

# دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

-دراسة حالة عينة من مؤسسات ولاية تبسة-

The role of green human resource management in improving performance using the balanced scorecard

-A case study of a sample of institutions in the state of Tebessa -

محمد الحافظ عيشوش

جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي - الجزائر

[aichouche-mohammedelhafed@univ-eloued.dz](mailto:aichouche-mohammedelhafed@univ-eloued.dz)

تاريخ النشر: 2024/01/22

منصر حسان\*

مخبر إدارة أعمال المؤسسات الاقتصادية المستدامة

جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي - الجزائر

[menaceur-hassne@univ-eloued.dz](mailto:menaceur-hassne@univ-eloued.dz)

تاريخ القبول: 2024/01/14

تاريخ الإستلام: 2023/07/26

## ملخص:

سعت هذه الدراسة الى تحديد دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في عينة من مؤسسات ولاية تبسة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبيان لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، وبلغ تعدادها 126 استمارة، وتم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لتحليل بيانات الاستبيان، اعتمادا على المتوسطات الحسابية وأنموذج الانحدار وغيرها من الأساليب (spss) الإحصائية الأخرى، وبعد عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية، توصلنا إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة الموارد البشرية الخضراء لأبعادها المختلفة في تحسين أداء مؤسسات محل الدراسة، وتوصي الدراسة بضرورة تبني المؤسسات محل الدراسة لكافة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مع التركيز على التوظيف الأخضر والتدريب والتطوير الأخضر كنقطة انطلاق للحصول على الكفاءات البشرية تتبنى الممارسات الخضراء على أسس عملية سليمة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية الخضراء، الأداء، بطاقة الأداء المتوازن.

تصنيفات JEL: O15، L26.

## Abstract:

This study sought to determine the role of green human resource management in improving performance by using the balanced scorecard in a sample of the institutions of the state of Tebessa. The questionnaire, depending on the arithmetic mean, regression model and other statistical methods (spss). After presenting, analyzing and interpreting the results of the field study, we concluded that there is a statistically significant effect at the level ( $0.05 \geq \alpha$ ) of green human resources management for its various dimensions. In improving the performance of the institutions under study, the study recommends that the institutions under study should adopt all green human resource management practices, with a focus on green employment, green training and development as a starting point for obtaining human competencies that adopt green practices on sound practical bases.

**Keywords:** Green human resource management; the performance; balanced Scorecar.

**Jel Classification Codes:** O15; L26.

\* المؤلف المراسل.

### 1. مقدمة:

من أجل الاستدامة والتنمية على المدى الطويل، يجب أن تركز المنظمات ليس فقط على الأداء المالي، ولكن أيضا على النظر بنشاط في جميع الجوانب الاجتماعية والبيئية التي قد تتأثر بها وتتحكم فيها، وبالتالي يجب النظر فيها بنشاط من قبل صانعي القرار عن طريق تصميم استراتيجيات مختلفة تنفذها بمنظور إداري خاص بها.

هناك حاجات متزايدة باستمرار لدمج الإدارة البيئية في ممارسات إدارة الموارد البشرية الأوسع (HRM)، والمعروفة باسم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وهي استخدام سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية لدعم الاستخدام المستدام للموارد داخل المنظمات التي تخلق الوعي والالتزامات بشأن قضايا الاستدامة البيئية، فإن تنفيذ التوظيف واختيار الموظفين الصارم، ونظام التقييم القائم على الأداء، وإدخال برامج التدريب التي تهدف إلى رفع الوعي البيئي للموظفين والمواد الدراسية الموجهة لتطوير الكفاءات الفنية والإدارية الجديدة لها أهمية أساسية بالنسبة لتحسين أداء المنظمات.

### 1.1. إشكالية الدراسة

أصبح الاهتمام بالمتطلبات البيئية أحد مقاييس النجاح التنظيمي وهو يشير إلى استجابة المنظمة للتشريعات التجارية الصادرة عن المؤسسات الاجتماعية فيما يتعلق بتنفيذ سياسة البيئة الخضراء، فإن المنظمات التي تحترم القيم البيئية وتظهر التزاما تجاه القضايا البيئية من المرجح أن تبني سمعة طيبة بين أصحاب المصلحة، بما في ذلك المجتمع نفسه تحقيق أهداف المنظمة حصة السوق، والأرباح ورضا العملاء، وتحسين أدائها وما إلى ذلك، والأداة الرئيسية التي تمكن أي مؤسسة من أن تصبح محترمة هي الموظفون المراعون للبيئة الذين يتمتعون بمزايا جيدة في فهم أهمية القيم والممارسات، لذلك يسعى الباحث لمعرفة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء، وذلك بالقيام بدراسة ميدانية بمجموعة من المؤسسات لولاية تبسة، وسيتم ذلك من خلال قياسها باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وعلى ضوء ما سبق ارتأينا طرح الإشكالية التالية:

ما فاعلية دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء لعينة من المؤسسات لولاية تبسة؟.

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

- هل هناك أثر لتوظيف الأخضر في تحسين الأداء لعينة من المؤسسات لولاية تبسة؟:

- هل هناك أثر للتدريب والتطوير الأخضر في تحسين الأداء لعينة من المؤسسات لولاية تبسة؟:

- هل هناك أثر لتقييم الأداء الأخضر في تحسين الأداء لعينة من المؤسسات لولاية تبسة؟:

- هل هناك أثر للتعويضات والمكافآت الخضراء في تحسين الأداء لعينة من المؤسسات لولاية تبسة؟:

- هل هناك أثر لحفظ الطاقة في تحسين الأداء لعينة من المؤسسات لولاية تبسة؟.

### 2.1. فرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة واستجابة لمتطلبات تحقيق أهدافها، تم صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدور إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها المختلفة (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويضات والمكافآت الخضراء، حفظ الطاقة) في تحسين أداء مؤسسات محل الدراسة:

وينبثق من هذه الفرضية الرئيسية فرضيات فرعية على النحو التالي:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدور التوظيف الأخضر في تحسين أداء مؤسسات محل الدراسة؛
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدور التدريب والتطوير الأخضر في تحسين أداء مؤسسات محل الدراسة؛
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدور تقييم الأداء الأخضر في تحسين أداء مؤسسات محل الدراسة؛
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدور التعويضات والمكافئات الخضراء في تحسين أداء مؤسسات محل الدراسة؛
- الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدور حفظ الطاقة في تحسين أداء مؤسسات محل الدراسة.

