



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير  
تخصص: تسيير عمومي

العنوان:

الإدارة الخضراء للموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي  
- دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية لحقن ونفخ البلاستيك بسطيف-

تحت إشراف الدكتورة  
رحماني سناء

إعداد الطالبين:  
بيوض ياسر  
سلمي أسامة

لجنة المناقشة

الاسم	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
نقموش عادل	أستاذ محاضر (أ)	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	رئيسا
رحماني سناء	أستاذ محاضر (أ)	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	مشرفا ومقررا
بن طاهر محمد الأمين	أستاذ مساعد (أ)	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	مناقشا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكرتكم

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات ونشكره أولا وأخيرا وظاهرا وباطنا،  
وطوائف الله على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين ومن تبع هديه إلى يوم  
الدين. ونتقدم بخالص الشكر والتقدير والفضل الأستاذة المشرفة الدكتورة  
"رحماني سناء"، على ما بذله معنا من جهد، وما قدمه من نصائح وتوجيهات،  
وإرشادنا إلى كل ما فيه خير وصلاح ومنفعة لهذا العمل البحثي. كما نتقدم  
بالشكر والعرفان إلى الأساتذة الأفاضل الذين سيتكرمون بمناقشة هذا البحث.

# -إهداء-

أهدي ثمار جهدي إلى أسباب النجاح وأسرار الفلاح، إلى الذي قال الله فيهما "واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيراً"  
إلى أمي الغالية حفظها الله.  
إلى أبي الفاضل أدامه الله فخرا لنا.  
إلى زوجتي الكريمة  
وإلى كل أفراد عائلتي وزميلي في مشواري الجامعي كل من قرقاش حسين ولعلوي حمودي  
وإلى زميلي في إنجاز هذا العمل أسامة سلمي و الأستاذة المؤطرة "رحماني سناء" وإلى كل  
شخص ساعدني ولو بكلمة طيبة.  
أهدي لكم هذا العمل المتواضع

بيوض ياسر

# -إهداء-

أهدي ثمار جهدي إلى أسباب النجاح وأسرار الفلاح، إلى الذي قال الله فيهما "واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيراً"  
إلى أمي الغالية حفظها الله.  
إلى أبي الفاضل أدامه الله فخرا لنا.  
وإلى كل أفراد عائلتي وزملائي في مشواري الجامعي والأساتذة المشرفين على هذا العمل و  
الأستاذة المؤطرة الدكتورة "رحماني سناء" وإلى كل شخص ساعدني ولو بكلمة طيبة.  
أهدي لكم هذا العمل المتواضع

أسامة سلمي

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	الشكر
II	الإهداء
IV	الفهرس
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
أ-و	مقدمة عامة
	الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الوظيف
09	تمهيد
10	المبحث الأول: مدخل نظري حول إدارة الموارد البشرية الخضراء
10	المطلب الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية الخضراء
13	المطلب الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء
17	المطلب الثالث: دعائم تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية الخضراء
18	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي

18	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي
19	المطلب الثاني: نظريات الأداء الوظيفي
24	المطلب الثالث: أبعاد الأداء الوظيفي
27	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
27	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
30	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
31	المطلب الثالث: أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
33	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الإدارة الخضراء للموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية لحقن ونفخ البلاستيك بسطيف
35	تمهيد
36	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية لحقن ونفخ البلاستيك بسطيف
36	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الوطنية لحقن ونفخ البلاستيك بسطيف
36	المطلب الثاني: نشاطات المؤسسة الوطنية لحقن ونفخ البلاستيك بسطيف
37	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لنفخ وحقن البلاستيك بسطيف

40	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
40	المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة
41	المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات
47	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة لتحصيل البيانات
49	المبحث الثالث: تحليل محاور الدراسة واختبار الفرضيات
49	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية
55	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة
62	المطلب الثالث: نتائج إختبار الفرضيات
70	خلاصة
73	الخاتمة العامة
77	الملاحق
91	قائمة المصادر والمراجع

## قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	رقم الجدول
11	وجهة نظر الكتاب والباحثين حول تعاريف إدارة الموارد البشرية الخضراء	(01)
41	تداول الإستبيان	(02)
44	توزيع أبعاد إستمارة الإستبيان على محاور الدراسة	(03)
45	نتائج إختبار الصدق عن طريق الإتساق الداخلي	(04)
47	إختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان	(05)
48	طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي	(06)
49	مقياس خماسي ليكرت	(07)
50	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس	(08)
51	توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر	(09)
52	توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي	(10)
53	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية	(11)
54	توزيع عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي	(12)
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه ونتيجة القبول لمحور الادارة الخضراء للموارد البشرية	(13)
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه ونتيجة القبول لمحور الأداء الوظيفي	(14)
63	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية	(15)
64	إختبار توزيع البواقي	(16)
65	القيم الحرجة للتوزيع الطبيعي	(17)

## قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	رقم الشكل
04	نموذج الدراسة	(01)
17	ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	(02)
20	سلم ماسلو للحاجات الإنسانية	(03)
22	نظرية العائد	(04)
38	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لحقن ونفخ البلاستيك بولاية سطيف محل الدراسة	(05)
43	نموذج الدراسة التطبيقية	(06)
50	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس	(07)
52	توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر	(08)
53	توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي	(09)
54	توزيع عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخدمة	(10)
55	توزيع عينة الدراسة وفق متغير المركز الوظيفي	(11)
65	اختبار نموذج الانحدار	(12)
66	منحنى توزيع البواقي	(13)
66	انتشار البواقي طبيعي	(14)



# مقدمة عامة

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 الاستغلال العقلاني للموارد الطبيعية المختلفة، و بالتالي 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 إدارة 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 إلى 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 أدائها في نفس الوقت، ومن جهة أخرى يعتبر الأداء الوظيفي من أهم الأهداف التي تسعى المنظمات لبلوغها بحكم أن هذا الأخير يمكن 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 الوظيفي، وانطلاقا من هذا الطرح تبرز فرصة بحثية تستحق الدراسة لتبين أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء الوظيفي بالإضافة إلى إسقاط واقع ذلك على المؤسسة الوطنية لحقن ونفخ البلاستيك - سطيف-.

### 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 الإنتاجية مما أثار انتباه الباحثين في المجال الإداري و الاقتصادي على حد سواء ومن جهة أخرى يعد الأداء الوظيفي 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:

هل تؤثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية لحقن ونفخ البلاستيك  
سطيف؟

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

1 - هل تؤثر عمليات التوظيف الأخضر على الأداء الوظيفي ؟

2- هل تؤثر عمليات التدريب والتطوير الأخضر على الأداء الوظيفي؟

3- هل تؤثر عمليات تقييم الأداء الأخضر على الأداء الوظيفي؟

4- هل تؤثر عمليات التعويضات والمكافئات الخضراء على الأداء الوظيفي؟

5- هل تؤثر عمليات حفظ الطاقة على الأداء الوظيفي؟

### فرضيات الدراسة

تعتبر الفرضيات كإجابة أولية على التساؤلات المطروحة وتحتل 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:**

يوجد تأثير لإدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية لحقن و نفخ البلاستيك Siplast سطيف

و تنفرع هذه الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية الآتية:

**الفرضية الفرعية الأولى**

يوجد أثر للتوظيف الأخضر على الأداء الوظيفي"

**الفرضية الفرعية الثانية**

يوجد أثر للتدريب و التطوير الأخضر على الأداء الوظيفي"

**الفرضية الفرعية الثالثة**

يوجد أثر لتقييم الأداء الأخضر على الأداء الوظيفي "

**الفرضية الفرعية الرابعة**

يوجد أثر للتعويضات و المكافئات الخضراء على الأداء الوظيفي "

**الفرضية الفرعية الخامسة**

يوجد أثر لحفظ الطاقة على الأداء الوظيفي ".

## أهمية ادراسة

تكتسب الدراسة أهميتها في توفر متغيرين مهمين الأول إدارة الموارد البشرية الخضراء والثاني يتمثل في الأداء الوظيفي ، حيث يعتبر مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء حديثا ولا تزال الدراسات المتعلقة بالمفهوم في بدايتها وتسعى جميعها إلى تحقيق إضافات علمية بهذا الخصوص.

بالإضافة إلى قلة البحوث التي تربط بين متغيرات البحث (إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الوظيفي) لتعطي للموضوع أهمية كبيرة في إيجاد علاقة فيما بينهما، كما تعد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من أفضل الحلول التي يجب استخدامها في المنظمات الجزائرية لغرض إيجاد حل لمشكلاتها البيئية وتنمية مواردها البشرية، مع إمكانية الوصول إلى نتائج موضوعية مبنية على دراسة كمية تخدم صانعي القرار في المؤسسة الوطنية لحقن ونفخ البلاستيك siplast سطيف ، و التأكد من دور إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء الوظيفي.

## أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الأساسي للدراسة في التعرف على دور إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية لحقن ونفخ البلاستيك- سطيف - ، وبناء على ذلك يمكن ذكر أهداف الدراسة فيما يلي:  
دراسة موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الوظيفي 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 الإقتراحات اللازمة لتطوير أداء المنظمات وتشجيعها على تبني توجه جديد للانتقال من الوظائف التقليدية نحو الاهتمام بالبيئة من خلال تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

## أسباب اختيار الموضوع

إن الأسباب الدافعة لاختيارنا للموضوع محل الدراسة دون غيره تتمثل عموما في:

- الميول الشخصي لدراسة الموضوع و الرغبة في التعرف على أنظمة ومفاهيم حديثة ضمن حقل الفكر الإداري الحديث ، و خاصة ضمن المجال البيئي.
- تحسيس المنظمات الخدماتية الجزائرية بأهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء والتعرف على المستوى المعرفي لدى العاملين بهذا المفهوم ومدى إلتزامهم به .

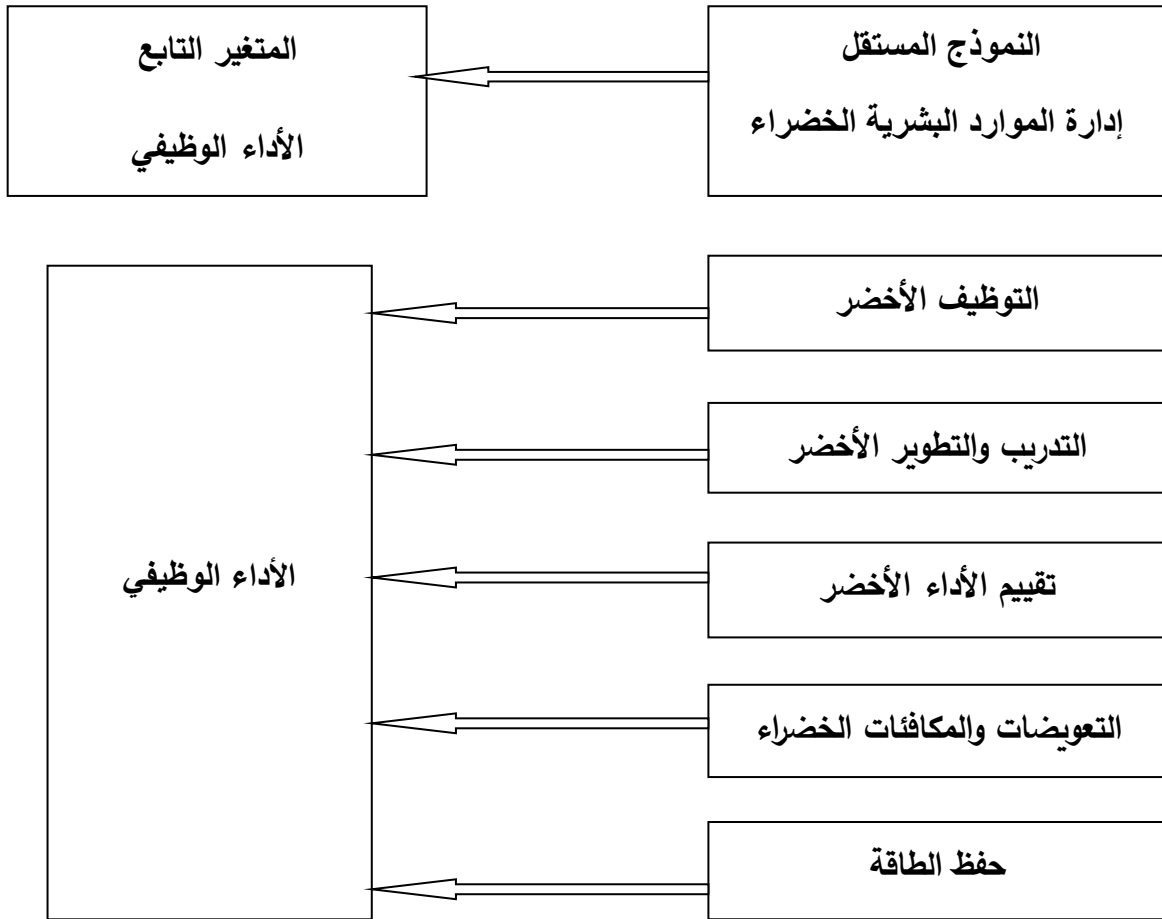
- حث المنظمات والحكومات إدراك الأهمية المتنامية لموضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الوظيفي في ظل التحولات نحو الاقتصاد الأخضر وتأثيراتها على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

### المنهج المتبع

تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الخضراء و الأداء الوظيفي، ولإسقاط الدراسة النظرية على المؤسسة الوطنية لحقن ونفخ البلاستيك سطيف و دراسة إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على الأداء الوظيفي تم الإعتماد على منهج دراسة الحالة.

### نموذج الدراسة

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر : إعداد الطالبين

## مصطلحات الدراسة

**الأخضر** : يقصد به الحرص والحذر 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 أن 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 الأداء الأخضر** : هي وضع معايير ومؤشرات لقياس الأداء البيئي على جميع المستويات والحصول على بيانات مفيدة عن أداء المديرين في المجالات البيئية.

**التعويضات والمكافآت الخضراء**: مكافأة الموظفين على أدائهم البيئي، حيث تكون مخصصة نتيجة اكتساب المهارات الخضراء والإنجازات من قبل الموظفين إذ يمكن أن تكون مادية أو معنوية.

**حفظ الطاقة**: حفظ الكمية المستهلكة من الطاقة بأنواعها بهدف الحفاظ على البيئة و توفير في مصاريف الاستهلاك و رفع مسؤولية الأفراد و المجتمعات تجاه البيئة من خلال الاستخدام العقلاني للطاقة.

**الأداء الوظيفي**: قدرة المنظمة على تقديم خدماتها بشكل تتفوق فيه على بقية المنظمات، وبالتالي فإنه لابد من ترسيخ ثقافة الأداء لدى إدارة المنظمة والعاملين فيها للوصول إلى التميز في أداء المنظمة.

**الأداء الفعال** في تقديم الخدمة الإبداع في تقديم المنتجات والخدمات التي تضمن أحسن إشباع لرغبات الزبائن مقارنة بالمنافسين.

## 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 المؤسسة الوطنية لحقن و نفخ البلاستيك siplast سطيف .

**الحدود الزمنية** : طبقت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2024/2023.

الحدود البشرية : اقتصر هذه الدراسة على العاملين في المؤسسة الوطنية لحقن ونفخ البلاستيك siplast سطيف .

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

### هيكل الدراسة

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

### الفصل الأول

ينقسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث متعلقة بالمتغيرين بعنوان الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الوظيفي ، 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 ، بالإضافة إلى التحديات التي تواجهها، في حين سيتم التعرض في المبحث الثاني إلى الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي انطلاقا من ثلاثة مطالب سيتم فيها تحديد كل من مفهوم الأداء الوظيفي ونظريات الأداء الوظيفي و أبعاده ، أما في المبحث الثالث سيتطرق إلى الدراسات السابقة التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الوظيفي ، كل على حدي والعلاقة التي تجمع بينهما من خلال دراسات عربية وأجنبية وما يميزها عن الدراسة الحالية.

### الفصل الثاني

سيتم التطرق فيه إلى 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 وأخيرا هيكلها التنظيمي، أما المبحث الثاني فسيتناول مختلف الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية في حين المبحث الثالث سيتناول تحليل البيانات الشخصية والوظيفية وتحليل لمتغيرات الدراسة واختبار فرضياتها وستختم الدراسة بخاتمة تبرز أهم النتائج المتعلقة بالموضوع، إضافة إلى تقديم اقتراحات وتوصيات مرتبطة بالموضوع.

الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية  
الخصائص والأداء الوظيفي

تمهيد:

يعد مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء من المفاهيم الحديثة في الوقت المعاصر والتي تجمع بين نشاطات إدارة البيئة وإدارة الموارد البشرية من عمليات وتقنيات، حيث إن مصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء يعبر عن الدور الذي يلعبه المورد البشري من ممارسات اتجاه البيئة لحماية ومحافظة على الموارد الطبيعية فيها. كذلك يعتبر أداء العاملين على انه النشاط الذي يقوم به من خلال أداء واجباتهم ومهامهم والمسؤوليات التي يجب عليهم القيام بها.

### المبحث الأول: مدخل نظري حول إدارة الموارد البشرية الخضراء

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء ممارساتها وطرق تطبيقها في المؤسسات العمومية .

#### المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء

##### أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء

إن انتشار بعض المفاهيم في الحياة اليومية كالمشاكل البيئية، والمنافسة العالمية، والتغيرات التكنولوجية، والتنمية فرضت على المجتمعات المعاصرة والمنظمات والأفراد أن تواجه هذه التغيرات العالمية بواسطة الموارد البشرية التي تعتبر عنصراً أساسياً فيها، وبعبارة أخرى من أجل تحسين الأداء البيئي ينبغي أن تؤخذ في الاعتبار كل مهام إدارة الموارد البشرية التي تتراوح من توظيف وتدريب الموظفين ، وتقييم الأداء إلى مكافأتهم .

وتعرف إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها ناتجة عن تفاعل ثلاثة عناصر وهي المسؤولية الاجتماعية للمنظمات ، وإدارة الموارد البشرية الإلكترونية، والتوازن بين العمل والحياة ، وهي مسؤولة عن خلق القوى العاملة الخضراء التي تفهم وتقدر الممارسات الخضراء وتحافظ على أهدافها الخضراء في جميع وظائف إدارة الموارد البشرية من التوظيف، والتدريب، وتعويض وتطوير رأس المال البشري<sup>1</sup>. وعرفت على أنها كافة الوظائف التي يستوجب على إدارة الموارد البشرية القيام بها من إلزام العاملين بمجموعة من الوظائف التي تحقق الاستدامة المؤسسية وفي نفس الوقت تعزز الممارسات البيئية داخل المنظمة<sup>2</sup>

كما يعرف مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء على أنه كافة الممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية الصديقة للبيئة والتي تؤدي إلى كفاءة عالية وتقلل التكاليف وعلاوة على ذلك تزيد الترابط بين المنظمة والعاملين فيها<sup>3</sup>

يمكن توضيح مفاهيم الكتاب والباحثين حول إدارة الموارد البشرية في الجدول الآتي :

<sup>1</sup> غني دحام تناي الزبيدي ،تحقيق الإستدامة البيئية على وفق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العراق ،العدد 63 سنة 2021 ص 80

<sup>2</sup> منافع عبد المطلب أحمد ،أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المنظمة ،مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ،العراق ،المجلد 11 العدد 26 سنة 2019 ص 423

<sup>3</sup> المرجع نفسه ص 423 .

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الوظيفي

الجدول (01) وجهة نظر الكتاب والباحثين حول تعريف إدارة الموارد البشرية الخضراء

ت	المؤلف أو الباحث	السنة و الصفحة	المفهوم
1.	Rani& Mishra,	(2014:3633)	استخدام سياسات إدارة الموارد البشرية لدعم الاستخدام المستدام للموارد داخل المنظمات ، والذي يعتبر عادة من أهم الأسباب التي تساعد على استدامة البيئة
2	Mehta& Chugan	(2015:74)	استخدام سياسات إدارة الموارد البشرية والفلسفات والممارسات لتعزيز الاستخدام المستدام للموارد ومنع الضرر الناتج عن الشواغر البيئية داخل منظمات الأعمال .
3	Arulrajah et.al	(2016: 5)	هي البرامج الخضراء الفعلية لإدارة الموارد البشرية والعمليات والتقنيات التي يتم تنفيذها فعليا في المنظمات من أجل الحد من الآثار البيئية السلبية وتعزيز الآثار البيئية الإيجابية للمنظمات ،والهدف النهائي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء هو تحسين الأداء البيئي المستدام للمنظمة .
4	علي	2017:40	إنها إدارة أكثر تطورا تهتم بالبيئة العامة والخاصة بالمنظمة وترتكز على العنصر البشري الذي يتميز بالموهبة العالية والابتكار والرغبة في الاهتمام في البيئة لتقليل الخسائر الناجمة عن نفايات المنظمات والتلوث البيئي .
5	أبو رمان وصديقي	(2019:48-49)	جميع الممارسات التي ينطوي عليها تطوير وتنفيذ وصيانة نظام يهدف إلى تحويل الموارد البشرية بصورتها التقليدية إلى موارد بشرية قادرين على تحقيق الأهداف البيئية للجامعة وبالتالي تقديم مساهمة كبيرة للاستدامة البيئية .

المصدر : م. هلوغان حسني عثمان دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق إدارة الجودة الشاملة للبيئة مجلة

الأكاديمية لجامعة نوروز سنة 2023 العراق ص 21

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الوظيفي

وبناء على التعاريف السابقة ، يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية الخضراء هي تلك الإدارة التي تمارس مجموعة من الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية الخضراء، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها ، بما يمكن من تحقيق أهداف المنظمة بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية.

### ثانيا : أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء

إن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تعد أمرا حيويا في تحقيق الميزة التنافسية وإيجاد ثقافة الإستدامة في المنظمات، كما تحقق مجموعة من المزايا وهي<sup>1</sup>:

- تحسين الصورة العامة للمنظمات، وتحسين عملية جذب أفضل الموظفين.
- تحسين مشاركة الموظفين وزيادة معدل الاحتفاظ بهم.
- تحسين الإنتاجية من خلال الاستخدام المستدام للموارد .
- الحد من التأثير البيئي للمنظمة.
- تحسين القدرة التنافسية وزيادة الأداء العام للمنظمات.
- تحقيق الكفاءة وخفض التكاليف، وكذا التخلص من النفايات وإعادة تدويرها.
- إستفادة المنظمات من المزايا الضريبية.
- بالإضافة إلى ما سبق، هناك مزايا أخرى تتمثل في :
- إتخاذ القرارات الصديقة للبيئة والتي تساعد على تحقيق الإبتكار وإيجاد الحلول للمشاكل البيئية وذلك يستوجب وجود الموظفين الذين يفهمون أهمية الإستدامة.
- زيادة الرغبة في العمل بالوظائف الخضراء، حيث يصبح الخيار الأكثر تفضيلا في إستقطاب المواهب الخضراء وهذا يعطي للمنظمة ميزة تنافسية.
- الإحتفاظ بالموظفين فمن المعروف أن المنظمات الخضراء لديها معدلات دوران أقل مقارنة مع نظيراتها غير المستدامة .
- تحسين المبيعات، ذلك أن الموارد البشرية الخضراء تساعد على إنتاج منتجات صديقة للبيئة وهذا يؤدي إلى زيادة الأرباح من خلال تخفيض التكاليف.

