

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID- El-Tarf-

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion

السنة الجامعية: 2023/2022

الرقم التسلسلي:

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين

أداء المنظمة

- دراسة حالة بمؤسسة إتصالات الجزائر الطارف -

تخصص : ادارة استراتيجية

تحت اشراف:

-د. عمروسي حنان

من إعداد الطالبتين:

-غربي نور الهدى

-جبالي إيمان

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التحفيز الأخضر، إدارة الصحة والسلامة الخضراء) في تحسين أداء المنظمة والاستفادة منها في التعامل مع مواردها البشرية مستقبلاً، وتبسيط الضوء على واقع مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف ومدى اهتمامها بإدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أدائها، مع نشر الوعي بمفاهيم الممارسات الخضراء للموارد البشرية والأداء المنظمي. مستخدمين في ذلك كل من المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج دراسة الحالة عند التطرق لحالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف. كما تم الاعتماد في هذه الدراسة على أسلوب الاستبيان باعتباره من أهم أدوات الدراسة التي تمكن من الحصول على المعلومات، ومن أجل المعالجة الإحصائية لنتائج الاستبيان، تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS (النسخة 26).

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : إن تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات له انعكاس إيجابي على زيادة كفاءتها وتحسين فاعليتها في الحد من تدهور البيئة، لذا لا بد من تشجيع العاملين في المؤسسات ليصبحوا أكثر إحساساً بالمسؤولية والمناصرة للبيئة، لأن ذلك يؤدي إلى تطوير المهارات والكفاءات لدى الأفراد، إضافة إلى ذلك بينت الدراسة الميدانية تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحسين أداء منظمة اتصالات الجزائر بولاية الطارف.

الكلمات المفتاحية : إدارة الموارد البشرية الخضراء، ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، أداء المنظمة، اتصالات الجزائر.

abstract

This study aims to measure the impact of green human resource management practices, including green recruitment, green training and development, green performance assessment, green motivation, and green health and safety management, on improving organizational performance and benefiting from them in dealing with future human resources. It sheds light on the reality of the Algerian Telecommunications Company in El Tarf Province and its level of interest in green human resource management to enhance its performance. Additionally, it raises awareness about the concepts of green human resource practices and organizational performance. The descriptive–analytical method and case study approach were used, focusing on the case of the Algerian Telecommunications Company in El Tarf Province. The questionnaire method was adopted as one of the main research tools for obtaining information, and the statistical package for social sciences (SPSS) version 26 was used for statistical analysis of the questionnaire results.

The study reached several key findings, including that the implementation of green human resource management in organizations has a positive impact on increasing efficiency and improving effectiveness in reducing environmental pollution. Therefore, it is necessary to encourage employees in organizations to have a greater sense of responsibility and environmental advocacy, as this leads to the development of skills and competencies among individuals. Additionally, the field study demonstrated the effect of green human resource management practices on improving the performance of the Algerian Telecommunications Company in El Tarf Province.

Keywords: Green human resource management, green human resource management practices, organizational performance, Algerian Telecommunications.

إهداء

قال الله تعالى "وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا إما يبلغن عندك
الكبر احدهما أو كلاهما فلا تقل لهما آفا ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما"

الإسراء الآية (23)

إلى من تدمع عينها لفرحي وحزني.... ينبوع الحنان أُمي الحبيبة رحمها الله وأسكنها
فسيح جناته

إلى منبع الخير ومعقد الأمل والرجاء... رمز الثناء أبي العزيز إجلالا وإكبارا

إلى مصدر الأمل والعطاء... إخوتي الكرام حبا وفخرا

إلى صديقتي الخطوة الأولى والأخيرة الداعمين في السراء والضراء شكرا لكم

إليهم جميعا والى كل من وسعهم قلبي ولم يسمعهم قلمي اهدي هذا الجهد
المتواضع.

إلى براعم البيت "أنس، بهاء، جواد، بيسان، ليليان، رسيم، نزييم"

إيمان

إهداء

إلى من وقفت معي في السراء والضراء، إلى من سهرت معي الليالي، إلى
الإمرأة الشامخة، منبع العطف والحنان إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها

"أمي الغالية"

حفظها الله وأدامها إلينا

إلى من فرش لي الأرض ورداء، إلى من لم يكن له في الوجود مثل من
الدعم والسند

"أبي الغالي"

حفظه الله وأدامه إلينا

إلى من كانوا عوناً لي وزادوا في حياتي إلى من تجمعني بهم اصدق
المشاعر والذكريات إخوتي الكرام "فرح، تقوى، لقمان، زوزو"

إلى خالاتي العزيزات

إلى صديقة الدرب "إيمان، رحمة، شيماء"

نور الهدى

شكر وعرهان

فالشكر الأول والدائم لله سبحانه وتعالى، اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الشكر بعد الرضا على توفيقنا في اتمام هذا العمل المتواضع فسالك سبحانك أن يكون خالصا لوجهك الكريم والصلاة والسلام على اشرف المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وصحبه والتابعين.

نتقدم بالشكر الخالص إلى الأستاذة المحترمة "عمروسي حنان" التي أشرفت على مذكرتنا ولم تبخل بتوجيهاتها وخصائصها القيمة التي كانت عوناً لنا في إتمام هذه المذكرة فقد كانت نعم المشرفة والموجه فجزاها الله عنا كل خير ولها منا كل التقدير والاحترام

كما نوجه شكرنا إلى جميع أساتذة الكلية بصفة عامة وأساتذة قسم عوم التسيير بصفة خاصة بجامعة الشاذلي بن جديد "الطارف"

بعدها نتوجه بجزيل الشكر إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد على

إنجاز هذا العمل

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
22	أهداف ادارة الموارد البشرية	الشكل رقم (1-1)
48	نموذج هرم الأداء	الشكل رقم (1-2)
66	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية بولاية الطارف	الشكل رقم (2-3)
72	نموذج الدراسة	الشكل رقم (3-3)
77	توزيع العينة حسب الجنس	الشكل رقم (4-3)
78	توزيع العينة حسب العمر	الشكل (5-3)
79	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	الشكل (6-3)
80	توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	الشكل (7-3)
81	توزيع العينة حسب المنصب الوظيفي	الشكل (8-3)

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
49	مصفوفة الأداء	الجدول رقم (1-2)
51	نموذج أصحاب المصالح ل (Atkinson et al)	الجدول رقم (2-2)
74	أبعاد محور ممارسات الإدارة الخضراء	الجدول رقم (1-3)
74	محور تحسين الأداء	الجدول رقم (2-3)
74	درجات مقياس ليكرت الخماسي	الجدول رقم (3-3)
75	درجة أهمية المقياس	الجدول رقم (4-3)
76	اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach	الجدول رقم (5-3)
76	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	الجدول رقم (6-3)
77	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	الجدول رقم (7-3)
79	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	الجدول رقم (8-3)
80	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	الجدول رقم (9-3)
81	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	الجدول رقم (10-3)
82	وصف وتشخيص فقرات بعد التوظيف الأخضر	الجدول رقم (11-3)
83	وصف وتشخيص فقرات بعد التدريب والتطوير الأخضر	الجدول رقم (12-3)
84	وصف وتشخيص فقرات بعد تقييم الاداء الأخضر	الجدول رقم (13-3)
85	وصف وتشخيص فقرات بعد التحفيز الأخضر	الجدول رقم (14-3)

86	وصف وتشخيص فقرات بعد الإدارة الصحية والسلامة الخضراء	الجدول رقم (3-15)
87	وصف وتشخيص فقرات بمحور أداء المنظمة	الجدول رقم (3-16)
88	تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التوظيف الأخضر على تحسين الأداء	الجدول رقم (3-17)
89	تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التدريب والتطوير الأخضر على تحسين الأداء	الجدول رقم (3-18)
90	تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر تقييم الأداء الأخضر على تحسين الأداء	الجدول رقم (3-19)
91	تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التحفيز الأخضر على تحسين الأداء	الجدول رقم (3-20)
92	تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الإدارة الصحية والسلامة الخضراء على تحسين الأداء بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف	الجدول رقم (3-21)
93	تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التوظيف الأخضر على تحسين الأداء	الجدول رقم (3-22)

الصفحة	المحتوى
	بسملة
i	ملخص
ii	abstract
iii	إهداء
v	شكر وعرفان
vi	قائمة الأشكال
vii	قائمة الجداول
ix	فهرس المحتويات
2	المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية الخضراء	
10	تمهيد
11	المبحث الأول : مدخل لإدارة الموارد البشرية
11	المطلب الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية
15	المطلب الثاني: ظهور إدارة الموارد البشرية ومراحل تطورها
19	المطلب الثالث : أهداف وتحديات إدارة الموارد البشرية
24	المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية الخضراء
24	المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية الخضراء
29	المطلب الثاني: تحديات وعوامل نجاح تطبيق ادارة الموارد البشرية الخضراء
31	المطلب الثالث: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء
35	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء المنظمة	
37	تمهيد
38	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للأداء

38	المطلب الأول: ماهية الأداء
43	المطلب الثاني: تصنيفات الأداء
47	المطلب الثالث: نماذج قياس الأداء
52	المبحث الثاني: تقييم أداء المنظمة
53	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء
55	المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء
59	خلاصة الفصل
	الفصل التطبيقي: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر - الطارف -
61	تمهيد
62	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر - الطارف -
62	المطلب الأول: تعريف وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر
64	المطلب الثاني: خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية الطارف وهيكلها التنظيمي
69	المطلب الثالث: الإطار المنهجي للدراسة
71	المبحث الثاني: المعالجة الإحصائية للدراسة وتحليل نتائجها
71	المطلب الأول: المعالجة الإحصائية للدراسة
76	المطلب الثاني: وصف وتحليل محاور الدراسة
95	خلاصة الفصل
97	خاتمة
101	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

المقدمة

المقدمة

إن التحدي الكبير الذي أصبح يواجهه العالم اليوم في ظل متغيرات العولمة قد أدى إلى زيادة المنافسة المحلية والدولية، مما أفرز آثارا عديدة على المجتمعات من أبرزها قضايا البيئة والآثار السلبية الناتجة عن الأعمال الإدارية والتصنيعية خاصة، الأمر الذي أدى إلى تنامي الوعي البيئي وأصبح موضوع حماية البيئة من الاهتمامات الأساسية للمؤسسات في الوقت الراهن، بل وأصبح الأداء البيئي لهذه المؤسسات من أهم مؤشرات البقاء والاستمرارية في ظل حس بيئي متزايد، وتجدر الإشارة إلى أن الأداء البيئي السليم يعتبر جزءا هاما في الإدارة الجيدة لأية مؤسسة.

كما أن المؤسسات التي تتبنى أنظمة الإدارة البيئية تتوافر لها العديد من المزايا التي تشتمل على الالتزام بالمتطلبات القانونية، تقليل تكاليف الطاقة، النفايات، زيادة دعم العملاء، من جهة أخرى لا يمكن إغفال أن المورد البشري داخل المؤسسة هو الركيزة الأساسية لرفع كفاءة الأداء التنظيمي بشكل عام والأداء البيئي بشكل خاص، شريطة أن تتم تنمية هذا المورد وتحفيزه ورفع وعيه البيئي وتأهيله للمشاركة في قضايا البيئة وتوجيه مسؤوليته نحو البيئة داخل المؤسسة وخارجها، ليساهم بذلك في تحسين الأداء البيئي، ولقد بات من الضروري دمج الاعتبارات البيئية ضمن إدارة الموارد البشرية، حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق مستويات أداء بيئي جيدة يضمن لها البقاء والاستمرار والتميز وسط عالم الأعمال الذي أصبح شعاره الرئيسي "البيئة أولا".

وفي ظل الدور الحيوي الذي يؤديه القائمين على إدارة الموارد البشرية في دعم الممارسات الخضراء، ينبغي لإدارة الموارد البشرية كشريك إستراتيجي ووظيفة ذات قيمة مضافة أن تدرك أهمية الممارسات الخضراء، وأن تشرع في الأنشطة الصديقة للبيئة، وأن تغير العمليات القائمة، وأن توائم ممارساتها مع التوجه نحو البيئة الخضراء. ومن خلال فهم وتوسع نطاق وعمق الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية يمكن للمنظمات تحسين أدائها البيئي بطريقة أكثر استدامة من ذي قبل، حيث أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تعتبر أدوات قوية تجعل المنظمات وعملياتها خضراء، كما يمكن تشكيل الأداء الأخضر، والسلوكيات الخضراء، والاتجاهات الخضراء والكفاءات الخضراء، وإعادة تشكيلها من خلال تكييف الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية.

إشكالية الدراسة

تعد قضايا حماية البيئة من بين القضايا التي تزايد بها الاهتمام في الآونة الأخيرة، نظرا لما يخلفه التلوث البيئي من أضرار تصيب الصحة البشرية، الأمر الذي يستوجب على المنظمات تحسين أدائها البيئي، وذلك من خلال تبني كافة الوسائل والطرق المختلفة للحد من هذه الأزمة البيئية، خاصة الاستخدام الأمثل للموارد الطبيعية وتقليل النفايات والانبعاثات الغازية وغيرها من الإجراءات البيئية. إن إدارة الموارد البشرية باعتبارها شريكا أساسيا وحيويا في تبني ودعم ثقافة العمل الخضراء، فقد شهدت بعض التغييرات في سبيل دعم وتبني النهج الأخضر، وذلك من خلال التحول من إدارة الموارد البشرية بشكلها وممارساتها التقليدية، إلى إدارة الموارد البشرية الخضراء بسلوكياتها وتوجهاتها الجديدة والمنسجمة مع متطلبات العصر بهدف تحقيق أهداف المنظمات، من هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتبني هذا الطرح لما له من أهمية في تطوير أداء أي منظمة.

بناء على ما سبق تتمحور إشكالية هذا البحث في السؤال الجوهرى التالي :

ما مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف ؟

الأسئلة الفرعية للدراسة

من أجل توضيح أكثر للإشكالية المطروحة، و فهم و استيعاب مختلف جوانبها نعتمد على الأسئلة الفرعية التالية :

1. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية يبرز تأثير بعد التوظيف الأخضر على تحسين أداء منظمة اتصالات الجزائر بولاية الطارف ؟
2. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية يبرز تأثير بعد التدريب والتطوير الأخضر على تحسين أداء منظمة اتصالات الجزائر بولاية الطارف ؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية يبرز تأثير بعد تقييم الأداء الأخضر على تحسين أداء منظمة اتصالات الجزائر بولاية الطارف ؟
4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية يبرز تأثير بعد التحفيز الأخضر على تحسين أداء منظمة اتصالات الجزائر بولاية الطارف ؟
5. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية يبرز تأثير بعد إدارة الصحة والسلامة الخضراء على تحسين أداء منظمة اتصالات الجزائر بولاية الطارف ؟

فرضيات الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة تمت صياغة الفرضية الرئيسية التالية :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) يبرز تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحسين أداء منظمة اتصالات الجزائر بولاية الطارف.

وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية :

- **الفرضية الأولى :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) يبرز تأثير بعد التوظيف الأخضر على تحسين أداء منظمة اتصالات الجزائر بولاية الطارف.
- **الفرضية الثانية :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) يبرز تأثير بعد التدريب والتطوير الأخضر على تحسين أداء منظمة اتصالات الجزائر بولاية الطارف.
- **الفرضية الثالثة :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) يبرز تأثير بعد تقييم الأداء الأخضر على تحسين أداء منظمة اتصالات الجزائر بولاية الطارف.
- **الفرضية الرابعة :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) يبرز تأثير بعد التحفيز الأخضر على تحسين أداء منظمة اتصالات الجزائر بولاية الطارف.
- **الفرضية الخامسة :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) يبرز تأثير بعد إدارة الصحة والسلامة الخضراء على تحسين أداء منظمة اتصالات الجزائر بولاية الطارف.

أهمية الدراسة

تكتسي هذه الدراسة أهميتها من الأهمية المتزايدة للموضوع الذي تناوله، فموضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء يعتبر من بين المواضيع الحديثة نسبياً، والتي شغلت ولا تزال تشغل فكر العديد من الباحثين والمختصين، خاصة وأن الدراسات المتعلقة بممارسات إدارة الموارد

البشرية الخضراء تعد من الدراسات التي تسعى إلى تحقيق إضافات علمية بهذا الخصوص، بالإضافة إلى أن المؤسسات المعاصرة تواجه تحديات كبيرة نتيجة للتغيرات والتطورات المتسارعة في بيئتها، وهو ما يفرض عليها ضرورة تبني ثقافة العمل الخضراء في جميع أنشطتها وعملياتها بهدف الوصول إلى مستوى جد عال من أدائها التنظيمي.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف الهامة التالية :

- قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التحفيز الأخضر، إدارة الصحة والسلامة الخضراء) في تحسين أداء المنظمة والاستفادة منها في التعامل مع مواردها البشرية مستقبلاً؛
- تسليط الضوء على واقع مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف ومدى اهتمامها بإدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أدائها؛
- التطرق إلى بعض المفاهيم الأساسية حول إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارستها؛
- نشر الوعي بمفاهيم الممارسات الخضراء للموارد البشرية والأداء المنظمي.

المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة

من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة، والمعالجة السليمة للإشكالية المطروحة، فقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على جمع مختلف المعلومات والبيانات التي تصف المشكلة، وتساعد على تحليلها، وهذا أثناء التطرق لمختلف المفاهيم المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وعلاقتها بأداء المنظمة. بالإضافة إلى استخدام منهج دراسة الحالة عند التطرق لحالة مؤسسة اتصالات الجزائر في الفصل الثالث، من خلال التطرق إلى واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة.

أما فيما يخص أدوات التحليل المستخدمة، فقد تم الاعتماد على مجموعة من الكتب و المجلات، بالإضافة إلى الرجوع لدراسات سابقة من أطروحات دكتوراه ومذكرات ماجستير، ملتقيات وطنية، و مواقع أنترنت رسمية.

كما تم الاعتماد في هذه الدراسة على أسلوب الاستبيان باعتباره من أهم أدوات الدراسة التي تمكن من الحصول على المعلومات، وهو عبارة عن استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المكتوبة ذات الإجابات المحددة، سلمت للمبحوثين للإجابة عنها وإرجاعها. ومن أجل المعالجة الإحصائية لنتائج الاستبيان، تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS (النسخة 26)، وذلك بعد أن تمت عملية جمع البيانات، ومن ثم فرزها وترميزها، ثم معالجتها باستخدام بعض الأساليب الإحصائية وهي :

- الجداول والتكرارات والنسب المئوية والأشكال البيانية : تم استخدامها من أجل تمثيل الخصائص الديموغرافية والشخصية لأفراد عينة الدراسة؛
- معامل ألفا كرونباخ (Alpha de cronbach) : من أجل قياس مدى ثبات الدراسة عبر قياس درجة الاتساق لفقرات الاستبيان ومتغيرات الدراسة ككل؛
- الوسط الحسابي : لتحديد مستوى تطبيق العبارات الواردة في الاستبيان ومؤشر لترتيب الأبعاد حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛

- الانحراف المعياري : تم استخدامه لبيان درجة تشتت القيم عن وسطها الحسابي؛
- معامل الارتباط بيرسون : بهدف توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة؛
- الانحدار الخطي البسيط: من أجل قياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

بالإضافة إلى اعتماد الطالبين على برنامج الجداول الالكترونية (Excel) : لعرض وتحليل البيانات المجمعة من الاستبيان.

حدود الدراسة

تحددت هذه الدراسة كما يلي:

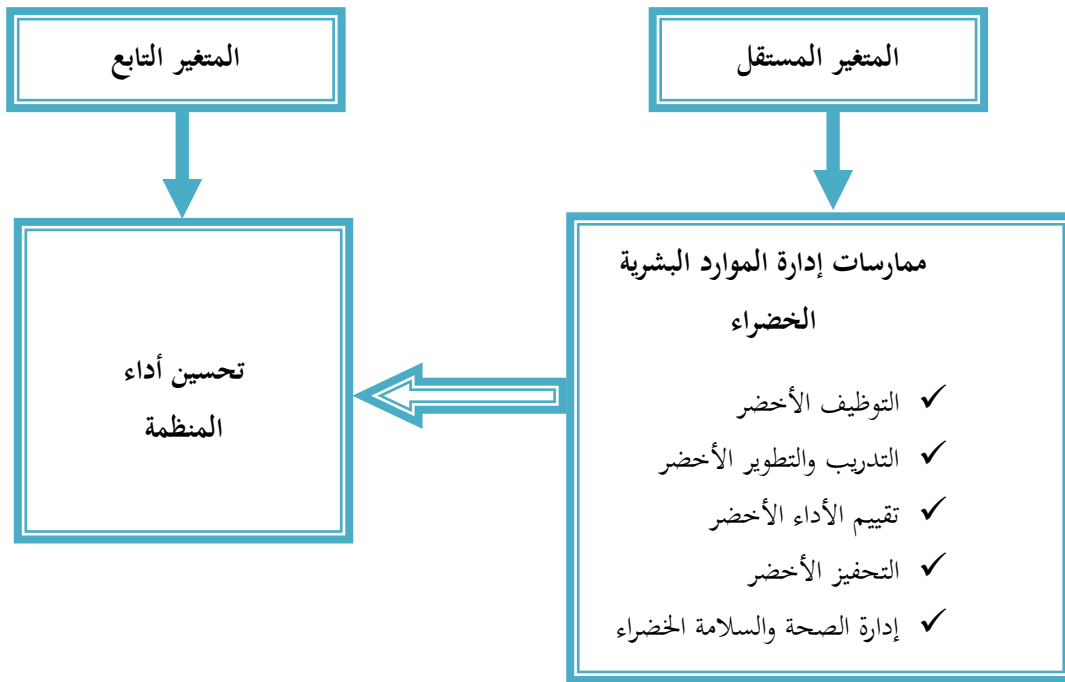
✓ **الحدود المكانية** : عاجلت الدراسة الميدانية الواقع العملي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحسين الأداء بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف.

✓ **الحدود الزمنية** : تتمثل الحدود الزمنية لهذه الدراسة في الفترة الممتدة من 02 إلى 30 أبريل 2023.

✓ **الحدود البشرية** : تستند هذه الدراسة الميدانية إلى آراء مجموعة من المبحوثين من موظفي اتصالات الجزائر بالطارف.

نموذج الدراسة

لتحقيق أغراض الدراسة تم اقتراح نموذج، يتكون من متغيرين أحدهما مستقل يتمثل في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، والآخر متغير تابع يتمثل في تحسين أداء المنظمة، كما هو مبين في الشكل الموالي:



1. مذكرات ماجستير و أطروحات دكتوراه

✚ عادل بومجان، (2015)، " تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية : دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل، فرع جنرال كابل - بسكرة -"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، وهذا من مدخلين حديثين و هما التمكين الإداري و إدارة المعرفة، و التطرق إلى أداء المؤسسة من منظورات بطاقة الأداء المتوازن، والمثلة في منظور النمو و التعلم، و منظور العمليات الداخلية، و العملاء، و المنظور المالي. و لتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبانة للتعرف على تصورات إطارات و مسيري مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة نحو تأهيل الموارد البشرية و أثره في تحسين الأداء، حيث شملت الدراسة عينة بلغت 143 إطارا، و كان من أهم النتائج المتوصل إليها : إن مستوى إدراك إطارات و مسؤولي المؤسسة لأبعاد التأهيل كان بدرجة متوسطة، كما أن مستوى إدراكهم لأداء المؤسسة جاء أيضا متوسطا، هناك أثر ذي دلالة إحصائية لتأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة. و قد خلصت الدراسة إلى تقديم جملة من التوصيات أهمها : العمل على فهم و إدراك فلسفة ومضامين التمكين الإداري، و مراعاة أبعاده كالتحفيز من خلال إعادة النظر في المحفزات المادية و المعنوية، و كذا عملية التدريب بما يتماشى مع الاحتياجات التدريبية، إلى جانب الاهتمام بالاتصال، و بتفويض السلطة و المشاركة في اتخاذ القرار، و بفرق العمل و بالثقة بين الأفراد كمرتكز تقوم عليه فلسفة التمكين الإداري، و العمل على تطبيق ممارسات و عمليات إدارة المعرفة و توفير مناخ تنظيمي ملائم، و تنظيمات مرنة تتماشى مع السياسات الجديدة للموارد البشرية.

✚ عبد الحليم مزغيش، (2012)، " تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة ". مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الآثار المحتملة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات، وكذا تحديد مبادئ إدارة الجودة الشاملة و النظر في كيفية تطبيقها داخل منظمات الأعمال، إلى جانب ذلك فهم واقع المؤسسة الجزائرية وموقعها من النظريات و الأفكار التي تملأ كتب إدارة الأعمال.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو أن المؤسسة اليوم تهدف إلى إرضاء المجتمع أكثر من السابق كما أن الاهتمام بالزبائن ازداد بشكل ملحوظ من خلال التوصيات التي تلتزم بها المؤسسة في تقاريرها، وخلصت الدراسة أيضا إلى أن إدارة الجودة الشاملة هي نظام يركز على العنصر البشري أساسا لضمان التحسين المستمر وخدمة الزبون، وهي تتطلب تجنيدا شاملا لكل الطاقات.

✚ أحمد الصغير ريغة، (2014)، " تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن : دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية -PMO- ". مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 02، قسنطينة، الجزائر.

لقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى قدرة وملائمة بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المؤسسات الصناعية بالجزائر، وذلك من خلال دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية. ومن أهم النتائج الهي توصلت إليها هذه الدراسة، هو أن بطاقة الأداء المتوازن تستطيع الكشف عن مستوى الأداء الفعلي للمؤسسات الصناعية، كما تستطيع البطاقة أيضا تحديد كافة الانحرافات عن مسار الإستراتيجية والأهداف المسطرة ومن ثم معالجتها، وخلصت الدراسة أيضا إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تعد من أكثر الأدوات ملائمة لتقييم أداء المؤسسات الصناعية الجزائرية.

2. الدراسات

✚ سمير عماري، (2021)، " دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء الإبداعي : دراسة حالة المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بولاية سطيف (LG, Brandt, IRIS) "، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 05، العدد 02.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور إدارة الموارد البشرية الخضراء بممارساتها (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التحفيز الأخضر) في تعزيز الأداء الإبداعي للمؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بولاية سطيف، ولتحقيق الهدف تم تصميم استبيان لغرض جمع البيانات، وزع على عينة عشوائية مكونة من 52 عاملا بتلك المؤسسات. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية يبرز مساهمة إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارساتها في تعزيز الأداء الإبداعي.

✚ غني دحام تناي الزبيدي، محمد فليح حمزة، (2021)، " تحقيق الاستدامة البيئية على وفق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء "، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 63.

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مدى توفر المتطلبات التي تمتلكها المنظمات من أجل تحقيق الاستدامة البيئية على وفق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، كما يسعى البحث إلى تسليط الضوء على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء باعتباره من المواضيع الحديثة وربطه مع الاستدامة البيئية لتحقيق التكامل والانسجام بين المتغيرين لكونهما يهتمان بالجانب البيئي. وخلصت الدراسة إلى أن هناك تأثير بشكل إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الاستدامة البيئية كونهما يهتمان بالجانب البيئي وهذا ما تم ملاحظته في مدينة الإمامين الكاظمين الطبية، إضافة إلى تبني مدينة الإمامين الكاظمين الطبية بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بدرجة مقبولة وهذا يساعد على تحقيق الاستدامة البيئية.

هيكل الدراسة

بغرض الإمام بأهم الجوانب الرئيسية للدراسة، وقصد الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات الموضوعية، تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول كما يلي :

- ❖ يتعرض الفصل الأول إلى "الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية الخضراء"، من خلال تقسيمه إلى مبحثين، حيث يتناول المبحث الأول مدخل لإدارة الموارد البشرية، أما المبحث الثاني يتمحور حول إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- ❖ أما الفصل الثاني فيتناول "الإطار النظري لأداء المنظمة"، حيث تم تقسيمه هو الآخر إلى مبحثين تتطرقا على التوالي إلى :
مدخل مفاهيمي للأداء، تقييم أداء المنظمة.
- ❖ وأخيرا الفصل الثالث والذي نسعى من خلاله التعرض إلى "الفصل التطبيقي : أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر - الطارف -"، وهو بدوره يضم مبحثين رئيسيين، الأول نتعرض فيه إلى تقسيم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر - الطارف -، وفي المبحث الثاني نتطرق إلى المعالجة الإحصائية للدراسة وتحليل نتائجها.

الفصل الأول:

الإطار النظري لإدارة الموارد

البشرية الخضراء

تمهيد

يشهد عالم اليوم بشكل عام ومجال الأعمال على وجه الخصوص اهتماما متزايدا بالقضايا البيئية وتحولا حثيثا نحو البيئة الخضراء، خاصة في ظل تنامي الوعي بمخاطر الانعكاسات السلبية التي تسببها مسائل التلوث الصناعي والنفايات والمهدر الجائر للموارد الطبيعية، وما انجر عن ذلك من حركة واسعة تقودها الحكومات والمنظمات غير الحكومية عبر العالم تحذر من المخاطر المحدقة بالبشرية على أكثر من صعيد، وتسوق للبيئة الخضراء بالمقابل.

ضمن هذا السياق تحاول منظمات الأعمال اليوم القيام بدورها الحيوي المتعلق بتلبية احتياجات المجتمع الإنساني من السلع والخدمات من خلال الاستغلال العقلاني للموارد الطبيعية المختلفة، والمواءمة بالتالي ما بين البعدين الاقتصادي والبيئي في آن واحد، ولتحقيق ذلك تشهد تلك المنظمات تحولا نحو نموذج يدمج مختلف وظائف المنظمة ضمن نظام الإدارة البيئية، ويحمل التزاما متزايدا بالمعايير البيئية بما يحقق أهدافها الاقتصادية وفي مقدمتها الميزة التنافسية، ويجنبها الضغوط البيئية للحكومات والمنظمات بتحملها لمسئوليتها الاجتماعية في دعمها للاستدامة البيئية. وتعد إدارة الموارد البشرية الخضراء نظاما حديثا ضمن حقل الفكر الإداري ما زال الباحثون يحاولون بلورة مفاهيمه، وممارساته الفعالة، والعمل على دمج قضايا الأداء البيئي التنظيمي ضمن إستراتيجية الأعمال، وزيادة فرصة المنظمة في تعزيز قدرتها التنافسية في نفس الوقت.

