

أثر تبني الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة
الإسمنت ومشتقاته بالشلف

The impact of adopting green practices for human resources management on improving job performance: A case study of the Cements and Derivatives Company Ech-Chlef

شاغي أحمد¹، بومرحب لخضر²

CHAGHI Ahmed¹, BOUMARHAB Lakhdar²

¹ جامعة تيسمسيلت، chaghi.a45@gmail.com

² جامعة تيسمسيلت، lakhdar1806@gmail.com

تاريخ النشر: 2024/12/31

تاريخ القبول: 2024/12/18

تاريخ الاستلام: 2024/10/19

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تبني الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية (التوظيف والانتقاء الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، الرواتب والمكافآت الخضراء) على تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة الإسمنت ومشتقاته شلف ECDE، ولتحقيق الهدف تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية حيث تم تحليل 112 استمارة عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS v24.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء الوظيفي، وجود أثر لأبعاد الممارسات الخضراء (التوظيف والانتقاء الأخضر، التدريب الأخضر، الرواتب والمكافآت الخضراء) على تحسين الأداء الوظيفي، وفي ظل هذه النتائج تم تقديم جملة من المقترحات تفيد في تعزيز الممارسات الخضراء في المؤسسة محل الدراسة.

كلمات مفتاحية: إدارة الموارد البشرية الخضراء، التوظيف والانتقاء الأخضر، التدريب الأخضر، التقييم الأخضر، الأداء الوظيفي.

تصنيفات JEL: M12, M5, J24.

Abstract:

This study aimed to identify the impact of adopting green human resource management practices (green recruitment and selection, green training, green performance appraisal, and green compensation and rewards) on improving job performance at the ECDE cement and its derivatives company in Chlef. To achieve this objective, the questionnaire was used as the main tool, where 112 forms were analyzed using the SPSS v24.

The study reached a set of results, the most important of which were: the existence of a statistically significant impact of green human resource management practices on improving job performance, the existence of an impact of the dimensions of green practices (green recruitment and selection, green training, green compensation and rewards) on improving job performance, and in light of these results, a set of proposals were presented to enhance green practices in the studied institution.

Keywords: Green human resources management, green recruitment and selection, green training, green appraisal, job performance

JEL Classification Codes: M12, M5, J24.

المؤلف المرسل: شاغي أحمد، الإيميل: chaghi.a45@gmail.com

1. مقدمة:

تواجه المؤسسات على اختلافها تحديات اقتصادية واجتماعية وسياسية كبيرة نتيجة عملها في بيئة غير مستقرة، تتميز بعدم الانتظام والتقلب والتغير السريعين، مما يحتم عليها الاهتمام بأدائها والاستثمار في امكاناتها وقدراتها وقيمتها التنافسية وتعزيز موقعها في السوق من أجل ضمان بقاء استمراريته ونموها؛ ويعد تحقيق أمثل أداء وتحسينه أسى هدف تصبو إليه المؤسسات، ويعتمد نجاحها في ذلك على مدى قدرتها في إيجاد التوليفة الملائمة بين مختلف أصولها المادية، المالية و البشرية من جهة، وحسن تسييرها من جهة أخرى. إذ أضى نجاحها مرهونا بطبيعة وكفاءة موردها البشري الذي تبرز أهميته من خلال دوره الأساسي في تطور ونماء المؤسسات نظرا لما يمتلكه من قدرات فكرية وإبداعية.

تمثل الموارد البشرية للمؤسسة إحدى مفاتيح نجاح هذه الأخيرة في تحقيق أهدافها على مختلف المستويات لذا يستوجب عليها العمل على تبني أساليب حديثة لإدارة مواردها البشرية وتطبيق الاستقطاب الأمثل للموارد البشرية واختيارها وتدريبها وتنميتها والمحافظة عليها وتحفيزها وما إلى ذلك من تخطيط وتحليل للوظائف، كل ذلك يؤدي إلى إبراز الدور الأساسي لها وأثره على تحسين أداء الموظفين وبالتالي الوصول بالمؤسسة إلى أعلى أداء ممكن.

وفي ظل ظهور المشاكل البيئية الناجمة عن الممارسات الانتاجية وانخفاض الموارد الطبيعية دفعت الحكومات والجمعيات الحكومية إلى تطبيق الثقافة والقيم الخضراء، بما في ذلك تطوير تصميم المنتجات الخضراء، والاستخدام المستدام للموارد، والاستخدام الفعال للطاقة والمياه، تقليل انبعاثات الملوثة والنفايات، وإعادة تدوير النفايات مما حتم على المؤسسات المعاصرة تعديل سلوكها المؤسسي من أجل تبني الممارسات الصديقة للبيئة وخلق ثقافة الإدارة الخضراء، واتجهت هذه المؤسسات إلى دمج الإدارة البيئية مع العديد من الإدارات، ومن أهمها إدارة الموارد البشرية، والتي أصبحت تعرف بإدارة الموارد البشرية الخضراء.

1.1 إشكالية الدراسة:

وفي ظل هذا التوجه الحديث للمؤسسات المعاصرة جاءت هذه الدراسة من أجل دراسة تأثير الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء الوظيفي، حيث يعتبر العنصر البشري العنصر المحوري الأكثر أهمية في مؤسسة العمل والذي يلعب دورا كبيرا في تحقيق أهدافها، وقد تم اجراء الدراسة بمؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف ECDE من أجل معالجة إشكالية الدراسة التي تمحورت في السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى أثر تبني الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف؟

وتفرعت منه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى تطبيق الممارسات الخضراء في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة؟
- ما مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة؟
- ما مدى تأثير أبعاد الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المجال الوظيفي، الخبرة) عند مستوى دلالة 0.05؟

2.1 فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة إلى اختبار الفرضية الرئيسية التالية:

لا يوجد أثر لتبني الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة الإسمنت

ومشتقاته بالشلف عند مستوى دلالة 0.05

ويندرج تحت هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر لأبعاد الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية (التوظيف والانتقاء الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، الرواتب والمكافآت الخضراء) على تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المجال الوظيفي، الخبرة) عند مستوى دلالة 0.05.

3.1 أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من كونها تتناول موضوع حديث نسبياً ألا وهو الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية إحدى والتي تعتبر من التوجهات الإدارية المعاصرة، بالإضافة إلى اعتبار أن الموارد البشرية تمثل أهم الموارد الأساسية في المؤسسات المعاصرة التي يجدر بها تعزيز تطبيق السلوك الأخضر بغية تحسين الأداء البيئي. لفت أنظار إدارة المؤسسات الانتاجية وخاصة المؤسسة محل الدراسة كونها تنشط في قطاع يعد مسؤول عن التلوث البيئي بدرجة كبيرة في منطقتة إلى أهمية التطورات الحاصلة في إدارة الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية.

3.1 أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- الكشف عن مدى تطبيق الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؛
- تحديد مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؛
- إبراز أثر تبني الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة؛
- تبين تأثير أبعاد الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية مجتمعة على تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة؛
- تقديم مقترحات وتوصيات من شأنها مساعدة المؤسسة تحسين أداء موظفيها.

4.1 منهج الدراسة:

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها اعتمدنا المنهج الوصفي في وصف ورصد متغيرات الدراسة في الجانب النظري مبرزين المفاهيم المتعلقة بالممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية وكذا الأداء الوظيفي وتحديد أبعاد كل منهما، أما في الجانب التطبيقي فتم اعتماد الاستبانة كأداة للحصول على البيانات والحقائق المتعلقة بالدراسة على مستوى مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بشلف.

2. ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء

تعد إدارة الموارد البشرية الخضراء من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري التي تربط بين نشاطات إدارة الموارد البشرية وإدارة البيئة، وعليه سوف نتعرف على المفاهيم المختلفة التي تحيط بإدارة الموارد البشرية الخضراء وأهميتها وأهداف هذه الأخيرة.

1.2 تعريف ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء

أصبحت الموارد البشرية الخضراء هي المسار الاستراتيجي الذي يتوجب على المؤسسات أن تمارسه من أجل أن تصبح متميزة وذات ثقة عالية بنفسها، مما يجعلها قادرة على المنافسة على مستوى الاقتصاد الوطني والعالمي، وعليه سوف نستعرض أهم مفاهيم ادارة الموارد البشرية الخضراء لمجموعة من الكتاب والباحثين كما يلي:

يعد مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء من بين المفاهيم الحديثة في الوقت المعاصر والتي تجمع بين نشاطات الإدارة البيئية وإدارة الموارد البشرية، إذ أنّ هذا المصطلح (إدارة الموارد البشرية الخضراء) يشير إلى الممارسات التي يمكن أن تلعبها إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات من أجل حماية والمحافظة على الموارد الطبيعية فيها. (أحلام ودهام، 2021، صفحة 342)؛ كما تعرف إدارة الموارد البشرية الخضراء على أنها تلك العمليات والإجراءات الفعلية التي تلتزم المؤسسات بتطبيقها من أجل تقليل الآثار السلبية للبيئة والمجتمع، ودعم الجوانب الإيجابية، إذ يعد تحسين الإداء البيئي والاجتماعي للمؤسسات هو الهدف والغاية المثلى لإدارة الموارد البشرية (حامد، 2021، صفحة 596)،

وقد عرفها الباحث peerzadah على أنها توظيف سياسات إدارة الموارد البشرية من أجل تشجيع الاستخدام الأمثل والمستدام لموارد المؤسسات لتوفير مناخ صحي، وتعزيز حماية البيئة بما يساهم في ارتفاع الرضا الوظيفي وكذا معنويات العاملين (Peerzadah, Mufti, & Nazir, 2018, p. 792)؛

وعليه يرى الباحثان أنّ إدارة الموارد البشرية الخضراء مصطلح يعبر تبني إدارة الموارد البشرية لسياسات يمكنها أن تساهم في تعزيز استخدام الموارد في المؤسسات بشكل مستدام يجعلها صديقة للبيئة، وتعزيز ممارسات اقتصادية وبيئية مستدامة حفاظا على بيئة أكثر صحة من خلال رفع مستوى الوعي البيئي لدى العاملين وتعزيز التزامهم اتجاه قضايا الاستدامة.

2.2 أهداف إدارة الموارد البشرية الخضراء:

تعد إدارة الموارد البشرية الخضراء محاولة للحد من تأثير أنشطة الانسان على البيئة حفاظا على الموارد الطبيعية. كما تركز على تحسين الرفاهية للأجيال الحالية والمستقبلية، ونذكر أنّ إدارة الموارد البشرية الخضراء تهدف إلى تحقيق عدة أهداف نعددها فيما يلي (زكية ، 2022 ، صفحة 276):

- اتخاذ القرارات الصديقة للبيئة: وجود موظفين بالمؤسسة واعون بأهمية الاستدامة يسمح باتخاذ قرارات تساهم في تحقيق الابتكار وإيجاد حلول لمشاكل البيئة؛

- تحسين المبيعات: تساهم إدارة الموارد البشرية الخضراء في إنتاج منتجات خضراء (صديقة للبيئة)، وهذا ما يؤدي إلى الزيادة في المبيعات والخفض في تكاليف الانتاج؛ وهذا تؤكد مؤسسة Nielsen لأبحاث السوق في بحث أجرته على أنّ ما نسبته 68% من المستهلكين في دولة أستراليا مستعدين لدفع مبالغ أكبر مقابل منتجات المؤسسات ذات الاهتمام البيئي؛

- زيادة الرغبة في العمل بالوظائف الخضراء: تكون المؤسسات ذات التوجه البيئي أكثر تفضيلا في استقطاب المواهب الخضراء وهذا يعطها ميزة تنافسية، أي أنّ المرشّحون يكونون أكثر انجذاب نحو المؤسسات الصديقة للبيئة والتي تحمل علامة تجارية "خضراء"؛ وتعد هذه إحدى الطرق الأكثر فعالية في جذب المواهب الجديدة؛

- الحفاظ على صحة العاملين ورفع روحهم المعنوية: وهذا يجعل التدخين فعل ممنوع داخل المكاتب والأماكن المغلقة، واستخدام مواد صديقة للبيئة في العمل، وتوفير المأكولات الطبيعية في اجتماعات الموارد البشرية وغيرها؛

- انخفاض تكاليف المؤسسة: وهذا بتطبيق الاستقطاب الإلكتروني، وتوفير المعلومات الضرورية عن المؤسسة والوصف الوظيفي للمناصب المعلن عنها عبر موقعها الإلكتروني، وعقد المؤتمرات عن بعد، والتقليل من استعمال الورق وغيرها؛

- المساهمة في تحسين صورة المؤسسة في المجال البيئي، وكذا الاحتفاظ بأفضل الموارد البشرية، والالتزام بتطبيق القوانين والقواعد الأخلاقية الخاصة بالمجتمع؛

- تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة مما يكسبها ميزة تنافسية.

3.2 أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء

يؤكد جُلّ الباحثين ممن لهم نظرة ثاقبة حول إدارة الموارد البشرية الخضراء مساهمة الموارد البشرية بشكل لافت في انشاء مؤسسات بيئية، وزيادة مساهمة الموظفين في العمليات الابتكارية البيئية، والتقليل من النفايات البيئية والرفع من كفاءة العمليات الانتاجية، والتقليل من التكاليف، بالإضافة الى ترسيخ ثقافة المنظمة المستدامة من خلال اتباع القواعد والمبادئ تشجع العاملين على تطبيق متطلبات حماية البيئة. كما تستطيع إدارة الموارد البشرية الخضراء جعل العاملين أكثر وعي واهتمام بالموارد الطبيعية من خلال ممارستها.

كما لا تقتصر إدارة الموارد البشرية الخضراء على المستوى التنظيمي فقط بل تتعداه أيضا إلى مستوى الفرد الذي يتمتع بحياة خاصة بالإضافة الى الحياة العملية، لذا يستوجب تسهيل سلوك صديق للبيئة في كل نواحي الحياة، مما يجعل

التحضير مفيدا جدا بالنسبة للعاملين في تقديم مساهمة كبيرة لإدارة مؤسساتهم في المجال البيئي بنجاح، ويصبح مواطن صالح يسهم بشكل كبير في الاستدامة البيئية، وتكمن أهمية الموارد البشرية الخضراء في (Opatha, 2013, p. 5):

- المساهمة في الحد أو التقليل من الاحتباس الحراري؛
- الاستخدام العقلاني والرشيد للموارد الطبيعية في الإنتاج والاستهلاك يمكن من تفادي أو التقليل من الكوارث الطبيعية مثل أمطار الحمض والأمطار الحمراء وأمواج تسونامي، الفيضانات والأعاصير والجفاف وغيرها؛
- الحد من مسببات التلوث مما يقلل من تفشي الأمراض الصحية؛
- المحافظة على التنوع الطبيعي للنباتات والحيوانات؛
- ضمان بقاء استمرارية حياة البشر ومنظمات الأعمال لفترة طويلة من زمن.

