

أثر السياسات البيئية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة حالة -

The impact of environmental policies for human resource management in achieving organizational excellence- Case Study -

بن أحمد نادية^{1*}، بن دنيدينة سعيد²

¹ جامعة جيلالي ليايس سيدي بلعباس (الجزائر)، nadia.benahmed@univ-sba.dz

² جامعة زيان عاشور الجلفة (الجزائر)، saidbendenidina@gmail.com

تاريخ النشر: 2022/01/31

تاريخ القبول: 2021/12/28

تاريخ الاستلام: 2021/11/28

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل وبلورة السياسات البيئية لإدارة الموارد البشرية وإبراز أثرها في تحقيق التميز المؤسسي بصفة عامة، وفي مؤسسة سونالغاز - كدراسة حالة - بصفة خاصة، وذلك عبر رصد ممارسات إدارة الموارد البشرية الموسومة بـ "الخضراء"، في إطار السعي نحو تحقيق التطوير والتميز داخل المؤسسة، نظرا لإدراك صناعات القرار بضرورة الإهتمام و الإستجابة الفعلية والفعالة للقضايا السياسية البيئية. كما تعتبر هذه الدراسة من الدراسات النادرة والحديثة التي تربط بين ممارسات ادارة الموارد البشرية البيئية والتميز، بشكل يحقق الإنسجام بين البعد السياسي البيئي والبعد الاقتصادي.

كلمات مفتاحية: السياسات البيئية، إدارة الموارد البشرية الخضراء، التميز المؤسسي، مؤسسة سونالغاز.

Abstract:

This study aims to analyze and develop environmental policies for human resources management and highlight their impact on achieving institutional excellence in general, and in sonelgaz company as a case study, in particular, by monitoring environmental human resources management practices marked "green".

In the context of seeking to achieve development and excellence within the organization, due to the awareness of decision makers of the need to pay attention and respond effectively to environmental political issues.

This study is also one of the rare and recent studies linking environmental human resources management practices with excellence, in a way that achieve the political environmental dimension to the economic dimension in harmony.

Keywords: Environmental Policies, Green Human Resources Management, Institutional Excellence, Sonelgaz company

* المؤلف المرسل

1. مقدمة:

شكلت السياسات البيئية ومقتضيات إدارة الموارد البشرية الساعية لحمايتها، مركز اهتمام المؤسسات والمنظمات، بالنظر الى التحديات المتزايدة التي تواجهها هذه الأخيرة، و الداعية الى ضرورة العمل من أجل التطوير المستمر للوصول الى مستويات الكفاءة و الانتاجية، باعتبار ان الاهتمام بإدارة الموارد البشرية البيئية أو ما يسمى "بالموارد البشرية الخضراء" قد أضحي مجالاً للتنافس بين المنظمات المختلفة، كمؤسسة سونالغاز-محل الدراسة-، باعتبارها معيار الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعولمة والمعرفة. فقد صار إتباع هذا المدخل البعد الإستراتيجي لتهيئة ميزات تنافسية يمكن أن تصل من خلالها المؤسسة لزيادة كفاءتها والوصول إلى التميز، لبقاء المنشآت واستمرارها في عالم اليوم القائم على الحركة السريعة والتطور المستمر وسيطرة رغبة العملاء وتعدد البدائل أمامهم .

ومن هنا، سنتناول دراسة الواقع التنظيمي والميداني للموضوع ، وذلك من خلال طرح الإشكالية التالية:
- إلى أي مدى تؤثر السياسات البيئية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بصفة عامة؟ وفي مؤسسة سونالغاز لولاية الجلفة بصفة خاصة؟.

- أهمية الدراسة: يحتل موضوع الدراسة مكاناً هاماً في البحث العلمي، فتحليل وإدراك سياسات إدارة الموارد البشرية البيئية "الخضراء"، وسعيها لبلوغ التميز المؤسسي، يعد من المواضيع الحديثة والمهمة، لتحقيق اضافات علمية بهذا الخصوص.

-أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى:

- تشخيص الوضع السياسي البيئي لإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار إستراتيجيات الوصول إلى التميز.

- إبراز خطورة المشاكل البيئية وضرورة معالجتها خاصة وأنها أصبحت ذات بعد عالمي.

- الخروج بتصور واضح لتبني سياسة بيئية في إطار التطوير المؤسساتي.

