

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي:/ 2020

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق الأداء المتميز

دراسة حالة: الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - تبسة -

من إعداد الطالبين: إشراف الأستاذة:

- حسان منصر - نوال بوعلاق

- عبد المالك منصر

أعضاء لجنة المناقشة:

| الاسم واللقب | الرتبة العلمية | الصفة |
|--------------|------------------|---------------|
| | أستاذ محاضر - - | رئيسا |
| نوال بوعلاق | أستاذ محاضر - أ- | مشرفا ومقرررا |
| | أستاذ محاضر - - | عضوا مناقشا |

سورة الاحقاف

شكر و عرفان

الحمد لله العظيم الجليل الحي القيوم ذو الجلال و الإكرام كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه له
المنة والفضل والثناء والحسن والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين نبي الهدى والرحمة
سيدنا وحبيبنا وقدوتنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه ومن ولاة أجمعين إلى يوم الدين.
إن الحروف لتتهادى بكلماتها لتجسد لكم أجمل عبارات الشكر والثناء.

إن الكلمات لتقف عاجزة، والعبارات تائهة، بل والأفكار قاصرة حينما نريد أن نشكركم في مثل هذه
اللحظات يتوقف القلم ليفكر قبل أن يخط الحروف لينظمها في سطور تمر في الخيال ولا يبقى لنا في
نهاية المطاف إلا قليلا من الذكريات وصور تجمعنا برفاق أناروا لنا دربنا.
فواجب علينا شكرهم ونحن نخطو الخطوات الأخيرة لإتمام هذه المذكرة.

جزيل الشكر والعرفان إلى:

الأستاذة المؤطرة": الدكتورة بوعلاق نوال "على المجهودات المبذولة ونصائحها القيمة وعلى تعاونها
التام من أجل إتمام هذه المذكرة.

كل التقدير والاحترام للجنة المناقشة: الذين بتصويباتهم ومقترحاتهم سبتم عملنا.

الشكر والعرفان إلى كل من أشعل شمعة في دروب العلم إلى: كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية
والعلوم التجارية وعلوم التسيير وخاصة قسم علوم التسيير.

وإلى كل عمال جامعة العربي التبسي - تبسة-

كما نشكر عمال الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بتبسة وهذا على تعاونهم معنا لإتمام الجانب التطبيقي
في هذه المذكرة.

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

الأمانة الجلييلة.

الإهداء

- أهدي ثمرتي هذه والتي لن تنسى حلاوتها مر تعبها اليك ابي يا من لم تبخل عليا
يوما بشئ فبذلتك كل نفيس لأجلي، يا من بذلتني كل جهد في تربيتي وتوجيهي نحو
طريق الخلق النبيل والادب فنلتك كل الاحترام

- أهدي الي قدوتي في الحياة - بشير - الذي أرى فيه المثل الأعلى في الاجتهاد
والثقة فقد منحني شعلة العلم طالبا مني ان اصل بها الي القمة علي تافل في يدي
وهاءنا اليوم الوح له من القمة شكرا وعرفانا مستمدا منه الطموح علي العلو اكثر ، فقد
كان لي وعمونا .

و في مثل هذه اللحظات ترتجف الأنامل في الإهداء وقبل ان تخط الحروف حاملة أقلاما
محبى حبرها من ازكى العطور لتجمعها في كلمات فتتبعثر الكلمات في الصفحات
لأجمعها في سطور لأذكر فيها اخواتي الاغلى من الدرر لأقصد كل اخوتي و اخص بذكر

.....

- الي من تقاسم معي جهد وتكاليفه هذه الثمرة منذ زراعتها الي العناية بها حتى
قطعتها - عبد المالك -

واتقدم بالشكر الي الاستاذة الكريمة - بوعلاق نوال - التي لم تبخل علينا ، الي كل
اصدقائي في سمير . عدلان ، متمنيا ان تبقى صدقتنا ولا تزول فقد عرفتم معني
الصداقة معكم .

منصر حسان

الإهداء

الحمد لله الذي وفقني على إتمام هذه المذكرة ولم تكن لنصل إليها لولا فضل الله علينا
ورحمته.

في مثل هذه اللحظات يتوقف العبد قليلا ليفكر كيف ينط حروفه في سطور تتجثر
في الخيال في شكل كلمات... ولا يبقى منها سوى الذكريات بأحبة جمعتنا بهم الأيام
ذكريات لأحبة كانوا بجانبنا كل واحد باسمه....

ورحم ذلك...

إلى التي كانت ترقب لي عمدا بديك... نجاي سر سعادتها

أمي العبيبة

إلى أبي... عملا يراى به منفعة

إلى من شاركوني ظلمة الرحم... أدعو لهم في الغيب بدوام المحبة

إخوتي وأخواتي

إلى كل أفراد عائلتي..

إلى كل الأصدقاء والزلاء ومن دون استثناء كل باسمه

إلى كل من قال لا إله إلا الله

إليهم جميعا أنسب هذا الجهد وأرجع كل الفضل...

منصر عبد المالك



الفهرس

الفهرس

| الصفحة | المحتوى |
|--------|--|
| | الشكر |
| | الإهداء |
| II-I | الفهرس |
| III | قائمة الجداول |
| IV | قائمة الأشكال |
| V | قائمة الملاحق |
| أ-و | المقدمة العامة |
| 40-7 | الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة |
| 7 | تمهيد |
| 8 | المبحث الأول: مدخل نظري حول إدارة الموارد البشرية الخضراء |
| 8 | المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية الخضراء |
| 12 | المطلب الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء |
| 16 | المطلب الثالث: طرق تطبيق الإدارة الخضراء في المنظمة و التحديات التي تواجهها |
| 18 | المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء المتميز |
| 18 | المطلب الأول: مفهوم الأداء المتميز |
| 21 | المطلب الثاني: الاستراتيجيات الحديثة للأداء المتميز و مقوماته |
| 24 | المطلب الثالث: أبعاد الأداء المتميز |
| 30 | المبحث الثالث: الدراسات السابقة |
| 30 | المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية |
| 35 | المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية |
| 38 | المطلب الثالث: أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة |
| 40 | خلاصة |
| 74-41 | الفصل الثاني: دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الأداء المتميز في الوكالة التجارية للاتصالات الجزائرية-تبسة- |
| 41 | تمهيد |
| 42 | المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تبسة |
| 42 | المطلب الأول: التعريف بالوكالة التجارية للاتصالات الجزائرية -تبسة- |
| 43 | المطلب الثاني: نشاطات الوكالة التجارية للاتصالات الجزائرية -تبسة- |
| 44 | المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية للاتصالات الجزائرية -تبسة- |

الفهرس

| | |
|----|---|
| 50 | المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية |
| 50 | المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة |
| 51 | المطلب الثاني: أدوات الدراسة و طرق جمع المعلومات |
| 55 | المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة لتحصيل البيانات |
| 57 | المبحث الثالث: تحليل محاور الدراسة و اختبار الفرضيات |
| 57 | المطلب الأول: عرض و تحليل نتائج البيانات الشخصية و الوظيفية |
| 62 | المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج محاور الدراسة |
| 69 | المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات |
| 74 | خلاصة |
| 75 | الخاتمة العامة |
| 79 | قائمة المراجع |
| 82 | الملاحق |

قائمة الجداول

| الصفحة | العنوان | رقم الجدول |
|--------|---|------------|
| 25 | أبعاد قياس الأداء المتميز من وجهة نظر عدد من الباحثين | (01) |
| 50 | تداول الاستبيان | (02) |
| 53 | توزيع أسئلة استمارة الإستبيان على محاور الدراسة | (03) |
| 54 | مقياس خماسي ليكرت | (04) |
| 54 | اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان | (05) |
| 55 | نتائج التوزيع الطبيعي | (06) |
| 56 | طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي | (07) |
| 57 | توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس | (08) |
| 58 | توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر | (09) |
| 59 | توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي | (10) |
| 60 | توزيع عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخدمة | (11) |
| 61 | توزيع عينة الدراسة وفق متغير المركز الوظيفي | (12) |
| 63 | المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و إتجاه و نتيجة القبول لمحور إدارة الموارد البشرية الخضراء | (13) |
| 67 | المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و إتجاه و نتيجة القبول لمحور الأداء المتميز | (14) |
| 70 | نتائج إختبار الفرضية الرئيسية و فرضياتها الفرعية | (15) |

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

| الصفحة | العنوان | رقم الشكل |
|--------|--|-----------|
| 15 | ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء | (01) |
| 29 | قياس ابعاد الاداء المتميز للدراسة | (02) |
| 45 | الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر -تيسة- | (03) |
| 52 | نموذج الدراسة | (04) |
| 58 | توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس | (05) |
| 59 | توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر | (06) |
| 60 | توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي | (07) |
| 61 | توزيع عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخدمة | (08) |
| 62 | توزيع عينة الدراسة وفق متغير المركز الوظيفي | (09) |

قائمة المحتويات

٤ ٤ ٤ ٤ ٤ ٤ ٤ ٤ ٤ ٤

قائمة الملاحق

| الصفحة | العنوان | رقم الملحق |
|--------|-------------------------|------------|
| 85-82 | استمارة الاستبيان | (01) |
| 86 | قائمة الأساتذة المحكمين | (02) |
| 98-87 | مخرجات SPSS | (03) |
| 100-99 | اتفاقية التريص | (04) |

المفصلة
العلمية

المقدمة العامة

يشهد عالم الأعمال في الوقت الراهن اهتماما متزايدا بالقضايا البيئية، والتحول نحو البيئة الخضراء، في ظل تنامي الوعي بالمخاطر السلبية التي تسببها مسائل التلوث الصناعي، النفايات، الإسراف للموارد الطبيعية، مما جعل منظمات الأعمال تقوم بدورها الحيوي في تحمل المسؤولية الاجتماعية والبيئية من خلال استغلال العقلاني للموارد الطبيعية المختلفة وبالتالي؛ الملائمة ما بين البعدين الاقتصادي والبيئي في آن واحد ولتحقيق ذلك تشهد تلك المنظمات تحولا نحو نموذج يدمج مختلف سياسات المنظمة ضمن نظام الادارة البيئية.

ضمن هذا السياق يعمل القائمين على ادارة الموارد البشرية في دعم الممارسات الخضراء، باعتبار إدارة الموارد البشرية شريك استراتيجي و وظيفي ذو قيمة مضافة و تدرك جيدا أهمية الممارسات البيئية الخضراء، وتسعى الى تغيير عملياتها وأن توائم ممارساتها مع التوجه نحو البيئة الخضراء، وكذلك أن تحمل التزاما متزايدا بالمعايير البيئية بما يحقق أهدافها الاقتصادية على المستوى الطويل وفي دعمها للاستدامة البيئية.

و تعد إدارة الموارد البشرية الخضراء نظاما حديثا ضمن حقل الفكر الإداري و ما زال الباحثون لحد الآن يحاولون بلورة مفاهيمها وممارساتها الفعلية والعمل على دمج قضايا الأداء البيئي التنظيمي ضمن إستراتيجية الأعمال، زيادة فرصة المنظمة في تعزيز اداها في نفس الوقت؛ ومن جهة اخرى يعتبر الأداء المتميز من أهم الاهداف التي تسعى المنظمات لبلوغها بحكم أن هذا الأخير تمكن المنظمة من اكتساب مكانة مرموقة في السوق تعرف بها وتميزها عن غيرها من المنافسين، لذا توالت الجهود البحثية لتأطير مختلف المفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق الأداء المتميز. وانطلاقا من هذا الطرح تبرز فرصة بحثية تستحق الدراسة لتبين دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الأداء المتميز بالإضافة إلى إسقاط واقع ذلك على الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - تبسة-.

❖ إشكالية الدراسة

إن تزايد الوعي داخل المنظمات بأهمية القضايا البيئية وإرغامها على تبني ممارسات صديقة للبيئة متمثلة بإدارة الموارد البشرية الخضراء والتي أسفرت عن زيادة في الكفاءة، خفض التكاليف، استقطاب الكفاءات وتحسين الانتاجية مما أثار انتباه الباحثين في المجال الإداري و الإقتصادي على حد سواء ومن جهة اخرى يعد الأداء المتميز من أحدث المتغيرات البارزة في الساحة العالمية ومركز اهتمام المدراء ورجال الأعمال في مختلف دول العالم لضمان تحقيق متطلباتهم ونجاحها و لمعالجة هذين المتغيرين تم الاعتماد على الإشكالية الآتية:

ما مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الأداء المتميز في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-تبسة-؟

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

المقدمة العامة

- 1- هل تساهم عمليات التوظيف الاخضر في تحقيق الأداء المتميز ؟
- 2- هل تساهم عمليات التدريب والتطوير الاخضر في تحقيق الأداء المتميز؟
- 3- هل تساهم عمليات تقييم الاداء الاخضر في تحقيق الأداء المتميز ؟
- 4- هل تساهم عمليات التعويضات والمكافئات الخضراء في تحقيق الأداء المتميز ؟
- 5- هل تساهم عمليات حفظ الطاقة في تحقيق الأداء المتميز ؟

❖ فرضيات الدراسة

تعتبر الفرضيات كإجابة أولية على التساؤلات المطروحة و تحتمل الرفض أو القبول بعد إجراء الدراسة التطبيقية، و قد تم بناء فرضية رئيسية و فرضيات فرعية على التساؤلات المطروحة في هذه الدراسة:

الفرضية الرئيسية: تنص على:

"لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الأداء المتميز في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر -تبسة-".

و تنفرع هذه الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية الآتية:

✓ الفرضية الفرعية الأولى

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوظيف الأخضر في تحقيق الأداء المتميز"

✓ الفرضية الفرعية الثانية

"لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب و التطوير الأخضر في تحقيق الأداء المتميز"

✓ الفرضية الفرعية الثالثة

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم الأداء الأخضر في تحقيق الأداء المتميز"

✓ الفرضية الفرعية الرابعة

"لا يوجد تأثير أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعويضات و المكافئات الخضراء في تحقيق الأداء المتميز"

✓ الفرضية الفرعية الخامسة

"لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لحفظ الطاقة في تحقيق الأداء المتميز".

المقدمة العامة

❖ أهمية الدراسة

- تكتسب الدراسة أهميتها في توفر متغيرين مهمين الأول إدارة الموارد البشرية الخضراء والثاني يتمثل في الأداء المتميز ويمكن إيجاز أهمية الدراسة في النقاط الآتية:
- ✓ يعتبر مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء حديثا ولا تزال الدراسات المتعلقة بالمفهوم في بدايتها وتسعى جميعها الى تحقيق إضافات علمية بهذا الخصوص.
 - ✓ ندرة البحوث التي تربط بين متغيرات البحث (إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المتميز) لتعطي للموضوع أهمية كبيرة في إيجاد علاقة فيما بينهما.
 - ✓ تعد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من أفضل الحلول التي يجب استخدامها في المنظمات الجزائرية لغرض إيجاد حل لمشكلاتها البيئية وتنمية مواردها البشرية.
 - ✓ إمكانية الوصول الى نتائج موضوعية مبنية على دراسة كمية تخدم صانعي القرار في الوكالة التجارية اتصالات الجزائر -تيسة-.
 - ✓ التأكد من دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الأداء المتميز.

❖ أهداف الدراسة

- يتمثل الهدف الأساسي للدراسة في التعرف على دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الأداء المتميز في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر -تيسة- ، وبناء على ذلك يمكن ذكر أهداف الدراسة فيما يلي:
- ✓ دراسة موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المتميز اللذان يمتازان بالحدثة وندرة الدراسات التي تناولتها وهذا من شأنه المساهمة في إثراء المكتبة العربية حول هذا الموضوع.
 - ✓ تسليط الضوء على مختلف المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة.
 - ✓ تحديد مدى توفر المتطلبات التي تمكن المنظمة من تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء.
 - ✓ تقديم التوصيات اللازمة لتطوير أداء المنظمات وتشجيعها على تبني توجه جديد للإنتقال من الوظائف التقليدية نحو الإهتمام بالبيئة من خلال تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

❖ أسباب اختيار الموضوع

- ان الأسباب الدافعة لاختيارنا للموضوع محل الدراسة دون غيره تتمثل عموما في:
- ✓ الميول الشخصي لدراسة الموضوع.
 - ✓ الرغبة في التعرف على أنظمة ومفاهيم حديثا ضمن حقل الفكر الإداري الحديث وخاصة ضمن المجال البيئي.
 - ✓ تحسيس المنظمات الخدمائية الجزائرية بأهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء والتعرف على المستوى المعرفي لدى العاملين بهذا المفهوم ومدى إلتزامهم به.

المقدمة العامة

✓ حث المنظمات والحكومات إدراك الأهمية المتنامية لموضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المتميز في ظل التحولات نحو الاقتصاد الأخضر وتأثيراتها على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

❖ المنهج المتبع

تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الخضراء و الأداء المتميز، ولإسقاط الدراسة النظرية على الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - تبسة- و دراسة إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق الأداء المتميز تم الإعتماد على منهج دراسة الحالة.

❖ مصطلحات الدراسة

- ✓ **الأخضر:** يقصد به الحرص والخذر جدا في استخدام الموارد الطبيعية، من أجل أن تبقى لأطول فترة ممكنة لكي تستفيد منها الأجيال القادمة في المستقبل.
- ✓ **إدارة الموارد البشرية الخضراء:** هي الممارسات و السياسات والأنظمة التي تجعل الموظفين في المنظمة يتبعون الممارسات الخضراء التي من شأنها أن تعود بالفائدة لصالحهم، ولصالح المجتمع، وكذلك الأعمال البيئية التجارية و البيئة الطبيعية .
- ✓ **التوظيف الأخضر:** توظيف المواهب الجديدة الواعية بأهمية الأنظمة البيئية التي من شأنها ان تدعم الإدارة البيئية الفعالة داخل المنظمة.
- ✓ **التدريب والتطوير الأخضر:** زيادة وعي العاملين، مهاراتهم و معرفتهم العملية وتحليل الاحتياجات التدريبية في ضوء المعرفة البيئية ومهارات العاملين في الجوانب الخضراء المتعلقة ببيئة المنظمة.
- ✓ **تقييم الاداء الأخضر:** هي وضع معايير ومؤشرات لقياس الأداء البيئي على جميع المستويات والحصول على بيانات مفيدة عن أداء المديرين في المجالات البيئية.
- ✓ **التعويضات والمكافئات الخضراء:** مكافأة الموظفين على أدائهم البيئي، حيث تكون مخصصة نتيجة اكتساب المهارات الخضراء والإنجازات من قبل الموظفين و اذ يمكن أن تكون مادية أو معنوية.
- ✓ **حفظ الطاقة:** حفظ الكمية المستهلكة من الطاقة بأنواعها بهدف الحفاظ على البيئة و توفير في مصاريف الإستهلاك و رفع مسؤولية الافراد و المجتمعات تجاه البيئة من خلال الاستخدام العقلاني للطاقة.
- ✓ **الأداء المتميز:** قدرة المنظمة على تقديم خدماتها بشكل تتفوق فيه على بقية المنظمات، وبالتالي فإنه لا بد من ترسيخ ثقافة التميز لدى إدارة المنظمة والعاملين فيها للوصول الى التميز في أداء المنظمة.

المقدمة العامة

✓ **التميز في تقديم الخدمة:** الإبداع في تقديم المنتجات والخدمات التي تضمن أحسن إشباع لرغبات الزبائن مقارنة بالمنافسين.

✓ **التميز في مجال العمليات:** يقصد به التميز في جميع الأنشطة والعمليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات والتي من خلالها يتم مقابلة إحتياجات، توقعات وطموحات المتعاملين.

✓ **التميز في المجال الإداري:** قدرة المنظمات على المساهمة بشكل استراتيجي في تحقيق أهداف المنظمة عبر التفوق في أدائها وحل مشكلاتها ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات.

❖ حدود الدراسة

من أجل الإحاطة بموضوع الدراسة وفهم جوانبه المختلفة نظريا و دراسة الواقع الفعلي في المنظمة و التوصل إلى نتائج موضوعية تم تحديد مجالاتها كالآتي:

✓ **الحدود المكانية:** وتمثلت في مكان إجراء الدراسة الميدانية والمتمثل في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بتبسة.

✓ **الحدود الزمنية:** طبقت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2020/2019.

✓ **الحدود البشرية:** إقتصرت هذه الدراسة على العاملين في الإدارة بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بتبسة.

✓ **الحدود العلمية:** تتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء و هي (التوظيف الاخضر، التدريب والتطوير الاخضر، تقييم الاداء الاخضر، التعويضات والمكافئات الخضراء وحفظ الطاقة) والأداء المتميز كمتغير تابع بأبعاده (تميز في مجال الخدمة، التميز في مجال العمليات والتميز في المجال الإداري والتنظيمي).

❖ هيكل الدراسة

سيتم تقسيم هذه الدراسة الى جزأين أحدهما نظري والأخر تطبيقي تسبقهما مقدمة و تليهما خاتمة على النحو الموالي :

✓ الفصل الأول

ينقسم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث متعلقة بالمتغيرين بعنوان الإطار النظري والدراسات السابقة حيث سيتم التطرق في المبحث الأول لمدخل نظري حول إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال ثلاث مطالب سيتم فيها محاولة تحديد ماهية إدارة الموارد البشرية الخضراء أين تم ذكر مجموعة ممارسات إدارة موارد البشرية الخضراء وطرق تطبيق الإدارة الخضراء في المنظمة والتحديات التي تواجهها، في حين سيتم التعرض في المبحث الثاني إلى الإطار المفاهيمي للأداء المتميز إنطلاقا من ثلاثة مطالب سيتم فيها

المقدمة العامة

تحديد كل من مفهوم الأداء المتميز والاستراتيجيات الحديثة للأداء المتميز ومقوماته وأيضاً أبعاد الأداء المتميز، أما في المبحث الثالث سينتظر الى الدراسات السابقة التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المتميز كل على حدى والعلاقة التي تجمع بينهما من خلال دراسات عربية وأجنبية وما يميزها عن الدراسة الحالية.

✓ الفصل الثاني

سيتم التطرق فيه الى الدراسة التطبيقية لتجسيد الواقع المحدد في الفصل السابق وسوف يخصص له ثلاثة أجزاء، حيث سيعرض المبحث الأول كل من التعريف بالمنظمة محل الدراسة وكذا نشاطاتها وأخيراً هيكلها التنظيمي، أما المبحث الثاني فسيتناول مختلف الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية في حين المبحث الثالث سيتناول تحليل البيانات الشخصية والوظيفية و تحليل لمتغيرات الدراسة واختبار فرضياتها وستختتم الدراسة بخاتمة تبرز أهم النتائج المتعلقة بالموضوع، إضافة الى تقديم اقتراحات وتوصيات مرتبطة بالموضوع.

❖ صعوبات الدراسة

يتعرض طريق كل باحث صعوبات و عوائق، بسبب تأثير عوامل و متغيرات مختلفة، و عليه تجدر الإشارة إلى أنه قد تعرضت هذه الدراسة كذلك مجموعة من الصعوبات اثناء فترة إنجازها و فيما يلي سيتم التعرض إليها بإيجاز:

- ✓ كثرة الإجراءات المتخذة للحصول على المعلومات في الجانب التطبيقي من قبل المسؤولين.
- ✓ محدودية الدراسات العربية التي تناولت موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- ✓ عدم إستعمال معظم المنظمات الجزائرية لمصطلح الأداء المتميز.
- ✓ صعوبة الاتصال الشخصي مع المشرف المؤطر.

✓ كما تجدر الإشارة إلى أن ما يعيشه العالم اليوم بسبب جائحة" فيروس كورونا(Covid19) " المستجد يعد من بين أكبر الصعوبات، و كذلك الإجراءات الاحترازية و الوقائية المتخذة قد واجه السير الحسن لإجراء هذه الدراسة صعوبة بسببها، و فيما يلي عرض لأبرز هذه الصعوبات:

● قلة الحصص التي تم فيها التواصل المباشر مع الأستاذة المشرفة و الذي لا ننكر مدى فعاليته في مناقشة العمل.

● تسبب تعليق الدراسة في الجامعات في عدم إستطاعتنا للموصول إلى المكتبة و الحصول على المراجع و المصادر الأولية اللازمة.

● صعوبة الوصول إلى كل أفراد عينة الدراسة ميدانيا بسبب العطل الإستثنائية الممنوحة.

الفصل الأول: الإطار النظري

والجوانب السابقة

تمهيد

أصبح موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء من المواضيع التي تحظى باهتمام متزايد و ملفت للنظر في السنوات الاخيرة، حيث ظهرت العديد من الدراسات التي تهتم بهذا المجال و انعقدت مؤتمرات و ندوات للبحث في هذا الموضوع و مناقشته من جهة، و من جهة اخرى اصبح الأداء المتميز من اهم انشغالات المنظمات خاصة في واقع الاسواق العالمية التي تسعى فيها المنظمات الى البقاء من خلال اكتساب افضل أداء ممكن، هذا الامر يطرح انشغال حول دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الأداء المتميز، و بغية تغطية هذا الجانب من الدراسة سيتم تقسيم الجزء النظري منه كما يلي:

- ❖ المبحث الأول: مدخل نظري حول إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- ❖ المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء المتميز.
- ❖ المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

المبحث: الأول: مدخل نظري حول إدارة الموارد البشرية الخضراء

يعتبر موضوع إدارة الموارد البشرية من المواضيع المعاصرة، إذ أصبحت ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء عاملاً مهماً للمنظمات في جميع أنحاء العالم وهناك حاجة متزايدة لتطبيق الممارسات الخضراء مع إدارة الموارد البشرية للمنظمة، و لتوضيح ماهية إدارة الموارد البشرية الخضراء سيتم التطرق في هذا المبحث إلى ما يلي:

- ❖ **المطلب الأول:** ماهية إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- ❖ **المطلب الثاني:** ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- ❖ **المطلب الثالث:** طرق تطبيق الإدارة الخضراء في المنظمة و التحديات التي تواجهها.

المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية الخضراء

لقد اختلف الباحثون في تحديد مفهوم أخلاقيات الأعمال باختلاف محل الحديث عنها، و فيما يلي سيتم التطرق الى ماهية إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال عرض التطور التاريخي و مفهومها و أهميتها و فوائدها.

أولاً: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية الخضراء

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

يعتبر (Wehrmeyer) أول من استخدم مصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء سنة 1996 ضمن كتابه (Greening people: human resources and environment management) الذي حاول فيه ربط إدارة الموارد البشرية بالإدارة البيئية في المنظمة¹، كانت هناك بعض التطورات فيما يتعلق بالبحث على إدارة الموارد البشرية الخضراء في العديد من الدول المتقدمة والتي كانت بداية مهمة للخوض في الإدارة الخضراء للموارد البشرية، خلال العقدين الماضيين بدأ الإجماع في جميع أنحاء العالم حول ضرورة الاهتمام بالبيئة والإدارة البيئية الإستباقية وردا على ذلك وجد العلماء من الإدارة وظائف متنوعة مثل المحاسبة والتسويق وإدارة سلسلة التوريد و قد تم تحليل كيفية الممارسات الإدارية في هذه المناطق و كيف يمكن أن تسهم البيئة في تحقيق أهداف الإدارة، فظهرت تحديات مثيرة داخل الإدارة في الأوقات العصيبة، ووظائف إدارة الموارد البشرية تكتسب أهمية متزايدة في إدارة المنظمات التي تعتمد على رأس المال البشرية، وتحويل تقنيات الشباب من قبل المديرين ليست مهمة

¹ السكافي ليث زهير، الميالي حاكم أحسوني، وآخرون، الروحانية التنظيمية و تأثيرها في الموارد البشرية الخضراء -دراسة استطلاعية لآراء عدد من موظفي معمل إسمنت الكوفة الجديد-، مجلة الكوت للعلوم الإقتصادية و الإدارية، العدد 26، 2017، ص: 60.

سهلة في جميع أنحاء العالم، ونحن نتحرك من نظام المالي على أساس صناعي إلى إقتصاد يعتمد على الموهبة، وتقرير المصير جعلت تحفيز المنظمات العامة تغير توجهاتها من الربح وخدمة المجتمع، إن المنظمات ذات اللون الأخضر، هو ظهور أعمال مختلفة من وظائف الأعمال الخضراء مثل التسويق الأخضر، المالية الخضراء، الإستثمار الأخضر، التموين الأخضر، ثم ظهور قضية رئيسة في الإدارة البيئية و الاستدامة حول الحاجة لممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء، وقد ساهمت الطبيعة للبيئة، أنشطة المنظمات على الإهتمام في القضايا البيئية الحالية و المتمثلة في تغير المناخ، إستنزاف الموارد و الحد من التنوع البيولوجي و سلامة النظم الإيكولوجية لديها فبرزت مخاوف كبيرة من الأفراد في الإدارة الخضراء، مع هذه المخاوف اصبحت المنظمات مسؤولة عن ضمان الإستدامة البيئية و الإدارة البيئية المعمول بها¹.

