

## دور الكفاءات المحورية في تفعيل ممارسات الإدارة الخضراء دراسة حالة إسمنت تبسة

*The role of core competencies in activating green  
management practices*

*A case study of Tebessa Cement*

نوال بوعلاق

جامعة العربي التبسي

تبسة / الجزائر

[Nawalboulleg@yahoo.com](mailto:Nawalboulleg@yahoo.com)

وهيبتة مسعي\*

جامعة العربي التبسي

تبسة / الجزائر

مخبر المقاولاتية وإدارة المنظمات

[Wahiba.messai@univ-tebessa.dz](mailto:Wahiba.messai@univ-tebessa.dz)

تاريخ الارسال: 2021/05/09 تاريخ القبول: 2021/06/30 تاريخ النشر: 2021/06/30

### الملخص:

تم في هذه الدراسة إلى التطرق إلى كل من مفهوم الكفاءات المحورية والإدارة الخضراء، والتعرف على دور الكفاءات المحورية في تفعيل ممارسات هذه الإدارة الحديثة والمهمة. حيث تم تقسيمها إلى محورين، محور نظري فيه تعريف لأهم مفردات الدراسة ومحور تطبيقي تم فيه استخدام كل من الإحصاء والوصف لمعرفة العلاقة بين الكفاءات المحورية وممارسات الإدارة الخضراء المتمثلة في: الاستراتيجية الخضراء والموارد البشرية الخضراء والإنتاج الأخضر، ونتائج للدراسة وبعض التوصيات. الكلمات المفتاحية: الكفاءات المحورية، الإدارة الخضراء، الاستراتيجية الخضراء، الموارد البشرية الخضراء، الإنتاجية الخضراء.

### Abstract:

The concept of core competencies and green management are covered in this study, And learn about the role of central competencies in activating the practices of this modern and important administration, As it was divided into two axes, My focus is the definition of the most important vocabulary of the study And an applied axis in which both statistics and description were used to find out the relationship between core competencies and green management practices represented in: Green strategy, green human resources and green production, results of the study and some recommendations.

**Key words:** Core competencies, green management, green strategy, green human resources, green production.

\* المؤلف المرسل.

**مقدمة:**

تسعى منظمات الاعمال لتحقيق الميزة التنافسية، التي تضمن لها نصيب الأسد في سوق أعمالها وسط منافسها، فأصبحت تركّز على استقطاب الكفاءات العالية ذات المهارات والقدرات المميّزة، وتطوير كفاءاتها الداخلية وتدريبها لجعلها أكثر مهارة وقدرة، لتكوّن بذلك كفاءات محورية لا يمكن التخلي عنها حيث تمنح لها دائما التميّز في مجال أعمالها، ومع ازدياد الاهتمام بمفهوم الخضراء سواء في الجانب الاقتصادي أو الاداري، أصبحت المنظمات تتسابق فيما بينها لجعل هذا المفهوم تطبيقا في واقع أعمالها، من خلال ممارسات الإدارة الخضراء في معظم وظائفها الإدارية أو كلها، وبذلك فهذه المنظمات بأمس الحاجة إلى كفاءات محورية تعمل على تفعيل ممارسات هذه الإدارة الحديثة والمهمة ( الإدارة الخضراء).

**اشكالية الدراسة:**

من خلال ما سبق نطرح الاشكالية التالية:

ما هو الدور الذي تلعبه الكفاءات المحورية في تفعيل ممارسات الإدارة الخضراء في

شركة اسمنت تبسة؟

**أهمية الدراسة:**

تتجلى أهمية هذه الدراسة في طرح اشكالية حديثة ومهمة في مجال الأعمال، والمتعلقة بالمنظمات التي تعيش ضغط التنافس من أجل البقاء، وذلك بدراسة متغيرين مهمين، الإدارة الخضراء التي تهتم بالجانب البيئي الذي هو نقطة اهتمام العالم بأسرهن ودور الكفاءات المحورية المحققة للتميّز في تفعلّي هذه الإدارة.

**أهداف الدراسة:**

- التعرف على مفهوم الكفاءات المحورية وأهم جوانبها؛
- التعرف على مفهوم الإدارة الخضراء وأهم ممارساتها؛
- التعرف على واقع كل من المفهومين في شركة اسمنت تبسة؛
- التعرف على العلاقة التي تربط المتغيرين ببعضهما البعض.

## فرضيات الدراسة:

- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الكفاءات المحورية والاستراتيجية الخضراء؛
- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الكفاءات المحورية والموارد البشرية الخضراء.

## منهجية الدراسة:

للإجابة على الاشكالية المطروحة وكذا اختبار الفرضيات المتبناة، تم اختيار المنهج الوصفي والمنهج الاحصائي، فالمنهج الوصفي تم استخدامه في الجانب النظري من هذه الدراسة لتوضيح المفاهيم الأساسية، كما استخدم المنهج الاحصائي لتحليل الوثائق المستخرجة من استمارة الاستبيان.