ومن هذا المنطلق سنحاول معالجة الدراسة من خلال العناصر التالية:

المحور الأول: متغيرات الدراسة من منظور مفاهيمي

المحور الثاني: دور ادارة الموارد البشرية البيئية في تحقيق التميز

المحور الثالث: أثر ادارة الموارد البشرية البيئية في تحقيق التميز بمؤسسة سونلغاز الجلفة

2. متغيرات الدراسة من منظور مفاهيمي

1.2 مفاهيم تتعلق بالسياسات البيئية وإدارة الموارد البشرية"الخضراء"

2.2 تعريف السياسات البيئية:

تعرف على أنها جزء من السياسة العامة الضرورية، فمهمة السياسة البيئية لا تنحصر فقط في معالجة الأضرار البيئية المتواجدة، وإنما تتعدى ذلك للمطالبة بتجنب مشاكلها وتقليل الأخطار الناجمة عنها قدر الإمكان عبر إيجاد وتطوير الإجراءات الضرورية والفعالة للحماية البيئية . كما يمكن تعريفها أيضا على أنها " تلك الحزمة من الخطوط العريضة التي تعكس القواعد والإجراءات التي تحدد أسلوب تنفيذ الإستراتيجية البيئية، مع تحديد مهام المؤسسات والجهات والوحدات المختلفة المشاركة والمسؤولة عن نتائج هذه الإستراتيجية". (محمد، 1997)

3.2 معايير إدارة السياسات البيئية : وهي تدخل ضمن الأدوات التنظيمية الحمائية وتمثل غالبا في

التالي: (كامل، 2001)

- **معايير الإصدار:** تعمل على تحديد كمية النفايات القسوى الملوثة (المعايير القسوى المسموح بها للنفايات الملوثة في مكان معين) مثال: وزن المواد القابلة للكسدة التي يمكن رميها في الماء، حدود إصدار ثاني أكسيد الكربون في مؤسسة ما ، حد إصدار الضجيج ... الخ
- **معايير جودة البيئة أو المحيط:** تضع هذه الأهداف النوعية العامة الواجب تحقيقها بناء على قدرات الوسط، فهي إذا ترتبط بغايات محددة مسبقا يرجى بلوغها.
- **معايير خاصة بالمنتج:** والتي تحدد وتوضح الخصائص التي يجب أن تتوفر في المنتجات لتقليص أثر استخدامها على البيئة مثل، تحديد نسبة الرصاص في الترين، ويستخدم هذا النوع من المعايير في مستوى التجارة الدولية.
- **معايير خاصة بالطريقة:** وهي تلك التي تحدد الطرائف التقنية الواجب استعمالها في عادة التدوير، وفي التجهيزات المقاومة للتلوث .

4.2 تعريف إدارة الموارد البشرية الخضراء

يستخدم مصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء في الغالب للإشارة إلى مساهمة سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية في جدول الأعمال البيئي للمؤسسات، وهو ينطوي على اتخاذ مبادرات الموارد البشرية الصديقة للبيئة مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة وانخفاض التكاليف ومشاركة الموظفين بشكل أفضل. وقد عرفت دراسة (Renwick et al.) إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها عبارة عن دمج الإدارة البيئية للشركات في وظائف إدارة الموارد البشرية. (Renwick & Maguire, 2008)

ويضيف Rani & Mishra مفهومهما في هذا الشأن على أنها استخدام سياسات إدارة الموارد البشرية لدعم الاستخدام المستدام للموارد داخل المنظمات، والذي يعد من أهم الأسباب التي تساعد على استدامة البيئة. (Rani & Mishra, 2014)

كما عرفها Rimi & Yusoff بأنها عملية واسعة منظمة من تطبيق الابتكار لتحقيق الاستدامة، وخفض النفايات والمسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية. (Rimi, Newaz , & Yusliza ,

(2015) وعليه يمكن القول أن ادارة الموارد البشرية الخضراء هي ادارة حديثة للموارد البشرية مرتبطة بالإدارة البيئية في المنظمة، حيث تساهم في زيادة درجة الاستخدام المستدام للموارد من خلال قيامها بممارسات تتصف بالخضراء مثل التوظيف الاخضر والتدريب الاخضر وتقييم الاداء الاخضر والتعويض الاخضر وتنمية العلاقات الخضراء، وبما يساهم في تنمية السلوك الاخضر لدى القيادات والموظفين بهدف تحسين الاداء البيئي التنظيمي، وبالتالي المساهمة في تحقيق التميز المؤسسي.

5.2 ممارسات ادارة الموارد البشرية البيئية "الخضراء":

-**الاستقطاب والاختيار الاخضر:** وتتكون عملية الاستقطاب والاختيار الأخضر من جزئين:

- استخدام طرق صديقة للبيئة للتوظيف مثل أدوات الإنترنت، واستخدام الورق المحدود اثناء عملية الاستقطاب والاختيار.

