرية

يظهر من الجدول رقم (27) أن مستوى الأهمية لبعدها التوظيف الأخضر جاء ضمن المستوى المتوسط من الموافقة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.27)، ويشير الجدول إلى أن الفقرة رقم (02) والتي نصت على "تتمتع المؤسسة بقضايا المحافظة على البيئة الداخلية ضمن الوصف الوظيفي" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.63) وبانحراف معياري مقداره (1.056) وبدرجة مرتفعة من الموافقة وهذا بنسبة 72.6% حسب وجهة نظر عينة الدراسة، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (04) بمتوسط حسابي (2.82) وبانحراف معياري مقداره (1.341) وبدرجة متوسطة من الموافقة وهذا بنسبة 56.4% حسب وجهة نظر عينة الدراسة.

❖ عرض وتحليل نتائج بعد التدريب والتطوير الأخضر

يشير الجدول رقم (28) إلى إجابات عينة الدراسة نحو 05 فقرات تقيس بعد التدريب والتطوير الأخضر وهو البعد الثاني لإدارة الموارد البشرية الخضراء، كما تبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية ودرجة الموافقة وترتيب كل فقرة.

الجدول رقم (28): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها التدريب والتطوير الأخضر

رقم العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الترتيب
التدريب والتطوير الأخضر										
06	يتم تدريب العاملين في جوانب الإدارة البيئية لزيادة الوعي والمهارات والخبرات					3.22	1.145	64.4%	متوسط	01
07	أكثر برامج التدريب التي تتبناها المؤسسة تعتمد على شبكة الأنترنت وأجهزة كهربائية دون استخدام الورق					3.01	1.128	60.2%	متوسط	05
08	تتضمن برامج التدريب الاهتمام بتنمية الأتمتة القيادية الخضراء (المحافظة على البيئة) لدى المديرين					3.10	1.109	62%	متوسط	03
09	توفر المؤسسة التدريب الذي يعمل على التوعية البيئية (الوعي البيئي)					3.14	1.136	62.8%	متوسط	02
10	توفر المؤسسة فرص لتدريب الجميع على جوانب الإدارة البيئية					3.06	1.222	61.2%	متوسط	04
المؤشر العام						3.10	1.015	62%	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المؤسسات على مجموعة

من المؤسسات الجزائرية

يظهر من الجدول رقم (28) أن مستوى الأهمية لبعده التدريب والتطوير الأخضر جاء ضمن المستوى المتوسط من الموافقة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.10)، ويشير الجدول إلى أن الفقرة رقم (06) والتي نصت على "يتم تدريب العاملين في جوانب الإدارة البيئية لزيادة الوعي والمهارات والخبرات" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.22) وبانحراف معياري مقداره (1.145) وبدرجة متوسطة من الموافقة وهذا بنسبة 64.4% حسب وجهة نظر عينة الدراسة، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (07) بمتوسط حسابي (3.01) وبانحراف معياري مقداره (1.128) وبدرجة متوسطة من الموافقة وهذا بنسبة 60.2% حسب وجهة نظر عينة الدراسة.

❖ عرض وتحليل نتائج بعد تقييم الأداء الأخضر

يشير الجدول رقم (29) إلى إجابات عينة الدراسة نحو 05 فقرات تقيس بعد تقييم الأداء الأخضر وهو البعد الثالث لإدارة الموارد البشرية الخضراء، كما تبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية ودرجة الموافقة وترتيب كل فقرة.

الجدول رقم (29): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده تقييم الأداء الأخضر

الترتيب	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تقييم الأداء الأخضر				
					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
05	متوسط	60.4%	1.135	3.02	تراعي المؤسسة البعد البيئي في عملية تقييم الموظفين				
03	متوسط	62%	1.183	3.10	عملية تقييم الأداء تتضمن حوارات معمقة عن المشكلات البيئية التي تواجه المؤسسة				
01	متوسط	65.8%	1.123	3.29	يتم الالتزام بتنفيذ معايير الأداء البيئي				
02	متوسط	62.2%	1.181	3.11	يحدد المدراء بمختلف مستوياتهم في المؤسسة الأهداف الخضراء المدرجة ضمن التقييمات السنوية				
04	متوسط	61.2%	1.198	3.06	يتم تعيين أهداف وغايات ومسؤوليات خضراء لكل مدير أو موظف في المؤسسة وتدخل ضمن تقييمه السنوي				
	متوسط	62.2%	1.031	3.11	المؤشر العام				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المؤسسات على مجموعة

من المؤسسات الجزائرية

يظهر من الجدول رقم (29) أن مستوى الأهمية بعد تقييم الأداء الأخضر جاء ضمن المستوى المتوسط من الموافقة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.11)، ويشير الجدول إلى أن الفقرة رقم (13) والتي نصت على "يتم الالتزام بتنفيذ معايير الأداء البيئي" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.29) وبانحراف معياري مقداره (1.123) وبدرجة متوسطة من الموافقة وهذا بنسبة 65.8% حسب وجهة نظر عينة الدراسة، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (11) بمتوسط حسابي (3.02) وبانحراف معياري مقداره (1.135) وبدرجة متوسطة من الموافقة وهذا بنسبة 60.4% حسب وجهة نظر عينة الدراسة.

❖ عرض وتحليل نتائج بعد التعويضات والمكافآت الخضراء

يشير الجدول رقم (30) إلى إجابات عينة الدراسة نحو 05 فقرات تقيس بعد التعويضات والمكافآت الخضراء وهو البعد الرابع لإدارة الموارد البشرية الخضراء، كما تبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية ودرجة الموافقة وترتيب كل فقرة.

الجدول رقم (30): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث التعويضات والمكافآت الخضراء

رقم العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الترتيب
التعويضات والمكافآت الخضراء										
16					تتم مكافأة العاملين الذين يقدمون الاقتراحات التي تعزز الجهود الخضراء وتحسن الأداء البيئي في المؤسسة	90.2	1,199	58%	متوسط	02
17					تقدم إدارة المؤسسة حوافز لتشجيع الإنجازات الخضراء في المؤسسة (كالنقل الجماعي والتنقل بالدراجات الهوائية أو السير على الأقدام)	2,84	1,261	56.8%	متوسط	03
18					تقدم إدارة المؤسسة علاوات أو مكافآت شهرية لأفضل إدارة بيئية في أقسام ووحدات المؤسسة	2,75	1,263	55%	متوسط	05
19					المكافآت المستندة إلى الاعتراف بجهود الآخرين تعتمد على مدى ما يقومون به من جهود بيئية	2,81	1,269	56.2%	متوسط	04
20					تحفز المؤسسة موظفيها على القيام بالأنشطة الداعمة للبيئة	3,14	1,211	62.8%	متوسط	01
المؤشر العام						2.88	1.096	57.6%	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المؤسسات على مجموعة من المؤسسات الجزائرية

يظهر من الجدول رقم (30) أن مستوى الأهمية لبعده التعويضات والمكافآت الخضراء جاء ضمن المستوى المتوسط من الموافقة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.88)، ويشير الجدول إلى أن الفقرة رقم (20) والتي نصت على "تحفز المؤسسة موظفيها على القيام بالأنشطة الداعمة للبيئة" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.14) وبانحراف معياري مقداره (1.211) وبدرجة مرتفعة من الموافقة وهذا بنسبة 62.8% حسب وجهة نظر عينة الدراسة، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (18) بمتوسط حسابي (2.75) وبانحراف معياري مقداره (1.263) وبدرجة متوسطة من الموافقة وهذا بنسبة 55% حسب وجهة نظر عينة الدراسة.

❖ عرض وتحليل نتائج بعد حفظ الطاقة

يشير الجدول رقم (31) إلى إجابات عينة الدراسة نحو 05 فقرات تقيس بعد حفظ الطاقة وهو البعد الخامس لإدارة الموارد البشرية الخضراء، كما تبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية ودرجة الموافقة وترتيب كل فقرة.

الجدول رقم (31): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده حفظ الطاقة

الترتيب	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	رقم العبارة
					حفظ الطاقة					
01	مرتفع	75.4%	1.201	3.77	تطلب المؤسسة من الموظفين إيقاف أجهزة الكهرباء عند الخروج					21
05	متوسط	63.6%	1.242	3.18	تعمل المؤسسة على تشجيع الموظفين على استخدام سيارات النقل الجماعي					22
04	متوسط	67.8%	1.124	3.39	تعمل المؤسسة على استخدام الوسائل الإلكترونية لتقليل من استهلاك الورق					23
03	مرتفع	70.4%	1.164	3.52	تعمل المؤسسة على استخدام أجهزة تساعد على تقليل استهلاك الطاقة					24
02	مرتفع	72.4%	1.109	3.62	تعمل المؤسسة على زيادة وعي الموظفين بأهمية الحفاظ على الطاقة					25
	مرتفع	69.8%	0.960	3.49	المؤشر العام					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المؤسسات على مجموعة من المؤسسات الجزائرية

يظهر من الجدول رقم (31) أن مستوى الأهمية لبعد حفظ الطاقة جاء ضمن المستوى المرتفع من الموافقة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.49)، ويشير الجدول إلى أن الفقرة رقم (21) والتي نصت على "تطلب المؤسسة من الموظفين إيقاف الأجهزة الكهربائية عند الخروج" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.77) وبانحراف معياري مقداره (1.201) وبدرجة مرتفعة من الموافقة وهذا بنسبة 75.4% حسب وجهة نظر عينة الدراسة، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (22) بمتوسط حسابي (3.18) وبانحراف معياري مقداره (1.242) وبدرجة متوسطة من الموافقة وهذا بنسبة 63.6% حسب وجهة نظر عينة الدراسة.

ثانيا: تحليل استجابات أفراد العينة نحو محور الأداء

حيث تناول المحور الثاني لأداة الدراسة الأداء بأبعاده، وسيتم من خلال ما يلي تحليل النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا مقياس ليكرت الخماسي.

❖ عرض وتحليل نتائج البعد المالي

يشير الجدول رقم (32) إلى إجابات عينة الدراسة نحو 05 فقرات تقيس البعد المالي للأداء، كما تبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية ودرجة الموافقة وترتيب كل فقرة.

الجدول رقم (32): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد المالي

رقم العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الترتيب	البعد المالي	
										غير موافق	موافق
01					3.33	1.087	66.6%	متوسط	05	تحقق المؤسسة معدلات مرتفعة من الأرباح الصافية سنويا	
02					3.36	1.056	67.2%	متوسط	04	العوائد المالية التي تحققها المنظمة تتطابق مع المخطط لها	
03					3.51	0.970	70.2%	مرتفع	03	تمتاز إدارة المؤسسة بكفاءة في استخدام مواردها المالية	
04					3.53	1.041	70.6%	مرتفع	02	تخفض المؤسسة تكاليف عملياتها الإنتاجية لزيادة ربحيتها	
05					3.68	1.071	73.6%	مرتفع	01	تسعى المؤسسة إلى زيادة المبيعات من خلال تقديم خدمات جديدة	
					3.48	0.837	69.6%	مرتفع		المؤشر العام	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المؤسسات على مجموعة من المؤسسات الجزائرية

يظهر من الجدول رقم (32) أن مستوى الأهمية لبعده المالي جاء ضمن المستوى المرتفع من الموافقة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.48)، ويشير الجدول إلى أن الفقرة رقم (05) والتي نصت على "تسعى المؤسسة إلى زيادة المبيعات من خلال تقديم خدمات جديدة" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.68) وبانحراف معياري مقداره (1.071) وبدرجة مرتفعة من الموافقة وهذا بنسبة 73.6% حسب وجهة نظر عينة الدراسة، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (01) بمتوسط حسابي (3.33) وبانحراف معياري مقداره (1.087) وبدرجة متوسطة من الموافقة وهذا بنسبة 66.6% حسب وجهة نظر عينة الدراسة.

❖ عرض وتحليل نتائج بعد العملاء

يشير الجدول رقم (33) إلى إجابات عينة الدراسة نحو 05 فقرات تقيس بعد العملاء للأداء، كما تبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية ودرجة الموافقة وترتيب كل فقرة.

الجدول رقم (33): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده العملاء

رقم العا رة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الترتيب
بعد العملاء										
06	يوجد مستوى مقبول من رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة					3.72	0.993	74.4%	مرتفع	02
07	تشجع المؤسسة على إقامة علاقات طويلة المدى مع العميل					3.77	1.005	75.4%	مرتفع	01
08	تقوم المؤسسة بإجراء استقصاء يسمح بقياس مستوى رضا العميل					3.63	1.048	72.6%	مرتفع	05
09	تحسن المؤسسة من منتجاتها لزيادة حصتها السوقية					3.65	1.076	73%	مرتفع	04
10	تسعى المؤسسة إلى التعامل مع شكاوى العملاء بموضوعية					3.72	1.100	74.4%	مرتفع	03
المؤشر العام										
						3.70	0.896	74%	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يظهر من الجدول رقم (33) أن مستوى الأهمية لبعده العملاء جاء ضمن المستوى متوسط من الموافقة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.70)، ويشير الجدول إلى أن الفقرة رقم (07) والتي نصت على "تشجع المؤسسة على إقامة علاقات طويلة المدى مع العميل" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.77) وبانحراف معياري مقداره (1.005) وبدرجة مرتفعة من الموافقة وهذا بنسبة 75.4% حسب وجهة نظر عينة الدراسة، وجاءت في المرتبة

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المؤسسات على مجموعة

من المؤسسات الجزائرية

الأخيرة الفقرة رقم (08) بمتوسط حسابي (3.63) وبانحراف معياري مقداره (1.048) وبدرجة مرتفعة من الموافقة وهذا بنسبة 72.6% حسب وجهة نظر عينة الدراسة.

❖ عرض وتحليل نتائج بعد العمليات الداخلية

يشير الجدول رقم (34) إلى إجابات عينة الدراسة نحو 05 فقرات تقيس بعد العمليات الداخلية للأداء كما تبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية ودرجة الموافقة وترتيب كل فقرة.

الجدول رقم (34): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث العمليات الداخلية

رقم العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الترتيب	بعد العمليات الداخلية				
										موافق	محايد	غير موافق	موافق بشدة	
11					3.71	1.144	74.2%	مرتفع	04	تركز المؤسسة على اتباع منهجية التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة				
12					3.73	0.991	74.6%	مرتفع	02	يوجد تنسيق تام بين الوحدات الفرعية المختلفة للمؤسسة لإنجاز المهام المطلوبة				
13					3.65	1.068	73%	مرتفع	05	يتم توزيع العمل بين الوحدات الفرعية في المؤسسة حسب الاختصاص وبعدها نسبة				
14					3.75	1.102	75%	مرتفع	01	تسعى المؤسسة إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والتجهيزات المتطورة لتحسين الأداء				
15					3.72	1.100	74.4%	مرتفع	03	تمتلك المؤسسة أحدث التقنيات في عملياتها الداخلية				
					3.71	0.961	74.2%	مرتفع		المؤشر العام				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يظهر من الجدول رقم (34) أن مستوى الأهمية لبعث العمليات الداخلية جاء ضمن المستوى مرتفع من الموافقة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.71)، ويشير الجدول إلى أن الفقرة رقم (14) والتي نصت على "تسعى المؤسسة إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والتجهيزات المتطورة لتحسين الأداء" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.75) وبانحراف معياري مقداره (1.102) وبدرجة مرتفعة من الموافقة وهذا بنسبة 75% حسب وجهة نظر عينة الدراسة، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (13) بمتوسط حسابي (3.65) وبانحراف معياري مقداره (1.068) وبدرجة مرتفعة من الموافقة وهذا بنسبة 73% حسب وجهة نظر عينة الدراسة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المؤسسات على مجموعة من المؤسسات الجزائرية

❖ عرض وتحليل نتائج بعد التعليم والنمو

يشير الجدول رقم (35) إلى إجابات عينة الدراسة نحو 05 فقرات تقيس بعد التعليم والنمو للأداء، كما تبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية ودرجة الموافقة وترتيب كل فقرة.