وبناء على ذلك قسم هذا الفصل إلى مبحثين كما يلي :

❖ المبحث الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

❖ المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية الخضراء

المبحث الأول : مدخل لإدارة الموارد البشرية

تسعى جميع المنظمات على اختلاف أنواعها (عام وخاص ومشارك) واختلاف أحجامها الى تحسين أدائها وزيادة قدرتها التنافسية وذلك بواسطة وسائل استراتيجيات متعددة، ولعل ما اتفقت عليه معظم الدراسات، وهو الاستثمار في العنصر البشري الذي يقود إلى رأس المال الفكري والمعرفي، الذي تتنافس المنظمات على جذبه أو المحافظة عليه، من خلال وظائف تقليدية كتحليل وتصميم الأعمال والتوصيف الوظيفي الدقيق والتدريب والتطوير وإدارة الأداء وغيرها ويعد موضوع ادارة الموارد البشرية من المواضيع الهامة التي استرعت الكثير من الكتاب والمفكرين في مجال ادارة الأعمال، نظرا لحساسية الوظيفة المنوطة بها، والتي تعالج مواضيع تمس أهم عناصر الإنتاج، وهو العنصر البشري الذي يعتبر محور عمل هذه الإدارة.

المطلب الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية هي القلب النابض في أنشطة المنظمة وإدارة مواردها المتاحة، وقد اكتسب ميدان ادارة الموارد البشرية أهمية متميزة نظرا للدور الحيوي الذي تؤديه، ولا شك أن محاولة الوقوف على تعريف أو مفهوم لإدارة الموارد البشرية أمر صعب، وذلك يرجع إلى كثرة المرادفات لتعبير الموارد البشرية والاختلافات حول مجالات الموارد البشرية وتوجيهاتها، والانفصال بين مفهوم ادارة الموارد البشرية نظريا ومفهومها في الممارسة والتطبيق بالإضافة الى التطور المستمر الذي تمر به هذه الادارة .

فبعض كتب تتحدث عن ادارة الأفراد أو ادارة شؤون الموظفين أو إدارة شؤون العاملين أو إدارة الموارد للعاملات كذلك ان بعض المراجع تضيق مجالات إدارة الموارد البشرية فقط وقصرها على نشاطات محدودة وبعضها يتوسع في مجالات تركي ترى ويحدد أنشطة متعددة لها.¹

1-1-1-1 مفهوم ادارة الموارد البشرية:

وفيما يلي بعض التعريفات كما أوردها عدد من المؤلفين البارزين في أدبيات علم الإدارة :

عرف معهد الافراد Institue of personnel management في بريطانيا إدارة الموارد البشرية بأنها : " ذلك

الجزء من الإدارة المهتم بالأفراد في العمل وابي علاقاتهم داخل المنظمة "

¹ عبد الحليم، (2018)، "إدارة الموارد البشرية"، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، ص6.

بالنسبة لـ Schuler يقصد بإدارة الموارد البشرية (HRM): "ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمن لعدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بغرض ادارة العنصر البشري بطريقة فعالة وإيجابية بما يحقق مصلحة المنظمة والعاملين ومصلحة المجتمع".¹

أما sikula يعرفها بأنها: "هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة ويشمل ذلك على عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد".

في حين يرى كل من Sherman و churden بأن إدارة الموارد البشرية تشمل على عمليات أساسية يجب أدائها وقواعد يجب اتباعها، والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المدير في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجون من رأي ومشورة تمكنهم من ادارة مرؤوسيههم بفعالية أكثر".²

وأورد محمد سرور الحريري تعريف لها بأنها: "هي علم اداري يختص بالجوانب البشرية وبين الخبرات ورفع الكفاءات لدى الموظفين والإداريين والعاملين في المنظمات، فتسعى إدارة الموارد البشرية إلى عمل والربط والتوائم وإحداث الانسجام والتداخل ايجابي والفعال بين تخصص ادارة الموارد البشرية والتخصصات الإدارية الأخرى كإدارة الاعمال، ادارة التسويق، ادارة الانتاج، وادارة المخازن. كما تركز الموارد البشرية على تنمية وزيادة المعرفة، وتطوير الجوانب الإدارية والوظيفية والعلمية، مع تنمية الأفراد العاملين ماديا وعمليا ووظيفيا".³

كما تختلف وجهات نظر المديرين في الحياة العملية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية وهناك وجهتان:⁴

أولاً- وجهه نظر تقليدية: يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشآت، وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية مثل: حفظ ملفات العاملين، ضبط أوقات الحضور والإنصراف والاجازات، ولم تحضر ادارة الموارد البشرية هؤلاء المديرين، حيث يرون أن تأثير هائل على نجاح وكفاءة المنشآت .

¹ محمد بن دليم الفحطاني، (2008)، "إدارة الموارد البشرية: نحو منهج إستراتيجي متكامل"، ط2، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية، ص22.

² مصطفى يوسف كافي، (2014)، "إدارة الموارد البشرية: من منظور إداري، تنموي، تكنولوجي، عولمي"، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص17.

³ محمد سرور الحريري، (2012)، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص13.

⁴ مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص16.

ثانيا - وجهه نظر الحديثة: يرى بعض الاخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشآت، ولا تقل أهمية عن باقي وظائف التسويق والانتاج والمالية، لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشآت، وشملت أنشطة رئيسية أهمها: توصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، جذب واستقطاب الموارد البشرية المناسبة للعمل، تدريب وتنمية الموارد البشرية، بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلقة بشؤون الموارد البشرية في المنشآت.

ومن خلال التعريفات السابقة التي سبق استعراضها فإنه يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية هي: "وظيفة إدارية تهتم بجميع سياسات وتطبيقات العناصر البشرية داخل المنظمة، والتي تهدف الى تحقيق أهداف المنظمة وأفرادها والمجتمع، ويتم ذلك من خلال مجموعة من الأنشطة وبرامج خاصة بتحليل وظائف المنظمة، ومن ثم التخطيط للموارد البشرية واستقطابها، واختيارها وتدريبها وتقييمها تحفيزها وتطويرها بشكل فعال".¹

ومن خلال استقراء التعريفات السابقة يمكن استخلاص النتائج التالية:²

- ✓ أن إدارة الموارد البشرية هي وظيفة إدارية لا يمكن الإستغناء عنها في أية منظمة ؛
- ✓ أن هذه الوظيفة تتضمن مجموعة من الأنشطة والبرامج تقترن بأهداف معينه تشمل الفرد والمنظمة والمجتمع؛
- ✓ أن هذه الأنشطة والبرامج هي مسؤولية جميع المدراء لأنها ترتبط بالموارد البشرية ولكن قد يتم تفويض العديد منها إلى ادارة الموارد البشرية؛
- ✓ من الممكن تقديم المفهوم الواسع لإدارة الموارد البشرية بإعتبارها منهجا متكاملًا يتكون من عدد من العناصر الأساسية في تكوين مفهوم وظيفة إدارة الموارد البشرية، هذه العناصر تشمل تحليل الوظيفة، التخطيط، الاستقطاب، الاختيار، التدريب، التقييم، التحفيز، التطوير .

1-1-1-2-أهمية إدارة الموارد البشرية:

تتبع أهمية ادارة الموارد البشرية من الآتي:³

1. أنها تدير أهم أصل من أصول المنشأة وهو الموارد البشري، بالرغم من أهمية العوامل الفنية كدالة في الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية، إلا أن تلك العوامل (مهما بلغت من الدقة والكفاءة) لا يمكن ان تؤدي إلى زيادة

¹ محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص23.

² نفس المرجع السابق.

³ مصطفى مصطفى كامل، نقيسة محمد باشري، دعاء محمد رستم، (2018)، "إدارة الموارد البشرية"، منظمة الإدارة العربية، ص5، ص7

- الكفاءة الإنتاجية من دون وجود عوامل انسانية قادرة على العمل وراغبة في العمل، وبالرغم من عدم ظهور رأس المال البشري بالميزانية الا أنه له تأثيرا بالغا على إدارة المنشأة وتحقيقها لأهدافها .
2. وفقا لمفهوم النظم تعتبر ادارة الموارد البشري نظاما فرعيا من النظام الكلي وهو المنظمة، وتحقيق النظام الفرعي لأهدافه، يساهم في تحقيق أهداف النظام الكلي. فمثلا قيام ادارة الموارد البشرية بوظيفة الاختيار بكفاءة يؤدي إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وبالتالي كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية وتحقيقها لأهدافها، ومن ثم كفاءة أداء المنظمة وتحقيقها لأهدافها.
3. تعتبر الموارد البشرية مدخل الميزة التنافسية، ويقصد بالميزة التنافسية: عنصر أو عناصر تميز المنشأة عن غيرها من المنشآت، وقدما كان ينظر والسعر والجودة على أنها عناصر للميزة التنافسية، ولكن حاليا بدأ النظر للعنصر البشري كمدخل الميزة التنافسية. ويمكن أن تحقق المنشأة ميزة تنافسية من خلال العنصر البشري إذا توافرت فيه المعايير الآتية :
- اذا حقق المورد البشري قيمه للمنشأة بمعنى إذا استطاع زيادة كفاءة وفعالية المنشأة من خلال تخفيض تكاليف أو زياده جودة أو بهما معا. وتحاول المنشأة وزيادة قيمة العاملين من خلال استخدام برنامج التمكين، وبرامج الجودة الشاملة، والتحسين المستمر .
 - إذا كانت الموارد البشرية التي تعمل بالمنشأة موارد نادرة، بمعنى أنها تتميز عن موارد المنافسين في المعارف والقدرات والمهارات، وتحاول المنشآت توفير هذا المعيار من خلال استقطاب وإختيار أفضل العناصر، والإهتمام بالتدريب .
 - إذا كانت الموارد البشرية صعب التقليد، بمعنى أنه يصعب على المنشآت المنافسة تكوين قوة عمل بنفس قدرات وإمكانيات الموارد البشرية للمنشأة.
 - إذا أمكن تنظيم الموارد البشرية من خلال تجميع المواهب وتشكيلها في فرق عمل لأداء مهام جديدة ومحددة.
4. المتغيرات البيئية التي تعمل في ظلها المنظمات سواء متغيرات بيئية داخلية مثل التغير في حجم المنظمات وهيكلها التنظيمية، والتغيرات الديموغرافية للعاملين، والتطور التكنولوجي للمنشأة... الخ والمتغيرات البيئية الخارجية مثل المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية والتنافسية والنقابية والاتجاه نحو العولمة ... الخ¹.

وقد ساهمت تلك المتغيرات في زيادة درجة عدم التأكد أمام المديرين، وانتشار حالات الإندماج، وحالات الإفلاس، وتشتت الأسواق ... الخ مما يلقي عبء على إدارة الموارد البشرية للتوجه برأس المال البشري والاستفادة من الفرص والتكيف مع التحديات.

المطلب الثاني: ظهور إدارة الموارد البشرية ومراحل تطورها

المرحلة الأولى: ما قبل الثورة الصناعية

فقبل الثورة الصناعية كانت هناك أنواع متعددة العلاقات الإنسانية بين الأطراف الرئيسية للإدارة، وكأنه كل نوع يتفق والمستلزمات الاجتماعية والاقتصادية في تلك الفترة فالمتبع لطبيعة الموارد البشرية في مرحلة نظام العبودية يجد مواساة الأفراد بالحيوانات في إدارة وسائل الإنتاج الزراعية، وقد تميزت هذه المرحلة بعدم وجود نظام لدفع الأجور، وكان الإقطاعي مالكا لكل أنواع السلطات وما العبد إلا متاع مملوك له .

ثم جاءت الصناعات المنزلية ومرحلة نظام الطوائف وكان هناك تغيرا ملحوظا في طبيعة العلاقات بين رب العمل والعاملين معه ولاسيما في نظام الطوائف، حيث برزت من الأفراد فئة من الصناع أو المهنيين وأصحاب الحرف يملك كل منهم أدواته ورأسماله ويتولى إدارة العمل بنفسه. وقد تميزت هذه المرحلة بظهور العمالة متمثلة بالأجراء (العمال) الذين لهم أجور محددة من قبل الطائفة وفقا لساعات العمل.¹

المرحلة الثانية: ظهور الثورة الصناعية

ثم جاءت الثورة الصناعية والتي نجم عنها العديد من السمات التي انعكست بشكل مباشر على تطور ادارة الموارد البشرية. ولعل أبرز هذه السمات ظهور وتطور الآلات الصناعية والتوسع في إستخدامها وإنشاء المصانع الكبيرة الحجم في رؤوس أموالها وعدد العاملين فيها وكمية إنتاجها، ونتيجة لكل ذلك بدأ نظام المصنع يحل محل سماعات المنزلية وأخذ الكثير من أصحاب الحرف يهجر وحرفته ويتجه إلى المصانع للعمل فيها. ولعل أبرز ما تميز به نظام الإنتاج داخل المصنع هو تقسيم العمل والتخصص الذي حقق مزايا الانتاج الكبير وقد استفاد من ذلك كل من المنظمة والعاملين والمجتمع، غير أن هذه المزايا رافقتها مجموعة من المساوئ التي أثرت في تطوير إدارة الموارد البشرية إلى حد بعيد فقد خلق الانتاج كبير مشكلات إدارية عديدة من بينها ضرورة فرض رقابة حازمة على العمال وضرورة الموازنة بين أجزاء العمل المختلفة تجنبا لنقاط الاختناق في العملية الإنتاجية، إلى جانب ضرورة التخطيط الجيد لمختلف موارد المنظمة وبينها الموارد البشرية.

¹ محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص20.

فقدت طلب الأمر في ظل المصنع الحديث استخدام توقيت دقيق لبداية العمل ونهايته، وإيجاد مجموعة من القواعد العمل التي تنظم عمل مجموعه كبيرة من العاملين، تعمل لساعات طويلة وبأجر ضئيل، كل ذلك بسبب ظهور النقابات التي إهتمت بدراسة أوضاع العمل إلى جانب نظم الاجور والرواتب. وقد كان لظهور النقابات أثر بارز في تطوير ادارة الموارد البشرية، حيث ظهرت ممارسات جديدة في بيئة العمل مثل دراسة شكاوى وتطلعات العاملين وتوسيع مكاسبهم وتنظيم ساعات العمل والعطلات والاجازات وكذلك تحديد مهام ومواصفات الأعمال والاجر و على الرغم من اختلاف الأساليب التي اتبعتها النقابات في تحقيق مطالب أعضائها إلا أن أبرز نتائجها هو ظهور ما يسمى بالمساومة الجماعية التي أصبحت أسلوبها للتفاوض الجماعي معترفاً به من قبل الإدارة حيث يتم من خلاله مناقشه مشكلات العمل بين ممثلي العمال وممثلي الإدارة وكتيجة مباشرة لهذا الأسلوب بدأت منظمات عديدة في تعيين مجموعه من الأخصائيين في شؤون العاملين و شؤون التفاوض الجماعي، كما ازداد الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وسعت المنظمات الى تعيين الأخصائيين لكي يتمكنوا -إلى جانب مهامهم الأخرى- من التنبؤ بالمشاكل العمالية، وإتجاهاتها والعمل على التغلب عليها قبل تفاقمها، والسعي وراء تكامل أهداف الفرد وأهداف المنظمة.¹

المرحلة الثالثة: ظهور حركة الإدارة العلمية

وفي بداية القرن الحالى ظهرت حركة الإدارة العلمية التي تزعمها "فريدريك تايلور " F.Taylor " وحركة العلاقات الإنسانية والعلوم السلوكية وتثير فلسفة الرخاء الاجتماعي (مدني علاقى، 2000) وأعطت حركة الإدارة العلمية تصورا محددًا بين العاملين والإدارة من خلال تحديد مواصفات الأعمال واختيار الإنسان الأفضل للعمل، واستخدام دراسة الوقت والحركة وتحفيز العمال وتشجيعهم على أداء الأعمال وفقاً للطرق المحددة وبالسرعة أو المعدل المطلوب، ولا شك أن كل هذا ساعد على أن يصبح لإدارة الموارد البشرية دوراً أساسياً في المنظمة.²

المرحلة الرابعة: نمو المتطلبات العمالية

في بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية زياده في أجور العمال وخفض ساعات العمل، وتعتبر ظهور حركة الإدارة العلمية (التي حاولت استغلال العامة لمصلحة رب العمل) ساعدت في ظهور النقابات العمالية.³

¹ محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص 21.

² نفس المرجع السابق.

³ مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 22.

المرحلة الخامسة: بداية الحرب العالمية الأولى

حيث أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لإختيار الموظفين قبل تعيينهم مثل (ألفا وبيتا) وطبقت بنجاح على العمل تفديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم، ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية في المنشآت المساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية، ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة موارد بشرية بمفهومها الحديث، وتزيد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من انشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والاسكان، ويمثل انشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون موارد البشرية واقتصر عمله على الجوانب السابقة وكان معظم العاملين بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعامل.

ثم أنشأت أقسام موارد بشرية مستقلة وأعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام 1915 وقامت 12 كلية بتقديم برامج تدريبية في ادارة الموارد البشرية عام 1919 وعام 1920 أنشئت كثير من ادارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية، ظهرت مدرسه جديده في الإدارة بعد سنه 1920 هي مدرسة العلاقات الإنسانية.¹

المرحلة السادسة : ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية

شهدت نهاية العشرينيات وبداية الثلاثينيات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أحرقت تجارب هوثورن بواسطة التون مايو، واقنعت الكثيرين بأهمية رضاء العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل. ذلك أن انتاجية العامل وكفاءة أدائه لا تقرر فقط في ضوء الطريقة التي نقيم بها العملية، أو على أسلوب الأجر الذي تقررته الادارة، ولكن إلى جانب ذلك هناك مؤشرات اجتماعية ونفسية تساهم في ذلك.

وينطلق منهج العلاقات الإنسانية من أن الأفراد مورد ثمين لا بد من اسعادهم وتلبية حاجاتهم إنسان وهو ما يحقق في النهاية أهدافهم وأهداف المنظمة من حيث تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة إنتاجية العمل. إلا أن نتائج هذه الفلسفة الإنسانية كانت محدودة في الحياة العملية، لأن إشباع جميع حاجات العاملين غاية لا تدرك، أن العديد من هذه الحاجات يتعارض إشباعها مع أهداف المنظمة. أضف إلى ذلك أن ما يحفزك نحو العمل ويدفعك الى زياده الإنتاجية قد لا يحفز غيرك بنفس الدرجة. كما تجاهلت هذه الحركة التنظيم الرسمي وتأثيره على انتاجية الموظف وعطائه. فنوع البناء التنظيمي وأسلوب تصميم الوظائف وأنظمه العمل وقواعده تلعب دورا مهما في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين. كما لم

¹مصطفى يوسف كافي ، مرجع سابق ، ص 23.

تدرك مدرسة العلاقات الإنسانية أن العوامل التي تحفز الأفراد في العمل كثيرة ولا تنحصر في المعاملة الإنسانية فقط. فعطاء العامل ومقدار ما يقدمه من جهد يتوقف على أمور عديدة إضافة إلى ما سبق:¹

- كطرق تقييم الأداء .
- تخطيط النمو والتقدم الوظيفي للعاملين .
- طرق الاختيار والتوظيف التي تربط بين احتياجات العمل ومؤهلات المرشح للتوظيفة .

ونتيجة لهذه المآخذ لم تعد فلسفه العلاقات الإنسانية مهيمنة على التفكير الإداري منذ بداية 1970 ولم تعد الملجأ إليه الإدارة لتزويد من الإنتاجية وتحقيق الولاء للمنظمة. ولكن هذا لا يعني أن الإدارة يجب أن تمهل العلاقات الإنسانية في موقع العمل وإنما لا بد لها ان تطور الكثير من الأنظمة الخاصة بطرق العمل وأساليب تقييم الأداء و طرق الاختيار والتعيين وتصميم الوظائف إذا كان الهدف هو الوصول إلى التميز في عالم اليوم .

المرحلة السابعة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى عام 1989 (بداية تفكك الاتحاد السوفيتي وهيمنة الولايات المتحدة الأمريكية وحلفائها على العالم)

في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال الروتينية .

ما زالت الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والإستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس والأنثروبولوجيا وكان نتيجة لذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية حيث أنه أكثر شمولاً لأنه يضع في إعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعمال وأثرها على سلوكه، ويجب التأكد من أن العلوم السلوكية ما هي إلا مجرد أداة مساعدة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الانساني للعاملين وأثر العوامل على هذه السلوك، وتضيف نوعاً من المعرفة الجديدة التي يستفاد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية مثل سياسة التحفيز والتنظيمات غير الرسمية .

¹ نفس المرجع السابق ، ص 23، ص 24 .

برز خلال سبعينيات القرن الماضي مفهوم جديد لإدارة الأفراد هو مفهوم "إدارة الموارد البشرية" Human Resource management . ويبدو أن هنالك عوامل اقتصادية وتكنولوجية وإدارية ساهمت في صناعة ونشر هذا المصطلح الجديد.¹

المرحلة الثامنة: ادارة الموارد البشرية المعاصرة و الممتدة من عام 2000م وحتى الآن

قد أصبحت ادارة الموارد البشرية في الوقت الحالي و خاصة بعد ظهور مصطلح العمولة للوجود جزء أساسي في المؤسسات فطورت وتوسعت لتصبح ادارة كاملة للموارد البشرية بدلا من موظف واحد وأصبحت تساهم في المكانة التنافسية للمؤسسة وكذلك في ربحيتها.

ومستقبلا يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المنشآت نتيجة التغيرات السياسية والتكنولوجية، وهناك تحديات يجب أن تصدى لها إدارة الموارد البشرية مثل: الاتجاه المتزايد في الاعتماد على الكمبيوتر والأوتوماتيكيات في إنجاز الكثير من الوظائف التي كانت تعتمد على العامل، وأيضا الضغوط السياسية والاقتصادية والتغير المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن والتخصصات، ويجب التأكيد على إستخدام المفاهيم الجديدة مثل: الهندسة، الإدارة والجودة الشاملة في مجال إدارة الموارد البشرية.

كما أصبح يقينا أن لدى الشركات الإقليمية والمحلية والعالمية ومتعددة الجنسيات أن العنصر البشري لا يمكن أن يستبدل بالتكنولوجيا مهما تطورت وتقدمت، فالعنصر البشري هو المفكر، وهو المبدع، وهو المبتكر، وهو الطور، ومن ثم فإن زيادة حصة الشركات أو المنظمات في السوق، وبالتالي زيادة أرباحها، لن يتأتى إلا من خلال الاستثمار في العنصر البشري، الذي يساعد بشكل مباشر وغير مباشر على تحقيق زيادة الأرباح.²

المطلب الثالث : أهداف وتحديات إدارة الموارد البشرية

1-3-1-1- أهداف ادارة الموارد البشرية:

إن أهداف ادارة الموارد البشرية ذات طبيعة استراتيجية فهي تحقق الملائمة ما بين أهداف المنظمة ذات الأمد البعيد والمتتمثلة ب (التكاملية والاجتماعية والأخلاقية والمرونة) وأهداف المنظمة القصيرة الأجل والمتتمثلة (التنظيمية والمهنية) إذ

¹ مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 25.

² مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 26.

يمكن تحقيق تلك الأهداف عن طريق استخدام نظام فعال داخل المنظمة لتقييم العمل وإدارة التغيير والإستقطاب والإختيار والتدريب والتطوير والاتصال الفعال .

وهناك مجموعة من الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية على تحقيقها أهمها:¹

أ- الأهداف على مستوى المنظمة :

إن الهدف الاساسي لإدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات سواء كانت كبيرة أم صغيرة، عامة أو خاصة هو تزويد المنظمة بموارد بشريه فعالة وتطوير الأفراد. وينبثق من هذا الهدف الأساسي من مجموعة أهداف منها :

- **استراتيجية التكامل** : أي تكامل إدارة الموارد البشرية مع الخطط الإستراتيجية للمنظمة .
- **الولاء**: ويقصد به ولاء العاملين لأهداف المنظمة والإخلاص لها .
- **المرونة** وتهتم بعملية التكيف والقدرة على ادارة التغيير .
- **الجودة** : ويقصد بها جودة العاملين والخدمات التي تقدمها المنظمة وصورتها الذهنية .
- **التنبؤات**: وضع التنبؤات بإحتياجات المنظمة من القوى العاملة.
- **الخطط**: وضع خطط القوى العاملة والإشراف على تنفيذها.

ب- الأهداف على المستوى المجتمع :

تتمثل هذه الأهداف في تحقيق الأهداف المجتمع عن طريق:

- استخدام وتشغيل الأهداف تشغيل الأفراد الأعمال المختلفة ووفقا لكفاءاتهم .
- تتيح الفرصة للمجتمع للتطور والنمو في جميع جوانبه.
- غالبا ما تستجيب لبعض المحددات الاجتماعية في هذا المجال في التشريعات والقوانين الخاصة بالعمل والعاملين.
- وجود ظروف عمل جيدة تمكينهم من العمل الفعال الذي يزيد من انتاجيتهم، وبالتالي من مكاسبهم المادية .
- تحسين نوعية حياة العمل للأفراد العاملين وانعكاس ذلك على حياتهم الإجتماعية .
- تحسين مستويات المعيشة الاجتماعية بسبب الرفاهية التي يتلقاها الأفراد العاملين .

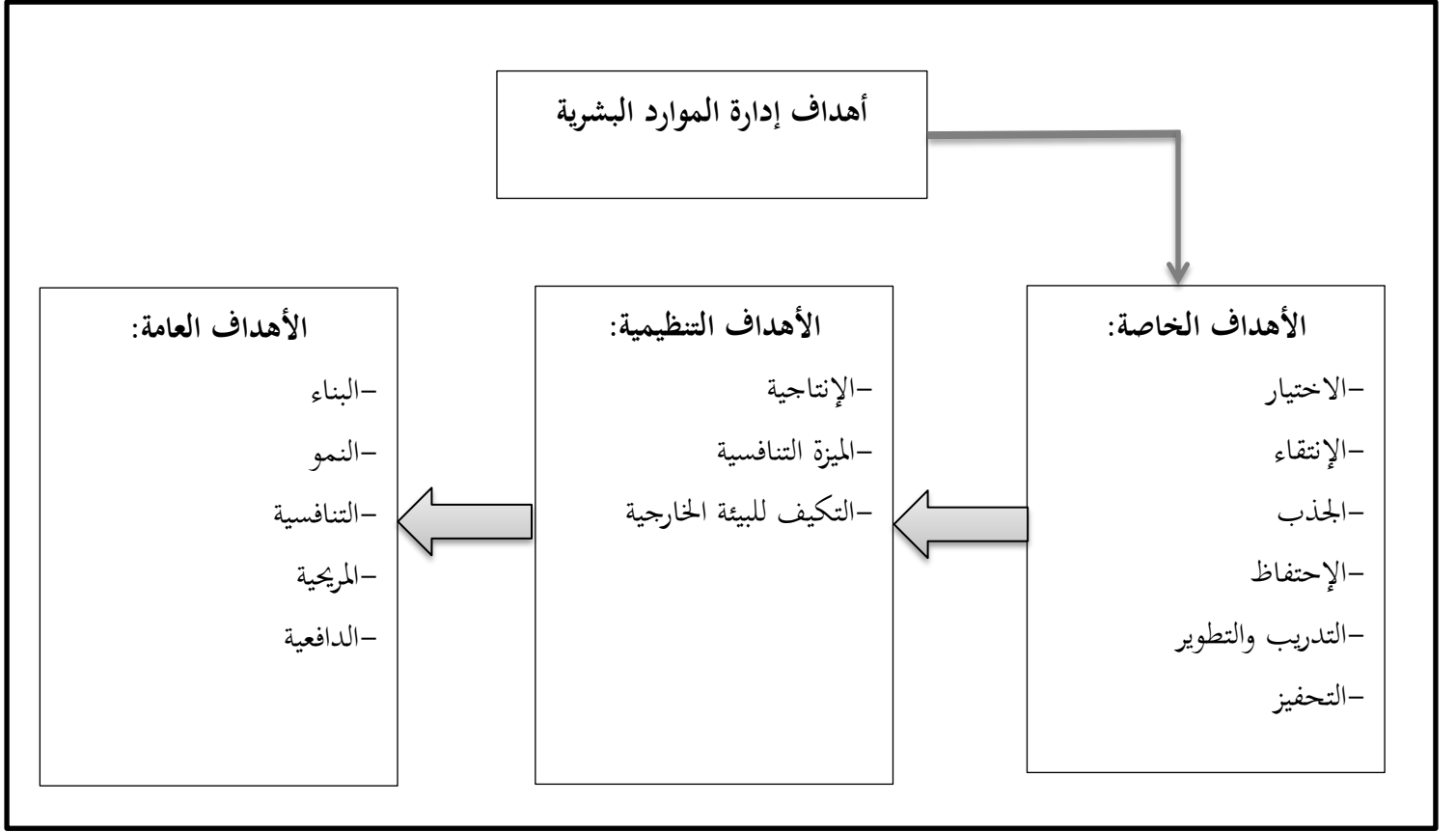
¹ يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العابدين، (2015)، "ادارة الموارد البشرية : قضايا معاصرة في الفكر الاداري"، ط 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 44، ص 46.

ت- الأهداف على مستوى العاملين :

تتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية على مستوى الأفراد بما يلي :

- جذب المرشحين والإحتفاظ بالجيدين منها .
- توفير ظروف وشروط عادي للتوظيف .
- اقتراح السياسات والأنظمة واللوائح المتعلقة بالتوظيف، والمكافئات الأجور والحوافز والمنافع وصحة وسلامة العاملين .
- تطبيق أسس عادلة قائمه على نظام جدارة في التوظيف والتنافس الحر بعيدا عن التحيز والمحاباة .
- رفع كفاءة العاملين عن طريق التدريب والتوجيه بناء على أسس علمية.
- تكييف و ادماج الافراد العاملين وتقليل الفجوة بينهم و بين المنظمة والمجتمع.

الشكل رقم (1-1): أهداف ادارة الموارد البشرية



المصدر: يوسف حجيم الطائي ، هاشم فوزي عبادي، (2015)، " ادارة الموارد البشرية : قضايا معاصرة في الفكر الاداري "، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 46 .

1-1-3-2- تحديات إدارة الموارد البشرية:

تواجه ادارة القوى البشرية العديد من التحديات التي قد تؤثر على قدرتها على المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، ويمكن بصفة عامة تحديد أهم تلك التحديات على أنها تتضمن¹ :

أ- التحديات العالمية: العالم قرية صغيرة، هكذا يرى العديد من رجال الاعمال والباحثين، فلقد أدت التطورات الهائلة في مجال تكنولوجيا المعلومات إلى زيادة القدرة على ربط أجزاء العالم ببعضها البعض بشكل غير مسبوق، فكلنا تقريبا نستطيع أن نتابع الأحداث العالمية وكان نراها من أماكن حدوثها، ولقد تعددت الكتابة الحديثة عن ظاهرة العولمة والنتائج التي يمكن أن تحدثها في مجال ادارة الأعمال. ويمكن بنفس المنطق أن تحدث التحديات

¹ عادل محمد زايد، (2003)، "إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية"، النشر والتوزيع الإلكتروني لكتب عربية، ص38، ص41

العالمية تغيرا كبيرا في مفهوم ادارة الموارد البشرية من انتشار الشركات العملاقة كبيره الحجم، متعددة الجنسيات، وعابرة القارات. أن مثل هذا التحول سوف يترتب عليه تعديلا ممثلا في ممارسات ادارة القوى البشرية في كافة مجالاتها الوظيفية .