- قياس الاتجاهات الخضراء عند الاختيار، والاهتمام بالأفراد الذين يقدرون الممارسات الخضراء، واتباع أنشطة أساسية صديقة للبيئة مثل إعادة التدوير، والطباعة الأقل، والحفاظ على الطاقة، حيث ينبغي إدراج العوامل الشخصية للفرد عند إجراء الاستقطاب الأخضر. (Ahmad, 2015)

-**التدريب والتنمية الخضراء:** يعتبر التدريب والتطوير في مجال البيئة من المجالات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمة فبدون التدريب المناسب و التطوير يصعب تحديد الأداء البيئي المستهدف للمنظمة، وفي الوقت الحاضر تقوم بعض المنظمات بتحليل و تحديد الاحتياجات التدريبية البيئية للعاملين من أجل جعل قوة العمل اكثر اهتماما بالبيئة. (Wehrmeyer, 1996)

-**ادارة الأداء الاخضر:** تعتبر إدارة الأداء عملية مستمرة للاتصال بين المشرفين والعاملين الذي يحدث على مدار السنة دعماً للأهداف الاستراتيجية للمنظمة، و تشمل ادارة الاداء الاخضر المسائل المتصلة بسياسات المنظمة و المسؤوليات البيئية مما يؤدي إلى ادماج الادارة البيئية في ادارة الاداء وبالتالي تحسين نوعية و قيمة الاداء البيئي. (Wehrmeyer, 1996)

-الأجور والمكافآت الخضراء: ويمثل نظام الأجور والمكافآت الخضراء وظيفة رئيسية أخرى من وظائف ادارة الموارد البشرية الخضراء، حيث تعتمد استدامة الأداء البيئي للمنظمة اعتمادا كبيرا على ممارسات ادارة الأجور و المكافآت الخضراء لتحفيز المديرين و العاملين على مبادرات الإدارة البيئية للمنظمات. -الاندماج الاخضر: يقصد به كأحد التطبيقات البيئية وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء توفير الفرص للعاملين للارتباط بالإدارة البيئية، والتي تشمل عدة انواع منها المشاركة و ثقافة الدعم والمعرفة الضمنية التي تستهدف تحفيز العاملين على الالتزام بالإدارة البيئية للمنظمة (Renwick & Maguire, 2008, p. 46)

6.2 مزايا إدارة الموارد البشرية "الخضراء": من المزايا التي يمكن احرازها من خلال هذه الاخيرة نجد:

- التحسين الإداري المتعلق بكافة مجالات البيئة، التي تضمن تحقيق أهداف السياسة البيئية
- خلق حالة من الانسجام والتعاون المشترك وتبادل الخبرات بين العمال في المجال البيئي.
- تحسين عملية جذب افضل الموظفين.
- تحسين القدرة التنافسية وزيادة الأداء العام.
- تحسين صورة المنظمة لدى المتعاملين وتلبية احتياجات الزبائن.
- تنفيذ دراسات الأثر البيئي للمشاريع الاستثمارية ومراقبة تطبيقها.

7.2 مفاهيم اساسية للتمييز:

1.7.2 تعريف التميز: يرى F. Breyfogl أن التميز المؤسسي هو نظام إداري مستمر لإنجاز أهداف المنظمة واستراتيجيتها وعملياتها، بحيث يقوم كل فرد بعمل الأشياء الصحيحة، بالشكل الصحيح، وفي الوقت الصحيح. (فاطنة، 2009)

كما يرى Barker et Seymour أن التميز المؤسسي هو "جهود تنظيمية مخططة تهدف إلى تحقيق المزايا التنافسية الدائمة للمنظمة في عصر المنظمات الذكية، والجودة الشاملة، والعاملين من ذوي القدرة على الإبداع". هذا ويعبر عنه **Ajaif** أن التميز هو عبارة عن أسلوب جيد للحياة وهو يكون في جميع

المنظمات سواء كانت صغيرة أو كبيرة أو حكومية أو غير حكومية وسواء تقدم خدمات أو تقوم بصناعة السلع والمنتجات. (Ajaiif, 2008)

ومنه يمكن القول أن التميز في مفهوم الإدارة المعاصرة ليس مجرد شعارا يرفع في حملة اعلانية او لافتات تعلق على جدران المنظمة ، بل هو نظام متكامل يضم كل فعاليات الإدارة الحديثة و تقنياتها بهدف رفع مستوى الاداء و الانجاز الى درجات متعالية تتفوق بها المنظمة على المنافسين، فتحقيقه يأتي من مجمل جهود العاملين في المنظمة المعاصرة على كافة المستويات.

2.7.2 دوافع التميز:

-**التغير والتطوير السريع:** حيث تتسم جميع منظمات الأعمال بالتغير، فالبيئة الحديثة للعمل في كامل المنظمات تتميز بدرجة عالية من التغيرات السريعة في بيئة المؤسسة.

-**المنافسة العالمية:** من خلال تزايد حدة المنافسة في السوق العالمي، وذلك بسبب التطور غير المحدود وخصوصا بعد العولمة الاقتصادية فأصبح بالإمكان البحث عن الاسواق و جلب المنتجات و الخدمات بأسهل الطرق.