الجدول رقم (35): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث التعليم والنمو

الترتيب	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	رقم العبارة
بعد التعليم والنمو										
01	مرتفع	75.4%	1.071	3.77	تتم المؤسسة بتدريب الموظفين لتطوير قدراتهم بما يخدم استراتيجياتها					16
02	مرتفع	71%	1.177	3.55	تقدم المؤسسة برامج تدريبية كافية وملائمة لاجبة العاملين فيها					17
05	متوسط	66.2%	1.229	3.31	تقدم المؤسسة حوافز ومكافآت للموظفين الذين يطورون من أدائهم					18
03	مرتفع	70%	1.178	3.50	تتم المؤسسة باستمرار بالأفكار الجديدة والمتطورة التي تخدم تطوير العمل					19
04	مرتفع	69.6%	1.151	3.48	تراعي المؤسسة المهارات التي يمتلكها الأفراد عند التعيين					20
مرتفع		70.4%	0.998	3.52	المؤشر العام					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يظهر من الجدول رقم (35) أن مستوى الأهمية لبعث التعليم والنمو جاء ضمن المستوى مرتفع من الموافقة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.52)، ويشير الجدول إلى أن الفقرة رقم (16) والتي نصت على "تتم المؤسسة بتدريب الموظفين لتطوير قدراتهم بما يخدم إستراتيجياتها" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري مقداره (1.071) وبدرجة مرتفعة من الموافقة وهذا بنسبة 75.4% حسب وجهة نظر عينة الدراسة، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (18) بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري مقداره (1.229) وبدرجة متوسطة من الموافقة وهذا بنسبة 66.2% حسب وجهة نظر عينة الدراسة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور إدارة الموارد الشريفة الخضراء في تحسين أداء المؤسسات على مجموعة من المؤسسات الجزائرية

❖ عرض وتحليل نتائج البعد البيئي

يشير الجدول رقم (36) إلى إجابات عينة الدراسة نحو 05 فقرات تقيس البعد البيئي للأداء، كما تبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية ودرجة الموافقة وترتيب كل فقرة.

الجدول رقم (36): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد البيئي

الترتيب	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	رقم العبارة
					بشدة	بشدة	بشدة	بشدة		
البعد البيئي										
05	مرتفع	%71.6	1.105	3.58	تتحم المؤسسة بالسياسات المحافظة على الأداء البيئي					21
03	مرتفع	%71.8	1.105	3.59	تحرص المؤسسة على اتخاذ إجراءات لمنع إتلاف البيئة والحفاظ عليها					22
01	مرتفع	%73.2	1.075	3.66	تقوم المؤسسة بتطوير الإجراءات المتعلقة بالحد من كمية النفايات المتولدة عن العمليات المختلفة					23
02	مرتفع	%72.6	1.101	3.63	في المؤسسة يتم الحد من الهدر في استهلاك المواد الأولية كالطاقة والمياه					24
04	مرتفع	%71.8	1.068	3.59	تقدم المؤسسة برامج تهدف إلى حماية البيئة					25
	مرتفع	%72	0.967	3.60	المؤشر العام					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يظهر من الجدول رقم (36) أن مستوى الأهمية للبعد البيئي جاء ضمن المستوى مرتفع من الموافقة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.58)، ويشير الجدول إلى أن الفقرة رقم (23) والتي نصت على "تقوم المؤسسة بتطوير الإجراءات المتعلقة بالحد من كمية النفايات المتولدة عن العمليات المختلفة" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري مقداره (1.075) وبدرجة مرتفعة من الموافقة وهذا بنسبة %73.2 حسب وجهة نظر عينة الدراسة، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (21) بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري مقداره (1.105) وبدرجة مرتفعة من الموافقة وهذا بنسبة %71.2 حسب وجهة نظر عينة الدراسة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المؤسسات على مجموعة من المؤسسات الجزائرية

ثالثا: تحديد درجة الأهمية لمتغيرات الدراسة حسب وجهة نظر أفراد العينة

يتعلق هذا الجزء بتحديد أكثر المتغيرات أهمية وترتيبها حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في المؤسسات محل

الدراسة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (37): يوضح مستوى توفر وترتيب متغيرات الدراسة حسب درجة الأهمية بالمؤسسات محل الدراسة

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الرتبة
التوظيف الأخضر	3,27	0.923	65.4%	متوسط	02
التدريب والتطوير الأخضر	3.10	1.015	62%	متوسط	04
تقييم الأداء الأخضر	3.11	1.031	62.2%	متوسط	03
التعويضات والمكافآت الخضراء	2.88	1.096	57.6%	متوسط	05
حفظ الطاقة	3.49	0.960	69.8%	مرتفع	01
إدارة الموارد البشرية الخضراء	3.17	0.849	63.4%	متوسط	
البعد المالي	3.48	0.837	69.6%	مرتفع	05
بعد العملاء	3.70	0.896	74%	مرتفع	02
بعد العمليات الداخلية	3.71	0.961	74.2%	مرتفع	01
بعد التعليم والنمو	3.52	0.998	70.4%	مرتفع	04
البعد البيئي	3.60	0.967	72%	مرتفع	03
الأداء	3.60	0.827	72%	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تحليل نتائج (SPSS)

حسب إجابات أفراد عينة الدراسة تم التوصل إلى:

❖ بالنسبة لمتغيرات إدارة الموارد البشرية الخضراء

نلاحظ أن بعد (حفظ لطاقة) حقق الترتيب الأول وبدرجة مرتفعة من الموافقة من بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء بينما حقق بعد (التعويضات والمكافآت الخضراء) المرتبة الأخيرة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.88-3.49)، وبلغ المؤشر العام لإدارة الموارد البشرية الخضراء (3.17)، وهذا يفيد أن المؤسسات قيد الدراسة تهتم بإدارة الموارد البشرية الخضراء بمستوى متوسط.

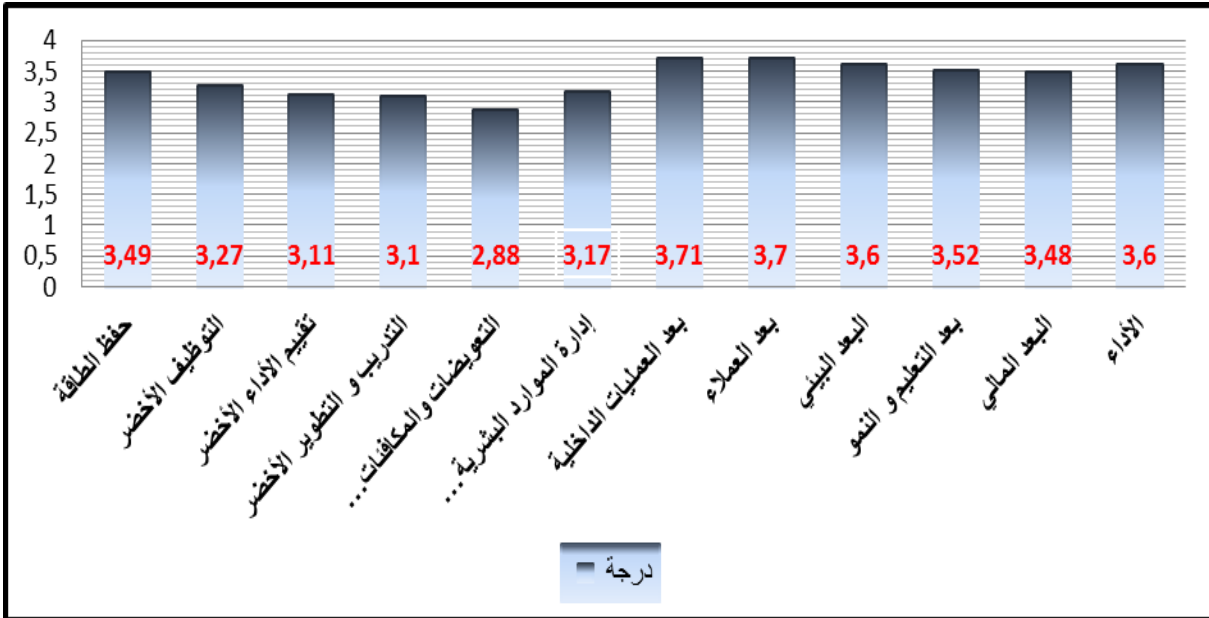
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المؤسسات على مجموعة من المؤسسات الجزائرية

❖ أما بالنسبة لمتغيرات الأداء

نلاحظ أن بعد (العمليات الداخلية) حقق الترتيب الأول وبدرجة مرتفعة من الموافقة بين أبعاد الأداء بينما حقق البعد (المالي) المرتبة الأخيرة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.48-3.71)، وبلغ المؤشر العام للأداء (3.60)، وهذا يفيد أن المؤسسات قيد الدراسة تهتم بالأداء بمستوى مرتفع.

وعليه وجب التعرف على دور إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها الخمسة في تحسين الأداء في المؤسسات محل الدراسة، وكل هذا يتم من خلال اختبار فرضيات الدراسة لتحديد مستوى مساهمة المتغير المستقل في المتغير التابع أو أن الأداء في المؤسسات محل الدراسة تتحكم فيه مؤشرات وعوامل أخرى لم تتطرق لها الدراسة.

الشكل (19): يوضح مستوى توفر وترتيب متغيرات الدراسة حسب درجة الأهمية بالمؤسسات محل الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS) وبرنامج EXCEL.V2010

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

في هذا الجزء من الدراسة تم تحليل الفرضيات باستخدام الانحدار الخطي وذلك للإجابة عن إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها:

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

والتي تنص على: (H₁) "مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويضات والمكافئات الخضراء، حفظ الطاقة) في المؤسسات محل الدراسة لا يرقى إلى المستوى المطلوب عند مستوى دلالة 0.05".

❖ الأدوات الإحصائية المستخدمة في اختبار الفرضية

من أجل إثبات الفرضية تم استخدام اختبار (T-TEST) في حالة العينة الواحدة one sample t-test ويسعى هذا الاختبار إلى الكشف عما إذا كان هناك دلالة إحصائية بين المتوسط الحسابي \bar{X} للإجابات عينة الدراسة على إجمالي فقرات الجزء المتعلق بإدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها المختلفة من الاستبيان حيث إن المتوسط الفرضي هو (u=03) مستوى الدلالة المعتمد في اختبار الفرضية : تم تحديد مستوى دلالة 0.05 في الدراسة وهو الأكثر استخداماً وشيوعاً في الدراسات.

-درجة الحرية **DF** : تحديد قيمة T الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 225 ومنه تكون قيمة T الجدولية تساوي 1.658
- اتخاذ القرار في اختبار الفرضية :

الطريقة الأولى: تقوم على المقارنة بين قيمة T المحسوبة وقيمة T الجدولية حيث إذا كانت T المحسوبة أكبر من T الجدولية نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة
الطريقة الثانية: تقوم على مقارنة بين قيمة مستوى الدلالة Sig والمستخرجة من برنامج SPSS مع مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05 حيث إذا كانت قيمة Sig أقل أو تساوي مستوى دلالة 0.05 فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المؤسسات على مجموعة من المؤسسات الجزائرية

الجدول رقم (38): يوضح المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على إجمالي فقرات الجزء المتعلق بإدارة الموارد البشرية الخضراء بإبعادها المختلفة من الاستبيان والمتوسط الفرضي هو $u=03$

Valeur de test = 3								
إدارة الموارد البشرية الخضراء	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرق بين \bar{X} و μ_3	T المحسوبة	درجة الحرية	Sig	القرار
	126	3,1762	0,84921	0,17619	2,329	125	0,021	دال
قيمة T الجدولية = 1.658 عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية DF= 225								

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يشير الجدول رقم (38) أن قيمة المتوسط الحسابي والتي بلغت (3.1762) وانحراف معياري بلغ (0.84921) لأبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء وهي أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي ($\mu=3$) والفرق بينهما موجب والذي بلغ (0.17619) $(\bar{X}-3)$ والتي تشير إلى أن مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء بإبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويضات والمكافآت الخضراء، حفظ الطاقة) في المؤسسات محل الدراسة ترقى إلى المستوى المطلوب.

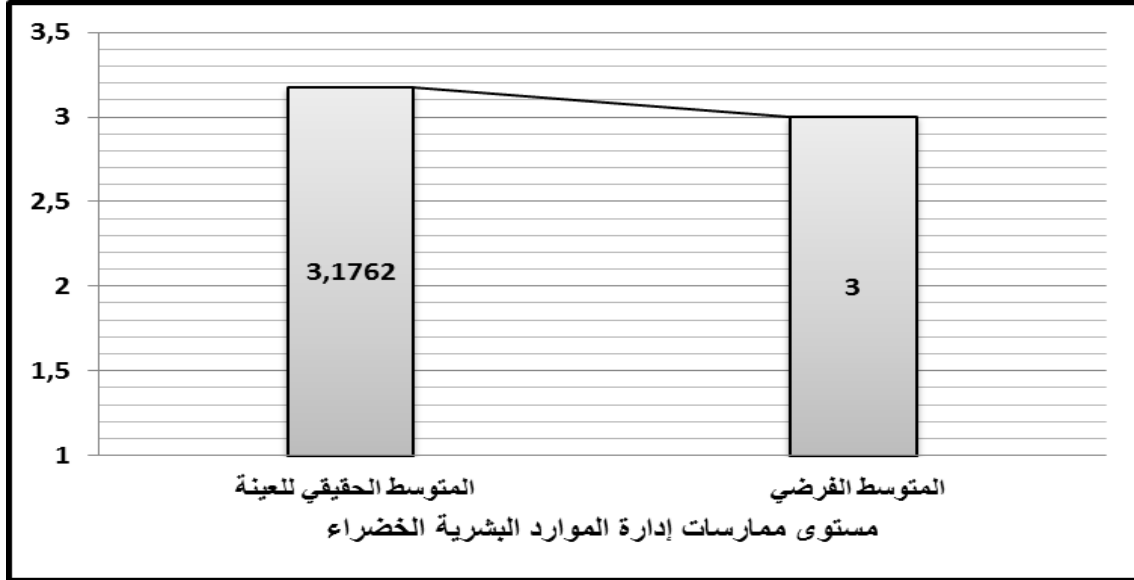
كما يوضح الجدول أن نتائج إجابات عينة الدراسة ذو دلالة إحصائية حيث أن قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت (2,329) أكبر من قيمة (T) الجدولية (1.658)، وإن قيمة $\text{Sig} = 0.021$ أقل من مستوى الدلالة 0.05، مما تشير هذه النتائج إلى أن عينة الدراسة يؤكدون على إدراكهم لأبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويضات والمكافآت الخضراء، حفظ الطاقة) مما تدل على وجود أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات محل الدراسة والتي تسعى إلى تطويرها بصورة مستمرة.

اتخاذ القرار:

نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على: "مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويضات والمكافآت الخضراء، حفظ الطاقة) في المؤسسات محل الدراسة يرقى إلى المستوى المطلوب عند مستوى دلالة 0.05"

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المؤسسات على مجموعة من المؤسسات الجزائرية

الشكل رقم (20): يوضح المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على إجمالي فقرات الجزء المتعلق بإدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها من الاستبيان والمتوسط الفرضي هو $u=03$



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS) وبرنامج EXCEL.V2010

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

والتي تنص على: "مستوى الأداء المقاس بأبعاده (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعليم والنمو، البعد البيئي) في المؤسسات محل الدراسة لا ترقى إلى المستوى المطلوب عند مستوى دلالة 0.05" من أجل إثبات الفرضية تم استخدام اختبار (T-TEST) في حالة العينة الواحدة one sample t-test ويسعى هذا الاختبار إلى الكشف عما إذا كان هناك دلالة إحصائية بين المتوسط الحسابي \bar{X} للإجابات عينة الدراسة على إجمالي فقرات الجزء المتعلق بإدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها المختلفة من الاستبيان حيث إن المتوسط الفرضي هو ($u=03$)

- مستوى الدلالة المعتمد في اختبار الفرضية : تم تحديد مستوى دلالة 0.05 في الدراسة وهو الأكثر استخداما وشيوعا في الدراسات.