4.2 ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

تنحصر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الغالب في الأساليب والعمليات والبرامج التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة من أجل الحد من الآثار السلبية على البيئة وتعزيز الآثار الإيجابية للمؤسسات على البيئة، كما يمكن اعتبار الهدف الرئيسي للممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية هو تحسين الأداء البيئي المستدام، ومن هنا سوف نستعرض أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

- **التوظيف والانتقاء الأخضر:** يستوجب على المؤسسة التركيز على جذب العمال اصحاب المواهب من خلال تطبيق أفكار جديدة واستباقية، وذلك باعتماد آليات جذب وتوظيف الأفراد ذوي المهارات الابتكارية والخلاقة إذ تشمل عملية توظيف المواهب الجديدة أولئك الذين على دراية بالاستدامة البيئية، ويتوافر لديهم الخبرة والدراسة بالممارسات الخضراء ويتمتعون بالقدرة على توليد أفكار مبتكرة لتطبيقها بالمؤسسة، وكتجسيد للتوظيف الأخضر اعتمد العديد من المؤسسات المهتمة بالبيئة إلى تطبيق التوظيف الإلكتروني من أجل خفض معدلات انبعاث الكربون والاقتصاد في استعمال الورق مقارنة بعمليات التوظيف التقليدية؛

- **التدريب الأخضر:** يهدف التدريب وتطوير الموارد البشرية الخضراء بشكل أساسي إلى توفير دورات تدريبية في البيئة وتنمية الحس البيئي بين موظفي مختلف المؤسسات، إذ يتم تصميم برامج التدريب البيئي على تحديد أهم معايير تحليل احتياجات التدريب البيئي من أجل تنمية المعارف، وزيادة المهارات والمواقف البيئية التي يمكن أن تواجه الموظفين خلال مسارهم. ومن بين الممارسات الخضراء التي تم اقتراحها من أجل التدريب والتطوير: -تدريب العاملين على إجراء التحليل الأخضر لمكان العمل، -توفير التدريب عن جوانب الإدارة البيئية للسلام، -إدارة النفايات وإعادة تدويرها، -كفاءة الطاقة، -وتدريب مديري المستقبل بتطبيق التناوب الوظيفي (زينب ، علي احمد ، وبرهان، 2021، صفحة 322)؛

- **تقييم الأداء الأخضر:** على إدارة الموارد البشرية الاهتمام بإدراج معايير الأداء البيئي للموظفين في مختلف الإدارات والوحدات التنظيمية، ووضع مؤشرات تقييم أداء خاصة بكل مجال مرتبط بالمخاطر البيئية؛ ويعتبر تقييم الأداء الأخضر من بين أهم مؤشرات جودة إدارة الموارد البشرية الخضراء، ومنه يعد تقييم الأداء الأخضر العملية التي تقوم المؤسسة من خلالها بتقييم العمل الأخضر خلال فترة زمنية محددة، وتقدم التغذية العكسية الخضراء، ومن أجل تقييم أداء أخضر فعال للموظفين يتوجب وضع أهداف خضراء خاصة بكل موظف؛

- **الرواتب والمكافآت الخضراء:** يعتبر نظام الرواتب والمكافآت (الحوافز) من المحركات الأساسية في تعزيز التغيير نحو الأداء البيئي والثقافة البيئية داخل المؤسسة، ويرتكز نظام التعويضات الخضراء على مكافأة مساهمات الموظفين في النشاط الأخضر، فيما يرتكز نظام المكافآت على مختلف الحوافز التي توفرها المؤسسة من أجل جذب العاملين والمحافظة عليهم وتحفيزهم، وذلك من أجل تشجيع المعرفة والسلوكيات الإيجابية لدى العاملين لتحقيق الأهداف؛

- المشاركة الخضراء: يشير الاندماج إلى مشاركة الموظفين في مختلف العمليات التشغيلية ومدى التزامهم بتحقيق وضمان نجاح المؤسسة، فضلاً عن مساهمة مهاراتهم وكفاءاتهم في تحقيق التحسين التنظيمي، كما يقصد به أيضاً أن يكون أحد التطبيقات والممارسات البيئية لإدارة الموارد البشرية الخضراء التي تتيح للموظفين فرصة الانخراط في الإدارة البيئية، والتي تشمل أشكالاً مختلفة بما في ذلك المشاركة، والثقافة الداعمة، والمعرفة الضمنية بهدف تحفيز الموظفين حتى يلتزموا بالمشاركة في الإدارة البيئية للمؤسسة (محمود و تمضار، 2021، صفحة 76).

3. الأداء الوظيفي:

يعتبر موضوع الاداء الوظيفي من بين المواضيع المهمة التي تشكل التراث الفكري لعلم الإدارة والسلوك التنظيمي لأهميته في العمليات الإدارية للمؤسسة، ومن هنا سوف نتطرق الى أهم المفاهيم المختلفة التي تحيط بالأداء الوظيفي وأهميته بالإضافة الى أهدافه.

1.3 تعريف الأداء الوظيفي:

يشير الأداء الوظيفي إلى درجة إنجاز الفرد (الموظف) للمهام الموكلة إليه من قبل المؤسسة والتي تعكس نتيجة

مجهوداته بناء على القدرات والمهارات التي يمتلكها ووعيه بالمهام التي يؤديها.

يعبر الأداء الوظيفي عن "مدى مساهمة الموظف في تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال أداء مهمة محددة وتنفيذ واجبات ومسؤوليات معينة، كما يعد الأداء الوظيفي أحد المؤشرات الرئيسية في دراسة الأداء التنظيمي، حيث يعبر عن السلوكيات والنتائج التي يشارك فيها الموظفون مع الالتزام بتحقيقها" (مليكة، خضرة، و عامر، 2020، صفحة 49)؛ ويعرف الأداء الوظيفي أيضاً على أنه إنجاز الفرد للأنشطة ومختلف المهام التي تكوّن عمله، ويمكننا التمييز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن استخدامها لقياس الأداء الفردي، وتتمثل هذه الأبعاد في كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء، حيث تعبر كمية الجهد عن الطاقة التي يبذلها الفرد في عمله خلال فترة زمنية معينة، أما نوعية الجهد فهي تعبر عن درجة استيفاء الجهد لمواصفات الدقة والجودة، وبالنسبة لنمط الأداء فهو طريقة أو كيفية أداء الفرد لعمله". (صقر أحمد، 2005، صفحة 15)، ويمكن عرض الفكرة في المعادلة الآتية:

الأداء = كمية الجهد (الطاقة المبذولة) * نوعية الجهد (الدقة والجودة) * نمط الأداء (الطريقة)

كما عُرّف بأنه عبارة عن الأنشطة والمهام التي يزاولها الموظف في المؤسسة والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية الموارد المتاحة والأنظمة الإدارية والقواعد بالطرق المحددة للعمل. (محمد أنور، 2004، صفحة 265).

وبناء عليه يرى الباحثان أنّ الأداء الوظيفي هو قدرة الموظف على اتمام المهام الموكلة اليه، من خلال ما يمتلكه من معارف ومهارات وقيم ودوافع واتجاهات، وما تتطلبه الوظيفة من صفات وتحديات، وكذلك مناخ العمل أو النظام الإداري السائد بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي.