<sup>1</sup> عمري سمي ، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء الإبداعي -دراسة حالة المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بولاية سطيف ،مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الإقتصادية،المجلد 05 العدد 02 سنة 2021 ، ص 425

كما تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء في جذب المواهب والمعارف والمهارات، بالإضافة إلى تقليل الخسائر في استخدام الموارد، وممارسة سلوكيات أخلاقية اتجاه البيئة والمجتمع، خاصة بناء علاقات صديقة والتي قد تمكن المنظمة من تفادي بعض الضرائب والرسوم المفروضة من طرف السلطات على المنظمات والأنشطة الضارة بالبيئة والمجتمع.<sup>1</sup>

### ثالثاً : أهداف إدارة الموارد البشرية الخضراء

- تعد إدارة الموارد البشرية الخضراء محاولة للتحكم في تأثير الإنسان على البيئة والتفاعل معها من أجل الحفاظ على الموارد الطبيعية. وتركز على تحسين رفاهية الإنسان للأجيال الحالية والمستقبلية، ونذكر إن لإدارة الموارد البشرية الخضراء برنامج استباقي يهدف إلى تحقيق عدة أهداف تتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:
- مساعدة المنظمة على إدارة وتقويم الفعالية البيئية الخاصة بأنشطتها ومنتجاتها وخدماتها.
  - تحسين الأداء البيئي العام من خلال ترشيد استخدام الموارد الطبيعية .
  - وضع الاعتبارات البيئية عند اتخاذ القرارات، واتخاذ تدابير طويلة الأجل للحفاظ على البيئة.
  - دمج الأهداف البيئية مع الأهداف العامة والخطط المستقبلية .
  - الامتثال باستمرار للقوانين البيئية .

### المطلب الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

إن الموارد البشرية هي من أهم الأصول في المنظمات والتي تلعب دوراً مهماً في إدارة شؤون الموظفين و أن زيادة التوجه الأخير عالمياً للتركيز من قبل منظمات الأعمال قد توجب عليها وعلى مدراء الموارد البشرية الحديثة لديها إلى دمج فلسفة الموارد البشرية الخضراء ، في رسالتها جنباً إلى جنب مع سياسات وممارسات الموارد البشرية المختلفة، فإن هذه الممارسات تؤدي إلى تعزيز نشاط العمال وصحتهم وبالتالي زيادة في الإنتاج والإنتاجية لدى الموظفين أي أنها تزيد الكفاءة وتقلل التكاليف وبالتالي تزيد التنافسية وتشجع الإبداع في إدارة الموارد البشرية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه ص 426

<sup>2</sup> جمانة بشير أبو رمان، عبد الرحمان غسان الصديقي، أثر تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين تطبيق الإدارة البيئية، مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد 38، جامعة الطائف، السعودية، أوت 2019 ص51

<sup>3</sup> حفصة عمر موسى صلاح، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء الوظيفي ، المجلة العربية للنشر العلمي العدد 48 تاريخ الإصدار 2- تشرين الأول -2022م الأردن ص 437

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الوظيفي

هناك عدة ممارسات يجب على إدارة الموارد البشرية الخضراء القيام بها كأدوات قوية في التنفيذ العملي لحماية البيئة، وسوف نتطرق إلى عدة ممارسات تم وضعها لإدارة الموارد البشرية الخضراء في نموذج الدراسة كما يلي:

### أولاً: التوظيف الأخضر :

يعتبر من أهم المواضيع الحديثة نسبياً، وغالباً ما يتم الإقدام على التوظيف الأخضر في المنظمات وفق معايير بيئية، وذلك عن طريق الإعلان الإلكتروني عبر شبكة الإنترنت لما تتميز به هذه الطريقة بالسرعة الكبيرة والتكلفة القليلة، فضلاً عن تصور طبيعة العلاقة بين المتقدمين والمنظمات ذات التوجه الأخضر من أجل جذب الأفراد المتقدمين إلى العمل في المنظمات ذات التوجه البيئي دائماً، كما أن المنظمات التي تمتلك ميزة التوظيف الأخضر تكون أكثر جذبا للموارد البشرية الخضراء من ذوي المهارات والكفاءات العالية، عن تعزيز موقعها التنافسي بين المنظمات المنافسة وتحقيق أهدافها على المدى الطويل والحصول على سمعة سوقية أفضل.<sup>1</sup>

### ثانياً: التدريب الأخضر:

يُعد التدريب الأخضر أحد أهم أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بما يضيف من مهارات خضراء للعاملين، ذلك أنه يساهم في زيادة وتعزيز الجهود المعرفية الخضراء والمواقف، والمهارات وتدعيم الخبرات ومعالجة المشاكل البيئية فضلاً عن إيجاد المناخ البيئي الأخضر باعتماد مجموعة من البرامج التدريبية. كما يعد نشاط من أنشطة الموارد البشرية الخضراء والذي يعمل على تهيئة الموارد البشرية لإكسابهم المهارات وفهم المستجدات البيئية ومن ثم العمل على حمايتها. إذ أن التدريب الأخضر يمثل مجموعة البرامج التي تقوم بها المنظمة لصالح موظفيها حول الممارسات الخضراء وذلك من خلال تنظيم الندوات والمحاضرات والدورات التدريبية الخضراء.<sup>2</sup>

كما تجدر الإشارة إلى أن البرامج التدريبية الخضراء يجب أن تشتمل على القضايا الاجتماعية والبيئية وعلى مستوى المنظمة ككل، وهذا لا يشتمل على العاملين القدامى فحسب بل يجب أن يشتمل على العاملين الجدد وذلك من خلال توضيح رؤية المنظمة ورسالتها ومبادراتها وأهدافها والمتمثلة في تقديم منتجات صديقة للبيئة بالإضافة إلى تقليل الغازات المنبعثة من عمليات الإنتاج المسببة للاحتباس الحراري، ولضمان نجاح البرامج التدريبية يستوجب الأمر التخطيط لها وبشكل سليم وبما ينسجم مع طبيعة كل وظيفة .

<sup>1</sup>الإبراهيمي إحسان عبد الأمير عزيز ، إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق التفوق التنافسي :دراسة ميدانية في مستشفى الأمير والغدير

الأهلين في محافظة النجف الأشرف :مجلة جامعة الكوفة كلية الآداب المجلد 1 العدد 39، 2018 ص 671

<sup>2</sup> عمري سمير ، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء الإبداعي ، دراسة حالة المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بولاية سطيف

مجلة المنتدى للدراسات و الأبحاث الاقتصادية ، المجلد 05 العدد :02، جامعة سكيكدة (الجزائر)، 2021 ص 426

### ثالثاً: تقييم الأداء الأخضر:

تعمل المنظمات بمبدأ التأكد من أن جميع المخرجات هي خضراء، وهذا يحتاج إلى تقييم الموارد البشرية الخضراء وتسمى هذه العملية التقييم الأخضر، كما يمثل تقييم الأداء مجموعة المعايير والمقاييس الخضراء الموضوعية من قبل المنظمة لإجراء المقارنة مع ما هو مخطط له والمنفذ من قبل العاملين، يضاف إلى ذلك السلوك الأخضر الذي يُعد أحد المقاييس في تقييم أداء الموظفين، حيث يعتبر بمثابة العملية التي يمكن التأكد من خلالها بأن أداء الموظفين هو أداء أخضر سواء كان أداءً فردياً أو جماعياً وباعتماد مقارنة المخرجات الخضراء مع المخطط لها<sup>1</sup>

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

### رابعاً: التعويضات والتحفيز الأخضر:

إن المكافآت والتعويضات هي العملية الرئيسية لإدارة الموارد البشرية والتي من خلالها يتم مكافأة الموظفين على أدائهم، إن هذه الممارسات للموارد البشرية هي الطريقة الأقوى والأفضل والتي تربط مع مصالح الأفراد بمصالح المنظمة، إن هذه الممارسات هي أيضاً ذات الصلة ليس فقط لدعم نظم الإدارة البيئية، ولكن أيضاً لدعم تطوير المنتجات والابتكارات التي لها آثار بيئية أقل، حيث أن الحوافز والمكافآت يمكن أن تؤثر في اهتمام الموظف بالعمل لأقصى درجة وتحفزه لبذل أقصى الجهود من جانبه لتحقيق أهداف المنظمة أو الأهداف التنظيمية.

إن التعويضات يجب أن تكون مخصصة لمكافأة اكتساب المهارات الخضراء والإنجازات من قبل الموظفين، وهذه المكافآت قد تكون نقدية أو غير نقدية، حيث يمكن تخصيص مكافآت للإسهامات في مجال إدارة البيئة في أشكال زيادة المرتبات والحوافز النقدية والمكافآت، في حين تشمل المكافآت غير النقدية إجازة خاصة والهدايا للموظفين وأسرههم ويمكن أن تكون الجوائز بتسليط الضوء على مساهمات خضراء من الموظفين من خلال دعاية واسعة النطاق، فتشمل الثناء والتقدير للجهود الخضراء من قبل الرئيس التنفيذي أو المديرين في الإدارة العليا، كما يمكن عدها أدوات محتملة لدعم

<sup>1</sup> الحسناوي صالح مهدي محمد، الدور الوسيط للإقتدار المعرفي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الإبداعي، مجلة أهل البيت، بحث إستطلاعي تحليلي لعينة من أساتذة كلية الزراعة بجامعة كربلاء، العراق، العدد 25، 2019 ص 457-458

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الوظيفي

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 الموظفين<sup>1</sup>.

دائماً ما تسعى المنظمات ذات التوجه البيئي أو الأخضر إلى استخدام المكافآت لتحفيز سلوك العاملين وتشجيعهم لزيادة جهودهم المبذولة لتحقيق الأهداف البيئية، هذا وتعتبر المكافآت والتعويضات إحدى الأدوات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية لما لها أثر في ربط مصالح الأفراد ومصالح المنظمة بعضها ببعض، كما أن هذه الأنشطة لا تتوقف تأثيراتها على دعم أنظمة إدارة البيئة فقط بل تمتد آثارها إلى دعم وتطوير الابتكارات التي لها آثار وانعكاسات إيجابية على البيئة<sup>2</sup>.

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

### خامساً: حفظ الطاقة

يمثل حفظ الطاقة سلوك يقضي إلى حفظ الكمية المستهلكة من الطاقة بأنواعها، بهدف الحفاظ على البيئة و توفير في مصاريف استهلاك الوقود و رفع مسؤولية الأفراد و المجتمعات تجاه البيئة عبر الاستخدام 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 تقعد انبعاث 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 ذلك و من خلال تشجيعهم على القيام ببعض الأنشطة ، مثل القيام بتصوير الأوراق على الوجهين و العمل على برمجة أجهزة الكمبيوتر للدخول بمرحلة الخمول

<sup>1</sup> 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، سنة 2017، ص: 128.

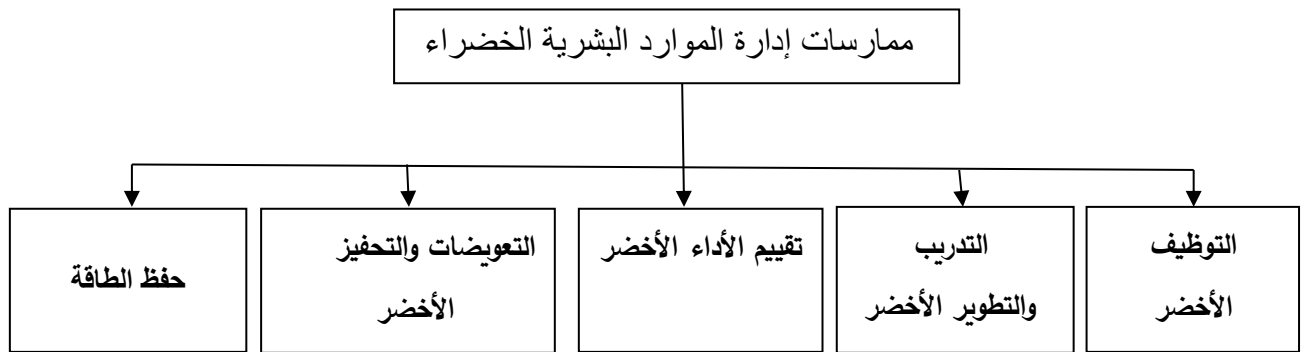
<sup>2</sup> أحمد مناف عبد المطلب ، مرجع سابق ص 425

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الوظيفي

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 في 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 العام.<sup>1</sup>

الشكل رقم (02) ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء



المصدر: من إعداد الطالبين

شكل توضيحي يبين كيفية تنفيذ إدارة الموارد البشرية الخضراء عبر تطبيق الأبعاد الموضحة في الشكل أعلاه

### المطلب الثالث: دعائم تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

<sup>1</sup> 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، أطروحة دكتوراة ، كلية الأعمال ،قسم إدارة الأعمال -جامعة الشرق الأوسط ،كلية الأعمال ،الأردن ،عمان ،2017، ص: 20، 21

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الوظيفي

هناك عدة ركائز أساسية لضمان نجاح إدارة موارد بشرية خضراء كالتالي:<sup>1</sup>

- الدعم المتكامل بين مختلف المستويات الإدارية للمؤسسة الذي يعزز تسيير أنشطة السلوك الأخضر لدى العامل، وتوفير المعرفة الكافية للعاملين على قضايا الاستدامة البيئية؛
- وضع مفاهيم إدارة الموارد البشرية الخضراء ضمن إستراتيجية المؤسسة؛
- تمكين العاملين الأخضر من خلال مساهماتهم البيئية وتشجيعهم فيس تقديم أفكار وحلول لمواجهة قضايا بيئية؛
- تبني الصحة والسلامة المهنية الخضراء ببيئة العمل؛
- تبني ثقافة تنظيمية خضراء توعي في مضمونها أن المؤسسة صديقة للبيئة؛
- وضع معايير انتقاء العاملين تبعا لدرجة وعيهم الأخضر؛
- تطوير برامج تدريبية خضراء عن الإدارة البيئية لزيادة الوعي البيئي؛
- توفير حوافز مادية ومعنوية للعامل الأخضر وفقا لنظام مكافآت وحوافز خضراء تمنح تبعا للأنشطة الخضراء المقدمة؛
- ترسيخ ثقافة الاهتمام والمحافظة على البيئة، وتكوين كوادر متخصصة؛ قيادة تحويلية تتبنى الإدارة البيئية؛
- تعزيز ممارسات الاستدامة الخضراء من خلال التوظيف وتمكين العاملين وغيرها.
- سعي المؤسسة للترويج للأنشطة الخضراء بما أنها صديقة للبيئة، وإيضاح الصورة لدى العملاء بأنها مؤسسة خضراء صديقة للبيئة.
- العمل على تبني اتصال فعال مع مختلف المنظمات المهتمة بالبيئة والتنمية المستدامة.

### المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي عاملا محوريا في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها ، من خلال تطوير المهارات وتحفيز الموظفين ، وتشجيع الإبداع حيث يشمل الأداء الوظيفي جميع النتائج والسلوكيات التي يقوم بها الموظف في إطار أدائه للمهام المحددة له في الوظيفة .

### المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

<sup>1</sup> أكرم سامي فايز ، توجه المنظمات نحو تبني إدارة الموارد البشرية الخضراء لتحقيق الأداء المستدام -التحديات والممارسات- كتاب جماعي ذو ترقيم دولي، جامعة طاهري محمد بشار ، الجزائر سنة 2023 ص 110- 111 .

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الوظيفي

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي نذكر منها:

يعرف الأداء الوظيفي بأنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فالأداء الوظيفي يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات وظيفته.

ويعرف أيضا على أنه : " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء".<sup>1</sup>

كما يعرف على أنه " نتاج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كان عليه ذلك السلوك".<sup>2</sup>

أما فريدريك تايلور فقد عرفه في كتابه المشهور "مبادئ الإدارة" ماهية الأداء بأنها: "تحقيق أقصى إنتاجية من الفرد والآلة".

وعرفه اندرو بأنه: "تفاعل لسلوك الموظف، وإن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدراته"، ويرى توماس جيلبيرت أن مصطلح الأداء لا يجوز الخلط بينه وبين السلوك والإنجاز، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها ، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، وانه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا.

وبناء على التعاريف السابقة ، يمكن القول بأن الأداء الوظيفي هو مجموعة السلوكيات والنتائج التي يقوم بها الموظف في إطار أداء وظيفته بشكل فعال وفي الوقت المناسب .

### المطلب الثاني: نظريات الأداء الوظيفي

<sup>1</sup> عبد المجيد أونيس وآخرون، مدخل لضغوط العمل والمناخ التنظيمي وأداء العاملين، دار الناظوري، ط1، عمان، الأردن، 2013 ص 256

<sup>2</sup> -حمّاش علي، تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة ، مجلة القيس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد8، 19-08-2020، ص 97 . متاح على الموقع [https:// www.asjp.cerist.dz](https://www.asjp.cerist.dz) بتاريخ 2024/04/29 .

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الوظيفي

اختلفت نظريات الأداء الوظيفي بالنسبة للمفكرين مثل ماسلو ، تايلور ، هرزبرج، و فروم و غيرهم ممن كانت لهم وجهة نظر اتجاه الأداء الوظيفي التي لها دور في توجيه السلوك الإنساني لرفع من مستوى كفاءة العامل .

تعددت النظريات التي تناولت الرضا الوظيفي واشتهرت باسم النظريات الدافعية و التي يتم من خلالها دفع وتوجيه السلوك الإنساني وفيما يلي عرض موجز لأهم هذه النظريات.

**أولا : نظرية الإدارة العلمية:** حيث وضعت على يد روادها تايلور (Taylor) وفيبير (Fiber) وفايول (Fayol) وفايول ، واهتمت بالحوافز المادية باعتبارها الحافز الوحيد المحقق للرضا عن العمل، فحاولت هذه النظرية توفير كافة السبل المادية التي ترفع من كفاية العامل، لتجعله يؤدي عمله بإتقان وبسرعة قصوى، ورغم ذلك تستطيع الإدارة أن تصل للرضا المطلوب، ويؤخذ على هذه النظرية إهمالها للجوانب الإنسانية، فهي اهتمت فقط للدوافع المادية.<sup>1</sup>

**ثانيا : نظرية تدرج الحاجات(ماسلو) :** تعد نظرية تدرج الحاجات الدراسة والنظرية والعملية الأولى التي ترى أن دوافع الفرد في العمل لا تقاس بالدوافع الاقتصادية والاجتماعية وإنما ثمة دوافع من أسمى ذلك لا تقل أهمية في تأثيرها على سلوك الفرد بمعنى آخر على رضاه الوظيفي بشكل عام.<sup>2</sup>

كانت الانطلاقة مرتكزة على فرضية أن الفرد لا يعمل إلا إذا كان راضيا. فالأفراد في محيط عملهم يتجهون للعمل رغبة منهم لإشباع حاجاتهم المتعددة. إذ يرى ما سلو أن الأفراد لديهم عدة حاجات تتدرج حسب إشباعها ودرج حالاتها في سلم هرمي بدء بالحاجات الفيزيولوجية مروراً بالحاجة إلى الأمن والصدقة واحترام النفس وأخيرا تحقيق الذات واشتد ما سلو في نظريته على ثلاثة عناصر أساسية هي:

- مختلف الحاجات ذات تأثير في سلوكيات الأفراد هذا التأثير تولده الحاجات الغير مشبعة أما الحاجات المشبعة فلا تعتبر دافعية.

- حاجات الأفراد ترتب وفقا لأهميتها ودرجة إشباعها بدء بالحاجات الأساسية كالطعام والشراب إلى الحاجة لتحقيق الذات.

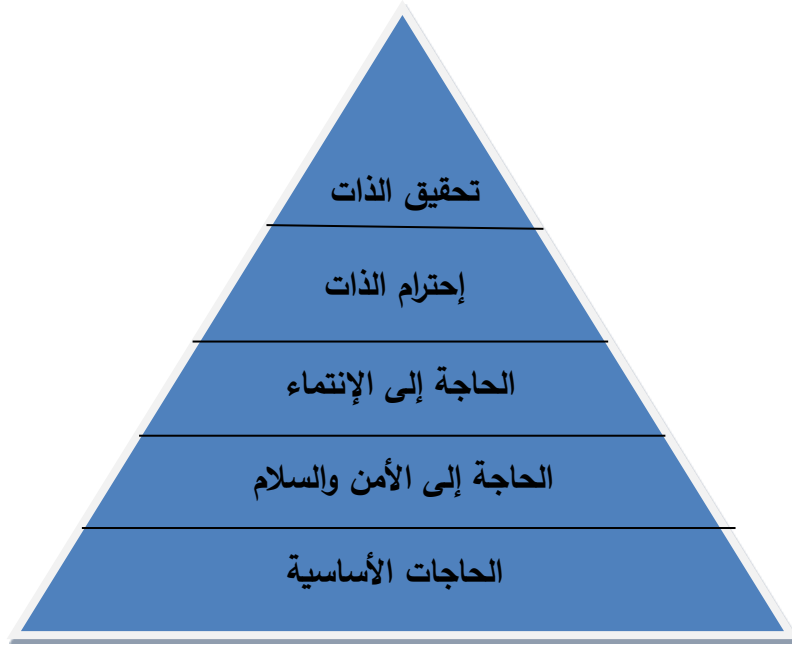
- يتم الانتقال من مستوى إلى آخر حسب الترتيب المقدم من طرف ماسلو. تدرج ذلك الترتيب في الشكل التالي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Manceil Angus, Joseph Salifaction", DAI. "Principal Instructional Management and its Relation to Teacher job A 53/11(1993), P, 3758.

<sup>2</sup> بوخمخ عبد الفتاح ، ادارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر . 2001 ، ص119

<sup>3</sup> - جلاب احسان دهن ، " ادارة السلوك التنظيمي فيصل التغيير " ع دار صفاء، ط1 ، ، عمان، 2011، ص219.

الشكل رقم (03): سلم ماسلو للحاجات الإنسانية



القصد من ترتيب الإحتياجات بهذا الشكل هو الوصول إلى فهم جيد للذات الإنسانية وتصنيف حاجاتها بالترتيب الذي يتيح الإرتقاء، ومن المتفق عليه أن ماسلو كان يعني بهذا الترتيب أن الإنتقال من حاجة إلى أخرى أو من مستوى إلى آخر يحتاج إشباع المستوى الأدنى، لكنه أكد أن هذا الإشباع لا يشترط أن يكون كاملا، أي يكون كاملا، أي أن الإنسان يمكن أن يشبع حاجاته بشكل جزئي سعيا للإرتقاء.

و يمكن وصف الحاجات التي ذكرها ما سلو كالاتي:

- أ- الحاجات الأساسية (الфизиولوجية): تتضمن الحاجات الأساسية مجموعة الحاجات الضرورية الفرد. وتضم الحاجة إلى الطعام، الماء، الهواء، النوم والكساء، وما يقابل هذه الحاجات لدى الأفراد في المنظمات هي حاجة هؤلاء الأفراد إلى الأجور والحوافز المادية بأنواعها، الوجبات الغذائية وأوقات الاستراحة.
- ب- الحاجة إلى الأمن والسلامة:

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الوظيفي

يعد إشباع الحاجات الأساسية التي تتولد الحاجة إلى الأمن والاستقرار، وأساسها البيئة الآمنة والمساعدة على العمل ويطلب الفرد كذلك يعمل مستقر ويوفر له الأجر المتوافق والكافي لمواجهة متطلباته اليومية إضافة إلى الحصول على أنواع التأمين المتعددة كالتأمين على البطالة مثلاً.

### ج- الحاجة إلى الانتماء :

يعد إشباع كل من الحاجات الفيزيولوجية والحاجة من الأمن والسلامة تبدأ الحاجة إلى الانتماء في الظهور كالصداقة والتعاطف مع الآخرين والشعور بالانتماء وعلاقات جديدة مع الزملاء و المشرف إذا لم تشبع هذه الحاجة قد يحصل بعض التوتر وعدم قدرة الفرد على التكيف مع من حوله ذلك المتغير -التكيف - الذي له دور في تحقيق الرضا الوظيفي للفرد .