- درجة الحرية DF : تحديد قيمة T الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 225 ومنه تكون قيمة T الجدولية تساوي 1.658

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المؤسسات على مجموعة من المؤسسات الجزائرية

- اتخاذ القرار في اختبار الفرضية :

الطريقة الأولى: تقوم على المقارنة بين قيمة T المحسوبة وقيمة T الجدولية حيث إذا كانت T المحسوبة أكبر من T الجدولية نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة
الطريقة الثانية: تقوم على مقارنة بين قيمة مستوى الدلالة Sig والمستخرجة من برنامج SPSS مع مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05 حيث إذا كانت قيمة Sig أقل أو تساوي مستوى دلالة 0.05 فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

الجدول رقم (39): يوضح المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على إجمالي فقرات الجزء المتعلق بالأداء

بإبعاده من الاستبيان والمتوسط الفرضي هو $u=03$

Valeur de test = 3								
إدارة الموارد البشرية الخضراء	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرق بين \bar{X} و μ_3	T المحسوبة	درجة الحرية	Sig	القرار
	126	3,6048	0,82775	0,60480	8,202	125	0,000	دال
قيمة T الجدولية = 1.658 عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية DF= 225								

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

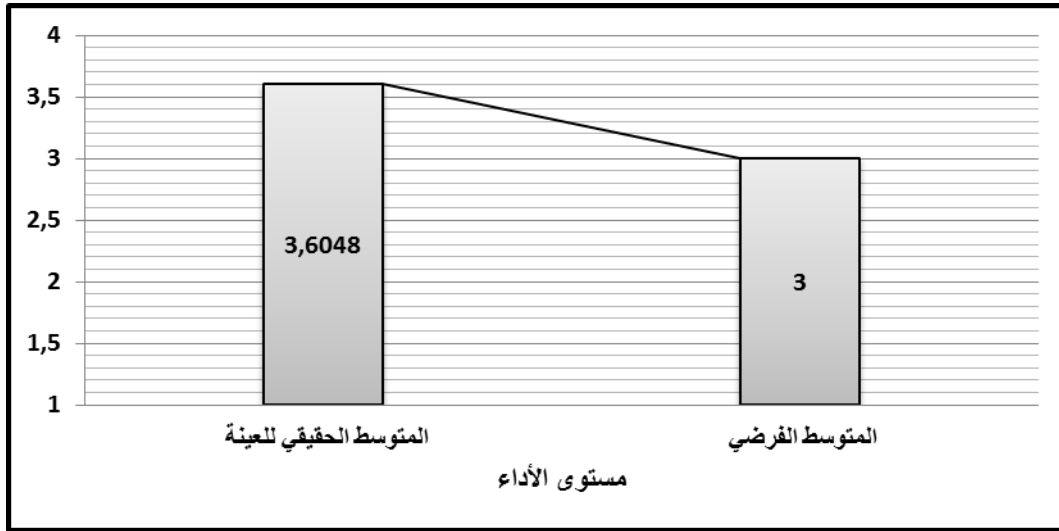
يشير الجدول رقم (39) أن قيمة المتوسط الحسابي والتي بلغت (3,6048) و انحراف معياري بلغ (0,82775) لأبعاد الأداء وهي أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي ($\mu=3$) و الفرق بينهما موجب والذي بلغ (0,60480) = ($\bar{X}-3$)، كما يوضح الجدول أن نتائج إجابات عينة الدراسة ذو دلالة إحصائية حيث أن قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت (8,202) أكبر من قيمة (T) الجدولية (1.658)، وإن قيمة Sig = 0.000 أقل من مستوى الدلالة 0.05، والتي تشير إلى أن مستوى الأداء بإبعاده (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعليم و النمو، البعد البيئي) في المؤسسات محل الدراسة ترقى إلى المستوى المطلوب.

اتخاذ القرار:

نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على: مستوى الأداء بإبعاده (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعليم والنمو، البعد البيئي) في المؤسسات محل الدراسة ترقى إلى المستوى المطلوب.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المؤسسات على مجموعة من المؤسسات الجزائرية

الشكل رقم (21): يوضح المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على إجمالي فقرات الجزء المتعلق بالأداء بأبعاده من الاستبيان والمتوسط الفرضي هو $u=03$



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS) وبرنامج EXCEL.V2010

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لدور إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادهما (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويضات والمكافآت الخضراء، حفظ الطاقة) في تحسين أداء أبعاده مجتمعة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعليم والنمو، البعد البيئي) في المؤسسات محل الدراسة.

- الأدوات إحصائية لاختبار الفرضية: من أجل إثبات الفرضية الرئيسية الثالثة تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لكشف على وجود ارتباط بين المتغيرات وكذلك عن مدى تأثير ومساهمة ودور المتغيرات المستقلة إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويضات والمكافآت الخضراء، حفظ الطاقة) في المتغير التابع الأداء في المؤسسة محل الدراسة
- مستوى الدلالة المعتمد في اختبار الفرضية: تم تحديد مستوى دلالة 0.05 في الدراسة وهو الأكثر استخداما وشيوعا في الدراسات.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المؤسسات على مجموعة من المؤسسات الجزائرية

- اتخاذ القرار في اختبار الفرضية :

الطريقة الأولى: تقوم على المقارنة بين قيمة T المحسوبة وقيمة T الجدولية حيث إذا كانت T المحسوبة أكبر من T الجدولية نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

الطريقة الثانية: تقوم على مقارنة بين قيمة مستوى الدلالة Sig والمستخرجة من برنامج SPSS مع مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05 حيث إذا كانت قيمة Sig أقل أو تساوي مستوى دلالة 0.05 فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

الجدول رقم (40): يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الرئيسية الثالثة

جدول المعاملات				معنوية الكلية لنموذج الانحدار المتعدد			القدرة التفسيرية		
Sig	T المحسوبة	β	إدارة الموارد البشرية الخضراء	Df	Sig	F المحسوبة	R ²	R	
0000.	4,587	0.802		5/120	*0.000	58.957	0.711	0.843	الأداء
138.0	493.1	110.0	التوظيف الأخضر						
739.0	335.0	029.0	التدريب والتطوير الأخضر						
134.0	510.1	127.0	تقييم الأداء الأخضر						
*009.0	648.2	152.0	التعويضات والمكافآت الخضراء						
*000.0	553.9	486.0	حفظ الطاقة						
معنوي عند مستوى (0.05) *									
قيمة T الجدولية = 1.980				قيمة F الجدولية = 2.2899					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يشير الجدول رقم (40) أن قيمة معامل الارتباط (R) والتي بلغت (84.30%) مما يعني وجود علاقة قوية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء في المؤسسات محل الدراسة.

ويلاحظ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الخضراء في المتغير التابع الأداء، من خلال قيمة (Sig) والتي بلغت (0.000) وهي أقل من (0.05) أيضا من خلال قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (58.957) وهي أكبر من قيمة الجدولية (2.2899) وهو ما يمثل معنوية نموذج الدراسة عند درجة حرية (Df = 120/5).

ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المؤسسات على مجموعة من المؤسسات الجزائرية

الأخضر، التعويضات والمكافئات الخضراء، حفظ الطاقة) في تحسين أداء بأبعاده مجتمعة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعليم والنمو، البعد البيئي) في المؤسسات محل الدراسة.

تحليل نموذج الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الرئيسية الثالثة

بعد تحديد معنوية العلاقة بين المتغير المستقل إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعاده (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويضات والمكافئات الخضراء، حفظ الطاقة) والمتغير التابع الأداء في المؤسسات محل الدراسة.

في هذا الجزء يقوم على تحليل نموذج الانحدار الخطي المتعدد من أجل التعرف على درجة (مرتفعة، متوسطة، منخفضة) مساهمة وتفسير المتغيرات المستقلة التي تؤدي إلى تفعيل المتغير التابع، وأيضا تحليل جدول المعاملات (B5.B4.B3.B2.B1.0B) المتغيرات المستقلة كل على حدا ومدى أثرها في المتغير التابع أي تحديد العوامل الأكثر مساهمة في أداء مؤسسات محل الدراسة وتحديد هل التأثير إيجابي أو سلبي أيهما ليس له تأثير ومن ثم استبعاده من نموذج الدراسة، ومنه نتبع المراحل التالية:

❖ بناء نموذج الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الرئيسية الثالثة:

$$1\text{£} 486 (x_5) + .0Y = B_0 + B_1(x_1) + B_2(x_2) + B_3(x_3) + B_4(x_4) + \text{£}_i$$

= الأخطاء العشوائية

B₀: المعامل الثابت

B₁(x₁): المعامل الانحدار للمتغير المستقل (التوظيف الأخضر)

B₂(x₂): المعامل الانحدار للمتغير المستقل (التدريب و التطوير الأخضر)

B₃(x₃): المعامل الانحدار للمتغير المستقل (تقييم الأداء الأخضر)

B₄(x₄): المعامل الانحدار للمتغير المستقل (التعويضات والمكافئات الخضراء)

B₅(x₅): المعامل الانحدار للمتغير المستقل (حفظ الطاقة)

Y: متغير التابع (الأداء)

من الجدول رقم (..) نجد:

$$1\text{£} 152 (x_4) + B_5(x_5) + .0127 (x_3) + .0029 (x_2) + .0110 + B_1(x_1) + .0Y =$$

حيث أن:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المؤسسات على مجموعة من المؤسسات الجزائرية

$$R^2=0.771 / R=0.843 / sig= 0.000 / DF=120/5$$

تقييم معامل التحديد للنموذج R_2

معامل التحديد وهو محصور بين (0 و1) حيث يفسر لنا النسبة المئوية التي يساهم بها متغير إدارة الموارد البشرية الخضراء في متغير الأداء حيث كلما كانت أقرب من 100 بالمئة كانت ذات فاعلية الكبيرة التي يتمتع بها نموذج في تمثيل العلاقة المدروسة، وتوضح النسبة المتبقية متغيرات أخرى لم تتطرق لها الدراسة وكذلك الخطأ العشوائي. ومنه نحدد معامل التحديد كما يلي: $0.333 = 3 / (0-1)$ حيث يمثل رقم 3 ثلاث مستويات لتفسير (مرتفعة، متوسطة، منخفضة)، ونحصل على المجالات كما يلي:

مجال معامل التحديد	من 0 إلى 0.333	من 0.334 إلى 0.666	من 0.667 إلى 1
درجة الأداء	منخفض	متوسط	مرتفع
النسبة المئوية	أقل من 33.3%	من 33.4% إلى 66.6%	أكثر من 66.7%

ومن خلال الجدول أعلاه نجد:

تشير قيمة معامل التحديد ($R^2=0.711$) إلى أن إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعدها قد فسرت ما نسبته (71.1%) من التباين الحاصل في الاداء في المؤسسات محل الدراسة وهي قيمة مرتفعة، والقيمة المتبقية 28.9% راجع إلى متغيرات أخرى لم تتطرق لها الدراسة وكذلك الخطأ العشوائي.

تقييم معاملات الانحدار

تحليل جدول المعاملات (B5.B4.B3.B2.B1.0B) المتغيرات المستقلة (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويضات والمكافئات الخضراء، حفظ الطاقة) وأيهما له تأثير في تحسين المتغير التابع (الاداء) أي تأثير معنوي، أيهما ليس له تأثير أي تأثير غير معنوي ومن ثم استبعادها من نموذج الدراسة.

ومن خلال الجدول رقم ... نجد:

- أن قيمة معامل B_1 المعامل الثابت قد بلغ ($B_1=0.802$) وقيمة (T) المحسوبة (4,587) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.98) عند مستوى ($Sig=0.000$) وهي معنوي، ومنه يتم ضمها إلى نموذج الدراسة.

- قيمة معامل B_1 لبعدها التوظيف الأخضر قد بلغ ($B_1=0.110$) وقيمة (T) المحسوبة (1.493) وهي أقل من قيمتها الجدولية (1.98) عند مستوى ($Sig=0.138$) وهي غير معنوية، ومنه يستبعد من نموذج الدراسة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المؤسسات على مجموعة من المؤسسات الجزائرية

- قيمة معامل B_2 بعد لتدريب والتطوير الأخضر قد بلغ ($B_2 = 0.029$) وقيمة (T) المحسوبة (0.335) وهي أقل من قيمتها الجدولية (1.98) عند مستوى ($Sig=0.739$) وهي غير معنوية، ومنه يستبعد من نموذج الدراسة

- قيمة معامل B_3 بعد تقييم الأداء الأخضر قد بلغ ($B_3 = 0.127$) وقيمة (T) المحسوبة (1.510) وهي أقل من قيمتها الجدولية (1.98) عند مستوى ($Sig=0.134$) وهي غير معنوية، ومنه يستبعد من نموذج الدراسة

- قيمة معامل B_4 بعد التعويضات والمكافئات الخضراء قد بلغ ($B_4 = 0.152$) وقيمة (T) المحسوبة (2.648) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.98) عند مستوى ($Sig=0.009$) وهي معنوية، ومنه يتم ضمها إلى نموذج الدراسة.

- قيمة معامل B_5 بعد حفظ الطاقة قد بلغ ($B_5 = 0.486$) وقيمة (T) المحسوبة (9.553) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.98) عند مستوى ($Sig=0.000$) وهي معنوية، ومنه يتم ضمها إلى نموذج الدراسة.

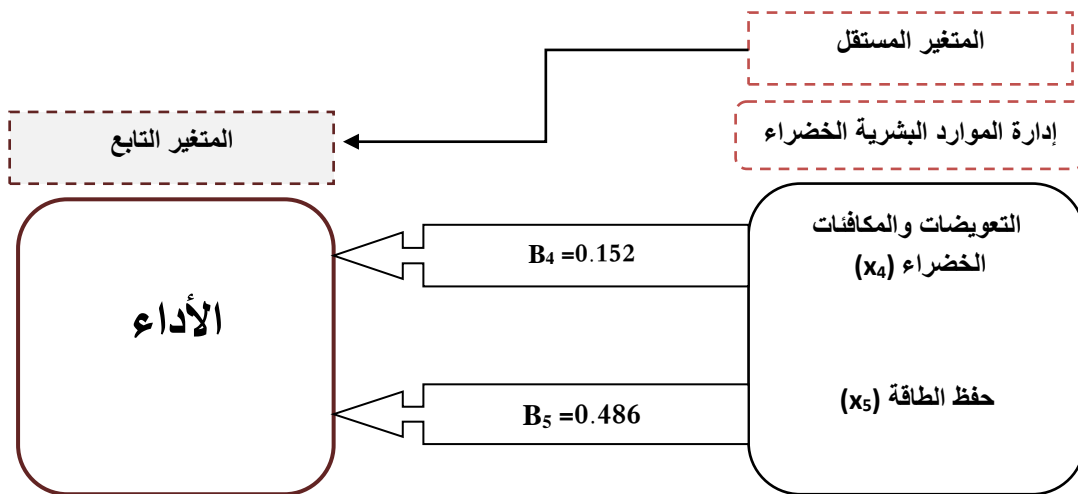
إذن نموذج الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الرئيسية الثالثة بالمؤسسات محل الدراسة:

$$Y = 0.0110 + B_4(x_4) + B_5(x_5)$$

حيث أن:

$$R^2 = 0.771 / R = 0.843 / sig = 0.000 / DF = 120/5$$

الشكل رقم (22): يوضح النموذج الميداني لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

رابعاً: الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة:

لمعرفة تأثير متغيرات مستقلة بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويضات والمكافآت الخضراء، حفظ الطاقة) وتحسين الأداء بأبعادها مجتمعة في المؤسسات محل الدراسة كلا على حدا، ندرس العلاقة بينهما باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط للكشف على وجود ارتباط بين المتغيرات وكذلك عن مدى مساهمة ودور كل متغير مستقل على حدا، وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (41): يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الرئيسية

نتيجة العلاقة بين المتغيرات	معنوية الكلية لنموذج الانحدار المتعدد		القدرة التفسيرية		المتغير التابع	المتغير المستقل	اختبار الفرضية الفرعية
	Sig	F المحسوبة	R ²	R			
توجد علاقة	0000.	475.77	3850.	6200.	الأداء	التوظيف الأخضر	الفرضية الفرعية 01
توجد علاقة	0000.	525.84	4050.	6370.		التدريب والتطوير الأخضر	الفرضية الفرعية 02
توجد علاقة	0000.	071.84	4040.	6360.		تقييم الأداء الأخضر	الفرضية الفرعية 03
توجد علاقة	0000.	603.76	3820.	6180.		التعويضات والمكافآت الخضراء	الفرضية الفرعية 04
توجد علاقة	0000.	179.177	5880.	7670.		حفظ الطاقة	الفرضية الفرعية 05
قيمة F الجدولية = 3.8415 عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية (1, 124)							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

01- الفرضية الفرعية الأولى:

والتي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور التوظيف الأخضر في تحسين أداء بأبعاده مجتمعة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعليم والنمو، البعد البيئي) في المؤسسات محل الدراسة"، حيث تشير نتائج الجدول أعلاه أن معامل الارتباط (R) بين التوظيف الأخضر و المتغير التابع الأداء بلغ (0.620) وهو دال إحصائياً حيث قيمة F المحسوبة (77.475) أكبر من قيمة F الجدولية (3.8415) عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية (1/124) وأيضاً قيمة (Sig) والتي بلغت (0.000) وهي أقل من (0.05)، أي توجد علاقة دالة إحصائياً المتغيرات المستقل والمتغير التابع وأن قيمة معامل التحديد بلغ (R² = 0.385) أي أن ما قيمته (0.385) من التغيرات في أداء مؤسسات محل الدراسة ناتج عن التغير في الاهتمام (بالتوظيف الأخضر) ومنه فإن المتغير التوظيف الأخضر يفسر (38.5%) من التغيرات التي تحدث في أداء مؤسسات محل الدراسة، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة " يوجد

أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور التوظيف الأخضر في تحسين أداء بأبعاده مجتمعة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعليم والنمو، البعد البيئي) في المؤسسات محل الدراسة".