### 3.1. أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى:

- التعرف على مستوى الاهتمام بإدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات محل الدراسة؛
- التعرف على مستوى الأداء في المؤسسات محل الدراسة؛
- التعرف على أثر أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء في المؤسسات محل الدراسة؛
- الخروج بتوصيات ومقترحات مناسبة على ضوء نتائج الدراسة وتقديمها لمتخذي القرار في المؤسسات محل الدراسة؛

### 4.1. أهمية الدراسة: تبرز أهمية الدراسة من خلال:

- تزويد المكتبة الجزائرية والعربية برافد جديد من المعرفة، لتناولها لمتغير إدارة الموارد البشرية الخضراء ومتغير الأداء، وفتح آفاق جديدة للباحثين في هذا المجال نظراً لتناولها ظاهرة إدارية حديثة، ذات تأثير كبير على أداء المنظمات؛
- التعرف على نقاط قوة والضعف المؤسسات محل الدراسة عند تبنيها لإدارة الموارد البشرية الخضراء وتقديم المقترحات والتوصيات من أجل إتباع الأساليب الحديثة لإدارة الموارد البشرية الخضراء، بهدف تحسين الأداء مؤسسات محل الدراسة.

### 5.1. منهج الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة والتحقق من مدى صحة الفرضيات، اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء، ولإسقاط الدراسة النظرية على مجموعة مؤسسات لولاية تبسة، تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة.

### 2. الأسس النظرية لإدارة الموارد البشرية الخضراء

#### 1.2. مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء:

حظيت إدارة الموارد البشرية الخضراء باهتمام كبير من طرف الباحثين والمفكرين ضمن أدبيات الإدارة البيئية في تسعينيات القرن الماضي حيث عمل wehreuer على نشر كتابه بعنوان تخضير الناس: الموارد البشرية والإدارة البيئية، الأمر الذي ساهم في تقديم GRHM كنظام جديد يدمج الإدارة البيئية مع ممارسات إدارة الموارد البشرية. ومن أهم التعاريف الواردة لإدارة الموارد البشرية الخضراء نذكر ما يلي:

عرفها Ren على أنها نظام يدعم جهود الإدارة البيئية، حيث يضع هذا التعريف GRHM كمكون بيئي يعكس القيم الخضراء للمؤسسة ضمن مفهوم إدارة الموارد البشرية المستدامة. (Cem & Steven, 2022, p. 04)

أما babian عرفها على أنها مجموعة الإجراءات التي تهدف إلى توفير العدد المطلوب من الموظفين بالإضافة إلى إظهار الكفاءات والمهارات اللازمة، وخلق الظروف التي تعزز من الاستخدام المستدام لموارد المؤسسة وبيئتها. (Edyta, 2019, p. 1650)

في حين عرفها Arubragah & Anton على أنها تلك الأنشطة والممارسات التي تتضمن تنفيذ وتطوير والصيانة للأنظمة بهدف رفع وعي وإدراك الأفراد العاملين والتزامهم بالمنظمة الخضراء، فهي تلك الجانب المتعلق بإدارة الموارد البشرية والمرتبطة بتحويل الأفراد العاملين الإعتيادين إلى أفراد يؤمنون بالنهج الأخضر من أجل تحقيق الأهداف البيئية للمنظمة (Arubrajah, 2015, p. 01)

مما سبق نجد أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تلعب دورا حاسما في ترجمة السياسة الخضراء إلى ممارسات وخلق ثقافة مستدامة داخل المنظمة تساعد في إنشاء بيئية خضراء من جميع وظائف إدارة الموارد البشرية.

### 2.2. أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء

تشتمل GRHM على العديد من المزايا نذكر منها:

- القدرة على زيادة الوعي لدى الموظفين بالمخاوف البيئية ضمن الاستراتيجية الكلية للمؤسسة؛
- تشتمل إدارة الموارد البشرية الخضراء على أنشطة التصميم والتنفيذ للممارسات والسياسة الخضراء من أجل دعم الأهداف البيئية للمؤسسة؛
- دعم التغيير فيما يتعلق بالمواقف والسلوكيات من أجل تحسين الأداء البيئي. (kaoutar & Hosna, 2022, p. 125)
- دعم القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال ضمان المسؤولية الاجتماعية (CSR)؛
- تضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تطوير الصداقة البيئية والتعلم البيئي لدى الموظفين. (MD.Sajjad & MD.Sadiqur, 2016, p. 56)

### 3.2. أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء

- اقترح NILLIMAN & CLAIR أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تنظم العديد من الممارسات نذكرها في ما يلي:
- التوظيف الأخضر: فحسب Wehrmeyer يجب أن تدعم ممارسات التوظيف نظام إدارة البيئية من خلال التأكد من أن الوافدين الجدد على دراية بالثقافة البيئية للمؤسسة وأنهم قادرين على الحفاظ على قيمها، أما Tang فأعتبره إجراء يتضمن إنشاء هذه الثقافة ضمن مرحلة التوظيف من خلال التأكد من أن المتقدمين يمتلكون قيم خضراء، وأن يكون ملتزمين وحساسين للقضايا البيئية فضلا عن استعدادهم التام من أجل تحقيق الأهداف البيئية.
  - التدريب والتطوير الأخضر: عادت ما يتم الاعتراف بأن التدريب الأخضر عنصرا مهما في تعزيز وتنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية، فحسب Verna & Likhitar والذان عرفا التدريب الأخضر على أنه تقويم خاص يتم توفيره للموظفين من أجل تعريفهم بأهمية توفير الطاقة والسلامة بالإضافة لتحقيق الكفاءة البيئية. (Hosna & Kaoutar, 2021, p. 04)
  - التعويضات والمكافآت الخضراء: فحسب Gabour فهو النظام المرتبط بالمكافآت المالية والغير مالية والذي تستخدمه المؤسسة من أجل تحقيق الموائمة بين أداء الموظفين وأهدافها البيئية وذلك من خلال مساعدتها على جذب الموظفين

والإحتفاظ بهم وتحفيزهم على المساهمة في تحقيق النتائج الخضراء ومن بينها(الإجازات المدفوعة، الشهادات، الهدايا، السفر الأخضر، الأجر الأخضر).

- تقييم الأداء الأخضر: إن عملية الأداء الأخضر تستلزم إنشاء سلسلة من المؤشرات والمعايير من أجل تقييم أنشطة أداء الموظفين، في عمليات الإدارة البيئية، إذ تغطي تقييمات الأداء الأخضر موضوعات هامة مثل الحوادث البيئية، الإبلاغ عن المخاوف البيئية، الحد من ثاني أكسيد الكربون... الخ. (Bilal & and auther, 2018, pp. 426-427).

