

دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة حالة مؤسسة كوندور SPA

ولاية برج بوعريريج -

The role of green human resource management in achieving organizational excellence - Case study of the Condor SPA Foundation in the wilaya of Bordj Bou Arreridj-

علاوي نصيرة

جامعة طاهري محمد - بشار (الجزائر)، allaoui.nassira@univ-bechar.dz

تاريخ النشر: 2022/09/30

تاريخ القبول: 2022/09/29

تاريخ الارسال: 2022/04/10

ملخص:

هدفت الدراسة إلى تحديد واقع وأثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة كوندور SPA، و قد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري و منهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي باستخدام المقابلة كأداة لإجراء الدراسة الميدانية ، و توصلت الدراسة إلى أن هناك تطبيق لمعظم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على مستوى المؤسسة محل الدراسة و انعكس ذلك في تحسين القدرات التنافسية للمؤسسة في المنتجات الصديقة للبيئة بالمقارنة بالمنافسين حيث تحصلت مؤسسة كوندور على شهادة الجودة لمنتجاتها و المتمثل في نظام إدارة الجودة بمعيار إيزو 9001، كما تحصلت على الشهادة المطابقة لنظام إدارة البيئة و هي نظام إدارة البيئة بمعيار إيزو 14001 ، و نظام إدارة الصحة و السلامة المهنية حسب معيار إيزو 45001 .

كلمات مفتاحية: ادارة الموارد البشرية الخضراء ، البيئة، الممارسات الخضراء ، التميز المؤسسي ، مؤسسة كوندور .

تصنيفات JEL : M11، M12، M14

Abstract :

The study aimed to determine the reality and impact of green human resources management in achieving institutional excellence in the organization of Condor SPA, the descriptive analytical method has been relied on in the theoretical aspect and the case study method in the practical side using the interview as a tool for conducting the field study. The study concluded that there is an application of most of the green human resource management practices at the enterprise level under study, and this was reflected in the improvement of the competitive capabilities of the institution in environmentally friendly products compared to competitors, where the Condor Foundation obtained the quality certificate for its products, which is represented in the quality management system by the ISO 9001 standard, and also obtained the certificate of conformity to the environmental management system, which is the environmental management system with the ISO 14001 standard and health management and safety professional system according to ISO 45001 standard.

Keywords: Green human resources management, Environment, Green practices, Institutional excellence, Condor Foundation.

JEL Classification Cods : M14, M12, M11

المقدمة:

ان الحفاظ على البيئة اصبح من المواضيع الهامة على الصعيد العالمي والمحلي ، حيث بدأت دول العالم تتجه نحو ما يسمى بالاقتصاد الاخضر لتقليل المخاطر البيئية المرتبطة بالاقتصاد .

وفي هذا الصدد ظهرت مفاهيم حديثة منها ادارة الموارد البشرية الخضراء باعتبارها احد الادوات الحديثة الموجهة للحفاظ على البيئة ومواردها المختلفة من خلال الاستخدام الامثل والمستدام للموارد داخل المنظمات وتقليل الاثار السلبية لنشاطاتها المختلفة على البيئة و انتاج منتجات صديقة للبيئة .

ومن التحديات التي تواجهها المنظمات حاليا مواجهة المنافسة في ظل بيئة تشهد تطورات سريعة ومتغيرة حيث تسعى المؤسسات الى البقاء والاستمرار من خلال التميز في انشطتها وخدماتها والتفوق على المنافسين و سرعة الاستجابة من خلال تقديم سلع وخدمات عالية الجودة تتلاءم مع مستوى توقعات العملاء وهذا رغبة منها في تحقيق ما يسمى ب "التميز المؤسسي".

من خلال ما سبق يمكن توضيح معالم الاشكالية بطرح التساؤل التالي :

ما أثر ادارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسة كوندور SPA بولاية برج بوعريريج ؟

و تندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية هي:

- ما هي أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ؟

- ما المقصود بالتميز المؤسسي ؟ و ماهي عناصره ؟

- ما مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر ، الصحة

والسلامة الخضراء وحفظ الطاقة) في مؤسسة كوندور SPA بولاية برج بوعريريج ؟

- هل يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التميز المؤسسي في مؤسسة كوندور SPA بولاية برج

بوعريريج ؟

أهمية الدراسة : يمكن توضيح أهمية البحث كما يلي :

الأهمية العلمية: تبرز أهمية هذا البحث كونه :

- يهتم بالجوانب البيئية وتحقيق التميز من خلال الاستدامة البيئية و تخفيض التكاليف وزيادة الوعي تجاه البيئة وتقليل النفايات

و إعادة التدوير و هذا بتدريب العاملين على مفاهيم الموارد البشرية الخضراء.

- يتناول موضوع جديد في مجال إدارة الموارد البشرية وهو إدارة الموارد البشرية الخضراء الموجهة لحماية البيئة ومواردها ،

حيث ازداد اهتمام المؤسسات في الوقت الحالي بالقضايا البيئية باعتبارها احد السبل الهامة لتحسين قدرتها التنافسية والاستدامة

وتحقيق التميز المؤسسي.

- يطمح لتوضيح مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء باعتبارها مفهوم جديد وتبيان دورها في تحقيق التميز المؤسسي.

الأهمية العملية :

- إلقاء الدراسة الضوء على مدى مواكبة مؤسسة كوندور SPA بولاية برج بوغريج للمفاهيم الإدارية الحديثة، وعلى وجه الخصوص ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ، ومحاولة تقديم بعض الحلول للمشاكل التي تعاني منها المؤسسة المبحوثة من حيث ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

- أهمية نتائج الدراسة لمؤسسة كوندور SPA بولاية برج بوغريج عن دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي. مما يعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها، وإعطائها الأولوية.

أهداف الدراسة : إن الغرض من هذه الدراسة يتمثل في:

- التعريف بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

- التعرف على مدى تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسة كوندور SPA بولاية برج بوغريج

- التعرف على مدى وجود تأثير لتطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء على التميز المؤسسي نظريا و تطبيقيا في مؤسسة كوندور SPA بولاية برج بوغريج .

منهج الدراسة : لمعالجة اشكالية البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي في بعض اجزاء البحث المتعلقة بعض المفاهيم النظرية تمس الموضوع والمنهج التحليلي لتوضيح العلاقات و استخلاص النتائج . كما تم استخدام في الجانب التطبيقي منهج دراسة حالة حيث تم اختيار مؤسسة كوندور SPA لولاية برج بوغريج كنموذج للدراسة الميدانية.

الدراسات السابقة : من الدراسات السابقة للموضوع نجد :

- دراسة محمد إحسان السكارنه (2017) بعنوان : أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على إستراتيجية التمايز إبداع الموارد البشرية متغير معدل دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان ، هدفت هذه الدراسة إلى فحص أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على إستراتيجية التمايز إبداع الموارد البشرية متغير معدل في شركات الطاقة المتجددة في عمان ، وكان من أبرز نتائج الدراسة، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر وحفظ الطاقة) على استراتيجية التمايز بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الإدارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الأردنية عمان، وكذلك وجود دور معدل ذو دلالة إحصائية للإبداع (رأس المال البشري والتقدم التكنولوجي) على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء واستراتيجية التمايز بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الإدارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الأردنية عمان.

- دراسة رنا خليل التعمري (2021) بعنوان : اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء على ريادة الأعمال دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأدوية الأردنية ، هدفه هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

الخضراء على التوجه الريادي لدى العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية ، و خلصه الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التوجه الريادي لدى العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية .

- دراسة محمد عبد العزيز سيد أحمد ، رانيا السيد إبراهيم أبو العنين (2021) بعنوان : **ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كميزة تنافسية في الفنادق بالتطبيق على واحة سيوة** ، هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على إدارة الموارد البشرية الخضراء كأحد المفاهيم الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية ، و تحديد أثرها على تحقيق الميزة التنافسية لفنادق واحة سيوة . و تكونت عينة البحث من عينة ملائمة من جميع فنادق الخمس والأربع الثلاث نجوم بواحة سيوة ، وتمثلت أهم النتائج المتوصل إليها هي وجود أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الميزة التنافسية بالفنادق عينة الدراسة. وأظهرت الدراسة أن بعدي التدريب و التطوير الأخضر وحفظ الطاقة كانا من أكثر الممارسات تطبيقاً لإدارة الموارد البشرية الخضراء.

1- الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية الخضراء

1-1- مفهوم ادارة الموارد البشرية التقليدية : لقد وردت مفاهيم عديدة لإدارة الموارد البشرية نذكر منها :

— ادارة الموارد البشرية هي ذلك العلم الذي يهتم بإجراء عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتدريب وتحفيز القوى العاملة والعمل على اندماجها والحفاظ عليها من اجل تحقيق اهداف المنظمة . (محمد ديري، 2011، صفحة 18)

— ادارة الموارد البشرية هي احد الوظائف والإدارات الاساسية والرئيسية في كافة انواع المنظمات محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها وكل ما يتعلق بها من امور وظيفية منذ ساعة تعيينها في المنظمة وحتى ساعة انتهاء خدمتها وعملها فيها . (بن عنتر، 2010، صفحة 20)

— ادارة الموارد البشرية تمثل ادارة ووظيفة اساسية في المنظمات تعمل على تحقيق الاستخدام الامثل للموارد البشرية التي تعمل فيها من خلال استراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة بشكل يتوافق مع استراتيجية المنظمة ورسالتها ويسهم في تحقيقها . (وصفي عقيلي، 2005، صفحة 14) .

1-2- مفهوم ادارة الموارد البشرية الخضراء :ابتكر مصطلح "إدارة الموارد البشرية الخضراء" على يد (Wehrmeyer1996) عندما نشر كتابه كمحاولة للربط بين حقلي الإدارة البيئية وإدارة الموارد البشرية. ومن ثم، فهو مفهوم حديث في مجال الإدارة. (خليل التعميري، 2021، صفحة 23).

ويعرف Mandip Gill ادارة الموارد البشرية الخضراء بأنها مجموعة من الممارسات التي تقوم بها هذه الإدارة والمهادفة الى تعميق الوعي لدى العاملين بأهمية الحفاظ على البيئة وتخفيض تكاليف العمل الخاصة بالمنظمة وبالشكل الذي ينعكس على الاستمرار في العمل. (علك حافظ و وليد حسين، 2018، صفحة 736) .

ويشير Prasad أن إدارة الموارد البشرية الخضراء هي مصطلح يستخدم للإشارة إلى مساهمة سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية تجاه البيئة، وذلك لحماية الموارد الطبيعية والحفاظ عليها. (منصور محمد و آخرون، 2020، صفحة 56).

كما يمكن تعريفها بأنها استخدام سياسات وفلسفات وممارسات إدارة الموارد البشرية لتعزيز الاستخدام المستدام للموارد ومنع الضرر الناشئ عن عدم الاهتمام بالبيئة داخل منظمات الاعمال. (احمد اسماعيل، 2021، صفحة 536)

كما عرفت هبة مصري على أنها عملية حديثة في المنظمات تعتمد على الموارد البشرية باعتبارهم جزء لا يتجزأ من المبادرات الخضراء والتي تتضمن تطور عمليات المنظمة وتقنياتها واستخدام أمثل للكفاءة والطاقة والموارد المتاحة بالمنظمة، مثل إعادة التدوير والتدريب عبر الأنترنت. (سيد احمد و السيد ابراهيم ابو العينين، 2021، صفحة 01)

من التعاريف السابقة نستنتج أن إدارة الموارد البشرية الخضراء هي مفهوم حديث في إدارة الموارد البشرية و تعني مجموعة من الأنشطة و الممارسات الخضراء الموجهة للحفاظ على البيئة و الاستخدام الأمثل للموارد داخل المنظمة .

1-3- أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء : إن إدارة الموارد البشرية الخضراء تساهم بشكل ملحوظ في إنشاء منظمات بيئية، و في زيادة مشاركة الموظفين في عملية الابتكارات البيئية ، والحد من النفايات البيئية وزيادة كفاءة العمليات، وتخفيض التكاليف ،بالإضافة إلى تطوير ثقافة مؤسسية مستدامة من خلال مجموعة من القواعد والمبادئ تشجع العاملين على اتباع متطلبات حماية البيئة ،وتستطيع إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال ممارساتها أن تجعل العاملين أكثر وعياً واهتماماً بالموارد الطبيعية ، كما أن أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء لا تقتصر على المستوى التنظيمي ولكن أيضا على مستوى الفرد الذي يتمتع بحياة خاصة بالإضافة إلى حياة العمل، لذلك لا بد من تسهيل السلوك الصديق للبيئة في كل مجالات الحياة، وبالتالي سيكون التحضير مفيدا بالنسبة للموظف في تقديم مساهمة كبيرة لإدارة منظماتهم بيئياً بنجاح، ولأن يصبح مواطناً صالحاً يساهم مساهمة كبيرة في الاستدامة البيئية. (بشير ابو رمان و غسان الصديقي، 2019، صفحة 50)

1-4- خصائص إدارة الموارد البشرية الخضراء: بالمقارنة مع إدارة الموارد البشرية التقليدية، فإن إدارة الموارد البشرية الخضراء تتمتع بالخصائص التالية:

- القدرة على تنمية وتحسين الأداء البيئي للعاملين بالمنظمة ، باختلاف إدارة الموارد البشرية التقليدية فهي تهتم بتنمية مهارات وقدرات العاملين من أجل تحسين مستوى أدائهم ورفع الكفاءة، وزيادة الإنتاج، بغض النظر عن تحسين الأداء البيئي .

- تعمل إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق مبدأ المساواة بين جميع الموظفين، وإعطاء كل فرد حقه، في حين أن إدارة الموارد البشرية التقليدية تولي اهتماما فقط بكيفية توفير الاحتياجات اللازمة لزيادة الإنتاج، فالعاملين مجرد وسيلة من الوسائل التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، دون النظر إلى تحقيق مبدأ الزاهة .

- إن الهدف الرئيسي من إدارة الموارد البشرية الخضراء هو خفض التكاليف، وزيادة الإنتاج، والاحتفاظ بالعاملين، مع إنتاج منتجات صديقة للبيئة، مما يؤدي إلى تحقق التنمية المستدامة، بينما تهدف إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى زيادة الإنتاج بغض النظر عن تحقيق التنمية المستدامة.

-تقوم إدارة الموارد البشرية الخضراء بإعطاء أجر لكل موظف حسب مستوي أدائه، مما يعمل على تشجيع الموظفين وتحفيزهم عن العمل بشكل أكثر فعالية لتحقيق أهداف المنظمة، في حين أن إدارة الموارد البشرية التقليدية يتلقى فيها الموظفون نفس الأجر بغض النظر عن مستوى أدائهم. (منصور محمد، ماهر خليل، و سمير الرميدي، 2020، صفحة 57) .

1-5- ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء: يوجد العديد من الممارسات يمكن توضيحها كما يلي :

- تحليل وتصميم العمل الأخضر :وهي عملية ادراج البعد البيئي كعنصر اساسي في التوصيف الوظيفي وتحديد الكفاءات الخضراء كمكون خاص في مواصفات الوظائف كما ان عملية التحليل والتصميم تساعد على تخطيط الموارد البشرية الخضراء

من خلال المشاركة في التنبؤ بعدد الموظفين وأنواعهم اللازمة لتنفيذ برامج الإدارة البيئية المؤسسية ، كما يتم استخدام التوصيف الوظيفي لتحديد عدد من المهام والواجبات والمسؤوليات المتعلقة بحماية البيئة ويجب ان تتضمن مواصفات الوظيفية والمواصفات الشخصية للموظف لتلائم المتطلبات البيئية والاجتماعية والفنية للمنظمات قدر الإمكان. (دحام تناي الزبيدي و فليح حمزة، 2021، الصفحات 80-81)

– **التوظيف الأخضر** : هي الوظيفة التي تسعى المنظمات من خلالها الى تحقيق التنمية المستدامة عن طريق جذب أفراد يهتمون بقضايا الإدارة البيئية، واختيار المرشحين الذين لديهم تجارب متعلقة بالإدارة البيئية؛ وأن يصبح توظيف الموظفين المدركين للبيئة جزءاً من جدول المقابلة . (بشير ابو رمان و غسان الصديقي، 2019، صفحة 49).

ويتم استخدام إجراءات التعيين دون استخدام الورق الذي بدوره يقلل من التأثير البيئي، إذ يستخدم التوظيف المجاني عن طريق الأنترنت وعلى ضوءه يتم عرض استمارة التعيين، والمقابلات عبر الأنترنت أو الهاتف لتقليل الأوراق التي ترافق التعيين، هذه الممارسات تعمل على تقليل معدل التدهور البيئي، كما تساعد على تحسين أنظمة الإدارة البيئية من خلال وضوح الثقافة والقيم البيئية. (مشيل الحداد، 2020، صفحة 23).