## I / الإطار النظري للكفاءات المحورية والادارة الخضراء:

### أولاً: الكفاءات المحورية

#### 1 / مفهوم الكفاءات المحورية

تهدف المنظمات جاهدة لتحقيق الميزة التنافسية، فتلجأ إلى أحد مصادرها، ومن بينها الكفاءات بنوعها، حيث تتمثل قوة المنظمات في قدرتها على الحفاظ على رأس مالها البشري الكفاء، وتوجيهه لخدمة حاجاتها،<sup>1</sup> ونميز مستويين من الكفاءات وهما:<sup>2</sup>

#### - المستوى الأول:

- الكفاءات العملية القادرة على القيام بالأنشطة؛
- الكفاءات الخاصة بالعلاقات.

#### - ● المستوى الثاني:

- الطلاقة الفكرية؛
- المعارف النظرية والتطبيقية؛
- العلاقات والتعامل مع الوقت؛
- العلاقات مع الآخرين.

كما تناول العديد من الباحثين الكفاءات المحورية من زوايا مختلفة ومتنوعة، ولقد عرّفت بأنها " مجموعة من المهارات والتقنيات والتكنولوجيا التي تمكن المنظمة من تقديم منفعة للعميل وقدرة تنافسية ذات تأثير كبير."<sup>3</sup>

الكفاءات المحورية تعرف على أنها الكفاءات البشرية حزمة المهارات والقدرات التي تمكن المؤسسة من تقديم منفعة حقيقية للزبون.<sup>4</sup> كما عرّفت الكفاءات المحورية بأنها الأفراد الذين يمتلكون المعرفة الضرورية والمهارات والقدرات التي تمكنهم من أداء وظائفهم بشكل أكثر كفاءة من غيرهم.<sup>5</sup>

## 2/ أهمية الكفاءات المحورية

وتتمثل أهمية الكفاءات المحورية فيما يلي:<sup>6</sup>

- تعتبر الكفاءات المحورية مصدرا مهما لقييم الأداء والتميز وتعتبر الأساس الذي من خلاله تستطيع المنظمة الاحتفاظ بميزتها التنافسية بصورة أقوى من الآخرين على المدى الطويل؛
- توفر المنظمة القدرة على تطوير استراتيجياتها وترابط قدراتها وقبلياتها بما يضمن على أدائها ميزة تنافسية تعد سمة في الدخول إلى الأسواق المحتملة والاستجابة السريعة للتغيرات البيئية؛
- تبني الكفاءات المحورية من خلال النشاطات الفكرية للمنظمة أفضل موقع سوقي لها كما أنها تحافظ عليه.

## ثانيا: الادارة الخضراء

### 1/ مفهوم الادارة الخضراء

هي استراتيجية ادارية حديثة تهدف إلى تحقيق أعمال مستدامة، والتي ستظهر نتائجها في المجالات المالية والاجتماعية والبيئية، حيث يؤدي هذا المفهوم دورا هاما في تطوير الأعمال الأكثر استدامة، والحد من تأثيرها السلبي على البيئة في أثناء القيام بالأنشطة، كما ظهر مفهوم الادارة الخضراء نتيجة الجدل حول الحفاظ على بيئة صحية من ناحية وزيادة أرباح المنظمة من ناحية أخرى.<sup>7</sup>

كما عرّفت على أنها الادارة التي تركز على تحقيق الأبعاد البيئية والاجتماعية والمالية، من خلال تبني طرق وسياسات ومبادئ لتحسين نوعية الحياة للزبائن والموظفين والبيئة، إلى جانب تحقيق الأرباح والميزة التنافسية للمنظمة، وذلك من خلال الالتزام بالسياسات والمبادئ التوجيهية والقانونية للبيئة.<sup>8</sup>

## 2/ أهمية الادارة الخضراء

وتتمثل الإدارة الخضراء فيما يلي:<sup>9</sup>

- تحقيق الامان في تقديم المنتجات وادارة العمليات، فالتركيز على انتاج سلعة آمنة وصديقة للبيئة يدفع بالمنظمة لرفع كفاءة عملياتها الانتاجية؛
- تخفيض مستويات التلف والتلوث البيئي الناجم عن عمليات الانتاج، فضلا عن تجنب الملاحظات القانونية المؤدية إلى دفع تعويضات المتضررين وإثارة جمعيات البيئة وحماية المستهلك؛
- تحقيق القبول الاجتماعي والسمعة الحسنة للمنظمة، حيث يساعد الالتزام البيئي على كسب التأييد الاجتماعي لها، وعلى توطيد علاقاتها مع عملائها الحاليين وكسب عملاء جدد في المستقبل؛
- إيجاد الحلول للكثير من المشاكل البيئية والاجتماعية؛
- تبني المنظمة لأسلوب الادارة الخضراء ويحقق لها ميزة تنافسية؛
- تبني المنظمات للإدارة الخضراء يزيد من أرباحها بجانب الحفاظ على البيئة.