02-الفرضية الفرعية الثانية:

والتي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور التدريب والتطوير الأخضر في تحسين أداء بأبعاده مجتمعة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعليم والنمو، البعد البيئي) في المؤسسات محل الدراسة"، حيث تشير نتائج الجدول أعلاه أن معامل الارتباط (R) بين التدريب و التطوير الأخضر و المتغير التابع الأداء بلغ (0.636) وهو دال إحصائيا حيث قيمة F المحسوبة (84.525) أكبر من قيمة F الجدولية (3.8415) عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية (124/1) وأيضا قيمة (Sig) والتي بلغت (0.000) وهي أقل من (0.05)، أي توجد علاقة دالة إحصائيا المتغيرات المستقل والمتغير التابع وأن قيمة معامل التحديد بلغ ($R^2 = 0.405$) أي أن ما قيمته (0.405) من التغيرات في أداء مؤسسات محل الدراسة ناتج عن التغير في الاهتمام (بالتدريب و التطوير الأخضر) ومنه فإن المتغير التدريب و التطوير الأخضر يفسر (40.5%) من التغيرات التي تحدث في أداء مؤسسات محل الدراسة، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور التدريب والتطوير الأخضر في تحسين أداء بأبعاده مجتمعة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعليم والنمو، البعد البيئي) في المؤسسات محل الدراسة".

03-الفرضية الفرعية الثالثة:

والتي تنص على أنه : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور تقييم الأداء الأخضر في تحسين أداء بأبعاده مجتمعة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعليم والنمو، البعد البيئي) في المؤسسات محل الدراسة"، حيث تشير نتائج الجدول أعلاه أن معامل الارتباط (R) بين تقييم الأداء الأخضر و المتغير التابع الأداء بلغ (0.637) وهو دال إحصائيا حيث قيمة F المحسوبة (84.071) أكبر من قيمة F الجدولية (3.8415) عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية (124/1) وأيضا قيمة (Sig) والتي بلغت (0.000) وهي أقل من (0.05)، أي توجد علاقة دالة إحصائيا المتغيرات المستقل والمتغير التابع وأن قيمة معامل التحديد بلغ ($R^2 = 0.404$) أي أن ما قيمته (0.404) من التغيرات في أداء مؤسسات محل الدراسة

ناتج عن التغير في الاهتمام (بتقييم الأداء الأخضر) ومنه فإن المتغير تقييم الأداء الأخضر يفسر (40.4%) من التغيرات التي تحدث في أداء مؤسسات محل الدراسة، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور تقييم الأداء الأخضر في تحسين أداء بأبعاده مجتمعة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعليم والنمو، البعد البيئي) في المؤسسات محل الدراسة"

04-الفرضية الفرعية الرابعة:

والتي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور التعويضات والمكافآت الخضراء في تحسين أداء بأبعاده مجتمعة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعليم والنمو، البعد البيئي) في المؤسسات محل الدراسة"، حيث تشير نتائج الجدول أعلاه أن معامل الارتباط (R) بين التعويضات والمكافآت الخضراء و المتغير التابع الأداء بلغ (0.618) وهو دال إحصائيا حيث قيمة F المحسوبة (76.603) أكبر من قيمة F الجدولية (3.8415) عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية (124/1) وأيضا قيمة (Sig) والتي بلغت (0.000) وهي أقل من (0.05)، أي توجد علاقة دالة إحصائيا المتغيرات المستقل والمتغير التابع وأن قيمة معامل التحديد بلغ ($R^2 = 0.382$) أي أن ما قيمته (0.382) من التغيرات في أداء مؤسسات محل الدراسة ناتج عن التغير في الاهتمام (بالتعويضات والمكافآت الخضراء) ومنه فإن المتغير التعويضات والمكافآت الخضراء يفسر (38.2%) من التغيرات التي تحدث في أداء مؤسسات محل الدراسة، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور التعويضات والمكافآت الخضراء في تحسين أداء بأبعاده مجتمعة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعليم والنمو، البعد البيئي) في المؤسسات محل الدراسة".

05- الفرضية الفرعية الخامسة:

والتي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور حفظ الطاقة في تحسين أداء بأبعاده مجتمعة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعليم والنمو، البعد البيئي) في المؤسسات محل الدراسة"، حيث تشير نتائج الجدول أعلاه أن معامل الارتباط (R) بين حفظ الطاقة و المتغير التابع الأداء بلغ (0.767) وهو دال إحصائيا حيث قيمة F المحسوبة (177.179) أكبر من قيمة F الجدولية (3.8415) عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية (124/1) وأيضا قيمة (Sig) والتي بلغت (0.000)

وهي أقل من (0.05)، أي توجد علاقة دالة إحصائية المتغيرات المستقل والمتغير التابع وأن قيمة معامل التحديد بلغ ($R^2 = 0.588$) أي أن ما قيمته (0.588) من التغيرات في أداء مؤسسات محل الدراسة ناتج عن التغير في الاهتمام (بمحافظة الطاقة) ومنه فإن المتغير حفظ الطاقة يفسر (58.8%) من التغيرات التي تحدث في أداء مؤسسات محل الدراسة ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور حفظ الطاقة في تحسين أداء بأبعاده مجتمعة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعليم والنمو، البعد البيئي) في المؤسسات محل الدراسة"

خامسا: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:

لتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا لاختلاف البيانات الشخصية والوظيفية تم اقتراح الفرضية الرئيسية الرابعة والتي تنص على: "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في اتجاهات الباحثين لأهمية أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء نحو الأداء تعزي المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة، المركز الوظيفي)" ومن أجل التعرف على أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة، المركز الوظيفي) على متوسط إجابات وأراء عينة الدراسة نحو دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء في المؤسسات محل الدراسة، فإننا ندرس كل متغير من المتغيرات الشخصية والوظيفية كل على حدا، باستخدام اختبار T-TEST في حالة دراسة الفروق بين المتوسطين، واختبار التباين الأحادي one – way ANOVA في حالة دراسة الفروق بين أكثر من متوسطين كما يلي:

01-الفرضية الفرعية الأولى:

والتي تنص على أنه: "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين لأهمية أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء نحو الأداء تعزي إلى متغير (الجنس) في المؤسسات محل الدراسة".

الأدوات الإحصائية المستخدمة في اختبار الفرضية:

من أجل إثبات الفرضية تم استخدام اختبار (T-TEST) ويسعى هذا الاختبار إلى الكشف عن الفروق بين المتوسطات لفتتين فقط وهما متغير الجنس (ذكر، أناث).

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المؤسسات على مجموعة من المؤسسات الجزائرية

- مستوى الدلالة المعتمد في اختبار الفرضية : تم تحديد مستوى دلالة 0.05 في الدراسة وهو الأكثر استخداما وشيوعا في الدراسات.

- درجة الحرية **DF** : تحديد قيمة T الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 224 ومنه تكون قيمة T الجدولية تساوي 1.980

- اتخاذ القرار في اختبار الفرضية :

الطريقة الأولى: تقوم على المقارنة بين قيمة T المحسوبة وقيمة T الجدولية حيث إذا كانت T المحسوبة أكبر من T الجدولية نرفض الفرضية الفرية ونقبل الفرضية البديلة

الطريقة الثانية: تقوم على مقارنة بين قيمة مستوى الدلالة Sig والمستخرجة من برنامج SPSS مع مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05 حيث إذا كانت قيمة Sig أقل أو تساوي مستوى دلالة 0.05 فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

الجدول رقم (42): يوضح فروق ذات دلالة إحصائية لأهمية أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء نحو الأداء

تعزي إلى متغير (الجنس)

القرار	sig	درجة الحرية	المحسوبة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	الجنس	
لا توجد فروق	0,356	124	0,011	0,81139	3,1756	87	ذكر	إدارة الموارد
				0,93929	3,1774	39	أنثى	البشرية الخضراء
لا توجد فروق	0,265	124	0,135	0,77831	3,6115	87	ذكر	الأداء
				0,93945	3,5899	39	أنثى	
قيمة T الجدولية = 1.980 عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 224 DF=								

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

من نتائج الجدول رقم 42 نجد:

إدارة الموارد البشرية الخضراء: أن قيمة T المحسوبة تقدر ب (0.011) وهي أصغر بكثير من قيمة T الجدولية (1.980)، وأن مستوى الدلالة (sig = 0,356) أكبر من مستوى دلالة 0.05، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05= في اتجاهات الباحثين الذكور والاناث حول أهمية أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات محل الدراسة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المؤسسات على مجموعة من المؤسسات الجزائرية

الأداء: ان قيمة T المحسوبة تقدر ب (0,135) وهي أصغر بكثير من قيمة T الجدولية (0,265)، وأن مستوى الدلالة ($\text{sig} = 0,356$) أكبر من مستوى لدلالة 0.05، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05= في اتجاهات الباحثين الذكور والاناث حول أهمية الأداء في المؤسسات محل الدراسة. ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين لأهمية أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء نحو الأداء تعزي إلى متغير (الجنس) في المؤسسات محل الدراسة

02-الفرضية الفرعية الثانية:

والتي تنص على أنه: "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين لأهمية أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء نحو الأداء تعزي إلى متغير (العمر) في المؤسسات محل الدراسة".

الأدوات الإحصائية المستخدمة في اختبار الفرضية:

من أجل إثبات الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ويسعى هذا الاختبار إلى الكشف عن الفروق بين المتوسطات لأكثر من فئتين لمتغير العمر (أقل من 30 سنة/30 سنة إلى 40 سنة/ من 41 سنة إلى 45 سنة/ 50 سنة فأكثر).

-مستوى الدلالة المعتمد في اختبار الفرضية : تم تحديد مستوى دلالة 0.05 في الدراسة وهو الأكثر استخداما وشيوعا في الدراسات.

-درجة الحرية **DF** : تحديد قيمة F الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 3/122 ومنه تكون قيمة F الجدولية تساوي 2.6049

- اتخاذ القرار في اختبار الفرضية :

الطريقة الأولى: تقوم على المقارنة بين قيمة F المحسوبة وقيمة F الجدولية حيث إذا كانت F المحسوبة أكبر من F الجدولية نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

الطريقة الثانية: تقوم على مقارنة بين قيمة مستوى الدلالة Sig والمستخرجة من برنامج SPSS مع مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05 حيث إذا كانت قيمة Sig أقل أو تساوي مستوى دلالة 0.05 فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المؤسسات على مجموعة

من المؤسسات الجزائرية

الجدول رقم (43): يوضح فروق ذات دلالة إحصائية لأهمية أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء نحو الأداء

تعزي إلى متغير (العمر)

القرار	sig	F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	الجنس	
لا توجد فروق	0,790	0,349	0,256	03	0,768	بين المجموعات	إدارة الموارد
			0,733	122	89,377	داخل المجموعات	البشرية
				125	90,145	المجموع	الخضراء
لا توجد فروق	0,526	0,747	0,515	03	1,545	بين المجموعات	الأداء
			0,689	122	84,101	داخل المجموعات	
				125	85,646	المجموع	
قيمة F الجدولية = 2.6049 عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية DF= 3/122							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

من نتائج الجدول رقم 43 نجد:

إدارة الموارد البشرية الخضراء: ان قيمة F المحسوبة تقدر ب (0.349) وهي أصغر بكثير من قيمة T الجدولية (2.6049)، وأن مستوى الدلالة (sig = 0.790) أكبر من مستوى دلالة 0.05، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 = في اتجاهات المبحوثين بين فئات متغير العمر (أقل من 30 سنة/ 30 سنة إلى 40 سنة/ من 41 سنة إلى 45 سنة/ 50 سنة فأكثر) حول أهمية أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات محل الدراسة.

الأداء: ان قيمة F المحسوبة تقدر ب (0.747) وهي أصغر بكثير من قيمة T الجدولية (2.6049)، وأن مستوى الدلالة (sig = 0.526) أكبر من مستوى دلالة 0.05، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 = في اتجاهات المبحوثين بين فئات متغير العمر (أقل من 30 سنة/ 30 سنة إلى 40 سنة/ من 41 سنة إلى 45 سنة/ 50 سنة فأكثر) حول أهمية الأداء في المؤسسات محل الدراسة.

ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية: "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين

لأهمية أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء نحو الأداء تعزي إلى متغير (العمر) في المؤسسات محل الدراسة"

03-الفرضية الفرعية الثالثة:

والتي تنص على أنه: "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين لأهمية أبعاد إدارة الموارد البشرية

الخضراء نحو الأداء تعزي إلى متغير (المستوى التعليمي) في المؤسسات محل الدراسة".

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المؤسسات على مجموعة من المؤسسات الجزائرية

الأدوات الإحصائية المستخدمة في اختبار الفرضية:

من أجل إثبات الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ويسعى هذا الاختبار إلى الكشف عن الفروق بين المتوسطات لأكثر من فئتين لمتغير المستوى التعليمي (بكالوريا / ليسانس / ماستر أو ماجستير / شهادة أخرى).

- مستوى الدلالة المعتمد في اختبار الفرضية : تم تحديد مستوى دلالة 0.05 في الدراسة وهو الأكثر استخداما وشيوعا في الدراسات.

- درجة الحرية **DF** : تحديد قيمة F الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 3/122 ومنه تكون قيمة F الجدولية تساوي 2.6049

- اتخاذ القرار في اختبار الفرضية :

الطريقة الأولى: تقوم على المقارنة بين قيمة F المحسوبة وقيمة F الجدولية حيث إذا كانت F المحسوبة أكبر من F الجدولية نرفض الفرضية الفرية ونقبل الفرضية البديلة.

الطريقة الثانية: تقوم على مقارنة بين قيمة مستوى الدلالة Sig والمستخرجة من برنامج SPSS مع مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05 حيث إذا كانت قيمة Sig أقل أو تساوي مستوى دلالة 0.05 فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

الجدول رقم (44): يوضح فروق ذات دلالة إحصائية لأهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء نحو الأداء تعزي

إلى متغير (المستوى التعليمي)

القرار	sig	المحسوبة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	الجنس	
لا توجد فروق	0,386	1,020	0,735	03	2,206	بين المجموعات	إدارة الموارد
			0,721	122	87,939	داخل المجموعات	البشرية
				125	90,145	المجموع	الخضراء
لا توجد فروق	0,768	0,379	0,264	03	0,791	بين المجموعات	الأداء
			0,696	122	84,855	داخل المجموعات	
				125	85,646	المجموع	
قيمة F الجدولية = 2.6049 عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية DF= 3/122							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المؤسسات على مجموعة من المؤسسات الجزائرية

من نتائج الجدول رقم 44 نجد:

إدارة الموارد البشرية الخضراء: ان قيمة F المحسوبة تقدر ب (1.020) وهي أصغر بكثير من قيمة T الجدولية (2.6049)، وأن مستوى الدلالة ($0.386 = \text{sig}$) أكبر من مستوى لدلالة 0.05، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 =$ في اتجاهات المبحوثين بين فئات متغير المستوى التعليمي (بكالوريا / ليسانس / ماستر أو ماجستير / شهادة أخرى) حول أهمية أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات محل الدراسة.

الأداء: ان قيمة F المحسوبة تقدر ب (0,379) وهي أصغر بكثير من قيمة T الجدولية (2.6049)، وأن مستوى الدلالة ($0.768 = \text{sig}$) أكبر من مستوى لدلالة 0.05، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 =$ في اتجاهات المبحوثين بين فئات المستوى التعليمي (بكالوريا / ليسانس / ماستر أو ماجستير / شهادة أخرى) حول أهمية الأداء في المؤسسات محل الدراسة.

ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية: "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين لأهمية أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء نحو الأداء تعزي إلى متغير (المستوى التعليمي) في المؤسسات محل الدراسة"

04-الفرضية الفرعية الرابعة:

والتي تنص على أنه: "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين لأهمية أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء نحو الأداء تعزي إلى متغير (عدد سنوات الخدمة) في المؤسسات محل الدراسة".

الأدوات الإحصائية المستخدمة في اختبار الفرضية:

من أجل إثبات الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ويسعى هذا الاختبار إلى الكشف عن الفروق بين المتوسطات لأكثر من فئتين لمتغير المستوى التعليمي (بكالوريا / ليسانس / ماستر أو ماجستير / شهادة أخرى).

- مستوى الدلالة المعتمد في اختبار الفرضية : تم تحديد مستوى دلالة 0.05 في الدراسة وهو الأكثر استخداما وشيوعا في الدراسات.

- درجة الحرية DF : تحديد قيمة F الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 3/122 ومنه تكون قيمة F الجدولية تساوي 2.6049

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المؤسسات على مجموعة من المؤسسات الجزائرية

- اتخاذ القرار في اختبار الفرضية :

الطريقة الأولى: تقوم على المقارنة بين قيمة F المحسوبة وقيمة F الجدولية حيث إذا كانت F المحسوبة أكبر من F الجدولية نرفض الفرضية الفرية ونقبل الفرضية البديلة.

الطريقة الثانية: تقوم على مقارنة بين قيمة مستوى الدلالة Sig والمستخرجة من برنامج SPSS مع مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05 حيث إذا كانت قيمة Sig أقل أو تساوي مستوى دلالة 0.05 فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

الجدول رقم (45): يوضح فروق ذات دلالة إحصائية لأهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء نحو الأداء تعزي

إلى متغير (عدد سنوات الخدمة)

القرار	sig	المحسوبة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	الجنس	
لا توجد فروق	0, 196	1,586	1,128	03	3,383	بين المجموعات	إدارة الموارد البشرية الخضراء
			0,711	122	86,762	داخل المجموعات	
				125	90,145	المجموع	
لا توجد فروق	0, 364	1,071	0,732	03	2,197	بين المجموعات	الأداء
			0,684	122	83,449	داخل المجموعات	
				125	85,646	المجموع	
قيمة F الجدولية = 2.6049 عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية DF= 3/122							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

من نتائج الجدول رقم 45 نجد:

إدارة الموارد البشرية الخضراء: ان قيمة F المحسوبة تقدر ب (1,586) وهي أصغر بكثير من قيمة T الجدولية (2.6049)، وأن مستوى الدلالة (sig = 0, 196) أكبر من مستوى دلالة 0.05، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 = في اتجاهات الباحثين بين فئات متغير عدد سنوات الخدمة (أقل من 3 سنوات / من 3 سنوات إلى 6 سنوات / 7 سنوات إلى 9 سنوات / أكثر من 9 سنوات) حول أهمية أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات محل الدراسة.

الأداء: ان قيمة F المحسوبة تقدر ب (1.071) وهي أصغر بكثير من قيمة T الجدولية (2.6049)، وأن مستوى الدلالة (sig = 0.364) أكبر من مستوى دلالة 0.05، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 = في اتجاهات الباحثين بين فئات متغير عدد سنوات الخدمة (أقل من 3 سنوات / من 3 سنوات إلى 6 سنوات / 7 سنوات إلى 9 سنوات / أكثر من 9 سنوات) حول أهمية أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات محل الدراسة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المؤسسات على مجموعة من المؤسسات الجزائرية

سنوات إلى 6 سنوات / 7 سنوات إلى 9 سنوات / أكثر من 9 سنوات) حول أهمية الأداء في المؤسسات محل الدراسة.

ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية: "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين لأهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء نحو الأداء تعزي إلى متغير (عدد سنوات الخدمة) في المؤسسات محل الدراسة".

05-الفرضية الفرعية الخامسة:

والتي تنص على أنه: "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين لأهمية أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء نحو الأداء تعزي إلى متغير (المركز الوظيفي) في المؤسسات محل الدراسة".

الأدوات الإحصائية المستخدمة في اختبار الفرضية:

من أجل إثبات الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ويسعى هذا الاختبار إلى الكشف عن الفروق بين المتوسطات لأكثر من فئتين لمتغير المركز الوظيفي (رئيس دائرة / رئيس فرع / إطار / رئيس مصلحة/ إطار مسير).

-مستوى الدلالة المعتمد في اختبار الفرضية : تم تحديد مستوى دلالة 0.05 في الدراسة وهو الأكثر استخداما وشيوعا في الدراسات.

-درجة الحرية **DF** : تحديد قيمة F الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 4/121 ومنه تكون قيمة F الجدولية تساوي 2.3719

- اتخاذ القرار في اختبار الفرضية :

الطريقة الأولى: تقوم على المقارنة بين قيمة F المحسوبة وقيمة F الجدولية حيث إذا كانت F المحسوبة أكبر من F الجدولية نرفض الفرضية الفرية ونقبل الفرضية البديلة.

الطريقة الثانية: تقوم على مقارنة بين قيمة مستوى الدلالة Sig والمستخرجة من برنامج SPSS مع مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05 حيث إذا كانت قيمة Sig أقل أو تساوي مستوى دلالة 0.05 فإننا نرفض الفرضية الفرية ونقبل الفرضية البديلة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المؤسسات على مجموعة من المؤسسات الجزائرية

الجدول رقم (46): يوضح فروق ذات دلالة إحصائية لأهمية أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء نحو الأداء

تعزي إلى متغير (المركز الوظيفي)

القرار	sig	F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	الجنس	
لا توجد فروق	0,224	1,444	1,027	04	4,108	بين المجموعات	إدارة الموارد
			0,711	121	86,037	داخل المجموعات	البشرية
				125	90,145	المجموع	الخضراء
لا توجد فروق	0,134	1,795	1,199	04	4,108	بين المجموعات	الأداء
			0,668	121	80,848	داخل المجموعات	
				125	85,646	المجموع	
قيمة F الجدولية = 2.3719 عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية DF= 4/121							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

من نتائج الجدول رقم 46 نجد:

إدارة الموارد البشرية الخضراء: ان قيمة F المحسوبة تقدر ب (1.444) وهي أصغر بكثير من قيمة T الجدولية (2.3719)، وأن مستوى الدلالة (sig=0.224) أكبر من مستوى دلالة 0.05، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05= في اتجاهات الباحثين بين فئات متغير المركز الوظيفي (رئيس دائرة / رئيس فرع / إطار / رئيس مصلحة/ إطار مسير)، حول أهمية أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات محل الدراسة.

الأداء: ان قيمة F المحسوبة تقدر ب (1.795) وهي أصغر بكثير من قيمة T الجدولية (2.3719)، وأن مستوى الدلالة (sig=0.134) أكبر من مستوى دلالة 0.05، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05= في اتجاهات الباحثين بين فئات متغير المركز الوظيفي (رئيس دائرة / رئيس فرع / إطار / رئيس مصلحة/ إطار مسير)، حول أهمية الأداء في المؤسسات محل الدراسة.

ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية: "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين لأهمية أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء نحو الأداء تعزي إلى متغير (المركز الوظيفي) في المؤسسات محل الدراسة"

خلاصة

في هذا الفصل قمنا بإسقاط الجانب النظري على الواقع العملي من خلال الدراسة التطبيقية التي قادتنا للتعرف على مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المؤسسة، كما تم تناول هذه الدراسة من خلال عدة جوانب انطلاقاً من المنهج المتبع، بعدما قمنا بتوزيع الاستمارات على عينة الدراسة قدرت 126 فرد، على مجموعة المؤسسات الجزائرية كان هدفنا من خلال الإجابة على إشكالية دراستنا ما مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعاده (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويضات والمكافآت الخضراء، حفظ الطاقة) في تحسين أداء (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، البعد البيئي) على مجموعة من المؤسسات الجزائرية، بعدها قمنا بتفريغها ومعالجتها باستخدام برنامج SPSS، وبعد عرض وتحليل وتفسير النتائج الدراسة الميدانية، توصلنا أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعاده (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويضات والمكافآت الخضراء، حفظ الطاقة) في تحسين أداء بأبعاده مجتمعة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعليم والنمو، البعد البيئي) في المؤسسات محل الدراسة.

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns in black and white, framing the central text. The border is composed of repeating motifs that create a continuous, elegant frame around the page.

الخاتمة

خلاصة

تم من خلال هذه الدراسة الإجابة عن الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات المقدمة، وكل هذا من خلال التطرق إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية حول موضوع الدراسة ومتغيراتها الرئيسية والقيام بدراسة على مجموعة من المؤسسات الجزائرية (مؤسسة سونلغاز تبسة، مؤسسة نفضال تبسة، مؤسسة صوميفوص تبسة، مؤسسة الإسمنت تبسة) من خلال إستبيان موجه بشكل خاص إلى (رئيس فرع، رئيس دائرة، رئيس مصلحة، إطار مسير، إطار) كونهم من يمتلكون معلومات واهتمامات من أنماط التفكير وباعتبارهم مسؤولون عن تأمين مستقبل منظماتهم بحكم مسمياتهم الوظيفية والمسؤوليات المكلفين بها والتي تفرض عليهم البحث عن كل ما هو جديد وذو فائدة مع قدرتهم على مجاراة ومواكبة التغيرات البيئية للمحافظة على تحسين الأداء، وبما أن الأبعاد المعتمدة في إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل) ركزت على (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويضات والمكافآت الخضراء، حفظ الطاقة)، أما بالنسبة للمتغير التابع الأداء فقد ركز على الأبعاد (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعليم والنمو، البعد البيئي)، وقد تم عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة تحليلاً وصفيًا استدلالياً باستخدام الطرق الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة المتغيرات في هذه الدراسة وصولاً إلى أهم النتائج والتوصيات والمقترحات وآفاق الدراسة.

وفي ضوء ما تقدم يتضح أن إدارة الموارد البشرية الخضراء من المواضيع الهامة والرئيسية في الفكر الإداري الحديث، حيث تلعب دور مهم في أنشطة صديقة للبيئة من خلال إشراك الأفراد كجزء من المبادرات الخضراء، وتوفير القوى العاملة ذات التوجه الأخضر بجانب القيام بالعديد من الممارسات كتدريبهم ووضع نظام تعويضات ومكافآت خضراء وتقييم أدائهم الأخضر، فمنظمات الأعمال اليوم تدرك أنه يتعين عليها زيادة روح تحمل المسؤولية الاجتماعي والبيئية، من خلال ممارستها لسلوكيات خضراء، فلم يعد تبني ممارسات إدارة الوارد البشرية الخضراء أمراً اختيارياً بل صار ضرورة حتمية لكل منظمة تسعى لتحقيق الاستدامة البيئية والتحسين في أداءها بحكم المنافع التي تقدمها وطبيعة الخصائص التي تمتاز بها مقارنة بالمنظمات والقطاعات الأخرى.

❖ نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج ومن أهمها ما يلي:

- كان مستوى أهمية (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، المكافآت والتعويضات الخضراء، تقييم الأداء الأخضر) في المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة بدرجة متوسط؛

- تبين أن مستوى أهمية حفظ الطاقة في المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان بدرجة مرتفع؛
- أظهرت النتائج أن مستوى أهمية (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعليم والنمو، البعد البيئي) في المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة بدرجة مرتفع؛
- تبين أن مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويضات والمكافآت الخضراء، حفظ الطاقة) جيد في المؤسسات محل الدراسة فقد كانت بدرجة متوسط وبمتوسط حسابي قدره (3.1762)؛
- من خلال العلاقة بين المتغيرات المستقلة إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويضات والمكافآت الخضراء، حفظ الطاقة) في تحسين الأداء بأبعاده مجتمعة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعليم والنمو، البعد البيئي) في المؤسسات محل الدراسة تم التوصل إلى ما يلي:
- العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع هي علاقة ذات دلالة إحصائية وعليه فإن نسبة مساهمة المتغيرات المستقلة إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويضات والمكافآت الخضراء، حفظ الطاقة) تفسر (71.1%) من المتغيرات التي تحدث في تحسين الأداء بالمؤسسات محل الدراسة والباقي (28.9%) راجع إلى عوامل أخرى منها العوامل الغير ممثلة في النموذج المقترح بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية؛
- اتضح لنا أن المتغيرات المستقلة (التوظيف الأخضر، لتدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر) وحسب آراء واتجاهات أفراد العينة أنها لا تؤثر في تحسين الأداء بالمؤسسات محل الدراسة، أما المتغيرات الأكثر تأثيراً هي (التعويضات والمكافآت الخضراء، حفظ الطاقة)؛
- تم التوصل من خلال اختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة لكل بعد من أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء منفرد (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويضات والمكافآت الخضراء، حفظ الطاقة) في تحسين الأداء بأبعاده مجتمعة في المؤسسات محل الدراسة إلى ما يلي:
- أثبتت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور التوظيف الأخضر في تحسين الأداء بأبعاده مجتمعة في مجموعة من المؤسسات الجزائرية حيث يساهم التوظيف الأخضر في تفسير (38.5%) من المتغيرات التي تحدث في تحسين الأداء بالمؤسسات محل الدراسة؛

- أثبتت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور التدريب والتطوير الأخضر في تحسين الأداء بأبعاده مجتمعة في مجموعة من المؤسسات الجزائرية حيث يساهم التدريب والتطوير الأخضر في تفسير (40.5%) من المتغيرات التي تحدث في تحسين الأداء بالمؤسسات محل الدراسة؛
- أثبتت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور تقييم الأداء الأخضر في تحسين الأداء بأبعاده مجتمعة في مجموعة من المؤسسات الجزائرية حيث يساهم تقييم الأداء الأخضر في تفسير (40.4%) من المتغيرات التي تحدث في تحسين الأداء بالمؤسسات محل الدراسة؛
- أثبتت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور التعويضات والمكافآت الخضراء في تحسين الأداء بأبعاده مجتمعة في مجموعة من المؤسسات الجزائرية حيث تساهم التعويضات والمكافآت الخضراء في تفسير (38.2%) من المتغيرات التي تحدث في تحسين الأداء بالمؤسسات محل الدراسة؛
- أثبتت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور حفظ الطاقة في تحسين الأداء بأبعاده مجتمعة في مجموعة من المؤسسات الجزائرية حيث يساهم حفظ الطاقة في تفسير (58.8%) من المتغيرات التي تحدث في تحسين الأداء بالمؤسسات محل الدراسة؛
- أثبتت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين لأهمية أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء نحو الأداء تعزي إلى متغير (الجنس) في المؤسسات محل الدراسة؛
- أثبتت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين لأهمية أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء نحو الأداء تعزي إلى متغير (العمر) في المؤسسات محل الدراسة؛
- أثبتت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين لأهمية أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء نحو الأداء تعزي إلى متغير (عدد سنوات الخدمة) في المؤسسات محل الدراسة؛
- أثبتت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين لأهمية أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء نحو الأداء تعزي إلى متغير (المركز الوظيفي) في المؤسسات محل الدراسة؛

- أصبحت إدارة الموارد البشرية الخضراء من الاتجاهات الحديثة التي تتبنى المحافظة على بيئة العمل والبيئة بشكل عام عبر تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وما يجعلها قادرة على تحقيق ذلك هو التماسها المباشر مع الموارد البشرية المعنية بتطبيق هذه الممارسات؛
- يعمل مصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء على تنظيم العاملين لأعمالهم داخل المؤسسة لتتكيف مع التغيرات وحفظ بيئات العمل وبالتالي إثراء الوعي الحالي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في سياقات العمل؛
- هناك جملة من الممارسات التي تساعد على تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في منظمات الأعمال من أهمها (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويضات والمكافآت الخضراء، حفظ الطاقة)؛
- لإدارة الموارد البشرية الخضراء دور بالغ الأهمية في تحقيق الأداء البيئي التنظيمي العالي بشكل خاص، وتحقيق التنمية المستدامة بشكل عام من خلال سياسات فعالة لإدارة الموارد البشرية تعمل على زيادة وعي الموارد البشرية بأهمية حماية البيئة والمحافظة عليها؛
- يعد أداء المؤسسة مفهوم متعدد الأبعاد حيث تطورت المفاهيم المتعلقة به مع تطور البيئة الاقتصادية، فقد كان في السابق يتم تقييم الأداء وفق معايير كمية ومع التطورات الأخيرة في بيئة الأعمال وتعقيدات المنافسة فقد أصبح من الصعب تقييم أداء المؤسسات حيث أصبح هناك معايير كمية وكيفية مرتبطة بالأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية؛
- تحسين أداء المؤسسة يعني الانتقال من أداء أقل إلى أداء أعلى أو تصحيح الانحرافات الخاصة بالأداء السابق من أجل الوصول إلى مستوى أداء أكبر من خلال عدة أساليب وطرق، وتبحث دراستنا عن دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء.