– **التدريب والتطوير الأخضر** : هما عنصران أساسيان في تنفيذ الإدارة الخضراء وينبغي أن تضم عملية تدريب وتطوير العاملين القضايا الاجتماعية البيئية وعلى جميع المستويات، وضرورة ان تكون برامج التوجيه الخضراء للموظفين المعنيين حديثاً جزءاً لا يتجزأ من عملية التدريب والتطوير إذ يتم ابلاغهم عن الإجراءات الخضراء بما في ذلك توضيح رؤية المنظمة ورسالتها. (السكرانة، 2017، صفحة 18)

ينبغي ان تشمل عملية التدريب والتعلم والتنمية برامج وورش العمل والحلقات الدراسية والدورات والعروض التي تطور وتساعد الموظفين على اكتساب المعرفة في مهارات الادارة الخضراء، وينبغي تطوير محتوى التعلم التدريبي لزيادة الكفاءات والمهارات في مجال إدارة البيئة. و يمكن استخدام وحدات وأدوات تدريبية واسعة النطاق عبر الأنترنت لتقليل السفر، ويركز التدريب الأخضر على السلامة، وكفاءة الطاقة وإدارة النفايات ، واعادة التدوير ويجب على مشرفي التدريب استخدام المزيد من المواد الدراسية عبر الأنترنت ودراسات الحالة بدل من النشرات المطبوعة والكتب والكتيبات للحد من استخدام الورق . (دحام تناي الزبيدي و فليح حمزة، 2021، الصفحات 81-82).

– **تقييم الأداء الأخضر** : يجب على إدارة الموارد البشرية الخضراء دمج المؤشرات البيئية في عملية تقييم الأداء وتقديم ردود فعل منتظمة للموظفين عن مدى تحقيق الاهداف البيئية، وإن التغذية العكسية تساعد الموظفين على تعزيز معارفهم ومهاراتهم والقيام بمشاركة نتائج التقييم مع الموظفين حول مدى تقدمهم نحو الأهداف البيئية ضرورية لدفع الموظفين نحو التحسين المستمر. (دحام تناي الزبيدي و فليح حمزة، 2021، صفحة 81).

إن أيجاد مؤشرات الأداء الخضراء يعني انشاء سلسلة من المعايير الخضراء لجميع الأعضاء في تقييم الأداء ، تغطي عدة موضوعات مثل الحوادث و المسؤوليات البيئية و الحد من انبعاث الكربون و تقديم الاهتمامات و السياسات البيئية. (فتحي موسى اساعيل و فوزي امين الوردان، 2018، صفحة 70)

- المكافآت الخضراء : إن المكافآت الخضراء هي عملية مهمة لإدارة الموارد البشرية، التي من خلالها تتم مكافأة الموظفين على أدائهم، وربط مصالح الأفراد بمصالح الشركة، والتي تؤثر في اهتمام الموظف بالعمل لأقصى درجة لتحقيق أهداف الشركة وأن تكون المكافآت مخصصة للإنجازات الخضراء من قبل الموظفين، والالتزام بالسلوكيات الصديقة للبيئة. (حمدي الحاج صبري أزغير، 2019، صفحة 29)

- إدارة الصحة والسلامة الخضراء : الصحة والسلامة المهنية الخضراء هي نهج شامل نحو الرفاهية الكاملة للموظف في العمل من خلال الإجراءات المتعلقة ببيئة العمل التي تنطوي على حماية الناس من الإصابة المادية، ولضمان بيئة عمل صحية ورفع معنويات الموظفين يجب جعل مساحة المنظمات خضراء بوجود الأشجار والنباتات ومنع التدخين في المباني والمكاتب. إن البناء الأخضر هو عملية مخصصة لتحويل الممارسات الخضراء في التصميم والبناء والهدف من ذلك هو الحد من الآثار السلبية للبيئات وخلق أماكن صحية ومريحة. (دحام تناي الزبيدي وفليح حمزة، 2021، صفحة 82).

- حفظ الطاقة :

يمثل حفظ الطاقة سلوك يفضي إلى حفظ الكمية المستهلكة من الطاقة بأنواعها، بهدف الحفاظ على البيئة والتوفير في مصاريف استهلاك الوقود، ورفع مسؤولية الافراد والمجتمعات تجاه البيئة عبر الاستخدام الفعال للطاقة حيث توظف التقنية في تحقيق نفس خدمة الطاقة باستهلاك طاقة اقل. (السكرانة، 2017، صفحة 20)

2- الاطار المفاهيمي للتميز المؤسسي

2-1- مفهوم التميز المؤسسي:

يشير علي السلمي ان مفهوم التميز في الادارة هو مستوى الاداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعولمة والمعرفة ، عصر الانترنت وسيادة تقنية الاتصالات والمعلومات ، عصر سيادة العقل البشري وسطوة قوة العلم والفكر الانساني . (محمد ابو النصر، 2012، صفحة 68)

ويعرف ايضا بأنه حالة من الابداع الاداري والتفوق التنظيمي ، تحقق مستويات غير عادية من الاداء والتنفيذ في المنظمة ، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على المستويات السابقة من الانجاز والاداء وترقى الى ارضاء متلقي المنتج او الخدمة . (جمال، 2017، صفحة 26) .

ويعرف التميز المؤسسي ايضا بانه استغلال الفرصة الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بادراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الاداء . (حلموس، 2020، صفحة 220) .

و يشير التميز إلى بعدين رئيسيين متكاملين في الإدارة الحديثة لا يتحقق احدهما دون الاخر و يعتمدان على استثمار الرصيد المعرفي المتراكم و المتجدد باستمرار و تيسير السبل للتعلم التنظيمي حتى يتم تفعيل تلك المعرفة على أرض الواقع هما :

- البعد الأول : أنا غاية الإدارة الحقيقة هي السعي إلى تحقيق التميز ، بمعنى إنجاز نتائج غير مسبقة تتفوق بها على كل من ينافسها .

- البعد الثاني : أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال و قرارات و ما تعتمده من نظم و فعاليات يجب أن يتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف و يهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً و تاماً من أول مرة . (ابراهيم المليحي ، 2012، صفحة 11)

2-2- ابعاد التميز المؤسسي :

للتميز المؤسسي مجموعة من الابعاد وهي على النحو الاتي :

- **تميز القيادة :** يعرف تميز القيادة على أنه قدرة القائد المتميزة على استغلال الفرص التنظيمية، وتوفير الفرص التطويرية وقبول الأعمال التي تحمل التحدي بصورة تساعد المنظمة على مواجهة العمىات المضطربة والأزمات المتعددة. (عناد الصطوف، 2016، صفحة 78)

فالقيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد، و تشجيعها لهم بالتوجه نحو الأبداع والتميز، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة، كما أن القيادة العليا إذا تبنت استراتيجية الباب المفتوح، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد، فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المنظمة، والقدرة على مناقشتها، والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها. وهناك مجموعة من النشاطات، التي يجب أن يقوم بها القادة لتشجيع ظهور التميز في المنظمة، فنظام اللامركزية في العمل، داخل المنظمة يسهل انسياب المعلومات والأفكار الابتكارية بين العاملين والقيادة العليا مباشرة دون حواجز بيروقراطية. (موسى شحدة حجازي، 2016، الصفحات 43-44).

- **تميز المرؤوسين:** يعرف تميز المرؤوسين على أنه درجة اتصاف أعضاء المنظمة بالحماس المتميز في تأدية مهام المنظمة بامتلاكها قدرات عقلية و امكانيات إبداعية متميزة تساعدها على تخطي العقبات التي تواجهها دونما تدمير وتشجيع الآخرين على المشاركة الفعالة التي تعزز من تحقيق الأهداف الكلية في المنظمة. (عناد الصطوف، 2016، صفحة 79)

فالتميز المؤسسي يتضمن تحقيق أهداف الأفراد وأهداف التنظيم من خلال إشراك المرؤوسين في صنع القرارات واتخاذها، والتفكير بشكل منطقي، واستغلال الفرص التي تتطلب المبادأة والتركيز على الأهداف الرئيسة وعدم تشتيت الجهود .فاحترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم وتدريبهم، وإتاحة الفرص لهم بالمشاركة في القرار الذي يتعلق بهم، كفيل بأن يبذلوا قصارى جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة واقتدار، وتحديث القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها، إذ إن التحلي عن الروتين والمركزية في التعامل، يحقق التميز للمنظمة. (جلال الدين الناي، 2018، صفحة 63) .