2.3 محددات الأداء الوظيفي :

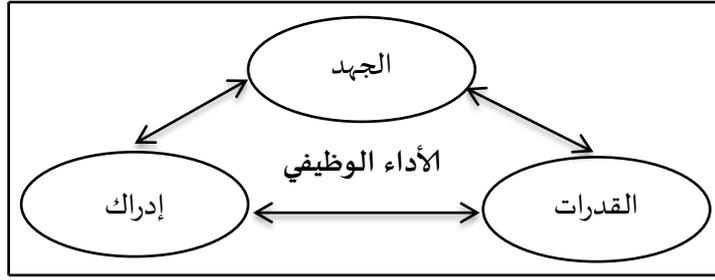
بما أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، القدرات وإدراك الدور والتي تفصل فيها كالاتي (عبد العالي و عزيز قودة، 2022، صفحة 46):

- الجهد: ويشير إلى النتيجة التي يحصل بها الفرد على الدعم (الحوافز) من طاقة جسدية وعقلية والتي يبذلها الفرد في أداء مهمته، ويعبر عنه البعض بالدافعية البارزة لدى رغبة الفرد في العمل، والتي يمكن ملاحظتها من خلال حماسه وإقباله على العمل الذي يتوافق مع ميوله واتجاهاته؛

- القدرات: فهي الصفات الشخصية التي تستخدم في إنجاز الوظيفة، وهي ثابتة لا تتغير خلال فترة زمنية قصيرة؛

- إدراك الدور: أي وعي الفرد بدوره في العمل، أي توجيه جهوده في العمل في الاتجاه الضروري الذي يعتقده، ويلتزم الفرد بالأنشطة والسلوكيات التي يعتقد بأهميتها في أداء مهامه.

الشكل 01: يوضح محددات الأداء الوظيفي



المصدر: عبد العالي خبار، قودة عزيز، دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك - المديرية الجهوية بغرد النص، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، 2022، ص: 48.

3.3 عناصر الأداء الوظيفي:

- يتكون الاداء الوظيفي من النقاط عديدة سوف نذكر اهمها فيما يلي: (يعي و عيسى، 2023، صفحة 1159)
- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلقية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها؛
- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء؛
- كمية العمل المنجز: اي مقدار الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز؛
- المثابرة والثوق: وتشمل الجاذبية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل الرؤساء.

4.3 أهمية الأداء الوظيفي:

تنبع أهمية الأداء الوظيفي في ارتباط مفهوم الأداء بالعنصر البشري على حساب الموارد الأخرى، بل الأكثر من ذلك مصير المؤسسة واستدامتها يعتمد أداء أفرادها، لأنه كلما ارتفع الأداء كلما كان هذا المؤشر أكثر وضوح على نجاح المؤسسة واستقرارها وفعاليتها، فتكون المؤسسة أكثر استقرارا واستدامة عندما يكون أداء موظفيها عند المستوى المطلوب، ويمكن القول بأن الأداء الوظيفي للعاملين في أي مؤسسة لا يعد إلا انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين والقادة أيضا.

وبما أن أداء الافراد هو أساس الأداء الفعال للمؤسسة ككل، فإنّ هذا الأداء يعتمد على دافعية الفرد ومدى تحفيزه، وقدرته على العمل، إلى جانب توافر المعرفة المكتسبة من التدريب من خلال التدريب، لذا تهدف المؤسسات للحصول على أعلى أداء وظيفي لأنه جزء من أداء المؤسسة. (عباس أنس، 2011، صفحة 262).

5.3 العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

- هناك عدة عوامل مسببة ومكونة للأداء الوظيفي وتحديد مدى تأثيرها على مستوى الأداء للعمال في وظائفهم التي يشغلونها في المؤسسة، ويمكن تلخيص هذه العوامل المؤثرة في أربعة نقاط (فتيحة ونصر الدين، 2021، صفحة 48):
- العوامل المتعلقة بالعامل: هذه العوامل تتعلق بقدرات العمال ومهاراتهم، والتي يمكن قياسها وتحديدتها عن طريق تحليل الخصائص والسمات التي يتصف بها كل عامل وتميزه عن غيره؛
- العوامل المتعلقة بالوظيفة: يمكن تقسيمها الى قسمين هوما:
- أ. عوامل مرتبطة بطبيعة تصميم الوظيفة: كطبيعة الوظيفة، المشاركة في اتخاذ القرار، المستوى التنظيمي للوظيفة؛
- ب. عوامل مرتبطة بإنجاز العامل للوظيفة: الاجر، الحوافز المادية والمعنوية، الشعور بالسلامة المهنية، فرص الترقى والعلاقات مع الآخرين، الشعور بإنجاز واستغلال قدراته ومهاراته في العمل.

- العوامل المرتبطة بالمؤسسة: ترتبط هذه العوامل بسياسات واستراتيجيات المؤسسة ولها تأثيرها على أداء العمال، ومن بين هذه العوامل نجد: مدة وتوقيت العمل الرسمي، ظروف العمل ونظم الاتصال، التكنولوجيا المستخدمة ونمط الاشراف والقيادة، الاجراءات والقواعد القانونية والتنظيمية للعمل؛
- العوامل المتعلقة ببيئة العمل: لا يمكن لأي مؤسسة أن تعيش في معزل عن البيئة المحيطة، فهي تعيش ضمن بيئة تؤثر فيها وتتأثر بها، كما يمكن القول أن البيئة الراحية والحاضنة للمؤسسة يكون لها الأثر الكبير في بلوغ غاياتها واستمرارها وتدفق مخرجاتها بما ينعكس أثره على سلوك وإدارة ومهارة العاملين، لذا وجب على المؤسسة مراعاة العوامل البيئية المحيطة بها وأخذها في الحسبان.

4. الجانب التطبيقي للدراسة:

سنتناول في هذا الجزء الجانب التطبيقي للدراسة الميدانية الذي تم على مستوى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بشلف ECDE وهي عبارة عن شركة ذات أسهم تم إنشاؤها بموجب المرسوم رقم 325/82 الصادر في 30 أكتوبر 1982. مرت الشركة بعدة عمليات إعادة الهيكلة منذ نشأتها حيث أصبحت تابعة إلى المجموعة الصناعية للإسمنت الجزائرية (GICA) سنة 2009 برأس مال قدره ستة مليارات وثمان مائة وأربعون مليون دينار جزائري.

ساهمت شركة ECDE في تمويل العديد من المشاريع الكبرى بالجزائر بمادة الاسمنت على غرار الطريق السيار شرق غرب، مسجد الجزائر الأعظم، خط السكك الحديدية العفرون-يلل، مطار هواري بومدين الدولي، مطار شلف، سد كدية الرصفة-تيسمسيلت، سد سيدي يعقوب غليزان، ملعب كرة القدم براقي والدويرة...