ثانيا: مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء

لقد تعددت التعاريف المقدمة لإدارة الموارد البشرية الخضراء و رغم تنوعها إلا أن بينها قاسما مشتركا تمثل في تركيز أغلبها على إرتباط ممارسات تلك الإدارة بالأداء البيئي للمنظمات² وفيما يلي عرض لمجموعة من التعاريف:

- تعرف إدارة الموارد البشرية الخضراء على أنها: "توظيف سياسات إدارة الموارد البشرية في تشجيع الإستخدام الأمثل للموارد داخل منظمات الأعمال و تعزيز حماية البيئة بما يساهم في الرفع من رضا و معنويات الموظفين"³.
- كما تعرف بأنها: "عبارة عن دمج الإدارة البيئية للشركات في وظائف إدارة الموارد البشرية، كما حدد هؤلاء العلماء أن السياسات المتميزة في مجال الإستقطاب و إدارة الأداء و التقييم و التدريب و التطوير وعلاقات العمل و الأجور و المكافآت تعتبر أدوات قوية لمواءمة العاملين مع الإستراتيجية البيئية للمنظمة"⁴.
- تعرف أيضا على أنها "إستخدام السياسات و الفلسفات و الممارسات التي تشجع الإستخدام المستدام للموارد و منع الضرر الناجم عن المخاوف البيئية داخل منظمات الأعمال، حيث تنطوي GHRM على دمج أهداف الإدارة البيئية للمنظمة مع ممارسات إدارة الموارد البشرية

¹ Ibrahim Hardrihor, Youceff Yusliza Mohd, and all, **EHRM needed for green human resource management**, conference on green human resource management, Easting hotel, penang, gradute Scool of business (GSB), US, malaysia, 30-31 May, p: 71, 72.

² بلالي احمد، ممارسات ادارة الموارد البشري الخضراء و الميزة التنافسية، مجلة رؤى إقتصادية، جامعة الوادي -كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، المجلد 8، العدد 2، ديسمبر 2018، ص: 117.

³ Peerzadah SAhmed Mufti, Sabia Nazir Nazir Ah, **Green human resource management**, A revie, international journal of enhanced reseach in management and computer applications, volume 7 issue 3, p p: 790-795.

⁴ إسماعيل عمار فتحي موسى، دور ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية -دراسة تطبيقية-، المجلة العلمية للبحوث التجارية، جامعة المنوفية -كلية التجارة-، س 5، العدد 12، أبريل 2018، ص: 66.

من التوظيف و الإختيار و التدريب و التطوير و إدارة الاداء و التقييم و المكافاة مصحوبة بتقليل الآثار البيئية إلى أدنى حد¹.

- تشير إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى دمج الإدارة البيئية للمنظمة مع أهداف ممارسات البشرية كالتوظيف و الإختيار و التدريب و التطوير و إدارة الأداء و التقييم و المكافآت².
وعليه يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية الخضراء على أنها "إدارة حديثة للموارد البشرية مرتبطة بالإدارة البيئية في المنظمة حيث تساهم في زيادة درجة الإستخدام المستدام للموارد من خلال قيامها بممارسات تتصف بالخضراء مثل: التوظيف الأخضر والتدريب الأخضر و التقييم الأخضر و التعويض الأخضر و تنمية العلاقات الخضراء، و بما يساهم في تنمية السلوك الأخضر لدى القيادات و الموظفين بهدف تحسين الأداء البيئي التنظيمي و بالتالي المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة"³.

ثالثاً: أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء

يدرك العديد من أصحاب العمل أن الممارسات الخضراء للموارد البشرية تحقق مجموعة من المزايا و هي:

- إتخاذ القرارات الصديقة للبيئة: و جود الموظفين الذين يفهمون أهمية الإستدامة تمكن من اتخاذ القرارات التي تساعد على تحقيق الإبتكار و إيجاد حلول للمشاكل البيئية.
 - زيادة الرغبة في العمل بالوظائف الخضراء: يصبح الخيار الأكثر تفضيلاً في إستقطاب المواهب الخضراء و هذا يعطي للمنظمة ميزة تنافسية.
 - الإحتفاظ بالموظفين: من المعروف أن المنظمات الخضراء لديها معدلات دوران أقل مقارنة مع نظيراتها الغير مستدامة.
 - تحسين المبيعات: تساعد إدارة الموارد البشرية الخضراء على إنتاج منتجات صديقة للبيئة و هذا يؤدي إلى تحسين المبيعات و خفض التكاليف.⁴
- و يتمثل الهدف الرئيس لإدارة الموارد البشرية الخضراء 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، كما يجب أن مجال إدارة

¹ Hosain Sajjad, Rahman Sadiquer, **Green human resource management**, atheoretical overview, journal of business and management, volumn 18, issue 6, p: 63.

² 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: 15.

³ بلالي أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 117.

⁴ Megta Kathak, Chugan Pawan Kumar, **green HRM in pursuit of onvironmently sustainable business of industrial and business management**, vol 3, p: 75.

الموارد البشرية الخضراء لا يقتصر على زيادة الوعي بالشؤون البيئية فحسب، بل يشمل أيضا الرفاهية الإجتماعية و الرفاهية الإقتصادية لكل من المنظمة و الموظفين ضمن نطاق أوسع¹.

رابعاً: فوائد تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء

كما أن لإدارة الموارد البشرية الخضراء أهمية فإنه يوجد لها العديد من الفوائد التي تعود على كل من المنظمة و العاملين²:

- رفع معنويات الموظفين.
- توفير فرص مريحة للمواهب البشرية الموجودة.
- يساعد في بناء صورة للشركة لجذب الموارد البشرية الجيدة.
- يمكن أن يستخدم كإستراتيجية تسويق.
- يحسن من جودة المنظمة الشاملة سواء داخلية أو خارجية.
- يحسن علاقة الشركة مع أصحاب الشركة.
- يقلل من التكاليف الإجمالية للشركة.
- تساعد في الإستخدام الفعال للموارد وتدير المخاطر بشكل أكثر فعالية.
- يساعد في توليد فرص عمل.

¹ بلالي أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 118.

² سناء جادا الله الشيخ الطاهر، توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء و أثره في أداء الموارد البشرية -الدور المعدل للقيادة التحويلية في القطاع الصناعي السوداني-، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2019 م، ص ص: 42، 43.

المطلب الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

هناك جملة من الممارسات التي تساعد على تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في منظمات الأعمال وفيما يلي ذكر لأهم الممارسات:
أولاً: التوظيف الأخضر

تتامي إدراك طالبي العمل للسلوك البيئي للمنظمات في الآونة الأخيرة و تم التأكيد على أهمية التوجهات المعاصرة للمحافظة على البيئة، ففي الولايات المتحدة أصبح هناك ميل و رغبة العمل في المنظمات التي تحافظ على البيئة و تنمي مساهم الوظيفي، و تشير العديد من الدراسات إلى أن المنظمات التي تتبنى حماية البيئة ترفع قابليتها على إستقطاب الموارد البشرية، حيث هناك تفضيل للمنظمة التي تتبنى النهج الأخضر، وقد إزداد تأثير القضية البيئية على عملية الإستقطاب و تشير بيانات إحدى البحوث التي أجريت في المملكة المتحدة أن الخريجين يحكمون على الأداء البيئي و سمعة الشركة كمعيار لاتخاذ القرارات و تقديم طلب التوظيف، و كشفت الدراسة التي أجريت من قبل المعهد البريطاني للأفراد و التطوير (CIPD) و التي شملت عينة من مهنيو الموارد البشرية إتضح أن (47%) منهم يشعرون بأنهم يفضلون العمل للشركات التي تتبنى نهج أخضر قوي و(46%) منهم يرى أن وجود مثل هذا النهج من شأنه أن يساعد على جذب المستقطبين المحتملين و يمكن للمنظمة إظهار إلتزامها بالإستدامة و المحافظة على البيئة من خلال إعتقاد أسلوب التوظيف الإفتراضي، إذ يمكن إكمال متطلبات التوظيف من خلال و سائل الإتصال الإلكترونية بما في ذلك المقابلة و بما يقلل من السفر و يمكن لممارسات الإستقطاب التي تدعم الإدارة الخضراء أن تتضمن الأبعاد البيئية، و ينبغي أن يعكس الوصف الوظيفي ضمن أجددة الإستدامة و موقع الشركة و محركات البحث فيها، و لا بد لإدارة الموارد البشرية أن تضمن عملية الإستقطاب فيها معلومات عن الإلتزام البيئي للمنظمة و ذلك لجذب العاملين الذين يؤمنون بتلك المفاهيم البيئية و هذا يمكن أن يوضح من خلال وسائل الإعلام كمساهمات في المسؤولية الإجتماعية و البيئية¹.

ثانياً: التدريب و التطوير الأخضر

يتطلب النهج البيئي زيادة وعي العاملين و مهاراتهم و معرفتهم العملية و التدريب و التطوير هما عنصران أساسيان في تنفيذ الإدارة الخضراء و يعدان بمثابة الآليات المناسبة لتسهيل إستدامة الشركات و التطوير و التي بدورها يمكن أن تخلق فرصة لتطوير رأس المال الفكري، والتدريب الأخضر هو أحد أهم أدوات تطوير الموارد البشرية و تسهيل الإنتقال إلى مجتمع أكثر إستدامة.²

¹ السكارنة محمد إحسان، مرجع سبق ذكره، ص ص: 17، 18.

² غني دحام تناي الزبيدي، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية -بحث ميداني في الشركة العامة للزيوت النبنانية-، جامعة بغداد، كلية الإدارة و الإقتصاد، مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية، المجلد 22، العدد 89، السنة 2016، ص: 62.

و ينبغي أن تضم عملية تدريب العاملين القضايا الإجتماعية و البيئية و على جميع المستويات، و ضرورة أن تكون برامج التوجيه الخضراء للموظفين المعينين حديثاً جزءاً لا يتجزأ من عملية التدريب و التطوير إذ يتم إبلاغهم عن الإجراءات الخضراء بما في ذلك توضيح رؤية المنظمة و رسالتها و مبادراتها مثل: خفض الغازات المسببة للإحتباس الحراري و إنتاج المنتجات الخضراء... الخ، من الأمثلة على أفضل الممارسات في مجال التدريب و التطوير الأخضر يمكن تأسيس فرق خضراء في كل قسم مهمتها تقديم الوعي العام و تقديم التدريب اللازم في مجال الإدارة البيئية و يمكن أن يتم تحليل الإحتياجات التدريبية في ضوء المعرفة البيئية و مهارات العاملين في الجوانب الخضراء و لضمان فاعلية التدريب الأخضر ينبغي التخطيط له بما يتناسب و طبيعة الوظائف فمثلاً تدريب موظف المخازن لا بد أن يركز على تقليل المخلفات و القمامة و إدارة الطاقة، فضلاً عن الحرص على إيصال التطبيقات البيئية إلى الزبون، أشارت بعض الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين التدريب الأخضر و مستوى التنمية البيئية و لأهمية التدريب كمارسة من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء فقد أصبح وسيلة مفيدة لتدريب المديرين التنفيذيين، إذ بدأت العديد من الشركات في الولايات المتحدة بمبادرات تدريبهم على إدارة الجودة البيئية (TQEM)¹.

ثالثاً: تقييم الأداء الأخضر

هي العملية التي تدفع الموظفين نحو تعزيز و تقويم أدائهم لتحقيق الأهداف و الغايات التنظيمية و تسعى المنظمات إلى دمج السياسات البيئية مع إدارة الأداء و إجراء عمليات المقارنة و التدقيق معها لتحديد الإنحرافات و معالجتها و دعم التحسينات المستمرة في النتائج البيئية و تركز عملية تقييم الأداء الأخضر على القضايا مثل الحوادث البيئية و المسؤوليات البيئية، و الإتصالات البيئية و السياسية و نظام المعلومات الخضراء و عمليات التدقيق و يتم قياس معايير الأداء البيئي عبر وحدات مختلفة في المنظمة لغرض إجراء المقارنة و الحصول على بيانات مفيدة من المديرين، و تغطي هذه المعايير الإستخدام الأمثل للموارد و الحد من النفايات و التدقيق البيئي و تطوير نظم المعلومات الخضراء، ينبغي تطوير نظام إدارة الأداء لتشمل الأهداف الخضراء في مجالات الأداء الرئيسية و يمكن ترجمتها إلى معايير و مؤشرات السلوك الأخضر الذي ينبغي أن يكون بمثابة مقياس في تقييم أداء الموظفين على جميع المستويات، و ينبغي تحديد الأهداف و الغايات و إدراج النتائج الخضراء في عمليات التقييم، و تؤدي هذه المساهمات إلى خلق الوعي بالقضايا الخضراء بين المرؤوسين و تشجيعهم على الإنخراط في الأنشطة الخضراء و تسهيل إدارة التعلم البيئي.²

¹ مرجع سابق، ص: 62.

² محمد فليح حمزة، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة - بحث تطبيقي في مدينة الأمامين الكاظمين (ع) الطبية، جامعة بغداد، كلية الإدارة و الإقتصاد، Journal of Economics and Administatives Science، المجلد 25، العدد 112، 2019، ص:

رابعاً: التعويضات و المكافآت الخضراء

إن المكافآت و التعويضات هي العملية الرئيسية لإدارة الموارد البشرية و التي من خلالها تتم مكافأة الموظفين على أدائهم، إن هذه الممارسات للموارد البشرية هي الطريقة الأقوى و الأمثل و التي تربط معاً مصالح الأفراد بمصالح المنظمة، أن هذه الممارسات هي أيضاً ذات الصلة ليس فقط لدعم نظم الإدارة البيئية و لكن أيضاً لدعم تطوير المنتجات و الابتكارات التي لها آثار بيئية أقل، حيث أن الحوافز و المكافآت يمكن أن تؤثر في إهتمام الموظف بالعمل لأقصى درجة و تحفزه لبذل أقصى الجهود من جانبه لتحقيق أهداف المنظمة أو الأهداف التنظيمية، أن التعويضات يجب أن تكون مخصصة لمكافأة إكتساب المهارات الخضراء و الإنجازات من قبل الموظفين و هذه المكافآت قد تكون نقدية أو غير نقدية، حيث يمكن تخصيص مكافآت للإسهامات في مجال إدارة البيئة في أشكال زيادة المرتبات و الحوافز النقدية و المكافآت في حين تشمل المكافآت غير النقدية إجازة خاصة و الهدايا للموظفين و أسرهم و يمكن أن تكون الجوائز بتسليط الضوء على مساهمات خضراء من الموظفين من خلال دعاية واسعة النطاق فتشمل الثناء و التقدير للجهود الخضراء من قبل الرئيس التنفيذي أو المديرين في الإدارة العليا، كما يمكن عدها أدوات محتملة لدعم الأنشطة البيئية في المنظمات و وفقاً لأسلوب إستراتيجي للمكافأة و الإدارة فإن المنظمات تقوم بتطوير أنظمة المكافأة لتشجيع المبادرات الصديقة للبيئة و التي شرعت من قبل الموظفين¹.

خامساً: حفظ الطاقة

يمثل حفظ الطاقة سلوك يقضي إلى حفظ الكمية المستهلكة من الطاقة بأنواعها، بهدف الحفاظ على البيئة و توفير في مصاريف إستهلاك الوقود و رفع مسؤولية الأفراد و المجتمعات تجاه البيئة عبر الإستخدام الفعال للطاقة حيث توظف التقنية في تحقيق نفس خدمة الطاقة باستهلاك طاقة أقل. و أن الحفاظ على الطاقة لها إمكانات كبيرة نحو حماية البيئة و هناك كثير من المطالب حول أنحاء العالم تؤكد على إيقاف أجهزة التكييف و المصابيح قبل مغادرة مكان العمل كما أن بعض المكاتب أدخلت فكرة تفقد إنبعاث الكربون من سيارات النقل المشترك.

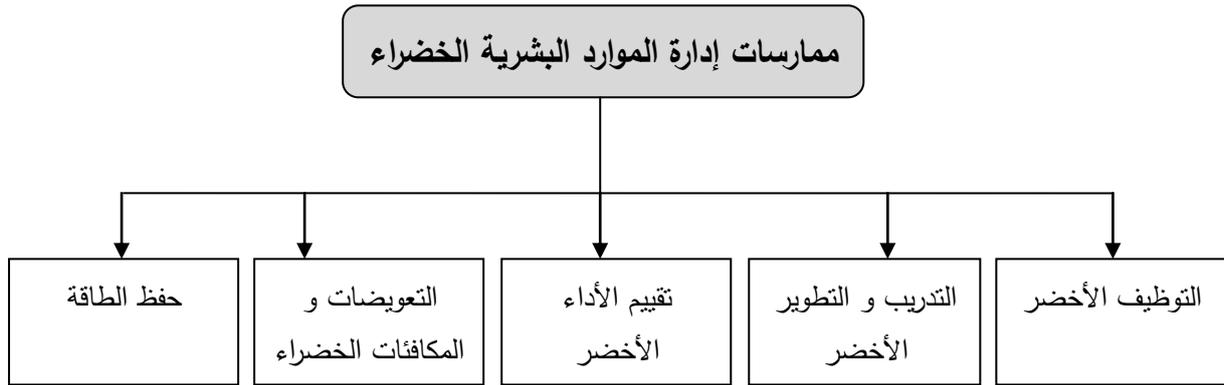
و يشير المحترفون بالموارد البشرية أن أفضل الممارسات لدى المنظمات هي تشجيع الموظفين في مكان العمل على أن يكونوا أكثر صداقة و حفاظاً على البيئة و ذلك من خلال تشجيعهم على القيام ببعض الأنشطة مثل القيام بتصوير الأوراق على الوجهين و العمل على برمجة أجهزة الكمبيوتر للدخول بمرحلة الخمول بعد عدة دقائق من تركها و استخدام المصابيح الموفرة للطاقة و استخدام المصابيح المكتبية و خفض و تنزيل الستائر على نوافذ المكاتب في الصيف للحفاظ على الطاقة في²

¹ أسرار عبد الزهرة علي، الأداء الريادي للمنظمة على وفق الإدارة الخضراء للموارد البشرية - بحث ميداني في شركة الحفر العراقية-، جامعة بغداد، كلية الإدارة و الإقتصاد، مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية، العدد 100، المجلد 23، 2017، ص: 128.

² السكارنة محمد إحسان، مرجع سبق ذكره، ص ص: 20، 21.

المكاتب، فالحفاظ على الطاقة في المكاتب له تأثير إيجابي كبير على البيئة، في محاولة لتوفير أكثر كفاءة و أفضل خدمات صديقة للبيئة، قامت المكاتب في جميع أنحاء العالم بتنفيذ عدة مبادرات للحد من الأثر البيئي و بدأت إدارة الموارد البشرية في شركة سكاى البريطانية بالقيام بحمله لاستخدام 100% من الطاقة المتجددة حيث يطلب من الموظفين إيقاف أجهزة الكمبيوتر و التلفاز و الأضواء و الاستفادة من الإضاءة الشمسية، في حين أن إدارة الموارد البشرية في المنظمات البريطانية الأخرى تؤكد على سياسة تنقل الموظفين و تشجع على تبادل السيارات و زيادة استخدام وسائل النقل العام¹.

الشكل رقم (01): ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء



المصدر: من إعداد الطالبين

¹ مرجع نفسه، ص: 21.

المطلب الثالث: طرق تطبيق الإدارة الخضراء في المنظمة و التحديات التي تواجهها

هناك الكثير من طرق تطبيق الإدارة الخضراء، كما تواجهها العديد من التحديات التي يجب على المنظمة أخذها بعين الاعتبار و التصدي لها، و فيما يلي سنتناول عدد من الطرق كما سيتم عرض مجموعة من التحديات:

أولاً: طرق تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء

تم التطرق إلى مجموعة من الطرق فيما يلي¹:

- 1- تطبيق مبدأ مؤتمرات الفيديو أو الأنترنت بالإعتماد على العديد من التطبيقات لعمل المقابلات و التخفيف من السفر.
- 2- تشجيع العاملين على إطفاء الأضواء عند عدم استخدامها.
- 3- إطفاء شاشة الحاسوب في حالة عدم الإستخدام.
- 4- التقليل من استخدام الورق وذلك من خلال الطباعة على كلا الوجهين بدلا من الطباعة على الوجه الواحد، و استخدام عدة طرق أخرى للتخفيف من إستهلاك الورق.
- 5- عمل تنسيق داخلي يتضمن خطط العمل و غيرها.
- 6- عرض خيارات العمل في المنزل لعدد من الموظفين لإعطائهم الفرص للعمل من خلال وسائل الإتصال .
- 7- برامج السيارات الكهربائية للتنقل الداخلي بدل سيارات البنزين.
- 8- إعتقاد السيارة الجماعية بدل السيارات الفردية لنقل العاملين.

ثانياً: تحديات تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء

على الرغم من التوجه الواسع من قبل منظمات الأعمال نحو تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء إلا أن عملية التطبيق تواجهها بعض التحديات و منها ما يتصل بالمنظمة، إذ أن الوصول إلى متطلبات الموارد البشرية الخضراء يتطلب أن تتوفر لدى المنظمة مقدرات خضراء، و توجهات و سلوكيات خضراء لتحصل المنظمة على نتائج خضراء و يمكن إجمال التحديات التي تواجه تطبيقات GHRM بالآتي²:

- إرتفاع التكلفة حيث يمكن تكون كلفة تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء مرتفعة.
- صعوبة الحصول أحيانا على دعم صانع القرار بشأن الإستثمار في ممارسات GHRM.
- صعوبة إحتساب الإستثمار في التوجهات الخضراء.

¹ إيهاب الحموري، إبراهيم سباح، و آخرون، ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة البكالوريوس، تخصص إدارة الأعمال المعاصرة، جامعة بوليتكنيك فلسطين، كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات، 2017، ص: 29.

² غني دحام تناي الزبيدي، مرجع سابق، ص: 62، 63.

- عدم توفر المعرفة حول GHRM و ربما تكتنفها صعوبات و كثير من الشركات لا تريد تضيق الوقت في الخوض فيها.
- إن التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الخضراء لا تقف عند الحدود التنظيمية الخضراء بل تتعداها إلى كيفية تغير توجهات العاملين إذ أن إعتناق ثقافة العمل الخضراء تحتاج كسر تقاليد العمل التي اعتادوا عليها.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء المتميز

يعتبر الأداء المتميز من المواضيع التي لها صدى كبير لدى الباحثين و التي تؤكد على أهمية الأداء في المؤسسات و على مستوى الفرد إذ يحتل الأداء مكانة خاصة في أي منظمة باعتباره المحصلة النهائية لأعمال المنظمة لذا فإن المؤسسات التي تتمتع بأداء متميز تكون أكثر إستقرارا و بقاء في الأسواق. حيث سيتم التطرق في هذا المبحث إلى:

❖ **المطلب الأول: مفهوم الأداء المتميز.**

❖ **المطلب الثاني: الإستراتيجيات الحديثة للأداء المتميز و مقوماته.**

❖ **المطلب الثالث: أبعاد الأداء المتميز.**

المطلب الأول: مفهوم الأداء المتميز

يعد مفهوم الأداء عموما و الأداء المتميز على وجه الخصوص، من المفاهيم الفكرية المعاصرة التي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين و المنظمات، لكونه يرتبط بأهداف نجاح المنظمات في ظل بيئة أعمال تتسم بالمنافسة الشديدة و التغيير، و فيما يلي سيتم التطرق إلى تعريف و أهمية و أهداف الأداء المتميز.

أولا: تعريف الاداء المتميز

إن المتغيرات غير الثابتة و المنافسة الشرسة جعلت من بقاء المؤسسات في السوق أمرا صعبا، و أصبح بلوغها مستوى الأداء الجيد غير كافي، لمواجهة المؤسسات الرائدة، و البيئات المتغيرة، و المنافسين الأكثر تطلبا إنما يتطلب أداء متميز، و إستراتيجيات حديثة حتى تضمن بقائها¹، و فيما يلي عرض لمجموعة من التعاريف التي تم التوصل إليها:

- يعرف الأداء المتميز بأنه "أعلى مستوى من مستويات الأداء الذي يمكن أن ينجزه العاملون في المنظمة"².

- كما يعرف بأنه "تلك الممارسة المتأصلة في إدارة المنظمة و تحقيق النتائج التي تركز جميعها على مجموعة تتكون من تسعة مفاهيم جوهرية، تتمثل تلك المفاهيم الجوهرية للتميز في التوجه بالنتائج و التوجه بالعميل و القيادة و ثبات الهدف و الإدارة من خلال العمليات و الحقائق و تطوير الأفراد و التعلم المستمر و الابتكار و التحسين و تطوير الماركة و المسؤولية تجاه المجتمع"³.

¹ الخفاجي عمار، علي حسين، خلق المعرفة و أثرها في الأداء المتميز -دراسة ميدانية في الكليات الأهلية في العراق-، قدمت هذه الرسالة إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، الأردن، 2019، ص: 18.

² مدحت ابو النصر، الأداء الإداري المتميز ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، مصر، 2008، الطبعة الاولى ، ص: 74.

³ عبد العزيز على حسن ، الأداء المتميز للموارد البشرية: تميز بلا حدود ،المكتبة المعصرة للنشر والتوزيع ، مصر، الطبعة الاولى، 2009، ص: 190.

- هو "مجموعة سلوكيات و قدرات و مهارات فكرية و معرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المنظمات بحيث تصبح لهم القدرة على توظيف تلك المهارات و المعرفة و السلوك في مجال عملهم و تخصصهم بما يجعلهم ينجزون أعمالا تتجاوز حدود المعايير المنظمة و تتفوق على ما يقدمه الآخرون كما و نوعا، و يقدمون أفكارا و منتجات تتسم بالحدثة و الأصالة و الإبداع و التميز و بما يعزز من تحقيق أهداف عالية المستوى و الأداء المتنامي للمنظمة"¹.
- يعرف الأداء المتميز بأنه "السلوك النهائي للمنظمة في إنتاج منتجاتها و تقديم خدماتها من خلال جعل العاملين يتمتعون بأداء متميز و مدى اهتمام الإدارة العليا بانتهاج أساليب تعزز من مستوى الأداء لديها"².
- و هو "القدرة على إرضاء أصحاب المصالح و تنفيذ العمليات بشكل سليم، و توفير المواد اللازمة و توفير إدارة ناجحة تستطيع و ضع إستراتيجيات لتنفيذ أهدافها"³.
نستخلص مما تقدم ذكره أن الأداء المتميز هو⁴:
 - ✓ ما يعبر عن أعلى مستوى أداء يمكن أن تحققه المنظمة أو أفرادها بالمقارنة مع معايير الموضوع.
 - ✓ الأداء الناتج عن القدرات و الممارسات الإبداعية للمنظمة أو أفرادها.
 - ✓ إن قدرة المنظمة على تحقيق أصحاب المصالح يحقق مستوى عالي من الأداء المتميز.
 - ✓ نتائج تفاعل سلوكيات و قدرات الأفراد بما يضع الجهد في مكانه.
 - ✓ التميز في الأداء يعتبر أحد مداخل الإبداع الذي يخلق قيمة لأصحاب المصلحة.
 - ✓ التميز في الأداء يركز على الممارسات التي تمارسها الإدارة و التي تحقق أعلى مستويات الأداء، مما يجعل المنظمة تمتلك القدرة على الإستجابة السريعة للمتغيرات البيئية.

¹ هاشم فوزي العبادي، دور إستراتيجيات الإدارة المرئية في نجاح عمل الإدارة الجامعية لتحقيق الأداء المتميز -دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة-، جامعة البصرة، كلية الإدارة و الإقتصاد، مجلة أكاديمية في إدارة الأعمال، المجلد 1، العدد 3، 2007، ص: 95.

² Bernard M Alexandru, S Jean nnete, **time evolution analysis and forecast of key performance indicator in a balanced scorecard**, Global conference on business and finance proceeding, 2012, p: 81.

³ Kotler Philip, **marketing management**, prentice hall, Inc, New Jersey, 2000, p: 40.

⁴ هاشم فوزي العبادي، مرجع سبق ذكره، ص: 96.

ثانيا: أهمية الأداء المتميز

يمكن تحديد أهمية الأداء المتميز في النقاط التالية:

- إن الأداء المتميز يساعد المنظمة على وضع المعايير اللازمة لتطوير رسالتها.
- التأكد من تحقيق التنسيق بين مختلف أقسام المنظمة¹.
- تدريب العاملين على أسلوب تطوير العمليات و متابعة أدوات قياس أدائها.
- تحسين معنويات و إرضاء العاملين.
- تحسين الثقة و أداء العمل للعاملين و زيادة التعاون بين الإدارات و تشجيع العمل الجماعي.
- خلق بيئة تدعم و تحافظ على التحسين المستمر.
- تحسين المشاركة والمسؤولية الجماعية.²

ثالثا: أهداف الأداء المتميز

يمكن تحديد أهداف التميز في النقاط التالية³:

- تحقق التنمية المستدامة للمنظمة.
- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء .
- تحسين المشاركة و المسؤولية المجتمعية.
- الحفاظ على الزبائن و رضا العملاء.
- خلق بيئة تدعم و تحافظ على التحسين المستمر.
- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات و تشجيع العمل الجماعي.
- تحقيق مستويات إنتاجية أفضل.
- تحسين نوعية المخرجات.
- تعلم اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق لا على المشاعر.

¹ العبيدي إبراهيم، فائق مشعل قدور، أثر القدرات الإستراتيجية في الأداء المتميز -دراسة ميدانية لآراء المدراء في شركات الإتصالات العراقية، قدمت هذه الرسالة إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، 2018/2017، ص: 30.

² أمينة عبد الكريم مهدي المشهداني، دور رأس المال البشري و الأداء المتميز في تحقيق التفوق المنظمي في وزارة النفط العراقية، جامعة بغداد، كلية الإدارة و الإقتصاد، مجلة العزى للعلوم الإقتصادية و الإدارية، المجلد 4، العدد 38، 2016، ص: 277.

³ زايد عادل، الاداء التنظيمي المتميز، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة، 2003، الطبعة الاولى ، ص: 221.