## 3/ أبعاد الادارة الخضراء

ونذكر من أبعاد الادارة الخضراء:

### أ/ الاستراتيجية الخضراء

هي عبارة عن استراتيجية متكاملة ذات تأثير إيجابي على البيئة، وذلك من خلال تبنيها لثقافة مشتركة، وتسهيل عملية التحوّل إلى ادارة خضراء وبيان المنافع لتبني هذه الإدارة من حيث التكلفة.<sup>10</sup>

ومن بين الأسباب التي تدفع المنظمة لتبني استراتيجية خضراء نذكر:<sup>11</sup>

- سعي المنظمة وراء كسب الميزة التنافسية البيئية. ونلمس الميزة التنافسية البيئية من خلال أبعادها وهي:
  - تميّز المنتج البيئي: حيث تدخل المنظمة تغييرات على منتجاتها لتكون أكثر إيجابية للبيئة وأقل آثار سلبية عليها؛
  - تفضيل الزبائن الخضر كشريحة سوقية مستهدفة؛

- الميزة المستدامة: حيث أصبحت المنظمات تطور قدرتها القائمة على الموارد المستدامة كاستخدام الطاقات المتجددة بدلا من الطاقات الكهربائية.
- تجنب عدم الميزة التنافسية: إن البيئة كما تقدم للمنظمات فرصا لكسب مزايا تنافسية، فإنها تفرض تهديدات على المنظمة مراعاتها كالالتزام بالمعايير القياسية البيئية الدولية (iso 14000)، المساءلة القانونية وخسارة فرصة الدخول للأسواق الدولية.
- العمل بمسؤولية: إن المنظمات أصبحت أكثر حساسية ازاء ما يجول في المجتمع وقضاياها الاجتماعية والبيئية، كما أصبحت أكثر التزاما بالصحة والسلامة العامة، وبالمبادرات البيئية العامة في المجتمع ما يطلق عليه مواطنة المنظمة.

#### ب/ الموارد البشرية الخضراء

عرفت ادارة الموارد البشرية الخضراء بأنها الأنشطة والسياسات والممارسات والأنظمة المتضمنة تطوير وتنفيذ والصيانة المستمرة للأنظمة التي تهدف إلى إيجاد العاملين والمنظمة الخضراء، فالجانب المتعلق بإدارة الموارد البشرية هو تحويل العاملين الاعتياديين إلى متبنين للنهج الأخضر وذلك لتحقيق الأهداف البيئية.<sup>12</sup>

وتعرف أيضاً بأنها استخدام كافة جوانب إدارة الموارد البشرية وممارساتها في المنظمات، وجعلها صديقة للبيئة والتنمية المستدامة، والحد من الممارسات الخاطئة تجاهها. ويتم قياسها من خلال ممارسات التوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، وادارة الأداء والتقييم الأخضر، وحفظ الطاقة.<sup>13</sup>

ومن أهم المزايا التي يمكن للمنظمة تحقيقها نتيجة ادخال مبادئ إدارة الموارد البشرية الخضراء في العمل هي:<sup>14</sup>

- تحسين عملية استقطاب الموظفين؛
- تحسين الانتاجية المستدامة؛
- تخفيض التلوث البيئي الناجم عن المنظمة؛
- تحسين القدرة التنافسية وزيادة الأداء العام؛
- تخفيض عوائد مستدامة للمستثمرين؛
- الاستجابة للاتجاهات المجتمعية الطارئة.

## ج/ الإنتاجية الخضراء

تعرف الإنتاجية الخضراء على أنها تطبيق القواعد والقوانين البيئية والمحافظة على الطاقة في الأنشطة التصنيعية والخدمية، وتقليل المخلفات الصناعية، وتوفير الطاقة والموارد وتقليل التلوث البيئي.<sup>15</sup>

كما عرفت على أنها عملية تستطيع من خلالها المنظمة وتحقيق عائدات أفضل من استثمار رأس المال الطبيعي البشري، والحد من انبعاث الغازات والاحتباس الحراري وتخفيض الكمية المستخرجة من الموارد الطبيعية، وتحليل النفايات وتحسين مستوى المعيشة، والحد من مخاطر التدهور البيئية.<sup>16</sup>

وتهدف الإنتاجية الخضراء إلى مايلي:<sup>17</sup>

- السعي إلى البحث في المجالات جميعها التي تحد من التلوث البيئي؛
- التوفير والترشيد في استخدام مدخلات العملية الانتاجية بهدف تحقيق الأفضل والأفضل؛
- تطوير كفاءة الموارد المستخدمة في العملية الانتاجية كافة وتحسينها؛
- استخدام الموارد الطبيعية بشكل مناسب، من أجل المحافظة عليها من ناحية وتحسين الانتاجية من ناحية أخرى؛
- مواجهة المشكلات التي تواجهها منظمات الأعمال والشركات الصناعية، في مجال تأثيرات النتاج على البيئة؛
- وضع خيارات محددة للسيطرة على التلوث، فضلا عن المنافع الاقتصادية والتقنية التي يمكن أن تحققها في تطبيق الإنتاجية الخضراء.

## II/ الإطار التطبيقي للدراسة:

### أولاً: مجتمع الدراسة

يتخذ موضوع الكفاءات المحورية أهمية بالغة لدى الباحثين، لماله من تأثير على تفعيل ممارسات الادارة الخضراء في المنظمات الاقتصادية، حيث تمّ البحث عن منظمة تتميز بالأداء البيئي الجيد والمركز التنافسي، ومحاولة معرفة ما إذا كان للكفاءات المحورية دور في تفعيل ممارسات الادارة الخضراء، لذا تم اختيار مؤسسة الإسمنت بالماء الأبيض بتبسة، التي تتمثل عدد عمالها ب 422 عاملا، والتي تتميز بالمركز التنافسي العالي والأداء البيئي الجيد، ومحاولة

معرفة ما إذا كان للكفاءات المحورية في هذه المنظمة دور في تفعيل ممارسات الإدارة الخضراء بها وذلك بعد قياس مدى وجود هذا المفهوم وتطبيقه في المنظمة.