-**المحافظة على مكانة المنظمة:** وهو الحفاظ على مكانة المنظمة من قيادتها ومواردها وثقافتها و المركز التنافسي لها، من خلال تطوير اعمالها وادائها المتميز من اجل السيطرة على السوق والحفاظ على مكانها.

-**جودة الأداء:** فقد اصبحت الجودة، هي العامل الرئيسي لكسب العملاء وأصبحت الاسلوب الاكثر نجاحا على مستوى العالم، لتحصيل التميز بين المؤسسات وعطائها سمة الاستمرارية و التطور في العمل.

-**تطور التكنولوجيا:** إن التقدم التكنولوجي في المعلومات والاتصالات يؤثر بشكل فعال و كبير في جميع جوانب العمل لدى المنظمات فتطور الاعمال والقدرة التنافسية تتم من خلال تطوير القدرات التكنولوجية الالكترونية مما يوفر الاستمرارية والتقدم داخل المنظمة. (الجعري، 2009)

3. دور ادارة الموارد البشرية البيئية في تحقيق التميز

ان تطبيق ادارة الموارد البشرية البيئية " الخضراء" ، ممكن أن يساهم في زيادة تنافسية المؤسسات،

من خلال تحقيق التميز في عدة مجالات اهمها: (خالد، 2014-2015)

-رفع الإنتاجية: تستطيع المؤسسة أن تحسن من إنتاجيتها في الوقت الذي تقلص فيه مدخلاتها، وبهذا

تستطيع ان تنافس بالسعر و أن تتحكم به حيث تترك لنفسها هامشا للربح و هذا ما تعززه ادارة الموارد

البشرية الخضراء من خلال تحقيق المؤشرات التالية:

-ترشيد استخدام الموارد وتقليل هدر الطاقة.

-زيادة إنتاجية العاملين عبر مراعاة الإعتبارات البيئية.

-زيادة كفاءة أداء العاملين بفضل البرامج التدريبية و انتقاء الكفاءات.

-خفض التكاليف: ادارة الموارد البشرية الخضراء من خلال متطلباتها تحث على العديد من الاجراءات

و الأنشطة الكفيلة بالتقليل من التكاليف و يكون ذلك من خلال:

-التخفيض في استهلاك الطاقة و الموارد الأخرى.

-خفض النفايات و تدويرها و اعادة استخدامها و بالتالي خفض نفقات التخلص منها.

-الوفورات العائدة من بيع الإنتاج العرضي و المخلفات.

-خفض أعباء النقل و التخزين نتيجة التقليل من مدخلات المادة الأولية و الطاقة.

- تحقيق وفورات مالية: تتجلى هذه الوفورات المالية في عدة مجالات منها:

-الاستثمار في رأس المال الثابت: انتقاء المواد الأولية الأقل تأثيرا على البيئة يوفر في التقليل من راس

المال المخصص في الوقاية من هذه الآثار.

-الاستثمار في رأس المال العامل: إن الاجراءات المتبعة من أجل تحقيق استغلال أمثل للطاقة و معالجة

النفايات من شأنه التقليل من الاستثمار في رأس المال العامل.

-الاستفادة من السماح الضريبي بسبب خفض المخاطر البيئية.

- تخفيض تكاليف الالتزام بالمتطلبات التشريعية البيئية.
- تحقيق مزايا تسويقية: إن الأخذ باعتبارات ادارة الموارد البشرية الخضراء أثناء عمل المؤسسة يعطي ميزة تسويقية لمنتجاتها وخدماتها و تصبح لها الافضلية في عدة مجالات منها:
 - تطبيق نظم ادارة الموارد البشرية الخضراء يحسن من صورة و سمعة المؤسسة في نظر العميل والمستهلك، مما يحسن العلاقة بينهما .
 - زيادة فعالية عمليات البيع و الشراء.
 - تخفيض كلفة التسويق.
 - زيادة الكفاءة في الإعلام و توقيته.
- تحسين الأداء الإداري: إن تطبيق مبادئ ادارة الموارد البشرية الخضراء يحقق الكثير من الأمور التي تحسن من الاداء الاداري و منها :
 - زيادة رضا العاملين.
 - تحسين الاجراءات المتبعة و التوثيق و تقليل الهدر الإداري.
- الاستفادة من مراجعة الإدارة لأنظمة البيئة داخليا كآلية إدارية متميزة تسهم في التحسين المستمر لأداء المؤسسة .
 - تحسين الاتصالات الداخلية و تشجيع التعاون بين الادارات المختلفة.
 - التوثيق المستمر يسهل ويسرع من اندماج العاملين الجدد في العمل.
- تحقيق الكفاءة البيئية: يتم تحقيق الكفاءة البيئية من خلال التركيز على عدة أمور منها:
 - التركيز على خدمة العميل.
 - التركيز على الجودة.
- منح اعتبارات أكثر لحدود الطاقة البيئية (Angèle DOUHOU, 2009)

4. أثر ادارة الموارد البشرية البيئية في تحقيق التميز بمؤسسة سونلغاز الجلفة.