المطلب الثاني: الإستراتيجيات الحديثة للأداء المتميز و مقوماته

هناك مجموعة من الإستراتيجيات للأداء المتميز و التي يتم العمل بها بالمنظمات، كما يجب توفر عدد من المقومات في المنظمة لنجاحه، و فيما يلي سيتم عرض كل منها:

أولاً: الإستراتيجيات الحديثة للأداء المتميز

في ظل التحولات الأساسية التي شهدتها المنظمات و تعاظم الدور الذي يؤديه المستفيدون من الخدمات في تحديد المعايير الخاصة بتصميمها و أساليب تقديمها و لضمان بقائها و استمرارية نشاطها، بات من الضروري أن تسعى لتطوير أدائها في مختلف المجالات بما يضمن تحقيق أداء متميز لها، و في هذا الإطار ظهرت مجموعة من الإستراتيجيات التي تشكل مداخل حديثة لتطوير الأداء و البلوغ به إلى مستويات التميز و التفوق و من أبرز هذه الإستراتيجيات:

1- تنمية الموارد البشرية:

يعتبر تحسين الإنتاجية التحدي الذي يواجه المنظمات، و لمواجهته تلجأ المنظمات إلى إستراتيجية تنمية و تثمين المورد البشري سعياً لتحقيق التميز في الأداء و تشمل هذه الإستراتيجية الإجراءات التالية :

أ- تخطيط الموارد البشرية:

و يتم من خلال إتباع الإدارة النقاط التالية:

- إنتقاء العاملين و يشمل بياناتهم مثل المؤهلات و الخلفية التعليمية و الثقافية و الخبرات وغيرها.
- وضع دليل يحتوي على مجموعة شاملة من السياسات و الأنظمة و التعليمات التي تشمل حقوق و مسؤوليات العاملين و كل العمليات المرتبطة بالمورد البشري في المنظمة (التوظيف، الإشراف، التفويض، التخطيط، تقويم الأداء، الشكاوي، الانضباط، الاستئناف) ويتم التعامل معها بعدالة.

ب- تدريب و تعليم و تطوير العاملين:

و في هذه الخطوة تقوم الإدارة بما يلي:

- إعداد خطة لتدريب العاملين وفق الإحتياج التدريبي الفعلي و اختيار أفضل الأساليب التدريبية.
- إتاحة الفرصة المناسبة و العدالة لجميع العاملين لتنمية المهارات الشخصية و المهنية من خلال الإجراءات المتبعة و تقوم برصد عمليات و معايير هذه التنمية في مجال العمل و الوظيفة.
- قياس أثر البرامج عليها في رفع مستوى المهارات المطلوبة و تحقيق الأهداف الوظيفية المنشودة و مدى قدرة العاملين عليها على تحقيق ذلك.¹

¹ برهوم هاجر، أهمية الأداء المتميز في المنظمات الحديثة -مركز الملك عبد الله الثاني للتميز نموذجاً، مركز البحث و تطوير الموارد البشرية -رماح-، مجلة رماح للبحوث و الدراسات، العدد 32، جوان 2019، ص ص: 158، 159.

- قياس الأداء و التقدير و مكافأة العاملين، إذ تعتمد الإدارة على معايير و مؤشرات لقياس الأداء و تحديده و تعريفه مسبقا للعاملين و توثيقه و مكافأة العاملين بناء على ذلك و وضع معايير الترقية سواء في خدمة العملاء أو المجتمع و تشمل جميع مستويات الإدارة.

ت- رضا العاملين و بيئة العاملين:

و تقوم الإدارة في هذا الشأن بـ:

- وضع نظم و سياسات و إجراءات عمل لضمان حقوق العاملين مثل: نظام الشكاوى و المنازعات و التحكيم الخارجي من قبل جهة مستقلة و العمل على تطبيقه و التقيد به.

- تدعيم إجراءات تحسين العمل المتعلقة بالصحة و السلامة و تهيئة مكان العمل و مشاركة العاملين فيه.

- تطوير و تطبيق آليات قياس رضا العاملين (إستطلاعات، إستبيانات، مقابلات شخصية و غيرها) و الإستفادة منها في تخطيط سياسات و إجراءات الموارد البشرية.

- إستخدام مؤشرات الغياب، الإستقالة، التظلمات، و السلامة في تقويم رضا العاملين و اعتماد العاملين آليات لتقديم المقترحات و الشكاوي و طريقة التعامل معها.

ث- مشاركة العاملين:

ويتم من خلال توسيع نطاق الصلاحيات الممنوحة لهم، ويتم تطبيق هذا العنصر من خلال تشجيع الإدارة و مشاركة العاملين في الأنشطة الخارجية التي تضمن مواكبتهم العاملين داخليا و منحهم الصلاحيات اللازمة لتحسين جودة العمليات المرتبطة بأعمالهم.

و مما سبق يمكن الوصول إلى أن تنمية الموارد البشرية من الإستراتيجيات المهمة نظرا لارتباطها بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها و الكفاءة الإنتاجية، فانخفاض أداء الفرد يعتبر علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الموارد البشرية لاتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الإنخفاض، بحيث ينتج عنه رفع مستوى أداء الفرد إلى المستوى المطلوب ورفع الإنتاجية إلى مستوى المقاييس المطلوبة.

2- إدارة الجودة الشاملة و الأداء المتميز

يعتمد التميز في جميع مستويات الأداء على مبادئ و فلسفة الجودة الشاملة، إذ يؤكد خبير الجودة Arthur D-little وفق دراسة قام بها على عينة تضم خمس مائة شركة أمريكية أن برامج إدارة الجودة الشاملة لها تأثير و دلالة على زيادة قدرتهم التنافسية، فالقيم الجوهرية لإقامة الجودة الشاملة المغلقة بمبادئ الإدارة الناجحة يمكن أن تؤدي إلى إيجابية في مستوى أدائهم و درجة تميزهم، بمعنى المدخلات و المخرجات و العمليات، إذ تعتبر إدارة الجودة الشاملة أساسا للتطوير و التحسين المستمر للأداء، و الذي ترمي من خلاله المنظمة إلى تحقيق هدفها الرئيسي¹.

¹ مرجع نفسه، ص ص: 159، 160.

ثانياً: مقومات الأداء المتميز

يتطلب تحقيق الأداء المتميز توفر المقومات التالية:¹

- 1- بناء إستراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة و نظرتها المستقبلية من خلال إعداد الرؤية المستقبلية للمنظمة و التصورات الإدارية الإستراتيجية التي تعمل الإدارة على تحقيقها و تتخذها أساساً في تخطيط عملياتها.
- 2- منظمة متكاملة من السياسات التي تحكم و تنظم عمل المنظمة وتوجب القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد و أسس لاتخاذ القرارات.
- 3- هياكل مرنة و متناسبة مع متطلبات الأداء و قابلة للتعديل و التكيف مع المتغيرات الداخلية و الخارجية، ويتخذ الأداء المتميز التنظيم على أساس العمليات كما تأخذ في الاعتبار تدفق المعلومات و تشابك علاقات العمل.
- 4- نظام متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها و وسائل تجميعها و قواعد معالجتها و تداولها و حفظها و استرجاعها.
- 5- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس و المعايير و توفير مقومات التنفيذ السليم للخطط و البرامج.
- 6- تطوير المدراء و ذلك بإسناد أعمال إليهم و باتباع أسلوب التناوب الوظيفي.
- 7- القيام بتزويد كل مستوى من مستويات المنظمة بموهبة جديدة و توظيف مديرين مناسبين لحل المشاكل التنظيمية.

¹ سلمان أنس أديب فخري، أثر تطبيق إستراتيجية التدريب في تحقيق الأداء المتميز: دراسة الأثر الوسيط لرأس المال البشري -دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة الأردنية الخاصة في مدينة عمان، قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، 2015، ص: 36.

المطلب الثالث: أبعاد الأداء المتميز

لقد برزت العديد من الأبحاث التجريبية والتحليلات التي سعت إلى تحليل و فحص الأداء المتميز ولكن هناك تباين في وجهة نظر الكتاب والباحثين في تصنيف هذه الأبعاد وهذا الأمر بديهي يعود إلى اختلافهم في تحديد ماهية هذه الأبعاد، ومن خلال المراجعة في أدبيات الإدارة و بقدر تعلم الأمر بأبعاد القياس يظهر وجود أكثر من اتجاه وذلك لعلاقة نماذج التميز بالعوامل الظاهرة و الكامنة في المنظمة:

✓ هناك إتجاه يركز على نماذج اشتهرت عالميا، لإرتباطها المباشر بالعمل و العاملين على مستوى المنظمة، كالنموذج الأوروبي والياباني و نموذج بالدريج والنموذج الأمريكي التي ركزت في معظمها على أبعاد قياس منها: (القيادة ، التخطيط الإستراتيجي، التركيز على المستهلك، القياس و التحليل و إدارة المعرفة، التركيز على العمالة، إدارة العمليات) و جوائز عربية مشهورة مثل: جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي و هي جائزة تبين الأداء الحكومي المتميز.

✓ وتوجه آخر ركز على التميز بالأداء و مؤشرات متخذين من طبيعة الدراسة أو ميدانها مرتكزا في تحديد أبعاد قياس التميز على بناء نموذج لتحقيق التميز في ضوء مجموعة الأبعاد (ممارسات القيادة، إدراك إحتياجات العاملين، ممارسات العاملين، الثقافة التنظيمية) و أخرى التي حددت الأداء المتميز و أبعاد قياسه من خلال مقاييس: (المالية، إدارة الموارد البشرية التسويق، قيمة ملكية حاملي الأسهم، نوعية تحول المنظمة، والإدارة العليا)، وغيرها التي اعتمدت نماذج جاهزة أو ابعاد بطاقة الأداء لقياس الأداء المتميز (الرؤية الإستراتيجية، الزبائن، العمليات، التعلم و النمو، المالي) في قياس أثر فعالية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تميز أداء المنظمة.

✓ و هناك اتجاه عام يعتمد في أبعاد قياس الأداء المتميز على المجالات التي يمكن للمنظمة أن تتميز في بعض من المحاور كما هو الحال في الدراسات المعروضة في الجدول أدناه:¹

¹ العبيدي إبراهيم، فائق مشعل قدور، مرجع سبق ذكره، ص: 32.

الجدول رقم (01): أبعاد قياس الأداء المتميز من وجهة نظر عدد من الباحثين

| الرقم | الباحث | التميز القيادي | التميز الإستراتيجي | التميز المرؤوسين | التميز الهيكل | التميز الثقافة | التميز المعرفة | التميز بتقديم الخدمة | التميز بالعمليات الداخلية | التميز بالتكنولوجيا | التميز المالية |
|-------|-----------------------|----------------|--------------------|------------------|---------------|----------------|----------------|----------------------|---------------------------|---------------------|----------------|
| 1 | المسعودي، 2008 | √ | √ | √ | √ | √ | | | | | |
| 2 | حاجي، 2010 | √ | | | | | | √ | | | |
| 3 | النسور، 2010 | √ | | √ | | | √ | | √ | | √ |
| 4 | حسن، 2010 | √ | | | | | | √ | | | |
| 5 | Farid, et all, 2013 | √ | √ | √ | √ | | | | | | |
| 6 | الأمين، 2013 | | | | | | √ | √ | | √ | |
| 7 | بن جدو، 2013 | | | | | | √ | √ | | √ | |
| 8 | النويقة، 2014 | √ | | √ | √ | √ | | | | | |
| 9 | Nour, 2014 | √ | √ | √ | | | | | √ | | √ |
| 10 | Rezaei, et, all, 2015 | √ | √ | √ | | | | | √ | | √ |

المصدر: العبيدي إبراهيم، فائق مشعل قدور، مرجع سبق ذكره، ص: 36.

يتبين من الجدول اعلاه، وجود العديد من الابعاد التي يمكن للمنظمات ان تتميز من خلالها في الأداء، ولكن لتعدد هذه الابعاد وعدم إمكانية المنظمات من التميز في جميع المجالات، ومن اجل بناء توافق في الآراء من البحوث السابقة ومن خلال توظيف مجموعة من الابعاد المشتركة و التي تم توظيفها في اغلب الدراسات و اتفقت الآراء حول شموليتها، و لهذا ارتأت هذه الدراسة توظيف الأبعاد التالية:

أولاً: التميز في الخدمة

يقصد بمصطلح التميز في الخدمة العملاء تقديم الخدمات المختلفة بشكل متفرد و خارج عن المألوف وبطريقة تحقيق توقعات العملاء و رضاهم، وهو ما يجب توفره في العديد من الشركات التي تتعامل بشكل مباشر او غير مع الزبائن و العملاء، وبذلك تعد الجودة عامل مهم في التميز حيث تسمح للمنظمة بضمان ولاء الزبون عن طريق مطابقة المنتجات و الخدمات وثبات جودتها بما يتلاءم و احتياجاتهم، لذلك فالتميز في جودة الخدمة يدور حول اعطاء الزبون الخدمات التي يحتاج اليها في

إطار تحقيق الاهداف المؤسسات المعنية ضمن اية قيود تنظيمية، ولذلك فمن الضروري ان توصف الخدمات و المستوى القياسي لها بشكل دقيق مما تقدم.

فإن تحقيق التميز في مجال الخدمات ليس بالسهل، فالعملاء يطالبون مزوديهم بالخدمة في تسهيل و تحقيق اهدافهم اي انهم يطالبون بالخدمة المناسبة و الصحيحة لتقديم وفق مستويات الأداء السليمة في جميع الاوقات و غير وضع ادوات قياس لمستويات الأداء و تطبيق انماط تقييم الإداري تمنح الاطراف المعنية فرصة اكبر في تحقيق الجودة على مستوى الخدمات.

وهنا يمكن الدور المحوري للعقد المبرم بين الاطراف المعنية، والذي ينبغي ان يراعي في صياغته تحقيق التميز المستهدف على مستوى الخدمة، ويشمل في بعض جوانبه المحاور التالية:

✓ رؤية واضحة عن الخدمة في شكل بيان وشامل و متكامل للخدمات المطلوب تقديمها بوجب العقد ومستوى الخدمة المطلوبة من مزود الخدمة.

✓ الحوافز التي تشجع مزود الخدمة على تحقيق مستوى في الاداء.

✓ متابعة رقابية موضوعية تتميز بالشفافية و اجراءات تحدد كيفية إبلاغ الاطراف المعنية عن تحقيق الأداء.

✓ تطبيق حلول مناسبة و متوازنة في التعامل مع مشاكل الخدمات.

✓ توجيه متطلبات التحسين المستمر في الأداء نحو التحقق من ان الأداء يتحسن بالفعل او انه يصبح اكثر كفاءة استخدام التقنيات المعنية.

✓ نظام تعديل يطبق بأسلوب عادل وفعال على إدارة التعديلات للخدمات.¹

ثانيا: التميز في مجال العمليات

ان الكفاءة المنظمة تتحدد بكفاءة اداء العمليات الداخلية فيها، وان المنظمات تحصل على مخرجاتها من خلال العمليات التي تجريها على المدخلات، وان العمليات التي تحدها المنظمة تتحدد في ضوء إيصال القيمة للزبون، وبالتالي الحصول على رضاه وولائه و الاحتفاظ به لذلك فإن الاساس الإدارة متميزة هو النظرة للمنظمة على انها مجموعة من العمليات المترابطة والمتداخلة فيما بينها، فالعملية هي الطريقة التي تتم بها اعمال المنظمة، وان تكون محددة وواضحة للعاملين حتى يتسنى لهم فهمها والتحكم فيها، حيث ان جميع الانشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات و التي من خلالها يتم مقابلة احتياجات و توقعات و طموحات المتعاملين².

¹ حسن عبد المحسن، ممارسات ادارة الموارد البشرية و اثرها في تحقيق التميز المؤسسي -دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية-، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الوسط، الاردن، 2010، ص: 86.

² العبيدي إبراهيم، فائق مشعل قدور، مرجع سبق ذكره، ص: 38.

- حيث ان تحسين العمليات بطرق ابداعية تتضمن النشاطات التالية:¹
- ✓ تحديد اساليب واولويات وفرص التحسين والتطوير مرحلي او جذري.
 - ✓ الاستفادة من ابداعات الموارد البشرية والمتعاملين و المعنيين في العمليات تبسيط الإجراءات وتحسين العمليات.
 - ✓ استعمال اساليب جديدة وتقنيات حديثة ومناهج متطورة في تبسيط الإجراءات وتحسين العمليات.
 - ✓ تطبيق طرق الملائمة لتغيير العمليات.
 - ✓ تجربة وتعميم تطبيق العمليات الجديدة والمعدلة.
- ثالثا: التميز في المجال الاداري و التنظيمي**

تسعى المنظمات دائما الى تبني افكار ادارية جديدة وذلك رغبة منها في التميز على المنافسين ولزيادة قدرتها على البقاء، لأنها اذا ما احتفظت بأفكارها الإدارية لفترة طويلة فأنها من الصعب عليها ان تبقى في السوق، وان الوصول الى التميز ليس امرا سهلا يتحقق بالتمني، ولكن بالعمل والجهد المتواصل وعلى كافة مستويات المنظمة، وان التميز الاداري يعني مدى توافق الهيكل التنظيمي مع اهداف المنظمة ومناسبا للأفراد والعمليات وله من المرونة ما يعطي فرصا للتميز الفردي والجماعي وان يكون وجود الأفراد حسب متطلبات الوصف الوظيفي، وان تكون القيادة قريبة من الأفراد وناجحة في تشجيعهم و تحفيزهم وتراقب وتمنح الصلاحيات وكذلك يشمل التخطيط الاستراتيجي و رسم السياسات والاستجابة السريعة للمتغيرات من البيئة الخارجية.

اما التميز التنظيمي فيعني قدرة المنظمات على المساهمة بشكل استراتيجي عبر التفوق في أدائها وحل مشكلاتها ثم تحقيق اهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات، اي قدرة المنظمات على توفير الفرص التطويرية، وخلق الظروف التي تحفز وتصحح وتواجه مشاكل الأداء بفاعلية ، وكما انها ذروة الأداء وهو افضل من العادي وافضل من المتوقع والتنافس، وافضل من القوى العاملة المماثلة في اماكن اخرى.

ان اهمية التميز في مجال التنظيمي تنبع من امكانية المنظمات في بلورة القوى الداعمة للتميز في المنظمات من خلال، تحقيق معدلات التغيير السريعة، وتحقيق المنافسة غير المحدودة وحفظ المكانة التنظيمية (القوى البشرية- الثقافة التنظيمية- الهيكل التنظيمي)، ثم تنامي الشعور بالجودة، والقدرة على التوظيف التكنولوجيا في المعلومات والإبداعات.²

¹ ا مرجع نفسه، ص: 39

² السعودى موسى أحمد، أثر تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، العدد 4 الجزء 3، 2008، ص: 25.

وبشكل عام سيتم التركيز على ثلاثة أبعاد فرعية وهي (تميز القيادة وتميز الهيكل و تميز المرؤوسين):

1. التميز القيادي

ان رسم طريق المستقبل و تحديد الرؤية المستقبلية لا يعد كافيا في حد ذاته، بل إن خلق الرغبة الاكيدة لدى المرؤوسين لتحقيق هذه الرؤية يعد جزءا لا يتجزأ من الادوار القيادية الجديدة الواجبة لتحقيق تميز الأداء، وهنا اشارة الى التميز القيادي المطلوب في منظمات اليوم.

2. تميز المرؤوسين

ينظر الى القوى العاملة المتميزة بانها مجموعة من المستخدمين لها التزام عاطفي يمكن ان تضع او ان تقدم منتجات او خدمات تشكل ميزة تنافسية لمنظماتها و على تحقيق اهداف الافراد و اهداف المنظمة، يكون من خلال اشراك المرؤوسين في صنع القرارات واتخاذها، والتفكير بكل منطقي، واستغلال الفرص التي تتطلب المبادرة والتركيز على الاهداف الرئيسية و عدم تشتيت الجهود، فاحترام الافراد وتشجيعهم وتنميتهم وتدريبهم، واطاحة الفرص لهم بالمشاركة في القرار الذي يتعلق بهم، يجعلهم يتخلون عن الروتين و المركزية في التعامل، وبذلك يتحقق التميز في اداء المرؤوسين.

و يرى الباحثين أن المنظمات المتميزة عليها ان تجعل اهداف العاملين مرتبطة بأهداف المنظمة فيها وذلك (ان يكون اهداف مشتركة تسعى المنظمة والعاملين الى تحقيقها)، مما يجعل العاملين يبذلون قصارى جهودهم لتحقيق الاهداف باعتبارها اهداف خاصة بهم.

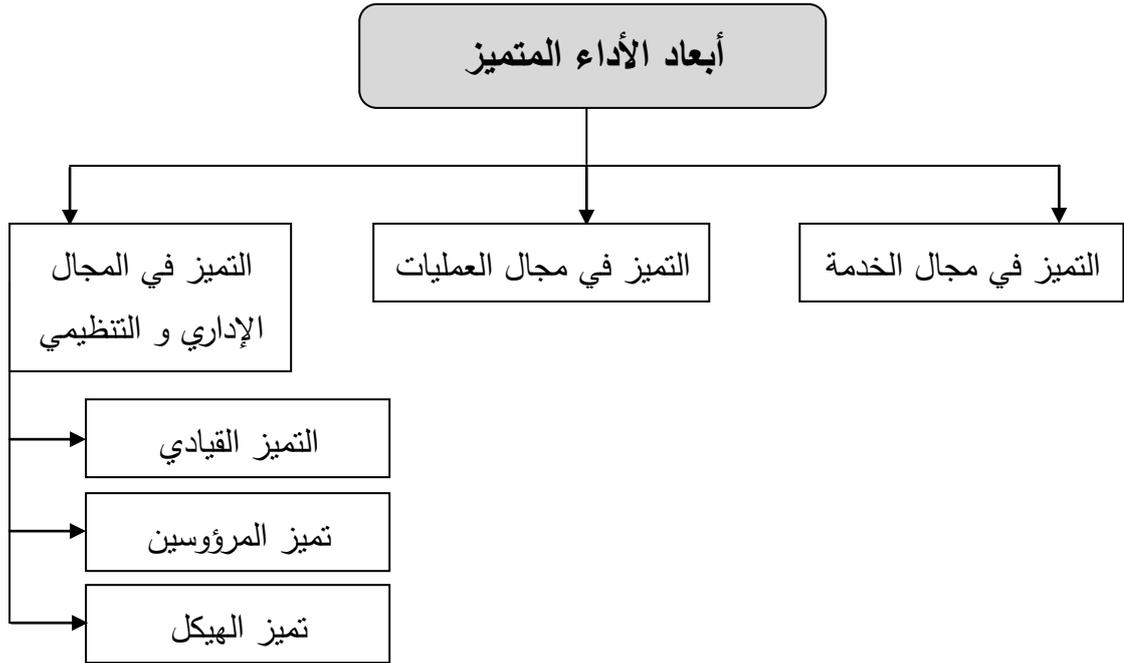
3. تميز الهيكل

الهيكل التنظيمي هو الأداة التي يمكن من خلالها تحديد المهام و الوظائف، بالإضافة الى تحديد خطوط السلطة والاتصال داخل المنظمة، والهيكل التنظيمي يتكون من مجموعة من المستويات او اجزاءها الى انه يمثل درجة قدرة الاطار الهيكلي الذي يربط اجزاء التنظيم، ويحدد العلاقات بين الاعمال و المراكز والاقسام، والتعاون المتوقع بين اجزاء التنظيم ويوضح خطوط السلطة والمسؤولية بشكل يساعد على اداء الانشطة المختلفة لتحقيق الاهداف المطلوبة.

ان الفرق بين نوع الهياكل حيث الهياكل في منظمات الأداء المتميز تكون ذات هيكلية غير مركزية ووحدات كاملة اما المنظمات التقليدية ذات هيكله بيروقراطية ومركزية منظمة ذاتيا ومستقلة، حيث في ظل عدم التأكد البيئي الكبير الشديدة بين المنظمات في وقت الحاضر ينبغي على المنظمات ان تتبنى هياكل عضوية ليتسنى لها التكيف والاستجابة للمتغيرات في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة والبيئة الداخلية¹.

¹ مرجع سابق، ص ص: 26، 27.

الشكل رقم (02): قياس ابعاد الاداء المتميز للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين، بالإعتماد على الدراسات السابقة

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

يعد موضوع دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الأداء المتميز مجالاً مغرباً ومحفزاً للباحثين وذلك راجع لأهميته و لأنه يمهد لعدة مهام إدارية في منظمات الأعمال باختلاف أنواعها، و فيما يلي سيتم عرض الدراسات السابقة التي شكلت إطاراً منهجياً و ساهمت في بلورة مضمون هذه الدراسة:

❖ **المطلب الأول:** عرض الدراسات السابقة باللغة العربية.

❖ **المطلب الثاني:** عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.

❖ **المطلب الثالث:** أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية

لم يحظى المتغير المدروس بدوره إلى الاهتمام الواسع بالرغم لما فيه من شح من قبل الدراسات البحثية باللغة العربية كما أشرنا لهذا سابقاً، حيث تنوعت طبيعتها و مسمياتها لكن مدلولها بقي يشير إلى العلاقة التي تكون بين أبعاد و ممارسات كل من الأداء المتميز إدارة الموارد البشرية الخضراء.

أولاً: الدراسات في الموضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء

1. دراسة عجيل فيصل، أحمد الياور، سنة 2019: أثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء على

سلوكيات الأداء الابتكاري في مصانع الألبان الأردنية:

تناولت هذه الدراسة تبيان أثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء على سلوكيات الأداء الابتكاري في مصانع الألبان الأردنية.

و من خلال هذه الدراسة تم إبراز سلوكيات الأداء الابتكاري. و قصد تسهيل الدراسة تم إعداد إستبيان يساعد في توضيح أثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء على سلوكيات الأداء الابتكاري في المنظمات محل الدراسة من خلال عينة من العاملين في مصانع الألبان الأردنية.

✓ و من خلال هذه الدراسة تم توصل إلى النتائج التالية:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (الاستقطاب و الاختيار الأخضر، التدريب و التطوير الأخضر، العوائد و التعويضات الخضراء، مشاركة العاملين الخضراء) في مصانع الألبان الأردنية على سلوكيات الأداء الابتكاري، بمستوى دلالة 0.05.
- وجود أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على سلوك تحديد المشكلة.
- وجود أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على سلوك البحث.
- وجود أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على سلوك توليد الفكرة.
- وجود أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على سلوك تحرير الفكرة.

✓ كما قدمت هذه الدراسة عدد من التوصيات من أهمها:

- السعي إلى زيادة الوعي بالقضايا الخضراء عند استقطاب موظفين للعمل.
- ربط غايات و أهداف مصانع الألبان بغايات و أهداف تركز على القضايا الخضراء في كافة مستويات الإدارة.

2. دراسة سناء جاد الله الشيخ الطاهر، سنة 2019: توجه و إدارة الموارد البشرية الخضراء و أثره في أداء الموارد البشرية: الدور المعدل للقيادة التحويلية في القطاع الصناعي السوداني:

تناولت هذه الدراسة اختبار دور توجه و إدارة الموارد البشرية الخضراء و أداء الموارد البشرية في وجود القيادة التحويلية كمتغير معدل، طبقت على عاملي القطاع الصناعي السوداني و ذلك نظرا للأهمية التي يحظى بها العاملون في التأثير على أداء المنظمة. حيث قامت هذه الدراسة بتقييم جانب نظري يتعلق بكل من إدارة الموارد البشرية الخضراء و إدارة الموارد البشرية و القيادة التحويلية كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة كما تم الاعتماد على الاستبيان لجمع بيانات الدراسة من مجتمع الدراسة الذي يتكون من العاملين بالقطاع الصناعي.

✓ حيث توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- وجود أثر إيجابي لتوجه إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الموارد البشرية بأبعادها (الإبداع، الكفاءة، الفعالية)
- القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الإستنارة الفكرية، الحفز الإلهامي، الاعتبارات الفردية) تعدل العلاقة جزئيا بين توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء و أداء الموارد البشرية.
- يلعب أداء الفرد دورا هاما في التأثير على إدارة المنظمة.
- أهمية تبني الشركات الصناعية لتوجه إدارة الموارد البشرية الخضراء من أجل تأثيرها الفعال على الأداء.

✓ قدمت هذه الدراسة التوصيات التالية:

- ضرورة مراعات القضايا البيئية في الشركات الصناعية التي لها تأثير على الأداء.
 - العمل على توعية العاملين بأهمية المحافظة على بيئة العمل و الاستدامة البيئية
3. دراسة ربي جعفر قطيشات، سنة 2017: أثر الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في الأداء الاجتماعي و البيئي في الشركات الأردنية الحديثة لخدمات الزيوت و المحروقات:
- تضمنت هذه الدراسة إبراز أثر الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في الأداء الاجتماعي و البيئي في الشركات الأردنية الحديثة لخدمات الزيوت و المحروقات.
- تناولت هذه الدراسة عدة جوانب في إدارة الموارد البشرية الخضراء و أهم ممارساتها و كجانب آخر إبراز أبعاد الأداء الاجتماعي و الأداء البيئي داخل المنظمة.

في ظل هذه الدراسة أقيم إستبيان لمعرفة هذا الأثر، و تألف مجتمع هذه الدراسة من المدربين و رؤساء الأقسام و المتخصصين بالأداء البيئي و الأداء الاجتماعي.

✓ و وفقا لهذا الإستبيان تم الحصول على النتائج التالية:

- وجود أثر للممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية (تحليل و تصميم الوظيفة الخضراء، الإستقطاب الأخضر، التدريب و التطوير الأخضر، الصحة و الأمن الأخضر، التعويضات في الأداء الأخضر)
- تعتبر الصحة و الأمن أكثر الممارسات الخضراء أثرا على الأداء الاجتماعي و الأداء البيئي.
- مستوى تفعيل و تطبيق الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية و تفعيل الأداء الاجتماعي في الشركات الأردنية كان تقديرها مرتفع.
- ضعف تطبيق الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية يؤدي إلى ضعف الفاعلية في الجمود.
- تحسين أداء العاملين على المستوى الاجتماعي و البيئي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية و بدورها تزيد من الحصة السوقية.