- حفظ الطاقة: يلعب هذا السلوك دورا كبيرا في حماية البيئة وذلك لدور الذي يلعبه في الحفاظ على الكمية المستهلكة من الطاقة بمختلف أنواعها بالإضافة إلى توفير مصاريف إستهلاك الوقود فضلا عن الرفع من مسؤوليات الأفراد إتجاه البيئة عبر الاستخدام الفعال لطاقة ومن بين المؤشرات المرتبطة بهذا البعد( استخدام المصابيح الموفرة لطاقة، برمجة أجهزة الكمبيوتر لدخول في مرحلة الخمول بعد دقائق من تركها، إيقاف أجهزة التكييف والكمبيوتر قبل المغادر من مكان العمل... الخ. (سنة جاد الله وآخرون، 2019، صفحة 10)

### 3. مفاهيم أساسية حول الأداء

#### 1.3. مفهوم الأداء

لأنك في أن قياس الأداء له أهمية كبيرة ضمن إدارة الموارد البشرية الخضراء من أجل الوقوف على مقدرة الافراد وتدريبهم وتوجيههم هذا من جهة ومن جهة أخرى تعريفهم بمواطن الضعف ودفعهم الى تحسين أدائهم فحسب & Miller Bromily أن الأداء "عبارة عن إنعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المالية والبشرية وإستغلالها بكفاءة وفعالية تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها (الداوي، 2018، صفحة 216)" أما Landy Frank " فأعتبره أنه القيمة الكلية المتوقعة من قبل المؤسسة من خلال السلوكيات التي يبذلها الفرد خلال فترة معلومة من الزمن" (عبد القادر، 2022، صفحة 69) في حين يمكن تعريف الأداء على أنه عملية تهدف بها المؤسسة إلى قياس ما تم إنجازه خلال فترة زمنية محددة مقارنة بما تم التخطيط له سابقا.

#### 2.3. مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

في نهاية تسعينيات القرن الماضي ونتيجة للانتقادات المتزايدة لنماذج قياس الأداء التقليدية، والتي غالبا ما تعتمد بشكل كامل على المقاييس المالية وإقتصرها على دراسة الماضي فقط أظهر كل من Robert Kablan & David Norton أداة فعالة لقياس الأداء تجمع كل ما بين هو مالي وغير مالي من خلال ترجمة مهمة المؤسسة واستراتيجيتها الى مجموعة شاملة من مقاييس الأداء (البعد المالي، بعد العملاء، بعد التعلم والنمو، بعد العمليات الداخلية، البعد البيئي) عرفها Becky Roberts على أنها إطار عمل لإدارة الأداء يربط بين الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وعملياتها اليومية عبر جملة من المقاييس (البعد المالي، بعد العملاء، بعد التعلم والنمو، بعد العمليات الداخلية، البعد البيئي). في حين عرفها Gheorghe Marcu على أنها مقياس أداء استراتيجية تستخدم لتحديد وظائف الأعمال الداخلية، ونتائجها الخارجية الناتجة عنها. (Gheorghe , 2020, p.01)

ومنه تعد بطاقة الأداء المتوازن منهج تفكير متوازن، وأداة عمل تنفيذية تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية وتقييم أدائها التشغيلي والمالي وفق إطار متكامل من المقاييس المالية وغير مالية.

### 3.3. أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

تمتلك بطاقة الأداء المتوازن العديد من الأبعاد سوف يتم التطرق لها في ما يلي:

- **البعد المالي:** توفر التدبير المالية والغير مالية لغة مشتركة لتحليل والمقارنة بين أداء المؤسسات، إذ يمكن الاعتماد عليها كمعيار يعي لنا في الأخير ما إذا كان المشروع حقق نجاح ماليا أو لا، حيث يتم قياس الأهداف المالية للمؤسسة من خلال العائد على الاستثمار أو من خلال قيمة السهم فحسب Robert Kablan & David Norton فأعتبر BSC عبارة عن سلسلة من الأبعاد هدفها الأخير زيادة قيمة المساهمين. (Sadaoui & Boubakeur , 2018, p. 287)

- **بعد العمليات الداخلية:** بالنسبة لهذا المنظور فهو ذات أهمية كبيرة في نجاح المؤسسة، إذ يشتمل على العمليات الداخلية التي بإمكانها أن تضمن أعلى جودة للمنتجات والخدمات المقدمة وبالتالي يساعد هذا المنظور المؤسسة على تحديد كفاءات عملياتها، وتحديد النقاط التي يجب أن تتفوق فيها من أجل إسعاد عملاءها بالإضافة إلى المجالات التي تحتاج إلى التحسين ومن بين المقاييس المتعلقة بهذا البعد الإنتاجية، دورة الإنتاج، الجودة، الأداء... الخ.

- **بعد العملاء:** إن كيفية أداء المؤسسة من وجهة نظر عملائها صار من أولويات الإدارة العليا حيث أصبحت العديد من المؤسسات اليوم لديها مهمة واحدة وهي التركيز على العميل وأن تكون رقم واحد في تقديم القيمة لهم ومن بين المقاييس المتعلقة بهذا البعد نجد نسبة المبيعات من المنتجات الجديدة، الجودة، خدمات ما بعد البيع وقت التسليم... الخ. (Robert .P, 1992, p. 03)

- **بعد التعلم والنمو:** يركز هذا البعد على الإبداع والإبتكار بما يكفي لخلق قيمة لعملائها بإستمرار كما يركز على الأشخاص مواقفهم، ثقافتهم، معرفتهم، قدرتهم على التعلم لإدارة وإستدامة التغيير والتحسين ففي عصر المعرفة والتغيرات التكنولوجية السريعة أصبح لزاما على المؤسسة أن تولي إهتماما كافيا لتعليم موظفيها وتطويرهم بشكل الذي يؤدي إلى نمو المؤسسة ويطورها. (I.M, 2005, pp. 56-57)

- **البعد البيئي:** يعالج هذا البعد بوضوح مدى تغطية المتطلبات البيئية بالإضافة إلى تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وفق للمفاهيم البيئية والصناعية، إذ يمكن إشتقاق مختلف المقاييس المرتبطة به إنطلاقا من نظم الإدارة البيئية ونظم المحاسبة الإدارية ومن أمثلتها إستهلاك الطاقة والمواد الخام ومخلفاتها، إنبعاثات الملوثات ثاني أكسيد الكربون... الخ. (الحليم، 2005، صفحة 24)

### 4. الطريقة والأدوات

#### 1.4. تحديد مجتمع وعينة الدراسة

إن توجه الدراسة الحالية هو دراسة دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، فمن الطبيعي أن تكون الإدارات المسؤولة عن صناعة واتخاذ القرارات هي العينة المستهدفة لتشمل كل من رئيس فرع رئيس دائرة، رئيس مصلحة، إطار مسير، إطار، كونهم من يمتلكون معلومات وإهتمامات من أنماط التفكير ومسؤولين عن تأمين مستقبل منظماتهم بحكم مسمياتهم الوظيفية والمسؤوليات المكلفين بها والتي تفرض عليهم البحث عن كل ما هو جديد وذي فائدة مع قدرتهم على مجاراة ومواكبة التغييرات البيئية للمحافظة على تحسين الأداء، إذ تم اختيار أربعة مؤسسات في ولاية تبسة (مؤسسة سونلغاز تبسة، مؤسسة نفضال تبسة، مؤسسة صوميفوس تبسة، مؤسسة الإسمنت تبسة)، وقام الباحث بتوزيع (130) استمارة استبيان على الأفراد عينة الدراسة، وتم إسترجاع (126) استمارة أي ان عدد الإستمارات

الصالحة ما يعادل (96.92%) تقريبا، ويوضح الجدول (01) تفاصيل توزيع الإستثمارات وعدد الإستثمارات الموزعة والمستلمة ونسبة الإستثمارات في كل مؤسسة نسبة إلى الإستثمارات الموزعة.

الجدول 1: تداول الاستبيان

النسبة	الإستثمارات المستلمة	الإستثمارات الموزعة	الإستبيان	
%23.80	30	35	مؤسسة سونلغاز تبسة	01
%27.78	35	40	مؤسسة نفضال تبسة	02
%25.40	32	30	مؤسسة صوميفوس تبسة	03
%23.02	29	30	مؤسسة الأسمنت تبسة	04
%100	126	130	مجموع	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على توزيع الاستبيان

#### 2.4. أداة الدراسة:

تم تطوير استبيان ذات علاقة بموضوع الدراسة بعد الرجوع إلى الإطار النظري، حيث تكون هذا الاستبيان من ثلاثة محاور كما يلي:

الجزء الأول: ويشتمل على متغيرات الدراسة الديمغرافية والمتمثلة في كل من الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة المهنية والمركز الوظيفي.

الجزء الثاني: ويتضمن (25) فقرة تعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على أبعاد المتغير المستقل الذي تمثل في إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال أبعادها التالية (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويضات والمكافآت الخضراء، حفظ الطاقة).

الجزء الثالث: ويحتوي على (25) فقرة تعكس تقييم أفراد عينة الدراسة للمتغير التابع الذي تمثل في الأداء ويتم قياسها باستخدام بطاقة الاداء المتوازن (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، البعد البيئي).

#### 3.4. صدق وثبات أداة الدراسة

##### 1.3.4. صدق أداة الدراسة

❖ **الصدق الظاهري:** يتمثل الصدق الظاهري في فحص محتوى فقرات الاستبيان والتأكد من جودتها ويطلق عليه أيضا "صدق المحكمين" إذ يتم الحكم على درجة تمثيل فقرات الاستبيان والحكم عليها عن طريق مجموعة من الخبراء والمختصين، وعليه تم عرض أداة الدراسة على محكمين أكاديميين في عدد من الجامعات وبعد قراءتهم لفقرات الاستبانة ومحتوياتها تم الإشارة إلى بعض التعديلات والملاحظات على أثرها قام الباحث بإجراء جميع التعديلات والملاحظات اللازمة.

❖ **الصدق الاتساق الداخلي:** هو علاقة درجات فقرات المقياس بالدرجة الكلية إذا كان يقيس شيئا واحدا، وتدل معاملات الارتباط على أن المكونات أو فقرات تقيس شيئا مشتركا مما يعني صدقها الداخلي.

ولتحقيق الأهداف المرجوة من فقرات المقياس ولكي يتمكن من قياس مضمونها تم استخراج قيمة معامل الارتباط (بيرسون) لفقرات الاستبيان على عينة استطلاعية والبالغة عددها 30 فرد والذي تظهر قدرة كل محور من محاورها ومدى ارتباط بدرجة الكلية هذه الفقرات الاستبيان مجتمعة.

## دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

- دراسة حالة عينة من مؤسسات ولاية تبسة -

الجدول 2: يوضح صدق الإتساق الداخلي لمحاو الدراسة

الرقم	الفقرة	معامل الأرتباط	Sig	النتيجة
أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء	التوظيف الأخضر	0.744**	0.000	يوجد إرتباط معنوي (دال)
	التدريب و التطوير الأخضر	0.814**	0.000	يوجد إرتباط معنوي (دال)
	تقييم الأداء الأخضر	0.857**	0.000	يوجد إرتباط معنوي (دال)
	التعويضات والمكافئات الخضراء	0.807**	0.000	يوجد إرتباط معنوي (دال)
	حفظ الطاقة	0.829**	0.000	يوجد إرتباط معنوي (دال)
الأداء ويتم قياسها باستخدام بطاقة الاداء المتوازن	البعد المالي	0.883**	0.000	يوجد إرتباط معنوي (دال)
	بعد العملاء	0.811**	0.000	يوجد إرتباط معنوي (دال)
	بعد العمليات الداخلية	0.755**	0.000	يوجد إرتباط معنوي (دال)
	بعد التعلم والنمو	0.766**	0.000	يوجد إرتباط معنوي (دال)
	البعد البيئي	0.869**	0.000	يوجد إرتباط معنوي (دال)
قيمة r الجدولية: 0.456 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 29 - قيمة r الجدولية: 0.355 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 29 ** معنوي عند مستوى (0.01) * معنوي عند مستوى (0.05)				

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج تحليل (SPSS)

نلاحظ من الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل محور والمعدل الكلي لفقرات الإستبيان دالة إحصائيا، حيث أن قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية كما تشير أيضا قيمة مستوى الدلالة (Sig) أقل من مستوى المعنوي 0.01 ومنه تعتبر محاور صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

❖ ثبات أداة الدراسة: يقصد بثبات أداة الدراسة (الإستبيان) هو ثبات وإستقرار النتائج إذا ما طبقت أكثر من مرة في ظروف متشابهة، وقد تم التحقق من ثبات الإستبيان طبقا لمعامل الإتساق الداخلي ألفا كرونباخ  $\alpha$  Gronbqch حيث أن ارتفاع قيمة ألفا كرونباخ يدل على ارتفاع مستوى الثبات، حيث تتراوح قيمتها بين (0-1)، وتكون النتيجة مقبول إحصائيا إذا كانت أكبر من (0.70)، ونتيجة هذا الاختبار موضحة في الجدول الموالي:

الجدول 3: اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

بعد الحذف الفقرات الغير متسقة مع محورها			قبل الحذف الفقرات الغير متسقة مع محورها			محاور الأستبيان	أبعاد المواد البشرية الخضراء
نتيجة	عدد الفقرات	رقم الفقرات المحذوفة	النتيجة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ		
عدم حذف أي فقرة			ثابت	05	0,871	التوظيف الأخضر	أبعاد إدارة المواد البشرية الخضراء
عدم حذف أي فقرة			ثابت	05	0,943	التدريب والتطوير الأخضر	
عدم حذف أي فقرة			ثابت	05	0,937	تقييم الأداء الأخضر	
عدم حذف أي فقرة			ثابت	05	0,918	التعويضات والمكافئات الخضراء	
عدم حذف أي فقرة			ثابت	05	0,810	حفظ الطاقة	
عدم حذف أي فقرة			ثابت	25	0,964	إدارة المواد البشرية الخضراء	
عدم حذف أي فقرة			ثابت	05	0,863	البعد المالي	الأداء ويتم قياسها باستخدام بطاقة الاداء
عدم حذف أي فقرة			ثابت	05	0,893	بعد العملاء	
عدم حذف أي فقرة			ثابت	05	0,928	بعد العمليات الداخلية	
عدم حذف أي فقرة			ثابت	05	0,917	بعد التعلم والنمو	



المتوازن	البعد البيئي	0,911	05	ثابت	عدم حذف أي فقرة
الأداء		0,966	25	ثابت	عدم حذف أي فقرة
الأستبيان الكلي		0,977	50	ثابت	عدم حذف أي فقرة

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج تحليل (SPSS)

نلاحظ من الجدول أعلاه: أن قيمة معاملات الثبات تتراوح بين (0,810 - 0,964)، حيث بلغ المعامل العام لجميع فقرات (0,977)، وجميعها أكبر من (0,70) ومنه يمكن إعتماد أداة الدراسة.

ومن كل ما سبق نستنتج أن أداة الدراسة (الإستبيان) الذي يحتوي على 50 فقرة التي تم إعدادها لمعالجة مشكلة الدراسة وهي صادقة وثابتة في جميع فقراتها والتي سيتم الإعتماد عليها في عينة الدراسة والمقدرة بـ 126 فرد.

#### 4.4. ملامة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة

##### 1.4.4. إختبار التوزيع الطبيعي

إن عملية التحليل الإحصائي للبيانات وإختبار الفرضيات يشترط توفر بعض الشروط في عينة الدراسة ومن أهم هذه الشروط أن تكون عينة الدراسة مسحوبة من مجتمع يتبع التوزيع الطبيعي، حيث توجد العديد من الطرق الإحصائية للكشف من نوع التوزيع ومنها تم إحتساب قيمة إختبار Kolmogorov-Smirnov ومن شروط هذا الإختبار أن تكون قيمة Sig للبيانات أكبر من (0,05)، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول الموالي:

#### الجدول 4: إختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

النتيجة	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			
	Sig	ddl	Statistiques	
تتبع التوزيع الطبيعي	0,200*	126	0,069	إدارة المواد البشرية الخضراء
تتبع التوزيع الطبيعي	0,200*	126	0,048	الأداء

يكون توزيع طبيعي عندما يكون مستوى الدلالة (< 0.05)

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج تحليل (SPSS)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة Sig لجميع متغيرات الدراسة أكبر من 0.05 مما يدل على إتباع بيانات إجابات أفراد العينة على جميع فقرات الإستبيان للتوزيع الطبيعي.

#### 2.4.4. الإرتباط الخطي المتعدد Multicollinearity

من أجل إختبار الإرتباط المتعدد يجب الإعتماد على معامل تضخم التباين (VIF) و التباين المسموح به (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة إذ لا بد أن يكون معامل تضخم التباين أقل من (5) وقيمة معامل التباين المسموح به بين المتغيرات المستقلة أقل من (01) وأكبر من (0,2)، يعد مؤشرا إلى عدم إرتباط عالي بينهما وهذا يدل على أنها مناسبة لإجراء التحليل الإحصائي، والنتائج المتحصل عليها مدرجة في الجدول التالي:

#### الجدول 5: نتائج إختبار الإرتباط الخطي المتعدد Multicollinearity

نوع المتغير	ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	معامل تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح به (Tolerance)
مستقل	التوظيف الأخضر	1,480	0,676
	التدريب والتطوير الأخضر	1,349	0,741
	تقييم الأداء الأخضر	1,376	0,727
	التعويضات والمكافئات الخضراء	1,262	0,793
	حفظ الطاقة	1,288	0,776

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج تحليل (SPSS)

## دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

- دراسة حالة عينة من مؤسسات ولاية تبسة -

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة تضخم التباين (VIF) أقل من (5)، وقيمة التباين المسموح به (Tolerance) أقل من (1) وأكبر من (0.2) لكل المتغيرات المستقلة وبناءً عليه فإن هذه القيم مناسبة لإختبار التحليل الإحصائي ولا يوجد بينها ترابط عالي.

### 3.4.4. إختبار معامل الارتباط بين المتغيرات Correlqtion

من أجل التأكيد على عدم وجود ارتباط عالي والذي يكون بحساب قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة حيث تعبر قيمة معامل الارتباط بيرسون التي تتجاوز (0.80) قيمة مرتفعة، ولا تناسب مع تحليل الإنحدار الخطي المتعدد.

#### الجدول 6: نتائج إختبار معامل الارتباط بين المتغيرات Correlqtion

البعد	التوظيف الأخضر	التدريب والتطوير الأخضر	تقييم الأداء الأخضر	التعويضات والمكافئات الخضراء	حفظ الطاقة
التوظيف الأخضر	1				
التدريب والتطوير الأخضر	0,394	1			
تقييم الأداء الأخضر	0,406	0,389	1		
التعويضات والمكافئات الخضراء	0,341	0,354	0,360	1	
حفظ الطاقة	0,433	0,303	0,322	0,193	1

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

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيم معامل الارتباط بيرسون لكل أبعاد المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء) تتراوح ما بين (0.193-0.433) وهذه النتائج مناسبة من أجل إجراء التحليل الإحصائي بإعتبار هذه القيم أقل من (0.80).

### 5.4. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، كإجراء للتحليل الوصفي والإستدلالي واختبار الفرضيات من خلال استخدام الأساليب الإحصائية التالي:

- الإحصاء الوصفي: التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي، الإنحراف المعياري.
- الإحصاء الإستدلالي: إختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov، معامل الارتباط بيرسون، الإنحدار البسيط والمتعدد، معامل التحديد  $R^2$ ، إختبار معامل تضخم (VIP) و التباين المسموح به (Tolerance)، ألفا كرونباخ.

### 5. النتائج ومناقشتها:

#### 1.5. تحليل متغيرات الدراسة المستقل والتابع

يشمل هذا الجزء من الدراسة وصف المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء) والمتغير التابع (الإداء) وذلك بتحديد درجة الأهمية لنسبة الأفراد عينة الدراسة، حيث تم الإعتماد على الوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإستجابات عينة الدراسة ودرجة الموافقة.

## 1.1.5. تحليل للمتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية الخضراء)

الجدول 7: المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة نحو أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	إدارة الموارد البشرية الخضراء
02	متوسط	0.92	3.27	التوظيف الأخضر
04	متوسط	1.01	3.10	التدريب والتطوير الأخضر
03	متوسط	1.03	3,11	تقييم الأداء الأخضر
05	متوسط	1.09	2.88	التعويضات والمكافآت الخضراء
01	مرتفع	0.96	3.49	حفظ الطاقة
	متوسط	1.30	3.04	المؤشر العام

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج تحليل (SPSS)

نلاحظ من الجدول أعلا أن (حفظ لطاقة) حقق الترتيب الأول وبدرجة مرتفع من الموافقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بينما حقق (التعويضات والمكافآت الخضراء) المرتبة الأخيرة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.88-3.49)، وبلغ المؤشر العام لإدارة الموارد البشرية الخضراء (3.04)، وهذا يفيد أن المؤسسات قيد الدراسة تهتم بإدارة الموارد البشرية الخضراء بمستوى متوسط.

## 2.1.5. تحليل للمتغير التابع (الأداء مقاسا ببطاقة الاداء المتوازن)

الجدول (8):المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة نحو الأداء

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأداء
05	مرتفع	0.83	3.48	البعد المالي
02	مرتفع	0.89	3.70	بعد العملاء
01	مرتفع	0.96	3.71	بعد العمليات الداخلية
04	مرتفع	0.99	3.52	بعد التعلم و النمو
03	مرتفع	0.96	3.60	البعد البيئي
	مرتفع	0.82	3.60	المؤشر العام

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج تحليل (SPSS)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن (بعد العمليات الداخلية) حقق الترتيب الأول وبدرجة مرتفع من الموافقة بين الأداء مقاسا ببطاقة الاداء المتوازن بينما حقق (البعد المالي) المرتبة الأخيرة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3,713-3,4810)، وبلغ المؤشر العام لأداء مقاسا ببطاقة الاداء المتوازن (3.6048)، وهذا يفيد أن المؤسسات قيد الدراسة تهتم بالأداء بمستوى مرتفع.

## 2.5. إختبار فرضيات الدراسة

في هذا الجزء من الدراسة تم تحليل الفرضيات بإستخدام الإنحدار الخطي وذلك للإجابة عن إشكالية الدراسة وإختبار فرضياتها:

1.2.5. نتيجة إختبار الفرضية الرئيسة: والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدور إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها المختلفة (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويضات والمكافآت الخضراء، حفظ الطاقة) في تحسين أداء مؤسسات محل الدراسة.

## دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

- دراسة حالة عينة من مؤسسات ولاية تبسة -

من أجل إثبات الفرضية الرئيسية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لكشف على وجود ارتباط بين المتغيرات وكذلك عن مدى تأثير ومساهمة ودور المتغيرات المستقلة إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر والتدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويضات والمكافئات الخضراء، حفظ الطاقة) في المتغير التابع الأداء مقاسا ببطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة محل الدراسة، وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول 9: نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الرئيسية

جدول المعاملات				معنوية الكلية لنموذج الانحدار المتعدد			القدرة التفسيرية		
Sig	T المحسوبة	$\beta$	إدارة الموارد البشرية الخضراء	Df	Sig	F المحسوبة	R <sup>2</sup>	R	
0.138	1.493	0.110	التوظيف الأخضر	120/5	0.000*	58.957	0.711	0.843	الأداء
0.739	0.335	0.029	التدريب والتطوير الأخضر						
0.134	1.510	0.127	تقييم الأداء الأخضر						
0.009*	2.648	0.152	التعويضات والمكافئات الخضراء						
0.000*	9.553	0.486	حفظ الطاقة						
							معنوي عند مستوى (0.05)*		
قيمة T الجدولية = 1.980				قيمة F الجدولية = 2.2899					

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط (R) والتي بلغت (84.30%) مما يعني وجود علاقة قوية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء في المؤسسات محل الدراسة، وتشير قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.711$ ) إلى أن إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعدها قد فسرت ما نسبته (71.1%) من التباين الحاصل في الأداء في المؤسسات محل الدراسة. ويلاحظ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الخضراء في المتغير التابع الأداء، من خلال قيمة (Sig) والتي بلغت (0.000) وهي أقل من (0.05) أيضا من خلال قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (58.957) وهي أكبر من قيمة الجدولية (2.2899) وهو ما يمثل معنوية نموذج الدراسة عند درجة حرية (Df=120/5).

ويوضح جدول المعاملات لهذه الفرضية أن قيمة معامل بيتا لبعدها التوظيف الأخضر قد بلغ ( $\beta=0.110$ ) وقيمة (T) المحسوبة (1.493) وهي أقل من قيمتها الجدولية (1.98) عند مستوى (Sig=0.138) وهي غير معنوية، أما قيمة معامل بيتا لبعدها لتدريب والتطوير الأخضر قد بلغ ( $\beta=0.029$ ) وقيمة (T) المحسوبة (0.335) وهي أقل من قيمتها الجدولية (1.98) عند مستوى (Sig=0.739) وهي غير معنوية، أما قيمة معامل بيتا لبعدها تقييم الأداء الأخضر قد بلغ ( $\beta=0.127$ ) وقيمة (T) المحسوبة (1.510) وهي أقل من قيمتها الجدولية (1.98) عند مستوى (Sig=0.134) وهي غير معنوية، أما قيمة معامل بيتا لبعدها التعويضات والمكافئات الخضراء قد بلغ ( $\beta=0.152$ ) وقيمة (T) المحسوبة (2.648) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.98) عند مستوى (Sig=0.009) وهي معنوية، أما قيمة معامل بيتا لبعدها حفظ الطاقة قد بلغ ( $\beta=0.486$ ) وقيمة (T) المحسوبة (9.553) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.98) عند مستوى (Sig=0.000) وهي معنوية، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة الموارد البشرية الخضراء لأبعدها المختلفة (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويضات والمكافئات الخضراء، حفظ الطاقة) في تحسين أداء مؤسسات محل الدراسة.