### د - الحاجة إلى الاحترام :

تتعلق حاجة الاحترام بشعور الفرد بالكفاءة أو الجدارة. الاستقلالية. القوة. الثقة بالنفس. والتقدير والاعتراف من قبل الآخرين ومن العوامل التنظيمية التي تقابل هذا النوع من الحاجات هي إتاحة الفرصة للفرد في المنظمة للقيام بأعمال أو مهام مميزة ومهمة تجعل منه يشعر بالإنجاز وتحمل المسؤولية هـ -حاجة تحقيق الذات: و هي تعبر عن حاجة الفرد أن ينطلق بقدراته ومواهبه إلى أفق له تتيح أن يكون يمارس الأعمال والأنشطة بما يتفق والاستخدام الأمثل لإمكانياته ومواهبه وطاقاته<sup>1</sup>.

### ثالثاً: نظرية العاملين

هذه النظرية قام بوضعها هرزبيرج (Harberg) وهي ترتبط بالأساس بتطبيق نظرية ( ماسلو) للحاجات في مواقع العمل، حيث يحدد " هرزبيرج " أن هناك مجموعتان من العوامل: عوامل مرتبطة بالوظيفة أو العمل نفسه : وهي بمثابة دوافع تؤدي إلى رضا العاملين عن أعمالهم ، وقد قام بحصرها في إحساس الفرد بالإنجاز، وتحمل المسؤولية، وتوفير فرص الترقية للوظائف الأعلى والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل<sup>2</sup>.

### رابعاً: نظرية عدالة العائد (Vroom) فروم :

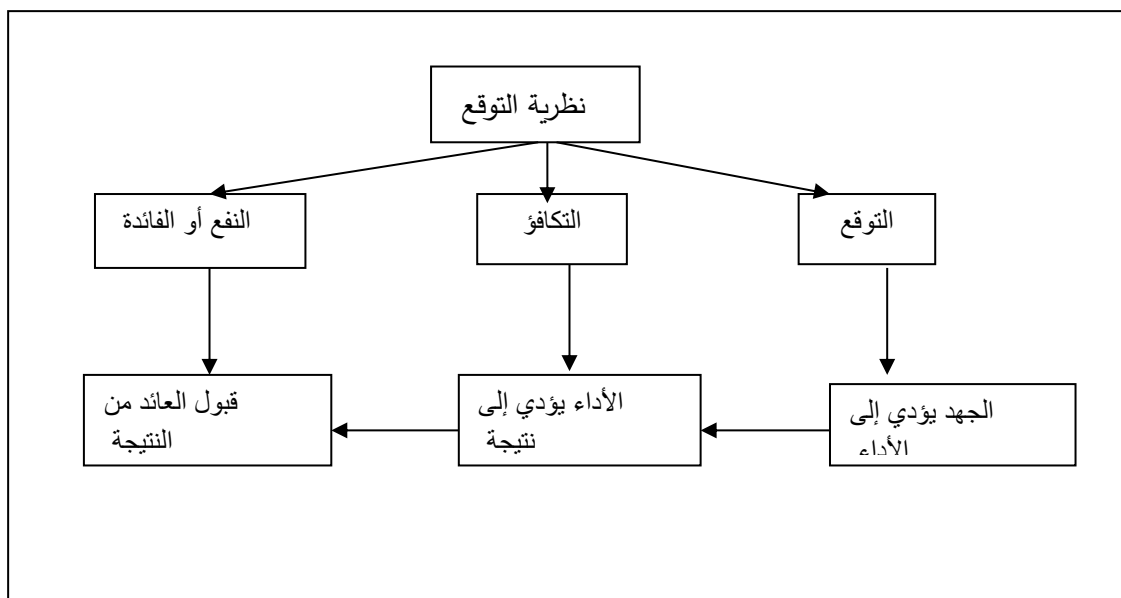
<sup>1</sup> محمد أحمد سليمان، عبد الفتاح وهب، "الرضا و الولاء الوظيفي"، زمزم ناشرون و موزعون، د.ط، عمان، 2011، ص140.

<sup>2</sup> السيد أحمد شكري، "الرضا عن العمل لدى معلمي ومعلمات الرياضيات وعلاقتهم بتأهيلهم العلمي وعلاقتهم الدراسية"، حولية كلية التربية، العدد 8 كلية التربية جامعة قطر، 1991، ص 17.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الوظيفي

يرى فروم أن عملية الرضا تحدث نتيجة للمقارنة التي يجريها الموظف بين ما توقعه من عوائد السلوك الذي يتبعه ، وبين المنفعة الشخصية التي يحققها بالفعل، وبعد هذه المقارنة يقوم الموظف بالمفاضلة بين عدة بدائل مختلفة لاختيار نشاط معين يحقق العائد المتوقع بحيث تتطابق مع المنفعة التي يجنيها بالفعل، وهذه المنفعة تضم الجانبين المادي والمعنوي معاً، وتفترض هذه النظرية في تفسيرها للرضا الوظيفي أن الفرد يحاول الحصول على العائد أثناء قيامه بعمل ما، ويتوقف رضاه عن العمل، على مدى اتفاق العائد الذي يحصل عليه من عمله ما مع يعتقد أنه يستحقه.<sup>1</sup>

الشكل (04): نظرية العائد



المصدر : السيد أحمد شكري، مرجع سبق ذكره، ص 17.

تتمحور نظرية التوقع حول العمليات الذهنية فيما يتعلق بالإختيار أو الإختيارات فهي تشرح العمليات التي يخضع لها الفرد لاقدير الخيارات ، كما تقترح نظرية التوقع أن الفرد يقرر أن يتصرف بطريقة معينة ، لأن هناك دافع يحفزه على إختيار سلوك معين دون السلوكيات الأخرى بسبب النتيجة التي يتوقع الحصول عليها من ذلك السلوك .

قام آدمز (1963) بالبحث في نظرية عدالة العائد ، وقد اعتبر أن هناك علاقة متبادلة بين موظفي المؤسسة التي يعمل فيها ، حيث يقدم الموظف جهوده وخبرته مقابل حصوله على عوائد مثل الأجر والترقيات،

<sup>1</sup> Tharrington, Donnie Everetle, **perceived principal leaderships Behavior and Reported Teacher Job Satisfaction**, (Leadership behavior) DATA, 1993, 53 / 07. P. 2198.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الوظيفي

والتأمينات الصحية وغيرها من هذه المؤسسة، فيقوم الموظف بإجراء عملية موازنة بين معدل عوائده إلى ما يقدمه المؤسسة ، وبين معد عوائد الآخرين إلى ما يقدمونه إلى المؤسسة ، فإذا ما تساوى المعدلان ، شعر الفرد عندها بالرضا عن العمل، وإذا وجد أي اختلال بينهما من وجهة نظره، فإنه يشعر بالظلم ، مما يؤثر على أدائه الوظيفي ويزداد تغيبه عن العمل ، وإذا وجد عمل آخر سيعترك عمله الحالي<sup>1</sup>.

اتخذت تعريفات الرضا الوظيفي اتجاهات مختلفة جعلت الاتفاق على تعريف واحد أمر صعباً نظراً لاختلاف النظرة للرضا عن العمل التي تعود لاختلاف الظروف والبيئة، والقيم والمعتقدات وطبيعة الاتجاه الذي يرتكز أحياناً على الطبيعة الشخصية للموظف، وأحياناً على الموقف البيئي للعمل، لذلك يعرف الباحث الرضا الوظيفي على أنه: هو الحالة النفسية أو الانفعالية السارة التي يصل إليها الموظف، عند درجة إشباع معينة، تحدث له جراء تعرضه لمجموعة من العوامل النفسية، الاجتماعية، المهنية والمادية".

### خامساً : نظرية الإنجاز لدافيد ماكلياند 1961

ركز ماك بلاند على دراساته المتعددة على الظروف التي تمكن الأفراد من تطوير دوافع الإنجاز وتأثير ذلك على السلوك الإنساني ثم قام بتحويلات حاجات رئيسية يعمل الأفراد على إشباعها من أجل تحقيق الرضا يسعى بعض الأقران العمل وهي:

1) الحاجة للإنجاز : حيث يعتبر أن الأفراد الذين لديهم حاجة قوية للإنجاز يكونون ميالين للطموح والتطلع للتفوق وتحقيق النجاح دون اعتبار كبير للمردود المالي. إن مثل هؤلاء الأفراد يملكون رغبة في تحمل المسؤولية ويميلون إلى تأدية المهام التي يشعر بأن فيها تحدياً لقدراتهم ومهاراتهم.<sup>2</sup>

2) الحاجة للقوة : يسعى بعض الأفراد إلى مراكز القيادة من أجل ممارسة النفوذ والتأثير في الأحزاب لكونهم يملكون حاجة شديدة للقوة وهذه المراكز العليا تشبع الحاجة.

3) الحاجة للانتماء: يتوقع بعض الأفراد وراء المهام التي طبيعتها التفاعل المتكرر مع زملاء العمل. لتكوين العلاقات الشخصية والبحث عن الدعم النفسي والتفاهم المشترك. وهذا يوفر لهم الإشباع لحاجاتهم القوة بالانتماء ويشعر برضاهم عن أعمالهم<sup>3</sup>.

وتقوم نظرية الحاجات الثلاثة لمكلياند على مجموعة من الافتراضات تذكر أهمها:

<sup>1</sup> النجار نبيل، "الإدارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة"، الشركة العربية للنشر و التوزيع، مصر، 1993، ص 15

<sup>2</sup> بشير عباس، "تسويق خدمات مدخل استراتيجي". وظيفي تطبيقي ، دار زهران، عمان، 1999، 216.

<sup>3</sup> محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع د.ط، عمان، الأردن، 2013، ص 191.



## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الوظيفي

و تجدر الإشارة هنا إلى وجود علاقة قوية بين هـرزيـج وهـرم ما سلو للحاجات حيث يلاحظ أن المناخات الصحية التي يؤكد هـرزيـج على أن تثير الدوافع توازن تماما الحاجات الفيسيولوجية وحاجات الامن والحاجات الاجتماعية عند ما سلو التي تعتبر قوتها الواقعية بسيطة.

### المطلب الثالث: أبعاد الأداء الوظيفي

اختلفت الدراسات السابقة حول أبعاد الأداء الوظيفي، حيث تناولت بعض الدراسات الأداء الوظيفي من خلال متغير أحادي البعد. بينما توصلت بعض الدراسات إلى أن لأداء الوظيفي يشتمل على بعدين هما أداء المهمة ، والأداء السياقي .

بينما تناولت بعض دراسات الأداء الوظيفي من خلال ثلاثة أبعاد وهي أداء المهمة ، والأداء السياقي، والأداء المضاد للإنتاجية. كما أن الأداء الوظيفي يتضمن ثلاثة أبعاد وهي أداء المهمة ، والأداء السياقي، والأداء التكيفي. في حين توصلت بعض الدراسات الأخرى إلى الأداء الوظيفي يتضمن خمسة أبعاد هي: أداء المهام ، والأداء السياقي، والأداء التكيفي، والأداء الإبداعي، والأداء المضادة للإنتاجية بينما ذكرت دراسة أن أبعاد الأداء الوظيفي تتمثل في سلوكيات الدور، وسلوكيات الدور الإضافي. ومن عرض نتائج الدراسات السابقة المتعلقة بأبعاد الأداء الوظيفي، يتبين لنا أن أغلب الدراسات السابقة اعتمدت على ثلاثة أبعاد للأداء الوظيفي وهي أداء المهمة ، والأداء السياقي، والأداء التكيفي، ولذا تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة، ويمكن تناول هذه الأبعاد بمزيد من الشرح والتوضيح على النحو الآتي<sup>1</sup>:

#### أ- أداء المهمة :

عرف أداء المهمة على أنها السلوكيات التي تسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تحويل المواد الخام إلى سلع أو تلك السلوكيات التي تساهم في توزيع المنتج النهائي أو التي تساهم في تخطيط إنجاز الأنشطة التي من شأنها تحسين كفاءة أداء العمل، كما أنها السلوكيات التي يرد ذكرها بشكل رسمي في الوصف الوظيفي ، أي من المتطلبات الأساسية والجوهرية للوظيفة، وبالتالي فهي تختلف من وظيفة لأخرى وفقا لطبيعة كل منها وتختلف أيضا في إطار نفس المنظمة، وتساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تشغيل النظام التقني للمنظمة . كما يوصف أداء المهمة بأنها الأداء الذي يغطي ويفي بالمتطلبات التي تشكل جزءا من العقد بين صاحب العمل

<sup>1</sup> عبد العزيز على ، أثر رفاهية العاملين على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية بمحافظة كـفـح الشيخ ،المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية -كلية التجارة - جامعة دمياط المجلد الأول العدد الثاني يوليو 2020 ، مصر ص 271

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الوظيفي

والموظف، علاوة على ذلك، يمكن وصف أداء المهمة في حد ذاتها بأنها بناء متعدد الأبعاد. علاوة على ذلك، فإن أداء المهمة هو القدرة على تلبية التوقعات وإثبات الكفاءة والخبرة.

### ب - الأداء السياقي :

هو نوع من السلوكيات الإيجابية، كالتطور للعمل الإضافية، ومساعدة الآخرين في القيام بمهام صعبة، نشر الحماس في العمل، مساعدة الآخرين عند الحاجة، مشاركة الموارد والمعلومات الهامة في العمل، قد يتبناها الأفراد عند القيام بمهامهم . هذه السلوكيات متوقعة من الموظف لأنها غير مذكورة صراحة في الوصف الوظيفي للشخص .ويطلق على هذا النوع من التوقعات غير المعلنة "السلوك خارج الدور" <sup>1</sup>

كما يعرف أيضا بالنشاطات التي تساهم بفاعلية المنظمة من خلال طرق عديدة تعمل على تشكيل السياق النفسي والاجتماعي للمنظمة التي تعتبر كمحفزات لعمليات ونشاطات المهمة <sup>2</sup>

### ج الأداء التكيفي :

يشير الأداء التكيفي كعنصر من عناصر الأداء العام للموظفين، إلى قدرة الفرد على تغيير سلوكه لتلبية متطلبات بيئة جديدة، وهذا المفهوم مناسب للشركات التي تواجه ظروف عمل معقدة ومتقلبة بشكل خاص أصبح الأداء التكيفي أصبح أكثر حضوراً في ظل التغيير السريع في متطلبات العمل، الناجم عن الجديد ليكون قادراً على المنافسة على الوظائف والمهام المستحدثة، ويشير الأداء التكيفي إلى " ذلك السلوك الذي يعبر عن كفاءة الفرد وقدرته على تغيير سلوكه وذلك لمقابلة متطلبات التغيير في بيئة العمل مثل: الابتكارات التكنولوجية، الاندماج، إعادة الهيكلة، تقليص حجم المنظمة، الذي يستلزم قدرة الفرد على التعلم السريع والتكيف مع الوضع والانتقال المستمر من حال إلى آخر، وقد ذكرت الدراسات أن أهم أبعاد القدرة على التكيف تتمثل في القدرة على التعامل مع الظروف الاستثنائية، التغلب على الإجهاد في العمل، التكيف الثقافي، التعامل مع المشاكل بشكل خلاق <sup>3</sup>.

<sup>1</sup> ميمون كافي، تأثير الرضا الداخلي على أبعاد الأداء (السياقي، التكيفي، المهام)، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد الثامن، العدد الثاني، ديسمبر 2021، البيضا (الجزائر)، ص 521

<sup>2</sup> عبد الحكيم بن سالم وآخرون، أثر أساليب التمييز التنظيمي على الأداء السياقي، مجلة إقتصاديات المال والأعمال العدد السادس، جوان 2018 جامعة بشار (الجزائر)، ص 595

<sup>3</sup> عبد العزيز على، مرجع سابق ص 273 .

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة

سوف نتطرق من خلال هذا المبحث الى الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الخضراء، وأيضا الدراسات المتعلقة بأداء العاملين، وهذا فيما يلي:

#### المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية

#### أولا: الدراسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الخضراء

ا\_دراسة، بيان حمدي ، "الحاج صبري ازعير (2019) بعنوان : الإدارة الخضراء في الشركات الصناعية في منطقة الضفة الغربية، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال كلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل، فلسطين.

هدفت هذه الدراسة الى مدى تطبيق الشركات الصناعية في منطقة جنوب الضفة الغربية للإدارة الخضراء، التعرف أيضا الى المعوقات التي تواجه الشركات الصناعية في تطبيق الإدارة الخضراء. وقد قام الباحث باستخدام المنهج الاستكشافي الوصفي مع اجراء زيارات ميدانية لجميع الشركات المبحوثة، مع الاعتماد أيضا على استبانة كأداة لجمع البيانات وزعت على عينة مقدره ب94مفردة تم التوصل من خلال هذه الدراسة الى النتائج التالية:

تبين بان درجة تطابق الإدارة الخضراء في الشركات الصناعية في منطقة جنوب الضفة الغربية مرتفع، وذلك بسبب التزام الشركات (محل الدراسة بتطبيق اشتراطات الحصول على الشهادات البيئية مثل "ISO14001"، وغيرها .

- التخلص من الانبعاثات الصادرة عن عملية التصنيع بطريقة سليمة .
- تقديم منتجات لا تضر بالبيئة والمستهلك .
- ترشيد استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية .

تبين بان درجة المعوقات المتوقعة لتطبيق الإدارة الخضراء جاءت منخفضة، وان اهم المعوقات لتطبيق الإدارة الخضراء تمثل في ضعف ثقافة الاستدامة، و عدم وعي المستهلك لقيمة المنتجات الخضراء وغياب التشريعات والقوانين الملزمة للاهتمام بالجوانب البيئية، وارتفاع تكاليف البحث عن الطاقة البديلة.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الوظيفي

ب\_دراسة ، عماري سمير (2021) بعنوان : دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء الإبداعي دراسة حالة المؤسسات الصناعية الكهرو منزلية لولاية سطيف .جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة ،مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية المجلد 05 ،المجلد 02.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية الخضراء بممارستها(التوظيف الأخضر التدريب الأخضر التقييم الأخضر، التحفيز الأخضر ) . في تعزيز الأداء الإبداعي للمؤسسات الصناعية الكهرو منزلية الناشطة بولاية سطيف، حيث تم تصميم استبيان لغرض جمع البيانات. وزع على عينة عشوائية مكونة من 52 عامل.

ومن النتائج المتحل عليها في هذه الدراسة ما يلي :

وجود اثر دو دلالة إحصائية يبرز مساهمة إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارستها في تعزيز الأداء الإبداعي.

ج\_دراسة د. ايناس احمد إسماعيل (2021) ، بعنوان : دور الإدارة الخضراء للموارد البشرية الخضراء في تحقيق سياسة الاقتصاد الأخضر لتنمية المستدامة، دراسة ميدانية على الجهات المعنية بالتنمية المستدامة في مصر، معهد الجيزة العالي للعلوم الإدارية مصر . المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة.

هدفت هذه الدراسة الى تحليل العلاقة بين متغير الإدارة الخضراء وسياسة الاقتصاد الأخضر لتنمية المستدامة ، أيضا التأكد من وجود دور لإدارة الموارد البشرية الخضراء كمتغير وسيط في العلاقة بين بالاقتصاد الأخضر والتنمية المستدامة في المنظمات الحكومية القائمة على تحقيق التنمية المستدامة في مصر. وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة الى استخدام أسلوب الاستقصاء في البيانات حيث تم الإجابة على 320 من أصل 400 مفردة.

ومن النتائج المتوصل اليها في هذه الدراسة ما يلي:

وجود علاقة معنوية موجبة وقوية بين ابعاد سياسات الاقتصاد الأخضر وابعاد التنمية المستدامة؛ كما يوجد تأثير معنوي لأبعاد سياسة الاقتصاد الأخضر على كل ابعاد التنمية المستدامة، ولكن يوجد تفاوت في التأثير حيث يأتي أكبر تأثير على البعد الاجتماعي تم بالترتيب البعد الاقتصادي والبيئي توجد علاقة معنوية سالبة وضعيفة بين ابعاد سياسات الأخضر التنموية وابعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء، ما يدل على ان التوجه الأخضر لم يقر في سلوكيات الموظف، ولكنه يؤدي ما يطلب منه.

د\_دراسة، علي عبد السلام عبد الدائم ( 2021، بعنوان : تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية

الخضراء في النجاح التنظيمي بحث وصفي في دوان وزارة الصناعة والمعادن العراقية ،كلية العلوم الإسلامية، جامعة العراق العراق ، مجلة الجامعة العراقية، العدد 51 ،الجزء 02

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الوظيفي

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في النجاح التنظيمي. أيضا تشخيص واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء فضلا على تحديد النجاح التنظيمي ذات الاثر الكبير في المنظمات المبحوث وتحديد دور كل منها في تحقيق تطور الثقافة الإدارية. حيث تم استخدام استبانة مطورة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على 50 مفردة.

ومن النتائج المحصل عليها من الدراسة ما يلي :

وجود دور لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق استراتيجية الوزارة . محاولة الوزارة بالالتزام بأبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء بصورة مقبولة عن طريق استخدام أنظمة المكافاة ومراجعة الأداء بشكل فعال ومعاقبة السلوكيات المناقضة .

### ثانيا: الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي

أ/ دراسة جباس خالد (2014)، بعنوان : فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الابار ENTP حاسي مسعود مذكرة ماستر قسم العلوم الاقتصادية، جامعة قاسمي مرياح ورقلة

هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى فعالية نظام التقييم في واحدة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال تحليل عناصرها والوقوف على مكانة هذا النظام في المؤسسة محل الدراسة ، ومدى الرجوع الى نتائجه في اتخاذ القرارات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية . حيث تم الاعتماد على استبانة لجمع البيانات وزعت على 110 عامل. حيث تم التوصل الى النتائج التالية :

حيث كشفت نتائج هذه الدراسة عن قصور في نظام فعالية التقييم ، وانه لا يرقى الى مستوى الفعالية المطلوبين في أنظمة التقييم الفعالة.

ب/ دراسة، بن عواطة محمد الصالح (2014)، بعنوان : اثر الثقافة التنظيمية على الأداء الصناعي الوظيفي في المؤسسة المتوسطة والصغيرة، دراسة ميدانية بمؤسسة بوقديرة نور الدين للإنتاج للمنتجات الخرسانية غير المجمعة بولاية جيجل مذكرة ماستر قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة واقع الثقافة التنظيمية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة واثرها على الأداء الوظيفي، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة الى استبانة لجمع البيانات موزعة على 153 عامل حيث تم التوصل الى النتائج التالية :

- وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الوظيفي

ج/ دراسة ،سوفي نبيل (2018) ، بعنوان : اثر بيئة العمل على أداء الموظفين وانعكاساته على فعالية الإدارات العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بالمصالح الخارجية لوزارة المالية.

أطروحة دكتوراه قسم علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف ،المسيلة

هدفت الدراسة الى معرفة واقع بيئة العمل بالإدارات العمومية واثرها على أداء الموظفين مع محاولة اسقاط النتائج النظرية ميدانيا على الإدارات العمومية الجزائرية ممثلة بالمصالح الخارجية لوزارة المالية. وقد تم توزيع استبانة بغرض جمع البيانات على عينة قصدية متمثلة في 183 مفردة.

ومن النتائج المحصل عليها من خلال هذا البحث ما يلي:

- اعتبار بيئة عمل هذه المصالح مساعدة لما لها من خصائص مرغوبة الا أنها بحاجة للاهتمام بتصميم مكان العمل ونظام الاتصال مع الإدارة العليا على وجه الخصوص .
- وجود مستوى عاليا من الأداء لدى الموظفين، لتمتعهم بالقدرة على حل المشاكل والتعامل مع المواقف، والدقة والجودة في العمل .