✓ وقد توصلت هذه الدراسة إلى إدراج بعض التوصيات:

- السعي إلى تضمين المعايير و المقاييس البيئية و الاجتماعية للممارسات الخضراء، لكافة الأنشطة و الممارسات العائدة لإدارة الموارد البشرية.
- زيادة الوعي بأهمية التدريب و التطوير الأخضر.
- السعي إلى تبيان المنافع المتحققة من الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية للشركات الأردنية.

ثانيا: الدراسات في الموضوع الأداء المتميز

1. دراسة عمار علي حسين الخفاجي، سنة 2019: خلق المعرفة و أثرها في الأداء المتميز،

دراسة ميدانية في الكليات الأهلية في العراق:

تضمنت هذه الدراسة إبراز خلق المعرفة و أثرها على الأداء المتميز في الكليات الأهلية في العراق، و في ظل هذه الدراسة إستعمل الباحث الاستبيان كوسيلة من وسائل جمع البيانات، حيث تألف المجتمع من جميع الكليات الأهلية في العراق و اعتمد الباحث على أسلوب العينة القصدية لدراسة المجتمع.

✓ و قد توصلت الدراسة إلى هذه النتائج:

- إن الكليات تمتاز بخلق المعرفة بدرجة كلية مرتفعة.
- جميع المتغيرات بدرجة مرتفعة متغير و التخريج المرتبة الأولى.
- أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية في خلق المعرفة بأبعادها: التشارك، التخريج، و التجميع، الإدخال، على الأداء المتميز في الكليات الأهلية في العراق من وجهة نظر العاملين.

- تقوم الكليات الأهلية في العراق بوضع برامج حديثة لمواكبة المتغيرات لرفع أدائها و تسعى باستمرار إلى التحسين.
- تعمل هذه الكليات على الإستفادة من تقييم الأداء في التوجيه و الرقي بأدائها.
- ✓ تسمح النتائج السابقة بالتقدم بمجموعة التوصيات التالية:
- إستمرار الكليات الأهلية في العراق في تبني أبعاد خلق المعرفة التي تتلائم و البيئة التي تعمل فيها، لكون هذه الأبعاد تحقق لها الأداء متميز عند مزاوله مهامها.
- يجب أن تضمن الكليات الأهلية في العراق خطط و أنظمة و تعليمات، و تدعم مشاركة العاملين لتجاربهم و معارفهم و خبراتهم و تحديد مكافاة للذين يعملون على مشاركة معارفهم و مهاراتهم.
- ضرورة عقد الكليات الأهلية في العراق لورشات العمل و الندوات المتعلقة بالمعرفة مع التركيز على تشارك المعلومات و الخبرات داخلها و مع كليات أخرى.
- قيام الكليات الأهلية بوضع رسالتها و رؤيتها بشكل يسهم في الوصول إلى الأداء المتميز مع توفير ثقافة تنظيمية مؤهلة لتطبيق الأساليب و الطرق المناسبة لتحقيق ذلك.
- العمل على تغيير المعايير المستخدمة في تقويم الأداء حسب التغيرات في ظروف و متطلبات العمل لكونها تدعم الأنشطة الإبداعية.

2. دراسة إبراهيم فائق مشعل قدوري العبيدي، سنة 2018: أثر القدرات الإستراتيجية في الأداء المتميز، دراسة ميدانية لآراء المدراء في شركات الإتصالات العراقية 2018:

تضمنت هذه الدراسة إبراز أثر القدرات الإستراتيجية للمدراء في الأداء المتميز، دراسة ميدانية لآراء المدراء في شركات الاتصالات العراقية، و في ظل هذه الدراسة إستعمل الباحث الاستبيان كوسيلة من وسائل جمع البيانات، حيث تألف مجتمع الدراسة من المدراء العاملين في شركات الاتصالات العراقية.

✓ و وفقا لهذا الإستبيان تم الحصول على النتائج التالية:

- إن مستوى القدرات الاستراتيجية لمواجهة المتغيرات البيئية الطارئة و تصحيح مسارات المستقبل و التكيف مع بيئة العمل لدى المدراء في شركات الاتصالات قيد الدراسة كان متوسطا.
- القدرات الاستراتيجية تمثل الأرضية الصلبة التي يمكن أن تبنى عليها الشخصية الاستراتيجية القادرة على التعامل مع المستجدات البيئية بنجاح و تميز.
- أظهرت النتائج أن مستوى تصورات عينة الدراسة نحو أبعاد قياس الأداء المتميز جاء متوسطا.
- قياس الأداء المتميز من المؤشرات المهمة المستخدمة في قياس الجودة.
- يتطلب تحقيق الأداء المتميز في شركات الاتصالات ضرورة تحويل مفهوم التميز إلى ثقافة المنظمة لتغيير بعض السلوكيات الإدارية التقليدية إلى الإدارة الحديثة الفعلية.

✓ وقد توصلت هذه الدراسة إلى إدراج بعض التوصيات منها ما يلي:

- ينبغي إهتمام إدارات الشركات محل الدراسة بأبعاد و متغيرات الدراسة الحالية كونها الدالة التي يركز عليها نجاح المنظمات و مستقبلها.
- على إدارة الشركات أن تدرك بشكل لا يقبل الشك أهمية الأدوار التي يقوم بها المدراء في كافة المستويات في تحقيق الأداء المتميز.
- دعوة إدارات الشركات عينة الدراسة إلى المزيد من الجهود و الإستثمارات في تحسين الأداء العالي بدءا بالأداء الخدمي و انتهاءا بالأداء المجتمعي.

3. دراسة أنيس أديب فخري سلطان، سنة 2015: أثر تطبيق إستراتيجية التدريب في تحقيق الأداء المتميز، دراسة الأثر الوسيط لرأس المال البشري، دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان:

تضمنت هذه الدراسة إبراز أثر تطبيق إستراتيجية التدريب و رأس المال البشري على الأداء المتميز في تحسين الخدمات و زيادة الرضا الوظيفي للعاملين في المستشفيات الخاصة الأردنية، وفي ظل هذه الدراسة إستعمل الباحث الاستبيان كوسيلة من وسائل جمع البيانات، حيث تألف مجتمع الدراسة من المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان، تكونت عينة الدراسة من كافة المدربين و رؤساء الأقسام العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة من كل الإختصاصات.

✓ و يمكن تلخيص نتائج الدراسة في التالي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق إستراتيجية التدريب على الأداء المتميز في المستشفيات الخاصة الأردنية.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية في تطبيق مراحل العملية التدريبية على الأداء المتميز (تحسين الخدمات، و زيادة الرضا الوظيفي للعاملين) في المستشفيات الخاصة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية في تنوع البرامج التدريبية على الأداء المتميز (تحسين الخدمات، زيادة الرضا الوظيفي للعاملين) في المستشفيات الخاصة الأردنية.

✓ كما أن هذه الدراسة قدمت مجموعة من التوصيات على النحو الآتي:

- ضرورة تحسين مداخل التدريب و ترسيخ ثقافة رأس المال البشري و أهميته في المستشفيات الأردنية الخاصة من أجل تعزيز القدرة على تقديم الخدمات من طرف هذه المستشفيات.
- ضرورة عقد دورات تدريبية تهدف إلى توعية جميع العاملين بأهمية التدريب و أهمية الإنضمام إلى الدورات التدريبية.

المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

قام الباحثان بالإطلاع على الدراسات التي تناولت الموضوع باللغة الأجنبية، و التي تعتبر أكثر ثراء مقارنة بالدراسات السابقة باللغة العربية، حيث سيتم من خلال هذا المطلب التطرق إلى أبرز تلك الدراسات.

أولاً: الدراسات في موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء

1. دراسة

Faten Ahmad, Mohammad Abdallah, 2019: Impact of Green Human Resources Practices on Achieving Stragic, Objectives the presence of Organizational Power as a Moderating Variable , A Case Study on Arab Open Univerty Jordan:

تناولت هذه الدراسة التعرف على أثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء على تحقيق الأهداف الإستراتيجية في ظل وجود القوة التنظيمية كمتغير معدل، دراسة حالة الجامعة العربية المفتوحة بالأردن.

و من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم إستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الجامعة العربية المفتوحة بالأردن من أكاديميين و إداريين، و إستخدام الباحثة أسلوب الحصر الشامل.

✓ وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود أثر لممارسات الموارد البشرية الخضراء على كل من الأهداف الإستراتيجية و على القوة التنظيمية على تحقيق الأهداف الإستراتيجية في الجامعة.
- وجود أثر لممارسات الموارد البشرية الخضراء على تحقيق الأهداف الإستراتيجية في ظل وجود القوة التنظيمية في الجامعة العربية المفتوحة الأردن.

✓ و من خلال النتائج السابقة تم التوصل إلى التوصيات التالية:

- ضرورة تبني ممارسة الإستقطاب و التوظيف الأقرب للحفاظ على موارد البيئة بمستوى أكبر من طرف المدراء و صانعي القرار في الجامعة العربية المفتوحة الأردن.
- العمل على الإستمرار في تبني ممارسة التدريب و التطوير الأقرب للحفاظ على موارد البيئة.

2. دراسة

Masri, 2016: Assessing Green Human Resources Management, Practices in West Bank:

تضمنت هذه الدراسة كشف و تقييم مدى تطبيق الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية الفلسطينية المكونة من ثلاثة قطاعات (الصناعات الغذائية و الكيماوية و الدوائية) في الضفة الغربية.

تم استخدام المنهج الإستكشافي في الجانب التطبيقي و استخدام المقابلة و الإستبيان في جمع البيانات من عينة الدراسة المتكونة من مجموعة الشركات الصناعية.

✓ حيث تم التوصل إلى عدة نتائج و هي كما يلي:

- الممارسات الخضراء لا تطبق بشكل كبير في الشركات الصناعية الفلسطينية.
- المحرك الرئيسي لتطبيق الممارسات الخضراء هو الإعتبارات البيئية.
- التكاليف المادية هي الركيزة الأساسية في تنفيذ البرامج.
- تساهم الممارسات الخضراء في تعزيز المسؤولية الإجتماعية في الحفاظ على البيئة بين العاملين.

3. دراسة

Arulrajah Et al, 2015: Ambrish Green Human Resource Management Practices:

تضمنت هذه الدراسة الربط بين الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية و الأداء البيئي و قد أجريت في سريلانك، إذ أشارت إلى اثنتا عشر وظيفة لإدارة الموارد البشرية، و اعتمدت عدة أبعاد لإدارة الموارد البشرية الخضراء، و بيان أهميتها للأداء البيئي، مثل: تحليل و تصميم الوظيفة الأخضر، تخطيط الموارد البشرية الخضراء، الإختيار الأخضر، البحث الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، إدارة الانضباط الخضراء، علاقات العاملين الخضراء، الإستقطاب الأخضر، التدريب و التطوير الأخضرين، الصحة و الأمان الأخضرين، المكافآت الخضراء.

✓ خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تحضير العاملين بدءا من التحليل الوظيفي و انتهاء بعلاقات العاملين بتفعيل الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية.
- تعتبر الممارسات الخضراء من الأدوات القوية في خلق السلوك و الإتجاهات الخضراء للعاملين و الذي هم عصبه المورد البشري و التي تحقق بدورها الأداء البيئي.
- يعتبر نقل المنظمات إلى الكيان الأخضر من التحديات التي يواجهها المختصين في الموارد البشرية و التي بدورها تؤثر على الأداء البيئي.

✓ توصلت هذه الدراسة إلى إدراج بعض التوصيات منها ما يلي:

- ينبغي على المؤسسات الإهتمام بكافة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- ضرورة نشر الفكر الأخضر في كافة مستويات الإدارة من أجل تحقيق أداء بيئي.

ثانيا: الدراسات في موضوع الأداء المتميز

1. دراسة

Faridet, 2013: The Role of Organiyation Culture in Achieving Organiyational Excellence, Fadars Universily as a Case Study.

تناولت الدراسة أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة جدار (جامعة أردنية خاصة) و استخدمت الدراسة الإستبيان لجمع المعلومات من موظفي الجامعة، و حدد حجم العينة بـ 450 من الموظفين.

✓ و قد توصلت إلى النتائج التالية:

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات العينة نحو الثقافة التنظيمية و التميز التنظيمي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات عينة الدراسة نحو التميز المؤسسي نسبة إلى المسميات الوظيفية.
- لوحظ وجود ارتباط إيجابي قوي بين تميز الجامعة العام و الثقافة التنظيمية.

✓ التوصيات:

- ينبغي التغيير الثقافي في المنظمات تدريجيا و باستمرار من أجل أن تكون فعالة.
- ينبغي إيلاء إهتمام خاص من قبل الإدارة العليا بمنسوبي الجامعة من حيث وجود فرص تقديم متساوية.
- إدارة الجامعة يجب أن توضح مهمة الجامعة و القيم و الأهداف الإستراتيجية عن طريق إجراء الندوات و ورش العمل ذات الصلة.

2. دراسة

Chibba, 2013: Expanding the Perspectue on Global Business:

تضمنت الدراسة توضيح كيفية تحقيق و الحفاظ على التميز المؤسسي في ظل عمل سريع التميز و مليء بالتجديد خاصة على مدى العقدين الماضيين، حيث أن طبيعة ممارسة منظمات الأعمال التجارية العالمية لم تعد نماذج الأعمال القديمة ذات الطلة. حيث توضح هذه الدراسة كيف يمكن للشركات العاملة خاصة مواكبة التغيرات و البقاء بضع خطوات قبل المنافسة من خلال التركيز على ستة عوامل مهمة تؤدي إلى تحقيق التميز و استخدمت الدراسة المنهج التحليلي من خلال جمع الأدبيات التي تتعلق بالدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية و العمل على تحليلها.

✓ و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يجب توسيع إستراتيجيات المنظمة و بيئة أعمالها و رعايتها و تصويبها.
- تعميم دور ثقافة المنظمة و تأقلمها مع التغيرات العالمية.

- التعامل مع رأس المال البشري كما أنه العمود الفقري للمنظمة و مراعاة العاملين و تنمية إبداعاتهم لوصولهم للتميز و الابتكار.

✓ و قد توصلت هذه الدراسة إلى:

- ضرورة العمل على تطوير الإستراتيجيات التدريبية المتعلقة بتدريب العاملين.
3. دراسة

Stok Z Markic M, Berrtochel A, 2010: Studytitled Element of Organiyatonal Culture Leading to Business Exeellence:

تضمنت الدراسة الإطار المفاهيمي لتأثير الثقافة التنظيمية على التميز في العمل في الشركات السلوفية المتوسطة الحجم و الكبيرة، و قد ساهمت في التعرف على طرق التميز في الأداء و تناولت أهداف و أهمية و دور هيكل الإتصالات و العلاقات الشخصية و التحفيز كجزء من إدارة المعرفة حيث تكونت عينة الدراسة من 825 كلهم من المديرين العاملين في المؤسسات السلوفية المتوسطة الحجم و الكبيرة حيث سعت هذه الدراسة إلى معرفة ما إذا كانت هذه العناصر تؤدي أو تساهم في تميز الأعمال.

✓ توصلت الدراسة إلى:

- وجود هيكل الإتصالات و العلاقات الشخصية و الدفع و التحفيز و القيم كجزء من الثقافة التنظيمية تؤثر إيجابيا و بشكل ملحوظ على التميز في المؤسسات.

- ضرورة الإهتمام بالعاملين لتحفيز و تطوير العمل في المؤسسات من أجل التميز.
المطلب الثالث: أوجه التشابه و الإختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة.

هناك نقاط تتوافق فيها الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة كما أن هناك نقاط إختلاف بينهما، و سيتم تبيان ذلك من خلال ما يلي:

أولا: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة

يمكن حصر أهم أوجه التشابه فيما يلي:

- تم الإعتماد على الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.
- أجريت كل من الدراسات السابقة و الدراسة الحالية على وحدة مبحوثة مكونة من إداريين و موظفين و إدارات.
- تم الإعتماد في جل الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي و دعمه بأسلوب كمي.
- تمت الكتابة بوضوح و باحترام معايير الأمانة العلمية و الصدق في جمع المعلومات و البيانات وفقا لمتطلبات المناهج العلمية، و خصائص البحث العلمي بموضوعية و تطابق الإحالة، مع الإستخدام السليم للمراجع البحثية بكل مصداقية.

- جاءت هذه الدراسة و الدراسات السابقة وفقا لنسق منظم من حيث الترابط و التوازن بين أجزاء الموضوع المدروس.

ثانيا: أوجه الإختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة

يمكن حصر أهم أوجه التشابه فيما يلي:

- المجال الزمني و المكاني: الذي برز من خلاله إختلاف الثقافات و السلوكيات و القوانين و ظروف بيئة العمل و أساليب التسيير.
- هدفت الدراسات السابقة إلى ربط إدارة الموارد البشرية الخضراء بمتغيرات مختلفة عن المتغير المدروس مثل: الأداء الاجتماعي و البيئي إدارة الموارد البشرية، الأداء الابتكاري، بينما هدفت الدراسة الحالية إلى ربطه بالأداء المتميز.
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في محلات التطبيق فهناك من درس منظمة واحدة و هناك من درس عدة منظمات، أما الدراسة الحالية فقد إعتمدت على دراسة منظمة واحدة.

خلاصة

من خلال تحديد مختلف المفاهيم وللإمام بالجوانب المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الخضراء في الممارسات الحديثة في نجاح المنظمات لم يعد بوسع أي منظمة أن تهمل هذه الممارسات في برامجها وخططها، فإدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال ممارستها بالمنظمة وتطبيقها بالشكل الفعال، حيث يمكن استشفاف هذه الأخيرة في مختلف أنشطة المنظمة، ومن بين أهم هذه الأنشطة، الأداء المتميز الذي يبرز دوره في زيادة قدرة المنظمة في الحصول على مركز تنافسي، فالأمر الجدير بالذكر أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تعمل على رفع مستوى أدائها من خلال ممارستها لـ (التوظيف الأخضر، التدريب و التطوير الأخضر، حفظ الطاقة، التعويضات و المكافآت الخضراء، تقييم الأداء الأخضر) و التي بدورها تعمل على (التميز في مجال الخدمة، التميز في مجال العمليات، التميز في المجال الإداري و التنظيمي) و للتفصيل في دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق أداء متميز سنتطرق إلى هذا بشكل عملي في الجانب التطبيقي.

الفصل الثاني: كاور إكارة الموارك البشرية

الخصراء في تحقيق الأكل المنمبر في الوكالة

النجارية للإكالات الجزائر-نبسة-

تمهيد

يأتي هذا الفصل كتكملة للدراسة النظرية حول موضوع البحث وأسقاطها في الواقع الإقتصادي المعاش، فبعد أن تم التطرق في الفصل النظري إلى المفاهيم المتعلقة بموضوع البحث، وجب اختبار العلاقة بين المتغيرين ميدانيا لإثراء البحث العلمي وإعطاء صورة صحيحة وواضحة عن الموضوع، إذ وقع الاختيار على الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر - تبسة- لتكون ميدانا لتطبيق الدراسة النظرية من خلال تقسيم هذا الفصل الى ما يلي:

❖ المبحث الاول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تبسة.

❖ المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية.

❖ المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تبسة¹

إن من أهم القطاعات التي تساهم في تنمية الاقتصاد في جميع دول العالم قطاع الاتصالات و هذا ما أدركته الجزائر مع بداية القرن الحالي، فعملت على مواكبة التطور العالمي في هذا القطاع و الذي نتج عنه مؤسسة اتصالات الجزائر و التي تعتبر من المؤسسات الرائدة على المستوى الوطني في مجال الاتصالات و هي مؤسسة حديثة النشأة تهدف أساسا للوصول الى مستوى أفضل في مجال الاتصال باستخدام التكنولوجيات الحديثة. و لتوضيح ماهية الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر سيتم التطرق في هذا المبحث إلى ما يلي:

- ❖ **المطلب الأول: التعريف بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر -تبسة-**.
- ❖ **المطلب الثاني: نشاطات الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر -تبسة-**.
- ❖ **المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر -تبسة-**.

المطلب الأول: التعريف بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر -تبسة-

إن مشروع إنجاز مؤسسة اتصالات الجزائر هو أحد برامج مخططات الإصلاحات التي مست قطاع البريد و المواصلات و التي أدت إلى تقسيمه إلى قسمين هما بريد الجزائر و اتصالات الجزائر بموجب المرسوم رقم 2000/03 المؤرخ في أوت 2000، إذ تتواجد في 48 ولاية بمديريات ولائية عبر التراب الوطني و تحتوي على وكالات تجارية ومراكز هاتفية.

أولاً: تعريف الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر -تبسة-

تعتبر الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بتبسة من احد الوكالات التجارية التابعة لمؤسسة اتصالات الجزائر والرائدة في مجال الاتصالات، وهي حديثة النشأة تقع في وسط مدينة تبسة تهدف أساسا للوصول إلى تكنولوجيا أحدث في ميدان الاتصال، إذ تقوم بتقديم مجموعة من المنتجات الخدمية بشكل طبيعي أو معنوي مقابل ربح للبقاء في صدارة المنافسة.

ثانياً: اهداف الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر -تبسة-

تصبو الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر -تبسة- إلى بلوغ جملة من الأهداف نقترص على ذكر

ما يلي:

- العمل على كسب زبائن جدد وذلك عن طريق التعريف بالمؤسسة والمشاركة في الملتقيات وتكثيف الحملات الاعلامية.
- تنمية وتطوير المنتجات.
- العمل على توفير منتجات ذات جودة عالية.

¹ تم إعداده بناء على المعلومات المأخوذة من الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-تبسة.

- العمل على تحقيق أكبر معدل ربح ممكن .
- تحسين القدرات التسويقية من خلال تطبيق المفهوم الحديث للتسويق.
- تلبية حاجات ورغبات السوق المحلي.
- تقديم خدمات اتصال تسمح بنقل وتبادل المكالمات، الرسائل المكتوبة والمعطيات المرقمة.
- العمل على زيادة حصصها في السوق وحياسة مكانة مميزة فيه.
- الوصول الى المستوى عالي من التطور التكنولوجي و الاقتصادي و الاجتماعي، لإثبات وجودها وضمان بقائها في الوسط التنافسي.
- تطوير قطاع الاتصالات الوطنية و إيجاد حلول تتناسب مع احتياجاتها من أجل تحسين خدمة زبائننا.

المطلب الثاني: نشاطات الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر -تبسة-

تعمل الوكالة على تقديم خدمتين رئيسيتين وفيما يلي سيتم التطرق إليهما، كما تتضمن كل خدمة نشاطات مختلفة:

أولاً: الهاتف الثابت

إذ تعمل المؤسسة على تقديم مجموعة من العروض و الخدمات التنافسية لمتعاملها عن طريق الهاتف الثابت.

1. خدمة المنبه

هذه الخدمة تسمح للمشارك بأن يبرمج بنفسه نداء أو نداءات (التنبيه)، و يمكنه أن يلغي أحدا أو كل النداءات المبرمجة، بالإضافة إلى تذكيرهم و تنبيههم لمواعيدكم المهمة.

2. المحاضرة الثلاثية

هذه الخدمة تسمح للمشارك أن يحول كل النداءات التي تأتيه الى رقم آخر يختاره هو الموجود داخل نفس المقاطعة.

3. تحويل النداء

هذه الخدمة تسمح للمشارك أن يحول كل النداءات التي تأتيه إلى رقم آخر يختاره هو و الموجود داخل نفس المقاطعة.

4. ترقيم المختصر

هذه الخدمة تسمح بإستبدال الأرقام الهاتفية التي عادة ما تستعمل بكثرة (تصل إلى 10 أرقام) برقم واحد.

5. تعريف برقم طالب المكالمة

هذه الخدمة تسمح بكشف رقم الطالب للمكالمة الواردة إلى جهاز هاتفكم.

6. الفاتورة المفصلة

هذه الخدمة تسمح للمشارك بالحصول في نهاية كل فترة على قائمة الاتصالات المنجزة من جهازه في نفس الفترة.

7. الهاتف النقال

اتصالات الجزائر "موبليس" فرع اتصالات الجزائر مختصة في مجال الهاتف النقال الرائد في هذا المجال تقترح: هياكل قاعدية و خدماتية و تعتبر الأنجع في الجزائر بـ:

✓ أزيد من 4200 محطة بث لاسلكي BTS.

✓ شبكة تجارية متطورة تتعدى الـ 85 وكالة موبليس.

✓ أزيد من 10 ملايين مشترك.

✓ أزيد من 35.000 نقطة بيع معتمدة.

8. الهاتف الثابت اللاسلكي WLL

بالإضافة إلى الربط بالخيوط للهاتف الثابت، توفر اليوم اتصالات الجزائر تقنية تسمح بتحقيق اتصالات بين المشتركين WLL و هيكل الاتصالات "لاتصالات الجزائر" لكافة التقنيات و المعروف بالدائرة المحلية راديو، نظرا لليونة التي تتمتع بها هذه التقنية من حيث القدرة على إدماج الحلول دون خيوط و استدراك التأخر المسجل في مجال الكثافة الهاتفية على مستوى المناطق الحضرية و الريفية.

ثانيا: خدمة الانترنت

اتصالات الجزائر "الجواب" فرع مجمع اتصالات الجزائر، مهمتها هي وضع خبراتها و طموحاتها و كذا قدراتها في خدمة الابتكار و التجديد، الذي يعمل على تطوير الخدمات المتعلقة بالمشاريع، و كذا مساندة طموحات زبائننا من خلال العمل على تقديم تكنولوجيا حديثة عالية الجودة، تسمح بحرية الإبحار في شبكتها.

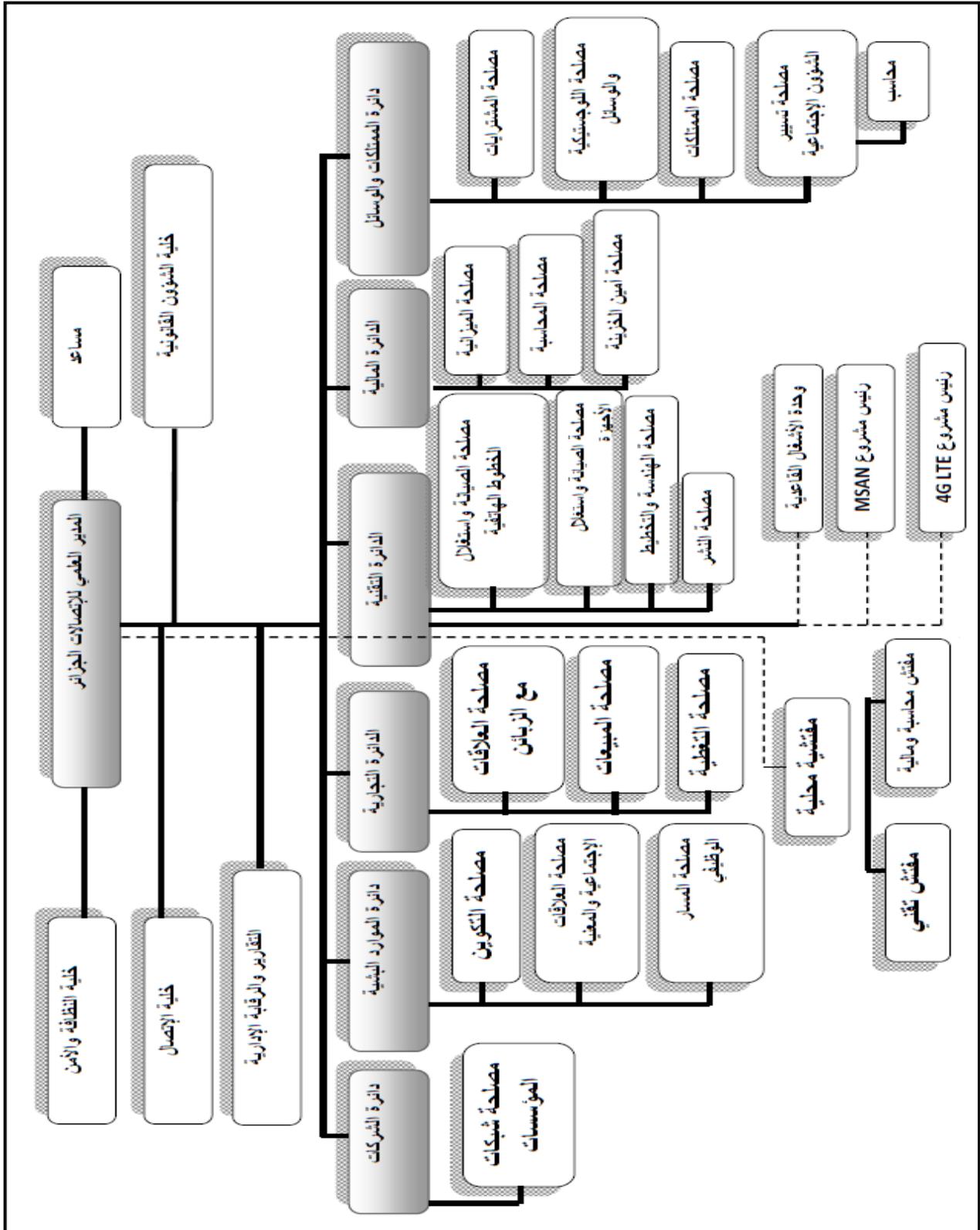
الطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر -تبسة-

ترتبط الوكالة التجارية بهيكل تنظيمي يعمل على تقسيم الوظائف الداخلية و تحديد المسؤوليات و ذلك لتسهيل اتخاذ القرارات و استمرار نشاط الوكالة التجارية و تحقيق الكفاءة و الفعالية في جميع المجالات.