## 2.2.5. نتيجة اختبار الفرضية الفرعية

لمعرفة تأثير متغيرات مستقلة بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر وتقييم الأداء الأخضر، التعويضات والمكافئات الخضراء، حفظ الطاقة) وتحسين الأداء في المؤسسات محل الدراسة كلا على حدا، ندرس العلاقة بينهما باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط للكشف على وجود إرتباط بين المتغيرات وكذلك عن مدى مساهمة ودور كل متغير مستقل على حدا، وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول 10: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية

نتيجة العلاقة بين المتغيرات	معنوية الكلية لنموذج الانحدار المتعدد		القدرة التفسيرية		متغير التابع	متغير مستقل	اختبار الفرضية الفرعية
	Sig	F المحسوبة	R <sup>2</sup>	R			
توجد علاقة	0.000	77.475	0.385	0.620	الأداء	التوظيف الأخضر	الفرضية الفرعية 01
توجد علاقة	0.000	84.525	0.405	0.637		التدريب والتطوير الأخضر	الفرضية الفرعية 02
توجد علاقة	0.000	84.071	0.404	0.636		تقييم الأداء الأخضر	الفرضية الفرعية 03
توجد علاقة	0.000	76.603	0.382	0.618		التعويضات والمكافئات الخضراء	الفرضية الفرعية 04
توجد علاقة	0.000	177.179	0.588	0.767		حفظ الطاقة	الفرضية الفرعية 05

قيمة F الجدولية = 3.8415 عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية (1، و124)

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدور التوظيف الأخضر في تحسين أداء مؤسسات محل الدراسة. حيث تشير نتائج الجدول أعلاه أن معامل الإرتباط (R) بين التوظيف الأخضر في المتغير التابع الأداء بلغ (0.620) وهو دال إحصائياً حيث قيمة F المحسوبة: (77.475) أكبر من قيمة F الجدولية (3.8415) عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية (124/1) وأيضا قيمة (Sig) والتي بلغت (0.000) وهي أقل من (0.05)، أي توجد علاقة دالة إحصائياً للمتغيرات المستقل والمتغير التابع وأن قيمة معامل التحديد بلغ ( $R^2 = 0.385$ ) أي أن ما قيمته (0.385) من التغيرات في أداء مؤسسات محل الدراسة ناتج عن التغير في الإهتمام (بالتوظيف الأخضر) ومنه فإن المتغير التوظيف الأخضر يفسر (38.5%) من التغيرات التي تحدث في أداء مؤسسات محل الدراسة، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدور التوظيف الأخضر في تحسين أداء مؤسسات محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدور التدريب والتطوير الأخضر في تحسين أداء مؤسسات محل الدراسة، حيث تشير نتائج الجدول أعلاه أن معامل الإرتباط (R) بين التدريب والتطوير الأخضر في المتغير التابع الأداء بلغ (0.636) وهو دال إحصائياً حيث قيمة F المحسوبة: (84.525) أكبر من قيمة F الجدولية (3.8415) عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية (124/1) وأيضا قيمة (Sig) والتي بلغت (0.000) وهي أقل من (0.05)، أي توجد علاقة دالة إحصائياً للمتغيرات المستقل والمتغير التابع وأن قيمة معامل التحديد بلغ ( $R^2 = 0.405$ ) أي أن ما قيمته (0.405) من التغيرات في أداء مؤسسات محل الدراسة ناتج عن التغير في الإهتمام (بالتدريب والتطوير الأخضر) ومنه فإن المتغير التدريب والتطوير الأخضر يفسر (40.5%) من التغيرات التي تحدث في أداء

مؤسسات محل الدراسة، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدور التدريب والتطوير الأخضر في تحسين أداء مؤسسات محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدور تقييم الأداء الأخضر في تحسين أداء مؤسسات محل الدراسة. حيث تشير نتائج الجدول أعلاه أن معامل الارتباط (R) بين تقييم الأداء الأخضر في المتغير التابع الأداء بلغ (0.637) وهو دال إحصائيا حيث قيمة F المحسوبة: (84.071) أكبر من قيمة F الجدولية (3.8415) عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية (124/1) وأيضا قيمة (Sig) والتي بلغت (0.000) وهي أقل من (0.05)، أي توجد علاقة دالة إحصائية المتغيرات المستقل والمتغير التابع وأن قيمة معامل التحديد بلغ ( $R^2 = 0.404$ ) أي أن ما قيمته (0.404) من التغيرات في أداء مؤسسات محل الدراسة ناتج عن التغير في الإهتمام (بتقييم الأداء الأخضر) ومنه فإن المتغير تقييم الأداء الأخضر يفسر (40.4%) من التغيرات التي تحدث في أداء مؤسسات محل الدراسة، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدور تقييم الأداء الأخضر في تحسين أداء مؤسسات محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الرابعة: والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدور التعويضات والمكافئات الخضراء في تحسين أداء مؤسسات محل الدراسة، حيث تشير نتائج الجدول أعلاه أن معامل الارتباط (R) بين التعويضات والمكافئات الخضراء في المتغير التابع الأداء بلغ (0.618) وهو دال إحصائيا حيث قيمة F المحسوبة: (76.603) أكبر من قيمة F الجدولية (3.8415) عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية (124/1) وأيضا قيمة (Sig) والتي بلغت (0.000) وهي أقل من (0.05)، أي توجد علاقة دالة إحصائية المتغيرات المستقل والمتغير التابع وأن قيمة معامل التحديد بلغ ( $R^2 = 0.382$ ) أي أن ما قيمته (0.382) من التغيرات في أداء مؤسسات محل الدراسة ناتج عن التغير في الإهتمام (بالتعويضات والمكافئات الخضراء) ومنه فإن المتغير التعويضات والمكافئات الخضراء يفسر (38.2%) من التغيرات التي تحدث في أداء مؤسسات محل الدراسة، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدور التعويضات والمكافئات الخضراء في تحسين أداء مؤسسات محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الخامسة: والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدور التعويضات والمكافئات الخضراء في تحسين أداء مؤسسات محل الدراسة، حيث تشير نتائج الجدول أعلاه أن معامل الارتباط (R) بين حفظ الطاقة في المتغير التابع الأداء بلغ (0.767) وهو دال إحصائيا حيث قيمة F المحسوبة: (177.179) أكبر من قيمة F الجدولية (3.8415) عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية (124/1) وأيضا قيمة (Sig) والتي بلغت (0.000) وهي أقل من (0.05)، أي توجد علاقة دالة إحصائية المتغيرات المستقل والمتغير التابع وأن قيمة معامل التحديد بلغ ( $R^2 = 0.588$ ) أي أن ما قيمته (0.588) من التغيرات في أداء مؤسسات محل الدراسة ناتج عن التغير في الإهتمام (بالحفظ الطاقة) ومنه فإن المتغير حفظ الطاقة يفسر (58.8%) من التغيرات التي تحدث في أداء مؤسسات محل الدراسة ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدور حفظ الطاقة في تحسين أداء مؤسسات محل الدراسة.