### ثانياً: عينة الدراسة

تم الحرص على أن تكون نسبة العينة في هذه الدراسة متمثلة بـ 54 عاملاً، أي ما يعادل نسبة 12,80% من المجتمع الأصلي والمتمثل في 422 عاملاً، وذلك من أجل الوصول إلى أدق النتائج، لذا تم اختيار العينة اعتماداً على الانتقاء العشوائي للإطارات، والمتمثلة في الإطارات السامية، الإطارات، وكانت العينة مأخوذة بالشكل التالي:

- الإطارات السامية: كان عدد العينة 33 شخصاً أي ما يعادل نسبة 61,11% من مجموع عينة الدراسة.
- الإطارات: كان عدد العينة 21 شخصاً أي ما يعادل نسبة 38,88% من مجموع عينة الدراسة.

وفي شكلها النهائي احتوت الاستمارة على 24 سؤالاً مقسمة إلى 03 محاور كالآتي:

- محور البيانات الشخصية؛
  - محور الكفاءات المحورية؛
  - محور الإدارة الخضراء (العلاقة بين الكفاءات المحورية والإدارة الخضراء).
- وصيغت الاستمارة وفقاً لسلم ليكرت، المتكون من الدرجات الخمسة الموافقة ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، ثم حساب المدى (5-4=1) ثم قسمته على 5 للحصول على طول الخلية (0,8=5/4) وبصبح التوزيع كالآتي:

- من 1 إلى 1,79 ← غير موافق بشدة.
- من 1,80 إلى 2,59 ← غير موافق.
- من 2,60 إلى 3,39 ← محايد.
- من 3,40 إلى 4,19 ← موافق.
- من 4,20 إلى 5 ← موافق بشدة.



## المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1/ متغير الجنس: ما نسبته 82% من العينة ذكورا، وذلك لأن العينة المأخوذة كانت محصورة فقط على الإطارات، وما نسبته 18% إناثا، وعليه يمكن القول إن معظم الوظائف الإدارية بشركة الإسمنت تبسة يشغلها نسبة كبيرة من الذكور.
- 2/ متغير الفئة العمرية: تمثل نسبة 56% الفئة العمرية من 31 سنة إلى 40 سنة، ونسبة 18% الفئة العمرية من 41 سنة إلى 50 سنة، ونسبة 14% الفئة العمرية من: ما بين 20 سنة و30 سنة، ونسبة 12% الفئة العمرية الأكبر من 50 سنة. وهذه النتائج تدل على أن المنظمة تعتمد على فئة الشباب، لما لهم من حماسة للعمل وإرادة وطلب للخبرة واكتساب المهارة، وتليها الفئة من 41 سنة إلى 50 سنة، مما يدل على إمكانية الاعتماد عليهم، لأن هذا السن هو الذي يكون فيه الفرد قادرا على العطاء والتميز، لتمتعه بثقافة ونضج فكري لصالح المنظمة.
- 3/ متغير المستوى التعليمي: نسبة 36% تمثل حاملي شهادة ماستر وماجستير، ونسبة 30% حاملي شهادة باكالوريا، وهذا يدل على ارتفاع المستوى التعليمي للعينة، أي أن لديهم الكفاءة والقدرة العالية على إنجاز الأعمال، وتمكنهم من فهم الدراسة والإجابة على أسئلتها بكفاءة المطلوبة، كما أن ارتفاع المستوى التعليمي للفرد يجعله أكثر قدرة على التفكير، وطرح مقترحات عمل جديدة أكثر فاعلية ونجاعة.
- 4/ متغير سنوات الخدمة في المنظمة: تمثل نسبة 44% سنوات الخدمة من 3 سنوات إلى 6 سنوات، وما نسبته 36% سنوات الخدمة من 7 سنوات إلى 9 سنوات، وهذا يدل على قدرة العينة على الإجابة واعطاء المعلومات بدقة.

## المحور الثاني: الإدارة الخضراء

تم تقسيم الفقرات الخمس الأولى لدراسة الاستراتيجية الخضراء والخمس الثانية لدراسة الموارد البشرية الخضراء، تم دمجهم في جدول واحد عند تقديم الاستبيان للعمال، وتم فصلها عند عملية الإحصاء في حساب معامل الارتباط بينهما وبين الكفاءات المحورية. وكانت الفقرات كالآتي:

- 1/ تلتزم الإدارة العليا بتطبيق الاستراتيجية البيئية المناسبة للحفاظ على البيئة.
- 2/ تعتبر المنظمة الجانب البيئي جانب مهم يجب أخذه بعين الاعتبار عند وضع خططها.