❖ التوصيات والاقتراحات:

- في ضوء النتائج المتحصل عليها يمكن تقديم التوصيات والاقتراحات التالية:
- ضرورة تبني المؤسسات محل الدراسة لكافة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مع التركيز على التوظيف كنقطة بداية للحصول على كفاءات بشرية قادرة على التعامل مع تلك الممارسات على أسس عملية سليمة؛

- ضرورة أن تتضمن اختبارات التوظيف المعمول بها في المؤسسات محل الدراسة جوانبا متعلقة بأداة البيئة وكيفية الحفاظ على استدامة الموارد؛
- زيادة مستوى اعتماد إدارة المؤسسات محل الدراسة شبكات الأنترنت في عرض وتوضيح إجراءات وشروط إجراءات التوظيف واستقطاب المزيد من الموارد البشرية لديهم أعلى وعي ومعرفة ومهارات بيئية؛
- ضرورة تطوير نظم المكافآت والتعويضات الخضراء بشكل جيد لما تؤديه من تشجيع للعاملين على بذل أقصى ما لديهم من إمكانيات وقدرات ذهنية وجسدية لتنفيذ المبادرات الصديقة للبيئة؛
- تطوير نظم تقييم الأداء المعمول بها في المؤسسات محل الدراسة لتساهم في خلق الموظف الأخضر الصديق للبيئة والمدرك لأهميتها؛
- ضرورة العمل على الورشات والندوات التثقيفية فيما يتعلق بأهمية التقيد بإجراءات الوقاية والصحة المهنية، وعقد دورات تدريبية متعلقة بالبيئة والموارد البشرية الخضراء والعمل على نشر الوعي بالمصطلحات الحديثة للموارد البشرية الخضراء في المؤسسات محل الدراسة؛
- أن تتبنى إدارة المؤسسات محل الدراسة المزيد من أدوات التدريب المناسبة باستخدام منصات التدريب الإلكترونية.

❖ آفاق الدراسة

- بعد دراسة موضوع دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المؤسسة، يمكن اقتراح آفاق للبحث في شكل جملة من المحاور لدراسات مستقبلية تكون امتداد لهذه الدراسة، وهي كالآتي:
- دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الأداء البيئي؛
 - توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على أداء الموارد البشرية؛
 - ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحسين بعد العمليات الداخلية؛
 - توجه إدارة موارد البشرية الخضراء وأثرها في تحقيق الإبداع؛
- ويبقى المجال مفتوحا أمام الدارسين لدراسة كل ما يتعلق بدور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المؤسسة.



قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

الكتب

1. سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندري، مصر، 2004.
2. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007.
3. عبد الرضا فرج بدرأوي، وائل محمد صبحي إدريس، بطاقة التقديرات المتوازنة - أداة حديثة لتقييم أداء المنظمات-، دراسات في الاستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
4. عبد الوهاب عبد الله، مسعود عياش، دور الرقابة الداخلية في رفع كفاءة الأداء المالي، جامعة الناصر، ع4، 2014.

الرسائل والأطروحات الجامعية

5. أبو السنندس معتز رعد، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على المسؤولية الاجتماعية في الشركات الصناعية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط، 2020.
6. بني خالد ولاء حمدان، الدور المعدل للقيادة الإبداعية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي -دراسة ميدانية الجامعات الخاصة في الأردن-، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، المفرق، 2020.
7. الجيوسي جعفر أحمد طالب، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الميزة التنافسية الدور الوسيط لجودة العلاقات الاجتماعية في الجامعات في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة في الإدارة، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، 2022.
8. الحسيني أسامة، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار حاسي مسعود ENTP-، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ورقلة، 2014.

9. ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، قسنطينة، 2014.
10. الزعبي نضال صالح، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على إبداع الموارد البشرية في شركة مياه الأردن -دراسة حالة-، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، المرقق، 2020.
11. سعدي جعفر، رشيد مناصرية، إدارة سلاسل التوريد وأهميتها في تحسين أداء المؤسسة، رسالة دكتوراه في إدارة وتسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ورقلة، 2020/2019.
12. السكارنة محمد إحسان، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز إبداع الموارد البشرية متغير معدل -دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان-، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2017.
13. الشبيلات رزان عبد الحميد درويش، أثر الممارسات الخضراء في إدارة الموارد على الميزة التنافسية في شركات الاتصالات في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الموارد البشرية، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط، 2021.
14. الشنطاوي منار سمير، أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة آل البيت، المرقق، 2023.
15. الصايرة عبد الله موسى أحمد، أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء الريادي في الشركات الأردنية لصيانة الطائرات، رسالة ماجستير غير منشورة تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط، 2021.
16. الطراونة رمزي مبارك عليان، أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المستدام الدور المعدل لليقظة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة في الإدارة، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، 2021.

17. عادل بوجمان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، بسكرة، 2015/2014.
18. عبابنة محمود موسى، أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على تطبيق إجراءات الأمن والسلامة المهنية في شركة كهرباء محافظة إربد، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، إربد، 2021.
19. عبد الله عمرو عبد العزيز السيد، عبد الحكيم عبد الرحمان المنهاوي، منهجية الهندسة القيمية ودورها في تحسين أداء مؤسسات الصناعة الهندسية، رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة المشروعات، كلية الدراسات العليا للبحوث الإحصائية، جامعة القاهرة، القاهرة، 2023.
20. الفراج ميسم زيد محمد، أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء التشغيلي في البنوك التجارية الأردنية الدور الوسيط للتعليم التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط، 2021.
21. قطيشات ربي جعفر، أثر الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في الأداء الاجتماعي والبيئي، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الموارد البشرية، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، عمان، 2017.
22. قطيشات مهند أحمد خير، أثر الموارد البشرية الخضراء في الأداء المؤسسي -دراسة ميدانية على فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان-، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2023.
23. قمان محمد ياسين، دور لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مديرية التوزيع ورقلة ريفي سونلغاز DDOR خلال الفترة 2015/2014-، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ورقلة، 2016/2015.
24. الكايد إبراهيم يوسف توفيق، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الالتزام التنظيمي في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الموارد البشرية، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، عمان، 2021.
25. لطفي شعباني، المراجعة الداخلية مهمتها ومساهمتها في تسيير المؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004.

26. المحتسب أحمد علي، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على تقييم جودة الأداء -دراسة تطبيقية في جامعة الحسين بن طلال-، رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، 2015.

27. المراغي دهمه مفلح، دور سياسات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي -دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة الأردنية-، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة العامة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، مؤتة، 2012.

28. الهاشم رند عودة سلامة، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء الوظيفي الدور الوسيط لمقاومة التغيير -دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية الأردنية-، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الموارد البشرية، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط، 2019.

29. الياور عجيل فيصل أحمد، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على سلوكيات الأداء الابتكاري -دراسة ميدانية على مصانع الألبان الأردنية-، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الإسراء الخاصة، عمان، 2019.

الدوريات والمجلات

30. أبو شحاتة ثناء معوض علي، دور القياس المقارن في تحسين الأداء المؤسسي -دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمصر للطيران-، المجلة العلمية للبحوث التجارية، س10، ع3، 2023.

31. أحمد محمد عبد العزيز سيد، رانيا السيد إبراهيم أبو العينين، ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كميزة تنافسية في الفنادق بالتطبيق على واحة سيوة، مجلة كلية السياحة والفنادق، مج5، ع1، 2021.

32. أحمد مناف عبد المطلب، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المنظمة -دراسة استطلاعية لآراء عينة العاملين في مستشفيات مدينة الرمادي-، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج11، ع26، 2019.

33. أصرف حامد جودت، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق البراعة التنظيمية -دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة-، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، ع12، 2021.

34. أكرم محسن الياسري، علي كريم الخفاجي، ظفر ناصر حسين، أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي -دراسة لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الشرق الأوسط-، مجلة بابل، ع1، 2012.
35. بلالي أحمد، يحضيه سملاي، ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية، مجلة رؤى إقتصادية، مج8، ع2، 2018.
36. بلبال حسناوي، فوزي عبد الرزاق، أثر رأس المال الفكري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية -دراسة على عينة من إطارات المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف-، مجلة الاستراتيجية والتنمية، ع16، 2019.
37. بلبال حسناوي، فوزي عبد الرزاق، أثر رأس المال الفكري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية -دراسة على عينة من إطارات المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف-، مجلة الاستراتيجية والتنمية، ع16، 2019.
38. بلعجوز حسين، محاد عريوة، تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات الاقتصادية بالجزائر، المجلة العربية للإدارة، مج37، ع2، 2017.
39. بن خيرة ميلود، إبتسام قارة، دور بطاقة الأداء المتوازن المستدام في دعم أسواق الغد -دراسة استشرافية لأسواق الغد الخضراء عالميا-، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، مج25، ع1، 2022.
40. بن عامر صافية، واقع تطبيق الموازنات التقديرية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-، مجلة الاقتصاد والمالية، مج7، ع1، 2021.
41. جميل عمر قيس، ممارسات إدارة الموارد الخضراء مدخل لدعم عملية التعليم الإلكتروني دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الأنبار، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج12، ع29، 2020.
42. جودي أمينة، كمال منصور، أثر بناء الكفاءات المحورية في تحسين أداء المؤسسات -دراسة حالة مؤسسة البسكرة للإسمنت-، أبحاث اقتصادية وإدارية، ع24، 2018.
43. الحسنواي صالح مهدي محمد، الدور الوسيط للاقتدار المعرفي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الإبداعي -بحث استطلاعي تحليلي لعينة من أساتذة كلية الزراعة بجامعة كربلاء-، مجلة أهل البيت، ع25.

44. السمان أمير محمد موسى، عمرو عبد الفتاح عبد اللطيف قطايا، دور ممارسات الموارد البشرية الخضراء على تحسين الأداء الريادي بالموانئ المصرية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، مج41، ع4، 2021.
45. الشايع عصام حميد، قصي عايد دكسن، فاعلية التدقيق الداخلي في تحسين أداء شركة التأمين العراقية العامة بحث تطبيقي، مجلة مركز دراسات الكوفة، ع68، 2023.
46. عبد العال عنتر محمد أحمد، مدخل بطاقة قياس الأداء المتوازن -دراسة ميدانية على الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية في ضوء جامعة سوهاج-، المجلة التربوية، ج62، 2019.
47. عبد المللك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية -مفهوم وتقييم-، مجلة العلوم الإنسانية، ع1، جامعة بسكرة، بسكرة، 2001.
48. العزاز عبير محمد، محمد إبراهيم بوهيا، بطاقة الأداء المتوازن وتقييم أداء المنشآت السياقية السعودية، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، العلوم الإنسانية والإدارية، مج23، ع1، 2022.
49. علي حدو، جميلة الجوزي، تصميم بطاقة الأداء المتوازن المستدام لتطوير الأداء البيئي للشركات البترولية، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، مج8، ع1، 2015.
50. فلاق رضوان، يوسف بومدين، دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين أداء المنظمات العمومية -دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة التعليم العالي الجزائرية-، أبحاث اقتصادية وإدارية، مج14، ع3، 2020.
51. قنور عادل، إدارة المعرفة وأثرها في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، ع4، 2016.
52. كواشي مراد، بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها في تقويم أداء المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، ع34، 2010.
53. مباركي سامي، محمد الطاهر قريشي، دور الابتكار التكنولوجي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، ع44، 2016.
54. مبسوط عبد القادر، جمال الهواري، هوارية مبسوط، فعالية المناولة الصناعية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة المتوسطة -دراسة المؤسسة الصناعية الجزائرية ألفيرفيرا ليا لصناعة الزجاج بولاية وهران-، دفا تر بوا دكس السياسية الصناعية وتنمية المبادلات الخارجية، مج10، ع1، 2021.
55. الحميميد باسم بن إبراهيم سليمان، واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات السعودية، مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مج3، ع2، 2023.

56.مخطار نغاز، إلياس العيداني، بطاقة الأداء كآلية لتحقيق الرضا الوظيفي –دراسة تطبيقية على وحدة

إتصالات الجزائر بتسمسيلت-، أبحاث اقتصادية وإدارية، مج16، ع1، 2022.

57.مقيص صبري، تقييم الأداء البيئي بمنظمات الأعمال باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدامة -

دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق-، مجلة الاقتصاد والمالية، مج5، ع2، 2019.

58.الموجي سارة عاطف، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابتكار الأخضر لدى

العاملين في الشركات السياحية، مجلة إتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، مج22، ع1، 2022.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

Books / Livres

59.Alazard. C, Sépari S, **DCG 11 Control de Gestion, France, 2007.**

Theses / theses

60.Mona Hussain Rabah, Sami Ali Abu Al Ross, **Impact of Strategic Human Resource Competencies on the Adoption of Green Human Resource Management Practices -In Palestinian Food Industries The Gaza Strip-**, A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Business Administration, The Islamic University of Gaza, Faculty of Economics & Administrative Sciences, 2019.

61.Nadin Shouki Muhannad Antabi, Jamal Abu-Doleh, **The Impact of Green Human Resource Management Practices on Corporate Social Responsibility in Jordanian Private Hospitals**, This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Business Administration, Yarmouk University, Faculty of Economic and Administrative Sciences, Yarmouk, 2020/2021.

Articles / Articles

62.Ahmad S, **Green human resource management policies and practices**, Cogent Business & Management, 2015.

63.Bangwal Deepak, Tiwari Prakash, **Green HRM A way to greening the environment**, IOSR Journal of Business and Management (IOSR NBM), 17 (12), 2015.

64.Cay Ahmet, **Energy consumption and energy saving potential in clothing**, 2018.

65.Corina G Liviu, I Roxana S, **Determinants Of Organizational Performance -The Case Of Romania-**, 2011.

66. Jabbour C.J.C, Santos F.C.A, Nagano M.S, **Environmental management system and human resource practices: is there a link between them in four Brazilian companies?**, J. Clean Prod,16 (1), 2008.
67. Kaplan Robert S, Norton David P, **The Balanced Scorecard –Measures That Drive Performance-**, Harvard Business Review, January – February 1992.
68. Mumtaz Irfan S, Srinivas & Sultan Reshma, **A Study to investigate the impact of green recruitment & selection process on employee retention in service sector with reference to Bangalore City**, (UGC CARE Journal), 40 (68), 2020.
69. Norme ISO9000-2000, **systeme management de la qualité**, principes essentiels et vocabulaire, 2000.
70. Renwick D, Redman T and all, **GHRM: A review, Process Model, and research agenda. Discussion Paper Series**, University of Sheffield Management School, the University of Sheffield, 2008.