- **التميز بالخدمة المقدمة:** إن التميز بتقديم الخدمة هي من أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها لأنها تعتبر مفتاح التميز المؤسسي وعندما تقوم المنظمة بمسوحات ميدانية لمعرفة مدى توافر خدماتها ومواءمتها لمتطلبات ورغبات وتطلعات زبائنها وعملائها لا بل أكثر مما يتوقعه ويحتاجه العميل فإنها بذلك تتميز بجودة ونوعية الخدمات المقدمة عن غيرها من المنظمات وبالتالي تدعم استراتيجية المنظمة وتميزها الكلي. (حلموس، 2020، صفحة 220)

- **تميز الهيكل التنظيمي:** إن وجود هيكل تنظيمي يخدم المنظمة في تحقيق أهدافها يعد شرطاً لازماً من أجل تحقيق أهدافها و المتمثلة في تحقيق التميز المؤسسي. حيث يعد الهيكل التنظيمي لأي منظمة بمثابة آلية لتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة

للوصول إليها، ويوضح الهيكل التنظيمي كافة العلاقات التنظيمية بين أفراد التنظيم مما يسهل من تأدية كافة أف افراد التنظيم أعمالهم وفقاً لما ورد في هذا الهيكل. لذا يعد وجود هيكل تنظيمي متميز ومرن يستجيب لكافة المعطيات المتوقعة من البيئة الداخلية والخارجية أمراً ضرورياً في سبيل تميز عملها المؤسسي. ويعرف تميز الهيكل التنظيمي على أنه درجة قدرة الإطار الهيكلي الذي يربط أجزاء التنظيم، ويحدد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام، والتعاون المتوقع بين أجزاء التنظيم، ويوضح خطوط السلطة والمسؤولية بشكل يساعد عمى أداء الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المطلوبة. (عناد الصطوف، 2016، صفحة 79)

- **تميز الاستراتيجية:** إن وضوح استراتيجية المنظمة بشكل يضمن الخطوات التنفيذية على أرض الواقع لترجمة الرسالة وتحقيق الرؤية يعد شرطاً لازماً لتحقيق التميز المؤسسي ككل للمنظمة، وتساعد الاستراتيجية الواضحة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية، فيما إذا كانت مبنية على أساس تفكير استراتيجي يضمن لها البقاء والتميز. فتميز الاستراتيجية هو درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وتفاعلها كخطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط مزايا المنظمة بقدرتها الاستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية. (عناد الصطوف، 2016، صفحة 79)

- **تميز الثقافة التنظيمية:** تعد الثقافة التنظيمية المحرك الأساسي لسلوك أفراد التنظيم، فكلما كانت الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة هي ثقافة التميز كلما كان الوصول للتميز المؤسسي ميسراً للمنظمة. فبدون ثقافة تنظيمية تركز على التميز وتشعر العامين بأنهم جزء من عملية التميز المؤسسي يصبح السلوك التنظيمي عائقاً للوصول للتميز المؤسسي. ويعرف تميز الثقافة التنظيمية على أنه درجة توافق السلوك الذي يعكس تميز قيم ومعتقدات الأفراد ذوي النفوذ في المنظمة، وتشتمل على عناصر (الانفتاح، التعاون، الثقة، الأصالة، الاستقلال ومواجهة المشكلات) حيث تسهم هذه العناصر في تعزيز فعالية الأداء البشري. (عناد الصطوف، 2016، صفحة 80)

2-3- مبادئ التميز المؤسسي : هناك مجموعة من المبادئ الأساسية لتمييز المؤسسي ومنها : (ابراهيم المليجي ، 2012، الصفحات 20-23)

- **مبدأ ديمقراطية القيادة :** بمعنى الخروج عن أنماط البيروقراطية التقليدية و توسيع دائرة اتخاذ القرار ،و الاهتمام بالاتصالات غير الرسمية لتحقيق فعالية أكثر .

- **مبدأ القابلية للتغير :** و يعني توفر المناخ الصحي و المواقف الايجابية و الثقافة الكافية مع اشغال فتيل التنافس الايجابي البناء .

- **مبدأ الاستقلالية :** و هو الاستقلال الفني و الاداري و المالي حتى يتم وضع التميز و يعني اعتماد المنهج الإداري و اللامركزي و شبه المستقل للأقسام و فتح المجال للتنافس الابداعي بين الأقسام و الإدارات مع الرقابة الدقيقة على أنظمة العمل السائد.

- **الاستمرارية :** و يقضى هذا المبدأ إلى الاستمرارية في الاتجاه إلى التميز ، فلا يجوز الوصول إلى مستوى معين من التميز و تنتهى العملية ، فإن هذا الاتجاه سوف يؤدي حتما إلى الرجوع للوراء و الوقوف في صفوف العاديين .

- **الشمولية :** حيث إن تحقيق التميز في الخدمة لا يعني اداء الجزئية معينة بصورة افضل ، و لكنه يتحقق بشمولية التميز في أكثر من جزئية .

- التركيز على التوقعات المستقبلية : وهذا يعني ضرورة دراسة التوقعات المستقبلية للمستفيد ، و محاولة التميز حتى يتحقق عنصر السبق و الانفراد مع ضمان الاشباع لحاجات المستفيد.

- توافر مقومات التميز : لابد أن يبنى التميز على عدة مقومات من أهمها : مناخ عمل قوي ، و قيم عمل راسخة ، و قيادة قوية مستقرة ، و تعيين أفضل العناصر البشرية ، و الميل للاستثمار في المنتجات الجديدة ، و توطيد العلاقة مع المستفيدين ، و الاستثمار في التدريب و تطوير الكوادر و القيادات ، و نظام فعال للمعلومات الادارية ، و القناعة بأهمية الابتكار و أهمية البشر و قدراتهم الكامنة .

- تشجيع الابتكار و التفكير المبدع : حيث يعتبر هذا المبدأ من أهم المبادئ الأساسية للتميز المؤسسي و ضرورة شيوع فلسفة عامة تشجع على التفكير الابتكاري و المبادرة إليه دون خوف من الفشل أو العقاب مع اعطاء الصلاحيات اللازمة لذلك و رصد المكافآت للمبتكرين .

2-4- خصائص التميز المؤسسي : تتمتع المنظمات التي تحقق تميزا بمجموعة من الخصائص المهمة، وهي : (موسى شحدة حجازي، 2016، صفحة 43)

- قبول الأعمال الصعبة : إذ أن قبول الأعمال الصعبة يعد من أهم مصادر التميز المؤسسي، حيث فرص النمو والتعلم السريع للمنظمات، وتحسين العمليات وبدء العمل من الصفر

-توفر القيادة الكفؤة، إذ أن القيادة تعمل كقدوة، ولها دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه

-تحمل المصاعب فالمصاعب توضح مستويات قدرة المنظمات إذ أن ارتكاب الأخطاء، وتحمل المنظمة للأزمات ومواجهتها، يسهم في صقل قدرات المنظمة وتميزها .

- الخبرات البعيدة عن العمل: إن المنظمات المتميزة يتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص، لاكتساب التميز في الأداء

- برامج التدريب: إن النظام المعياري السائد في المنظمات لأنشطة التميز في الأداء تكون أهميته أقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المنظمات

- الدقة: ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها، من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهمات، وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المنظمة .

2-5- النماذج الدولية و العربية للتميز المؤسسي :

-النموذج الياباني للتميز: هو عبارة عن جائزة أنشئت في اليابان عام 1950م من قبل اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين، وقد ارتبطت هذه الجائزة باسم العالم الأمريكي الأصل إدوارد ديمينغ Edward Deming ، والذي يعد رائد حركة الجودة من خلال الإسهامات العلمية المبكرة في مجال الجودة عبر كتابه "الرقابة الإحصائية على الجودة". ولقد ذاع صيت هذه الجائزة بين الكثير من المنظمات اليابانية ، بالإضافة إلى اعتماد شركات غير يابانية على معايير هذه الجائزة والتقدم للفوز بها. وتقوم هذه الجائزة أو النموذج على رؤية ديمينغ في الإدارة والتي ترى أن الجودة جزء لا يتجزأ من العملية الإدارية. (عناد الصطوف، 2016، صفحة 85)

- النموذج الأمريكي لـ **التميز**: وهي جائزة أنشأها الكونجرس الأمريكي عام 1987م ، وتحمل أسم وزير التجارة الأمريكي مالكوم بالدريج الذي كان من أكبر المدافعين عن ادارة الجودة. ويقوم المعهد القومي للمعايير والتكنولوجيا التابع لوزارة التجارة الأمريكية بالإشراف على هذه الجائزة. إن الغرض الأساسي من إنشاء هذه الجائزة هو زيادة الوعي بأهمية الجودة لدى الشركات الأمريكية، بالإضافة إلى مكافأة المنظمات الأمريكية التي تنجح في تطبيق معايير الجائزة التي تستند على الجودة. تمنح هذه الجائزة مرتين سنوياً للمنظمات التي تتجاوز المعايير المطلوبة وهي شاملة للقطاع الخدمي والصناعي .

تعتمد هذه الجائزة أو النموذج على مجموعة مفاهيم رئيسية تعبر عن قيم التميز، وتنبع بالدرجة الأولى من فكر إدارة الجودة الشاملة وتندرج هذه المفاهيم على النحو التالي :

أ- الاهتمام بالجودة انطلاقاً من رغبات العملاء .

ب- أهمية وحيوية القيادة كعنصر مؤثر في تحقيق التميز المؤسسي.

ت- ضرورة التعلم التنظيمي والتطوير المستمر لعناصر ومقومات التميز المؤسسي و الأداء.

ث- تقدير الأهمية الكبرى للمورد البشري في تحريك طاقات المنظمة وتحقيق أهدافها.

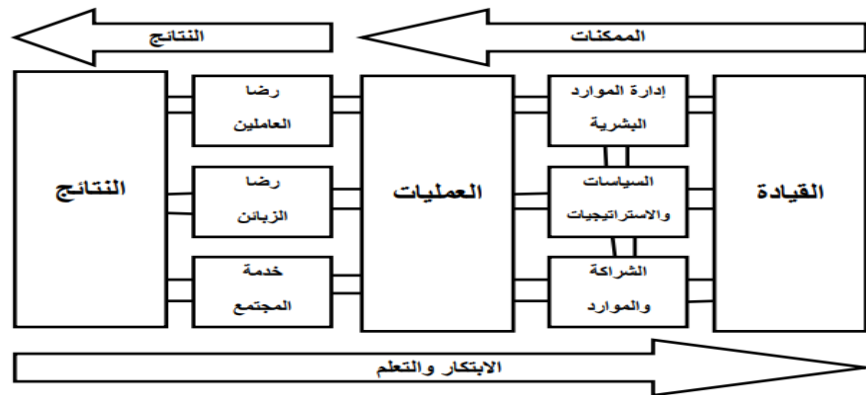
ج- أهمية الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء والتحول في الأوضاع المحيطة.

ح- التركيز على أهمية تطبيق الجودة في كافة العمليات الإدارية. (عناد الصطوف، 2016، صفحة 85)

- النموذج **الأوروبي للتميز**: وهو عبارة عن جائزة أنشئت عام 1991م من قبل المنظمة الأوروبية للجودة . وتمنح هذه الجائزة للمنظمات التي تحقق التحسين المستمر عن طريق الالتزام بمعايير الجائزة، ويمكن أن تمنح لمنظمات القطاع العام وكذلك الخاص. يتكون نموذج هذه الجائزة من مجموعتين الأولى تسمى "العوامل المساعدة"

وتعد أساساً لدعم الأداء حتى تتمكن المنظمة من تحقيق التميز، والمجموعة الثانية تسمى "النتائج" وهي عبارة عن النتائج المستهدفة. ووفقاً لهذا النموذج فإن عناصر التمكين هي التي تؤدي إلى تحقيق النتائج، أي أن النتائج تؤدي إلى التميز في نتائج الأعمال، وهذه النتائج بدورها تحفز التعلم والإبداع والتحسين المستمر. (عناد الصطوف، 2016، الصفحات 85-86)

الشكل (01) : الإطار العام لنموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)



المصدر : (عناد الصطوف، 2016، صفحة 86)

ومما تجدر الإشارة إليه أن النموذج الأوروبي للتميز استفاد من إيجابيات النموذج الأمريكي والياباني ، وكذلك من المسح الذي تم على ألف فرد من أربعة عشر شركة من الشركات الأوروبية. وقد أثبتت العديد من الدراسات عمى دور التميز المؤسسي في تطوير وتحسين الأداء للمنظمات التي طبقت هذا النموذج. حيث أن 93 % من المنظمات البريطانية تشيد تطوراً ملحوظاً بسبب استخدامها النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي.

– نموذج دبي للأداء الحكومي المتميز :

يعتبر نموذج دبي للأداء الحكومي أول برنامج للتميز الحكومي في العالم، حيث لو دور كبير وفعال في تطوير الأداء و الأساليب المطبقة في المنظمات الحكومية. تم إنشاءه في دولة الإمارات العربية المتحدة عام 1997م، وتم الاستفادة من النموذج الأوروبي للجودة والتميز، وهو أداة تعمل على ربط نتائج أداء المؤسسات والدوائر لضمان استمرارية وتحسين وتطوير الأداء المؤسسي. وتمنح الجائزة لفئتين رئيسيتين وهي:

– فئات التميز المؤسسي.

– فئات التميز الوظيفي.

أهداف نموذج دبي للأداء الحكومي المتميز :

– تمكين الدور الحكومي من تحقيق الرفاهية للمواطنين .

– تحقيق متطلبات وتوقعات المجتمع .

– دعم التوجهات الحكومية في مجال الابتكار.

– توفير الخدمات للمواطنين بأعلى درجات الفعالية و الكفاءة .

– تشجيع التعاون البناء وروح المنافسة الإيجابية في القطاع الحكومي.

– نشر مفاهيم التميز والإبداع والابتكار.

يقوم نموذج دبي للأداء الحكومي المتميز على تسع معايير وهي: معيار القيادة، معيار السياسات والاستراتيجيات، معيار الموارد البشرية، معيار الشراكة والموارد، معيار العمليات، معيار نتائج المتعاملين، معيار نتائج الموارد البشرية، معيار نتائج خدمة المجتمع، معيار نتائج الأداء الرئيسية. (إسماعيل أبو عودة، 2018، صفحة 27)

– **نموذج التميز المصري:** أنشئ هذا النموذج عام 2005م على شكل جائزة في مجالين هما التميز في مجال الجودة، والتميز في مجال الإبداع. وتتكون معايير جائزة التميز في مجال الجودة من (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، إدارة العمليات، إدارة الموارد، نتائج الأعمال)، أما في مجال التميز في الإبداع (توافر ثقافة تتصف بالإبداع، توافر استراتيجية الإبداع، توافر نظم تتصف بالإبداع، إدارة الموارد، نتائج الأعمال).

– **النموذج الأردني للتميز:** أنشئ هذا النموذج في الأردن عام 2006م وذلك بهدف نشر ثقافة التميز عن طريق الوعي بمفاهيم الأداء المتميز والإبداع في القطاع العام. ويتكون هذا النموذج من خمسة معايير (القيادة، إدارة المعرفة، الموارد البشرية، العمليات، المالية). (عناد الصطوف، 2016، صفحة 87)

3- اثر الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التميز المؤسسي

تهدف إدارة الموارد البشرية الخضراء بصفة عامة إلى تحقيق الأهداف البيئية للمنظمة و زيادة الكفاءة و نقص التكاليف و استقطاب افضل الموظفين ممن لديهم وعي بعمليات الاستدامة مثل إعادة التدوير و الحفظ و انتاج منتجات صديقة للبيئة مما يؤدي إلى زيادة قدرة المنظمة على المنافسة ، وهناك عدة فوائد لإدارة الموارد البشرية الخضراء للمنظمات مما يقودها إلى التميز المؤسسي يمكن توضيحها فيما يلي :

- الحفاظ على البيئة الطبيعية: تهدف إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى الحفاظ على البيئة الطبيعية واستدامتها، بهدف تلبية احتياجات الأفراد الحاليين دون الإضرار بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها .

- الحفاظ على صحة العاملين ورفع روحهم المعنوية: تعمل إدارة الموارد البشرية الخضراء على الحفاظ على صحة العاملين بالمنظمة من خلال منع التدخين داخل المكاتب، واستخدام مواد غير ضارة في العمل مما يساعد على و بالتالي رفع روحهم المعنوية .

- اكتساب المنظمة ميزة تنافسية من خلال تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات: أصبحت المسؤولية الاجتماعية للشركات اليوم جزءا من مسؤوليات الشركة الأساسية التي لا يمكن تجاهلها، لذلك يمكن للشركة الحصول على ميزة تنافسية على منافسيها من خلال تعزيز المسؤولية الاجتماعية وهذا بتطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء.

- انخفاض تكاليف المنظمة: تهدف إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى خفض تكاليف المنظمة عن طريق استخدام الاستقطاب الإلكتروني، وتوفير معلومات عن الشركة والوصف الوظيفي للمناصب المعلن عنها على موقعها على الأنترنت، وعقد المؤتمرات عن بعد، والتقليل من استخدام الورق... وغيره.

- تعمل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحسين الصورة العامة للمنظمة وزيادة قدرتها على التنافس من خلال جعل الموظفين على دراية بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والنظام البيئي، و بالتالي تصبح المنظمة صديقة للبيئة.

- الحد من التدخل من جانب الحكومة و غيرها من المؤسسات التي تعمل على تنفيذ القوانين: إن تبني المنظمة لممارسات الموارد البشرية الخضراء واهتمامها بالحفاظ على البيئة من التدهور، يؤدي إلى الحد من فرص التدخل من قبل الحكومة .

- تحفز الموظفين على الابتكار: تهدف إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى تشجيع الموظفين على تقديم أفكار خضراء تتعلق بوظائفهم ، مما يعمل على تحقيق الأهداف البيئية للمنظمة.

- العمل على تغيير سلوكيات العاملين واتجاههم نحو الأداء الأخضر و تساعد المنظمة على زيادة مواردها الطبيعية من خلال استخدام المواد المعاد تدويرها و تقليل النفايات. (منصور محمد، ماهر خليل، و سميح الرميدي، 2020، صفحة 56)

كما تساهم إدارة الموارد البشرية الخضراء ايضا في تعزيز العمل الجماعي، وتحسين الثقافة التنظيمية، وخفض التكلفة الإجمالية، وتحسين الإنتاجية والاستخدام المستدام للموارد، والحد من الممارسات التي تسبب تدهور البيئة ، بالإضافة لتحقيق الكفاءة البيئية، و هي مزيج من الركائز البيئية والاقتصادية، لتقليل الآثار البيئية، وتعزيز الاستخدام الرشيد للموارد الطبيعية، وتقرن الكفاءة البيئية بمزايا للمنظمات لأنها تحفز تحسين العمليات وتحويل النفايات إلى مدخلات أنشطة أخرى، وتعزز الابتكار وانشاء منتجات جديدة بوظائف جديدة، أو ذات تأثير سلبي أقل على البيئة، مما يقود المنظمة إلى ميزة تنافسية كبيرة،

وقد وجد أن هناك تفاعل بين الكفاءة البيئية والتدريب البيئي وتمكين العاملين وفرق العمل الخضراء، حيث أن العوامل المتعلقة بالمعرفة يمكن أن تساعد المنظمات في تحقيق الابتكار الأخضر والاستباقية البيئية، ويمكن اعتبار العوامل المتعلقة بالمعرفة أساسية لمجتمع أكثر استدامة لأن الكفاءة البيئية - بما في ذلك كفاءة الطاقة - هي أساس الاستهلاك و الانتاج المستدامين، لا سيما في الاقتصادات الناشئة التي تواجه تنمية اقتصادية حادة على مدار السنوات الماضية ، و بالتالي يمكن أن تدعم ممارسات إدارة الموارد البشرية تحقيق أهداف الاستدامة و التميز من خلال توجيه سلوك العاملين تجاه كل من الاستراتيجية البيئية و أهداف المنظمة ، و التركيز على ثلاثة عوامل هي : التدريب البيئي و التمكين و العمل الجماعي . (احمد اسماعيل، 2021، الصفحات 539-540)

4- الدراسة الميدانية :

4-1- التعريف بمؤسسة كوندور SPA (مجتمع الدراسة):

انشأت مؤسسة كوندور سنة 2002 من قبل مجموعة بن حمادي بموجب الشكل القانوني لشركة مساهمة ،بدأت نشاطها بالضبط في 2002/11/23 وتم تسجيل علامتها التجارية في 2003/04/30 لدى المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية باسم ANTAR TRAD CONDOR ، "يقدر راس مال المؤسسة ب 24.500.000.000 دج يتمثل نشاطها الأساسي في انتاج وتسويق وضمان خدمات ما بعد البيع للأجهزة الالكترونية و الكهرومترية ،و أجهزة الإعلام الآلي ، مقرها المنطقة الصناعية بولاية برج بوعرييج .

4-2- منهجية و أداة الدراسة الميدانية :

تم الاعتماد على المقابلة للحصول على معلومات دقيقة من خلال الالتقاء بمجموعة من مسؤولي كوندور حيث اشتملت المقابلة على استبيان نصف موجه يشمل مجموعة من الأسئلة مفتوحة و نصف مفتوحة تم اعدادها مسبقا و هذا لتوجيه المقابلة نحو أهداف معينة و تفادي الدخول في مواضيع أخرى لا تهم بحثنا. وتكونت أسئلة المقابلة من محورين على النحو التالي :

- المحور الأول : يضم مجموعة من الأسئلة لتحديد واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسة.

- المحور الثاني : يضم مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالتميز المؤسسي.

4-3- تحليل و مناقشة نتائج المقابلة :

4-3-1- ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

- التوظيف الأخضر :

- في مؤسسة كوندور تتضمن عملية التوظيف معايير الالتزام البيئي ففي وثيقة المهام الوظيفية لجميع العمال هناك نقطة تؤكد على الالتزام بالحماية البيئية و احترام تعليمات الصحة و السلامة المهنية و البيئة المعتمدة في المؤسسة (من بينها في الجانب البيئي احترام فرز النفايات، عدم التبذير في الطاقة..).

- تحرص مؤسسة كوندور على استقطاب و توظيف المرشحين الذين لديهم وعي بيئي خاصة في المناصب ذات العلاقة كمنصب مسؤول الصحة و السلامة المهنية و البيئة او مسؤول إدارة الجودة والبيئة.... و تحبذ أن يكون إي مرشح لمسؤولية

ما و خاصة في المناصب القيادي أن يكون على دراية بأنظمة إدارة الجودة/البيئة/الصحة والسلامة المهنية حسب معايير إيزو 45001/14001/9001.

- خطوات التوظيف الأولية تكون عبر الأنترنت ، أما مراحل التوظيف الأخرى فتكون من خلال اللقاء المباشر للمرشحين للوظيفة وهذا ما يقلل من استخدام الورق الذي يضر بالبيئة.

- التدريب الأخضر :

- تقوم المؤسسة محل الدراسة بتدريب العاملين لتطوير مهاراتهم من أجل الحفاظ على الموارد البيئية من خلال دورات التدريب الخاصة :

• بنظام إدارة وحماية البيئة

• نظام وإدارة الطاقة

• طرق فرز ومعالجة النفايات العادية والخطيرة ... وغيرها

- تلزم الإدارة الموظفين على حضور دورات تتعلق بالتدريب على تبني ممارسات حماية البيئة و المحافظة على الموارد الطبيعية و أي موظف لا يلتحق بالدورات التدريبية فإنه سيعاقب حسب النظام الداخلي للمؤسسة :

المادة 111: يترتب عن الأخطاء من الدرجة الثالثة إحدى العقوبات التالية:

1 (توقف عن العمل من تسعة (09) أيام إلى خمسة عشر (15) يوما عمل فعلي؛

2 (التزير في الرتبة؛

3 (التسريح مع التعويض (يتم تعويض نصف الراتب عن كل سنة عمل فيها).

تعد أخطاء من الدرجة الثالثة الأخطاء التالية وكذا الأخطاء التي يمكن أن تكون شبيهة بها، على النحو التالي: من بينها

-الرفض الغير مبرر لمواصلة التكوين المبرمج والمسجل في خطة التكوين، دون الإخلال بما تنص عليه الاتفاقية الجماعية؛

- تحرص المؤسسة على تدريب عمالها على ترشيد استهلاك الطاقة وإعادة تدوير نفاياتها أو التخلص منها بشكل سليم وآمن كما

فالمؤسسة تحصلت على معيار إدارة البيئة إيزو 14001 منذ أكثر من 10 سنوات ، ولديها إجراء ينظم إدارة جميع أنواع النفايات: النفايات العادية / الخطيرة/ الخطيرة جدا / النفايات السائلة/ الغازية

ولدى المؤسسة قائمة مفصلة عن جميع النفايات الناتجة من عمليات التصنيع والتوضيب بالمؤسسة والنفايات في المؤسسة يتم :

1- إما بيعها كالكرتون الورق، البلاستيك، الخشب، الحديد، النحاس والألمنيوم...

2- أو إعادة تدويرها في المؤسسة وتشمل بالخصوص مادة البلاستيك وبدرجة أقل الخشب

3- أو التخلص منها لدى مراكز الرد التقني (نفايات المطاعم)

4- أو يتم معالجتها خارج المؤسسة في وحدات خاصة بالتدوير أو الإزالة النهائية من خلال الحرق (الزيت، المواد الكيماوية المختلفة، أجهزة الإلكترونية التالفة...) وهي النفايات الخطيرة جدا

و المؤسسة متعاقدة مع عدة مؤسسات خاصة معتمدة من طرف وزارة البيئة ومختصة في جمع ومعالجة النفايات بجميع أنواعها - تقوم مؤسسة كوندور بعقد برامج تدريبية تعزز المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين فيما يتعلق بحماية البيئة و الحد من استنزاف الموارد و تجنب الحاق الضرر المباشر بالبيئة ، .وهناك برنامج التدريب السنوي والذي يخص جميع العمال دون استثناء ومخصص لجميع المجالات من بينها الخاص بحماية البيئة ،و المؤسسة كانت خلال سنوات 2014/2013 قد تبنت معيار الآيزو 26000 الخاص بالمسؤولية المجتمعية.

- تقييم الأداء الأخضر (الصديق للبيئة) والمكافآت الخضراء :

حاليا لا يوجد تطبيق لتقييم الأداء الأخضر والمكافآت الخضراء على مستوى مؤسسة كوندور .SPA

- الصحة والسلامة الخضراء:

- ظروف العمل (الإضاءة ، التهوية ، درجة الحرارة ، ترتيب و أماكن الأجهزة و الوسائل ...) ملائمة للحد من حوادث و إصابات العمل و تتوفر المؤسسة على إرشادات و تعليمات حول البيئة لضمان صحة و سلامة الموظفين لكن مع ذلك حدثت على مستوى كوندور حوادث نتج عنها إصابات مهنية .

- حفظ الطاقة :

في مجال ترشيد استهلاك الطاقة :

- المؤسسة لديها مؤشر شهري لمتابعة مستوى التحكم في الطاقة في كل وحدة إنتاجية أو في الإدارات المركزية أو الجهوية وعليه فهناك متابعة شهرية لاستهلاك الطاقة (الكهرباء/ الغاز/ الوقود) و ترمج كل وحدة دورات تحسيسية دورية من تأطير مسؤولي الصحة و السلامة المهنية و البيئة حول ترشيد استهلاك الطاقة زيادة على السهر عل تطبيق التعليمات العامة التي يجب أن يطبقها أي عامل عند الخروج من أماكن العمل والتي تلزم الجميع دون استثناء بإطفاء جميع المعدات التي تعمل بالطاقة الكهربائية/ الغاز...

- المؤسسة تسعى للحصول على نظام إدارة الطاقة حسب المعيار إيزو 50001 إصدار 2018 وما يتبعها من دورات تدريبية في مجال إدارة الطاقة

- تعمل المؤسسة محل الدراسة على استخدام الوسائل الالكترونية لتقليل استهلاك الورق من خلال الأنترنت والأترنت وكذلك من خلال الاستعمال المشترك للطابعات وغيرها من التجهيزات أو من خلال الإرشادات في البريد الإلكتروني:

Pensez à l'environnement ... N'imprimez cet e-mail que si vous en avez vraiment besoin

- تستخدم مؤسسة كوندور مصادر الطاقة البديلة الصديقة للبيئة من خلال استعمال بعض الوحدات الإنتاجية للوحدات الشمسية في التركيبات الكهربائية الخاصة بالإضاءة الخارجية ، فهناك وحدة إنتاجية تابعة للكوندور خاصة بصناعة الألواح الشمسية أو الكهروضوئية و كذا مختصة في صناعة المصاييح المقتصدة للطاقة دخلت في الإنتاج منذ أكثر من 08 سنوات.
- تستخدم المؤسسة مصاييح توفير الطاقة و تقوم حاليا منذ سنتين أو أكثر في التغير التدريجي لجميع مصاييح الكلاسيكية إلى المصاييح المقتصدة في الطاقة زيادة على ذلك فحتى في مجال تصنيع التجهيزات الكهرو منزلة وخاصة التجهيزات المستهلكة للطاقة كالمكيفات الهوائية والثلاجات و آلات الغسيل فكلها تصنع بتركيبة موفرة و موفرة جدا للطاقة "A+++".
- تعمل كوندور على الصيانة الدورية الجيدة للشبكة الكهربائية وصيانة المباني والأجهزة ، فهناك متابعة دورية لجميع الشبكات الكهربائية من طرف مصالح الصيانة و مصالح الصحة و السلامة المهنية والبيئة و كذلك من طرف هيئات المراقبة التقنية النظامية .
- أما بالنسبة للمباني فيتم مراقبتها دوريا من مصالح الوسائل العامة و كذا من مصالح الصحة و السلامة المهنية والبيئة .
- تقوم مؤسسة كوندور بتركيب أجهزة كهربائية لديها قدرة كبيرة ومعدل استهلاك اقل و منذ 03 سنوات تقوم المؤسسة بتصنيع التجهيزات الكهرو منزلة الأقل استهلاك للطاقة الكهربائية كالمكيفات الهوائية والثلاجات و آلات الغسيل وغيرها فكلها تصنع بتركيبة موفرة و موفرة جدا للطاقة "A+++".

4-3-2- التميز المؤسسي :

- تحصلت مؤسسة كوندور على شهادة الجودة لمنتجاتها و المتمثل في نظام إدارة الجودة بمعيار إيزو 9001 طبعة 2015.
- تحصلت المؤسسة محل الدراسة على الشهادة المطابقة لنظام إدارة البيئة و هي نظام إدارة البيئة بمعيار إيزو 14001 طبعة 2015 .ولديها كذلك نظام إدارة الصحة و السلامة المهنية حسب معيار إيزو 45001 طبعة 2018.
- تمتلك مؤسسة كوندور قدرات تنافسية في المنتجات الصديقة للبيئة بالمقارنة مع المنافسين ، زيادة على تصنيع تجهيزات الأقل استهلاك للطاقة كالثلاجات والمجمدات ، المكيفات وكل أنواع آلات الغسيل والأواني A+++
- فقد بدأت منذ ثلاث سنوات في استعمال غازات تبريد غير ملوثة للبيئة وتحافظ على طبقة الأوزون منها استبدال الغاز R134 المستعمل في الثلاجات بغاز R600A ذات الكفاءة العالية في التبريد و المحافظ على طبقة الأوزون و استبدال غاز R410 المستعمل في المكيفات بغاز R32 ذات الكفاءة العالية في التبريد و المحافظ على طبقة الأوزون ، كما أن هناك مشروع مستقبلي لصناعة مكيفات الهواء والسخانات التي تعمل بالطاقة الشمسية
- تستخدم مؤسسة كوندور أساليب و طرق جديد من اجل تقديم منتجات صديقة للبيئة و أقل سعرا بالمقارنة بالمنافسين و مديرية البحث و التطوير تعمل على ذلك ولكن بخطى بطيئة . وتسعى المؤسسة في معظم المنتجات المصنعة حاليا ان تكون منتجات صديقة للبيئة حيث تكون أقل استهلاكاً للطاقة و أقل إنتاجاً للضوضاء و أقل استهلاكاً للمياه

الخاتمة :

عالجت هذه الورقة البحثية موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء و دورها في تحقيق التميز المؤسسي ، و خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج هي كالآتي :

- تساهم إدارة الموارد البشرية الخضراء في الحفاظ على البيئة و الطاقة و تلبية احتياجات الأفراد الحاليين دون الإضرار بقدرية الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها.
- تهدف إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى الحفاظ على صحة العاملين و رفع روحهم المعنوية .
- التميز المؤسسي هو حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي، تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ لمختلف العمليات في المنظمة، بما ينتج عنه إنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنه العمال و وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة. و للتمييز مجموعة من الأبعاد هي تميز القيادة و تميز المرؤوسين، التميز بالخدمة المقدمة، التميز بالخدمة المقدمة، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية .
- تساهم إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التميز المؤسسي من خلال :
 - اكتساب المنظمة ميزة تنافسية من خلال تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات: أصبحت المسؤولية الاجتماعية للشركات اليوم جزءا من مسؤوليات الشركة الأساسية التي لا يمكن تجاهلها، لذلك يمكن للشركة الحصول على ميزة تنافسية على منافسيها من خلال تعزيز المسؤولية الاجتماعية وهذا بتطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء.
 - انخفاض تكاليف المنظمة: تهدف إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى خفض تكاليف المنظمة عن طريق استخدام الاستقطاب الإلكتروني، وتوفير معلومات عن الشركة والوصف الوظيفي للمناصب المعلن عنها على موقعها على الأنترنت، وعقد المؤتمرات عن بعد، والتقليل من استخدام الورق... وغيره.
 - تعمل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحسين الصورة العامة للمنظمة وزيادة قدرتها على التنافس من خلال جعل الموظفين على دراية بممارسات إدارة الموارد البشرية والنظام البيئي، و بالتالي تصبح المنظمة صديقة للبيئة.
 - الحد من التدخل من جانب الحكومة و غيرها من المؤسسات التي تعمل على تنفيذ القوانين فتبني المنظمة لممارسات الموارد البشرية الخضراء واهتمامها بالحفاظ على البيئة من التدهور، يؤدي إلى الحد من فرص التدخل من قبل الحكومة .
 - تحفز الموظفين على الابتكار: تهدف إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى تشجيع الموظفين على تقديم أفكار خضراء تتعلق بوظائفهم ، مما يعمل على تحقيق الأهداف البيئية للمنظمة.
 - العمل على تغيير سلوكيات العاملين واتجاههم نحو الأداء الأخضر و تساعد المنظمة على زيادة مواردها الطبيعية من خلال استخدام المواد المعاد تدويرها و تقليل النفايات.
 - تساهم إدارة الموارد البشرية الخضراء أيضا في تعزيز العمل الجماعي، وتحسين الثقافة التنظيمية، وخفض التكلفة الإجمالية، وتحسين الإنتاجية والاستخدام المستدام للموارد.
 - تحقيق الكفاءة البيئية، و هي مزيج من الركائز البيئية والاقتصادية، لتقليل الآثار البيئية، وتعزيز الاستخدام الرشيد للموارد الطبيعية، وتقرن الكفاءة البيئية بمزايا للمنظمات لأنها تحفز تحسين العمليات وتحويل النفايات إلى مدخلات أنشطة أخرى، وتعزز الابتكار وانشاء منتجات جديدة بوظائف جديدة، أو ذات تأثير سلبي أقل على البيئة.
 - تدعم ممارسات إدارة الموارد البشرية تحقيق أهداف الاستدامة و التميز من خلال توجيه سلوك العاملين تجاه كل من الاستراتيجية البيئية و أهداف المنظمة ، و التركيز على ثلاثة عوامل هي : التدريب البيئي و التمكين و العمل الجماعي.

- على مستوى مؤسسة كوندور SPA هناك تطبيق جيد لإدارة الموارد البشرية الخضراء حيث تطبق كوندور سياسة التوظيف الأخضر ، و التدريب الأخضر ، الصحة و السلامة الخضراء و حفظ الطاقة. لكن اتضح من خلال أسئلة المقابلة أن المؤسسة محل الدراسة لا تولي أهمية للتقييم الأخضر و المكافآت الخضراء.
- التزام مؤسسة كوندور بتطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء أدى إلى تميز منتجاتها حيث تحصلت مؤسسة كوندور على شهادة الجودة لمنتجاتها و المتمثل في نظام إدارة الجودة بمقياس إيزو 9001 طبعة 2015 ، كما تحصلت المؤسسة محل الدراسة على الشهادة المطابقة لنظام إدارة البيئة و هي نظام إدارة البيئة بمقياس إيزو 14001 طبعة 2015. ولديها كذلك نظام إدارة الصحة و السلامة المهنية حسب معيار إيزو 45001 طبعة 2018. و أيضا أدى ذلك إلى امتلاك مؤسسة كوندور قدرات تنافسية في المنتجات الصديقة للبيئة بالمقارنة مع المنافسين ، زيادة على تصنيع تجهيزات الأقل استهلاك للطاقة كالثلاجات والمجمدات ، المكيفات و كل أنواع آلات الغسيل والأواني A+++.
- تستخدم مؤسسة كوندور أساليب و طرق جديد من أجل تقديم منتجات صديقة للبيئة و أقل سعرا بالمقارنة بالمنافسين و مديرية البحث و التطوير تعمل على ذلك ولكن بخطى بطيئة . وتسعى المؤسسة في معظم المنتجات المصنعة حاليا ان تكون منتجات صديقة للبيئة حيث تكون أقل استهلاكاً للطاقة و أقل إنتاجاً للضوضاء و أقل استهلاكاً للمياه
- التوصيات :

- ضرورة الانتقال من مفهوم الموارد البشرية التقليدية إلى المفهوم الحديث المتمثل في الموارد البشرية الخضراء الصديقة للبيئة للحفاظ على البيئة و مواردها و هذا في كل المؤسسات الجزائرية.
- تعليم ونشر مفاهيم و تطبيقات و تجارب دولية في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لدى المسيرين و الإطارات في جميع المؤسسات الجزائرية و هذا بالتعاون مع الجامعات من خلال دورات وورش تدريبية.
- على مستوى المؤسسة محل الدراسة لابد من الاهتمام بالتقييم الأخضر و هذا لتحديد اهم نقاط القوة و الضعف في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء و تصويب الانحرافات ، و يجب أيضا الاهتمام بالمكافآت الخضراء للإنجازات الخضراء من قبل الموظفين من أجل الالتزام أكثر بالسلوكيات الصديقة للبيئة.

قائمة المراجع :

1. رضا ابراهيم المليجي ، (2012)، ادارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق ، الطبعة الأولى، عالم الكتب ، القاهرة.
2. زاهد محمد ديري، (2011)، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى، دار الثقافة، عمان، الأردن.
3. عبد الرحمن بن عنتر، (2010)، إدارة الموارد البشرية ، المفاهيم و الأسس ، الأبعاد ، الإستراتيجية ، دار البازوري للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن.
4. عمر وصفي عقيلي، (2005). إدارة الموارد البشرية ، بعد إستراتيجي ، الطبعة الأولى، دار وائل ، عمان، الاردن.
5. لينا جمال، (2017)، ادارة التميز والابداع الإداري، الطبعة الأولى، دار خالد اللحاني ، عمان، الأردن.
6. مدحت محمد ابو النصر، (2012)، الاداء الاداري المتميز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية لتدريب والنشر القاهرة، مصر.
7. ايناس احمد إسماعيل، (2021)، دور الادارة الخضراء للموارد البشرية في تحقيق سياسات الاقتصاد الاخضر للتنمية المستدامة ، دراسة ميدانية على الجهات المعنية بالتنمية المستدامة في مصر، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة.

8. جمانة بشير ابو رمان ، عبد الرحمن غسان الصديقي، (اوت، 2019)، اثر تبني ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين تطبيق الادارة البيئية في جامعة الطائف، مجلة دراسات اقتصادية ، العدد 38.
9. عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين، (2018)، تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الصحية باعتماد تطبيقات الموارد البشرية الخضراء ،مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 15، العدد 04.
10. عمار فتحي موسى اساعيل، محمد فوزي امين البردان، (افريل 2018)، دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية ، دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للبحوث التجارية العدد (01-02).
11. غني دحام تناي الزبيدي، محمد فليح حمزة، (2021). تحقيق الاستدامة البيئية على وفق ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 63.
12. محمد عبد العزيز سيد احمد، رانيا السيد ابراهيم ابو العينين، (2021). ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء كميزة تنافسية في الفنادق بالتطبيق على واحة سيوة. مجلة كلية السياحة والفنادق، المجلد 05، العدد (2/1).
13. مسعودة حلموس. (2020)، اثر المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي ، دراسة حالة المركز الجهوي للتصوير الطبي الاغواط، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 11، العدد 01، جامعة عمار ثليجي الاغواط، الجزائر.
14. نورا منصور محمد، وآخرون، (ديسمبر 2020)، تطبيق ادارة الموارد البشرية الخضراء في القطاع السياحي، مجلة كلية السياحة والفنادق، المجلد 04، العدد (1/2).
15. نجيت جلال الدين النابر، (2018). دور نظم المعلومات الادارية في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة شركة MTN للاتصالات ، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين.
16. بيان حمدي الحاج صبري أزغير، (2019). الادارة الخضراء في الشركات الصناعية في منطقة جنوب الضفة الغربية ،مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين.
17. رنا خليل التعميري، (2021). اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية الخضراء على ريادة الاعمال ،دراسة تطبيقية على شركات صناعة الادوية الاردنية ، مذكرة ماجستير، كلية الاعمال ، جامعة الاسراء ، الأردن.
18. علاء مشيل الحداد، (2020)، اثر ادارة الموارد البشرية الخضراء على اداء الموارد البشرية ، دراسة ميدانية على شركات القطاع الخاص السوري ،مذكرة ماجستير، ادارة اعمال، الجامعة الافتراضية السورية.
19. محمد احسان السكارنة، (2017). اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز ،ابداع الموارد البشرية متغير معدل، دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط،الأردن.
20. محمد عناد الصطوف، (2016). تحليل العوامل الداعمة للإدارة بالابداع وأثرها على التميز المؤسسي،دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للاتصالات السورية ، اطروحة دكتوراه،كلية الاقتصاد، جامعة حلب ، سوريا.
21. محمود إسماعيل إسماعيل أبو عودة، (2018)، اثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي ، دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة ، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة ، فلسطين.
22. نihal موسى شحدة حجازي ، (2016). التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي ، دراسة ميدانية على المنظمات الاهلية غير الحكومية قطاع غزة ، مذكرة ماجستير،كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر غزة.