1.4 منهجية البحث الميداني: تعتبر منهجية البحث الميداني بمثابة حلقة الربط بين ما هو متحقق من

تراكم معرفي ونظري وتطبيقي، وبين إمكانية تجسيد ذلك التراكم في ميدان الدراسة.

1.1.4 منهج الدراسة : اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك كونه الأنسب لدراستنا

حيث اعتمدنا في الجانب النظري على البحوث والدراسات النظرية، كما اعتمدنا على صعيد البحث

الميداني التحليلي، على الاستبيان بهدف الكشف عن آراء الإطارات العاملة في مؤسسة سونلغاز الجلفة.

2.1.4 أدوات جمع وتحليل البيانات :

-أدوات جمع البيانات :تم استخدام الاستبيان كأداة أساسية في جمع البيانات اللازمة للدراسة و جاءت

في ثلاث محاور أساسية و هي:

- المحور الأول : و تضمن المتغيرات التي تتعلق بالخصائص الشخصية و الوظيفية لعينة الدراسة.

- المحور الثاني : تضمن (20) عبارة تتعلق بقياس متغير إدارة الموارد البشرية الخضراء .

- المحور الثالث : تضمن (06) عبارة تتعلق بقياس متغير التميز .

لغرض قياس مدى توافق آراء أفراد عينة الدراسة مع عبارات محاور الدراسة، تم الاعتماد على مقياس

ليكرت lekert الخماسي وفق الجدول التالي :

الجدول 1: مقياس ليكرت الخماسي

المستوى	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن النسبي	1	2	3	4	5
الوسط المرجح	1- 1.79	1.8 - 2.59	2.6 - 3.39	3.40 - 4.19	4.20 - 5

المصدر: من إعداد الباحثين

-أدوات تحليل البيانات :من أجل تحقيق أهداف الدراسة عن طريق جمع البيانات وتحليلها، تم استخدام

العديد من الأساليب الإحصائية و ذلك باستخدام برنامج (حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية

(spss)، حيث تم استخدام الإصدار الخامس والعشرين (version 25).

3.1.4 مجتمع وعينة الدراسة :

تم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية الجلفة وقد تم توجيه الاستبيان إلى الإطارات العاملة بالمؤسسة حيث تم توزيع 60 استبانة وقد تم استرجاع 45 استبانة كلها صالحة للدراسة. من أجل التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة تم توزيعهم كآتي :

الجدول 2: توزيع الأفراد حسب الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

النسبة	التكرار	التغيرات الشخصية والوظيفية	
77.7	35	ذكر	الجنس
22.3	10	أنثى	
100	45	المجموع	
22.3	10	اقل من 30	السن
64.4	29	من 30 إلى 40	
8.9	4	من 40 إلى 50	
4.4	2	أكثر من 50	
100	45	المجموع	
15.6	7	ثانوي	المستوى التعليمي
73.3	33	ليسانس/مهندس	
11.1	5	دراسات عليا	
100	45	المجموع	
62.2	28	إطار	المنصب الوظيفي
37.8	17	إطار مسير	
100	45	المجموع	
22.3	10	اقل من 5 سنوات	الخبر المهنية
31.1	14	من 5 إلى 10 سنوات	
13.3	6	من 10 إلى 20 سنة	
33.3	15	أكثر من 20 سنة	
100	45	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

4.1.4 ثبات الاستمارة: تم استخدام معامل ألفا كرونباخ من أجل التحقق من الاتساق الداخلي والثبات لمخاور الاستمارة و نعرض نتائجه في الجدول التالي :

الجدول 3 : معامل ثبات الاتساق الداخلي لمخاور الاستمارة (ألفا كرونباخ)

المحور :	معامل ألفا كرونباخ
إدارة الموارد البشرية الخضراء	0.960
التميز	0.790
الكل	0.910

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات *SPSS*

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن محوري الدراسة يتمتعان بنسبة ثبات عالية ، مما يزيد من قدرة الاستمارة على تحقيق أغراض الدراسة، حيث بلغ معامل الثبات للمحور الأول (0.960) ، أما المحور الثاني فبلغ (0.790)، في حين بلغ معامل الثبات الكلي (0.910) .

2.4 عرض وتحليل بيانات الدراسة: يهدف عرض وتحليل بيانات الدراسة، إلى تمهيد الطريق من أجل الوصول إلى النتائج التي من شأنها أن تسمح بتقديم الإجابات عن أسئلة الدراسة.