وجود اثر اجابي لبيئة العمل على أداء العاملين ( المتغيرات الاجتماعية ،ثم التنظيمية فالوظيفية ) بينما كانت المتغيرات المادية اقل تأثيرا ، وقد انعكس الأداء العالي للموظفين إيجابا على فعالية هذه المصالح (الأداء السياقي أولا، أداء المهمة تانيا، واخير الأداء التكيفي ).

### المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

أولا :الدراسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الخضراء

أ- دراسة (Sivasubramaniam,p.k, 2016) بعنوان : The impact of Green HRM

Practice on Firm Performance: with Special reference toth Special reference to manufacturing industry.

هدفت هذه الدراسة الى التحقق من درجة تأثير ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء

الصناعات التحويلية في ولاية كيرالا حيث تم جمع البيانات عن طريق استبيان وزع على 100 شخص بالإضافة الى استخدام تحليل بيرسون والانحدار لاختبار الفرضيات وتم التوصل الى النتائج التالية :

ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مثل التوظيف الأخضر التدريب الأخضر التقييم الأخضر ومشاركة الموظفين لها تأثير كبير على أداء الشركة.

ب- دراسة (Chaudhary,2019) بعنوان Green Human Resource Management

and Analysis Employee Green Behavior An Empirical هذه الدراسة لفهم دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء البيئي للموظفين على وجه التحديد، حيث تدرس تأثير ممارسات الإدارة الخضراء على سلوكيات الأداء الأخضر للموظفين ( المتعلق بالمهام والتطوعية ) مع التعريف التنظيمي والقيم البيئية الشخصية للموظف والجنس كوسيط شارك في الدراسة 300 موظف من قطاع السيارات في الهند باستخدام تصميم البحث المقطعي، ثم اخيار نموذج البحث المقترح بمساعدة الانحدار الهرمي، وثم العثور على أن إدارة الموارد البشرية الخضراء مؤثرة على التنبؤ بشكل كبير لكل من السلوكيات الخضراء المتعلقة بالمهام والتطوعية للموظفين باستخدام التعريف التنظيمي.

ثانيا :الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي

A /Syutrika Vergie Korong, The Impact of physical work environment toward employee performance at P.T bank Negara Indonesia man ado regional office, journal emba, vo1.4,2016

هدفت هذه الدراسة الى معرفة تأثير بيئة العمل الفيزيائية على أداء العاملين في P.T ، بنك نيفارا في اندونيسيا لعينة عشوائية من 29 عامل كمستجوبين وكشف تحليل الانحدار الخطي البسيط الى ان هنالك تأثير كبير لبيئة العمل البدني على أداء الموظف ولضمان إنتاجية الموظفين تحتاج الإدارة الى الاهتمام ببيئة العمل المادية بحيث يشعر الموظفون بالراحة والسعادة للعمل في الشركة.

B / MOmena Akhter1& Nur\_E\_Alam Siddique, 2013, practices and its Impact on Employee performance: A study of the Cement Industry in Bangladesh.

الهدف من هذه الدراسة معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في معمل الاسمنت في بنغلادش لهذا الغرض حاول الباحثون البحث والتحري في مختلف مكونات ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين. لعينة عشوائية مكونة من 160 عامل ومن النتائج التي جاءت بها هذه الدراسة ما يلي: التدريب والتنمية وإتاحة الفرص للتطوير الوظيفي لها أثر إيجابي كبير على أداء العاملين من ناحية أخرى تقييم الأداء والتعويض وممارسات القيادة لها تأثير كبير على أداء العاملين لكن هذا التأثير ليس هاما في معمل الاسمنت في بنغلادش.

### المطلب الثالث : أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

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

#### أولاً: 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 إطارات.
- 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 وفقاً لمتطلبات المناهج العلمية، و خصائص البحث العلمي بموضوعية و تطابق الإحالة، مع الإستخدام السليم للمراجع البحثية بكل مصداقية.
- جاءت هذه الدراسة و الدراسات السابقة وفقاً لنسق منظم من حيث الترابط و التوازن بين أجزاء الموضوع المدروس.

#### ثانياً : أوجه الإختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة

يمكن حصر أهم أوجه الإختلاف 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 الوظيفي.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الوظيفي

---

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجالات التطبيق فهناك من درس منظمة واحدة و هناك من درس عدة منظمات، أما الدراسة الحالية فقد إعتمدت على دراسة منظمة واحدة

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 الوظيفي 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 والتدريب والتطوير 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 أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق أداء الوظيفي سنتطرق إلى هذا بشكل عملي في الجانب التطبيقي.

الفصل الثاني الإدارة الخفراء للموارد البشرية و أثرها  
على الأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية لحقن ونفخ  
البلاستيك بسطيف

**تمهيد:**

يأتي هذا الفصل كتكملة للدراسة النظرية حول موضوع البحث وأسقاطها في الواقع الاقتصادي المعاش، فبعد أن تم التطرق في الفصل النظري إلى المفاهيم المتعلقة بموضوع البحث، وجب اختبار العلاقة بين المتغيرين ميدانيا لإثراء البحث العلمي واعطاء صورة صحيحة وواضحة عن الموضوع، إذ وقع الاختيار على المؤسسة الوطنية لحقن ونفخ البلاستيك بسطيف، لتكن ميدانا لتطبيق الدراسة النظرية من خلال تقسيم هذا الفصل إلى ما يلي:

المبحث الأول: تقديم عام المؤسسة الوطنية لحقن ونفخ البلاستيك بسطيف

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

### المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية لحقن ونفخ البلاستيك بسطيف

إن من أهم القطاعات التي تساهم في تنمية الاقتصاد في جميع دول العالم قطاع الصناعة، وهذا ما أدركته الجزائر مع بداية القرن الحالي، فعملت على مواكبة التطور العالمي في هذا القطاع ومن بين الإنجازات في هذا القطاع إنشاء المؤسسة الوطنية لحقن ونفخ البلاستيك بسطيف.

ولتوضيح ماهية المؤسسة الوطنية لحقن ونفخ البلاستيك بسطيف، سيتم التطرق في هذا المبحث

إلى ما يلي:

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الوطنية لحقن ونفخ البلاستيك بولاية سطيف

المطلب الثاني: نشاطات المؤسسة الوطنية لحقن ونفخ البلاستيك بولاية سطيف

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لحقن ونفخ البلاستيك بسطيف

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الوطنية لحقن ونفخ البلاستيك بولاية سطيف

هي شركة حقن ونفخ البلاستيك شركة مساهمة، المنبثقة عن المجمع الوطني للبلاستيك والمطاط، تم عقد هذه الوحدة في 11 سبتمبر 1984، حيث حددت مدة إنجاز المشروع بـ 36 شهرا ، وقد بلغت تكلفته بـ 102.661.500.00 دج ، وفي 2000/01/03 تحولت إلى شركة تتمتع بالشخصية القانونية وحدد رأسمالها بـ 14.000.000.00 دج مقسم إلى 1.400 سهم قيمة كل سهم 10.000.00 دج، المكتتبة والمملوكة من طرف المؤسسة العمومية الاقتصادية للمجمع الصناعي للبلاستيك والمطاط -المؤسسة الأم -ويبلغ رأسمالها في الوقت الحالي 221.990.000.00 دج.

المطلب الثاني: نشاطات المؤسسة الوطنية لحقن ونفخ البلاستيك بولاية سطيف

إنتاج وتسويق الأدوات التقنية البلاستيكية، إنتاج وتسويق المواد المصنعة ونصف المصنعة في مجال البلاستيك بصفة عامة كل العمليات المتعلقة مباشرة أو غير مباشرة بالموضوع القادرة على توسيعه وتطويره في إطار التنظيم المعمول به بما في ذلك عمليات الاستيراد والتصدير، كل الصفقات التجارية والترقية العقارية وصفقات الموجودات والأسهم.

## الفصل الثاني: الإدارة الخضراء للموارد البشرية وأثرها الأداء الوظيفي في للمؤسسة الوطنية

### لحقن ونفخ البلاستيك بسطيف

---

وبصفة شاملة كل العمليات الصناعية أو التجارية أو المالية أو العقارية المرتبطة بصورة مباشرة بموضوع الشركة وفي إمكانه تسهيل تحقيقه أو توسيعه.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لحقن ونفخ البلاستيك بولاية سطيف

ترتبط المؤسسة بهيكل تنظيمي يعمل على تقسيم الوظائف الداخلية وتحديد المسؤوليات وذلك لتسهيل اتخاذ القرارات واستمرار نشاط المؤسسة وتحقيق الكفاءة والفعالية في الإنتاج والمنافسة في المجال الصناعي.

#### أولاً: الهيكل التنظيمي

يحدد الهيكل التنظيمي بدقة العلاقة الإدارية والوظيفية في المؤسسة، موزع فيه مختلف الوظائف و الأقسام حسب ما يتضمنه التنظيم وطبيعة النشاط، ويتمثل فيما يلي:

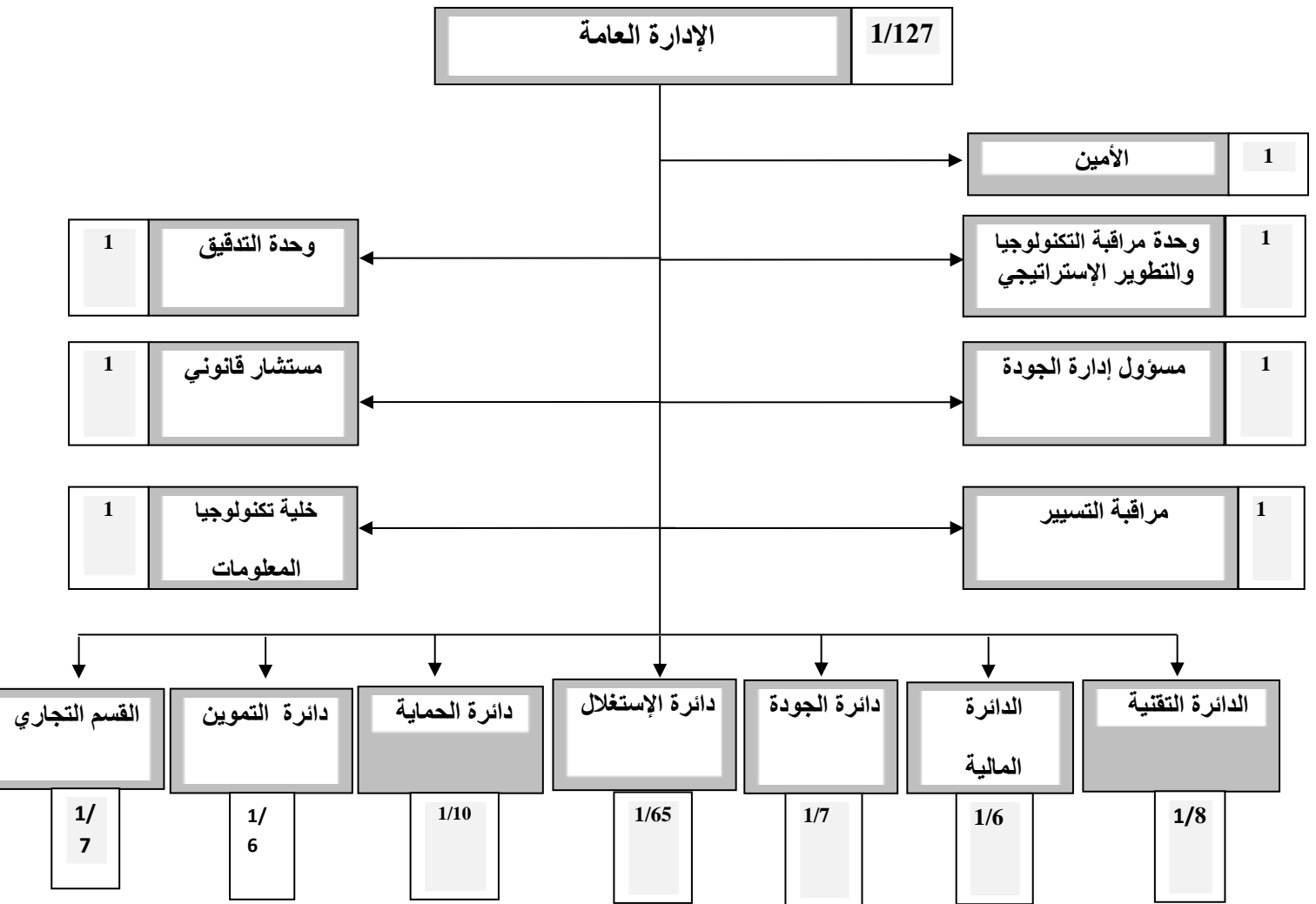
## الفصل الثاني: الإدارة الخضراء للموارد البشرية وأثرها الأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية

### لحقن ونفخ البلاستيك بسطيف

الشكل رقم (05) الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لحقن ونفخ البلاستيك بولاية سطيف محل الدراسة

مجموعة ENPC فرع SIPLAST

الهيكل التنظيمي للإدارة العامة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة.

## الفصل الثاني: الإدارة الخضراء للموارد البشرية وأثرها الأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية لحقن ونفخ البلاستيك بسطيف

### الموقع:

تقع في المنطقة الصناعية لولاية سطيف على بعد 2 كلم شرق المدينة حيث يحدها:

جنوبا: الطريق الرئيسي

شمالا: المديرية العامة

غربا: الطريق المشاة

شرقا: فرع المجمع سوفيلاست

تتربع على مساحة قدرها 27750 م<sup>2</sup> منها 18580 م<sup>2</sup> للمصنع، أما باقي المساحة فهو فارغ وغير

مغطى، المساحة المغطاة يتكون جناحها من:

الجناح الإداري

ورشة الضخ

ورشة السحق والمزج

ورشة التركيب وصيانة القوالب

ورشة النفخ

ورشة الصيانة، والتي تنقسم إلى عدة ورشات وهي: ورشة الكهرباء، الميكانيك، سلسلة الطبع.....إلخ.

أما عن المجال البشري:

فيشتغل بالفرع 127 عامل موزعين على مختلف مصالح المؤسسة

ومن أهم تشكيلات منتجات الوحدة:

الصناديق البلاستيكية للتعبئة

البراميل بمختلف الأحجام

## الفصل الثاني: الإدارة الخضراء للموارد البشرية وأثرها الأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية لحقن ونفخ البلاستيك بسطيف

صناديق الخضر والفواكه

أجسام للعرض

مستعملة المواد الأولية التالية:

PEBD : Polyéthylène Basse Densité

PEHD : Polyéthylène Haute Densité

PP : Poly Propylène..... ets

Les colorants (vert, rouge, noir,.....)

### 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، وأيضا لإجابته على الأسئلة أو فك الغموض أو إيجاد استفسار 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 وطرق جمع المعلومات

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة لتحصيل البيانات -.

المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

من الأمور المهمة في هذه الدراسة تحديد المجتمع ، والعينة المأخوذة منه لتطبيق الدراسة عليها بغية الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها، حيث يتكون مجتمع الدراسة من مسؤولي و إدارات و عمال المؤسسة الوطنية لحقن ونفخ البلاستيك بسطيف ، و المقدر عددهم ب 127 عاملا ، باعتبار أن هذه الوظائف على

## الفصل الثاني: الإدارة الخضراء للموارد البشرية وأثرها الأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية

### لحقن ونفخ البلاستيك بسطيف

صلة مباشرة بتحسين أداء المؤسسة. وقد تم إعتقاد عينة عشوائية من إطارات و عمال المؤسسة والبالغ عددهم **70 عاملا** من المؤسسة، أي ما يعادل نسبة 55.11% من مجتمع الدراسة، وبعد توزيع الإستبيان كانت هناك 63 إستبانة صالحة للتحليل ، ويمكن توضيح عدد الاستبيانات الموزعة وكيفية توزيعها وتلك التي تم او لم يتم استرجاعها أو المستبعدة من خلال الجدول التالي:

#### الجدول رقم (02): تداول الاستبيان

الاستبيان	العدد	النسبة المئوية
الاستمارات الموزعة	70	55.11%
الاستمارات المسترجعة	63	90 %
الاستمارات غير المسترجعة	07	10%
الاستمارات غير الصالحة للتحليل	00	00%
الاستمارات الصالحة للتحليل	63	00%
المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على توزيع الاستبيان

يلاحظ من الجدول رقم (02) أنه تم توزيع 70 استمارة استبيان بما يوافق العينة المختارة، وقد تم استرجاع 63 منها بما يعادل 90 %، بينما لم يتم استرجاع 07 استمارات بنسبة 10%، وقد قدر عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل بـ 63 استبيان بنسبة 90 % وهي نسبة مقبولة جدا لأغراض البحث العلمي.

#### المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات

لقد تمت الاستعانة بمجموعة من كتب والمجلات لمعالجة الجانب النظري من الدراسة والوثائق المتعلقة بالمؤسسة الوطنية لحقن ونفخ البلاستيك بسطيف، قصد التعريف بها وتوضيحها أكثر في الجانب التطبيقي، وقد برز نوعين من مصادر جمع المعلومات.

#### أولاً: المصادر الثانوية

وهذا فيما يخص الجانب النظري حيث تم الاعتماد على الكتب والمذكرات وأيضاً المجلات والمقالات

## الفصل الثاني: الإدارة الخضراء للموارد البشرية وأثرها الأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية

### لحقن ونفخ البلاستيك بسطيف

العلمية من اجل توضيح كل من متغيرات الدراسة الإدارة الخضراء للموارد البشرية والأداء الوظيفي، حيث ساعدت في اثراء هذه الجانب بكل المعلومات التي تم تطرق اليها، ولزيادة مصداقية هذا الجانب تم الاطلاع على مجموعة معتبرة من الدراسات السابقة التي ساهمت في توضيح المصطلحات بشكل أفضل متحصلين بذلك على جزء نظري يوفر معلومات عامة حول متغيرات الدراسة انطلاقا من مراجع معتمدة.

### ثانيا: المصادر الأولية

تعتبر المصادر الأولية عن مختلف الوثائق والسجلات التي تم الحصول عليها من المؤسسة الوطنية لحقن ونفخ البلاستيك بولاية سطيف -، والتي ساعدت على توفير بعض المعلومات المتعلقة بها ومنها تلك التي تعرف بها وتبرز أهدافها وكذلك عرض الجانب التنظيمي للمؤسسة .

### - الوثائق والسجلات

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالبيانات الخاصة بالمؤسسة من الناحية التاريخية وكذلك من خلال التعريف بها وتبيان أهدافها ومهامها، بالإضافة لهيكلها التنظيمي.

### - الاستبيان

تم إعداد الاستبيان وفقا لنموذج الدراسة التالي:

تتناول الدراسة البحث في دور الإدارة الخضراء للموارد البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي، بالتالي فهي تشمل على المتغيرات التالية:

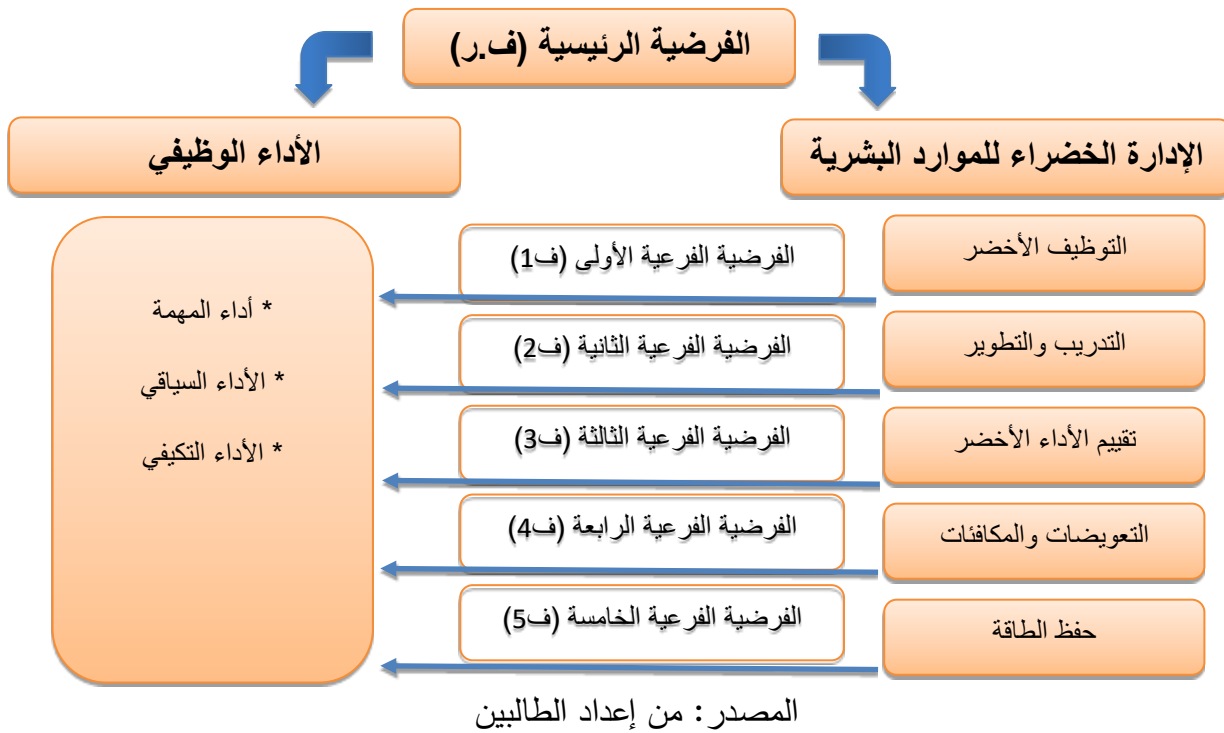
**المتغير المستقل:** الإدارة الخضراء للموارد البشرية من خلال ممارسات التالية التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويضات والمكافآت الخضراء، حفظ الطاقة).

**المتغير التابع:** الأداء الوظيفي تم قياسها من خلال أداء المهمة، الأداء السياقي والأداء التكيفي.

ويمكن عرض مختلف تلك المتغيرات بيانيا من خلال الشكل التالي:

الفصل الثاني: الإدارة الخضراء للموارد البشرية وأثرها الأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية  
لحقن ونفخ البلاستيك بسطيف

الشكل رقم (06) نموذج الدراسة



يتضح من خلال ما سبق أن نموذج الدراسة يشتمل على متغير مستقل وهو الإدارة الخضراء للموارد البشرية متمثلاً في الأبعاد التالية: التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويضات والمكافآت الخضراء، حفظ الطاقة، وهو متغير تابع وهو الأداء الوظيفي متمثلاً في الأبعاد التالية: (أداء المهمة، الأداء السياقي والأداء التكيفي)، ومنه تم اعتماد جملة من الأدوات الإحصائية بناء على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss statistical package for social sciences) قد تحدد نموذج الدراسة وفقاً للعلاقة بين متغيرات الدراسة التابعة المستقلة.

#### أ- مكونات استمارة الاستبيان

وتعتبر استمارة الاستبيان من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي مجموعة من الأسئلة المصاغة

## الفصل الثاني: الإدارة الخضراء للموارد البشرية وأثرها الأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية

### لحقن ونفخ البلاستيك بسطيف

بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها الباحث ضرورية لتحقيق أغراض دراسته، وقد اشتملت على جزئين أساسيين، وفيما يلي وصف لهما:

**المحور الأول:** ويشتمل على متغيرات الدراسة الديمغرافية والمتمثلة في كل من الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، والمسمى الوظيفي.

