



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الرقم التسلسلي: / 2024.

دور الكفاءات المحورية في تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية
الخضراء في المنظمة الاقتصادية
دراسة حالة: شركة إسمنت تبسة

أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث (ل. م. د) في علوم التسيير
تخصص: تسيير موارد بشرية

إشراف:
أ. د نوال بوعلاف

إعداد الطالبة:
وهيبة مسعي

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
أ. د عمر جنينة	أستاذ تعليم عالي	الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة	رئيساً
أ. د نوال بوعلاف	أستاذ تعليم عالي	الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة	مشرفاً ومقرراً
أ. د يحي دريس	أستاذ تعليم عالي	الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة	عضواً مناقشاً
أ. د. فريد راهم	أستاذ تعليم عالي	الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة	عضواً مناقشاً
د. فاروق بوالريحان	أستاذ محاضر أ	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله	عضواً مناقشاً
د. زهير سعدي	أستاذ محاضر أ	العربي بن مهدي - أم البواقي	عضواً مناقشاً

السنة الجامعية

2024/2023

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه الكفاءات المحورية في تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمة الاقتصادية، وواقع ذلك على شركة إسمنت تبسة، حيث توصلت الدراسة ومن خلال التحليل الإحصائي، وجود ارتباطات وتأثيرات إيجابية بين الكفاءات المحورية بأبعادها الثلاث (الكفاءات المحورية الإبداعية، الكفاءات المحورية القيادية، الكفاءات المحورية للأداء المتميز) وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التدريب والتطوير الأخضر، التوظيف الأخضر وتقييم الأداء الأخضر)، وقد تم جمع البيانات والمعلومات باستخدام الاستبانة، والمقابلات الشخصية، واستخدم البرنامج الإحصائي SPSS V 28 ومجموعة من الأساليب الإحصائية كالمتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، ومعادلة الانحدار الخطي البسيط، وكانت أبرز الاستنتاجات مفادها أن للكفاءات المحورية بشركة إسمنت تبسة دور في تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بدرجة مقبولة، أما أهم التوصيات التي خرج بها البحث هي وجوب الاستفادة من الكفاءات المحورية لتفعيل الممارسات الخضراء في شركة إسمنت تبسة، لتحقيق الاستدامة البيئية.

الكلمات المفتاحية: الكفاءات المحورية، إدارة الموارد البشرية الخضراء، الإدارة الخضراء، شركة إسمنت تبسة.

Summary

This study aims to highlight the role played by core competencies in activating green human resource management practices in the economic organization, and the reality of this on the Tébessa Cement Company, as the study concludes and through statistical analysis, the presence of positive correlations and influences between the core competencies in their three dimensions (Creative core competencies, Core competencies for leadership, core competencies for outstanding performance) and green human resource management practices (Green training and development, green recruitment and green performance evaluation), Data and information were collected using The questionnaire, and personal interviews, and the statistical program SPSS V 28 was used, and a set of statistical methods such as the arithmetic mean, standard deviation, correlation coefficient, and simple linear regression equation were used, The most prominent conclusions were that the core competencies of Tébessa Cement Company have a role in activating green human resources management practices to an acceptable degree, The most important recommendations that emerged from the research are the need to benefit from the core competencies to activate green practices in the Tébessa Cement Company, to achieve environmental sustainability.

Keywords: core competencies, green human resources management, green management, Tébessa Cement Company.

شكر وعرافان

أشكر الذي خلقني وشق سمعي وبصري بحوله وقوته، أحمد الله حمدا كثيرا حتى يرضى وحمدا كثيرا حين الرضا وحمدا كثيرا بعد الرضا، أن وفقني ربي لإتمام هذا العمل الذي يعتبر قطرة من بحر العلم.

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان والتقدير والعرافان إلى أستاذتي الفاضلة البروفيسور نوال بوعلاف على ما أسدته لي من نصح وتوجيه وإرشاد خلال مشوار إعداد هذه الأطروحة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرافان والاحترام والتقدير لمن كان لي والدا قبل أن يكون أستاذا، إلى من قبل ما أحتاج منه المساعدة أجده عونا لي أبي وأستاذي البروفيسور عمر جنينة رعاه الله وبارك له في العمر والصحة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى الأساتذة الكريمة: البروفيسور خان أحلام من جامعة محمد خيضر - بسكرة - على ما قدمته لي من مساعدة جعلها الله في ميزان حسناتها وجزاها الله عني كل خير.

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى الدكتور مسعي منير على تدقيقه اللغوي للرسالة، جعلها الله في ميزان حسناته وجزاه الله عنا كل خير.

إلى الزميل والأخ د. فرط ناصر على كل ما أسداه لي من مساعدة فقد كان خير ناصح وخير معين لي في هذا المشوار، جزاه الله كل خير وله مني كل الاحترام والتقدير.

كما اشكر طاقم العمل بشركة إسمنت تبسة وأخص بالذكر: الأستاذ حلفاية عبد المالك - رئيس مصلحة المستخدمين-، لتخصيصه حصة من وقته لإمدادي بالمعلومات المطلوبة، كما أشكر عمال المنظمة على حسن الاستقبال والتعاون.

وأخيرا وليس آخرا، أشكر كل من درّسني حرفا بجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي وكل من أعانني بنصح فيها، إلى كل إداريها وعمالها دون استثناء.

- جزاكم الله كل خير وجعلكم خير زاد للأمة -

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

أبي (رحمك الله)

(هل تراني؟ فأني أراك في منامي دوماً جميل كما عهدتك)

أمي (حفظك الله)

(صديقتي وحببتي وصدق دعواتي وقبولها عند الله برضاك)

إخوتي وأخواتي (رعاكم الله)

(سندي وشدّ عضدي وراحة قلبي)

أصدقائي (بارككم الله)

(رفاق دربي وبسمة شفّتي)

... إلى كل من يرى العلم نور تستضاء به الحياة ...

مسعي وهيبة

فهرس المحتويات

..... الملخص	
..... Summary	
..... شكر وعرفان	
..... الإهداء	
I..... فهرس المحتويات	
VI..... قائمة الجداول	
VII..... قائمة الأشكال	
أ..... المقدمة العامة	
1..... الفصل الأول: الإطار النظري للكفاءات المحورية	
1..... تمهيد	
2..... المبحث الأول: الكفاءات وإدارتها	
2..... المطلب الأول: ماهية الكفاءات	
2..... أولاً: مفهوم الكفاءات وأنواعها	
2..... 1. مفهوم الكفاءات	
4..... 2. أنواع الكفاءات	
6..... ثانياً: أبعاد ومستويات الكفاءات	
6..... 1. أبعاد الكفاءات	
7..... 2. مستويات الكفاءات	
8..... ثالثاً: مميزات ومكونات الكفاءات	
8..... 1. مميزات الكفاءات	
10..... 2. مكونات الكفاءات	
11..... المطلب الثاني: تنمية الكفاءات	
11..... أولاً: مفهوم تنمية الكفاءات	
12..... ثانياً: مجالات تنمية الكفاءات	
13..... المطلب الثالث: مدخل إلى إدارة الكفاءات	
13..... أولاً: مفهوم إدارة الكفاءات	

16	ثانيا: مراحل إدارة الكفاءات
20	ثالثا: مقاربات إدارة الكفاءات
21	المطلب الرابع: متطلبات وعوائق إدارة الكفاءات
23	المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي للكفاءات المحورية
23	المطلب الأول: مفهوم الكفاءات المحورية
23	أولا: التطور التاريخي للكفاءات المحورية
24	ثانيا: تعريف الكفاءات المحورية
26	ثالثا: خصائص الكفاءات المحورية
26	رابعا: أهمية الكفاءات المحورية
27	المطلب الثاني: أهداف الكفاءات المحورية
27	المطلب الثالث: أبعاد الكفاءات المحورية
30	المطلب الرابع: أنواع الكفاءات المحورية
32	المبحث الثالث: أساسيات حول الكفاءات المحورية
32	المطلب الأول: بناء الكفاءات المحورية ونظرياتها
32	أولا: بناء الكفاءات المحورية
33	ثانيا: نظرية الكفاءات المحورية
35	المطلب الثاني: تنمية الكفاءات المحورية
35	أولا: مفهوم تنمية الكفاءات المحورية
37	ثانيا: أهداف وأبعاد تنمية الكفاءات المحورية
38	ثالثا: معوقات تنمية الكفاءات المحورية
40	المطلب الثالث: مداخل تطوير الكفاءات المحورية وأساليب تعزيزها
40	أولا: مداخل تطوير الكفاءات المحورية
41	ثانيا: أساليب تعزيز الكفاءات المحورية
43	المطلب الرابع: مراحل إدارة الكفاءات المحورية
45	خلاصة
46	الفصل الثاني: مدخل نظري لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثر الكفاءات المحورية عليها
47	تمهيد

48	المبحث الأول: أساسيات حول الإدارة الخضراء
48	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الخضراء
48	أولاً: تعريف الإدارة الخضراء
49	ثانياً: أهمية الإدارة الخضراء
50	ثالثاً: أهداف الإدارة الخضراء
50	المطلب الثاني: ركائز الإدارة الخضراء
52	المطلب الثالث: أبعاد الإدارة الخضراء
52	أولاً: الاستراتيجية الخضراء
54	ثانياً: الموارد البشرية الخضراء
55	ثالثاً: الإنتاجية الخضراء
56	رابعاً: التسويق الأخضر
58	المطلب الرابع: عوائق تطبيق الإدارة الخضراء
60	المبحث الثاني: عموميات حول إدارة الموارد البشرية الخضراء
60	المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية الخضراء
61	أولاً: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية الخضراء
61	ثانياً: مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء
63	ثالثاً: أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء
64	رابعاً: أهداف إدارة الموارد البشرية الخضراء
64	خامساً: متطلبات إدارة الموارد البشرية الخضراء
65	المطلب الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء
65	أولاً: التوظيف الأخضر
66	ثانياً: التدريب والتطوير الأخضر
67	ثالثاً: تقييم الأداء الأخضر
68	رابعاً: التعويضات والمكافآت الخضراء
69	خامساً: حفظ الطاقة
70	المطلب الثالث: طرق تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء والتحديات التي تواجهها
70	أولاً: طرق تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء

71	ثانيا: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الخضراء
72	المطلب الرابع: الجانب الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الخضراء
73	المبحث الثالث: تأثير الكفاءات المحورية على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء
73	المطلب الأول: الكفاءات المحورية الخضراء
75	المطلب الثاني: الكفاءات المحورية الخضراء والتدريب والتطوير الأخضر
78	المطلب الثالث: الكفاءات المحورية الخضراء والتوظيف الأخضر
81	المطلب الرابع: الكفاءات المحورية الخضراء وتقييم الأداء الأخضر
84	خلاصة
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور الكفاءات المحورية في تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في شركة إسمنت تبسة
85	شركة إسمنت تبسة
86	تمهيد
87	المبحث الأول: تقديم شركة إسمنت تبسة
87	المطلب الأول: التعريف بشركة إسمنت تبسة
91	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت - تبسة
91	أولا: المديرية العامة
91	ثانيا: مديرية المصنع
93	ثالثا: مديرية البحث والتطوير
94	المطلب الثالث: عناصر الاستدامة في سياسات شركة الإسمنت - تبسة
94	أولا: سياسة الجودة، الصحة، الأمن والبيئة في شركة الإسمنت - تبسة
94	ثانيا: المسؤولية البيئية في شركة الإسمنت - تبسة
96	ثالثا: المسؤولية الاجتماعية في شركة إسمنت - تبسة
97	المبحث الثاني: دراسة منهجية البحث
97	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي
97	أولا: مجتمع الدراسة
98	ثانيا: عينة الدراسة
98	ثالثا: طريقة جمع المعلومات
99	رابعا: اختبار التوزيع الطبيعي

100	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية
100	أولاً: أدوات جمع البيانات
100	1. الوثائق والسجلات
101	2. الاستبانة
102	ثانياً: أساليب المعالجة الإحصائية
102	1. التكرارات والنسب المئوية
102	2. معامل ارتباط ألفا كرونباخ
103	3. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري
103	المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة
103	أولاً: صدق المحكمين
104	ثانياً: صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة
104	ثالثاً: اختبار الثبات
106	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
106	المطلب الأول: تحليل الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة
111	المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة
111	أولاً: استجابات أفراد العينة نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء
122	ثانياً: استجابات أفراد العينة نحو الكفاءات المحورية
131	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
131	أولاً: العلاقة بين الكفاءات المحورية بأبعادها الثلاث والتدريب والتطوير الأخضر
136	ثانياً: العلاقة بين الكفاءات المحورية بأبعادها الثلاث والتوظيف الأخضر
141	ثالثاً: العلاقة بين الكفاءات المحورية بأبعادها الثلاث وتقييم الأداء الأخضر
146	خلاصة
148	الخاتمة العامة
153	قائمة المصادر والمراجع
165	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

25	الجدول رقم 1: تعريف الكفاءات المحورية
96	الجدول رقم 2: جدول يبرز أهم مميزات الطريقة الحديثة
98	الجدول رقم 3: عدد الاستمارات الموزعة، المسترجعة، المعتمدة
99	الجدول رقم 4: نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov
100	الجدول رقم 5: نتائج اعتدالية التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة
104	الجدول رقم 6: الاتساق البنائي لأبعاد ومحاور الاستبانة
105	الجدول رقم 7: نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة
106	الجدول رقم 8: توزيع أفراد العينة من حيث النوع الاجتماعي
107	الجدول رقم 9: توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية
109	الجدول رقم 10: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي
110	الجدول رقم 11: توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة
111	الجدول رقم 12: استجابات أفراد العينة للتدريب والتطوير الأخضر
115	الجدول رقم 13: استجابات أفراد العينة للتوظيف الأخضر
118	الجدول رقم 14: استجابات أفراد العينة لتقييم الأداء الأخضر
122	الجدول رقم 15: استجابات أفراد العينة للكفاءات المحورية الإبداعية
125	الجدول رقم 16: استجابات أفراد العينة لتقييم الأداء الأخضر
128	الجدول رقم 17: استجابات أفراد العينة للكفاءات المحورية للأداء المتميز
132	الجدول رقم 18: نتائج نموذج الانحدار البسيط بين الكفاءات المحورية الإبداعية والتدريب والتطوير
133	الجدول رقم 19: نتائج نموذج الانحدار البسيط بين الكفاءات المحورية القيادية والتدريب والتطوير الأخضر
134	الجدول رقم 20: نتائج نموذج الانحدار البسيط بين الكفاءات المحورية للأداء المتميز والتدريب والتطوير الأخضر
135	الجدول رقم 21: نتائج نموذج الانحدار البسيط بين الكفاءات المحورية والتدريب والتطوير الأخضر
136	الجدول رقم 22: نتائج نموذج الانحدار البسيط بين الكفاءات المحورية الإبداعية والتوظيف الأخضر
137	الجدول رقم 23: نتائج نموذج الانحدار البسيط بين الكفاءات المحورية القيادية والتوظيف الأخضر
139	الجدول رقم 24: نتائج نموذج الانحدار البسيط بين الكفاءات المحورية للأداء المتميز والتوظيف الأخضر
140	الجدول رقم 25: نتائج نموذج الانحدار البسيط بين الكفاءات المحورية والتوظيف الأخضر
141	الجدول رقم 26: نتائج نموذج الانحدار البسيط بين الكفاءات المحورية الإبداعية وتقييم الأداء الأخضر
142	الجدول رقم 27: نتائج نموذج الانحدار البسيط بين الكفاءات المحورية القيادية وتقييم الأداء الأخضر
143	الجدول رقم 28: نتائج نموذج الانحدار البسيط بين الكفاءات المحورية للأداء المتميز وتقييم الأداء الأخضر
144	الجدول رقم 29: نتائج نموذج الانحدار البسيط بين الكفاءات المحورية وتقييم الأداء الأخضر

قائمة الأشكال

الشكل رقم 1: النموذج الافتراضي لمتغيرات الدراسة.....	س
الشكل رقم 2: مستويات الكفاءة.	8
الشكل رقم 3: التكامل الأفقي والعمودي لإدارة الكفاءات.	14
الشكل رقم 4: الكفاءة محور أنشطة إدارة الموارد البشرية.	15
الشكل رقم 5: مراحل إدارة الكفاءات المحورية	43
الشكل رقم 6: الهيكل التنظيمي لشركة إسمنت - تبسة-	93
الشكل رقم 7: توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي.....	107
الشكل رقم 8: توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية.....	108
الشكل رقم 9: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	109
الشكل رقم 10: توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة	110

مقدمة عامة

المقدمة العامة

تمهيد

تسعى المنظمات دوما نحو تحقيق الكفاءة والفعالية من أجل بلوغ الأهداف، وهذا ما يفرض عليها مواكبة التغيرات البيئية المحيطة بها سواء الداخلية أو الخارجية، والسعي وراء كل ما هو جديد ومتطور يضمن لها الوصول بمنتجاتها إلى العالمية، فلا يخفى على أي منظمة في العالم مدى أهمية العنصر البشري في تحقيق النجاح والأهداف المسطرة لها، بل تكمن قوتها الأساسية في امتلاكها يد عاملة مؤهلة ذات كفاءة عالية، فكلما اكتسبت كفاءات محورية كلما زادت كفاءتها التنافسية، فالكفاءات المحورية مفهوم يعبر عن القدرات والمهارات والخبرات العالية لليد العاملة التي تجعل منها كفاءة أساسية يصعب التخلي عنها بل تسعى جميع المنظمات إلى اكتسابها.

ويعتبر مصطلح الكفاءات المحورية من مصطلحات العصر الحديث من حقل الإدارة، وبرز في العقد الأخير من القرن الماضي، حيث أصبحت الغاية من الاستثمار في عملية اكتساب هذه الكفاءات زيادة للمعارف والمهارات والقدرات والسلوكيات في العمل بغية تحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية، وهذا من شأنه أن يميّز المنظمة عن المنافسين، ويمنحها قدرات مميزة في النشاطات والعمليات، ويعزز من قدرتها على مواجهة التحديات التي تواجهها.

وفي المقابل أصبح الاهتمام بالبيئة والمحافظة عليها ركيزة أساسية تعتمد عليها المنظمات لاكتمال العملية اللازمة لتحقيق أهدافها، وهذا تحت مصطلح الأخضر، من اقتصاد أخضر كمفهوم شامل يشمل جميع المنظمات التي تسعى إلى تحقيق تنمية مستدامة دولية، إلى إدارة خضراء كمفهوم داخلي تسعى كل منظمة على حدى إلى تحقيقه وتطبيقه داخلها لاكتساب مكانة تنافسية، وتحقيق أبعادها التي من أهمها إدارة الموارد البشرية الخضراء، وهي نظام حديث ضمن الحقل الفكري الإداري، يعمل على دمج الإدارة البيئية للمنظمة مع ممارسات إدارة الموارد البشرية من توظيف وتدريب وتطوير وتقييم أداء والمكافآت المصحوبة بتقليل الآثار البيئية إلى حدها الأدنى.

وتعتبر الكفاءات المحورية أحد أهم المتغيرات التي من شأنها تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات الاقتصادية، وذلك راجع إلى الدور الذي تلعبه اليد العاملة المؤهلة ذات الخبرة والمهارة والمعرفة والقدرة على تطبيق مفهوم الأخضر في الإدارة، وتطبيق أبعادها وتفعيل ممارساتها، وذلك من خلال كفاءات محورية مؤهلة في المجال البيئي (كفاءات محورية خضراء) تعمل على دمج المفاهيم الأساسية للإدارة البيئية والتنمية المستدامة ضمن الإدارة ككل وإدارة الموارد البشرية بشكل خاصة لما لهذه الإدارة من أهمية في نشر الوعي البيئي الداخلي في المنظمات.

والمنظمات الجزائرية كغيرها من منظمات الأعمال، تسعى إلى تحسين أدائها وخلق ميزة تنافسية لأنها أصبحت أكثر انفتاحاً من ذي قبل على الأسواق العالمية، لذا وجب عليها مواكبة كل ما من شأنه تعزيز مكانتها السوقية، وشركة الإسمنت تبسة الرائدة في مجال صناعة الإسمنت على مستوى الشرق الجزائري، من ضمن المنظمات التي تسعى إلى تحسين أدائها البيئي وذلك لما تخلفه منتجاتها من أضرار على البيئة، ولذا فهي تسعى إلى جعل إدارتها البيئية أكثر مواكبة للتطور التكنولوجي البيئي الذي يعمل على تحسين أدائها الذي يهدف إلى التقليل من أضرار ما تخلفه منتجاتها، لذا فهي تهتم بالجانب البيئي في مجال الإنتاج أولاً، وهذه الدراسة تم إجراؤها لمعرفة مدى اهتمام شركة الإسمنت تبسة باكتساب كفاءات محورية ومدى تطبيقها للمفهوم الأخضر (المجال البيئي) في إدارة الموارد البشرية لديها، والدور الذي تلعبه الكفاءات المحورية في تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء فيها.

1. إشكالية الدراسة

من خلال ما سبق يبرز سؤال الدراسة كالتالي:

ما هو دور الكفاءات المحورية في تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في شركة إسمنت تبسة؟ وما هي العلاقة بين الكفاءات المحورية وتطبيق الممارسات البيئية في سياق المنظمة الصناعية؟

2. التساؤلات الفرعية

إلى جانب السؤال الجوهري السابق يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي الكفاءات المحورية لتفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في شركة إسمنت تبسة؟
- كيف تساهم الكفاءات المحورية في تطبيق الممارسات البيئية في شركة إسمنت تبسة؟
- ما هي العلاقة بين مستوى تطوير الكفاءات المحورية وبين درجة تطبيق ممارسات 'دارة الموارد البشرية الخضراء؟
- ما هي التحديات التي تواجه تفعيل هذه الكفاءات في الشركة عينة الدراسة؟

3. فرضيات الدراسة

توجد لهذه الدراسة فرضية رئيسية واحدة تنص على:

" توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الكفاءات المحورية بأبعادها الثلاث وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ "

وتنتج عن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية:

- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الكفاءات المحورية بأبعادها الثلاث والتدريب والتطوير الأخضر عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ؛
- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الكفاءات المحورية بأبعادها الثلاث والتوظيف الأخضر عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ؛
- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الكفاءات المحورية بأبعادها الثلاث وتقييم الأداء الأخضر عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

4. دوافع اختيار الموضوع

يمكن حصر أهم الأسباب التي دفعت إلى اختيار الموضوع فيما يلي:

- الرغبة في معالجة الموضوع وإثراء المعرفة في ميدان التخصص؛
- الرغبة الشخصية في التمعن في مجال إدارة الموارد البشرية الخضراء؛
- السعي إلى كشف مفهوم الكفاءات المحورية وإدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمة الجزائرية؛
- محاولة معرفة هل يوجد كفاءات تعتبرها المنظمة الجزائرية محورية وأساسية لا يمكن التخلي عنها؛
- محاولة إبراز مدى وجود إدارة موارد بشرية خضراء في المنظمة الجزائرية ومدى الاهتمام البيئي الإداري فيها.

5. أهداف الموضوع

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على دور الكفاءات المحورية في تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في شركة إسمنت تبسة كهدف أساسي؛
- التعرف على كيف تساهم الكفاءات المحورية في تطبيق الممارسات البيئية في الشركة؛
- التعرف على مستوى تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر) في شركة إسمنت تبسة؛
- التعرف على مدى الاهتمام والاعتراف بوجود كفاءات محورية في شركة إسمنت تبسة؛
- التعرف على التحديات التي تواجه تفعيل الكفاءات المحورية في شركة إسمنت تبسة.

6. أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من جانبين هما:

الأهمية النظرية: وتكمن في لفت انتباه الباحثين لمدى أهمية الموضوع الذي تتناوله الدراسة، وهو من جانب الكفاءات المحورية التي تعبر على الكفاءات ذات القدرات والمهارات والخبرة العالية والمعرفة السليمة في مجالها، حيث أن وجودها يساعد المنظمات على تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة عالية، ولعل من تلك الأهداف تحقيق التوازن البيئي الداخلي والخارجي لها، وهنا الجانب الآخر للدراسة وهو إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارساتها التي من شأنها تعزيز الوعي البيئي والتقليل من الآثار البيئية إلى حدها الأدنى، وعمل الكفاءات المحورية على تفعيل هذه الممارسات إلى حدها الأقصى لتحقيق ما تصبو إليه إدارة الموارد البشرية الخضراء.

الأهمية التطبيقية: تكمن أهمية هذه الدراسة من الناحية التطبيقية في كونها ستطبق في قطاع حيوي وهو قطاع المنظمات الاقتصادية الصناعية، وفي ظل التغيرات البيئية العالمية، أصبحت هذه المنظمات أمام العديد من التحديات التي أوجبت عليها مواجهتها، باكتساب أفضل المعرفة والإبداع والابتكار التي توفرها الكفاءات المحورية، وتعزيز وعي الموظفين للقضايا البيئية ونشر الوعي البيئي، وتأمل الطالبة أن تزود الدراسة المسؤولين وصناع القرار في شركة إسمنت تبسة بنتائج علمية وميدانية يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بدمج البعد البيئي في إدارة الموارد البشرية، وضرورة كسب كفاءات محورية.

7. منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك بالرجوع إلى الأدبيات المتاحة التي تخص مفهوم الكفاءات المحورية وإدارة الموارد البشرية الخضراء، لوصف وتحليل العلاقات التفاعلية التي تجمع بينهما، لكونه منهجا مساعدا على التحليل الشامل والعميق للمشكلة قيد البحث.

كما تم الاعتماد أيضا على منهج دراسة الحالة من خلال الدراسة الميدانية للموضوع، من خلال تطبيق متغيرات الدراسة على عينة من موظفي شركة إسمنت تبسة، حيث تم اختيار عينة قصدية تم توزيع استبانة معلومات عليهم من أجل الوصول إلى تحديد دور الكفاءات المحورية في تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

8. حدود الدراسة

للإحاطة بالإشكالية الرئيسية لموضوع الدراسة وفهم جوانبها المختلفة، تم تحديد مجال زمني ومكاني لها كما يلي:

- **المجال الزمني:** كانت الدراسة في السنة الجامعية (2023/2022) الذي خصص للجانب الميداني وكان بداية شهر جانفي؛
 - **المجال المكاني:** المجال المكاني الذي تم اختياره للقيام بالدراسة الميدانية هو شركة إسمنت تبسة (المصنع والإدارة العامة).
- ## 9. الدراسات السابقة

إن كل من متغيري الكفاءات المحورية وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تم التطرق لهما كل على حدا من خلال العديد من الدراسات التي قام بها الباحثين والمختصين، لكن في حدود بحث الطالبة لا توجد دراسة جمعت بين المتغيرين كما جمعت هذه الدراسة، لذا تم الاعتماد على الدراسات التي درست كل متغير على حدا للغتين العربية والأجنبية كما في الآتي:

أولاً: الدراسة العربية

من بين الدراسات المطع عليها فيما يتعلق بالدراسات السابقة باللغة العربية:

- إدارة الموارد البشرية الخضراء

دراسة 01: (خزل بصر خلف وآخرون، 2020)¹ بعنوان "ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء GHRM وأثرها في تعزيز القدرات الجوهرية الخضراء":

أجريت دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام والوحدات في رئاسة جامعة الموصل. هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على العلاقة والتأثير بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء GHRM والقدرات الجوهرية الخضراء CCG في رئاسة جامعة الموصل. تعتبر الممارسات الخضراء اتجاهًا حديثًا في إدارة الموارد البشرية ومصدرًا رئيسيًا لتوفير الموارد البشرية ذات المهارات العالية، مما يؤدي إلى أداء متميز في حماية البيئة. كما تعد القدرات الجوهرية للموارد البشرية أساسًا لتنفيذ جميع المهام، بما في ذلك الواجبات البيئية التي تقوم بها المنظمة المبحوثة. ولتوضيح العلاقة بين متغيرات

¹ - بصير خلف خزل، لمياء محمد المشهداني، راكان محمد أحمد، ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها في تعزيز القدرات الجوهرية الخضراء: دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام والشعب والوحدات في رئاسة جامعة الموصل، الجامعة التقنية الشمالية، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 11، العدد 03، 2020.

البحث، صيغت فرضيات أساسية، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث. تم إعداد الاستبانة بالاستناد إلى مقاييس جاهزة، مثل استخدام مقياس ليكرت الثلاثي، وتم توزيعها على عينة مكونة من 36 موظفًا من العاملين في رئاسة جامعة الموصل. لتحليل بيانات البحث، استخدم برنامج الإحصاء الجاهز SPSS.v.24. أظهرت الأساليب الإحصائية عددًا من النتائج، ومن أبرزها وجود علاقة وتأثير بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء GHRM والقدرات الجوهرية الخضراء CCG في رئاسة جامعة الموصل.

بناءً على النتائج، يُقترح تعزيز القدرات الجوهرية الخضراء CCG من خلال دراسة تجارب الدول المتقدمة والاستفادة منها بأفضل شكل ممكن لدعم التوجه البيئي.

دراسة 02: (السكارنة محمد إحسان، 2017)¹ بعنوان: "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على إستراتيجية التمايز إبداع الموارد البشرية متغير معدل".

بهدف فحص تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز وإبداع الموارد البشرية، أُجريت دراسة استطلاعية في شركات الطاقة المتجددة بعمان. تضم مجتمع الدراسة جميع العاملين في الشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة، والتي تُمارس الإدارة الخضراء في نشاطاتها بالعاصمة الأردنية عمان، حيث يبلغ عددها 78 شركة. أما عينة الدراسة، فقد تكوّنت من المديرين ورؤساء الأقسام ومشرفي الإنتاج والعاملين في هذه الشركات، وعددهم 165 شخصًا. اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الكمي الوصفي التحليلي.

دراسة 03: (سنا جاد الله الشيخ الطاهر، أبو سن أحمد إبراهيم 2019)² بعنوان: "أثر توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء على كفاءة وفعالية العاملين في قطاع الصناعي في السودان"

بهدف تحليل تأثير توجهات إدارة الموارد البشرية الخضراء على كفاءة وفعالية الموظفين في القطاع الصناعي بالسودان، أُجريت دراسة استطلاعية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة غير احتمالية مكونة من 330 موظفًا. بلغت نسبة الاستجابة للاستبيان 88%. تم تحليل البيانات ومعالجتها إحصائيًا باستخدام برنامج AMOSV25، وتم اختبار ثبات النموذج باستخدام اختبار Alpha Cronbach. أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية جزئية

¹ - محمد إحسان السكارنة، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز إبداع الموارد البشرية متغير معدل: دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2017.

² - سنا جاد الله الشيخ الطاهر، أحمد إبراهيم أبو سن، أثر توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء على كفاءة وفعالية العاملين في القطاع الصناعي في السودان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 03، العدد 09، 2019.

بين توجهات إدارة الموارد البشرية الخضراء وكفاءة وفعالية العاملين. تمت مناقشة الاستنتاجات ومقارنتها مع مراجعات الأدبيات، وتقديم عدد من المقترحات للدراسات المستقبلية.

الدراسة 04: (محمد فليح حمزة، غني دحام تناي الزبيدي، 2021)¹ بعنوان: " تحقيق الاستدامة البيئية على وفق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء".

بهدف توضيح أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لتحقيق الاستدامة البيئية، أُجريت دراسة في القطاع الصحي بمدينة الإمامين الكاظمين (ع) الطبية. يُعزى اختيار موضوع البحث إلى غياب الثقافة المتعلقة بالتوجهات الخضراء لدى المدراء والعاملين في هذه المدينة. يركز البحث على جوانب البيئة ويهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال تبني الممارسات الخضراء للموارد البشرية، مثل تحليل وتصميم العمل الأخضر، والتوظيف الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، وأنظمة التعويض والتحفيز الأخضر، وإدارة الصحة والسلامة الخضراء. يهدف البحث أيضاً إلى تخفيض التكاليف وتقليل النفايات وإعادة تدويرها. استند الباحث في دراسته إلى فرضيتين رئيسيتين لاستكشاف العلاقات والتأثيرات بين المتغيرين. تم جمع البيانات من عينة مكونة من 136 موظفاً وموظفة في مدينة الإمامين الكاظمين (ع) الطبية باستخدام الاستبانة والمقابلات الشخصية. تم تحليل البيانات إحصائياً باستخدام برنامج SPSS V.19 ومجموعة من الأساليب الإحصائية. أظهرت النتائج أن مدينة الإمامين الكاظمين (ع) الطبية تتبنى بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل مقبول، مما يساهم في تحقيق الاستدامة البيئية. بناءً على الاستنتاجات، يُوصى بالاستفادة القصوى من فوائد الممارسات الخضراء للموارد البشرية في تحسين الاهتمام بالبيئة وتطوير الخدمات الصحية.

¹ - محمد فليح حمزة، غني دحام تناي الزبيدي، تحقيق الاستدامة البيئية على وفق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، المجلد 20، العدد 63، 2021.

- الكفاءات المحورية

الدراسة 01: (إيمان صالح حسن عبد الفتاح، وآخرون، 2021)¹ بعنوان: "تنمية الكفاءات المحورية كمدخل لتدعيم الميزة التنافسية لقطاع الاتصالات المصرية دراسة ميدانية".

بهدف تحليل تأثير الكفاءات المحورية على تعزيز الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات المصرية، أُجريت دراسة تسليط الضوء على الكفاءات المحورية الموجودة في المنظمة. تم استكشاف كيفية تطوير هذه الكفاءات والاستفادة منها، بالإضافة إلى التعرف على أهم العوائق التي تؤثر في فعالية تطوير الكفاءات المحورية داخل المنظمة. يُركز البحث أيضًا على مشاركة الموظفين في مهام متنوعة داخل المنظمة، وقدرتهم على نشر هذه المهارات بانتظام. يُعتقد أن الشركات التي تستثمر في تطوير كفاءاتها المحورية واكتشاف المواهب المكتومة لديها ستحقق ميزة تنافسية متميزة عن منافسيها في نفس المجال. يُعزى ذلك إلى تحسين الوضع التنافسي وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية معنوية بين تطوير الكفاءات المحورية (التي تشمل الرؤية المشتركة، والتعاون، والتمكين) والميزة التنافسية (بما في ذلك المرونة والاستجابة لاحتياجات العملاء). يُوصى بالاستفادة القصوى من فوائد تطوير الكفاءات المحورية في تعزيز الاهتمام بالبيئة وتحسين الخدمات الصحية.

الدراسة 02: (يحيىة سملاي، أحمد بلالي، 2017)² بعنوان: "الأدوار الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في إدارة الكفاءات المحورية (مقاربة نظرية)

أبرزت الدراسة الدور الحديث في وظيفة تنمية الموارد البشرية المرتكز على وظائف التدريب والتنمية، وتطوير المنظمة، وتطوير المسار الوظيفي، مع التأكيد على أهمية الحاجة إلى دمج وارتباط ممارسات تنمية الموارد البشرية بإستراتيجية المنظمة والمساهمة بفاعلية في زيادة قدرة الموظفين والقياديين على أداء مهام وظائفهم الحالية، وإعدادهم لتحمل المسؤوليات المستقبلية وفق التوجهات الإستراتيجية المعتمدة لدى المنظمة، توصلت الدراسة إلى تحديد أهم الأدوار الإستراتيجية التي يمكن لوظيفية تنمية الموارد البشرية من خلالها أن تساهم في إدارة الكفاءات المحورية ممثلة في تحديد ووصف الكفاءات المحورية وحمايتها وتقييمها، وتقدير احتياجات التدريب في مجال التخطيط الاستراتيجي للكفاءات المحورية، وإتاحة فرص التعلم وتقديم برامج التدريب في مجال الإدارة الإستراتيجية والكفاءات المحورية،

¹ - إيمان صالح حسن عبد الفتاح، ماجدة يعقوب جودة، رباب السيد رجب، تنمية الكفاءات المحورية كمدخل لتدعيم الميزة التنافسية لقطاع الاتصالات المصرية دراسة ميدانية، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 22، العدد 03، 2021

² - يحيىة سملاي، أحمد بلالي، الأدوار الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في إدارة الكفاءات المحورية (مقاربه نظرية)، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 03، العدد 02، 2017.

علاوة على المساهمة في صياغة الخطة الإستراتيجية، والمشاركة في التغيير التنظيمي، وزيادة قدرة القيادات على اتخاذ القرارات الإستراتيجية الخاصة بالكفاءات المحورية.

الدراسة 03: (عدنان عطوي عقلة السعيدات، 2020)¹ بعنوان: "القيادة التحويلية وأثرها على بناء الجدارات الجوهرية: الالتزام التنظيمي متغيرا وسيطا، دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الأردنية،

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على بناء الجدارات جوهرية من خلال الالتزام التنظيمي متغيرا وسيطا في شركات الاتصالات الأردنية، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من شركات الاتصالات الأردنية وتمثلت في (زين، أمنية، أورانج)، وتكونت وحدة المعاينة من المديرين ونوابهم ورؤساء الأقسام العاملين في الإدارات الرئيسية، حيث بلغ عددهم 270 موظفا، وقد تم توزيع 270 استبانة بأسلوب المسح الشامل، وتم استرجاع 266 استبانة، واستبعاد 09 استبانات لم تكن صالحة للتحليل الإحصائي، وبلغت الاستبانات التي تم تحليلها 257 استبانة وبنسبة 95.2%.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وبناء الجدارات الجوهرية من خلال المتغير الوسيط (الالتزام التنظيمي) في شركات الاتصالات الأردنية، كما أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات من أهمها تعزيز ممارسات نمط القيادة التحويلية في شركات الاتصالات الأردنية لما لها من دور في بناء الجدارات الجوهرية، واعتماد مفهوم التأثير المثالي لدى القادة العاملين في شركات الاتصالات الأردنية وذلك بالتصرف كنماذج يسعى العاملون لمحاكاتها.

¹ - عدنان عطوي عقلة السعيدات، القيادة التحويلية وأثرها على بناء الجدارات الجوهرية: الالتزام التنظيمي متغيرا وسيطا: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الأردنية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه فلسفة في الإدارة الاستراتيجية، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2020.

الدراسة 04: (فايز بريش، 2005)¹ بعنوان: دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الذي حاول إعطاء نظرة ومفهوم شامل للميزة التنافسية، وأن تحقيقها يتطلب حتمي وضروري للبقاء في ظل بيئة تعمل على الوصول إلى إرضاء العميل، كما أن كل موارد المنظمة قابل للتناقض والتقدم والتقليد إلا العقول المفكرة في تزايد تتجدد باستمرار، وأن الاعتماد على الكفاءات المحورية في تحقيق الميزة التنافسية يفتح الآفاق للمنظمة لتحقيق النجاح والتفوق، وقد تمت معالجة الموضوع من ناحية المنافسة المفتوحة بلا احتكار، من أجل أن يكون هناك مجال للتنافس أمام جميع المنظمات التي تسعى إلى تحقيق تميز، والتركيز على أن الكفاءات المحورية منطلقها هو المعرفة البشرية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

من بين الدراسات المطع عليها فيما يتعلق بالدراسات السابقة باللغة الأجنبية:

- إدارة الموارد البشرية الخضراء

الدراسة 01:

(Shuang Ren, Guiyai Tang, Susan E. Jackson, 2017)² Green human resource management research in emergence: A review and future direction.

"بحوث إدارة الموارد البشرية الخضراء في النشأة: مراجعة واتجاهات مستقبلية".

تسعى هذه الدراسة إلى فهم فرص البحث بشكل أفضل وتعزيز التطوير النظري والتجريبي، وتقوم بتقييم المجال الأكاديمي الناشئ لإدارة الموارد البشرية من خلال مراجعة سردية، تسلط هذه الدراسة الضوء على الحاجة الملحة لتصوير وقياس مفاهيمي دقيق لإدارة الموارد البشرية وتطور نموذجاً متكاملًا للسوابق والعواقب والطوارئ المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، من خلال تجاوز المنظور القائم على الوظيفة الذي يركز على ممارسات محددة لإدارة الموارد البشرية والبناء على التقدم في الأدبيات الإستراتيجية

¹ - فايزة بريش، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات ميل شهادة ماجستير تسويق، البلدة، 2005.

² - Shuang Ren, Guiyai Tang, Susan E. Jackson, Green human resource management research in emergence: A review and future direction, Asia Pacific Journal of Management, V 32, N 1, 2017.

لإدارة الموارد البشرية، وتمت مناقشة التطبيقات المحتملة متعددة المستويات، وأهمية تصورات الموظفين وخبراتهم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، والآثار السياقية والثقافية، والنظريات البديلة.

الدراسة 02:

(Adnan M. Rawashdeh, 2018)¹ : The impact of green Human resource management on organizational environmental performance in Jordanian health service organizations

أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء البيئي التنظيمي في منظمات الخدمة الصحية الأردنية

الغرض من هذه الدراسة هو استكشاف العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، بما في ذلك التوظيف والاختيار الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، والمكافآت الخضراء، والأداء البيئي في منظمات الخدمة الصحية الأردنية. يتم اختبار فرضيات البحث من خلال استبيان تم إجراؤه بين منظمات الخدمة الصحية في الأردن في الفترة ما بين أبريل وماي 2018. وكان اختيار التصميم للتركيز على قطاع واحد بسبب محاولات لتقليل التأثيرات المربكة للعوامل التي لا يمكن السيطرة عليها في هذه الدراسة البحثية، مثل السياقات التشريعية والثقافية والاقتصادية. أظهرت النتائج أن إدارة الموارد البشرية الخضراء كانت معتدلة في المستشفيات الأردنية، وكان الارتباط الأقوى مع التوظيف والاختيار بينما كان الارتباط الأضعف مع التدريب والتطوير. كما تمت الإشارة إلى وجود ارتباط إيجابي إحصائي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الثلاثة والأداء البيئي. ويعتقد أن هذه الدراسة هي الأولى في الأردن التي تلقي الضوء على كيفية قيام وظائف الموارد البشرية بتوفير الأداء البيئي في منظمات الخدمات الصحية وخاصة في المستشفيات. وهو يدعم أدبيات إدارة الموارد البشرية الخضراء وحماية البيئة التي لم يتم تطويرها بشكل جيد في البلدان النامية مثل الأردن.

الدراسة 03:

(Ahmed Zaid, Ayham Jaaron, 2022)² : The Impact of Green Human Resource Management Practices with Sustainable and Operational Performance : A Conceptual Model

¹ – Adnan M. Rawashdeh, **The impact of green human resource management on organizational environmental performance in Jordanian health service organizations**, Management Science Letters, N 8 , 2018.

² – Ahmed Zaid, Ayham Jaaron, **The Impact of Green Human Resource Management Practices with Sustainable and Operational Performance: A Conceptual Model**, 2022.

تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء المستدام والتشغيلي: نموذج مفاهيمي

اعتمدت هذه الدراسة الحالية الأدبيات المنهجية ومنهج تحليل المحتوى لتطوير نموذج مفاهيمي. لقد وجد أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الأكثر تأثيراً هي التوظيف والاختيار الأخضر، والتدريب الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، ونظام المكافآت الأخضر. ما يميز هذه الدراسة هو تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مع الأداء المستدام والتشغيلي في دراسة واحدة. علاوة على ذلك، تسلط الورقة الضوء على أن منظمات التصنيع يجب أن تركز على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لتقديم أداء مستدام معزز إلى جانب الأداء التشغيلي لتحقيق ميزة تنافسية. تضيف هذه الدراسة إلى الأدبيات في مجال إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال الدعوة لمعالجة التحديات البيئية في جميع أنحاء العالم.

الدراسة 04:

(Yen-Ku Kuo, and others, 2022)¹ : **Impact of Green HRM Practices on Environmental Performance: The Mediating Role of Green Innovation.**

تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء البيئي: الدور الوسيط للابتكار الأخضر.

ترتكز هذه الدراسة على نظرية التعلم الاجتماعي ونظرية العرض المستندة إلى الموارد، وتستكشف الأداء البيئي وتأثيره على الموظفين ونتائج الصناعة. بالاعتماد على مسح مقطعي عبر الإنترنت لـ 500 موظف بدوام كامل يعملون في الصناعة الكيماوية في لاهور، باكستان. وكشفت النتائج عن تأثير إيجابي كبير لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الابتكار الأخضر لدى الموظفين وكذلك على الأداء البيئي. بالإضافة إلى ذلك، تم تسجيل تأثيرات كبيرة لمتغيرات الدراسة على نتائج مثل التعويضات والمكافآت الخضراء، وإدارة وتقييم الأداء الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، والتوظيف والاختيار الأخضر. تم اقتراح العديد من الأفكار السياسية الرئيسية المتعلقة بمقاومة المستهلك للابتكار في المجتمعات ذات الدخل المنخفض واتجاهات البحث المستقبلية، إلى جانب الآثار النظرية والعملية.

¹ – Yen-Ku Kuo, Tariq Iqbal Khan, Shuja UI Islam, Fakhru Zaman Abdullah, **Impact of Green HRM Practices on Environmental Performance: The Mediating Role of Green Innovation**, frontiers in psychology, V 13, 2022.

- الكفاءات المحورية

الدراسة 01:

(Hai Ming Chen, and Wen Yen Chang, 2011)¹: Core competence: From a strategic human resource management perspective.

الكفاءة المحورية: من منظور استراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

تتناول هذه الدراسة تفسيرات "الأساسية" في أدبيات الإدارة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، وتتبنى منظور إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية (SHRM) لإعادة تعريف الكفاءة المحورية والكفاءة البشرية، كقدرات تنظيمية وفردية تخلق ميزة تنافسية تنظيمية، وتم تبني إطارا مفاهيميا لإظهار العلاقة بين الكفاءة المحورية والكفاءة البشرية، وتوفير الآثار المترتبة على الأعمال والإدارة.

الدراسة 02:

(Gürhan UYSAL, 2007)²: CORE COMPETENCE : A COMPETITIVE BASE FOR ORGANIZATIONAL SUCCESS.

الكفاءة المحورية: قاعدة تنافسية للنجاح التنظيمي.

الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو دراسة تأثير الكفاءة المحورية للمنظمة على النجاح التنظيمي، وبينت هذه الدراسة أن الكفاءة المحورية هي التوقيع التنظيمي الخاص بالمنظمة والذي يؤدي إلى الهيمنة على السوق، إنه توقيع لأنه يمثل طريقة خاصة بالمنظمة لممارسة الأعمال التجارية، وينبثق من المعرفة التنظيمية والخبرة والتجربة والمهارات والأنظمة والتكنولوجيا والقدرات والموارد إلى جانب سلسلة القيمة التي تميز جميع المنظمات عن منافسيها، وتشكل هذه الأصول حجر الزاوية في العمليات التنظيمية التي تؤديها المنظمة بشكل أفضل من منافسيها، كما أنها تساعد المنظمة على إنتاج المنتجات الفائزة بكفاءة لزيادة حصتها في السوق، وتحقق الكفاءة المحورية هذا الهدف من خلال الاستفادة من الموارد والقدرات، إنه يحسن جودة العمليات الداخلية من خلال تخصيص الموارد بشكل عقلاني واستخدام المعرفة والخبرة والمهارات المميزة، ولذلك، تتغلب المنظمة على المنافسة، وتتجاهل نقاط الضعف التنظيمية، والتهديدات الخارجية، وتستفيد من فرص السوق، يبحث عدد كبير من المنظمات عن طريقة فعالة لإدارة

¹ - Hai Ming Chen, and Wen Yen Chang, **Core competence: From a strategic human resource management perspective**, Graduate Institute of Management Science, Tamkang University, Tamsui, Taipei, Taiwan, 2011.

² - Gürhan UYSAL, **CORE COMPETENCE: A COMPETITIVE BASE FOR ORGANIZATIONAL SUCCESS**, Journal of Global Strategic Management, V1, N 1, 2007.

الكفاءة المحورية للاستجابة للتغيرات السريعة في بيئاتها، يعتمد البقاء في العمل بشكل أكبر على استغلال الكفاءات المحورية من أجل الوصول إلى الأولويات المستقبلية ورؤية المنظمة. وبالتالي، يجب أن تعتمد استراتيجيات المنظمة على الكفاءات المحورية لإنجاح المنظمة في السوق والحصول على قيمة العميل والتميز والاختراق في أسواق جديدة.

الدراسة 03:

(Hirindu Kawshala, 2017)¹: **Theorizing the Concept of Core Competencies: An Integrative Model beyond Identification.**

تنظير مفهوم الكفاءات المحورية: نموذج تكاملي يتجاوز التحديد

في هذه الدراسة تم تصور مفهوم الكفاءات المحورية، وقد تم تحديد الكفاءة المحورية والموارد والكفاءة باعتبارها البنات الرئيسية للدراسة، وقد تم تطوير مقترحين وتم بناء النموذج على أساس الأدبيات التي تمت مراجعتها، وتم افتراض أن القدرات والكفاءات والموارد هي أبعاد الكفاءات المحورية وأن الكفاءات المحورية المتطابقة تؤدي إلى اكتساب ميزة تنافسية للمنظمة. علاوة على ذلك، عادة ما تؤدي المزايا التنافسية إلى نمو المنظمة.

الدراسة 04:

(Mohammad Abu Faiz, 2014)²: **Organization's Core Competencies; A Key for Successful & Happy Organization**

الكفاءات المحورية للمنظمة، مفتاح لمنظمة ناجحة وسعيدة

الهدف من هذه الدراسة هو تسليط الضوء على أهمية الكفاءات المحورية، وتقديم استراتيجيات الكفاءة المحورية المكيفة في بعض المنظمات المختارة، كما تسعى هذه الدراسة إلى تقديم وجهة نظر عن سبب أهمية الكفاءات المحورية حتى اليوم، ويوفر مراجعة موحدة وشاملة للأدب حول موضوع الكفاءة المحورية التي يمكن أن يستخدمها الأكاديميون للدراسات المستقبلية حول هذا الموضوع.

¹ – Hirindu Kawshala, **Theorizing the Concept of Core Competencies: An Integrative Model beyond Identification**, International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 7, Issue 2, 2017.

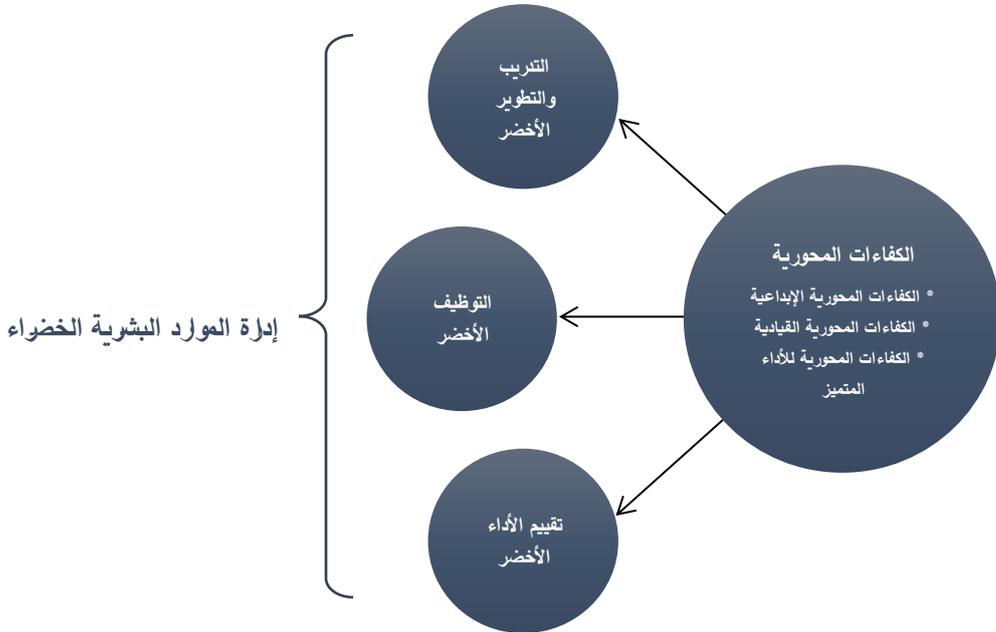
² – Mohammad Abu Faiz, **Organization's Core Competencies; A Key for Successful & Happy Organization**, International Journal of Accounting & Business Management, V2, N 1, 2014.

10. نموذج وهيكل الدراسة

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين مستقل وتابع، حيث يتكون المتغير المستقل "الكفاءات المحورية" من ثلاثة أبعاد وهي: الكفاءات المحورية الإبداعية، الكفاءات المحورية القيادية، الكفاءات المحورية للأداء المتميز، بينما يتكون المتغير التابع "ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء" من ثلاثة أبعاد وهي: التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر.

وانطلاقاً مما سبق، يمكن تصور النموذج الافتراضي للدراسة كالآتي:

الشكل رقم 1: النموذج الافتراضي لمتغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الدراسة

بناء على الأهداف والفرضيات الموضوعية مسبقاً وفي حدود الإشكالية المطروحة اقتضت الدراسة تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول، تسبقهم مقدمة عامة وتليهم خاتمة عامة تتضمن النتائج والتوصيات، حيث يختص الفصل الأول بالإطار النظري للكفاءات المحورية، متضمناً ثلاث مباحث وهي الكفاءات وإدارتها، مدخل مفاهيمي للكفاءات المحورية، وأساسيات حول الكفاءات المحورية، أما بالنسبة للفصل الثاني فيختص في دراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والعلاقة محل الدراسة، وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث وهي مدخل إلى الإدارة الخضراء، محل نظري حول إدارة الموارد البشرية الخضراء، وتأثير الكفاءات المحورية على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، أما الفصل الثالث والأخير فقد اختص في الدراسة الميدانية للموضوع في شركة إسمنت تبسة، وتضمنت ثلاث مباحث وهي تقديم الشركة، دراسة منهجية البحث، عرض وتحليل نتائج الدراسة مع اختبار الفرضيات.

الفصل الأول

الإطار النظري للكفاءات المحورية

تمهيد

يأخذ موضوع الكفاءات اليوم حيزا كبيرا من الاهتمام في منظمات الأعمال، التي تتسم ببيئتها بالتغيرات السريعة والمختلفة، ولمواجهة هذه التحولات ألقت المنظمات اهتماما لاكتساب كفاءات محورية تميزها في بيئتها، حيث تسعى إلى تنميتها وتطويرها واكتسابها من محيطها، هذا ما دفعها إلى وضع إدارة للكفاءات التي تعتبر مصدر القيمة والميزة التنافسية للمنظمة حيث أصبحت هذه الأخيرة تبحث عن الكفاءات الأكثر مهارة ومعرفة وقدرة وذلك لما يخولها لتحمل المسؤولية والسير نحو تحقيق الأهداف بتميز.

ومن هذا المنطلق أصبح موضوع الكفاءات المحورية من أبرز المواضيع المتناولة من طرف الباحثين وبمسميات عديدة منها: الكفاءات الأساسية، الكفايات الجوهرية، الكفاءات الجوهرية، المقدرات الجوهرية، وهناك أيضا من يقرن مفهوم الكفاءات المحورية بالقوى الإستراتيجية، وهذا الاهتمام بالموضوع لما لها (الكفاءات المحورية) من دور استراتيجي في تميز المنظمة، وبهذا أصبحت الكفاءات الاستثمار الدائم والحقيقي لها.

المبحث الأول: الكفاءات وإدارتها

إنّ الكفاءات أداة مهمة في تحقيق نتائج جيدة في مختلف القطاعات والنشاطات التي تمارسها المنظمات الاقتصادية، الإنتاجية والخدمائية، على المستوى الداخلي والخارجي لها، بحيث تعزز نقاط القوة لديها وتعالج نقاط الضعف، وهذا ما يحقق الميزة التنافسية التي تسعى لها كل المنظمات، ولذلك تسعى هذه الأخيرة لامتلاك الكفاءات المناسبة والتي تحقق الإبداع المستمر في مختلف مجالاتها، وتعمل على المحافظة عليها وتمييزها لجعلها أكثر نفعاً وفاعلية.

وعليه سيتم التعرف في هذا المبحث على أهم النقاط المتعلقة بالكفاءات والتي قسمت كما يلي:

- **المطلب الأول: ماهية الكفاءات؛**
- **المطلب الثاني: تنمية الكفاءات؛**
- **المطلب الثالث: مدخل إلى إدارة الكفاءات؛**
- **المطلب الرابع: متطلبات وعوائق الكفاءات.**

المطلب الأول: ماهية الكفاءات

ويتم التطرق في هذا المطلب إلى:

أولاً: مفهوم الكفاءات وأنواعها

1. مفهوم الكفاءات

أخذ مصطلح الكفاءة حيزاً كبيراً في الميدان الاقتصادي منذ سنة 1980، وأصبح يبرز في المسؤولية وإتقان العمل الفردي والجماعي وذلك من خلال تقديم أحسن النتائج مما أدى إلى انتهاء عهد التaylorي وبداية الثورة الإدارية الهادفة إلى التطور والمرونة والابتكار.

تعرف الكفاءة لغة بأنها: "الكفيء = النظير، وكذلك الكفأ والكفؤ على وزن فعل وفعول والمصدر الكفاءة، بالفتح والمد، وكذلك نقول: لاكفاء له بالكسرة، وهو في الأصل مصدر أي لا نظير له، والكفأ: النظير والمساوي وتكافأ الشيطان أي تماثلاً، وكافأه مكافأة وكفاء = مثله ومن كلامهم: الحمد لله كفاء الواجب، أي قدر ما يكون مكافئاً له، والاسم الكفاءة والكفاء وأكفأت الإبل = كثر إنتاجها"¹

وقد عرف الكثير من الباحثين الكفاءة، ومن بين التعاريف:

¹ - أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم بن منظور، لسان العرب، المجلد 12 دار صادر بيروت، ص ص: 112-113.

- **التعريف الأول:** الكفاءة هي: "مجموع ثلاث أنواع من المعارف، معارف نظرية ومعارف علمية تشمل الخبرة العملية والمهارات التي يكتسبها الفرد من تطبيقه العملي للمعرفة، وبعد سلوكي وهي المعرفة المتعلقة بالسلوك والأداء العملي وهي المعرفة المعبأة أو قابلة للتعبئة، يستخدمها الفرد لإنجاز المهام الموكلة إليه بطريقة أحسن"¹.

- **التعريف الثاني:** "مجموعة المعارف والقدرات المتعلقة بالعمل والتصرفات المنطقية من أجل الوصول إلى هدف في حالة محدودة أو وضعية محددة"².

- **التعريف الثالث:** عرفتها المجموعة المهنية الفرنسية le Medef: "الكفاءات هي المزيج بين المعارف النظرية والمعارف العلمية والخبرة الممارسة وتعتبر الوضعية المهنية الإطار الذي يسمح بملاحظة الكفاءة والاعتراف بعها، وعلى المنظمة تقييمها وتطويرها"³.

- **التعريف الرابع:** "القدرة على تنسيق الموارد القدرة على تنسيق ومزج الموارد تحت إطار عملية محددة تهدف إلى تحقيق نتيجة معينة، ويمكن أن تكون هذه القدرة فردية أو جماعية، ويتم التعرف على هذه القدرة وتقييمها"⁴.

- **التعريف الخامس:** "مجموعة من المعارف العلمية والعملية التي تمر حشدتها ودمجها مع بعضها من طرف شخص أو أشخاص في إطار إنتاجي أو خدمي بمرادوية عالية"⁵.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول إن الكفاءة هي مجموع المعارف العلمية والسلوكية الموجودة عند الموارد، ضمن عملية تبدأ من اختيار هذه الموارد إلى غاية ضمان تحقيق الأهداف، والتي يجب التنسيق بينها وتعبئتها واستخدامها بغية القيام بمهام محددة كما تشمل الكفاءة على عنصر أساسي يساهم في تحقيق الأهداف وهو الخبرة التي تتشكل بالممارسة والتجربة.

كما أن أي منظمة تمتلك كفاءات تكون قادرة على امتلاك ميزات تنافسية تسمح لها بتعزيز وضعها التنافسي وتحقيق التميز.

ومن خلال ما سبق يمكن تلخيص خصائص الكفاءات البشرية فيما يلي:

- **الغاية:** تكون الكفاءة ذات غاية محددة، حيث يتم تحقيق هدف معين أو تنفيذ نشاط محدد.

¹ - Jean-Marie Peretti, **dictionnaire de ressourceur humaines**, 4ème éd Vulbert, 2005, p : 63.

² - Sophie Breteché, cathy Kohmer, **Fragile compétences**, édition presse de Mimes, France, 2010, p : 13.

³ - Alain Meignont, **Ressources Humaines Déployer la stratégie**, éd liaison France, 2000, p : 110.

⁴ - سعيد عمر، التكوين الإلكتروني وإسهامه في تنمية الكفاءات داخل الاقتصاديات المبنية على الدراسات، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الاقتصاد المعرفي، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2005، ص: 98.

⁵ - محمد البناء، الاقتصاد التحليلي مدخل حديث لتحليل المشاكل الاقتصادية، الدار الجامعية مصر، 2008، ص: 169.

- الصيغة: يتم صياغة الكفاءة بطريقة ديناميكية، حيث تتفاعل جميع العناصر المكونة لها في حلقة مفرغة من المعارف الفنية.
- مفهوم مجرد: فالكفاءة غير مرئية، وما يمكن ملاحظته هو الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة ونتائج هذه الأنشطة.
- مكتسبة: يكتسب الفرد الكفاءة من خلال التدريب والتعلم، ولا يولد كفاً لأداء نشاط معين.
- ليست أصول: الكفاءة ليست لها قيمة محاسبية قابلة للقياس.

2. أنواع الكفاءات

قد اختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة حسب الأسس ومن بينها:

• الكفاءات من حيث الممارسة

وتنقسم إلى ثلاث أنواع كما يلي:¹

- كفاءات تصريحية: تشمل المعارف التقنية والنظرية، وتعتبر عن قدرة الفرد على القيام بمهام محددة استناداً إلى المؤهلات والقدرات التي يمتلكها ويستطيع إثباتها.
- كفاءات إجرائية: تتعلق بالمهارات العملية والتطبيقات المهنية، وتؤكد على الخبرات والمعرفة المكتسبة.
- كفاءات توسعية: تشمل المعارف والمهارات الإضافية التي تتجاوز متطلبات المنصب الحالي. يمكن لصاحب هذه الكفاءات أن يكون متعدد التأهيلات وقادراً على التكيف مع متطلبات مختلفة في المنظمة. كما يمكنه نشر هذه المهارات بشكل منتظم لتحقيق التفوق.

• الكفاءات حسب مستوى الحياة

وتم تمييز ثلاث أنواع للكفاءة وهي:

- الكفاءة الفردية: وهي المهارة العلمية الأنبية والقصيرة الأجل.

وقد عرفت أيضاً على أنها مجموعة خاصة مستقرة ومهيكلية من الممارسات المتحكم فيها والتحكم المهني والمعارف التي يكتسبها الأفراد بالتكوين والخبرة²، أي أن الكفاءة الفردية تمثل كل ما حازه العامل من المعارف والمؤهلات سواء عن طريق التدريب أو من الخبرات الشخصية المهنية، والتي تمنحه القدرة على إنجاز مهامه الموكلة.

¹ - مسغوني منى، البعد الاستثماري للكفاءات ودوره في تحسين الأداء المؤسسات، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 5، 2014، ص: 32.

² - Celile Dejeux, **les compétences Au cœur De L'entreprise**, édition D'organisation paris, 2001, p : 141.

- الكفاءة الجماعية: وعرف مجموعة من المختصين الكفاءة الجماعية بما يلي:

عند التحدث عن الكفاءة الجماعية فلا وجود لها إلا من خلال ترابط وتعاون وتكاتف الكفاءات الفردية مع بعضهم البعض¹، كما أنها من طبيعة تنسيقية ولا تتكون فقط من مجموع الكفاءات الفردية، بل تتركز على الجو والحركية والتفاعل بين المجموعة.

- الكفاءات التنظيمية: وتعبّر عن قدرة المنظمة على تنفيذ مهامها بنجاح ومقارنة ما تحسن المنظمة القيام به مع غيرها من المنظمات وقد أخذت هذه الكفاءة تسميات عديدة من بينها:²

- الكفاءات المميزة؛
- الكفاءات الأساسية؛
- الكفاءات المركزية؛
- الكفاءات الجوهرية؛
- الكفاءات الديناميكية؛
- الكفاءات الأصلية.

● الكفاءات حسب النوعية المهنية

وحسب هذا التصنيف قسمت الكفاءة إلى ثلاث أنواع هي:³

- الكفاءات الفكرية أو التصورية: وتشمل القدرة على:

تصور المؤسسة ككل: حيث يتم تصوير المؤسسة بشكل شامل من خلال تداخلات مختلف وظائفها.

الإدراك الجيد لعلاقات المؤسسة بالمحيط الخارجي: يتعلق هذا بفهم العلاقات بين المؤسسة وبيئتها الخارجية، بما في ذلك جميع عناصرها.

- الكفاءات العلائقية أو الإنسانية: تتعلق بالجانب السلوكي للفرد، حيث يُعتبر عضوًا في مجموعة. تشمل قدرته على العمل بفعالية وعلاقاته مع مسؤوليه ونظرائه ومعاونيه.

- الكفاءات التقنية: تفترض الإلمام والتحكم في المعارف الخصوصية ضمن نطاق التخصص. تشمل القدرة على فهم واستخدام مهارات محددة، مثل تطبيق إجراء معين أو استخدام تقنية محددة. هذه المهارات تُترجم عمليًا في المعارف المتخصصة، مما يمكن الفرد من أداء المهام اللازمة لتحقيق أهدافه المهنية.

¹ - Guy le Boterf, **Ingénierie et évaluation des compétences**, 5ème édition d'organisation groupe Eyrolles, paris, France, 2006, p : 118.

² - ثابتي الحبيب، بن عبدو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية دعائم النجاح للمؤسسات الألفية الثالثة، طبعة أولى، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص ص: 131-132.

³ - ثابتي الحبيب، مرجع سابق، ص ص: 124-125.

- الكفاءات حسب مدى لزوميتها

وتنقسم إلى:

- الكفاءات الخصوصية: هي الكفاءات التي لا ينسى لمنصب معين إنجاز مهامه المطلوبة إلا بتوفرها مما يجعل هذا النوع مرتبط ارتباطا وثيقا بالمكانة القانونية التي يشغلها الفرد في المنظمة.
- الكفاءات المشتركة: وهي التي تطبق في كل مناصب العمل تستخدم لإنجاز أنواع كثيرة من المهام اليومية والمهنية.

- الكفاءات حسب درجة الاحتياجات الآنية والمستقلة

هناك نوعين وهما:

- الكفاءات المكتسبة (المتاحة): هي تلك التي يحوزها الأفراد في زمن معين ويقتضيها طبيعة العمل ونوعية المنتج أو الخدمة الحاليين، وتتعلق بمدى الترابط بين مؤهلات الفرد ومتطلبات الوظيفة.
- الكفاءات اللازمة مستقبلا: يؤدي أي تغيير في مسارات الإنتاج أو في الإنتاج أو في تصميم الهيكل التنظيمي إلى ضرورة إعادة النظر في المؤهلات والكفاءات المتوفرة لدى الفاعلين ومدى مطابقتها لمتطلبات التغيير.

ثانيا: أبعاد ومستويات الكفاءات

1. أبعاد الكفاءات

مما سبق ذكره من تعاريف للكفاءة يتضح أن هناك إشارة ضمنية وصريحة إلى أن الكفاءة هي توليفة من المعارف أو الموارد المتمثلة في:¹

- المعارف النظرية:

تتألف من مجموعة مهيكلة ومتكاملة من المعلومات ضمن إطار مرجعي يمكن المؤسسة أو الفرد من القيام بأنشطته في سياق خاص.

¹ - كمال منصور، سماح صولح، تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية العدد 7، جامعة محمد خضير بسكرة، جوان 2010، ص: 51.

• المعارف العملية (الممارسات):

تتجسد في القدرة على إدارة عمل بشكل عيني وفقاً لإجراءات أو أهداف محددة سلفاً، وتُبنى هذه المعارف بالخبرة، دون أن تستثني المعارف النظرية، رغم أنها قد لا تحتاج إليها دائماً.

• المعارف السلوكية:

تضم كافة القدرات اللازمة للتفاعل أو التحرك ضمن بيئة مهنية محددة، شاملةً سلوك الهوية، الإدارة، التحفيز... إذ تتحد هذه الأبعاد في تناغم ديناميكي يتأقلم مع متطلبات سياق معين لتحقيق أداء فائق يُظهر امتلاك الفرد أو المؤسسة للكفاءة في ذلك المجال.

إلى جانب هذه الأبعاد، هناك تصورات مختلفة لتحديد مفهوم الكفاءة:

- يجب أن يُربط تصور الكفاءة بديناميكية سياقات وحالات العمل؛
- يُؤخذ في اعتبار تصور الكفاءة كلاً من الجانبين الفردي والجماعي؛
- يُشدد على ضرورة فهم الكفاءة كجاهزية للتصرف وأيضاً كإجراء فعّال؛
- يُسهّل تصور الكفاءة التأمل في مصطلح التنسيق بدلاً من المجرّد التجميع أو الإضافة؛
- يُبرز تصور الكفاءة أهمية رصد وتقدير الفروق بين الكفاءات المطلوبة والحقيقية؛
- يُشير تصور الكفاءة إلى ضرورة التزام المسؤولية المشتركة؛
- يُؤسس هذا التصور لإمكانية تقييم الكفاءات بشكل فعّال.

2. مستويات الكفاءات

إن مفهوم الكفاءة ناتج عن تراكم وتجميع العديد من العناصر وهي البيانات المعلومات المعارف والخبرة.¹

• البيانات:

تمثل مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المرتبطة. ويتم تسليط الضوء عليها وتقديمها دون أحكام مسبقة، وتتحوّل إلى معلومات عند تصنيفها وتحليلها وتقديمها في إطار واضح ومفهوم للمتلقّي.

¹ - زياني مروان، كروم محمد، تسيير وتنمية الكفاءات أسلوب متكامل للإدارة الحديثة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية العدد 35، سبتمبر 2018، ص: 817.

• المعلومات:

تمثل بيانات مصداقية، حيث يتم تقديمها لأغراض محددة. وتتطور المعلومات وتكتسب أهمية عند استخدامها للقيام بمهام محددة، وللمقارنة، وتقييم النتائج، والمشاركة في الحوار.

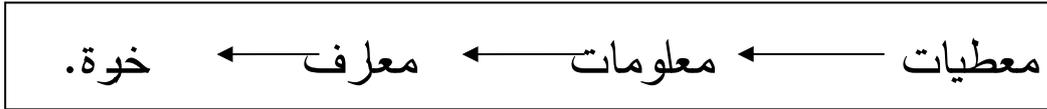
• المعرفة:

تُحقق المعرفة ترجمة المعلومات إلى أداء فعّال لتحقيق مهمة محددة أو الوصول إلى هدف معين. وتكون هذه القدرة حكرًا على البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية.

• الخبرة:

تمثل أعلى مستوى من الكفاءة، حيث يتم تحقيقها من خلال السيطرة الشاملة على المعارف، وتفوقها على المستوى المقبول من المعارف الفنية.

الشكل رقم 2: مستويات الكفاءة.



المصدر: زياني مروان، كروم محمد، تسيير وتمنية الكفاءات أسلوب متكامل للإدارة الحديثة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 35، سبتمبر 2018، ص 814.

من خلال الشكل يتضح أن الكفاءة تتشكل من تراكم مجموعة من العناصر، تبدأ بمجموعة معطيات أو بيانات تدرس وتحلل للوصول إلى المعلومات التي بتراكمها تنتج المعارف، وتراكم هذه المعارف والعمل بها يعطينا الخبرة التي تعطي هي بدورها كفاءة للمنظمة.

ثالثًا: مميزات ومكونات الكفاءات

1. مميزات الكفاءات

إن اعتبار الموارد والكفاءات البشرية موردا استراتيجيا مسؤولا عن خلق الميزة التنافسية المستدامة يتطلب منها أن تتصف بنفس الخصائص التي تتميز بها الموارد الإستراتيجية وذلك على النحو التالي:¹

¹ - سملاي يحضيه، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، مارس 2004، ص: 158.

- مساهمة الموارد في خلق القيمة:

يتفاوت مساهمة الموارد والكفاءات البشرية بناءً على اختلاف مستوياتهم وقدراتهم. على سبيل المثال، يعزز أداء المستخدمين الأكفاء والمجندين قيمة المنتج أو الخدمة. بالمثل، يكون لدى المنظمة التي تمتلك مستخدمين ماهرين ذوي قدرات ومهارات عالية رصيماً بشرياً قيماً ومميزاً.

- أن تكون الموارد نادرة:

لتكون الموارد مصدرًا للميزة التنافسية، يجب أن تكون نادرة. نظرًا لتباين القدرات الذهنية في الموارد البشرية، فإن تلك القدرات عادةً ما تكون نادرة.

- يجب أن يكون المورد غير قابل للتقليد:

يصعب تقليد الكفاءات للأسباب التالية:

- طبيعة ثقافة المنظمة ومعايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مختلفة؛
- صعوبة تحديد مساهمة كل كفاءة أو فرد بدقة في القيمة التي تم إنشاؤها في المؤسسة بسبب تداخل الأنشطة المختلفة.
- صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية التي كانت وراء خلق القيمة بسبب تعقيد العلاقات.

- عدم قابلية المورد للتبديل:

ليكون المورد البشري مصدرًا للميزة التنافسية المستدامة، يجب أن يكون غير قابل للتبديل بمورد مماثل على مستوى الاستراتيجية المعتمدة من قبل المنظمة.

- تقادم الكفاءات:

تتقادم الكفاءات عندما لا يتم استخدامها، حيث يكون مصدرها الفرد. إذا لم يُسمح للفرد بالتعبير عن مهاراته وكفاءاته، فإن هذه الكفاءات تتقادم. يؤثر ذلك سلبيًا على موقع المنظمة التنافسي، لذا يجب على الأفراد تطوير كفاءاتهم لتحقيق الأهداف المرجوة.¹

¹ - زكية بوسعد، أثر برامج تقليص الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة ضمن نيل شهادة ماجستير تنظيم موارد بشرية، جامعة باتنة، 2008، ص: 30.

2. مكونات الكفاءات

يتضح حسب النهج الفرنسي أن الكفاءات تتشكل من ثلاث عناصر أساسية تتمثل في:¹

- **المعارف:** توافق مجموعة مهيكلة من المعلومات المتقاربة والمتكاملة في إطار مرجعي تسمح للمؤسسة أو الفرد بالقيام بأنشطته في سياق خاص، أي مجموعة المعارف المكتسبة من الدراسة والتي يمكن أن تكون علمية، تقنية أو وظيفية.
- **المعارف العلمية أو المهارات:** تتمثل في مجموعة الممارسات المهنية المكتسبة في حالات العمل، كما توضح أن لها القدرة على تنفيذ (المهارات، التعلم، الخبرة الشخصية، المهنية، الاجتماعية...).
- **السلوكات:** تشير إلى ذلك السلوك المهني الذي يجب تنفيذه في حالات العمل.

ومن وجهة نظر أخرى هناك أبعاد ثلاثة مكونة للكفاءة تتمثل في:

- **معرفة التصرف:** معرفة كيفية الجمع بين الموارد ذات الصلة وتوظيفها والتي تؤدي بالأفراد إلى توظيف المعرفة والمهارات المختلفة للقيام بنشاط أو حل مشكلة.
- **رغبة التصرف:** التي تشير إلى الدافع الشخصي للفرد وسياق الحوافز التي تنفذها المنظمة الدخول في عملية الكفاءة ينطوي على الدافع، ويجب على الإدارة أن تخلق عملية الثقة، وهو حافز يشجع على بناء المهارات وقبول اندماج الفرد في الوضعية المهنية.
- **القدرة على التصرف:** التي تشير إلى وجود سياق محدد مما يجعل من الممكن تنفيذ الكفاءة المهنية، وينتج سياق العمل تنفيذ الدراسة الفنية، يعني التوفر على كل الوسائل الضرورية للمباشرة، في التعامل مع الحالة والتي تتوفر على تحديد إطار الاستقلالية ومسؤولية الفرد تقييم الرهانات وتوضيح نماذج التعارف، تحسين ظروف العمل للتقليص من المخاطر المهنية والأعباء المكلفة...

وهناك خمسة أبعاد من وجهة نظر الأنجلوساكسون مكونة للكفاءة وهي:

- **المعرفة:** والتي تتوافق مع نشاط معين في المنظمة.
- **المعارف العلمية:** وهي ناتج الخبرة التي يعبر عليها سلوك الفرد.
- **صورة الذات:** والتي تتمثل في: الموقف والإدراك والقيم.
- **السمات الشخصية:** وهي ما يميز به الفرد بصفات خاصة متمثلة في: المثابرة والمبادرة وقدرته على التكيف مع الأوضاع.

¹ - بن الدين نور الهدى، مساهمة الكفاءات في مرافقة الابتكار، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية، رسالة مقدمة ضمن نيل شهادة الدكتوراه اقتصاد وتسيير مؤسسات، جامعة جيلالي ليايس، سيدي بلعباس 2019-2020، ص ص: 23-24.

- الدوافع: وهي القوى الداخلية المتكررة التي تولد السلوك في العمل.

المطلب الثاني: تنمية الكفاءات

مما لا شك فيه أن كفاءات الأفراد أصبحت ذلك الجزء الذي يحدث الفرق داخل المنظمة، حيث يمثل حلقة الوصل بين الإستراتيجية المتبعة والعامل البشري، لذلك أصبح على كل منظمة أن تسيير قدما نحو تنمية الكفاءات لتحقيق الأهداف المرجوة.

أولاً: مفهوم تنمية الكفاءات

تعرف تنمية الكفاءات على أنها: "مجموع الأنشطة الموجهة لاستغلال وتطوير قدرات الأفراد والجماعات بالشكل الأمثل، بهدف إنجاز مهام المنظمة وتعزيز أداء أعضائها. تشمل هذه الأنشطة تطوير المسار المهني، التدريب، التوظيف، والتحفيز، وتعدّ وسائل لتحسين أداء المنظمة وليست غايات بحد ذاتها."¹

كما عرفت على أنها: "كافة العمليات التي تقود إلى التعلّم، والذي يُعرّف بأنه مجموع العمليات التي تُحدث تغييراً في واحد أو أكثر من جوانب المعرفة، المهارات، والاتجاهات. وقد تكون أنشطة التعلّم هذه فعّالة أو غير فعّالة. ويتم عادة تنمية الكفاءات بإتباع عدة طرق:"²

1. التكوين

يعتبر التكوين من أهم الطرق المساعدة في تنمية الكفاءات في المنظمة، إذ أنه بهدف إلى تطوير المهارات والقدرات المستخدمة في تقنيات الإنتاج والتسيير في ظل التغيير التكنولوجي السريع الذي يؤدي إلى تقادم المهارات مما يزيد في حالة الفرد إلى تحديث مهارته واكتساب مهارات جديدة، ولذلك من الضروري على المنظمة أن تقوم بإعداد وتصميم برنامج لتوجيه وتكوين العمال والاهتمام بتطوير كفاءاتهم باستمرار لمواكبة التغيرات المختلفة.

¹ – Lou van Beireudank, **tous compétents: le management des compétences dans l'entreprise**, éd de boeck Belgique, 2006, p: 34.

² – محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص: 131.

2. الاتصال

هو إيصال مجموعة من المعلومات والأفكار والمواقف بين الأشخاص أو المنظمات أو بين الأشخاص والمنظمات ككل.

كما يلعب الاتصال دورا مهما في إيصال ونقل الكفاءات بين الأفراد سواء كان اتصال فيزيائي وسيكولوجي وأما اتصال عن طريق وسيط كوسائل وأدوات الاتصال، ومما لا شك فيه لتوافر وسائل الاتصال الحديثة في المنظمة أثر كبير على التطور الإداري ككل بما فيه جانب تطوير الكفاءات خاصة عند الحديث عن الوسائل الحديثة كالإنترنت، الإكسترنات، وشبكة الإنترنت مما سهل على المنظمات الاتصال ببعضها البعض من جهة والاتصال بدور النشر مراكز البحث من جهة أخرى فيما يخص الاطلاع على أحداث النظريات الإدارية الطرق التسييرية والأخذ بها وتطبيقها في المنظمة بما يلائم ظروف عملها، بغية زيادة المهارات وخبرات الأفراد على كافة مستوياتهم الإدارية.

3. العمل الجماعي

تحتاج المنظمة في محاولة منها لتنمية كفاءاتها إلى عدم الاستعانة بالكفاءات الخارجية، بل الاعتماد على العمل الجماعي لتطوير هذا النوع من الكفاءات وتنمية الكفاءات الجماعية أو الفردية إنما يقوم بتبني جملة من الخطوات لعل من أهمها:

- تدريب أعضاء الفريق على مهارات الاتصال، والتفاعل التي تؤدي في الأخير إلى احترام كل عضو وتنمية روح التعاون بينهم؛
- تدعيم مهارات وكفاءات العلاقات الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق الواحد؛
- إعداد برنامج تعليمي في رفع الروح المعنوية لأعضاء الفريق.

ثانيا: مجالات تنمية الكفاءات

تُعد الكفاءات ركيزة أساسية للميزة التنافسية للمنظمات، وفي ظل التحديات المعاصرة، يبرز الحاجة الماسة لإدارة ومتابعة هذه الكفاءات عبر تقييمات دورية، وكذلك تعميق المعارف وصقل المهارات من خلال برامج التطوير المستندة إلى التكوين والتعلم، وغيرها من الأساليب الرئيسية لإدارة الكفاءات.¹

¹ - منصوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول "الصناعة التأمينية" الواقع العملي وأفاق التطوير تجارب دولية، جامعة الشلف، ديسمبر 2012، ص: 09.

1. إعداد مواصفات الكفاءات: تتعدد الطرق المتبعة لتحليل الكفاءات وجمع المعلومات المتعلقة بالوظائف ومجالات العمل، ومنها الملاحظة الميدانية، المقابلات الفردية والجماعية، استمارات الكفاءات، بطاقات الكفاءة وغيرها.
2. تقييم الكفاءات: يُعتبر التقييم خطوة حاسمة في إدارة الكفاءات، إذ يُمكن المسؤولين من تحديد نقاط القوة والضعف في الكفاءات المتوفرة لدى المنظمة، ومن الأدوات المستخدمة في هذا الإطار: مقابلة النشاط السنوية، مرجعية الكفاءات وغيرها.
3. تطوير الكفاءات: تستمد الكفاءات قيمتها من التحسين المستمر، ومن ثم يجب تطويرها لتتكيف مع التغيرات السريعة والمعقدة في البيئة الداخلية والخارجية، ومن الأساليب المتبعة في هذا المجال: التكوين المرتكز على الكفاءات.
4. تحفيز الكفاءات: تتنوع الإجراءات والسياسات التي ينبغي على إدارة الموارد البشرية اتباعها لتعزيز الدافعية لدى العاملين، وتحقيق أفضل النتائج من خلال فهم الاحتياجات غير المشبعة للعاملين واستخدام الوسائل الملائمة لإشباعها. تُعتبر التعويضات والمكافآت عنصرًا حيويًا ضمن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، لما لها من تأثيرات ملموسة تتعلق بالتكاليف واستقرار المنظمات، حيث تُشكل التعويضات الحافز الرئيسي لانضمام الأفراد للمنظمات وتحسين أدائهم.

المطلب الثالث: مدخل إلى إدارة الكفاءات

يرتبط موضوع إدارة الكفاءات بدرجة كبيرة بسرعة تحولات البيئة التنافسية، التي أعطت لبعض المناصب والمهام ميزة مهمة وهي عدم ديمومة الكثير منها وسرعة تطورها، وحتى يتكيف الفرد داخل المنظمة وسرعة هذه التغيرات، كان من الضروري على الفرد التكوين المتواصل واكتساب المعارف والمهارات المتنوعة، وعلى المنظمة إدارة كفاءاتها بما يسمح لبقائها وتحقيق التميز لها.

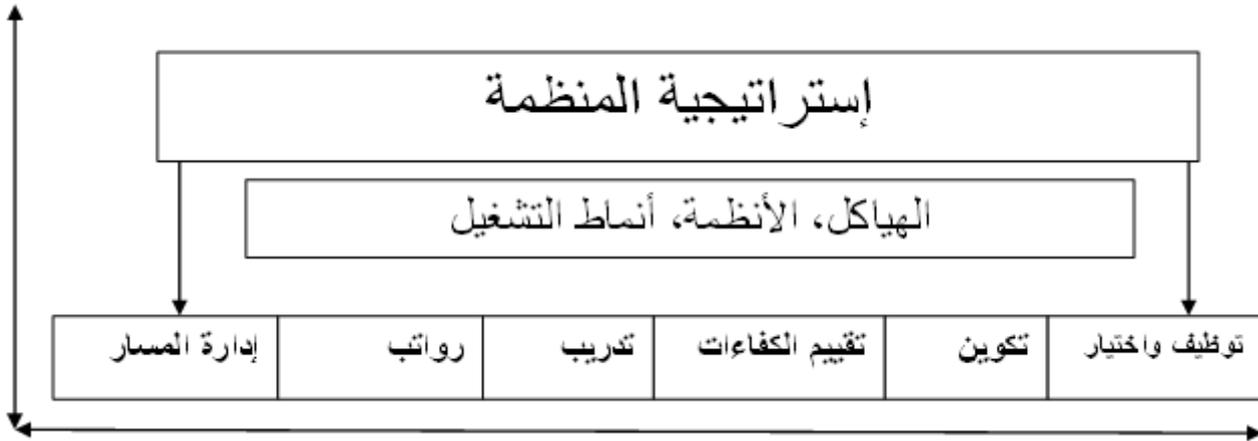
أولاً: مفهوم إدارة الكفاءات

تعرف إدارة الكفاءات على أنها: "مجموع الأنشطة الموجهة لاستثمار وتنمية قدرات الأفراد والجماعات بالطريقة الأمثل، قصد تحقيق أهداف المنظمة ورفع كفاءة أدائها. تتضمن هذه الأنشطة تطوير المسار المهني، التدريب، التوظيف، الاختيار، وغيرها، وتستخدم كوسائل لتعزيز أداء المنظمة وليست أهدافاً بذاتها، مع ضمان التكامل العمودي والأفقي في استغلال وتطوير الكفاءات."¹

¹ – Lou van Beirendonck, op Cit, p. p: 33-34.

وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 3: التكامل الأفقي والعمودي لإدارة الكفاءات.



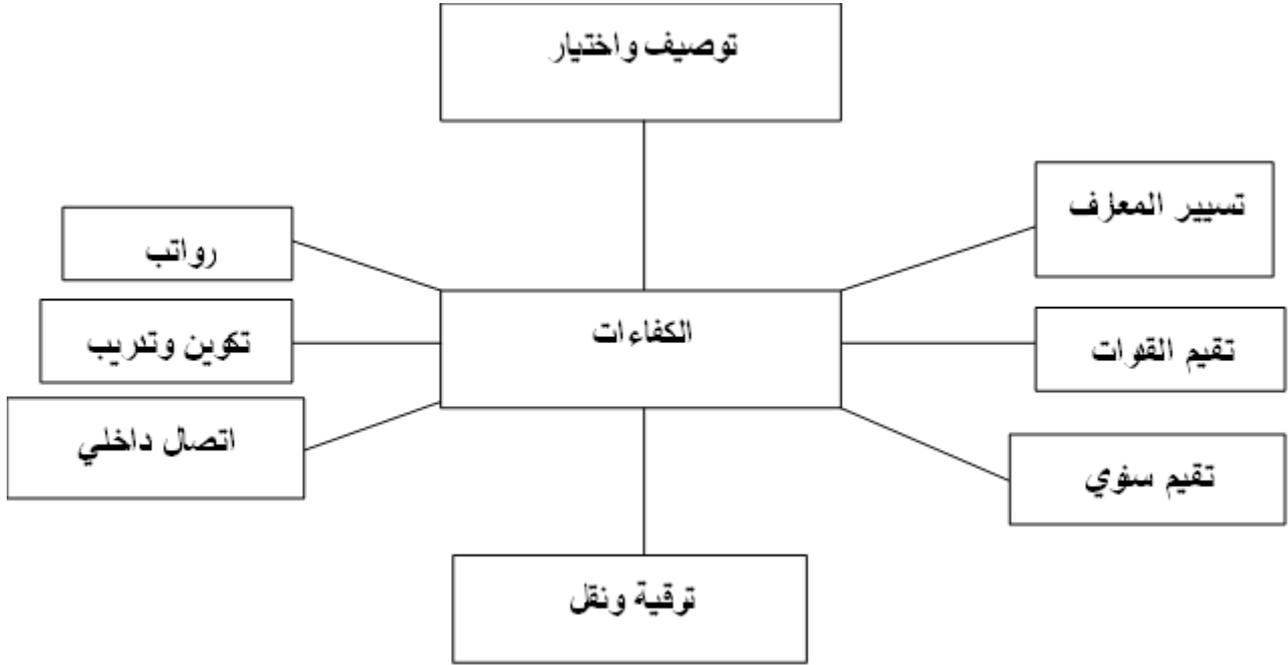
تكامـل

Sources : Lou van Beirendonck, **tous compétents, le management des compétences dans l'entreprise**, édition de Boeck, Belgique, 2006, p : 33.

ولكي يتحقق التكامل العمودي يجب أن تتكيف الكفاءات مع مهمة وإستراتيجية المؤسسة وتتحقق هذه الكفاءات ثم تنظم، وتطور من خلال التكوين، التدريب والتحفيز بكيفية تسمح بتحقيق مهام المنظمة، وفي حالة التكامل الأفقي يجب أن تتكيف مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية، وتعتبر الكفاءات المحرك الأساسي لهذا التكيف، أي تصبح الكفاءات محور تمرکز أنشطة الإدارة الموارد البشرية.

وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 4: الكفاءة محور أنشطة إدارة الموارد البشرية.



Source : Lon van Beirondonck, **tous compétents, le management des compétences dans l'entreprise**, édition de Boeck, Belgique, 2006, p : 34.

وقد عرفت إدارة الكفاءات أيضا بأنها: "العملية التي تُؤثر في المعارف، الكفاءات، وسلوكيات المورد البشري، بغية تمكينه من زيادة عوائده والتأقلم مع التغيرات المستجدة في بيئة العمل".¹

وتم تعريفها أيضا: "عبارة عن مجموع تطبيقات تسيير الموارد البشرية التي تركز على استقطاب وتطوير وتحويل الكفاءات في المنظمة من أجل تنمية أداء العاملين"²

ومن خلال ما سبق يستنتج أن لإدارة الكفاءات العديد من الأهداف التي نذكر منها:³

- وضع أسس علمية مناسبة لجذب واستقطاب الكفاءات البشرية التي تسمح بتحقيق أهداف المنظمة؛
- إدارة المسارات الوظيفية بطريقة أفضل؛
- العمل على تطوير الكفاءات بكل أبعادها؛

¹ - علاوي عبد الفتاح، التطوير التنظيمي والاستثمار في الكفاءات ودورها في إحداث التعبير الإيجابي للمؤسسات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر، العدد 05، 2007، ص: 08.

² - بوجميل أحمد، **Performance de ressources humaines**، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 2004، ص: 02.

³ - د. صولح سماح، **تطور الكفاءات**، محاضرات في هندسة التكوين، جامعة بسكرة، الجزائر، 2020/2019، ص: 10.

- العمل على مكافأة الكفاءات وإعداد سياسة رواتب لها بما يناسب مستوى الكفاءة لديها وتحفيزها من أجل المساهمة أكثر في رفع أدائها وتجذرها في ثقافة المنظمة لتصبح كفاءات إستراتيجية؛
- تقييم حقيقي للكفاءات بهدف إلى تسليط الضوء على نقاط الضعف من أجل معالجتها بالتكوين والتطوير، ودعم نقاط القوة والاستفادة من نتائج التقييم في تغيير مرجعيات توظيف الكفاءات، وتطوير المسار الوظيفي للكفاءات وبرامج التكوين والتطوير؛
- خلق ثقافة ارتباط قوية بين أفراد المنظمة مما يؤدي الى زيادة ولائهم لها، وبالتالي إحساس العامل بانتمائه للمنظمة؛
- زيادة فرص الإبداع والابتكار في المنظمة مما يسمح بتخفيض التكاليف الخاصة بجلب الكفاءات من الخارج؛
- تتجاوز إدارة الكفاءات الأسلوب التقليدي القائم على محتوى الوظيفة، حيث تُركّز بدلاً من ذلك على المعارف والمهارات المهنية الأساسية لشغل المناصب. كما تُولي اهتمامًا بجميع كفاءات الفرد، سواء تلك المستخدمة في منصبه الحالي أو غير ذلك، بهدف تقدير وتثمين هذه الكفاءات لتحقيق أهداف المنظمة. ولا بد للمنظمة الأخذ بعين الاعتبار عند إدارة كفاءاتها نحو تحقيق الأهداف ما يلي:¹
- قبول تطبيق إدارة الكفاءات على جميع مستويات المنظمة والذي يعتبر مفتاحا لنجاحها؛
- خصوصيات الكفاءات هي وسائل قوية لتحديد إستراتيجية المنظمة، والذي يكتسي أهمية كبيرة من أجل بقائها على المدى الطويل؛
- تسيير الكفاءات ميدانيا وعمليا يقتضي بحثا دائما في التنسيق ما بين أحسن نظام فكري والتطبيق الواقعي المدروس.

ثانيا: مراحل إدارة الكفاءات

تتمثل مراحل إدارة الكفاءات فيما يلي:²

1. تخطيط الكفاءات

يُعرف تخطيط الكفاءات بأنه العملية التي تُحدد من خلالها المنظمة احتياجاتها من الكفاءات البشرية لفترة مستقبلية، سواء من حيث الكمية أو النوعية. يتم ذلك عبر تقدير الاحتياجات المستقبلية

¹ - علاوي عبد الفتاح، مرجع سابق، ص: 10.

² - قاضي عبد الحكيم، دور وظيفة تسيير الكفاءات البشرية في تحسين أداء المورد البشري في المنظمة، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، العدد السابع، ص: 145.

ومقارنتها بالوضع الراهن للمنظمة، مما يُظهر وجود فجوات في الكفاءات يسعى القائمون على المنظمة لسدها، وغالبًا ما يُترجم ذلك إلى العدد المطلوب توظيفه والمجالات التي تحتاج إلى هذا العدد.

وتتجلى أهمية تخطيط الكفاءات البشرية في النقاط التالية:

- يُمكن المنظمة من التنبؤ بما تحتاجه من كفاءات بشرية من حيث العدد والنوع، مما يُعطيها صورة واضحة عما إذا كانت ستواجه نقصًا أو زيادة في اليد العاملة؛
- يُعد تخطيط الكفاءات أداة فاعلة تُساعد المنظمة على التعامل مع التغيرات الحاصلة في بيئتها الداخلية والخارجية، والتي تؤثر بدورها على العرض والطلب في سوق العمل؛
- يُسهّم في إعداد الميزانية التقديرية للرواتب والأجور؛
- يُساعد في توزيع الأعمال بشكل متوازن عبر الوحدات الإدارية للمنظمة.

2. اكتساب الكفاءات (الاستقطاب)

يُعد الاستقطاب عملية أساسية تُعنى بالبحث عن المرشحين الأمثل لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة، وهو يتضمن جذب هؤلاء المرشحين للانضمام إلى المنظمة. قبل الشروع في هذه العملية، من الضروري التحقق من الحاجة الفعلية لشغل الوظيفة، ومراجعة خطة القوى العاملة، والتأكد من وجود تحليل دقيق للوظائف يُحدد المتطلبات اللازمة لكل وظيفة شاغرة.¹

وتتجلى أهمية الاستقطاب في النقاط التالية:²

- يُمكن الاستقطاب الفعّال المنظمة من الوصول إلى مجموعة واسعة من المتقدمين، مما يُتيح خيارات أكثر لاختيار الأكفأ؛
- يُساعد الاستقطاب المنظمة على نقل رؤيتها ورسالتها للمتشحين، مُعلنًا عن نفسها كمكان مثالي للعمل والتطور المهني؛
- يُسهّم في توفير عدد كافٍ من المتقدمين المناسبين للوظائف بأقل تكلفة؛
- يُعتبر نجاح الاستقطاب خطوة أولى نحو بناء قوة عمل فعّالة ومُنْتَجة؛
- يُساعد على جذب قوى عاملة مؤهلة وذات كفاءة عالية، مما يُساهم في استقرار العمالة وزيادة كفاءة المنظمة؛
- يُعزز عملية الاختيار بالتركيز على جذب الأفراد المناسبين، مما يُقلل من عدد المتقدمين غير المؤهلين؛

¹ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص: 223.

² - مؤيد على السالم، صالح عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 84.

- يُعد الاستقطاب مرآة لخطة الموارد البشرية للمنظمة، مُراعياً الجوانب الكمية والنوعية؛
- يُساهم في تحديد سوق العمل المستهدف، وهو نشاط يُعزز من فعالية الاستقطاب ويُقلل من التكاليف المالية والزمنية؛
- يُعد الاستقطاب مقدمة لعملية الاختيار، حيث يُفترض أن يُحقق التوافق بين خصائص الوظيفة ومؤهلات المتقدمين.

كما يمكن أن تتضح أهداف عملية الاستقطاب في:¹

- تنفيذ خطط الموارد البشرية بتحديد العدد اللازم من الأفراد والمهارات والخبرات المطلوبة، وتحديد كيفية الحصول عليهم؛
- توفير فرص متكافئة للمواطنين من مختلف القطاعات لشغل الوظائف؛
- العمل ليس فقط على استقطاب الأكفاء، بل أيضاً على الاحتفاظ بهم؛
- توسيع قاعدة الاختيار بزيادة عدد المترشحين المؤهلين لاختيار الأنسب؛
- الحد من عدد الأشخاص غير المؤهلين ومساعدة المتقدمين على التأكد من ملاءمة الوظائف لمؤهلاتهم وطموحاتهم؛
- السعي للاحتفاظ بالأفراد المؤهلين والتميزين ضمن المنظمة.

3. تنمية وتطوير الكفاءات

- يُشير تطوير الكفاءات إلى تعزيز المعرفة والمهارات والقدرات لدى القوى البشرية، ويُعرف بأنه "مجموع الأنشطة التعليمية الرامية إلى رفع الإنتاجية الحالية والمستقبلية للأفراد، من خلال تحسين معارفهم ومهاراتهم واستعداداتهم لإتمام المهام الموكلة إليهم."²
- أما تنمية الكفاءات فنُعرف بأنها "الموقف والسلوك الذي تتخذه المؤسسة لتحسين كفاءات أفرادها واستكشاف إمكانات نموهم."³

¹ - Schuler Randall, **Managing Human Resource**, Paul West publishing, 1995, p: 218.

² - Shimon, L. Dolan, et autres, **La gestion des ressources humaines – tendance, enjeux et pratiques actuelles** -, 3ème édition, édition village moniale, canada, 2002, p: 307.

³ - سعداوي نعيمة، تنمية الموارد البشرية في البلدان لنامية من خلال آليتي حوصلة الكفاءات والمصادقة على المكتسبات المهنية" دراسة حالة الجزائر"، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2015، ص: 112.

وتشمل أساليب تنمية وتطوير الكفاءات ما يأتي:

• **التكوين المرتكز على الكفاءات:**

يهدف هذا النوع من التكوين إلى تنمية سلوكيات محددة، معتمداً على تقنيات كالمقابلة، تحليل المشاكل، المرونة، والإدارة الفردية. يُطبق هذا التكوين من قبل مدربين ومشاركين يُراقبون الكفاءات، حيث يعملون على تطوير كفاءة معينة كقدرة القرار، أو يعمل كل منهم على تطوير جوانب مختلفة كالمرونة؛

• **التدريب بالمرافقة المرتكزة على الكفاءات:**

يظهر المدرب كخبير يُقدم الإرشادات والمساعدة، ويُشجع الأفراد على إيجاد الحلول بأنفسهم. يُطرح الأسئلة ويرافق الأفراد في رحلة التعلم، بينما يُركز مدربو الكفاءات على ملاحظة السلوكيات وفهم العلاقات الداخلية للكفاءات لتحفيز التعلم.

• **استخدام وتقييم الكفاءات**

في هذه المرحلة، تُستخدم الكفاءات المكتسبة، ويُقيم مدى فعالية التدريب والتعلم من خلال نتائج الأنشطة والمهام المنجزة. تُساعد هذه المرحلة في تحديد الفائدة المُحققة من الدورات التدريبية وتُسهم في توجيه مرحلة تخطيط الكفاءات، مما يُكمل دورة حياة إدارة الكفاءات.

تتعدد الأدوات المستخدمة في تقييم الكفاءات، وتتمحور جميعها حول إعداد مرجعية موثوقة لهذه الكفاءات، ومن بين هذه الأدوات نجد:¹

- **مقابلة النشاط السنوية:**

تُعقد مقابلة النشاط السنوية في المنظمات الكبرى والمتوسطة بين الفرد ومسؤوله المباشر، لمراجعة إنجازات العام الماضي، تحليل الوظيفة، وتحديد الأهداف المهنية للعام الجديد. تُمكن هذه المقابلات المدير من تقييم الأداء السنوي أو نصف السنوي للموظفين. وقد دمجت المنظمات الرائدة في إدارة الكفاءات التكنولوجيا في استخدام المقابلات السنوية، مما يُسهم في ربط التكوين بتطوير الكفاءات؛

- **المراقبة الميدانية:**

تُتيح المراقبة الميدانية للمسؤولين تقييم كفاءات فريق العمل بشكل دوري، وتقديم الإرشادات والدعم لهم. تعتمد على معايير محددة للكفاءات وتُمكن من متابعة التقدم الذي يُحرز بفضل التدريب. ومع ذلك،

¹ - قاضي عبد الحكيم، نفس المرجع السابق، ص ص: 149-150.

قد يكون تقييم المدير غير دقيق إذا لم يكن مُدربًا على هذه التقنيات، وقد يتصرف الأفراد بشكل غير طبيعي أثناء التقييم؛

- مرجعية الكفاءات:

تُعتبر مرجعية الكفاءات مفهومًا مركبًا يجمع بين الكفاءات والمرجع، حيث تُشير الأخيرة إلى "محل الرجوع" لغويًا. تُعرف مرجعية الكفاءات بأنها المعيار الذي نعود إليه لتحديد الكفاءات المطلوبة. في مجال إدارة الموارد البشرية، تُعد هذه الأداة أو الوثيقة الرسمية التي تُبرز الكفاءات المطلوبة، وتُعتبر أساسية لترتيب الكفاءات اللازمة للتشغيل، وهي مفتاح لإدارة الموارد البشرية ونقطة ارتكاز لتحليل تشغيل الموارد البشرية بالمنظمة، وتُعد الأداة الأساسية لتعديل الكفاءات وفقًا لسياسات التوظيف والتدريب والتنقل الداخلي.

ثالثًا: مقاربات إدارة الكفاءات

تُعرض هذه المقاربات رؤى متنوعة حول كيفية تشكيل الكفاءات داخل المنظمة وإدارتها، وتنقسم إلى ثلاث مقاربات رئيسية:

1. المقاربة التسييرية:

تُعتبر الكفاءات في هذا السياق عبارة عن مجموع المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة مع الزمن، والقدرة على استثمار هذه المعارف في مواقف مهنية متنوعة. ومن هذا المنطلق، تُصبح الكفاءة مكونة من رأسمال يضم المعرفة والمهارة أو المعرفة العلمية والقدرة على التصرف الحكيم.¹

- تُظهر هذه النظرة أن الكفاءة ليست مجرد نظرية، بل هي عملية ومتطورة تتأقلم مع السياقات المهنية التي يواجهها العامل، ومع ذلك، تظل الكفاءة غير مكتملة إذا لم تتوافر الرغبة والقدرة على العمل.

2. المقاربة العملية:

تُعتبر الكفاءات في هذه المقاربة نتاج التفاعل المستمر بين التدريب، التعلم الجماعي، العمليات التنظيمية، والتكنولوجيا. لا يمكن الحصول على هذه الكفاءات أو تقليدها بسهولة لأنها نتيجة التفاعل المتزامن بين هذه العناصر، وهي تعكس قدرة المنظمة على تحقيق التفاعل الإيجابي بين هذه المكونات لتحصيل ميزة تنافسية. وفقًا لهذه المقاربة، الكفاءة ليست فردية، بل جماعية، وليست ثابتة، بل متغيرة

¹ - سمالي يحضبة، مرجع سابق، ص: 142.

ونسبية، مثل قدرة المجموعة على التحكم في التكنولوجيا المتاحة والتكيف مع العمليات التنظيمية لتحسين الأداء والتكيف مع التغيرات الداخلية والتنافسية.¹

3. المقاربة الإستراتيجية:

تُسهم الكفاءات وفق هذه المقاربة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال تنفيذ المشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية. تُعرف الكفاءات هنا بأنها القدرات المعرفية والعملية والتنظيمية التي يصعب تقليدها أو تعويضها بواسطة تقنيات أو طرق تنظيمية جديدة.²

تُظهر هذه المقاربات أن الكفاءة تتدرج وتتكامل بحيث لا يمكن وجود كفاءة إستراتيجية دون الأبعاد الأولى والثانية (التسييرية والعملية)، وكذلك الكفاءة العملية لا تتشكل دون الأساس الأول. إدارة الكفاءة ومتابعتها تتطلب قدرات متعددة ومتكاملة.

المطلب الرابع: متطلبات وعوائق إدارة الكفاءات

تُشير إدارة الكفاءات، من الناحية العملية، إلى مجموع الطرق والتقنيات والوسائل الضرورية التي يستخدمها مسيري الموارد البشرية لدعم الإدارة بشكل شامل. وتتطلب هذه العملية عدة شروط رئيسية، منها:³

أ. إدماج إدارة الكفاءات في إستراتيجية المنظمة:

تُصبح إدارة الكفاءات أكثر فعالية عند ارتباطها بعمليات التخطيط الإستراتيجي ومعايير مردودية التنظيم القابلة للقياس. تُعد إدارة الكفاءات نظامًا متكاملًا يتفاعل فيه جميع مستويات المنظمة، ويتجاوز مجال تسيير الموارد البشرية ليُصبح أداة إستراتيجية ديناميكية تُعبر عن الإدارة العامة للمنظمة.

ب. اشتراك العمال في عملية إدارة الكفاءات:

يُعتبر دور العامل محوريًا في إعداد وتنفيذ نظام إدارة الكفاءات، حيث يُتوقع من العمال المشاركة الفعّالة في تنظيم وإدارة المنظمة، والتوسع في مشاركتهم لتشمل مبادرات وقرارات تتجاوز مجرد تنفيذ التعليمات.

¹ - بن عيسى محمد المهدي، العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأسمال الإستراتيجي، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004، ص: 69-70.

² - سملاي يحضية، مرجع سابق، ص: 143.

³ - Dejoux Cécile Dietrich Anne, **Management par les compétences "le cas Manpower"**, No and Pearson éducation, France, 2005, p : 107.

ج. تجنيد عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة:

تتطلب إدارة الكفاءات الاستفادة من العوامل الداخلية والخارجية، وتُعبّر عن مجموع التطبيقات المتعلقة بتسيير مسار الأفراد داخل المنظمة، بدءًا من التوظيف وحتى التقييم والتلاحم. كما تُساهم التغيرات التكنولوجية والتنظيمية في تمكين المنظمة من الاستجابة لتحولات البيئة المحيطة.