1.2.4 عرض وتحليل بيانات الفرضية المتعلقة بقياس إدارة الموارد البشرية الخضراء :

الجدول 4: استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تقيس محور إدارة الموارد البشرية الخضراء

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	تحرص المؤسسة على الاهتمام بقضايا المحافظة على البيئة ضمن الوصف الوظيفي	3.72	0.70	3	موافق
02	تعلن المؤسسة عن احتياجاتها من العاملين عبر مواقعها الالكترونية باستمرار.	3.77	0.81	2	موافق
03	تحرص المؤسسة على استقطاب وتوظيف العاملين ذوي الوعي البيئي	2.54	1.18	5	محايد
04	تعتمد المنظمة سياسات واستراتيجيات بيئية عند تعيين العاملين.	4.49	0.66	1	موافق بشدة
05	يتم إبراز وتوضيح الجوانب الخضراء عند التوظيف في المؤسسة من أجل التعرف والتعود عليها من قبل الموظفين بشكل عام.	3.68	0.77	4	موافق
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتوظيف الأخضر	3.89	0.65	/	موافق
06	تعزز المؤسسة على تعزيز ممارسات الموارد البشرية الخضراء	3.51	0.93	3	موافق
07	تعمل المؤسسة على دمج التدريب مع التعليمات التي تنبع من القيم البيئية	2.47	0.84	4	غير موافق
08	تقوم المؤسسة بنشر الوعي بين الموظفين والعملاء في مجال المحافظة على الطاقة	2.06	1.11	5	غير موافق
09	تعتمد المؤسسة المواقع الالكترونية الخاصة بما لتنفيذ الدورات تدريبية لعاملها.	3.81	0.72	1	موافق
10	تتضمن برامج التدريب الاهتمام بتنمية الأنماط القيادية للمحافظة على البيئة لدى المديرين.	3.70	0.59	2	موافق
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتدريب الأخضر	3.89	0.48	/	موافق
11	تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء ضرورة و ملحة للمؤسسة.	3.52	0.77	6	موافق
12	تقوم المؤسسة بوضع الأهداف والغايات الخضراء.	4.00	0.57	4	موافق

أثر السياسات البيئية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي

- دراسة حالة -

13	يوجد في المؤسسة إجراءات تسهم في دعم أداء العاملين الأخضر.	4.54	0.67	1	موافق بشدة
14	تمتلك المؤسسة مؤشرات لتقييم الأداء الأخضر في نظام تقييم الأداء.	4.45	0.89	2	موافق بشدة
15	يتوافر لدى المؤسسة مواقع الكترونية لتقييم أداء العاملين.	4.09	0.52	3	موافق
16	يتم الالتزام بتنفيذ معايير الأداء البيئي.	3.84	0.67	5	موافق
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقييم الأداء الأخضر	3.96	0.47	/	موافق
17	تعتمد المؤسسة نظام التعويضات والمكافآت للتعبير عن مدى اهتمامها بالقضايا البيئية.	3.84	0.78	2	موافق
18	هناك مكافآت لتدعيم السلوكيات البيئية التي تسهم في توليد المبادرات الخضراء.	3.16	0.87	3	محايد
19	يتم الإعلان عن أسماء العاملين المتميزين في المؤسسة فيما يخص أداءهم البيئي على الموقع الإلكتروني.	2.96	1.13	4	محايد
20	تعتمد المؤسسة نظام الحوافز المعنوية بشكل أوسع من أجل تعزيز التوجه البيئي.	4.13	0.88	1	موافق
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتحفيز الأخضر	3.25	0.46	/	موافق
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإدارة الموارد البشرية الخضراء	4.02	0.29	/	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات *SPSS*

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المستجوبين يوافقون على محور إدارة الموارد البشرية الخضراء حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.02) بانحراف معياري قدره (0.29)، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 3.40 إلى 4.19)، مما يؤكد على أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء لدى مؤسسة سونلغاز الجلفة.

2.2.4 عرض وتحليل بيانات الفرضية المتعلقة بقياس التميز :

الجدول 5: استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تقيس التميز

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	لدى المؤسسة مكانة متميزة في السوق المحلي والوطني.	3.71	0.65	6	موافق
02	تنشر المؤسسة ثقافة التميز بين العاملين.	3.98	0.65	5	موافق
03	تؤكد الإدارة العليا على الالتزام بالتميز القيادي مقارنة بالمنافسين.	4.06	0.68	3	موافق
04	هناك رقابة مستمرة على مختلف المرافق والمعدات لتحسين آليات تقديم المنتج.	4.07	0.63	2	موافق
05	تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا الحديثة في تقديم خدماتها ومنتجاتها.	4.01	0.53	4	موافق
06	تعرض المؤسسة على إعطاء الموظفين التميزيين شهادات تقدير وتكريم.	4.26	0.51	1	موافق بشدة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتميز	4.23	0.36	/	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات *SPSS*

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المستجوبين يوافقون بدرجة كبيرة على محور التميز، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.23) بانحراف معياري قدره (0.36) و يدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 4.20 إلى 5.00)، مما يؤكد على أن مؤسسة سونلغاز تولي أهمية كبيرة لتحقيق للتميز.