**المحور الثاني:** الإدارة الخضراء للموارد البشرية ويتضمن الأبعاد: التوظيف الأخضر (3 عبارات/أسئلة)، التدريب والتطوير الأخضر (3 عبارات/أسئلة)، تقييم الأداء الأخضر (3 عبارات/أسئلة)، التعويضات والمكافآت (3 عبارات/أسئلة)، حفظ الطاقة (4 عبارات/أسئلة).

**المحور الثالث:** الأداء الوظيفي ويتضمن الأبعاد: أداء المهمة (3 عبارات/أسئلة)، الأداء السياقي (3 عبارات/أسئلة)، والأداء التكيفي (3 عبارات/أسئلة).

ويوضح الجدول رقم 03 متغيرات الدراسة والأبعاد التي تقيس كل متغير.

**الجدول رقم (03) توزيع أبعاد استمارة الاستبيان على محاور الدراسة**

عدد الفقرات	أبعاد الدراسة	محاور الدراسة
03	التوظيف الأخضر	الإدارة الخضراء للموارد البشرية
03	التدريب الأخضر	
03	تقييم الأداء الأخضر	
03	التعويضات والمكافآت الخضراء	
04	حفظ الطاقة	
03	أداء المهمة	الأداء الوظيفي
03	الأداء السياقي	
03	الأداء التكيفي	
25	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الاستبيان

## الفصل الثاني: الإدارة الخضراء للموارد البشرية وأثرها الأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية لحقن ونفخ البلاستيك بسطيف

### ب- اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

من أجل اعتماد استمارة الاستبيان كأداة للدراسة التطبيقية وجب اختبار صدقها وثباتها وذلك عن طريق ما يلي:

#### صدق أداة الدراسة

يقصد بذلك قدرة استمارة الاستبيان على قياس المتغيرات التي وصفت لقياسها وقد تم التحقق من ذلك عن طريق عرضها على الاستاذة المشرفة وفي ضوء الملاحظات تم تعديل الاستمارة حتى الوصول إلى النموذج النهائي الذي تم اعتماده كما تم إخضاع الأداة إلى اختبار الصدق عن طريق الاتساق الداخلي والجدول التالي يوضح ذلك:

#### صدق الأداة عن طريق الاتساق الداخلي

من أجل التحقق من صدق أداة الدراسة (الاستمارة) تم إجراء اختبار الصدق عن طريق الاتساق الداخلي (cohérence interne) تم إخضاع بيانات الدراسة لاختبار معامل الارتباط بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه، أي التأكد من أنها تقيس ما وضعت لقياسه، وقد أتت نتائج الاختبارات كما يوضحها الجدول الآتي:

#### الجدول رقم (04) نتائج اختبار الصدق عن طريق الاتساق الداخلي

البعد	العبارات	معامل الارتباط	الدلالة sig
التوظيف الأخضر	العبارة رقم 1	0,773**	0,000
	العبارة رقم 2	0,808**	0,000
	العبارة رقم 3	0,712**	0,000
التدريب والتطوير	العبارة رقم 4	0,579**	0,000
	العبارة رقم 5	0,889**	0,000
	العبارة رقم 6	0,685**	0,000
	العبارة رقم 7	0,817**	0,000

الفصل الثاني: الإدارة الخضراء للموارد البشرية وأثرها الأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية

لحقن ونفخ البلاستيك بسطيف

0,000	0,777**	العبارة رقم 8	تقييم الأداء الأخضر
0,000	0,634**	العبارة رقم 9	
0,000	0,789**	العبارة رقم 10	التعويضات والمكافآت الخضراء
0,000	0,724**	العبارة رقم 11	
0,000	0,809**	العبارة رقم 12	
0,000	0,440**	العبارة رقم 13	حفظ الطاقة
0,000	0,809**	العبارة رقم 14	
0,000	0,734**	العبارة رقم 15	
0,000	0,606**	العبارة رقم 16	
0,000	0,725**	العبارة رقم 17	أداء المهمة
0,000	0,571**	العبارة رقم 18	
0,000	0,581**	العبارة رقم 19	
0,000	0,736**	العبارة رقم 20	الأداء السياقي
0,000	0,830**	العبارة رقم 21	
0,000	0,788**	العبارة رقم 22	
0,000	0,663**	العبارة رقم 23	الأداء التكيفي
0,000	0,793**	العبارة رقم 24	
0,000	0,788**	العبارة رقم 25	

\*\*الارتباط دال عند 0,01

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

واضح من الجدول أن جميع معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات الأداة والأبعاد التي تنتمي إليها

## الفصل الثاني: الإدارة الخضراء للموارد البشرية وأثرها الأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية لحقن ونفخ البلاستيك بسطيف

تتراوح بين (0.44\*\*\*) و(0.89) وهي دالة عند مستوى (0.01) أي بثقة 99%، ومنه نؤكد صدق الأداة.

### ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة استخدمنا لمعامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach's alpha وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

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

رقم الفقرة في الاستبيان	المتغير	معامل الثبات (cronbach alpha)
ال فقرات من (01-16)	الإدارة الخضراء للموارد البشرية	0.84
وال فقرات من (17-25)	الأداء الوظيفي	0.77
ال فقرات من (01-25)	الاستبيان الكلي	0.87

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 0.87 وهو معامل ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة ويمكن اعتماد استمارة الاستبيان.

ألفا كرومباخ هو اختبار لفحص مدى انسجام أسئلة المحور فيما بينها وكذا انسجام محاور الدراسة مجتمعة، وعليه يحدد مدى اعتمادية استمارة الاستبيان وقدرتها على إعطاء بيانات وقياسات مستقرة نوعا ما وغير متباينة، فكل ما كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ أعلى تكون أداة القياس (استمارة) أفضل وتتراوح قيمة المعامل بين 0-1 ويعتبر الحد الأدنى المقبول لهذا المعامل هو 0.60.

### المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة لتحصيل البيانات

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

## الفصل الثاني: الإدارة الخضراء للموارد البشرية وأثرها الأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية لحقن ونفخ البلاستيك بسطيف

الثبات (معامل ألفا كرونباخ):

للتأكد من أن فقرات الاستبيان (أداة الدراسة) ثابتة وصالحة إذا ما أعيد توزيعها، تم الاعتماد على اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ's Alpha Cronbach، ويعبر عنه بالمعادلة التالية:

$$\alpha = \frac{N\bar{c}}{\bar{v} + (N - 1)\bar{c}}$$

حيث  $\alpha$  يمثل ألفا كرونباخ

$N$  يساوي عدد العناصر

$\bar{c}$  هو متوسط التباين المشترك بين العناصر

$\bar{v}$  يساوي متوسط التباين.

ثانياً: أدوات التحليل الإحصائي

للإجابة على أسئلة الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية، المتمثلة في:

1- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية (Means) والانحرافات المعيارية (standard deviation)

النسبة المئوية = تكرار المجموعة / 100 / المجموع الكلي للتكرارات

تم حسابها لتحديد استجابات الأفراد نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات ويعبر عنه بالعلاقة الموالية:

$$s = \sqrt{\frac{\sum(X - \bar{X})^2}{n - 1}}$$

2- مصفوفة الارتباط لبيرسون حيث استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة.

كما تم تحديد طول خلايا مقياس خماسي ليكرت الحدود الدنيا و(العليا) ، حيث تم حساب المدى ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.8 = 4/5) ، وبعد ذلك تم

## الفصل الثاني: الإدارة الخضراء للموارد البشرية وأثرها الأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية

### لحقن ونفخ البلاستيك بسطيف

إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس وهي واحد ، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ويمكن توضيح طول الخلايا في الجدول الموالي:

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

الفئة الأولى	من 1 الى أقل من 1.79	غير موافق بشدة	منخفض جدا
الفئة الثانية	من 1.80 إلى أقل من 2.59	غير موافق	منخفض
الفئة الثالثة	من 2.60 إلى أقل من 3.39	محايد	متوسط
الفئة الرابعة	من 3.40 إلى أقل من 4.19	موافق	مرتفع
الفئة الخامسة	من 4.20 إلى أقل من 5	موافق بشدة	مرتفع جدا

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

3. معامل التحديد ( $r^2$ ): لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة للتغير في المتغير المستقل.

4 تحليل الانحدار الخطي البسيط (LinearRegression) =  $(y=b_0+b_1.x)$  لاختبار الفرضيات وبالتالي التأكد من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ومن صلاحية نموذج الدراسة.

يتضح مما تقدم أنه تم اعتماد أدوات الدراسة من وثائق وسجلات واستبيان بعد التأكد من صلاحية ذلك، خاصة ما تعلق بالاستبيان من خلال اختباري الصدق و الثبات.

ولقد تم استعمال مقياس ليكرت خماسي للتعرف على وجهة نظر مفردات المجتمع حول موضوع الدراسة ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

#### الجدول رقم (07) مقياس خماسي ليكرت

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

المصدر: من إعداد الطالبين

## الفصل الثاني: الإدارة الخضراء للموارد البشرية وأثرها الأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية لحقن ونفخ البلاستيك بسطيف

### المبحث الثالث: تحليل محاور الدراسة واختبار الفرضيات

يتناول هذا المبحث تحليلا لمحاور الدراسة المستقلة والتابعة لمعرفة مدى توافرها في المؤسسة التي تم اعتمادها في الجانب التطبيقي، هذا الأخير بني على فرضيات تمكن عملية اختبارها من معرفة إمكانية وجود تأثير للإدارة الخضراء للموارد البشرية على الأداء الوظيفي ، وفيما يلي تفصيل فيما تم ذكره من خلال:

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة

المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية

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

أولا: توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

الجدول رقم (08) توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

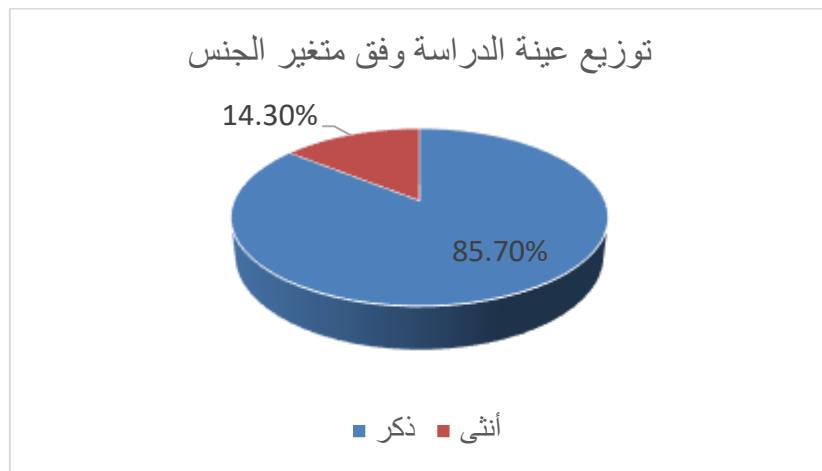
الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	54	85,7%
أنثى	9	14,3%
المجموع	63	100,0%

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج (SPSS)

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة الذكور قدرت بـ 85.7% حيث بلغ عددهم 14 فردا، في حين سجلت الإناث نسبة قدرت بـ 14.3% مقارنة بنسبة الذكور وبلغ عددهم 9 موظفة ، الملاحظ أن هناك تفاوت في توزيع العينة المدروسة من حيث الجنس، إذ أن نسبة الذكور هي المهيمنة وذلك نظرا لنوعية العمل بالمؤسسة، حيث معظم المراكز بها تتطلب فئة الذكور لاعتبارات عدة والشكل الموالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس.

## الفصل الثاني: الإدارة الخضراء للموارد البشرية وأثرها الأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية لحقن ونفخ البلاستيك بسطيف

الشكل رقم (07) توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس



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

### ثانياً: توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر

الجدول رقم (09) توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر

النسبة	التكرار	
6,3%	4	أقل من أو يساوي 30 سنة
34,9%	22	من 31 إلى 40 سنة
4,8%	3	من 41 إلى 50 سنة
54,0%	34	أكبر من 50 سنة
100,0%	63	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج (SPSS)

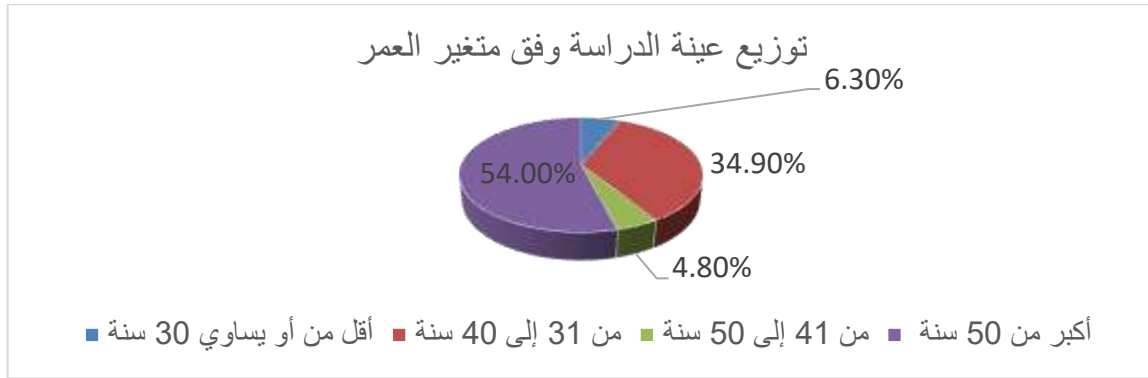
## الفصل الثاني: الإدارة الخضراء للموارد البشرية وأثرها الأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية

### لحقن ونفخ البلاستيك بسطيف

يوضح الجدول أعلاه أن معظم أفراد مجتمع الدراسة كانوا من فئة أكبر من 50 سنة وبلغت نسبتهم 54% وهي أكبر نسبة، بينما بلغت الفئة العمرية أقل من 35 سنة نسبة 20.0%، في حين بلغت الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة نسبة 34.9% وبلغت فئة أقل من أو يساوي 30 سنة نسبة 6.3% .

و أخيرا فئة 41 إلى 50 سنة نسبة 4.8% ، وهي أقل نسبة في الفئات العمرية بعدد 03 موظفين، وبالتالي سيطرت فئة أكثر من 50 سنة وتلتها فئة 31 إلى 40 سنة على الوظائف بالمؤسسة ، هذا ما يفسر أن هذه الأخيرة تحتفظ بذوي الخبرة. والشكل الموالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر.

الشكل رقم (08) توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر



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

ثالثا: توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

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

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ثانوي/بكالوريا	12	19,0%
سنوات جامعية /ليسانس	25	39,7%
ماستر / ماجستير	3	4,8%
شهادة أخرى	23	36,5%
المجموع	63	100,0%

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج (SPSS)

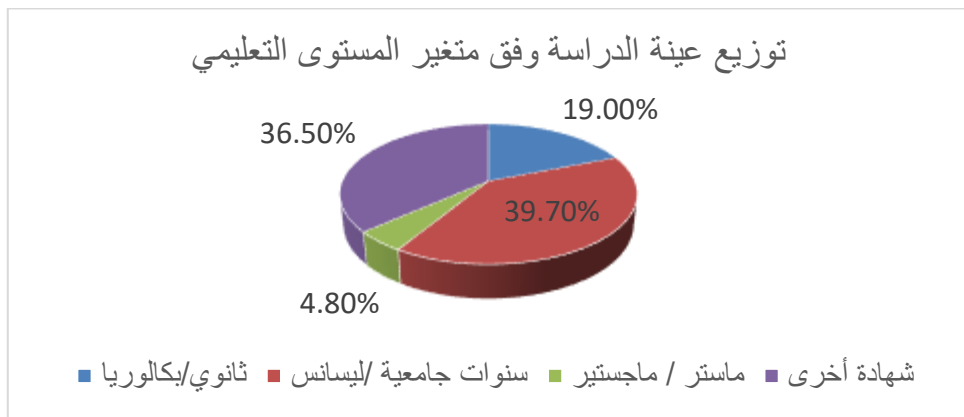
## الفصل الثاني: الإدارة الخضراء للموارد البشرية وأثرها الأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية

### لحقن ونفخ البلاستيك بسطيف

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة جامعيون من فئة ذوي سنوات جامعية والحاصلين على شهادة الليسانس إذ بلغ عددهم 25 فردا بنسبة 39.7%، وهي الأكبر نسبة تليها فئة الحاصلين على شهادات أخرى بـ23 فردا بنسبة 36.5%، ثم فئة ثانوي بكالوريا بـ12 فردا بنسبة 19%. و أخيرا فئة ماستر أو ماجستير بـ3 أفراد بنسبة 4.8%، وهي الأقل نسبة، ويمكن القول أن المؤسسة تعتمد في توظيفها على أصحاب الشهادات الجامعية في مراكز معينة بينما في مراكز أخرى فالشهادة العليا غير مطلوبة وذلك حسب الوظيفة المشغولة.

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

الشكل رقم (09) توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي



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

رابعا: توزيع عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية

الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية

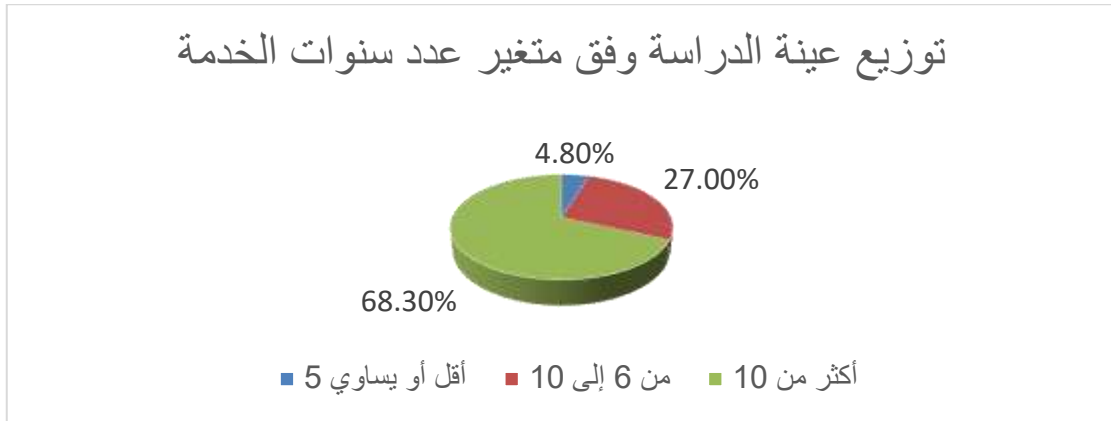
النسبة	التكرار	
4,8%	3	أقل أو يساوي 5
27,0%	17	من 6 إلى 10
68,3%	43	أكثر من 10
100,0%	63	المجموع

## الفصل الثاني: الإدارة الخضراء للموارد البشرية وأثرها الأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية لحقن ونفخ البلاستيك بسطيف

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 10 سنوات إذ سجلت هذه النسبة ما قيمته 68.3%، تليها نسبة أصحاب الخبرة المهنية المتراوحة ما بين 6 إلى 10 سنوات بـ 27%، وتأتي فئة الموظفين أصحاب الخبرة أقل من 3 سنوات إذ بلغ عددهم 3 موظفين فقط بنسبة 4.8%، ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تحافظ على أصحاب الخبرة وتحفزهم على الاستمرار في العمل بها، والشكل الموالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير عدد سنوات الخدمة.

الشكل رقم (10) توزيع عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخدمة



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

خامسا: توزيع عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي

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

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة
إطار	21	33,3%
عون تحكم	27	42,9%
عون تنفيذ	15	23,8%
المجموع	63	100,0%

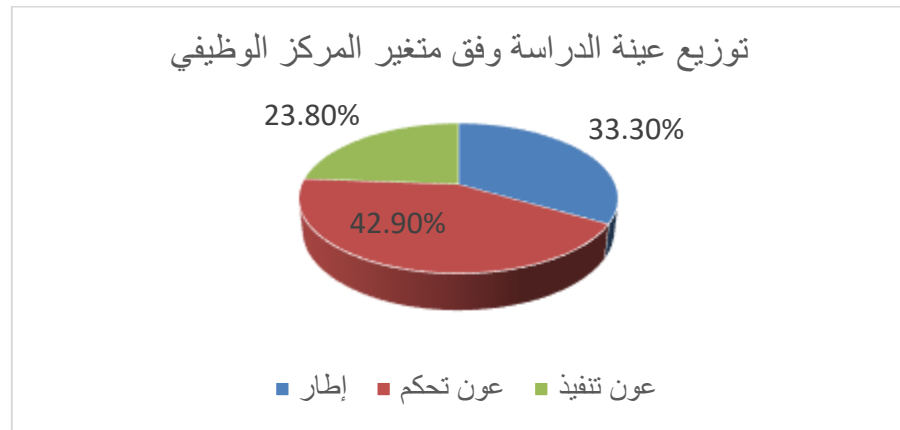
المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج (SPSS)

## الفصل الثاني: الإدارة الخضراء للموارد البشرية وأثرها الأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية

### لحقن ونفخ البلاستيك بسطيف

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم أعوان تحكم بنسبة 42.9% وعددهم 27 عوناً، تليها نسبة معتبرة من الإطارات المسيرين وقدرت بـ 33.3%، وكذا اشتملت العينة المدروسة على ما نسبته 238 أعوان تنفيذ، مما يعطي تنوعاً في الإجابات المقدمة والآراء حول محاور الاستبيان. والشكل الموالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة.

والشكل رقم (11) توزيع عينة الدراسة وفق متغير المركز الوظيفي



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

### المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة

سيتم تحليل محوري الدراسة المتمثلين في متغير الإدارة الخضراء للموارد البشرية والأداء الوظيفي بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS) وقد تم استخدام معياري المتوسط الحسابي لمعرفة درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على كل محور، والانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت إجابات هذه الأخيرة، ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس شدة الإجابات.

### أولاً: تحليل استجابات أفراد العينة نحو محور الإدارة الخضراء للموارد البشرية

حيث تناول المحور الأول لأداة الدراسة الإدارة الخضراء للموارد البشرية، وسيتم من خلال ما يلي تحليل النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا مقياس ليكرت الخماسي وهذا من خلال الجدول التالي:

الفصل الثاني: الإدارة الخضراء للموارد البشرية وأثرها الأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية

لحقن ونفخ البلاستيك بسطيف

الجدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه ونتيجة القبول لمحور الادارة

الخضراء للموارد البشرية

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع			أوافق تماما			أوافق			محايد			لا أوافق			لا أوافق تماما	
				النسبة	المئوية	التكرار	النسبة	المئوية	التكرار	النسبة	المئوية	التكرار	النسبة	المئوية	التكرار	النسبة	المئوية	التكرار	النسبة	المئوية
1	أوافق	0,962	3,43	100%	63	12,70%	8	38,10%	24	28,60%	18	20,60%	13	0,00%	0	س1				
3	محايد	0,888	3,38	100%	63	6,30%	4	46,00%	29	27,00%	17	20,60%	13	0,00%	0	س2				
2	أوافق	0,873	3,41	100%	63	6,30%	4	47,60%	30	27,00%	17	19,00%	12	0,00%	0	س3				
	<b>أوافق</b>	<b>1,846</b>	<b>3,41</b>																	
1	أوافق	0,946	3,76	100%	63	23,80%	15	39,70%	25	25,40%	16	11,10%	7	0,00%	0	س4				
2	أوافق	0,946	3,43	100%	63	9,50%	6	44,40%	28	27,00%	17	17,50%	11	1,60%	1	س5				
3	محايد	1,049	3,11	100%	63	11,10%	7	23,80%	15	33,30%	21	28,60%	18	3,20%	2	س6				
	<b>أوافق</b>	<b>1,853</b>	<b>3,43</b>																	

## الفصل الثاني: الإدارة الخضراء للموارد البشرية وأثرها الأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية

### لحقن ونفخ البلاستيك بسطيف

1	أوافق	1,173	3,59	100%	63	28,60%	18	27,00%	17	20,60%	13	22,20%	14	1,60	%	1	7
3	محايد	0,995	3,24	100%	63	11,10%	7	28,60%	18	34,90%	22	23,80%	15	1,60	%	1	8
2	أوافق	1,027	3,43	100%	63	11,10%	7	44,40%	28	25,40%	16	14,30%	9	4,80	%	3	9
	أوافق	1,849	3,42														
3	محايد	1,085	2,98	100%	63	7,90%	5	27,00%	17	27,00%	17	31,70%	20	6,30	%	4	10
1	أوافق	1,134	3,48	100%	63	25,40%	16	22,20%	14	27,00%	17	25,40%	16	0,00	%	0	11
2	محايد	1,128	3,05	100%	63	9,50%	6	28,60%	18	27,00%	17	27,00%	17	7,90	%	5	12
	محايد	1,780	3,17														
1	أوافق تماما	0,812	4,38	100%	63	52,40%	33	39,70%	25	1,60%	1	6,30%	4	0,00	%	0	13
4	أوافق	1,007	3,71	100%	63	19,00%	12	50,80%	32	15,90%	10	11,10%	7	3,20	%	2	14
3	أوافق	0,826	3,79	100%	63	12,70%	8	65,10%	41	12,70%	8	7,90%	5	1,60	%	1	15
2	أوافق	0,903	3,92	100%	63	25,40%	16	52,40%	33	11,10%	7	11,10%	7	0,00	%	0	16
	أوافق	0,988	3,95														
	أوافق	0,864	3,48														

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور الإدارة الخضراء للموارد البشرية (3.48) أي باتجاه (موافق)

حسب مقياس ليكرت الخماسي بمعنى درجة موافقة مرتفعة، وانحراف معياري (0.864) في المحور.

البعد (1) التوظيف الأخضر

## الفصل الثاني: الإدارة الخضراء للموارد البشرية وأثرها الأداء الوظيفي في للمؤسسة الوطنية

### لحقن ونفخ البلاستيك بسطيف

بلغ المتوسط الحسابي البعد (1): التوظيف الأخضر (3.41) وبدرجة موافقة مرتفعة حسب مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري (1,846) في المحور .

تأتي العبارة رقم 1 في الترتيب 1 بمتوسط حسابي 3,43 وانحراف معياري 0,962 وبدرجة موافقة مرتفعة، ما يدل على أن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة تحرص على توظيف العاملين الذين لديهم توجه ووعي بيئي .

تليها العبارة رقم 3 في الترتيب 2 بمتوسط حسابي 3,41 وانحراف معياري 0,873 وبدرجة موافقة مرتفعة، ما يدل على أن إدارة المؤسسة تحرص على الاهتمام بالقضايا الخضراء (المحافظة على البيئة).  
ثم تأتي العبارة رقم 2 في الترتيب 3 بمتوسط حسابي 3,38 وانحراف معياري 0,888 وبدرجة موافقة المتوسطة ، ما يعني أن إهتمام المؤسسة بتبني الاستراتيجيات البيئية في سياسة التوظيف ليس كبير .

### البعد (2): التدريب والتطوير الأخضر

بلغ المتوسط الحسابي للبعد (2): التدريب والتطوير الأخضر (3,43) وبدرجة موافقة مرتفعة، حسب مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري (1,853) في المحور .

تأتي العبارة رقم 4 في الترتيب 1 بمتوسط حسابي 3,76 وانحراف معياري 0,946 وبدرجة موافقة مرتفعة ، ما يدل على أنه يتم تدريب العاملين على جوانب الإدارة البيئية لزيادة الوعي والمهارات والخبرات.  
تأتي العبارة رقم 5 في الترتيب 2 بمتوسط حسابي 3,43 وانحراف معياري 0,946 وبدرجة موافقة مرتفعة، ما يؤكد أن المؤسسة توفر التدريب اللازم حول التوعية البيئية (الوعي البيئي).

تأتي العبارة رقم 6 في الترتيب 3 بمتوسط حسابي 3,11 وانحراف معياري 1,049 وبدرجة موافقة متوسطة ، ما يعني أنه المؤسسة لا تتبنى بكثرة برامج التدريب المعتمدة على شبكة الانترنت و بدون استخدام الورق .

### البعد (3): تقييم الأداء الأخضر

بلغ المتوسط الحسابي للبعد (3): التدريب والتطوير الأخضر (3,42) وبدرجة موافقة مرتفعة، وانحراف معياري (1,849) في المحور .

## الفصل الثاني: الإدارة الخضراء للموارد البشرية وأثرها الأداء الوظيفي في للمؤسسة الوطنية

### لحقن ونفخ البلاستيك بسطيف

تأتي العبارة رقم 7 في الترتيب 1 بمتوسط حسابي 3,59 وانحراف معياري 1,173 وبدرجة موافقة مرتفعة ، ما يدل على أن المؤسسة تراعي البعد البيئي في عملية تقييم الموظفين.

تأتي العبارة رقم 9 في الترتيب 2 بمتوسط حسابي 3,43 وانحراف معياري 1,027 وبدرجة موافقة مرتفعة، ما يدل على أن إدارة المؤسسة تقوم بتنفيذ الإجراءات التأديبية ضد العاملين الغير ملتزمين بالمحافظة على البيئة.

تأتي العبارة رقم 8 في الترتيب 3 بمتوسط حسابي 3,24 وانحراف معياري 0,995 وبدرجة موافقة متوسطة ، ما يدل على أن المؤسسة لا تحرص بشكل كبير على تقييم الأداء البيئي لجميع الموظفين.

#### البعد (4) التعويضات والمكافئات الخضراء

بلغ المتوسط الحسابي للبعد (4): التعويضات والمكافئات الخضراء (3,17) وبدرجة موافقة متوسطة ، وانحراف معياري (1,780) في المحور .

تأتي العبارة رقم 11 في الترتيب 1 بمتوسط حسابي 3,48 وانحراف معياري 1,134 وبدرجة موافقة مرتفعة، ما يدل على أن إدارة المؤسسة تقدم حوافز لتشجيع الاتجاهات الخضراء في الشركة كالنقل الجماعي والتنقل بالدراجات الهوائية أو السير على الاقدام.

تأتي العبارة رقم 12 في الترتيب 2 بمتوسط حسابي 3,05 وانحراف معياري 1,128 وبدرجة موافقة متوسطة ، ما يدل على أن إدارة المؤسسة لا تقدم مكافآت لأفضل إدارة بيئية في أقسام ووحدات المؤسسة بالشكل المطلوب .

تأتي العبارة رقم 10 في الترتيب 3 بمتوسط حسابي 2,98 وانحراف معياري 1,085 وبدرجة موافقة متوسطة ، ما يدل على أن المؤسسة لا تهتم بشكل كافي بمكافأة المبادرات المقترحة من العاملين التي تساهم في تحسين الأداء البيئي في المؤسسة.

#### البعد (5): حفظ الطاقة

بلغ المتوسط الحسابي للبعد (4): حفظ الطاقة (3,95) وبدرجة موافقة مرتفعة ، وانحراف معياري (0,988) في المحور .

## الفصل الثاني: الإدارة الخضراء للموارد البشرية وأثرها الأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية

### لحقن ونفخ البلاستيك بسطيف

تأتي العبارة رقم 13 في الترتيب 1 بمتوسط حسابي 4,38 وانحراف معياري 0,812 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا ، ما يدل على أن المؤسسة تؤكد على الطلب من العاملين توقيف الأجهزة الكهربائية عند الخروج.

تأتي العبارة رقم 16 في الترتيب 2 بمتوسط حسابي 3,92 وانحراف معياري 0,903 وبدرجة موافقة مرتفعة ، ما يدل على أن المؤسسة تقوم بتركيب أجهزة كهربائية بقدرة استهلاك أقل.

تأتي العبارة رقم 15 في الترتيب 3 بمتوسط حسابي 3,79 وانحراف معياري 0,826 وبدرجة موافقة مرتفعة ، ما يدل على أن المؤسسة تستخدم مصابيح توفير الطاقة.

تأتي العبارة رقم 14 في الترتيب 4 بمتوسط حسابي 3,71 وانحراف معياري 1,007 وبدرجة موافقة مرتفعة، ما يدل على أن المؤسسة تعمل على استخدام الوسائل الالكترونية لتقليل استهلاك الورق.

### ثانيا: تحليل استجابات أفراد العينة نحو محور الأداء الوظيفي

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

### الجدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه ونتيجة القبول لمحور الأداء الوظيفي

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع			أوافق تماما			أوافق			محايد			لا أوافق			لا أوافق تماما			
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار					
2	أوافق	0,759	4,19	100%	63	36,50%	23	49,20%	31	11,10%	7	3,20%	2	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
1	أوافق تماما	0,499	4,24	100%	63	27,00%	17	69,80%	44	3,20%	2	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
3	أوافق	0,627	4,16	100%	63	25,40%	16	68,30%	43	3,20%	2	3,20%	2	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
	أوافق	0,955	4,20																			
1	أوافق تماما	0,682	4,29	100%	63	36,50%	23	58,70%	37	3,20%	2	0,00%	0	1,60%	1	1,60%	1	1,60%	1	1,60%	1	1,60%
3	أوافق	0,793	3,98	100%	63	22,20%	14	60,30%	38	12,70%	8	3,20%	2	1,60%	1	1,60%	1	1,60%	1	1,60%	1	1,60%

## الفصل الثاني: الإدارة الخضراء للموارد البشرية وأثرها الأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية

### لحقن ونفخ البلاستيك بسطيف

2	أوافق	0,684	4,02	100%	63	17,50%	11	71,40%	45	7,90%	5	1,60%	1	1,60%	1	22
	أوافق	0,759	4,10													
1	أوافق تماما	0,607	4,38	100%	63	44,40%	28	49,20%	31	6,30%	4	0,00%	0	0,00%	0	23
3	أوافق	0,551	4,05	100%	63	12,70%	8	82,50%	52	3,20%	2	0,00%	0	1,60%	1	24
2	أوافق تماما	0,705	4,29	100%	63	38,10%	24	55,60%	35	4,80%	3	0,00%	0	1,60%	1	25
	أوافق تماما	0,499	4,24													
	أوافق	0,672	4,18													

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

#### محور الأداء الوظيفي

بلغ المتوسط الحسابي لمحور الأداء الوظيفي (4,18) وبدرجة موافقة مرتفعة، حسب مقياس ليكرت

الخماسي، وانحراف معياري (0,672) في المحور.

#### البعد (1): أداء المهمة

بلغ المتوسط الحسابي للبعد (4): أداء المهمة (4,20) وبدرجة موافقة مرتفعة جدا، حسب مقياس

ليكرت الخماسي، وانحراف معياري (0,955) في المحور.

تأتي العبارة رقم 18 في الترتيب 1 بمتوسط حسابي 4,24 وانحراف معياري 0,499 وبدرجة

موافقة مرتفعة جدا، ما يدل على أن العمال والموظفين يقومون بجميع المهام الموكلة إليهم وبكفاءة عالية.

تأتي العبارة رقم 17 في الترتيب 2 بمتوسط حسابي 4,19 وانحراف معياري 0,759 وبدرجة موافقة

مرتفعة، ما يدل على أن عمال وموظفي المؤسسة يحترمون جميع قرارات رؤسائهم دون تذمر.

تأتي العبارة رقم 19 في الترتيب 3 بمتوسط حسابي 4,16 وانحراف معياري 0,627 وبدرجة

موافقة مرتفعة، ما يدل على أن عمال وموظفي المؤسسة يعطون الوقت الكافي لأداء مهامهم.

#### البعد (2): الأداء السياقي

بلغ المتوسط الحسابي للبعد (2): الأداء السياقي (4,10) وبدرجة موافقة مرتفعة، حسب

## الفصل الثاني: الإدارة الخضراء للموارد البشرية وأثرها الأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية

### لحقن ونفخ البلاستيك بسطيف

مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري (0,759) في المحور.

تأتي العبارة رقم 20 في الترتيب 1 بمتوسط حسابي 4,29 وانحراف معياري 0,682 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا ، ما يدل على أن عمال وموظفي المؤسسة يتقبلون ملاحظات زملائهم ورؤسائهم في العمل بصدر رحب.

تأتي العبارة رقم 22 في الترتيب 2 بمتوسط حسابي 4,02 وانحراف معياري 0,684 وبدرجة موافقة مرتفعة، ما يدل على أن عمال وموظفي المؤسسة يقدمون حلول ومبادرات قصد تحقيق الأداء المطلوب.

تأتي العبارة رقم 21 في الترتيب 3 بمتوسط حسابي 3,98 وانحراف معياري 0,793 وبدرجة موافقة مرتفعة، ما يدل على أن عمال وموظفي المؤسسة يلبون طلبات زملائهم في العمل لغرض المساعدة على أداء مهامهم.

### البعد (3) الأداء التكيفي

بلغ المتوسط الحسابي للبعد (3): الأداء التكيفي (4,24) وبدرجة موافقة مرتفعة جدا ، حسب مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري (0,499) في المحور.

تأتي العبارة رقم 23 في الترتيب 1 بمتوسط حسابي 4,38 وانحراف معياري 0,607 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا ، ما يدل على أن عمال وموظفي المؤسسة لديهم القدرة على المرونة في التعامل مع متغيرات وظروف العمل.

تأتي العبارة رقم 25 في الترتيب 2 بمتوسط حسابي 4,29 وانحراف معياري 0,705 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا ، ما يدل على أن عمال وموظفي المؤسسة لديهم القدرة على حل المشاكل بشكل ودي دون إثارة نزاعات فردية أو جماعية في العمل.

تأتي العبارة رقم 24 في الترتيب 3 بمتوسط حسابي 4,05 وانحراف معياري 0,551 وبدرجة موافقة مرتفعة ، ما يدل على أن عمال وموظفي المؤسسة يترفعون على بعض المشاكل التي تصادفهم في العمل.

## الفصل الثاني: الإدارة الخضراء للموارد البشرية وأثرها الأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية لحقن ونفخ البلاستيك بسطيف

### المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات

نصت الفرضية الرئيسية على أنه:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) للإدارة الخضراء للموارد البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية لحقن ونفخ البلاستيك بولاية سطيف". وتفرعت إلى ما يلي:

ف.1 "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) للتوظيف الأخضر في تحقيق الأداء الوظيفي".

ف.2 "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) للتدريب والتطوير الأخضر في تحقيق الأداء الوظيفي".

ف.3 "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لتقييم الأداء الأخضر في تحقيق الأداء الوظيفي".

ف.4 "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) للتعويضات والمكافآت الخضراء في تحقيق الأداء الوظيفي".

ف.5 "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لحفظ الطاقة في تحقيق الأداء الوظيفي".

ولاختبار هذه الفرضيات تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط

$$\text{linearRegression } Y=b_0+b_1X$$

والذي يسمح بدراسة وجود علاقة تأثر المتغيرات التابعة وتأثير المتغيرات المستقلة، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون لمعرفة طبيعة العلاقة طردية أو عكسية ومعامل التحديد  $r^2$ .

أولا: اختبارات نموذج الانحدار البسيط لأبعاد الإدارة الخضراء للموارد البشرية في الأداء الوظيفي بالمؤسسة الوطنية لحقن ونفخ البلاستيك بولاية سطيف

لمعرفة نسبة التغير (التفسير) في المتغير التابع والتي تعود إلى المتغير المستقل، كما تم الاستناد إلى مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) عند تحليل فرضيات الدراسة ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:

الفصل الثاني: الإدارة الخضراء للموارد البشرية وأثرها الأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية

لحقن ونفخ البلاستيك بسطيف

الجدول رقم (15) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار $\beta$	معامل الانحدار	معامل الارتباط r	معامل التحديد r <sup>2</sup>	قيمة t	الدلالة	القيمة المحسوبة F	الدلالة sig
التوظيف الأخضر	الأداء الوظيفي (أداء المهمة، الأداء السياقي والأداء التكيفي)	31,437	0,602	0,359a	0,129	3,009	0,004	9,052	0,004b
التدريب والتطوير الأخضر		27,451	0,984	0,595a	0,354	5,779	0,000	33,394	0,000b
تقييم الأداء الأخضر		33,374	0,411	0,281a	0,079	2,285	0,026	5,223	0,026b
التعويضات والمكافآت الخضراء		31,499	0,640	0,476a	0,226	4,224	0,000	17,841	0,000b
حفظ الطاقة		25,388	0,772	0,515a	0,265	4,694	0,000	22,034	0,000b
الإدارة الخضراء للموارد البشرية		24,217	0,238	0,591a	0,349	5,717	0,000	32,680	0,000b

الجدول رقم (16) اختبار توزيع البواقي

N	Std. Deviation	Mean	Maximum	Minimum	
63	2,419	37,59	41,29	30,85	Predicted Value
63	1,000	0,000	1,531	-2,784	Std. Predicted Value
63	0,209	0,780	1,357	0,399	Standard Error of Predicted Value
63	2,420	37,60	41,37	31,53	Adjusted Predicted Value
63	2,509	0,000	7,286	-11,683	Residual
63	0,959	0,000	2,784	-4,464	Std. Residual
63	1,021	-0,002	2,938	-4,842	Stud. Residual
63	2,850	-0,009	8,113	-13,742	Deleted Residual

## الفصل الثاني: الإدارة الخضراء للموارد البشرية وأثرها الأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية

### لحقن ونفخ البلاستيك بسطيف

63	1,150	-0,020	3,161	-6,255	Stud. DeletedResidual
63	3,115	4,921	15,697	0,456	Mahalanobis. Distance
63	0,089	0,024	0,689	0,000	Cook's Distance
63	0,052	0,079	0,253	0,007	CenteredLeverage Value
a. Dependent Variable: الأداء_الوظيفي					

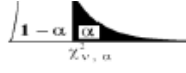
نلاحظ أنه بمقارنة قيمة اختبار القيم المتطرفة (Mahalanobis. Distance) وهي 15.697

عند وجود 5 متغيرات مستقلة وهي (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويضات والمكافآت الخضراء وحفظ الطاقة) بالقيم الجدولية التالية فإنها أقل من 20.52 إذن لا توجد قيم متطرفة ونموذج الانحدار المتعدد صالح للاختبار.

جدول رقم: (17) القيم الحرجة للتوزيع الطبيعي

Percentage Points of the  $\chi^2$  Distribution;  $\chi^2_{v, \alpha}$

$P(\chi^2 > \chi^2_{v, \alpha}) = \alpha$

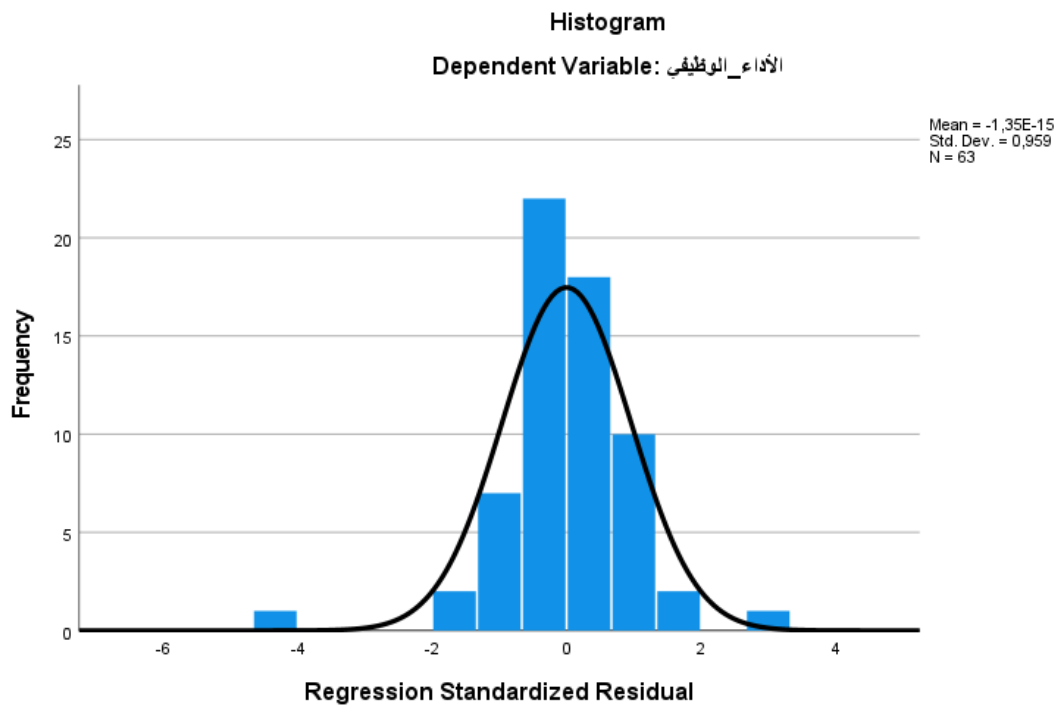


	$\alpha$														
$v$	0.001	0.005	0.010	0.025	0.050	0.100	0.250	0.500	0.750	0.900	0.950	0.975	0.990	0.995	0.999
1	10.83	7.88	6.63	5.02	3.84	2.71	1.32	0.45	0.10	0.02					
2	13.82	10.60	9.21	7.38	5.99	4.61	2.77	1.39	0.58	0.21	0.10	0.05	0.02	0.01	
3	16.27	12.84	11.34	9.35	7.81	6.25	4.11	2.37	1.21	0.58	0.35	0.22	0.11	0.07	0.02
4	18.47	14.86	13.28	11.14	9.49	7.78	5.39	3.36	1.92	1.06	0.71	0.48	0.30	0.21	0.09
5	20.52	16.75	15.09	12.83	11.07	9.24	6.63	4.35	2.67	1.61	1.15	0.83	0.55	0.41	0.21

شكل رقم: (12) اختبار نموذج الانحدار:

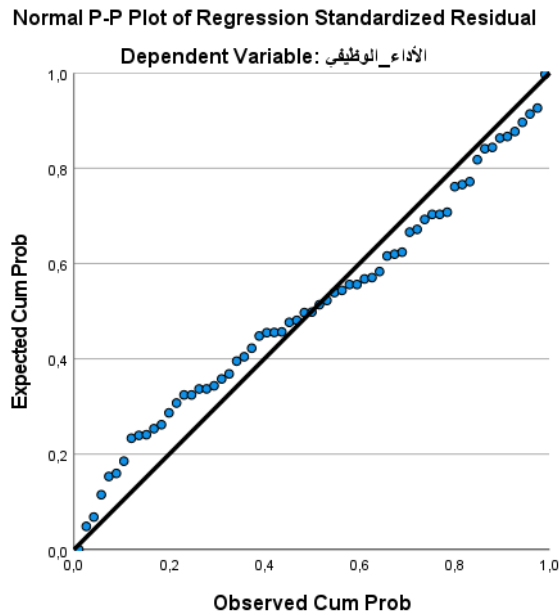
طرفي التوزيع الطبيعي للبواقي:

الفصل الثاني: الإدارة الخضراء للموارد البشرية وأثرها الأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية  
لحقن ونفخ البلاستيك بسطيف

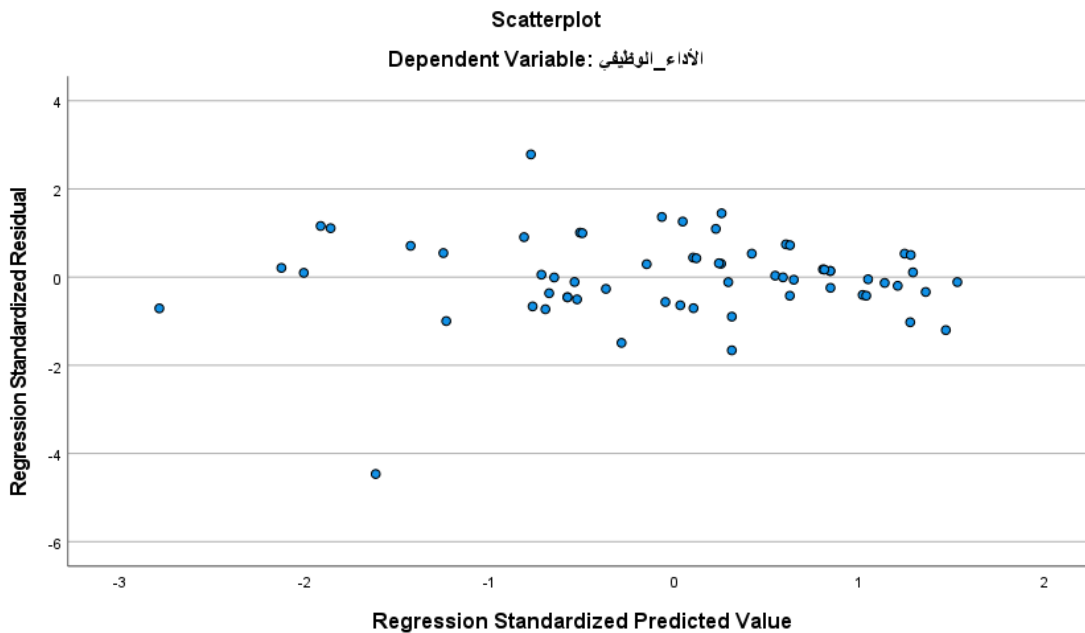


شكل رقم (13) منحنى توزيع البواقي

الفصل الثاني: الإدارة الخضراء للموارد البشرية وأثرها الأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية  
لحقن ونفخ البلاستيك بسطيف



شكل رقم: (14) انتشار البواقي طبيعي



## الفصل الثاني: الإدارة الخضراء للموارد البشرية وأثرها الأداء الوظيفي في للمؤسسة الوطنية لحقن ونفخ البلاستيك بسطيف

ثانيا: نتائج إختبار الفرضيات الفرعية

وبالاستناد إلى الجدول رقم (15) أعلاه فقد كانت نتائج اختبار الفرضيات كالاتي:

### أ -الفرضية الفرعية الأولى:

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

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي تم استخدامه لتحديد العلاقة بين تطبيق ممارسة التوظيف الأخضر في تحقيق الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة:

بلغ معامل الارتباط  $r = 0.359$  وبلغ معامل التحديد  $r^2 = 0,129$  كما أن قيمة اختبار  $t$  بلغت  $3,009$  بدلالة  $0,004$  عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$  وقيمة  $f$  بلغت  $9,052$  بدلالة  $(sig) 0.004$  كما بلغ ثابت الانحدار  $\beta = 31,437$  ومعامل معامل الانحدار  $0,602$  ومنه نستنتج أن التوظيف الأخضر يفسر نسبة  $60\%$  في الأداء الوظيفي.