- 3/ الحفاظ على البيئة من الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.
- 4/ تبني المنظمة لثقافة خضراء (ثقافة بيئية) تسهل تطبيق مفهوم الادارة الخضراء.
- 5/ تعتمد المنظمة على الطاقات المتجددة بدلا من الكهربائية.
- 6/ توفر المنظمة برامج توعية في الجانب البيئي (التوعية البيئية).
- 7/ تعمل المنظمة على توفير يد عاملة مثقفة بيئيا تهتم بشؤون البيئة.
- 8/ تحرص المنظمة على استقطاب مرشحين لديهم وعي بيئي لشغل وظائف بها.
- 9/ هناك زيادة رغبة في العمل بالوظائف الصديقة للبيئة من طرف الموظفين
- 10/ العمل بمسؤولية فيما يخص القضايا الاجتماعية والبيئية

الجدول رقم "01": استجابة أفراد العينة للإدارة الخضراء

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارة
		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
0.778	3.92	0	0	10	05	4	02	70	35	16	08	01
0.789	4.10	2	1	2	01	8	04	60	30	28	14	02
0.742	4.02	2	1	2	01	8	04	68	33	22	11	03
1.083	3.64	0	0	14	07	30	15	34	17	22	11	04
1.081	3.34	6	3	16	08	34	17	32	16	12	06	05
1.011	3.72	0	0	8	09	14	07	46	23	22	11	06
1.039	3.68	4	2	12	06	20	10	44	22	20	10	07
1.161	3.40	6	3	18	09	24	12	34	17	18	09	08
1.075	3.22	6	3	26	13	26	13	32	16	10	05	09
1.111	3.52	8	4	6	03	30	15	38	19	18	09	10

المصدر: مخرجات SPSS، بناء على معطيات الاستبيان

من خلال الجدول واستنادا للنتائج والبنود نستخلص أن:

- تبني المنظمة استراتيجية بيئية مناسبة للحفاظ على بيئتها وذلك ما أكدت عليه معظم العينة، وتلتزم أيضا بتطبيق هذه الاستراتيجية وتطبيق جميع القوانين والتشريعات البيئية، وذلك لأن المنظمة تضع الحفاظ على البيئة الكلية لها ضمن أهدافها الأساسية التي تسعى إلى تحقيقها؛
- توفر المنظمة برامج توعية لجعل العامل أكثر دراية بالمفهوم البيئي وكيفية الحفاظ والتخلص من كل ما يضر بيئتها الداخلية والخارجية؛

- تحتاج المنظمة للاهتمام أكثر باستقطاب اليد العاملة الخبيرة في المجال البيئي.

### المحور الثالث: الكفاءات المحورية

وكانت فقرات محور الكفاءات المحورية كالآتي:

- 1/ تمتلك المنظمة أفراد ذوي كفاءات ومهارات عالية لا يمكن الاستغناء عنهم.
- 2/ تقلل المنظمة من استخدام الطاقة في عملياتها لتعزيز قدراتها.
- 3/ تستخدم المنظمة الأساليب التقنية الحديثة كأساس لتأدية أنشطتها.
- 4/ تمتلك المنظمة فرق عمل في مختلف أقسامها لمعالجة المشكلات الموجودة.
- 5/ تنظر المنظمة باستمرار لاحتياجات السوق وما يطرأ عليها من تغيرات في تشجيع الابداع.
- 6/ يتم تدريب العاملين لزيادة الوعي البيئي وكسب المهارت والخبرة البيئية.
- 7/ تقدم المنظمة حوافز لتشجيع الاتجاهات الخضراء بها والتي تساهم في بناء كفاءات خضراء تهتم بالبيئة.
- 8/ تهتم المنظمة باستقطاب الكفاءات العملية القادرة على القيام بالأنشطة والكفاءات الخاصة بالعلاقات
- 9/ هناك قدرات وموارد في المنظمة تميزها عن غيرها
- 10/ تساهم كفاءات المنظمة في تحقيق عوامل النجاح لها

الجدول رقم "02": استجابة أفراد العينة للكفاءات المحورية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارة
		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
1.107	3.60	%6	3	%10	05	%22	11	%42	21	%20	10	01
1.030	3.60	%2	1	%14	07	%26	13	%18	19	%20	10	02
0.953	3.70	%2	1	%12	06	%16	08	%54	27	%16	08	03
0.994	3.54	%4	2	%10	05	%28	14	%44	22	%14	07	04
1.151	3.32	%6	3	%22	11	%24	12	%32	16	%16	08	05
1.120	3.36	%8	4	%12	06	%30	15	%36	18	%14	07	06
1.052	3.42	%6	3	%10	05	%32	16	%38	19	%14	07	07
1.143	3.40	%8	4	%10	05	%28	14	%40	20	%14	07	08
1.128	3.56	%4	2	%16	08	%24	12	%32	16	%24	12	09
0.922	3.74	%0	0	%12	06	%24	12	%46	23	%18	09	10

المصدر: مخرجات SPSS، بناء على معطيات الاستبيان

- من خلال الجدول واستنادا للنتائج والبنود نستخلص أن:
- لدى المنظمة كفاءات يمكن الاعتماد عليها لقيادة الفرق وحل المشكلات الموجودة داخل كل قسم من أقسامها، كما أنها تهتم باستقطاب الكفاءات العملية القادرة على القيام بالأنشطة والكفاءات الخاصة بالعلاقات؛
  - تهتم المنظمة بالحوافز الخضراء التي تشجع الاتجاهات الخضراء بها وتساهم في بناء كفاءات خضراء تهتم بالبيئة، وكذلك تهتم بالتدريب الأخضر الذي بدوره يكسب العاملين المهارات والخبرات البيئية المطلوبة؛
  - تساعد كفاءات المنظمة في تحقيق عوامل النجاح لها لأن هذه الكفاءات تعتبر قدرات وموارد تميز المنظمة عن غيرها.

الجدول رقم "03": معامل الارتباط بيرسون بين الكفاءات المحورية والإدارة الاستراتيجية

المتغير	الاستراتيجية الخضراء
الكفاءات المحورية	معامل الارتباط = 0.675

المصدر: مخرجات SPSS، بناء على معطيات الاستبيان

يشير الجدول أعلاه إلى وجود علاقة ارتباط طردية وقوية وذات دلالة إحصائية، بين الكفاءات المحورية والاستراتيجية الخضراء، أنه كلما اتجهت المنظمة نحو بناء كفاءات محورية بها كلما زادت تفعيل تطبيق وعمل الاستراتيجية الخضراء فيها، حيث كانت معامل الارتباط 0.675 وبمستوى معنوية 0.01.

من خلال ما سبق ذكره نتأكد صحة الفرضية الأولى، بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات المحورية والاستراتيجية الخضراء، أي أن للكفاءات المحورية دور ملموس في تفعيل عمل الاستراتيجية الخضراء في المنظمة محل الدراسة.

الجدول رقم "04": معامل الارتباط بيرسون بين الكفاءات المحورية والإدارة الاستراتيجية

المتغير	الموارد البشرية الخضراء
الكفاءات المحورية	معامل الارتباط = 0.768

المصدر: مخرجات SPSS، بناء على معطيات الاستبيان

يشير الجدول أعلاه إلى وجود علاقة ارتباط طردية وقوية وذات دلالة إحصائية، بين الكفاءات المحورية والموارد البشرية الخضراء، أنه كلما اتجهت المنظمة نحو بناء كفاءات

محورية بها كلما زادت تفعيل تطبيق وعمل الموارد البشرية الخضراء فيها، حيث كانت معامل الارتباط 0.768 وبمستوى معنوية 0.01.

من خلال ما سبق ذكره نتأكد صحة الفرضية الأولى، بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات المحورة والموارد البشرية الخضراء، أي أن للكفاءات المحورية دور ملموس في تفعيل عمل الموارد البشرية الخضراء في المنظمة محل الدراسة.

### المحور الرابع: بعض المعاملات المستخرجة من برنامج SPSS

$H_0$ : يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الكفاءات المحورية والاستراتيجية الخضراء في المنظمة محل الدراسة، كما موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم "05": نتائج اختبار الفرضية الأولى

Sig	F المحسوبة	قيمة $\beta$	انحراف الخطأ	معامل التحديد	معامل الارتباط	الكفاءات المحورية والاستراتيجية الخضراء
0.000	40.084	0.675	0.52067	0.455	0.675	

المصدر: مخرجات SPSS، بناء على معطيات الاستبيان

يبين الجدول أعلاه أن قيمة F بلغت 40.084 وهي دالة بمستوى دلالة قدره 0.000، وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير الكفاءة المحورية على الاستراتيجية الخضراء.

كما أن قيمة معامل الارتباط بين الكفاءات المحورية والاستراتيجية الخضراء 0.675 دالة إحصائية بمستوى دلالة 0.000 وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط طردي متوسط بين الكفاءات المحورية والاستراتيجية الخضراء في اسمنت تبسة.

يوضح معامل التحديد أن 0.455% من المتغيرات الحاصلة في الاستراتيجية الخضراء تتحكم فيها الكفاءات المحورية، كما يبين معامل BETA ان التغير في الكفاءات المحورية بوحدة واحدة يقابله تغير 0.675 في الاستراتيجية الخضراء.

من خلال ما سبق من النتائج نستنتج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات المحورية والاستراتيجية الخضراء في اسمنت تبسة.

$H_1$ : يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الكفاءات المحورية والاستراتيجية الخضراء في المنظمة محل الدراسة، كما موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم "06": نتائج اختبار الفرضية الثانية

Sig	F المحسوبة	قيمة $\beta$	انحراف الخطأ	معامل التحديد	معامل الارتباط	الكفاءات المحورية والموارد البشرية الخضراء
0.000	68.856	0.768	0.52278	0.589	0.768	

المصدر: مخرجات SPSS، بناء على معطيات الاستبيان

يبين الجدول أعلاه أن قيمة F بلغت 68.856 وهي دالة بمستوى دلالة قدره 0.000، وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير الكفاءة المحورية على الموارد البشرية الخضراء. كما أن قيمة معامل الارتباط بين الكفاءات المحورية والموارد البشرية الخضراء 0.768 دالة إحصائية بمستوى دلالة 0.000 وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط طردي متوسط بين الكفاءات المحورية والموارد البشرية الخضراء في اسمنت تبسة. يوضح معامل التحديد أن 0.589% من المتغيرات الحاصلة في الموارد البشرية الخضراء تتحكم فيها الكفاءات المحورية، كما يبين معامل BETA أن التغير في الكفاءات المحورية بوحدة واحدة يقابله تغير 0.768 في الموارد البشرية الخضراء. من خلال ما سبق من النتائج نستنتج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات المحورية والموارد البشرية الخضراء في اسمنت تبسة.