3.4 عرض وتحليل النتائج: تم قياس تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء على التميز باستخدام أسلوب الانحدار الخطي وفيما يلي سوف نتطرق إلى نتائج هذه الاختبارات وتحليلها:

1.3.4 عرض نتائج اختبار الفرضية: تم استخدام نتائج تحليل التباين (analyses of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية و الجدول (7) يبين:

H_0 : لا يوجد أثر معنوي لإدارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق التميز بمؤسسة سونالغاز الجلفة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول 7 : تحليل التباين لانحدار إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق التميز.

مستوى الدلالة <i>sig</i>	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	مصدر التباين
		1.516	1	1.516	الانحدار
*0.000	26.113	0.070	48	3.385	الخطأ
			44	4.901	المجموع
* مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)					

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات *SPSS*

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية ، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (26.113) و هي اكبر من F الجدولة ، بقيمة احتمالية قدرها 0.000 هذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية ، و التي يتم اختبارها فيما بعد بأسلوب الانحدار الخطي البسيط (*linear régression*) ، وذلك بغية تحديد العلاقة بين المتغيرين التابع والمتمثل في التميز و بعد المتغير المستقل المتمثل في إدارة الموارد البشرية الخضراء و قد تم تلخيص أهم نتائجه في الموالي :

الجدول 8: نتائج اختبار تحليل الانحدار لأثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق التميز

مستوى الدلالة <i>Sig*</i>	T المحسوبة	المعاملات غير المعيارية		R^2	(R)	النموذج
		المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية			
		Beta	B الخطأ المعياري	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.000	20.852	-	0.177	3.698		(الحد الثابت)
					0.014	0.116
0.044	2.024	0.116	0.063	0.127		إدارة الموارد البشرية الخضراء
* مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)						

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات *SPSS*

تشير معطيات هذا الجدول إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل "إدارة الموارد البشرية الخضراء" والمتغير التابع "التميز" في مؤسسة سونلغاز الجلفة، وبالتالي وجود دور معنوي بينهما، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة t المحسوبة البالغة (2.024). بمستوى دلالة 0.044، كما قدر معامل الارتباط ب (0.116)، وهو يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.014) وهذا يعني أن (1.4%) من التغيرات الحاصلة في تحقيق التميز ترجع إلى التغير في إدارة الموارد البشرية الخضراء، كما بلغت درجة التأثير β (0.116) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى إدارة الموارد البشرية الخضراء يؤدي إلى زيادة في تحقيق التميز. مؤسسة سونلغاز الجلفة بقيمة (0.116). بناءً على النتائج السابقة، نرفض الفرضية الصفرية (H_0)، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر معنوي لإدارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق التميز. مؤسسة سونلغاز الجلفة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

ولتوضيح البعد الأكثر تأثيراً من بين أبعاد المتغير المستقل إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التميز بمؤسسة سونلغاز الجلفة تم الاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد بطريقة (stepwise) من أجل استبعاد المتغيرات المستقلة التي لا تساهم في تفسير المتغير التابع.

الجدول 9: نتائج تحليل الانحدار المتعدد (stepwise) لتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً من إدارة الموارد

البشرية الخضراء في تحقيق التميز

معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	اختبار F		اختبار T		قيمة β	المتغير المستقل
		مستوى الدلالة	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة T		
				0.000	19.315	-	(الحد الثابت)
				0.000	3.369	0.197	التوظيف الأخضر
0.367	0.606	0.000	42.774	0.001	3.358	0.163	التدريب الأخضر
				0.002	3.133	0.224	تقييم الأداء الأخضر
				0.000	11.833	0.727	التحفيز الأخضر
* مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)							

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن كل أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء تساهم في تحقيق التميز في مؤسسة سونلغاز بالجلفة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.606) أي أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين المحورين المذكورين، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (0.367) حيث تفسر أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء ما نسبته 36.7% من التغيرات الحاصلة في التميز، كما بلغت قيمة T لبعدها التوظيف الأخضر 3.369 بمستوى دلالة 0.000 فيما بلغت درجة التأثير β (0.197) أي أن الزيادة في التوظيف الأخضر بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في تحقيق التميز بمقدار (0.197)، وقد بلغت كذلك قيمة T لبعدها التدريب الأخضر 3.358 بمستوى دلالة 0.001 فيما بلغ معامل التأثير β (0.163) أي أن كل زيادة في بعد التدريب الأخضر بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في تحقيق التميز بمقدار (0.163)، وقد بلغت كذلك قيمة T لبعدها تقييم الأداء الأخضر 3.133 بمستوى دلالة 0.002 فيما بلغ معامل التأثير β (0.224) أي أن كل زيادة في بعد تقييم الأداء الأخضر بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في تحقيق التميز بمقدار (0.224)، فيما بلغت قيمة T لبعدها التحفيز الأخضر 11.833 بمستوى دلالة 0.000 فيما بلغ معامل التأثير β (0.727) أي أن كل زيادة في بعد التحفيز الأخضر بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في تحقيق التميز بمقدار (0.727).