اعتمدت شركة الإسمنت ومشتقاته بشلف نظام الإدارة البيئية وذلك وفق المعيار الدولي ISO14001-2015 بغية إنتاج أنظف للحفاظ على البيئة وهذا تحقيقا لهدف التنمية المستدامة والاستدامة، وفي هذا الصدد تعهدت الشركة بمجموعة من الإجراءات تمثلت في:

- انفاق الشركة ما بين سنتي 2000 و2020 أكثر من 2 مليار دينار على البيئة؛
- رفع الوعي وتدريب الموظفين من أجل ترسيخ ثقافة بيئية وربطها بفعل العمل اليومي؛
- تشجيع مقدمي الخدمات والعملاء والموردين على تبني قواعد السلوك التي تؤدي إلى بيئة صحية؛
- تقليل النفايات من أجل تحسين إدارتها من خلال تنفيذ إجراء إدارة النفايات؛
- استبدال مرشحات الحصى بالمرشحات الكيسية، والحرص على تحديثها في جميع أنحاء المصنع؛
- إعادة تشجير مقلع سيدي لعروسي من خلال زراعة 500 شجرة زيتون ورصف المسارات على مستوى المصنع والمحجر؛
- تنظيف المصارف الرئيسية؛
- إدارة المخلفات الخطرة الخاصة عبر توقيع عدة اتفاقيات مع شركات عامة للمعالجة خارج الموقع والتخلص من النفايات الناتجة عن أنشطة الشركة؛
- تقليل معدل انبعاث الغبار بشكل كبير إلى أقل من 10 ملغ/م³، بالإضافة إلى استعادة كمية كبيرة من المواد الخام (+15)؛
- توفير استهلاك المياه الصناعية بعد التخلص من برج التكيف 220 م³/يوم؛
- خلال الفترة 2014-2020 تم غرس 4400 شجرة سرو وصنوبر حليبي.

1.4 مجتمع وعينة الدراسة: يشمل مجتمع الدراسة مختلف العاملين على مستوى الإدارة بمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بشلف ECDE البالغ عددهم 232 فرد، فيما تمثلت عينة الدراسة في 112 فرد من مختلف الرتب الوظيفية (مدير فرعي، رئيس قسم، وإداري).

أثر تبني الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة

2.4 أداة الدراسة: تم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الخاصة بالدراسة، حيث شمل الاستبيان ثلاث محاور رئيسية متمثلة في:

- المحور الأول: وتضمن المتغيرات الشخصية للمستجوبين (الجنس، السن، المجال الوظيفي، والخبرة)؛
 - المحور الثاني: حُصَّ لمحور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتضمن 16 عبارة لقياس المحور موزعة على 04 أبعاد (التوظيف والانتقاء الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، الرواتب والمكافآت الخضراء)؛
 - المحور الثالث: تم تخصيصه لمحور تحسين الأداء الوظيفي، وهو يضم 10 عبارات لقياس هذا المحور.
- ومن أجل تقييم إجابات أفراد عينة الدراسة تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي المتضمن خمس درجات وفق الجدول المبين أدناه:

جدول 01: مقياس ليكرت الخماسي لإجابات الأفراد

المستوى	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن النسبي	1	2	3	4	5
مجال التقدير	[1.80 – 1]	[2.60 – 1.80[[3.40 – 260[[4.20 – 3.40[[5 – 4.20[

المصدر: من إعداد الباحثين

3.4 ثبات أداة الدراسة: للتأكد من مدى ثبات الاستبانة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات كل محور والاستبانة ككل وجاءت النتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول 02: نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ

المحاور	عدد الفقرات	درجة الثبات
ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	16	0.873
الأداء الوظيفي	10	0.898
جميع المحاور	26	0.927

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS V24

يتضح من خلال الجدول رقم (02) أن قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ انحصرت بين 0.873 و 0.927؛ حيث بلغت قيمة معامل الثبات للمحور الأول (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء) 0.873، فيما وصلت قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحور الأداء الوظيفي لـ 0.898؛ أما معامل الثبات للاستبانة ككل فبلغ قيمة 0.927 وهي أعلى قيمة مسجلة، كما نلاحظ أن جميع معاملات الثبات تزيد عن النسبة المقبولة احصائياً والمحددة 0.60 مما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليه في تحقيق أغراض الدراسة.

4.4 تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة:

1.4.4 الخصائص الشخصية لعينة الدراسة: تم دمج الخصائص الشخصية للأفراد المستجوبين في الجدول التالي:

جدول 03: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية

المتغير	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	86
	أنثى	26
المجموع	112	100%
العمر	أقل من 30 سنة	11
		9.8%

57.1%	64	من 30 سنة إلى 50 سنة	
33.1%	37	أكبر من 50 سنة	
100%	112	المجموع	
6.3%	7	مدير فرعي	المجال الوظيفي
17%	19	رئيس قسم	
76.7%	86	إداري	
100%	112	المجموع	
8.9%	10	أقل من 10 سنوات	الخبرة
70.6%	79	من 10 إلى 20 سنة	
20.5%	23	أكثر من 20 سنة	
100%	112	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS V24

نستخلص من الجدول أعلاه أن توزيع الخصائص الشخصية لعينة الدراسة جاء على الشكل التالي:

أ. الجنس: الفئة الغالبة على عينة الدراسة هي فئة الذكور بـ 76.8% أي ما يعادل 86 ذكر، فيما بلغت فئة الإناث 26 أنثى ما نسبته 23.2%، وترجع هذه النتائج إلى طبيعة المؤسسة الإنتاجية التي تتطلب خصائص معينة؛

ب. العمر: نلاحظ أن الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم بين 30 و50 سنة هي الفئة الغالبة على عينة الدراسة بنسبة قدرها 57.1%، ثم تلتها الفئة العمرية التي يتجاوز سنها 50 سنة بنسبة 33.1%، ثم جاءت الفئة الأقل من 30 سنة في آخر الترتيب بنسبة قدرها 9.8%، وهذا يعني أن التركيبة العمرية للمؤسسة هي تركيبة متنوعة يغلب عليها فئات الشباب؛

ج. المجال الوظيفي: يتبين لنا أن فئة الإداريين هي الفئة الغالبة على عينة الدراسة بـ 86 مفردة، أي ما نسبته 76.8%، ثم فئة رئيس قسم بـ 19 فرد ما يعادل 17%، وحلت فئة المدراء الفرعيين في الأخير بنسبة 6.3%، وتعد هذه جد منطقية بالنظر لتركيبة الهيكل الإداري للمنظمة؛

د. الخبرة: تغلب على عينة الدراسة الفئة التي تتراوح خبرتها المهنية بين 10 و20 سنة، إذ بلغ عددهم 79 فرد، أي ما نسبته 70.6% من عينة الدراسة، ثم تلتها فئة أصحاب الخبرة أكثر من 20 سنة بنسبة 20.5% أي 23 فرد، جاءت الفئة التي تقل خبرتها عن 10 سنوات في الأخير بنسبة 8.9%، وهذه النسب تدل على أن أغلبية الموظفين يتمتعون بخبرة جيدة.