وبهذه النتائج نؤكد الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على ما يلي: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$  للتوظيف الأخضر في تحقيق الأداء الوظيفي".

### ب -الفرضية الفرعية الثانية:

نصت الفرضية الفرعية الثانية على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير الأخضر في تحقيق الأداء الوظيفي".

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي تم استخدامه لتحديد العلاقة بين تطبيق ممارسة التدريب والتطوير الأخضر في تحقيق الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة:

بلغ معامل الارتباط  $r = 0.595$  وبلغ معامل التحديد  $r^2 = 0,354$  كما أن قيمة اختبار  $t$  بلغت  $5,779$  بدلالة  $0,000$  عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$  وقيمة  $f$  بلغت  $33,394$  بدلالة  $(sig) 0.000$  كما بلغ ثابت الانحدار  $\beta = 27,451$  و معامل معامل الانحدار  $0,984$  ومنه نستنتج أن التدريب والتطوير الأخضر يفسر نسبة  $98\%$  في الأداء الوظيفي.

## الفصل الثاني: الإدارة الخضراء للموارد البشرية وأثرها الأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية

### لحقن ونفخ البلاستيك بسطيف

وبهذه النتائج نؤكد الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على ما يلي:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) للتدريب والتطوير الأخضر فيتحقيق الأداء الوظيفي".

#### ج- الفرضية الفرعية الثالثة:

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

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي تم استخدامه لتحديد العلاقة بين تطبيق ممارسة تقييم الأداء الأخضر في تحقيق الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة:

بلغ معامل الارتباط  $r=0.281$  وبلغ معامل التحديد  $r^2=0,079$  كما أن قيمة اختبار  $t$  بلغت 2,285 بدلالة 0,026 عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) وقيمة  $f$  بلغت 5,223 بدلالة 0.026(sig) كما بلغ ثابت الانحدار  $\beta=33,374$  و معامل الانحدار 0,411 ومنه نستنتج أن تقييم الأداء الأخضر يفسر نسبة 41% في الأداء الوظيفي.

وبهذه النتائج نؤكد الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على ما يلي: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) لتقييم الأداء الأخضر في تحقيق الأداء الوظيفي".

#### د- الفرضية الفرعية الرابعة

نصت الفرضية الفرعية الرابعة على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعويضات والمكافآت الخضراء في تحقيق الأداء الوظيفي".

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي تم استخدامه لتحديد العلاقة بين تطبيق ممارسة التعويضات والمكافآت الخضراء في تحقيق الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة:

بلغ معامل الارتباط  $r=0.476$  وبلغ معامل التحديد  $r^2=0,226$  كما أن قيمة اختبار  $t$  بلغت 4,224 بدلالة 0,000 عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) وقيمة  $f$  بلغت 17,841 بدلالة 0.000 (sig) كما بلغ ثابت الانحدار  $\beta=31,499$  و معامل الانحدار 0,640 ومنه نستنتج أن التعويضات والمكافآت الخضراء يفسر نسبة 64% في

## الفصل الثاني: الإدارة الخضراء للموارد البشرية وأثرها الأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية

### لحقن ونفخ البلاستيك بسطيف

الأداء الوظيفي.

وبهذه النتائج نؤكد الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على ما يلي:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) للتعويضات والمكافآت الخضراء في تحقيق الأداء الوظيفي.

#### هـ- الفرضية الفرعية الخامسة:

نصت الفرضية الفرعية الخامسة على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحفظ الطاقة في تحقيق الأداء الوظيفي". يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي تم استخدامه لتحديد العلاقة بين تطبيق ممارسة حفظ الطاقة في تحقيق الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة:

بلغ معامل الارتباط  $r=0.515$  وبلغ معامل التحديد  $r^2=0.265$  كما أن قيمة اختبار  $t$  بلغت 4,694 بدلالة 0,000 عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) وقيمة  $f$  بلغت 22,034 بدلالة ( $\text{sig}$ ) 0.000 كما بلغ ثابت الانحدار  $\beta$  25,388 ومعامل الانحدار 0,772 ومنه نستنتج أن حفظ الطاقة يفسر نسبة 77% في الأداء الوظيفي.

وبهذه النتائج نؤكد الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على ما يلي:

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

#### ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية

نصت الفرضية الرئيسية على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الخضراء للموارد البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية لحقن ونفخ البلاستيك بولاية سطيف".

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي تم استخدامه لتحديد العلاقة بين تطبيق ممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة:

بلغ معامل الارتباط  $r=0.591$  وبلغ معامل التحديد  $r^2=0.349$  كما أن قيمة اختبار  $t$  بلغت 5,717 بدلالة 0,000 عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) وقيمة  $f$  بلغت 32,680 بدلالة ( $\text{sig}$ ) 0.000 كما بلغ ثابت الانحدار  $\beta$  24,217 ومعامل الانحدار 0,238 ومنه نستنتج أن الإدارة الخضراء للموارد البشرية يفسر نسبة 23% في الأداء الوظيفي.

## الفصل الثاني: الإدارة الخضراء للموارد البشرية وأثرها الأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية لحقن ونفخ البلاستيك بسطيف

---

وبهذه النتائج نؤكد الفرضية الرئيسية التي تنص على ما يلي: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) للإدارة الخضراء للموارد البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية لحقن ونفخ البلاستيك بولاية سطيف".

### خلاصة

من ممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية، وصف وتصميم الوظائف وإضافة شروط للوظيفة تتعلق بالبيئة لما لذلك من أهمية في عملية التوظيف والاستقطاب، وهو ما يسمى بالتوظيف الأخضر، وهو ما يتعلق بالوصف الوظيفي وطرق وأساليب التوظيف والاستقطاب.

إن الشركات تفضل تطبيق منهج الحفاظ على البيئة، ومن الأمثلة على التوظيف الأخضر هو اعتماد أسلوب التوظيف الإلكتروني والمقابلات والاختبارات الوظيفية عن بعد بهدف التقليل من استخدام الورق والتقليل من السفر، كما أن من الممارسات التدريب الأخضر والذي يشتمل على اكتساب المعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل وتثقيف العاملين على كفاءة استخدام الطاقة والحد من النفايات باتباع طرق وأساليب تحد من ذلك، كما أن التدريب على كفاءة الاستخدام الأمثل للموارد يساعد على الحفاظ على البيئة والوعي اللازم للحفاظ عليها.

في دراستنا هذه والموسومة بـ "الإدارة الخضراء للموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية لحقن ونفخ البلاستيك بسطيف"، وللتأكد من صلاحية أدواتها (الاستبيان) من حيث المقاييس السيكمترية والمتمثلة في الصدق والثبات تبين أن جميع معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات الأداة والأبعاد التي تنتمي إليها تتراوح بين (0.44\*\*) و(0.89) وهي دالة عند مستوى (0.01) أي بثقة 99%، وهوما أكد صدق الأداة، وأن معامل الثابت لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة، حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة 0.87 وهو معامل ثبات عالي ومقبول لأغراض إجراء الدراسة ما مكننا اعتماد استمارة الاستبيان.

بالنسبة لعينة الدراسة كانت نسبة الذكور هي المهيمنة وذلك نظرا لنوعية العمل بالمؤسسة، حيث معظم المراكز بها تتطلب فئة الذكور لاعتبارات عدة، كما سيطرت فئة أكثر من 50 سنة وتلتها فئة 31 إلى 40 سنة على الوظائف بالمؤسسة هذا ما يفسر أن هذه الأخيرة تحتفظ بذوي الخبرة، كما يمكن القول أن المؤسسة تعتمد في توظيفها على أصحاب الشهادات الجامعية في مراكز معينة بينما في مراكز أخرى فالشهادة العليا غير مطلوبة وذلك حسب الوظيفة المشغولة، أما ما يتعلق بالخبرة فإن المؤسسة محل الدراسة تحافظ على أصحاب الخبرة وتحفزهم على الاستمرار في العمل بها.

وللكشف عن آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور الإدارة الخضراء للموارد البشرية (3.48) بدرجة موافقة متوسطة حسب مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري (0.864) ما يؤكد أن هناك دور للإدارة الخضراء للموارد البشرية، كما أن المؤسسة حريصة على تحسين الأداء الوظيفي ذلك ما أكدته المتوسط الحسابي الكلي الذي بلغ (3.17).

المخاتمة العامة

خاتمة:

من خلال التي قمنا بها حاولنا معرفة إدارة الموارد البشرية الخضراء بالمؤسسة الوطنية لحقن ونفخ البلاستيك بسطيف وتأثيرها على الأداء الوظيفي ، وفي ظل الإجابة على الإشكالية المطروحة والبحث عن مدى صحة الفرضيات التي بنيت عليها دراستنا ، كذلك بالتطرق للجانب النظرية لموضوع الدراسة والقيام بالدراسة الميدانية بالمؤسسة محل الدراسة من أجل إسقاط الاطار النظري على الواقع التطبيقي بهدف تقديم إضافة علمية و التي من خلالها توصلنا الى مجموعة من النتائج بشقيها النظري والتطبيقي التي على ضوءها قمنا بالتطرق الى توصيات يمكن الأخذ بها في افاق الدراسات المستقبلية.

أولا : نتائج الدراسة

1. النتائج النظرية

خلال درستنا تم التوصل للنتائج التالية:

- التعرف على مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء على انها تلك الإدارة التي تمارس مجموعة من الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على إحتياجاتها من الموارد البشرية الخضراء .
- أيضا التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء المتمثلة في حفظ الطاقة، التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التعويضات والتحفيزات الخضراء، وأخيرا التقييم الأخضر.
- التعرف على مفهوم الأداء الوظيفي في المؤسسة حيث يعتبر من المهام المهمة في المؤسسة حيث يعبر عن تنفيذ العامل للنشاط او الجهد الذي تمليه عليه المنظمة من خلال ترابط رغبته بالعمل والقدر على أداء ذلك العمل .
- أيضا التعرف على أبعاد الأداء الوظيفي من خلال أدائه للمهمة الموكلة اليه اضافتا الى ذلك الأداء السياقي الذي من خلاله يقوم العامل بمهام أخرى خارج مسمى وظيفته لا تساهم في الأداء التنظيمي ولكن تدعم البيئة التنظيمية والاجتماعية والنفسية وصولا الى قدرات العامل على التكيف مع الوضع داخل المنظمة من خلال مرونته التي تجعله يتكيف مع المستجدات والتطورات.

النتائج الميدانية:

- تم تأكيد الفرضية الرئيسية أي أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء الوظيفي وهذا من وجهة نظر عينة الدراسة
- اتضح لنا من خلال دراستنا هذه أن المؤسسة الوطنية لنفخ وحقن البلاستيك بسطيف رغبة العمال وإطارات المؤسسة لمعرفة مفهوم الإدارة الخضراء للموارد البشرية وأثره على الأداء الوظيفي .
- من خلال دراستنا توصلنا الى ان المؤسسة الوطنية لنفخ وحقن البلاستيك بسطيف تتبنى مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء .
- من خلال دراستنا تبين لنا وجود تأثير لإدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسة على الأداء الوظيفي ، وهذا يعود لسعي المؤسسة لغرس مفهوم الوعي الأخضر لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- جميع الفرضيات الجزئية والعامة التي وضعناها في دراستنا تحققت حيث:
- تحققت الفرضية الفرعية الأولى التي كان نصها:** "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) للتوظيف الأخضر في تحقيق الأداء الوظيفي".
- تحققت الفرضية الفرعية الثانية التي كان نصها:** "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) للتدريب والتطوير الأخضر في تحقيق الأداء الوظيفي".
- تحققت الفرضية الفرعية الثالثة التي كان نصها:** " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) لتقييم الأداء الأخضر في تحقيق الأداء الوظيفي".
- تحققت الفرضية الفرعية الرابعة التي كان نصها:** "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) للتعويضات والمكافآت الخضراء في تحقيق الأداء الوظيفي".
- تحققت الفرضية الفرعية الخامسة التي كان نصها:** "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) لحفظ الطاقة في تحقيق الأداء الوظيفي".
- تحققت الفرضية الرئيسية التي كان نصها:** "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) للإدارة الخضراء للموارد البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية لحقن ونفخ البلاستيك بولاية سطيف".

الإقتراحات :

بناء على النتائج النظرية والميدانية المتوصل إليها ، وبهدف لفت اهتمام المسؤولين في المؤسسة لقسم إدارة الموارد البشرية لما لها من اثر إيجابي على أداء الوظيفي ،قمنا بتقديم جملة من التوصيات والاقتراحات التي نوجزها فيما يلي :

- وضع برامج لقياس الأداء الأخضر لدى عمال وإطارت المؤسسة الوطنية لحقن ونفخ البلاستيك بسطيف إدراج التقييم الأخضر في وصف وتوصيف الوظائف لدى المؤسسة عند القيام بالتوظيف.
- إضافة المزيد من التحسينات والبرامج التوعوية للمحافظة على البيئة مكان العمل .
- تدعيم برامج التوظيف بمتطلبات الوعي الأخضر لدى العمال المؤهلين للوظيفة من اجل غرس روح المحافظة على البيئة .
- بناء ورشات تدريبية تساهم في تطوير العاملين على المحافظة على سلامة البيئة .
- كون المؤسسة الوطنية لنفخ وحقن البلاستيك بسطيف من المؤسسات الهامة للإنتاج على مستوى ولاية سطيف يتوجب عليها اتباع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء خصوصا من جانب حفظ الطاقة كون المؤسسة إنتاجية تعتمد بشكل كبير على وسائل ومعدات وآلات ضخمة .
- وضع سلم تقييمي للعاملين الذي من خلاله يتم قياس مدى تطبيق ممارسات الإدارة الخضراء لديه؛ توعية العاملين ان الممارسات التي يقومون بها اثناء تواجدهم في مكان العمل من حيث توقيف الأجهزة عند الخروج من العمل، رمي النفايات في أماكنها المخصصة والتي تندرج تحت مفهوم الوعي الأخضر.
- الاهتمام بتبيان الاستراتيجيات البيئية في سياسة التوظيف.
- الاعتماد على شبكة الانترنت بدون استخدام الورق كتبني لبرامج التدريب.
- الحرص على تقييم الأداء البيئي لجميع الموظفين.
- تقديم مكافآت لأفضل إدارة بيئية في أقسام ووحدات المؤسسة.
- مكافأة المبادرات المقترحة من العاملين التي تساهم في تحسين الأداء البيئي في المؤسسة.

### آفاق البحث

- دراسة أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء المنظمة. -
- دراسة أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على البراعة التنظيمية. -

- دراسة أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على الميزة التنافسية.

# قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر و المراجع:

- 1- الإبراهيمي إحسان عبد الأمير عزيز (2018) إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة ميدانية في مستشفى الأمير والغيرير الأهليين في محافظة النجف الأشرف:مجلة جامعة الكوفة كلية الآداب المجلد 1 العدد 39 ، سنة 2018 .
- 2- أسرار عبد الزهرة علي، الأداء الريادي للمنظمة على وفق الإدارة الخضراء للموارد البشرية بحث ميداني في شركة الحفر العراقية، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 100، المجلد 23، 2017،
- 3- بشير عباس، "تسويق خدمات مدخل استراتيجي. وظيفي تطبيقي، دار زهران، عمان، 1999.
- أكرم سامي فايز ، توجه المنظمات نحو تبني إدارة الموارد البشرية الخضراء لتحقيق الأداء المستدام - التحديات والممارسات- كتاب جماعي ذو ترقيم دولي، جامعة طاهري محمد بشار ، الجزائر سنة 2023.
- 4- جلاب احسان دهش، " ادارة السلوك التنظيمي فيصير التغير " ع دار صفاء، ط1، عمان، 2011
- 5- جمانة بشير أبو رمان، عبد الرحمان غسان الصديقي ،أثر تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين تطبيق الإدارة البيئية ، مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد 38 ، جامعة الطائف، السعودية، أوت 2019
- 6- الحساوي صالح مهدي محمد ، الدور الوسيط للإقتدار المعرفي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء و الأداء الإبداعي، مجلة أهل البيت ، بحث إستطلاعي تحليلي لعينة من أساتذة كلية الزراعة بجامعة كربلاء ، العراق ، العدد 25 ، 2019 .
- 7- حفصة عمر موسى صلاح دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء الوظيفي، المجلة العربية للنشر العلمي العدد 48 تاريخ الإصدار 2- تشرين الأول -2022م الأردن .
- 8- بوخمخ عبد الفتاح، ادارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر . 2001.

## قائمة المصادر والمراجع

- 9- الدارة عبد الباري ، " التغير في المنظمات بحوث في السلوك التنظيمي في البلاد العربية، دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت، 2008.
- 10- 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 أطروحة دكتوراة ، كلية الأعمال ،قسم إدارة الأعمال -جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن، عمان، 2017،
- 11- السيد أحمد شكري، "الرضا عن العمل لدى معلمي ومعلمات الرياضيات وعلاقتهم بتأهيلهم العلمي وعلاقتهم الدراسية"، حولية كلية التربية، العدد 8 كلية التربية جامعة قطر، 1991.
- 12- عبد الحكيم بن سالم وآخرون، أثر أساليب التميز التنظيمي على الأداء السياقي، مجلة إقتصاديات المال والأعمال العدد السادس، جوان 2018 جامعة بشار (الجزائر).
- 13- عبد العزيز على، أثر رفاهية العاملين على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية بمحافظة كفح الشيخ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية -كلية التجارة - جامعة دمياط المجلد الأول العدد الثاني يوليو 2020، مصر .
- 14- عبد المجيد أونيس وآخرون، مدخل لضغوط العمل والمناخ التنظيمي وأداء العاملين، دار اليازوري، ط1، عمان، الأردن، 2013
- 15- عماري سمير، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء الإبداعي -دراسة حالة المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بولاية سطيف، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 05 العدد 02 سنة 2021.
- 16- غني دحام تناي الزبيدي، تحقيق الاستدامة البيئية على وفق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد 63 سنة 2021 .
- 17- محمد أحمد سليمان، عبد الفتاح وهب، "الرضا والولاء الوظيفي"، زمزم ناشرون وموزعون، د.ط، عمان، 2011.

## قائمة المصادر والمراجع

18- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع د.ط، عمان، الأردن، 2013.

19- مناف عبد المطلب أحمد، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المنظمة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 11 العدد 26 سنة 2019.

20- ميمون كافي، تأثير الرضا الداخلي على أبعاد الأداء (السياقي، التكيفي، المهام)، مجلة البحوث الإقتصادية والمالية، المجلد الثامن، العدد الثاني، ديسمبر 2021، البيض (الجزائر).

21- النجار نبيل، "الإدارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة"، الشركة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 1993.

### المراجع باللغة الأجنبية:

Manceil Angus, Joseph, (1993). "Principal Instructional Management and its Relation to Teacher job Satisfaction", DAI. A 53/11,

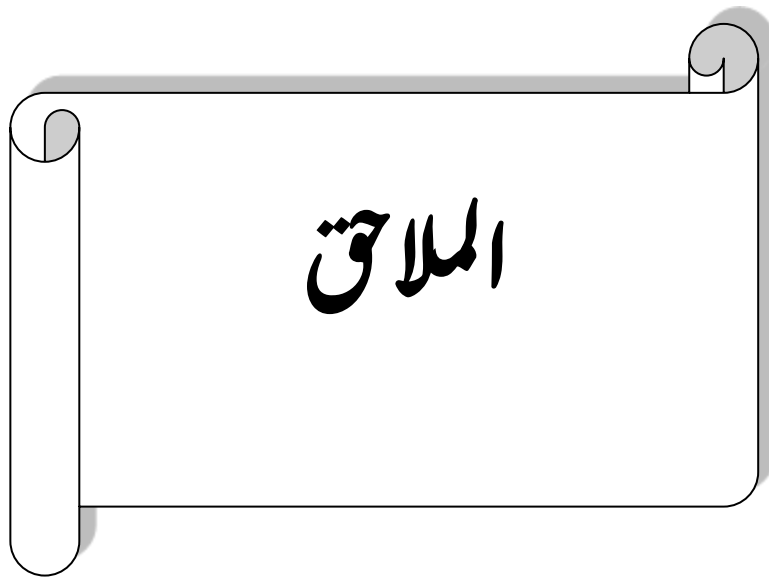
Tharrington, Donnie Everette, perceived principal leaderships Behavior and Reported Teacher Job Satisfaction, (leadership behavior) DATA, 1993, 53 / 07..