أولا: الهيكل التنظيمي

و يحدد الهيكل التنظيمي بدقة العلاقة الإدارية و الوظيفية في الوكالة، موزع فيه مختلف الوظائف و الاقسام حسب ما يتضمنه التنظيم وطبيعة النشاط، ويتمثل فيما يلي:

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر -تبسة-



المصدر: من إعداد الطالبين، بالإعتماد على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة.

ثانيا: توصيف مهام الهيكل التنظيمي للمؤسسة

إن مديرية اتصالات الجزائر مؤسسة اقتصادية ذات طابع تجاري خدمي تعمل على توفير و تسهيل المبادلات و الاتصالات بين أفراد المجتمع و تنقسم مديرية اتصالات الجزائر إلى أربعة خلايا و أربعة دوائر و كل دائرة تنقسم بدورها إلى مجموعة مصالح. و أوكلت لكل مصلحة مهام و وظائف خاصة في مجموعة مكاتب تعمل فيما بينها و تنسق المهام لإكمال العملية الإدارية في أحسن الظروف و يشرف على المصلحة رئيس يعمل على إتمام مهامه و التنسيق بين المكاتب لتحسين خدمات المصلحة و هو مكلف بتنفيذ الأوامر الصادرة عن رئيس الدائرة و ذلك بغية تحقيق أهدافها المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها.

1. **الخلايا:** توجد في مؤسسة اتصالات الجزائر أربعة خلايا مختلفة تقوم بتنفيذ الأوامر الصادرة عن المدير العملي و ذلك بغية تحقيق الأهداف المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها و تتمثل في ما يلي:

أ- الخلية التفتيشية: و تقوم بالوظائف التالية:

- ✓ فتح التحقيقات مثل: فتح تحقيق حول سرقة الكوابل.
- ✓ تطبيق القانون.

ب- خلية العلاقات الخارجية: و تقوم بالوظائف التالية:

- ✓ تحسين صورة المؤسسة أمام الزبائن أو المستفيدين.
- ✓ تمثيل المؤسسة.

ت- خلية الأمن الداخلي للمؤسسة: و تقوم بالوظائف التالية:

- ✓ توفير الوسائل اللازمة لحماية المكاتب.
- ✓ تحديد فرقة حراسة تسهر على أمن الإدارة و جميع هياكلها.

ث- خلية التوعية: و تقوم بالوظائف التالية:

- ✓ مراقبة مخطط عمل المؤسسة المبرمج.
- ✓ السعي وراء الاهداف المسطرة.

2. **الدوائر:** توجد في مؤسسة اتصالات الجزائر أربعة دوائر مختلفة المهام و تقوم بتنفيذ الأوامر

التي تتلقاها من مدير مديرية العملية و ذلك بغية تحقيق الأهداف المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها و تتمثل فيما يلي:

أ- دائرة المالية و المحاسبة و الشؤون القانونية و التأمينات:

- ❖ مصلحة المالية: تقوم هذه المصلحة بتسديد الفواتير الخاصة بالمشاريع و الضرائب المختلفة.
- ❖ مصلحة المحاسبة: تقوم هذه المصلحة بتسجيل مختلف العمليات المحاسبية بالتسلسل في دفتر المحاسبة (دفاتر يومية، جدول حسابات النتائج) كما تعمل على تسوية وضعية الزبائن

من خلال استلام المستحقات و دفع الالتزامات على مستوى الولاية و الإدارة المركزية بالعاصمة.

❖ مصلحة الشؤون القانونية و التأمينات: وتضم:

☒ مصلحة التأمين: تقوم هذه المصلحة بتأمين الممتلكات و العقارات و الإعلان عن أي نوع من الأضرار التي تمس اتصالات الجزائر.

☒ مصلحة الشؤون القانونية: تقوم هذه المصلحة بتقديم الشكاوات لمصالح الأمن أو الدرك الوطني و إعطاء أوامر لمصالح الامن من أجل الدفاع عن ممتلكات المؤسسة.

❖ مصلحة الميزانية: من وظائفها مايلي:

✓ إستلام ملفات النفقات من مختلف المصالح و الأقسام.

✓ فحص و مراقبة جميع الوثائق المكونة لملف النفقة و التأكد من صحة العمليات المحاسبية.

✓ إعداد وضعية إقفال جميع الحسابات و إرسالها الى كل من المديرية المركزية العاصمة.

ب- دائرة الموارد البشرية:

و تتكون هذه الدائرة من ثلاثة مصالح و أوكلت لكل مصلحة مهام و وظائف خاصة في مجموعة مكاتب تعمل فيما بينها و تتسق المهام لإكمال العملية الادارية في أحسن الظروف و يشرف على كل مصلحة رئيس يعمل على إتمام مهامه و التنسيق بين المكاتب لتحسين خدمات المصلحة و هو مكلف بتنفيذ الأوامر الصادرة عن رئيس الدائرة أو مدير المؤسسة و ذلك بغية تحقيق أهدافها المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها.

❖ مصلحة الموارد البشرية

و تنقسم هذه المصلحة إلى ثلاثة مكاتب و هي على النحو التالي:

☒ مكتب تسيير المستخدمين: تقوم هذه المصلحة بتسيير الموارد البشرية و ذلك بتطبيق اللوائح

أو القوانين الخاصة بالعمل كما تقوم بقضاء شؤون العمل الاجتماعية كالتأمين من حوادث

العمل كما تقوم بتقسيم أصناف الأجور حسب العمال و تدرس إمكانية التوظيف و التسريح

و تعمل بالتنسيق مع مصالح أخرى و تضم مصلحة المستخدمين، مكتب التسيير و مكتب

الأجور.

☒ مكتب الأجور: و يقوم بالوظائف التالية:

✓ القيام بعمليات دفع المنح الجزافية ذات المنفعة العامة.

✓ معالجة المنازعات و الشكاوي.

✓ تسوية الأجور و العلاوات ذات الطابع الاجتماعي.

✓ مطالبة مكتب المحاسبة بإرسال كل وثائق المحاسبة شهريا.

✓ العمل على حل المشاكل الخاصة بالعمال و المتعلقة بالأجور العمومية كالمنح.

- ✘ مكتب التسيير: و يقوم بالوظائف التالية:
 - ✓ تسيير ملفات التوظيف بجميع فروعها.
 - ✓ تسيير كل ما يتعلق بالحياة المهنية للموظفين.
 - ✓ متابعة العقود الإدارية الخاصة بالعمال.
 - ✓ تسيير ملفات الترقية المختلفة.
 - ✓ تسيير نفقات التكوين للمستخدمين عند مختلف الهيئات.
 - ❖ مصلحة تسيير الممتلكات: و تقوم بالوظائف التالية:
 - ✓ تسيير المخزن.
 - ✓ تعداد و إحصاء ممتلكات المؤسسة.
 - ❖ مصلحة الإمداد:
- تعتبر من أهم المصالح في مديرية اتصالات الجزائر حيث تقوم بالتجهيز و الصيانة و تنقسم إلى ثلاثة مكاتب:

- ✘ مكتب النقل: و يقوم بالوظائف التالية:
 - ✓ نقل الاجهزة و العتاد.
 - ✓ صيانة و تجهيز الأجهزة الإدارية.
 - ✘ مكتب البناء: و يقوم بالوظائف التالية:
 - ✓ تجهيز كل المكاتب بالوسائل و الأدوات لتسيير المصالح.
 - ✓ إرسال الموظفين للقيام بالمهمة الإدارية.
 - ✓ تأمين الأجهزة و خاصة التجهيزات الإدارية.
 - ✘ مكتب الإمداد: و يقوم بالوظائف التالية:
 - ✓ شراء احتياجات المؤسسة.
 - ✓ تسيير وسائل المؤسسة.
 - ❖ مصلحة التقنية:
 - ❖ مصلحة الشبكة:
- تقوم هذه المصلحة بتسيير شبكات الاتصال و تنقسم إلى ثلاثة مكاتب:
- ✘ تركيب الخطوط.
 - ✘ مكتب دراسة المراجع.
 - ✘ مكتب مراقبة الإنتاج.

1. مصلحة الممتلكات القاعدية:

تقوم هذه المصلحة بإعداد الدراسات و المخططات الهاتفية للشبكة و ذلك بصيانة و استغلال و بناء كل المراكز الهاتفية و نظم هذه المصلحة مايلي:

✘ مكتب الإرسال و الاستبدال.

✘ مكتب دراسة المحيط و معطيات الشبكة.

2. مصلحة شبكات الأنترنت:

تقوم هذه المصلحة بمتابعة و صيانة الاتصالات و التكنولوجيا.

ت- الدائرة التجارية:

3. مصلحة علاقات الزبائن:

تقوم هذه المصلحة بمعالجة شكاوي الزبائن.

4. مصلحة الفوترة و ما قبل المنازعات:

تقوم هذه المصلحة بإعداد الفواتير للزبائن و تدرس ملفات المدينون ثم تحويلهم إلى المنازعات.

5. مصلحة متابعة المبيعات على مستوى الوكالات التجارية:

تقوم هذه المصلحة بإحصائيات أسبوعية و الشهرية و السنوية لكل أنواع الممتلكات.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

تتطلب أي دراسة علمية إطار منهجي يكون بمثابة المسار الذي سوف يقود أي باحث لمعرفة ما يريد البحث عنه، و أيضا لإجابته على الأسئلة أو فك الغموض أو إيجاد إستفسار حول الموضوع الذي يريد دراسته أو البحث عن ما تحتويه طياته، وهذه المناهج تختلف من دراسة لأخرى، إلا إن هذه الأساليب و الإجراءات تساعد على جمع ومعرفة المعلومات التي يرجى من خلالها إيجاد حلول للتساؤلات الخاصة بموضوع الدراسة والتي تشمل ما يلي:

- ❖ **المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة**
- ❖ **المطلب الثاني: أدوات الدراسة و طرق جمع المعلومات**
- ❖ **المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة لتحصيل البيانات -.**

المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

من الأمور المهمة في هذه الدراسة تحديد المجتمع و العينة المأخوذة منه لتطبيق الدراسة عليها بغية الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها، حيث يتكون مجتمع الدراسة من مسؤولي وإطارات وكالة اتصالات الجزائر لولاية تبسة والمقدر عددهم ب 47¹ إطار باعتبار أن هذه الوظائف على صلة مباشرة بتحسين أداء المؤسسة. و قد تم اختيار عينة عشوائية من إطارات المؤسسة والبالغ عددهم 35 إطار و مسؤول مصلحة بالوكالة، اي ما يعادل نسبة 74.47% من مجتمع الدراسة، ويمكن توضيح عدد الاستبيانات الموزعة و كيفية توزيعها و تلك التي تم او لم يتم استرجاعها أو المستبعدة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (02): تداول الاستبيان

| النسبة | العدد | الاستبيان |
|---------------|-----------|-----------------------------------|
| 71.43% | 25 | الاستمارات الموزعة ورقيا |
| 28.57% | 10 | الاستمارات الموزعة إلكترونيا |
| 100% | 35 | مجموع الاستمارات الموزعة |
| 91.42% | 32 | الاستمارات المسترجعة |
| 8.57% | 03 | الاستمارات غير المسترجعة |
| 5.72% | 02 | الاستمارات غير الصالحة للتحليل |
| 85.71% | 30 | الاستمارات الصالحة للتحليل |

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على توزيع الاستبيان

¹ المعلومات المأخوذة من الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بتبسة.

يلاحظ من الجدول رقم (02) أنه تم توزيع 35 استمارة استبيان بما يوافق العينة المختارة، و قد تم استرجاع 32 منها بما يعادل 91.42%، بينما لم يتم استرجاع 03 استمارات بنسبة 8.57%، و قد تم استبعاد 02 استمارات لعدم صلاحيتها أي ما يمثل نسبة 5.72%، وقد قدر عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل بـ 30 استبيان بنسبة 85.71% وهي نسبة مقبولة جدا لأغراض البحث العلمي.

الطلب الثاني: أدوات الدراسة و طرق جمع المعلومات

لقد تمت الاستعانة بمجموعة من كتب و المجلات لمعالجة الجانب النظري من الدراسة و الوثائق المتعلقة وكالة التجارة لإتصالات الجزائر - تبسة-، قصد التعريف بها و توضيحها أكثر في الجانب التطبيقي، وقد برز نوعين من مصادر جمع المعلومات.

أولاً: المصادر الثانوية

و هذا فيما يخص الجانب النظري حيث تم الاعتماد على الكتب و المذكرات و ايضا المجلات و المقالات العلمية من اجل توضيح كل من متغيرات الدراسة (إدارة الموارد البشرية الخضراء و الاداء المتميز) حيث ساعدت في اثراء هذه الجانب بكل المعلومات التي تم تطرق اليها، و لزيادة مصداقية هذا الجانب تم الاطلاع على مجموعة معتبرة من الدراسات السابقة التي ساهمت في توضيح المصطلحات بشكل افضل، متحصلين بذلك على جزء نظري يزخر بمعلومات شاسعة و عامة حول متغيرات الدراسة انطلاقا من مراجع معتمدة.

ثانياً: المصادر الأولية

تعتبر المصادر الأولية عن مختلف الوثائق و السجلات التي تم الحصول عليها من الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر-تبسة-، والتي ساعدت على توفير بعض المعلومات المتعلقة بها و منها تلك التي تعرف بها و تبرز أهدافها و كذلك عرض الجانب التنظيمي للوكالة التجارية. كما تمت الاستعانة أيضا بالمقابلة و ذلك من خلال المقابلات المباشرة التي تم إجرائها مع المدير من أجل معرفة كيفية عمل مختلف المصالح، و ذلك من أجل تحقيق أفضل اتساق.

1- الوثائق والسجلات

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالبيانات الخاصة بالوكالة التجارية من الناحية التاريخية و كذلك من خلال التعرف بها و تبيان أهدافها ومهامها، بالإضافة لهيكلها التنظيمي.

2- المقابلة

استخدمت المقابلة تدعيما للاستبيان في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة .

3- الاستبيان

تم إعداد الاستبيان وفقا لنموذج الدراسة التالي:

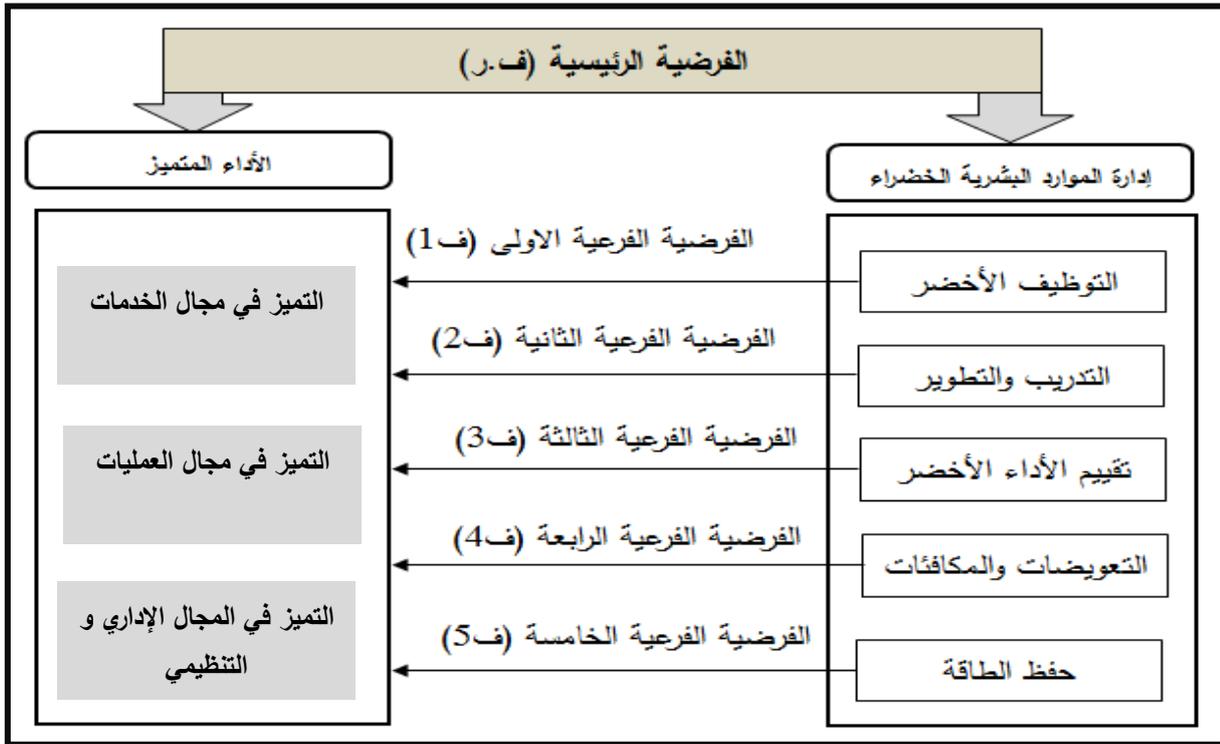
تتناول الدراسة البحث في دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الأداء المتميز، بالتالي فهي تشمل على المتغيرات التالية:¹

- **المتغير الأول:** إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال ممارسات التالية (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويضات والمكافآت الخضراء، حفظ الطاقة).

- **المتغير التابع:** الأداء المتميز تم قياسها من خلال (التميز في الخدمة، التميز في مجال العمليات، التميز في المجال الإداري والتنظيمي).

و يمكن عرض مختلف تلك المتغيرات بيانيا من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (04): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين

يتضح من خلال ما سبق أن نموذج الدراسة يشتمل على متغير مستقل و هو إدارة الموارد البشرية الخضراء متمثلا في الممارسات التالية: (التوظيف الأخضر، التدريب و التطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويضات و المكافآت الخضراء، حفظ الطاقة)، و متغير تابع و هو الأداء المتميز متمثلا في الأبعاد التالية: (التميز في الخدمة، التميز في مجال العمليات، التميز في المجال الإداري و التنظيمي)، و منه تم اعتماد جملة من الأدوات الإحصائية بناء على برنامج الحزم

¹ الملحق رقم (1)، يوضح مضمون الاستبيان

الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS: STASTICAL PACKAGE FOR SOCIAL STUDIES) و قد تحدد نموذج الدراسة وفقا للعلاقة بين المتغيرات الدراسة التابعة و المستقلة.

أ- مكونات استمارة الاستبيان

تعتبر استمارة الاستبيان من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها الباحث ضرورية لتحقيق أغراض دراسته¹، و قد اشتملت على جزئين أساسين، وفيما يلي وصف لهما²:

- **الجزء الأول:** و يشتمل على متغيرات الدراسة الديمغرافية و المتمثلة في كل من الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة المهنية، المركز الوظيفي.
- **الجزء الثاني:** و يتضمن أسئلة الدراسة التي يقدر عددها ب 40 سؤال تم تقسيمها على محورين أساسيين يعكسان القضايا الأساسية التي تناولتها الدراسة، و يوضح الجدول رقم 03 متغيرات الدراسة و الفقرات التي تقيس كل متغير.

الجدول رقم (03): توزيع أسئلة استمارة الإستبيان على محاور الدراسة

| عدد الفقرات | محاور الدراسة | محاور الدراسة |
|-------------|-------------------------------------|-------------------------------|
| 05 | التوظيف الأخضر | إدارة الموارد البشرية الخضراء |
| 05 | التدريب الأخضر | |
| 05 | تقييم الأداء الأخضر | |
| 05 | التعويضات و المكافآت الخضراء | |
| 05 | حفظ الطاقة | |
| 05 | التميز في الخدمة | الأداء المتميز |
| 05 | التميز في مجال العمليات | |
| 05 | التميز في المجال الإداري و التنظيمي | |
| 40 | المجموع | |

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الاستبيان

¹ مصطفى صالح فوال، مناهج البحث العلمي الاجتماعي، دار غريب، مصر، 1998، ص305.

² الملحق رقم (1).

ب- اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

من أجل اعتماد استمارة الاستبيان كأداة للدراسة التطبيقية وجب اختيار صدقها و ثباتها و ذلك عن طريق ما يلي:

6. صدق أداة الدراسة

يقصد بذلك قدرة استمارة الاستبيان على قياس المتغيرات التي وصفت لقياسها، و قد تم التحقق من ذلك عن طريق عرضها على الاستاذة المشرفة و في ضوء الملاحظات تم تعديل الاستمارة حتى الوصول إلى النموذج النهائي الذي تم اعتماده.¹ و لقد تم استعمال مقياس ليكرت خماسي للتعرف على وجهة نظر مفردات المجتمع حول موضوع الدراسة و يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (04): مقياس خماسي ليكرت

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

المصدر: من عداد الطالبين

7. ثبات اداة الدراسة

تم توزيع عدد من استمارات الاستبيان و عددها 30 على عينة الدراسة للتأكد من ثباتها طبقا لمعامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)² الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة و المستقلة و كانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

| رقم الفقرة في الاستبيان | المتغير | معامل الثبات |
|-------------------------|-------------------------------|--------------|
| الفقرات من (01-25) | إدارة الموارد البشرية الخضراء | 96.3% |
| الفقرات من (26-40) | الأداء المتميز | 90.0% |
| الفقرات من (01-40) | الاستبيان الكلي | 95.8% |

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

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معامل الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة، حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة 95.8% وهي نسبة ثبات عالية و مقبولة لأغراض إجراء الدراسة و يمكن اعتماد استمارة الاستبيان.

¹ الملحق رقم (2).

² ألفا كرومباخ: هو اختيار لفحص مدى انسجام اسئلة المحور فيما بينها و كذا انسجام محاور الدراسة مجتمعة، و عليه يحدد مدى اعتمادية استمارة الاستبيان و قدرتها على إعطاء بيانات و قياسات مستقرة نوعا ما و غير متباينة، فكل ما كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ أعلى تكون أداة القياس (استمارة) أفضل و تتراوح قيمة المعامل بين 0-1 و يعتبر الحد الأدنى المقبول لهذا المعامل هو 60% (أنظر محمود مهدي، تحليل البيانات الاحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، دار حامد، الأردن، 2005، ص: 49).

المطلب الثالث : الأساليب الإحصائية المستعملة لتحصيل البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة و تحليل البيانات سيتم الاعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات و تحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها، بداية بجمع البيانات الموزعة و ترميزها ثم إدخال البيانات بالحاسوب باستعمال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية الموالية:

أولاً: إختبار التوزيع الطبيعي¹

من اجل معرفة نوعية الاختبارات التي سيتم استخدامها ان كانت معلمية او غير معلمية تم اخضاع بيانات الدراسة لاختبار التوزيع الطبيعي من خلال معامل كاماغروف سميرنوف لمعرفة مدى اتباعها للتوزيع الطبيعي، و قد أتت نتائج الاختبارات كما يوضحها الجدول الآتي:

الجدول رقم (06): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

| محتوى القسم | قيمة الاختبار Z | مستوى المعنوية | محاور الاستبيان |
|-------------------------------|-----------------|----------------|-----------------|
| إدارة الموارد البشرية الخضراء | 0.104 | 0.200 | الأول |
| الأداء المتميز | 0.221 | 0.100 | الثاني |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل (SPSS)

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من 0.05، مما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، و هو ما يسمح بإجراء تحليل الانحدار، من أجل ضمان وثوق نتائجه.

ثانياً: أدوات التحليل الإحصائي

للإجابة على أسئلة الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات و المعاملات الإحصائية، المتمثلة في:

1. معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach's تم إستخدامه لتحديد معامل ثبات أداة

الدراسة، و يعبر عنه بالمعادلة التالية:

$$(1 - \frac{\sum vi}{vt})^a A = \frac{n}{n-1}$$

حيث:

a: يمثل ألفا كرونباخ.

n: يمثل عدد الاسئلة.

Vt: يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة.

Vi: يمثل التباين لأسئلة المحاور.

¹ ملحق رقم (3)، يوضح مخرجات نتائج (SPSS).

2. التكرارات و النسب المؤوية و المتوسطات الحسابية (Mecans) و الإنحرافات المعيارية (standard deviation)

$$\text{النسبة المؤوية} = \frac{\text{تكرار المجموعة} * 100}{\text{المجموع الكلي للتكرارات}}$$

تم حسابها لتحديد إستجابات الأفراد نحو محاور و أسئلة أداة الدراسة، حيث أن الإنحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات و يعبر عنه بالعلاقة الموالية:

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

3. مصفوفة الارتباط لبيرسون: حيث أستخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، و لتحديد الإستجابة إتجاه محاور أداة الدراسة.

كما تم تحديد طول خلايا مقياس خماسي ليكرت (الحدود الدنيا و العليا) حيث تم حساب المدى و من ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية اي (0.8=4/5) و بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس و هي واحد و ذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية و يمكن توضيح طول الخلايا في الجدول الموالي:

الجدول رقم (07): طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي

| | | | |
|---------------|-------------------------|----------------|-----------|
| الفئة الأولى | من 1 الى أقل من 1.80 | غير موافق بشدة | منخفض جدا |
| الفئة الثانية | من 1.80 إلى أقل من 2.60 | غير موافق | منخفض |
| الفئة الثالثة | من 2.60 إلى أقل من 3.40 | محايد | متوسط |
| الفئة الرابعة | من 3.40 إلى أقل من 4.20 | موافق | مرتفع |
| الفئة الخامسة | من 4.20 إلى أقل من 5 | موافق بشدة | مرتفع جدا |

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج تحليل (SPSS)

1. معامل التحديد (R^2): لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة للتغير في المتغير المستقل.

2. تحليل الإنحدار الخطي البسيط ($y = \beta X + \alpha$) (Linear Regression): لاختبار الفرضيات و بالتالي التأكد من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع و من صلاحية نموذج الدراسة. يتضح مما تقدم أنه تم إعتماد أدوات الدراسة من وثائق و سجلات و استبيان بعد التأكد من صلاحية ذلك، خاصة ما تعلق بالاستبيان من خلال إختباري الصدق و الثبات.

المبحث الثالث: تحليل محاور الدراسة و اختبار الفرضيات

يتناول هذا المبحث تحليلا لمحاور الدراسة المستقلة و التابعة لمعرفة مدى توافرها في المؤسسة التي تم اعتمادها في الجانب التطبيقي، هذا الأخير بني على فرضيات تمكن عملية إختبارها من معرفة إمكانية وجود تأثير لإدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء المتميز و فيما يلي تفصيل في ما تم ذكره من خلال:

- ❖ **المطلب الأول:** عرض و تحليل نتائج البيانات الشخصية و الوظيفية
- ❖ **المطلب الثاني:** عرض و تحليل نتائج محاور الدراسة
- ❖ **المطلب الثالث:** نتائج إختبار الفرضيات -.

المطلب الأول: عرض و تحليل نتائج البيانات الشخصية و الوظيفية

يتناول هذا العنصر وصفا إحصائيا لمجتمع الدراسة وفقا للخصائص الشخصية و الوظيفية المحددة في أداة الدراسة.

أولا: توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

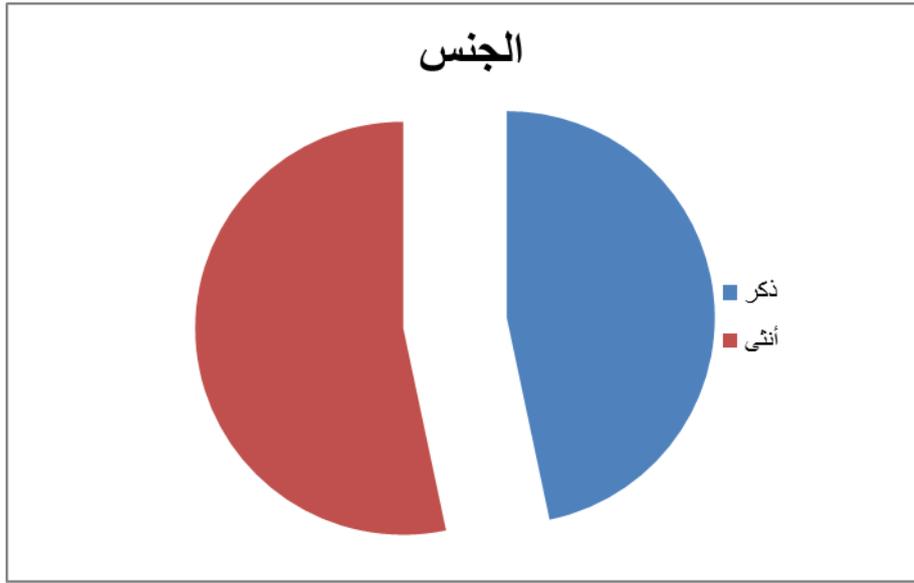
الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

| الجنس | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| ذكر | 14 | 46.7% |
| أنثى | 16 | 53.3% |
| المجموع | 30 | 100% |

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج (SPSS)

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة الذكور قدرت بـ 46.7% حيث بلغ عددهم 14 فردا، في حين سجلت الإناث نسبة قدرت بـ 53.3% مقارنة بنسبة الذكور و بلغ عددهن 16 موظفة و الملاحظ أن هناك تساوي في توزيع العينة المدروسة من حيث الجنس، إذ أنها موزعة مناصفة تقريبا ما بين ذكور و اناث. و الشكل الموالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس.

الشكل رقم (05): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

ثانيا: توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر

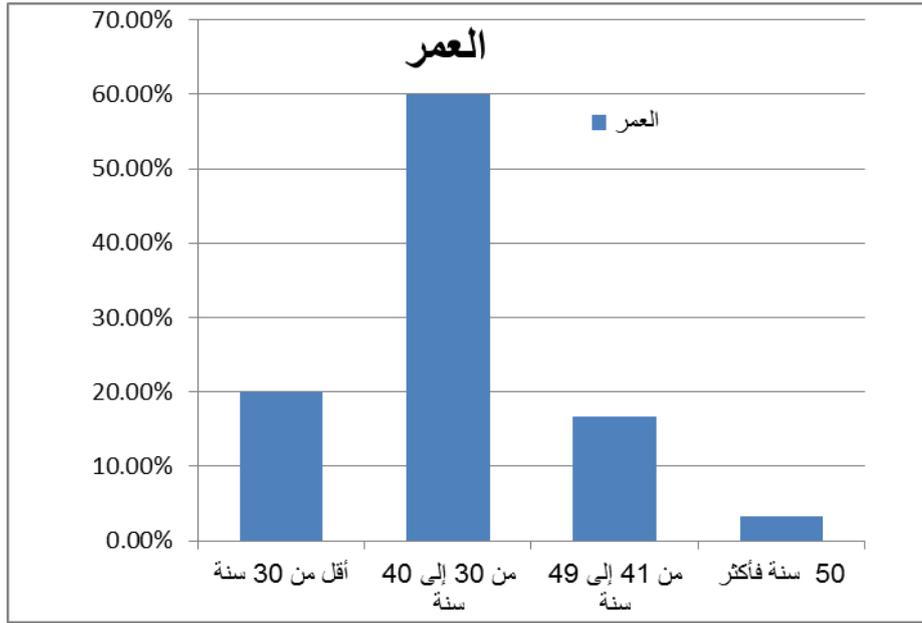
الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر

| الجنس | التكرار | النسبة |
|------------------|-----------|-------------|
| أقل من 30 سنة | 6 | 20.0% |
| من 30 إلى 40 سنة | 18 | 60.0% |
| من 41 إلى 49 سنة | 5 | 16.7% |
| 50 سنة فأكثر | 1 | 3.3% |
| المجموع | 30 | 100% |

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج (SPSS)

يوضح الجدول أعلاه أن معظم أفراد مجتمع الدراسة كانوا من فئة 30 إلى 40 سنة و بلغت نسبتهم 60.0% و هي أكبر نسبة، بينما بلغت الفئة العمرية أقل من 35 سنة نسبة 20.0% ، في حين بلغت الفئة العمرية البالغين 41 إلى 49 سنة نسبة 16.7%، و في حين بلغت الفئة العمرية 50 سنة فأكثر نسبة قدرت ب 3.3% و هي أقل نسبة في الفئات العمرية بعدد موظفين 1، و بالتالي سيطرت الفئات الشابة و متوسطي العمر على الوظائف بالمؤسسة. و الشكل الموالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر.

الشكل رقم (06): توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

ثالثا: توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

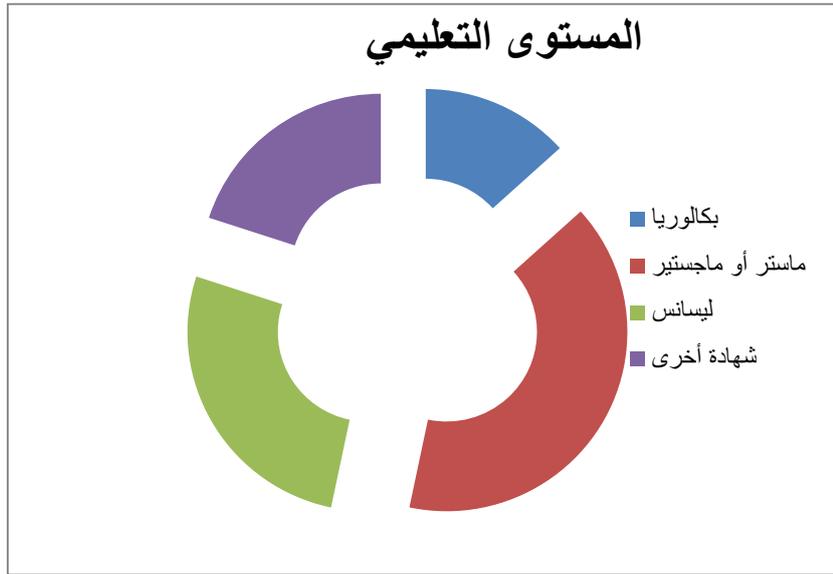
الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

| الجنس | التكرار | النسبة |
|------------------|---------|--------|
| بكالوريا | 4 | 13.3% |
| ماستر أو ماجستير | 12 | 40.0% |
| ليسانس | 8 | 26.7% |
| شهادة أخرى | 6 | 20.0% |
| المجموع | 30 | 100% |

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة جامعيون و من الحاصلين على شهادة ماستر أو ماجستير إذ بلغ عددهم 12 فردا بنسبة 40.0%، تليها نسبة معتبرة من الحاصلين على شهادة الليسانس مقدرة بـ 26.7%، تأتي بعدهما في الترتيب نسبة 20.0% من أفراد المجتمع المدروس من أصحاب شهادات أخرى، لتكون أضعف نسبة من موظفي المؤسسة من أصحاب شهادة البكالوريا إذ بلغت نسبتهم 13.3% و عددهم 4 موظفين فقط من مجمل الموظفين المدروسين، و منه يمكن القول أن المؤسسة تعتمد في توظيفها على أصحاب الشهادات الجامعية بشكل كبير. و الشكل الموالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي.

الشكل رقم (07): توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

رابعاً: توزيع عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخدمة

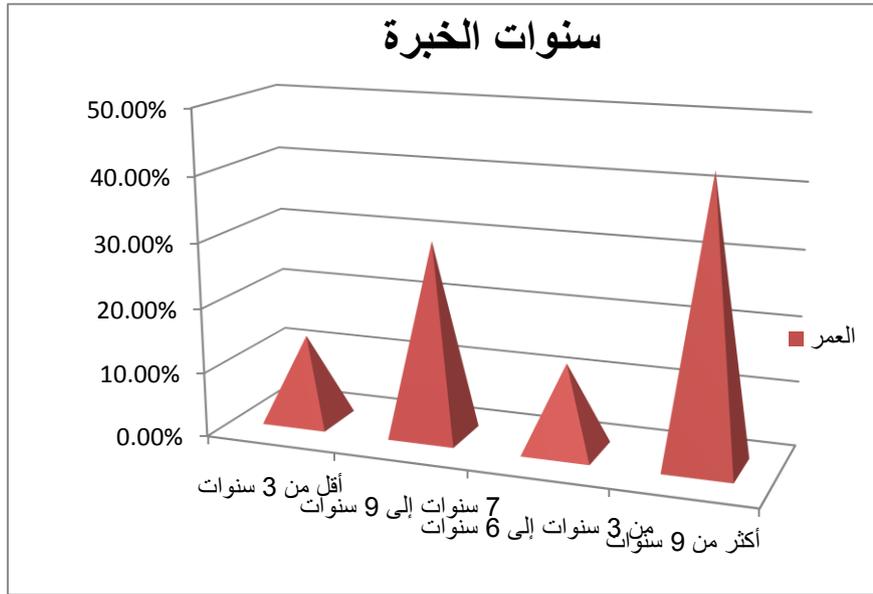
الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخدمة

| الجنس | التكرار | النسبة |
|------------------------|-----------|-------------|
| أقل من 3 سنوات | 4 | 13.3% |
| 7 سنوات إلى 9 سنوات | 9 | 30.0% |
| من 3 سنوات إلى 6 سنوات | 4 | 13.3% |
| أكثر من 9 سنوات | 13 | 43.3% |
| المجموع | 30 | 100% |

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أكبر نسبة من العينة المبحوثة كانت من ذوي الخبرة المهنية أكثر من 9 سنوات إذ سجلت هذه النسبة ما قيمته 43.3%، تليها نسبة أصحاب الخبرة المهنية المتزاوجة ما بين 7 إلى 9 سنوات 30.0%، و تأتي ما نسبته من 13.3% بالتساوي ما بين الموظفين أصحاب الخبرة المتزاوجة بين 3 إلى 6 سنوات و أصحاب الخبرة أقل من 3 سنوات إذ بلغ عددهم 4 موظفين. و الشكل الموالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة.

الشكل رقم (08): توزيع عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخدمة



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

خامسا: توزيع عينة الدراسة وفق متغير المركز الوظيفي

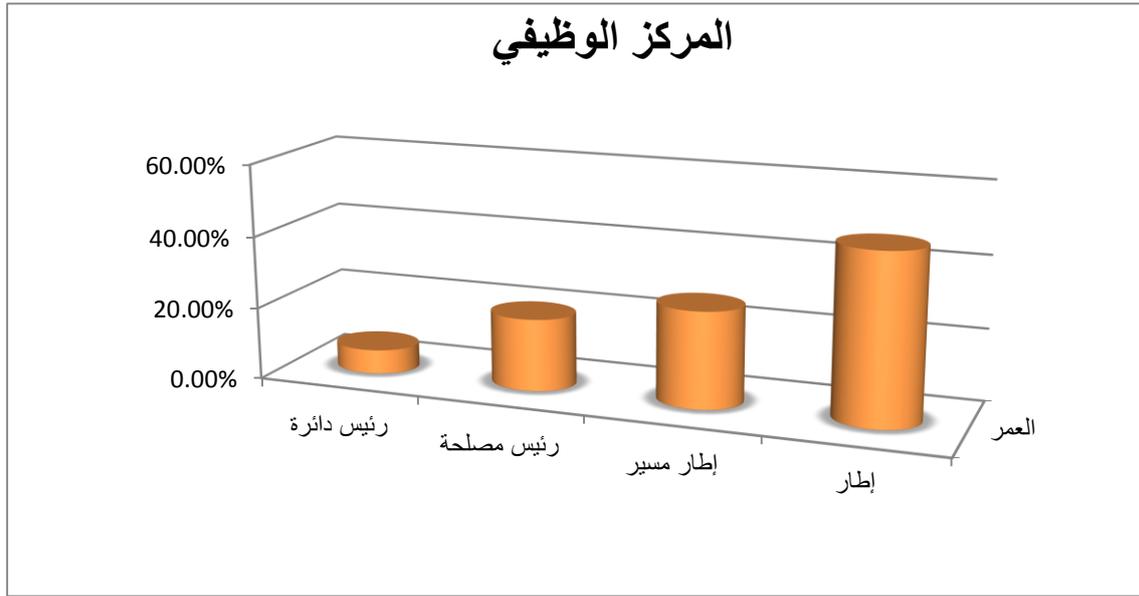
الجدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة وفق متغير المركز الوظيفي

| النسبة | التكرار | الجنس |
|--------|---------|------------|
| 6.7% | 2 | رئيس دائرة |
| 20.0% | 6 | رئيس مصلحة |
| 26.7% | 8 | إطار مسير |
| 46.7% | 14 | إطار |
| 100% | 30 | المجموع |

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج (SPSS)

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم إطارات بنسبة 46.7% و عددهم 14 إطار، فيما تليها نسبة معتبرة من الإطارات المسيرين و قدرت بـ 26.7%، و كذا اشتملت العينة المدروسة على ما نسبته 20.0% من رؤساء المصالح، و تأتي أقل نسبة منهم ممثلة لرئيس دائرة إذ بلغ عددهم موظفين فقط. مما يعطي تنوعا في الإجابات المقدمة و الآراء حول محاور الاستبيان. و الشكل الموالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير عدد سنوات الخدمة.

الشكل رقم (09): توزيع عينة الدراسة وفق متغير المركز الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج محاور الدراسة

سيتم تحليل محوري الدراسة متمثلين في متغير إدارة الموارد البشرية الخضراء و الأداء المتميز بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS) و قد تم إستخدام معياري: المتوسط الحسابي لمعرفة درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على كل محور، و الإنحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت إجابات هذه الأخيرة، و لقد تم إستخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس شدة الإجابات.

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

حيث تناول المحور الأول لأداة الدراسة إدارة الموارد البشرية الخضراء، و سيتم من خلال ما يلي تحليل النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري و كذا مقياس ليكرت الخماسي و هذا من خلال الجدول التالي¹:

¹ ملحق رقم (3)، بوضح مخرجات نتائج برنامج (SPSS).

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و إتجاه و نتيجة القبول لمحور إدارة

الموارد البشرية الخضراء

| الترتيب | النتيجة | الإتجاه | الإنحراف | المتوسط | موافق | موافق | محايد | غير | غ موافق | رقم العبارة |
|---------|---------|---------|--------------|-------------|-------------------------|-------|-------|------|---------|-------------|
| | | | المعياري | الحسابي | بشدة | | موافق | | بشدة | |
| | | | 1.191 | 2.60 | التوظيف الأخضر | | | | | |
| 4 | مرتفع | موافق | 0.860 | 3.47 | 2 | 15 | 8 | 5 | - | التكرار |
| | | | | | 6.7 | 50.0 | 26.7 | 16.7 | - | % |
| 6 | متوسط | محايد | 1.119 | 3.30 | 2 | 16 | 3 | 7 | 2 | التكرار |
| | | | | | 6.7 | 52.3 | 10.0 | 23.3 | 6.7 | % |
| 13 | متوسط | محايد | 1.137 | 3.13 | 3 | 9 | 10 | 5 | 3 | التكرار |
| | | | | | 10.0 | 30.0 | 33.3 | 11.7 | 10.0 | % |
| 25 | متوسط | محايد | 1.172 | 2.73 | 2 | 8 | 3 | 14 | 3 | التكرار |
| | | | | | 6.7 | 26.7 | 10.0 | 46.7 | 10.0 | % |
| 11 | متوسط | محايد | 1.147 | 3.17 | 2 | 14 | 3 | 9 | 2 | التكرار |
| | | | | | 6.7 | 46.7 | 10.0 | 30.0 | 6.7 | % |
| | | | 1.261 | 2.83 | التدريب والتطوير الأخضر | | | | | |
| 16 | متوسط | محايد | 1.155 | 3.10 | 2 | 12 | 6 | 7 | 3 | التكرار |
| | | | | | 6.7 | 40.0 | 20.0 | 23.3 | 10.0 | % |
| 14 | متوسط | محايد | 1.252 | 3.13 | 2 | 14 | 5 | 4 | 5 | التكرار |
| | | | | | 6.7 | 46.7 | 16.7 | 13.3 | 16.7 | % |
| 7 | متوسط | محايد | 1.135 | 3.23 | 2 | 14 | 6 | 5 | 3 | التكرار |
| | | | | | 6.7 | 46.7 | 20.0 | 16.7 | 10.0 | % |
| 17 | متوسط | محايد | 1.213 | 3.10 | 2 | 14 | 2 | 9 | 3 | التكرار |
| | | | | | 6.7 | 46.7 | 6.7 | 30.0 | 10.0 | % |
| 19 | متوسط | محايد | 1.339 | 3.00 | 2 | 14 | 2 | 9 | 3 | التكرار |
| | | | | | 6.7 | 46.7 | 6.7 | 30.0 | 10.0 | % |
| | | | 1.085 | 2.83 | تقييم الاداء الاخضر | | | | | |
| 15 | متوسط | محايد | 1.029 | 3.10 | 2 | 9 | 11 | 6 | 2 | التكرار |
| | | | | | 6.7 | 30.0 | 36.7 | 20.0 | 6.7 | % |
| 12 | متوسط | محايد | 0.973 | 3.13 | 2 | 9 | 11 | 7 | 1 | التكرار |
| | | | | | 6.7 | 30.0 | 36.7 | 23.3 | 3.3 | % |
| 8 | متوسط | محايد | 1.095 | 3.20 | 2 | 13 | 6 | 7 | 2 | التكرار |
| | | | | | 6.7 | 43.3 | 20.0 | 23.3 | 6.7 | % |
| 10 | متوسط | محايد | 1.117 | 3.17 | 2 | 13 | 5 | 8 | 2 | التكرار |
| | | | | | 6.7 | 43.3 | 16.7 | 26.7 | 6.7 | % |
| 9 | متوسط | محايد | 1.085 | 3.17 | 1 | 14 | 7 | 8 | 3 | التكرار |

| | | | | | 3.3 | 46.7 | 23.3 | 16.7 | 10.0 | % | |
|----|--------------|---------------|--------------|-------------|--|------|------|------|------|---------|----|
| | | | 1.279 | 2.53 | التعويضات و المكافآت الخضراء | | | | | | |
| 21 | متوسط | محايد | 1.106 | 2.87 | 1 | 9 | 7 | 7 | 4 | التكرار | 16 |
| | | | | | 3.3 | 30.0 | 30.0 | 23.3 | 13.3 | % | |
| 20 | متوسط | محايد | 1.174 | 3.00 | 2 | 11 | 5 | 9 | 3 | التكرار | 17 |
| | | | | | 6.7 | 36.7 | 16.7 | 30.0 | 10.0 | % | |
| 22 | متوسط | محايد | 1.196 | 2.87 | 1 | 11 | 6 | 7 | 5 | التكرار | 18 |
| | | | | | 3.3 | 36.7 | 20.0 | 23.3 | 16.7 | % | |
| 24 | متوسط | محايد | 1.297 | 2.80 | 2 | 10 | 4 | 8 | 6 | التكرار | 19 |
| | | | | | 6.7 | 33.3 | 13.3 | 26.7 | 20.0 | % | |
| 23 | متوسط | محايد | 1.270 | 2.80 | 2 | 10 | 3 | 10 | 5 | التكرار | 20 |
| | | | | | 6.7 | 33.3 | 10.0 | 33.3 | 16.7 | % | |
| | | | 1.279 | 2.93 | حفظ الطاقة | | | | | | |
| 1 | مرتفع جدا | موافق بشدة | 0.898 | 4.23 | 12 | 16 | - | 1 | 1 | التكرار | 21 |
| | | | | | 40 | 53.3 | - | 3.3 | 3.3 | % | |
| 18 | متوسط | محايد | 1.245 | 3.03 | 3 | 9 | 9 | 4 | 5 | التكرار | 22 |
| | | | | | 10.0 | 30.0 | 30.0 | 13.3 | 16.7 | % | |
| 2 | مرتفع | موافق | 1.064 | 3.80 | 7 | 15 | 5 | 1 | 2 | التكرار | 23 |
| | | | | | 23.3 | 50.0 | 16.7 | 3.3 | 6.7 | % | |
| 5 | مرتفع | موافق | 1.133 | 3.40 | 4 | 13 | 6 | 5 | 2 | التكرار | 24 |
| | | | | | 13.3 | 43.3 | 20.0 | 16.7 | 6.7 | % | |
| 3 | مرتفع | موافق | 1.279 | 3.53 | 6 | 14 | 4 | 2 | 4 | التكرار | 25 |
| | | | | | 20.0 | 46.7 | 13.3 | 6.7 | 13.3 | % | |
| | | | 0.834 | 3.17 | مجموع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور إدارة الموارد البشرية الخضراء. | | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

3. تحليل جدول المتوسط و الإنحراف المعياري لفقرات محور إدارة الموارد البشرية الخضراء

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور إدارة الموارد البشرية الخضراء (3.17) أي بدرجة قبول متوسطة حسب مقياس ليكرت الخماسي، و انحراف معياري (0.084) في المحور.

و قد بلغ المتوسط الحسابي قيمة (4.23) و بانحراف معياري (0.898) عند العبارة رقم (21) بدرجة قبول مرتفعة جدا، مما يدل على أن الموظف يقوم بإيقاف الأجهزة الكهربائية عند الخروج، في حين بلغ المتوسط الحسابي قيمة (3.80) و بانحراف معياري (1.064) عند العبارة رقم (23) بدرجة قبول مرتفعة، و هذا يعني أن المؤسسة تقلل من إستهلاك الأوراق، و وصلت قيمة المتوسط الحسابي (3.53) و بانحراف معياري (1.279) عند العبارة رقم (25) بدرجة قبول مرتفعة، مما يدل على أن

المؤسسة تحرص على زيادة وعي الموظفين بأهمية الحفاظ على الطاقة، كما بلغ المتوسط الحسابي قيمة (3.47) و بانحراف معياري قيمته (0.860) عند العبارة رقم (01) بدرجة قبول مرتفعة، و هذا يعني أن إدارة المؤسسة تهتم بالقضايا الخضراء (المحافظة على البيئة) ضمن الوصف الوظيفي ليطلع عليها المرشحون.

بينما بلغ المتوسط الحسابي قيمة (3.40) و بانحراف معياري قيمته (1.133) عند العبارة رقم (24) بدرجة قبول مرتفعة، و هذا يعني أن المؤسسة تعمل على تقليل إستهلاك الطاقة، كما بلغ المتوسط الحسابي قيمة (3.30) و بانحراف معياري قيمته (1.119) عند العبارة رقم (02) بدرجة قبول متوسطة، و عليه فإن المؤسسة تهتم بقضايا المحافظة على البيئة الداخلية ضمن الوصف الوظيفي، في حين سجلت العبارة رقم (08) درجة قبول متوسطة بمتوسط حسابي قيمته (3.23) و انحراف معياري (1.135)، و هذا يدل على أن برامج تدريب المؤسسة تهتم بتنمية الأنماط القيادية (المحافظة على البيئة) لدى المديرين، و بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.20) عند كل العبارة رقم (13) بدرجة قبول متوسطة، و بانحراف معياري قيمته (1.095)، و منه فإنه يتم الإلتزام بتنفيذ معايير الأداء البيئي.

و وصلت قيمة المتوسط الحسابي (3.17) عند كل من العبارات رقم (15، 14، 5) بدرجة قبول متوسطة، و بانحراف معياري قيمته (1.085، 1.117، 1.147) على التوالي، و منه فإنه يتم تحديد أهداف و غايات و مسؤوليات خضراء لكل موظف أو مدير في المؤسسة و تدخل ضمن تقييمه السنوي، كما يقوم المديرين بتحديد مختلف مسؤولياتهم و أهدافهم الخضراء المدرجة ضمن التقييمات السنوية لهم، و تسعى أيضا المؤسسة إلى توضيح السياسات و الإستراتيجيات البيئية في سياسة التوظيف، و سجلت العبارات رقم (12، 3، 7) درجة قبول متوسطة أيضا، و لكن بمتوسط حسابي قيمته (3.13)، و بانحراف معياري مختلف بين كل عبارة و أخرى إذ بلغ (0.973، 1.137، 1.252) على التوالي لكل عبارة، و منه نستنتج أن المؤسسة عملية تقييم الأداء في المؤسسة تتضمن حوارات معمقة عن المشكلات البيئية التي تواجه المؤسسة، و تحرص على إستقطاب المرشحين الذين لديهم وعي بيئي (أخضر) لإشغال الوظائف الشاغرة، كما تتبنى المؤسسة برامج تعتمد على شبكة الأنترنت و أجهزة كهربائية دون إستخدام الورق.

سجلت العبارات رقم (11، 6، 9) درجة قبول متوسطة، بمتوسط حسابي قيمته (3.10)، و بانحراف معياري بلغ (1.029، 1.213، 1.252) لكل عبارة على حدى على التوالي، و منه يمكن القول أن المؤسسة تراعي البعد البيئي في عملية تقييم الموظفين، و يتم فيها تدريب العاملين على جوانب الإدارة البيئية لزيادة الوعي و المهارات و الخبرات، كما توفر المؤسسة لموظفيها التدريب الذي يعمل على التوعية البيئية (الوعي البيئي). و بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (22) بنسبة قبول متوسطة قيمة (3.03) و بانحراف معياري (1.245)، و هذا إنما يدل على أن المؤسسة تقوم بتشجيع

الموظفين على استخدام سيارات النقل الجماعي، كما سجلت أيضا كل من العبارتين رقم (17، 10) نسبة قبول متوسطة و لكن بمتوسط قيمته (3.00) و إنحراف معياري بلغ (1.174، 1.339) لكل عبارة، وعليه فإن إدارة المؤسسة تقدم حوافز لتشجيع الإتجاهات الخضراء في المؤسسة (كالنقل الجماعي و التنقل بالدراجات الهوائية أو السير على الأقدام)، و توفر فرص لتدريب جميع الموظفين على جوانب الإدارة البيئية.

بينما سجلت العبارتين رقم (16، 18) قيمة متوسط حسابي أقل من سابقتها إذ بلغت (2.87) بمستوى قبول متوسط و إنحراف معياري (1.106، 1.196) لكل عبارة، وهذا يعني أن المؤسسة تقوم بمكافئة العاملين الذين يقدمون إقتراحات تعزز الجهود الخضراء و تحسن الأداء البيئي في المؤسسة، و تقدم أيضا علاوات أو مكافئات شهرية لأفضل إدارة بيئية في أقسام و وحدات المؤسسة. و تليهما العبارتين (20، 19) بمتوسط حسابي (2.80) و مستوى قبول متوسط و انحراف معياري (1.270، 1.297)، و هذا يعني أن المؤسسة تحفز موظفيها على القيام بالأنشطة الداعمة للبيئة، وتقدم مكافآت عند الإعتراف بمجهود الآخرين. و في آخر مرتبة نجد العبارة رقم (4) التي كان لها أصغر قيمة متوسط حسابي و هي (2.73) بانحراف معياري (1.172) و بنفس درجة القبول السابقة، و هذا إنما يدل على أن معظم خطوات التوظيف في المؤسسة تتم عن طرق إستخدام شبكة الأنترنت.

و يتضح من العرض التحليلي السابق أن المؤسسة تسعى إلى تعزيز ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء بدرجة متوسطة من خلال التركيز على حفظ الطاقة، و كذلك التدريب و التطوير الأخضر، بينما و أخذ التعويض و المكافئات في تطبيق المؤسسة لإدارة الموارد البشرية الخضراء من خلاله في المستوى الأخيرة.

ثانيا: تحليل إستجابات أفراد العينة نحو محور الأداء المتميز

حيث تناول المحور الثاني لأداة الدراسة الأداء المتميز، و سيتم من خلال ما يلي تحليل النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري و كذا مقياس ليكرت الخماسي و هذا من خلال الجدول التالي¹:

¹ ملحق رقم (3)، بوضح مخرجات نتائج برنامج (SPSS).

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و إتجاه و نتيجة القبول لمحور الأداء المتميز

| الترتيب | النتيجة | الاتجاه | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غ موافق بشدة | رقم العبارة |
|---------|-----------|------------|-------------------|-----------------|--|-------|-------|-----------|--------------|-------------|
| | | | 1.104 | 3.43 | التميز في مجال الخدمة | | | | | |
| 10 | مرتفع | موافق | 0.950 | 3.83 | 5 | 20 | 1 | 3 | 1 | التكرار |
| | | | | | 16.7 | 66.7 | 3.3 | 10.0 | 3.3 | % |
| 6 | مرتفع | موفق | 0.907 | 3.93 | 6 | 20 | 1 | 2 | 1 | التكرار |
| | | | | | 20.0 | 66.7 | 3.3 | 6.7 | 3.3 | % |
| 1 | مرتفع جدا | موافق بشدة | 0.551 | 4.20 | 8 | 20 | 2 | - | - | التكرار |
| | | | | | 26.7 | 66.7 | 6.7 | - | - | % |
| 11 | مرتفع | موافق | 0.950 | 3.83 | 6 | 18 | 1 | 5 | - | التكرار |
| | | | | | 20.0 | 60.0 | 3.3 | 16.7 | - | % |
| 2 | مرتفع | موافق | 0.785 | 4.07 | 8 | 18 | 2 | 2 | - | التكرار |
| | | | | | 26.7 | 60.0 | 6.7 | 6.7 | - | % |
| | | | 1.104 | 3.43 | التميز في مجال العمليات | | | | | |
| 4 | مرتفع | موافق | 0.643 | 4.00 | 5 | 21 | 3 | 1 | - | التكرار |
| | | | | | 16.0 | 70.0 | 10.0 | 3.3 | - | % |
| 13 | مرتفع | موافق | 0.847 | 3.80 | 4 | 20 | 2 | 4 | - | التكرار |
| | | | | | 13.3 | 66.7 | 6.7 | 13.3 | - | % |
| 14 | مرتفع | موافق | 0.997 | 3.80 | 6 | 17 | 3 | 3 | 1 | التكرار |
| | | | | | 20.0 | 56.7 | 10.0 | 10.0 | 3.3 | % |
| 12 | مرتفع | موافق | 0.791 | 3.83 | 4 | 20 | 3 | 3 | - | التكرار |
| | | | | | 13.3 | 66.7 | 10.0 | 10.0 | - | % |
| 3 | مرتفع | موافق | 0.669 | 4.03 | 5 | 23 | - | 2 | - | التكرار |
| | | | | | 16.7 | 76.7 | - | 6.7 | - | % |
| | | | 0.968 | 3.60 | التميز في المجال الإداري و التنظيمي | | | | | |
| 7 | مرتفع | موافق | 0.885 | 3.90 | 6 | 18 | 4 | 1 | 1 | التكرار |
| | | | | | 20.0 | 60.0 | 13.3 | 3.3 | 3.3 | % |
| 8 | مرتفع | موافق | 0.730 | 3.87 | 4 | 20 | 4 | 2 | - | التكرار |
| | | | | | 13.3 | 66.7 | 13.3 | 6.7 | - | % |
| 15 | مرتفع | موافق | 0.805 | 3.80 | 6 | 17 | 3 | 3 | 1 | التكرار |
| | | | | | 20.0 | 56.7 | 10.0 | 10.0 | 3.3 | % |
| 5 | مرتفع | موافق | 0.718 | 3.97 | 4 | 20 | 3 | 3 | - | التكرار |
| | | | | | 13.3 | 66.7 | 10.0 | 10.0 | - | % |

| | | | | | | | | | | | |
|---|-------|-------|-------|------|--|------|---|-----|---|---------|----|
| 9 | مرتفع | موافق | 0.937 | 3.87 | 5 | 23 | - | 2 | - | التكرار | 15 |
| | | | | | 16.7 | 76.7 | - | 6.7 | - | % | |
| | | | 0.530 | 3.91 | المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور الأداء المتميز | | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

4. تحليل جدول المتوسط و الانحراف المعياري لفقرات محور الأداء المتميز

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور الأداء المتميز (3.17) أي بدرجة قبول مرتفعة حسب مقياس ليكرت الخماسي، و انحراف معياري (0.084) في المحور. و قد بلغ المتوسط الحسابي قيمة (4.20) و بانحراف معياري (0.551) عند العبارة رقم (03) بدرجة قبول مرتفعة جدا، مما يدل على استعداد المؤسسة للتأقلم والاستجابة للتغيرات التكنولوجية بهدف زابت فاعالية الأداء، في حين بلغ المتوسط الحسابي قيمة (4.07) و بانحراف معياري (0.785) عند العبارة رقم (05) بدرجة قبول مرتفعة، و هذا يعني أن المؤسسة تسعى إلى التحسين المستمر لخدماتها، و وصلت قيمة المتوسط الحسابي (4.03) بانحراف معياري (0.669) عند العبارة رقم (10) بدرجة قبول مرتفعة، مما يدل أن المؤسسة تتميز في الابتكار و تطبيق تقنيات التكنولوجيا الحديثة، كما بلغ المتوسط الحسابي قيمة (4.00) و بانحراف معياري قيمته (0.643) عند العبارة رقم (06) بدرجة قبول مرتفعة، و هذا يعني توفر المعلومات و البيانات مما يزيد من كفاءة العمل في المؤسسة.

بينما بلغ المتوسط الحسابي قيمة (3.97) و الانحراف المعياري قيمته (0.713) عند العبارة رقم (14) بدرجة قبول مرتفعة، و هذا يعني تمتع المؤسسة بنمط قيادي و إدارة تنفيذية تشجع على العمل الجماعي، كما بلغ المتوسط الحسابي قيمة (3.93) بانحراف معياري (0.907) عند العبارة رقم (02) بدرجة قبول مرتفعة، و عليه فإن المؤسسة تعمل على تقديم خدمات جديدة و تحرص التميز في تقديم الخدمة، في حين سجلت العبارة رقم (11) درجة قبول مرتفعة بمتوسط حسابي قيمته (3.90) و انحراف معياري بلغ (0.885)، و هذا يدل على إعتماد المؤسسة على هيكل تنظيمي قادر على تعزيز أدائها بشكل متميز، و وصلت قيمة المتوسط الحسابي (3.87) للعبارتين رقم (12، 15) بدرجة قبول مرتفعة و بانحراف معياري قيمته (0.730، 0.937) على التوالي، و منه يمكن القول أن المؤسسة تعمل باستمرار على تطوير إجراءات تقييم أداء العاملين ، كما تعمل على إجراء حوارات داخلية عالية الجودة لتحويل نظرة الفرد نحو الاستراتيجية إلى اتجاه جماعي مشترك.

و سجلت العبارتين رقم (01، 04) درجة قبول مرتفعة و لكن بمتوسط حسابي قيمته (0.83)، و بانحراف معياري بلغ (0.950) بنفس القيمة لكل عبارة، و منه نستنتج أن نقوم بالتصحيح على الفور عند اكتشاف أن المجتمع غير راضي عن جودة خدماتها، كما تركز بشكل كبير على استمرار التحسين المستمر لخدماتها، و سجلت العبارات رقم (07، 13، 08) درجة قبول مرتفعة بمتوسط

حسابي قيمته (3.80)، و انحراف معياري مختلف بين كل عبارة و أخرى حيث بلغ (0.847، 0.805، 0.997) على التوالي، و منه فإن المؤسسة تتبنى سياسات تطويرية مستمرة نحو العمليات التشغيلية و الإدارية، كما تقوم إدارة المؤسسة بإبلاغ الزبائن بموعد تقديم الخدمة بدقة، إذ تساعد الأنظمة الإدارية على الاحتفاظ بالخبرات و المعارف و استقطابها. في حين وصلت قيمة المتوسط الحسابي إلى (3.83) و الانحراف المعياري إلى (0.791) بدرجة قبول مرتفعة عند العبارة (09)، و هذا يدل قدرة المؤسسة على تعديل و إعادة هيكلة العمليات في الوقت المناسب.

و يتضح من العرض التحليلي السابق أن المؤسسة تسعى إلى تعزيز أداءها المتميز من خلال التميز في المجال الإداري و التنظيمي بدرجة كبيرة ثم التميز في مجال العمليات و الخدمة بشكل أقل.

المطلب الثالث: نتائج إختبار الفرضيات

نصت الفرضية الرئيسية على أنه:

- "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الأداء المتميز في الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر-تبسة".

و تفرعت إلى ما يلي:

- ف.1 "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوظيف الأخضر في تحقيق الأداء المتميز".

- ف.2 "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتطوير الأخضر في تحقيق الأداء المتميز".

- ف.3 "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم الأداء الأخضر في تحقيق الأداء المتميز".

- ف.4 "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعويضات و المكافآت الخضراء في تحقيق الأداء المتميز".

- ف.5 "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لحفظ الطاقة في تحقيق الأداء المتميز".

و لاختبار هذه الفرضيات تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط

$$\text{linear Regression } Y = \alpha X + \beta$$

و الذي يسمح بدراسة وجود علاقة تأثر (المتغيرات التابعة) و تأثير المتغيرات المستقلة، كما تم

الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون لمعرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية) و معامل التحديد R^2

لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع و التي تعود إلى المتغير المستقل، كما تم الإستناد إلى مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) عند تحليل فرضيات الدراسة، و يمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي¹

الجدول رقم (15): نتائج إختبار الفرضية الرئيسية و فرضياتها الفرعية

| المتغير المستقل | المتغير التابع | ثابت الانحدار α | معامل الانحدار β | معامل الارتباط Pearson | معامل التحديد R^2 | قيمة t | القيمة المحسوبة F | مستوى الدلالة Sig |
|-------------------------------|--|------------------------|------------------------|------------------------|---------------------|--------|-------------------|-------------------|
| التوظيف الأخضر | الأداء المتميز (التميز في مجال الخدمة، التميز في مجال العمليات، التميز في المجال الإداري و التنظيمي) | 0.111 | 0.636 | 0.283 | 0.080 | 1.551 | 2.436 | 0.130 |
| التدريب و التطوير الأخضر | | 1.180 | 0.422 | 0.177 | 0.051 | 0.954 | 0.911 | 0.348 |
| تقييم الأداء الأخضر | | 0.701 | 0.545 | 0.266 | 0.071 | 1.461 | 2.135 | 0.155 |
| التعويضات و المكافآت الخضراء | | -0.163 | 0.689 | 0.285 | 0.081 | 1.576 | 2.484 | 0.126 |
| حفظ الطاقة | | -1.465 | 1.123 | 0.464 | 0.215 | 2.770 | 7.671 | 0.010 |
| إدارة الموارد البشرية الخضراء | | 0.426 | 0.703 | 0.447 | 0.199 | 2.641 | 6.977 | 0.013 |

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

و بالإستناد إلى الجدول رقم (15) أعلاه فقد كانت نتائج إختبار الفرضيات كالاتي:

1. نتائج إختبار الفرضيات الفرعية

✓ الفرضية الفرعية الأولى:

نصت الفرضية الفرعية الأولى على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوظيف الأخضر في تحقيق الأداء المتميز".

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي تم استخدامه لتحديد العلاقة بين تطبيق ممارسة التوظيف الأخضر في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة: عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للتوظيف الأخضر في تحقيق الأداء المتميز، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.636) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.283) و هذه المعاملات -معامل الانحدار، معامل الارتباط- لا يوجد لها تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$)، وهذا ما أوضحه اختبار (t)، وهذا دليل على ان الأداء المتميز لا يتحقق بشكل جيد من خلال ممارسة التوظيف الأخضر بالمؤسسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) بلغت

¹ ملحق رقم (5)، بوضح مخرجات نتائج برنامج (SPSS)، لإختبار الفرضيات.

(0.080) مما يعني أن نسبة 8.0% من التغيرات في الأداء المتميز تعود للتوظيف الأخضر، و قد أظهر اختبار F أن نموذج الانحدار بشكل عام ليست له دلالة إحصائية كما أن مستوى الدلالة (Sig=0.130) أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، حيث أن T المحسوبة بلغت (1.551) أقل من T الجدولية (1.96) و بهذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على ما يلي:
"لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوظيف الأخضر في تحقيق الأداء المتميز".

✓ الفرضية الفرعية الثانية:

نصت الفرضية الفرعية الثانية على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب و التطوير الأخضر في تحقيق الأداء المتميز".

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي تم استخدامه لتحديد العلاقة بين تطبيق ممارسة التدريب و التطوير الأخضر في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة: عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للتدريب و التطوير الأخضر في تحقيق الأداء المتميز، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.422) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.266) و هذه المعاملات - معامل الانحدار، معامل الارتباط- لا يوجد لها تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) و هذا ما أوضحه اختبار (t) وهذا دليل على ان الأداء المتميز لا يتحقق بشكل جيد من خلال ممارسة التدريب و التطوير الأخضر بالمؤسسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) بلغت (0.051) مما يعني أن نسبة 5.1% من التغيرات في الأداء المتميز تعود للتدريب والتطوير الأخضر، و قد أظهر اختبار F أن نموذج الانحدار بشكل عام ليست له دلالة إحصائية كما أن مستوى الدلالة (Sig=0.348) أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، حيث أن T المحسوبة بلغت (0.954) أقل من T الجدولية (1.96)، و بهذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على ما يلي:

"لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب و التطوير الأخضر في تحقيق الأداء المتميز".

✓ الفرضية الفرعية الثالثة:

نصت الفرضية الفرعية الثالثة على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء الأخضر في تحقيق الأداء المتميز".

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي تم استخدامه لتحديد العلاقة بين تطبيق ممارسة تقييم الأداء الأخضر في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة: عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتقييم الأداء الأخضر في تحقيق الأداء المتميز، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.545) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.177) و هذه المعاملات -معامل

الانحدار، معامل الارتباط- لا يوجد لها تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ ، و هذا ما أوضحه اختبار (t) وهذا دليل على ان الأداء المتميز لا يتحقق بشكل جيد من خلال ممارسة الأداء الأخضر بالمؤسسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) بلغت (0.071) مما يعني أن نسبة 7.1% من التغيرات في الأداء المتميز تعود لتقييم الأداء الأخضر، و قد أظهر اختبار F أن نموذج الانحدار بشكل عام ليست له دلالة إحصائية كما أن مستوى الدلالة (Sig=0.155) أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، حيث أن T المحسوبة بلغت (1.461) أقل من T الجدولية (1.96)، و بهذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على ما يلي:

"لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لتقييم الأداء الأخضر في تحقيق الأداء المتميز".

✓ الفرضية الفرعية الرابعة:

نصت الفرضية الفرعية الرابعة على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعويضات و المكافآت الخضراء في تحقيق الأداء المتميز".

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي تم استخدامه لتحديد العلاقة بين تطبيق ممارسة التعويضات و المكافآت الخضراء في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة: عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للتعويضات و المكافآت الخضراء في تحقيق الأداء المتميز، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.689) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.285)، و هذه المعاملات -معامل الانحدار، معامل الارتباط- لا يوجد لها دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ وهذا ما أوضحه اختبار (t) وهذا دليل على ان الأداء المتميز لا يتحقق بشكل جيد من خلال ممارسة التعويضات والمكافآت الأخضر بالمؤسسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) بلغت (0.081) مما يعني أن نسبة 8.1% من التغيرات في الأداء المتميز تعود للتعويضات و المكافآت الخضراء، و قد أظهر اختبار F أن نموذج الانحدار بشكل عام ليست له دلالة إحصائية كما أن مستوى الدلالة (Sig=0.126) أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، حيث أن T المحسوبة بلغت (1.576) أقل من T الجدولية (1.96) و بهذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على ما يلي:

"لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للتعويضات و المكافآت الخضراء في تحقيق الأداء المتميز".

✓ الفرضية الفرعية الخامسة:

نصت الفرضية الفرعية الخامسة على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحفظ الطاقة في تحقيق الأداء المتميز".

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي تم استخدامه لتحديد العلاقة بين تطبيق ممارسة حفظ الطاقة في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة: وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لحفظ الطاقة في تحقيق الأداء المتميز، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (1.123) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.464) وهذه المعاملات -معامل الانحدار، معامل الارتباط- ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) وهذا ما أوضحه اختبار (t)، وهذا دليل على ان الأداء المتميز يتحقق بشكل جيد من خلال ممارسة حفظ الطاقة بالمؤسسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) بلغت (0.215) مما يعني أن نسبة 21.5% من التغيرات في الأداء المتميز تعود لحفظ الطاقة، وقد أظهر اختبار F أن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية كما أن مستوى الدلالة (Sig=0.010) أقل من مستوى المعنوية (0.05)، حيث أن T المحسوبة بلغت (2.770) أكثر من T الجدولية (1.96) وهذه النتائج ترفض الفرضية الفرعية الخامسة لتحل محلها الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي:

" يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لحفظ الطاقة في تحقيق الأداء المتميز".

2. إختبار الفرضية الرئيسية:

نصت الفرضية الرئيسية على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الأداء المتميز في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر -تبسة-".

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي تم استخدامه لتحديد العلاقة بين تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة: وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الأداء المتميز، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.703) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.447) وهذه المعاملات -معامل الانحدار، معامل الارتباط- ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) وهذا ما أوضحه اختبار (t) أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) بلغت (0.199) مما يعني أن نسبة 19.9% من التغيرات في الأداء المتميز تعود لإدارة الموارد البشرية الخضراء، وما تبقى من تغيرات يعود إلى متغيرات أخرى لم يشملها نموذج الدراسة، وقد أظهر اختبار F أن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية كما أن مستوى الدلالة (Sig=0.013) أقل من مستوى المعنوية (0.05) حيث أن T المحسوبة بلغت (2.641) أكثر من T الجدولية (1.96) وهذه النتائج ترفض الفرضية الرئيسية لتحل محلها الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي:

" يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الأداء المتميز في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر -تبسة-".

خلاصة

تعتبر الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-تبسة- الرائدة على المستوى المحلي في مجال الاتصالات و هي حديثة النشأة تهدف للوصول إلى تكنولوجيا أحدث في ميدان الاتصال، و تقدم مجموعة من المنتجات الخدمية بشكل طبيعي أو معنوي مقابل ربح للبقاء في صدارة المنافسة، و هي ترتبط بهيكل تنظيمي متناسق، كما تبين أن وظائفها الإدارية تشغلها نسبة كبيرة من الإناث و أن الفئات العمرية فيها تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 40 سنة، و أن نسبة كبيرة منهم لديهم مستوى ماجستير أو ماستر تليهم نسبة من الحاصلين على شهادة الليسانس، كما أنها في بداية السعي إلى تحقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء و هذا مما أدى إلى الوصول إلى درجة تأثير موجبة لهذه الأخيرة على الأداء المتميز، و عليه تم التأكد من وجود تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الأداء المتميز في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-تبسة-.

الْحَمْدُ لِلَّهِ
الْعَلِيِّ الْعَظِيمِ

الخاتمة العامة

تعد إدارة الموارد البشرية الخضراء من المواضيع الهامة والرئيسية في الفكر الإداري الحديث، حيث تلعب دور مهم في أنشطة صديقة للبيئة من خلال إشراك الأفراد كجزء من المبادرات الخضراء، فمنظمات الأعمال اليوم تدرك أنه يتعين عليها زيادة روح تحمل المسؤولية اجتماعي والبيئية، من خلال ممارساتها لسلوكيات خضراء، فلم يعد تبني ممارسات إدارة الوارد البشرية الخضراء أمرا اختياريا بل صارت ضرورة حتمية لكل منظمة تسعى لتحقيق الاستدامة البيئية و التميز في أداءها بحكم المنافع التي تقدمها وطبيعة الخصائص التي تمتاز بها مقارنة بالمنظمات والقطاعات الأخرى.

و عليه إستهدفت الدراسة الحالية تبين دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الأداء المتميز من خلال القسمين النظري والتطبيقي، تم اختيار الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر -تبسة-، وقد أثارت الدراسة جملة من التساؤلات وقدمت أيضا فرضيات تعلقت بطبيعة العلاقة بين متغيراتها، كما توصلت لعدة نتائج ساهمت في حل مشكلة الدراسة والاجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها، و حاولت تقديم بعض التوصيات، وفيما يأتي عرض لمختلف النتائج و التوصيات والمقترحات و آفاق البحث.

❖ نتائج الدراسة :

توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج ومن اهمها ما يلي:

✓ تم رفض الفرضية الرئيسية ، لتحل محلها الفرضية البديلة، أي أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الأداء المتميز من خلال ممارستها حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر عينة الدراسة وان المتغيرات الفرعية لإدارة الموارد البشرية الخضراء في هذه الدراسة تفسر ما نسبته (19.9%) من خلال التغير في الاداء المتميز.

✓ تم التوصل لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين حفظ الطاقة والأداء المتميز في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بتبسة محل الدراسة مما يوضح ان المحافظة على الطاقة بأنواعها والتوفير في مصاريف إستهلاك ورفع مسؤولية الأفراد والمجتمعات تجاه إستهلاك طاقة ينعكس إجابا على الأداء المتميز، مع عدم وجود أي علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوظيف الأخضر و التدريب والتطوير الأخضر و تقييم الاداء الأخضر و التعويضات والمكافئات الخضراء على الأداء المتميز في الوكالة التجارية.

✓ كانت المتوسطات الحسابية لإجابات افراد عينة الدراسة حول توافر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء(التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويضات والمكافئات الخضراء، حفظ الطاقة) وقد تراوحت بين (2.73) و(3.80) بدرجة قبول متوسطة، اي ما يقابل درجتى محايد وموافق حسب سلم ليكارت الخماسي، مما يشير إلى توافر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لكن بدرجة معتبرة، ربما يعود جزء من السبب في

الخاتمة العامة

- ذلك الى حداثة هذا التوجه وأن تطبيقه في الوكالة محل الدراسة يتطلب الاستعانة بخبرات قد لا تمتلكها، ولكن لمس الباحثين أن هناك تفهم واضح لموضوع البحث ورغبة في التوجه نحو ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء.
- ✓ كانت المتوسطات الحسابية لإجابات افراد عينة الدراسة حول توافر أبعاد الأداء المتميز (التميز في مجال الخدمة، التميز في مجال العمليات، التميز في المجال الإداري والتنظيمي) بدرجة مرتفعة وقد تراوحت بين (3.80) و(4.20) أي ما يقابل درجتي موافق، موافق بشدة حسب سلم ليكارت الخماسي، مما يشير الى توفر الأداء المتميز على مستوى الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-تبسة-.
- ✓ اصبحت إدارة الموارد البشرية الخضراء من الاتجاهات الحديثة التي تتبنى المحافظة على بيئة العمل والبيئة بشكل عام عبر تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وما يجعلها قادرة على تحقيق ذلك هو التماسها المباشر مع الموارد البشرية المعني بتطبيق هذه الممارسات.
- ✓ مصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء يعمل على تنظيم العاملين أعمالهم داخل المؤسسة لأجل تكيف مع التغيرات وحفظ بيئات العمل وبالتالي إثراء الوعي الحالي لممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في سياقات العمل.
- ✓ هناك جملة من الممارسات التي تساعد على تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في منظمات الأعمال.
- ✓ 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.
- ✓ تحقيق الأداء المتميز يتطلب توافر مجموعة من المقومات في مقدمتها وجود نظام لتأكيد الجودة الشاملة نظام معلومات متكامل ونظام متطور لإدارة الموارد البشرية من خلال قيادة فعالة تتولى وضع الاسس والمعايير التي تؤكد على ضرورة تحقيق الأداء المتميز.
- ✓ التوصل إلى أن كل الإجراءات الوقائية و الاحترازية المتخذة من طرف إدارة المؤسسة للحد من انتشار فيروس " كورونا (Covid19) "المستجد قد ساهمت في تطبيق بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، و ذلك من خلال: التواصل باستعمال الحاسوب مع مختلف الأقسام أو الفروع لتجنب التواصل المباشر، منح فرصة للموظفين للعمل عن بعد بالنسبة للوظائف التي لا تستلزم الحضور لتجنب أي انتقال للعدوى، تقليل استعمال الأوراق والمطبوعات و الاعتماد على الحاسوب ووسائل التواصل الاجتماعي في الإعلانات أو المراسلات... الخ، منح عطل استثنائية لفئات معينة ساهم في تقليل مستوى التنقل إلى العمل وبالتالي التقليل من استعمال

الخاتمة العامة

وسائل النقل الملوثة للجو، و منه يمكن القول أنه على المؤسسة مواصلة العمل بهذه الطرق التي تتضمن ممارسات لإدارة الموارد البشرية الخضراء، و تعود على المؤسسة بالنفع أيضا من جهة تخفيض التكاليف من جهة أخرى تحسين الأداء المتميز.

❖ التوصيات

في ضوء النتائج المتحصل عليها يمكن تقديم التوصيات التالية:

- ✓ ضرورة اشاعة ثقافة الاهتمام بالمحافظة على بيئة العمل بين العاملين وتبني النهج الاخضر في العمل وتوضيح اهميته في الأنشطة من خلال المحاضرات والملصقات وضرورة ان يأخذ مدراء الاقسام والدوائر ادوارهم في التوعية أو انشاء فرق تشرف على نشر ثقافة الخضراء داخل المؤسسة.
- ✓ إعطاء مرونة في العمل لبعض الأنشطة كممارسة النشاط من البيت و خاصة الأنشطة التي لا تتطلب الحضور الى المؤسسة وتشجيع العاملين على استخدام الحاسوب في المراسلات بين الاقسام والدوائر المختلفة.
- ✓ الاهتمام بتطوير برامج تدريبية لزيادة الوعي البيئي واكتساب العاملين مهارات وقدرات تطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء، والقيام بالتنسيق مع الجهات المختصة المختلفة لتطوير مهارات العاملين في ظل المفاهيم الخضراء.
- ✓ الاهتمام بالتعويضات والمكافآت الخضراء من خلال الجوائز والاجازات المدفوعة الاجر وشهادة التقدير والهدايا.
- ✓ الاهتمام بالتوظيف الأخضر من خلال وضع معايير لجذب العاملين لديهم وعي أخضر.
- ✓ العمل على زيادة وعي العاملين باستخدام أجهزة تساعد على تقليل استهلاك الطاقة.
- ✓ نشر ثقافة التميز وتحقيقها في جميع التعاملات و المستويات وتوفير بيئة تنظيمية عادلة مبنية على الشفافية والوضوح .

❖ آفاق البحث

- بحكم تشعب موضوع الدراسة الحالية واتساعه ويمكن اقتراح آفاق للبحث في شكل جملة من المحاور لدراسات مستقبلية تكون امتداد لهذه الدراسة، وهي كالاتي:
- ✓ واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات الجزائرية.
 - ✓ دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الاداء البيئي.
 - ✓ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق ميزة تنافسية.
 - ✓ توجه إدارة موارد البشرية الخضراء وأثرها في تحقيق الإبداع.
 - ✓ توجه إدارة موارد البشرية الخضراء وأثرها على أداء الموارد البشرية.

الخاتمة العامة

ويبقى المجال مفتوحاً أمام الدارسين لدراسة كل ما يتعلق بدور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الأداء المتميز.

قائمة المطالعة و المراجع

قائمة المصادر المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

❖ الكتب

- زايد عادل، الاداء التنظيمي المتميز، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة، الطبعة الاولى، 2003.
- عبد العزيز على حسن ، الإداء المتميز للموارد البشرية: تميز بلا حدود ،المكتبة المعصرة للنشر والتوزيع ، مصر، الطبعة الاولى، 2009.
- محمود مهدي، تحليل البيانات الاحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، دار حامد، الأردن، 2005.
- مدحت ابو النصر، الأداء الإداري المتميز ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، مصر، الطبعة الاولى، 2008.

❖ الرسائل والاطروحات

- إبراهيم العبيدي، فائق مشعل قدور، أثر القدرات الإستراتيجية في الأداء المتميز -دراسة ميدانية لآراء المدراء في شركات الإتصالات العراقية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، 2018/2017.
- إيهاب الحموري، إبراهيم سياج، و آخرون، ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة البكالوريوس، تخصص إدارة الأعمال المعاصرة، جامعة بوليتكنيك فلسطين، كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات، 2017.
- حسن عبد المحسن، ممارسات ادارة الموارد البشرية و اثرها في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية-، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الوسط، الاردن، 2010.
- سلمان أنس أديب فخري، أثر تطبيق إستراتيجية التدريب في تحقيق الأداء المتميز: دراسة الأثر الوسيط لرأس المال البشري -دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة الأردنية الخاصة في مدينة عمان، قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، 2015.
- سناء جادا الله الشيخ الطاهر، توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء و أثره في أداء الموارد البشرية -الدور المعدل للقيادة التحويلية في القطاع الصناعي السوداني-، أطروحة مقدمة

- لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2019 م.
- عمار الخفاجي، علي حسين، خلق المعرفة و أثرها في الأداء المتميز -دراسة ميدانية في الكليات الأهلية في العراق-، قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، الأردن، 2019.
- ❖ **المجلات والمقالات**
- إحسان السكارنة محمد، 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.
- أحمد بلالي، ممارسات ادارة الموارد البشري الخضراء و الميزة التنافسية، مجلة رؤى إقتصادية، جامعة الوادي -كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، المجلد 8، العدد 2، ديسمبر 2018.
- أحمد السعودي موسى، أثر تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، العدد 4 الجزء 3، 2008.
- أسرار عبد الزهرة علي، الأداء الريادي للمنظمة على وفق الإدارة الخضراء للموارد البشرية - بحث ميداني في شركة الحفر العراقية-، جامعة بغداد، كلية الإدارة و الاقتصاد، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، العدد 100، المجلد 23، 2017.
- إسماعيل عمار فتحي موسى، دور ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية -دراسة تطبيقية-، المجلة العلمية للبحوث التجارية، جامعة المنوفية -كلية التجارة-، س 5، العدد 12، أبريل 2018.
- آمنة عبد الكريم مهدي المشهداني، دور رأس المال البشري و الأداء المتميز في تحقيق التفوق المنظمي في وزارة النفط العراقية، جامعة بغداد، كلية الإدارة و الاقتصاد، مجلة العزي للعلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 4، العدد 38، 2016.
- زهير السكافي ليث، الميالي حاكم أحسوني، وآخرون، الروحانية التنظيمية و تأثيرها في الموارد البشرية الخضراء -دراسة استطلاعية لآراء عدد من موظفي معمل إسمنت الكوفة الجديد-، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية و الإدارية، العدد 26، 2017.
- غني دحام تناي الزبيدي، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية -بحث ميداني في الشركة العامة للزيوت النباتية-، جامعة بغداد، كلية الإدارة

قائمة المصادر والمراجع

- و الاقتصاد، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 22، العدد 89، السنة 2016.
- محمد فليح حمزة، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة -بحث تطبيقي في مدينة الأمامين الكاظمين (ع) الطبية، جامعة بغداد، كلية الإدارة و الاقتصاد، Journal of Economics and Administatives Science، المجلد 25، العدد 112، 2019.
 - هاجر برهوم، أهمية الأداء المتميز في المنظمات الحديثة -مركز الملك عبد الله الثاني للتميز نموذجاً، مركز البحث و تطوير الموارد البشرية -رمح-، مجلة رماح للبحوث و الدراسات، العدد 32، جوان 2019.
 - هاشم فوزي العبادي، دور استراتيجيات الإدارة المرئية في نجاح عمل الإدارة الجامعية لتحقيق الأداء المتميز -دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة-، جامعة البصرة، كلية الإدارة و الاقتصاد، مجلة أكاديمية في إدارة الأعمال، المجلد 1، العدد 3، 2007.
- ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية
- Bernard M Alexandru, S Jean nnete, **time evolution analysis and forecast of key performance indicator in a balanced scorecard**, Global conference on business and finance proceeding, 2012.
 - Hosain Sajjad, Rahman Sadiquer, **Green human resource management**, atheoretical overview, journal of business and management, voulume 18, issue 6
 - Ibrahim Hardrihor, Youceff Yusliza Mohd, and all, **EHRM needed for green human resource management**, conference on green human resource management, Easting hotel, penang, gradute Scool of business (GSB) , US, malaysia, 30-31 May.
 - Kotler Philip, **marketing management**, prentice hall, Inc, New Jersey, 2000
 - Megta Kathak, Chugan Pawan Kumar, **green HRM in pursuit of onvironmently sustainable business of industrial and business management**, vol 3
 - Peerzadah SAhmed Mufti, Sabia Nazir Nazir Ah, **Green human resource management**, A revie, international journal of enhanced reseaech in management and computer applications, volume 7 issue 3

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns surrounds the central text. The border is composed of repeating motifs in each corner and along the sides, connected by a thin, wavy line.

الملاحق

الملاحق

جامعة العربي التبسي-تبسة-

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير السنة الثانية ماستر تخصص ادارة اعمال

استمارة استبيان

سيدي (ة) الكريم (ة):...

تحية طيبة وبعد:

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة المعدة في إطار التحضير لرسالة ماستر في إدارة الأعمال تحت عنوان "إدارة الموارد البشرية الخضراء و دورها في تحقيق الأداء المتميز". و نرجوا منكم المساعدة في إتمام هذه الدراسة عن طريق الإجابة بدقة وموضوعية عن المحاور التي تتضمنها الاستمارة، بتأشير الخانة أمام الإجابة المناسبة من وجهة نظركم، كما نتعهد بأن إجاباتكم ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي دون غيرها.

تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير

إشراف الدكتورة:

بوعلاق نوال

إعداد الطالبين:

منصر حسان

منصر عبد المالك

الملاحق

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية.