2.4.4 تحليل إجابات أفراد العينة للمحور الثاني: من أجل تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسة الاسمنت ومشتقاته شلف ECDE تم الاعتماد على الوسط الحسابي لتحديد الأهمية النسبية من خلال حساب متوسطات لكل عبارة من المحور بالإضافة إلى الانحراف المعياري من أجل تحديد مدى تشتت أو تمركز إجابات أفراد العينة، وجاءت نتائج هذا المحور موضحة في الجدول التالي:

جدول 04: تحليل إجابات أفراد العينة حول محور الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب	التقدير
01	تتضمن الأوصاف الوظيفية بالمؤسسة مهام وواجبات تعكس وعي الموظفين بالممارسات الخضراء (الصدقية للبيئة)	4.04	0.73	02	موافق
02	تعمل المؤسسة على استقطاب الأفراد الذين يتمتعون بالكفاءات والمهارات الخضراء	4.19	0.80	01	موافق

أثر تبني الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة

03	تركز المقابلات الوظيفية على استكشاف مدى امتلاك المرشحين للوظائف على المستوى الملائم من الوعي البيئي.	3.99	0.72	03	موافق
04	تحرص إدارة المؤسسة على اختيار وتعيين المرشحين الذين لديهم وعي بيئي.	3.93	0.95	04	موافق
التوظيف والانتقاء الأخضر		4.03	0.59	موافق	
05	تلتزم المؤسسة الموظف بحضور دورات تتعلق بالتدريب على تبني ممارسات حماية البيئة والمحافظة على الموارد الطبيعية.	3.93	0.80	01	موافق
06	تقوم المؤسسة بتطوير برامج التدريب الأخضر التي تركز على	3.82	0.90	02	موافق
07	حماية البيئة وتشجع على عقدها بشكل متكرر.	3.63	0.89	04	موافق
08	تهتم المؤسسة بتطوير وتحسين المهارات اللازمة لدمج ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في العمل.	3.71	0.91	03	موافق
التدريب الأخضر		3.99	0.64	موافق	
09	توكل لموظف داخل المؤسسة أهداف ومسئوليات خضراء تدخل ضمن تقييمه	3.82	0.85	04	موافق
10	توفر المؤسسة نظام التغذية العكسية لموظفيها تعبيراً عن مدى تحقيقهم للأهداف البيئية	4.04	0.72	02	موافق
11	تتضمن عملية تقييم الأداء حوارات عن المشكلات البيئية التي تواجه المؤسسة	3.92	0.77	03	موافق
12	تعمل المؤسسة على تلبية المعايير الصحيحة التي توفر تقييم الأداء الفعال	4.19	0.80	01	موافق
تقييم الأداء الأخضر		3.80	0.59	موافق	
13	تحدد المؤسسة الأفراد الموهوبين ومكافئهم على أساس مساهماتهم البيئية.	3.81	0.90	02	موافق
14	توفر المؤسسة الحوافز لتشجيع الأنشطة والسلوكيات الصديقة للبيئة مثل إعادة تدوير النفايات.	3.96	0.84	01	موافق
15	تتم مكافأة المقترحات الخضراء المقدمة من قبل الموظفين والتي يمكن أن تستثمر في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة.	3.74	0.96	03	موافق
16	تستخدم المؤسسة مكافآت غير نقدية لتشجيع المساهمات البيئية مثل إجازات مدفوعة الأجر أو هدايا للموظفين.	3.58	0.98	04	موافق
الرواتب والمكافآت الخضراء		3.77	0.70	موافق	
		3.89	0.50	موافق	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS V24

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أنّ اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد التوظيف والانتقاء الأخضر كانت ضمن مستوى تقدير موافق بمتوسطات حسابية محصورة بين 4.19 خاص بالعبارتين الثانية، و3.93 خاص بالعبارتين الثانية، فيما تم تسجيل انحرافات معيارية أقل من الواحد (1) مما يدل على أنّ إجابات أفراد العينة كانت متقاربة وتصب في نفس الاتجاه؛ أما عبارات بعد التدريب فكانت ضمن مستوى تقدير موافق بمتوسطات حسابية محصورة بين

3.93 خاص بالعبارة الخامسة و3.71 كأدنى متوسط خاص بالعبارة الثامنة. فيما كانت عبارات البعد الثالث الخاص بتقييم الأداء الأخضر ضمن مجال التقدير موافق، حيث سجلت العبارة 12 أعلى متوسط حسابي 4.19، والعبارة رقم 09 سجلت أدنى متوسط حسابي 3.82، أما عبارات البعد الأخير الخاص بالرواتب والمكافآت الخضراء فكانت هي الأخرى ضمن مستوى تقدير موافق بمتوسطات حسابية محصورة بين 3.96 خاص بالعبارة 15 و3.58 كأدنى متوسط خاص بالعبارة 16. كما تبين لنا أنّ أبعاد محور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء حسب المتوسطات الحسابية المرجحة كانت جميعها ضمن مستوى تقدير موافق، حيث سجل بعد ا التوظيف والانتقاء الأخضر أعلى متوسط 4.03، ثم بعد ا التدريب الأخضر بمتوسط 3.99، وجاء بعد تقييم الأداء الأخضر في المرتبة الثالثة بمتوسط قدره 3.80 فيما جاء بعد الرواتب والمكافآت الخضراء في آخر الترتيب بمتوسط مرجح قدره 3.77، وسجل المحور ككل متوسط 3.89 بدرجة موافقة موافق. ومن خلال هذه النتائج يمكننا القول أنّ إجابات أفراد العينة كانت في اتجاه وهو الموافقة على عبارات المحور مما يدل على أنّ تولي أهمية كبيرة للممارسات الخضراء في إدارة مواردها البشرية.

3.4.4 تحليل إجابات أفراد العينة للمحور الثالث: من أجل تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة نحو تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة الاسمنت ومشتقاته شلف ECDE تم الاعتماد على الوسط الحسابي لتحديد الأهمية النسبية من خلال حساب متوسطات لكل عبارة من المحور بالإضافة إلى الانحراف المعياري من أجل تحديد مدى تشتت أو تمركز إجابات أفراد العينة، وجاءت نتائج هذا المحور موضحة في الجدول التالي:

جدول 05: تحليل إجابات أفراد العينة حول محور تحسين الأداء الوظيفي

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
01	تمكن المنظمة من استعمال التقنيات الحديثة في العمل مما يؤدي الى انجاز الوظائف والمهام المحددة في الوقت المناسب وبمستوى عالي	3.94	0.73	05	موافق
02	تحرص المنظمة على زيادة التفاعل بين الموظفين ومروؤسيهم بما يساهم في رفع من مستوى الأداء	4.05	0.73	01	موافق
03	تحرص ادارة الموارد البشرية على وجود التنسيق بين الموظفين في انجاز الاعمال، الامر الذي يزيد ويحسن مستوى الأداء الوظيفي.	3.65	1.02	10	موافق
04	تساعد ادارة الموارد البشرية الموظفين من الحصول على عبارات الشكر والترقيات في حالة الأداء الجيد.	3.92	0.76	06	موافق
05	تساعد ادارة الموارد البشرية الموظفين على اكتساب القدرة والحلول بغية التعامل مع المواقف الحرجة.	3.90	0.78	07	موافق
06	تساهم ادارة الموارد البشرية الموظفين في حصول على برامج التدريب المتكررة مما يؤدي الى تحسين من مستوى الأداء الوظيفي	3.88	0.78	09	موافق
07	تسعى ادارة الموارد البشرية الى توفير متطلبات أداء العمل مما يزيد من فاعلية أداء الواجبات المطلوبة من الموظفين.	3.98	0.73	03	موافق
08	تشجع ادارة الموارد البشرية الموظفين على استمرار تطورهم الحاصل في مجال تخصصهم الوظيفي بغرض تحسين أدائهم	3.89	0.68	08	موافق

أثر تبني الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة

09	تشجع ادارة الموارد البشرية الموظفين على تحمل مسؤوليات أكبر	3.95	0.78	04	موافق
10	تمكن المنظمة من استعمال التقنيات الحديثة في العمل مما يؤدي الى انجاز الوظائف والمهام المحددة في الوقت المناسب وبمستوى عالي	4.0	0.67	02	موافق
		3.91	0.55		موافق

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS V24

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أنّ اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور تحسين الأداء الوظيفي كانت كلها بمتوسطات حسابية ضمن مجال التقدير موافق حيث انحصرت المتوسطات الحسابية بين 4.05 وهو متوسط خاص بالعبارة رقم 02 كأعلى متوسط حسابي، و3.65 كأدنى متوسط خاص بالعبارة رقم 03، فيما تم تسجيل انحرافات معيارية أقل من الواحد (1) مما يدل على أنّ إجابات أفراد العينة كانت متقاربة وتصب في نفس الاتجاه حول عبارات المحور.