الملحق رقم 01:
إتفاقية التربص
في مؤسسة صوميفوص



الى السيد: شركة صوميفوس - تبسة -

الموضوع: ب/خ مساعدة في اطار تحضير للدكتوراه

لي عظيم الشرف أن أتقدم إلى سيادتكم بطلبنا هذا، والمتمثل في مساعدة الطالب منصر
حسان، طالب دكتوراه لدينا بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - بجامعة الوادي،
سنة ثانية، تخصص إدارة الأعمال، لتزويده ببيانات تتعلق بالدراسة الميدانية لأطروحة الدكتوراه

ولكم من فائق الشكر

حرر بتاريخ: 2022/05/09

نائب العميد لما بعد التدرج

والبحوث العلمي والعلاقات الخارجية

أنا بعد التدرج
والبحوث العلمي والعلاقات الخارجية
عبد الله عياشي



الملحق رقم 02:

إتفاقية التربص

في مؤسسة نفضال



الى السيد: مدير شركة نفضال - تبسة -

الموضوع: ب/خ مساعدة في اطار تحضير لدكتوراه

لي عظيم الشرف أن أتقدم إلى سيادتكم بطلبنا هذا، والمتمثل في مساعدة الطالب منصر
حسان، طالب دكتوراه لدينا بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - بجامعة الوادي،
سنة ثانية، تخصص إدارة الأعمال، لتزويده ببيانات تتعلق بالدراسة الميدانية لأطروحة الدكتوراه

ولكم من فائق الشكر

حرر بتاريخ: 2022/05/09

نائب العميد لما بعد التدرج
والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
جامعة الوادي
سعيد الله عياشي



الملحق رقم 03:

إتفاقية التربص

في مؤسسة الإسمنت



الى السيد: شركة أممنت - تبسة -

الموضوع: ب/خ مساعدة في اطار تحضير لدكتوراه

لي عظيم الشرف أن أتقدم إلى سيادتكم بطلبنا هذا، والمتمثل في مساعدة الطالب منصر
حسان، طالب دكتوراه لدينا بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - بجامعة الوادي،
سنة ثانية، تخصص إدارة الأعمال، لتزويده ببيانات تتعلق بالدراسة الميدانية لأطروحة الدكتوراه

ولكم من فائق الشكر

حرر بتاريخ: 2022/05/09

نائب العميد لما بعد التدرج

والبحوث العلمي والعلاقات الخارجية
العميد لما بعد التدرج
العلاقات الخارجية والعلاقات الخارجية
بسم الله الرحمن الرحيم

Accord
Houari Mout



الملحق رقم 04:

إتفاقية التربص

في مؤسسة سونلغاز



الى السيد: مؤسسة سونلغاز - تبسة -

الموضوع: ب/خ مساعدة في اطار تحضير لدكتوراه

لي عظيم الشرف أن أتقدم إلى سيادتكم بطلبنا هذا، والمتمثل في مساعدة الطالب منصر
حسان، طالب دكتوراه لدينا بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - بجامعة الوادي،
سنة ثانية، تخصص إدارة الأعمال، لتزويده ببيانات تتعلق بالدراسة الميدانية لأطروحة الدكتوراه

ولكم منا فائق الشكر

حرر بتاريخ: 2022/05/09

نائب العميد لما بعد التدرج

والبحوث العلمي والعلاقات الخارجية

نائب العميد لما بعد التدرج
والبحوث العلمي والعلاقات الخارجية
عبد الله عياشي



favorable

إمضاء: ع.ر. ترايبعة

الملحق رقم 05:

الاستبيان

استمارة استبيان

سيدي (ة) الكريم (ة): ...

تحية طيبة وبعد:

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة المعدة في إطار التحضير أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال تحت عنوان "إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحسين أداء المؤسسات". ونجروا منكم المساعدة في إتمام هذه الدراسة عن طريق الإجابة بدقة وموضوعية عن المحاور التي تتضمنها الاستمارة، بتأشير الخانة أمام الإجابة المناسبة من وجهة نظركم، كما نتعهد بأن إجاباتكم ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي دون غيرها. تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

إشراف الدكتور:

محمد الحافظ عيشوش

إعداد الطالب:

منصر حسان

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية.

1- الجنس:

ذكر - أنثى

2- العمر:

أقل من 30 سنة من - 30-39 سنة
من 40 سنة إلى 49 سنة - 50 سنة فأكثر

3- المستوى التعليمي:

بكالوريا - ماجستير أو ماجستير
ليسانس - شهادة أخرى

4- عدد سنوات الخدمة في هذه المؤسسة:

أقل من 3 سنوات - 3-5 سنوات
من 6 سنوات إلى 9 سنوات - أكثر من 9 سنوات

5- المركز الوظيفي

رئيس دائرة - رئيس مصلحة
رئيس فرع - إطار مسير
إطار

المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية الخضراء

الرقم	العبارة	غ موافق بشدة	غ موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً: التوظيف الأخضر						
01	تحرص إدارة الشركة على الاهتمام بالقضايا الخضراء (المحافظة على البيئة) ضمن الوصف الوظيفي لكافة الوظائف ليطلع عليها المرشحون.					
02	تهتم الشركة على الاهتمام بقضايا المحافظة على البيئة الداخلية ضمن الوصف الوظيفي.					
03	تحرص الشركة على استقطاب المرشحين الذين لديهم وعي بيئي (اخضر) لإشغال الوظائف الشاغرة.					
04	معظم خطوات التوظيف تتم عن طريق استخدام شبكة الانترنت.					
05	تهتم الشركة بتوضيح السياسات و الاستراتيجيات و البيئية في سياسة التوظيف.					
ثانياً: التدريب والتطوير الأخضر						
06	يتم تدريب العاملين عن جوانب الإدارة البيئية لزيادة الوعي والمهارات والخبرات.					
07	من أكثر برامج التدريب التي تتبناها الشركة تعتمد على شبكة الانترنت وأجهزة كهربائية بدون استخدام الورق.					
08	تتضمن برامج التدريب الاهتمام بتنمية الأنماط القيادية الخضراء (المحافظة على البيئة) لدى المديرين.					
09	توفر الشركة التدريب الذي يعمل على التوعية البيئية (الوعي البيئي).					
10	توفر الشركة فرص لتدريب الجميع على جوانب الإدارة البيئية.					
ثالثاً: تقييم الأداء الأخضر						
11	تراعي الشركة البعد البيئي في عملية تقييم الموظفين.					
12	عملية تقييم الأداء تتضمن حوارات معمقة عن المشكلات البيئية التي تواجه الشركة.					
13	يتم الالتزام بتنفيذ معايير الأداء البيئي.					
14	يحدد المدراء بمختلف مستوياتهم في الشركة الأهداف الخضراء المدرجة ضمن التقييمات السنوية.					
15	يتم تعيين أهداف و غايات و مسؤوليات خضراء لكل مدير أو موظف في الشركة و تدخل ضمن تقييمه السنوي.					
رابعاً: التعويضات والمكافآت الخضراء						
16	تتم مكافأة الاقتراحات المقدمة من العاملين التي تعزز الجهود الخضراء وتحسن الأداء البيئي في الشركة.					
17	تقدم إدارة الشركة حوافز لتشجيع الانجازات الخضراء في الشركة (كالنقل الجماعي و التنقل بالدراجات الهوائية او السير على الإقدام).					
18	تقدم إدارة الشركة علاوات أو مكافآت شهرية لأفضل إدارة بيئية في أقسام ووحدات الشركة.					
19	المكافآت المستندة إلى الاعتراف بجهود الآخرين تعتمد على مدى ما يقومون به من جهود بيئية.					
20	تحفز الشركة موظفيها على القيام بالأنشطة الداعمة للبيئة.					
خامساً: حفظ الطاقة						
21	تطلب الشركة من الموظفين إيقاف أجهزة كهربائية عند الخروج.					
22	تعمل الشركة على تشجيع الموظفين على استخدام سيارات النقل الجماعي.					
23	تعمل الشركة استخدام الوسائل الالكترونية لتقليل من استهلاك الورق.					
24	تعمل الشركة على استخدام أجهزة تساعد على تقليل استهلاك الطاقة.					
25	تعمل الشركة على زيادة وعي الموظفين بأهمية الحفاظ على الطاقة.					

المحور الثالث: الأداء

الرقم	العبارة	غ موافق بشدة	غ موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً: البعد المالي						
01	تحقق الشركة معدلات مرتفعة من الأرباح الصافية سنويا.					
02	العوائد المالية التي تحققها المنظمة تتطابق مع المخطط لها.					
03	تمتاز إدارة الشركة بالكفاءة في استخدام مواردها المالية.					
04	تخفض الشركة تكاليف عملياتها الانتاجية لزيادة ربحيتها.					
05	تسعى الشركة على زيادة المبيعات من خلال تقديم خدمات جديدة.					
ثانياً: بعد العملاء						
06	يوجد مستوى مقبول من رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها الشركة.					
07	تشجع الشركة على إقامة علاقات طويلة المدى مع العميل.					
08	تقوم الشركة بإجراء استقصاء يسمح بقياس مستوى رضا العميل.					
09	تحسن الشركة من منتجاتها لزيادة حصتها السوقية.					
10	تسعى الشركة الى التعامل مع الشكاوى العملاء بموضوعية.					
ثالثاً: بعد العمليات الداخلية						
11	تركز الشركة على اتباع منهجية التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة.					
12	يوجد تنسيق تام بين الوحدات الفرعية المختلفة لشركتكم لإنجاز المهام المطلوبة.					
13	يتم توزيع العمل بين الوحدات الفرعية في مؤسستكم حسب الاختصاص وبعادلة نسبية.					
14	تسعى الشركة الى استخدام تكنولوجيا المعلومات والتجهيزات المتطورة لتحسين الأداء.					
15	تمتلك الشركة أحدث التقنيات في عملياتها الداخلية.					
رابعاً: بعد التعليم والنمو						
16	تهتم الشركة بتدريب الموظفين لتطوير قدراتهم بما يخدم استراتيجياتها					
17	تقدم الشركة برامج تدريبية كافية وملائمة لاجرة العاملين فيها					
18	تقدم الشركة حوافر ومكافآت للموظفين الذين يطورون من أدائهم					
19	تهتم الشركة باستمرار بالأفكار الجديدة والمتطورة التي تخدم تطوير العمل					
20	تراعي الشركة المهارات التي يمتلكها الأفراد عند التعيين					
خامساً: البعد البيئي						
21	تتم الشركة بالسياسات المحافظة على الأداء البيئي.					
22	تحرص الشركة على اتخاذ إجراءات لمنع إتلاف البيئة والحفاظ عليها.					
23	تقوم الشركة بتطوير الإجراءات المتعلقة بالحد من كمية النفايات المتولدة عن العمليات المختلفة.					
24	في الشركة يتم الحد من الهدر في استهلاك المواد الأولية الطاقة والمياه.					
25	تقدم الشركة برامج تهدف الى حماية البيئة.					

الملحق رقم 06:

قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	لقب وإسم الأستاذ	الدرجة العلمية	الجامعة
01	بوعلاق نوال	أستاذ التعليم العالي	جامعة العربي التبسي - تبسة
02	تجاني محمد العيد	أستاذ محاضر - أ-	جامعة حمه لخضر - الوادي
03	ريم بن عيسى	أستاذ محاضر - أ-	جامعة حمه لخضر - الوادي
04	شاهد حكيم	أستاذ محاضر - أ-	جامعة حمه لخضر - الوادي
05	عدائكة أسماء	أستاذ محاضر - أ-	جامعة حمه لخضر - الوادي

الملحق رقم 07:

مخرجات برنامج الحزمة

الإحصائية للعلوم الاجتماعية

```

/VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 d1
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Corrélations

Corrélations

		a1	a2	a3	a4	a5
d1	Corrélation de Pearson	,760**	,768**	,906**	,818**	,842**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=a6 a7 a8 a9 a10 d2
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Corrélation

Corrélations

		a6	a7	a8	a9	a10
d2	Corrélation de Pearson	,902**	,896**	,926**	,900**	,896**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30

Corrélations

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=a11 a12 a13 a14 a15 d3
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Corrélations

Corrélations

		a11	a12	a13	a14	a15
d3	Corrélation de Pearson	,841**	,918**	,891**	,900**	,921**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30

Corrélations

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=a16 a17 a18 a19 a20 d4
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Corrélations

Corrélations

		a16	a17	a18	a19	a20
d4	Corrélation de Pearson	,875**	,849**	,918**	,922**	,768**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30

Corrélations

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=a21 a22 a23 a24 a25 d5
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Corrélations

Corrélations

		a21	a22	a23	a24	a25
d5	Corrélation de Pearson	,718**	,609**	,805**	,825**	,854**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30

Corrélations

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=b1 b2 b3 b4 b5 e

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

		b1	b2	b3	b4	b5
e1	Corrélation de Pearson	,817**	,825**	,816**	,759**	,815**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=b6 b7 b8 b9 b10 e2

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

		b6	b7	b8	b9	b10
e2	Corrélation de Pearson	,657**	,910**	,869**	,945**	,797**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=b11 b12 b13 b14 b15 e3

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

		b11	b12	b13	b14	b15
e3	Corrélation de Pearson	,845**	,939**	,924**	,929**	,833**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=b16 b17 b18 b19 b20 e4

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

		b16	b17	b18	b19	b20
e4	Corrélation de Pearson	,885**	,875**	,868**	,909**	,794**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=b21 b22 b23 b24 b25 e5

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

		b21	b22	b23	b24	b25
e5	Corrélation de Pearson	,723**	,790**	,595**	,636**	,505**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,000	,004
	N	30	30	30	30	30

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

CORRELATIONS
 /VARIABLES=b21 b22 b23 b24 b25 e5
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

		b21	b22	b23	b24	b25
e5	Corrélation de Pearson	,843**	,902**	,895**	,808**	,846**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

CORRELATIONS
 /VARIABLES=d1 d2 d3 d4 d5 kkk
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

		d1	d2	d3	d4	d5
kkk	Corrélation de Pearson	,744**	,814**	,857**	,807**	,829**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

CORRELATIONS
 /VARIABLES=e e2 e3 e4 e5 kkk
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

		e1	e2	e3	e4	e5
kkk	Corrélation de Pearson	,883**	,811**	,755**	,766**	,869**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30

Corrélations

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

RELIABILITY
 /VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA
 /SUMMARY=TOTAL.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,871	5

RELIABILITY
 /VARIABLES=a6 a7 a8 a9 a10
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA
 /SUMMARY=TOTAL.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,943	5

RELIABILITY

```

/VARIABLES=a11 a12 a13 a14 a15
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

```

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,937	5

RELIABILITY

```

/VARIABLES=a11 a12 a13 a14 a15
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

```

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,937	5

RELIABILITY

```

/VARIABLES=a16 a17 a18 a19 a20
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

```

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,918	5

RELIABILITY

```

/VARIABLES=a21 a22 a23 a24 a25
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

```

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,810	5

RELIABILITY

```

/VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 a8 a9 a10 a11 a12 a13 a14 a15 a16 a17 a18
a19 a20 a21 a22 a23 a24
a25
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

```

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,964	25

RELIABILITY

```

/VARIABLES=b1 b2 b3 b4 b5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

```

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,863	5

```
RELIABILITY
/VARIABLES=b6 b7 b8 b9 b10
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.
```

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,893	5

```
RELIABILITY
/VARIABLES=b11 b12 b13 b14 b15
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.
```

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,928	5

```
RELIABILITY
/VARIABLES=b16 b17 b18 b19 b20
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.
```

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,917	5

```
RELIABILITY
/VARIABLES=b21 b22 b23 b24 b25
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.
```

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,911	5

```
RELIABILITY
/VARIABLES=b1 b2 b3 b4 b5 b6 b7 b8 b9 b10 b11 b12 b13 b14 b15 b16 b17 b18
b19 b20 b21 b22 b23 b24
b25
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.
```

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,966	25