### المحور الخامس: تحليل معطيات المقابلات (العلاقة بين الكفاءات المحورية والإنتاجية الخضراء)

ومن خلال المقابلة التي أجريت مع رئيس مصلحة الإدارة البيئية في المنظمة، تم تحليل معطياتها لمعرفة وجود الإنتاجية الخضراء في المنظمة ودور الكفاءات المحورية في تفعيل عملها، وقد تم كانت كالتالي:

تعتبر منظمة اسمنت تبسة الأولى من حيث التنمية المستدامة، وذلك لما سعت إلى تحقيقه في هذا المجال، حيث سعت إلى شراء وتطبيق كل ما يخص البيئية والتجديد والحفاظ على المحيط، بإعادة تدوير مخلفاتها حتى الماء، فهي قامت مؤخرا باقتناء مصفاة لتصفية الماء الملوثة الضار بالبيئة وإعادة معالجته ليصبح صالح للري أو إعادة الاستعمال في عملية الإنتاج. كما أنها تقوم بالتخلص من كل المواد الخاصة الخطيرة كالبطاريات والشحومات والزيوت المستعملة ومصفاة الزيوت ونفايات الزيوت والمركبات الخطيرة مثل أنبوب بأشعة x، ويتم

التخلص منها في مؤسسات خاصة لكل مادة فنفضال تهتم بنفايات الزيوت المستعملة، والبطاريات تذهب إلى المؤسسة الوطنية للمواد الالكتروكيميائية في سطيف... الخ. كما أنها اقتنت آلات جديدة متمثلة في الأفران وذلك لإعادة الغازات السامة للتدوير والتخلص من حدتها قدر المستطاع، كما أن هناك أفران خاصة بالمواد اللازم التخلص منها عن طريق الحرق بعيدا عن البيئية والمناطق السكنية لما فيها من ضرر كبير على الانسان والحيوان والنباتات.

وتعتمد المنظمة لسير عملها على أكمل وجه على كفاءات أساسية مؤهلة ومدربة على الإدارة البيئية وخاصة جانب الإنتاج الأخضر، فهي حريصة كل الحرص على الحفاظ على مكانتها كأفضل منظمة تهتم بالاستدامة، ومن هنا أكد رئيس مصلحة إدارة البيئة أن للكفاءات الموجودة والتي تم تدريبها وتأهيلها للاهتمام بالشؤون البيئية في المنظمة دور مهم في تفعيل عمل الإنتاج الأخضر وانجاحه، فلولا تظافر الجهود والتقيد الصارم بالقوانين والتشريعات البيئية والوقوف من طرف هذه الكفاءات على تطبيق كل التعليمات لما نالت المنظمة هذه المكانة.

### خاتمة:

لقد أصبح على المنظمات اليوم وخاصة التي تسعى إلى احتلال مركز تنافسي في سوق أعمالها، الاهتمام بالجانب الأخضر في عملها وجعله جزء لا يتجزأ من أهدافها وخطتها واستراتيجيتها، والسعي مع مواردها البشرية إلى الارتقاء إلى هذا المفهوم وتطبيقه فعليا بها، وهنا يأتي دور الكفاءات المحورية بالمنظمة لتفعيل ممارسات الإدارة الخضراء بفاعلية ومهارة وتثبيت عمل هذه الإدارة وتنميتها للوصول إلى الأهداف البيئية المرجو تحقيقها من قبل المنظمات.

### نتائج الدراسة

- تعمل الكفاءات المحورية المسؤولة عن الإدارة البيئية في المنظمة على الحفاظ على سير العمل البيئي فيها، والالتزام بالقوانين والتشريعات وإلزام الجميع بذلك للحفاظ على مكانة المنظمة البيئية؛

- غياب مفهوم الإدارة الخضراء في المنظمة، حيث تعتبرها أداء بيئي يجب تحسينه لحماية البيئة وذلك استجابة لضغوط العديد من أصحاب المصالح معها، ولم يكن طوعاً أو مبادرة عن وعي ثقافي من الإدارة أو العاملين؛
- سعي المنظمة لتحسين صورتها وسمعتها أولاً وهذا ما جعلها أكثر اهتماماً بالجانب الأخضر في عملها، وهذا ما ألزمها به طبيعة إنتاجها الذي يخلف وراءه الكثير من المخاطر البيئية.

### توصيات الدراسة

- يتوجب على المنظمة الاهتمام أكثر بكفاءاتها المحورية وإعطاءهم مجال أوسع وثقة أكبر وإشراكهم في عمليات اتخاذ القرارات، وذلك لكسبهم ولائهم ككفاءات دائمة ذات خبرة مهم لا يجب التخلي عنها؛
- على المنظمة تخصيص دورات تكوينية وملتقيات للعاملين حول المفاهيم الجديدة والمهمة، التي يجب عليها معرفتها وتطبيقها للحاق بركب منظمات الأعمال الرائدة، ومن أبرز هذه المفاهيم مفهوم الإدارة الخضراء؛
- يجب على المنظمة وضع استراتيجيات خضراء دقيقة وإشراك كفاءاتها الأساسية في وضعها، ذلك ما يحقق لها أهدافها البيئية المنشودة ويعطي للعاملين ثقة أكبر وتحفيز أقوى لتحقيق ذلك.



## قائمة المصادر والمراجع

### I / العربية

#### 1 / الكتب:

- أكرم سالم الجنابي، الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الواحد والعشرون، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2016.
- نجم عبود نجم، البعد الأخضر للأعمال: المسؤولية البيئية لرجال الأعمال، مؤسسة الوراق للتوزيع والنشر، عمان، الأردن، 2008.

#### 2 / الملتقيات:

- عقيلة صدوقي، غموض الكفاءات المحورية: نحو صعوبة تقليد الميزة التنافسية، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 2002.
- كمال منصور، إلهام منصور، مساهمة مهارات القطب (مهارات محورية) في تحقيق الميزة التنافسية، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 2002.

#### 3 / رسائل التخرج:

- بيان حمدي أزغير، الادارة الخضراء في الشركات الصناعية في منطقة جنوب الضفة الغربية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير ادارة أعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2019.
- سناء جاد الله الشيخ الظاهر، توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثره على أداء الموارد البشرية -الدور المعدل للقيادة التحويلية في القطاع الصناعي السوداني-، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2019.

### II / الأجنبية

- Andrey metra, et autre, H de DRH, édition vuibert, Paris, 1997.
- Jean brillman, les meilleurs pratiques de management, 4<sup>eme</sup> édition, Paris, 2003.

- Iga Kott, Wioletta Skibinska, green management in companis “ palicies and activities”, Czestochowa university of technology, dabrow skiogo, czestchowa, Poland, 2015.
- Bally Dibb and other, marketting concepts and strategies, seventh édition, 2016.
- Optha and Arulrajah, green human resource management: simplified general reflection, International business research, 2014.
- Engert Sabrina, exploring the integration of corporate sustainability into strategic management, journal of cleaner production, volume 112.
- Megta Kathak, Chugan Kumar, green HRM in pursuit of environmently sustainable business of industrial and business management, vol 3.
- Cherian and Jacob, a study of green HR practices and its effective implementation in the organization, a reviw, international journal of business end management, 2012.

### الهوامش:

- <sup>1</sup>- Andrey metra, et autre, H de DRH, edition vuibert, paris, 1997, p : 70.
- <sup>2</sup>- Jean brilman, les meilleurs pratiques de management, 4eme edition, paris, 2003, pp : 445-446.
- <sup>3</sup>- كمال منصور، إلهام منصور، مساهمة مهارات القطب (مهارات محورية) في تحقيق الميزة التنافسية، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 2002.
- <sup>4</sup>- عقيلة صدوقي، غموض الكفاءات المحورية: نحو صعوبة تقليد الميزة التنافسية، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 2002..
- <sup>5</sup>- أكرم سالم الجنابي، الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الواحد والعشرون، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2016، ص: 314.
- <sup>6</sup>- نفس المرجع السابق، ص ص: 28-29.
- <sup>7</sup>- Iga Kott, Wioletta Skibinska, green management in companis “ palicies and activities”, Czestochowa university of technology, dabrow skiogo, czestchowa, Poland, 2015.
- <sup>8</sup>- Bally Dibb and other, marketting concepts and strategies, seventh edition, 2016.
- <sup>9</sup>- سميرة صالحى، التسويق الأخضر بين الأداء التسويقي والأداء البيئي للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012.
- <sup>10</sup>- Optha and Arulrajah, green human resource management: simplified general reflection, International business research, 2014, p: 8.

<sup>11</sup>- Engert Sabrina, exploring the integration of corporate sustainability into strategic management, journal of cleaner production, volume 112, pp: 2833-2850.

<sup>12</sup>- Megta Kathak, Chugan Kumar, green HRM in pursuit of environmently sustainable business of industrial and business management, vol 3, p: 75.

<sup>13</sup>- سناء جاد الله الشيخ الظاهر، توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثره على أداء الموارد البشرية – الدور المعدل للقيادة التحويلية في القطاع الصناعي السوداني-، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2019، ص ص: 42-43.

<sup>14</sup>- Cherian and Jacob, a study of green HR practices and its effective implementation in the organization, a reviw, international journal of business end management, 2012, p: 25.

<sup>15</sup>- بيان حمدي ازغير، الادارة الخضراء في الشركات الصناعية في منطقة جنوب الضفة الغربية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمين جامعة الخليل، فلسطين، 2019، ص: 29.

<sup>16</sup>- نجم عبود نجم، البعد الأخضر للأعمال : المسؤولية البيئية لرجال الأعمال، مؤسسة الوراق للتوزيع والنشر، عمان، الأردن، 2008، ص : 237.

<sup>17</sup>- بيان حمدي أزغير، نفس المرجع السابق، ص: 46.