ب- تحديات الجودة: أكدت العديد من المفاهيم الإدارية على أهمية الجودة كميزه تنافسية أساسية، وقد ظهرت من نماذج قياس الجودة التنظيمية مثل نموذج الجودة الشاملة، وحلقات الجودة، والأداء المقارن، ولا شك أن مفهوم الجودة يضع تحديا من نوع خاص على ادارة الموارد البشرية نظرا لأن العنصر البشري هو أحد المعايير الأساسية للجودة بكل المعايير.

ث- التحديات الاجتماعية: ينبع التحدي الاجتماعي لإدارة الموارد البشرية من تنامي احساس المنظمات بالمسؤولية الاجتماعية المنظمات الحديثة، فلا شك أن استيعاب العمالة في عصر يشهد اتجاها قويا نحو تقليص حجم المنظمات يعتبر أحد التحديات الاجتماعية الهائلة التي تواجهها المنظمات. كذلك فان تغير هيكل وتركيب العمالة في الأسواق، وما صاحب ذلك من تغير في الهيكل القيمي للعمل ادارات القوى البشرية أمام تحدي جديد .

ج- تحديات التميز الأداء: انا رغبة المنظمات في مواجهة تحديات الجودة يستدعي بالضرورة الإهتمام بتحسين الأداء التنظيمي بصفة عامة، وتحسين أداء الأفراد بصفة خاصة، ويتضمن هذا التحدي تركيز إدارة الموارد البشرية على تعظيم أداء الموارد البشرية من خلال:

- التركيز على تنمية المهارات الوظيفية الجيدة .
- التركيز على تنمية فرق العمل .
- تطوير المهام الإدارية للقيادات التنظيمية .

وخلاصة القول أن التحديات السابقة تضع ادارة الموارد البشرية أمام مجموعة من المهام الجديدة التي لم تكن تمارسها من قبل، ويرجع السبب المباشر في ذلك الى تأكيد الممارسات الإدارية الحديثة على أهمية العنصر البشري كعنصر حاكم لنجاح المنظمة.

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية الخضراء

شهد العالم تطوراً ملحوظاً ومتزايداً في القضايا البيئية داخل المنظمات، إلى أن جعل مفهوم التوجه الأخضر نقطة تركيز ومحور اهتمام ساهم في ظهور مفاهيم إدارية حديثة من أجل زيادة أداء المنظمات والعاملين فيها، ومن هذه المفاهيم إدارة الموارد البشرية الخضراء.

المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية الخضراء

يعد مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء (Green Human Resource Management) من المفاهيم الحديثة نسبياً في مجال الفكر الإداري، حيث ظهر مع العديد من المفاهيم التي حاولت ربط وظائف منظمات الأعمال بالأداء البيئي للمنظمة، مثل التسويق الأخضر، وإدارة العمليات الخضراء، وإدارة التوريد الأخضر.

1-2-1-1 مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء:

ويعد (Wehrmeyer) أول من استخدم مصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء سنة 1996 ضمن كتابه "Greening: people : human resources and environment management" الذي حاول فيه ربط إدارة الموارد البشرية بالإدارة البيئية في المنظمة، ويميل أغلب الباحثين إلى توظيف هذا المصطلح ضمن تحليل طبيعة الدور الذي يمكن أن تساهم به إدارة الموارد البشرية في مواجهة التحديات البيئية، التي تفرض على المنظمات بذل مزيد من الجهد لتحسين مستوى الأداء البيئي التنظيمي بشكل عام والحد من التأثيرات السلبية على البيئة".¹

كما أصبح لمصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء صدى كبير مع تزايد أهميته بشكل واضح ضمن بيئة الأعمال، باعتباره يمثل مجمل السياسات الهادفة إلى تعزيز الاستخدام المستدام للموارد المتاحة داخل المنظمة بشكل عام، والتركيز على البيئة المستدامة بشكل خاص.²

لقد تعددت التعاريف المقدمة لإدارة الموارد البشرية الخضراء، ورغم تنوعها إلا أن بينها قاسماً مشتركاً تمثل في تركيز أغلبها على ارتباط ممارسات تلك الإدارة بالأداء البيئي للمنظمات:

¹ أحمد بلالي، يحضيه سمالي، "ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية"، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 08، العدد 02، 2018، ص 116، ص 117.

² أحمد بلالي، يحضيه سمالي، "ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية"، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 08، العدد 02، 2018، ص 116، ص 117.

- ❖ يعرفها (Zoogah, 2011) على أنها: "استخدام السياسات والفلسفات، والممارسات التي تعزز الاستخدام المستدام لموارد منظمات الأعمال، علاوة على تقليل الأضرار غير المرغوبة التي قد تنشأ نتيجة زيادة اهتمام المنظمات بالبيئة".¹
- ❖ ويعرف (yusoff, Nejati, Kee & Amran, 2018) إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها: "جزء من إدارة الموارد البشرية المستدامة التي تتعامل مع المتطلبات المرتبطة بالاستدامة البيئية".²
- ❖ بينما عرفها (Opatha & Arulrajah, 2014) على أنها: "مجموع السياسات والممارسات والأنظمة التي تجعل موظفي المنظمة الخضراء يعملون لصالح الأفراد والمنظمات والمجتمع والبيئة".³
- ❖ ويرى (Peerzadah, Mufti & Nazir, 2018): إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها: "توظيف سياسات إدارة الموارد البشرية في تشجيع الاستخدام الأمثل للموارد داخل منظمات الأعمال، وتعزيز حماية البيئة بما يساهم في الرفع من رضا ومعنويات الموظفين".⁴
- ❖ وحسب (Sriram & Suba, 2017) تعد إدارة الموارد البشرية الخضراء: "وسيلة للحد من التجاوز على البيئة عن طريق إجراء بعض التغييرات، وتحرير العمل من أنشطة إدارة الموارد البشرية التقليدية، إذ تحتاج إلى اتصال أفضل بين جميع الموظفين وهذا يجعل العمل دون أي هدر".⁵
- ❖ ويشير (Kapil, 2015) إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها: "مبادرات الموارد البشرية الصديقة للبيئة التي تؤدي إلى زيادة الكفاءة، وخفض التكاليف، والإحتفاظ بالعاملين".¹

¹David B. Zoogah, (2011), "The Dynamics of Green HRM Behaviors: A Cognitive Social Information Processing Approach ", Zeitschrift für Personalforschung, German Journal of Research in Human Resource Managemen, Vol 25, N° 02, p118.

²Yusmani Mohd Yusoff, Mehran Nejati, Daisy Mui Hung Kee, Azlan Amran, (2018), " Linking Green Human Resource Management Practices to Environmental Performance in Hotel Industry ", Global Business Review, SAGE Publications, Vol 21, N° 03, p3.

³Henarath HDN P Opatha, Anthonypillai Anton Arulrajah, (2014), " Green Human Resource Management: SimplifiedGeneral Reflections ", International Business Research, Published by Canadian Center of Science and Education, Vol 07, N° 08, p104.

⁴Sabzar Ahmad Peerzadah, Sabiya Mufti, Nazir Ah. Nazir, (2018), " Green Human Resource Management: A Review ", International Journal of Enhanced Research in Management & Computer Applications, Vol 07, Issue 03, p792.

⁵غني دحام تناي الزبيدي، محمد فليح حمزة، (2021)، "تحقيق الاستدامة البيئية على وفق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 63، ص80.

وعليه يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية الخضراء على أنها إدارة حديثة للموارد البشرية مرتبطة بالإدارة البيئية في المنظمة، حيث تساهم في زيادة درجة الاستخدام المستدام للموارد من خلال قيامها بممارسات تتصف بالخضراء مثل: التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويض الأخضر وتنمية العلاقات الخضراء، وبما يساهم في تنمية السلوك الأخضر لدى القيادات والموظفين بهدف تحسين الأداء البيئي التنظيمي.

1-2-1-2- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية الخضراء:

لقد شهد العقدان الأخيران من القرن العشرين توافق الآراء بالإجماع على ضرورة واقعية إدارة البيئة في جميع أنحاء العالم، وقد بذل هذا الجهد منذ وقوع الضرر الناتج عن الملوثات المختلفة التي تعتبر النفايات الصناعية أهمها، والتي كانت تستنزف مواردنا الطبيعية، إذ تم الإعلان من قبل Magna Carta عن البيئة البشرية في مؤتمر الأمم المتحدة الدولي الأول الذي عقد في جوان 1972 في ستوكهولم، إذ تم الإعلان فيه عن الدفاع وتحسين البيئة البشرية للجيل الحاضر والمستقبل.

كما أثار مؤتمر تغير المناخ الذي انعقد في كندا في عام 1988 الوعي بالمسؤولية البيئية، وعلى ضوء ذلك أطلق العلماء عند تكامل الإدارة البيئية مع إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة تسمية GHRM، وبالتالي فإن عملية التكامل بين الموارد البشرية والإدارة البيئية نتج عنها GHRM.

وفي سنة 1990 تكثفت الدراسات المتعلقة بالتوجه نحو الأخضر في المنظمات، نتيجة التوسع في البيئة وإطلاق المواصفة (ISO 14001) والدور الذي أصبح يلعبه نظام الإدارة البيئية، ونتيجة لذلك ظهرت عدد من الدراسات حول التخضير التنظيمي، التي شجعت حاجة المنظمات إليها لدعم ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التدريب والأداء والتقييم والمكافآت لتنفيذ العمل الأخضر، وقد تم عرض الأخير من قبل (Wehrmeyer) سنة 1996 في كتاب: "تخضير الناس: الموارد البشرية والإدارة البيئية" التي تبين الحاجة إلى دعم الموارد البشرية بتعزيز القضايا الخضراء والآثار الإيجابية على أداء المنظمات.²

ظهر مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء منذ سنة 2000 كنهج جديد تماما، تم قبوله في جميع أنحاء العالم من سنة 2011 باعتباره المفهوم الذي يدير البيئة داخل المنظمة، من خلال تبني الموارد البشرية سياسات وممارسات خضراء،

¹ نورة منصور محمد، عزة ماهر خليل، بسام سمير الرميدي، (2020)، "تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في القطاع السياحي"، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، المجلد 04، العدد 2/1، ص 56.

² غني دحام تناي الزبيدي، محمد فليح حمزة، مرجع سابق، ص 79.

بحيث توفر الإدارة استخداماً فعالاً وكفياً للموارد الطبيعية، ولكنها لازالت حتى الآن تعد ظاهرة جديدة في مجال إدارة الموارد البشرية خاصة في الدول النامية، كما أنها تتيح بعض التحديات الجديدة لمتخصصي الموارد البشرية، تدعوهم فيها إلى تلبية الاحتياجات البيئية في صياغة وتنفيذ استراتيجيات وسياسات أفضل للموارد البشرية.¹

1-2-1-3- أهداف إدارة الموارد البشرية الخضراء:

تهدف إدارة الموارد البشرية الخضراء بصفة عامة إلى تحقيق الأهداف البيئية للمنظمة، وزيادة الكفاءة، وخفض التكاليف، واستقطاب أفضل الموظفين ممن لديهم وعي بعمليات الاستدامة مثل إعادة التدوير والحفظ وإنتاج منتجات صديقة للبيئة، مما يؤدي إلى زيادة قدرة المنظمة على المنافسة. وفيما يلي الأهداف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية الخضراء طبقاً ل(Hosain and Rahman, 2016):²

1. الحفاظ على البيئة الطبيعية: تهدف إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى الحفاظ على البيئة الطبيعية واستدامتها، بهدف تلبية احتياجات الأفراد الحاليين دون الإضرار بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها.
2. الحفاظ على صحة العاملين ورفع روحهم المعنوية: تعمل إدارة الموارد البشرية الخضراء على الحفاظ على صحة العاملين بالمنظمة من خلال منع التدخين داخل المكاتب، واستخدام مواد غير ضارة في العمل، وتوفير الخضراوات والفواكه الطبيعية في اجتماعات الموارد وغيرها، مما يساعد على الحفاظ على صحة العاملين، وبالتالي رفع روحهم المعنوية.
3. اكتساب المنظمة ميزة تنافسية من خلال تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات: أصبحت المسؤولية الاجتماعية للشركات اليوم جزءاً من مسؤوليات الشركة الأساسية التي لا يمكن لأي شركة تجاهلها، لذلك يمكن للشركة الحصول على ميزة تنافسية على منافسيها من خلال تعزيز المسؤولية الاجتماعية، وتنفيذ ممارسات الموارد البشرية الخضراء.
4. انخفاض تكاليف المنظمة: تهدف إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى خفض تكاليف المنظمة عن طريق استخدام الاستقطاب الإلكتروني، وتوفير معلومات عن الشركة والوصف الوظيفي للمناصب المعلن عنها على موقعها على الانترنت، وعقد المؤتمرات عن بعد، والتقليل من استخدام الورق... وغيره.

¹ سارة عاطف الموجي، (2022)، "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابتكار الأخضر لدى العاملين في شركات السياحة"، مجلة إتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد 22، العدد 01، ص 288.

² نورة منصور محمد، وأخرون، مرجع سابق، ص 55.

5. تعمل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء علي تحسين الصورة العامة للمنظمة، وزيادة قدرتها على التنافس.
6. الحد من التدخل من جانب الحكومة وغيرها من المؤسسات التي تعمل على تنفيذ القوانين: إن المنظمة لممارسات الموارد البشرية الخضراء واهتمامها بالحفاظ على البيئة من التدهور، يؤدي إلي الحد من فرص التدخل من قبل الحكومة.
7. جعل الموظفين على دراية بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والنظام البيئي، وبالتالي تصبح المنظمة صديقة للبيئة.
8. تحفيز الموظفين على الابتكار: تهدف إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى تشجيع الموظفين على تقديم أفكار خضراء تتعلق بوظائفهم، مما يعمل على تحقيق الأهداف البيئية للمنظمة.
9. العمل على تغيير سلوكيات العاملين واتجاههم نحو الأداء الأخضر.
10. تساعد المنظمة على زيادة مواردها الطبيعية من خلال استخدام المواد المعاد تدويرها وتقليل النفايات.

1-2-1-4- أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء:

يؤكد الباحثون الذين يقدمون نظرة ثاقبة حول إدارة الموارد البشرية الخضراء أن الموارد البشرية تساهم بشكل ملحوظ في إنشاء منظمات بيئية، وإلى زيادة مشاركة الموظفين في عملية الابتكارات البيئية والحد من النفايات البيئية وزيادة كفاءة العمليات، وتخفيض التكاليف، بالإضافة إلى تطوير ثقافة مؤسسية مستدامة من خلال مجموعة من القواعد والمبادئ تشجع العاملين على اتباع متطلبات حماية البيئة، وتستطيع إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال ممارستها أن تجعل العاملين أكثر وعياً واهتماماً بالموارد الطبيعية إن أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء لا تقتصر على المستوى التنظيمي ولكن أيضاً على مستوى الفرد الذي يتمتع بحياة خاصة بالإضافة إلى حياة العمل، لذلك لا بد من تسهيل السلوك الصديق للبيئة في كل مجالات الحياة، وبالتالي سيكون التحضير مفيداً بالنسبة للموظف في تقديم مساهمة كبيرة لإدارة منظماتهم بيئياً بنجاح، ولأن يصبح مواطننا صالحاً يساهم مساهمة كبيرة في الاستدامة البيئية.

المطلب الثاني: تحديات وعوامل نجاح تطبيق ادارة الموارد البشرية الخضراء

1-2-2-1- التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الخضراء:

بالرغم من الأهمية الكبيرة لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء للمنظمات بصورة عامة لما ينتج عنها من آثار ايجابية لها وللمجتمع وعلى رأسها خلق التنمية المستدامة، ولكنه في الوقت نفسه لا توجد سياسات أو ممارسات خالية من التحديات، حيث أنه هناك بعض التحديات التي تواجه هذه الممارسات في المنظمة أهمها:¹

- هناك بعض الموظفين في المنظمة غير متحمسين لتبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء؛
- التطوير والحفاظ على ثقافة إدارة الموارد البشرية الخضراء هو عملية طويلة وتستغرق وقتا طويلا؛
- في المرحلة الأولية لتنفيذ الممارسات الخضراء قد يتطلب الأمر إستثمارا مرتفعا وقد يحقق عائدا منخفضا؛
- يعد تدريب الموظفين حول إدارة الموارد البشرية الخضراء مهمة صعبة يتعين عليهم القيام بها؛
- من الصعب تقييم الأداء الأخضر لسلوك الموظفين؛
- من الصعب تحويل سلوك الموظف من ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى إدارة الموارد البشرية الخضراء في مدة قصيرة؛
- من التحديات الكبرى التي يواجهها المتخصصون في الموارد البشرية اختيار وتطوير قادة المستقبل، وهذا يتطلب إنشاء هيكل عمل أخضر، وإعداد عمليات تشغيل خضراء، وتوفير أدوات خضراء، وإنشاء التفكير الأخضر المتوقع لموظفيهم؛
- إن عملية تدريب الموظفين على الممارسات الخضراء قد تواجه مقاومة من قبل بعض الموظفين لعدم تقبلهم لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتمسكهم بالممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية.

1-2-2-2- عوامل نجاح تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء:

إن تنفيذ سياسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تضمن للمنظمة الحد من الآثار السلبية المؤثرة على البيئة، وتعزيز التأثير الإيجابي لتحسين البيئة وخلق ميزة تنافسية للمنظمة عن غيرها، وهناك عوامل لضمان النجاح في تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء منها:¹

¹ سمير عمري، (2021)، "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء الإبداعي : دراسة حالة المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بولاية سطيف (LG, Brandt, IRIS)", مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 05، العدد 02، ص428.

- دعم الإدارة العليا والتعلم المتبادل بين الإدارات لتيسير أنشطة السلوكيات الخضراء بين العاملين؛
- ترسيخ مفاهيم إدارة الموارد البشرية الخضراء ضمن أهداف الخطط الإستراتيجية للمنظمات؛
- تمكين العاملين الأخضر من خلال إشراك العاملين في المبادرات البيئية، وتشجيعهم على تقديم حلول ابتكارية لمواجهة القضايا البيئية، من أجل تحسين أداء نظام الإدارة البيئية، ويتحقق ذلك من خلال خمسة مقاييس وهي: تقديم الأنشطة الخضراء، رؤية واضحة خضراء، قنوات الإتصال المختلفة، مناخ التعلم الأخضر، والمشاركة الملهمة الخضراء؛
- تشجيع المبادرات الخضراء من خلال إطلاع العاملين أكثر على قضايا الإستدامة البيئية؛
- تبني الصحة والسلامة المهنية الخضراء بالحفاظ على البيئة؛
- مقاييس الثقافة التنظيمية الخضراء والتي تعكس إلتزام أو رغبة المنظمة أن تكون صديقة للبيئة؛
- وضع معايير لجذب العاملين الخضر الذين لديهم وعي أخضر عند الإستقطاب والإختيار الأخضر؛
- تطوير برامج تدريبية خضراء عن الإدارة البيئية لزيادة الوعي البيئي، وإكساب العاملين مهارات وخبرات من خلال عقد ورش العمل وحلقات العصف الذهني؛
- الاهتمام بالمعرفة الخضراء من خلال ربط التعليم البيئي ومعرفة سلوكيات تطوير الحلول الوقائية؛
- استخدام مؤشرات تقييم الأداء الأخضر للعاملين ومدى تطبيقهم للأنشطة الخضراء في أداء أعمالهم؛
- تشجيع وتحفيز العاملين ماديا ومعنويا من خلال أنظمة مكافآت وحوافز خضراء على تبني خضراء في أداء أعمالهم، ومنها جوائز وإجازات مدفوعة الأجر وشهادات تقدير وهدايا؛
- تبني مبدأ العمل المرن (أون لاين أو من خلال المنزل)؛
- نشر الثقافة الخضراء في الشركة من خلال قنوات الإتصال الرسمية وغير الرسمية، مثل أن تضع المنظمة ملصقات أو النشر في وسائل الإعلام توضح فيها سياستها إتجاه المحافظة على البيئة؛
- ترسيخ ثقافة الإهتمام والمحافظة على البيئة من خلال إجراء مسابقة: أفضل إدارة، أفضل مدير، أفضل منظمة وفقا لمدى إلتزامهم بالأنشطة البيئية الخضراء؛
- الاستجابة للمتغيرات العالمية التي تحدث سواء من البيئة الدولية أو المحلية، وأيضا الإتفاقيات المبرمة في مجال الإدارة الخضراء للموارد البشرية؛

¹ مصطفى ماهر محمد الجمل، (2020)، "إدارة الموارد البشرية الخضراء ومدى الاستفادة منها في ظل أزمة فيروس كورونا"، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، ص5، ص6. متوفر على الموقع : <https://www.academia.edu>، تاريخ الصفح : 15/03/2023.

- القيادة التحويلية وإدارة التغيير من خلال إيمان وسلوك العاملين في المنظمة، وثقة وقوة القيادة الإدارية التحويلية بهم والتي تتبنى الإدارة البيئية؛
- تعزيز قيم وممارسات الاستدامة الخضراء من خلال التوظيف وتمكين العاملين، والتدريب والاتصالات والعلاقات الفعالة الرسمية وغير الرسمية؛
- على مديري المنظمة استخدام قوتهم الشرائية للتأثير على الموردين وتحفيزهم للعمل ضمن الإدارة مع الخضراء والإستدامة البيئية؛
- بناء إتصالات وعلاقات العملاء والمنافسين، من خلال الترويج للأنشطة الخضراء وكل شيء صديق للبيئة، ويحافظ على إستدامتها وإخبارهم بذلك، ويجب أيضا التواصل مع المنافسين والإتفاق على جعل صناعتهم وإنتاجهم يركز على الممارسات البيئية الصحيحة؛
- بناء تواصل مع المنظمات المهتمة بالقضايا البيئية والتنمية المستدامة لضمان قيام المنظمة بتقديم المساعدة في عملية الترويج لمفهوم الإستدامة الخضراء، لأن لديهم طرق لإيصال هذا المفهوم للجميع؛
- على المديرين المسؤولين عن الأنشطة الخضراء والإستدامة البيئية الحفاظ على صورة المنظمة الذهنية (المنظمة الخضراء صديقة للبيئة)، مما يجعلها تحصل على شهادة (ISO 14001) وبناء الثقة في معاملاتها على مستوى السوق محليا وعالميا.

المطلب الثالث: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

تشكل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء إحدى الأنشطة للمنظمات التي تدعم إدارة البيئة والموارد البشرية، وتزيد من قدرتها على معرفة المتغيرات البيئية والأسواق التنافسية، والتي تناو لها العديد من الباحثين، حيث يوجد إتفاق على تحديدها في الممارسات التالية:

1-2-3-1- التوظيف الأخضر:

يعتبر من أهم المواضيع الحديثة نسبيا، وغالبا ما يتم الإقدام على التوظيف الأخضر في المنظمات وفق معايير بيئية، وذلك عن طريق الإعلان الإلكتروني عبر شبكة الإنترنت لما تتميز به هذه الطريقة بالسرعة الكبيرة والتكلفة القليلة، فضلا عن تصور طبيعة العلاقة بين المتقدمين والمنظمات ذات التوجه الأخضر من أجل جذب الأفراد المتقدمين إلى العمل في المنظمات ذات التوجه البيئي دائما، كما أن المنظمات التي تمتلك ميزة التوظيف الأخضر تكون أكثر جذبا للموارد

البشرية الخضراء من ذوي المهارات والكفاءات العالية، فضلا عن تعزيز موقعها التنافسي بين المنظمات المنافسة وتحقيق أهدافها على المدى الطويل والحصول على سمعة سوقية أفضل¹.

فالمنظمات المهتمة بالبيئة ضمن الإطار العام للسياسات البيئية الخاصة بها، وعند ترجمة هذه السياسات البيئية والعمل بها تحتاج إلى موظفين موجهين نحو البيئة، وينتج عنه خياران للشركة، الأول هو التركيز على التوظيف الأخضر والثاني هو توفير الوعي اللازم لحماية البيئة والتعليم والتدريب وتطوير الموظفين، ويعتبر الخيار الأول هو أكثر أسبقية وفعالية من حيث التكلفة من الخيار الثاني، وأن البحث عن أفضل ممارسات التوظيف الأخضر أمر مهم للمنظمات، وفي عملية التوظيف الأخضر تقوم بعض المنظمات بدمج السياسات والإستراتيجيات البيئية مع سياسة التوظيف الخاصة بها، وقد تم الحكم على الأداء البيئي وسمعة المنظمة كمعيار لإتخاذ القرار عند التقديم للوظائف الشاغرة من قبل الموظفين².

1-2-3-2- التدريب والتطوير الأخضر:

يهدف التدريب الأخضر إلى حيازة الموارد البشرية على المعارف والمهارات والإتجاهات المؤثرة في سلوكهم الأخضر، وهو ما يفرض على إدارة الموارد البشرية الخضراء توفير التدريب والتطوير للقياديين والموظفين في المجال البيئي بهدف تنمية الوعي البيئي والمساهمة في تنفيذ برامج الإدارة البيئية وتحقيق أهدافها.

إن نجاح أنظمة الإدارة البيئية في المقام الأول يعتمد على وعي الموظفين بحماية البيئة وفهمهم لدورهم ومسؤولياتهم ضمن هذه العملية، ومشاركتهم الفعالة في تنفيذ ممارسات الإدارة البيئية، إلى جانب التزامهم باللوائح والأنظمة والقوانين البيئية، وهو الأمر الذي يتعين أن يتحقق من خلال تدريبهم على تلك الممارسات وتطوير قدراتهم، خاصة من خلال برامج التدريب الأخضر لما لها من دور فاعل تنمية مهارات الموظفين الداعمة للممارسات البيئية الفعالة.

ضمن هذا السياق يؤكد (Arulrajah & al,2015) على أهمية توفير التدريب البيئي للموظفين والقياديين بغية تطوير مهاراتهم ومعرفتهم بالممارسات البيئية في مجال عملهم كتوفير التدريب لتعلم أفضل الممارسات الصديقة للبيئة أو التكيف معها (علم سبيل المثال: تخفيض السفر للأعمال التجارية لمسافات طويلة وإعادة التدوير)، وتطبيق التناوب الوظيفي كأداة للتطوير القيادي المستقبلي لمديري البيئة الخضراء، ونقل المعرفة والمهارات الصحيحة حول تحسين مستوى إخصرار البيئة.

¹ سمير عماري، مرجع سابق، ص426.

² بصير خلف خزعل، لمياء محمد جاسم المشهداني، أحمد رآكان محمد الطيار، (2020)، " ممارسات الموارد البشرية الخضراء GHRM وأثرها في تعزيز القدرات الجوهرية الخضراء CCG : دراسة استطلاعية لأراء عينة من رؤساء الأقسام والشعب والوحدات في رئاسة جامعة الموصل "، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 15، العدد 03، ص278.

وحيث أن تحديد الإحتياجات التدريبية يساهم تحقيق الأهداف البيئية للمنظمة، فإن الأمر يتطلب من إدارة الموارد البشرية الخضراء أن تقوم بتقدير الإحتياجات التدريبية في المجال البيئي بجمع المعلومات عن البيئة التنظيمية والتوجهات الإستراتيجية، بالإضافة إلى تحليل العمليات والوظائف الخضراء، وتقييم مستوى السلوك الأخضر لدى الموظفين والقياديين بالمنظمة، وهو ما يسمح بالتعرف على أنواع البرامج التدريبية وتحديد قائمة الموظفين اللذين هم بحاجة إلى تلك البرامج المساعدة على إحداث التغيير المطلوب في سلوكهم، من خلال إكسابهم المعارف والمهارات والاتجاهات المحققة للأهداف الخضراء في المنظمة، علاوة على وضع أهداف دقيقة واضحة ومواد تعليمية حديثة وفق أساليب متوافقة مع مبادئ التعلم، وكذا قيام تلك الإدارة بتقييم مدى فاعلية برامج التدريب الأخضر باستخدام أدوات القياس الناجعة.¹

1-2-3-3- تقييم الأداء الأخضر:

تعمل المنظمات بمبدأ التأكد من أن جميع المخرجات هي خضراء، وهذا يحتاج إلى تقييم الموارد البشرية الخضراء وتسمى هذه العملية التقييم الأخضر، كما يمثل تقييم الأداء مجموعة المعايير والمقاييس الخضراء الموضوعية من قبل المنظمة لإجراء المقارنة مع ما هو مخطط له والمنفذ من قبل العاملين، يضاف إلى ذلك السلوك الأخضر الذي يعد أحد المقاييس في تقييم أداء الموظفين، حيث يعتبر بمثابة العملية التي يمكن التأكد من خلالها بأن أداء الموظفين هو أداء أخضر سواء كان أداء فردياً أو جماعياً وباعتماد مقارنة المخرجات الخضراء مع المخطط لها.

كما تواجه عملية تقييم الأداء الأخضر مجموعة من المشكلات والمعوقات والتي أبرزها يتمثل في كيفية وضع المعايير والمؤشرات والمقاييس التي يتم وفقها قياس أداء المنظمات الخضراء، فضلاً عن صعوبة جمع البيانات والمعلومات عن أعمال وأنشطة المدراء في المجالات البيئية الخضراء، ولكي يتم معرفة الأداء المحقق.

1-2-3-4- التحفيز الأخضر:

دائماً ما تسعى المنظمات ذات التوجه البيئي أو الأخضر إلى استخدام المكافآت لتحفيز سلوك العاملين وتشجيعهم لزيادة جهودهم المبذولة لتحقيق الأهداف البيئية، هذا وتعتبر المكافآت والتعويضات إحدى الأدوات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية لما لها أثر في ربط مصالح الأفراد ومصالح المنظمة بعضها ببعض، كما أن هذه الأنشطة لا تتوقف تأثيراتها على دعم أنظمة إدارة البيئة فقط بل تمتد آثارها إلى دعم وتطوير الابتكارات التي لها آثار وإنعكاسات إيجابية على البيئة.

¹ أحمد بلالي، يحضيه سملاي، مرجع سابق، ص121.

إن التحفيز الأخضر يعد من العناصر الرئيسية والأكثر أهمية للحفاظ، وجذب، وبقاء، وتحفيز الموظف نحو تحقيق الهدف التنظيمي، فالمنظمات التي تقدم مكافآت خضراء لأداء موظفيها تكون أكثر ميلا إلى إتباع الممارسات الخضراء، وقد يؤدي إرتفاع إلتزام الموظف نحو برنامج الإدارة البيئية عندما يقدم له تعويضا نتيجة قيامه بالمسؤوليات البيئية وإكتساب مهارات خضراء جديدة، لذا يجب أن تكون هناك سياسات للمكافآت الخضراء لتحفيز الموظفين والإحتفاظ بهم، وتشجيع وتطوير قدرات جديدة يمكن أن تساعد على تحقيق الأهداف الرئيسية كإعادة تدوير النفايات والتقليل منها، والحد من هدر الموارد الطبيعية وتطوير نظام الإنتاج الأخضر، كما يجب على المنظمات الخضراء أن تضع نظام مجزيا لتعزيز الإدارة الخضراء، وهذا يتطلب توظيفاً فعالاً للحوافز التي تتم وفق عوامل إختبارية مختلفة لموقف الموظف الأخضر عند تحقيق نتائج هامة في الأداء البيئي.