### المواقع الإلكترونية:

حماش علي، تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة مجلة القيس للدراسات

النفسية والاجتماعية، العدد8، 19-08-2020، ص 97. متاح على الموقع [https://](https://www.asjp.cerist.dz)

. www.asjp.cerist.dz



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة "محمد بوضياف" بالمسيلة



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم  
التسيير  
قسم: علوم التسيير

### استمارة استبيان

(موجه لعينة من موظفي مؤسسة الوطنية لحقن و نفخ البالاستيك بولاية سطيف)

حول مسألة:

### الإدارة الخضراء للموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي

السلام عليكم، تحية طيبة، وبعد في إطار إعداد مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في تخصص إدارة الأعمال، يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، بهدف الحصول على آرائكم حول عدد من الأسئلة التي تساعدنا في دراسة إشكالية: " الإدارة الخضراء للموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي "، وعليه نرجو منكم التكرم بالإجابة على هذا الاستبيان بكل موضوعية، كما نعلمكم أن إجاباتكم لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

في الأخير لا يسعنا إلا أن نشكركم على حسن تعاونكم، وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الأستاذ المشرف: د.

الطالبان: بيوض ياسر - سلمي أسامة

رحماني سناء

## الملاحق

أولاً: معلومات شخصية حول المستوجب

[يرجى وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة]

1. جنس المستوجب

ذكر -  أنثى

2. الفئة العمرية للمستوجب

أقل من أو يساوي 30 -  من 31 إلى 40

من 41 إلى 50 -  أكبر من 50

3. المستوى التعليمي للمستوجب

ثانوي/ بكالوريا -  سنوات جامعية/ ليسانس -  ماستر/ ماجستير

شهادات أخرى

4. الخبرة المهنية للمستوجب بالسنوات

أقل أو يساوي 5 -  من 6 إلى 10 -  أكثر من 10

5- المسمى الوظيفي

إطار  عون تحكم  عون تنفيذ

ثانياً: الإدارة الخضراء للموارد البشرية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية

الخضراء في المؤسسة الوطنية لحقن ونفخ البلاستيك بسطيف ، لذا يرجى وضع إشارة ( X )

في الخانة التي تقابل الإجابة المناسبة من وجهة نظرك:

## الملاحق

البعد (1): التوظيف الأخضر					
رقم	بيان العبارات	أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق
1	تحرص إدارة الموارد البشرية في المؤسسة على توظيف العاملين الذين لديهم توجه و و وعي بيئي				
2	تهتم المؤسسة بتبيان الاستراتيجيات البيئية في سياسة التوظيف.				
3	تحرص إدارة المؤسسة على الإهتمام بالقضايا الخضراء (المحافظة على البيئة )				
البعد (2): التدريب والتطوير الأخضر					
رقم	بيان العبارات	أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق
04	يتم تدريب العاملين عن جوانب الإدارة البيئية لزيادة الوعي و المهارات و الخبرات.				
05	توفر المؤسسة التدريب اللازم حول التوعية البيئية (الوعي البيئي)				
06	من أكثر برامج التدريب التي تتبناها المؤسسة إعتادها على شبكة الانترنت بدون استخدام الورق.				
البعد (3): تقييم الأداء الأخضر					
رقم	بيان العبارات	أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق
07	تراعي المؤسسة البعد البيئي في عملية تقييم الموظفين.				
08	تحرص المؤسسة على تقييم الأداء البيئي لجميع الموظفين				
09	تقوم إدارة المؤسسة بتنفيذ الإجراءات التأديبية ضد العاملين الغير ملتزمين بالمحافظة على البيئة				
البعد (4): التعويضات والمكافآت الخضراء					
رقم	بيان العبارات	أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق
10	تتم مكافأة المبادرات المقترحة من العاملين التي تساهم في تحسين الأداء البيئي في المؤسسة				

## الملاحق

					تقدم إدارة المؤسسة حوافز لتشجيع الاتجاهات الخضراء في الشركة (كالنقل الجماعي و التنقل بالدراجات الهوائية أو السير على الإقدام).	11
					تقدم إدارة المؤسسة مكافآت لأفضل إدارة بيئية في أقسام و وحدات المؤسسة.	12
البعد (5): حفظ الطاقة						
لا أوافق تماما	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماما	بيان العبارات	رقم
					تطلب المؤسسة من العاملين توقيف الأجهزة الكهربائية عند الخروج	13
					تعمل المؤسسة على استخدام الوسائل الالكترونية لتقليل استهلاك الورق	14
					تستخدم المؤسسة مصابيح توفير الطاقة	15
					تقوم المؤسسة بتركيب أجهزة كهربائية بقدرة استهلاك أقل	16

### ثالثا: الأداء الوظيفي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس الأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية لحقن و نفخ البلاستيك بسطيف ، لذا يرجى وضع إشارة ( X ) في الخانة التي تقابل الإجابة المناسبة من وجهة نظرك:

## الملاحق

البعد (1): أداء المهمة					
رقم	بيان العبارات	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق
17	أحترم جميع قرارات رئيسي دون تذمر				
18	أقوم بجميع المهام الموكلة إلي وبكفاءة عالية				
19	إعطاء الوقت الكافي لأداء مهامي				
البعد (2): الأداء السياقي					
رقم	بيان العبارات	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق
20	أقبل ملاحظات زملائي ورئيسي في العمل بصدر رحب				
21	أبني طلبات زملائي في العمل لغرض المساعدة على أداء مهامهم				
22	أقدم حلول ومبادرات قصد تحقيق الأداء المطلوب				
البعد (3): الأداء التكيفي					
رقم	بيان العبارات	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق
23	لدي القدرة على المرونة في التعامل مع متغيرات وظروف العمل				
24	أترفح عن بعض المشاكل التي تصادفني في العمل				
25	لدي القدرة على حل المشاكل بشكل ودي دون إثارة نزاعات فردية أو جماعية في العمل				

ملحق رقم (02) قائمة المحكمين

الرتبة	الأستاذ



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: .....



المسيلة في: 104/02 / 2022

رقم: .....

إلى السيد: .....

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة: علوم التسيير تخصص: تسيير عمومي، فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بمؤسستكم. تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ر.س	الإمضاء
01	ياسر بيوضي	21105050853	111404531	ياسر بيوضي
02	امامت سالمي	281835077971	208799462	امامت سالمي
عنوان المذكرة: الإدارة الجهوية للموارد البشرية وآثارها جلسات الأدوات الوظيفية				
المشرف (الاسم و اللقب و الإمضاء)		هيئة الترخيص (الإمضاء والختم)		رئيس القسم (الإمضاء والختم)
د. محمد بن دسناي		ي. قنديل		قراوي أحمد الصغير



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم : علوم التسيير



تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا المضمني أسفله:

الطالب (ة): أسماء تسليح المزاوي بتاريخ: 2023/10/10 - بوتسود  
الحامل لطاقة التعريف الوطنية أو (ز.ب.ي) رقم: 2023.7.394  
المصادرة بتاريخ: 2023/04/30 عن العلم  
السجل (ة) بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير، تخصص: التسيير العمومي  
تتعلق السنة الجامعية: 2023/2024

والمعد (ة) لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: الإجازة الحضرية للحوار  
البيئية وأثرها على الأداء الاقتصادي

أصرح بتسري أي التزم بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة  
الماستر بالعنوان المذكور أعلاه

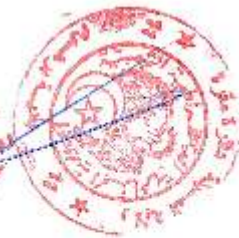
حرر بتاريخ: 30 جوان 2024

انصافه

التوقيع والبعصمة

نظرا للمصادقة على انضمام  
السادة سليح أسماء  
بمهم رقم 30 جوان 2024

على رئيس المجلس البلدي  
بمحافظة المسيلة  
المسؤول البيضاوي



Sahla



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم : علوم التسيير



تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي أسفله:

الطالب(ة): بيوجن بياسر المولود بتاريخ: 04/04/1991 - بسطيف  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية أو (ر.س) رقم: 111404531  
الصادرة بتاريخ: 29.10.2018 عن بلدية عين الكبيرة - سطيف  
المسجل(ة) بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير، تخصص: تسيير عمومي  
خلال السنة الجامعية: 2024/2023

والمعدة) لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: الإدارة الخضرية للموارد  
المائية وأثرها على الأداء الوظيفي

أصرح بشرفي أنني التزمت بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة  
الماستر بالعنوان المذكور أعلاه

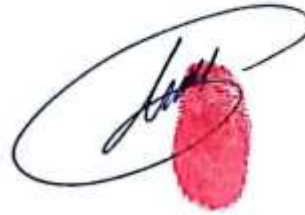
حرر بتاريخ: .....

لشروط صادرة على التوقيع  
السيد 30  
من اللجنة في  
2024 جوان  
رئيس المجلس العلمي  
و يتفويض اسمه  
مستشاران الهمسادي

المصادقة



التوقيع والبصمة



ملحق رقم .... مخرجات spss:

**Reliability Statistics**

N of Items	Cronbach's Alpha
15	0,841

...

**Reliability Statistics**

N of Items	Cronbach's Alpha
10	0,767

....

**Reliability Statistics**

N of Items	Cronbach's Alpha
25	0,874

....

**Tests of Normality**

Sig.	Shapiro-Wilk		Sig.	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		Statistic	
	df	Statistic		df	Statistic		
0,001	63	0,929	0,000	63	0,175	الادارة_الخضراء_للموارد_البشرية	
0,000	63	0,873	0,000	63	0,165	الأداء_الوظيفي	

....

**Model Summary<sup>b</sup>**

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
2,617	0,436	0,482	,694 <sup>a</sup>	1

a. Predictors: (Constant), التوظيف\_الأخضر, التدريب\_والتطوير, حفظ\_الطاقة, تقييم\_الأداء\_الأخضر, التعويضات\_والمكافآت\_الخضراء

b. Dependent Variable: الأداء\_الوظيفي

....

**ANOVA<sup>a</sup>**

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
,000 <sup>b</sup>	10,599	72,584	5	362,922	Regression	1
		6,848	57	390,348	Residual	
			62	753,270	Total	

a. Dependent Variable: الأداء\_الوظيفي

b. Predictors: (Constant), التوظيف\_الأخضر, التدريب\_والتطوير, التعويضات\_والمكافآت\_الخضراء, حفظ\_الطاقة, تقييم\_الأداء\_الأخضر

....

**Coefficients<sup>a</sup>**

## الملاحق

Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model
		Coefficients	Std. Error	B	
		Beta			
0,000	8,825		2,530	22,330	(Constant) 1
0,810	0,242	0,028	0,193	0,047	التوظيف_الأخضر
0,001	3,462	0,442	0,211	0,732	التدريب_والتطوير
0,123	-1,564	-0,202	0,189	-0,296	تقييم_الأداء_الأخضر
0,119	1,584	0,213	0,181	0,286	التعويضات_والمكافآت_الخضراء
0,004	2,965	0,319	0,161	0,478	حفظ_الطاقة

a. Dependent Variable: الأداء\_الوظيفي

### Residuals Statistics<sup>a</sup>

N	Std. Deviation	Mean	Maximum	Minimum	
63	2,419	37,59	41,29	30,85	Predicted Value
63	1,000	0,000	1,531	-2,784	Std. Predicted Value
63	0,209	0,780	1,357	0,399	Standard Error of Predicted Value
63	2,420	37,60	41,37	31,53	Adjusted Predicted Value
63	2,509	0,000	7,286	-11,683	Residual
63	0,959	0,000	2,784	-4,464	Std. Residual
63	1,021	-0,002	2,938	-4,842	Stud. Residual
63	2,850	-0,009	8,113	-13,742	Deleted Residual
63	1,150	-0,020	3,161	-6,255	Stud. Deleted Residual
63	3,215	4,921	15,697	0,456	Mahal. Distance
63	0,089	0,024	0,689	0,000	Cook's Distance
63	0,052	0,079	0,253	0,007	Centered Leverage Value

a. Dependent Variable: الأداء\_الوظيفي

### Model Summary

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
2,836	0,338	0,349	,591 <sup>a</sup>	1

a. Predictors: (Constant), الإدارة\_الخضراء\_للموارد\_البشرية

### ANOVA<sup>a</sup>

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
,000 <sup>b</sup>	32,680	262,776	1	262,776	Regression 1
		8,041	61	490,493	Residual

## الملاحق

			62	753,270	Total
--	--	--	----	---------	-------

a. Dependent Variable: الأداء\_الوظيفي

b. Predictors: (Constant), الادارة\_الخضراء\_للموارد\_البشرية

....

### Coefficients<sup>a</sup>

Sig.	t	Standardized Coefficients Beta	Unstandardized Coefficients		Model
			Std. Error	B	
0,000	10,236		2,366	24,217	(Constant) 1
0,000	5,717	0,591	0,042	0,238	الادارة_الخضراء_للموارد_البشرية

a. Dependent Variable: الأداء\_الوظيفي

....

### Model Summary

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
3,279	0,115	0,129	,359 <sup>a</sup>	1

a. Predictors: (Constant), التوظيف\_الأخضر

....

### ANOVA<sup>a</sup>

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
,004 <sup>b</sup>	9,052	97,334	1	97,334	Regression 1
		10,753	61	655,936	Residual
			62	753,270	Total

a. Dependent Variable: الأداء\_الوظيفي

....

### Coefficients<sup>a</sup>

Sig.	t	Standardized Coefficients Beta	Unstandardized Coefficients		Model
			Std. Error	B	
0,000	15,074		2,086	31,437	(Constant) 1
0,004	3,009	0,359	0,200	0,602	التوظيف_الأخضر

a. Dependent Variable: الأداء\_الوظيفي

....

### Model Summary

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
2,825	0,343	0,354	,595 <sup>a</sup>	1

a. Predictors: (Constant), التدريب\_والتطوير

## الملاحق

....

### ANOVA<sup>a</sup>

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
,000 <sup>b</sup>	33,394	266,484	1	266,484	Regression	1
		7,980	61	486,786	Residual	
			62	753,270	Total	

a. Dependent Variable: الأداء\_الوظيفي

....

### Coefficients<sup>a</sup>

Sig.	t	Standardized Coefficients Beta	Unstandardized Coefficients		Model	
			Std. Error	B		
0,000	15,338		1,790	27,451	(Constant)	1
0,000	5,779	0,595	0,170	0,984	التدريب_والتطوير	

a. Dependent Variable: الأداء\_الوظيفي

....

### Model Summary

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
3,373	0,064	0,079	,281 <sup>a</sup>	1

a. Predictors: (Constant), تقييم\_الأداء\_الأخضر

....

### ANOVA<sup>a</sup>

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
,026 <sup>b</sup>	5,223	59,414	1	59,414	Regression	1
		11,375	61	693,855	Residual	
			62	753,270	Total	

a. Dependent Variable: الأداء\_الوظيفي

b. Predictors: (Constant), تقييم\_الأداء\_الأخضر

....

### Coefficients<sup>a</sup>

Sig.	t	Standardized Coefficients Beta	Unstandardized Coefficients		Model	
			Std. Error	B		
0,000	17,642		1,892	33,374	(Constant)	1
0,026	2,285	0,281	0,180	0,411	تقييم_الأداء_الأخضر	

## الملاحق

a. Dependent Variable: الأداء\_الوظيفي

### Model Summary

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
3,091	0,214	0,226	,476 <sup>a</sup>	1

a. Predictors: (Constant), التعويضات\_والمكافآت\_الخضراء

### ANOVA<sup>a</sup>

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
,000 <sup>b</sup>	17,841	170,455	1	170,455	Regression 1
		9,554	61	582,815	Residual
			62	753,270	Total

a. Dependent Variable: الأداء\_الوظيفي

b. Predictors: (Constant), التعويضات\_والمكافآت\_الخضراء

### Coefficients<sup>a</sup>

Sig.	t	Standardized Coefficients		Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	Std. Error	
0,000	21,097		1,493	31,499		(Constant) 1
0,000	4,224	0,476	0,152	0,640		التعويضات_والمكافآت_الخضراء

a. Dependent Variable: الأداء\_الوظيفي

### Model Summary

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
3,012	0,253	0,265	,515 <sup>a</sup>	1

a. Predictors: (Constant), حفظ\_الطاقة

### ANOVA<sup>a</sup>

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
,000 <sup>b</sup>	22,034	199,889	1	199,889	Regression 1
		9,072	61	553,381	Residual
			62	753,270	Total

a. Dependent Variable: الأداء\_الوظيفي

b. Predictors: (Constant), حفظ\_الطاقة

### Coefficients<sup>a</sup>

## الملاحق

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0,000	9,667		2,626	25,388	(Constant)	1
0,000	4,694	0,515	0,164	0,772	حفظ_الطاقة	

a. Dependent Variable: الأداء\_الوظيفي

### الجنس

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
85,7	85,7	85,7	54	ذكر	Valid
100,0	14,3	14,3	9	أنثى	
	100,0	100,0	63	Total	

### الفئة\_العمرية

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
6,3	6,3	6,3	4	أقل من أو يساوي 30	Valid
41,3	34,9	34,9	22	من 31 إلى 40	
46,0	4,8	4,8	3	من 41 إلى 50	
100,0	54,0	54,0	34	أكبر من 50	
	100,0	100,0	63	Total	

### المستوى\_التعليمي

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
19,0	19,0	19,0	12	ثانوي/ بكالوريا	Valid
58,7	39,7	39,7	25	سنوات جامعية/ليسانس	
63,5	4,8	4,8	3	ماستر/ماجستير	
100,0	36,5	36,5	23	شهادات أخرى	
	100,0	100,0	63	Total	

### الخبرة\_المهنية

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
4,8	4,8	4,8	3	أقل من أو يساوي 5	Valid
31,7	27,0	27,0	17	من 6 إلى 10	
100,0	68,3	68,3	43	أكثر من 10	
	100,0	100,0	63	Total	

### المسمى\_الوظيفي

## الملاحق

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
33,3	33,3	33,3	21	إطار	Valid
76,2	42,9	42,9	27	عون تحكم	
100,0	23,8	23,8	15	عون تنفيذ	
	100,0	100,0	63	Total	

....

### Descriptive Statistics

Std. Deviation	Mean	N	
0,962	3,43	63	1س
0,888	3,38	63	2س
0,873	3,41	63	3س
0,946	3,76	63	4س
0,946	3,43	63	5س
1,049	3,11	63	6س
1,173	3,59	63	7س
0,995	3,24	63	8س
1,027	3,43	63	9س
1,085	2,98	63	10س
1,134	3,48	63	11س
1,128	3,05	63	12س
0,812	4,38	63	13س
1,007	3,71	63	14س
0,826	3,79	63	15س
0,903	3,92	63	16س
0,759	4,19	63	17س
0,499	4,24	63	18س
0,627	4,16	63	19س
0,682	4,29	63	20س
0,793	3,98	63	21س
0,684	4,02	63	22س
0,607	4,38	63	23س
0,551	4,05	63	24س
0,705	4,29	63	25س
		63	Valid N (listwise)

....

المجموع	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية
100%	12,70%	38,10%	28,60%	20,60%	0,00%
63	8	24	18	13	0
التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار
س 1	0	24	18	13	0

## الملاحق

100%	63	6,30 %	4	46,0 0%	29	27,0 0%	17	20,6 0%	13	0,00 %	0	س 2
100%	63	6,30 %	4	47,6 0%	30	27,0 0%	17	19,0 0%	12	0,00 %	0	س 3
100%	63	23,8 0%	15	39,7 0%	25	25,4 0%	16	11,1 0%	7	0,00 %	0	س 4
100%	63	9,50 %	6	44,4 0%	28	27,0 0%	17	17,5 0%	11	1,60 %	1	س 5
100%	63	11,1 0%	7	23,8 0%	15	33,3 0%	21	28,6 0%	18	3,20 %	2	س 6
100%	63	28,6 0%	18	27,0 0%	17	20,6 0%	13	22,2 0%	14	1,60 %	1	س 7
100%	63	11,1 0%	7	28,6 0%	18	34,9 0%	22	23,8 0%	15	1,60 %	1	س 8
100%	63	11,1 0%	7	44,4 0%	28	25,4 0%	16	14,3 0%	9	4,80 %	3	س 9
100%	63	7,90 %	5	27,0 0%	17	27,0 0%	17	31,7 0%	20	6,30 %	4	س 10
100%	63	25,4 0%	16	22,2 0%	14	27,0 0%	17	25,4 0%	16	0,00 %	0	س 11
100%	63	9,50 %	6	28,6 0%	18	27,0 0%	17	27,0 0%	17	7,90 %	5	س 12
100%	63	52,4 0%	33	39,7 0%	25	1,60 %	1	6,30 %	4	0,00 %	0	س 13
100%	63	19,0 0%	12	50,8 0%	32	15,9 0%	10	11,1 0%	7	3,20 %	2	س 14
100%	63	12,7 0%	8	65,1 0%	41	12,7 0%	8	7,90 %	5	1,60 %	1	س 15
100%	63	25,4 0%	16	52,4 0%	33	11,1 0%	7	11,1 0%	7	0,00 %	0	س 16
100%	63	36,5 0%	23	49,2 0%	31	11,1 0%	7	3,20 %	2	0,00 %	0	س 17
100%	63	27,0 0%	17	69,8 0%	44	3,20 %	2	0,00 %	0	0,00 %	0	س 18
100%	63	25,4 0%	16	68,3 0%	43	3,20 %	2	3,20 %	2	0,00 %	0	س 19
100%	63	36,5 0%	23	58,7 0%	37	3,20 %	2	0,00 %	0	1,60 %	1	س 20
100%	63	22,2 0%	14	60,3 0%	38	12,7 0%	8	3,20 %	2	1,60 %	1	س 21
100%	63	17,5 0%	11	71,4 0%	45	7,90 %	5	1,60 %	1	1,60 %	1	س 22

## الملاحق

100%	63	44,4 0%	28	49,2 0%	31	6,30 %	4	0,00 %	0	0,00 %	0	س 23
100%	63	12,7 0%	8	82,5 0%	52	3,20 %	2	0,00 %	0	1,60 %	1	س 24
100%	63	38,1 0%	24	55,6 0%	35	4,80 %	3	0,00 %	0	1,60 %	1	س 25

### ملخص الدراسة:

تناولت الدراسة موضوع الإدارة الخضراء للموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية لنفخ وحقن البلاستيك بسطيف ، وقد تم تقسيمها إلى فصلين نظري وفصل تطبيقي ، ثم تم الإعتماد على الإستبيان كأداة لجمع المعلومات ، و خلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر ، التدريب والتطوير الأخضر ، تقييم الأداء الأخضر ، التعويضات والمكافئات الخضراء ، حفظ الطاقة ) والأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية لنفخ وحقن البلاستيك بسطيف ، كما قدمت هذه الدراسة جملة من التوصيات والمقترحات المتعلقة بالموضوع .

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الموارد البشرية الخضراء ، الأداء الوظيفي ، المؤسسة الوطنية لحقن ونفخ البلاستيك بسطيف .

### **Abstract :**

The study dealt with the subject of green management of human resources and its impact on the performance of the job in the National Foundation for inflating and injecting plastic Bestif, has been divided into two theoretical chapters and an applied chapter, then the questionnaire was adopted as a tool for collecting information, the study concluded several results, the most important of which is that there is a statistically significant impact between the management of green human resources (green employment, green training and development, green performance evaluation, green compensation and rewards, energy conservation) and the job performance in the National Foundation for Plastics Injection and Injection. the study also made a number of recommendations and proposals on the subject.

**Keywords :** Green Human Resources Management, job performance ,National Foundation for Plastic Injection and Blowing in setif .