فيما سجّل محور تحسين الأداء الوظيفي متوسط مرجح قدره 3.91 بدرجة موافقة موافق، وانحراف معياري قدره 0.55 مما يدل على أنّه إجابات أفراد عينة البحث كانت متقاربة وفي نفس الاتجاه مما يدل على أنّ أفراد عينة الدراسة يوافقون على تحسن الأداء الوظيفي لمؤسسة الاسمنت ومشتقاته ECDE بشلف.

4.4.4 اختبار فرضيات الدراسة: من أجل اختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على اختبار الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، اختبار ANOVA، اختبارات (T-test)، وكانت نتائج اختبار الفرضيات موضحة كما يلي:

أ- اختبار الفرضية الأولى: تنص هذه الفرضية على أنّه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء الوظيفي"، من أجل اختبار هذه الفرضية نقوم أولاً باختبار صلاحية النموذج ثم اختبار العلاقة بين المتغيرين حسب ما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 06: اختبار أثر الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء الوظيفي

مستوى الدلالة	الاختبارات		معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	النموذج		
	0.00	134.98	F المحسوبة	0.55	0.74	0.68	الثابت a
0.00	11.61	T المحسوبة	0.83			معامل الانحدار B	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS V24

يتضح من خلال الجدول (06) أنّ قيمة F المحسوبة والمقدرة بـ 134.98 ذات مستوى دلالة 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يدل على صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية؛ كما يتضح أنّ هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء الوظيفي، وذلك استناداً على نتائج الجدول السابق موضحة فيما يلي:

- قيمة T المحسوبة والمقدرة بـ 11.61 وقيمة مستوى دلالتها (0.00) الأقل من المستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يدل على وجود أثر إيجابي للممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء الوظيفي؛

- قيمة معامل الارتباط الذي يساوي 0.74، ويعني هذا أنّ العلاقة بين الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي علاقة طردية قوية؛

- قيمة معامل التحديد R^2 المقدرة بـ 0.55، وهذا يعني أنّ الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية تفسر ما مقداره 55% من التغير الحاصل في المتغير التابع تحسين الأداء الوظيفي، وأن نسبة 45% ترجع إلى متغيرات أخرى.

وبناء على هذه النتائج نرفض الفرض الصفري، ونقبل الفرض البديل الذي ينص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء الوظيفي، ويمكن صياغة العلاقة بين المتغيرين بالعلاقة الخطية التالية:

$$Y = 0.68 + 0.83X$$

ب- اختبار الفرضية الثانية: تنص هذه الفرضية على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء الوظيفي"، من أجل اختبار هذه الفرضية نقوم أولاً باختبار صلاحية النموذج ثم اختبار العلاقة بين المتغيرين حسب ما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 07: اختبار أثر لأبعاد الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء الوظيفي

Sig	F المحسوبة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	Sig	T المحسوبة	النموذج	
						المعامل	المتغير
0.00	45.65	0.63	0.79	0.00	2.82	0.74	الحد الثابت Y
				0.00	3.03	0.26	التوظيف والانتقاء الأخضر X_1
				0.00	3.85	0.32	التدريب الأخضر X_2
				0.18	-1.33	-0.12	تقييم الأداء الأخضر X_3
				0.00	7.10	0.36	الرواتب والمكافآت الخضراء X_4

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS V24

يتضح من خلال الجدول (07) أنّ قيمة F المحسوبة والمقدرة بـ 45.65 بمستوى دلالة 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يدل على صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية؛

كما يتضح أنّ هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية (التوظيف والانتقاء الأخضر، التدريب الأخضر، الرواتب والمكافآت الخضراء) على تحسين الأداء الوظيفي، وذلك استناداً على:

- قيم T المحسوبة لأبعاد الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية (التوظيف والانتقاء الأخضر، التدريب الأخضر، الرواتب والمكافآت الخضراء) والمقدرة بـ (3.03، 3.85، 7.10) على الترتيب وقيمة مستوى دلالتها (0.00) الأقل من المستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يدل على وجود أثر إيجابي لهذه الأبعاد على تحسين الأداء الوظيفي، فيما لم يسجل تأثير لبعده تقييم الأداء الأخضر على تحسين الأداء الوظيفي وهذا حسب معنوية T (0.18) الأكبر من مستوى المعنوي المعتمد 0.05؛

- قيمة معامل الارتباط الذي يساوي 0.79، ويعني هذا أنّ العلاقة بين أبعاد الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية (التوظيف والانتقاء الأخضر، التدريب الأخضر، الرواتب والمكافآت الخضراء) وتحسين الأداء الوظيفي علاقة طردية قوية؛

- قيمة معامل التحديد R^2 المقدرة بـ 0.63، وهذا يعني أنّ أبعاد الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية (التوظيف والانتقاء الأخضر، التدريب الأخضر، الرواتب والمكافآت الخضراء) تفسر ما مقداره 63% من التغير الحاصل في المتغير التابع تحسين الأداء الوظيفي، وأن نسبة 37% ترجع إلى متغيرات أخرى.

وبناء على هذه النتائج نرفض الفرض الصفري (H_0)، ونقبل الفرض البديل (H_1) الذي ينص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء الوظيفي، ويمكن صياغة العلاقة بين المتغيرات بالعلاقة الخطية التالية:

$$Y = 0.74 + 0.26 x_1 + 0.32 x_2 + 0.36 x_4$$

ج- اختبار الفرضية الثالثة: تنص هذه الفرضية على أنه "لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الممارسات الخضراء لإدارة الموارد تعزى للمتغيرات الشخصية عند مستوى دلالة 0.05".

من أجل اختبار الفروق في إجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس اعتمدنا اختبار T-test وجاءت النتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول 08: اختبارات (T-test) تبعاً لمتغير الجنس

القرار	مستوى الدلالة	T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير الشخصي	
غير دالة	0.23	-1.18	0.53	3.86	ذكر	الجنس
			0.34	3.99	أنثى	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS V24

يتضح من خلال الجدول (08) أنّ قيمة T المحسوبة والمقدرة بـ (-1.18) بمستوى دلالة 0.23 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، إذن فهي غير دالة إحصائياً، وعليه نقبل الفرض الصفري (H_0) الذي ينص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاه إجابات أفراد عينة البحث نحو الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس".

من أجل الفروق في إجابات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، الدخل) من خلال اختبار التباين الحادي ANOVA، وتم تسجيل النتائج في الجدول التالي:

جدول 09: اختبارات التباين الأحادي ANOVA تبعاً لمتغيرات العمر، المؤهل العلمي، الدخل

القرار	مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير الشخصية	
غير دالة	0.39	0.95	0.31	409	أقل من 30 سنة	العمر
			0.50	3.87	من 30-50 سنة	
			0.53	3.86	أكبر من 50 سنة	
غير دالة	0.78	0.24	0.48	3.76	مدير فرعي	المجال الوظيفي
			0.65	3.88	رئيس قسم	
			0.50	3.90	إداري	
غير دالة	0.17	1.77	0.31	4.06	أقل من 10 سنوات	الخبرة
			0.49	3.83	من 10 إلى 20 سنة	
			0.55	4.01	أكثر من 20 سنة	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS V24

يتبين من الجدول السابق أن قيمة F المحسوبة بلغت 0.95 لمتغير العمر وبمستوى معنوية 0.39 أي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، إذن فهي غير دالة إحصائياً، وعليه نقبل الفرض الصفري الذي ينص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاه إجابات أفراد عينة البحث تعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة 0.05، نرفض الفرض البديل. كما يتبين كذلك أن قيمة F المحسوبة لمتغير المجال الوظيفي بلغت 0.24 وبمستوى معنوية 0.78 أي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، إذن فهي غير دالة إحصائياً، وعليه نقبل الفرض الصفري H_0 الذي فحواه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاه إجابات أفراد عينة البحث تعزى لمتغير المجال الوظيفي، ونرفض الفرض البديل الذي ينص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاه إجابات أفراد عينة البحث تعزى لمتغير المجال الوظيفي عند مستوى دلالة 0.05.

فيما سجلت F المحسوبة لمتغير الخبرة هي الأخرى قيمة قدرها 1.77، بمستوى معنوية 0.17 أكبر من مستوى معنوية المعتمد 0.05، مما يدل على أنها غير دالة إحصائياً، وعليه نرفض الفرض البديل القائل "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمغير الخبرة، ونقبل الفرض الصفري "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الخبرة عند مستوى دلالة 0.05.

5. خاتمة

من خلال الدراسة التي قمنا بها حول أثر تبني الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي، إذ تم اسقاط متغيرات الدراسة على موظفي مؤسسة الاسمنت ومشتاقته ECDE بشلف، وتضمنت الدراسة في جانبها النظري إلى ضبط متغيري الدراسة حيث أشار المتغير المستقل للممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية الذي يضم أربع أبعاد التوظيف والانتقاء الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر وبعد الرواتب والمكافآت الخضراء، والمتغير التابع تحسين الأداء الوظيفي. وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج نوضحها في ما يأتي:

1.5 نتائج الدراسة: من بين أهم النتائج المتوصل من خلال دراستنا هذه ما يلي:

- أظهرت نتائج الدراسة أنّ المستوى العام للممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية السائدة في مؤسسة الاسمنت ومشتقاته ECDE بشلف كان ضمن تقدير موافق، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح للممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية 3.89، وهو ما يدل على المؤسسة محل الدراسة تلتزم بتطبيق الممارسات الخضراء لإدارة مواردها البشرية؛
- كما أظهرت نتائج الدراسة أن مستويات أبعاد الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية (التوظيف والانتقاء الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، الرواتب والمكافآت الخضراء) جاءت كلها ضمن تقدير وافي، إذ سجل بعد التوظيف والانتقاء الأخضر أعلى متوسط حسابي قُدر بـ 4.03، وبعد الرواتب والمكافآت أدنى متوسط 3.77، وهذه النتائج تدل على أن المؤسسة محل الدراسة تولي أهمية في تطبيق أبعاد الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية؛
- بينت الدراسة أنّ المستوى العام للمتغير التابع تحسين الأداء الوظيفي حسب إجابات أفراد عينة الدراسة كان ضمن درجة موافقة موافق، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات 3.91، وهو ما يشير إلى توفر الظروف لتحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة؛
- بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية قوية بين الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء الوظيفي وهذا حسب معامل الارتباط ($R=0.74$)؛
- الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية تفسر ما مقداره 55% من التغير الحاصل في تحسين الأداء الوظيفي، ونسبة 45% تعود لعوامل أخرى؛
- بينت نتائج اختبار الانحدار الخطي وجود أثر لمتبني الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، ويظهر هذا الأثر من خلال العلاقة الخطية:

$$Y(\text{الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية}) = 0.83 + 0.68X(\text{تحسين الأداء الوظيفي})$$

- توجد علاقة ارتباط طردية قوية بين أبعاد الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية (التوظيف والانتقاء الأخضر، التدريب الأخضر، الرواتب والمكافآت الخضراء) وتحسين الأداء الوظيفي بحسب معامل الارتباط ($R=0.79$)؛
- يوجد أثر لثلاثة أبعاد للممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية (التوظيف والانتقاء الأخضر، التدريب الأخضر، الرواتب والمكافآت الخضراء) في تحسين الأداء الوظيفي، فيما لا يؤثر بعد تقييم الأداء الأخضر على تحسين الأداء.
- كما بينت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس، العمر والمجال الوظيفي والخبرة مما يدل على أفراد المنظمة ملمون بمختلف الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

2.5 اقتراحات الدراسة:

- بناء على نتائج الدراسة التي أظهرت أن تقييم الأداء الأخضر لا يساهم في تحسين الأداء الوظيفي نوصي إدارة الموارد البشرية في مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بإعادة وضع معايير للتقييم الأداء يتماشى وتحسين الأداء، مع الحرص على شرح هذه المعايير لموظفيها؛
- تكثيف جهود المؤسسة أكثر لنشر ثقافة الاهتمام بالجانب البيئي من خلال تطوير البرامج التدريبية وربطها بالتدريب الأخضر، تنظيم حملات تشجير دورية؛
- ننصح المؤسسة محل الدراسة باعتماد المحاسبة البيئية وتوفير البيانات لتقييم الأداء البيئي أو ما يعرف بالإفصاح البيئي.

- Opatha, H. (2013). Green Human Resource Management: A Simplified Introduction . *In Proceedings of the HR Dialogue, 01(01)*.
- اسماعيل الغرابلي زينب ، عبد القادر علي احمد ، و فطين يحي برهمان. (سبتمبر، 2021). واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالإبتكار الأخضر: دراسة ميدانية علي فنادق النجمة الخضراء في مصر. *المجلة العربية للإدارة، 41(3)*.
- الصاوي محمود، و الدباغ تمضار. (2021). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان. *المجلة العربية للإدارة، 41(2)*.
- خبار عبد العالي ، و عزيز قودة. (2022). دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك – المديرية الجهوية بغرد النص. *مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية*.
- سعيد زكية . (2022). تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء دراسة حالة مصنع الخزف الصناعي - Sam Céramica ولاية باتنة. *مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، 11(1)*.
- سلطان محمد أنور. (2004). *السلوك التنظيمي*. مصر: الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع.
- شيخي مليكة، دحو خضرة، و برزوق عامر. (2020). تأثير التمكين النفسي على الأداء الوظيفي للعاملين بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط دراسة حالة القطاع المصرفي بسعيدة. *مجلة تنظيم العمل، 8(3)*.
- عاشور صقر أحمد. (2005). *السلوك الإنساني في المنظمات*. الاسكندرية، مصر: دار المعرفة الجامعية.
- عبد الباسط عباس أنس. (2011). *اسس إدارة الموارد البشرية*. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عبد اللاوي يحي، و زين عيسى. (2023). دور برامج التدريب في الحد من آثار ضغوط العمل وتحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع المصرفي، دراسة آراء مجموعة من الموظفين في البنوك التجارية. *مجلة المنهل الاقتصادي، 6(1)*.