1-2-3-5- إدارة الصحة والسلامة الخضراء:

هي نهج شامل نحو الرفاهية الكاملة للموظف في العمل من خلال الإجراءات المتعلقة ببيئة العمل التي تنطوي على حماية الأفراد من الإصابة المادية، لأن إهمال هذه الممارسة قد تحمل المنظمة خسائر اقتصادية نتيجة الإصابات والأمراض المهنية مثل فقدان الإنتاجية وانخفاض القدرة على العمل. ومن أجل ضمان بيئة عمل صحية ورفع معنويات الموظفين لا بد من جعل مساحة المنظمات خضراء، بوجود الأشجار والنباتات ومنع التدخين في المباني والمكاتب، وتوفير الفواكه والخضروات الطبيعية على اجتماعات الموارد البشرية، كل هذا يمكن أن يخلق بيئة عمل صحية، والتي بدورها يمكن أن ترفع معنويات الموظفين.

كما أن البناء الأخضر هو عملية مخصصة لتحويل الممارسات الخضراء في التصميم والبناء، والهدف من ذلك هو الحد من الآثار السلبية للبيئات، وخلق أماكن صحية ومريحة وازدهار العمل اقتصاديا للموظفين، ويشمل المباني الخضراء مجموعة من العمليات والمؤسسات والأفراد الذين يقومون بتنفيذ الممارسات الخضراء، وتحديد فرص التحسين وتطوير ونشر الأدوات التي توفر بيئة عمل آمنة.¹

¹ غني دحام تناي الزبيدي، محمد فليح حمزة، مرجع سابق، ص 82.

خلاصة الفصل

تسعى منظمات الأعمال حالياً للسعي باستمرار إلى دمج مفهوم "الأخضر" في إستراتيجية المنظمة، إضافة لدمج المفهوم الأخضر للامتثال للمعاهدات الدولية المختلفة وتقليل التكلفة. وللموارد البشرية أهمية قصوى في هذا النطاق، لهذا فإن قسم الموارد البشرية لديه مسؤولية إضافية لإدخال ودمج فلسفة الموارد البشرية الخضراء مع إستراتيجية المنظمة وكذلك مع سياسات الموارد البشرية، حيث أدى تنفيذ إجراءات الموارد البشرية الخضراء إلى زيادة الإنتاجية وفعالية التكاليف والاحتفاظ بالموظفين، على الرغم من أن مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء لا تزال في مرحلتها الأولى، والوعي بالمفهوم الأخضر آخذ في الارتفاع في جميع أنحاء العالم والذي أجبر الشركات العالمية لدمج فلسفة الموارد البشرية الخضراء مع التركيز وبشكل خاص على إدارة النفايات وإعادة التدوير وتقليل البصمة الكربونية، واستخدام وإنتاج المنتجات الخضراء. وقد عالج هذا الفصل الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية الخضراء باعتبارها إدارة حديثة للموارد البشرية مرتبطة بالإدارة البيئية، تساهم في زيادة درجة الاستخدام المستدام للموارد في المنظمة، من خلال قيامها بالعديد من الممارسات الخضراء، كتصميم وتوصيف الوظائف الخضراء، تقدير احتياجات المنظمة من الموارد الخضراء، الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التعويض الأخضر وتنمية العلاقات الخضراء، مما يساهم في تنمية السلوك الأخضر لدى القيادات والموظفين.

الفصل الثاني:

الإطار النظري لأداء المنظمة

الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء المنظمة

تمهيد

حظي موضوع الأداء باهتمام كبير ودراسته من قبل العديد من الباحثين في مجال الإدارة والاقتصاد على حد سواء، فأداء المؤسسة يتحدد بدرجة أساسية بقدرتها على تعظيم الاستفادة من الموارد المختلفة بصفة عامة ومن مواردها البشرية بصفة خاصة، ولقد تعددت المداخل التي تناولت موضوع الاداء وتقييمه وتحسينه وحفلت الأدبيات التفسيرية بالكثير من الأبحاث والدراسات النظرية والعملية. فهناك من تطرق إلى الأداء من منظور الكفاءة والفعالية، كما ركز باحثون آخرون على الطرق الكمية في القياس (ما يمكن قياسه) والاعتماد على المؤشرات المالية لتحديد مستوى الأداء ومع التحولات الحاصلة في شتى المجالات، وخاصة المجال الاقتصادي تم إدراج مجموعة من المؤشرات غير المالية، من خلال بطاقة الأداء المتوازن كمدخل حديث الأداء الاستراتيجي، لذلك أصبح ينظر إلى الأداء على أنه كل ما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وتعظيم ثنائية القيمة و التكاليف و سنتطرق في هذا الفصل إلى المبحثين التاليين :

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للأداء

المبحث الثاني: تقييم أداء المنظمة

الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء المنظمة

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للأداء

لقد إهتم العديد من الباحثين بموضوع الأداء، لما له من أهمية بالنسبة للأفراد والمنظمات بشكل عام ويقصد بأداء الفرد للعمل هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويحكم على هذا الأداء بوساطة معايير محددة تستخدم لقياس الأداء، وتكون نتيجة التقييم إيجابية إذا كانت نتائج العمل المؤدى متوافقة مع معايير الأداء المحددة، وتكون نتيجة التقييم سلبية إذا كانت مخرجات العمل المؤدى خارج حدود هذه المعايير، ومن المعايير التي يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها كما يذكر كمية ونوعية الجهد المبذول، ونمط الأداء.

المطلب الأول: ماهية الأداء

2-1-1-1- مفهوم الأداء

لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين والكتاب في هذا المجال، واختلاف أهدافهم المتوخاة من صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح، ففريق من الكتاب أعتمد على الجوانب الكمية (أي تفضيل الوسائل التقنية في التحليل) في صياغة تعريفه للأداء، بينما ذهب فريق آخر إلى اعتبار الأداء مصطلح يتضمن أبعادا تنظيمية واجتماعية فضلا عن الجوانب الاقتصادية، ومن ثم لا يجب الاقتصار على استخدام النسب والأرقام فقط في التعبير عن هذا المصطلح.¹

يشير المعنى اللغوي للفعل " أدى " إلى معنى مشى مشيا ليس بالسرير ولا بالبطيء، وأدى الشيء قام به، وأدى الشهادة أدلى بها، وأدى إليه الشيء أوصله إليه وهكذا يتضح بأن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به.²

يعود أصل مصطلح الأداء إلى الكلمة اللاتينية " Parformer " والتي كانت تعني في القرن الثالث عشر إنجاز أو تنفيذ، إلا أن المصطلح استمد كامل قيمته من اللغة الإنجليزية بظهور الفعل " To Perform " في القرن الخامس عشر والذي يعني تنفيذ مهمة، إنجاز عمل أو القيام بفعل يؤدي إلى بلوغ الأهداف المسطرة.

وتجدر الإشارة إلى أنه على الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت هذا المفهوم إلا أنه لم يتم التوصل حتى الآن إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم محدد للأداء نظرا لاختلاف المقاييس والمعايير التي تستخدم في دراسة الأداء من جهة

¹ الشيخ الداوي، (2010)، " تحليل الأسس النظرية المفهوم الأداء "، مجلة الباحث، العدد 07، ص 217.

² فايز عبد الرحمان الفروع، (2010)، " التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي "، م 1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 42.

الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء المنظمة

واختلاف أهداف واتجاهات الباحثين في دراساتهم من جهة أخرى، وعلى هذا الأساس نورد فيما يلي بعضا من التعاريف الشائع تداولها في المراجع المختصة.¹

❖ يعرفه سيد أحمد مصطفى على أنه: "درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية".²

❖ و يعرفه **Jean Yves** على أنه: "مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس التي يحددها الباحثون والتي تمكن من إعطاء حكم تقييمي على الأنشطة والنتائج والمنتجات وعلى أثار المؤسسة على البيئة الخارجية".³

❖ ومن المفاهيم المرتبطة بالأداء مفهوم الإنتاجية الذي يشير إلى ما يتضمنه كلا من الفاعلية والكفاءة، وتشير الفاعلية إلى تحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة، بغض النظر عن التكاليف المترتبة على هذه الأهداف، أما الكفاءة فتشير إلى نسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات، حيث كلما كانت المخرجات أكثر من المدخلات فإن الكفاءة تكون أعلى. والإنتاجية تقاس بمعياري الكفاءة والفاعلية. فالعامل الجيد تكون إنتاجيته عالية، ويساهم أداءه في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل. والأداء هو "تحقيق الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة ما، أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين، أو مجموعة أشخاص".⁴

❖ وحسب **Ph.Lorrino** يعتبر أن الأداء يتمثل في: "الفرق بين القيمة المقدمة للسوق (V) ومجموع القيم المستهلكة (Ci) وهي تكاليف مختلف الأنشطة، فبعض الوحدات (مراكز تكلفة) تعتبر مستهلكة للموارد، وتشهم سلبيا في الأداء الكلي عن طريق تكاليفها، والأخرى تعتبر مراكز ربح وهي في الوقت نفسه مستهلكة للموارد ومصدر عوائد، وتسهم بعامش في الأداء الكلي للمؤسسة". إذا يمكن أن نترجم ما جاء في التعريف أعلاه في المعادلة التالية:

¹ أحمد الصغير ريغة، (2014)، "تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية PMO"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قسنطينة 02 الجزائر، ص 3.

² أحمد سيد مصطفى، (2002)، "إدارة البشر: الأصول والمهارات، بدون ذكر دار النشر، مصر، ص 415.

³ Jean Yves saulquin, (2000), "Gestion des ressources humaines et performance des services les cas des établissements socio-sanitaire", Revue de gestion des Ressource Humaines n °36, EditionsEska, Paris, p20.

⁴ فايز عبد الرحمن الفروخ، مرجع سابق، ص 43.

الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء المنظمة

الأداء الكلي للمؤسسة = هوامش مراكز الربح - تكاليف مراكز التكلفة.

❖ في حين ينظر **P. Druker** للأداء على أنه: "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال".¹

❖ وأشار عبد الباري إبراهيم درة إلى الأداء على أنه: "تفاعل بين السلوك والإنجاز أو أنه السلوك والنتائج التي تحققت معاً، مع الحيل إلى إبراز الإنجاز أو النتائج، وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية، وبين الإنجاز والنتائج من ناحية أخرى".

❖ ويعرف ناصر العديلي الأداء بأنه: "الحصول على حقائق أو بيانات محددة، من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه في فترة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية والعلمية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله في الحاضر والمستقبل".

❖ كما عرف نضال الحوامدة وفهمي الفهداوي الأداء بأنه: "مجموعة من السلوكيات الإدارية ذات العلاقة، والمعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة، والالتزام بالنواحي الإدارية للعسل والسعي نحو الإستجابة لها بكل حرص وفاعلية".²

2-1-1-2- أهمية الأداء

يمكن القول إن حياة المنظمة أياً كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه تتوقف على أداء العاملين فيها، فإذا ما قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط له من قبل الإدارة، فإن هذا سيقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها المنشودة، كالبقاء، والنمو، والتوسع، وإذا ما كان الأداء دون المستوى المطلوب، فإنه سيشكل عائقاً كبيراً أمام المنظمة في تحقيق أهدافها، بل قد يؤدي أحياناً إلى تصفية المنظمة. وبسبب جوهرية الأهداف التي يمكن أن تحققها العملية، فإنها تعطى اهتماماً خاصاً من قبل إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، للوصول من خلالها إلى المزايا الهامة المتمثلة برفع الروح

¹ الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص 218.

² فايز عبد الرحمن الفروخ، مرجع سابق، ص 43، ص 44.

الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء المنظمة

المعنوية للعاملين، وإشعارهم بالعدالة ودفعهم إلى تحمل المسؤولية، وتوفير الأساس الموضوعي لأنشطة إدارة الموارد البشرية كالتوظيف والتدريب والمتابعة.¹

وتتبلور أهمية الأداء فيما يلي:²

✓ يعد الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل، وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية؛

✓ غالباً ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد، وهذا يؤدي إلى اهتمام الفرد بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه؛

✓ يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل، فإذا حدثت أية تعديلات في أنظمة الإدارة فإن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.

2-1-1-3- العوامل المؤثرة على الأداء

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء، ما يلي:³

أ. غياب الأهداف المحددة:

فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك، فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.

ب. عدم المشاركة في الإدارة:

إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف

¹ نفس المرجع السابق، ص44.

² نفس المرجع السابق، ص45.

³ أحمد السيد الكردي (2010)، "إدارة الأداء الفعال منظمات الأعمال"، متوفر على الرابط

الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء المنظمة

المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.

ج. اختلاف مستويات الأداء:

من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم الحاج الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثر بالعاملين، وهذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموقف غير المنتج.

د. مشكلات الرضا الوظيفي:

فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثر على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد والعوامل التنظيمية كالمسئوليات والوجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

هـ. التسبب الإداري:

فالتسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء المنظمة

المطلب الثاني: تصنيفات الأداء

كون أن الأداء هو مفهوم متعدد الأبعاد، ونتيجة لعدم وجود اتفاق حول الأداء، وتعدد طرق قياسه وتقييمه سيما منها الأدوات الحديثة كجدول القيادة والبطاقة المتوازنة، تعددت تصنيفات الأداء وهذا ما طرح ضرورة اختيار معايير لتحديد مختلف الأنواع، وكل معيار تنطوي ضمنه أداءات محددة؛ ويمكن إبراز أهم هذه المعايير في:¹

✓ **حسب معيار الشمولية:** ويندرج ضمنه الأداء الكلي أو الشامل: فوصفه بمفهوم شمولي David بأنه " نتائج

الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية"² فالأداء هو دالة لكافة أنشطة المنظمة، وهو المرآة التي تعكس وضع المنظمة من مختلف جوانبها، وتتحدد درجة مستواه بالعديد من العوامل المؤثرة فيه ومدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها. من منظور نظرية النظم فإن مساهمة الوصول إلى مستويات الأداء لا يمكن نسب إنجازها إلى أي عامل أو عنصر لوحده، من دون مساهمة وتفاعل جميع العناصر والعوامل. ففي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة (كالبقاء والاستمرارية، النمو، التوازن،...)، أما الأداء الجزئي وفقا للمقاربة النظامية - جاءت كرد فعل للمقاربة التحليلية، هذه الأخيرة التي تعتمد على فصل المكونات عن بعضها البعض في التأثير والتحليل. اعتبرت أن كل ظاهرة بمثابة نظام، حيث أن النظام حسب Mélése "هو مجموعة العناصر المتداخلة والمتبادلة التأثير والموجهة نحو تحقيق الهدف". فالتسيير أو الإدارة - يمكن اعتباره بمثابة نظام من خلال تفاعل مجموعة الأنظمة التحتية (الإستراتيجية، الهياكل، المكافآت، المهارات، الثقافة التنظيمية...) التي تهدف إلى تحقيق الفعالية. من خلال هذا المعيار، ننظر إلى مختلف أداءات الأنظمة التحتية باعتماد التصنيف الوظيفي في تقييم وظائف المؤسسة إلى أداء إنتاجي، تجاري، أداء المورد البشري،... كما يمكن النظر حسب هذا المعيار إلى أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازنة إلى الأداء المالي؛ الأداء التسويقي؛ العمليات الداخلية؛ النمو والتعلم، والعلاقات السببية المحددة للنتيجة والأداء بشكل عام، هي من خلال تفاعل مختلف أبعاد ومحاور بطاقة الأداء المتوازنة، والتي سوف نتطرق إليها في المباحث القادمة بالتفصيل.

¹ عادل بوجمان، (2015)، "تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص 51، ص 55

² وائل محمد صبحي إدريس، ظاهر محمد منصور الغالي، (2009)، "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، ط 1، الجزء الأول، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص 39.

الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء المنظمة

✓ حسب معيار الطبيعة: ينطوي ضمن هذا المعيار التصنيفات الآتية:¹

الأداء الاقتصادي: ما تجدر الإشارة إليه وفقا لهذا التصنيف، أننا نجد صعوبة في فصل العوامل المؤثرة في كل نوع بالنسبة لهذا التصنيف وهذا لطبيعة التداخل فيما بينها، ويمكن إسقاطه بتصنيفات المحيط بالنسبة للمؤسسة، سيما منها المحيط الخارجي. ويتم قياس الأداء الاقتصادي باستخدام الربحية أو المردودية بأنواعها المختلفة ومن أهم الأدوات المستخدمة هي التحليل المالي هذا على الرغم من أن التشخيص الاقتصادي لا بد أن يتماشى جنباً إلى جنب مع التشخيص المالي للوصول إلى نتائج هامة حول الأداء الإقتصادي.

الأداء الاجتماعي: يعد الأداء الاجتماعي لأي منظمة أساساً لتحقيق المسؤولية الاجتماعية، ويتميز هذا النوع بصعوبة إيجاد المقاييس الكمية، لتحديد مدى مساهمة المنظمة في المجالات الاجتماعية التي ترتبط بها وبين الجهات التي تتأثر به.

الأداء التكنولوجي: تعد التكنولوجيا من بين مصادر الأفضلية التنافسية والتميز في الأداء، لذا فإن الأداء التكنولوجي يرتبط بمدى كبير بامتلاكها ومدى تطويرها وتحسينها مع المستجدات، لذلك تكون الأهداف التكنولوجية ضمن الأهداف المحددة في إستراتيجية المؤسسة.

الأداء الإداري: يتعلق هذا الجانب بالخطط والسياسات والإجراءات التي تحددها المؤسسة، ويتم تحقيق ذلك من خلال حسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق الأهداف المسطرة. ويمكن الاستعانة بالنماذج والأساليب العلمية لتطوير هذا الجانب، بالإضافة إلى الاستعانة بتشخيص الهوية والتشخيص الاستراتيجي لتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة.

✓ حسب معيار المصدر: يندرج ضمن هذا المعيار الأداء الخارجي من جهة، ويتعلق أساساً بالمحيط الخارجي وما تفرزه من فرص ممكن استغلالها، أو تمديدات والتي نعمل على تفاديها والتقليل من حدتها من خلال الاعتماد على مجموعة من الأدوات والنماذج الإستراتيجية، ومن جهة أخرى الأداء الداخلي الذي يرتبط بالمحيط الداخلي للمؤسسة، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، ولتسهيل دراسته عادة ما يتم اعتماد المعيار الوظيفي للأداء في

¹ عادل بوجمان، مرجع سابق، ص 52.

الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء المنظمة

تحديده، على الرغم من التكامل والتعاقد بين مختلف أدائه الجزئية والتي تعتبر في مجملها كمحصلة للأداء الشامل ككل.¹

✓ **حسب المعيار الوظيفي:** يمكن اعتبار المؤسسة حسب هذا المعيار على أنها مجموعة من الأنشطة الوظائف المتداخلة فيما بينها لتحقيق هدف المؤسسة ويمكن حصرها فيما يأتي:²

الأداء المالي حيث ينظر إليه كمحصلة لجميع أنواع الأداء، ويتعلق بتحقيق الأهداف المالية وكذا بالصحة المالية للمؤسسة من خلال التوازن المالي، والمردودية المناسبة، فهما بمثابة الهدفين الأساسيين من بين الأهداف المالية ككل.

إلى جانب الأداء الإنتاجي الذي يتعلق بتوليفة هامة من الجوانب الإنتاجية، والتحكم في الأداء الإنتاجي يكون من خلال التحكم في التكاليف، الجودة، آجال الإنتاج والتسليم، المرونة الإنتاجية (القدرة على التكيف والسرعة في الاستجابة التنوع والقدرة على الإبداع) منتوجات محسنة أو جديدة أو طرق إنتاجية محسنة) إلى جانب هذه الأهداف المرتبطة بالسياسة الصناعية، هناك من يضيف التنوع في المنتجات إلى المرونة الإنتاجية وهذا لتحقيق المهمة الأساسية لها، وهي القدرة على تصور وفهم وإدراك خصائص المنتج الذي يلي حاجات المستهلكين، من أجل الوصول إلى الكفاءة الإنتاجية تماشياً مع أهداف المؤسسة إلى جانب تعظيم القيمة، والتي من خلالها يتم اعتبار "الوظيفة الإنتاجية الجوهرية مقارنة بالوظائف الأخرى... أما الأداء التمويهي" فيرتبط المجموعة من الأنشطة المتكاملة والمحتملة في الشراء والتخزين والإمداد وهذا لضمان استمرارية العملية الإنتاجية ، حيث يتجلى ذلك من خلال الوقوف على ما تحتاجه المؤسسة من كافة الموارد والمواد بالتكلفة المناسبة ، والجودة ، والآجال المناسبة - الثلاثية الأساسية - وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين وتدفق المواد بما يضمن تخفيض التكاليف المتعلقة بالطلبات والتخزين. أما الأداء التسويقي فيتمثل في مدى قدرة المؤسسة على إشباع حاجات ورغبات المستهلكين، وتحقيق الرضا والولاء بالنسبة لمنتجات المؤسسة، وتحسين صورة وسمعة المؤسسة، فيتجلى من خلال زيادة المبيعات والحصة السوقية للمؤسسة، وعمليات التحسين المستمر، جودة منجاتها، والمحافظة على زبائنها، تحسين العلاقة مع الزبائن لكسب عملاء جدد ، وهذا لتقديم قيمة للعملاء من خلال الخصائص الآتية:³ خصائص المنتجات /

¹ نفس المرجع السابق.

² نفس المرجع السابق، ص53، ص54.

³ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محمد منصور الغالي، مرجع سابق، ص202.

الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء المنظمة

الخدمات، العلاقة مع العميل، الصورة والسمعة. ومن وجهة نظر أداء الموارد البشرية الأداء البشري نجد انه تزايد الاهتمام بأهميتها ومكانتها أكثر في المؤسسة ، باعتبارها أهم الموارد والقادرة على تفعيل مختلف الموارد الأخرى، وكذا التركيز على الأصول غير الملموسة المشكلة للرأسمال الفكري للمؤسسة. وقد اعتبر Wernerfelt "حسب المقاربة المبنية على الموارد أن مزايا التفوق التنافسي تأتي من داخل المؤسسة، وبالضبط من مواردها الداخلية، والتي قسمها إلى موارد منظورة وأخرى غير منظورة ، باعتبار أن المعرفة والمهارات أهم الموارد غير المنظورة (اللاملموسة) وظهرت ضمن هذه المقاربة الأساسية مقاربتين هامتين وهما : المقاربة المبنية على الكفاءات والمقاربة المبنية على المعرفة وامتلاك المؤسسة الموارد نادرة، قيمة، مميزة هو الذي يحدد الأداء الفعال على المدى الطويل ويخلق مزايا فريدة للتحكم في مختلف الأنشطة"، كما يعرفها " Wernerfelt " بأنها مجموع الأصول المنظورة وغير المنظورة التي تمتلكها المنظمة والموارد المنظورة أو الملموسة ك: مصنع، تجهيزات، موارد طبيعية وغير منظورة سمعة المنظمة، ثقافتها، العلامة التجارية، الكفاءات والمعارف لدى أفرادها، واتجه تركيز الاقتصاديين أكثر نحو ما يلاحظ أن الموارد غير المنظورة هي كل ما هو مجرد وغالبا ما تعتبر المصدر الرئيسي للميزة التنافسية نتيجة صعوبة تقليدها، ومن هذا المنظور تم إعتبار أن الموارد البشرية هي موارد إستراتيجية تحقق التميز في الأداء باعتبارهم أفضلية تنافسية لذلك تم إعتبار وظيفة إدارة الموارد البشرية كعامل، من عوامل تفعيل وتجسيد إستراتيجية المؤسسة والمتمثلة في "مجموعة المعارف العملية (savoir faire) التي تساهم في ربط وانسجام الأفراد والمنظمات وغيط العمل مع تطلعات الأداء وتطوير المؤسسة وأجزائها". وحسب المقاربة المبنية على المعرفة فالمنظمة هي منظمة متعلمة، وأن قدرتها على التعلم تنعكس على طريقة تنظيمها، فهي بذلك تفسر أكثر الاختلاف في الأداء بين المنظمات. لذلك تم اعتبار أن دور مديري الموارد البشرية هم بمثابة: ركيزة وأساس الأداء بين لإستراتيجية المؤسسة؛ عامل للتنافسية؛ مصدر الخلق وإنشاء القيمة.

عموما يتجلى الأداء البشري من خلال قدرة الأفراد على انجاز المهام الموكلة لهم ، وما يتطلبه ذلك من معارف ومهارات إلى جانب الاهتمام بالتحفيز كما حددها Vroom في نظريته. فالدافعية إلى جانب مناخ العمل، وقدرات الأفراد والمعارف والمهارات والخبرات من العوامل المحددة للأداء البشري وتنميته، لذلك أحد ارتباطا كبير بين الأداء والأداء البشري. فمن الباحثين thomas Gilbert من اعتبر أن مصطلح الأداء لا يجوز الخلط بينه وبين السلوك ، والانجاز ، ذلك أن السلوك (Behavior) هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون فيها أما الإنجاز، (Accomplishment) فهو ما يبقى من أثر والنتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو نتائج (محصلة)، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز وأنه محصلة السلوك والنتائج التي تحققت معا.

الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء المنظمة

✓ تصنيف الأداء حسب مستويات التسيير: نجد ضمن هذا المعيار ثلاثة مستويات للتصنيف وهي:¹

الأداء العملي، التكتيكي والإستراتيجي.

يتعلق الأداء العملي بالاستغلال الجيد للوسائل والموارد في المدى القصير بينما التكتيكي يتعلق بمدى تحديد سياسات عقلنة الموارد ويشمل المدى القصير، المدى المتوسط. بينما يتعلق الأداء الإستراتيجي بتحديد المحاور الكبرى للتطوير، الذي يتحد في المدى الطويل وتتكامل فيه جميع مستويات الأداء، من خلال تكامل للأداء، والبحث عن المقاييس المحددة في جميع المستويات.

من خلال مساهمة الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية تم إضفاء البعد الإستراتيجي للأداء، والبحث عن اختيار مؤشرات لقياسه. وقد عرف الأداء الإستراتيجي على أنه العكاس لتحقيق أهداف المؤسسة طويلة الأجل وأهداف البقاء والتكيف والنمو" كما عرفه آخرون (Ansoff and Medonnelg) " أن الأداء الإستراتيجي يحقق الموازنة بين متطلبات البقاء في الأمد القريب والبعيد، وأن للأداء الاستراتيجي أسبقيات وفقا لمؤشرين هما دورة حياة المؤسسة ومستوى المردودية"، ويرى (Dyer and Sing 1998) أن التركيز على مستويات الأداء في المنظمات يعد من أكثر مجالات الاهتمام دراسة ومحتا من قبل كتاب ومنظري حقل الإدارة بصورة عامة، وحقل الإستراتيجية بصورة خاصة سيما الأخذ بعين الاعتبار الأصول اللاملموسة في تقييم الأداء.

تعددت الأدوات المستخدمة في قياس الأداء والتأكيد على ضرورة اعتماد المقاييس والمؤشرات غير المالية إلى جانب المؤشرات المالية في ذلك، لذا نجد أن بطاقة الأداء المتوازنة ما هي إلا إطار مفاهيمي لترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى مجموعة من مؤشرات الأداء، وفي كيفية تنفيذ إستراتيجية المؤسسة. وقد بين Philippe lorino أن "الأداء الإستراتيجي للمؤسسة متعدد الأبعاد ولا يمكن حصره فقط في النتائج المالية"، لذلك تم اعتماد جدول قيادة متوازن بإدراج مؤشرات غير مالية إلى جانب المؤشرات المالية، والأخذ بعين الاعتبار التحول من المدى القصير إلى المدى الطويل، وربط المؤشرات فيما بينها من خلال تحليل سبي.

المطلب الثالث: نماذج قياس الأداء

سنستعرض في هذا المطلب أهم نماذج قياس الأداء التي جمعت في دراسة دقيقة للباحث (Boulianne , 2001) حيث إستطاع أن يلم بخمسة نماذج توضح مختلف الرؤى التي طرحها الباحثون في هذا الميدان وهي كالتالي: نموذج هرم الأداء، نموذج المحددات والنتائج ، نموذج أصحاب المصالح، مصفوفة الكفاءة التنظيمية، نموذج قياس الأداء المتوازن.

2-1-3-1-2- نموذج هرم الأداء (Cross& Lynch., 1991):

يقوم هذا النموذج على فكرة إدماج المؤشرات الإستراتيجية مع المؤشرات التشغيلية (Operational) وذلك الصعوبة الفصل بينها باعتبار العلاقات السببية وتأثيرها على بعضها البعض، ويظهر النموذج في شكل هرم يضم مجموعة

¹ عادل بوجمان، مرجع سابق، ص 55.

الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء المنظمة

من المؤشرات تتقدمها - الرؤية - المتواجدة في القمة لتتبعها بعد ذلك مؤشرات السوق والمؤشرات المالية والمتواجدة أسفلها مباشرة ونجد في المستوى الثالث مؤشرات رضا الزبائن، المرونة والإنتاجية. أما في المستوى الرابع فنجد مؤشرات: الجودة، زمن التحويل، التوزيع، التكلفة. وتعتبر هذه المؤشرات على هذا المستوى مؤشرات تشغيلية.

إن ما يؤكد النموذج على حتمية وجوده هو الإرتباط بين كل مستوى والذي يليه فالمؤشرات التشغيلية الموجودة في قاعدة الهرم ترتبط بالمؤشرات الأعلى منها وتؤثر عليها، وتحسن هذه المؤشرات يؤدي إلى تحسن المؤشرات في المستوى الأعلى وهكذا.¹ والشكل التالي يوضح الهرم وهيكل المؤشرات المتواجدة به:

الشكل رقم (1-2): نموذج هرم الأداء (Cross&Lynch., 1991)



المصدر: عبد الحليم مزغيش، (2012)، "تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، ص31.

2-3-1-2- مصفوفة المحددات والنتائج ل (Fitzgerald et al. 1991):

تقدم هذه المصفوفة ستة أنواع من المؤشرات حتى يتسنى قياس الأداء بالشكل الصحيح، إثنان منها تمثلان النتائج والأربعة الباقية تمثل المحددات وتشارك هذه المصفوفة مع النموذج السابق لقياس الأداء في مشكلة. عدم وجود مؤشرات واضحة ودقيقة، إذ أننا نجد نفس الطرح العام الغامض في مؤشرات كلا النموذجين لتبقى التفاصيل مرهونة بقدرته المؤسسة على

¹ عبد الحليم مزغيش، (2012)، "تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التجارية، تخصص تسويق،

كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، ص30، ص31

الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء المنظمة

ترجمة ما تقدمه المصنوفة من مؤشرات عامة إلى مؤشرات أكثر دقة بحسب الحاجة. والجدول التالي يقدم هيكل المؤشرات الموجودة في مصنوفة المحددات والنتائج.¹

الجدول رقم (1-2): مصنوفة الأداء (Fitzgerald et al.)

المؤشرات الفرعية	المؤشرات الأساسية	
حصة المؤسسة في السوق	التنافسية	النتائج
نمو المبيعات		
مقاييس رضا الزبائن		
المردودية	الأداء المالي	
النسب المالية ونسب التسيير		
السيولة		
العائد على الاستثمارات		
الثقة	جودة الخدمة	
الإصغاء وتحسس الحاجات		
المظهر		
الأمن		
الإتصال		
المجاملة		
إمكانية الوصول والسهولة		
في حجم الإنتاج	المرونة	
في وقت الإنتاج		
في القدرة على تغيير الخصائص		
الإنتاجية	الموارد المستخدمة	
الكفاءة		
أداء عمليات التطوير	التطوير	
أداء التطوير على مستوى الأفراد		

¹ نفس المرجع السابق، ص 31، ص 32

الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء المنظمة

المصدر: عبد الحليم مزغيش، (2012)، "تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، ص32.

يظهر الجدول أعلاه مؤشرات النتائج الأساسية والتي تضم مؤشرات الأداء المالي ومؤشرات التنافسية والتي تندرج ضمنها العديد من المؤشرات الفرعية كحصة المؤسسة في السوق، السيولة، العائد على الإستثمار. وتعتبر هذه المؤشرات حاصل مؤشرات المحددات في الجدول فجودة الخدمة والمرونة والتطوير وكفاءة الموارد المستخدمة لا بد أن تنعكس على الأداء المالي وتنافسية المؤسسة وصورتها أمام منافسيها، فمؤشرات النتائج تعتمد على مؤشرات المحددات بشكل مباشر وتنعكس عليها بالتحسن أو بالتدهور.

2-1-3-3- نموذج أصحاب المصالح ل (Atkinson et al, 1997):

يختلف هذا النموذج عن غيره من حيث أنه يعتمد على نظرية أصحاب المصالح (Stakeholders) في قياس الأداء وهو يركز على بعدين رئيسيين: البعد النظري والبعد العملي من أجل تحديد المؤشرات المتعلقة به، ومما يظهر من النموذج فلك الفائز الواضح بدراسة (Preston & Donaldson (1995) التي إستعرضت نظرية أصحاب المصالح بشكل مفصل. إن ما يقوم عليه نموذج أصحاب المصالح هو الإفتراض الأساسي القائل بأن لكل مؤسسة أهداف أولية وأهداف ثانوية واضحة تربط بينهما علاقة المؤثر والمتأثر إذ لا يمكن تحقيق الأهداف الأولية إلا بتحقيق الأهداف الثانوية والجدول التالي يقدم النموذج في صورة أدق.¹

¹ نفس المرجع السابق، ص32، ص33

الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء المنظمة

الجدول رقم (2-2): نموذج أصحاب المصالح ل (Atkinson et al)

أصحاب المصالح	الأهداف الأساسية	الأهداف الثانوية
المساهمون	العائد على إستثمارات المساهمين	- نمو العائدات - نمو النفقات - الإنتاجية - نسب السيولة - النسب المتعلقة بهيكل رأس المال
الزبائن	إشباع حاجات الزبائن وجودة الخدمات المقدمة	جميع الدراسات المتعلقة بالسوق والمنتجات
المستخدمين	- إزام المستخدمين - إنتاجية المستخدمين - كفاءة المستخدمين	- القيام بسير الأراء للمستخدمين - مؤشرات جودة الخدمة التي يقدمها المستخدمون - المؤشرات المالية المتعلقة بتكاليف المستخدمين حسب صنف الأجور
المجتمع	الصورة العامة	جميع الدراسات الخارجية

المصدر: عبد الحليم مزغيش، (2012)، "تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، ص32

من خلال الجدول نلاحظ بأن النموذج يحرص أصحاب المصالح في أربعة أقسام: الزبائن، المستخدمين، المساهمين، المجتمع يمثل إرضائهم هدف المؤسسة ويتوقف أدائها على مدى تحقيق الأهداف الأولية والثانوية لكل واحد منهم.

2-1-3-4- نموذج قياس الأداء المتوازن ل (Norton,Kaplan,. 1992):

ويعتبر من أهم النماذج المقدمة لقياس الأداء والأكثر شيوعا واستخداما. ولقد تعددت التعريفات التي تعرضت لمقياس الأداء المتوازن نظرا لأن كل تعريف ركز على بعض الخصائص دون الأخرى إلا أن المبدأ الأساسي الذي إنطلقت منه كل التعريفات ينص على أن "مقياس الأداء المتوازن يعتبر نظاما شاملا لقياس الأداء يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية تنظيم الأعمال إلى أهداف ثم إلى مقاييس ثم إلى قيم مستهدفة وخطوات إجرائية واضحة".

الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء المنظمة

ولقد عرف R.B.Mckay مقياس الأداء المتوازن على أنه نظام قياس إستراتيجي يقوم بترجمة رسالة المؤسسة Mission الخاصة بتنظيم الأعمال إلى مجموعة متوازنة من مقاييس الأداء المتكاملة التي تتضمن مقاييس للمخرجات ومسببات أداء Performance Drivers هذه الخريجات ترتبط معا في سلسلة من علاقات السبب والنتيجة".

إن هذه التعاريف في حقيقة الأمر حاولت أن تصف هذا المقياس الحديث للأمام لكنها لم توضح الأبعاد الأساسية لهذا المقياس أو هذا النظام المستخدم لقياس الأداء لذلك عرفه "Ellingson": "بأنه مجموعة شاملة من المقاييس التي تم تطويرها حول أربعة أبعاد أساسية هي الأداء المالي، العلاقات مع العملاء العمليات التشغيلية الداخلية، والجوانب المتعلقة بالتعلم والنمو". من خلال هذه التعاريف يمكن تحديد السمات الأساسية التي تميز هذا المقياس فيما يلي:

أولاً: يعد مقياس الأداء المتوازن نموذجاً رباعي الأبعاد Quadripartite Model إنطلاقاً من المنظورات الأربعة التي يقوم عليها و هي منظور الأداء المالي، منظور العلاقات مع العملاء، منظور عمليات التشغيل الداخلية، ومنظور عمليات التعلم والنمو.

ثانياً: يقوم مقياس الأداء المتوازن على أساس مزج المؤشرات المالية وغير المالية بهدف التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية كميًا وماليًا.

ثالثاً: يتسم مقياس الأداء المتوازن بمحدودية عدد المؤشرات الأداء الأساسية المالية وغير المالية إنطلاقاً من خاصية الرشد المحدود (مشكلة ضخامة عدد المؤشرات Information Overload) إن هذا يتمشى مع قاعدة قياس أشياء أكثر لا يعني الحصول على درجة جودة أعلى.

لذا وبناءً على ما سبق فإن المقياس المتوازن للأداء يعتبر تكاملاً لمجموعة مركزة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية للمخرجات ومسببات هذه المخرجات بمؤشراتها المستقبلية القائدة Leading Indicators ومؤشراتها التاريخية التابعة Lagging Indicators في إطار الأبعاد الأربعة التي يقوم عليها المقياس وهي الأداء المالي والعلاقات مع العملاء والعمليات التشغيلية الداخلية والجوانب المتعلقة بالتعلم والنمو والإبتكار.¹

المبحث الثاني: تقييم أداء المنظمة

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات وعلى جميع مستويات المنظمة بدءاً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعمالين في أقل المراكز الوظيفية وفي خطوط الإنتاج الدنيا، فهي وسيلة تدفع الإدارات للعمل بجدية ونشاط نتيجة مراقبة أداء العاملين بشكل مستمر من قبل رؤسائهم، وتدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر العاملين المنتجين أمام رؤسائهم، وليحققوا مستويات أعلى في التقييم لينالوا الحوافز

¹ نفس المرجع السابق، ص35، ص36.

الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء المنظمة

والعلاوات المقررة لذلك، ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج النهائية لعملية التقييم.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء

يمثل تقييم الأداء تعريف الفرد بكيفية أدائه لعمله، وعمل خطه لتحسين وتطوير أدائه في كثير من الأحيان، وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة صحيحة فإنه يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي، وقد يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهات المهام المستقبلية وتدعيم الجهود المبذولة لتحسين الأداء بطريقة صحيحة، ولقد تعدد التسميات التي أطلقها الباحثين على تقييم الأداء، فسميت حيناً بقياس الكفاءة، وسميت كذلك بتقييم الكفاءة، وسميت التقييم الوظيفي أو المهني، إلا أن التسمية الأكثر شيوعاً هي تقييم الأداء.

وهناك عدة تعريفات لتقييم الأداء نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

- ❖ فقد عرفه كل من Wallace & Szilage بأنه: " العملية التي يمكن لأية منظمة من خلالها الحصول على المعلومات الراجعة عن فعالية العاملين فيها ".
- ❖ أما مصطفى الشاويش فذهب إلى أن المقصود بتقييم الأفراد هو: "ترتيبهم تنازلياً أو تصاعدياً حسب قدراتهم وخبراتهم، وعاداتهم الشخصية ".
- ❖ وعرف Grote تقييم الأداء بأنه: " نظام إداري رسمي يستخدم لمعرفة جودة الأداء الفردي في أية منظمة ".
- ❖ كما عرف محمد عبد الله تقييم الأداء كذلك بأنه: " عملية تشمل جانبين: أولهما يتعلق بقياس مدى أداء الموظف الواجبات ومهام الوظيفة المسندة إليه وفقاً لمعيار، محدد، وثانيهما يتعلق بتقدير مدى استعداداته للتقدم والترقية، وتحمل أعباء وظيفة ذات مستوى أعلى من مستوى وظيفته الحالية.
- ❖ كما عرفه حنا نصر الله على أنه: " تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاباتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي؛ للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية، واستعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلاً ".
- ❖ ويعرفه توفيق محمد عبد المحسن: " قياس الأداء الفعلي (ما أدي من عمل) ومقارنة النتائج المتحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها، أو الممكن الوصول إليها، حتى تتكون صورة حية لما حدث فعلاً ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية، بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء".¹
- ❖ وعرف تقييم الأداء بأنه: " عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى أسهامهم في إنجاز الأعمال المناطة وكذلك الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل ومدى التقدم الذي يحرزونه أثناء عملهم ".

¹ فايز عبد الرحمن الفروع، مرجع سابق، ص 47، ص 48

الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء المنظمة

- ❖ وعرف أيضا تقييم الأداء بأنه: " تقييم كل شخص من العاملين في المنشأة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة وتصرفاته مع من يعملون معه".
 - ❖ في حين يعرف تقييم الأداء بأنه: "عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل".
 - ❖ بينما نجد أنه في لائحة تقويم الأداء الوظيفي في وزارة الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية المقصود بتقويم الأداء الوظيفي هو: "ما تقوم به الجهة الحكومية من إجراءات لقياس مستوى أداء الموظف الواجبات وظيفته وفقا لعناصر ومعايير معينة خلال فترة زمنية محددة بما يمكنها من اتخاذ القرارات المناسبة عن الموظف".¹
 - ❖ كما عرف تقييم الأداء على أنه: " المراقبة المستمرة للإنجازات البرامج الأنشطة المشاريع والوظائف في المؤسسة وتسجيلها". وفي إطار هذا التعريف ينظر البعض إلى عملية تقييم الأداء على أنها جزء هام من عملية الرقابة، حيث يقولون أن الرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم حتى تصل إلى هدف محدد، وأن تقييم الأداء هو استقراء لدلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية حتى يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسار الأنشطة في حالة انحرافها أو تأكيد مساراتها الفعلية إذا كانت تتجه فعلا نحو الأهداف المحددة، أي أن العملية الرقابية الشاملة تختص أساسا بوظيفتين: الأولى محاولة توجيه الأنشطة نحو تحقيق الأهداف ومنعها من الانحراف والثانية تصحيح مسارات هذه الأنشطة، وكل هذا يتضمن تقييم الأداء.
 - ❖ وحسب عبد الكريم الخزامي فالأداء يحدث نتيجة تفاعل ثلاث مجموعات من النظم المستقلة، والمرتبطة بنوع تقييمه، وهذه النظم:²
- ✓ **النظم المتعلقة بالواجب الوظيفي:** تستخدم هذه النظم إجراءات ربط إمكانيات وأهلية أعضاء المنظمة الذين يشغلون وظائفها المختلفة مع التكنولوجيا المتاحة بها، لتحويل المدخلات المتعلقة بكل مهمة أداء إلى مخرجات ذات قيمة.
 - ✓ **نظم بيئة الأداء الاجتماعية / السياسية:** تهتم هذه النظم بإشباع احتياجات الأعضاء الاجتماعية والسياسية، وتوظيف عمليات التفاعل الاجتماعي بين الأفراد الخلق وتوزيع المكانة والقوة والتأثير طبقا لرؤية الإدارة العليا بهذه المنظمة.
 - ✓ **النظم المتعلقة بالفرد القائم بالأداء:** يشمل هذا البعد عوامل القدرة والرغبة لدى الفرد في الموقف الأدائي، والتي تحمل له في اللحظة معينة معاني خاصة، فيحدث الأداء بطريقة خاصة أيضا، وهذا ما يفسر اختلاف الأداء في الموقف الواحد إذا اختلف القائمون بالأداء.

¹ أحمد السيد الكردي، مرجع سابق، ص 17.

² فايز عبد الرحمان الفروخ، مرجع سابق، ص 48.

الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء المنظمة

المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء

مما لا شك فيه أن لعملية التقييم أهمية كبيرة للمؤسسة التي تبحث عن النجاح من خلال التحسين والتطوير المستمر في أداء العاملين فيها، وخاصة إذا تمت هذه العملية وفق أسس موضوعية بعيدة عن التحيز إن التقييمات التي تحدث أثناء فترة العمل تقدم معلومات عن مستوى الأداء، وتتيح التنبؤ باحتمالات المستقبل واحتياجات التطوير، كما تمد الفرد بمعلومات عن أدائه الفعلي الجيد أو غير الجيد، وعن رؤية المنظمة للفرد التي قد تختلف عما يراه أو يعتقد الفرد بشأن أدائه.

2-2-1-أهمية تقييم الأداء:

تحتل عملية تقييم الأداء في مختلف المؤسسات بأهمية بارزة وكبيرة وفي جوانب ومستويات عدة ومختلفة، يمكن إبرازها في الآتي:¹

- تساعد عملية تقييم الأداء في التحقق من مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، فحتى يمكن معرفة مدى تطابق الإنجاز الفعلي مع الخطط الموضوعية فلا بد من توافر مجموعة من الأسس والأساليب التي تقيس ذلك، وعملية تقييم الأداء تعتبر من أهم الأساليب التي يمكن استخدامها لهذه الغاية، فعملية التقييم تسمح بتوفير التغذية العكسية حول مجريات سير التقدم نحو الأهداف، وفي حالة إذا ما كانت النتائج تختلف عن الأهداف يكون بمقدور المؤسسة أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات التي تعيدها إلى مسارها المنشود.
- إن عملية تقييم الأداء تشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل، حيث أن التقييم يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الإستناد إليها في إتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المؤسسة.
- إن عملية تقييم الأداء تسلط الضوء على مدى الكفاءة في استغلال المؤسسة لمواردها المتاحة وضمن هذا السياق فإن عملية تقييم الأداء تعمل على استثمار الموارد البشرية بصورة أفضل، والتقليل من الهدر والضياع وترشيد النفقات وتنمية الإيرادات، كما يشكل تقييم الأداء أساسا موضوعيا لوضع نظام الحوافز والمكافآت.
- إن تقييم الأداء يظهر مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الإقتصادية والإجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الضياع في الوقت والجهد والمال مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي.
- إن تقييم الأداء يحسن في الاتصالات الداخلية بين العاملين فضلا عن الاتصالات الخارجية بين المنظمة وعملائها ومتعاملاتها. فالتأكيد على قياس وتحسين الأداء يؤدي إلى إيجاد مناخ جديد من شأنه التأثير في جميع المؤسسات باختلاف أنواعها.

¹ أحمد الصغير ريغة، مرجع سابق، ص 23، من 24.

الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء المنظمة

- تسمح عملية تقييم الأداء بمعرفة مدى مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تقييم أداء العاملين وربطه بتقييم أداء المنظمة ككل.
- يقدم تقييم الأداء المؤسسي صورة واضحة للدولة فيما يتعلق بمستوى أداء القطاع الذي تعمل فيه المؤسسات.
- تحدد عملية التقييم ما يجب معرفته لتحقيق الأداء العالي، فنماذج وأنظمة تقييم الأداء تشتمل على مجموعة من المتغيرات المترابطة والمنظمة والتي إن تم إتباعها فسوف تساعد أصحاب القرار على السعي نحو تحسين مستوى الأداء بصورة علمية عقلانية.

2-2-2-2- أهداف تقييم الأداء:

- يتمثل الهدف العام لعملية تقييم الأداء في التأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقا للخطة الموضوعية والمرسومة، ويمكن إنجاز أهم أهداف تقييم الأداء فيما يلي:¹
- الوقوف على مستوى الجواز الوحدة الاقتصادية مقارنة بالأهداف المدرجة في أنظمتها الإنتاجية؛ الكشف عن مواطن الخلل والضعف في نشاط المؤسسة الاقتصادية وإجراء تحليل كامل لها وبيان مسبباتها من أجل وضع الحلول اللازمة لها.
 - تحديد مسؤولية كل مركز أو قسم من مواطن الخلل والضعف من خلال قياس إنتاجية كل قسم والعديد منجزاته سلبا أو إيجابا، الأمر الذي من شأنه خلق منافسة بين الأقسام لرفع أداء المؤسسة.
 - الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائدا أكبر بتكاليف أقل وبنوعية جيدة.
 - تحقيق تقييم شامل للأداء على المستوى الوطن، وذلك بالاعتماد على نتائج تقييم الأداء لكل مؤسسة، فصناعة، فقطاع، وصولا للتقييم أعلاه.
- تساعد كذلك عملية تقييم الأداء في متابعة نشاط المؤسسة وقياسه وتخطيطه، وهذا من خلال مؤشرات الأداء، ويمكن ذكر ذلك في النقاط التالية:²
- التأكد من تنفيذ الأهداف الموضوعية بأعلى درجة من الكفاءة.
 - المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط وخفض معدل مخاطر الأداء عند وضع الخطط.
 - تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم في الخطط والإستراتيجيات.
 - التحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ.
 - التأكد من سير التطورات الاقتصادية والاجتماعية طبقا للأهداف المرسومة مسبقا.

¹ مجيد جعفر الكرسي، (2008)، " تقويم الأداء باستخدام النسب المالية "، دار المناهج، عمان ، الأردن، ص 32.

² تقرير المنظمة العربية للتنمية الإدارية، (2009)، " قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي " الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، ص 122.

الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء المنظمة

إن عملية تقييم الأداء بالمؤسسات الاقتصادية لم تحظى بالاتفاق التام حول مراحلها نظرا لاختلاف مستويات الأداء، فعملية تقييم الأداء على مستوى الأفراد مثلا تختلف في بعض مراحلها وخطواتها عن عملية تقييم الأداء على المستوى الكلي، غير أنه بشكل عام يمكن حصر مراحل عملية التقييم في أربع مراحل أساسية مكتملة لبعضها البعض تشمل¹: جمع المعلومات الضرورية لعملية التقييم، قياس الأداء الفعلي، مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المستهدفة وأخيرا دراسة الانحراف وإصدار الحكم.

2-2-3-1- جمع المعلومات والبيانات اللازمة:

تعد المعلومات موردا من الموارد الأساسية في عملية التسيير بمختلف مستوياته، فلا يمكن أن يكون هناك تخطيط أو رقابة وبالتالي تقييم للأداء دون توفر المعلومات بالجودة اللازمة وفي الوقت المناسب. لذلك تتطلب عملية تقييم الأداء مجموعة من المعلومات والبيانات والتقارير التي يمكن إرجاعها إلى ثلاث مصادر أساسية هي:

- **الملاحظة الشخصية:** تعد الملاحظة الشخصية منهجا يتمثل في نزول الملاحظين إلى ميدان الأنشطة وملاحظة ما يجري فيها، وتعتبر من أقدم وسائل جمع المعلومات في المؤسسة، غير أنها تقتصر على معلومات نوعية فقط، غير أن ما يعيب هذه الطريقة هو عدم قدرتها على تقديم معلومات كمية دقيقة فضلا عن الوقت الكثير الذي تحتاجه الطريقة.

- **التقارير الشفوية:** وتتمثل في سلسلة المحادثات واللقاءات التي تتم بين الرئيس ومرؤوسيه، أين يتم مناقشة الخطط والإنجازات إضافة إلى التعرض للمشاكل والانحرافات أين يتم الخروج بمقترحات وحلول.

- **التقارير الكتابية:** تعد التقارير الكتابية المصدر الأساسي لجمع المعلومات في أغلب المؤسسات، حيث تقدم التقارير الكتابية معلومات وبيانات كاملة ودقيقة تشكل سجل دائم يمكن المؤسسة من قياس وتقييم أدائها بشكل موضوعي. أما عن أنواع التقارير الكتابية فالبعض منها وصفي والبعض الآخر إحصائي، ومن زاوية أخرى يعد البعض منها جزئي أي تغطي مجالات محدودة، والبعض الآخر يغطي مجمل نشاط المؤسسة وكمثال عن ذلك نجد الميزانية، جدول حسابات النتائج، كمية المبيعات معدل الإنتاجية... الخ.

وتجدر الإشارة إلى أن كل من الملاحظة الشخصية، والتقارير الشفوية والتقارير الكتابية مصادر للمعلومات مكتملة لبعضها البعض في إجراء عملية التقييم والرقابة.

2-2-3-2- قياس الأداء الفعلي:

وهي المرحلة الثانية من عملية التقييم، فمن خلالها تتمكن المؤسسة من تحديد النتائج المنجزة وذلك بالإستعانة بمجموعة من المؤشرات التي يتم اختيارها أو تصميمها من أجل هذا الهدف.

¹ أحمد الصغير ريفعة، مرجع سابق، ص 33، ص 34.

الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء المنظمة

ويتمثل قياس الأداء في العملية التي تزود مسؤولي المؤسسة بقيم رقمية تعكس مستوى ودرجة بلوغ الأهداف في جميع الأنشطة والمجالات الوظيفية بالمؤسسة، كما تشكل النتائج التي حققتها المؤسسة الأساس المرجعي لإجراء عملية التقييم.

2-2-3-3- مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المرغوب:

بعد أن تكون المؤسسة قد انتهت من مرحلة قياس الأداء الفعلي تشرع في المرحلة الموالية والمتمثلة في مقارنة أدائها المحقق بالأداء المرغوب أو المستهدف، ويتم ذلك من خلال إجراء مقارنة بين نتائج التنفيذ الفعلي ونتائج التنفيذ المستهدفة خلال فترة التقييم، وبناء على هذه المقارنة يتم تحديد مدى التقدم أو التخلف في التنفيذ الفعلي للأهداف عما هو وارد ضمن الخطة. كما يمكن إجراء مقارنة بين نتائج التنفيذ الفعلي خلال فترة التقييم مع النتائج الفعلية المحققة خلال فترة أو فترات سابقة وعلى ضوء هذه المقارنة يمكن التعرف على معدل التطور في مستوى الأداء.

2-2-3-4- تحديد الانحرافات وإجراء العمليات التصحيحية:

ويتم ضمن هذه المرحلة تحديد وتفسير أسباب التباين والاختلاف بين نتائج الإنجاز الفعلي والمتوقع في حالة عدم قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها أو انحرافها عن المسار المحدد في الخطة ليطم بعد ذلك تحديد العوامل التي تسببت في حدوث هذه الاختلافات، وهنا ينبغي التفرقة بين طبيعة العوامل وما إذا كانت داخلية أو خارجية. وتشير العوامل الداخلية إلى أن التباين في النتائج والأهداف قد حدث القرارات أو الأعمال التي تمت داخل المؤسسة، أما العوامل الخارجية فهي تعبر عن جميع الظواهر التي تؤثر في تنفيذ أهداف المؤسسة والتي لا يمكن لها أن تتحكم فيها. ومن أهم الأسباب التي تؤدي إلى اختلاف النتائج الفعلية عن الأهداف المسطرة نذكر ما يلي:

- عدم الدقة في تحديد الأهداف نفسها من الناحية الكمية أو الزمنية.
- وجود نقطة ضعف في خطة التنفيذ وفي الإستراتيجية.
- وجود عيب في التنظيم القائم الذي يتم في إطاره تنفيذ الخطة.
- عدم وجود نظام للحوافز يرتبط بتحقيق الأهداف.
- عدم توفر عامل أو أكثر من عوامل الإنتاج المتاحة تحت تصرف الإدارة.

الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء المنظمة

خلاصة الفصل

إن مفهوم الأداء يظهر فعلا كمفهوم جوهري يستدعي ضرورة الاهتمام به ومتابعته من طرف جميع المؤسسات وبالأخص الصناعية منها باعتباره المحدد الرئيسي لقدرة هذه المؤسسات على تحقيق إستراتيجيتها وبلوغ أهدافها المتمثلة بإجماع المفكرين والباحثين في البقاء، الاستمرار والنمو، حيث يتم ذلك عن طريق التركيز على بعض الجوانب كالكفاءة، الفاعلية والإنتاجية.

من ناحية أخرى تكتسي عملية تقييم الأداء هي الأخرى أهمية بالغة باعتبارها جزء من عملية الرقابة، فهي تقوم بمقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط وتحديد الانحرافات، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، وقد تلجأ المؤسسة في سبيل ذلك إلى مجموعة من الأساليب والأنظمة المختصة في تقييم الأداء، منها ما هو تقليدي ومنها ما هو حديث غير أنه وبالنظر للانتقادات التي عرفتتها الأنظمة التقليدية في السنوات الأخيرة من جهة وتغير ظروف البيئة وعوامل المنافسة من جهة أخرى، فقد أصبحت المؤسسات ملزمة بالتوجه نحو الأنظمة الحديثة في تقييم الأداء باعتبارها تعطي نظرة دقيقة وصحيحة عما يجري في المؤسسة وتسمح لها بالتأقلم بشكل فعال مع متطلبات بيئة الأعمال المعاصرة.

الفصل التطبيقي:

**أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في
تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر -**

- الطرف

تمهيد

بعد التطرق للجانب النظري الذي تم التركيز فيه على المفاهيم المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحسين الأداء، وكذا العلاقة بينهما، سوف يتم في هذا الفصل معالجة موضوع أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المنظمة من خلال تسليط الضوء على مؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف، وذلك بإسقاط ما جاء في الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال توزيع استبيان على عدد من موظفي المؤسسة.

حيث ينطلق هذا الفصل بتقديم عام حول المؤسسة ثم عرض الإطار المنهجي للدراسة من خلال تحديد منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات وحدود الدراسة وكذا مجتمع الدراسة وعينتها، والأساليب الإحصائية المستعملة ثم عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محاور الاستبيان، ثم اختبار فرضيات الدراسة باستعمال تحليل الانحدار الخطي البسيط، وفي الأخير تمت مناقشة النتائج المتوصل إليها في ضوء فرضيات الدراسة. وتأسيسا لما سبق سيتم معالجة هذا الفصل من خلال المبحثين التاليين:

❖ **المبحث الأول:** تقديم عام مؤسسة اتصالات الجزائر - الطارف -

❖ **المبحث الثاني:** معالجة إحصائية للدراسة وتحليل نتائجها

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر -الطارف-

قبل الخوض في غمار بحثنا كان لا بد من وقفة عن المؤسسة المعنية بالدراسة وهي اتصالات الجزائر، لذلك سيتم التركيز خلال هذا المبحث على تقديم عام للمؤسسة وهيكلها التنظيمي وأبرز مهامها.

المطلب الأول: تعريف وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

سنتطرق في هذا المطلب إلى التعريف بالمؤسسة وعرض أهم أهدافها

3-1-1-1 تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر

بعد استقلال الجزائر سنة 1962 تم إنشاء الحكومة المستقلة ذات المسؤولية السياسية، الاجتماعية والاقتصادية، حيث أسندت هذه الحكومة مهام تسيير قطاع البريد والاتصالات إلى الدولة وتبوء هذه المهام في تطوير تنمية شبكة الاتصال الهاتفية من اجل تلبية الاحتياجات المتزايدة على هذه الخدمات، ولكن احتكار قطاع البريد والاتصالات من طرف الدولة أدى تدريجيا إلى ظروف عدة مشاكل أهمها:

- تدهور الخدمة العمومية؛

- التطور والتزايد المستمر لرغبة المواطنين في خدمات جديدة؛

- نقص التحكم في التكنولوجيا الجديدة.

وانطلاقا من ذلك لجأت الحكومة الجزائرية إلى التفكير في هيكلة قطاع البريد والاتصالات وتحرير سوق الخدمات الاتصالية ما نتج عنه صدور القانون رقم 03-2000 في 05 أوت 2000 وافق على تمويله البنك الدولي للإنشاء والتعمير في مدة لا تتجاوز 4 سنوات والذي جاء بموجبه قرار فصل قطاع الاتصالات عن قطاع البريد وتم بعثته تحت تسمية مؤسسة اتصالات الجزائر.

وأصبحت مؤسسة اتصالات الجزائر هي المتعامل الرئيسي لاتصالات بالجزائر، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي وذات أسهم ورأسمال عمومي عملي في سوق الشبكات وخدمات الاتصالات السلكية، اللاسلكية

والفضائية، بدأت في الخدمة منذ 1 جانفي 2003، مسجلة في سجل تجاري حامل للرقم 02818083، مقر المديرية المركزية للمؤسسة هو الطريق الوطني رقم 5، الجزائر العاصمة.

ويهدف التسيير الحسن لوظائف المؤسسة ومن اجل تحقيق الأهداف المسطرة في المخططات التنموية المختلفة ثم توزيع مراكز المسؤولية على ثلاث مستويات: المركزية، الجمهورية و الولائية بحيث تختص كل جهة بالمسؤوليات و المشاريع المكلفة بها بهدف إيصال الخدمات الاتصالية لكافة المواطنين عبر التراب الوطني الواسع، و ذلك من خلال مديرية مركزية واحدة

وأثنا عشرة مديرية جهوية للاتصال تشرف كلا منها على عدد من الوحدات العملية للاتصالات - توجد وحدة واحدة في كل ولاية ما عدا ولاية الجزائر - إضافة إلى وكالات تجارية يختلف عددها باختلاف الكثافة السكانية للمناطق الجغرافية.

الشكل رقم (3-1) : بطاقة تقنية لولاية الطارف

اتصالات الجزائر	
الطارف	ولاية
2891.63 كلم مربع	المساحة
507 772	السكان
84 628	عدد الأسر
246	عدد الموظفين
07	عدد الدوائر
24	عدد البلديات

المصدر: انظر للملحق 1

من خلال البطاقة التقنية لاتصالات الجزائر لولاية الطارف سنة 2022 بالشكل (3-1) نلاحظ أنها تتربع على مساحة تقدر ب 2891.63 كلم مربع، في حين بلغ عدد سكانها 507772 نسمة منها 84628 أسرة. يعمل بهذه الوحدة 246 موظف موزعين على 7 دوائر و 24 بلدية حسب مكاتب المؤسسة واحتياجاتهم.

3-1-1-2 أهداف المؤسسة

يعتمد مجتمع اتصالات الجزائر على ثلاث أهداف رئيسية (الجودة، الفعالية، ونوعية الخدمات). وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة ببقائها في السوق رائدة رقم واحد في سوق الاتصالات.¹

بالإضافة إلى الأهداف السابقة الذكر نذكر ما يلي:

- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛

¹ انظر للملحق رقم 2

- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات؛
- ضمان جمع مؤشرات لقياس جودة الخدمة لتحسين رضا العملاء؛
- توقع وتحديد ورصد الطلب في السوق؛
- الشروع في اقتناء وإضافة تكنولوجيات جديدة استجابة لاحتياجات العملاء السوق والتكنولوجيا ومشاهدة؛
- الترويج والتسويق وخدمة بيع وقياس رضا العملاء؛
- وضع وتطوير وتشغيل شبكات الاتصالات عبر الأقمار الصناعية.

المطلب الثاني: خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية الطارف وهيكلها التنظيمي

3-1-2-1 خدمات المؤسسة

تقدم مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف عدة خدمات نذكر منها:¹

- خدمات الهاتف (Idoom Fixe)، الانترنت (4GLITE/Idoom FIBRE/Idoom ADSL)؛
- خدمة المنبه: تتيح هذه الخدمة إمكانية برمجة التوقيت الذي تتلقون فيه اتصالا من المقسم الهاتفي انطلاقا من جهازكم الهاتفي.
- المحاضرة الثلاثية: تتيح هذه الخدمة إدخال طرف ثالث في المكالمات الهاتفية مع متصل آخر بحيث تصبح المحادثة تجمع بين ثلاثة متصلين في آن واحد؛
- وضع المكالمات موضع الانتظار؛
- خدمة كشف رقم الشخص المتصل بكم "CLIP"؛
- خدمة حظر المكالمات الدولية؛
- خدمة الفاتورة المفصلة؛
- الخدمة المقدمة على الموقع الإلكتروني؛
- معرفة عنوان أقرب وكالة تجارية.

¹ انظر للملحق رقم 3

بالإضافة الي خدمات أخرى نذكر منها:¹

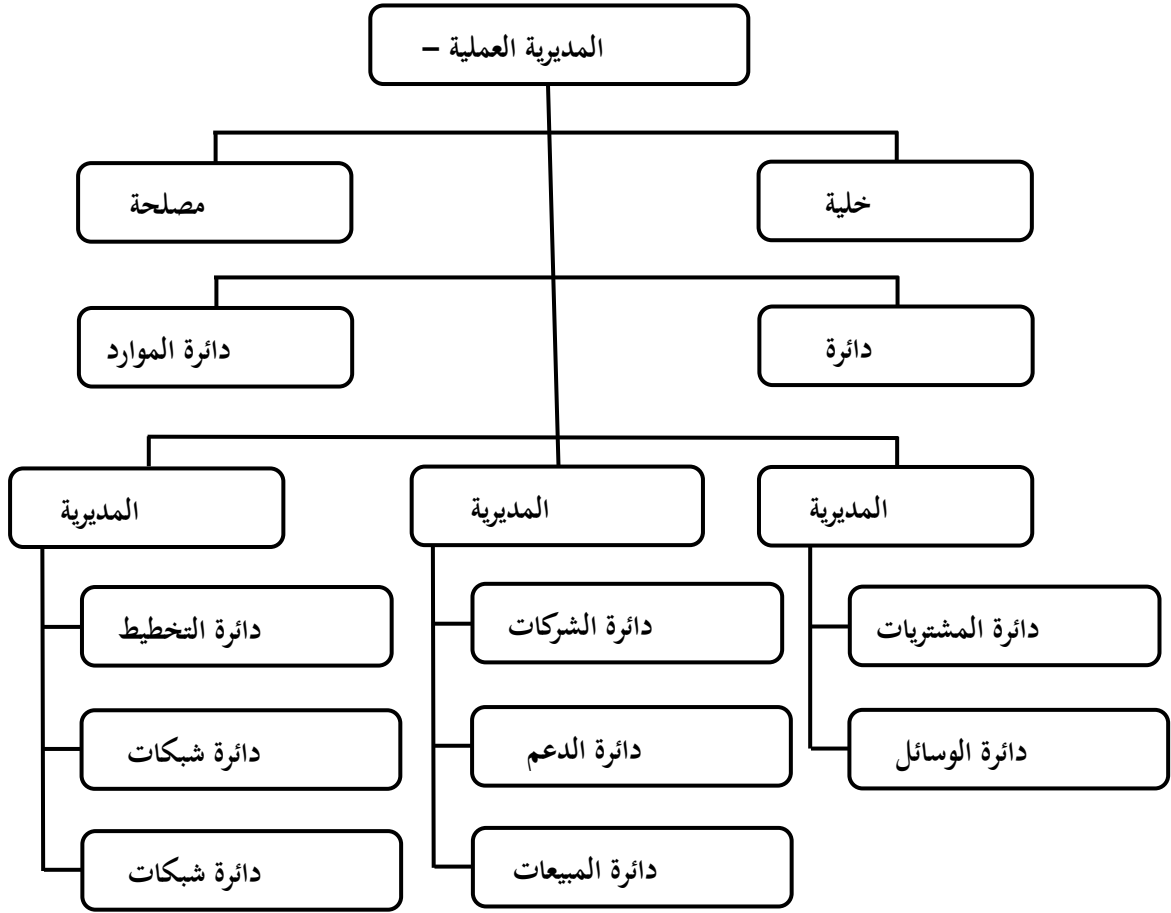
- استقبال الزبائن وتعريفهم للخدمات والمنتجات التي يقدمونها؛
- اطلاع الزبون على فاتورته وعلى تسعيرة كل المكالمات والخدمات المقدمة؛
- دراسة الطلبات
- تحرير العقود الاشتراك؛
- تقديم نسخ مفصلة للزبون عما استهلكه وما استقبله.

3-1-2-2 الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر بالطارف

لاستقطاب أكبر عدد من زبائن مؤسسة اتصالات الجزائر قامت هذه الأخيرة بإنشاء مديريات فرعية لها بكل ولايات الوطن، بما فيها ولاية الطارف، ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالطارف كما هو موضح في الشكل التالي :

¹ انظر للملحق رقم 5

الشكل رقم (3-2): الهيكل التنظيمي للمديرية العملية بولاية الطارف



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق داخلية خاصة بالمؤسسة

تتكون مؤسسة اتصالات الجزائر مما يلي:

1- المدير: هو رئيس مجلس الإدارة و يعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق

الأهداف المرسومة من قبل المصالح المتخصصة ومن مهامه السهر على :

- الحفاظ على الحصص في السوق .
- تطوير ثقافة الشركة في سوق المنافسة.
- تطوير التسويق العملي.
- السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها و التنسيق بين المصالح .
- مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل إليها من المصالح المختلفة.
- النظر في الاقتراحات المقدمة .

- المحافظة على السير الحسن و العادي في الشركة .

2- مديرية التخطيط: **Information de données Technique IDT**، وتنحصر مهامها فيما يلي:

- التغذية الإعلامية العامة.

- تطبيق المهام الموكلة عند طلب رئيس المدير العام.

- التنسيق بين المديرية عبر المعلوماتية.

- الاطلاع على كل ما يخص الفواتير من تخلص أو عدم تخلص أو تعطلات أو ما شابه ذلك .

3- المفتشية العامة (**INSPECTION GENERALE**) :

وتكون تحت رقابة مباشرة للمدير و هي مكلفة ب:

- مراقبة قاعدة الأعمال السنوية.

- تنفيذ المهام المفاجئة للتفتيش بطلب من المدير العام شخصيا.

- القيام بتحقيقات في حالة ظهور أي مشكلة في الشركة.

- تنسيق ومتابعة و مراقبة مصالح المفتشيات الإقليمية.

- تطبيق المخطط السنوي الجهوي بموافقة المدير العام.

4- مديرية الطاقة و المحيط (**DEE**) : مكلفة بكل ما يخص الطاقة المستعملة من طرف الشركة بالإضافة إلى

دراسة المحيط العام

5- مديرية الموارد البشرية (**DRH**) : وهي تعتبر العمود الفقري للشركة من مهامها:

- إعداد الدراسات و إنشاء والإحصائيات ومتابعة مؤشرات التسيير .

- المشاركة في إعداد المخططات التنموية مع الأخذ بعين الاعتبار تسيير المال والكفاءات.

- إنشاء مخططات وبرامج التكوين وتنشيطها وفقا لوضعها العملي .

- تسيير أنظمة المكافآت و التحفيزات .

6- مديرية المالية و المحاسبة (**DFC**) : و هي مكلفة ب:

- تقديم المساعدة للهيكل العملية.

- تنشيط السير المحاسبي و المالي للشركة.

- تسيير الميزانية والجباية.

- إعداد و وضع القواعد و الإجراءات و السهر على تطبيقها.

6- مديرية الإدارة العامة و الإمدادات (DGAL) : وتقوم ب:

- معالجة النصوص التنظيمية الأساسية لتنشيط أنظمة الشركة.
 - المحافظة على هياكل الشركة و معالجة المسائل القضائية.
 - تسيير وحماية الأمم المالية، وإعادة تسجيل عقود الملكية وإعادة الملفات العقارية.
 - هيئة و تسيير المراكز التابعة للشركة.
 - تنشيط التسيير الإداري باستنتاج ومعالجة الصفقات.
- والتنظيم العام للاتصالات الجزائر مقسم حسب المبادئ العامة إلى ثلاثة مستويات:

✓ المستوى الأول : المديرية العامة للمؤسسة والمكونة من:

- مديرية تخطيط وتنظيم الإعلام.
- مديرية المالية .
- مديرية التسيير التقني الشبكات الاتصالات.
- مديرية الموارد البشرية .
- مديرية الإدارة العامة التشريعية، فرعين مركزيين:
 - فرع التسويق و تسيير النوعية .
 - فرع تطوير شبكات الاتصالات .

✓ المستوى الثاني : المديريات الإقليمية للاتصالات وهي مكونة من:

- عدة وحدات عملية للاتصالات.
- فريق عمل مكون.
- خمسة مديريات فرعية.
- مفتشية جهوية .

✓ المستوى الثالث: الوحدات العملية للاتصالات:

- وهي مكونة من:
 - مركز عملي: مركز الاتصالات الهاتفية، وكالة تجارية للهاتف، CECLI وخدمات أخرى.
 - فريق عمل.

المطلب الثالث: الإطار المنهجي للدراسة

يتناول هذا المطلب توضيح المنهج الدراسة الميدانية ومصادر جمع البيانات، كذلك يعرض مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى ذلك يتضمن نموذج الدراسة الميدانية ووصف أدواته.

3-1-3-1 منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات

بغية الوصول للنتائج التي تمت من أجلها الدراسة لا بد من إتباع منهج محدد يمثل الطريقة التي يتم إتباعها بغية الوصول لأهداف الدراسة، كم تم استخدام العديد من الأدوات المصادر لإثراء الدراسة.

أ- منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة المتمثلة في التعرف على مدى مساهمة المتغير المستقل المتمثل في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء الزبون، تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث تم إتباع المنهج الوصفي من أجل وصف ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وكذلك واقع تحسين أداء الزبون في المؤسسة محل الدراسة، وتم إتباع المنهج التحليلي بهدف التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء الزبون خلال تحليل البيانات التي تم جمعها.

ب- مصادر جمع البيانات

تطلبت عملية إنجاز الدراسة الميدانية توفر مجموعة من الأدوات البحثية لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة والتي يمكن تصنيفها كما يلي:

1- المصادر الثانوية:

والتي تشمل مختلف المراجع والأدبيات والدراسات السابقة من كتب، أبحاث، موسوعات، مقالات، أطروحات مذكرات، ملتقيات، مؤتمرات، تقارير... وغيرها، ذات العلاقة بموضوعي الدراسة، بهدف تكوين صورة واضحة عن متغيرات الدراسة، حتى يتم التمكن من صياغة أداة الاستبيان بشكل صحيح وشامل لمختلف أبعاد مشكلة الدراسة.

2- المصادر الأولية:

تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات في جمع المعلومات الضرورية من الميدان محل الدراسة وذلك عن طريق استخدام:

• الاستبيان:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على أسلوب الاستبيان باعتباره من أهم أدوات الدراسة التي تمكن من الحصول على المعلومات، وهو عبارة عن استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المكتوبة ذات الإجابات المحددة، سلمت للمبحوثين للإجابة عنها وإرجاعها.

وقد تم إعداد الاستبيان بناء على موضوع الدراسة ومتغيراته، بحيث تضمن مجموعة من الفقرات موزعة على مجموعة من المحاور لكل متغير من متغيرات الدراسة، وذلك بداية من إعداد استبيان أولي، ثم عرضه على المشرف ومجموعة من الأساتذة المحكمين للتحقق من مدى ملائمته لمتطلبات الدراسة وتعديله بعد ذلك وتوزيعه على عينة الدراسة لجمع المعلومات اللازمة.

• الوثائق والسجلات

تعتبر الوثائق والسجلات في هذه الدراسة أداة مكملة للأدوات السالفة الذكر، حيث تم الاطلاع عليها واستخدام ما توفر من وثائق، سجلات، تقارير، نشرات داخلية... وغيرها، الخاصة بعينة المؤسسة محل الدراسة وتوظيفها في عملية التحليل.

3-1-3-2 حدود الدراسة

تحددت هذه الدراسة كما يلي:

• **الحدود المكانية:** عالجت الدراسة الميدانية الواقع العملي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحسين الأداء بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف.

• **الحدود الزمنية:** تتمثل الحدود الزمنية لهذه الدراسة في الفترة الممتدة من 02 إلى 30 أبريل 2023.

• **الحدود البشرية:** تستند هذه الدراسة الميدانية إلى آراء مجموعة من المبحوثين من موظفي اتصالات الجزائر بالطارف.

3-1-3-3 مجتمع الدراسة

تم اختيار مجتمع الدراسة بناء على ما تقتضيه الدراسة ومتطلباتها، وانطلاقا من المجتمع تم تحديد عينة الدراسة التي شملها الاستبيان.

مجتمع الدراسة هو جميع العناصر ومفردات الدراسة، ومجتمع هذه الدراسة يتمثل في مؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف.

3-1-3-4 عينة الدراسة

تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية، حيث تم توزيع الاستبيان على مجموعة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث تم توزيع 40 استبياناً وتم استرجاعها جميعاً.

المبحث الثاني: المعالجة الإحصائية للدراسة وتحليل نتائجها

بعد جمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة، يتناول هذا المبحث المعالجة الإحصائية للدراسة ووصف وتحليل متغيري الدراسة الميدانية المتمثلين في إدارة الموارد البشرية الخضراء كمتغير مستقل وتحسين الأداء كمتغير تابع، وقبل ذلك سيتم عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

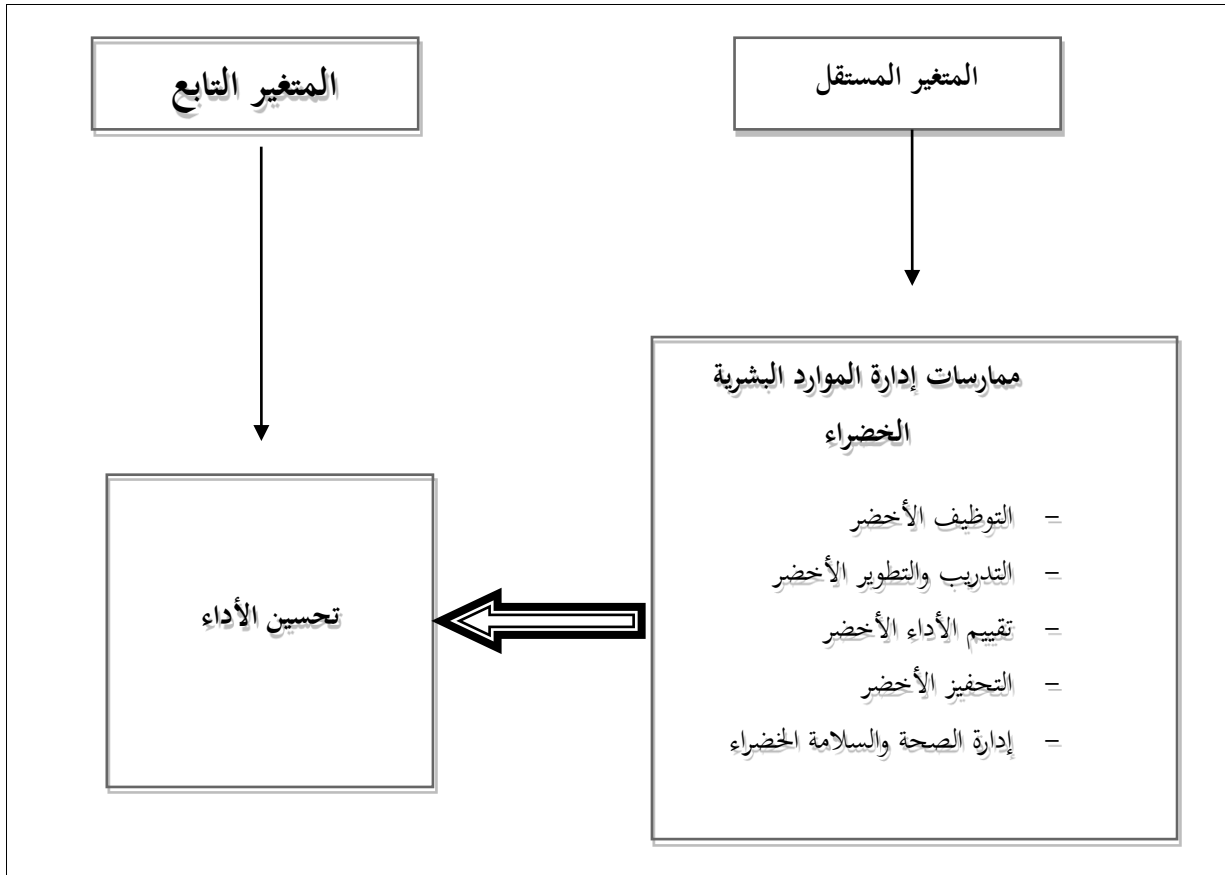
المطلب الأول: المعالجة الإحصائية للدراسة

تتمثل المعالجة الإحصائية للدراسة في التطرق لنموذج الدراسة الذي يتمثل في المتغيرين المستقل والتابع، والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها، إضافة إلى وصف أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان بمختلف محاوره.

3-1-2-3 نموذج الدراسة

لتحقيق أغراض الدراسة تم اقتراح نموذج، يتكون من متغيرين أحدهما مستقل يتمثل في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، والمتغير التابع يتمثل في تحسين أداء المنظمة، كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-3): نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الطالبتين

3-2-1-2 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل المعالجة الإحصائية لنتائج الاستبيان تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss النسخة 26، وذلك بعد أن تمت عملية جمع البيانات، ومن ثم فرزها وترميزها، ثم معالجتها باستخدام بعض الأساليب الإحصائية وهي:

- الجداول والتكرارات والنسب المئوية والأشكال البيانية: تم استخدامها من أجل تمثيل الخصائص الديمغرافية والشخصية لأفراد عينة الدراسة؛
- معامل ألفا كرونباخ (Alpha de cronbach): من أجل قياس مدى ثبات الدراسة عبر قياس درجة الاتساق لفقرات الاستبيان ومتغيرات الدراسة ككل؛
- الوسط الحسابي: لتحديد مستوى تطبيق العبارات الواردة في الاستبيان ومؤشر لترتيب الأبعاد حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛

- الانحراف المعياري: تم استخدامه لبيان درجة تشتت القيم عن وسطها الحسابي؛
- معامل الارتباط بيرسون: بهدف توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- الانحدار الخطي البسيط: من أجل قياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

بالإضافة إلى اعتماد الطالبين على برنامج الجداول الالكترونية (Excel): لعرض وتحليل البيانات المجمعة من الاستبيان.

3-1-2-3 وصف أداة الدراسة

بعد الاطلاع على أدبيات البحث والدراسات السابقة تم تصميم الاستبيان بما يتناسب مع موضوع الدراسة وأهدافها، وذلك لجمع البيانات من أفراد العينة المكونة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف. وقد احتوى الاستبيان على ما يلي:

- المحور الأول: شمل البيانات الديمغرافية الشخصية الخاصة بالأفراد المبحوثين وقد تضمن هذا الجزء خمسة أسئلة تتعلق بالجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المنصب الوظيفي.
- المحور الثاني: شمل الفقرات الخاصة بقياس أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بمؤسسة اتصالات الجزائر، وهي في 24 فقرة موزعة على خمسة أبعاد كما يلي:
 - البعد الأول: التوظيف الأخضر ويتضمن 5 فقرات.
 - البعد الثاني: التدريب والتطوير الأخضر ويتضمن 6 فقرات.
 - البعد الثالث: تقييم الأداء الأخضر ويتضمن 5 فقرات.
 - البعد الرابع: التحفيز الأخضر ويتضمن 4 فقرات.
 - البعد الخامس: إدارة الصحة والسلامة الخضراء ويتضمن 4 فقرات.

وهذا وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (3-1): أبعاد محور ممارسات الإدارة الخضراء

الرموز في متن الدراسة	عدد الفقرات	المحور
X5 -X1	05	التوظيف الأخضر
X11 -X6	06	التدريب والتطوير الأخضر
X16 -X12	05	تقييم الأداء الأخضر
X20 -X17	04	التحفيز الأخضر
X24 -X21	04	إدارة الصحة والسلامة الخضراء
X24 -X1	24	

المصدر: إعداد الطالبتين

• المحور الثالث: شمل مختلف فقرات متغير تحسين الأداء، والمقدرة ب 14 فقرة

وهذا وفقا للجدول التالي:

الجدول رقم (3-2): محور تحسين الأداء

الرموز في متن الدراسة	عدد الفقرات	المحور
Y5-Y1	05	تحسين الأداء

المصدر: من إعداد الطالبتين

كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي "likert escale" لقياس استجابة الباحثين لفقرات الاستبيان، إذ يعتبر هذا المقياس الأكثر شيوعا في الدراسات الإنسانية والاجتماعية، حيث يطلب من الباحث أن يحدد درجة موافقته من عدمها على خيارات محددة، وهذا المقياس مكون من خمسة خيارات متدرجة، حيث يختار الباحث واحدا منها على النحو الموضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (3-3): درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبتين

فيما يخص الحدود المعتمد عليها في التعليق على الوسط الحسابي للمتغيرات فقد تم تحديد ثلاث مستويات هي: المنخفض، المتوسط، والمرتفع.

حيث طول الفئة = الحد الأعلى - الحد الأدنى / عدد المستويات = $3/1-5 = 1.33$.

وبذلك تكون المستويات كالتالي:

- المجال: [1-2.33]: منخفض

- المجال: [2.34-3.66]: متوسط

- المجال [3.67-5]: مرتفع

ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-4): درجة أهمية المقياس

مرتفعة	متوسطة	منخفضة	درجة الموافقة
5-3.67	3.66-2.34	2.33-1	قيمة الوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين

3-2-1-4 قياس ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبيان أنه يعطي نفس النتائج في حالة تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط،

وهذا ما يعني أن تكون النتائج التي يعطيها الاستبيان متقاربة إذا تم تكراره على عينة الدراسة.

ولغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، تم حساب معامل ألفا كرونباخ

(Alpha cronbach) لمعرفة مدى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات النموذج، وقد كانت النتائج كما هو مبين في

الجدول التالي:

الجدول رقم (3-5): اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach

متغير الدراسة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
معامل ألفا كرونباخ الكلي	29	0.883

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-26

يوضح الجدول أعلاه معاملات الثبات (Alpha Cronbach) لمحاور الاستبيان، حيث بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلي للاستبيان 0.883 وهي قيمة كبيرة وأعلى من معامل القبول 0.60، وهذا ما يدل على صلاحية أداة الدراسة وثبات محاورها وقوة تماسكها الداخلي.

3-2-1-5 اختبار التوزيع الطبيعي:

نظرا لأن حجم العينة يبلغ 40 فردا من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف، وهو حجم كبير وأكثر من 30 الذي يعد الحد الأدنى لتكون متغيرات الدراسات خاضعة للتوزيع الطبيعي دون إجراء الاختبار الإحصائي، وبالتالي فإن متغيرات الدراسة متمثلة في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحسين الأداء تخضع للتوزيع الطبيعي نظرا لأنها تتبع نظرية النهاية المركزية التي تؤكد أنه كلما زاد حجم العينة n فإن التوزيع المتوسط لهذه المتغيرات يقترب من التوزيع الطبيعي القياسي.

المطلب الثاني: وصف وتحليل محاور الدراسة

سيتم في هذا المطلب تناول المعلومات الشخصية المتعلقة بأفراد الدراسة والتي تتمثل في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، والمنصب الوظيفي. بالإضافة إلى تحليل اتجاهات عينة الدراسة نحو محاورها.

3-2-2-1 تحليل البيانات الشخصية

- الجنس:

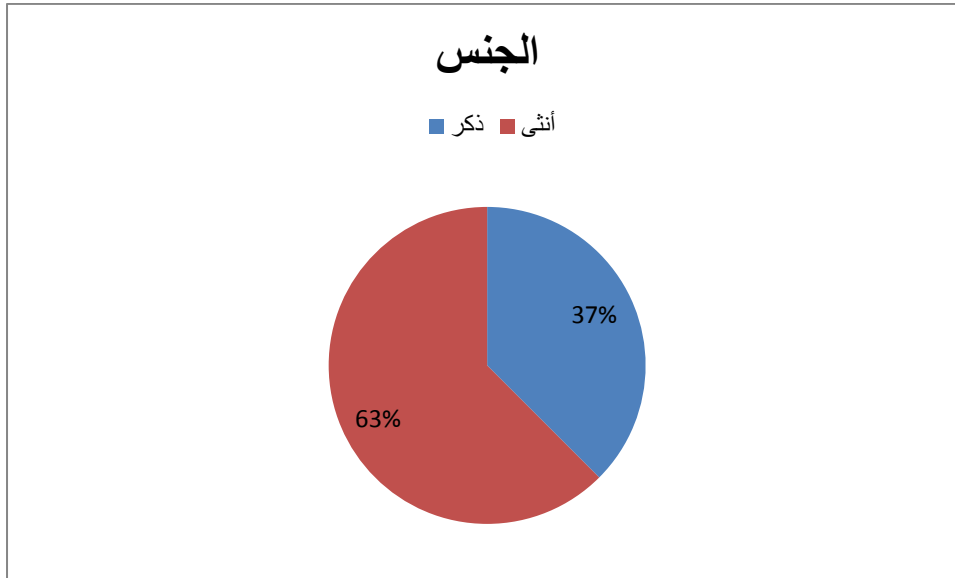
الجدول رقم (3-6): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	15	37.5%
أنثى	25	62.5%
المجموع	40	100%

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-26

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3-4): توزيع العينة حسب الجنس



المصدر: إعداد الطالبتين بناء على الجدول رقم 6

يوضح الجدول والشكل السابقين عدد المستجوبين حسب الجنس، حيث كانت فئة الإناث هي الأكبر بنسبة 62.5% تمثل 25 موظفة من موظفي مؤسس اتصالات الجزائر بالطارف، بينما بلغت نسبة الذكور 37.5% أي 15 موظفا من مؤسسة اتصالات الجزائر.

- العمر

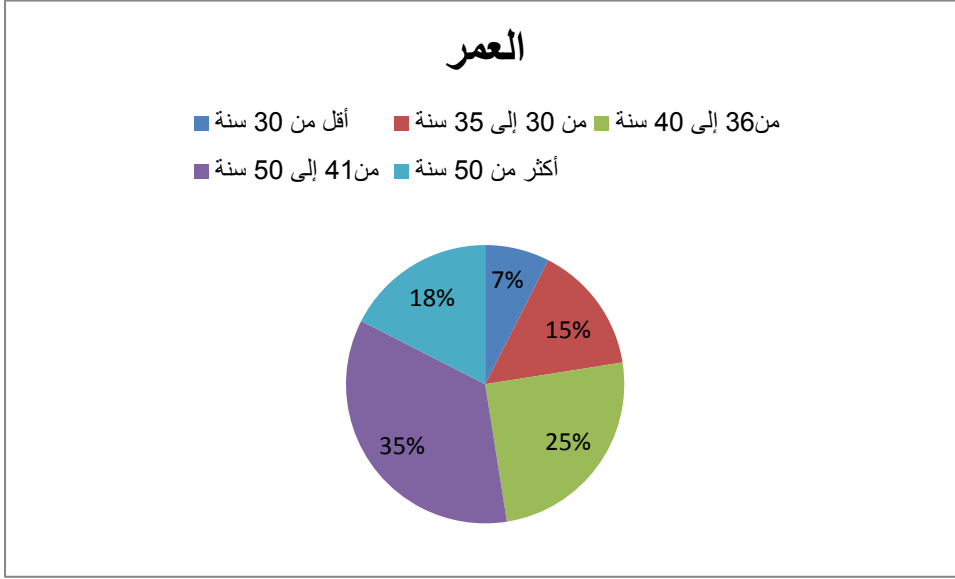
الجدول رقم (3-7): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	03	7.5%
من 30 إلى 35 سنة	06	15%
من 36 إلى 40 سنة	10	25%
من 41 إلى 50 سنة	14	35%
أكثر من 50 سنة	07	17.5%
المجموع	40	100%

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-26

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل الموالي:

الشكل (3-5): توزيع العينة حسب العمر



يوضح الجدول والشكل السابقين عدد أفراد الفئة المدروسة حسب العمر، حيث احتلت فئة من 41 إلى 50 سنة المرتبة الأولى ب 14 فرد من موظفي المؤسسة، تمثل نسبة 35%، تليها في المرتبة الثانية فئة من 36 سنة إلى 40 سنة بنسبة 25% أي 10 أفراد، ثم بعد ذلك فئة أكثر من 50 سنة ب 17.5% أي 07 أفراد، ومن 30 إلى 35 سنة ب 15%، وأخيرا 03 أفراد لأقل من 30 سنة يمثلون 17.5% من العينة.

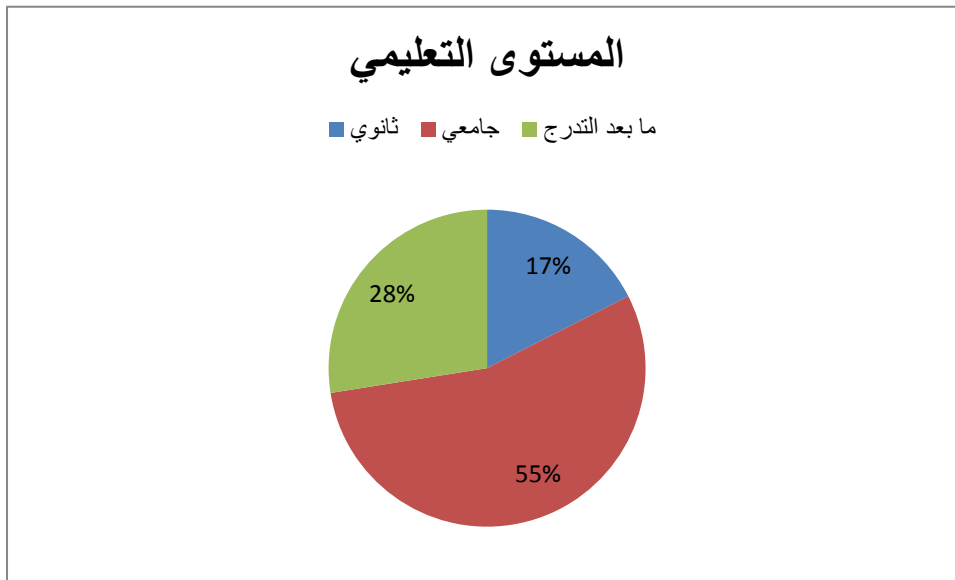
- المستوى التعليمي

الجدول رقم (3-8): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
17.5%	07	ثانوي
55%	22	جامعي
27.5%	11	ما بعد التدرج
100%	40	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-26

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل الموالي:



الشكل (3-6): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

المصدر: إعداد الطالبتين بناءً على الجدول رقم 8

يشير الجدول والشكل السابقين أن أفراد العينة ذوي المستوى الجامعي هي التي تحتل المرتبة الأولى في فئة العينة قيد

الدراسة بنسبة 55% تمثل 22 فرداً أي أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة، تليها فئة ذوي مستوى ما بعد التدرج بنسبة

27.5% وأخيراً أصحاب مستوى الثانوي ب 17.5%.

- الخبرة المهنية

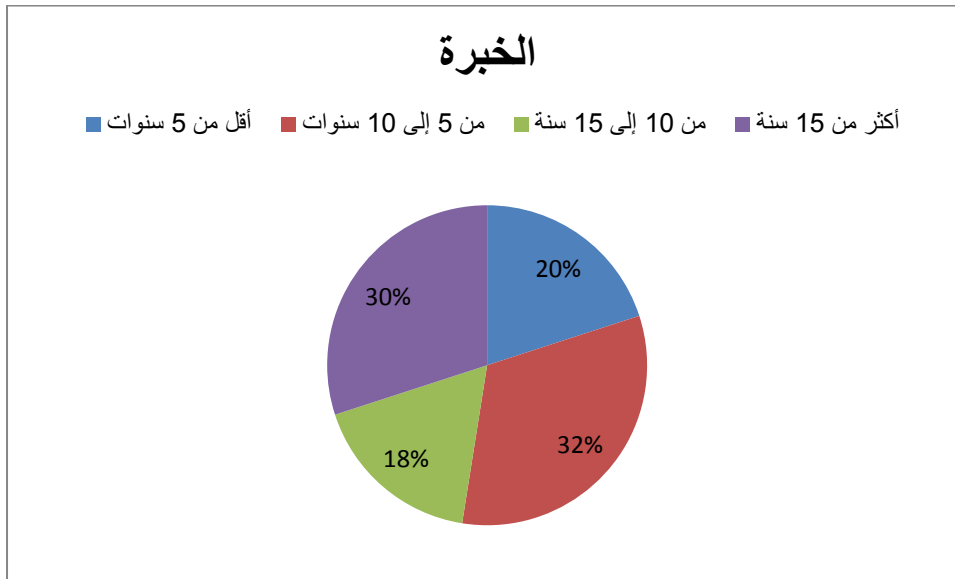
الجدول رقم (3-9): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	08	20%
من 5 إلى 10 سنوات	13	32.5%
من 10 إلى 15 سنة	07	17.5%
أكثر من 15 سنة	12	30%
المجموع	40	100%

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-26

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل الموالي:

الشكل (3-7): توزيع العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: إعداد الطالبتين بناء على الجدول رقم 9

يشير الجدول والشكل السابقين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية، حيث احتلت فئة من يملكون خبرة مهنية من 5 إلى 10 سنوات المرتبة الأولى بنسبة 32.5%، واحتلت فئة من يملكون عدد سنوات خبرة أكثر من 15 سنة المرتبة الثانية بنسبة 30%، وفي المرتبة الثالثة جاءت فئة أقل من 5 سنوات، وأخيرا فئة من 10 إلى 15 سنة ب 17.5%.

- المنصب الوظيفي

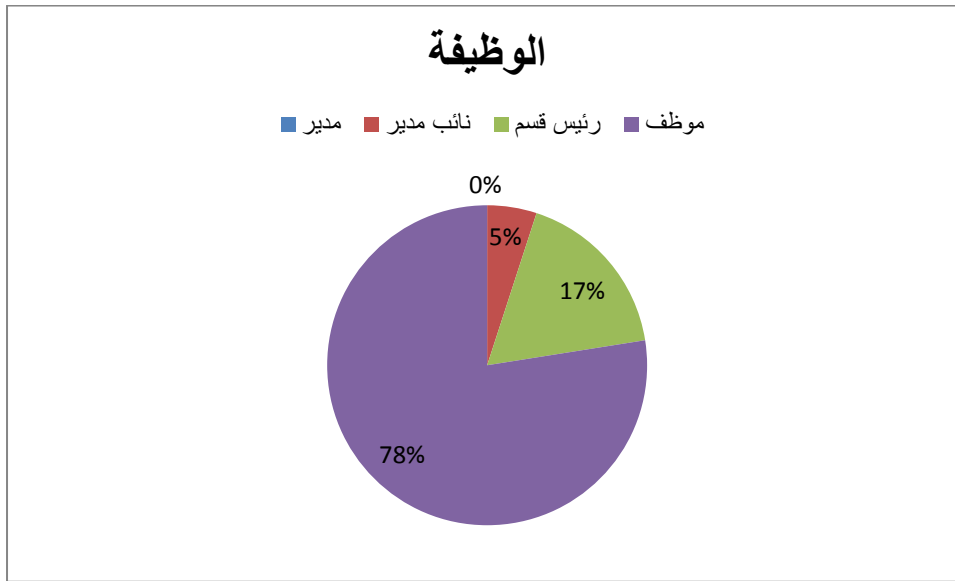
الجدول رقم (3-10): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المنصب الوظيفي
00%	00	مدير
05%	02	نائب مدير
17.5%	07	رئيس قسم
77.5%	31	موظف
100%	40	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-26

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل الموالي:

الشكل (3-8): توزيع العينة حسب المنصب الوظيفي



المصدر: إعداد الطالبتين بناء الجدول رقم 10

يشير الجدول والشكل السابقين أن أغلبية أفراد العينة الذين تم استجوابهم يتمثلون في الموظفين بنسبة 77.5%

بواقع 31 موظف، بالإضافة إلى 7 رؤساء أقسام داخل المؤسسة، ونائبي مدير، بينما لم يتم مقابلة مدير المؤسسة ولم يتم

سير رأيه.

3-2-2-2 تحليل مستوى تطبيق محاور الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر

بغية التحقق من تطبيق محاور الاستبيان بالمؤسسة محل الدراسة، تم تحليل مستوى اهتمام عينة الدراسة بهذه المحاور، وذلك عن طريق قياس درجة موافقتهم على كل فقرة من فقرات الاستبيان بمختلف محاوره وأبعاده، بالإضافة إلى دراسة الوسط الحسابي لكل فقرة بغية ترتيب الفقرات حسب الأهمية وقيمة الانحراف المعياري لمعرفة درجة التشتت لكل فقرة.

3-2-2-2-1 تحليل مستوى اهتمام عينة المؤسسة بمحور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

- بعد التوظيف الأخضر

الجدول رقم (3-11): وصف وتشخيص فقرات بعد التوظيف الأخضر

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
X1	4.22	0.53	01	مرتفع
X2	4.12	0.60	04	مرتفع
X3	4.20	0.60	02	مرتفع
X4	4.15	0.89	03	مرتفع
X5	3.95	0.81	05	مرتفع
التوظيف الأخضر	4.12	0.68		مرتفع

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-26

يمثل الجدول السابق تحليل اتجاهات أجوبة عينة الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر حول بعد التوظيف الأخضر، حيث بلغ الوسط الحسابي له 4.12، بانحراف معياري قيمته 0.68، أي أنه جاء ضمن المجال المرتفع، وهذا ما توضحه إجابات عينة الدراسة حول مختلف فقرات هذا البعد.

وقد جاءت إجابات جميع الفقرات الخاصة ببعد التوظيف الأخضر ضمن المجال المرتفع، حيث تراوحت قيم الوسط الحسابي بين 4.22 و 3.59.

حيث احتلت الفقرة الأولى "تختار المنظمة العاملين الذين يمتلكون سلوكيات تدعم التوجيه البيئي" المرتبة الأولى بقيمة وسط حسابي بلغ 4.22، فيما جاءت الفقرة الخامسة "استخدام العلامات التجارية الخضراء لجذب العاملين الخضراء" في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي بلغ 3.95.

- بعد التدريب والتطوير الأخضر

الجدول رقم (3-12): وصف وتشخيص فقرات بعد التدريب والتطوير الأخضر

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
X6	4.05	0.71	02	مرتفع
X7	3.97	0.73	05	مرتفع
X8	3.97	0.53	04	مرتفع
X9	4.00	0.75	03	مرتفع
X10	4.07	0.61	01	مرتفع
X11	3.92	0.57	06	مرتفع
التدريب والتطوير الأخضر	3.99	0.65		مرتفع

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-26

يمثل الجدول السابق تحليل اتجاهات أجوبة عينة الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر حول بعد التدريب والتطوير الأخضر، حيث بلغ الوسط الحسابي له 3.99، بانحراف معياري قيمته 0.65، أي أنه جاء ضمن المجال المرتفع، وهذا ما توضحه إجابات عينة الدراسة حول مختلف فقرات هذا البعد.

وقد جاءت إجابات جميع الفقرات الخاصة ببعد التدريب والتطوير الأخضر ضمن المجال المرتفع، حيث تراوحت قيم الوسط الحسابي بين 4.07 و 3.92 وهي قيم مرتفعة.

حيث احتلت الفقرة الخامسة "تعلن المنظمة عن الندوات والدورات التدريبية على موقعها الالكتروني" المرتبة الأولى بقيمة وسط حسابي بلغ 4.07، فيما جاءت الفقرة السادسة "يتم عقد برامج تدريب خضراء لجميع العاملين بصفة دورية" في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي بلغ 3.92.

- بعد تقييم الأداء الأخضر

الجدول رقم (3-13): وصف وتشخيص فقرات بعد تقييم الاداء الأخضر

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
X12	3.75	0.74	02	مرتفع
X13	3.80	0.75	01	مرتفع
X14	3.67	0.69	04	مرتفع
X15	3.45	0.84	05	متوسط
X16	3.60	0.77	03	متوسط
تقييم الأداء الأخضر	3.65	0.75		مرتفع

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-26

يمثل الجدول السابق تحليل اتجاهات أجوبة عينة الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر حول بعد تقييم الأداء الأخضر، حيث بلغ الوسط الحسابي له 3.65، بانحراف معياري قيمته 0.75، أي أنه جاء ضمن المجال المتوسط، وهذا ما توضحه إجابات عينة الدراسة حول مختلف فقرات هذا البعد.

وقد تراوحت قيم الوسط الحسابي للفقرات الخاصة ببعد التدريب والتطوير الأخضر بين 3.80 و 3.45. حيث احتلت الفقرة الثانية للبعد "تشجع معايير تقويم الأداء على خلق الأفكار الجديدة المتعلقة بحماية البيئة" المرتبة الأولى بقيمة وسط حسابي بلغ 3.80، فيما جاءت الفقرة الرابعة "يتوفر لدى المنظمة مواقع الكترونية لتقييم أداء العاملين" في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي بلغ 3.45.

- بعد التحفيز الأخضر

الجدول رقم (3-14): وصف وتشخيص فقرات بعد التحفيز الأخضر

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
X17	3.37	0.92	03	متوسط
X18	3.47	0.90	02	متوسط
X19	3.22	1.07	04	متوسط
X20	3.65	0.80	01	متوسط
التحفيز الأخضر	3.42	0.92		متوسط

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-26

يمثل الجدول السابق تحليل اتجاهات أجوبة عينة الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر حول بعد التحفيز الأخضر، حيث بلغ الوسط الحسابي له 3.42، بانحراف معياري قيمته 0.92، أي أنه جاء ضمن المجال المتوسط، وهذا ما توضحه إجابات عينة الدراسة حول مختلف فقرات هذا البعد.

وقد تراوحت قيم الوسط الحسابي للفقرات الخاصة ببعد التحفيز الأخضر بين 3.65 و 3.22.

حيث احتلت الفقرة الرابعة للبعد "تعلن المنظمة على موضعها الالكتروني أسماء العاملين المتميزين في أدائهم البيئي" المرتبة الأولى بقيمة وسط حسابي بلغ 3.65، فيما جاءت الفقرة الثالثة "يشجع نظام الحوافز الذي تعتمده الإدارة المختصة المبادرات البيئية" في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي بلغ 3.22.

- بعد الإدارة الصحية والسلامة الخضراء

الجدول رقم (3-15): وصف وتشخيص فقرات بعد الإدارة الصحية والسلامة الخضراء

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
X21	3.52	1.03	02	متوسط
X22	3.17	0.86	04	متوسط
X23	3.37	0.84	03	متوسط
X24	3.60	0.75	01	متوسط
الإدارة الصحية والسلامة الخضراء	3.42	0.92	متوسط	

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-26

يمثل الجدول السابق تحليل اتجاهات أجوبة عينة الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر حول بعد الإدارة الصحية والسلامة الخضراء ، حيث بلغ الوسط الحسابي له 3.42، بانحراف معياري قيمته 0.92، أي أنه جاء ضمن المجال المتوسط، وهذا ما توضحه إجابات عينة الدراسة حول مختلف فقرات هذا البعد.

وقد تراوحت قيم الوسط الحسابي للفقرات الخاصة ببعد التحفيز الأخضر بين 3.60 و 3.17.

حيث احتلت الفقرة الرابعة للبعد "تمنع المنظمة التدخين في المباني والمكاتب" المرتبة الأولى بقيمة وسط حسابي بلغ 3.60، فيما جاءت الفقرة الثانية "تتوافر إرشادات وتعليمات تتعلق بالبيئة لضمان صحة وسلامة الموظفين" في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي بلغ 3.17.

3-2-2-2-2 تحليل مستوى اهتمام عينة المؤسسة بمحور أداء المنظمة

الجدول رقم (3-16): وصف وتشخيص فقرات محور أداء المنظمة

العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
Y1	4.00	0.75	01	مرتفع
Y2	3.52	0.67	03	متوسط
Y3	4.00	0.78	02	مرتفع
Y4	3.10	0.90	04	متوسط
Y5	3.10	1.08	05	متوسط
أداء المنظمة	3.54	0.83	متوسط	

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-26

يمثل الجدول السابق تحليل اتجاهات أجوبة عينة الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر حول محور أداء المنظمة بالمؤسسة، حيث بلغ الوسط الحسابي له 3.54، بانحراف معياري قيمته 0.83، أي أنه جاء ضمن المجال المتوسط، وهذا ما توضحه إجابات عينة الدراسة حول مختلف فقرات هذا المحور.

وقد تراوحت قيم الوسط الحسابي للفقرات الخاصة بهذا المحور بين 4.00 و 3.10.

حيث بلغ الوسط الحسابي للفقرتين الأولى والثالثة القيمة 4.00، لكن قيمة الانحراف المعياري للفقرة الأولى "تقوم المنظمة باستغلال عقلائي ورشيد لمختلف مواردها" بلغ 0.75 وهو أقل من قيمته في الفقرة الثالثة أين بلغ 0.78، مما رجح ترتيب الفقرة الأولى في الترتيب لهذا المحور.

فيما احتلت الفقرة الخامسة "تعد الممارسات الخضراء أداة للانفتاح على الأفكار المستجدة والابتكارين" المرتبة الأخيرة في هذا المحور، رغم تساوي قيمة وسطها الحسابي مع الفقرة الرابعة، لكن قيمة انحرافها المعياري أكبر من الفقرة الرابعة، مما رجح ترتيب هذه الأخيرة قبلها.

3-3-3 التحليل الإحصائي لعلاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، تم استعمال الانحدار الخطي البسيط، والذي يقيس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كمتغير مستقل (X) على تحسين أداء المنظمة كمتغير تابع (Y) بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف.

3-3-3-1 الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر لبعء التوظيف الأخضر على تحسين الأداء بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف.

- الفرضية العدمية (H_0): لا يوجد أثر لبعء التوظيف الأخضر على تحسين الأداء بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف.

- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر لبعء التوظيف الأخضر على تحسين الأداء بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف.

الجدول رقم (3-17): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التوظيف الأخضر على تحسين الأداء

المعنوية	معامل الانحدار	معامل التحديد R^2	قيمة t		القيمة الثابتة B	البيان
			الجدولية	المحسوبة		
0.002	0.53	0.221	1.68	3.28	0.85	أثر التوظيف الأخضر على تحسين الأداء

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-26

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (3.28) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.68)، ومستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.002) وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتوظيف الأخضر على تحسين الأداء.

وقد بلغ معامل التحديد 0.221، أي أنه فسر ما نسبته 22.1% من النموذج في حين يؤول الباقي لعوامل أخرى. أما معامل الانحدار فبلغ 0.53 أي أن الزيادة في فعالية التوظيف الأخضر بوحدة انحراف معياري واحدة سوف تؤدي إلى تحسين الأداء بنسبة 53%، وهي نسبة كبيرة ومعتبرة، ومنه:

- نرفض الفرضية العدمية (H_0) التي تقول لا يوجد أثر لبعء التوظيف الأخضر على تحسين الأداء بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف.

- نقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تقر بوجود أثر لبعث التوظيف الأخضر على تحسين الأداء بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف.
وعليه تكون معادلة الانحدار كما يلي:

$$\text{تحسين الأداء} = 0.53 \text{ التوظيف الأخضر} + 0.85$$

3-3-2 الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر لبعث التدريب والتطوير الأخضر على تحسين الأداء بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف.

- الفرضية العدمية (H_0): لا يوجد أثر لبعث التدريب والتطوير الأخضر على تحسين الأداء بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف.

- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر لبعث التدريب والتطوير الأخضر على تحسين الأداء بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف.

الجدول رقم (3-18): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التدريب والتطوير الأخضر على تحسين الأداء

المعنوية	معامل الانحدار	معامل التحديد R^2	قيمة t		القيمة الثابتة B	البيان
			الجدولية	المحسوبة		
0.020	0.46	0.134	1.68	2.42	1.073	أثر التدريب والتطوير الأخضر على تحسين الأداء

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-26

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (2.420) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.68)، ومستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.020) وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير الأخضر على تحسين الأداء.

وقد بلغ معامل التحديد 0.134، أي أنه فسر ما نسبته 13.4% من النموذج في حين يؤول الباقي لعوامل أخرى. أما معامل الانحدار فبلغ 0.46 أي أن الزيادة في فعالية التدريب والتطوير الأخضر بوحدة انحراف معياري واحدة سوف تؤدي إلى تحسين الأداء بنسبة 46%، وهي نسبة معتبرة، ومنه:

- نرفض الفرضية العدمية (H_0) التي تقول لا يوجد أثر لبعث التدريب والتطوير الأخضر على تحسين الأداء بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف.

- نقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تقر بوجود أثر لبعث التدريب والتطوير الأخضر على تحسين الأداء بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف.

وعليه تكون معادلة الانحدار كما يلي:

$$\text{تحسين الأداء} = 0.46 \text{ التدريب والتطوير الأخضر} + 1.073$$

3-3-3-3 الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر لبعث تقييم الأداء الأخضر على تحسين الأداء بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف.

- الفرضية العدمية (H_0): يوجد أثر لبعث تقييم الأداء الأخضر على تحسين الأداء بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف.

- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر لبعث تقييم الأداء الأخضر على تحسين الأداء بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف.

الجدول رقم (3-19): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر تقييم الأداء الأخضر على تحسين الأداء

المعنى	معامل الانحدار	معامل التحديد R^2	قيمة t		القيمة الثابتة B	البيان
			الجدولية	المحسوبة		
0.001	0.65	0.253	1.68	3.58	0.75	أثر تقييم الأداء الأخضر على تحسين الأداء

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-26

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (3.58) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.68)، ومستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.001) وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء الأخضر على تحسين الأداء.

وقد بلغ معامل التحديد 0.253، أي أنه فسر ما نسبته 25.3% من النموذج في حين يؤول الباقي لعوامل أخرى. أما معامل الانحدار فبلغ 0.65 أي أن الزيادة في تقييم الأداء الأخضر بالمؤسسة بوحدة انحراف معياري واحدة سوف تؤدي إلى تحسين الأداء بنسبة 65%، وهي نسبة كبيرة ومعتبرة، ومنه:

- نرفض الفرضية العدمية (H_0) التي تقول لا يوجد أثر لبعده تقييم الأداء الأخضر على تحسين الأداء بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف.

- نقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تقر بوجود أثر لبعده تقييم الأداء الأخضر على تحسين الأداء بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف.

وعليه تكون معادلة الانحدار كما يلي:

$$\text{تحسين الأداء} = 0.65 \text{ تقييم الأداء الأخضر} + 0.75$$

3-3-4 الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر لبعده التحفيز الأخضر على تحسين الأداء بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف.

- الفرضية العدمية (H_0): لا يوجد أثر لبعده التحفيز الأخضر على تحسين الأداء بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف.

- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر لبعده التحفيز الأخضر على تحسين الأداء بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف.

الجدول رقم (3-20): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التحفيز الأخضر على تحسين الأداء

المعنوية	معامل الانحدار	معامل التحديد R^2	قيمة t		القيمة الثابتة B	البيان
			الجدولية	المحسوبة		
0.000	0.77	0.604	1.68	7.62	0.55	أثر التحفيز الأخضر على تحسين الأداء

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-26

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (7.62) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.68)، ومستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز الأخضر على تحسين الأداء.

وقد بلغ معامل التحديد 0.604، أي أنه فسر ما نسبته 60.4% من النموذج في حين يؤول الباقي لعوامل أخرى. أما معامل الانحدار فبلغ 0.77 أي أن الزيادة في التحفيز الأخضر بوحدة انحراف معياري واحدة سوف تؤدي إلى تحسين الأداء بنسبة 77%، وهي نسبة كبيرة ومعتبرة، ومنه:

- نرفض الفرضية العدمية (H_0) التي تقول لا يوجد أثر لبعده التحفيز الأخضر على تحسين الأداء بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف.

- نقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تقر بوجود أثر لبعده التحفيز الأخضر على تحسين الأداء بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف.

وعليه تكون معادلة الانحدار كما يلي:

$$\text{تحسين الأداء} = 0.77 \text{ التحفيز الأخضر} + 0.55$$

3-3-5 الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر لبعده الإدارة الصحية والسلامة الخضراء على تحسين الأداء بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف.

- الفرضية العدمية (H_0): لا يوجد أثر لبعده الإدارة الصحية والسلامة الخضراء على تحسين الأداء بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف.

- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر لبعده الإدارة الصحية والسلامة الخضراء على تحسين الأداء بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف.

الجدول رقم (3-21): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الإدارة الصحية والسلامة الخضراء على تحسين الأداء بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف.

المعنوية	معامل الانحدار	معامل التحديد R^2	قيمة t		القيمة الثابتة B	البيان
			الجدولية	المحسوبة		
0.000	0.518	0.286	1.68	3.89	1.211	أثر الإدارة الصحية والسلامة الخضراء على تحسين الأداء.

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-26

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (3.89) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.68)، ومستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الصحية والسلامة الخضراء على تحسين الأداء. وقد بلغ معامل التحديد 0.286، أي أنه فسر ما نسبته 28.6% من النموذج في حين يؤول الباقي لعوامل أخرى.

أما معامل الانحدار فبلغ 0.518 أي أن الزيادة في فعالية الإدارة الصحية والسلامة الخضراء بوحدة انحراف معياري واحدة سوف تؤدي إلى تحسين الأداء بنسبة 51.8%، وهي نسبة كبيرة ومعتبرة، ومنه:

- نرفض الفرضية العدمية (H_0) التي تقول لا يوجد أثر لبعدها الإدارة الصحية والسلامة الخضراء على تحسين الأداء بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف.

- نقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تقر بوجود أثر لبعدها الإدارة الصحية والسلامة الخضراء على تحسين الأداء بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف.

وعليه تكون معادلة الانحدار كما يلي:

$$\text{تحسين الأداء} = 0.51 \text{ الإدارة الصحية والسلامة الخضراء} + 1.21$$

3-3-6 الفرضية الرئيسية: يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحسين الأداء بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف.

- الفرضية العدمية (H_0): لا يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحسين الأداء بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف.

- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحسين الأداء بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف.

الجدول رقم (3-22): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التوظيف الأخضر على تحسين الأداء

البيان	القيمة الثابتة B	قيمة t		معامل التحديد R^2	معامل الانحدار	المعنوية
		المحسوبة	الجدولية			
أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحسين الأداء	0.83	6.79	1.68	0.548	0.83	0.000

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-26

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (6.79) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.68)، ومستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وعليه يتضح

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحسين الأداء

وقد بلغ معامل التحديد 0.548، أي أنه فسر ما نسبته 54.8% من النموذج في حين يؤول الباقي لعوامل أخرى.

أما معامل الانحدار فبلغ 0.83 أي أن الزيادة في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بوحدة انحراف معياري واحدة سوف تؤدي إلى تحسين الأداء بنسبة 83%، وهي نسبة كبيرة ومعتبرة، ومنه:

- نرفض الفرضية العدمية (H_0) التي تقول لا يوجد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحسين الأداء
- نقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تقر بوجود أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحسين الأداء
بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف.

وعليه تكون معادلة الانحدار كما يلي:

$$\text{تحسين الأداء} = 0.548 \text{ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء} + 0.83$$

خلاصة الفصل

جاءت الدراسة الميدانية التي تمت على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف، في قالب تحليلي ميداني بغية التحقق ميدانيا من الدور الذي تلعبه ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المؤسسة. حيث في مستهل هذا الفصل تم تحديد طبيعة ومنهجية الدراسة من خلال التعرف على بيئاتها ومتغيراتها، وتحديد مجتمع وأداة الدراسة، ومن ثم اختبار صدق الاستبيان وثباته، وبعد ذلك تم التطرق إلى وصف وتشخيص متغيرات الدراسة بالتفصيل وصولا في النهاية إلى إختبار مختلف فرضيات الدراسة. وبعد المعالجة والتحليل لنتائج هذه الدراسة تم التوصل إلى أنه يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر. وبذلك يكون قد تم إسقاط مختلف المفاهيم النظرية المقدمة في الفصول النظرية على ما يدور في المؤسسة محل الدراسة الميدانية بغية الوصول إلى أبرز النتائج وتقديم الاقتراحات التي لو يتم تجسيدها ميدانيا فإنها تساهم حتما في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وزيادة دورها في تحسين الأداء.

الخاتمة

الخاتمة

يعد موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء موضوعا حديثا يشير إلى دمج الإدارة البيئية في إدارة الموارد البشرية، وهذا يشمل جميع الأنشطة التي تهدف إلى مساعدة المؤسسة على تنفيذ خططها للإدارة البيئية في المجالات المتعلقة بالتوظيف واختيار الموارد البشرية وإدارة الأداء، والتدريب والتطوير والتعويض والمكافآت، لأن تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء يؤدي إلى حماية البيئة. لذا إن تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء يفرض على العاملين في المؤسسات أن يكونوا ملهمين ولديهم وعي بيئي للمفهوم الأخضر وخلق ثقافة الوعي والالتزام بالاستدامة، لأن الاقتراحات والمبادرات الفردية التي تهدف إلى الحد من النفايات أو التكاليف قد تدرج رسميا في الوصف الوظيفي، وبالتالي لا بد للمؤسسات من استقطاب وتوظيف الأفراد الذين يحملون مثل هذا التوجه البيئي، كما أن الالتزام بهذه المعايير يتطلب من العاملين الإيمان بما من أجل تحقيق الاستدامة البيئية للمؤسسة.

حيث أصبحت عمليات التوظيف تنجز بالطريقة الرقمية من خلال نموذج الطلب عبر الإنترنت، والمقابلات عبر الإنترنت أو من خلال الهاتف للحد من هدر الورق، واستهلاك الوقود والسفر للمقابلات، هذه الممارسات تقلل من معدل التدهور البيئي، كما يمكن أن تساعد ممارسات التوظيف هذه على تحسين الاستدامة البيئية من خلال ضمان أن تكون الثقافة والقيم البيئية واضحة إلى حد كبير في عملية التوظيف. كما يتطلب نظام إدارة تقييم الأداء أهدافا خضراء لتكون مؤشرات السلوك الأخضر، وتكون لهذه العملية دورا مهما في الحفاظ على الإجراءات التأديبية المرتبطة بقضايا البيئة، بما يعزز المستوى التحفيزي للانخراط في السلوكيات المطلوبة، وإدخال برامج تدريبية تهدف إلى رفع الوعي البيئي للعاملين وتؤدي إلى تطوير كفاءات فنية وإدارية جديدة لها أهمية أساسية لتعزيز الابتكارات البيئية، كما وتساعد المكافآت البيئية الخضراء على تمكين العاملين لاتخاذ قرارات مستقلة حول ما إذا كان ينبغي الاستمرار في الممارسات الصديقة للبيئة وتعزيز بيئة العمل.

اختبار الفرضيات

- أثبتت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) يبرز تأثير بعد التوظيف الأخضر كمتغير مستقل على تحسين أداء منظمة اتصالات الجزائر بولاية الطارف كمتغير تابع، مما يؤكد اهتمام المختصين بشغل الوظائف الشاغرة بالمؤسسة محل الدراسة بالاعتبارات البيئية الواجب توفرها لدى طالبي الوظيفة. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.
- أثبتت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) يبرز تأثير بعد التدريب والتطوير الأخضر كمتغير مستقل على تحسين أداء منظمة اتصالات الجزائر بولاية الطارف كمتغير تابع، مما يعني اعتماد عينة الدراسة على برامج تدريبية موجهة نحو تخفيض الأخطار البيئية، وتقليل استخدام المستندات الورقية قدر الإمكان، وتحقيق قدر من الانسجام بين الموظف والبيئة المحيطة به وبالتالي تحسين أداء المنظمة. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.
- أثبتت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) يبرز تأثير بعد تقييم الأداء الأخضر كمتغير مستقل على تحسين أداء منظمة اتصالات الجزائر بولاية الطارف كمتغير تابع، مما يشير إلى اهتمام المختصين بتقييم أداء الموارد البشرية المتاحة لديهم في ضوء أهداف ومعايير بيئية محددة، مما يشجع على خلق أفكار جديدة تهتم بحماية البيئة ومن ثم تحسين أداء المنظمة. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

- أثبتت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) يبرز تأثير بعد التحفيز الأخضر كمتغير مستقل على تحسين أداء منظمة اتصالات الجزائر بولاية الطارف كمتغير تابع، مما يؤكد اهتمام المسؤولين بوضع نظام الحوافز والمكافآت المالية للعاملين يعتمد في أحد عناصره على الالتزام بالمتطلبات البيئية المطلوبة من جهة، وبما يضمن الاحتفاظ بتلك الموارد البشرية المهمة بتنمية البيئة لأطول فترة زمنية ممكنة من جهة أخرى. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة.
- أثبتت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) يبرز تأثير بعد إدارة الصحة والسلامة الخضراء كمتغير مستقل على تحسين أداء منظمة اتصالات الجزائر بولاية الطارف كمتغير تابع، مما يؤكد اهتمام المسؤولين بالمؤسسة محل الدراسة بتوفير الإرشادات المتعلقة بالحفاظ على المتطلبات البيئية لضمان صحة وسلامة العاملين لديهم، ومنها تحسن ظروف العمل المادية المختلفة التي يعملون فيها وبالتالي تحسين أداء المنظمة. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الخامسة.
- نتيجة لقبول الفرضيات الخمسة السالفة الذكر، أسفلت نتائج الدراسة عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) يبرز تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحسين أداء منظمة اتصالات الجزائر بولاية الطارف.

نتائج الدراسة

من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى جملة من النتائج نذكرها فيما يلي :

- إن تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات له انعكاس إيجابي على زيادة كفاءتها وتحسين فاعليتها في الحد من تدهور البيئة، لذا لا بد من تشجيع العاملين في المؤسسات ليصبحوا أكثر إحساسا بالمسؤولية والمناصرة للبيئة، لأن ذلك يؤدي إلى تطوير المهارات والكفاءات لدى الأفراد؛
- إن تشجيع العاملين في مؤسسات القطاع العام على اقتراح الأفكار الإبداعية في مجالات الموارد البشرية الخضراء لبحثها وتنفيذها، من خلال أنظمة تحفيزية لدعم انتشار هذه المبادرات والأفكار، بالإضافة إلى توفير نظام معلومات متكامل يسمح بزيادة مستوى تبادل المعلومات بين العاملين في المؤسسات القطاع العام لضبط المعاملات فيما بينها تخفيفا للوقت اللازم لإتمامها؛
- إن تعزيز إدارة الموارد البشرية الخضراء لدى العاملين في المؤسسات يؤدي إلى رفع مستوى أدائهم، لذا لا بد من تنمية مهاراتهم وزيادة معارفهم حتى تتوافق مع متطلبات الاستدامة والالتزام بها من خلال تعدد وتنوع البرامج التدريبية، وتدعيمها بأنظمة المكافآت والحوافز التي تنسم بالموضوعية والشفافية للمحافظة على الاستدامة؛
- بينت الدراسة الميدانية تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحسين أداء منظمة اتصالات الجزائر بولاية الطارف.

الاقتراحات

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة نتقدم بالاقتراحات التالية :

- التوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات بعمليات التوظيف لأنها تخفض التكاليف وتحافظ على البيئة؛
- وضع مجموعة من المعايير البيئية وربطها بأداء العاملين من أجل تقييم أدائهم في ضوء توجههم نحو الممارسات الخضراء؛
- ضرورة أن تمثل المؤسسة للقوانين واللوائح البيئية العالمية والمحلية في سعيها للمحافظة على البيئة؛
- الاستفادة القصوى من فوائد الممارسات الخضراء للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، من أجل زيادة الاهتمام بالبيئة؛

- إنشاء هيكل تنظيمي وظيفي تكاملي لحماية البيئة في المؤسسة محل الدراسة، من خلال دمج الجوانب البيئية بشكل متزايد في مجالات المهام الحالية للإدارة، بالإضافة إلى إجراء دورات تدريبية حول البيئة والتي تمكن الموظفين من تنفيذ التكامل بين إدارة الموارد البشرية والإدارة البيئية ليصبحوا مؤهلين في علم البيئة.

آفاق الدراسة

و في الختام نتمنى أن تكون هذه الدراسة نقطة بداية و انطلاقة إيجابية في سبيل إثراء العلوم و المعرفة، لتصبح مفتاحا لمواضيع أخرى نذكر منها مثلا :

- ✓ دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابتكار الأخضر لدي العاملين في المؤسسة
- ✓ أثر تطبيق نظم الإدارة البيئية في تقييم الأداء البيئي الاستراتيجي في المؤسسات الصناعية الجزائرية؛
- ✓ أهمية تطبيق نظام الإدارة البيئية على القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية؛
- ✓ تأثير تطبيق نظام الإدارة البيئية ISO14001 على الأداء البيئي للمؤسسات الصناعية الجزائرية.

قائمة المصادر والمراجع

1-الكتب:

- احمد سيد مصطفى، (2002)، " إدارة البشر : الأصول والمهارات، بدون ذكر دار النشر، مصر
- عادل محمد زايد ، (2003) ، " ادارة الموارد البشرية - رؤية استراتيجية " ، النشر والتوزيع الالكتروني لكتب عربية
- عبد الحلیم الخلیل ،(2018)،"ادارة الوارد البشرية"،الجامعة الافتراضية السورية ، سوريا
- فايز عبد الرحمان الفروع، (2010)، " التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي " ، م1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- مجيد جعفر الكرسى، (2008)، " تقويم الأداء باستخدام النسب المالية " ، دار المناهج، عمان ، الأردن
- محمد بن دليم القحطاني ،(2008)،"ادارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل"، ط2، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية
- محمد سرور الحريري ، (2012)،"ادارة الموارد البشرية"،ط1 ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ،عمان، الاردن
- محمد مصطفى كامل، نفيسة محمد بشاري، دعاء محمد رستم، (2018)، " ادارة الموارد البشرية " ، منظمة الادارة العربية
- مصطفى يوسف كافي ، (2014)،"ادارة الموارد البشرية : من منظور اداري، تنموي، تكنولوجي ، عولمي، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن
- وائل محمد صبحي إدريس، ظاهر محمد منصور الغالي، (2009)، " أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، ط1، الجزء الأول، دار وائل للنشر، عمان، الأردن
- يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العابدين، (2015)، " ادارة الموارد البشرية : قضايا معاصرة في الفكر الاداري " ، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن

2-رسائل جامعية:

-أطروحة دكتوراه:

-عادل بوجمان، (2015)، " تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية : دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص 51، ص 55

-رسائل ماجستير:

-أحمد الصغير ريغة، (2014)، " تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن : دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية PMO"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قسنطينة 02 الجزائر
-عبد الحليم مزغيش، (2012)، "تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر

3-المجلات والتقارير:

أحمد بلالي، يحضيه سملاي، "ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية"، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 08، العدد 02، 2018

بصير خلف خزعل، لمياء محمد جاسم المشهداني، أحمد رآكان محمد الطيار، (2020)، " ممارسات الموارد البشرية الخضراء GHRM وأثرها في تعزيز القدرات الجوهرية الخضراء CCG : دراسة استطلاعية لأراء عينة من رؤساء الأقسام والشعب والوحدات في رئاسة جامعة الموصل"، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 15، العدد 03

تقرير المنظمة العربية للتنمية الإدارية، (2009)، " قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي" الشارقة، الإمارات العربية المتحدة

دحام تناي الزبيدي، محمد فليح حمزة، (2021)، "تحقيق الاستدامة البيئية على وفق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 63

سارة عاطف الموجي، (2022)، " دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابتكار الأخضر لدى العاملين في شركات السياحة"، مجلة إتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد 22، العدد 01

سمير عماري، (2021)، "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء الإبداعي : دراسة حالة المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بولاية سطيف (LG, Brandt, IRIS) "، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 05، العدد 02

الشيخ الداوي، (2010)، " تحليل الأسس النظرية المفهوم الأداء "،مجلة الباحث، العدد 07
نورة منصور محمد، عزة ماهر خليل، بسام سمير الرميدي، (2020)، "تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في القطاع السياحي"، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، المجلد 04، العدد 2/1

4-مواقع إلكترونية:

-أحمد السيد الكردي (2010)، " إدارة الأداء الفعال منظمات الأعمال "، متوفر على الرابط:
<https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/downloads>: تاريخ التصفح :

30/03/2023

-مصطفى ماهر، محمد الجمل، (2020)، " إدارة الموارد البشرية الخضراء ومدى الاستفادة منها في ظل أزمة فيروس كورونا "، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، ص5، ص6. متوفر على الموقع :
<https://www.academia.edu>، تاريخ التصفح : 15/03/2023.

5-مواقع باللغة الأجنبية:

-David B. Zoogah, (2011), "The Dynamics of Green HRM Behaviors: A Cognitive Social Information Processing Approach ", Zeitschrift für Personalforschung, German Journal of Research in Human Resource Managemen, Vol 25, N° 02

-Henarath HDN P Opatha, Anthonypillai Anton Arulrajah, (2014), " Green Human Resource Management: SimplifiedGeneral Reflections ", International Business Research, Published by Canadian Center of Science and Education, Vol 07, N° 08, p104.

-Jean Yves saulquin, (2000),"Gestion des ressources humaines et performance des services les cas des établissements socio-sanitaire", Revue de gestion des Ressource Humaines n °36, EditionsEska, Paris

-Resource Management Practices to Environmental Performance in Hotel Industry ", Global Business Review, SAGE Publications, Vol 21, N° 03

-Sabzar Ahmad Peerzadah, Sabiya Mufti, Nazir Ah. Nazir, (2018), " Green Human Resource Management: A Review ", International Journal of Enhanced Research in Management & Computer Applications, Vol 07, Issue 03

-Yusmani Mohd Yusoff, Mehran Nejati, Daisy Mui Hung Kee, Azlan Amran, (2018), " Linking Green Human.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

استمارة بحث حول :

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المنظمة
دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - الطارف

السلام عليكم :

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستير في علوم التسيير تخصص إدارة إستراتيجية تحت عنوان " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المنظمة : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - الطارف - "، يشرفنا التقدم لسيادتكم المحترمة بهذا الاستبيان والذي نهدف من ورائه إلى استقصاء آراء عمال وإطارات مؤسسة اتصالات الجزائر. يرجى منكم الاطلاع على أسئلة الاستبيان والإجابة عليها إن أمكن بكل دقة وموضوعية بوضع علامة (X) في الخانة التي تتوافق مع إجابتك، ونذكر حضرتكم بأن كافة المعلومات التي ستقدمونها تكون موضع السرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض الدراسة العلمية لا غير، ونحن نقدر تعاونكم الصادق معنا ومساهمتمكم البناءة في خدمة العلم والمعرفة. في الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير...وشكرا

تحت إشراف الأستاذة :

د. عمروسي خان

من إعداد الطلبة :

جبالتي إيمان

غربي نور الهدى

أولاً- البيانات الشخصية

يرجى وضع علامة (X) في المربع المقابل للإجابة المختارة :

1. الجنس

ذكر أنثى

2. الفئة العمرية

أقل من 30 سنة 30-35 سنة 36-40 سنة
 41-45 سنة 46-50 سنة أكبر من 50 سنة

3. المستوى التعليمي

متوسط ثانوي جامعي ما بعد التدرج
 تكوين مهني

4. الخبرة المهنية

أقل من 5 سنوات
 5-10 سنوات
 10-15 سنة
 أكثر من 15 سنة

5. المنصب الوظيفي

مدير
 نائب مدير
 رئيس قسم
 موظف

ثانيا- تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر

الرجاء التفضل بوضع علامة (X) أمام الاختيار الذي ترونه يتوافق مع وجهة نظرك :

البعد	الرقم	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المتغير المستقل : ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء							
التوظيف والاستقطاب الأخضر	01	تختار المنظمة العاملين الذين يمتلكون سلوكيات تدعم التوجيه البيئي.					
	02	تحدد الإدارة المختصة شروط شغل كل وظيفة شاغرة وفق المتطلبات البيئية.					
	02	تستخدم المنظمة الإعلان الأخضر (عبر المواقع الإلكترونية) لاستقطاب العاملين الجدد.					
	04	يتم عقد المقابلات بوسائل خضراء مثل تقنية الفيديو وشبكة الإنترنت.					
	05	استخدام العلامات التجارية الخضراء لجذب العاملين الخضر.					
التدريب والتطوير الأخضر	01	يوجد بالمنظمة إدارة مسؤولة عن التدريب الأخضر.					
	02	تساهم برامج التدريب في تقليل الأخطاء البيئية.					
	03	التدريب الأخضر أدى لزيادة الوعي البيئي والمهارات الخضراء لدى العاملين.					
	04	تعتمد المنظمة على المواقع الإلكترونية الخاصة بها لتنفيذ الدورات التدريبية لعاملها.					
	05	تعلم المنظمة عن الندوات والدورات التدريبية على موقعها الإلكتروني.					
	06	يتم عقد برامج تدريب خضراء لجميع العاملين بصفة دورية.					

					يتم تقييم العاملين من جانب إدارة الموارد البشرية بناء على أهداف بيئية محددة.	01	تقييم الأداء الأخضر
					تشجع معايير تقييم الأداء على خلق الأفكار الجديدة المتعلقة بحماية البيئة.	02	
					تمتلك المنظمة مؤشرات لتقييم أداء العاملين الأخضر في نظام تقييم الأداء السنوي.	03	
					يتوفر لدى المنظمة مواقع إلكترونية لتقييم أداء العاملين.	04	
					يساهم نظام تقييم الأداء الأخضر في تعزيز المهارات والقدرات لتحقيق الأهداف البيئية الخضراء.	05	
					تمنح الإدارة المختصة مكافآت مادية ومعنوية لموظفيها على أساس الالتزام البيئي.	01	التعويضات والتحفيز الأخضر
					يضمن نظام الحوافز المتبع الحفاظ على الموارد البشرية المتميزة والمهتمة بالبيئة.	02	
					يشجع نظام الحوافز الذي تعتمده الإدارة المختصة المبادرات البيئية.	03	
					تعلن المنظمة على موضعها الإلكتروني أسماء العاملين المتميزين في أدائهم البيئي.	04	
					يرجع انخفاض حدوث الإصابات المهنية إلى توفير بيئة عمل آمنة.	01	إدارة الصحة والسلامة الخضراء
					تتوافر إرشادات وتعليمات تتعلق بالبيئة لضمان صحة وسلامة الموظفين.	02	
					تخصص المنظمة مساحات خضراء بوجود الأشجار والنباتات.	03	
					تمنع المنظمة التدخين في المباني والمكاتب.	04	
المتغير التابع : أداء المنظمة							
					تقوم المنظمة باستغلال عقلائي ورشيد لمختلف مواردها.	01	أداء المنظمة
					تطبيق الممارسات الخضراء في المؤسسة يستوجب مستوى عال من المهارات الفنية والإدارية بين العاملين.	02	

				عمليات الدمج بين القضايا والممارسات الخضراء في القضايا اليومية التقليدية لأنشطة المنظمة يمكنها من تحسين أدائها البيئي والاجتماعي والتنظيمي بصورة مستدامة.	03	
				تلعب الممارسات الخضراء في المنظمة دورا هاما في خلق الريادية والتميز على المنافسين.	04	
				تعد الممارسات الخضراء أداة للانفتاح على الأفكار المستجدة والابتكارين.	05	

```

GET
  FILE='C:\Users\HP\Desktop\mohamed amine\spss\2023\iman\iman.sav'.
DATASET NAME Jeu_de_données2 WINDOW=FRONT.
DATASET ACTIVATE Jeu_de_données2.
DATASET CLOSE Jeu_de_données1.
RELIABILITY
  /VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5 X6 X7 X8 X9 X10 X11 X12 X13 X14 X15 X16 X17 X18 X19
X20 X21 X22 X23 X24
  Y1 Y2 Y3 Y4 Y5
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.

```

Fiabilité

Remarques		
Sortie obtenue		02-JUN-2023 12:32:26
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\HP\Desktop\mohamed amine\spss\2023\iman\iman.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données2
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	40
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.

Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5 X6 X7 X8 X9 X10 X11 X12 X13 X14 X15 X16 X17 X18 X19 X20 X21 X22 X23 X24 Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	40	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,883	29

```

COMPUTE XR1=MIN(X1,X2,X3,X4,X5).
EXECUTE.
COMPUTE XR2=MIN(X6,X7,X8,X9,X10,X11).
EXECUTE.
COMPUTE XR3=MIN(X12,X13,X14,X15,X16).
EXECUTE.
COMPUTE XR4=MIN(X17,X18,X19,X20).
EXECUTE.
COMPUTE XR5=MIN(X21,X22,X23,X24).

```

```

EXECUTE .
COMPUTE
X=MIN (X1, X2, X3, X4, X5, X6, X7, X8, X9, X10, X11, X12, X13, X14, X15, X16, X17, X18, X19, X2
0, X21, X22, X23,
X24) .
EXECUTE .
COMPUTE Y=MIN (Y1, Y2, Y3, Y4, Y5) .
EXECUTE .
CORRELATIONS
/VARIABLES=XR1 XR2 XR3 XR4 XR5 X Y
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Corrélations

Remarques		
Sortie obtenue		02-JUN-2023 12:39:35
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\HP\Desktop\mohamed amine\spss\2023\iman\iman.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données2
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	40
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.

Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=XR1 XR2 XR3 XR4 XR5 X Y /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,09

Corrélations

		XR1	XR2	XR3	XR4	XR5
XR1	Corrélation de Pearson	1	,645**	,266	,456**	,249
	Sig. (bilatérale)		,000	,097	,003	,121
	N	40	40	40	40	40
XR2	Corrélation de Pearson	,645**	1	,175	,435**	,225
	Sig. (bilatérale)	,000		,280	,005	,163
	N	40	40	40	40	40
XR3	Corrélation de Pearson	,266	,175	1	,559**	,570**
	Sig. (bilatérale)	,097	,280		,000	,000
	N	40	40	40	40	40
XR4	Corrélation de Pearson	,456**	,435**	,559**	1	,790**
	Sig. (bilatérale)	,003	,005	,000		,000
	N	40	40	40	40	40
XR5	Corrélation de Pearson	,249	,225	,570**	,790**	1
	Sig. (bilatérale)	,121	,163	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40
X	Corrélation de Pearson	,534**	,483**	,601**	,911**	,800**
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40
Y	Corrélation de Pearson	,470**	,365*	,503**	,777**	,535**
	Sig. (bilatérale)	,002	,020	,001	,000	,000
	N	40	40	40	40	40

Corrélations

		X	Y
XR1	Corrélation de Pearson	,534**	,470**
	Sig. (bilatérale)	,000	,002
	N	40	40
XR2	Corrélation de Pearson	,483**	,365*
	Sig. (bilatérale)	,002	,020
	N	40	40

XR3	Corrélation de Pearson	,601**	,503**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001
	N	40	40
XR4	Corrélation de Pearson	,911**	,777**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	40	40
XR5	Corrélation de Pearson	,800**	,535**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	40	40
X	Corrélation de Pearson	1	,740**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	40	40
Y	Corrélation de Pearson	,740**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

```
FREQUENCIES VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5 X6 X7 X8 X9 X10 X11 X12 X13 X14 X15 X16
X17 X18 X19 X20 X21
      X22 X23 X24 Y1 Y2 Y3 Y4 Y5
/ORDER=ANALYSIS.
```

Fréquences

Remarques		
Sortie obtenue		02-JUN-2023 12:40:10
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\HP\Desktop\mohamed amine\spss\2023\iman\iman. sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données2
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>

	N de lignes dans le fichier de travail	40
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		<pre> FREQUENCIES VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5 X6 X7 X8 X9 X10 X11 X12 X13 X14 X15 X16 X17 X18 X19 X20 X21 X22 X23 X24 Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 /ORDER=ANALYSIS. </pre>
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,06
	Temps écoulé	00:00:00,06

Statistiques

		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7
N	Valide	40	40	40	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0

Statistiques

		X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14
N	Valide	40	40	40	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0

Statistiques

		X15	X16	X17	X18	X19	X20	X21
N	Valide	40	40	40	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0

Statistiques

		X22	X23	X24	Y1	Y2	Y3	Y4
N	Valide	40	40	40	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0

Statistiques

N	Valide	40
	Manquant	0

Table de fréquences

X1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	2	5,0	5,0	5,0
	موافق	27	67,5	67,5	72,5
	موافق تماما	11	27,5	27,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

X2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	5	12,5	12,5	12,5
	موافق	25	62,5	62,5	75,0
	موافق تماما	10	25,0	25,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

X3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	4	10,0	10,0	10,0
	موافق	24	60,0	60,0	70,0
	موافق تماما	12	30,0	30,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

X4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valide	غير موافق تماما	1	2,5	2,5	2,5
	غير موافق	2	5,0	5,0	7,5
	محايد	1	2,5	2,5	10,0
	موافق	22	55,0	55,0	65,0
	موافق تماما	14	35,0	35,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

X5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	2,5	2,5	2,5
	غير موافق	1	2,5	2,5	5,0
	محايد	5	12,5	12,5	17,5
	موافق	25	62,5	62,5	80,0
	موافق تماما	8	20,0	20,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

X6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	2,5	2,5	2,5
	محايد	3	7,5	7,5	10,0
	موافق	28	70,0	70,0	80,0
	موافق تماما	8	20,0	20,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

X7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	2,5	2,5	2,5
	محايد	5	12,5	12,5	15,0
	موافق	27	67,5	67,5	82,5
	موافق تماما	7	17,5	17,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

X8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,5	2,5	2,5
	محايد	3	7,5	7,5	10,0
	موافق	32	80,0	80,0	90,0
	موافق تماما	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

X9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	2,5	2,5	2,5
	محايد	5	12,5	12,5	15,0
	موافق	26	65,0	65,0	80,0
	موافق تماما	8	20,0	20,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

X10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,5	2,5	2,5
	محايد	3	7,5	7,5	10,0
	موافق	28	70,0	70,0	80,0
	موافق تماما	8	20,0	20,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

X11

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,5	2,5	2,5
	محايد	5	12,5	12,5	15,0
	موافق	30	75,0	75,0	90,0
	موافق تماما	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

X12

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	5,0	5,0	5,0
	محايد	11	27,5	27,5	32,5
	موافق	22	55,0	55,0	87,5
	موافق تماما	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

X13

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	7,5	7,5	7,5
	محايد	7	17,5	17,5	25,0
	موافق	25	62,5	62,5	87,5
	موافق تماما	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

X14

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	7,5	7,5	7,5
	محايد	9	22,5	22,5	30,0
	موافق	26	65,0	65,0	95,0
	موافق تماما	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

X15

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	8	20,0	20,0	20,0
	محايد	7	17,5	17,5	37,5
	موافق	24	60,0	60,0	97,5
	موافق تماما	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

X16

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	12,5	12,5	12,5
	محايد	8	20,0	20,0	32,5
	موافق	25	62,5	62,5	95,0
	موافق تماما	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

X17

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	10	25,0	25,0	25,0
	محايد	7	17,5	17,5	42,5
	موافق	21	52,5	52,5	95,0
	موافق تماما	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

X18

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	2	5,0	5,0	5,0
	غير موافق	4	10,0	10,0	15,0
	محايد	8	20,0	20,0	35,0
	موافق	25	62,5	62,5	97,5
	موافق تماما	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

X19

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	4	10,0	10,0	10,0
	غير موافق	5	12,5	12,5	22,5
	محايد	11	27,5	27,5	50,0
	موافق	18	45,0	45,0	95,0
	موافق تماما	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

X20

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	2,5	2,5	2,5
	غير موافق	2	5,0	5,0	7,5
	محايد	10	25,0	25,0	32,5
	موافق	24	60,0	60,0	92,5
	موافق تماما	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

X21

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	7,5	7,5	7,5
	محايد	14	35,0	35,0	42,5
	موافق	22	55,0	55,0	97,5
	موافق تماما	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

X22

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	4	10,0	10,0	10,0
	غير موافق	5	12,5	12,5	22,5
	محايد	12	30,0	30,0	52,5
	موافق	18	45,0	45,0	97,5
	موافق تماما	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

X23

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	2,5	2,5	2,5
	غير موافق	5	12,5	12,5	15,0
	محايد	14	35,0	35,0	50,0

موافق	18	45,0	45,0	95,0
موافق تماما	2	5,0	5,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

X24

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	2	5,0	5,0	5,0
	غير موافق	2	5,0	5,0	10,0
	محايد	7	17,5	17,5	27,5
	موافق	28	70,0	70,0	97,5
	موافق تماما	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Y1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	2,5	2,5	2,5
	محايد	5	12,5	12,5	15,0
	موافق	26	65,0	65,0	80,0
	موافق تماما	8	20,0	20,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Y2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	7,5	7,5	7,5
	محايد	14	35,0	35,0	42,5
	موافق	22	55,0	55,0	97,5
	موافق تماما	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Y3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	2,5	2,5	2,5

محايد	6	15,0	15,0	17,5
موافق	24	60,0	60,0	77,5
موافق تماما	9	22,5	22,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Y4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	2	5,0	5,0	5,0
	غير موافق	8	20,0	20,0	25,0
	محايد	14	35,0	35,0	60,0
	موافق	16	40,0	40,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Y5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	5	12,5	12,5	12,5
	غير موافق	6	15,0	15,0	27,5
	محايد	9	22,5	22,5	50,0
	موافق	20	50,0	50,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y
/METHOD=ENTER XR1.

```

Régression

Remarques

Sortie obtenue

02-JUN-2023 12:40:28

Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\HP\Desktop\mohamed amine\spss\2023\iman\iman.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données2
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	40
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT Y /METHOD=ENTER XR1.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,23
	Mémoire requise	3968 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	XR1 ^b	.	Introduire

- a. Variable dépendante : Y
 b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,470 ^a	,221	,201	,92759

- a. Prédicteurs : (Constante), XR1

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	9,279	1	9,279	10,784	,002 ^b
	de Student	32,696	38	,860		
	Total	41,975	39			

- a. Variable dépendante : Y
 b. Prédicteurs : (Constante), XR1

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,853	,589		1,449	,155
	XR1	,539	,164	,470	3,284	,002

- a. Variable dépendante : Y

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y
/METHOD=ENTER XR2.
```

Régression

Remarques

Sortie obtenue		02-JUN-2023 12:40:39
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\HP\Desktop\mohamed amine\spss\2023\iman\iman.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données2
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	40
	Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT Y /METHOD=ENTER XR2.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,17
	Mémoire requise	3968 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	XR2 ^b	.	Introduire

- a. Variable dépendante : Y
 b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,365 ^a	,134	,111	,97830

- a. Prédicteurs : (Constante), XR2

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,606	1	5,606	5,858	,020 ^b
	de Student	36,369	38	,957		
	Total	41,975	39			

- a. Variable dépendante : Y
 b. Prédicteurs : (Constante), XR2

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,073	,700		1,534	,133
	XR2	,465	,192	,365	2,420	,020

- a. Variable dépendante : Y

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
```

/DEPENDENT Y
/METHOD=ENTER XR3.

Régression

Remarques		
Sortie obtenue		02-JUN-2023 12:40:53
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\HP\Desktop\mohamed amine\spss\2023\iman\iman. sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données2
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	40
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT Y /METHOD=ENTER XR3.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,09

Temps écoulé	00:00:00,52
Mémoire requise	3968 octets
Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	XR3 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,503 ^a	,253	,233	,90858

a. Prédicteurs : (Constante), XR3

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	10,606	1	10,606	12,847	,001 ^b
	de Student	31,369	38	,826		
	Total	41,975	39			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), XR3

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	,754	,568		1,326	,193
	XR3	,652	,182	,503	3,584	,001

a. Variable dépendante : Y

```
REGRESSION  
  /MISSING LISTWISE  
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
  /CRITERIA=PIN (.05) POUT (.10)  
  /NOORIGIN  
  /DEPENDENT Y  
  /METHOD=ENTER XR4 .
```

Régression

Remarques		
Sortie obtenue		02-JUN-2023 12:41:05
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\HP\Desktop\mohamed amine\spss\2023\iman\iman. sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données2
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	40
	Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante
Observations utilisées		Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.

Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT Y /METHOD=ENTER XR4.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,45
	Mémoire requise	3968 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	XR4 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,777 ^a	,604	,594	,66097

a. Prédicteurs : (Constante), XR4

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	25,374	1	25,374	58,079	,000 ^b
	de Student	16,601	38	,437		
	Total	41,975	39			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), XR4

		Coefficients ^a				
		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
Modèle		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	,559	,303		1,846	,073
	XR4	,774	,102	,777	7,621	,000

a. Variable dépendante : Y

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT Y
  /METHOD=ENTER XR5.
```

Régression

Remarques		
Sortie obtenue		02-JUN-2023 12:41:16
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\HP\Desktop\mohamed amine\spss\2023\iman\iman.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données2
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	40
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.

Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.	
Syntaxe	REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT Y /METHOD=ENTER XR5.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,05
	Temps écoulé	00:00:01,05
	Mémoire requise	3968 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	XR5 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,535 ^a	,286	,267	,88823

a. Prédicteurs : (Constante), XR5

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
--------	------------------	-----	-------------	---	------

1	Régression	11,995	1	11,995	15,204	,000 ^b
	de Student	29,980	38	,789		
	Total	41,975	39			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), XR5

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,211	,413		2,933	,006
	XR5	,518	,133	,535	3,899	,000

a. Variable dépendante : Y

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y
/METHOD=ENTER X.
```

Régression

Remarques

Sortie obtenue		02-JUN-2023 12:41:30
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\HP\Desktop\mohamed amine\spss\2023\iman\iman. sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données2
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>

	N de lignes dans le fichier de travail	40
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT Y /METHOD=ENTER X.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,37
	Mémoire requise	3968 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	X ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,740 ^a	,548	,536	,70646

a. Prédicteurs : (Constante), X

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	23,010	1	23,010	46,103	,000 ^b
	de Student	18,965	38	,499		
	Total	41,975	39			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,835	,300		2,785	,008
	X	,741	,109	,740	6,790	,000

a. Variable dépendante : Y