د. اختيار مقارنة الكفاءة التي تتلاءم مع توجهات المنظمة:¹

تُعتمد ست مقاربات في إدارة الكفاءات، تشمل مقارنة المعرفة والعلم، مقارنة المهارة، مقارنة السلوكيات، وغيرها. تختار كل منظمة المقاربة التي تتوافق مع تعريف الكفاءة لديها، وعلى أساس هذه المقاربات يُبنى نموذج إدارة الكفاءات.

هـ. نماذج إدارة الكفاءات:

النموذج هو تجريد للواقع يُسهل الإدراك الحسي له، وقد اعتمدت المنظمات نموذجًا لتسيير اليد العاملة يُعرف بنموذج الكفاءات. تُوفّر نماذج الكفاءة الرابط الذي يُوحد عناصر نظام تسيير الموارد البشرية بطريقة متناسقة.

¹ – op Cit, p: 108.

المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي للكفاءات المحورية

إن السعي المستمر وراء اكتساب الكفاءات وتطويرها في المنظمة، يجعل منها كفاءات مميزة وأساسية لا يمكن التخلي عنها، وذلك لما لها من أهمية بالغة في تسيير وتحقيق أهداف المنظمة المنشودة لذا تعتبر الكفاءات المحورية أهم أنواع الكفاءات في المنظمة، والتي من شأنها تعزيز ميزتها التنافسية، وتفعيل ممارسات إدارتها، وذلك من خلال الدور الاستراتيجي الذي تلعبه في تحقيق أهداف المنظمات، وعليه تسعى هذه الأخيرة اكتساب كفاءات محورية خاصة بها والعمل على تنميتها وتطويرها وتعزيزها والمحافظة عليها، وعليه سيتم التطرق في هذا المبحث إلى:

- **المطلب الأول:** مفهوم الكفاءات المحورية؛
- **المطلب الثاني:** أهداف الكفاءات المحورية؛
- **المطلب الثالث:** أبعاد الكفاءات المحورية؛
- **المطلب الرابع:** أنواع الكفاءات المحورية.

المطلب الأول: مفهوم الكفاءات المحورية

تُعتبر الكفاءات الأساس التي لا غنى عنها لأي منظمة، وهي تُمثّل المهارات الفريدة التي تنتبثق من موارد المنظمة سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة. تتميز هذه الكفاءات بطابعها الخاص وقدرتها على إضافة قيمة حقيقية للمنظمة والعميل.

أولاً: التطور التاريخي للكفاءات المحورية

ظهرت ملامح الكفاءات المحورية عبر تاريخ العلوم الإدارية في أفكار حملتها المدارس الإدارية عبر مراحل تطورها، فجاءت على شكل منح الخبراء الصلاحيات الفنية لوضع الطريقة اللازمة لإنجاز مهمات العاملين وذلك في مدرسة الإدارة العلمية لتايلور، أما فايول فقد وضع 14 قاعدة إدارية تساهم في بناء الكفاءات المحورية، كما أن الاختيار السليم للمديرين وتأهيلهم لتكون المنظمة قادرة على تحقيق مستويات عالية من الكفاءة وهذا جاء في المدرسة البيروقراطية لويبر، لكن مصطلح كفاءة محورية ظهر بشكل رسمي وأساسي في سلسلة مقالات نشرت في جامعة هارفرد بعنوان "الكفاءات المحورية للمنظمة" للباحثين "prahald, Hamel" حيث كانت هناك إشارة واضحة منهما على أن الكفاءات المحورية هي الموارد الحقيقية للتميز.¹

¹ - غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، المقدرات الجوهرية للموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة لتنافسية الأعمال، دار عبدا للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013، ص، ص: 17-18.

من خلال دراسة حالات لعدد من الشركات اليابانية والأمريكية، سعى الباحثون لكشف أسباب التفوق التي تتمتع بها بعض الشركات على نظيراتها. وقد خلصت الدراسات إلى أن التميز يعود إلى امتلاك هذه الشركات لكفاءات محورية فريدة غير متوفرة لدى منافسيها في نفس القطاع. تستطيع المنظمات تطوير خبرات متخصصة على المدى الطويل وتعزيز هذه الخبرات في مختلف أنشطتها. لقد بدأ مصطلح "الكفاءات المحورية" في الانتشار وأصبح يُناقش من زوايا عديدة ومتنوعة.¹

ثانياً: تعريف الكفاءات المحورية

قد تم تعريف الكفاءات المحورية من قبل الكثير من الكتاب والباحثين ومن بين هذه التعاريف نذكر:

- **التعريف الأول:** "مجموعة من المهارات وأسس المعرفة المتكاملة الموجودة لدى الفريق أو المجموعة العمل التي تنتج القدرة لتنفيذ العمليات في المنظمة ضمن المعايير الدولية القياسية"².
- **التعريف الثاني:** " تُعرّف المهارات والقدرات التي تُميّز المنظمة وتُبرز تخصصها، بأنها تلك التي تُكسبها ميزات تنافسية دائمة تفوق بها على غيرها."³
- **التعريف الثالث:** "تلك الكفاءات الناجمة عن تضافر وتداخل بين أنشطة المنظمة المختلفة، مما يُمكن هذه الكفاءات الجماعية من خلق موارد جديدة للمؤسسة وتطويرها وتكديسها."
- **التعريف الرابع:** "الكفاءات البشرية التي تمثل حزمة المهارات والقدرات التي تمكن للمنظمة من تقديم منفعة للزبون"⁴.

¹ - جودي أمينة، منصور كمال، أثر بناء الكفاءات المحورية في تحسين أداء المؤسسات دراسة حالة مؤسسة بسكرية لإسمنت، مجلة أبحاث اقتصادية إدارية جامعة بسكرة، العدد 15، 2015، ص: 299.

² - علي حسون الطائي، تشخيص الكفايات الجوهرية في المنظمات الحكومية دراسة مقارنة في مستشفى بغداد التعليمي والشركة العامة لصناعة البطاريات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد العراق، المجلد 13 العدد 45، 2007، ص: 114.

³ - جيمس كيللي، فرنسيس جديلات، تحويل المنظمة مدخل متكامل لتحديد الاتجاه وإعادة الهيكلة وتجديد الناس، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، العدد 71، 1995، ص: 06.

⁴ - صدوقي عقيلة، غموض الكفاءات المحورية: نحو صعوبة تقليد الميزة التنافسية، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمة في تنافسية المؤسسات جامعة بسكرة 2002، ص: 04.

وقد تم تجميع مجموعة من التعاريف للكفاءات المحورية لمجموعة من الباحثين مبيّنة في الجدول التالي:

الجدول رقم 1: تعاريف الكفاءات المحورية

المفهوم	الكاتب
حزم من المهارات والتقنيات التي تمكن المنظمة من تقديم الأفضل وقدرة تنافسية أكثر تأثيراً	PRAHALAD and HEMEL
المهارات الشخصية والخصائص المعرفية التي توجه نحو تحقيق أعلى مستوى ممكن من الرضا مقارنة بالمنافسين	HOMEL and HEENE
مجموعة من المهارات والمعارف والاعتقادات والمواقف والقيم التي تقود عمليات البحث والتطوير في المنظمة	AQUINO and QUINARAES
نظام فرعي تقني أو إداري يكامل بين التكنولوجيا والعمليات ومعرفة كيف know-how التي من شأنها منح المنظمة ميزة تنافسية دائمة وفريدة	NACMILAN and TAMPO
مجموعة من المهارات والمعرفة الموجودة في الفريق وتؤدي إلى القدرة على تنفيذ لوحات أو أكثر من العمليات الحرجة للوصول إلى معايير المواصفات العالمية	CONYE and STEPHEN

المصدر: أكرم سالم الجنابي، الإدارة الإستراتيجية وتحديات القرن الواحد والعشرون، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2016، ص: 314.

ومن خلال ما سبق من تعاريف يمكن تعريف الكفاءات المحورية على أنها تلك الخصائص المميزة التي تختص بها منظمة عن أخرى، والتي من شأنها خلق ميزة تنافسية جيدة لها، لذا تعمل المنظمة على تطويرها والمحافظة عليها لأن الكفاءات المحورية لها دور كبير في نجاح المنظمات نحو تحقيق أهدافها وذلك من خلال الاستغلال الأمثل لها.

ثالثاً: خصائص الكفاءات المحورية

تتميز الكفاءات المحورية بخصائص تُعزز الاهتمام بها وتُحيطها بأهمية متزايدة في المنظمات المتنوعة، نظراً لتحديات الحصول عليها. وتتلخص خصائصها في الآتي:

ويمكن حصر خصائصها فيما يلي:¹

- قدرات قيمة ومتميزة تتسم بصعوبة التقليد؛
- قيمة جوهرية لضمان استمرارية المنظمة على المدى القصير والطويل؛
- نتاج تفاعل بين المهارات والموارد والعمليات؛
- عنصر أساسي في عمليات البحث والتطوير؛
- ركيزة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تسعى إليها الإدارة العليا بشكل مستمر؛
- ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالثقافة التنظيمية والتعلم والخبرة المتراكمة؛
- تُسهم في الوصول إلى أسواق متعددة؛
- تُعزز بشكل ملحوظ قيمة المنتج النهائي في نظر العملاء؛
- صعوبة التقليد من قبل المنافسين؛
- تُعد ثروة تُضيف قيمة ملموسة للمنظمة.

رابعاً: أهمية الكفاءات المحورية

تُبرز أهمية الكفاءات المحورية من خلال تعدد استخداماتها وتأثيرها البالغ في المنظمات، وتتجلى خصائصها في النقاط التالية:²

- إعداد دليل يضم المعارف والمهارات والسلوكيات الضرورية للعاملين؛
- دعم أرباب العمل والمدراء في تحديد الوصف الوظيفي؛
- تعزيز الاتصال الفعّال والعمل الجماعي في المشاريع ذات الوظائف المتعددة؛
- خلق قوة عمل متكاملة تشترك في القيم والممارسات؛
- مساعدة المنظمة في وضع خطط التدريب والتطوير المناسبة لاحتياجاتها؛
- مساندة الإدارة في تحديد الفجوات بين الأداء الحقيقي والمتوقع بناءً على قدرات العاملين؛
- تطوير قائمة تقييم لمراجعة المهارات المتاحة على المستويات المختلفة داخل المنظمة؛
- تحديد نقاط القوة والضعف في بنية المنظمة.

¹ - أكرم سالم الجنابي، الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الواحد والعشرون، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص: 316.

² - نفس المرجع السابق، ص: 29.

المطلب الثاني: أهداف الكفاءات المحورية

تتوقف قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتنفيذ استراتيجياتها على مدى امتلاكها كفاءات محورية تمكنها من التفوق على منافسيها، لذا فإن أهمية الكفاءات المحورية تتمثل في كونها تعد إحدى العوامل الاستراتيجية الداخلية للمنظمة، وهي بذلك تساعد على تحديد مستقبل المنظمة من خلال مقارنة العوامل مع قياس أداء المنظمة السابق ومنافسي المنظمة، كما أنها تساعد المنظمة من تطوير استراتيجياتها للمحافظة على أفضل موقع تنافسي لها فضلا عن تمكينها للاستفادة من صياغة استراتيجياتها المستقبلية ووضع خطط منهجية للاستفادة ولتطوير الكفاءات المحورية غير المستغلة في المنظمة.¹

وتتمثل أهداف الكفاءات المحورية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال امتلاكها لهذه الكفاءات بالأهداف التالية:

- التركيز الاستراتيجي والذي يتضمن الرؤية الشمولية للموارد والكفاءات المتاحة للمنظمة في بيئتها الداخلية والخارجية وإمكانية توظيف هذه الموارد والكفاءات بما يحقق النجاح الاستراتيجي؛
- التأسيس لبنية تحتية تتضمن للمنظمة تكامل مواردها وقابليتها عبر بناء كفاءات تكاملية؛
- إدارة الوقت بكفاءة وخصوصا في استثمار الموارد والقابليات في الوقت المناسب وبسرعة توافق منافسيها بذات الموارد والقابليات التي يمتلكها المنافسون لتحقيق الميزة التنافسية؛
- استدامة الميزة التنافسية لأنها تساهم في إنتاج أو إعادة إنتاج أنواع جديدة من الكفاءات المحورية؛
- إن تشخيص المنظمة لقابليتها يمكنها من عقد شراكات بين المنظمة وتحالفات استراتيجية.

المطلب الثالث: أبعاد الكفاءات المحورية

اختلف الباحثون في الاتفاق على تحديد أبعاد ثابتة للكفاءات المحورية، وفيما يلي بعض الأبعاد المتفق عليها:²

1. القدرات: القدرة تعني إمكانية ابتكار فكرة أو معرفة جديدة والتي تجعل الفرد ناجحا، والمنظمة أيضا تكون ناجحة في حالة أمتلاك أفرادها القدرات الإبداعية والابتكارية، ويراها البعض من منظور الأعمال بأنها تعتبر مقياس لقدرة الكيان (إدارة، منظمة، فرد، نظام) لتحقيق الأهداف، وخاصة فيما يتعلق بالمهمة العامة للكيان.

¹ - سراب بلال المومني، أثر الجدارات الجوهرية في إدارة الأزمات في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي، رسالة مقدمة ضمن نيل شهادة ماجستير، جامعة عمان العربية، كلية الأعمال، عمان، الأردن، 2020، ص: 16.

² - بإسمة محمد سالم، أثر الجدارات الجوهرية على تحقيق التميز الوظيفي بالمستشفيات الأردنية الخاصة، رسالة مقدمة ضمن نيل شهادة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن، 2019، ص: 20-25.

2. **الخبرات:** الخبرة هي مستوى ما يتمتع به الأفراد العاملون من معارف متراكمة، والتي يتم اكتسابها من خلال الوظيفة الحالية والوظائف السابقة، وتعتبر الخبرة مؤشرا اجتماعيا، فامتلاك الفرد لخبرات معينة امتلاكها خلال عمله في عدد من المنظمات أو من خلال ممارسته العمل في عدد من التخصصات، فإن هذا يعد مؤشرا اجتماعيا للسلوك المطلوب.

3. **المهارات:** تمثل القدرات التي تم اكتسابها بالتمرين والممارسة والتجربة في العمل، وتكمن هذه القدرات في القدرات العقلية، والكلامية، الرياضية، وقدرة المنطق، الإبداع وكذلك القدرات الحركية، فعلى المنظمة مسؤولية مهمة وهي التعرف على الفروقات في قدرات الموظفين لديها ومن ثم تدريبهم حتى تتطور مهاراتهم إلى المستوى المطلوب لأداء الأعمال، وهناك عدة مهارات منها:

- مهارة التواصل؛
- مهارة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛
- مهارة حل المشكلات؛
- مهارة التفكير والوعي الحسي والتصوري؛
- مهارة العمل مع الآخرين؛
- مهارات شخصية وتنظيمية واجتماعية.

كما توجد أبعاد أخرى للكفاءات المحورية نذكر منها:¹

1. **التعلم التنظيمي:** أن التعلم التنظيمي هو ذلك النشاط الذي تستطيع من خلاله المنظمات الوصول إلى ما يعرف بالمنظمة المتعلمة، عليه يركز التعلم التنظيمي على عمليات الجمع والتحليل والتي ينطوي عليها التعلم الفردي والجماعي داخل المنظمات، في حين المنظمات المتعلمة يكون لديها توجه عملي نحو استخدام أدوات منهجية تشخيصية وتقييمية محدودة تساعد في تحديد وتعزيز وتقييم جودة عمليات التعلم التنظيمي داخل تلك المنظمات، وعبر عنه على أنه رؤى متنامية وعمليات إعادة هيكلة ناجحة للمشاكل التنظيمية التي تنعكس من قبل الأفراد في العناصر الهيكلية ونتائج المنظمة نفسها.

2. **صناعة الخدمة الجديدة:** تظهر أوقات المنافسة الحادة، وتطلعات واحتياجات الزبون وحاجة المنظمات الماسة إلى نهج جديد لتصميم خدمات جديدة وتقديمها لتلبية تلك الاحتياجات، كما أن صناعة الخدمة الجديدة أصبح أمر معقد، بسبب تغيير طابع صناعة الخدمات لتصبح أكثر توجها نحو إشراك الزبائن في تطوير وصناعة الخدمة والعلاقة المتبادلة ما بين الزبون والمنظمة المصنعة للخدمات.

3. **الموارد التنظيمية والمادية:** تعتمد قدرة المنظمة على تطوير إستراتيجية قادرة على خلق قيمة والتفوق على منافسيها والاستمرار في تحقيق هذا التفوق على مقدراتها الجوهرية، ومنها الموارد التنظيمية والمادية

¹ - مصطفى عطا خالدية، فخري عبادي علي، المقدرات الجوهرية وتأثيرها في الريادة الاستراتيجية دراسة مقارنة بين شركة زين العراق وآسيا للاتصالات المتنقلة، مجلة دنانير، العدد 21، د. س، ص ص: 382-384.

التي تمتلكها والمتمثلة بالابتكارات المتميزة وهيكل وثقافة المنظمة وتفوقها في مجالها الوظيفي كالإنتاج والتسويق، كما أن الموارد التنظيمية والمادية تمثل المهارات والخصائص التي من شأنها أن تكسب المنظمة ميزة تنافسية متمثلة بمهارات فريق الإدارة العليا، ورؤى المدير التنفيذي، وتتضمن أيضا الموارد الفريدة والنادرة مثل العلامة التجارية، الحصة السوقية، احتياطات رأس المال.

4. القيادة: تمثل القدرة على التأثير بالآخرين من أجل إنجاز المهام المطلوبة في العمل، كما أنه ينبغي على قادة المنظمة أن يكونوا مؤمنين بضرورة تبني التغيير لصالح المنظمة، وعليه فإن موقف القيادة وعقلها يشكلان جزءا قيما من المقدرات الجوهرية للمنظمة، إذا القيادة نشاط مرتبط بالمجموعة وقدرة المجتمع على تشكيل مستقبله والحفاظ على العمليات الهامة لأجزاء التغيير.

5. الإدارة بالتكنولوجيا: إن الاتجاهات الحديثة للمنظمات في تطبيق تكنولوجيا المعلومات يتطلب من المختصين ليس فقط تعلم مهارات أو معارف، بل دمج وظائف لاستغلال التقنيات المتنوعة كخيار استراتيجي، وتوصف الإدارة التكنولوجية بأنها عملية تشمل التخطيط والتوجيه والرقابة والتنسيق فيما يتعلق بتطوير وتنفيذ المقدرات التكنولوجية من أجل تشكيل وتحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمنظمة.

6. مقدرات التسويق: تعمل منظمة الأعمال على كسب ولاء الزبون ومعرفة توجهاته ورغباته بطريقة استباقية من خلال متابعته والتفاعل معه بسبب تأثيرات العولمة وإفرازاتها على تفضيلات الزبون في اختيار علامة شركة ما لاقتناء المنتجات والخدمات وتوزيعها وفق رغباته وتطلعاته المتجددة، كما أن خطط التسويق وترويج المنتجات والخدمات وتوزيعها هي مهام تتطلب مقدرات تسويقية عالية الأداء.

7. رأس المال البشري: يعد البعد الأكثر أهمية للمقدرات الجوهرية كونه يمثل أحد موارد المنظمة الرئيسية لتحقيق الميزة التنافسية وتوليد الثروة، كما أن المنظمات التي لديها القدرة على استخدام رأس مالها البشري لنقل المعرفة الضمنية بين الأفراد العاملين يكون باستطاعتها مواصلة الابتكار واتباع أساليب جديدة للعمل.

المطلب الرابع: أنواع الكفاءات المحورية

ويمكن تحديد أهم الكفاءات المحورية التي تتمتع بها المنظمة وتستخدمها في أداء العديد من المهام والواجبات المتعلقة بها، بالشكل الذي يساعدها على البقاء والنمو في البيئة التي تعمل فيها وتعزيز الميزة التنافسية الخاصة بها كما يلي:¹

1. الكفاءة المحورية القيادية: تتسم القيادة بصفتين هما ممارسة التأثير على الآخرين، ومساعدة المجموعة على تحقيق الأهداف، وتستطيع المنظمة من خلال مقدرة القيادة تأمين التعاون مع الآخرين في تحقيق الأهداف، وأهم أداء ممكن من قبل الآخرين، كما أن أي مجموعة عمل لا يمكن لها أن تنجز مهامها وواجباتها بنجاح دون قيادة فاعلة، وتعرف القيادة بأنها: "عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة، وتتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على التزامهم، وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم."²

2. الكفاءات المحورية لاتخاذ القرارات وحل المشكلات: اتخاذ القرارات هي عملية اختيار البديل الأفضل من بين البدائل الكثيرة الممكنة لأجل الوصول إلى الهدف وحل المشكلات وانتهاز الفرصة، وهناك العديد من المعايير التي يتم على أساسها اتخاذ القرارات من أهمها: تخفيض التكاليف، وتوفير الوقت، وزيادة حجم الإنتاج... وغيرها، ومن أكثر أنواع اتخاذ القرارات شيوعاً هي القرارات الجماعية التي تحدث داخل الجماعات المتفاعلة، كما تركز على تحديد وتمييز القضايا والمشاكل والفرص، ومقارنة المعلومات من المصادر المختلفة واستخدام الطرق الفعالة لاختيار وجدولة الأعمال.

3. الكفاءات المحورية لإدارة الذات: وتتضمن التكامل الأخلاقي، وتوجيه الذات، وموازنة العمل ومتطلبات الحياة، وتطوير الوعي، أي إدراك الفرد لذاته كموجود طبيعي واجتماعي وروحي، كما ترتبط بمقدرات أساسها قواعد الأخلاق والنزاهة وموازنة العمل والقيادة الشخصية ومرونتها والوعي الذاتي بالتطور.

4. الكفاءات المحورية الإبداعية: الإبداع يمكن عده الوحدة المتكاملة لمجموعة من العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق نتائج جديدة وأصيلة ذات قيمة من قبل الفرد، وتتضمن النظر إلى الظواهر والأشياء والمشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة، ويقوم الفرد بالبحث والاستقصاء والربط بين الأشياء لتقديم أفكار جديدة، وهو إيجاد طرائق جديدة في التفكير والتعلم تغير على نحو رئيس العمليات المنظمة ومخرجاتها.

¹ - غني دحا متاي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، المقدرات الجوهرية للمورد البشري - الاتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال -، دار غيداء للنشر والتوزيع، 2013، ص: 40-41.

² - سلطان المطيري وآخرون، القيادة والتفكير، المذكرة التربوية للترقي للوظائف الإشرافية، وزارة التربية، التوجيه العام للاجتماعيات، الإمارات، 2022، ص: 1.

5. الكفاءات المحورية الأخلاقية: تشير إلى قدرة المورد البشري على معرفة الخطأ والصواب في موقع العمل، وعمل ما هو صواب في الخدمة أو المنتج المقدم أو تجاه ذوي العلاقة أصحاب المصالح، علماً أنه لا يوجد إطار أخلاقي يحيط بتصرفات المورد البشري في حالات المعضلات المعقدة ليوضح ما هو صحيح أو خاطئ، وغالباً ما يؤدي تطبيق المقدرات الأخلاقية في مواقع العمل إلى حساسية من قبل المدراء في أداء أنشطتهم.

6. الكفاءات المحورية للأداء المتميز: تشير إلى مقدرة المورد البشري على تحقيق الأعمال المكونة لوظيفته والكيفية التي يحقق فيها متطلباتها، كما يركز هذا التعريف على سلوك الموارد البشرية في أداء وظائفها مثل التضحية، الأمانة، الثقة بالنفس... إلخ، ومن جهة أخرى عرف بأنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة، وتعد مقدرة أداء المتميز هدفاً يبنى عليه العديد من القرارات الإدارية التي تساهم في بلوغ المنظمة لغاياتها سواء ما يتعلق منها بالمورد البشري ذاته وحياته الوظيفية أو بالمنظمة أو المجتمع بصورة عامة.

المبحث الثالث: أساسيات حول الكفاءات المحورية

تشمل الكفاءات المحورية مجموعة المعارف والمهارات والقدرة العالية المتاحة في مختلف مستويات التنظيم، ولا شك أن الكفاءات المحورية اليوم أصبحت تشكل الميزة التنافسية الأكثر تحقيق لهذه الميزة بين المنظمات، وتنتمي استراتيجية الكفاءات إلى استراتيجية الموارد البشرية في المنظمة، وهو ما جعل الكفاءات المحورية هي المرجع في توصيف الوظائف وتصميم هياكل المنظمات.

وعليه سيتم تقسيم هذا المبحث إلى:

- **المطلب الأول:** بناء الكفاءات المحورية ونظرياتها؛
- **المطلب الثاني:** مداخل تطوير الكفاءات المحورية؛
- **المطلب الثالث:** تنمية الكفاءات المحورية؛
- **المطلب الرابع:** مراحل الكفاءات المحورية.

المطلب الأول: بناء الكفاءات المحورية ونظرياتها

تبنى الكفاءات المحورية من مصدرين أساسيين في المنظمة وهما: الموارد والقدرات، كما أن لها نظريات تقسمها وتنظمها، وسيتم توضيح أسس بنائها ونظرياتها فيما يلي:

أولاً: بناء الكفاءات المحورية

تنشأ الكفاءات من مصدرين مهمين هما: الموارد والقدرات فإذا كانت الموارد البشرية هي أحد المصادر الأساسية لموارد المنظمة، فإن المكون الثاني للكفاءات المحورية هو القدرات ويتم على مكانة خاصة للمورد البشري في الأثر الناجم عن تلك القدرات، وعليه فإن عملية بناء الكفاءات المحورية تتم على أساس القدرات التنظيمية التالية:¹

- الرؤية المشتركة:

تعكس الرؤية المشتركة صورة ما تريد أن تكون عليه المنظمة في المستقبل، والرؤية الفاعلة هي محصلة قيام الإدارة العليا باشتراك عدد واسع من العاملين في صياغة وتطوير الرؤية المستقبلية، ومن خلال هذه المشاركة تستطيع المنظمة تنسيق وتوحيد الآراء المختلفة للعاملين، باتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

¹ - جودي أمينة منصورى كمال، مرجع سابق، ص، ص: 301-302.

- التعاون أو العمل الجماعي:

يعني العمل الجماعي وجود مجموعة من الأفراد هدفهم الأساسي هو الاشتراك في المعلومات واتخاذ قرارات، تساعد كل منهم على تأدية عمله في المجال الخاص به، ويحدث عندما يتعايش أعضاء فريق لدرجة تصل إلى المسؤولية الجماعية لإنجاز الهدف، ولقد أدركت العديد من المنظمات ضرورة العمل بروح الفريق، حتى يصبح العامل بمثابة عضو فعال في جماعة العمل، وعلى سبيل المثال تقضي تويوتا العديد من الساعات في تدريب عاملها على أن يستمتع كل منهم للآخر ويتعاون معه.

- تمكين العاملين:

تولى العديد من المنظمات اهتماما ملحوظا بمواردها البشرية عن طريق تبني مفهوم التمكين، فالتمكين يشير إلى كل ما من شأنه أن يطور مشاركة الفرد وينمي من قدراته ومعرفته، ومن ثم تحقيق ذاته، كما أن تمكين العاملين يعني توفير الحرية للأفراد للقيام بما يريدون القيام به بنجاح بدلا من إعطائهم التعليمات لتنفيذ ذلك، أي أنه المدراء الذين يمكنون العاملين فإنهم يقللون الضوابط والقيود والحدود بالنسبة لهم بدلا من تحضير وتوجيه سلوكهم باستخدام إستراتيجية الدفع، وتقنيات التأثير هنا تكون باستخدام إستراتيجية السحب حيث يركز المدراء على السبل التي يمكن من خلالها تصميم حالة عمل بحيث تنشط وتوفر التشجيع الذاتي للعاملين.

ثانيا: نظرية الكفاءات المحورية

تُقدم نظرية الكفاءات المحورية ضمن إطار المنظور المستند إلى الموارد، ويُعتبر ويرنفيلت أول من استخدم مصطلح 'المنظور المستند إلى الموارد' أو 'Ressonrce Based View'، وهو تيار تفرع إلى عدة مدارس، أبرزها 'R.B.V' الذي أشار إليه سابقاً، ومن أهم رواده بارني وويرنفيلت. يُؤكد هذا التيار على أن جوهر الاستراتيجية يتطلب من المنظمة التركيز على مواردها الداخلية كأساس للثروة بدلاً من التركيز على التحديات الخارجية والمنافسة في السوق، مُعتبراً أن مصادر الميزة التنافسية تكمن في الموارد الداخلية للمنظمة.

أما التيار الثاني ضمن هذه المقاربة، فيُمثله نظرية الكفاءات المحورية التي يقودها براهالاد وهامل، والتي تُعرف الكفاءة على أنها مجموعة من القدرات والتكنولوجيات، مُشددين على أهمية التفريق بين الكفاءات المحورية وغير المحورية، حيث تُعد الكفاءات المحورية جوهرية لأداء المنظمات المتميز وليست مجرد دعم. ويُؤكد هايل وجونير على أن الكفاءات المحورية تتبع من مصادر مهمة هي الموارد المادية والمالية والبشرية والتنظيمية التي تُساهم في خلق القيمة للعملاء.

ويُفرق بارني بين ثلاث فئات للموارد: رأس المال المادي الذي يشمل الإنشاءات والتجهيزات والتكنولوجيا والموقع الجغرافي للمنظمة، ورأس المال البشري الذي يضم التكوين والخبرة والتحكم والذكاء وعلاقات وخبرات المسيرين، وأخيراً رأس المال التنظيمي الذي يشمل الهيكل التنظيمي للمنظمة وعلاقاتها التنظيمية مع المنظمات الأخرى.

وتُشير القدرات إلى مهارات المنظمة في التنسيق بين هذه الموارد واستخدامها بشكل إنتاجي، وتكمن في القواعد التنظيمية والأساليب المعتادة للعمل والإجراءات، فقدرات المنظمة هي نتاج هيكلها التنظيمي وعملياتها ونظم الرقابة، وهي بطبيعتها غير ملموسة ولا تتعلق بالأفراد بقدر ما تتعلق بطريقة تفاعلهم وتعاونهم واتخاذ القرارات ضمن السياق التنظيمي.

الفصل بين الموارد والقدرات يُشكّل عنصراً جوهرياً لإدراك العناصر المؤثرة في تحقيق الكفاءة المحورية. قد تظهر هذه الكفاءة نتيجة لتوافر موارد نادرة ذات قيمة كبيرة والقدرات الضرورية لتوظيفها، وهذه تُمثّل أقوى حالات الكفاءة المحورية، أو من خلال قدرة متميزة على إدارة الموارد حتى وإن كانت عادية، ما دامت المنظمة تحوز على قدرات إدارية فعّالة واستغلال مثالي للموارد لا تمتلكها المنظمات الأخرى. مثال ذلك، الأفضلية التنافسية التي حققتها شركة نوكور للحديد والصلب في أمريكا، التي استندت إلى تكلفة منخفضة في صناعة الصلب دون امتلاك موارد فريدة مقارنةً بمنافسيها، بل بسبب قدرتها الخاصة في إدارة الموارد بكفاءة عالية، وهذا يتجلى في هيكلها التنظيمي وأنظمة الرقابة المطبقة، إضافةً إلى نشر ثقافة الكفاءة عبر جميع طبقات المنظمة.

وبالتالي، فإن الكفاءات المحورية ليست إلا سلسلة متصلة من نقاط القوة والقدرات والمهارات التي تكمل بعضها البعض، مُظهرة بوضوح الأسباب الرئيسية التي تقف وراء الميزة التنافسية للمنظمة.¹

¹ - بحضرة سمالي، أحمد بلالي، الأدوار الإستراتيجية للموارد البشرية في إدارة الكفاءات المحورية، مقارنة نظرية، مجلة البشائر الاقتصادية المجلد الثالث، العدد 2، جوان 2017، ص ص: 183-185.

المطلب الثاني: تنمية الكفاءات المحورية

إن الاهتمام بالكفاءات المحورية يدفع المنظمات إلى السعي لتنميتها، وفيما يلي أهم النقاط الخاصة بتنمية الكفاءات المحورية:

أولاً: مفهوم تنمية الكفاءات المحورية

عرفت تنمية الكفاءات المحورية على أنها:

- **التعريف الأول:** " جهد استثماري يهدف إلى تعزيز المعارف والقدرات لدى الأفراد العاملين، بهدف دعم وتقوية الجوانب الأساسية التي تُشكّل جوهر الكفاءات".¹
 - **التعريف الثاني:** " عملية تعلم مستمرة تُسهم في تطوير المعرفة والمهارات والاتجاهات، إلى جانب عمليات التدريب والتطور، حيث تتميز كل عملية بخصائص وخطوات محددة تُساعد على التنمية الفعّالة للكفاءات".²
 - **التعريف الثالث:** "بناء المهارات وتطور القدرات والارتقاء بالطاقات، وصياغة وتنمية الكفاءات في جوانبها العلمية والسلوكية والعملية".³
 - **التعريف الرابع:** "نظام تعليمي شامل يُسخر القدرات البشرية للمنظمة، يضم خبرات التعلم والتجارب المكتسبة من خلال العمل، بهدف ضمان استمرارية وبقاء المنظمة".⁴
- ومن خلال التعاريف يستنتج أن تنمية الكفاءات المحورية هي عملية تدريب وتطوير القدرات والمهارات لدى الأفراد وسقلها بما يتناسب وأهداف المنظمة، من خلال ما يميز هذه الكفاءات واستغلالها والاستثمار فيها بأسلوب يضمن تحقيق التنمية الفعّالة للكفاءات في المنظمة.

¹ - أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2001، ص: 377.

² - بوحنيه قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2010، ص: 244.

³ - مدحت أبو النصر، ياسين مدحت محمد، التنمية المستدامة، المجموعة العربية للتدريب والنشر القاهرة، 2017، ص: 164.

⁴ - Richard A. Sanson, **Fondation of Human Resource Development**, First edition, Berrett-Koehler, San Francisco 2001, p: 4.

تتميز تنمية الكفاءات المحورية بمجموعة من الخصائص أهمها:¹

- تنمية كفاءات الموارد البشرية عملية إستراتيجية:

تُعتبر تنمية الكفاءات المحورية عملية إستراتيجية تأخذ شكل نظام فرعي متكامل يعمل ضمن إستراتيجية أشمل للمنظمة. تتألف إستراتيجية تنمية الكفاءات من برامج تدريب وتنمية مستمرة تهدف إلى تطوير أداء الجماعة وبناء بنية تحتية من الكفاءات البشرية اللازمة للمنظمة حالياً ومستقبلاً لتعزيز كفاءتها الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية، وتحقيق رضا العملاء الذي يُعد أساس بقاء المنظمة، وكذلك التكيف مع التغيرات البيئية التي تؤثر على نشاط المنظمة على المدى القريب والبعيد، حيث تُسهم هذه التغيرات في الحاجة إلى تعلم واكتساب معارف ومهارات وسلوكيات جديدة ومتنوعة للتعامل معها، وتُساعد المكتسبات الناتجة عن التنمية في تخفيف الضغوط الناجمة عن هذه التغيرات.

- تنمية الكفاءات المحورية عملية تعلم مستمر:

تُعد تنمية الكفاءات المحورية إستراتيجية وعملية منظمة تعتمد على التعلم المستمر، وتستهدف بناء المعارف والمهارات والاتجاهات السلوكية لتطوير وتحسين الأداء الحالي والمستقبلي للمنظمة، والتكيف مع التغيرات الديناميكية للبيئة، مما يُظهر الجهود الجادة لتحقيق التوافق بين خصائص الكفاءات وأعمال المنظمة الحالية والمستقبلية، والسعي لتحسين الأداء بشكل دائم ومستمر.

وتبرز أهمية تنمية الكفاءات المحورية فيما يلي:²

- تعزيز المعارف وتطويرها لدى الكوادر البشرية، وإعدادهم للانخراط في برامج التطوير التي تستهدف إدارة المسار الوظيفي بكفاءة؛
- ملء الثغرات المعرفية وتحفيز المواقف والسلوكيات الإيجابية لدى الأفراد، مما يزيد من ولائهم وانتمائهم للمنظمة؛
- خفض نسبة الغياب وتقليل دوران العمالة، ما يؤدي إلى تحسين إنتاجية المنظمة؛
- تقليل حجم العمالة عبر تأهيل الكوادر لاكتساب مهارات جديدة تمكنهم من شغل وظائف متنوعة وأداء مهام متعددة؛
- توفير فرص الترقية للعاملين وتحسين صورة المنظمة في سوق العمل، بالإضافة إلى ضمان توافر الكفاءات القادرة على مواجهة التحديات في كلاً من البيئتين الداخلية والخارجية.

¹ - عتيقة حرارية، هشام بوخاري، تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة تأصيل نظري، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 6، العدد 8، 2018، ص: 125.

² - حمودي حمير، أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية للمنظمة، دراسة حالة مشفى الإخوة مغلاوي ميله، مجلة اقتصاديات المال والأعمال المجلد 1، العدد 4 ميله، الجزائر 2017، ص ص: 166-167.

ثانياً: أهداف وأبعاد تنمية الكفاءات المحورية

لتنمية الكفاءات المحورية أهداف تسعى لتحقيقها، وأبعاد تحددتها موضحة فيما يلي:

1. أهداف تنمية الكفاءات المحورية

إن الاهتمام بعملية تنمية الكفاءات داخل المنظمة كان الهدف منه هو تحسين المردودية الإنتاجية كما ونوعاً وكذلك بغية الحفاظ على الاستقرار ونجد أن لعملية تنمية الكفاءات مجموعة من الأهداف هي:¹

- تطوير الأداء الشامل للمنظمة عبر تحسين أداء الأفراد.
- غرس روح المبادرة والتعاون بين الأفراد.
- تشجيع الأفراد وتقديم حوافز ذاتية لهم لزيادة إنتاجيتهم.
- استكشاف الكفاءات المخفية والاستفادة منها.
- تحقيق أربع مخرجات رئيسية تقيس فعالية المستقبل الوظيفي، وهي: الأداء، الاتجاهات، الهوية الذاتية، والتكيف. حيث يُعنى الأداء والاتجاهات بالتركيز على الحاضر وإنجاز الأهداف المرجوة، في حين يُعنى التكيف بقدرة الأفراد على التعامل مع متطلبات المستقبل.
- بالتالي، يُعد أي نشاط يُسهم في تحقيق هذه الأهداف جزءاً لا يتجزأ من عملية تنمية الكفاءات، ويلعب دوراً هاماً في خلق قوى عاملة ذات جودة عالية، مستقلة، منتجة، مُلتزمة، وقادرة على التعلم واكتساب المهارات بشكل سريع.²

2. أبعاد تنمية الكفاءات المحورية

وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:³

- البعد الثقافي:

يُساهم ازدياد عدد المتقنين في تطور المجتمع حضارياً، ويُعزز من معرفة الأفراد وتعلقهم بالموروثات الدينية والثقافية واللغوية لوطنهم، ويُرفع من مستوى الوعي العام؛

¹ - ركاب توفيق، إدارة التميز وتنمية كفاءات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد4، العدد8، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2018، ص: 52-53.

² - بلخضر ناصيرة وآخرون، تنمية الموارد البشرية رؤية إستراتيجية لبناء رأس مال فكري وتوظيف المعرفة في الجزائر، مجلة الحقوق الإنسانية، المجلد2، العدد35، جامعة الجلفة، الجزائر، 2018، ص: 72.

³ - مساك أمينة رزق الله سلمى، تنمية الموارد البشرية ودوره في تحقيق التميز الإداري، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية المجلد3، العدد5، جامعة البليدة2، الجزائر، 2016، ص: 308-309.

- البعد الاقتصادي:

تُساعد الكفاءات المحورية في تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية التي تُسهم في تقدم الدولة وتلبية احتياجات المجتمع من السلع والخدمات. كما أن الفرد المؤهل تعليمياً وتدريبياً يُصبح مواطنًا منتجًا يُسهم في تحريك الاقتصاد؛

- البعد العلمي:

يُمكن التعليم من توفير الكوادر العلمية القادرة على البحث والابتكار والاختراع والتطوير، مما يُساهم في تحقيق تقدم تقني وتطور حضاري في مختلف مجالات الحياة؛

- البعد الأمني:

تُساهم العناية بالتعليم والتدريب في خفض نسبة البطالة، والتي تقل مع ارتفاع المستوى التعليمي والتدريبي، مما يُسهم في تحقيق استقرار المجتمع.

ثالثاً: معوقات تنمية الكفاءات المحورية

وتتمثل المعوقات التي تواجه المنظمة عند تنمية كفاءاتها المحورية فيما يلي:¹

1. الكفاءات غير المستغلة:

تمتلك المنظمات كفاءات متعددة قد تكون استراتيجية أو غير ذلك، ومن الضروري أن تُحدد المنظمة الكفاءات التي تُسهم في تحقيق ميزة تنافسية وتُقدم قيمة مضافة للعملاء، وكذلك تلك الكفاءات التي لا تُستغل بشكل كامل أو لا تتوافق مع البيئة الداخلية والخارجية، مما يستلزم التخلي عنها والبحث عن كفاءات جديدة.

قد تجد المنظمات صعوبة في النظرة الموضوعية للكفاءات القائمة واتخاذ قرارات استراتيجية بشأن الاستثمار فيها على المدى القريب والبعيد، وقد تكون الخطوة الأولى هي إدارة ومراجعة الكفاءات المستقبلية مقابل الكفاءات الداخلية الحالية.

¹ - ماجدة يعقوب جودة، تنمية الكفاءات المحورية كمدخل لتدعيم الميزة التنافسية لقطاع الاتصالات المصرية (دراسة ميدانية)، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 22، العدد 3، جامعة بورسعيد، مصر، 2021، ص: 967-968.

2. الطبيعة الديناميكية للكفاءات:

تتسم الكفاءات بطبيعة ديناميكية تجعل بعضها قد يصبح متقادماً بمرور الوقت نتيجة عدم مواكبتها للتطورات التكنولوجية الحديثة أو عدم قدرتها على تطوير كفاءات جديدة، وهو ما يتطلب من المنظمة الوعي بمدى توافق كفاءاتها المحورية لتجنب مشكلة الكفاءات المتقادمة، ويُشدد على أهمية إدارة وتنمية الكفاءات بمرونة وتأنٍ قبل التخلي عن أي كفاءة.

3. تناقض مخزون الكفاءات المحورية بالمنظمة:

تُعد تكلفة استبدال موظف بأخر مرتفعة، خاصة للمنظمات التي تستثمر بكثافة في تنمية وتطوير موظفيها. ويُشير هامل (1990) إلى أن هذا ينطبق بشكل خاص على الوظائف التي تتطلب سنوات لاندماج عضو جديد في الفريق الفني أو التقني ليصبح من الكفاءات المحورية للمنظمة. وتُظهر مقابلات ترك الوظيفة أن التركيز لا ينصب على العوامل المالية بقدر ما ينصب على مضمون العمل، مما يُبرز أهمية تحقيق التوافق بين الكفاءات الفردية والبيئة التنظيمية للاحتفاظ بالموظفين وتحفيزهم.

4. الغموض الاستراتيجي:

تحتاج المنظمات إلى قدرة دقيقة على التنبؤ بالاتجاهات الناشئة في مجال العلم والتكنولوجيا لاختيار وتطوير الكفاءات المحورية. وتُعد الأدوات التخطيطية المتطورة ضرورية لوضع استراتيجيات ابتكارية نكية. ويُعتبر الغموض الاستراتيجي عاملاً يجب أن تتعامل معه المنظمات بشكل منهجي لتنمية كفاءاتها المحورية والاستثمار فيها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

المطلب الثالث: مداخل تطوير الكفاءات المحورية وأساليب تعزيزها

للكفاءات المحورية مداخل لإيجادها وتطويرها، كما أن لها أساليب لتعزيزها كما في الآتي:

أولاً: مداخل تطوير الكفاءات المحورية

يُجمع الباحثون على وجود ثلاثة مداخل رئيسية لإيجاد وتطوير الكفاءات المحورية، وهي كالاتي:¹

1. الإنشاء والتطوير:

يقوم هذا المدخل على استغلال الإمكانيات الداخلية للمنظمة، معتمداً على التدريب والتعلم كركائز أساسية. تسعى الشركات لاستخدام هذه الإمكانيات في بناء الكفاءات، وكلما كانت برامج التطوير أكثر كفاءة وفعالية، كلما كانت المنظمة أكثر نجاحاً في بناء كفاءاتها المحورية.

يُركز هذا المدخل على أهمية التغيير الداخلي وتغيير سلوك المتدربين بالاتجاه المطلوب، ويتطلب:

- نظام حوافز فعال يُشجع على الإبداع ويتسم بالعدالة؛
- مراعاة تنوع القدرات والممارسات والبرامج؛
- نظم معلومات حديثة ومتطورة؛
- تحفيز المدراء ووضعهم تحت ضغوط لتحقيق التطوير؛
- ربط خطوات بناء الكفاءات بمنافع العاملين بشكل متوازن.

ومن مزايا هذا المدخل أن المنظمة التي تتبناه تصبح رائدة في مجالها وتكتسب ميزة تنافسية مستدامة، بينما تكمن صعوباته في الكلفة العالية والوقت الطويل اللازم للتنفيذ، مما يجعله مناسباً بشكل خاص للمنظمات الكبيرة والتمتية.

2. الاحتضان:

يعتمد هذا المدخل على اختيار أفراد يُمكن تحويلهم إلى كفاءات محورية ووضعهم في فريق عمل مستقل لمدة 2-3 سنوات. تتضمن فرق العمل هذه تخصصات متنوعة تجعلها نموذجاً مصغراً للمنظمة، مما يسمح للكفاءة بالنمو في بيئة طبيعية وتصبح ذات قيمة كبيرة داخل المنظمة. بعد فترة الاحتضان،

¹ - علي حسون الطائي، تشخيص الكفايات الجوهرية في المنظمات الحكومية "دراسة مقارنة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 2007، 45، ص ص: 117-118.

تُساهم هذه الكفاءات في تطوير أقسام أخرى بالمنظمة أو يُعاد تشكيل فرق عمل جديدة. تم تطبيق هذا المدخل بنجاح من قبل شركات مثل ساوث ويسترن بيل للتلفونات وبراون آند روت للخدمات الهندسية.

3. الاكتساب:

يهدف هذا المدخل إلى تجاوز التحديات الزمنية للمداخل الأخرى، حيث يسعى المدراء لتقليص الوقت اللازم لتطوير الكفاءات. لنجاحه، يجب على المدراء فهم أنواع الكفاءات المكتسبة المتوفرة لدى المنظمات الأخرى وتحديدها بدقة.

تتم عملية الاكتساب خارجياً بناءً على دراسة دقيقة من المنظمة لتحديد الكفاءات المحورية المراد اكتسابها.

لضمان نجاح مداخل تطوير الكفاءات المحورية، تُعد العناصر التالية ضرورية:

- وصف وظيفي دقيق يعكس الكفاءات الجوهرية المطلوبة؛
- تشكيل توجه جديد يحدد أبعاد الكفاءات المحورية المطلوبة؛
- التغذية العكسية الفعالة التي تُسهم في تطوير الكفاءات المحورية؛
- ربط مهارات الأفراد بالكفاءات المحورية؛
- تنمية التوجه الذاتي والدعم المستهدف لتكوين الكفاءات المحورية؛
- برامج تطوير مهني وتدريب متخصص تهدف إلى تحسين وتعزيز الإسهامات في الكفاءات المحورية.

ثانياً: أساليب تعزيز الكفاءات المحورية

تُعد الكفاءات المحورية للمنظمة كمادة خام تحتاج إلى التنمية والابتكار لتكون مصدراً للتميز، وهذا يتطلب تفعيلها والعناية بها من خلال توفير المستلزمات اللازمة وبيئة عمل مناسبة لتحسين أداء الموارد البشرية. وتتضمن أساليب تعزيز هذه الكفاءات ما يلي:¹

1. فهم الأسلوب والفلسفة الإدارية:

يتمثل في استيعاب سلوك الموارد البشرية باستخدام نظريات متعددة مثل نظرية (X-Y) لدوغلاس وسلم الحاجات لماسلو، والاستفادة من تحفيز الموارد البشرية للعمل بما يتوافق مع حاجاتهم الذاتية؛

¹ - غني دحام، حسين وليد، مرجع سابق، ص ص: 74-76.

2. تشجيع التفكير بالشراكة في العمل:

تسعى المنظمة لتحقيق أداء متميز وتحويل العاملين إلى رصيد مهم لها، وذلك بجعلهم يشعرون ويمارسون العمل كمالكين أو شركاء في المنظمة، مما يحفزهم على الاهتمام بتطوير المنظمة؛

3. ربط الحوافز بالأداء:

يتضمن ستة خطوات لتحفيز الموارد البشرية نحو الأداء المتميز، منها:

- تطوير الموارد البشرية عبر التدريب والتعليم؛
- تحديد معايير واضحة للعمل؛
- توضيح مسؤوليات الموارد البشرية؛
- دعم الموارد البشرية للوصول إلى مستويات أعلى؛
- توثيق المعلومات المتعلقة بالأداء؛
- المتابعة الدورية للأداء.

4. تحفيز الكفاءات البشرية على تحمل المسؤولية:

يتم ذلك من خلال تمكين الكفاءات البشرية من تحمل المسؤولية لإنجاز مهام محددة وتفويضهم السلطة لإنجاز العمل بطريقتهم الخاصة، مع تشجيعهم على الشعور بالقوة والثقة بالنفس؛

5. تجنب العوامل المحبطة للتحفيز:

تتحمل إدارة المنظمة مسؤولية تجاه مواردها البشرية بغرس الثقة في نفوسهم وتجنب العوامل التي قد تحبط من حماسهم للعمل.

المطلب الرابع: مراحل إدارة الكفاءات المحورية

من أجل الوصول إلى الأهداف المرغوبة من الكفاءات لابد من تخطيط واكتساب واستخدام وتقييم وتنمية الكفاءات، وتتمثل مراحل إدارة الكفاءات في العناصر التالية الموضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم 5: مراحل إدارة الكفاءات المحورية



المصدر: قتيبة خليفة بني عامر، دور الكفايات الجوهرية للعاملين في تحسين الأداء المؤسسي في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2017، ص: 23.

ومنه مراحل الكفاءات المحورية هي:¹

- **تخطيط الكفاءات:** يتمثل في تقدير الاحتياجات المستقبلية ومقارنتها بالحالة الراهنة للمنظمة، مما يُظهر وجود فجوات في الكفاءات تسعى المنظمة لمملئها. يتضمن ذلك تحديد المناصب التي تُبرز المعارف والمهارات العملية والسلوكيات المطلوبة، وتستخدم المنظمة التخطيط التوقعي للتشغيل والكفاءات.
- **اكتساب الكفاءات:** يشمل جذب أفراد جدد من داخل، أو خارج المنظمة، أو الاستعانة بخدمات استشارية، أو التعاون مع منظمات أخرى.
- **استخدام وتقييم الكفاءات:** هي المرحلة التي تُستثمر فيها الكفاءات المكتسبة، حيث يُقِيم مدى فائدة جهود التدريب والتعلم، ويتم ذلك من خلال تقييم الأنشطة والمهام المنجزة، وتحديد وإظهار النواقص في المهارات لمناصب وأشخاص محددين، مما يُساعد في توجيه مرحلة تخطيط الكفاءات.

¹ - قتيبة خليفة بني عامر، دور الكفايات الجوهرية للعاملين في تحسين الأداء المؤسسي في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2017، ص: 23-24.

- تنمية الكفاءات: تُعرف بأنها كل عملية تُسفر عن التعلم، والتعلم يُعرف بأنه العمليات التي تُحدث تغييراً في واحد أو أكثر من الجوانب التالية: المعرفة، المعرفة العملية، السلوكيات، وتتم هذه العملية أثناء أداء المهام.

خلاصة

من خلال هذا الفصل تم التعرف على الكفاءات التي تعبّر على القدرات والموارد وكيفية إدارتها وتنميتها والمحافظة عليها، كما تم التعرف على أنواع الكفاءات وتحديد الكفاءات المحورية، التي تعبّر على القدرات والموارد ذات المهارة والميزة الخاصة التي تجعلها حلقة أساسية في أصول المنظمة وإستراتيجيتها الكلية.

كما تم توضيح، دور الكفاءات المحورية في المنظمة، الذي يتجلى في تحقيق الريادة والتميز ومساعدة المنظمة على مواكبة التغيرات البيئية السريعة، بالإضافة إلى أهميتها الجوهرية في تحسين الكفاءات داخل المنظمة من خلال وضع البرامج التدريبية من طرف الكفاءات الجوهرية للكفاءات الأخرى، وتحديد المتطلبات التقنية التي تحتاجها المنظمة لتحسين أدائها.

كما أنّه للحفاظ والاستفادة من الكفاءات المحورية بطريقة فعّالة، على المنظمة أن تقوم بتنميتها، وتعزيزها، وتطويرها بما يسمح لها بإنشاء كفاءات جديدة وتطويرها مع الوقت، وهذا عن طريق توصيل وتبادل المعلومات بين الأعضاء في المنظمة، وعلى المنظمة من جهتها السعي للحفاظ عليها والاستثمار فيها من أجل تطوير مركزها التنافسي وتنمينه وذلك بمختلف أنواع الحوافز المادية والمعنوية.

الفصل الثاني

مدخل نظري لممارسات إدارة الموارد البشرية
الخضراء وأثر الكفاءات المحورية عليها

تمهيد

الأخضر، مفهوم حديث أصبح الهدف الرئيسي للمنظمات لتحقيقه، أصبحت تتنافس فيما بينها أيّ منها أكثر صداقة للبيئة، فأدخلت إضافة إلى الإدارة البيئية الإدارة الخضراء، تعمل على نشر هذا المفهوم كثقافة ووعي لا بد أن يدركه كل من في المنظمة، ولا يقتصر فقط على إدارة أو قسم أو مصلحة واحدة.

إدارة الموارد البشرية الخضراء تعتبر من الأبعاد الرئيسية للإدارة الخضراء، والتي عن طريق ممارساتها الخضراء تساهم في بناء وتحقيق الأهداف الخضراء للمنظمة، وهذه الممارسات متمثلة في التدريب والتطوير الأخضر، التوظيف الأخضر وتقييم الأداء الأخضر، لكن لتفعيل هذه الممارسات بشكل سليم وفعال وجوب وجود كفاءات محورية متخصصة لتفعيل كل ممارسة بمهارة عن طريق قدرتها العالية ومعرفتها العميقة وخبرتها الواسعة، ووعيتها الأخضر بكل ما يخص البيئة.

المبحث الأول: أساسيات حول الإدارة الخضراء

لقد ظهرت حاجة المنظمات إلى تبني الإدارة الخضراء والسياسات والممارسات التي تعمل على تحسين نوعية الحياة لعملائها وموظفيها والمجتمعات التي تعمل فيها والبيئة، من تلك المنظمات التي يكون لأنشطتها تأثيرا سلبيا أكبر برغبة في حل آثار تغير المناخ والمشاكل البيئية الأخرى التي تطرحها عملياتها، ويمكن اشتقاق الإدارة الخضراء من منظورين متعلقين بالمخرجات في شكل منتجات خضراء، وكذلك العمليات أي الإنتاج بمساعدة التقنيات النظيفة.

ومن خلال ما سبق سيتم تقسيم المبحث إلى:

- **المطلب الأول:** مفهوم الإدارة الخضراء؛
- **المطلب الثاني:** أبعاد الإدارة الخضراء؛
- **المطلب الثالث:** ركائز الإدارة الخضراء؛
- **المطلب الرابع:** عوائق تطبيق الإدارة الخضراء.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الخضراء

أولاً: تعريف الإدارة الخضراء

الإدارة الخضراء تدور حول استدامة الأعمال دون المساس بالحاجة المستقبلية، وتعني الاستدامة فيما يتعلق بخطة المنظمة طويل الأجل، مثل الحاجة إلى تعزيز جودة مكان العمل والبيئة الطبيعية، الاستدامة في الإدارة لها تسميات مختلفة وهي التنمية المستدامة، أو استدامة المنظمات والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات، ومصطلح الاستدامة عموماً هو "التطوير الذي يلي الحاضر دون المساس بقدرة جيل المستقبل على تلبية احتياجاتهم الخاصة". والعمل في ثلاث مستويات أي حماية البيئة، النمو الاقتصادي، والمساواة الاجتماعية، تتجمع استدامة المنظمات حول الأشخاص، البيئة والربح، وتسعى إلى تحديد طريقة الموازنة بين هذه العناصر الثلاث.¹

التعريف الأول: "الإدارة الخضراء هي مصطلح جديد نسبياً، وتمثل موقفاً تحاول فيه المنظمة تقليل العمليات التي تضر بالبيئة."²

¹ – Onwudive Uju Jovita, And Other, **Green Management and organizational effectiveness**, strategic journal of business and social science, volume 2, Issue 2, Feb 2019, pp: 2-3.

² – Adam Sulich, The green management, Repository of Wroclaw, University of economics and business, 2022, p: 10045.

التعريف الثاني: "هي احدى الطرق المبتكرة لتقاسم رؤية الاقتصاد الأخضر الحديث، كما أنها فكرة جديدة نسبياً تستند إلى التحول من اللون البني إلى نصادر الطاقة الخضراء والمتجددة، الإدارة الخضراء مطلوبة لسد الفجوة بين الإدارة التي تقدمها الإدارة العامة التي تركز على إدارة الموارد البيئية الطبيعية واللوائح التي أنشأتها المنظمات الخاصة."¹

التعريف الثالث: "تُعد الإدارة الخضراء عملية منهجية وشاملة تستهدف إلزام المؤسسات التجارية بإنتاج وتقديم منتجات، أنشطة، وخدمات - بما في ذلك المفاهيم، المعلومات، والخبرات - بطريقة لا تُسبب ضرراً للمجتمع أو للبيئة الطبيعية."²

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن الإدارة الخضراء عبارة عن ممارسة تقوم بها المنظمات من أجل تحسين أدائها البيئي الداخلي والخارجي، وذلك من خلال التقليل من عمليات الهدر في الطاقة والمواد الأولية والوقاية من التلوث وإدارة أفضل للجوانب البيئية لعمليات المنظمة.

ثانياً: أهمية الإدارة الخضراء

وتبرز أهمية الإدارة الخضراء فيما يلي:³

- تقليل العمليات التي تضر البيئة؛
- تحسين الصحة والعناصر القابلة لإعادة الاستخدام وإعادة التدوير؛
- التقليل من الموارد الخام والمياه والطاقة؛
- تبرز أهميتها على المدى الطويل في تحقيق ما سبق حيث يمكن للمنظمات التركيز على العلامات التجارية المحسنة، وترقيات التكنولوجيا، وانخفاض الطاقة، وانخفاض تكاليف النقل، وفرض رسوم أقل ومعدلات تأمين أقل؛
- إضفاء الصبغة الخضراء على أساليب العمل؛
- خلق بيئات عمل نموذجية وكفؤة وآمنة.

¹ - A. Sulich, and M. Rutkowska, **Factor analysis of the green management in context of Poland regions sustainable development**, in experimental and quantitative methods in contemporary, CMEE, 2020, pp: 143-144

² - رمزي داوود الجعبري، الإدارة الخضراء في قطاع المستشفيات: دراسة حالة مشفى المطع " الاوجستا فكتوريا"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، القدس، 2018، ص: 8

³ - محمد يونس الشرايبي، الإدارة الخضراء والمستهلك الأخضر، مقال على noon not : 2022/06/10، 22:00.

ثالثاً: أهداف الإدارة الخضراء

تتمثل أهداف الإدارة الخضراء في القيام بأنشطة مناسبة للبيئة، وحماية البيئة وتوفير تنمية دائمة في الأهداف والرؤى والوظائف والهيكل التنظيمي، وعمليات الإنتاج والثقافة التنظيمية للمنظمات، يجب على المنظمات أن ترتب أنشطتهم من خلال إيلاء أهمية وإعطاء الأفضلية للتقنيات المستخدمة في الأعمال المناسبة لمبدأ الاستدامة.

هناك أربع أهداف لتبني الإدارة الخضراء وهي:¹

- يجب على المنظمات تحديد ومراقبة آثار أنشطتها على البيئة؛
- يجب على المنظمات إنشاء ونظام إدارة البيئة ويجب أن تشمل السياسات والبرامج والأهداف البيئية؛
- يجب على السلطة العليا العمل على حماية البيئة والاستمرار في التطوير من خلال سياسة البيئة في المنظمة؛
- يجب أن تكون المنظمات على دراية بالمسؤوليات الاجتماعية المتعلقة بالبيئة ويجب أن تدرّب موظفيها على أن يكونوا واعين بالبيئة.

المطلب الثاني: ركائز الإدارة الخضراء

تعتمد الإدارة الخضراء على ركائز مختلفة منها:²

1. تخضير الإدارة: هنا عامل حاسم في إدارة المنظمة من أجل التنمية المستدامة، هو صحة البيئة وسلامتها. في إطار هذا الركيزة، يتم إنشاء نظام متطور للسلامة، كما يتم تطوير إستراتيجية، مع مراعاة الأساليب المستخدمة لإنتاج منتجات صديقة للبيئة، وعمليات العمل والتأثير على البيئة الاجتماعية المحيطة. تنطبق أنشطة المنظمة، التي تتم في إطار هذه الركيزة، أيضاً على:

- تطوير برنامج الإدارة الخضراء لتعزيز مفهوم التنمية المستدامة؛
- دعم تنفيذ البرنامج المعتمد، وإجراء تفتيش منهجي، بمشاركة ممثل عن الطاقم ومديري الإدارات الفردية؛
- الترويج للإنتاج من أجل الحصول على منتجات أكثر صداقة للبيئة؛

¹ – AKYAY Uygur and others, **Examining the influence of green management on operation function: case of A business**, Research Journal of business and management, volume 02, Issue 03, 2015, pp: 351–352.

² – Wioletta Skibinska, Iga Kott, **Green management in companies' policies and activities**, International Academi conference proceedings, Vienna, Austria, 2015, pp: 222–223.

- الترويج لهذه المنتجات؛
- القيام بالتفتيش على الأنشطة المنفذة؛
- تحليل ومتابعة الاتجاهات القائمة في مجال حماية البيئة؛
- تبادل المعرفة والتعاون بين مختلف الإدارات داخل منظمة واحدة؛
- تحديد القضايا المتعلقة بالبيئة.

في هذا العمود، يتم وضع ضغط كبير على تنفيذ الأنشطة من أجل الوفاء بقواعد مفهوم التنمية المستدامة.

2. تخضير المنتجات: في هذا الركيزة، تسعى المنظمة إلى تقليل تأثيرها السلبي على البيئة الطبيعية، الناجم عن أنشطتها التي تجريها. الإجراءات غير المباشرة هي الخطوات التي يتم اتخاذها لإنتاج منتجات أكثر صداقة للبيئة، بدءًا من تصميم المنتج وعملية إنتاجه والنقطة التي تصبح فيها نفايات. في هذه الحالة، غالبًا ما تستخدم المؤسسات تحليل برنامج تقييم دورة الحياة والتصميم البيئي. علاوة على ذلك، تعمل الشركة على تطوير إدارة ولوائح سلسلة التوريد البيئية، معنية بالإجراءات المتعلقة بالمواد الخطرة.

3. تخضير العمليات: في هذا الجانب، تركز الشركة على العمليات والمعدات، وتعمل على تطوير التكنولوجيا الخضراء، وتفترض استخدام المواد الخام البديلة، وتقليل النفايات وتحسين كفاءة الطاقة. سيؤدي تقليل كمية النفايات السامة إلى زيادة كمية النفايات التي يمكن إعادة استخدامها، وبفضل تراكم الحرارة المهدورة، ستزيد المنظمة من كفاءتها في استخدام الطاقة وإدارة أفضل لكل وحدة طاقة. الهدف الرئيسي هو تحسين كفاءة استخدام الموارد، من خلال تطوير تقنيات نظيفة، وتقليل المواد وإعادة التدوير، وتقليل الانبعاثات في المياه والأرض والهواء. في الوقت الحالي، من الضروري الحد من انبعاثات غازات الدفيئة المباشرة وغير المباشرة، استجابة للتحديات المناخية الحالية.

4. تخضير أماكن العمل: يتم أخذها لإنشاء مكان عمل، لا يتعرض للتلوث، ويسبب الأمراض، وسيتم القضاء على أخطار الحوادث في العمل. في هذا المحور يتم تنفيذ مجموعة متنوعة من الأنشطة:

- تحويل الوقود المستخدم إلى وقود غاز طبيعي مسال يقلل التلوث؛
- تنفيذ شبكة قياس البيئة الأوتوماتيكية؛
- تقليل كمية مياه العملية ومياه الصرف، من خلال إدخال أدوات لإعادة الاستخدام؛
- إعادة تدوير النفايات العضوية التي يتم فصلها عن النفايات الأخرى عن طريق الفصل الأنبوبي بالإضافة إلى ذلك، يتم إجراء تفتيش العمل للتحقق مما إذا كان مكان العمل به بيئة عفوية ويقوم بنشاط السلامة.

5. تخضير المجتمعات: هذه أنشطة موجهة إلى الخارج وتركز على أقرب بيئة اجتماعية. هناك جهود في مجال المراقبة البيئية الدورية، وإجراء حملات بيئية أو التشبيك مع المجتمع المحلي، في محاولة لإثارة اهتمامهم بالقضايا البيئية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للشركة اتخاذ إجراءات مثل:

- المراقبة الدورية للتغيرات في البيئة؛
- مراقبة جودة المياه الجوفية للتحقق من مدى تأثير المخلفات الناتجة عن الشركة على حالتها؛
- اتخاذ إجراءات ملموسة تهدف إلى تحسين البيئة في البيئة المباشرة، مثل زراعة الأشجار أو تنظيف خزانات المياه؛
- إشراك موضوعات أخرى في تنفيذ السياسة البيئية، فقد تكون شركات أخرى، ولكن أيضًا مدارس وفرق الإطفاء على سبيل المثال.

المطلب الثالث: أبعاد الإدارة الخضراء

ويتم تمييز أربعة أبعاد للإدارة الخضراء وهي:

- الاستراتيجية الخضراء؛
- الموارد البشرية الخضراء؛
- الإنتاجية الخضراء؛
- التسويق الأخضر.

أولاً: الاستراتيجية الخضراء

لقد تم انتقاد أساليب الإدارة التقليدية بشدة لأنها تركز على البيئة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، متجاهلة البيئة الطبيعية ومراعاة المخاطر الاقتصادية فقط دون النظر إلى آثارها على الطبيعة، لكن المجتمع أصبح يدرك الواقع الجديد ويركز بشكل كبير على البصمة البيئية للمنظمات، في بعض الحالات يتم فرض الامتثال للظروف البيئية الجديدة من قبل المجموعات الاجتماعية الناشطة المختلفة، بالإضافة إلى ذلك فإن ظهور الحركات البيئية والحماية التشريعية للبيئة الطبيعية جعل من الإلزامي على المنظمات الامتثال للظروف البيئية، والتي كان ينظر إليها في البداية على أنها تكلفة إضافية لإدارة الأعمال وربما تقلل الربحية.

ومع ذلك، فإن الإدارة الخضراء تكتسب أرضية، وقد أدى الاعتراف التدريجي للإدارة الخضراء إلى قيام المنظمات بدمج مبادئ الإدارة الإستراتيجية الخضراء لها، والتي تركز على كيفية النظر إلى

القضايا البيئية ليس فقط على أنها حلفاء ومعارضون، ولكن أيضا باعتبارها شراكات تقود المنظمة إلى الازدهار وضمان قابليتها للحياة من خلال التصرف بشكل استباقي.

ومن خلال ما سبق ذكره تم تعريف الإدارة الاستراتيجية على أنها:

- **التعريف الأول:** "تقليل التأثيرات البيئية دون الإضرار بالأداء الاقتصادي من خلال تنفيذ استراتيجية ابتكارية بإمكانها زيادة الأرباح أو تقليل الكلف".¹

- **التعريف الثاني:** "استراتيجية شاملة ومتكاملة ذات توجيه بيئي، تتطلب توجيه المنظمة برؤية ورسالة وهيكل وثقافة تنظيمية للحفاظ على البيئة، والالتزام بالقوانين البيئية بما يتوافق مع تطبيق الإدارة الخضراء".²

وقد تم تطوير نموذجا للإستراتيجية الخضراء يعتمد على أربعة ركائز وهي:³

1. إدارة الموارد البشرية: التي تشمل على:

- برامج تدريب؛
- سياسات الاتصال المناسبة؛
- المكافآت للموظفين الذين يقترحون إجراءات بيئية أو أفكار جديدة.

2. البناء: والذي يشمل على:

- إدارة النقابات؛
- الاستخدام الرشيد للموارد؛
- إعادة تدوير المنتجات؛
- اختيار الموردين وفقا للمعايير البيئية.

3. حوكمة المنظمات:

- الاستثمار في البحث؛
- الرقابة البيئية وقياس الأنشطة؛
- دمج القضايا البيئية في قيم ورؤية المنظمة.

¹ - سلوان ظافر عبد الله، تأثير عمليات صياغة الإستراتيجية الخضراء في تبني مجالات الإستراتيجية الخضراء على المستوى الوظيفي، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، مجلد 26، عدد 117، 2019، ص: 54.

² - بيان حمدي أزغير، الإدارة الخضراء في الشركات الصناعية في منطقة جنوب الضفة الغربية، رسالة مقدمة ضمن نيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2019، ص: 08

³ - Christina Arfara, Irene Samanta, **The Impact of Green Strategy on Organizations' Relational Capital**, management business research quarterly, 2020, p: 31.

4. التسويق:

- تقليل الأثر البيئي للمنتجات/الخدمات؛
- تنفيذ برامج تثقيفية لمساعدة المستهلكين على اكتساب الوعي البيئي؛
- إبراز الجهود المبذولة في تمرين بيئي استراتيجي.

وهناك عدة أسباب تكمن وراء تبني استراتيجية بيئية خضراء ومنها:¹

1. **سعي المنظمات وراء كسب ميزة تنافسية:** تعي المنظمات اليوم أهمية البيئة كعامل استراتيجي يُضاف إلى جوانب كالتكلفة والجودة والمرونة. تتجلى هذه الميزة التنافسية في:
 - تطوير المنتجات لتصبح صديقة للبيئة وتقليل الآثار السلبية عليها.
 - استهداف شريحة الزبائن الذين يفضلون المنتجات الخضراء.
 - التركيز على استدامة الموارد واستخدام الطاقات المتجددة بدلاً عن الطاقة الكهربائية.
2. **تجنب تهديدات البيئة:** تُقدم البيئة فرصاً للمنظمات لتحقيق مزايا تنافسية، لكنها في الوقت نفسه تُفرض تحديات كالاتزام بالمعايير البيئية الدولية مثل (الأيزو 14000)، والقضايا القانونية، وخطر فقدان الفرصة للدخول إلى الأسواق العالمية.
3. **العمل بمسؤولية:** أصبحت المنظمات أكثر وعياً بالقضايا الاجتماعية والبيئية في المجتمع، وأكثر التزاماً بالصحة والسلامة العامة، وبالمبادرات البيئية، وهذا ما يُعرف بمواطنة المنظمة.

ثانياً: الموارد البشرية الخضراء

إدارة الموارد البشرية الخضراء تُمثل ركناً أساسياً في نطاق إدارة الموارد البشرية وتطبيقاتها، حيث تتعدى حدود الممارسات التقليدية لتشمل تحفيز العاملين بصورة شاملة ضمن منظمات الأعمال. تتجلى هذه الإدارة في سعيها لخفض الانبعاثات الكربونية والتقليل من آثار التلوث، وذلك عبر مجموعة من الإجراءات كالتوظيف الأخضر، وبرامج التدريب والتطوير المستدامة، إلى جانب تقييم أداء يُراعي المعايير البيئية. كما تُولي اهتماماً بالغاً بالكادر البشري المؤهل والخبراء المتخصصين في مجالات البيئة، الذين يتمتعون بالكفاءات والمهارات والمعرفة اللازمة لإحداث التغيير الإيجابي. هؤلاء يُعدون ثروة فكرية وبشرية للمؤسسة، وتحرص إدارة الموارد البشرية الخضراء على استغلال قدراتهم لتقليل الأثر السلبي على البيئة.²

¹ - بيان حمدي أزغير، مرجع سابق، ص ص: 23-24.

² - محمد إحسان السكارنه، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز - إبداع الموارد البشرية متغير معدل - دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان، رسالة مقدمة ضمن نيل درجة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2017، ص ص: 2-3.

وفي المبحث الثاني سيتم التطرق لموضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء بالتفصيل.

ثالثاً: الإنتاجية الخضراء

تهدف الإنتاجية الخضراء إلى منع التلوث من المصدر على عكس من وضع الحلول، وأن تتماشى مع مفهوم التنمية المستدامة والذي يحاول القضاء نهائياً على التلوث لمنفعة الأجيال القادمة، إذ حدد برنامج الأمم المتحدة (UNEP) الإنتاج الأخضر أنه التطبيق المستمر لإستراتيجية وقائية بيئية متكاملة في العمليات والمنتجات وخدمات معالجة أسباب التلوث بهدف الزيادة من نجاعتها البيئية والحد من أخطارها على الإنسان والبيئة.¹

وتعرف الإنتاجية الخضراء على أنها الطريقة التي تمكن المنظمة سواء كانت كبيرة أو صغيرة من فهم ما يجب أن تتصرفه حيال التأثيرات على البيئة والتي تسبب التقليل من كفاءة المنظمة وإضافة الكلف، والحد من إنتاجيتها.²

كما تعرف أيضاً على أنها إستراتيجية تشمل مجموعة من الأدوات التكنولوجية والتقنيات الخاصة والنظم الإدارية، التي تقوم المنظمة بتطبيقها للحصول على منتج أو سلعة أو خدمة صديقة للبيئة.³

تكتسب الإنتاجية الخضراء وأهميتها عبر تكامل إستراتيجيتين ضرورتين، هما الإنتاجية وحماية البيئة، لذلك فعلمية تطوير الإنتاجية وتحسينها باستمرار ينعكس نتائجها وبصورة واضحة وجلية على حماية البيئة وعدم الإضرار بها، والتي تؤدي بدورها إلى تحقيق التنمية المستدامة، وأهم هذه المنافع المستفادة من تطبيق الإنتاجية الخضراء، هي:

- خفض التكلفة الناجمة من عملية الإنتاج؛
- تحسين ظروف العمل؛
- السعي إلى رضا الأفراد العاملين؛
- العمل على تحسين صورة المنظمة لدى الجميع والناجمة عن المسؤولية الوطنية؛

¹ - فضيلة سلمان داوود، عائشة حمودي هاشم، إستراتيجية الإنتاج الرشيق وفق معايير الإنتاجية الخضراء: دراسة استطلاعية في مصفى الدور، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 4، العدد 2، 2017، ص: 336.

² - Hira Kawacho, and others, **An Approach to sustainable development**, presented to world summit on sustainable development, by the Asian productivity organization, 2002, p: 14.

³ - Goh, Z, Zailani, S, **Green supply chain initiatives: investigating on the barriers in the cintesct of SMEs in Malaysia**, International business management, Vol 4, Issue 1 , p: 20.

- السعي إلى استخدام أفضل لفرق العمل، وتحقيق التحسين بشكل واضح ومستمر على المستوى الاجتماعي.

تطبق الإنتاجية الخضراء في المجالات التالية:

1. العمليات الإنتاجية: الحفاظ على المواد الأولية والطاقة، عن طريق تغادي المواد الأولية السامة والتخفيض في كمية كافة الإصدارات والنفايات وسموميتها؛
2. الخدمات: شمول الاهتمام بالبيئة في تصميم الخدمات وتقديمها؛
3. المنتجات: وذلك بواسطة الحد من التأثيرات السلبية خلال دورة حياة منتج معين، بدءا باستخراج المادة الأولية وانتهاء بالتخلص منه بصفة نهائية.

رابعاً: التسويق الأخضر

يصعب تقديم تعريف موحد للتسويق الأخضر، فلحد الآن لا يوجد تعريف متفق عليه عالمياً، فحتى الأسماء التي تشير إليه مختلفة فمنهم من يستخدم مصطلح التسويق الأخضر، ومنهم من أطلق عليه مصطلح التسويق المستدام، التسويق البيئي، التسويق المسؤول وحتى التسويق الأيكولوجي، فهذا التنوع في التسميات صاحبت تنوع في التعاريف ومنها:

- **التعريف الأول:** "عملية بيع المنتجات أو الخدمات والتي تتسم في كونها صديقة للبيئة".¹
- **التعريف الثاني:** "أحد المؤشرات لعملية الاستدامة البيئية لأن عملية الاستدامة هي عملية اجتماعية معقدة، لحل وإزالة التنافر بين المؤسسة والزبائن".²
- **التعريف الثالث:** "عملية منهجية شاملة تستهدف توجيه تفضيلات العملاء نحو المنتجات الصديقة للبيئة، وتشجيعهم على تغيير نمط استهلاكهم ليتوافق مع المعايير البيئية. يُركز هذا النوع من التسويق على تطوير وتقديم منتجات تلبي هذه التوجهات، بما يضمن في النهاية حماية البيئة والمستهلك، وفي الوقت ذاته يحقق أهداف المنظمة المالية".³

ومن خلال ما سبق يمكن القول إن التسويق الأخضر هو تلك الأنشطة المنظمة المتكاملة فيما بينها، التي تهدف إلى إشباع حاجات المستهلكين ورغباتهم ضمن عملية اجتماعية بين المنظمة

¹ - ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق الأخضر " تطبيقات، حالات دراسية، دراسات سابقة"، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان 2012، ص: 46.

² - مصطفى يوسف الكافي، فلسفة التسويق الأخضر، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص: 23.

³ - بوردجة رمزي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية وانعكاساتها على صورة المؤسسة من جهة نظر المستهلك، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه اتصال تسويقي، قسم علوم تجارية، جامعة البليدة، 2016، ص: 263.

والمستهلك والبيئة، بما يحقق تنمية أعمال المنظمة واستدامتها على حد سواء والحفاظ على الموارد الطبيعية المحدودة.

وتكمن أهمية التسويق الأخضر فيما يلي:

- تعزيز المسؤولية الاجتماعية؛
- الاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية؛
- يضمن النمو المستدام على المدى الطويل جنباً إلى جنب مع الربحية؛
- يساعد على دخول أسواق جديدة؛
- الحفاظ على التوازن البيئي الأيكولوجي؛
- يقلل من التكاليف على المدى الطويل، عكس الاعتقاد الذي يقول بان التسويق الأخضر يزيد من التكاليف.

ويستند تطبيق وإرساء مفهوم التسويق الأخضر على أربعة أبعاد رئيسية تشمل:¹

1. **إلغاء مفهوم النفايات أو تقليلها:** تحويل نظرنا للنفايات من خلال تصميم وإنتاج سلع تقلل أو تلغي النفايات كلياً، مع التركيز على رفع كفاءة العمليات الإنتاجية لتحقيق هذا الهدف.
2. **إعادة تشكيل مفهوم المنتج:** بما يتوافق مع الالتزامات البيئية، وذلك بالاعتماد على مواد خام غير ضارة بالبيئة والحد من استهلاكها، إضافة إلى ضرورة إعادة تدوير المنتجات بعد انتهاء استخدامها، وخصوصاً المنتجات طويلة الأمد.
3. **وضوح العلاقة بين السعر والتكلفة:** يجب أن يعبر سعر المنتج عن تكلفته الحقيقية، بحيث يشمل القيمة المضافة الناتجة عن كون المنتج صديقاً للبيئة.
4. **جعل التوجه البيئي أمراً مربحاً:** يُعد التسويق الأخضر فرصة سوقية قد تُسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات. وبالأخص في ظل تزايد الوعي البيئي بين المستهلكين وتحولهم نحو الخضرة. كما أن الترويج للتوجهات البيئية من قِبَل الهيئات الرسمية وغير الرسمية يُعزز من جهود التسويق الأخضر، مما يجعل هذا التوجه مربحاً على المدى الطويل.

¹ - زهرة فتحي، قاسي ياسين، التسويق الأخضر كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة "عرض مجموعة من التجارب الدولية"، مجلة الريادة في اقتصاديات الأعمال، المجلد 4، العدد 6، 2018، ص ص: 168، 169.

المطلب الرابع: عوائق تطبيق الإدارة الخضراء

ويمكن تلخيص عوائق تطبيق الإدارة الخضراء فيما يلي:¹

1. غياب الشفافية في الصناعة، فهناك تقليد راسخ من الغموض والسرية الذي يحيط بعالم الأعمال، وقلما تجد شركات تفصح عن أعمالها، وخاصة فيما يتعمق بالأداء البيئي، وهذا يجعل من الصعب بمكان المجتمعات المتأثرة بالصناعة معرفة طبيعة الخطر المعرضة له. وبالتالي يكون ضغطها أقل لإحداث تغيير؛
2. التركيز على الفائدة المتحققة على المدى القصير، وتأثير ذلك على الإحجام عن استثمار يكون زمن الاسترداد فيه طويلاً؛
3. نقص في الوعي العام لدى إدارة الشركات الصناعية، أو على مستوى صنع القرار بمبادئ الإنتاج الأنظف، التي تميزه عن الاستراتيجيات القائمة على أساس معالجة التلوث بعد تولده؛
4. من المحددات الرئيسة التي تؤثر سلباً في انتشار منهج الإنتاج الأنظف عدم توافر المعلومات والخبرات اللازمة، فبالرغم من الإمكانيات والفوائد المتوقعة من تطبيق ذلك المنهج لتحسين المزايا التنافسية للشركات الصناعية، إلا أنه في كثير من الحالات لا يمكن استغلال هذه الفرص بسبب نقص المعلومات؛
5. يعد نقص وعي العاملين من أهم العوائق التي تواجه تطبيق الإنتاج الأنظف في الشركات الصناعية، وذلك يستلزم وضع سياسة داخلية خاصة بكل شركة للتدريب والتوعية طبقاً لحاجة المجتمع؛
6. عدم توفر المعلومات الكافية لدى الجهات الحكومية، قد لا يكون لدى مسؤولي الحكومة معرفة بميزات الإنتاج الأخضر، حيث يمكن اعتبارهم من أهم جماعات الضغط المؤثرة خارج نطاق الصناعة؛
7. عدم فهم وصعوبة التكهن بالتكاليف التي ستحملها الشركة مستقبلاً (مثل تكاليف التخلص من النفايات)؛
8. تفتقر الشركات إلى المعرفة الفنية لتقييم أوجه القصور الموجودة في الشركات القائمة، لتحديد الممارسات التي تهدر الموارد وفرص التطوير؛

¹ - بيان حمدي ازغير، مرجع سابق، ص ص: 51-52.

9. الإحساس بالمخاطرة عند الاستثمار في تعديل العمليات الإنتاجية، حيث قد لا يأتي بالنتائج المرجوة بالنسبة للمنشآت التي تستخدم تكنولوجيا تقليدية؛
10. يعتبر ضعف الإلزام مشكلة في العديد من الدول النامية، فلا بد من وجود القوانين والتشريعات الملزمة التي تساعد على خلق بيئة تشجع الصناعة على الالتزام، وتؤيد المطالب الداعية لاستخدام وسائل الإنتاج الأنظف والأكثر كفاءة لتحقيقه؛
11. نقص أسواق لتصريف المنتجات المصنعة من مواد معاد تدويرها، وبالتالي يجب خلق أسواق لنواتج عملية التدوير، وإعادة استدامة المواد المتخلفة، وذلك بالعمل على استخدام تكنولوجيا تؤدي إلى رفع جودة المخلفات.

المبحث الثاني: عموميات حول إدارة الموارد البشرية الخضراء

أخذ موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء صدى كبير في الآونة الأخيرة لدى المنظمات، إذ أصبحت ممارساتها عاملاً مهماً لها في كل أنحاء العالم، حيث تسعى المنظمات جاهدة لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لمواكبة التغيرات البيئية المتسارعة، وامتلاك ميزة تنافسية تسمح لها بأخذ مركز في السوق.

وعليه تم التطرق في هذا المبحث إلى:

- **المطلب الأول:** ماهية إدارة الموارد البشرية الخضراء،
- **المطلب الثاني:** ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء؛
- **المطلب الثالث:** طرق تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء والتحديات التي تواجهها؛
- **المطلب الرابع:** الجانب الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الخضراء.

المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية الخضراء

أصبح مصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء أكثر انتشاراً في عالم الأعمال، وهذا ما أدى إلى زيادة أهميته لدى المنظمات، وعليه سيتم التطرق في هذا المطلب إلى:

- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية الخضراء؛
- تعريف إدارة الموارد البشرية الخضراء؛
- أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء؛
- أهداف إدارة الموارد البشرية الخضراء؛
- فوائد إدارة الموارد البشرية الخضراء.

أولاً: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية الخضراء

بدأت مسيرة إدارة الموارد البشرية الخضراء بالمؤتمر الدولي الأول للبيئة البشرية في ستوكهولم، يونيو 1972، حيث تم التأكيد على ضرورة الحفاظ على البيئة للأجيال الحاضرة والمستقبلية. ومع تزايد الاهتمام بالتنمية الاقتصادية وسد الفجوات، بحث علماء الإدارة عالمياً في الممارسات التي تعزز أهداف إدارة الموارد البشرية الخضراء، لأهميتها في تحقيق التنافسية البيئية للمنظمات. وقد سلط مؤتمر تغيير المناخ في كندا 1988، الضوء على المسؤولية البيئية.¹

في 1996، قام ويربير بتعريف مصطلح "إدارة الموارد البشرية الخضراء" في كتابه "Greening people: human resource and environment management"، موضحاً التكامل بين الموارد البشرية والإدارة البيئية²

هذا التكامل أسفر عن مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء، حيث يتم دمج أبعاد إدارة الموارد البشرية مثل التوظيف، وإدارة الأداء، والتقييم، والتدريب، والتطوير، والأجور، والمكافآت مع استراتيجية المنظمة البيئية. وهكذا، أصبح "تخصير" هذه الأبعاد جزءاً لا يتجزأ من إستراتيجية إدارة الموارد البشرية التي تسعى لحماية البيئة والحفاظ على التوازن الطبيعي³.

ثانياً: مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء

لقد قدمت تعريف عديدة لإدارة الموارد البشرية الخضراء، وقبل التطرق لهذه التعريف لابد من إعطاء تعريف لإدارة الموارد البشرية.

التعريف الأول: "هي مفهوم علمي واسع للإدارات البشرية المختصة بإدارة الموظفين وإدارة شؤون الموظفين، والعاملين والأفراد وإدارة الأفراد القديمة وتنميتها، وتطويرها إلى دراسات أكاديمية حديثة في إدارة الموارد البشرية لتصبح إدارة موارد بشرية حديثة باعتبارها نظام هام وفعال في الأنظمة الإدارية للمنظمات الاجتماعية والأسرية والتنظيمية والإدارية والإنسانية"⁴

¹ - لمياء محمد جاسم المشهداني، بصير خلف خزعل، ممارسات الموارد البشرية الخضراء وأثرها في تعزيزات القدرات الجوهرية الخضراء، دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام والشعب والوحدات في رئاسة جامعة الموصل، مجلة وجدة للبحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 11، العدد 3، نوفمبر 2020، ص: 275.

² - ليث زهير السكافي، حاكم أحسوني الميالي وآخرون، الروحانية التنظيمية وتأثيرها في الموارد البشرية الخضراء - دراسة استطلاعية لآراء عدد من موظفي معمل إسمنت الكوفة الجديد-، مجلة الكويت للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 26، 2017، ص: 60.

³ - Arulrajah, opatha, H.H.D.N. P, Nawaratne, N.N. J, **Green human resource management practices: A review**, Sri Lankan Journal of Human Resource Management, 5(1) , 2015.

⁴ - محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2012، ص: 13.

التعريف الثاني: " وظيفة إدارية تهتم بجميع سياسات وتطبيقات العناصر البشرية داخل المنظمة، والتي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة وأفرادها والمجتمع، ويتم ذلك من خلال مجموعة من أنشطة وبرامج خاصة بتحليل وظائف المنظمة، ومن ثم تخطيط الموارد البشرية واستقطابها واختيارها وتدريبها وتقييمها وتحفيزها وتطويرها بشكل فعال".¹

ومن خلال ما سبق يمكن القول إن إدارة الموارد البشرية هي إدارة تهتم بجميع شؤون العاملين في المنظمة من سياسات وتطبيقات وقوانين وإجراءات، على شكل نظام فعال تنمية الأفراد فيها وتطويرهم وتدريبهم بما يساعد على تحقيق الأهداف الشاملة للمنظمة والفرد.

وقد تم إعطاء إدارة الموارد البشرية الخضراء عدة تعاريف منها:

- **التعريف الأول:** " تُعرف إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها مجموعة من الأنشطة والسياسات التي تسعى لتطوير وصيانة أنظمة تهدف إلى خلق بيئة عمل خضراء وتحويل العاملين الاعتياديين إلى متبنين للأساليب البيئية، لتحقيق أهداف المنظمة البيئية".²
- **التعريف الثاني:** " هي مجموعة من الممارسات التي تتمحور حول الأشخاص والموجهة نحو تطوير والحفاظ على قدرات القوى العاملة ودوافعها وفرصها للمساهمة في الاستدامة الاقتصادية والبيئية للمنظمة".³
- **التعريف الثالث:** " يُشير مصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى دمج الإدارة البيئية في إدارة الموارد البشرية، حيث تُستخدم سياسات التوظيف، وإدارة الأداء، والتقييم، والتدريب، والتطوير، وعلاقات العمل، والأجور، والمكافآت كأدوات فعّالة لضمان انسجام الموظفين مع استراتيجية المنظمة البيئية".⁴

¹ - محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل، مكتبة العبيكان، الرياض، الطبعة الثانية، 2008، ص: 23.

² - Mishara Pavitra, "Green human resource management: A framework for sustainable organizational development in an emerging economy", International Journal of Organizational Analysis, Vol. 25 Issue: 5, p762-788.

³ - A. Labella-Fernández and J. Martínez-del-Río, **Green human resource management**, Springer Nature Switzerland AG, 2019, p: 01.

⁴ - Rana Zehra Masood, **GREEN HRM: A NEED FOR 21ST CENTURY**, Journal of Emerging Technologies and Innovative Research (JETIR), Volume 5, Issue 6, 2018, p: 357.

- **التعريف الرابع:** "كافة الممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية الصديقة للبيئة والتي تؤدي إلى كفاءة عالية وتقليل التكاليف وعلاوة على ذلك تزيد الترابط ما بين المنظمة والعاملين فيها".¹

من خلال ما سبق من تعريفات فإن إدارة الموارد البشرية الخضراء تشير إلى جميع الأنشطة المعنية بالتطوير والتنفيذ والصيانة المستمرة لنظام يهدف إلى جعل موظفي المنظمة أصدقاء للبيئة، وبالتالي تقديم مساهمة كبيرة في الاستدامة البيئية.

ثالثاً: أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء

تُسهم إدارة الموارد البشرية الخضراء بدور فعّال في الأنشطة المؤيدة للبيئة، من خلال دمج الأفراد في المبادرات الخضراء لتعديل العمليات الحالية، حيث تُساعد ممارسات كإدارة المعرفة ومشاركة العاملين والاختيار والتدريب وتعزيز التنوع والقيادة على تحسين بيئة العمل بالمنظمة. وقد أصبحت إدارة الموارد البشرية الخضراء جزءاً من استراتيجية العمل للمنظمات منذ التسعينيات، وتُعزز أهميتها مبادرة شراكة بين برنامج الأمم المتحدة للبيئة والاتحاد الدولي لنقابات العمال والمنظمة الدولية لأصحاب العمل ومنظمة العمل الدولية، التي تهدف إلى تعزيز الفرص والإنصاف والانتقال العادل نحو اقتصاد أخضر مع توفير وظائف خضراء تُعد أكثر أماناً وتُقدم أجوراً أفضل مقارنةً بالوظائف في القطاعات المماثلة.²

وتتعدد المزايا التي تحققها المنظمة من إدخال مبادئ إدارة الموارد البشرية الخضراء في عملها، ومنها:³

- تعزيز الولاء والاحتفاظ بالعاملين؛
- تحسين صورة المنظمة لدى الشركاء وتلبية توقعات العملاء؛
- جذب أفضل الموظفين إلى المنظمة؛
- تعزيز الإنتاجية المستدامة؛
- تقليل البصمة البيئية للمنظمة؛
- تحسين القدرة التنافسية وزيادة الأداء العام؛
- تحقيق عوائد مستدامة للمستثمرين؛

¹ - مناف عبد المطلب أحمد، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين المنظمة: دراسة استطلاعية لآراء عينة العاملين في مستشفيات مدينة الرمادي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 11، العدد 26، 2019، ص: 423.

² - غني دحام الزبيري، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق المواطنة البيئية: بحث ميداني في الشركة العامة للزيوت النباتية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 89، 2016، ص: 60.

³ - السكارنة محمد إحسان، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على إستراتيجية التمايز إبداع الموارد البشرية متغير معدل -دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان-، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن، عمان، 2017، ص ص: 16-17.

- التجاوب مع التوجهات المجتمعية الحديثة.

رابعاً: أهداف إدارة الموارد البشرية الخضراء

تسعى إدارة الموارد البشرية الخضراء لتحقيق أهداف بيئية واقتصادية للمنظمة، وتشمل تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة، وجذب الموظفين الواعين بأهمية الاستدامة كإنتاج السلع الصديقة للبيئة وإعادة التدوير، مما يعزز من قدرة المنظمة على المنافسة، وفيما يلي شرح للأهداف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية الخضراء:¹

1. المحافظة على البيئة الطبيعية وضمان استدامتها لتلبية حاجات الأجيال الحالية دون الإخلال بقدرات الأجيال القادمة.
2. خفض تكاليف المنظمة من خلال الاستقطاب الإلكتروني، وتقديم المعلومات عبر الإنترنت، وإجراء المؤتمرات عن بُعد، والحد من استخدام الورق وغيرها من الوسائل.
3. العناية بصحة العاملين وتعزيز روحهم المعنوية، ومنع التدخين داخل المكاتب، واستخدام مواد آمنة في العمل، وتوفير الغذاء الصحي في اجتماعات الموارد البشرية.
4. اكتساب ميزة تنافسية من خلال تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات، وتنفيذ ممارسات الموارد البشرية الخضراء كجزء لا يتجزأ من مسؤوليات الشركة.
5. غرس الوعي البيئي لدى العاملين بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وتحسين صورة المنظمة لتصبح صديقة للبيئة وزيادة قدرتها التنافسية.
6. تحفيز الموظفين على الابتكار وتقديم أفكار تدعم الأهداف البيئية للمنظمة، وتشجيعهم على اتخاذ سلوكيات تعزز الأداء الأخضر.

خامساً: متطلبات إدارة الموارد البشرية الخضراء

هناك عدد من الاستراتيجيات الواجب تبنيها من قبل المنظمة إذا ما أرادت التحول إلى منظمة خضراء صديقة للبيئة، وتشمل²:

1. مجموعة المنتجات الخضراء: تضمن إدارة النفايات والتلوث، التصميم المستدام، استبدال الموارد، وإعادة الاستخدام التكراري؛

¹ - سارة عاطف الموجي، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابتكار الأخضر لدى العاملين في شركات سياحية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد 22، العدد 1، 2022، ص: 289-290.

² - مازن صعب سلامة، كفاح عباس محمد، أثر الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التفوق المنظمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في معمل لسمنت كركوك، مجلة العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، المجلد 1، العدد 2، 2022، ص: 693.

2. قوى عاملة خضراء: تشمل استراتيجيات الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية، التوظيف والاحتفاظ بالموظفين، التدريب، التطوير الوظيفي، والتنوع؛
3. بيئة العمل الخضراء: تشمل المواقع العالمية، مكان العمل، النباتات المادية، أماكن العمل الافتراضية، التصريف البيئي، المباني الخضراء، إدارة النفايات والطاقة، والاستخدام الأمثل للطاقة؛
4. نموذج العمل الأخضر: يشمل تطبيق الاستدامة على الأعمال التقليدية، نمذجة العمليات الخضراء على مستوى المنظمة لدمج الممارسات الخضراء والإدارة المستدامة؛
5. مبادئ الإدارة الخضراء والحوكمة تتعلق بمساءلة مجلس الإدارة والإدارة العليا، قياس مستوى الاستدامة والامتثال، الحوافز، والجوانب الأخلاقية.

المطلب الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

في الوقت الحاضر، يبدو أن عددًا كبيرًا من المنظمات تمارس ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في السياق العالمي. سيساهم استكشاف ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء هذه وتوليفها والتي يتم ممارستها والتي ستمارسها الأعمال والمنظمات الأخرى بشكل كبير في مجال إدارة الموارد البشرية أكاديميًا وعمليًا. وفيما يلي أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

أولاً: التوظيف الأخضر

أصبحت القوانين البيئية تحصل على اهتمام كبير وعميق واتساع في عدة دول، ومع تحول العالم لقرية صغيرة وتوسع المنظمات، وحصول الاندماجات الكبرى بين المنظمات العالمية ظهرت الحاجة لأن يكون الموظفين في حالة جاهزية دائمة لمتطلبات الاندماج، والقوانين البيئية الدارجة في دول الاندماج.

بشكل عام، تمتلك المنظمات المعنية بالبيئة إطار عمل للسياسة البيئية الخاصة بها. في تجسيد السياسات البيئية المعمول بها، تحتاج المنظمات إلى قوى عاملة ذات توجه بيئي. عند إنشاء قوى عاملة موجهة نحو البيئة، أمام المنظمات خياران: الأول هو التركيز على التوظيف الأخضر. ثانيًا، توفير الوعي والتعليم والتدريب والتطوير للقوى العاملة الحالية المتعلقة بحماية البيئة. الخيار الأول أكثر استباقية وفعالية من حيث التكلفة من الخيار الثاني. وبالتالي، يعد البحث عن أفضل ممارسات التوظيف الخضراء أمرًا مهمًا للمنظمات. في سياق التوظيف، ما تقعله بعض المنظمات هو دمج السياسات والاستراتيجيات البيئية للمنظمة مع سياسة التوظيف الخاصة بها. يؤكد استطلاع أجراه صندوق الكربون البريطاني أن معظم الموظفين (أكثر من 75%) الذين يفكرون في العمل لدى منظمة معينة يرون أنه من المهم أن يكون لديهم سياسة بيئية نشطة للحد من انبعاثات الكربون.

بالإضافة إلى ذلك، من أجل جذب الأشخاص المهتمين بيئياً للوظائف الشاغرة، تعبر إعلانات الوظائف لبعض المنظمات عن قيم بيئية معينة في إعلانات وظيفتهم، تعبر بعض المنظمات أيضاً عن تفضيلاتها لتعيين مرشحين يتمتعون بالكفاءة والمواقف للمشاركة في مبادرات الإدارة البيئية للمنظمة أيضاً.¹

يجب أن تتضمن إعلانات الوظائف الخضراء معلومات عن السياسات البيئية للمنظمة (على سبيل المثال: المشاركة في تحقيق الأهداف الخضراء). قد يساعد وضع علامة تجارية استباقية للمنظمة على أنها "صاحب عمل صديق للبيئة مفضل" في جذب الموظفين المهتمين بالبيئة، كما أنه تدرك العديد من المنظمات الآن أن بناء سمعة لكونها صاحب عمل صديق للبيئة هو أداة توظيف قوية، وتم درس تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الاستدامة البيئية، وخلصوا إلى أن اختيار الأشخاص المهتمين بالبيئة سيساعد المنظمة على تحقيق أهداف الاستدامة الخاصة بها. في الواقع، يمكن للمنظمات الصديقة للبيئة توظيف المواهب التي يحتاجونها لإجراء مبادرات الإدارة البيئية، والتي تساعدهم في النهاية على تحقيق أهدافهم البيئية.²

ثانياً: التدريب والتطوير الأخضر

التدريب والتطوير من وظائف إدارة الموارد البشرية الأساسية والتي تركز على تطوير مهارات الموظفين ومعارفهم واتجاهاتهم، وليصبح التدريب والتطوير أخضراً لابد من ربطه بالإدارة البيئية، فيتم التركيز على زيادة معرفة ومهارات واتجاهات الموظفين المتعلقة بالإدارة البيئية.

يستلزم النهج البيئي تعزيز وعي العاملين ومهاراتهم ومعرفتهم العملية، ويُعتبر التدريب والتطوير الأخضر عناصر جوهرية في تطبيق الإدارة الخضراء، ويُمثلان آليات رئيسية لدعم استدامة المنظمات. كما يُمكن أن يُسهما في تطوير رأس المال الفكري، ويُعتبر التدريب الأخضر أداة مهمة لتنمية الموارد البشرية وتيسير الانتقال نحو مجتمع مستدام.

يجب أن تشمل عملية تدريب وتطوير العاملين على القضايا الاجتماعية والبيئية على كافة المستويات، وأن تُصبح برامج التوجيه الخضراء للموظفين الجدد جزءاً لا يتجزأ من عملية التدريب

¹ – A.A. Arulrajah, and others, **Green Human Resource Management Practices: A Review**, Sri Lankan Journal of Human Resource Management, vol 5, no 1, 2015, pp: 4-5.

² – Adubor, N.V, and others, **Exploring Green Human Resource Adoption and Corporate Sustainability in Nigerian Manufacturing Industry**, MDPI, 14, 12635, 2022, pp: 2-3.

والتطوير، حيث يُطلعون على الإجراءات الخضراء بما في ذلك توضيح رؤية المنظمة ورسالتها ومبادراتها، مثل تقليل الغازات المسببة للاحتباس الحراري وإنتاج المنتجات الخضراء وغيرها.¹

ويأتي دور وأهمية برامج التدريب الأخضر في أنها تعمل على:²

- تطوير المعارف والمهارات اللازمة للموارد البشرية داخل المنظمات لتنفيذ البرامج البيئية؛
- إطلاع العاملين على سياسات وإجراءات المنظمة وإبراز التأثير البيئي في رؤيتها ورسالتها؛
- تعليم العاملين طرق تقليل النفايات والآثار السلبية على البيئة، والاستخدام الأمثل للطاقة والموارد، وتطبيق التكنولوجيات الصديقة للبيئة، وتشجيعهم على المشاركة في حل المشكلات البيئية؛
- زيادة الوعي والمهارات البيئية للعاملين وتحليل احتياجاتهم التدريبية بما يتوافق مع الجوانب البيئية للمنظمة؛
- توفير المعرفة البيئية من خلال ورش العمل والدورات التدريبية العملية؛
- تحسين المعارف والمهارات البيئية للعاملين وتزويدهم بالخبرات اللازمة، وتأكيد أهمية الإدارة البيئية كجزء من تطورهم الوظيفي والمهني؛
- إعداد العاملين ليكونوا قادة المستقبل، وتقديم دورات تدريبية متنوعة عبر الإنترنت؛
- برامج توجيهية للعاملين الجدد لتعريفهم بالقضايا الاجتماعية والبيئية على جميع المستويات التنظيمية؛
- تطوير برامج تدريبية متخصصة في الإدارة البيئية لرفع الوعي البيئي وتعزيز المهارات والخبرات البيئية للعاملين؛
- تدريب شامل لتعزيز مشاركة العاملين ورفع معنوياتهم في مجال الإدارة البيئية.

ثالثاً: تقييم الأداء الأخضر

تعتبر عن الوظيفة المتعلقة بسياسات المنظمة في كيفية قياس معايير ومؤشرات الأداء البيئي المحرزة للعاملين في كافة المستويات الإدارية والحصول على بيانات مفيدة حول الأداء البيئي، وتلعب إدارة تقييم الأداء الأخضر دوراً مهماً للغاية في فعالية عمل الإدارة الخضراء لأنها توجه أداء الموظفين إلى الأداء البيئي الذي تحتاجه المنظمة من خلال إدراج أهداف الإدارة البيئية في نظام تقييم الأداء وبالتالي ضمان الفعالية الحقيقية والبيئية، وتعمل أنظمة إدارة تقييم الأداء عن طريق ربط تقييمات الأداء

¹ - السكارنة محمد إحسان، مرجع سابق، ص: 18.

² - مصطفى ماهر محمد الجمل، إدارة الموارد البشرية الخضراء ومدى الاستفادة منها في ظل فيروس كورونا، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، 2020، ص: 7.

مع وصف الوظائف مع ذكر الأهداف والمهام الخضراء المحددة مما يؤدي إلى تحسين جودة الأداء البيئي.¹

كما تُركز عملية تقييم الأداء الأخضر على قضايا مثل الحوادث البيئية، المسؤوليات البيئية، الاتصالات البيئية والسياسية، ونظام المعلومات الخضراء وعمليات التدقيق. يتم قياس معايير الأداء البيئي في وحدات مختلفة بالمنظمة لإجراء المقارنة والحصول على بيانات مفيدة من المديرين. تغطي هذه المعايير الاستخدام الأمثل للموارد، الحد من النفايات، التدقيق البيئي، وتطوير نظم المعلومات الخضراء.

يجب تطوير نظام إدارة الأداء ليشمل الأهداف الخضراء في مجالات الأداء الرئيسية، ويمكن ترجمتها إلى معايير ومؤشرات السلوك الأخضر الذي يجب أن يُعتبر مقياساً في تقييم أداء الموظفين على جميع المستويات. ينبغي تحديد الأهداف والغايات وإدراج النتائج الخضراء في عمليات التقييم، وتُسهم هذه المساهمات في خلق الوعي بالقضايا البيئية بين الموظفين وتشجيعهم على المشاركة في الأنشطة البيئية وتسهيل إدارة التعلم البيئي.²

رابعاً: التعويضات والمكافآت الخضراء

هي العملية الرئيسية لإدارة الموارد البشرية هي التعويضات والمكافآت والتي من خلالها تتم مكافأة الموظفين على أدائهم، وإن هذه الممارسات للموارد البشرية، كما أن الحوافز يمكن أن تؤثر في اهتمام الموظف بالعمل لأقصى درجة وتحفزه لبذل أقصى الجهود من جانبه لتحقيق أهداف المنظمة. قد تكون التعويضات المكافآت نقدية من خلال تخصيص مبالغ نقدية، أو الحوافز غير النقدية تشمل التفرغ، إجازة خاصة والهدايا للموظفين وأسرهم وبالتالي تمارس المنظمات دور هام في تطوير أنظمة التعويضات التي تربط بين الحوافز والتعويضات المادية والمعنوية والأداء البيئي والاجتماعي، بل وتبتكر طرق وأساليب تحفيزية ضمن نظامها تشمل المقترحات التي يقدمها العاملون لتحسين الأداء البيئي أو الاجتماعي وإجراء المنافسات التشجيعية عبر المسافات بين الوحدات والعاملين لاستخراج الأداء الأفضل.³

¹ - جمانة بشير أبو رمان، عيد الرحمن غسان الصديقي، أثر تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين تطبيق الإدارة البيئية في الطائف، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 38، 2019، ص: 50.

² - محمد فليح حمزة، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة - بحث تطبيقي في مدينة الأمامين الكاظمين (ع) الطيبة، Journal of Economics and Administrative Science، المجلد 25، العدد 112، 2019، ص: 35.