## 6. خاتمة:

تعد إدارة الموارد البشرية الخضراء من المواضيع الهامة والرئيسية في الفكر الإداري الحديث، حيث تلعب دور مهم في أنشطة صديقة للبيئية من خلال إشراك الأفراد كجزء من المبادرات الخضراء، فمنظمات الأعمال اليوم تدرك انه يتعين عليها تطوير ضميرها إجتماعي قوي وإحساس بالمسؤولية تجاهها السلوكيات الخضراء، فلم يعد تبني ممارسات إدارة الوارد البشرية الخضراء أمرا إختياريا بل صارت ضرورة حتمية لكل منظمة تسعى لتحقيق الإستدامة البيئية والتميز في أداءها بحكم المنافع التي تقدمها وطبيعة الخصائص التي تمتاز بها مقارنة بالمنظمات والقطاعات الأخرى.

توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج ومن أهمها ما يلي:

- كان مستوى أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة بدرجة متوسط؛
  - تبين أن مستوى أهمية كل من أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر وتقييم الأداء الأخضر، التعويضات والمكافئات الخضراء) من وجهة نظر عينة الدراسة متوسطة، أما بعد حفظ الطاقة كان بدرجة مرتفع؛
  - أظهرت النتائج أن مستوى أهمية الأداء في المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعة؛
  - أظهرت النتائج أن العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع هي علاقة ذات دلالة إحصائية وعليه فإن مساهمة المتغيرات المستقلة لإدارة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويضات والمكافئات الخضراء، حفظ الطاقة) تفسر (71.1%) من التغيرات التي تحدث في الأداء بالمؤسسات محل الدراسة والباقي (28.9%) راجع الى عوامل أخرى؛
  - أتضح لنا أن المتغيرات المستقلة (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر) وحسب آراء إتجاهات أفراد العينة أنها لا تؤثر في تحسين فعالية الأداء في المؤسسات محل الدراسة، أما بالنسبة للمتغيرات الأكثر تأثيرا في المساهمة في تحسين أداء (التعويضات والمكافئات الخضراء، حفظ الطاقة) في المؤسسات محل الدراسة؛
  - توصلت الدراسة من خلال إختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة لكل بعد منفردا من أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويضات والمكافئات الخضراء، حفظ الطاقة) على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من الأبعاد في أداء مؤسسات محل الدراسة.
- في ضوء النتائج المتحصل عليها يمكن تقديم التوصيات التالية:
- العمل على ترسيخ الجوانب الخضراء في إستراتيجيتها في كافة مراحل التوظيف بهدف التعرف عليها و القيم بها من قبل العاملين في المؤسسات محل الدراسة؛
  - ضرورة تبني المؤسسات محل الدراسة لكافة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مع التركيز على التوظيف الأخضر والتدريب والتطوير الأخضر كما نقطة إنطلاق للحصول على الكفاءات البشرية تتبنى الممارسات الخضراء على أسس عملية سليمة؛
  - ضرورة تطوير نظام التعويضات والمكافئات الخضراء وتقييم الأداء الأخضر بصفة مستمرة مما يؤدي الى تشجيع العاملين على تنفيذ المبادرات الصديقة البيئية.

7. قائمة المراجع:

01. Cem, T., & Steven, B. (2022). Green Human Resource Management In Service Industries: Antecedent, Consequences, and Outlook. the service industries journal, p. 04.
02. Edyta, B. (2019). Green Human Rousource Management -The Laste Trend Strategic Necessity, Entreprneurship And Sustainability. 06(04), p. 1650.
03. Arubrajah, A. (2015). Green Human Resource Management Paractices: Areview Srilankan. Journal of human rousource, 05(02), p. 01.
04. kaoutar, E., & Hosna, H. (2022). Gestion Verte Des Rousource Humaines :Revue De Littérature Systémqtique Green Humain Resourse Mana reviewgnt Asystematic liltrature. review de management De Culture (REMAC)(07), p. 125.
05. MD.Sajjad , H., & MD.Sadiqur , R. (2016). Green Human Resourse Managment : Atheoretical Overview. journal Of Business And Managment, 18(06), p. 56.
06. Hosna, H., & Kaoutar, F. (2021). Gestion Verte Des Ressources Humaines étude explorqtoire Auprés Des Entreprise ISO 14001. Dans M. D. GRH 32ème Congr  LAGRH paris 13.14.15.Octobre 2021 Mutation De Lenviromement ( d.), p. 04.
07. Bilal, B., & and auther. (2018). Promoting Employees Proenvironmental Behavior Green Resource Managment Practices. pp. 426-427.
08. الشيخ الطاهر سناء جاد الله، وو آخرون. (أفريل ، 2019). توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على أداء الموارد البشرية في القطاع الصناعي في السودان. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية ة الإجتماعية (09)، صفحة 10.
09. الشيخ الداوي. (2018). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. مجلة الباحث (9)، صفحة 09.216.
10. رابع الله عبد القادر. (2022). أشكالية مفهوم الأداء في التنظيم مدخل أستكشافي لتحديد الفرق بين أبعاده. مجلة التنمية وأدارة الموارد البشرية - بحوث ودراسات-، (1)9، صفحة 69.
11. Gheorghe , M. (2020). New Persepatives in Developing the Balanced Scorcard Concept. journal of Scientific, 8(149), 01.
12. Sadaoui, F., & Boubakeur , M. (2018). The Balanced Scorecard Asatoolkit OF Performance Measurement. Algerian Business Performance Review, 13(01), 287.
13. Robert . S, K., & David .P, N. (1992). The Balanced Scorcard Measures That Drive Performance. Harvard Business Reviez, 01(01), 03.
14. . I.M, P. (2005). Balanced Scorcard Myth And D Peality. Vikap La Journal, 30(01), 56-57.14
15. نادية راضي عبد الحلیم. (2005). دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل منظمات الأعمال في التنمية المستدامة. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، (02)01، 24.