```
RELIABILITY
/VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 a8 a9 a10 a11 a12 a13 a14 a15 a16 a17 a18
a19 a20 a21 a22 a23 a24
a25 b1 b2 b3 b4 b5 b6 b7 b8 b9 b10 b11 b12 b13 b14 b15 b16 b17 b18 b19
b20 b21 b22 b23 b24 b25
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.
```

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,977	50

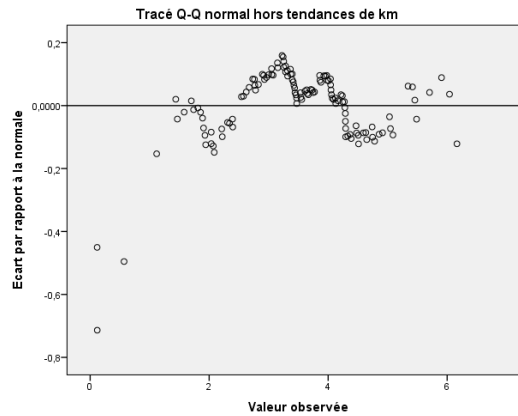
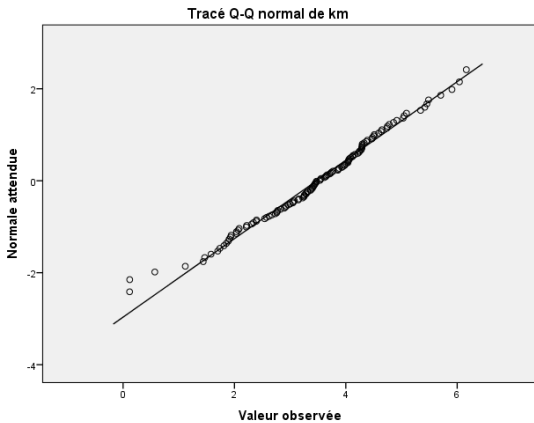
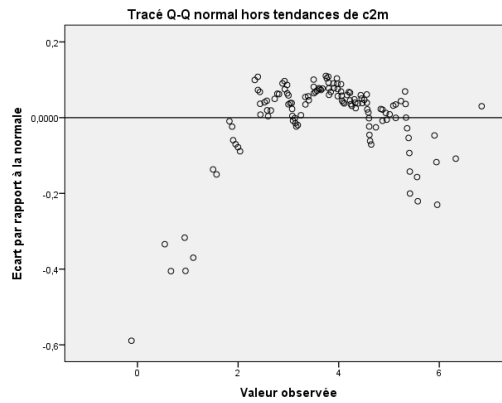
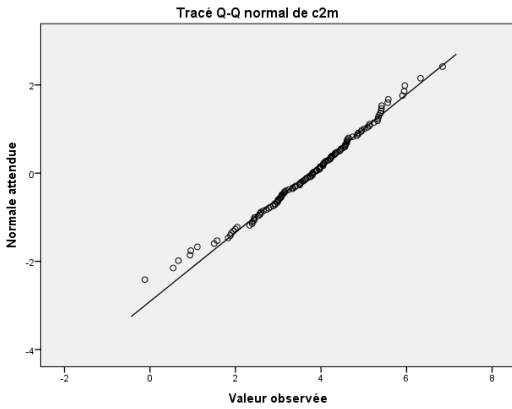
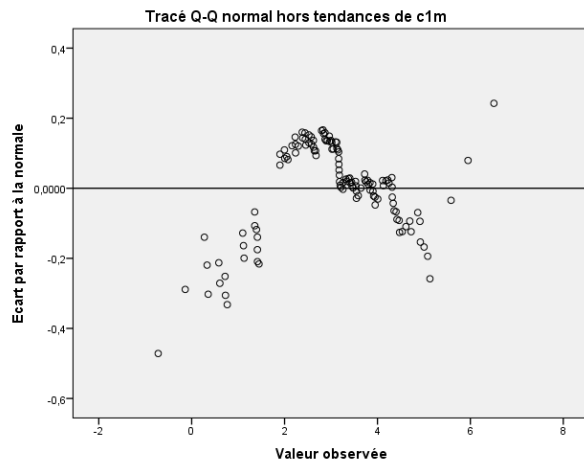
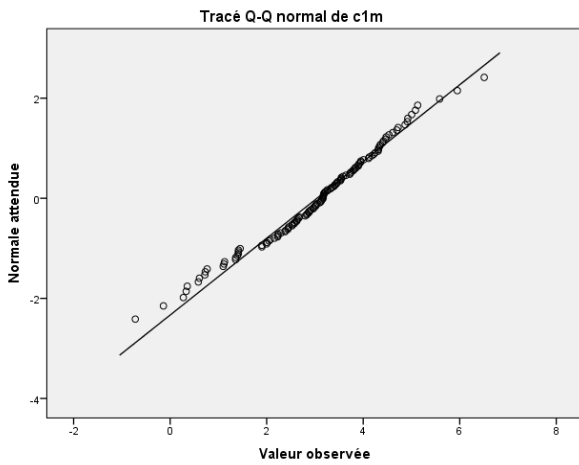
```
EXAMINE VARIABLES=c1m c2m km
/PLOT BOXPLOT HISTOGRAM NPLOT
/COMPARE GROUPS
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/CINTERVAL 95
/MISSING LISTWISE
/NOTOTAL.
```

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
c1m	,069	126	,200*	,985	126	,191
c2m	,048	126	,200*	,989	126	,391
km	,066	126	,200*	,987	126	,292

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors



FILE='F:\C.2023\المنظومة\دار sbss\الاستبيان الكلي.sav'.

DATASET NAME Jeu_de_données1 WINDOW=FRONT.
 FREQUENCIES VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5
 /STATISTICS=STDDEV MEAN
 /ORDER=ANALYSIS.

Statistiques

		a1	a2	a3	a4	a5
N	Valide	126	126	126	126	126
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3,56	3,63	3,17	2,82	3,20
Ecart type		1,092	1,056	1,044	1,341	1,159

FREQUENCIES VARIABLES=a6 a7 a8 a9 a10
 /STATISTICS=STDDEV MEAN
 /ORDER=ANALYSIS.

Statistiques

		a6	a7	a8	a9	a10
N	Valide	126	126	126	126	126
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3,22	3,01	3,10	3,14	3,06
Ecart type		1,145	1,128	1,109	1,136	1,222

FREQUENCIES VARIABLES=a11 a12 a13 a14 a15
 /STATISTICS=STDDEV MEAN
 /ORDER=ANALYSIS.

Statistiques

		a11	a12	a13	a14	a15
N	Valide	126	126	126	126	126
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3,02	3,10	3,29	3,11	3,06
Ecart type		1,135	1,183	1,123	1,181	1,198

FREQUENCIES VARIABLES=a16 a17 a18 a19 a20
 /STATISTICS=STDDEV MEAN
 /ORDER=ANALYSIS.

Statistiques

		a16	a17	a18	a19	a20
N	Valide	126	126	126	126	126
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		2,90	2,84	2,75	2,81	3,14
Ecart type		1,199	1,261	1,263	1,269	1,211

FREQUENCIES VARIABLES=a21 a22 a23 a24 a25
 /STATISTICS=STDDEV MEAN
 /ORDER=ANALYSIS.

Statistiques

		a21	a22	a23	a24	a25
N	Valide	126	126	126	126	126
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3,77	3,18	3,39	3,52	3,62
Ecart type		1,201	1,242	1,124	1,164	1,109

FREQUENCIES VARIABLES=cam1 cam2 cam3 cam4 cam5 c1m
 /STATISTICS=STDDEV MEAN
 /ORDER=ANALYSIS.

Statistiques

		cam1	cam2	cam3	cam4	cam5	c1m
N	Valide	126	126	126	126	126	126
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,2625	3,0952	3,2675	3,5039	3,7089	3,0418
Ecart type		1,27797	1,40555	1,54607	1,39292	1,37678	1,30394

FREQUENCIES VARIABLES=b1 b2 b3 b4 b5 b6 b7 b8 b9 b10 b11 b12 b13 b14 b15
 b16 b17 b18 b19 b20 b21
 b22 b23 b24 b25
 /STATISTICS=STDDEV MEAN
 /ORDER=ANALYSIS.

Statistiques

	b1	b2	b3	b4	b5	b6	b7
N Valide	126	126	126	126	126	126	126
Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,33	3,36	3,51	3,53	3,68	3,72	3,77
Ecart type	1,087	1,008	,970	1,041	1,071	,993	1,005

Statistiques

	b8	b9	b10	b11	b12	b13	b14
N Valide	126	126	126	126	126	126	126
Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,63	3,65	3,72	3,71	3,73	3,65	3,75
Ecart type	1,048	1,076	1,100	1,144	,991	1,068	1,102

Statistiques

	b15	b16	b17	b18	b19	b20	b21
N Valide	126	125	126	126	126	126	126
Manquant	0	1	0	0	0	0	0
Moyenne	3,72	3,77	3,55	3,31	3,50	3,48	3,58
Ecart type	1,100	1,071	1,177	1,229	1,178	1,151	1,105

Statistiques

	b22	b23	b24	b25
N Valide	126	126	126	126
Manquant	0	0	0	0
Moyenne	3,59	3,66	3,63	3,59
Ecart type	1,105	1,075	1,101	1,068

```
FREQUENCIES VARIABLES=cbm1 cbm2 cbm3 cbm4 cbm5 c2m
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.
```

Statistiques

	cbm1	cbm2	cbm3	cbm4	cbm5	c2m
N Valide	126	126	126	126	126	126
Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,3466	3,8126	3,7982	3,5183	3,5877	3,7174
Ecart type	1,28868	1,36031	1,25590	1,38822	1,25071	1,27766

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT c1m
/METHOD=ENTER cam1 cam2 cam3 cam4 cam5.
```

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,946 ^a	,894	,890	,43249

a. Prédicteurs : (Constante), cam5, cam4, cam2, cam3, cam1

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	190,085	5	38,017	203,246	,000 ^b
Résidu	22,446	120	,187		
Total	212,531	125			

- a. Variable dépendante : c1m
b. Prédicteurs : (Constante), cam5, cam4, cam2, cam3, cam1

CORRELATIONS

/VARIABLES=cam1 cam2 cam3 cam4 cam5
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

		cam1	cam2	cam3	cam4	cam5
cam1	Corrélation de Pearson	1	,394**	,406**	,341**	,433**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	126	126	126	126	126
cam2	Corrélation de Pearson	,394**	1	,389**	,354**	,303**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,001
	N	126	126	126	126	126
cam3	Corrélation de Pearson	,406**	,389**	1	,360**	,322**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	126	126	126	126	126
cam4	Corrélation de Pearson	,341**	,354**	,360**	1	,193*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,030
	N	126	126	126	126	126
cam5	Corrélation de Pearson	,433**	,303**	,322**	,193*	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,030	
	N	126	126	126	126	126

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

FREQUENCIES VARIABLES=جنس العمر المستوى التعليمي الخبر الوظيفة
/ORDER=ANALYSIS.

Statistiques

		جنس	العمر	المستوى التعليمي	الخبر	الوظيفة
N	Valide	126	126	126	126	126
	Manquant	0	0	0	0	0

Table de fréquences

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	17	13,5	13,5	13,5
	من 30 إلى 40	47	37,3	37,3	50,8
	من 41 إلى 49	41	32,5	32,5	83,3
	سنة فأكثر 50	21	16,7	16,7	100,0
	Total	126	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بكالوريا	13	10,3	10,3	10,3
	ليسانس	39	31,0	31,0	41,3
	ماستر أو ماجستير	48	38,1	38,1	79,4
	شهادة أخرى	26	20,6	20,6	100,0
	Total	126	100,0	100,0	

الخبر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 3 سنوات	11	8,7	8,7	8,7
	من 3 سنوات إلى 6 سنوات	21	16,7	16,7	25,4
	سنوات إلى 9 سنوات 7	23	18,3	18,3	43,7
	أكثر من 9 سنوات	71	56,3	56,3	100,0
	Total	126	100,0	100,0	

الوظيفة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide رئيس دائرة	8	6,3	6,3	6,3
رئيس فرع	18	14,3	14,3	20,6
إطار	36	28,6	28,6	49,2
رئيس مصلحة	33	26,2	26,2	75,4
إطار مسير	31	24,6	24,6	100,0
Total	126	100,0	100,0	

T-TEST

```

/TESTVAL=3
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=c1
/CRITERIA=CI (.95) .

```

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
c1	126	3,1762	,84921	,07565

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
c1	2,329	125	,021	,17619	,0265	,3259

T-TEST

```

/TESTVAL=3
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=c2
/CRITERIA=CI (.95) .

```

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
c2	126	3,6048	,82775	,07374

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
c2	8,202	125	,000	,60480	,4589	,7507

REGRESSION

```

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA ZPP
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT c2
/METHOD=ENTER ca1 ca2 ca3 ca4 ca5
/SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED) .

```

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
c2	3,6048	,82775	126
ca1	3,2746	,92355	126
ca2	3,1063	1,01593	126
ca3	3,1159	1,03177	126
ca4	2,8889	1,09648	126
ca5	3,4952	,96024	126

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	ca5, ca4, ca1, ca3, ca2 ^b		Introduire

a. Variable dépendante : c2

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,843 ^a	,711	,699	,45440

a. Prédicteurs : (Constante), ca5, ca4, ca1, ca3, ca2

b. Variable dépendante : c2

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	60,868	5	12,174	58,957	,000 ^b
	Résidu	24,778	120	,206		
	Total	85,646	125			

a. Variable dépendante : c2

b. Prédicteurs : (Constante), ca5, ca4, ca1, ca3, ca2

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,802	,175		4,587	,000
	ca1	,110	,074	,123	1,493	,138
	ca2	-,029	,088	-,036	-,335	,739
	ca3	,127	,084	,158	1,510	,134
	ca4	,152	,057	,201	2,648	,009
	ca5	,486	,051	,564	9,553	,000

Coefficients^a

Modèle		Corrélations		
		Corrélation simple	Partielle	Partielle
1	(Constante)			
	ca1	,620	,135	,073
	ca2	,637	-,031	-,016
	ca3	,636	,137	,074
	ca4	,618	,235	,130
	ca5	,767	,657	,469

a. Variable dépendante : c2

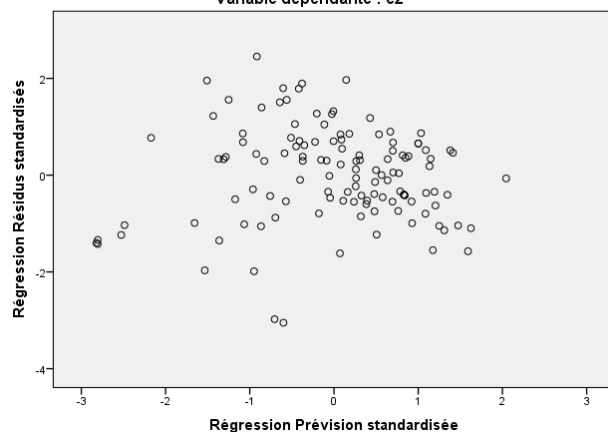
Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Prévision	1,6359	5,0306	3,6048	,69781	126
Résidu	-1,38592	1,11417	,00000	,44522	126
Prévision standardisée	-2,822	2,043	,000	1,000	126
Résidu standardisé	-3,050	2,452	,000	,980	126

a. Variable dépendante : c2

Nuage de points

Variable dépendante : c2



T-TEST GROUPS=1 (جنس 2)
/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=c1
/CRITERIA=CI (.95) .

Statistiques de groupe

جنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
c1 ذكر	87	3,1756	,81139	,08699
c1 انثى	39	3,1774	,93929	,15041

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
c1	Hypothèse de variances égales	,859	,356	-,011	124
	Hypothèse de variances inégales			-,010	64,487

Test des échantillons indépendants

		Test t pour égalité des moyennes			
		Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 % % Inférieur
c1	Hypothèse de variances égales	,991	-,00180	,16431	-,32701
	Hypothèse de variances inégales	,992	-,00180	,17375	-,34886

Test des échantillons indépendants

		Test t pour égalité des moyennes	
		Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		Supérieur	
c1	Hypothèse de variances égales		,32340
	Hypothèse de variances inégales		,34525

T-TEST GROUPS=1 (جنس 2)
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=c2
/CRITERIA=CI (.95) .

Statistiques de groupe

جنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
c2 ذكر	87	3,6115	,77831	,08344
c2 انثى	39	3,5899	,93945	,15043

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
c2	Hypothèse de variances égales	1,252	,265	,135	124
	Hypothèse de variances inégales			,126	62,372

Test des échantillons indépendants

		Test t pour égalité des moyennes			
		Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %

					Inférieur
c2	Hypothèse de variances égales	,893	,02162	,16014	-,29534
	Hypothèse de variances inégales	,900	,02162	,17202	-,32221

Test des échantillons indépendants

				Test t pour égalité des moyennes
				Intervalle de confiance de la différence à 95 %
				Supérieur
c2	Hypothèse de variances égales			,33859
	Hypothèse de variances inégales			,36545

ONEWAY c1 BY العمر
/MISSING ANALYSIS.

c1

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	,768	3	,256	,349	,790
Intragroupes	89,377	122	,733		
Total	90,145	125			

ONEWAY c2 BY العمر
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA

c2

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	1,545	3	,515	,747	,526
Intragroupes	84,101	122	,689		
Total	85,646	125			

ONEWAY c1 BY المستوى_التعليمي
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA

c1

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	2,206	3	,735	1,020	,386
Intragroupes	87,939	122	,721		
Total	90,145	125			

ONEWAY c2 BY المستوى_التعليمي
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA

c2

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	,791	3	,264	,379	,768
Intragroupes	84,855	122	,696		
Total	85,646	125			

ONEWAY c1 BY الخير
/MISSING ANALYSIS.

c1

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	3,383	3	1,128	1,586	,196
Intragroupes	86,762	122	,711		
Total	90,145	125			

ONEWAY c2 BY الخير
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA

c2

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	2,197	3	,732	1,071	
Intragroupes	83,449	122	,684		,364
Total	85,646	125			

ONEWAY c1 BY الوظيفة
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA

c1

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	4,108	4	1,027	1,444	,224
Intragroupes	86,037	121	,711		
Total	90,145	125			