³ - حاكم حميد، كاملي محمد، واقع إدارة الموارد البشرية الخضراء في جامعة سيدي بلعباس دراسة قياسية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 6، العدد 2، 2021، ص: 166.

بهدف تحقيق متطلبات الإدارة الخضراء، يجب أن يعمل نظام التعويض على تحفيز سلوكيات الموظف نحو الأداء الأخضر. يعود ذلك إلى أن المنظمات تستفيد من ممارسات الحد من النفايات. وتعتمد بعض الشركات على إنشاء برامج جوائز تشجع على احترام البيئة، حيث يتم تكريم الموظفين الذين يحققون إنجازات بيئية. بالإضافة إلى ذلك، يتم تقديم مكافآت للموظفين الذين يقدمون اقتراحات تساعد المنظمة على تحسين البيئة وزيادة الربحية.

تُستخدم المكافآت أيضًا في المنظمات ذات التوجهات الخضراء لتعزيز السلوكيات البيئية المرغوبة. يتم تشجيع إعادة تدوير النفايات وتقليلها، وتطوير نظم الإنتاج الأخضر من خلال تحفيز سلوكيات الأداء البيئي. وهنا يظهر الحاجة إلى تصميم نظام حوافز فعال يعتمد على السلوك البيئي للموظف، مع توجيهه للتحفيز والرداع في آن واحد. يمكن أن يشمل هذا النظام التعزيز السلبي، مثل الانتقادات والتحذيرات اللفظية.

وفي سياق ممارسات التعويضات والحوافز، يُمنح مثلاً للموظفين في شركات الساعات والنظارات اليابانية مكافآت نقدية تتراوح بين (300 و500 دولار) لمن يساهمون في البيئة من خلال أنشطة عملهم.¹

خامسا: حفظ الطاقة

يُعدُّ حفظ الطاقة سلوكًا يهدف إلى الحفاظ على الكمية المستهلكة من الطاقة بأنواعها المختلفة. يتم ذلك بهدف الحفاظ على البيئة وتقليل مصاريف استهلاك الوقود. كما يُعزِّز حفظ الطاقة المسؤولية الفردية والجماعية تجاه البيئة.

يُستخدم الاستخدام الفعال للطاقة لتحقيق نفس مستوى الخدمة الطاقوية باستهلاك أقل للطاقة. ويُظهر الحفاظ على الطاقة إمكانيات كبيرة في تحسين البيئة. وهناك العديد من المبادرات حول العالم تشجع على إيقاف أجهزة التكييف والمصابيح قبل مغادرة مكان العمل. بالإضافة إلى ذلك، قامت بعض المكاتب بتنفيذ فكرة تفقد انبعاثات الكربون من سيارات النقل المشتركة.

يُشير المحترفون في مجال الموارد البشرية إلى أن أفضل الممارسات في المنظمات تشمل تشجيع الموظفين على الاحتفاظ بالبيئة. يُشجِّع الموظفون على القيام بأنشطة مثل تصوير الأوراق على الوجهين وبرمجة أجهزة الكمبيوتر للدخول في وضع الخمول بعد فترة من عدم الاستخدام. كما يُشجِّع على استخدام المصابيح الموفرة للطاقة وتنزيل الستائر في الصيف للحفاظ على الطاقة في المكاتب.

¹ - غني دحام الزبيري، مرجع سابق، ص: 65.

الحفاظ على الطاقة في المكاتب يُسهم بشكل إيجابي في البيئة. ومن أجل تحقيق كفاءة أكبر وتوفير خدمات صديقة للبيئة، قامت بعض المكاتب حول العالم بتنفيذ مبادرات للحد من الأثر البيئي. على سبيل المثال، قامت إدارة الموارد البشرية في شركة سكاى البريطانية بحملة لاستخدام 100% من الطاقة المتجددة. يُطلب من الموظفين إيقاف أجهزة الكمبيوتر والتلفاز والأضواء، والاستفادة من الإضاءة الشمسية. وتُشجّع المنظمات البريطانية الأخرى على تشجيع موظفيها على تبادل السيارات وزيادة استخدام وسائل النقل العام.¹

المطلب الثالث: طرق تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء والتحديات التي تواجهها

لتطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمة هناك طرق لإنجاح ذلك كما تواجه تحديات تواجهها فيما يلي يتم ذكر أهمها:

أولاً: طرق تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء

الأساليب الخضراء لإدارة الموارد البشرية لا تحتاج إلى الكثير من النفقات للتنفيذ، وهي تختلف حسب كيفية ممارسة الأعمال التجارية، وفيما يلي بعض الخطوات التي يمكن للمنظمات اتخاذها لبدء في ممارسة هذه الأساليب الخضراء في العمل²:

1. توفير الطاقة من خلال بدء العمل بالمكتب في ساعات الصباح الباكر؛
2. إجراء تدقيق داخلي لسلامة الطاقة والبيئة؛
3. استكشاف الفرص المتاحة لتنفيذ مصادر الطاقة البديلة؛
4. استخدام المصابيح ذات الكفاءة في استهلاك الطاقة؛
5. ترشيد استهلاك المياه - مراقبة المصارف والمراحيض عن التسريبات التي تتسبب في هدر المياه؛
6. الحد من استخدام الورق بالتوجه إلى استخدام التطبيقات والبرمجيات والوسائط الإلكترونية، واستخدام الورق - في حال الحاجة - على الوجهين؛
7. تشغيل أجهزة الحاسوب بعد بضع دقائق من السكون؛
8. تدوير النفايات؛
9. إجراء استطلاعات ميدانية خضراء داخلية؛

¹ - ليث زهير الإسكافي، الروحانية التنظيمية وتأثيرها في الموارد البشرية الخضراء - دراسة استطلاعية لآراء عدد من موظفي معمل الإسمنت الكوفة الجديد، مجلة الكوفة الاقتصادية والإدارية، العدد 26، 2017، ص: 20.

² - أساليب خضراء لإدارة الموارد البشرية، <https://albuthi.com/blog/1253>، 2023/01/17.

10. الحد من السفر - إلا للضرورة- والمشاركة في المؤتمرات والاجتماعات واللقاءات عن بعد بدل من السفر.

كذلك المعنويات المرتفعة للموظفين، ووجود صورة عامة أقوى للمنظمة، وزيادة ثقة المستهلكين والعملاء، وولاء الموظفين والاعتراف بالعلامة التجارية، والمساهمة في زيادة إنتاجية القوى العاملة، والكفاءة، والدافع، والاحتفاظ بالموظفين هي من الميزات القليلة من العديد من المزايا والمنافع التي يمكن أن تحصل عليها المنظمة من خلال تنفيذ وتطوير هذه التقنيات الخضراء لإدارة الموارد البشرية.

ثانياً: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الخضراء

بالرغم من الأهمية الكبيرة لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء للمنظمات بصورة عامة لما تنتج عليها من تبعات إيجابية لها وللمجتمع وعلى رأسها خلق التنمية المستدامة، ولكنها بنفس الوقت تواجه العديد من التحديات والتي يمكن تلخيصها في الآتي:¹

1. إن تدريب وتوظيف الموظفين لممارسات الخضراء قد تواجه مقاومة من قبل بعض الموظفين لعدم تقبلهم لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتزمتهم بالممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية؛
2. إن تنفيذ الممارسات الخضراء يتطلب استثماراً مرتفعاً وقد يحقق عائداً منخفضاً في بادئ الأمر؛
3. من أهم التحديات التي تواجهها الإدارات المختصة في إدارة الموارد البشرية هو إنشاء هيكل عمل أخضر بالإضافة إلى أعداد عمليات تشغيل خضراء، وتوفير الأدوات الخضراء، وخلق التفكير الأخضر لموظفيهم؛
4. هناك صعوبة كبيرة في تقييم الأداء الأخضر للعاملين؛
5. هناك صعوبة كبيرة في التحول من إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى إدارة الموارد البشرية الخضراء في مدة صغيرة.

¹ - مناف عبد المطلب أحمد، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المنظمة: دراسة استطلاعية لآراء عينة عاملين في مستشفيات مدينة الرمادي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 11، العدد 26، 2019، ص: 426.

المطلب الرابع: الجانب الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الخضراء

تلعب الموارد البشرية دوراً حيوياً في جعل المسؤولية البيئية جزءاً من استراتيجيات المنظمة. يتمثل دور مديري الموارد البشرية في خلق الوعي حول إدارة الموارد البشرية الخضراء، والحركة البيئية، واستخدام الموارد الطبيعية. كما يساعدون المنظمة على الحفاظ على البيئة المناسبة والاحتفاظ بالموارد الطبيعية للأجيال القادمة.

ويرتبط التوظيف الأخضر مباشرةً بالاستراتيجيات والمعلومات والمواد والتقنيات التي تساهم في تقليل التأثير البيئي. يتطلب ذلك معرفة، ومهارات، وتدريباً، وخبرة متخصصة في هذه المجالات.

هناك خمس استراتيجيات رئيسية يمكن تطبيق مبادئ الاستراتيجية من خلالها لتحويل المنظمة إلى منظمة خضراء كلياً، وهي على النحو التالي:¹

1. مجموعة المنتجات / الخدمات الخضراء: تشمل إدارة النفايات والتلوث، واستبدال الموارد، والتصميم المستدام، وإعادة الاستخدام التكميلي.
2. القوى العاملة الخضراء: تشمل استراتيجيات الموارد البشرية، والثقافة، والتوظيف والاحتفاظ، والتدريب، وتطوير المسار الوظيفي، والتنوع.
3. مكان العمل الأخضر: يشمل المواقع العالمية، والنباتات المادية، وبيئة العمل، وأماكن العمل الافتراضية، والمباني الخضراء، والتفريغ البيئي، والنفايات والطاقة، والاستخدام الأمثل لمصادر الطاقة.
4. نموذج الوظيفة الخضراء: يشمل الاستدامة المطبقة على الوظائف التقليدية، ونمذجة العملية الخضراء على مستوى المنظمة لدمج الممارسات الخضراء والإدارة المستدامة.
5. مبادئ الإدارة والحوكمة الخضراء: تشمل مساءلة مجلس الإدارة والإدارة العامة، واختبار الاستدامة، والامتثال، والحوافز، والجوانب الأخلاقية.

¹ - رنا خليل التعميري، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء على ريادة الأعمال: دراسة تطبيقية على شركات الأدوية الأردنية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الإسراء، 2021، ص: 27.

المبحث الثالث: تأثير الكفاءات المحورية على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

تعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من أهم ما يجب على المنظمات تطبيقه والعمل به، في ظل بيئة محيطية متغيرة بتسارع نحو المفهوم الأخضر لأكثر حماية وحفاظ على بيئة خالية من التلوث، ولتفعيل هذه الممارسات وجب وجود كفاءات عالية ذو مهارات وقدرات تسمح وتساعد على تسهيل هذا التفعيل، وتعتبر الكفاءات المحورية في المنظمات العامل الرئيسي لتطبيق وتفعيل أي ممارسة من شأنها جعل المنظمة تواكب بيئتها والتغيرات المتسارعة فيها.

وعليه سيتم تقسيم المبحث إلى:

- **المطلب الأول: الكفاءات المحورية الخضراء؛**
- **المطلب الثاني: الكفاءات المحورية الخضراء والتدريب والتطوير الأخضر؛**
- **المطلب الثالث: الكفاءات المحورية الخضراء والتوظيف الأخضر؛**
- **المطلب الرابع: الكفاءات المحورية الخضراء وتقييم الأداء الأخضر.**

المطلب الأول: الكفاءات المحورية الخضراء

لتفعيل المفهوم الأخضر سواء في الاقتصاد أو الإدارة، ضرورة تواجد كفاءات عالية ذو مهارات وقدرات ومعلومات وخبرات بيئية ممتازة تساهم في تفعيل المفهوم وممارساته، تتوجه وتهتم بالبيئة وسلامتها، تقدر وتحترم القوانين المنصوصة وتساعد على تقديم الجديد النافع لهذا المجال.

وعليه جاء مفهوم الكفاءات المحورية الخضراء، وهو مفهوم جديد لم يتطرق له الباحثون كثيرا، لكن له أهمية بالغة في تبني وترسيخ كل ما هو أخضر في الإدارة، وجاءت تعريفات هذا المصطلح بناء على التعريفات المعطاة للكفاءات المحورية إلا أنه تم ربط الكفاءات المحورية الخضراء بالابتكار الأخضر، وأنه طالما هناك هذه الكفاءات الخضراء فهناك جديد في التقنيات الخضراء والمهارات الخضراء والتكنولوجيا الخضراء...، وعليه وجود إبداع أخضر وقيادة خضراء وتقييم أداء أخضر ينعكس بالإيجاب على تفعيل الممارسات الخضراء في المنظمة.

تعرف الكفاءات المحورية الخضراء على أنها:

- **التعريف الأول:** "قدرة الكفاءات على التفاعل مع البيئة المباشرة بطريقة بناءة وتعكس الحماس الهائل".¹

- **التعريف الثاني:** "الصفات والمهارات والمعرفة والقدرات والأنشطة الشخصية التي تهدف إلى تقليل استهلاك الطاقة وحماية النظم البيئية والتنوع البيولوجي أو التقليل من الانبعاثات والنفايات".²

وعليه تعتبر الكفاءات المحورية الخضراء مجموعة المهارات والوعي والمعارف والقدرات البيئية التي تهدف إلى الحفاظ على الطاقة والالتزام بالنظم البيئية والتقليل من التلوث.

وتتميز الكفاءات المحورية الخضراء ما يلي:

1. **الوعي الأخضر:** هو تنمية السلوكيات الفردية الصحيحة الصديقة للبيئة، من أجل المحافظة على البيئة وصحة الفرد والجماعة والمجتمع، وصولاً إلى تعديل وتحسين سلوك الفرد في التعامل مع الوسط المحيط به، ووقف إيذائه للطبيعة، والاستخدام الرشيد للموارد البيئية وعدم الإفراط في استهلاكها.³

2. **المهارات الخضراء:** هي تلك المهارات التي تحقق الاقتصاد الأخضر وهي مطلوبة بشدة في المناطق ذات الطاقة المتجددة ومصارف المياه ونفاياتها والتغيرات المناخية والوقود الأحفوري وغيرها، التي تتطلب التعامل بشكل مختلف مع البيئة لتحقيق استدامة الموارد ومواجهة ما يهدد البيئة من تحديات ومشكلات، ويطلق عليها أحياناً مهارات الاستدامة، وهي تشتمل على مجموعة المعارف والقيم والاتجاهات التي تدعم البيئة وتسهم في تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية المستدامة مثل: استعمال الطاقة المتجددة النظيفة (الشمس والرياح)، إدارة النفايات والمياه، حفظ الطاقة وترشيد استخدامها، الحد من التلوث بكل أنواعه.⁴

3. **المعرفة الخضراء:** تشير المعرفة الخضراء إلى المعرفة المتعلقة بالبيئة، والتي تشمل المفاهيم وعلاقتها بالطبيعة والنظام البيئي حيث يتم الحصول على هذه المعرفة من خلال التعليم أو المراقبة، وهي ما يعرفه الناس عن البيئة، والعلاقات الرئيسية التي تؤدي إلى الجوانب أو التأثيرات البيئية، وتقدير الأنظمة بأكملها والمسؤوليات الجماعية اللازمة للتنمية المستدامة، تشير المعرفة المجردة إلى المعرفة العامة حول

¹ – Clement Cabral, Rajib Lochan Dhan, **Green competencies: construct development and measurement validation**, journal of cleaner production, 2019,

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652619323534>

² – Clement Cabral, Rajib Lochan Dhan, **Green competencies: insights and recommendations from a systematic literature review**, Benchmarking an International Journal, 2020, p: 23.

³ – هبة فؤاد سيد، فاعلية برنامج مقترح في ضوء توجهات الاقتصاد الأخضر لتنمية الوعي البيئي والتفكير الإيجابي لدى الطلاب المعلمين بالشعب الأدبية بكلية التربية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، المجلد 1، العدد 44، 2020، ص: 164.

⁴ – رشيدة الطاهر، تنمية المهارات الخضراء: مدخل لتحقيق مفهوم الاستدامة، مجلة البحث التربوي، المجلد 1، العدد 42، 2022، ص: 61.

المشكلات والمفاهيم البيئية التي يمكن استخدامها لتحديد الحلول، المعرفة الملموسة هي المعرفة التي تؤثر على سلوك الشخص لبدء العمل، المعرفة الموضوعية هي المعرفة الموجودة حول البيئة الطبيعية والمعرفة الذاتية تشير إلى معرفة الفرد بالبيئة الطبيعية.¹

4. **القدرات الخضراء**: هي قدرات الفرد على دمج المعرفة النظرية والخبرة العملية في البيئة الطبيعية لحل التحديات البيئية الحقيقية. قد تكون القدرات الخضراء طبيعية أو مكتسبة، يشير الأول إلى السلوكيات الجوهرية للشخص للمشاركة في الأنشطة لتحقيق الأداء البيئي، ويتم اكتساب الأخير من خلال تحويل السياسات التنظيمية إلى الأنشطة المؤيدة للبيئة بسبب الضغط الاجتماعي. إنه متغير مهم يؤثر على ابتكار إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمة، يمكن المتغير الشخص من فهم دمج الجوانب البيئية في الثقافة التنظيمية من خلال استخدام ممارسات الإدارة البيئية لحل التحديات والانخراط في القيم الشخصية مثل الإيثار والحيوية.²

المطلب الثاني: الكفاءات المحورية الخضراء والتدريب والتطوير الأخضر

لقد تم التطرق فيما سبق للكفاءات المحورية الإبداعية التي تعتبر محور الإبداع في المنظمة، والتي تساعد بدورها في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال خلق القيمة للمنظمة وذلك بزيادة الميزة التنافسية سواء في العمليات أو المنتج، وتكون هذه الكفاءات ذات فاعلية في الإدارة من خلال تلك البرامج التدريبية خاصة، التي تقوم ببرمجتها بناء على خبراتها العالية ومعرفتها العميقة ومهاراتها المميزة وقدراتها المتمكنة، التي تجعل البرامج التدريبية تصب في صلب ما تريد المنظمة زرعه في موظفيها وتغييره لتطويرهم وبالتالي تحقيق ما تصبو إليه.

ولتفعيل ممارسة التدريب والتطوير الأخضر في المنظمة يجب وجود كفاءات إبداعية خضراء، تقوم هذه الأخيرة بخلق الإبداع الأخضر الذي يقوم بتفعيل هذه الممارسة (تغذية عكسية).

ويعرّف الإبداع الأخضر كما يلي:

- **التعريف الأول**: "إن الإبداع الأخضر هو عنصر المنظمة الحاسم الذي يرتبط بشكل مباشر مع إستراتيجية المنظمة الحالية والمستقبلية، كونه يعمل على خلق شيء جديد ذو قيمة عالية، وله تأثير إيجابي على البيئة المحيطة، ويمكن ربطه باستهلاك الوقود وانبعاث الغازات الخطرة والسلامة وإعادة

¹ - Clement Cabral, Rajib Lochan Dhan, **Green competencies: insights and recommendations from a systematic literature review**, Benchmarking An International Journal, 2020, p: 25.

² - op Cit, p : 27.

التدوير وغيرها، وإنه يمثل عملية الحد من كثافة الموارد وتقليل التأثير السلبي على الإنتاج، وخلق قيمة مضافة عن طريق التحسين المستمر.¹

- **التعريف الثاني:** "تطوير أفكار جديدة حول المنتجات الخضراء، أو الخدمات الخضراء، أو العمليات الخضراء، أو الممارسات الخضراء التي يتم الحكم عليها على أنها أصلية وجديدة ومفيدة."²

تبرز أهمية الإبداع الأخضر من خلال ما يهدف إليه في تقليل التأثيرات السلبية على البيئة لوصول المنظمات إلى غرضها الأساس في تحقيق مسؤوليتها الاجتماعية، من خلال إدارتها لدورة الإبداع الأخضر المتمثلة بالاستكشاف وكفاءة عملياته، وتبنيها للإبداع الأخضر كثقافة تنظيمية وتضمينه في استراتيجيات أعمالها، وصولاً إلى تحقيق الأداء البيئي المرغوب، إن الإبداع الأخضر يحقق المنفعة للمجتمع والمنظمة ويحسن الأداء البيئي، كما يلعب لمنظمة دوراً حاسماً في أداء المنظمة البيئي والاجتماعي والاقتصادي، ولذلك يعد أحد المقاييس الأساسية في تحديد أداء المنظمة الكلي.³

وتتجلى أبعاد الإبداع الأخضر فيما يلي:⁴

1. الإبداع المنتجات الخضراء: من خلال إبداع المنتجات يمكن للمنظمات تطوير منتجات صديقة للبيئة عالية الجودة وأمنة، وهذا يميز المنتجات الخضراء من منتجات منافسيها، ويمكنهم من فرض أسعار أعلى على المستهلكين مما يعزز في النهاية هامش ربح منتجاتهم الخضراء، ينظر إلى إبداع المنتجات الخضراء على أنها وسيلة فعالة من حيث التكلفة للمستهلكين والمنتجين على حد سواء، وتعد عملية متعددة الأوجه يتم فيها إبراز ثلاثة أنواع رئيسية من مواد التركيز البيئي والطاقة والتلوث استناداً إلى تأثيرها الرئيسي على البيئة، ويتكون قياس إبداع المنتجات الخضراء من ثلاثة عناصر رئيسية تتعلق بتطوير المنتجات الجديدة، أولاً، يتعين على المنظمة اختيار المواد التي تنتج أقل قدر من التلوث، ثانياً، يتعين على المنظمة استخدام أقل كمية من المواد لتصنيع المنتجات والثالث يتعين على المنظمة أن تتداول بدقة حول ما إذا كان المنتج سهل إعادة التدوير أو إعادة الاستخدام.

¹ - عراك عبود عمير، أحمد ضياء الدين صلاح الدين، الإبداع الأخضر إستراتيجية فاعلة لمواجهة تحديات تحقيق الاستدامة البيئية لمنظمات الأعمال "بحث ميداني حول التحديات التي تواجه المنظمات الخدمية ومنظمة الـ UNDP في محافظة الأنبار"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 1، العدد 19، 2018، ص: 92.

² -QamarudinMaitlo,and others, **Exploring green creativity: the effects of green transformation leadership, green innovation climate and green autonomy**, journal frontiers in psychology, volume 13, 2022, p: 2.

³ - عراك عبود عمير، أحمد ضياء الدين صلاح الدين، مرجع سابق، ص: 93.

⁴ - أسماء حبيب نعمة، سناء عيد الرحيم، تأثير قدرات الاستشراف الاستراتيجي في الإبداع الأخضر - دراسة استطلاعية للشركة العامة للمنتجات الغذائية-، journal of economics and administrative sciences، العدد 27، 2021، ص: 236.

2. **الإبداع في العمليات الخضراء:** يعرف بأنه التعديلات في عمليات وأنظمة التصنيع لإنتاج منتجات صديقة للبيئة، ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأهداف البيئية مثل توفير الطاقة ومنع التلوث وإعادة تدوير النفايات، كما أنها تطبيق الأفكار المبتكرة التي تؤدي إلى تكييف ممارسات المنتج وممارسات الإدارة التي تخلق تأثيرات سلبية أقل أو لا تؤثر على البيئة، تتكون قياسات إبداع العمليات الخضراء من ثلاثة عناصر، أولاً، عملية تصنيع تقلل من انبعاثات المواد الخطرة أو النفايات، ثانياً، عملية تصنيع تقلل من استهلاك المياه والكهرباء والفحم والنفط، وثالثاً عملية تصنيع تقلل من استخدام المواد الخام، فهي تتطلب من المنظمات تعديل عملياتها وأنظمتها الصناعية، وتشمل أنشطة مثل الحد من الانبعاثات والنفايات الخطرة، وإعادة تدوير واستخدام النفايات والانبعاثات، وخفض استهلاك الطاقة والمواد الخام.

3. **الإبداع الإداري:** وعرف أنه قدرة الأفراد العاملين على استخدام أساليب التفكير الحديثة والقدرات الفعلية والذهنية وابتكار طرائق وأساليب جديدة لم يسبق وأن استحدثت، وان تتسم بتحقيق المنفعة العامة، وهو عملية تفكير فردية تجمع المعرفة الرائعة مع العمل الإبداعي، وتلمس مجالات الحياة المختلفة والتعامل مع الواقع والازدهار نحو الأفضل، إلى جانب ذلك الإبداع هو نتيجة رد فعل المتغيرات الذاتية، أو الموضوعية، أو المميزة، أو البيئية، أو السلوكية، التي يقودها أشخاص بارزون.

ومن خلال ما سبق ذكره، يمكن القول أن اكتساب المنظمة للإبداع الأخضر وتطبيق قياساته وأبعاده، يخلق لنا كفاءات محورية خضراء مختصة، تساعد في التغذية العكسية، بمعنى، ما اكتسبته المنظمة من خلال التدريب والتطوير سواء عن طريق البرامج التدريبية أو التقنيات أو التكنولوجيا الخارجية المساعدة على تبنيها الإبداع الأخضر، سوف يساعد المنظمة فيما بعد على كسب كفاءاتها وخاصة الأساسية مهارات وقدرات ومعرفة ووعي أخضر إبداعي، يجعل المنظمة لديها كفاءات داخلية تغنيها على الخارجية في عملية التدريب والتطوير الأخضر، حيث تعمل الكفاءات المحورية الإبداعية الخضراء على تدريب الكفاءات الموجودة وتطويرها ومتابعتها، لنشر المفهوم والوعي الأخضر في المنظمة وتحقيق الأهداف البيئية المنشودة.

أما بالنسبة لكل من الكفاءات المحورية القيادية والكفاءات المحورية للأداء المتميز سيتم التفصيل فيهما في المبحثين التاليين، كما أن لهما دور فعال في تفعيل ممارسة التدريب والتطوير الأخضر.

حيث تعمل الكفاءات المحورية القيادية على اختيار البرامج التدريبية الخضراء الملائمة لتنمية مهارات الموظفين في المنظمة، بما يسمح لهم بمواكبة التغيرات البيئية المحيطة، واختيارها للكفاءات المعنية بالتدريب بعناية لكي تصبح كفاءات خضراء يعتمد عليها في المنظمة، وبما أن الكفاءات المحورية القيادية تكون مختصة في المجال البيئي، فهذا يساعد على التطوير الأخضر المستمر بالمنظمة، ليس

فقط عن طريق الجانب التدريبي، بل من جانب الإجراءات والسياسات الخضراء المتبعة لضمان تحقيق الأهداف البيئية المنشودة.

تعتمد الكفاءات المحورية للأداء المتميز على تفعيل ما تم تدريبه من خلال تلك البرامج، حيث تساعد الكفاءات الخضراء على تطبيق ما تعلمته في حيز الواقع للعمل بطريقة ناجعة تؤدي إلى رفع مستوى الأداء في المنظمة، كما تعمل أيضا على تشجيع الأفكار التي تساعد على التطوير في المجال البيئي، من خلال دراستها ومقارنتها بالوضع الموجودة فيه المنظمة وقدرتها على تبني تلك الأفكار ومن عدة جوانب.

المطلب الثالث: الكفاءات المحورية الخضراء والتوظيف الأخضر

تعتبر وظيفة التوظيف من المهام الأساسية والرئيسية لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، والهدف منها هو تحقيق الانسجام بين خصائص المترشحين ومتطلبات الوظيفة الشاغرة والتوافق بينهما، فعملية التوظيف عملية هامة تقتضي من المنظمة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة والراغبة في العمل.

ويعتبر التوظيف الأخضر تلك العملية التي تقتضي من المنظمة تحديد احتياجاتها الخضراء من القوى العاملة الخضراء والراغبة في العمل الأخضر، ولتحديد هذا يتطلب الأمر كفاءات محورية قيادية لديها وعي أخضر تستطيع من خلاله بناء قيادة خضراء لها القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من جانب التوظيف الأخضر.

وعليه تعرف القيادة الخضراء كما يلي:

- **التعريف الأول:** "القيادة الخضراء تدعو للحلول الإيجابية في مجال الأعمال التجارية، تعتمد الممارسات الناجحة والمستدامة على أساس داخلي وعقلي من وجهات النظر والقيم والقدرات العاطفية والعقلية، تساعد هذه العقلية على إنشاء ممارسات مستدامة وموجهة نحو النمو تساهم في تحقيق الأمن والتنمية على المدى الطويل للجميع."¹
- **التعريف الثاني:** " القيادة الخضراء لا تشير فقط إلى السياسات المؤيدة للبيئة، ولكنها تتعكس أيضًا في سلوك أعضاء المنظمة تجاه السياسات المؤيدة للبيئة. يجب أن يكون القائد الجيد قادرًا على حشد مشاركة الأعضاء في السياسات المؤيدة للبيئة."²

¹ - أسو محمد لطيف صالح، وسام سامي جبار زينل، القيادة الخضراء ودورها في إدارة الموارد البشرية المستدامة - دراسة استطلاعية

لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة كركوك، مجلة الجامعة العراقية، المجلد 1، العدد 51، 2021، ص: 385.

² - KARDOYO Kardoyo, **Influence of the Green Leadership Toward Environmental Policies Support**, Journal of Asian Finance, Economics and Business, Vol 7, No11, 2020, pp: 459-460.

ولعل أهمية القيادة الخضراء تكمن من خلال استخدام سياسات القيادة الخضراء لتعزيز الاستخدام المستدام للموارد داخل مؤسسات الأعمال، وبشكل أعم تعزيز قضية الاستدامة البيئية، وأهميتها تنطوي على عنصرين أساسيين:¹

1. ممارسات القيادة الخضراء صديقة للبيئة؛

2. الحفاظ على رأس المال المعرفي.

وبات مجتمع الأعمال يشهد تحولاً كبيراً من الهيكل المالي التقليدي إلى اقتصاد حديث قائم على القدرة على استعداد لاستكشاف الجوانب الاقتصادية الخضراء من الأعمال، لقد أصبحت القيادة الخضراء إستراتيجية رئيسية للمنظمات المتميزة، وتركز بشكل كبير على الممارسات الخضراء في أنحاء العالم. وتسعى العديد من المنظمات إلى إيجاد حلول للتهديدات البيئية التي تهدد اقتصادنا وطريقة حياتنا، لكن إنشاء ممارسات وسياسات ناجحة ومستدامة والرؤية طويلة المدى التي يتطلبونها أمر معقد، حيث تتشابك التحديات المذكورة أعلاه مع المصالح الخاصة لأولئك الذين يسعون إلى تحرير القوانين التي تتيح استمرار الربح لأنفسهم، الحلول الإيجابية تدعو إلى "القيادة الخضراء" في مجال الأعمال التجارية، تعتمد الممارسات الناجحة والمستدامة على أساس داخلي وعقلية من وجهات النظر، والقيم، والقدرات العاطفية، والعقلية. وتركز القيادة الخضراء على التميز البيئي في عمليات المنظمة الداخلية والمنتجات والخدمات ودعم المجتمع، وكيفية النمو من خلال تنفيذ ممارسات صديقة للبيئة.

ويمكن تحديد أبعاد القيادة الخضراء فيما يلي:²

1. الإدارة المستدامة:

- تشجع المنظمات على التحول من التركيز التقليدي على السيطرة والتمويل والموارد البشرية إلى التركيز على التأثيرات البيئية والاجتماعية؛
- يستخدم قادة الاستدامة مجموعة من المعارف والمهارات للتعامل مع التحديات المعقدة في مجال الأعمال، مثل التنمية المستدامة؛
- يعتمدون على التفكير المنظومي وتحليل الأنظمة لفهم تفاعل العناصر المختلفة داخل المنظمة؛
- يجب أن يكونوا ملمين بالاقتصاد، والتسويق، والمحاسبة، والقانون؛
- يتعاملون مع فرق متنوعة ويتفاعلون مع مختلف الأقسام والمواقع وأصحاب المصلحة.

¹ - صلاح الدين عبد العزيز غنيم، القيادة الخضراء للمدارس - الأدوار والمسؤوليات - التحديات - المقترحات، مجلة الباحث التربوي، القاهرة، مصر، 2022، ص: 23.

² - أسو محمد لطيف صالح، وسام سامي جبار زينل، مرجع سابق، ص: 386-387.

2. المبادرات المستدامة:

- تركز على الجوانب البيئية والاجتماعية في المنظمات؛
- تحقق تأثيرات إيجابية على الاقتصاد والبيئة والمجتمع؛
- تعكس وعياً بتأثير الشركة الإيجابي في البيئة والمجتمع المحيط؛
- تهدف إلى تقليل التأثيرات السلبية لعمليات الشركة؛
- تراعي المقومات الثلاثة للتنمية: المجتمع والبيئة والاقتصاد؛
- تتوافق مع رؤية الدولة لتحقيق مستقبل صديق للبيئة.

3. الإجراءات المستدامة:

- تشمل مجموعة من الأساليب والطرق؛
- تهدف إلى الحفاظ على تكامل المجتمع والفرد والبيئة داخل المنظمات؛
- تشمل صنع المستقبل وتطوير الثقافة وضمان الشفافية؛
- تشجع على الابتكار وتبني أساليب قيادية صديقة للبيئة والمجتمع.

ومن مهام القائد الفعال المساهمة في استقطاب الكفاءات المميزة للمنظمة وتوظيفها، وذلك من خلال الشروط والمتطلبات التي يضعها والتي يجب أن تتوفر في الطرف المستقطب، وبما أن القائد هو كفاءة محورية قيادية فإن مساهمته في عملية التوظيف هامة ورئيسية، وخاصة إذا كان كفاءة قيادية خضراء، له مهام محصورة في الجانب البيئي، وله من الوعي البيئي ما يكفي لتحديد متطلبات المنظمة من اليد العاملة الصديقة للبيئة، وتحديد النقاط الأساسية التي يجب تتوفر ضمن قائمة الشروط الموضوعية في عملية التوظيف الأخضر.

وعليه على المنظمة الرجوع إلى كفاءاتها المحورية القيادية الخضراء عند الشروع في طلب يد عاملة مثقفة بيئياً، لأنها أدري بالمتطلبات والشروط التي يجب أن تكون متوفرة في المترشح لاختياره وتعيينه وتدريبه والاستفادة منه في المجال الأخضر والمساهمة في الاستدامة البيئية.

كما تعمل الكفاءات المحورية للأداء المتميز والإبداعية على إجراء تحسين فائق في الإستراتيجيات والسياسات والإجراءات وأساليب العمل، وذلك لضمان جودة العمل البيئي، ومن بين تلك الإجراءات التي تضمن ذلك عملية التوظيف الأخضر، حيث يتم صياغة نقاط مهمة يجب التقيد بها في عملية التوظيف وشروط محددة يجب أن تكون متوفرة في المترشح.

وتكون هذه النقاط والشروط ضمن المجال البيئي حيث تضمن التقدم الأخضر للمنظمة، بحيث تكون لكل منظمة شروط خاصة حسب ما ينقصها في هذا المجال من جهة وما تريد تعزيزه من جهة

أخرى، ويتم تعيينها بعناية من طرف الكفاءتين بما يضمن تحقيق أداء متميز وإبداعي أخضر تستطيع المنظمة من خلاله الوصول إلى أهدافها البيئية بنجاح.

المطلب الرابع: الكفاءات المحورية الخضراء وتقييم الأداء الأخضر

في ظل المنافسة الشرسة والتغيرات البيئية المتسارعة أدى ذلك إلى جعل المنظمات تتسابق إلى رفع أدائها إلى أعلى ما يكون، لتكون السباق في العملية الريادية واكتساح السوق، وهذا جعلها تسعى إلى تحقيق أداء متميز يضمن بقائها، وعليه عرّف الأداء المتميز كما يلي:

- **التعريف الأول:** "هو أعلى مستوى من مستويات الأداء الذي تنفرد به المنظمة والذي يحقق بناء معرفي تراكمي وشامل يعكس مستوى نجاح المنظمة وقدرتها على التكيف مع البيئة".¹
- **التعريف الثاني:** "هو القدرة على تحقيق الأهداف المخططة بأقل فاقد من الموارد المتاحة والمستهلكة، من خلال تفاعل عاملين أساسيين هما:
- الفعالية المقترنة بتحقيق الأهداف؛
- الكفاءة المقترنة بتدني التكاليف ومطابقة المقاييس".²

وتبرز أهمية الأداء المتميز في:³

1. يساعد المنظمة على وضع المعايير اللازمة لتطوير رسالتها،
2. يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفؤة ووضعها في المواقع المناسبة، وكذلك تحديد العناصر التي تحتاج دعم وتطوير للنهوض بأدائها؛
3. التأكد من تحقيق التنسيق بين مختلف أقسام المنظمة؛
4. تشخيص الأخطاء والانحرافات واتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجتها؛
5. تحقيق الشمولية والعقلانية في عمليتي التخطيط واتخاذ القرار؛
6. خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر؛
7. تحسين المشاركة والمسؤولية الجماعية.

إن بناء أداء متميز يتطلب قيادة فعالة، تتكون من كفاءات محورية تضع الأسس والمعايير، وتوفر مقومات التنفيذ السليم للخطة والبرامج. إذا كانت المنظمة تسعى لتحقيق أداء أخضر متميز،

¹ - علاء فرحان طالب الدعي، علي عبد الأمير عبد الحسين كمونة، بور اللاموسات في تحقيق الأداء المتميز: بحث ميداني في كليات جامعة كربلاء، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 02، العدد 08، 2017، ص: 187.

² - يوسف زدام، أسماء زينة، متطلبات الأداء المتميز في المؤسسات الجزائرية، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد 10، 2017، ص: 256.

³ - علاء فرحان طالب الدعي، علي عبد الأمير عبد الحسين كمونة، مرجع سابق، ص: 188.

فعليةا بناء متطلبات واستراتيجيات وأسس خضراء للأداء البيئي. هذه الكفاءات المحورية تساهم في تحقيق أعلى مستويات الأداء البيئي.

وتقييم أداء الموظفين هو الجانب الأكثر أهمية في الأداء. لذا يجب ربط تقييم الأداء البيئي بالوصف الوظيفي. تقييمات الأداء الفعالة توفر ردود فعل مفيدة للموظفين وتدعم التحسينات المستمرة في النتائج البيئية للمنظمة. في ظل وجود أداء أخضر، يجب وضع أسس ومعايير محددة لتقييم الأداء الأخضر، وتحديدًا بواسطة الكفاءات المحورية للأداء المتميز الأخضر.

لقياس الأداء الأخضر، ينبغي وضع معايير ومؤشرات على جميع المستويات والحصول على بيانات عن أداء المديرين في المجالات البيئية. يجب أيضًا تحديد كيفية قياس معايير الأداء البيئي عبر الوحدات المختلفة في المنظمة. هذه البيانات المفيدة تساعد في اتخاذ القرارات وتحسين الأداء وتحقيق الأهداف البيئية.

وأيضًا، يجب اعتماد مقاييس أو معايير على مستوى المنظمة. هذه المعايير تقيم الحصول على الموارد الصديقة للبيئة، وطريقة استخدامها، واستهلاك الطاقة، ونسبة التلوث، وإدارة النفايات. معايير إدارة الأداء الأخضر تمثل مقدمة ضرورية لتحقيق الأداء الأخضر، مع مراعاة توافرها مع معايير قياس الأداء الوظيفي للموظف ومعايير المنظمة الخاصة بالأداء البيئي.¹

هناك بعض المشكلات التي يتعين استكشاف كيفية الموازنة بينها في تقييم الأداء الأخضر وهي:

1. **تحديد المقاييس:** كيف يمكننا تحديد المقاييس التي تركز على السلوكيات البيئية وتلك التي تركز على النتائج البيئية؟
2. **توزيع المسؤولية:** كيف يمكن توزيع مسؤولية الأداء الأخضر بين الموظفين في مختلف إدارات المنظمة؟
3. **الانتقال من المراقبة إلى التقييم:** كيف يمكننا التحول من استخدام المقاييس لمراقبة الأداء البيئي إلى استخدامها في تقييم أداء الموظفين في تحقيق أهداف الأداء، وتقديم التقدير، وتحديد التعويضات، وتأثير الترقيات الوظيفية.
4. **توصيل المخططات الخضراء ومؤشرات الأداء:** يجب أن يتم تضمين مؤشرات الأداء البيئي والمخططات الخضراء في نظام تقييم الأداء. يتطلب ذلك ربط وصف الوظيفة بالمهام البيئية والأهداف المحددة لتحقيق الأداء الأخضر.

¹ - سناء عمر، إدارة الموارد البشرية الخضراء، مقال على الموقع: [إدارة الموارد البشرية الخضراء \(hrmway.com\)](http://hrmway.com)

5. تقييم أداء الموظفين حول القضايا البيئية: يجب تعديل نظام تقييم الأداء ليشمل أبعادًا جديدة تركز على تقييم أداء الموظفين فيما يتعلق بالحوادث البيئية والمسؤوليات البيئية وتطبيق السياسة البيئية.
6. التواصل والتغذية الراجعة المستمرة: يجب أن يكون التقييم ليس فقط في الوقت المحدد، ولكن أيضًا على مدار السنة. يساعد هذا الممارسة الموظفين على تحسين مهاراتهم وقدراتهم.
7. الكفاءات المحورية وتحقيق الأداء الأخضر: يجب تفعيل ممارسة تقييم الأداء الأخضر من خلال كفاءات محورية متخصصة. يعمل هؤلاء على تحديد الانحرافات في الأداء البيئي وتحقيق الأهداف المسطرة.
8. التغذية العكسية والمستمرة: يجب وضع معايير وبرامج قائمة على تقييم الأداء الأخضر. هذا يساهم في الحفاظ على تحسن مستمر أو تحقيق الأهداف الخضراء المحددة.

خلاصة

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل، تم التعرف على الإدارة الخضراء من خلال أبعادها وركائزها وعوائق تطبيقها، هذه الإدارة التي تعتبر في الوقت الحالي رهانا للمنظمات في تحقيق الميزة وخلق القيمة، كما تم التوسع في أهم بعد فيها وهو إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال التطرق إلى تطورها التاريخي وأهدافها وأهميتها، والتعرف على ممارساتها وطرق تطبيقها والجانب الاستراتيجي لها في المنظمة.

وفي الأخير تم التعرف على كيفية تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء عن طريق الكفاءات المحورية، بحيث تم أولاً التطرق إلى الكفاءات المحورية الخضراء ذات التوجه البيئي والوعي الأخضر، ليتم بعد ذلك تسليط الضوء على تأثير كل من الكفاءات المحورية الإبداعية والكفاءات المحورية القيادية، والكفاءات المحورية للأداء المتميز على التدريب الأخضر والتوظيف الأخضر وتقييم الأداء الأخضر على التوالي.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية حول دور الكفاءات المحورية
في تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية
الخضراء في شركة إسمنت تبسة

تمهيد

بعد التعرض في الجانب النظري إلى الكفاءات المحورية التي تعد مفتاح بوابة الريادة بالنسبة للمنظمات التي تسعى للعالمية، وذلك لما لتتمية هذا العنصر من دور في زيادة سمعة المنظمة، حصتها السوقية، كسب ولاء زبائنهم وأفرادها معاً، إضافة إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء التي تعد محركاً للمنظمات التي تسعى لمواكبة التغيرات البيئية، ودور الكفاءات المحورية في تفعيل ممارساتها، وبالتالي زيادة المعرفة والخبرة والمهارة في جانب المجال البيئي التي تعتبر أهم الأهداف الداخلية التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، وسيتم التطرق في هذا الفصل إلى دراسة تطبيقية عن موضوع البحث في شركة إسمنت تبسة وذلك لأهميتها في القطاع الاقتصادي الوطني، لذا تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- **المبحث الأول:** تقديم شركة إسمنت تبسة؛
- **المبحث الثاني:** دراسة منهجية البحث؛
- **المبحث الثالث:** عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم شركة إسمنت تبسة

شهد الاقتصاد الوطني تحولات وتغيرات مست العديده من المنظمات العمومية، فمنها من تجاوزت واستمرت لتحقيق الأهداف وفرضت وجودها على المستوى الوطني، ومن بينها شركة إسمنت الإسمنت باعتبارها تساهم في قيام هياكل المشاريع التنموية انطلاقا من طبيعة نشاطها المتمثل في منتوجها المتميز على مستوى السوق المحلي، وعليه ستم الدراسة التطبيقية بمصنع الإسمنت "الماء الأبيض" سيتم التطرق في هذا المبحث إلى المطالب التالية:

- **المطلب الأول:** التعريف بشركة إسمنت تبسة؛
- **المطلب الثاني:** الهيكل التنظيمي لشركة إسمنت تبسة؛
- **المطلب الثالث:** عناصر الاستدامة في سياسات شركة إسمنت تبسة.

المطلب الأول: التعريف بشركة إسمنت تبسة

تعتبر شركة الإسمنت من أهم المنظمات العمومية، وهي منظمة مساهمة متفرعة من الإسمنت ومشتقاته بالشرق والغرب والوسط، وتمثل منظمة الإسمنت الشرق ERCE الباعث الأساسي للمشروع المنجز بأحدث التكنولوجيا في نظام التحكم، تأسست بتاريخ 29 نوفمبر 1993 برأس مال قدره 800.000.000 دج تقسم إلى 8000 سهم قيمة كل سهم 100.000 دج.

وابتداء من سنة 1997 أصبحت شركة الإسمنت للشرق ERCE المساهم الوحيد بشرائها لباقي الأسهم من الشركات الأخرى وفي سنة 1998 أصبح رأس مال الشركة يقدر ب: 1.200.000.000 دج وارتفع رأس مالها في سنة 2003 إلى 2.700.000.000 دج.

أنشأت منظمة الإسمنت بولاية تبسة وهي منظمة عمومية اقتصادية صناعية تجارية ونظرا لتوفر الولاية على المواد الأساسية التي تدخل في صناعة الإسمنت واكتساح هذه الأخيرة للأسواق، فقد تم إنجاز المشروع الذي يعد ضمن المخطط الرباعي الرابع (1976-1980) للتنمية والذي دخل حيز التنفيذ سنة 1985 تحت إشراف المنظمة الوطنية لتوزيع مواد البناء (EDIMCO)، لكن في سنة 1988 انتقل ملف هذا المشروع بسبب قربها من الولاية التي سيتم فيها إنشاء هذه الشركة ومنذ تحويل الملف قامت منظمة الإسمنت للشرق بإنشاء الشركة وقد مرت عملية الإنشاء بالمراحل التالية:

- تسوية وتهيئة الأرضية حيث انطلقت الأشغال سنة 1986 وتم إنشاء الفرن في 11 نوفمبر 1994 أما فيما يخص إنجاز المصنع فقد تكفلت به الشركة الدنمركية (F.L.S FREDERIC LOURSON)

(SMIDTH) والتي اهتمت بإنجاز المخطط الكهربائي وكذا قامت بتعيين هندسة متابعة الإنجاز وتوريد الآليات،

- BATIMETL تخصصت في إرسال الهياكل المعدنية،
- COSIDER تخصصت في تجهيزات الأرضية والبناء،
- E.T.U.A.R.T (الجزائرية) تخصصت في التمويل بالماء بقوة ضغط 16 ل/الثانية،
- SONELGAZ (الجزائرية) تكفلت بالغاز الطبيعي عن طريق الخط الإيطالي،
- GAZODUC الكهرباء بقوة ضغط 90 كيلو فولط خط تبسة جبل العنق.

أما فيما يخص العمليات الفرعية فقد أسندت إلى بعض الشركات الولائية وصغار الخواص أما التوزيع للمشروع فيتم كما يلي:

- إمضاء العقد 25 فيفري 1990؛
- وضع التنفيذ 31 أوت 1990؛
- تاريخ الاستلام المؤقت للمصنع والتوقيع في 15 فيفري 1993 وتحقق في ديسمبر 1994؛
- التسليم النهائي للمصنع 15 فيفري 1996 وقد كانت مدة الإنجاز لهذا المشروع 40 شهرا.

وفيما يخص المصنع فهو يقع بالماء الأبيض جنوب ولاية تبسة، ويبعد عنها حوالي 26 كلم بمحاذاة الطريق الوطني رقم 16 على مساحة 46 هكتار التي تعود ملكيتها إلى الدولة والخواص بالإضافة إلى تجهيز المصنع بتنظيم تشغيل آلي ونظام آلي للصيانة، أما المواد التي تدخل في صناعة الإسمنت (المواد الأولية) فهي مواد لا تزيد المسافة الفاصلة بين استخراجها والمصنع عن 10 كلم وتضمن هذه المواد تشغيل المصنع لمدة 100 سنة، أما بالنسبة للإضافات الأخرى فهي خام الحديد الذي يتم جلبه من منجم الوزنة.

مقالع وتجهيزات الماء الأبيض الخاص بمؤسسة الإسمنت - تبسة -

يتكون المصنع من سلسلة إنتاجية حوالي 1600 طن يوميا من مادة الكلنكر، ويقوم بصناعة نوعين من الإسمنت البورتلاندي المركب CPJ42.5، والإسمنت المقاوم للكبريت CRS بطاقة إنتاجية تقدر بـ 525 ألف طن سنويا وتتميز العملية الإنتاجية بأنها صناعات تحويلية باعتبار أن الأمر يتعلق بعمليات التحويل الإنتاجي الناتجة أساسا عن تفاعلات كيميائية بين المواد حتى تتشكل مادة الإسمنت، والمصنع مجهز بتكنولوجيا حديثة ومعدات ونظم المراقبة والتشغيل والصيانة والتسيير، ومجهز بحاسوب إلكتروني يوفر قيادة أوماتيكية، ويتوفر على ثلاث مقالع:¹

1- مقلع الحجر الكلسي: يقع شرق المصنع على بعد ½ كيلومتر، مساحته 230 هكتار ويحتوي على ما قيمته 90 مليون طن من مادة الحجر الكلسي، بإمكانه تموين المصنع لمدة 140 سنة بطاقة تموين قدرها 631.055 طن سنويا.

2- مقلع الرمل الكوارتزي: يقع شمال شرق المصنع على بعد 06 كلم، مساحته 21 هكتار ويحتوي على 09 مليون طن كاحتياطي من مادة الرمل، أي بإمكانه تموين المصنع لمدة 560 سنة بطاقة تموين تقدر بـ: 16.070 طن سنويا.

3- المقلع الطيني: يقع شمال المصنع على بعد 10 كيلومتر، مساحته حوالي 70 هكتار ويحتوي على احتياطي يقدر بـ: 32 مليون طن من الطين أي بإمكانه تموين المصنع لمدة 153 سنة بطاقة تموين قدرها 216.951 طن سنويا.

وتعتبر هذه المقالع مصادر المواد الأساسية لصناعة مادة الإسمنت، أما بالنسبة لمادة الجبس فيتحصل عليه من وحدة منجم جبل العنق ببئر العاتر، أما الحديد الخام فيتحصل على المادة الأولية من وحدة منجم عين الروى بسطيف التابعة لمنظمة فيرفوس FERPHOSS مع العلم أنه يتم شرائها بالتنسيق مع دائرة التموين.

¹ - معلومات مقدمة من إدارة الإنتاج بشركة إسمنت - تبسة -.

ويتوفر مصنع الإسمنت بتبسة على تجهيزات إنتاج موزعة ومتسلسلة ومتماشية وفقا لطبيعة العملية الإنتاجية ومراحلها وتتمثل في:

4- مراكز التكسير والتنقيب: يتوفر المصنع على ثلاث كسارات بطاقة إجمالية متاحة تختلف من كسارة إلى أخرى وهي لتهيئة المادة الأولية حيث:

4-1- الكسارة الأولى: بطاقة 500 طن في الساعة خاصة بمادة الكلس.

4-2- الكسارة الثانية: 350 طن في الساعة خاصة بمادة الطين.

4-3- الكسارة الثالثة: 100 طن في الساعة خاصة بمادتي الحديد والجبس.

بالإضافة إلى:

4-4- الفرن: بطاقة إنتاجية متاحة مقدرة بـ 1600 طن في الساعة لطهي المواد الأولية.

4-5- خلاط المسحوق: بطاقة متاحة 50طن بالساعة لدمج وخط المواد.

4-6- خلاط الكلنكر: بطاقة تقدر بـ 160 طن بالساعة.

4-7- مركز التوزيع: يحتوي على ثلاث حاويات لتعبئة الإسمنت كما يتوفر على خط مخصص لشحن المنتج غير المغلف بطاقة إجمالية 200طن في اليوم، وتمثل نسبة الإسمنت المغلف 65%.

أهداف شركة الإسمنت - تبسة-: تتمثل أهداف شركة الإسمنت فيما يلي:¹

1- الأهداف الاقتصادية: من بينها ما يلي:

- ضمان النوعية والكمية اللازمة من مادة الإسمنت لمقابلة الطلب المحلي عليها؛
- الزيادة في رأس المال وتسديد الديون وشراء استثمارات جديدة لتوفير مناصب شغل جديدة؛
- إنتاج منتج يتصف بالمواصفات الدولية مما يسمح للمنظمة بالمنافسة؛
- تنمية الاقتصاد والسعي لإنشاء مصانع أخرى جديدة؛
- تغطية العجز الجهوي خاصة في مجال الإسمنت والتقليل من استيرادها من الخارج؛
- تحقيق الأرباح والمساهمة في تطور خطوط الإنتاج بتكنولوجيا حديثة.

¹ - معلومات مقدمة من إدارة الموارد البشرية بشركة الإسمنت - تبسة-.

2- الأهداف البيئية والاجتماعية: من بينها ما يلي:

- تدعيم المجهود الوطني في مجال التشغيل وتخفيض معدل البطالة؛
- توفير مادة الإسمنت بأسعار مقبولة مقارنة بالمستوردة مما يساهم في خفض أسعار المنازل إلى حد معين؛
- توزيع جزء من الأرباح على العمال مما يدعم مستواهم المعيشي؛
- المحافظة على البيئة من خلال تجهيز المصنع بمجموعة من المصفاة لمنع وصول المواد والغازات المتطايرة من المداخل إلى المحيط الخارجي للمصنع.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت - تبسة-

أولاً: المديرية العامة

تقوم بالإشراف على إدارة المنظمة ومراجعة سير الأعمال وتنقسم إلى:¹

1-مديرية الوحدة: وتقوم بدورها بالإشراف على:

- تنقلات المشرفين التجاريين؛
- العمال الموجهين للتكوين؛
- عملية الشراء (التنازل) الخاصة بالتجهيزات.

2- مديرية المحاسبة والمالية: تهتم بمراقبة الأعمال المحاسبية والتخطيط.

3- مديرية الموارد البشرية: تتمثل أهم مهامها في جمع البيانات والإحصائيات الخاصة بالموظفين وتنظيمها وتوثيقها، وإعداد عقود الموظفين ابتداء من إجراءات التعيين إلى إجراءات التعيين إلى إجراءات نهاية الخدمة، وكذلك الاشراف على الإجراءات الإدارية المتعلقة بالخدمات المقدمة للموظفين.

4- مديرية التجارة والتموين: الاشراف على عمليات شراء مستلزمات الانتاج من مواد أولية ومعدات، وكذا توزيع عقود الإسمنت.

ثانياً: مديرية المصنع

تقع بالماء الأبيض وتقوم بالاشرف عليه ومراقبة الأعمال وتضم الفروع التالية:²

¹ - معلومات مقدمة من إدارة الموارد البشرية بشركة الإسمنت - تبسة-.

² - معلومات مقدمة من إدارة الإنتاج بشركة الإسمنت - تبسة-.

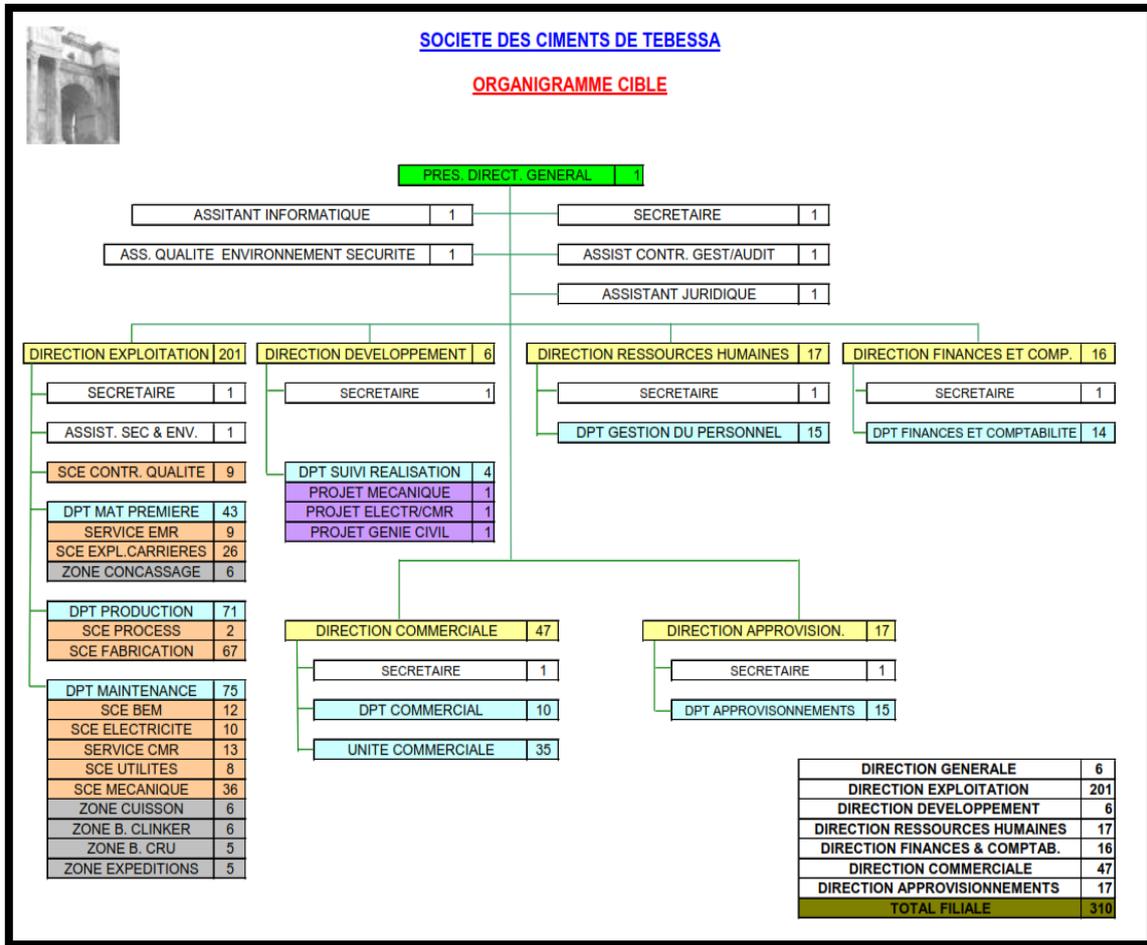
- 1- الإدارة التقنية: تهتم بعملية وتقوم بالاشرف على جميع الأعمال الخاصة بذلك.
- 2- دائرة التموين: تقوم بعمليات الشراء من النوع الصغير، كسواء المواد واللوازم والتجهيزات الإنتاجية الصغيرة.
- 3- دائرة الإنتاج: تقوم أساسا بتحويل المواد المكسرة إلى إسمنت وإرساله إلى قسم التوزيع.
- 4- دائرة الصيانة: تقوم بصيانة العتاد الثابت والتجهيزات.
- 5- دائرة المواد الأولية: تقوم بالاشرف على عمليات تموين قسم الانتاج بالمواد الأولية.
- 6- دائرة الجودة والأمن والبيئة: توجد في النظام الداخلي الهيكلي للمصنع، وهي ثلاثة مصالح:
 - أ- مصلحة الجودة: تهتم بمراقبة نوعية وجودة الإسمنت.
 - ب- مصلحة المراقبة: مهمتها الحماية من الأخطار الطبيعية.
 - ج- مصلحة البيئة: مهمتها الحفاظ على البيئة وحماية الافراد من آثار التلوث.
- 7- دائرة المالية والمحاسبة: تقوم بمسايرة النشاط المالي والمحاسبي للمنظمة.
- 8- دائرة الادارة والمستخدمين: تعمل على إعداد كشوفات بأجور العمال، وتهتم بنظافة المراكز وإطعام العمال.

ثالثاً: مديرية البحث والتطوير

تقوم بتوليد أفكار جديدة تساعد على تطوير العمل، تضم سكرتارية وقسم المتابعة والانجاز.¹

بناء على ما سبق فإن التنظيم الهيكلي لشركة الإسمنت - تبسة- يعبر على مدى إهتمام مختلف أقسامه بالعمل على تحقيق جودة المنتجات في ظل البيئة التي تعمل بها والتي تكتسي بالطابع التنافسي الحاد، وكما تعمل المؤسسة أيضا على أخذ الإعتبارات البيئية والإجتماعية في الحسبان في ظل حزمة القوانين الجديدة التي فرضتها الحكومة على مثل هذه المنظمات من أجل التحول إلى إقتصاد أخضر يحقق الإستدامة ويحافظ على الموارد للأجيال المستقبلية.

الشكل رقم 6: الهيكل التنظيمي لشركة إسمنت - تبسة-



المصدر: وثائق مقدمة من شركة الإسمنت - تبسة

¹ - معلومات مقدمة من إدارة الإنتاج بشركة الإسمنت - تبسة-

المطلب الثالث: عناصر الاستدامة في سياسات شركة الإسمنت - تبسة-

في ظل التغيرات البيئية التي تشهدها بيئة الأعمال اليوم تسعى شركة الإسمنت تبسة كأحد أهم المنظمات الاقتصادية الجزائرية الرائدة في مجال إنتاج وصناعة الإسمنت إلى تحقيق المعايير المتبعة والالتزامات المفروضة فيما يخص البيئة من خلال تطبيق مفهوم المسؤولية البيئية والاجتماعية التي تتبعها من الحفاظ على الموارد الطبيعية للأجيال المستقبلية من جهة، وكسب ثقة المجتمع من جهة أخرى.

أولاً: سياسة الجودة، الصحة، الأمن والبيئة في شركة الإسمنت - تبسة

إن الأخذ بالحسبان للنتائج المرتبطة بالجودة، الصحة، الأمن والبيئة في النشاطات المتعلقة بصناعة الإسمنت، الخرسانة الجاهزة لاستعمال والحصى تعد انشغال أصبح اليوم مطلباً قانونياً.

تسعى شركة الإسمنت تبسة لأن يكون نظام الإدارة المتكامل (جودة، صحة، أمن وبيئة) أداة فعالة لتحقيق أحسن النتائج فيما يخص جميع نشاطاتها، ولذلك فهي تعمل في إطار مسؤولياتها من أجل حماية البيئة وللتقليل قدر الإمكان من الآثار السلبية على البيئة الناجمة عن عمليات الإنتاج ونشاطاتها الأخرى، وكذا حماية صحة وأمن العمال ومختلف الأطراف المعنية.

ولهذا تلتزم شركة إسمنت تبسة من أجل إرضاء زبائنهم وتحقيق أهدافها في المجال الأخضر بما يلي:

- الامتثال الصارم للقوانين والمعايير المطبقة على نشاطات المنظمة؛
- العمل على إرضاء الزبائن؛
- التحسين المستمر في منظومات الجودة، الصحة، الأمن والبيئة، (ISO، ISO 9001/2015، ISO 14001/2015، ISO 4500/2018.)
- المحافظة على شهادة المطابقة للعلامة التجارية (تاج) وفقاً للمعايير الجزائرية (المعهد الجزائري للتقييس)؛
- التكوين المتواصل لتطوير المهارات الفنية للعمال وإطارات الشركة لمواكبة التكنولوجيات الحديثة.

ثانياً: المسؤولية البيئية في شركة الإسمنت - تبسة

بالنسبة لشركة الإسمنت تبسة فإن الوصول إلى الأداء المطلوب لا يمكن أن يكون إلا بعد تحقيق الأداء البيئي، من أجل ضمان التنمية المستدامة للشركة وبيئتها الخارجية، وذلك يكون من خلال الاهتمام بالمسؤولية البيئية.

1- بالنسبة لتلوث الهواء: تلوث الهواء هو الجانب البيئي الأكثر أهمية، ولهذا السبب قامت شركة الإسمنت تبسة باستثمارات كبيرة للسيطرة على آثار هذا الجانب:

- استبدال المرسب الكهربائي مرشح كيس (نظام جمع الغبار أكثر كفاءة) ضمان انبعاثات الغبار أقل بكثير من المعايير " أقل من 10mg/Nm3 "

وكما تم تركيب معدات للرصد الذاتي للانبعاثات الجوية لقياس انبعاثات الغار والغبار في كل ورشات العمل، وقد قامت شركة إسمنت تبسة بتجهيز ورش العمل بأجهزة المراقبة الذاتية:

- تركيب مقياس التعقيم: هو جهاز قياس الغبار؛

- تركيب محلل الغاز: جهاز قياس الغاز " O₂, CO₂, NOX, CH₄ "

2- بالنسبة لتنقية النفايات السائلة: إن لشركة إسمنت تبسة اتفاقية مع المرصد الوطني للبيئة والتنمية المستدامة (ONEDD) للامتثال للوائح المعمول بها بشأن التصريفات السائلة، حيث تعمل المنظمة على ما يلي:

- المراقبة المستمرة (ربع سنوية) للمعايير الفيزيائية والكيميائية للمياه المستعملة عن طريق المعالجة؛

- المراقبة المستمرة للمعايير الفيزيائية والكيميائية لمياه الصرف الصحي النقية المستخدمة لأغراض الري.

3- بالنسبة لإدارة استهلاك الطاقة: كانت كما يلي:

3-1- الطاقة الكهربائية: يتم استهلاك الطاقة الكهربائية بشكل أساسي في ورش الطحن (الخام والإسمنت)

3-2- الغاز: الفرن يستهلك حوالي 90% من إجمالي الكمية المفككة، وكذلك يتم استهلاك الباقي في ورشة طحن المواد الخام وجزء من المقصف.

3-3- الإجراءات المتخذة: تتمثل هذه الإجراءات فيما يلي:

- تقليل استهلاك الطاقة الكهربائية للورشات عن طريق استخدام مساعد الطحن؛

- تركيب 112 لوحة LED للإضاءة؛

- تركيب الألواح الشمسية لإنارة السور؛

- إجراء تدقيق للطاقة.

4- بالنسبة لطريقة استخراج المواد الأولية: فقد تم تغيير طريقة الاستخراج للمواد الأولية من طرف شركة إسمنت تبسة من أجل السيطرة على التأثيرات البيئية باستبدال طريقة التفجير بالمتفجرات (الطريقة القديمة) وشراء آلتين بتقنية عالية، الجدول الموالي يبرز أهم مميزات الطريقة الحديثة كما يلي:

الجدول رقم 2: جدول يبرز أهم مميزات الطريقة الحديثة

الطريقة الحديثة	الطريقة القديمة	
غياب الإزعاج (الصوت والاهتزاز)	انتشار الموجات الزلزالية	الضوضاء والاهتزاز
عدم انتشار الغبار أثناء عمليات الحفر والتكسير	انتشار الغبار أثناء عمليات الحفر والتكسير	إزالة الغبار
39	60	التكلفة (دج/طن)
الآلة وشاحنة التفريغ	عربة الحفر، جرافة، شاحنة التفريغ، متفجرات	المعدات
0.95	1.6	الطاقة (كيلوواط/ساعة)
750	500	إنتاجية الكسارة (طن/ساعة)

المصدر: وثائق مقدمة من مصلحة الجودة، الصحة، الأمن والبيئة بشركة إسمنت تبسة

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن شركة إسمنت تبسة وفي ظل التحديات البيئية التي تواجهها بيئة عملها أصبحت حريصة كل الحرص على العمل على التقليل والتخفيف من التلوث، باعتمادها على تكنولوجيات أكثر نقاء وأبرز مثال على ذلك اعتمادها على هاتين الآلتين في الحد من انتشار الغبار والاهتزازات أثناء عمليات الحفر والتكسير.

5- الاعتماد على نظام السير غاز في تشغيل المركبات بشركة إسمنت تبسة: في أواخر سنة 2020 اعتمدت شركة إسمنت تبسة على نظام السير غاز في تشغيل مركباتها في إطار سياستها لحماية البيئة من جهة، وكذلك كسب ثقة الجميع.

ثالثاً: المسؤولية الاجتماعية في شركة إسمنت - تبسة

وفي هذا الإطار تقوم بعمليات التشجير مع المناسبات والأعياد الوطنية كل سنة.

بناء على ما سبق يتضح أن شركة إسمنت تبسة تسعى جاهدة إلى احترام القوانين البيئية المتفق عليها وطنياً، وكذا احترام القيم والمعاهدات الدولية بخصوص موضوع البيئة، ومحاولة التحكم في استهلاك

الموارد الطبيعية والأخذ بعين الاعتبار الانشغالات البيئية وحفظ حق الأجيال المستقبلية، ويتجلى هذا من خلال مختلف الأنشطة التي قامت بها المنظمة في سبيل تحقيق المسؤولية والاجتماعية.

المبحث الثاني: دراسة منهجية البحث

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والبرهنة على فرضيات البحث وإثباتها ميدانيا، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ذلك أن طبيعة البحث هي التي تفرض إتباع هذا المنهج والذي يعرف بأنه طريقة تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والقياس، ومنه تم تقسيم المبحث إلى المطالب التالية:

- **المطلب الأول:** مجتمع وعينة الدراسة واختيار التوزيع الطبيعي؛
- **المطلب الثاني:** أدوات جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية؛
- **المطلب الثالث:** اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي

من أجل إتمام هذه الدراسة قمنا باختيار مجتمع للقيام بإثبات الفرضيات وبالتالي تم اختيار عينة من هذا المجتمع سوف يتم التطرق لها كما يلي:

- مجتمع الدراسة؛
- عينة الدراسة؛
- طريقة جمع المعلومات؛
- اختبار التوزيع الطبيعي.

أولاً: مجتمع الدراسة

نظراً لأن موضوع الكفاءات المحورية من أهم المواضيع الحديثة التي اهتم بها الباحثون كما أن له تأثير على تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات الاقتصادية، تم البحث عن منظمة تتميز بالأداء الجيد والمركز التنافسي ومحاولة معرفة ما إذا كان للكفاءات المحورية دور في تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، لذا تم اختيار مؤسسة الإسمنت بالماء الأبيض بتبسة والتي يتمثل عدد عمالها ب 292 عامل والتي تتميز بالمركز التنافسي العالي والأداء الجيد ومحاولة معرفة ما إذا كان للكفاءات المحورية في هذه المنظمة دور في تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بها وذلك بعد قياس مدى وجود هذا المفهوم وتطبيقه في المؤسسة.

ثانيا: عينة الدراسة

تم الحرص على أن تكون العينة في هذه الدراسة متمثلة بـ 75 عامل أي ما يعادل نسبة 25.7% من المجتمع الأصلي والمتمثل في 292 عامل، وذلك من أجل الوصول إلى أدق النتائج. لذا تم اختيار العينة بطريقة قصدية والمتمثلة في الإطارات السامون، الإطارات، وكانت العينة مأخوذة بالشكل التالي:

- الإطارات: كان عدد العينة 40 شخص أي ما يعادل نسبة 53.33% من مجموع عينة الدراسة.
- الإطارات السامون: كان عدد العينة 25 شخص أي ما يعادل نسبة 33.33% من مجموع عينة الدراسة.

ثالثا: طريقة جمع المعلومات

بالنسبة لطريقة جمع المعلومات في هذه الدراسة كانت عن طريق الاعتماد على المقابلة مباشرة مع رئيس مصلحة المستخدمين، ورئيس مصلحة الإدارة البيئية، وذلك للكشف عن مدى تواجد مفهوم كل من الكفاءات المحورية وإدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمة استنادا للملاحظة لزيادة التأكد من المعلومة، كما تم الاعتماد على الاستمارة حيث تم استخدام التوزيع المباشر والجمع المباشر، تم توزيع 75 استمارة، واسترجاع 59 استمارة والمعتمد عليها في التحليل:

الجدول رقم 3: عدد الاستثمارات الموزعة، المسترجعة، المعتمدة

المجتمع	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المسترجعة	عدد الاستثمارات المعتمدة
292	75	59	59

المصدر: من إعداد الباحثة.

رابعاً: اختبار التوزيع الطبيعي

اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات Test of normality يستخدم لمعرفة طبيعة توزيع بيانات ظاهرة معينة في كونها تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وهذا الاختبار ضروري في اختبار الفرضيات، وكذا في اختبار نوعية الأدوات والأساليب الإحصائية التي ستستخدم في الدراسة، ولأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

1. اختبار كولمجروف - سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) : يستخدم لمعرفة توزيع البيانات إذا كان حجم العينة أكبر من 50 مفردة، بينما يستخدم اختبار shapiro-wilk إذا كان حجم العينة أقل من 50 مفردة¹، وبالاعتماد على مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، ويتم الاعتماد على الاختبارات اللامعلمية، والعكس يعتمد على الاختبارات المعلمية إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov.

الجدول رقم 4: نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov

المحور	قيمة Z	مستوى الدلالة
ممارسات إدارة الموارد البشرية	0.42	0.200*
الكفاءات المحورية	0.50	0.200*

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية للمحور الأول (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء) تساوي 0.200* حيث تشير النجمة * إلى الحد الأقصى لمعنوية الاختبار، وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05، كما نلاحظ أن القيمة الاحتمالية للمحور الثاني (الكفاءات المحورية) تساوي 0.200* وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.005، وبالتالي بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح باستخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

¹ - سناء إبراهيم أبو دقة، سمير خالد صافي، تطبيقات علمية باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss في البحث التربوي والنفسي، مكتبة الأفق، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، الطبعة الأولى، 2013، ص: 33.

2. اختبار اعتدالية التوزيع بطريقة معامل الالتواء: اختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة تتم إذا كانت قيمة الالتواء والتقاطع محصورة بين $(-1, +1)$ فإن المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم 5: نتائج اعتدالية التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المحور	معامل التفلطح	معامل الالتواء
ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	-0.397	-0.001
الكفاءات المحورية	-0.400	-0.007

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه يتضح أن قيم كل من معامل الالتواء ومعامل التفلطح لمتغيرات الدراسة محصورة في المجال $(-1, +1)$ ، وهذا يدل بأن إجابات أفراد العينة على أبعاد ومحاور الاستبانة قريبة من التوزيع الطبيعي.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية

وسيتم التطرق في هذا المطلب إلى الأدوات المستخدمة في جمع البيانات إضافة إلى الأساليب الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في المعالجة.

أولاً: أدوات جمع البيانات

من أجل الحصول على البيانات والمعلومات من مجتمع الدراسة والتي تخدم أهداف البحث تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات والمتمثلة في:

- الوثائق والسجلات؛
- الاستبانة.

1. الوثائق والسجلات

تم الاعتماد على الوثائق والسجلات كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالعناصر التالية:

- البيانات الخاصة بالتعريف بالمنظمة وموقعها؛
- البيانات الخاصة بإنتاج الإسمنت؛
- البيانات الخاصة بأهداف المنظمة، إمكاناتها المادية والبشرية؛
- البيانات الخاصة بالهيكل التنظيمي، تصنيف الوظائف في المنظمة، أقسام وإدارات المنظمة.

2. الاستبانة

تعتبر الاستبانة من الأدوات الأساسية لجمع المعلومات، فهي مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها الباحث ضرورية لتحقيق أهداف بحثه¹، ولإعداد الاستبانة تم الاعتماد على ما يلي:

- مراجعة الأدبيات ذات الصلة بالموضوع واقتباس المقولات والعبارات منها؛
- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛
- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات؛
- تعديل الاستبانة بشكل أولي بحسب ما يراه المشرف؛
- عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين ولمتمثلين في مجموعة من الأساتذة في تخصص علوم التسيير، والذين قاموا بدورهم بالنصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يجب حذفه؛
- قياس ثبات الاستبانة بطريقة إيجاد قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ الذي يعبر عنه بالمعادلة التالية:

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left[1 - \frac{\sum Vi}{VT} \right]$$

α يمثل ألفا كرونباخ؛

n يمثل عدد الأسئلة؛

Vi يمثل التباين لأسئلة المحور؛

Vt يمثل التباين في مجموع محاور الاستبانة.

وفي شكلها النهائي احتوت الاستبانة على 53 سؤال مقسمة إلى 02 محاور كالتالي:

- محور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء؛
- محور الكفاءات المحورية.

¹ - مصطفى صلاح نوال، منهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار غريب القاهرة، 1998، ص 305

وصيغت الاستبانة وفقا لسلم ليكرت والمكون من الدرجات الخمسة، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، ثم حساب المدى (1=5-4) ثم قسمته على 5 للحصول على طول الخلية (0,8=5/4) ويصبح التوزيع كالاتي:

من 1 إلى 1.79	غير موافق بشدة
من 1.80 إلى 2.59	غير موافق
من 2.60 إلى 3.39	محايد
من 3.40 إلى 4.19	موافق
من 4.20 إلى 5	موافق بشدة

ثانيا: أساليب المعالجة الإحصائية

لدراسة العلاقة بين متغيرين أو أكثر يتم الاعتماد على الطرق الإحصائية حتى يتم وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها.

حيث إن من اجل دراسة الاستثمارات وتحليل البيانات التي تم تجميعها قمنا بترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسب الآلي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية للتحليل «SPSS» وقد تم الاعتماد على العديد من الأساليب الإحصائية باستخدام هذا البرنامج كالتالي:

1. التكرارات والنسب المئوية

حيث استخدمنا في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد استجابة اتجاه محاور أداة الدراسة، وتحسب بالقانون التالي:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{تكرار المجموعة}}{\text{المجموع الكلي للتكرارات}} \times 100$$

2. معامل ارتباط ألفا كرونباخ

استخدم لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة:

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left[1 - \frac{\sum Vi}{VT} \right]$$

α يمثل الفا كرونباخ؛

n يمثل عدد الأسئلة؛

Vi يمثل التباين لأسئلة المحور؛

Vt يمثل التباين في مجموع محاور الاستمارة.

3. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

تم حسابهما لتحديد استجابة أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث إن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في المتغيرات ويعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum(Xi - \bar{X})^2}{N}}$$

المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

يعد صدق وثبات أداة الدراسة أحد أهم أركان البحث العلمي، وذلك لقدرتهم على إنجاح البحث بصورة ملحوظة، كما يمتاز كل من الصدق والثبات بقدرتهم على إضفاء طابع المصادقية على البحث، مما يؤكد على ضرورة اختيار الأداة المناسبة التي تتناسب طبيعة الدراسة للحصول على أفضل النتائج المرجوة، وسيتم الاعتماد في هذه الدراسة على نوعين من الصدق للتأكد من صدق الاستبانة، من خلال الصدق الظاهري، والصدق البنائي لمحاور الاستبانة، واختبار الثبات كما يلي:

أولاً: صدق المحكمين

يعني أن تكون عبارات الاستبانة مناسبة للغرض الذي وضعت من أجله ويتعلق صدق المحكمين بحالتين وهما:¹

- **الصدق الظاهري:** نوع من أنواع صدق المحكمين يبين مدى تعلق العبارة بالهدف الذي وضعت من أجله؛
- **صدق المحتوى:** صدق مكمل للصدق الظاهري وهو نوع من أنواع صدق المحكمين.

للتحقق من صدق المحكمين (الصدق الظاهري وصدق المحتوى) عرضت الاستبانة على مجموعة من السادة المحكمين ذات الاختصاص والخبرة في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة، وطلب منهم إبداء آرائهم حول عبارات وأبعاد ومحاور الاستبانة، وذلك بالحذف والتعديل واقتراح عبارات جديدة ومناسبة لموضوع الدراسة، وبناء على ملاحظات السادة المحكمين، تم تعديل أداة الدراسة فأصبحت بصورتها النهائية

¹ - مؤيد الساعدي، قياس اللاموسيات في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص: 452.

مكونة من 53 عبارة، وبالتالي فإن الاستبانة تتمتع بصدق المحكمين (ملحق رقم 01 يمثل قائمة السادة المحكمين).

ثانيا: صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة

الجدول رقم 6: الاتساق البنائي لأبعاد ومحاور الاستبانة

الاتساق مع الدرجة الكلية للاستبانة	المحاور
0.950**	ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء
0.944**	الكفاءات المحورية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات بيرسون لكل الأبعاد دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.000، وتعتبر عن ارتباط طردي قوي جدا بينها وبين الدرجة الكلية للاستبانة، ومنه يمكن القول إن جميع محاور الاستبانة صادقة ومنسقة لما وضعت لقياسه.

ثالثا: اختبار الثبات

يقصد بثبات الاستبانة هو أن النتائج تكون ثابتة ولو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة، وتحت نفس الظروف والشروط، بمعنى أنه إذا أعيد توزيع الاستبانة بعد فترات زمنية معنية ولأكثر من مرة نجد استقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير، ولتحقيق من ثبات أداة الدراسة تم اعتماد طريقة ألفا كرونباخ كالاتي:

طريقة ألفا كرونباخ **Alpha Cronbach's**: يستخدم معامل الثبات ألفا كرونباخ للحكم على دقة القياس، بقياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض، وموثوقية النتائج بأن يعطي المقياس قراءات متقاربة عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة، وأن يكون معامل ألفا كرونباخ يزيد عن القيمة المعيارية (0.7)¹، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 7: نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	26	0.961
المحور الثاني: الكفاءات المحورية	27	0.962
الاستبانة ككل	53	0.977

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل محاور الدراسة والاستبانة ككل، أكبر من القيمة المعيارية 70% كحد أدنى، وهي قيم ممتازة ومناسبة وتفي بأهداف وأغراض الدراسة، حيث إن قيمة الاستبانة ككل تؤكد ثباتها بما يعادل 97.7%.

¹ - محمد الجعفري، هديل الطاهر، دور الوعي بالذات في فعالية سلوك القائد الإداري: دراسة حالة جامعة الخرطوم، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 4، العدد 13، السودان، 2020، ص: 285.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

يتضمن هذا المبحث عرض وتحليل استمارة النتائج ومناقشتها واختبار الفرضيات من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة، إذ هدفت إلى معرفة تأثير الكفاءات المحورية على تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لشركة الإسمنت - تبسة- لذا يعتني هذا المبحث بالعناصر الموالية:

- تحليل الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة؛
- عرض نتائج الدراسة؛
- اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: تحليل الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

سيتم في هذا المطلب تحليل الخصائص الديمغرافية لعينة البحث المعتمدة من حيث:

1. النوع الاجتماعي

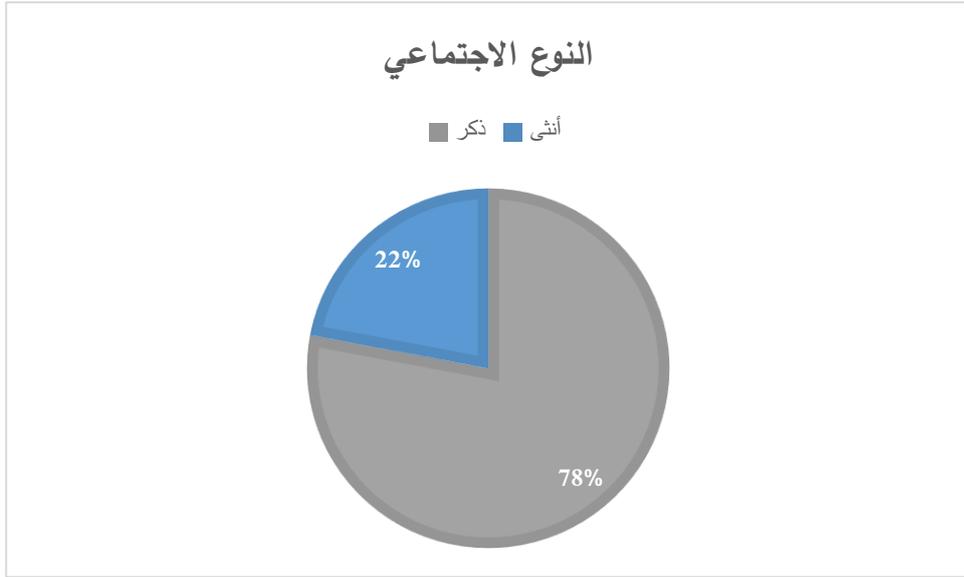
يمثل الجدول الموالي خصائص العينة من حيث النوع الاجتماعي:

الجدول رقم 8: توزيع أفراد العينة من حيث النوع الاجتماعي

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
%78	46	ذكر
%22	13	أنثى
%100	59	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم 7: توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه والشكل رقم 7 يتضح أن ما نسبة 78% من العينة ذكور وذلك لأن العينة المأخوذة كانت محصورة فقط على الإطارات وما نسبته 22% إناث، وعليه يمكن القول إن معظم الوظائف الإدارية بشركة الإسمنت - تبسة- يشغلها نسبة كبيرة من الذكور.

2. الفئة العمرية

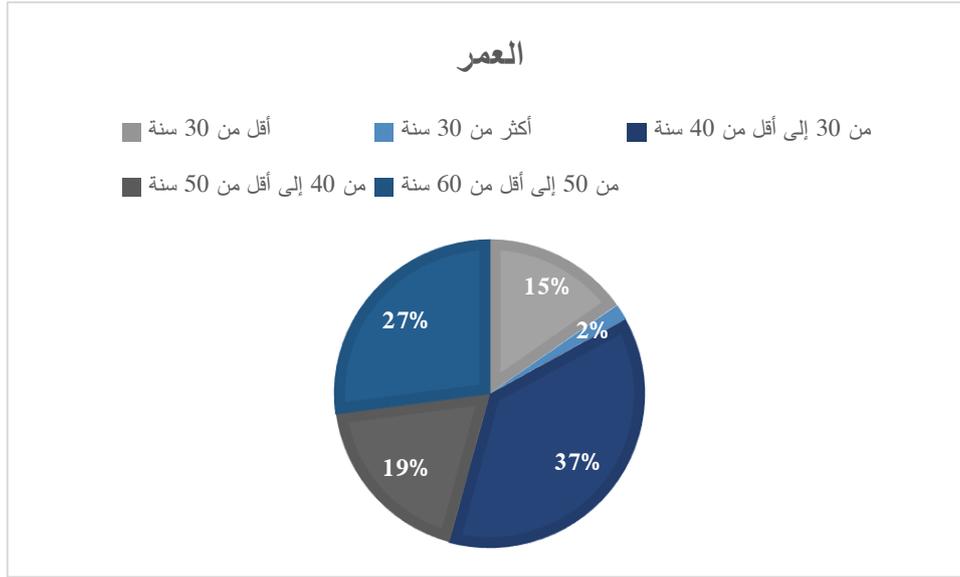
يظهر توزيع الأفراد من حيث الفئة العمرية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 9: توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
15%	09	أقل من 30 سنة
37.3%	22	30 إلى أقل من 40 سنة
18.6%	11	40 إلى أقل من 50 سنة
27.1%	16	50 إلى أقل من 60 سنة
1.7%	01	أكثر من 60 سنة
100%	59	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم 8: توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه والشكل رقم 8 أن نسبة 37,3% من أفراد العينة في الفئة العمرية من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة، ونسبة 27,1% من أفراد العينة في الفئة العمرية من 40 سنة إلى أقل من 60 سنة، كما أن نسبة 18.6% من العينة من الفئة العمرية من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة، وما نسبته 15% من الفئة العمرية الأقل من 30 سنة، وما نسبته 1.7% من الفئة العمرية الأكثر من 60 سنة.

يتضح أنه ما نسبته 55.9% من العينة من الفئة العمرية التي تتراوح ما بين 30 إلى أقل من 50 سنة وهي نسبة كبيرة تدل على أن المنظمة تعتمد على فئة الشباب لما لهم من حماسة للعمل وإرادة وطلب للخبرة واكتساب المهارة، ومما يدل على إمكانية الاعتماد عليهم، لأن هذا السن هو الذي يكون فيه الفرد قادرا على العطاء والتميز لتمتعه بثقافة ونضج فكري لصالح المنظمة.

3. المستوى العلمي

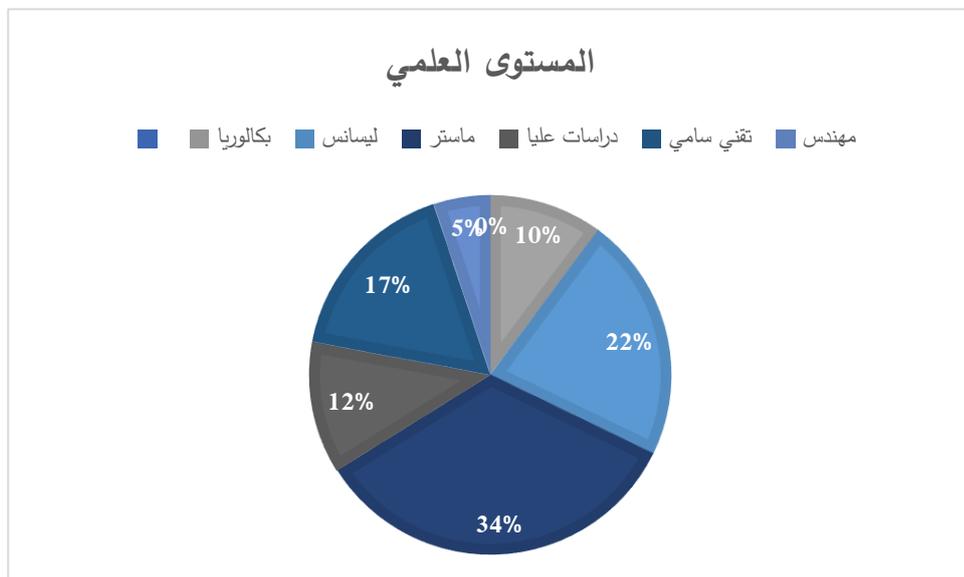
يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي:

الجدول رقم 10: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
10.20%	6	بكالوريا
22%	13	ليسانس
33.90%	20	ماستر
11.90%	7	دراسات عليا
16.90%	10	تقني سامي
5.10%	3	مهندس
100%	59	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم 9: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه والشكل رقم 9 أن أعلى نسبة كانت لأفراد العينة ذات المستوى التعليمي الجامعي (ليسانس، ماستر، دراسات عليا، مهندس)، بنسبة 72.9%، تليها فئة التقني سامي

بنسبة 16.9%، ثم فئة البكالوريا بنسبة 10.2%، ويمكن تفسير هذه النتائج بأن المنظمة محل الدراسة تسعى جاهدة لتطبيق سياسة توظيف تعتمد في المقام الأول على جلب يد عاملة مؤهلة علميا لضمان تقديم منتجات وخدمات ذات جودة، كما يشير هذا الترتيب إلى تحسن التعليم في الجزائر، نظرا للجهود المبذولة من طرف الدولة الجزائرية في القضاء على الأمية.

4. الخبرة

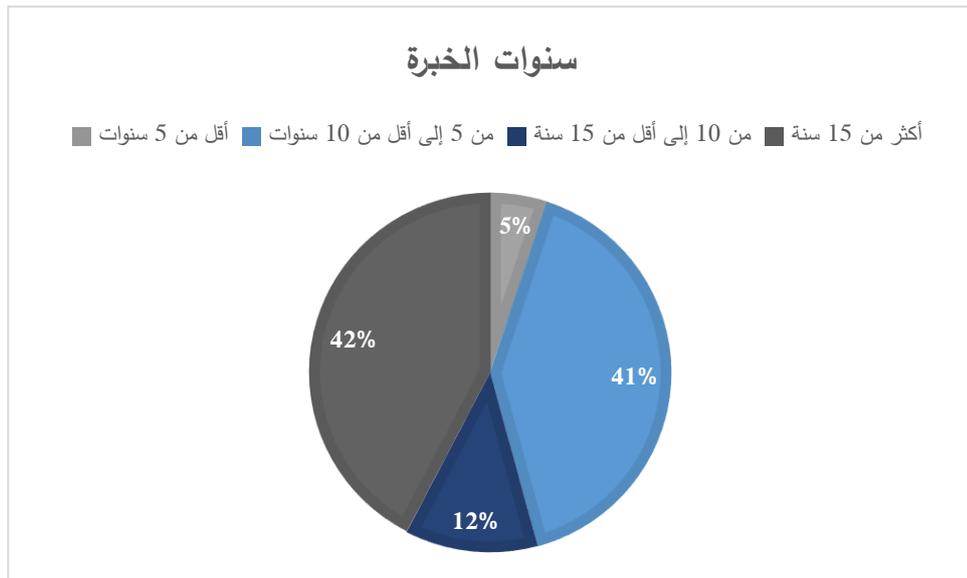
يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة:

الجدول رقم 11: توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
5.10%	3	أقل من 05 سنوات
41%	24	05 إلى أقل من 10 سنوات
11.90%	7	10 إلى أقل من 15 سنة
42.40%	25	أكثر من 15 سنة
100.00%	59	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم 10: توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه والشكل رقم 10 أن نسبة 42,4% من أفراد العينة لهم خبرة أكثر من 15 سنة، ونسبة 40,7% من أفراد العينة لهم خبرة من 05 إلى 10 سنوات، كما أن نسبة 11,9% من العينة لهم خبرة من 10 إلى 15 سنة، وما نسبته 5,1% لهم خبرة أقل من 05 سنوات، وهذه النتائج تفسر أن المنظمة تعتمد في سياسة توظيفها على عامل الخبرة، الذي له دور في اتخاذ القرارات السليمة مما يسهل عليها الوصول إلى الأهداف المسطرة بأقل الأضرار.

المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة

في هذا المطلب سيتم عرض البيانات الأساسية والتي تمثل استجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة الوارد في أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة، وقد تم الاستعانة في ذلك ببرنامج SPSS V28.

أولاً: استجابات أفراد العينة نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

وقد قسم هذا المحور بدوره إلى ثلاثة أقسام:

- التدريب والتطوير الأخضر؛
- التوظيف الأخضر؛
- تقييم الأداء الأخضر.

1. استجابات أفراد العينة نحو التدريب والتطوير الأخضر

يوضح الجدول الموالي توزيع استجابات الأفراد نحو التدريب والتطوير الأخضر وكذلك التوزيع النسبي لاستجاباتهم والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم 12: استجابات أفراد العينة للتدريب والتطوير الأخضر

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		رقم العبارة
		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
0.953	3.76	5.10%	3	6.80%	4	8.50%	5	66.10%	39	13.60%	8	1
1.057	3.49	6.80%	4	11.90%	7	16.90%	10	54.20%	32	10%	6	2
0.894	3.58	1.70%	1	15.30%	9	13.60%	8	62.70%	37	6.80%	4	3
1.057	3.05	6.80%	4	27.10%	16	25.40%	15	35.60%	21	5.10%	3	4
1.038	3.31	5.10%	3	18.60%	11	25.40%	15	42.40%	25	8.50%	5	5
0.978	3.36	5.10%	3	16.90%	10	18.60%	11	55.90%	33	3.40%	2	6
0.893	3.41	3.40%	2	13.60%	8	25.40%	15	54.20%	32	3%	2	7

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		رقم العبارة
		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
0.952	3.56	3.40%	2	11.90%	7	20.30%	12	54.20%	32	10.20%	6	8

المصدر: مخرجات SPSS، بناء على معطيات الاستبانة.

يتضح من خلال الجدول السابق أن استجابات أفراد العينة على بنود التدريب والتطوير الأخضر يتجه نحو الموافقة وفيما يلي توضيح لدرجة لموافقة من عدمها لكل بند على حدة:

1. البند الأول

يتمثل هذا البند في " تتضمن برامج التدريب الاهتمام بتنمية المسيرين للمحافظة على البيئة" حيث إن ما نسبته 66.1% من العينة يرون أن المنظمة تقوم بوضع برامج تدريبية تهتم بتنميتهم للمحافظة على البيئة، وما نسبته 6.8% يرون العكس.

وقد جاء البند في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.76 وانحراف معياري قيمته 0.953.

من خلال ما سبق نستنتج أن المنظمة تهتم بالبرامج التدريبية التي من شأنها تنمية مسيرها بيئيا، وبالتالي هي تسعى إلى تطوير وتحسين مستواها البيئي للمحافظة عليها طبقا للقوانين والتشريعات المنصوصة، ذلك يتضح أيضا من خلال شهادات الأيزو المتحصل عليها من طرف المنظمة.

2. البند الثاني

يتمثل هذا البند في " توفر المنظمة التدريب البيئي الذي يعمل على زيادة تطوير المهارات لدى الموظفين.".

حيث إن ما نسبته 54.2% من العينة يرون أن المنظمة توفر لهم التدريب البيئي الذي يعمل على زيادة تطوير مهاراتهم، وما نسبته 11.9% يرون العكس.

وقد جاء البند في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.49 وانحراف معياري 1.057.

من خلال ما سبق نستنتج أن المنظمة تحاول توفير التدريب البيئي المناسب لزيادة تطوير مهارات موظفيها، ومن خلال ما تم ملاحظته وقوله من طرف المسيرين فأن المنظمة تهتم بالتدريب الذي من شأنه

تطوير المهارات البيئية الخاصة بجانب الإنتاج لتحقيق إنتاج أنظف يليق بنوعية المنتج الذي تطرحه في السوق.

3. البند الثالث

ويتمثل هذا البند في " يساهم التدريب الأخضر في منح الموظفين الفرصة لتقديم الحلول الخاصة بالمجال البيئي."

حيث إن ما نسبته 62.7% من العينة يرون أن التدريب الأخضر يمنحهم الفرصة لتقديم الحلول الخاصة بالمجال البيئي، وما نسبته 15.3% يرون العكس.

وقد جاء البند في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.58 وانحراف معياري 0.894.

نستنتج من خلال ما سبق أن المنظمة خلقت فرص أمام موظفيها لإيجاد حلول لمشاكلها البيئية، وذلك من خلال التدريب الأخضر الذي يساهم في تقديم الفهم الجيد للظروف البيئية المحيطة وكيفية التعامل معها.

4. البند الرابع

ويتمثل هذا البند في " توفر المنظمة برامج التدريب الإلكترونية الخضراء للعاملين فيها."

حيث إن ما نسبته 35.6% من العينة يرون أن المنظمة توفر برامج التدريب الإلكتروني الخضراء للعاملين فيها، وما نسبته 27.1% يرون العكس.

وقد جاء البند في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 3.05 وانحراف معياري 1.057.

5. البند الخامس

ويتمثل هذا البند في " توفر المنظمة التدريب الذي يقوم على مشاركة المعرفة والمهارات المطلوبة المتعلقة بالإدارة البيئية."

حيث إن ما نسبته 42.4% من العينة يرون أن المنظمة توفر التدريب الذي يقوم على مشاركة المعرفة والمهارات المطلوبة المتعلقة بالإدارة البيئية، وما نسبته 18.6% يرون العكس، وما نسبته 25.4% من العينة كانت إجاباتهم محايدة.

وقد جاء البند في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3.31 وانحراف معياري 1.038.

6. البند السادس

ويتمثل هذا البند في " تهتم المنظمة بأنشطة البحث والتطوير بهدف تصميم منتجات مبتكرة وصديقة للبيئة."

حيث إن ما نسبته %55.9 من العينة يرون أن المنظمة تهتم بأنشطة البحث والتطوير بهدف تصميم منتجات مبتكرة وصديقة للبيئة، وما نسبته %16.9 يرون العكس، وما نسبته %18.6 من العينة كانت إجاباتهم محايدة.

وقد جاء البند في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي **3.36** وانحراف معياري **0.978**.

7. البند الثامن

ويتمثل هذا البند في "تهتم المنظمة بالمستجدات التكنولوجية التي تفعل الأداء الأخضر."

حيث إن ما نسبته %54.2 من العينة يرون أن المنظمة تهتم بالمستجدات التكنولوجية التي تفعل الأداء الأخضر، وما نسبته %13.6 يرون العكس، وما نسبته %25.4 من العينة كانت إجاباتهم محايدة.

وقد جاء البند في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي **3.41** وانحراف معياري **0.893**.

8. البند الثامن

ويتمثل هذا البند في " تعتمد المنظمة على شبكة الإنترنت والأجهزة الإلكترونية بدلا من الأوراق."

حيث إن ما نسبته %54.2 من العينة يرون أن المنظمة تعتمد على شبكة الأنترنت والأجهزة الإلكترونية بدلا من الأوراق، وما نسبته %11.9 يرون العكس، وما نسبته %20.3 من العينة كانت إجاباتهم محايدة.

وقد جاء البند في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي **3.56** وانحراف معياري **0.952**.

2. استجابات أفراد العينة للتوظيف الأخضر

يوضح الجدول الموالي توزيع استجابات الأفراد نحو التوظيف الأخضر وكذلك التوزيع النسبي لاستجاباتهم والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم 13: استجابات أفراد العينة للتوظيف الأخضر

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		رقم العبارة
		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
0.952	3.44	5.10%	3	10.20%	6	27.10%	16	50.80%	30	6.80%	4	9
0.916	3.53	1.70%	1	13.60%	8	25.40%	15	49.20%	29	10.20%	6	10
0.998	2.93	8.50%	5	23.70%	14	37.30%	22	27.10%	16	3.40%	2	11
1.103	3.31	3.40%	2	27.10%	16	16.90%	10	40.70%	24	11.90%	7	12
1.03	3.2	5.10%	3	22.00%	13	27.10%	16	39.00%	23	6.80%	4	13
1.069	3.17	8.50%	5	16.90%	10	30.50%	18	37.30%	22	6.80%	4	14
0.744	3.78	0.00%	0	6.80%	4	20.30%	12	61.00%	36	11.90%	7	15
1.085	2.83	11.90%	7	30.50%	18	22.00%	13	33.90%	20	1.70%	1	16
1.05	2.97	10.20%	6	22.00%	13	32.20%	19	32.20%	19	3.40%	2	17

المصدر: مخرجات SPSS، بناء على معطيات الاستبانة

يتضح من خلال الجدول السابق أن استجابات أفراد العينة على بنود التوظيف الأخضر يتجه نحو الموافقة وفيما يلي توضيح لدرجة لموافقة من عدمها لكل بند على حدة:

1. البند التاسع

يتمثل البند في "تقوم المنظمة بإدراج المهام المتعلقة بحماية البيئة (الواجبات والمسؤوليات) في توصيات الوظائف".

حيث إن 50.8% من عينة الدراسة يرون أن المنظمة تقوم بإدراج المهام المتعلقة بحماية البيئة في توصيات الوظائف، وما نسبته 10.2% يرون عكس ذلك.

وقد جاء البند في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.44 وانحراف معياري قيمته 0.952.

2. البند العاشر

يتمثل البند في "يتم توضيح وإبراز الجوانب الخضراء في المنظمة من أجل التعرف عليها من قبل الموظفين بشكل عام."

حيث إن 49.2% من عينة الدراسة يرون أنه يتم توضيح وإبراز الجوانب الخضراء في المنظمة من أجل التعرف عليها من قبلهم، وما نسبته 13.6% يرون عكس ذلك.

وقد جاء البند في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.53 وانحراف معياري قيمته 0.916.

نستنتج من هذا البند ومن خلال أيضا ما تم ملاحظته في المنظمة، أن هناك قواعد خضراء يتم توضيحها في شكل قوانين وتشريعات يتم تعليقها في جميع أنحاء المنظمة، تحتوي على توضيح وإبراز الجوانب الخضراء التي يجب الاهتمام بها وأخذها بعين الاعتبار للحفاظ على بيئتها، ولتتم التعرف عليها من قبل الموظفين.

3. البند الحادي عشر

يتمثل البند في "يتم التعرض للقيم البيئية في الإعلان عن الوظائف الشاغرة."

حيث إن 37.3% من عينة الدراسة كان محايدا في رأيه، وما نسبته 27.1% يرون أنه يتم التعرض للقيم البيئية في الإعلان عن الوظائف الشاغرة، وما نسبته 23.7% يرون عكس ذلك.

وقد جاء البند في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 2.93 وانحراف معياري قيمته 0.998.

4. البند الثاني عشر

يتمثل البند في "تعمل إدارة المنظمة على استقطاب الكفاءات والمهارات ذات الخبرة في المجال البيئي."

حيث إن 40.7% من عينة الدراسة يرون أن إدارة المنظمة تعمل على استقطاب الكفاءات والمهارات ذات الخبرة في المجال البيئي، وما نسبته 27.1% يرون عكس ذلك.

وقد جاء البند في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 3.31 وانحراف معياري قيمته 1.103.

5. البند الثالث عشر

يتمثل البند في "يتم توظيف العاملين الذين لديهم المعرفة والمهارات البيئية."

حيث إن 39.0% من عينة الدراسة يرون أنه يتم توظيف العاملين الذين لديهم المعرفة والخبرة البيئية، وما نسبته 22.0% يرون عكس ذلك.

وقد جاء البند في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.20 وانحراف معياري قيمته 1.030.

6. البند الرابع عشر

يتمثل البند في "تمتلك إدارة الموارد البشرية في المنظمة رؤى وتصورات حول الممارسات الخضراء."

حيث إن 37.3% من عينة الدراسة يرون أن إدارة الموارد البشرية تمتلك رؤى وتصورات حول الممارسات الخضراء، وما نسبته 30.5% من العينة كانت محايدة في إجاباتها، وما نسبته 16.9% يرون عكس ذلك.

وقد جاء البند في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.17 وانحراف معياري قيمته 1.069.

نستنتج من خلال البند أن إدارة الموارد البشرية في المنظمة تمتلك رؤى وتصورات حول الممارسات الخضراء، ومن خلال المقابلة أيضا تم توضيح تلك الرؤى والتصورات التي تؤكد اهتمام المنظمة بالجانب الأخضر، وإن تطلعاتها تهدف إلى اكتساب اليد العاملة المؤهلة في الجانب البيئي، وذلك لزيادة ترسيخ الجانب الأخضر في المنظمة.

7. البند الخامس عشر

يتمثل البند في "تهتم المنظمة بقضايا المحافظة على البيئة الداخلية والخارجية."

حيث إن 61.0% من عينة الدراسة يرون أن المنظمة تهتم بقضايا المحافظة على البيئة الداخلية والخارجية، وما نسبته 30.5% يرون عكس ذلك.

وقد جاء البند في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.78 وانحراف معياري قيمته 0.744.

نستنتج من خلال البند أن المنظمة تهتم بقضايا المحافظة على البيئة الداخلية والخارجية، وذلك من خلال المؤتمرات والملتقيات التي يتم حضورها من طرف أطرها، وحملات التوعية الداخلية التي تحرص المنظمة عليها من خلال مطويات تبرز الأثر الإيجابي الذي ينتجه الالتزام بالقوانين البيئية، والأثر السلبي لعدم الالتزام بذلك.

8. البند السادس عشر

يتمثل البند في "معظم خطوات التوظيف تتم عن طريق استخدام شبكة الإنترنت."

حيث إن 33.9% من عينة الدراسة يرون أن معظم خطوات التوظيف تتم عن طريق استخدام شبكة الإنترنت، وما نسبته 30.5% يرون عكس ذلك.

وقد جاء البند في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 2.83 وانحراف معياري قيمته 1.085.

9. البند السابع عشر

يتمثل البند في "تهتم المنظمة بتوضيح السياسات والاستراتيجيات البيئية في سياسة التوظيف."

حيث إن 32.2% من عينة الدراسة يرون أن المنظمة تهتم بتوضيح السياسات والاستراتيجيات البيئية في سياسة التوظيف، 22.0% يرون عكس ذلك.

وقد جاء البند في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 2.83 وانحراف معياري قيمته 1.085.

3. استجابات أفراد العينة لتقييم الأداء الأخضر

يوضح الجدول الموالي توزيع استجابات الأفراد نحو تقييم الأداء الأخضر وكذلك التوزيع النسبي لاستجاباتهم والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم 14: استجابات أفراد العينة لتقييم الأداء الأخضر

رقم العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		موافق		غير موافق بشدة		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت		
18	3	5.10%	30	50.80%	15	25.40%	7	11.90%	4	6.80%	3.36	0.996
19	6	10.20%	32	54.20%	13	22.00%	7	11.90%	1	1.70%	3.59	0.893
20	6	10.20%	33	55.90%	14	23.70%	3	5.10%	3	5.10%	3.61	0.929
21	2	3.40%	32	54.20%	14	23.70%	9	15.30%	2	3.40%	3.39	0.91
22	4	6.80%	35	59.30%	10	16.90%	9	15.30%	1	1.70%	3.54	0.897
23	8	13.60%	28	47.50%	15	25.40%	6	10.20%	2	3.40%	3.58	0.969
24	4	6.80%	25	42.40%	12	20.30%	14	23.70%	4	6.80%	3.19	1.09
25	2	3.40%	21	35.60%	18	30.50%	14	23.70%	4	6.80%	3.05	1.007
26	4	6.80%	25	42.40%	15	25.40%	11	18.60%	4	6.80%	3.24	1.056

المصدر: مخرجات SPSS، بناء على معطيات الاستبانة

يتضح من خلال الجدول السابق أن استجابات أفراد العينة على بنود تقييم الأداء الأخضر يتجه نحو الموافقة وفيما يلي توضيح لدرجة لموافقة من عدمها لكل بند على حدة:

1. البند الثامن عشر

يتمثل البند في " يقوم المدراء في المنظمة بوضع الأهداف والغايات البيئية. "

حيث إن 50.8% من عينة الدراسة يرون أن المدراء في المنظمة يقومون بوضع الأهداف والغايات البيئية، وما نسبته 11.9% يرون عكس ذلك.

وقد جاء البند في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.36 وانحراف معياري قيمته 0.996.

2. البند التاسع عشر

يتمثل البند في " يتم كتابة ودمج المعايير البيئية ومؤشرات الأداء الأخضر الصديقة للبيئة في تقييم الأداء. "

حيث إن 54.2% من عينة الدراسة يرون أن المنظمة تهتم بتوضيح السياسات والاستراتيجيات البيئية في سياسة التوظيف، وما نسبته 11.9% يرون عكس ذلك.

وقد جاء البند في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.59 وانحراف معياري قيمته 0.893.

3. البند العشرون

يتمثل البند في "تقوم إدارة المنظمة بتنفيذ الإجراءات التأديبية ضد العاملين غير الملتزمين بأحكام وقواعد حماية البيئة. "

حيث إن 55.9% من عينة الدراسة يرون أن إدارة المنظمة تقوم بتنفيذ الإجراءات التأديبية ضد غير الملتزمين بأحكام وقواعد حماية البيئة، وما نسبته 5.1% يرون عكس ذلك، وما نسبته 23.7% من العينة كانت محايدة في إجاباتها.

وقد جاء البند في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.61 وانحراف معياري قيمته 0.929.

4. البند الواحد والعشرون

يتمثل البند في "تقوم إدارة المنظمة بإنشاء مجموعة واضحة من القواعد والأحكام المتعلقة بسلوك الموظف فيما يتعلق بحماية البيئة. "

حيث إن 54.2% من عينة الدراسة يرون أن المنظمة تقوم بإنشاء مجموعة واضحة من القواعد والأحكام المتعلقة بسلوك الموظف فيما يتعلق بحماية البيئة، وما نسبته 15.3% يرون عكس ذلك.

وقد جاء البند في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.39 وانحراف معياري قيمته 0.910.

نستنتج من خلال البند العشرون والواحد والعشرون، أن المنظمة تضع أحكام وقواعد واضحة متعلقة بحماية البيئة، كما تضع أحكام تأديبية لغير الملتزمين بها، وتقوم بتنفيذها في حالة الإخلال بأحد القواعد المنصوصة.

5. البند الثاني والعشرون

يتمثل البند في "تلتزم إدارة المنظمة بنظام داخلي خاص لتحقيق الأهداف التي تم وضعها من أجل الحفاظ على بيئة خضراء مستدامة."

حيث إن 59.3% من عينة الدراسة يرون أن المنظمة تلتزم بنظام داخلي خاص لتحقيق الأهداف التي تم وضعها من أجل الحفاظ على بيئة خضراء مستدامة، وما نسبته 15.3% يرون عكس ذلك.

وقد جاء البند في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.54 وانحراف معياري قيمته 0.897.

6. البند الثالث والعشرون

يتمثل البند في "تتم المراقبة المنتظمة للعاملين بشأن التقدم في تحقيق الأهداف البيئية المخطط لها."

حيث إن 47.5% من عينة الدراسة يرون أن المنظمة تهتم بتوضيح السياسات والاستراتيجيات البيئية في سياسة التوظيف، وما نسبته 10.2% يرون عكس ذلك، وما نسبته 25.4% من العينة كانت محايدة في إجابتها.

وقد جاء البند في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.58 وانحراف معياري قيمته 0.969.

7. البند الرابع والعشرون

يتمثل البند في "تراعي المنظمة البعد البيئي في عملية تقييم الموظفين."

حيث إن 42.4% من عينة الدراسة يرون أن المنظمة تراعي البعد البيئي في عملية تقييمها لهم، وما نسبته 23.7% يرون عكس ذلك.

وقد جاء البند في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 3.19 وانحراف معياري قيمته 1.090.

8. البند الخامس والعشرون

يتمثل البند في "يتم تعيين أهداف وغايات ومسؤوليات خضراء لكل مدير وموظف في المنظمة وتدخل ضمن تقييمه السنوي."

حيث إن 35.6% من عينة الدراسة يرون أنه يتم تعيين أهداف وغايات ومسؤوليات خضراء لكل مدير وموظف وتدخل ضمن تقييمه السنوي، وما نسبته 23.7% يرون عكس ذلك، وما نسبته 30.5% من العينة كانت محايدة في إجابتها.

وقد جاء البند في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 3.05 وانحراف معياري قيمته 1.007.

9. البند السادس والعشرون

يتمثل البند في "عملية تقييم الأداء تتضمن معايير دقيقة لحل المشكلات البيئية التي تواجه المنظمة."

حيث إن 42.4% من عينة الدراسة يرون أن المنظمة تراعي البعد البيئي في عملية تقييمها لهم، وما نسبته 18.6% يرون عكس ذلك، وما نسبته 25.4% من العينة كانت محايدة في إجابتها.

وقد جاء البند في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3.24 وانحراف معياري قيمته 1.056.

ثانياً: استجابات أفراد العينة نحو الكفاءات المحورية

وقد قسم هذا المحور بدوره إلى ثلاثة أقسام:

- الكفاءات المحورية الإبداعية؛
- الكفاءات المحورية القيادية؛
- الكفاءات المحورية للأداء المتميز.

1. استجابات أفراد العينة نحو الكفاءات المحورية الإبداعية

يوضح الجدول الموالي توزيع استجابات الأفراد نحو الكفاءات الإبداعية وكذلك التوزيع النسبي لاستجاباتهم والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم 15: استجابات أفراد العينة للكفاءات المحورية الإبداعية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		رقم العبارة
		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
0.902	3.75	5.10%	3	6.80%	4	5.10%	3	74.60%	44	8.50%	5	27
0.822	3.66	1.70%	1	8.50%	5	20.30%	12	61.00%	36	8.50%	5	28
0.953	3.53	3.40%	2	11.90%	7	23.70%	14	50.80%	30	10.20%	6	29
0.697	3.88	1.70%	1	1.70%	1	15.30%	9	69.50%	41	11.90%	7	30
1.013	3.64	5.10%	3	8.50%	5	18.60%	11	52.50%	31	15.30%	9	31
1.027	3.25	6.80%	4	16.90%	10	25.40%	15	45.80%	27	5.10%	3	32
0.985	3.59	6.80%	4	8.50%	5	10.20%	6	67.80%	40	6.80%	4	33
0.906	3.8	5.10%	3	1.70%	1	16.90%	10	61.00%	36	15.30%	9	34
0.997	3.73	8.50%	5	1.70%	1	10.20%	6	67.80%	40	11.90%	7	35

المصدر: مخرجات SPSS، بناء على معطيات الاستبانة

يتضح من خلال الجدول السابق أن استجابات أفراد العينة على بنود الكفاءات المحورية الإبداعية يتجه نحو الموافقة وفيما يلي توضيح لدرجة الموافقة من عدمها لكل بند على حدة:

1. البند السابع والعشرون

يتمثل البند في " يتم الاستفادة من الخبرات السابقة لتدارك وحل مشكلات العمل."

حيث إن 74.6% من عينة الدراسة يرون أنه يتم الاستفادة من الخبرات السابقة لتدارك وحل مشكلات العمل في المنظمة، وما نسبته 6.8% يرون عكس ذلك.

وقد جاء البند في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.75 وانحراف معياري قيمته 0.902.

2. البند الثامن والعشرون

يتمثل البند في " تحرص إدارة المنظمة على معرفة جوانب القصور في العمل باستمرار."

حيث إن 61.0% من عينة الدراسة يرون أن المدراء في المنظمة يقومون بوضع الأهداف والغايات البيئية، وما نسبته 8.5% يرون عكس ذلك، وما نسبته 20.3% من العينة كانت محايدة في إجابتها.

وقد جاء البند في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.66 وانحراف معياري قيمته 0.822.

3. البند التاسع والعشرون

يتمثل البند في " تبحث المنظمة بصفة دائمة عن التجديد والإبداع في العمل."

حيث إن 50.8% من عينة الدراسة يرون أن المنظمة تبحث عن التجديد والإبداع في العمل بصفة دائمة، وما نسبته 11.9% يرون عكس ذلك، وما نسبته 23.7% من العينة كانت محايدة في إجابتها.

وقد جاء البند في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 3.53 وانحراف معياري قيمته 0.953.

4. البند الثلاثون

يتمثل البند في " يوجد طرح للأفكار والحلول السريعة لمواجهة المشاكل في العمل."

حيث إن 69.5% من عينة الدراسة يرون أنه يوجد طرح للأفكار والحلول السريعة لمواجهة المشاكل في العمل، وما نسبته 1.7% يرون عكس ذلك، وما نسبته 15.3% من العينة كانت محايدة في إجابتها.

وقد جاء البند في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.88 وانحراف معياري قيمته 0.697.

5. البند الواحد والثلاثون

يتمثل البند في " تقديم الأفكار الجديدة التي يفكر بها أحد من قبل من أجل تطوير الأداء."

حيث إن 52.5% من عينة الدراسة يرون أنه يتم تقديم أفكار جديدة لم يفكر بها أحد من قبل من أجل تطوير الأداء، وما نسبته 8.5% يرون عكس ذلك، وما نسبته 18.6% من العينة كانت محايدة في إجابتها.

وقد جاء البند في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.64 وانحراف معياري قيمته 1.013.

6. البند الثاني والثلاثون

يتمثل البند في " يبتعد المسؤولون غالبا عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل.".

حيث إن 45.8% من عينة الدراسة يرون أن المسؤولين يبتعدون غالبا عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل، وما نسبته 16.9% يرون عكس ذلك، وما نسبته 25.4% من العينة كانت محايدة في إجابتها.

وقد جاء البند في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 3.25 وانحراف معياري قيمته 1.027.

7. البند الثالث والثلاثون

يتمثل البند في "يعطي الرؤساء الصالحية للعاملين لحل مشاكل العمل البسيطة والمتكررة.".

حيث إن 67.8% من عينة الدراسة يرون أن المسؤولين يبتعدون غالبا عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل، وما نسبته 8.5% يرون عكس ذلك.

وقد جاء البند في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3.59 وانحراف معياري قيمته 0.985.

8. البند الرابع والثلاثون

يتمثل البند في "تقبل الأفكار الجديدة التي تساعد على حل مشاكل العمل وتحسين مستوى الأداء.".

حيث إن 61.0% من عينة الدراسة يرون أنه يتم قبول الأفكار الجديدة التي تساعد على حل مشاكل العمل وتحسين مستوى الأداء، وما نسبته 1.7% يرون عكس ذلك، وما نسبته 16.9% من العينة كانت محايدة في إجابتها.

وقد جاء البند في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.80 وانحراف معياري قيمته 0.906.

9. البند الخامس والثلاثون

يتمثل البند في "إمكانية الحصول على الخبرة والتعلم من الآخرين بطريقة غير مباشرة".

حيث إن 67.8% من عينة الدراسة يرون أنه يتم قبول الأفكار الجديدة التي تساعد على حل مشاكل العمل وتحسين مستوى الأداء، وما نسبته 1.7% يرون عكس ذلك.

وقد جاء البند في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.73 وانحراف معياري قيمته 0.997.

2. استجابات أفراد العينة نحو الكفاءات المحورية القيادية

يوضح الجدول الموالي توزيع استجابات الأفراد نحو الكفاءات القيادية وكذلك التوزيع النسبي لاستجاباتهم والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم 16: استجابات أفراد العينة لتقييم الأداء الأخضر

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		رقم العبارة
		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
0.965	3.39	5.10%	3	13.60%	8	23.70%	14	52.50%	31	5.10%	3	36
0.929	3.61	3.40%	2	8.50%	5	23.70%	14	52.50%	31	11.90%	7	37
0.927	3.63	5.10%	3	5.10%	3	22.00%	13	57.60%	34	10.20%	6	38
0.721	3.88	1.70%	1	1.70%	1	16.90%	10	66.10%	39	13.60%	8	39
0.753	3.95	1.70%	1	3.40%	2	10.20%	6	67.80%	40	16.90%	10	40
0.681	3.86	0.00%	0	6.80%	4	10.20%	6	72.90%	43	10.20%	6	41
0.856	3.69	1.70%	1	8.50%	5	20.30%	12	57.60%	34	11.90%	7	42
0.855	3.58	1.70%	1	6.80%	4	35.60%	21	44.10%	26	11.90%	7	43
1.056	3.54	6.80%	4	10.20%	6	16.90%	10	54.20%	32	11.90%	7	44

المصدر: مخرجات SPSS، بناء على معطيات الاستبانة

يتضح من خلال الجدول السابق أن استجابات أفراد العينة على بنود الكفاءات المحورية القيادية يتجه نحو الموافقة وفيما يلي توضيح لدرجة الموافقة من عدمها لكل بند على حدة:

1. السادس والثلاثون

يتمثل البند في "توظيف مواهب المرؤوسين في الوصول إلى قرارات سليمة".

حيث إن 52.5% من عينة الدراسة يرون أن المرؤوسين يوظفون مواهبهم في الوصول إلى قرارات سليمة، وما نسبته 13.6% يرون عكس ذلك، وما نسبته 23.7% من العينة كانت محايدة في إجابتها. وقد جاء البند في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.39 وانحراف معياري قيمته 0.965.

2. البند السابع والثلاثون

يتمثل البند في "تفويض بعض السلطات للمرؤوسين في مجال عملهم."

حيث إن 52.5% من عينة الدراسة يرون أنه يتم تفويض بعض السلطات للمرؤوسين في مجال عملهم، وما نسبته 8.5% يرون عكس ذلك، وما نسبته 23.7% من العينة كانت محايدة في إجابتها. وقد جاء البند في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.61 وانحراف معياري قيمته 0.929.

3. البند الثامن والثلاثون

يتمثل البند في "تمكين المرؤوسين من المشاركة للوصول إلى القرارات."

حيث إن 57.6% من عينة الدراسة يرون أنه يتم تمكين المرؤوسين من المشاركة للوصول إلى القرارات، وما نسبته 1.7% يرون عكس ذلك، وما نسبته 22.0% من العينة كانت محايدة في إجابتها. وقد جاء البند في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.63 وانحراف معياري قيمته 0.927.

4. البند التاسع والثلاثون

يتمثل البند في "اكتساب المهارات اللازمة لأداء العمل بفعالية."

حيث إن 66.1% من عينة الدراسة يرون أنه يتم اكتساب المهارات اللازمة لأداء العمل بفعالية، وما نسبته 1.7% يرون عكس ذلك، وما نسبته 16.9% من العينة كانت محايدة في إجابتها. وقد جاء البند في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.88 وانحراف معياري قيمته 0.721.

نستنتج من خلال البند أن المنظمة تعمل على جعل أطرها يكتسبون المهارات اللازمة، وذلك من خلال البرامج التدريبية وحضور الملتقيات والمؤتمرات، من أجل أداء العمل بفعالية وتحقيق الأهداف.

5. البند الأربعون

يتمثل البند في "سهولة التواصل بين الرئيس والمرؤوسين."

حيث إن 67.8% من عينة الدراسة يرون أن هناك هولة في التواصل بين الرئيس والمرؤوسين، وما نسبته 3.4% يرون عكس ذلك.

وقد جاء البند في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.95 وانحراف معياري قيمته 0.753.

6. البند الواحد والأربعون

يتمثل البند في "القدرة على حل المشكلات بسهولة في العمل".

حيث إن 72.8% من عينة الدراسة يرون أنه يوجد القدرة على حل المشكلات بسهولة في العمل، وما نسبته 6.8% يرون عكس ذلك.

وقد جاء البند في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.86 وانحراف معياري قيمته 0.681.

7. البند الثاني والأربعون

يتمثل البند في "الحرص على تطوير قدرات العاملين باستمرار".

حيث إن 57.6% من عينة الدراسة يرون أنه يتم الحرص على تطوير قدرات العاملين باستمرار، وما نسبته 8.5% يرون عكس ذلك، وما نسبته 20.3% من العينة كانت محايدة في إجاباتها.

وقد جاء البند في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.69 وانحراف معياري قيمته 0.856.

8. البند الثالث والأربعون

يتمثل البند في "الدى المنظمة قابلية غير مسبوقة لتقديم الخدمة بمهنية عالية".

حيث إن 44.1% من عينة الدراسة يرون أن لدى المنظمة قابلية غير مسبوقة لتقديم الخدمة بمهنية عالية، وما نسبته 6.8% يرون عكس ذلك، وما نسبته 35.6% من العينة كانت محايدة في إجاباتها.

وقد جاء البند في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3.58 وانحراف معياري قيمته 0.855.

9. البند الرابع والأربعون

يتمثل البند في "الاهتمام بتطوير العاملين واعتبارهم رأس مال حقيقي".

حيث إن 54.2% من عينة الدراسة يرون أنه يتم الاهتمام بتطوير العاملين واعتبارهم رأس مال حقيقي، وما نسبته 10.2% يرون عكس ذلك.

وقد جاء البند في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 3.52 وانحراف معياري قيمته 1.056.

3. استجابات أفراد العينة نحو الكفاءات المحورية للأداء المتميز

يوضح الجدول الموالي توزيع استجابات الأفراد نحو الكفاءات للأداء المتميز وكذلك التوزيع النسبي لاستجاباتهم والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم 17: استجابات أفراد العينة للكفاءات المحورية للأداء المتميز

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		رقم العبارة
		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
0.966	3.71	5.10%	3	6.80%	4	13.60%	8	61.00%	36	13.60%	8	45
0.967	3.59	3.40%	2	10.20%	6	23.70%	14	49.20%	29	13.60%	8	46
0.943	3.64	5.10%	3	6.80%	4	16.90%	10	61.00%	36	10.20%	6	47
0.868	3.73	3.40%	2	5.10%	3	18.60%	11	61.00%	36	11.90%	7	48
1.056	3.54	6.80%	4	8.50%	5	22.00%	13	49.20%	29	13.60%	8	49
1.12	3.49	8.50%	5	10.20%	6	18.60%	11	49.20%	29	13.60%	8	50
1.04	3.53	5.10%	3	10.20%	6	27.10%	16	42.40%	25	15.30%	9	51
0.826	3.64	3.40%	2	3.40%	2	27.10%	16	57.60%	34	8.50%	5	52
1.099	3.71	10.20%	6	0.00%	0	16.90%	10	54.20%	32	18.60%	11	53

المصدر: مخرجات SPSS، بناء على معطيات الاستبانة

يتضح من خلال الجدول السابق أن استجابات أفراد العينة على بنود الكفاءات المحورية للأداء المتميز يتجه نحو الموافقة وفيما يلي توضيح لدرجة الموافقة من عدمها لكل بند على حدة:

1. البند الخامس والأربعون

يتمثل البند في "تتبع الإدارة أسلوب التعاون في تحقيق الأهداف".

حيث إن 61.0% من عينة الدراسة يرون أن الإدارة تتبع أسلوب التعاون في تحقيق الأهداف، وما نسبته 6.8% يرون عكس ذلك.

وقد جاء البند في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.71 وانحراف معياري قيمته 0.966.

2. البند السادس والأربعون

يتمثل البند في "تتبع الإدارة نشر المناخ الإيجابي بين صفوف العاملين".

حيث إن 49.2% من عينة الدراسة يرون أن الإدارة تتبع نشر المناخ الإيجابي بين صفوف العاملين، وما نسبته 10.2% يرون عكس ذلك، وما نسبته 23.7% من العينة كانت محايدة في إجابتها.

وقد جاء البند في المرتبة السادس بمتوسط حسابي 3.59 وانحراف معياري قيمته 0.967.

3. البند السابع والأربعون

يتمثل البند في "تتبع الإدارة المرونة في الإجراءات المتبعة في المنظمة".

حيث إن 61.0% من عينة الدراسة يرون أن الإدارة تتبع المرونة في الإجراءات المتبعة في المنظمة، وما نسبته 6.8% يرون عكس ذلك، وما نسبته 16.9% من العينة كانت محايدة في إجابتها.

وقد جاء البند في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.64 وانحراف معياري قيمته 0.943.

4. البند الثامن والأربعون

يتمثل البند في "تساعد الإدارة العاملين على العمل بروح الفريق".

حيث إن 61.0% من عينة الدراسة يرون أن الإدارة تساعد العاملين على العمل بروح الفريق، وما نسبته 5.1% يرون عكس ذلك، وما نسبته 18.6% من العينة كانت محايدة في إجابتها.

وقد جاء البند في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.73 وانحراف معياري قيمته 0.868.

5. البند التاسع والأربعون

يتمثل البند في "تعتمد الإدارة هيكلًا تنظيميًا قادرًا على تعزيز أدائها بشكل متميز".

حيث إن 49.2% من عينة الدراسة يرون أن الإدارة تعتمد هيكلًا تنظيميًا قادرًا على تعزيز أدائها بشكل مستمر، وما نسبته 8.5% يرون عكس ذلك، وما نسبته 22.0% من العينة كانت محايدة في إجابتها.

وقد جاء البند في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3.54 وانحراف معياري قيمته 1.056.

6. البند الخمسون

يتمثل البند في "تجري الإدارة حوارات داخلية عالية الجودة لتحويل النظرة الفردية نحو الإستراتيجية إلى اتجاه جماعي مشترك."

حيث إن 49.2% من عينة الدراسة يرون أن الإدارة تجري حوارات عالية الجودة لتحويل النظرة الفردية نحو الاستراتيجية إلى اتجاه جماعي مشترك، وما نسبته 10.2% يرون عكس ذلك، وما نسبته 18.6% من العينة كانت محايدة في إجابتها.

وقد جاء البند في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 3.49 وانحراف معياري قيمته 1.120.

7. البند الواحد والخمسون

يتمثل البند في "الأنظمة الإدارية المطبقة تساعد على الاحتفاظ بالخبرات والمعارف واستقطابها."

حيث إن 42.1% من عينة الدراسة يرون أن الأنظمة الإدارية تساعد على الاحتفاظ بالخبرات والمعارف واستقطابها، وما نسبته 10.2% يرون عكس ذلك، وما نسبته 27.1% من العينة كانت محايدة في إجابتها.

وقد جاء البند في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 3.53 وانحراف معياري قيمته 1.040.

8. البند الثاني والخمسون

يتمثل البند في "تتبنى الإدارة أسلوب البرمجيات المتطورة بشكل دوري."

حيث إن 57.6% من عينة الدراسة يرون أن الإدارة تتبنى أسلوب البرمجيات المتطورة بشكل دوري، وما نسبته 3.4% يرون عكس ذلك، وما نسبته 27.1% من العينة كانت محايدة في إجابتها.

وقد جاء البند في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.64 وانحراف معياري قيمته 0.826.

9. البند الثالث والخمسون

يتمثل البند في "يستطيع العاملون في المنظمة اتخاذ قراراتهم بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات".

حيث إن 54.2% من عينة الدراسة يرون أن العاملون يستطيعون اتخاذ قراراتهم بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات، وما نسبته 10.9% يرون عكس ذلك، وما نسبته 16.9% من العينة كانت محايدة في إجابتها.

وقد جاء البند في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.71 وانحراف معياري قيمته 1.099.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

يتضمن هذا المطلب تحليل وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه، وذلك عن طريق توضيح ودراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وذلك من خلال:

- العلاقة بين الكفاءات المحورية بأبعادها الثلاث والتدريب والتطوير الأخضر؛
- العلاقة بين الكفاءات المحورية بأبعادها الثلاث والتوظيف الأخضر؛
- العلاقة بين الكفاءات المحورية بأبعادها الثلاث وتقييم الأداء الأخضر.

أولاً: العلاقة بين الكفاءات المحورية بأبعادها الثلاث والتدريب والتطوير الأخضر

سيتم دراسة العلاقة بين المتغير المستقبل المتمثل في الكفاءات المحورية بأبعادها الثلاث والمتغير التابع المتمثل في التدريب والتطوير الأخضر بالاعتماد على أسلوب الانحدار الخطي البسيط.

1. العلاقة بين الكفاءات المحورية الإبداعية والتدريب والتطوير الأخضر

للتعرف على العلاقة بين الكفاءات المحورية الإبداعية والتدريب والتطوير الأخضر تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتيجة موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 18: نتائج نموذج الانحدار البسيط بين الكفاءات المحورية الإبداعية والتدريب والتطوير

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	11.289	1	11.289	36.959	.000
الخطأ	17.410	57	.305		
الإجمالي	28.699	58			
المتغير	β	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	1.076	.395		2.723	.009
الكفاءات المحورية الإبداعية	.648	.107	.627	6.079	.000

المتغير التابع: التدريب والتطوير الأخضر

معامل التحديد: 0.393

معامل الارتباط: 0.627

المصدر: مخرجات SPSS، بناءً على معطيات الاستبانة

أظهرت نتائج الاختبار أعلاه أن النموذج يعتبر صالح إحصائياً، حيث أن قيمة F المحسوبة تساوي 36.959 ومستوى الدلالة Sig يساوي 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المحدد $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة خطية معنوية بين المتغيرين. كما أوضحت النتائج أن معامل الارتباط بين المتغيرين يساوي 0.627 وهو موجب، مما يعني أن هناك علاقة طردية متوسطة بين الكفاءات المحورية الإبداعية والتدريب والتطوير الأخضر. وبالتالي، كلما زادت الكفاءات المحورية الإبداعية، زاد التدريب والتطوير الأخضر بشكل متوسط. وقد بلغ معامل التحديد 0.393، وهذا يعني أن 39.3% من التباين في التدريب والتطوير الأخضر يمكن تفسيره بواسطة الكفاءات المحورية الإبداعية، في حين أن الباقي ينتج عن عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج. وأخيراً، أظهرت النتائج أن معامل الانحدار β يساوي 0.648 وهو موجب ومعنوي، حيث أن قيمة t المحسوبة تساوي 6.079 ومستوى الدلالة Sig يساوي 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المحدد $\alpha \leq 0.05$ وهذا يعني أن الكفاءات المحورية الإبداعية تؤثر بشكل موجب ومعنوي على التدريب والتطوير الأخضر. وبناءً على ذلك، تم التوصل إلى معادلة الانحدار التالية:

$$y=1.076+0.648x$$

وهذه المعادلة توضح أنه عندما تساوي الكفاءات المحورية الإبداعية الصفر، فإن التدريب والتطوير الأخضر يساوي 1.076، وعندما تزيد الكفاءات المحورية الإبداعية بوحدة واحدة، فإن التدريب والتطوير الأخضر يزيد بمقدار 0.648 وحدة لتصل إلى 1.724.

2. العلاقة بين الكفاءات المحورية القيادية والتدريب والتطوير الأخضر

للتعرف على العلاقة بين الكفاءات المحورية القيادية والتدريب والتطوير الأخضر تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتيجة موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 19: نتائج نموذج الانحدار البسيط بين الكفاءات المحورية القيادية والتدريب والتطوير الأخضر

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	10.218	1	10.218	31.513	.000
الخطأ	18.481	57	.324		
الإجمالي	28.699	58			
المتغير	β	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	1.009	.439		2.299	.025
الكفاءات المحورية القيادية	.660	.118	.597	5.614	.000

المتغير التابع: التدريب والتطوير الأخضر

معامل التحديد: 0.356

معامل الارتباط: 0.597

المصدر: مخرجات SPSS، بناء على معطيات الاستبانة

أظهرت نتائج الاختبار أعلاه أن النموذج يمثل بشكل جيد العلاقة بين المتغيرين، وأنه يعتبر معنوياً من الناحية الإحصائية. وهذا يمكن ملاحظته من خلال الجدول الذي أرسلته لي، حيث أن قيمة F المحسوبة تساوي 31.513 ومستوى الدلالة Sig يساوي 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المحدد $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على أن هناك اختلاف معنوي بين متوسطات المتغير التابع في مستويات المتغير المستقل. كما أوضحت النتائج أن معامل الارتباط بين المتغيرين يساوي 0.597 وهو موجب، مما يعني أن هناك علاقة خطية متوسطة بين الكفاءات المحورية القيادية والتدريب والتطوير الأخضر. وبالتالي، كلما زادت الكفاءات المحورية القيادية، زاد التدريب والتطوير الأخضر بشكل متوسط. وقد بلغ معامل التحديد 0.356، وهذا يعني أن 35.6% من التباين في التدريب والتطوير الأخضر يمكن تفسيره بواسطة الكفاءات المحورية القيادية، في حين أن الباقي ينتج عن عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج. وأخيراً، أظهرت النتائج أن معامل الانحدار β يساوي 0.660 وهو موجب ومعنوي، حيث أن قيمة t المحسوبة تساوي 5.614 ومستوى الدلالة Sig يساوي 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المحدد $\alpha \leq 0.05$ وهذا يعني أن الكفاءات المحورية القيادية تؤثر بشكل موجب ومعنوي على التدريب والتطوير الأخضر. وبناءً على ذلك، تم التوصل إلى معادلة الانحدار التالية:

$$y=1.009+0.660x$$

وهذه المعادلة توضح أنه عندما تساوي الكفاءات المحورية القيادية الصفر، فإن التدريب والتطوير الأخضر يساوي 1.009، وعندما تزيد الكفاءات المحورية القيادية بوحدة واحدة، فإن التدريب والتطوير الأخضر يزيد بمقدار 0.660 وحدة ليصل إلى 1.669.

3. العلاقة بين الكفاءات المحورية للأداء المتميز والتدريب والتطوير الأخضر

للتعرف على العلاقة بين الكفاءات المحورية للأداء المتميز والتدريب والتطوير الأخضر تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتيجة موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 20: نتائج نموذج الانحدار البسيط بين الكفاءات المحورية للأداء المتميز والتدريب والتطوير الأخضر

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	13.405	1	13.405	49.957	.000
الخطأ	15.294	57	.268		
الإجمالي	28.699	58			
المتغير	β	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	1.305	.309		4.219	.000
الكفاءات المحورية للأداء المتميز	.589	.083	.683	7.068	.000

المتغير التابع: التدريب والتطوير الأخضر

معامل التحديد: 0.467

معامل الارتباط: 0.683

المصدر: مخرجات SPSS، بناء على معطيات الاستبانة

أظهرت نتائج الاختبار أعلاه أن النموذج يمثل بشكل جيد العلاقة بين المتغيرين، وأنه يعتبر معنوياً من الناحية الإحصائية. وهذا يمكن ملاحظته من خلال الجدول الذي أرسلته لي، حيث أن قيمة F المحسوبة تساوي 49.957 ومستوى الدلالة Sig يساوي 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المحدد $\alpha \leq 0.05$. وهذا يدل على أن هناك اختلاف معنوي بين متوسطات المتغير التابع في مستويات المتغير المستقل. كما أوضحت النتائج أن معامل الارتباط بين المتغيرين يساوي 0.683 وهو موجب، مما يعني أن هناك علاقة خطية قوية بين الكفاءات المحورية للأداء المتميز والتدريب والتطوير الأخضر. وبالتالي، كلما زادت الكفاءات المحورية للأداء المتميز، زاد التدريب والتطوير الأخضر بشكل قوي. وقد بلغ معامل التحديد 0.467، وهذا يعني أن 46.7% من التباين في التدريب والتطوير الأخضر يمكن تفسيره بواسطة الكفاءات المحورية للأداء المتميز، في حين أن الباقي ينتج عن عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج. وأخيراً، أظهرت النتائج أن معامل الانحدار β يساوي 0.589 وهو موجب ومعنوي، حيث أن قيمة t المحسوبة تساوي 7.068 ومستوى الدلالة Sig يساوي 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المحدد $\alpha \leq 0.05$ وهذا يعني أن

الكفاءات المحورية للأداء المتميز تؤثر بشكل موجب ومعنوي على التدريب والتطوير الأخضر. وبناءً على ذلك، تم التوصل إلى معادلة الانحدار التالية:

$$y=1.305+0.589x$$

وهذه المعادلة توضح أنه عندما تساوي الكفاءات المحورية للأداء المتميز الصفر، فإن التدريب والتطوير الأخضر يساوي 1.305، وعندما تزيد الكفاءات المحورية للأداء المتميز بوحدة واحدة، فإن التدريب والتطوير الأخضر يزيد بمقدار 0.589 وحدة ليصل إلى 1,894.

4. العلاقة بين الكفاءات المحورية والتدريب والتطوير الأخضر

للتعرف على العلاقة بين الكفاءات المحورية والتدريب والتطوير الأخضر تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتيجة موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 21: نتائج نموذج الانحدار البسيط بين الكفاءات المحورية والتدريب والتطوير الأخضر

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	13.622	1	13.622	51.497	.000
الخطأ	15.077	57	.265		
الإجمالي	28.699	58			
المتغير	β	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	.759	.379		2.001	.050
الكفاءات المحورية	.734	.102	.689	7.176	.000

المتغير التابع: التدريب والتطوير الأخضر

معامل التحديد: 0.475

معامل الارتباط: 0.689

المصدر: مخرجات SPSS، بناءً على معطيات الاستبانة

أظهرت نتائج الاختبار أعلاه أن النموذج يمثل بشكل جيد العلاقة بين المتغيرين، وأنه يعتبر معنوياً من الناحية الإحصائية. وهذا يمكن ملاحظته من خلال الجدول الذي أرسلته لي، حيث أن قيمة F المحسوبة تساوي 51.497 ومستوى الدلالة Sig يساوي 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المحدد $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على أن هناك اختلاف معنوي بين متوسطات المتغير التابع في مستويات المتغير المستقل. كما أوضحت النتائج أن معامل الارتباط بين المتغيرين يساوي 0.689 وهو موجب، مما يعني أن هناك علاقة خطية قوية بين الكفاءات المحورية والتدريب والتطوير الأخضر. وبالتالي، كلما زادت الكفاءات المحورية، زاد التدريب والتطوير الأخضر بشكل قوي. وقد بلغ معامل التحديد 0.475، وهذا يعني أن 47.5% من التباين في التدريب والتطوير الأخضر يمكن تفسيره بواسطة الكفاءات المحورية، في حين أن الباقي ينتج عن عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج. وأخيراً، أظهرت النتائج أن معامل الانحدار β يساوي 0.734

وهو موجب ومعنوي، حيث أن قيمة t المحسوبة تساوي 7.176 ومستوى الدلالة Sig يساوي 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المحدد $\alpha \leq 0.05$ وهذا يعني أن الكفاءات المحورية تؤثر بشكل موجب ومعنوي على التدريب والتطوير الأخضر. وبناءً على ذلك، تم التوصل إلى معادلة الانحدار التالية:

$$y=0.759+0.734x$$

وهذه المعادلة توضح أنه عندما تساوي الكفاءات المحورية الصفر، فإن التدريب والتطوير الأخضر يساوي 0.759، وعندما تزيد الكفاءات المحورية بوحدة واحدة، فإن التدريب والتطوير الأخضر يزيد بمقدار 0.734 وحدة ليصل إلى 1.493.

ومن خلال ما سبق ذكره نتأكد صحة الفرضية الفرعية الأولى أي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات المحورية بأبعادها الثلاث والتدريب والتطوير الأخضر عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، وهذا دليل أن هناك دور بارز للكفاءات المحورية في تفعيل ممارسة التدريب والتطوير الأخضر في المنظمة محل الدراسة.

ثانياً: العلاقة بين الكفاءات المحورية بأبعادها الثلاث والتوظيف الأخضر

سيتم دراسة العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في الكفاءات المحورية بأبعادها الثلاث والمتغير التابع المتمثل في التوظيف الأخضر بالاعتماد على أسلوب الانحدار الخطي البسيط.

1. العلاقة بين الكفاءات المحورية الإبداعية والتوظيف الأخضر

للتعرف على العلاقة بين الكفاءات المحورية الإبداعية والتوظيف الأخضر تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتيجة موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 22: نتائج نموذج الانحدار البسيط بين الكفاءات المحورية الإبداعية والتوظيف الأخضر

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	18.377	1	18.377	63.174	.000
الخطأ	16.581	57	.291		
الإجمالي	34.958	58			
المتغير	β	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	.225	.386		.584	.562
الكفاءات المحورية الإبداعية	.826	.104	.725	7.948	.000

المتغير التابع: التوظيف الأخضر

معامل التحديد: 0.526

معامل الارتباط: 0.725

المصدر: مخرجات SPSS، بناءً على معطيات الاستبانة

أظهرت نتائج الاختبار أن النموذج يمثل بشكل جيد العلاقة بين المتغيرين، وأنه يعتبر معنوياً من الناحية الإحصائية. وهذا يمكن ملاحظته من خلال الجدول الذي أرسلته لي، حيث أن قيمة F المحسوبة تساوي 63.174 ومستوى الدلالة Sig يساوي 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المحدد $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على أن هناك اختلاف معنوي بين متوسطات المتغير التابع في مستويات المتغير المستقل. كما أوضحت النتائج أن معامل الارتباط بين المتغيرين يساوي 0.725 وهو موجب، مما يعني أن هناك علاقة خطية قوية بين الكفاءات المحورية الإبداعية والتوظيف الأخضر. وبالتالي، كلما زادت الكفاءات المحورية الإبداعية، زاد التوظيف الأخضر بشكل قوي. وقد بلغ معامل التحديد 0.526، وهذا يعني أن 52.6% من التباين في التوظيف الأخضر يمكن تفسيره بواسطة الكفاءات المحورية الإبداعية، في حين أن الباقي ينتج عن عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج. وأخيراً، أظهرت النتائج أن معامل الانحدار β يساوي 0.826 وهو موجب ومعنوي، حيث أن قيمة t المحسوبة تساوي 7.948 ومستوى الدلالة Sig يساوي 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المحدد $\alpha \leq 0.05$ وهذا يعني أن الكفاءات المحورية الإبداعية تؤثر بشكل موجب ومعنوي على التوظيف الأخضر. وبناءً على ذلك، تم التوصل إلى معادلة الانحدار التالية:

$$y=0.225+0.826x$$

وهذه المعادلة توضح أنه عندما تساوي الكفاءات المحورية الإبداعية الصفر، فإن التوظيف الأخضر يساوي 0.225، وعندما تزيد الكفاءات المحورية الإبداعية بوحدة واحدة، فإن التوظيف الأخضر يزيد بمقدار 0.826 وحدة ليصل إلى 1.051.

2. العلاقة بين الكفاءات المحورية القيادية والتوظيف الأخضر

للتعرف على العلاقة بين الكفاءات المحورية القيادية والتوظيف الأخضر تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتيجة موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 23: نتائج نموذج الانحدار البسيط بين الكفاءات المحورية القيادية والتوظيف الأخضر

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	15.639	1		15.639	46.142	.000
الخطأ	19.319	57		.339		
الإجمالي	34.958	58				
المتغير	β	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	الثابت
الكفاءات المحورية القيادية	.816	.120	.669	6.793	.000	.605

المتغير التابع: التوظيف الأخضر

معامل التحديد: 0.447

معامل الارتباط: 0.669

المصدر: مخرجات SPSS، بناءً على معطيات الاستبانة

أظهرت نتائج الاختبار أعلاه أن النموذج يمثل بشكل جيد العلاقة بين المتغيرين، وأنه يعتبر معنوياً من الناحية الإحصائية. وهذا يمكن ملاحظته من خلال الجدول الذي أرسلته لي، حيث أن قيمة F المحسوبة تساوي 46.142 ومستوى الدلالة Sig يساوي 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المحدد $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على أن هناك اختلاف معنوي بين متوسطات المتغير التابع في مستويات المتغير المستقل. كما أوضحت النتائج أن معامل الارتباط بين المتغيرين يساوي 0.669 وهو موجب، مما يعني أن هناك علاقة خطية قوية بين الكفاءات المحورية القيادية والتوظيف الأخضر. وبالتالي، كلما زادت الكفاءات المحورية القيادية، زاد التوظيف الأخضر بشكل قوي. وقد بلغ معامل التحديد 0.447، وهذا يعني أن 44.7% من التباين في التوظيف الأخضر يمكن تفسيره بواسطة الكفاءات المحورية القيادية، في حين أن الباقي ينتج عن عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج. وأخيراً، أظهرت النتائج أن معامل الانحدار β يساوي 0.816 وهو موجب ومعنوي، حيث أن قيمة t المحسوبة تساوي 6.793 ومستوى الدلالة Sig يساوي 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المحدد $\alpha \leq 0.05$ وهذا يعني أن الكفاءات المحورية القيادية تؤثر بشكل موجب ومعنوي على التوظيف الأخضر. وبناءً على ذلك، تم التوصل إلى معادلة الانحدار التالية:

$$y=0.234+0.816x$$

وهذه المعادلة توضح أنه عندما تساوي الكفاءات المحورية القيادية الصفر، فإن التوظيف الأخضر يساوي 0.234، وعندما تزيد الكفاءات المحورية القيادية بوحدة واحدة، فإن التوظيف الأخضر يزيد بمقدار 0.816 وحدة ليصل إلى 1.050.

3. العلاقة بين الكفاءات المحورية للأداء المتميز والتوظيف الأخضر

للتعرف على العلاقة بين الكفاءات المحورية للأداء المتميز والتوظيف الأخضر تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتيجة موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 24: نتائج نموذج الانحدار البسيط بين الكفاءات المحورية للأداء المتميز والتوظيف الأخضر

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	19.549	1	19.549	72.316	.000
الخطأ	15.409	57	.270		
الإجمالي	34.958	58			
المتغير	B	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	.663	.310		2.134	.037
الكفاءات المحورية للأداء المتميز	.711	.084	.748	8.504	.000

المتغير التابع: التوظيف الأخضر

معامل التحديد: 0.559

معامل الارتباط: 0.748

المصدر: مخرجات SPSS، بناء على معطيات الاستبانة

أظهرت نتائج الاختبار أعلاه أن النموذج يمثل بشكل جيد العلاقة بين المتغيرين، وأنه يعتبر معنوياً من الناحية الإحصائية. وهذا يمكن ملاحظته من خلال الجدول الذي أرسلته لي، حيث أن قيمة F المحسوبة تساوي 72.316 ومستوى الدلالة Sig يساوي 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المحدد $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على أن هناك اختلاف معنوي بين متوسطات المتغير التابع في مستويات المتغير المستقل. كما أوضحت النتائج أن معامل الارتباط بين المتغيرين يساوي 0.748 وهو موجب، مما يعني أن هناك علاقة خطية قوية بين الكفاءات المحورية للأداء المتميز والتوظيف الأخضر. وبالتالي، كلما زادت الكفاءات المحورية للأداء المتميز، زاد التوظيف الأخضر بشكل قوي. وقد بلغ معامل التحديد 0.559، وهذا يعني أن 55.9% من التباين في التوظيف الأخضر يمكن تفسيره بواسطة الكفاءات المحورية للأداء المتميز، في حين أن الباقي ينتج عن عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج. وأخيراً، أظهرت النتائج أن معامل الانحدار β يساوي 0.711 وهو موجب ومعنوي، حيث أن قيمة t المحسوبة تساوي 8.504 ومستوى الدلالة Sig يساوي 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المحدد $\alpha \leq 0.05$ وهذا يعني أن الكفاءات المحورية للأداء المتميز تؤثر بشكل موجب ومعنوي على التوظيف الأخضر. وبناءً على ذلك، تم التوصل إلى معادلة الانحدار التالية:

$$y=0.663+0.711x$$

وهذه المعادلة توضح أنه عندما تساوي الكفاءات المحورية للأداء المتميز الصفر، فإن التوظيف الأخضر يساوي 0.663، وعندما تزيد الكفاءات المحورية للأداء المتميز بوحدة واحدة، فإن التوظيف الأخضر يزيد بمقدار 0.711 وحدة ليصل إلى 1.374.

4. العلاقة بين الكفاءات المحورية والتوظيف الأخضر

للتعرف على العلاقة بين الكفاءات المحورية والتوظيف الأخضر تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتيجة موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 25: نتائج نموذج الانحدار البسيط بين الكفاءات المحورية والتوظيف الأخضر

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	20.851	1	20.851	84.249	.000
الخطأ	14.107	57	.247		
الإجمالي	34.958	58			
المتغير	β	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	-.076	.367		-.207	.836
الكفاءات المحورية	.908	.099	.772	9.179	.000

المتغير التابع: التوظيف الأخضر

معامل التحديد: 0.596

معامل الارتباط: 0.772

المصدر: مخرجات SPSS، بناء على معطيات الاستبانة

أظهرت نتائج الاختبار أعلاه أن النموذج يمثل بشكل جيد العلاقة بين المتغيرين، وأنه يعتبر معنوياً من الناحية الإحصائية. وهذا يمكن ملاحظته من خلال الجدول الذي أرسلته لي، حيث أن قيمة F المحسوبة تساوي 84.249 ومستوى الدلالة Sig يساوي 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المحدد $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على أن هناك اختلاف معنوي بين متوسطات المتغير التابع في مستويات المتغير المستقل. كما أوضحت النتائج أن معامل الارتباط بين المتغيرين يساوي 0.772 وهو موجب، مما يعني أن هناك علاقة خطية قوية بين الكفاءات المحورية والتوظيف الأخضر. وبالتالي، كلما زادت الكفاءات المحورية، زاد التوظيف الأخضر بشكل قوي. وقد بلغ معامل التحديد 0.596، وهذا يعني أن 59.6% من التباين في التوظيف الأخضر يمكن تفسيره بواسطة الكفاءات المحورية، في حين أن الباقي ينتج عن عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج. وأخيراً، أظهرت النتائج أن معامل الانحدار β يساوي 0.908 وهو موجب ومعنوي، حيث أن قيمة t المحسوبة تساوي 9.179 ومستوى الدلالة Sig يساوي 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المحدد $\alpha \leq 0.05$ وهذا يعني أن الكفاءات المحورية تؤثر بشكل موجب ومعنوي على التوظيف الأخضر. وبناءً على ذلك، تم التوصل إلى معادلة الانحدار التالية:

$$y = -0.076 + 0.908x$$

وهذه المعادلة توضح أنه عندما تساوي الكفاءات المحورية الصفر، فإن التوظيف الأخضر يساوي - 0.076، وعندما تزيد الكفاءات المحورية بوحدة واحدة، فإن التوظيف الأخضر يزيد بمقدار 0.908 وحدة ليصل إلى 0.984.

ومن خلال ما سبق ذكره تتأكد صحة الفرضية الفرعية الثانية أي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات المحورية بأبعادها الثلاث والتوظيف الأخضر عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وهذا دليل أن هناك دور بارز للكفاءات المحورية في تفعيل ممارسة التوظيف الأخضر في المنظمة محل الدراسة.

ثالثاً: العلاقة بين الكفاءات المحورية بأبعادها الثلاث وتقييم الأداء الأخضر

سيتم دراسة العلاقة بين المتغير المستقبل المتمثل في الكفاءات المحورية بأبعادها الثلاث والمتغير التابع المتمثل في تقييم الأداء الأخضر بالاعتماد على أسلوب الانحدار الخطي البسيط.

1. العلاقة بين الكفاءات المحورية الإبداعية وتقييم الأداء الأخضر

للتعرف على العلاقة بين الكفاءات المحورية الإبداعية وتقييم الأداء الأخضر تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتيجة موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 26: نتائج نموذج الانحدار البسيط بين الكفاءات المحورية الإبداعية وتقييم الأداء الأخضر

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	15.349	1	15.349	48.895	.000
الخطأ	17.893	57	.314		
الإجمالي	33.243	58			
المتغير	β	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	.639	.401		1.595	.116
الكفاءات المحورية الإبداعية	.755	.108	.680	6.992	.000

معامل الارتباط: 0.680

معامل التحديد: 0.462

المتغير التابع: تقييم الأداء الأخضر

المصدر: مخرجات SPSS، بناء على معطيات الاستبانة

أظهرت نتائج الاختبار أعلاه أن النموذج يمثل بشكل جيد العلاقة بين المتغيرين، وأنه يعتبر معنوياً من الناحية الإحصائية. وهذا يمكن ملاحظته من خلال الجدول الذي أرسلته لي، حيث أن قيمة F المحسوبة تساوي 48.895 ومستوى الدلالة Sig يساوي 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المحدد $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على أن هناك اختلاف معنوي بين متوسطات المتغير التابع في مستويات المتغير المستقل. كما أوضحت النتائج أن معامل الارتباط بين المتغيرين يساوي 0.680 وهو موجب، مما يعني أن هناك علاقة خطية قوية بين الكفاءات المحورية الإبداعية وتقييم الأداء الأخضر. وبالتالي، كلما زادت الكفاءات المحورية الإبداعية، زاد تقييم الأداء الأخضر بشكل قوي. وقد بلغ معامل التحديد 0.462، وهذا يعني أن 46.2% من التباين في تقييم الأداء الأخضر يمكن تفسيره بواسطة الكفاءات المحورية الإبداعية، في حين أن الباقي

ينتج عن عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج. وأخيراً، أظهرت النتائج أن معامل الانحدار β يساوي 0.755 وهو موجب ومعنوي، حيث أن قيمة t المحسوبة تساوي 6.992 ومستوى الدلالة **Sig** يساوي 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المحدد. $\alpha \leq 0.05$ وهذا يعني أن الكفاءات المحورية الإبداعية تؤثر بشكل موجب ومعنوي على تقييم الأداء الأخضر. وبناءً على ذلك، تم التوصل إلى معادلة الانحدار التالية:

$$y=0.639+0.755x$$

وهذه المعادلة توضح أنه عندما تساوي الكفاءات المحورية الإبداعية الصفر، فإن تقييم الأداء الأخضر يساوي 0.639، وعندما تزيد الكفاءات المحورية الإبداعية بوحدة واحدة، فإن تقييم الأداء الأخضر يزيد بمقدار 0.755 وحدة ليصل إلى 1,394.

2. العلاقة بين الكفاءات المحورية القيادية وتقييم الأداء الأخضر

للتعرف على العلاقة بين الكفاءات المحورية القيادية وتقييم الأداء الأخضر تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتيجة موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 27: نتائج نموذج الانحدار البسيط بين الكفاءات المحورية القيادية وتقييم الأداء الأخضر

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	14.743	1	14.743	45.425	.000
الخطأ	18.500	57	.325		
الإجمالي	33.243	58			
المتغير	B	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	.475	.439		1.082	.284
الكفاءات المحورية القيادية	.793	.118	.666	6.740	.000

المتغير التابع: تقييم الأداء الأخضر

معامل التحديد: 0.462

معامل الارتباط: 0.666

المصدر: مخرجات SPSS، بناءً على معطيات الاستبانة

أظهرت نتائج الاختبار أعلاه أن النموذج يمثل بشكل جيد العلاقة بين المتغيرين، وأنه يعتبر معنوياً من الناحية الإحصائية. وهذا يمكن ملاحظته من خلال الجدول الذي أرسلته لي، حيث أن قيمة F المحسوبة تساوي 45.425 ومستوى الدلالة **Sig** يساوي 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المحدد. $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على أن هناك اختلاف معنوي بين متوسطات المتغير التابع في مستويات المتغير المستقل. كما أوضحت النتائج أن معامل الارتباط بين المتغيرين يساوي 0.666 وهو موجب، مما يعني أن هناك علاقة خطية قوية بين الكفاءات المحورية القيادية وتقييم الأداء الأخضر. وبالتالي، كلما زادت الكفاءات المحورية القيادية، زاد تقييم الأداء الأخضر بشكل قوي. وقد بلغ معامل التحديد 0.462، وهذا يعني أن 46.2% من التباين في تقييم الأداء الأخضر يمكن تفسيره بواسطة الكفاءات المحورية القيادية.

من التباين في تقييم الأداء الأخضر يمكن تفسيره بواسطة الكفاءات المحورية القيادية، في حين أن الباقي ينتج عن عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج. وأخيراً، أظهرت النتائج أن معامل الانحدار β يساوي 0.793 وهو موجب ومعنوي، حيث أن قيمة t المحسوبة تساوي 6.740 ومستوى الدلالة **Sig** يساوي 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المحدد $\alpha \leq 0.05$ وهذا يعني أن الكفاءات المحورية القيادية تؤثر بشكل موجب ومعنوي على تقييم الأداء الأخضر. وبناءً على ذلك، تم التوصل إلى معادلة الانحدار التالية:

$$y=0.475+0.793x$$

وهذه المعادلة توضح أنه عندما تساوي الكفاءات المحورية القيادية الصفر، فإن تقييم الأداء الأخضر يساوي 0.475، وعندما تزيد الكفاءات المحورية القيادية بوحدة واحدة، فإن تقييم الأداء الأخضر يزيد بمقدار 0.793 وحدة ليصل إلى 1.268.

3. العلاقة بين الكفاءات المحورية للأداء المتميز وتقييم الأداء الأخضر

للتعرف على العلاقة بين الكفاءات المحورية للأداء المتميز وتقييم الأداء الأخضر تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتيجة موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 28: نتائج نموذج الانحدار البسيط بين الكفاءات المحورية للأداء المتميز وتقييم الأداء الأخضر

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	19.661	1	19.661	82.517	.000
الخطأ	13.581	57	.238		
الإجمالي	33.243	58			
المتغير	β	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	.810	.291		2.778	.007
الكفاءات المحورية للأداء المتميز	.714	.079	.769	9.084	.000

المتغير التابع: تقييم الأداء الأخضر

معامل التحديد: 0.591

معامل الارتباط: 0.769

المصدر: مخرجات SPSS، بناءً على معطيات الاستبانة

أظهرت نتائج الاختبار أعلاه أن النموذج يمثل بشكل جيد العلاقة بين المتغيرين، وأنه يعتبر معنوياً من الناحية الإحصائية. وهذا يمكن ملاحظته من خلال الجدول الذي أرسلته لي، حيث أن قيمة F المحسوبة تساوي 82.517 ومستوى الدلالة **Sig** يساوي 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المحدد $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على أن هناك اختلاف معنوي بين متوسطات المتغير التابع في مستويات المتغير المستقل. كما أوضحت النتائج أن معامل الارتباط بين المتغيرين يساوي 0.769 وهو موجب، مما يعني أن هناك علاقة

خطية قوية بين الكفاءات المحورية للأداء المتميز وتقييم الأداء الأخضر. وبالتالي، كلما زادت الكفاءات المحورية للأداء المتميز، زاد تقييم الأداء الأخضر بشكل قوي. وقد بلغ معامل التحديد 0.591، وهذا يعني أن 59.1% من التباين في تقييم الأداء الأخضر يمكن تفسيره بواسطة الكفاءات المحورية للأداء المتميز، في حين أن الباقي ينتج عن عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج. وأخيراً، أظهرت النتائج أن معامل الانحدار β يساوي 0.714 وهو موجب ومعنوي، حيث أن قيمة t المحسوبة تساوي 9.084 ومستوى الدلالة Sig يساوي 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المحدد $\alpha \leq 0.05$ وهذا يعني أن الكفاءات المحورية للأداء المتميز تؤثر بشكل موجب ومعنوي على تقييم الأداء الأخضر. وبناءً على ذلك، تم التوصل إلى معادلة الانحدار التالية:

$$y=0.810+0.714x$$

وهذه المعادلة توضح أنه عندما تساوي الكفاءات المحورية للأداء المتميز الصفر، فإن تقييم الأداء الأخضر يساوي 0.810، وعندما تزيد الكفاءات المحورية للأداء المتميز بوحدة واحدة، فإن تقييم الأداء الأخضر يزيد بمقدار 0.714 وحدة ليصل إلى 1.524.

4. العلاقة بين الكفاءات المحورية وتقييم الأداء الأخضر

للتعرف على العلاقة بين الكفاءات المحورية وتقييم الأداء الأخضر تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتيجة موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 29: نتائج نموذج الانحدار البسيط بين الكفاءات المحورية وتقييم الأداء الأخضر

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	19.427	1	19.427	80.155	.000
الخطأ	13.815	57	.242		
الإجمالي	33.243	58			
المتغير	β	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	.194	.363		.533	.596
الكفاءات المحورية	.877	.098	.764	8.953	.000

المتغير التابع: تقييم الأداء الأخضر

معامل التحديد: 0.584

معامل الارتباط: 0.764

المصدر: مخرجات SPSS، بناءً على معطيات الاستبانة

أظهرت نتائج الاختبار أعلاه أن النموذج يمثل بشكل جيد العلاقة بين المتغيرين، وأنه يعتبر معنوياً من الناحية الإحصائية. وهذا يمكن ملاحظته من خلال الجدول الذي أرسلته لي، حيث أن قيمة F المحسوبة تساوي 80.155 ومستوى الدلالة Sig يساوي 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المحدد $\alpha \leq 0.05$

وهذا يدل على أن هناك اختلاف معنوي بين متوسطات المتغير التابع في مستويات المتغير المستقل. كما أوضحت النتائج أن معامل الارتباط بين المتغيرين يساوي 0.764 وهو موجب، مما يعني أن هناك علاقة خطية قوية بين الكفاءات المحورية وتقييم الأداء الأخضر. وبالتالي، كلما زادت الكفاءات المحورية، زاد تقييم الأداء الأخضر بشكل قوي. وقد بلغ معامل التحديد 0.584، وهذا يعني أن 58.4% من التباين في تقييم الأداء الأخضر يمكن تفسيره بواسطة الكفاءات المحورية، في حين أن الباقي ينتج عن عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج. وأخيراً، أظهرت النتائج أن معامل الانحدار β يساوي 0.877 وهو موجب ومعنوي، حيث أن قيمة t المحسوبة تساوي 8.953 ومستوى الدلالة Sig يساوي 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المحدد $\alpha \leq 0.05$ وهذا يعني أن الكفاءات المحورية تؤثر بشكل موجب ومعنوي على تقييم الأداء الأخضر. وبناءً على ذلك، تم التوصل إلى معادلة الانحدار التالية:

$$y=0.194+0.877x$$

وهذه المعادلة توضح أنه عندما تساوي الكفاءات المحورية الصفر، فإن تقييم الأداء الأخضر يساوي 0.194، وعندما تزيد الكفاءات المحورية بوحدة واحدة، فإن تقييم الأداء الأخضر يزيد بمقدار 0.877 وحدة ليصل إلى 1.071.

ومن خلال ما سبق ذكره تتأكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة أي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات المحورية بأبعادها الثلاث وتقييم الأداء الأخضر عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وهذا دليل أن هناك دور بارز للكفاءات المحورية في تفعيل ممارسة تقييم الأداء الأخضر في المنظمة محل الدراسة.

ومن خلال كل ما سبق تتأكد صحة الفرضية الرئيسية، أي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات المحورية بأبعادها الثلاث وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وهذا دليل أن هناك دور بارز للكفاءات المحورية في تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمة محل الدراسة.

خلاصة

تم التعرف من خلال هذا الفصل على الدور الإيجابي الذي تساهم به الكفاءات المحورية في تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشركة إسمنت تبسة، حيث تم تطبيق الدراسة على عينة قصدية من موظفيها، من خلال الكشف على إجابات المبحوثين على محور الكفاءات المحورية (الكفاءات المحورية الإبداعية، الكفاءات المحورية القيادية، الكفاءات المحورية لتقييم الأداء المتميز)، وكذلك محور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التدريب والتطوير الأخضر، التوظيف الأخضر، تقييم الأداء الأخضر)، حيث أظهرت النتائج أن مختلف الارتباطات كانت إيجابية، بين مختلف المتغيرات بفروعها التي اعتمدت عليها الدراسة.

الخاتمة العامة

سعت هذه الدراسة إلى توضيح دور الكفاءات المحورية في تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمة الاقتصادية، باعتبار الكفاءات المحورية من مداخل الإدارة الحديثة، التي تمكن المنظمات من مواجهة التحديات والتغييرات والضغوط والمؤثرات المختلفة، وهي تعبر أيضا عن تلك المعارف والمهارات والسلوكيات والقدرات الخاصة والمميّزة التي يمتلكها بعض الأفراد في المنظمة، حيث أن الكفاءات المحورية الإبداعية تساعد على عملية التطوير والتجديد في الأداء بطرق عملية إبداعية تسعى لتحقيق الأهداف بفعالية أكثر، كما أن الكفاءات المحورية القيادية تلعب دورا حيويا في إدارة المنظمات لما تملكه من خبرات ومهارات قيادية بارزة، تساعد على مواجهة التغيرات المتوالية في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات، حيث تشهد بيئة الأعمال تحديات وتغيرات مستمرة، وأما الكفاءات المحورية للأداء المتميز، يمكن القول أنها تجمع بين الكفاءتين السابقتين لما لها من أهمية بالغة في الوصول إلى الأهداف المنشودة بأداء متميز يجعل المنظمة تحتل مركزا تنافسيا.

وتعد إدارة الموارد البشرية الخضراء من المفاهيم التي تركز على دمج مفاهيم الإدارة الخضراء في استراتيجيات الموارد البشرية، وهذا ما أكسبها مكانتها في مجال البحوث، حيث تسعى بممارساتها إلى تحقيق التنمية المستدامة، وتهدف إلى خلق بيئة عمل مستدامة، تعزز رفاهية الموظفين والمجتمع من خلال اعتماد ممارسات (تدريب وتطوير أخضر، توظيف أخضر، تقييم أداء أخضر) تقلل من التأثيرات البيئية، وتحسن من مسؤولية المنظمة الاجتماعية، كما تعزز سمعتها كمنظمة مستدامة، وهنا يكمن دور الكفاءات المحورية في تفعيل هذه الممارسات لتصبح أكثر فعالية ونجاح في تحقيق ما تهدف إليه المنظمة في الجانب البيئي، حيث يعمل كل بعد من أبعاد الكفاءات المحورية على تطوير وتنمية كل ممارسة للوصول إلى أعلى درجة تفعيل، فتهتم بالتدريب والتطوير الأخضر من خلال ما يتم برمجته من برامج تدريبية خضراء تساعد على الفهم الجيد للمجال البيئي، وكيفية التعامل مع البيئة والمحافظة عليها من قبل الموظفين، كما تسعى إلى وضع لوائح وقوانين وشروط للتوظيف الأخضر الداخلي والخارجي بالمنظمة، بناء على تلك الخبرات والمهارات والوعي الأخضر الذي تملكه، ليأتي دورها أيضا (الكفاءات المحورية) في وضع معايير خضراء دقيقة لتقييم الأداء الأخضر فيها وتحسين وتصحيح الانحرافات للوصول إلى استدامة كاملة داخلية وخارجية.

أما بالنسبة لإسقاط هذه الدراسة على شركة إسمنت تبسة، فإن المنظمة تسعى إلى اكتساب كفاءات محورية سواء باستقطابها أو بتطوير الكفاءات لديها، وذلك من خلال عملية التدريب والتطوير فيها، كما أنها تهتم بالجانب البيئي جدا، والذي يتجلى جلّه في جانب الإنتاج، حيث تعمل على إنتاج مادة الإسمنت بأقل ضرر وتلوث للبيئة، كما تظهر الإدارة الخضراء وسمات إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال ما تسعى إليه المنظمة من حفاظ على بيئتها الداخلية، والتقليل من استخدام الأوراق وحفظ الطاقة، ويظهر هذا أيضا من خلال لوائح القوانين والتشريعات الخضراء المشار إليها في كل قسم من أقسامها.

وفيما يلي تم توضيح نتائج وتوصيات الدراسة كالآتي:

نتائج الدراسة

هناك نتائج تطبيقية وأخرى نظرية كالآتي:

أولاً: النتائج التطبيقية

1. توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الكفاءات المحورية بأبعادها الثلاث (الكفاءات المحورية الإبداعية، الكفاءات المحورية القيادية، الكفاءات المحورية للأداء المتميز) والتدريب والتطوير الأخضر في شركة إسمنت تبسة نسبة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ؛
2. توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الكفاءات المحورية بأبعادها الثلاث (الكفاءات المحورية الإبداعية، الكفاءات المحورية القيادية، الكفاءات المحورية للأداء المتميز) والتوظيف الأخضر في شركة إسمنت تبسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ؛
3. توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الكفاءات المحورية بأبعادها الثلاث (الكفاءات المحورية الإبداعية، الكفاءات المحورية القيادية، الكفاءات المحورية للأداء المتميز) وتقييم الأداء الأخضر في شركة إسمنت تبسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ؛
4. اعتماد المنظمة على كفاءاتها في عملية تحقيق الأهداف البيئية، واهتمامها بتطويرهم في هذا الجانب من خلال تدريبهم وحضورهم لملتقيات صديقة للبيئة، تعزز ثقافتهم البيئية في المنظمة؛
5. تلمس وجود كفاءات محورية خضراء في المنظمة عملها الأساسي الحفاظ على القوانين والتشريعات الوطنية والدولية البيئية.
6. جاءت ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في شركة إسمنت تبسة بتقدير متوسط، ويمكن تفسير ذلك أن المنظمة لا تعمل على دمج الممارسات الخضراء ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية الحالية، التي تهتم بتحويل الموظفين العاديين إلى موظفين يعملون في المجال البيئي لتحقيق الأهداف البيئية للمنظمة.

ثانياً: النتائج النظرية

1. تساهم إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمة، إلى زيادة كفاءات أفضل وتكلفة أقل وتحديد مستويات مشاركة عالية للموظفين؛
2. تعبر الكفاءات المحورية عن جملة من الخصائص التي تتكامل فيما بينها لتشكل ثمرة التفاعل في المنظمة، مما يؤدي إلى تفعيل الممارسات الخضراء ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية؛
3. يعتبر دعم وتأييد الإدارة العليا ضروري لتحقيق التفوق والريادة في مجال الكفاءات المحورية؛

4. لإدارة الموارد البشرية الخضراء دورا بالغ الأهمية في تحقيق الأداء البيئي التنظيمي العالي بشكل خاص، وتحقيق التنمية المستدامة بشكل عام من خلال سياسات فعالة لإدارة الموارد البشرية تعمل على زيادة وعي الموارد البشرية بأهمية حماية البيئة والمحافظة عليها؛
5. تعتبر الكفاءات المحورية أساس توجيهي، يعمل على توجيه المنظمة إلى تصحيح انحرافات الأداء، والتحسين المستمر في معايير تقييم الأداء لديها، للوصول إلى الأهداف بدقة وفعالية عالية؛
6. يتم تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال جملة من الممارسات التي يجب على المنظمة تبنيها.

توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، تتقدم الطالبة بمجموعة من الاقتراحات، والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1. العمل على تطوير معارف وقدرات ومهارات العاملين بالمنظمة، عن طريق دمجهم في دورات تدريبية في مجال الكفاءات المحورية، وكل ما هو جديد في هذا المجال، وذلك بالتعاون مع الجامعات والمعاهد الجزائرية؛
2. تعزيز الاهتمام بالممارسات الخضراء، ومحاولة دمجها ضمن الإدارة عامة وإدارة الموارد البشرية خاصة، وذلك من خلال الدورات التدريبية والملتقيات و فقرات التوعية، لتوضيح المفهوم الأخضر وكيفية تبنيه في المنظمة؛
3. يجب أن تقوم إدارة المنظمة بوضع خططاً شاملة، والتي تحدد الأهداف العامة والمبادئ الأساسية لحماية البيئة من خلال تحسين استخدام مواردها وبالتالي تحقيق الاستدامة البيئية؛
4. ضرورة اهتمام إدارة شركة إسمنت تبسة بالعاملين ذوي الكفاءات المحورية بوصفهم موجودا استراتيجيا، من خلال منحهم المزيد من الحوافز للمحافظة عليهم، وإخضاعهم للمزيد من البرامج التدريبية بهدف العمل على تطويرهم لمواكبة التغيرات المستقبلية؛
5. تشجيع مشاركة العاملين من قبل الإدارة، وحثهم على تقديم الاقتراحات والتوصيات التي تعمل على تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة؛
6. السعي من قبل شركة إسمنت تبسة إلى إعادة النظر في هيكلها التنظيمية، وإعادة تشكيلها بما يحقق المرونة ويعيد صياغة وتشكيل الثقافة التنظيمية، بحيث تصبح هذه الثقافة إحدى دعائم بناء كفاءات محورية وممارسات خضراء.

آفاق الدراسة

من بين المواضيع المقترحة والمدعمة والمكملة لهذه الدراسة، والتي تراها الطالبة كأفاق مستقبلية يمكن البحث فيها كالتالي:

1. واقع الكفاءات المحورية في منظمات الأعمال الجزائرية؛
2. الكفاءات المحورية الخضراء كمدخل لتبني الممارسات المستدامة في المنظمات الاقتصادية؛
3. دور الثقافة التنظيمية في تبني الممارسات الخضراء في المنظمات الاقتصادية؛
4. واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المستشفيات الجزائرية؛
5. دور الكفاءات المحورية في تنمية رأس مال بشري ذكي في المنظمات.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

باللغة العربية

الكتب

1. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
2. أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2001.
3. أكرم سالم الجنابي، الإدارة الإستراتيجية وتحديات القرن الواحد والعشرون، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2016.
4. بوحنه قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2010.
5. ثابتي الحبيب، بن عبدو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية دعائم النجاح للمؤسسات الألفية الثالثة، طبعة أولى، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.
6. ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق الأخضر " تطبيقات، حالات دراسية، دراسات سابقة"، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان 2012.
7. غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، المقدرات الجوهرية للموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة لتنافسية الأعمال، دار عباء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013.
8. محمد البنا، الاقتصاد التحليلي مدخل حديث لتحليل المشاكل الاقتصادية، الدار الجامعية مصر، 2008.
9. محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل، مكتبة العبيكان، الرياض، الطبعة الثانية، 2008.
10. محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2012.
11. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
12. مدحت أبو النصر، ياسين مدحت محمد، التنمية المستدامة، المجموعة العربية للتدريب والنشر القاهرة، 2017.
13. مصطفى يوسف الكافي، فلسفة التسويق الأخضر، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

14. مؤيد على السالم، صالح عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

المجلات والملتقيات

15. أسماء حبيب نعمة، سناء عبد الرحيم، تأثير قدرات الاستشراف الاستراتيجي في الإبداع الأخضر - دراسة استطلاعية للشركة العامة للمنتوجات الغذائية-، journal of economics and administrative sciences، العدد 27، 2021.

16. أسو محمد لطيف صالح، وسام سامي جبار زينل، القيادة الخضراء ودورها في إدارة الموارد البشرية المستدامة - دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة كركوك، مجلة الجامعة العراقية، المجلد 1، العدد 51، 2021.

17. إيمان صالح حسن عبد الفتاح، ماجدة يعقوب جودة، رباب السيد رجب، تنمية الكفاءات المحورية كمدخل لتدعيم الميزة التنافسية لقطاع الاتصالات المصرية دراسة ميدانية، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 22، العدد 03، 2021.

18. بصير خلف خزل، لمياء محمد المشهداني، راكان محمد أحمد، ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها في تعزيز القدرات الجوهرية الخضراء: دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام والشعب والوحدات في رئاسة جامعة الموصل، الجامعة التقنية الشمالية، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 11، العدد 03، 2020.

19. بلخضر ناصيرة وآخرون، تنمية الموارد البشرية رؤية إستراتيجية لبناء رأس مال فكري وتوظيف المعرفة في الجزائر، مجلة الحقوق الإنسانية، المجلد 2، العدد 35، جامعة الجلفة، الجزائر، 2018.

20. بن عيسى محمد المهدي، العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق الرأسمال الاستراتيجي، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.

21. جمانة بشير أبو رمان، عبد الرحمن غسان الصديقي، أثر تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين تطبيق الإدارة البيئية في الطائف، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 38، 2019.

22. جودي أمينة، منصور كمال، أثر بناء الكفاءات المحورية في تحسين أداء المؤسسات دراسة حالة مؤسسة عسكرية للإسمنت، مجلة أبحاث اقتصادية إدارية جامعة بسكرة، العدد 15، 2015.

23. جيمس كيلى، فرنسيس جديلات، تحويل المنظمة مدخل متكامل لتحديد الاتجاه وإعادة الهيكلة وتجديد الناس، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، العدد 71، 1995.

24. حاكم حميد، كاملي محمد، واقع إدارة الموارد البشرية الخضراء في جامعة سيدي بلعباس دراسة قياسية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 6، العدد 2، 2021.
25. حمودي حمير، أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية للمنظمة، دراسة حالة مشفى الإخوة مغلاوي ميله، مجلة اقتصاديات المال والأعمال المجلد 1، العدد 4 ميله، الجزائر 2017.
26. د. صولح سماح، تطور الكفاءات، محاضرات في هندسة التكوين، جامعة بسكرة، الجزائر، 2020/2019.
27. رشيدة الطاهر، تنمية المهارات الخضراء: مدخل لتحقيق مفهوم الاستدامة، مجلة البحث التربوي، المجلد 1، العدد 42، 2022.
28. ركاب توفيق، إدارة التميز وتنمية كفاءات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 4، العدد 8، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2018.
29. زكية بوسعد، أثر برامج تقليص الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة ضمن نيل شهادة ماجستير تنظيم موارد بشرية، جامعة باتنة، 2008.
30. زهرة فتحي، قاسي ياسين، التسويق الأخضر كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة "عرض مجموعة من التجارب الدولية"، مجلة الريادة في اقتصاديات الأعمال، المجلد 4، العدد 6، 2018.
31. زياني مروان، كروم محمد، تسيير وتنمية الكفاءات أسلوب متكامل للإدارة الحديثة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية العدد 35، سبتمبر 2018.
32. سارة عاطف الموجي، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابتكار الأخضر لدى العاملين في شركات سياحية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد 22، العدد 1، 2022.
33. سعيد عمر، التكوين الإلكتروني وإسهامه في تنمية الكفاءات داخل الاقتصاديات المبنية على الدراسات، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الاقتصاد المعرفي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2005.
34. سلطان المطيري وآخرون، القيادة والتفكير، المذكرة التربوية للترقي للوظائف الإشرافية، وزارة التربية، التوجيه العام للاجتماعيات، الإمارات، 2022.
35. سلوان ظافر عبد الله، تأثير عمليات صياغة الإستراتيجية الخضراء في تبني مجالات الإستراتيجية الخضراء على المستوى الوظيفي، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، مجلد 26، عدد 117، 2019.

36. سملاي يحضيه، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، مارس 2004.
37. سناء جاد الله الشيخ الطاهر، أحمد إبراهيم أبو سن، أثر توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء على كفاءة وفعالية العاملين في القطاع الصناعي في السودان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 03، العدد 09، 2019.
38. صدوقي عقيلة، غموض الكفاءات المحورية: نحو صعوبة تقليد الميزة التنافسية، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمة في تنافسية المؤسسات جامعة بسكرة 2002.
39. صلاح الدين عبد العزيز غنيم، القيادة الخضراء للمدارس - الأدوار والمسؤوليات - التحديات - المقترحات، مجلة الباحث التربوي، القاهرة، مصر، 2022.
40. عتيقة حرارية، هشام بوخاري، تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة تأصيل نظري، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 6، العدد 8، 2018.
41. عراك عبود عمير، أحمد ضياء الدين صلاح الدين، الإبداع الأخضر إستراتيجية فاعلة لمواجهة تحديات تحقيق الاستدامة البيئية لمنظمات الأعمال "بحث ميداني حول التحديات التي تواجه المنظمات الخدمية ومنظمة الـ UNDP في محافظة الأنبار"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 1، العدد 19، 2018.
42. علاء فرحان طالب الدعيمي، علي عبد الأمير عبد الحسين كمونة، دور اللاملموسات في تحقيق الأداء المتميز: بحث ميداني في كليات جامعة كربلاء، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 02، العدد 08، 2017.
43. علاوي عبد الفتاح، التطوير التنظيمي والاستثمار في الكفاءات ودورها في إحداث التعبير الإيجابي للمؤسسات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر، العدد 05، 2007.
44. علي حسون الطائي، تشخيص الكفايات الجوهرية في المنظمات الحكومية دراسة مقارنة في مستشفى بغداد التعليمي والشركة العامة لصناعة البطاريات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد العراق، المجلد 13 العدد 45، 2007.
45. غني دحام الزبيدي، دور ممارسات غدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق المواطنة البيئية: بحث ميداني في الشركة العامة للزيوت النباتية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 89، 2016.
46. غني دحام نتاي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، المقدرات الجوهرية للموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة لتنافسية الأعمال، دار عباء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013.

47. فضيلة سلمان داوود، عائشة حمودي هاشم، إستراتيجية الإنتاج الرشيق وفق معايير الإنتاجية الخضراء: دراسة استطلاعية في مصفى الدور، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 4، العدد 2، 2017.
48. قاضي عبد الحكيم، دور وظيفة تسيير الكفاءات البشرية في تحسين أداء المورد البشري في المنظمة، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، العدد السابع.
49. كمال منصور، سماح صولح، تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية العدد 7، جامعة محمد خضير بسكرة، جوان 2010.
50. لمياء محمد جاسم المشهداني، بصير خلف خزل، ممارسات الموارد البشرية الخضراء وأثرها في تعزيزات القدرات الجوهرية الخضراء، دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام والشعب والوحدات في رئاسة جامعة الموصل، مجلة وجدة للبحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 11، العدد 3، نوفمبر 2020.
51. ليث زهير السكافي، حاكم أحسوني الميالي وآخرون، الروحانية التنظيمية وتأثيرها في الموارد البشرية الخضراء - دراسة استطلاعية لآراء عدد من موظفي معمل إسمنت الكوفة الجديد-، مجلة الكويت للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 26، 2017.
52. ماجدة يعقوب جودة، تنمية الكفاءات المحورية كمدخل لتدعيم الميزة التنافسية لقطاع الاتصالات المصرية (دراسة ميدانية)، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 22، العدد 3، جامعة بورسعيد، مصر، 2021.
53. مازن صعب سلامة، كفاح عباس محمد، أثر الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التفوق المنظمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في معمل لسمنت كركوك، مجلة العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، المجلد 1، العدد 2، 2022.
54. محمد فليح حمزة، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة -بحث تطبيقي في مدينة الإمامين الكاظمين (ع) الطبية، Journal of Economics and Administrative Science، المجلد 25، العدد 112، 2019.
55. محمد فليح حمزة، غني دحام تناي الزبيدي، تحقيق الاستدامة البيئية على وفق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، المجلد 20، العدد 63، 2021.
56. مساك أمينة رزق الله سلمى، تنمية الموارد البشرية ودوره في تحقيق التميز الإداري، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية المجلد 3، العدد 5، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2016.

57. مسغوني منى، البعد الاستثماري للكفاءات ودوره في تحسين الأداء المؤسسات، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 5، 2014.
58. مصطفى عطا خالدية، فكري عبادي علي، المقدرات الجوهرية وتأثيرها في الريادة الاستراتيجية دراسة مقارنة بين شركة زين العراق وآسيا للاتصالات المتنقلة، مجلة دنانير، العدد 21، د.س.
59. مصطفى ماهر محمد الجمل، إدارة الموارد البشرية الخضراء ومدى الاستفادة منها في ظل فيروس كورونا، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، 2020.
60. مناف عبد المطلب أحمد، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المنظمة: دراسة استطلاعية لآراء عينة عاملين في مستشفيات مدينة الرمادي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 11، العدد 26، 2019.
61. منصوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول "الصناعة التأمينية" الواقع العملي وأفاق التطوير تجارب دولية، جامعة الشلف، ديسمبر 2012.
62. هبة فؤاد سيد، فاعلية برنامج مقترح في ضوء توجهات الاقتصاد الأخضر لتنمية الوعي البيئي والتفكير الإيجابي لدى الطلاب المعلمين بالشعب الأدبية بكلية التربية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، المجلد 1، العدد 44، 2020.
63. يحضية سمالي، أحمد بلالي، الأدوار الإستراتيجية الموارد البشرية في إدارة الكفاءات المحورية، مقاربة نظرية، مجلة البشائر الاقتصادية المجلد الثالث، العدد 2، جوان 2017.
64. يوسف زدام، أسماء زينية، متطلبات الأداء المتميز في المؤسسات الجزائرية، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد 10، 2017.

رسائل التخرج

65. باسمه محمد سالم، أثر الجدارات الجوهرية على تحقيق التميز الوظيفي بالمستشفيات الأردنية الخاصة، رسالة مقدمة ضمن نيل شهادة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن، 2019.
66. بن الدين نور الهدى، مساهمة الكفاءات في مرافقة الابتكار، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية، رسالة مقدمة ضمن نيل شهادة الدكتوراه اقتصاد وتسيير مؤسسات، جامعة جيلالي ليايس، سيدي بلعباس 2019-2020.
67. بدرجة رمزي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية وانعكاساتها على صورة المؤسسة من جهة نظر المستهلك، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه اتصال تسويقي، قسم علوم تجارية، جامعة البليدة، 2016.

68. بيان حمدي أزغير، الإدارة الخضراء في الشركات الصناعية في منطقة جنوب الضفة الغربية، رسالة مقدمة ضمن نيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2019.
69. رمزي داوود الجعبري، الإدارة الخضراء في قطاع المستشفيات: دراسة حالة مشفى المطح " الاوجستا فكتوريا"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، القدس، 2018.
70. رنا خليل التعميري، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء على ريادة الأعمال: دراسة تطبيقية على شركات الأدوية الأردنية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الإسراء، 2021.
71. سراب بلال المومني، أثر الجدارات الجوهرية في إدارة الأزمات في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي، رسالة مقدمة ضمن نيل شهادة ماجستير، جامعة عمان العربية، كلية الأعمال، عمان، الأردن، 2020.
72. سعدوي نعيمة، تنمية الموارد البشرية في البلدان لنامية من خلال آليتي حوصلة الكفاءات والمصادقة على المكتسبات المهنية" دراسة حالة الجزائر"، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2015.
73. السكارنة محمد إحسان، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على إستراتيجية التمايز إبداع الموارد البشرية متغير معدل -دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان-، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن، عمان، 2017.
74. عدنان عطوي عقلة السعيدات، القيادة التحويلية وأثرها على بناء الجدارات الجوهرية: الالتزام التنظيمي متغيرا وسيطا: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الأردنية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه فلسفة في الإدارة الاستراتيجية، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2020.
75. قتيبة خليفة بني عامر، دور الكفايات الجوهرية للعاملين في تحسين الأداء المؤسسي في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2017.
76. محمد إحسان السكارنة، أثر ممارسات غدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز - إبداع الموارد البشرية متغير معدل - دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان، رسالة مقدمة ضمن نيل درجة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2017.

1. A.A. Arulrajah, and others, **Green Human Resource Management Practices: A Review**, Sri Lankan Journal of Human Resource Management, vol 5, no 1, 2015.
2. A. Labella–Fernández and J. Martínez–del–Río, **Green human resource management**, Springer Nature Switzerland AG, 2019.
3. A. Sulich, and M. Rutkowska, **Factor analysis of the green management in context of Poland regions sustainable development**, in experimental and quantitative methods in contemporary, CMEE, 2020.
4. Adam Sulich, **The green management**, Repository of wroclaw, University of economics and business, 2022.
5. Adnan M. Rawashdeh, **The impact of green human resource management on organizational environmental performance in Jordanian health service organizations**, Management Science Letters, N 8, 2018.
6. Adubor, N.V, and others, **Exploring Green Human Resource Adoption and Corporate Sustainability in Nigerian Manufacturing Industry**, MDPI, 14, 12635, 2022.
7. Ahmed Zaid, Ayham Jaaron, **The Impact of Green Human Resource Management Practices with Sustainable and Operational Performance: A Conceptual Model**, 2022
8. AKYAY Uygur and others, **Examining the influence of green management on operation function: case of A business**, Research Journal of business and management, volume 02, Issue 03, 2015.
9. Alain Meignont, **Ressources Humaines Deployer la stratégie**, ed liaison France2000.
10. Arulrajah, opatha, H.H.D.N. P, Nawaratne, N.N. J, **Green human resource management practices: A review**, Sri Lankan Journal of Human Resource Management, 5(1), 2015.

11. Celile Dejeux, **les compétenos Au cœur De L'entreprise**, édition D'organisation paris, 2001.
12. Christina Arfara, Irene Samanta, **The Impact of Green Strategy on Organizations' Relational Capital**, management business research quarterly, 2020.
13. Clement Cabral, Rajib Lochan Dhan, **Green competencies: construct development and measurement validation**, journal of cleaner production, 2019.
14. Clement Cabral, Rajib Lochan Dhan, **Green competencies: insights and recommendations from a systematic literature review**, Benchmarking an International Journal, 2020.
15. Clement Cabral, Rajib Lochan Dhan, **Green competencies: insights and recommendations from a systematic literature review**, Benchmarking An International Journal, 2020.
16. Dejoux Cécile Dietrich Anne, **Management par les compétences "le cas Manpower"**, No and Pearson éducation, France, 2005 ;
17. Goh, Z, Zailani, S, **Green supply chain initiatives: investigating on the barriers in the cintesct of SMEs in Malaysia**, International business management, Vol 4, Issue 1.
18. Gürhan UYSAL, **CORE COMPETENCE: A COMPETITIVE BASE FOR ORGANIZATIONAL SUCCESS**, Journal of Global Strategic Management, V1, N 1, 2007.
19. Guy le Boterf, **Ingénierie et évaluation des compétences**, 5éme édition d'organisation groupe Eyrolles, paris, France, 2006.
20. Hai Ming Chen, and Wen Yen Chang, **Core competence: From a strategic human resource management perspective**, Graduate Institute of Management Science, Tamkang University, Tamsui, Taipei, Taiwan, 2011.

21. Hira Kawacho, and others, **An Approach to sustainable development**, presented to world summit on sustainable development, by the Asian productivity organization, 2002.
22. Hirindu Kawshala, **Theorizing the Concept of Core Competencies: An Integrative Model beyond Identification**, International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 7, Issue 2, 2017.
23. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652619323534>
24. Jean-Marie Peretti, **dictionnaire de ressourceur humaines**, 4ème ed Vuibert 2005.
25. KARDOYO Kardoyo, **Influence of the Green Leadership Toward Environmental Policies Support**, Journal of Asian Finance, Economics and Business, Vol 7, No11, 2020.
26. Lou van Beireudank, **tous compétents : le management des compétences dans l'entreprise**, éd de boeck Belgique, 2006.
27. Mishara Pavitra, "**Green human resource management: A framework for sustainable organizational development in an emerging economy** ", International Journal of Organizational Analysis, Vol. 25 Issue: 5.
28. Mohammad Abu Faiz, **Organization's Core Competencies; A Key for Successful & Happy Organization**, International Journal of Accounting & Business Management, V2, N 1, 2014.
29. Onwudive Uju Jovita, And Other, **Green Management and organizational effectiveness**, strategic journal of business and social science, volume 2, Issue 2, Feb 2019.
30. Qamarudin Maitlo, and others, **Exploring green creativity: the effects of green transformation leadership, green innovation climate and green autonomy**, journal frontiers in psychology, volume 13, 2022.

31. Rana Zehra Masood, **GREEN HRM: A NEED FOR 21ST CENTURY**, Journal of Emerging Technologies, and Innovative Research (JETIR). Volume 5, Issue 6, 2018.
32. Richard A. Sanson, **Foundation of Human Resource Development**, First édition, Berrett-Koehler, San Francisco 2001.
33. Schuler Randall, **Manging Human Resource**, Paul West publishing, 1995.
34. Shimon, L. Dolan, et autres, **La gestion des ressources humaines–tendance, enjeux et pratiques actuelles–**, 3éme édition, édition village moniale, canada, 2002.
35. Shuang Ren, Guiyai Tang, Susan E. Jackson, **Green human resource management research in emergence: A review and future direction**, Asia Pacific Journal of Management, V 32, N 1, 2017.
36. Sophie Breteché, cathy Kohmer, **Fragile compétences**, édition presse de Mimes, France, 2010.
37. Wioletta Skibinska, Iga Kott, **Green management in companies' policies and activities**, International Academic conference proceedings, Vienna, Austria, 2015.
38. Yen-Ku Kuo, Tariq Iqbal Khan, Shuja Ul Islam, Fakhrul Zaman Abdullah, **Impact of Green HRM Practices on Environmental Performance: The Mediating Role of Green Innovation**, frontiers in psychology, V 13, 2022.

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق رقم 1: قائمة الأساتذة المحكمين

أ. د أحلام خان.	جامعة بسكرة
د. منى الصايغ.	جامعة نجران السعودية
د. محمد قادري.	جامعة سيدي بلعباس
أ. العربي تيقاوي.	جامعة أدرار
أ.د. عمامرة ياسمين.	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي

الملحق رقم 2: الاستبانة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي - تبسة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير
تخصص تسيير الموارد البشرية

الاستبانة

إخوتي الأفاضل:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لأطروحة الدكتوراه بعنوان: " دور الكفاءات المحورية في تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمة الاقتصادية - دراسة حالة شركة إسمنت تبسة-"، نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تعتبر أحد الأدوات التي تستخدم لجمع البيانات الأولية في البحث العلمي الأكاديمي، ونأمل منكم التكرم بالإجابة على جميع أسئلة محاور الاستبانة بدقة وموضوعية، علما أن إجاباتكم إنما تستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

مع وافر الاحترام والتقدير.

- الكفاءات المحورية: هي الكفاءات التي تتميز بمهاراتها وقدراتها العالية والمميزة عن غيرها، وتعتبر كفاءات أساسية في المنظمة من الصعب التخلي عنها.
 - إدارة الموارد البشرية الخضراء: هي إدارة ضمنية في إدارة الموارد البشرية، ولها نفس وظائفها لكنها تهتم بالجانب البيئي وكل اهتماماتها تصب في هذا الجانب وتطويره.
 - مصطلح الخضراء/الأخضر: مستوحى من البيئة حيث يعبر عنها، فإذا ارتبط هذا المصطلح مع متغير أصبح ذلك المتغير يدرس الجانب البيئي.
- مثال: التدريب والتطوير الأخضر: وتعني التدريب والتطوير الذي يهتم بالجانب البيئي.

الباحثة
وهيبة مسعي

المشرفة
أ. د نوال بوعلاف

قائمة الملاحق

القسم الأول: الخصائص الديمغرافية

I. النوع الاجتماعي :

1. ذكر
2. أنثى

II. العمر (بالسنوات):

1. أقل من 30
2. أكثر من 60
3. 30 إلى أقل من 40
4. 40 إلى أقل من 50
5. من 50 إلى أقل من 60

III. المستوى العلمي:

1. بكالوريا
2. ليسانس
3. ماستر
4. دراسات عليا
5. تقني سامي

IV. سنوات الخبرة:

1. أقل من 5 سنوات
2. من 5 إلى أقل من 10
3. من 10 إلى أقل من 15
4. أكثر من 15

القسم الثاني: عبارات الدراسة

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المحور الأول: إدارة الموارد البشرية الخضراء					
- التدريب والتطوير الأخضر					
1.تتضمن برامج التدريب الاهتمام بتنمية المسيرين للمحافظة على البيئة.					
2.توفر المنظمة التدريب البيئي الذي يعمل على زيادة تطوير المهارات لدى الموظفين.					

قائمة الملاحق

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
3. يساهم التدريب الأخضر في منح الموظفين الفرصة لتقديم الحلول الخاصة بالمجال البيئي.					
4. توفر المؤسسة برامج التدريب الإلكترونية الخضراء للعاملين فيها.					
5. توفر المنظمة التدريب الذي يقوم على مشاركة المعرفة والمهارات المطلوبة المتعلقة بالإدارة البيئية.					
6. تهتم المنظمة بأنشطة البحث والتطوير بهدف تصميم منتجات مبتكرة وصديقة للبيئة.					
7. تهتم المنظمة بالمستجدات التكنولوجية التي تفعل الأداء الأخضر					
8. تعتمد المنظمة على شبكة الإنترنت والأجهزة الإلكترونية بدلا من الأوراق.					
- التوظيف الأخضر					
9. تقوم المنظمة بإدراج المهام المتعلقة بحماية البيئة (الواجبات والمسؤوليات) في توصيف الوظائف.					
10. يتم توضيح وإبراز الجوانب الخضراء في المنظمة من أجل التعرف عليها من قبل الموظفين بشكل عام.					
11. يتم التعرض للقيم البيئية في الإعلان عن الوظائف الشاغرة.					
12. تعمل إدارة المنظمة على استقطاب الكفاءات والمهارات ذات الخبرة في المجال البيئي.					
13. يتم توظيف العاملين الذين لديهم المعرفة والمهارات البيئية.					
14. تمتلك إدارة الموارد البشرية في المنظمة رؤى وتصورات حول الممارسات الخضراء.					
15. تهتم المنظمة بقضايا المحافظة على البيئة الداخلية والخارجية.					
16. معظم خطوات التوظيف تتم عن طريق استخدام شبكة الإنترنت.					
17. تهتم المنظمة بتوضيح السياسات والاستراتيجيات البيئية في سياسة التوظيف.					
- تقييم الأداء الأخضر					
18. يقوم المدراء في المنظمة بوضع الأهداف والغايات البيئية.					

قائمة الملاحق

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
19. يتم كتابة ودمج المعايير البيئية ومؤشرات الأداء الأخضر الصديقة للبيئة في تقييم الأداء .					
20. تقوم إدارة المؤسسة بتنفيذ الإجراءات التأديبية ضد العاملين غير الملتزمين بأحكام وقواعد حماية البيئة .					
21. تقوم إدارة المنظمة بإنشاء مجموعة واضحة من القواعد والأحكام المتعلقة بسلوك الموظف فيما يتعلق بحماية البيئة .					
22. تلتزم إدارة المنظمة بنظام داخلي خاص لتحقيق الأهداف التي تم وضعها من أجل الحفاظ على بيئة خضراء مستدامة .					
23. تتم المراقبة المنتظمة للعاملين بشأن التقدم في تحقيق الأهداف البيئية المخطط لها .					
24. تراعي المنظمة البعد البيئي في عملية تقييم الموظفين .					
25. يتم تعيين أهداف وغايات ومسؤوليات خضراء لكل مدير أو موظف في المنظمة وتدخل ضمن تقييمه السنوي .					
26. عملية تقييم الأداء تتضمن معايير دقيقة لحل المشكلات البيئية التي تواجه المنظمة .					
المحور الثاني: الكفاءات المحورية					
- الكفاءات المحورية الإبداعية					
27. يتم الاستفادة من الخبرات السابقة لتدارك وحل مشكلات العمل .					
28. تحرص إدارة المؤسسة على معرفة جوانب القصور في العمل باستمرار .					
29. تبحث المؤسسة بصفة دائمة عن التجديد والإبداع في العمل .					
30. يوجد طرح للأفكار والحلول السريعة لمواجهة المشاكل في العمل .					
31. تقديم الأفكار الجديدة التي لم يفكر بها أحد من قبل من أجل تطوير الأداء .					
32. يبتعد المسؤولون غالبا عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل .					
33. يعطي الرؤساء الصلاحية للعاملين لحل مشاكل العمل البسيطة والمتكررة .					

قائمة الملاحق

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
34.تقبل الأفكار الجديدة التي تساعد على حل مشاكل العمل وتحسين مستوى الأداء.					
35.امكانية الحصول على الخبرة والتعلم من الآخرين بطريقة غير مباشرة.					
- الكفاءات المحورية القيادية					
36.توظيف مواهب المرؤوسين في الوصول إلى قرارات سليمة.					
37.تفويض بعض السلطات للمرؤوسين في مجال عملهم.					
38.تمكين المرؤوسين من المشاركة للوصول إلى القرارات.					
39.اكتساب المهارات اللازمة لأداء العمل بفعالية.					
40.سهولة التواصل بين الرئيس والمرؤوسين.					
41.القدرة على حل المشكلات بسهولة مكان العمل.					
42.الحرص على تطوير قدرات العاملين باستمرار.					
43.لدى المنظمة قابلية غير مسبوقه لتقديم الخدمة بمهنية عالية.					
44.الاهتمام بتطوير العاملين واعتبارهم رأس مال حقيقي.					
- الكفاءات المحورية للأداء المتميز					
45.تتبع الإدارة أسلوب التعاون في تحقيق الأهداف.					
46.تتبع الإدارة نشر المناخ الإيجابي بين صفوف العاملين.					
47.تتبع الإدارة المرونة في الإجراءات المتبعة في المنظمة.					
48.تساعد الإدارة العاملين على العمل بروح الفريق.					
49.تعتمد الإدارة هيكلًا تنظيميًا قادرًا على تعزيز أدائها بشكل متميز.					
50.تجري الإدارة حوارات داخلية عالية الجودة لتحويل النظرة الفردية نحو الإستراتيجية إلى اتجاه جماعي مشترك.					
51.الأنظمة الإدارية المطبقة تساعد على الاحتفاظ بالخبرات والمعارف واستقطابها.					
52.تتبنى المنظمة البرمجيات المتطورة بشكل دوري.					
53.يستطيع العاملون في المنظمة اتخاذ قراراتهم بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات المتاحة لديهم.					

الملحق رقم 3: مخرجات برنامج SPSS

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.961	26

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.962	27

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.977	53

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		V1	V2	
N		59	59	
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.36	3.65	
	Std. Deviation	.662	.625	
Most Extreme Differences	Absolute	.042	.050	
	Positive	.027	.037	
	Negative	-.042	-.050	
Test Statistic		.042	.050	
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c		.200 ^d	.200 ^d	
Monte Carlo Sig. (2-tailed) ^e	Sig.	.999	.983	
	99% Confidence Interval	Lower Bound	.998	.980
		Upper Bound	1.000	.986

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

e. Lilliefors' method based on 10000 Monte Carlo samples with starting seed 926214481.

قائمة الملاحق

Correlations

		إدارة الموارد البشرية الخضراء	الكفاءات المحورية	الاستبانة
إدارة الموارد البشرية الخضراء	Pearson Correlation	1	.794**	.950**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	59	59	59
الكفاءات المحورية	Pearson Correlation	.794**	1	.944**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	59	59	59
الاستبانة	Pearson Correlation	.950**	.944**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	59	59	59

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الكفاءات المحورية الإبداعية ^b		Enter

a. Dependent Variable: التدريب والتطوير الأخضر

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.627 ^a	.393	.383	.553

a. Predictors: (Constant), الكفاءات المحورية الإبداعية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.289	1	11.289	36.959	.000 ^b
	Residual	17.410	57	.305		
	Total	28.699	58			

a. Dependent Variable: التدريب والتطوير الأخضر

b. Predictors: (Constant), الكفاءات المحورية الإبداعية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.076	.395		2.723	.009
	الكفاءات المحورية الإبداعية	.648	.107	.627	6.079	.000

a. Dependent Variable: التدريب والتطوير الأخضر

قائمة الملاحق

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الكفاءات المحورية القيادية ^b	.	Enter

- a. Dependent Variable: التدريب والتطوير الأخضر
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.597 ^a	.356	.345	.569

- a. Predictors: (Constant), الكفاءات المحورية القيادية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.218	1	10.218	31.513	.000 ^b
	Residual	18.481	57	.324		
	Total	28.699	58			

- a. Dependent Variable: التدريب والتطوير الأخضر
b. Predictors: (Constant), الكفاءات المحورية القيادية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.009	.439		2.299	.025
	الكفاءات المحورية القيادية	.660	.118	.597	5.614	.000

- a. Dependent Variable: التدريب والتطوير الأخضر

قائمة الملاحق

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الكفاءات المحورية للأداء المتميز ^b	.	Enter

- a. Dependent Variable: التدريب والتطوير الأخضر
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.683 ^a	.467	.458	.518

- a. Predictors: (Constant), الكفاءات المحورية للأداء المتميز

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.405	1	13.405	49.957	.000 ^b
	Residual	15.294	57	.268		
	Total	28.699	58			

- a. Dependent Variable: التدريب والتطوير الأخضر
b. Predictors: (Constant), الكفاءات المحورية للأداء المتميز

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.305	.309		4.219	.000
	الكفاءات المحورية للأداء المتميز	.589	.083	.683	7.068	.000

- a. Dependent Variable: التدريب والتطوير الأخضر

قائمة الملاحق

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الكفاءات المحورية ^b	.	Enter

- a. Dependent Variable: التدريب والتطوير الأخضر
 b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.689 ^a	.475	.465	.514

- a. Predictors: (Constant), الكفاءات المحورية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.622	1	13.622	51.497	.000 ^b
	Residual	15.077	57	.265		
	Total	28.699	58			

- a. Dependent Variable: التدريب والتطوير الأخضر
 b. Predictors: (Constant), الكفاءات المحورية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.759	.379		2.001	.050
	الكفاءات المحورية	.734	.102	.689	7.176	.000

- a. Dependent Variable: التدريب والتطوير الأخضر

قائمة الملاحق

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الكفاءات المحورية الإبداعية ^b	.	Enter

- a. Dependent Variable: التوظيف الأخضر
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.725 ^a	.526	.517	.539

- a. Predictors: (Constant), الكفاءات المحورية الإبداعية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18.377	1	18.377	63.174	.000 ^b
	Residual	16.581	57	.291		
	Total	34.958	58			

- a. Dependent Variable: التوظيف الأخضر
b. Predictors: (Constant), الكفاءات المحورية الإبداعية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.225	.386		.584	.562
	الكفاءات المحورية الإبداعية	.826	.104	.725	7.948	.000

- a. Dependent Variable: التوظيف الأخضر

قائمة الملاحق

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الكفاءات المحورية القيادية ^b	.	Enter

- a. Dependent Variable: التوظيف الأخضر
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.669 ^a	.447	.438	.582

- a. Predictors: (Constant), الكفاءات المحورية القيادية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15.639	1	15.639	46.142	.000 ^b
	Residual	19.319	57	.339		
	Total	34.958	58			

- a. Dependent Variable: التوظيف الأخضر
b. Predictors: (Constant), الكفاءات المحورية القيادية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.234	.449		.520	.605
	الكفاءات المحورية القيادية	.816	.120	.669	6.793	.000

- a. Dependent Variable: التوظيف الأخضر

قائمة الملاحق

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الكفاءات المحورية للأداء المتميز ^b	.	Enter

- a. Dependent Variable: التوظيف الأخضر
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.748 ^a	.559	.551	.520

- a. Predictors: (Constant), الكفاءات المحورية للأداء المتميز

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19.549	1	19.549	72.316	.000 ^b
	Residual	15.409	57	.270		
	Total	34.958	58			

- a. Dependent Variable: التوظيف الأخضر
b. Predictors: (Constant), الكفاءات المحورية للأداء المتميز

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.663	.310		2.134	.037
	الكفاءات المحورية للأداء المتميز	.711	.084	.748	8.504	.000

- a. Dependent Variable: التوظيف الأخضر

قائمة الملاحق

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الكفاءات المحورية ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: التوظيف الأخضر

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.772 ^a	.596	.589	.497

a. Predictors: (Constant), الكفاءات المحورية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20.851	1	20.851	84.249	.000 ^b
	Residual	14.107	57	.247		
	Total	34.958	58			

a. Dependent Variable: التوظيف الأخضر

b. Predictors: (Constant), الكفاءات المحورية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	-.076	.367		-.207	.836
	الكفاءات المحورية	.908	.099	.772	9.179	.000

a. Dependent Variable: التوظيف الأخضر

قائمة الملاحق

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الكفاءات المحورية الإبداعية ^b	.	Enter

- a. Dependent Variable: تقييم الأداء الأخضر
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.680 ^a	.462	.452	.560

- a. Predictors: (Constant), الكفاءات المحورية الإبداعية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15.349	1	15.349	48.895	.000 ^b
	Residual	17.893	57	.314		
	Total	33.243	58			

- a. Dependent Variable: تقييم الأداء الأخضر
b. Predictors: (Constant), الكفاءات المحورية الإبداعية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.639	.401		1.595	.116
	الكفاءات المحورية الإبداعية	.755	.108	.680	6.992	.000

- a. Dependent Variable: تقييم الأداء الأخضر

قائمة الملاحق

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الكفاءات المحورية القيادية ^b	.	Enter

- a. Dependent Variable: تقييم الأداء الأخضر
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.666 ^a	.443	.434	.570

- a. Predictors: (Constant), الكفاءات المحورية القيادية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14.743	1	14.743	45.425	.000 ^b
	Residual	18.500	57	.325		
	Total	33.243	58			

- a. Dependent Variable: تقييم الأداء الأخضر
b. Predictors: (Constant), الكفاءات المحورية القيادية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.475	.439		1.082	.284
	الكفاءات المحورية القيادية	.793	.118	.666	6.740	.000

- a. Dependent Variable: تقييم الأداء الأخضر

قائمة الملاحق

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الكفاءات المحورية للأداء المتميز ^b	.	Enter

- a. Dependent Variable: تقييم الأداء الأخضر
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.769 ^a	.591	.584	.488

- a. Predictors: (Constant), الكفاءات المحورية للأداء المتميز

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19.661	1	19.661	82.517	.000 ^b
	Residual	13.581	57	.238		
	Total	33.243	58			

- a. Dependent Variable: تقييم الأداء الأخضر
b. Predictors: (Constant), الكفاءات المحورية للأداء المتميز

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.810	.291		2.778	.007
	الكفاءات المحورية للأداء المتميز	.714	.079	.769	9.084	.000

- a. Dependent Variable: تقييم الأداء الأخضر

قائمة الملاحق

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الكفاءات المحورية ^b	.	Enter

- a. Dependent Variable: تقييم الأداء الأخضر
 b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.764 ^a	.584	.577	.492

- a. Predictors: (Constant), الكفاءات المحورية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19.427	1	19.427	80.155	.000 ^b
	Residual	13.815	57	.242		
	Total	33.243	58			

- a. Dependent Variable: تقييم الأداء الأخضر
 b. Predictors: (Constant), الكفاءات المحورية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.194	.363		.533	.596
	الكفاءات المحورية	.877	.098	.764	8.953	.000

- a. Dependent Variable: تقييم الأداء الأخضر