الجنس:

ذكر - أنثى

العمر:

أقل من 30 سنة - 30- سنة إلى 40 سنة

من 41 سنة إلى 45 سنة - 50 سنة فأكثر

المستوى التعليمي:

بكالوريا - ماجستير أو ماجستير

ليسانس - شهادة أخرى

عدد سنوات الخدمة في هذه المؤسسة:

أقل من 3 سنوات - 7 سنوات إلى 9 سنوات

من 3 سنوات إلى 6 سنوات - أكثر من 9 سنوات

5- المركز الوظيفي

رئيس دائرة - رئيس مصلحة

رئيس فرع - إطار مسير

إطار

ثانيا: محاور الدراسة

المحور الأول: إدارة الموارد البشرية الخضراء

| الرقم | العبارة | غ موافق بشدة | غ موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|---|---|--------------|---------|-------|-------|------------|
| أولاً: التوظيف الأخضر | | | | | | |
| 01 | تحرص إدارة الشركة على الاهتمام بالقضايا الخضراء (المحافظة على البيئة) ضمن الوصف الوظيفي لكافة الوظائف ليطلع عليها المرشحون. | | | | | |
| 02 | تهتم الشركة على الاهتمام بقضايا المحافظة على البيئة الداخلية ضمن الوصف الوظيفي. | | | | | |
| 03 | تحرص الشركة على استقطاب المرشحين الذين لديهم وعي بيئي (اخضر) لإشغال الوظائف الشاغرة. | | | | | |
| 04 | معظم خطوات التوظيف تتم عن طريق استخدام شبكة الانترنت. | | | | | |
| 05 | تهتم الشركة بتوضيح السياسات و الاستراتيجيات و البيئية في سياسة التوظيف. | | | | | |
| ثانيا: التدريب و التطوير الأخضر | | | | | | |
| 06 | يتم تدريب العاملين عن جوانب الإدارة البيئية لزيادة الوعي و المهارات و الخبرات. | | | | | |
| 07 | من أكثر برامج التدريب التي تتبناها الشركة تعتمد على شبكة الانترنت و أجهزة كهربائية بدون استخدام الورق. | | | | | |
| 08 | تتضمن برامج التدريب الاهتمام بتنمية الأنماط القيادية الخضراء (المحافظة على البيئة) لدى المديرين. | | | | | |
| 09 | توفر الشركة التدريب الذي يعمل على التوعية البيئية (الوعي البيئي). | | | | | |
| 10 | توفر الشركة فرص لتدريب الجميع على جوانب الإدارة البيئية. | | | | | |
| ثالثاً: تقييم الأداء الأخضر | | | | | | |
| 11 | تراعي الشركة البعد البيئي في عملية تقييم الموظفين. | | | | | |
| 12 | عملية تقييم الأداء تتضمن حوارات معمقة عن المشكلات البيئية التي تواجه الشركة. | | | | | |
| 13 | يتم اللاتزام بتنفيذ معايير الأداء البيئي. | | | | | |
| 14 | يحدد المدراء بمختلف مستوياتهم في الشركة الأهداف الخضراء المدرجة ضمن التقييمات السنوية. | | | | | |
| 15 | يتم تعيين أهداف و غايات و مسؤوليات خضراء لكل مدير أو موظف في الشركة و تدخل ضمن تقييمه السنوي. | | | | | |
| رابعا : التعويضات و المكافآت الخضراء | | | | | | |
| 16 | تتم مكافأة الاقتراحات المقدمة من العاملين التي تعزز الجهود الخضراء و تحسن الأداء البيئي في الشركة. | | | | | |
| 17 | تقدم إدارة الشركة حوافز لتشجيع الاتجاهات الخضراء في الشركة (كالنقل الجماعي و التنقل بالدراجات الهوائية او السير على الإقدام). | | | | | |
| 18 | تقدم إدارة الشركة علاوات أو مكافآت شهرية لأفضل إدارة بيئية في أقسام و وحدات الشركة. | | | | | |
| 19 | المكافآت المستندة إلى الاعتراف بجهود الآخرين تعتمد على مدى مايقومون به من جهود بيئية. | | | | | |

الملاحق

| | |
|--------------------------|--|
| 20 | تحفز الشركة موظفيها على القيام بالأنشطة الداعمة للبيئة. |
| خامسا: حفظ الطاقة | |
| 21 | تطلب الشركة من الموظفين إيقاف أجهزة كهربائية عند الخروج. |
| 22 | تعمل الشركة على تشجيع الموظفين على استخدام سيارات النقل الجماعي. |
| 23 | تعمل الشركة استخدام الوسائل الالكترونية لتقليل من استهلاك الورق. |
| 24 | تعمل الشركة على استخدام أجهزة تساعد على تقليل استهلاك الطاقة. |
| 25 | تعمل الشركة على زيادة وعي الموظفين بأهمية الحفاظ على الطاقة. |

المحور الثالث: الأداء المتميز

| الرقم | العبارة | غ موافق بشدة | غ موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|--|--|--------------|---------|-------|-------|------------|
| أولاً: التميز في مجال الخدمات | | | | | | |
| 01 | نعتمد إجراءات تصحيحية على الفور عند اكتشاف ان المجتمع غير راضي عن جودة خدماتها. | | | | | |
| 02 | نعمل في شركتنا على تقديم خدمات جديدة لمقابلة في تفاصيل و تميز تقديم الخدمة. | | | | | |
| 03 | هناك استعداد لدى شركتنا للتأقلم و الاستجابة للتغيرات التكنولوجية بهدف زيادة فعالية الأداء. | | | | | |
| 04 | نعمل باستمرار إجراء مقابلات استكشافية لاستنباط رغبات الزبائن نحو تحسين الخدمات لشركتنا. | | | | | |
| 05 | تركز شركتنا بشكل كبير على استمرار التحسين المستمر لخدماتها. | | | | | |
| ثانياً: التميز في مجال العمليات | | | | | | |
| 06 | تتميز المعلومات و البيانات بوفرتها و سهولة تناولها مما يزيد من كفاءة العمل في شركتنا . | | | | | |
| 07 | تتبنى شركتنا سياسات تطويرية مستمرة نحو العمليات التشغيلية و الإدارية الخاصة بها. | | | | | |
| 08 | تقوم إدارة شركتنا بإبلاغ الزبائن بموعد تقديم الخدمة بدقة . | | | | | |
| 09 | تستطيع الشركة تعديل و إعادة هيكلة العمليات في الوقت المناسب . | | | | | |
| 10 | لدى شركتنا التميز في ابتكار و تطبيق التقنيات التكنولوجية الحديثة و تطويعها في الاتصال. | | | | | |
| ثالثاً: التميز في المجال الإداري و التنظيمي | | | | | | |
| 11 | تعتمد شركتنا هيكلًا تنظيميًا قادرًا على تعزيز أداءها بشكل متميز . | | | | | |
| 12 | تعمل إدارة شركتنا باستمرار على تطوير إجراءات تقييم أداء العاملين . | | | | | |
| 13 | الأنظمة الإدارية المطبقة في شركتنا تساعد على الاحتفاظ بالخبرات و المعارف و استقطابها. | | | | | |
| 14 | تتمتع شركتنا بنمط قيادي و إدارة تنفيذية تشجع العمل الجماعي . | | | | | |
| 15 | تجري شركتنا حوارات داخلية عالية الجودة لتحويل النظرة الفردية نحو الإستراتيجية إلى اتجاه جماعي مشترك. | | | | | |

| الرتبة | الاستاذ |
|--------------------|-------------|
| استاذ محاضر قسم-أد | بوعلاق نوال |

الجنس

الملحق رقم (03): مخرجات SPSS

Statistiques de fiabilité

| | |
|-------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| .963 | 25 |

Statistiques de fiabilité

| | |
|-------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| .900 | 15 |

Statistiques de fiabilité

| | |
|-------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| .958 | 40 |

Tests de normalité

| | Kolmogorov-Smirnov ^a | | |
|-------|---------------------------------|-----|-------|
| | Statistique s | ddl | Sig. |
| متغ 1 | .104 | 30 | .200* |
| متغ 2 | .221 | 30 | .100 |

Statistiques

| | | الجنس | العمر | المستوى التعليمي | عدد سنوات الخدمة | المركز الوظيفي |
|-------------------------------|----------|-------|-------|------------------|------------------|----------------|
| N | Valide | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| | Manquant | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Moyenne | | 1.53 | 2.03 | 2.53 | 2.87 | 3.87 |
| Erreur standard de la moyenne | | .093 | .131 | .178 | .208 | .252 |
| Ecart type | | .507 | .718 | .973 | 1.137 | 1.383 |
| Variance | | .257 | .516 | .947 | 1.292 | 1.913 |
| Somme | | 46 | 61 | 76 | 86 | 116 |

الملاحق

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | ذكر | 14 | 46.7 | 46.7 | 46.7 |
| | أنثى | 16 | 53.3 | 53.3 | 100.0 |
| | Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

العمر

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | أقل من 30 سنة | 6 | 20.0 | 20.0 | 20.0 |
| | من 30 إلى 40 سنة | 18 | 60.0 | 60.0 | 80.0 |
| | من 41 إلى 49 سنة | 5 | 16.7 | 16.7 | 96.7 |
| | سنة فأكثر 50 | 1 | 3.3 | 3.3 | 100.0 |
| | Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

المستوى التعليمي

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | بكالوريا | 4 | 13.3 | 13.3 | 13.3 |
| | ماستر أو ماجستير | 12 | 40.0 | 40.0 | 53.3 |
| | ليسانس | 8 | 26.7 | 26.7 | 80.0 |
| | شهادة أخرى | 6 | 20.0 | 20.0 | 100.0 |
| | Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

عدد سنوات الخدمة

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | أقل من 3 سنوات | 4 | 13.3 | 13.3 | 13.3 |
| | سنوات إلى 9 سنوات 7 | 9 | 30.0 | 30.0 | 43.3 |
| | من 3 سنوات إلى 6 سنوات | 4 | 13.3 | 13.3 | 56.7 |
| | أكثر من 9 سنوات | 13 | 43.3 | 43.3 | 100.0 |
| | Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

المركز الوظيفي

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | رئيس دائرة | 2 | 6.7 | 6.7 | 6.7 |
| | رئيس مصلحة | 6 | 20.0 | 20.0 | 26.7 |
| | إطار مسير | 8 | 26.7 | 26.7 | 53.3 |
| | إطار | 14 | 46.7 | 46.7 | 100.0 |
| | Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

Statistiques

| | | تحرص ادارة الشركة على الاهتمام بالقضايا الخضراء (المحافظة على البيئة) ضمن الوصف الوظيفي لكافة الوظائف ليطلع عليها المرشحون | تهتم الشركة على الاهتمام بقضايا المحافظة على البيئة الداخلية ضمن الوصف الوظيفي | تحرص الشركة على استقطاب المرشحين الذين لديهم وعي بيئي (اخضر) لاشغال الوظائف الشاغرة | معظم خطوات التوظيف تتم عن طريق استخدام شبكة الانترنت |
|------------|----------|---|--|---|--|
| N | Valide | 30 | 30 | 30 | 30 |
| | Manquant | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Moyenne | | 3.47 | 3.30 | 3.13 | 2.73 |
| Ecart type | | .860 | 1.119 | 1.137 | 1.172 |

Statistiques

| | | تهتم الشركة بتوضيح السياسات و الاستراتيجيات و البيئية في سياسة التوظيف | يتم تدريب العاملين عن جوانب الادارة البيئية لزيادة الوعي و المهارات و الخبرات | من أكثر برامج التدريب التي تتبنها الشركة تعتمد على شبكة الانترنت و اجهزة كهربائية بدون استخدام الورق | تتضمن برامج التدريب الاهتمام بتنمية الانماط القيادية الخضراء (المحافظة على البيئة) لدى المديرين |
|------------|----------|--|--|--|--|
| N | Valide | 30 | 30 | 30 | 30 |
| | Manquant | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Moyenne | | 3.17 | 3.10 | 3.13 | 3.23 |
| Ecart type | | 1.147 | 1.155 | 1.252 | 1.135 |

Statistiques

| | | توفر الشركة التدريب الذي يعمل على التوعية البيئية ((الوعي البيئي | توفر الشركة فرص لتدريب الجميع على جوانب الادارة البيئية | تراعي الشركة البعد البيئي في عملية تقييم الموظفين | عملية تقييم الاداء تتضمن حوارات معمقة عن المشكلات البيئية التي تواجه الشركة |
|------------|----------|--|---|--|--|
| N | Valide | 30 | 30 | 30 | 30 |
| | Manquant | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Moyenne | | 3.10 | 3.00 | 3.10 | 3.13 |
| Ecart type | | 1.213 | 1.339 | 1.029 | .973 |

Statistiques

| | | يحدد المدراء بمختلف مستوياتهم في الشركة الاهداف الخضراء المدرجة ضمن التقييمات السنوية | يتم تعيين اهداف و غايات و مسؤوليات خضراء لكل مدير او موظف في الشركة و تدخل ضمن تقييمه السنوي | تم مكافأة الاقتراحات المقدمة من العاملين التي تعزز الجهود الخضراء و تحسن الاداء البيئي في الشركة |
|---------|----------|--|---|--|
| N | Valide | 30 | 30 | 30 |
| | Manquant | 0 | 0 | 0 |
| Moyenne | | 3.20 | 3.17 | 3.17 |
| | | | | 2.87 |

الملاحق

| | | | | |
|------------|-------|-------|-------|-------|
| Ecart type | 1.095 | 1.117 | 1.085 | 1.106 |
|------------|-------|-------|-------|-------|

Statistiques

| | | تقدم ادارة الشركة حوافز لتشجيع الاتجاهات الحضرار في الشركة (كالنقل الجماعي و التنقل بالدراجات الهوائية .(او السير على الاقدام | تقدم ادارة الشركة علاوات او مكافآت شهرية لافضل ادارة ببنية في اقسام و وحدات الشركة | المكافآت المستندة الى الاعتراف بجهود الاخرين تعتمد على مدى مايقومون به من جهود ببنية | تحفز الشركة موظفيها على القيام بالانشطة الداعمة للبيئة |
|---|------------|---|--|--|--|
| N | Valide | 30 | 30 | 30 | 30 |
| | Manquant | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Moyenne | 3.00 | 2.87 | 2.80 | 2.80 |
| | Ecart type | 1.174 | 1.196 | 1.297 | 1.270 |

Statistiques

| | | تطلب الشركة من الموظفين ايقاف اجهزة الكهربية عند الخروج | تعمل الشركة على تشجيع الموظفين على استخدام سيارات النقل الجماعي | تعمل الشركة استخدام الوسائل الالكترونية لتقليل من استهلاك الورق | تعمل الشركة على استخدام اجهزة تساعد على تقليل استهلاك الطاقة |
|---|------------|---|---|---|--|
| N | Valide | 30 | 30 | 30 | 30 |
| | Manquant | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Moyenne | 4.23 | 3.03 | 3.80 | 3.40 |
| | Ecart type | .898 | 1.245 | 1.064 | 1.133 |

Statistiques

| | | تعمل الشركة على زيادة وعي الموظفين باهمية الحفاظ على الطاقة | نعمتد اجراءات تصحيحية على الفور عند اكتشاف ان المجتمع غير راضي عن جودة خدماتها | نعمل في شركتنا على تقديم خدمات جديدة لمقابلة في تفضيلات و تميز تقديم الخدمة | هناك استعداد لدى شركتنا للتاقلم و الاستجابة للتغييرات التكنولوجية بهدف زيادة فعالية الاداء |
|---|------------|---|--|---|--|
| N | Valide | 30 | 30 | 30 | 30 |
| | Manquant | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Moyenne | 3.53 | 3.83 | 3.93 | 4.20 |
| | Ecart type | 1.279 | .950 | .907 | .551 |

Statistiques

| | | نعمل باستمرار اجراء مقابلات استكشافية لاستنباط رغبات الزبائن نحو تحسين الخدمات لشركتنا | تركز شركتنا بشكل كبير على استمرار التحسين المستمر لخدماتها | تتميز المعلومات و البيانات بوفرتها و سهولة تناولها مما يزيد من كفاءة العمل في شركتنا | تتبنى شركتنا سياسات تطويرية مستمرة نحو العمليات التشغيلية و الادارية الخاصة بها |
|---|------------|--|--|--|---|
| N | Valide | 30 | 30 | 30 | 30 |
| | Manquant | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Moyenne | 3.83 | 4.07 | 4.00 | 3.80 |
| | Ecart type | .950 | .785 | .643 | .847 |

Statistiques

الملاحق

| | | تقوم ادارة شركتنا بابلاغ الزبائن بموعد تقديم الخدمة بدقة | تستطيع الشركة تعديل و اعادة هيكله العمليات في الوقت المناسب | لدى شركتنا التميز في ابتكار و تطبيق التقنيات التكنولوجية الحديثة و تطويعها في الاتصال | تعتمد شركتنا هيكلنا تنظيميا قادرا على تعزيز ادائها بشكل متميز |
|------------|----------|--|---|---|---|
| N | Valide | 30 | 30 | 30 | 30 |
| | Manquant | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Moyenne | | 3.80 | 3.83 | 4.03 | 3.90 |
| Ecart type | | .997 | .791 | .669 | .885 |

Statistiques

| | | تعمل ادارة شركتنا باستمرار على تطوير اجراءات تقييم اداء العاملين | الانظمة الادارية المطبقة في شركتنا تساعد على الاحتفاظ بالخبرات و المعارف و استقطابها | تتمتع شركتنا بنمط قيادي و ادارة تنفيذية تشجع العمل الجماعي | تجري شركتنا حوارات داخلية عالية الجودة لتحويل النظرة الفردية نحو الاستراتيجية الى اتجاه جماعي مشترك |
|------------|----------|--|--|--|---|
| N | Valide | 30 | 30 | 30 | 30 |
| | Manquant | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Moyenne | | 3.87 | 3.80 | 3.97 | 3.87 |
| Ecart type | | .730 | .805 | .718 | .937 |

Statistiques

axe1

| | | |
|------------|----------|--------|
| N | Valide | 30 |
| | Manquant | 0 |
| Moyenne | | 3.1787 |
| Ecart type | | .83481 |

Statistiques

| | | التدريب و التطوير | تقييم الأداء الأخضر | التعويضات و المكافآت | حفظ الطاقة |
|------------|----------|-------------------|---------------------|----------------------|------------|
| | | التوظيف الأخضر | الأخضر | الخضراء | |
| N | Valide | 30 | 30 | 30 | 30 |
| | Manquant | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Moyenne | | 2.6000 | 2.8333 | 2.8333 | 2.9333 |
| Ecart type | | 1.19193 | 1.26173 | 1.08543 | 1.28475 |

Corrélations

| | | axe1 | axe2 |
|------------------------|------|-------|-------|
| Corrélation de Pearson | axe1 | 1.000 | .447 |
| | axe2 | .447 | 1.000 |

الملاحق

| | | | |
|-------------------|------|------|------|
| Sig. (unilatéral) | axe1 | . | .007 |
| | axe2 | .007 | . |
| N | axe1 | 30 | 30 |
| | axe2 | 30 | 30 |

Variables introduites/éliminées^a

| Modèle | Variables introduites | Variables éliminées | Méthode |
|--------|-----------------------|---------------------|------------|
| 1 | axe2 ^b | . | Introduire |

a. Variable dépendante : axe1

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Modifier les statistiques | |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------------------|----------------|
| | | | | | Variation de R-deux | Variation de F |
| 1 | .447 ^a | .199 | .171 | .76015 | .199 | 6.977 |

Récapitulatif des modèles

| Modèle | Modifier les statistiques | | |
|--------|---------------------------|------|---------------------|
| | ddl1 | ddl2 | Sig. Variation de F |
| 1 | 1 | 28 | .013 |

a. Prédicteurs : (Constante), axe2

ANOVA^a

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| 1 | Régression | 4.031 | 1 | 4.031 | 6.977 | .013 ^b |
| | Résidus | 16.179 | 28 | .578 | | |
| | Total | 20.210 | 29 | | | |

a. Variable dépendante : axe1

b. Prédicteurs : (Constante), axe2

Coefficients^a

الملاحق

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|--------|-------------|-------------------------------|----------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Ecart standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | .426 | 1.051 | | .406 | .688 |
| | axe2 | .703 | .266 | .447 | 2.641 | .013 |

Coefficients^a

| Modèle | | Intervalle de confiance à 95.0% pour B | |
|--------|-------------|--|------------------|
| | | Borne inférieure | Borne supérieure |
| 1 | (Constante) | | |
| | | -1.727- | 2.580 |

Corrélations

| | | التدريب و التطوير الاخضر | axe2 |
|------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-------|
| Corrélation de Pearson | التدريب و التطوير الاخضر | 1.000 | .177 |
| | axe2 | .177 | 1.000 |
| Sig. (unilatéral) | التدريب و التطوير الاخضر | . | .174 |
| | axe2 | .174 | . |
| N | التدريب و التطوير الاخضر | 30 | 30 |
| | axe2 | 30 | 30 |

Variables introduites/éliminées^a

| Modèle | Variables introduites | Variables éliminées | Méthode |
|--------|-----------------------|---------------------|------------|
| 1 | axe2 ^b | . | Introduire |

a. Variable dépendante : التدريب و التطوير الاخضر :

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Modifier les statistiques | |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------------------|----------------|
| | | | | | Variation de R-deux | Variation de F |
| 1 | .177 ^a | .031 | -.003- | 1.264 | .031 | .911 |

Récapitulatif des modèles

| Modèle | Modifier les statistiques | | |
|--------|---------------------------|------|---------------------|
| | ddl1 | ddl2 | Sig. Variation de F |
| 1 | 1 | 28 | .348 |

a. Prédicteurs : (Constante), axe2

ANOVA^a

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|------|-------------------|
| 1 | Régression | 1.454 | 1 | 1.454 | .911 | .348 ^b |
| | Résidus | 44.713 | 28 | 1.597 | | |
| | Total | 46.167 | 29 | | | |

a. Variable dépendante : التدريب و التطوير الأخضر

b. Prédicteurs : (Constante), axe2

Coefficients^a

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|--------|-------------|-------------------------------|----------------|---------------------------|------|------|
| | | B | Ecart standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 1.180 | 1.748 | | .675 | .505 |
| | axe2 | .422 | .442 | .177 | .954 | .348 |

Statistiques descriptives

| | Moyenne | Ecart type | N |
|---------------------|---------|------------|----|
| تقييم الاداء الأخضر | 2.83 | 1.085 | 30 |
| axe2 | 3.9156 | .53043 | 30 |

Corrélations

| | | تقييم الاداء الأخضر | axe2 |
|------------------------|---------------------|---------------------|-------|
| Corrélacion de Pearson | تقييم الاداء الأخضر | 1.000 | .266 |
| | axe2 | .266 | 1.000 |
| Sig. (unilatéral) | تقييم الاداء الأخضر | . | .078 |
| | axe2 | .078 | . |
| N | تقييم الاداء الأخضر | 30 | 30 |
| | axe2 | 30 | 30 |

Variables introduites/éliminées^a

الملاحق

| Modèle | Variables introduites | Variables éliminées | Méthode |
|--------|-----------------------|---------------------|------------|
| 1 | axe2 ^b | . | Introduire |

a. Variable dépendante : تقييم الاداء الاخضر

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Modifier les statistiques | |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------------------|----------------|
| | | | | | Variation de R-deux | Variation de F |
| 1 | .266 ^a | .071 | .038 | 1.065 | .071 | 2.135 |

Récapitulatif des modèles

| Modèle | Modifier les statistiques | | |
|--------|---------------------------|------|---------------------|
| | ddl1 | ddl2 | Sig. Variation de F |
| 1 | 1 | 28 | .155 |

a. Prédicteurs : (Constante), axe2

ANOVA^a

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| 1 | Régression | 2.421 | 1 | 2.421 | 2.135 | .155 ^b |
| | Résidus | 31.746 | 28 | 1.134 | | |
| | Total | 34.167 | 29 | | | |

a. Variable dépendante : تقييم الاداء الاخضر

b. Prédicteurs : (Constante), axe2

Coefficients^a

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|--------|-------------|-------------------------------|----------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Ecart standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | .701 | 1.472 | | .476 | .638 |
| | axe2 | .545 | .373 | .266 | 1.461 | .155 |

Statistiques descriptives

| | Moyenne | Ecart type | N |
|------------------------------|---------|------------|----|
| التعويضات و المكافآت الخضراء | 2.53 | 1.279 | 30 |

| | | | |
|------|--------|--------|----|
| axe2 | 3.9156 | .53043 | 30 |
|------|--------|--------|----|

Corrélations

| | | التعويضات و المكافآت الخضراء | axe2 |
|------------------------|------------------------------|---------------------------------|-------|
| Corrélacion de Pearson | التعويضات و المكافآت الخضراء | 1.000 | .285 |
| | axe2 | .285 | 1.000 |
| Sig. (unilatéral) | التعويضات و المكافآت الخضراء | . | .063 |
| | axe2 | .063 | . |
| N | التعويضات و المكافآت الخضراء | 30 | 30 |
| | axe2 | 30 | 30 |

Variables introduites/éliminées^a

| Modèle | Variables introduites | Variables éliminées | Méthode |
|--------|-----------------------|---------------------|------------|
| 1 | axe2 ^b | . | Introduire |

a. Variable dépendante : التعويضات و المكافآت الخضراء

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Modifier les statistiques | |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------------------|----------------|
| | | | | | Variation de R-deux | Variation de F |
| 1 | .285 ^a | .081 | .049 | 1.248 | .081 | 2.484 |

Récapitulatif des modèles

| Modèle | Modifier les statistiques | | |
|--------|---------------------------|------|---------------------|
| | ddl1 | ddl2 | Sig. Variation de F |
| 1 | 1 | 28 | .126 |

a. Prédicteurs : (Constante), axe2

ANOVA^a

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| 1 | Régression | 3.868 | 1 | 3.868 | 2.484 | .126 ^b |
| | Résidus | 43.599 | 28 | 1.557 | | |
| | Total | 47.467 | 29 | | | |

a. Variable dépendante : التعويضات و المكافآت الخضراء

b. Prédicteurs : (Constante), axe2

Coefficients^a

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|--------|-------------|-------------------------------|----------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Ecart standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | -.163- | 1.726 | | -.094- | .926 |
| | axe2 | .689 | .437 | .285 | 1.576 | .126 |

Coefficients^a

| Modèle | | Intervalle de confiance à 95.0% pour B | |
|--------|-------------|--|------------------|
| | | Borne inférieure | Borne supérieure |
| 1 | (Constante) | -3.697- | 3.372 |
| | axe2 | -.206- | 1.583 |

Statistiques descriptives

| | Moyenne | Ecart type | N |
|------------|---------|------------|----|
| حفظ الطاقة | 2.93 | 1.285 | 30 |
| axe2 | 3.9156 | .53043 | 30 |

Corrélations

| | | حفظ الطاقة | axe2 |
|------------------------|------------|------------|-------|
| Corrélation de Pearson | حفظ الطاقة | 1.000 | .464 |
| | axe2 | .464 | 1.000 |
| Sig. (unilatéral) | حفظ الطاقة | . | .005 |
| | axe2 | .005 | . |
| N | حفظ الطاقة | 30 | 30 |
| | axe2 | 30 | 30 |

Variables introduites/éliminées^a

| Modèle | Variables introduites | Variables éliminées | Méthode |
|--------|-----------------------|---------------------|------------|
| 1 | axe2 ^b | . | Introduire |

a. Variable dépendante : حفظ الطاقة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

الملاحق

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Modifier les statistiques | |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------------------|----------------|
| | | | | | Variation de R-deux | Variation de F |
| 1 | .464 ^a | .215 | .187 | 1.158 | .215 | 7.671 |

Récapitulatif des modèles

| Modèle | Modifier les statistiques | | |
|--------|---------------------------|------|---------------------|
| | ddl1 | ddl2 | Sig. Variation de F |
| 1 | 1 | 28 | .010 |

a. Prédicteurs : (Constante), axe2

ANOVA^a

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| 1 | Régression | 10.293 | 1 | 10.293 | 7.671 | .010 ^b |
| | Résidus | 37.573 | 28 | 1.342 | | |
| | Total | 47.867 | 29 | | | |

a. Variable dépendante : حفظ الطاقة

b. Prédicteurs : (Constante), axe2

Coefficients^a

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|--------|-------------|-------------------------------|----------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Ecart standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | -1.465- | 1.602 | | -.914- | .368 |
| | axe2 | 1.123 | .406 | .464 | 2.770 | .010 |

Coefficients^a

| Modèle | | Intervalle de confiance à 95.0% pour B | |
|--------|-------------|--|------------------|
| | | Borne inférieure | Borne supérieure |
| 1 | (Constante) | -4.746- | 1.817 |
| | axe2 | .292 | 1.954 |

الملخص

خصت الدراسة موضوع دور ادارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الاداء المتميز مع دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بتبسة، وقد تم تقسيمها الى فصلين فصل نظري وفصل تطبيقي، ثم تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج من أهمها انه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين ادارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الاخضر، التدريب والتطوير الاخضر، تقييم الاداء الاخضر، التعويضات والمكافئات الخضراء، تقييم الاداء الاخضر، حفظ الطاقة) والاداء المتميز في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بتبسة، كما قدمت هذه الدراسة جملة من التوصيات والمقترحات المتعلقة بالموضوع.

الكلمات المفتاحية: ادارة الموارد البشرية الخضراء، الأداء المتميز .

Abstract

This study singles out the topic of the role of green human resources management in achieving outstanding performance with the case study of the Algerian Communications Agency in Tebessa, it is divided into two main chapters: a theoretical chapter and a practical one. As to methodology, this study heavily relies on questionnaires as a tool to gather information. The results reached are several, the most important of which is that, based on statistics, there is a significant effect between green human resources management (green employment, green training and employment, green performance evaluation, green compensation and rewards, energy conservation), and outstanding performance in the Algerian Communications Agency in Tebessa. In addition, this study provides recommendations and suggestions related to the topic.

key words: Green HR Department, Outstanding performance.