5. الخاتمة:

وفي الأخير ومن كل ماسبق يمكننا القول، بأن السياسات البيئية لإدارة الموارد البشرية الموسومة بإدارة الموارد البشرية الخضراء، أصبحت تعتبر أداة إدارية مرنة تساعد المؤسسات على فهم و تقييم و تحسين الجوانب البيئية لأنشطتها وعملياتها ومنتجاتها وخدماتها، وهو ما يعتمدته مؤسسة سونلغاز لولاية الجلفة- كحالة مدروسة- كما أشرنا لها سلفاً، من خلال دمجها في استراتيجيتها كمدخل لتحقيق المزايا التنافسية والتصدي للمشاكل البيئية، باعتبار ان الاهتمام بجودة المنتج لم يعد كافي بل أصبح الاهتمام بالشأن البيئي هو الآخر من مجالات التنافس المؤسساتي، والذي من خلاله يمكن للمؤسسة ان تصل الى حد من التميز

وهذا ما أكدته نتائج الدراسة من خلال وجود العلاقة التأثيرية للسياسات البيئية لإدارة الموارد البشرية و

بلوغ التميز المؤسسي

6. قائمة المراجع:

- Ahmad, s. (2015). *Green Human Resource Management: Policies and Practices*. *Cogent Business & Management*. Consulté le 01 25, 2021, sur <http://dx.doi.org/10.1080/3311975.2015.1030817>
- Ajaif, Mona. (2008). *Culture of Excellence in Some Semi Government Organizations in Dubai* ”, *quality Congress Middle East2 Creating an Architecture of Quality and Excellence in the Middle East: Responsibilities: Challenges and Strategies*. Dubai: e-TQM College.
- Angèle DOUHOU, Renaud. (2009). " *les outils d'évaluation de la performance environnementale : audits et indicateurs environnementaux* congrès de l'association francophone de comptabilité, "la place de la dimension européenne de la comptabilité, contrôle et audit, France: Strasbourg.
- Rani, Sushma, & Mishra, K. (2014). Green HRM: Practices and Strategic Implementation in the Organization. *International Journal on Recent and Innovation Trends in Computing and Communication*, 02(11).
- Rimi, Nadia., Newaz , Yusoff., & Yusliza , Mohd (2015). Green Human Resource Management. *Green Human Resource Management in Service Organizations: A Proposed Model for Green Banking Performance* ,US, Malaysia: Eastin Hotel, Penang, Graduate School of Business.
- Wehrmeyer, W. (1996). *Greening People : Human Resources and Environmental Management*. sheffield: Greenleaf Publishing.
- Renwick , & Maguire, Stuart. (2008). " *Green HRM : A review, process model , and research agenda*" (éd. 01). United Kingdom, The University of Sheffield Management School: Durham University Library, Stockton Road.

الجعبري، تغريد غيد. (2009). دور ادارة التميز في تطوير اداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة

الغربية، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والتجارة :جامعة الخليل

فلسطين.

- خالد، اعراب (2015-2014). الأبعاد التسويقية للمسؤولية البيئية وانعكاساتها على تنافسية المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والتجارة: جامعة احمد بوقرة. بومرداس.
- كامل، محمد (2001). *الادارة والبيئة والسياسة العامة*. عمان: الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع.
- لبوخ، فاطنة (2009). ادارة التميز من مدخل الابداع والمعرفة، رسالة ماجستير كلية العلوم اقتصادية، علوم التسيير والتجارة: جامعة الجزائر.
- محمد، خليل (1997). اثر وسائل الاعلام في تكوين الوعي البيئي. *مجلة المستقبل العربي، العدد (215)* خالد، اعراب (2015-2014). الأبعاد التسويقية للمسؤولية البيئية وانعكاساتها على تنافسية المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والتجارة: جامعة احمد بوقرة بومرداس.
- الجعبري، تغريد عيد (2009). دور ادارة التميز في تطوير اداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والتجارة: جامعة الخليل فلسطين.
- محمد، خليل الرفاعي (1997). اثر وسائل الاعلام في تكوين الوعي البيئي. *مجلة المستقبل العربي، العدد (215)*.
- لبوخ، فاطنة (2009). ادارة التميز من مدخل الابداع والمعرفة، رسالة ماجستير كلية العلوم اقتصادية، علوم التسيير والتجارة: جامعة الجزائر.
- كامل، محمد (2001). *الادارة والبيئة والسياسة العامة*، عمان: الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع.