



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



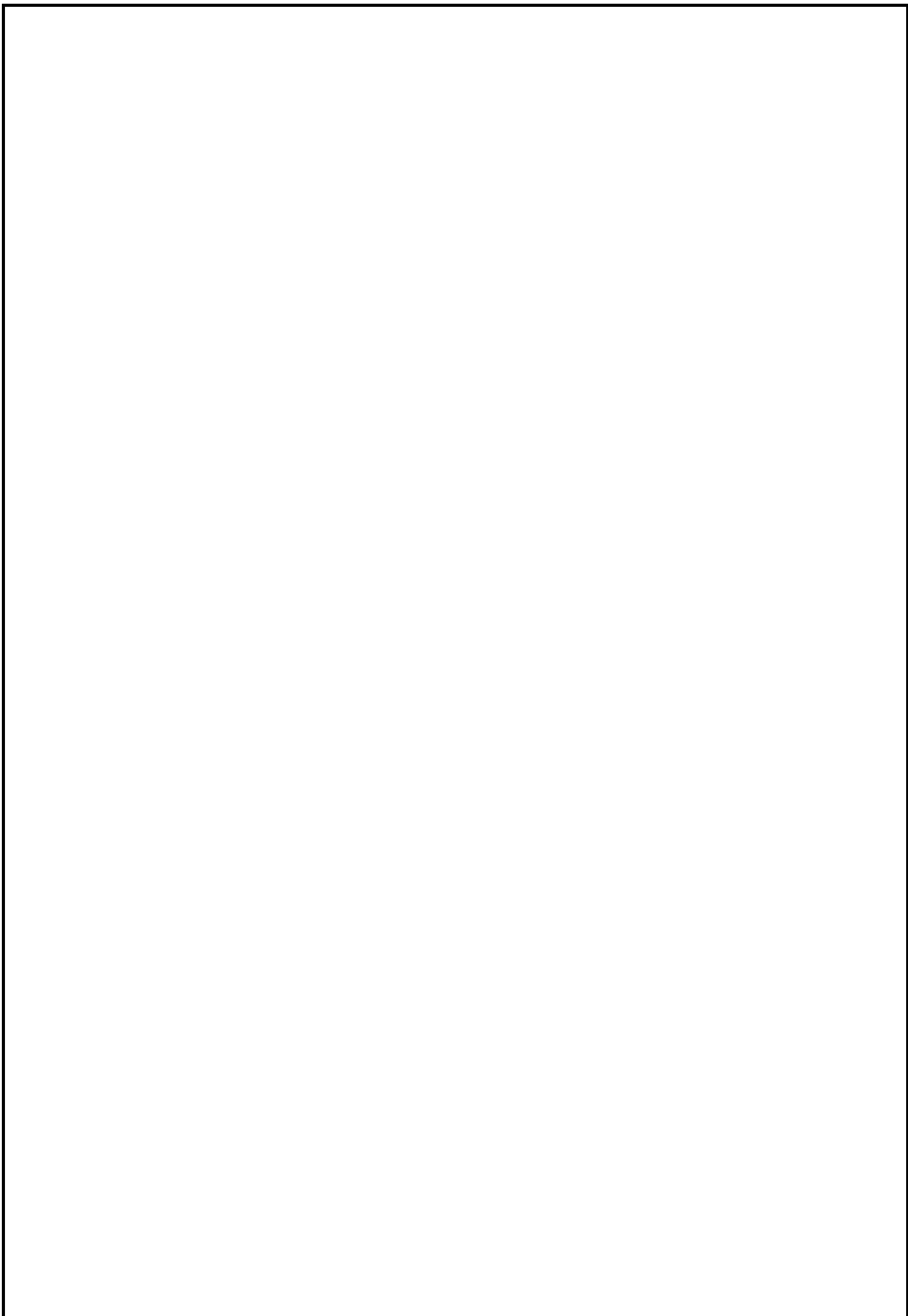
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي - الطور الثاني
في ميدان العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
فرع علوم التسيير
تخصص إدارة الأعمال
بعنوان

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في
تحسين جودة الخدمة
دراسة حالة مديرة التجارة - عين تموشنت -

من إعداد الطالبة: مراح رانيا
نوقشت وأجيزت بتاريخ: 12 جوان 2025
أمام اللجنة المكونة من السادة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
لواتي خاتمة	أستاذة محاضرة أ (جامعة عين تموشنت)	رئيسا
خويلد عفاف	أستاذة التعليم العالي (جامعة عين تموشنت)	مشرفا ومقررا
هرباجي حمزة	أستاذ محاضرة ب (جامعة عين تموشنت)	ممتحنا

السنة الجامعية: 2025/2024





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عين تموشنت-بلحاج بوشعيب
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



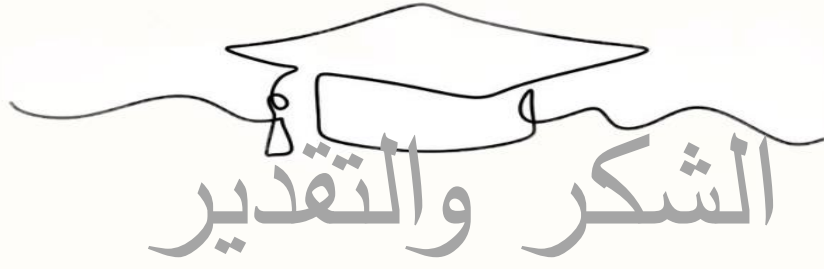
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي- الطور الثاني
في ميدان العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
فرع علوم التسيير
تخصص إدارة الأعمال
بعنوان

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في
تحسين جودة الخدمة
دراسة حالة مديرة التجارة-عين تموشنت-

من إعداد الطالبة: مراح رانيا
نوقشت وأجيزت بتاريخ: 12 جوان 2025
أمام اللجنة المكونة من السادة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
لواتي خاتمة	أستاذة محاضرة أ(جامعة عين تموشنت)	رئيسا
خويلد عفاف	استاذة التعليم العالي (عين تموشنت)	مشرفا ومقررا
هرباجي حمزة	أستاذ محاضرة ب (جامعة عين تموشنت)	ممتحنا

السنة الجامعية: 2025/2024



الشكر والتقدير

بسم الله والصلاة والسلام على أشرف خلق الله سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

الحمد والشكر لله سبحانه وتعالى له الفضل والمنة على توفيقنا لإنجاز هذا العمل فإن أصبنا فمن عنده وإن أخطأنا من عند أنفسنا، ونسأل الله عز وجل أن يجعله في خالصا لوجهه الكريم، وأن يوفقنا لما يحبه ويرضاه في الدنيا والاخرة.

نتقدم بالشكر الجزيل إلى:

أساتذتي القديرات " لواتي خاتمة " و "خويلد عفاف" التي أشرفت على تأطيري وكانتا خير عون لي في إنجاز هذا العمل، أشكرهما على حرصهما الشديد من أجل تقديم عمل متميز فلها كل الخير والتقدير والإمتنان، جزاهما الله خيرا.

ونتقدم بالشكر لجميع أساتذة قسم علوم التسيير وكل اساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عامة

نشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد ومد لنا يد العون لإتمام هذه المذكرة جزاكم الله خيرا وفي الأخير لا يسعنا إلا أن ندعو الله عز وجل أن يرزقنا الرشاد والعفاف والغنى وأن يجعلنا هداة مهتدين.

الإهداء

" من لا يشكر الناس لا يشكره الله "

إلى أعز الناس....

أهدي هذا العمل إلى أغلى ما أملك في الوجود إلى التي تنير دربي بدعائها وبسمتها أمي ثم أمي ثم أمي
أطال الله في عمرها وحفظها ومنحها الصحة والعافية
إلى روعي " أبي الغالي " رحمة الله عليه

إلى من جمعتني بهم ظلمة رحم واحد وتقاسمت معهم حلاوة الحياة ومرارتها " أخواتي، إخوتي "
إلى جميع أفراد عائلتي الأعزاء كبيرهم وصغيرهم.

إلى كل من دعمني خلال مشواري الدراسي، وكل من قدم يد العون والمساعدة في إعداد هذه المذكرة
و لو بكلمة طيبة

رانيا



المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين جودة الخدمة في مديرية التجارة بعين تموشنت، و من أجل الوصول إلى الهدف تم استخدام المنهجين الوصفي و التحليلي، وتمثلت أدوات الدراسة في الاستبانة التي وزعت على 41 فردا من موظفي مديرية التجارة بولاية عين تموشنت و لتحليل البيانات المتحصل عليها استخدمنا برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) اصدار (26) ، وتم التوصل إلى جملة من النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين جودة الخدمة، كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحسين جودة الخدمة في مديرية التجارة، كما قدمت الدراسة عدة توصيات منها ضرورة تصميم و تنفيذ برامج تدريبية تركز على الممارسات الصديقة للبيئة، مثل تقليل استهلاك الورق، تحسين إدارة النفايات، واستخدام التقنيات الرقمية لتقليل الأثر البيئي، وإنشاء آلية للتقييم المستمر لتأثير ممارسات GHRM على جودة الخدمة والبيئة.

الكلمات المفتاحية: إدارة موارد بشرية خضراء، جودة خدمة، توظيف أخضر، تدريب أخضر، تقييم أداء أخضر.

ABSTRACT:

This study aimed to identify the role of green human resources management practices in improving the quality of service in the Directorate of Commerce in Ain Temouchant, and in order to reach the goal, the descriptive and analytical approaches were used, and the tools of the study were the questionnaire that was distributed to 41 individuals from the employees of the Directorate of Commerce in Ain Temouchant, and to analyze the data obtained we used the statistical package program (SPSS) version .(26)

A number of results were reached, the most important of which are the most important of which is that there is a statistically significant impact of GHRM practices on improving service quality, and there is a statistically significant impact of GHRM practices on improving service quality in the Directorate of Commerce, and the study made several recommendations, including the need to design and implement training programs focusing on environmentally friendly practices, such as reducing paper consumption, improving waste management, using digital technologies to reduce environmental impact, and establishing a mechanism for continuous evaluation of the impact of GHRM practices on service quality and environment.

Keywords: Green HRM, service quality, green recruitment, green training, green performance appraisal.

قائمة المحتويات

XIV	الشكر و التقدير
VI	الإهداء
XIVII	الملخص
XI	قائمة المحتويات
XI	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
XI	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الموارد البشرية الخضراء وجودة الخدمة	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإدارة الموارد البشرية الخضراء وجودة الخدمة
3	المطلب الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية الخضراء
13	المطلب الثاني: الإطار النظري لجودة الخدمة
17	المطلب الثالث: العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحسين جودة الخدمة
20	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة الموارد البشرية الخضراء وجودة الخدمة
20	المطلب الأول: الدراسات السابقة
31	المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
32	المطلب الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة
34	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين جودة الخدمة في مديرية التجارة بعين تموشنت.	
39	تمهيد
40	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
40	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
43	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
45	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
51	المبحث الثاني: تحليل و مناقشة نتائج الدراسة الميدانية
51	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج عينة الدراسة

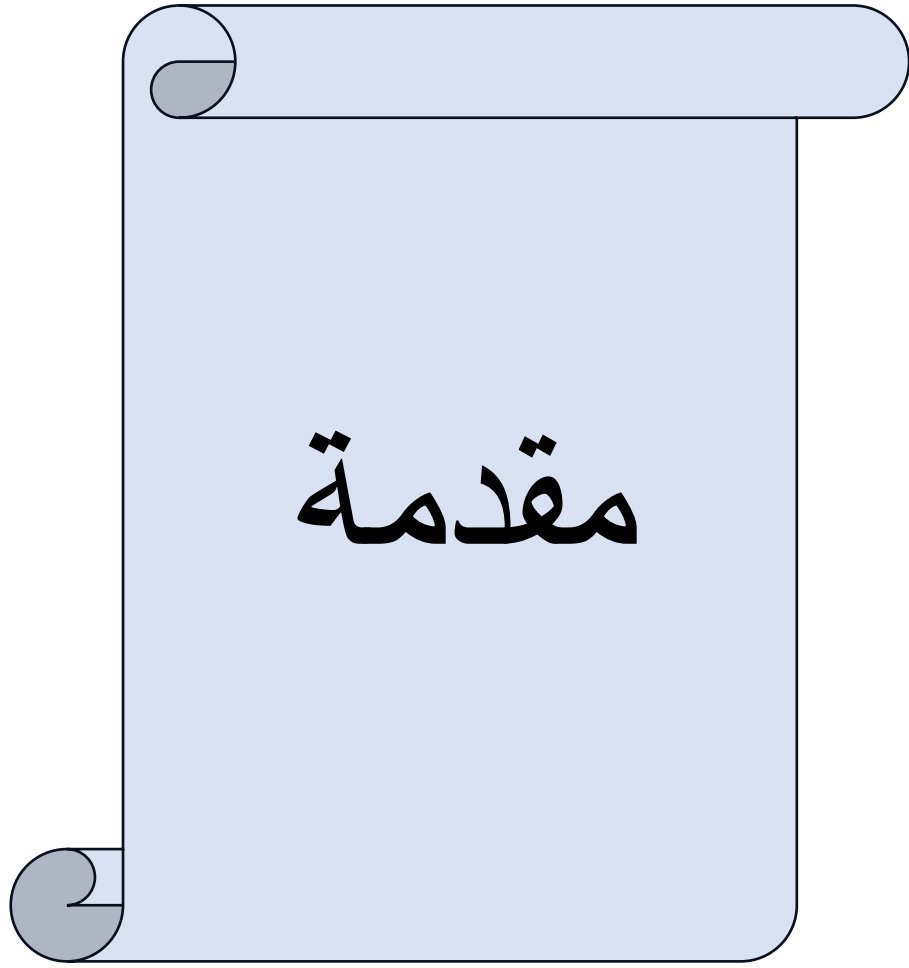
55	المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور نتائج الدراسة
66	المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات ومناقشة النتائج
85	خلاصة الفصل الثاني.....
86	الخاتمة.....

قائمة الجداول		
الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
04	التعاريف المختلفة لإدارة الموارد البشرية الخضراء.....	الجدول رقم (01-01)...
06	الآثار الإدارية لإدارة الموارد البشرية الخضراء	الجدول رقم (02-01)
31	مقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية	الجدول رقم (03-01)
40	متغيرات الدراسة	الجدول رقم (01-02)
42	الإحصائيات للاستبيانات الموزعة و المسترجعة على العينة	الجدول رقم (02-02)
43	سلم ليكارت الخماسي	الجدول رقم (03-02)
44	مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى حسب مقياس ليكارت الخماسي	الجدول رقم (04-02)
46	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول	الجدول رقم (05-02)
46	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني	الجدول رقم (06-02)
47	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث	الجدول رقم (07-02)
47	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع	الجدول رقم (08-02)
48	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الخامس	الجدول رقم (09-02)
48	الاتساق الداخلي لعبارات البعد السادس	الجدول رقم (10-02)
49	الصدق البنائي للأبعاد مع المحور الكلي للمتغير المستقل	الجدول رقم (11-02)
49	الإتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني	الجدول رقم (12-02)
51	معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	الجدول رقم (13-02)
52	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي	الجدول رقم (14-02)
52	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	الجدول رقم (15-02)
53	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	الجدول رقم (16-02)
54	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	الجدول رقم (17-02)
55	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المصلحة الإدارية	الجدول رقم (18-02)
56	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعث تصميم الوظائف الخضراء	الجدول رقم (19-02)
57	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعث التوظيف و الاختيار الأخضر	الجدول رقم (20-02)
58	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعث التدريب و التطوير الأخضر	الجدول رقم (21-02)
60	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعث إدارة الأداء الأخضر	الجدول رقم (22-02)
61	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعث التعويض و المكافآت الخضراء	الجدول رقم (23-02)

62	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء إدارة الصحة و السلامة الخضراء	الجدول رقم(02-24)
64	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للمحور الثاني جودة الخدمة	الجدول رقم(02-25)
67	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	الجدول رقم(02-26)
68	نتائج اختبار (T) للعينة الواحدة للممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	الجدول رقم(02-27)
70	نتائج اختبار (T) للعينة الواحدة لجودة الخدمة	الجدول رقم(02-28)
72	نتائج معامل الارتباط بيرسون بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء و جودة الخدمة العمومية	الجدول رقم(02-29)
73	الارتباط الخطي بين المتغير التابع و المتغير المستقل	الجدول رقم(02-30)
73	تحليل تباين خط الانحدار ANOVA	الجدول رقم(02-31)
74	قيم معاملات خط الانحدار	الجدول رقم(02-32)
77	نموذج الانحدار المتعدد	الجدول رقم(02-33)
77	معامل الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة و التابعة لنموذج الدراسة	الجدول رقم(02-34)
78	تحليل تباين خط الانحدار المتعدد بطريقة Enter	الجدول رقم(02-35)
82	تحليل اختبار T لدراسة فروق المتوسطات بين العاملين تبعا لمتغير النوع الاجتماعي	الجدول رقم(02-36)

قائمة الأشكال		
الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
و	نموذج الدراسة	الشكل رقم 01
04	عدد الأوراق العلمية حول إدارة الموارد البشرية الخضراء	الشكل رقم (01-01)
12	متطلبات إدارة الموارد البشرية	الشكل رقم (02-01)
52	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغير الاجتماعي	الشكل رقم (01-02)
52	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	الشكل رقم (02-02)
53	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	الشكل رقم (03-02)
54	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	الشكل رقم (04-02)
55	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المصلحة الإدارية	الشكل رقم (05-02)

قائمة الملاحق		
الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
94	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	الملحق رقم 01
95	أداة الدراسة (الاستبيان)	الملحق رقم 02
99	قائمة الأساتذة الأعضاء المحكمين للإستبيان	الملحق رقم 03
99	مخرجات نظام SPSS	الملحق رقم 04



توطئة:

في ظل التحديات البيئية المتزايدة التي يشهدها العالم، أصبح من الضروري على المؤسسات بمختلف أنواعها - سواء كانت عمومية أو خاصة - أن تعيد النظر في سياساتها وأسلوب إدارتها، بما ينسجم مع متطلبات التنمية المستدامة ويستجيب للمسؤولية البيئية والاجتماعية. وفي هذا السياق، برز مفهوم "إدارة الموارد البشرية الخضراء" (Green Human Resource Management - GHRM) كنهج مبتكر يهدف إلى دمج الممارسات الصديقة للبيئة في عمليات إدارة الموارد البشرية، بما يعزز الأداء البيئي للمنظمة ويحقق أهداف الاستدامة. تشمل هذه الممارسات التوظيف الأخضر، التدريب البيئي، تقييم الأداء بناءً على المساهمات البيئية، وتقديم مكافآت تشجع السلوكيات المستدامة.

تكتسب هذه الممارسات أهمية خاصة في المنظمات الخدمية، مثل مديريات التجارة، حيث تلعب جودة الخدمة دوراً محورياً في تحقيق رضا العملاء وبناء سمعة إيجابية. فالموظفون، كونهم الواجهة الأساسية لتقديم الخدمات، يمكن أن يساهموا بشكل كبير في تعزيز جودة الخدمة من خلال تبنيهم لسلوكيات مستدامة ووعيهم بالمسؤولية البيئية. على سبيل المثال، يمكن أن يؤدي التدريب على تقليل النفايات أو تحسين كفاءة استخدام الموارد إلى تقديم خدمات أكثر كفاءة وفعالية، مما ينعكس إيجابياً على تجربة العملاء.

حيث تسعى إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى توجيه الجهود نحو استقطاب وتطوير وتحفيز الكفاءات البشرية التي تتبنى السلوكيات والممارسات البيئية، وتساهم في بناء ثقافة تنظيمية واعية بيئياً. وهي ممارسات تشمل على سبيل المثال لا الحصر: التوظيف الأخضر، التدريب البيئي، التقييم المستدام، والتحفيز على المبادرات الصديقة للبيئة. وتكمن أهمية هذا التوجه في تأثيره المباشر وغير المباشر على الأداء العام للمؤسسة، وعلى جودة الخدمات المقدمة للجمهور.

فالمؤسسات العمومية، باعتبارها الذراع التنفيذي للدولة في تقديم الخدمات للمواطنين، مدعوة أكثر من غيرها إلى تبني هذه الممارسات الخضراء، ليس فقط من باب الحفاظ على البيئة، بل أيضاً من أجل تحسين كفاءة الأداء وفعالية الخدمة العمومية. فالموظف الذي يعمل في بيئة عمل تحترم القيم البيئية يُظهر غالباً التزاماً أعلى، ورضاً وظيفياً أكبر، مما ينعكس إيجابياً على طريقة تعامله مع المواطنين، وبالتالي على جودة الخدمة.

لهذا تأتي هذه الدراسة الميدانية في مديرية التجارة لولاية عين تموشنت لتسليط الضوء على واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في هذه المؤسسة العمومية، وتحليل أثر هذه الممارسات على تحسين جودة الخدمة

المقدمة للمواطنين. وذلك انطلاقاً من فرضية أن الاستثمار في الإنسان، ضمن إطار بيئي مستدام، يعد من أهم روافد تطوير الخدمة العمومية وتعزيز ثقة المواطن في الإدارة.

1. إشكالية الدراسة:

لا تزال الكثير من المؤسسات العمومية، لاسيما في الدول النامية، تواجه صعوبات متعددة في تحسين جودة الخدمة العمومية، رغم ما تبذله من جهود إصلاحية. ويُعزى ذلك غالباً إلى عوامل تنظيمية وبشرية، يأتي في مقدمتها ضعف أداء الموارد البشرية وغياب ثقافة الجودة، وهو ما يدفع للتساؤل حول مدى إمكانية مساهمة التوجهات الإدارية الحديثة، مثل إدارة الموارد البشرية الخضراء، في تحقيق نقلة نوعية في مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين، وانطلاقاً من هذه المعطيات، تبرز الحاجة إلى دراسة العلاقة بين تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وبين تحسين جودة الخدمة، خصوصاً في الإدارات العمومية المحلية، باعتبارها الواجهة المباشرة للمواطن، كما هو الحال في مديرية التجارة لولاية عين تموشنت، فانطلاقاً من هذا الإطار، تتمثل إشكالية الدراسة في التساؤل التالي:

ما مدى مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين جودة الخدمة في مديرية التجارة بعين

تموشنت؟

- الأسئلة الفرعية:

وللإجابة على الإشكالية المطروحة، يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية :

1. إلى أي مدى تعتمد مديرية التجارة بعين تموشنت ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تسيير مواردها البشرية؟
 2. ما مستوى جودة الخدمة المقدمة من طرف موظفي مديرية التجارة بعين تموشنت كما يدركه العاملون؟
 3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وجودة الخدمة في مديرية التجارة بعين تموشنت؟
 4. هل تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها المختلفة على جودة الخدمة في مديرية التجارة بعين تموشنت؟
 5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الموظفين حول جودة الخدمة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟
2. فرضيات الدراسة: للإجابة على الأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: تهتم مديرية التجارة بعين تموشنت بتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بدرجة مرتفعة؛

- الفرضية الثانية: يتوافر مستوى مرتفع لتحسين جودة الخدمة من طرف الموظفين في مديرية التجارة بعين تموشنت؛
- الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية طردية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وجودة الخدمة في مديرية التجارة بعين تموشنت؛
- الفرضية الرابعة: يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها على جودة الخدمة في مديرية التجارة بعين تموشنت؛
- الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى العاملين في مديرية التجارة بعين تموشنت حول جودة الخدمة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل التعليمي، الخبرة، المسمى الوظيفي).

3. مبررات اختيار الموضوع:

أ- المبررات الذاتية

- ينبع اختيار الموضوع من اهتمام الطالبة بقضايا البيئة والاستدامة، ورغبة في استكشاف كيف يمكن توظيف هذه القيم في مجال الإدارة العمومية؛
- يتقاطع موضوع الدراسة مع التكوين الأكاديمي للطالبة في مجال علوم التسيير أو الإدارة العامة، مما يُتيح فرصة لتوظيف المعارف النظرية في دراسة ميدانية تطبيقية؛
- نهدف من خلال دراستنا إلى إثراء الرصيد البحثي الوطني حول إدارة الموارد البشرية الخضراء، وهو مجال حديث نسبياً في البيئة الأكاديمية الجزائرية، خاصة على مستوى الإدارات العمومية.

ب- المبررات الموضوعية:

- يعد موضوع "إدارة الموارد البشرية الخضراء" من المواضيع الحديثة نسبياً، ونادر تناوله في البحوث التطبيقية على مستوى المؤسسات العمومية في الجزائر، مما يجعله مجالاً خصباً للدراسة؛
- توفر مديرية التجارة بعين تموشنت بيئة مناسبة لإجراء دراسة ميدانية، من حيث الهيكل الإداري، تنوع الموظفين، وارتباطها المباشر بالخدمة العمومية، مما يسمح بقياس العلاقة بين المتغيرات وتحليلها بدقة؛
- هناك ندرة نسبية في الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وجودة الخدمة في السياق الجزائري، وخاصة في القطاع العمومي، مما يفتح المجال لتقديم مساهمة علمية أصيلة.

4. أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتمثلة فيما يلي:

- تقييم مدى تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (مثل التوظيف الأخضر، التدريب البيئي، وتقييم الأداء الأخضر) في المديرية؛
- قياس مستوى جودة الخدمة المقدمة من طرف موظفي المديرية من خلال أبعادها المختلفة، كما يدركها العاملون أنفسهم؛
- تحليل العلاقة الارتباطية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وجودة الخدمة داخل بيئة العمل في مديرية التجارة؛
- اكتشاف الفروق في تصورات الموظفين حول جودة الخدمة باختلاف المتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
- اقتراح مجموعة من التوصيات العلمية والعملية التي يمكن أن تساهم في تحسين ممارسات تسيير الموارد البشرية وتعزيز جودة الخدمة في المؤسسات العمومية.

5. أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في كونها تسعى إلى استكشاف العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) وجودة الخدمة في سياق مؤسسي محلي، وهو مديرية التجارة بعين تموشنت، مما يجعلها ذات قيمة نظرية وعملية على النحو التالي:

- في ظل التحديات البيئية العالمية المتزايدة، أصبحت الاستدامة أولوية للمنظمات في جميع القطاعات. تُعد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) أداة فعالة لدمج الاعتبارات البيئية في العمليات اليومية، مما يساهم في تقليل الأثر البيئي وتحسين الأداء المؤسسي في القطاعات الخدمية، حيث يشكل التفاعل مع العملاء جزءًا أساسيًا، يمكن لهذه الممارسات أن تحسن جودة الخدمة من خلال تشجيع الموظفين على اعتماد سلوكيات مستدامة، مما ينعكس إيجابيًا على رضا العملاء وتجربتهم.
- تهدف الدراسة إلى تحليل العلاقة بين ممارسات GHRM وجودة الخدمة، مما يتيح تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في مديرية التجارة بما يساهم في تعزيز سمعة المديرية كجهة ملتزمة بالاستدامة، مما يزيد من ثقة العملاء والشركاء؛
- على الرغم من الاهتمام العالمي المتزايد بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، إلا أن الدراسات التي تناولت تطبيقها في السياقات المحلية، خاصة في الدول النامية مثل الجزائر، لا تزال محدودة. تقدم هذه الدراسة

مساهمة قيمة من خلال توفير بيانات ميدانية تربط بين GHRM وجودة الخدمة، مما يسد فجوة معرفية ويفتح المجال لأبحاث مستقبلية حول تأثيرات هذه الممارسات في جوانب أخرى مثل رضا الموظفين أو الأداء المالي؛

▪ يمكن أن تكون نتائج الدراسة مرجعا لدعم السياسات الحكومية الرامية إلى تعزيز الاستدامة في القطاع العام. من خلال إبراز كيفية تحسين جودة الخدمة عبر ممارسات GHRM .

6. تتمثل حدود الدراسة في:

- **الحدود الموضوعية:** لقد تم التركيز في دراستنا على المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمتغير التابع جودة الخدمة؛
- **الحدود المكانية:** تمت الدراسة بمديرية التجارة لولاية عين تموشنت؛
- **الحدود الزمانية:** تم إجراء التريص في المؤسسة محل الدراسة خلال الفترة الزمنية من 16-23 مارس؛
- **الحدود البشرية:** كل الموظفين في مديرية التجارة بعين تموشنت.

7. منهج الدراسة و الأدوات المستخدمة:

من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات، اعتمدنا في الفصل الأول على المنهج الوصفي لدراسة الموضوع من الناحية النظرية، أما الفصل الثاني فقد تم الاعتماد على المنهج التحليلي من خلال استخدام دراسة الحالة والاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة ومعالجته الإحصائية عن طريق برنامج SPSS نسخة 26.

8. مرجعية الدراسة:

الجمع المعلومات حول موضوع الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الكتب والمجلات العلمية المحكمة وكذا المقالات والملتقيات، أطروحات الدكتوراه ومذكرات الماجستير، هذا في الفصل النظري أما في الفصل التطبيقي فقد تم الاعتماد على جمع البيانات من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة في شركة اتصالات الجزائر وكالة عين تموشنت.

9. صعوبات الدراسة:

من بين الصعوبات التي واجهتنا في الدراسة نذكر ما يلي :

- لقد واجهت الدراسة بعض القيود الزمنية بسبب ضيق الوقت المخصص لجمع البيانات وتحليلها؛
- بعض الاستبيانات قد تكون غير مكتملة أو غير دقيقة بسبب عدم فهم بعض الأسئلة أو عدم الجدية في

الإجابة. كما أن التفاوت في مستوى المعرفة بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء قد يؤثر على دقة إجابات المشاركين؛

- تردد بعض الموظفين في المشاركة في الاستبيانات أو المقابلات بسبب الخوف من تقييم أدائهم أو عدم الثقة في أهداف الدراسة.

10. هيكل الدراسة: تم تقسيم البحث وفق منهجية IMRAD إلى فصلين:

تم تقسيم البحث وفق منهجية IMRAD إلى فصلين:

➤ **الفصل الأول**: تناول الأدبيات النظرية لإدارة الموارد البشرية الخضراء و جودة الخدمة، حاولنا في هذا الفصل التعرف على مفهوم إدارة موارد بشرية خضراء و جودة الخدمة و ذلك من خلال تقسيم الفصل إلى مبحثين أساسيين نظريين حيث تضمن المبحث الأول الإطار النظري للدراسة والذي تكون من الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية الخضراء، وكذا الإطار المفاهيمي لجودة الخدمة، كما تضمن المبحث الثاني الأدبيات التطبيقية والذي تم فيه عرض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة وإجراء مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

➤ **الفصل الثاني**: تناول هذا الفصل الدراسة الميدانية في المديرية التجارية عين تموشنت، وتم تقسيم الفصل إلى مبحثين، حيث تضمن المبحث الأول الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة. و المبحث الثاني فكان لعرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

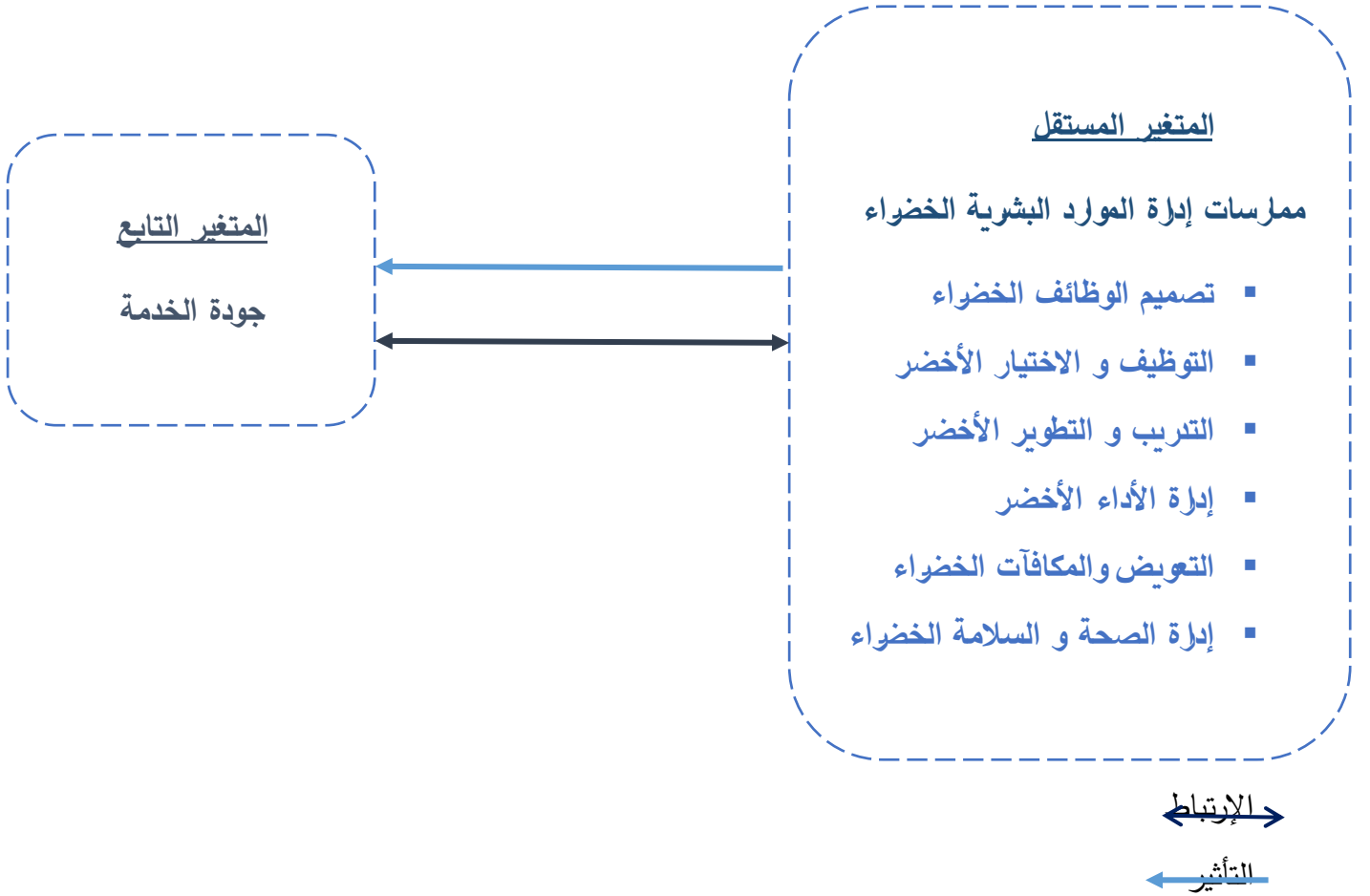
11. نموذج الدراسة:

من أجل تحقيق غرض الدراسة والوصول إلى أهدافها المحددة سابقا، سوف نعتمد على نموذج تم بناؤه انطلاقا من الدراسات السابقة، للتعرف فيما إذا كان هناك تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع وذلك وفق الشكل الموالي:

- **المتغير المستقل**: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (تصميم الوظائف الخضراء، التوظيف و الاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، التعويض و المكافآت الخضراء، إدارة الصحة و السلامة الخضراء)؛

- **المتغير التابع**: جودة الخدمة.

الشكل (01): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبة اعتماد على الدراسات السابقة

الفصل الأول
الأدبيات النظرية
والتطبيقية لإدارة
الموارد البشرية الخضراء و
جودة الخدمة

تمهيد:

تكتسب إدارة الموارد البشرية الخضراء أهمية متزايدة في ظل التحديات البيئية العالمية، حيث تسعى المنظمات إلى دمج الاستدامة في عملياتها الإدارية والتشغيلية. تشمل هذه الممارسات مجموعة من الأنشطة مثل التوظيف الأخضر، التدريب البيئي، تقييم الأداء بناءً على المساهمات الخضراء، وتصميم أنظمة مكافآت تحفز السلوكيات المستدامة. من جهة أخرى، تُعد جودة الخدمة عنصراً حاسماً في القطاعات الخدمية، مثل مديريات التجارة، حيث يعتمد رضا العملاء والأداء المؤسسي على كفاءة الموظفين وفعالية التفاعل مع أصحاب المصلحة، لهذا يهدف هذا الفصل إلى تقديم إطار نظري متكامل يتناول المفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية الخضراء وجودة الخدمة، مع استعراض الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بينهما، كونها تساهم وتساعد في إثراء وإعداد الأدبيات النظرية وصياغة فرضيات الدراسة وعليه تم تقسيم الفصل إلى مبحثين:

➤ **المبحث الأول:** الأدبيات النظرية لإدارة الموارد البشرية الخضراء و جودة الخدمة؛

➤ **المبحث الثاني:** الأدبيات التطبيقية لإدارة الموارد البشرية الخضراء و جودة الخدمة؛

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإدارة الموارد البشرية الخضراء وجودة الخدمة

تعاظم الاهتمام منذ بداية الثورة الصناعية بضرورة التوجه نحو الاعتماد على الاقتصاد الأخضر في ظل التدهور العالمي للبيئة الطبيعية، و ما نجم عنه من تغير في المناخ و احتباس حراري؛ فطفت إلى السطح سياسات و مقترحات معاصرة تدعم هذا التوجه، من بينها مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارساته التي تأخذ بعين الاعتبار المحافظة على البيئة كأولوية قصوى.

المطلب الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية الخضراء

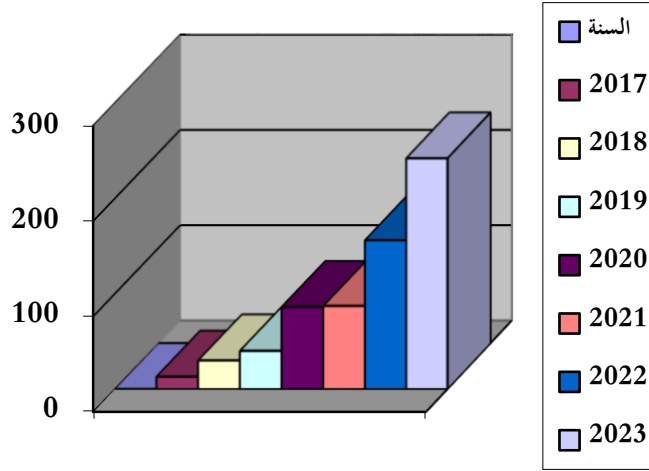
الفرع الأول: نشأة مصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء :

تم انعقاد مؤتمر الأمم المتحدة المعني بالبيئة والتنمية (UNCED)، المعروف أيضا باسم قمة الأرض" في مدينة ريو دي جانيرو البرازيلية صيف عام 1992، أين اعتبر آنذاك حدثا بارزا من حيث عدد الجهات المعنية بالمشاركة و النطاق الواسع لجدول أعمال القرن 21 الخاص به، إذ تضمن خطة عمل عالمية لتحقيق التنمية المستدامة باحتوائه على 27 مبدأ؛ تجلت أهم مخرجات هذا المؤتمر في تنفيذ القرارات العالمية للحفاظ على صحة الكوكب وسلامة موارده الطبيعية من أجل رفاه الأجيال الحالية والمستقبلية. (المنتدى العربي للبيئة و التنمية، 2016، الصفحات 16-17)

وعليه، شرعت مخابر البحث العالمية في إجراء دراساتنا بنية استحداث طرق علمية وأخرى تكنولوجية للحفاظ على البيئة من التأثير السلبي للعمليات الإنتاجية؛ إلى أن تم تحرير كتاب لـ Wehrmeyer عام 1996 بعنوان "تخصير الناس: الموارد البشرية والإدارة البيئية"، (Opatha & Arulrajah, 2014, p. 101) هنا نشأ مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء GHRM، الذي أكد على أن أي عملية تغيير لابد أن تكون بدايتها من الإنسان، ومسألة التغيير في ممارسات إدارة الموارد البشرية من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الخضراء ليست الاستثناء.

ومنذ ذلك الحين، تضاعفت الدراسات المتعلقة بالتوجه الأخضر لإدارة الموارد البشرية في شتى دول العالم، سعيا منها لتجسيد مخرجات منظمة الأمم المتحدة المتعلقة بالبيئة؛ والشكل التالي يوضح تطور عدد الأوراق البحثية المنشورة على أشهر منصات البحث العلمي Scopus، والتي تتعلق بإدارة الموارد البشرية الخضراء:

الشكل (01-01) : عدد الأوراق العلمية حول إدارة الموارد البشرية الخضراء



المصدر: (بن نواعي، 2024)

الفرع الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية الخضراء:

صار المورد البشري أحد أهم الدعائم التي تستند إليها المنظمة في رفع مردوديتها وكفاءة إنتاجيتها، وقيادة عملية التغيير. باعتباره العنصر المفكر والقادر على الإبداع والابتكار، لذلك عمدت المنظمات إلى تحمل مسؤولياتها في حماية البيئة (قاضيلا و صاطوري، 2020، صفحة 582)، عبر تبني السياسات التي تحد من تأثير العمليات الإنتاجية التي تقوم بها نحو الطبيعة؛ غير أن هذا لم يكن كافيا، حيث زاد الاهتمام بالعنصر البشري وسبل تنفيذه للأنشطة البيئية لكونه أساس كل تغيير، فقلام Wehrmeyer عام 1996 بدمج مفهوم الإدارة البيئية مع مفهوم إدارة الموارد البشرية في كتابه (Green people: human resources and environment management) وهو ما كان بمثابة إعلان لظهور مفهوم GHRM. (شحاتة، 2024، صفحة 46)

تختلف تعريف كل مصطلح حديث بين الباحثين باختلاف انتماءاتهم وتوجهاتهم العلمية، ومن أهم تعريف إدارة الموارد البشرية الخضراء:

الجدول (01-01): التعاريف المختلفة لإدارة الموارد البشرية الخضراء

الرقم	المرجع (الكاتب)	التعريف
1	(Zoogah, 2011, p. 108)	تعني استعمال سياسات وفلسفات وممارسات إدارة الموارد البشرية لتعزيز الاستخدام المستدام للموارد ومنع الضرر الناشئ عن المخاوف البيئية داخل المنظمة.
2	(Marhatta & Adhikari, 2013, p. 2)	تمثل مبادرات الموارد البشرية الصديقة للبيئة للحصول على كفاءة أفضل وتكلفة أقل ومستويات أعلى لارتباط الموظفين مع منظماتهم.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الموارد البشرية الخضراء وجودة الخدمة

هي ممارسات إدارة الموارد البشرية التي ترتبط بفلسفات وسياسات الإدارة البيئية، تعمل على زيادة وعي الموظفين حول مسؤوليات البيئة وحمايتها.	(Jabbar & Abid, 2015, p. 143)	3
تعتبر عنصراً أساسياً في تمكين المنظمات من دمج أهداف إدارة الموارد البشرية مع الإدارة البيئية، عبر تحسين التمكين الأخضر ليساهم في زيادة مشاركة الموظفين.	(Yusliza, Othman, & Jabbour, Deciphering the implementation of green human resource management in an emerging economy, 2017, p. 9)	4
تشمل الخطط والسياسات البيئية للإدارة العليا التي تساهم في تدريب الموظفين على فهم الممارسات البيئية الجديدة، وتمكينهم من الانخراط في الأنشطة البيئية، وإعطاء مكافآت يمكن أن تحفزهم على تحمل المسؤولية البيئية.	(Yong, Woo, Hyung-Min, & Phetvaroon, 2019, p. 84)	5
المواءمة بين إدارة الموارد البشرية والإدارة البيئية، تساعد المنظمات على تحفيز الأداء البيئي بتحسين التزام الموظفين نحو البيئة.	(Alshaabani, Naz, & Rudanàk, Impact of green human resources practices on green work engagement in the renewable energy departments, 2021, p. 46)	6
الاتجاهات والمساهمات التي تتبناها المنظمات في حماية الموارد الطبيعية واستخدامها داخل المنظمة، ورفع معنويات الموظفين، وتشجيع المبادرات عن طريق زيادة وعيهم.	(رازو، 2022، صفحة 47)	7

المصدر: (بن نواعي، 2024، صفحة 617)

وفي ضوء ما تقدم من المفاهيم يمكن أن نلخص أهم ما تركز عليه إدارة الموارد البشرية الخضراء بالآتي: (حسين، 2022، صفحة 36)

- ✓ الحفاظ على البيئة الطبيعية في ضوء الحد الأدنى من الاستخدام، والحفاظ عليها للأجيال القادمة؛
- ✓ تسعى إدارة الموارد البشرية هو تقليل وتجنب التلوث البيئي تقليل إشكال النفايات والمواد السامة؛
- ✓ زيادة الوعي لدى العاملين بالقضايا البيئية والالتزام بالتشريعات القانونية؛
- ✓ القدرة التنافسية للمنظمة تتجلى في مجموعة من الممارسات التي تشمل تعيين عاملين يتمتعون بالوعي الأخضر واستيعاب العمليات الفريدة.

✓

الفرع الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء :

تبرز أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء GHRM في: (Cupta, 2021, pp. 3-7)

- الاستعمال الأمثل للموارد وتوفير الوقت الحاضر مع تعويض ما يكفي للمستقبل؛
- توفير منتجات صديقة للبيئة؛
- الحد من آثار وظائف المنظمة المضرّة بالموارد الطبيعية؛
- اكتساب ابتكارات ونتائج خضراء؛
- دوام الامتثال للقوانين البيئية؛
- ربط الأهداف البيئية بالأهداف العامة والخطط المستقبلية للمنظمة.

كما يساهم تطبيق GHRM في تخفيض التكاليف، الحد من التلوث، تحقيق الكفاءة التشغيلية، وتوفير الموارد النادرة؛ وفوق هذا، تفيد المنظمات عبر تعزيز صورة وسمعة علامتها التجارية، تسويق الموظفين والمقاييس الخضراء وهذا ما يزيد من كمية المبيعات. (Gill, Balqees, & Kazmi, 2021, p. 1727)

إضافة إلى ذلك، هناك آثار إدارية لتطبيق مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء على مستوى الفرد من جهة، وعلى مستوى المنظمة من جهة أخرى، توجز في الجدول التالي:

الجدول (01-02) : الآثار الإدارية لإدارة الموارد البشرية الخضراء

على مستوى المنظمة	على مستوى الفرد
- زيادة وتحسين الإنتاجية ومستوى الاستدامة البيئية، وهو ما يمكن من زيادة الربحية عبر توفير تكاليف الإنتاج وتقليل الآثار البيئية الضارة للمنظمة وجعلها ذات صورة ذهنية (منظمة صديقة للبيئة).	- توفير فرص العمل للمواهب البشرية الجيدة وجذبهم من خلال بناء صورة المنظمة الصديقة للبيئة.
- جذب وإبقاء أفضل الكوادر من الموهوبين الأكفاء.	- تحقيق احتياجات العاملين من خلال تحقيق الذات وزيادة الروح المعنوية لديهم.
- تحقيق الميزة التنافسية وزيادة الأداء العام للمنظمة من خلال تعزيز المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة أو سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية.	- تعزيز سلوك العاملين من أجل تطوير عادات صديقة للبيئة في حياتهم المهنية والخاصة.
- تحسين الأداء البيئي للمنظمة عبر الاستخدام الفعال للموارد، وإدارة المخاطر بشكل أكثر فعالية.	

- زيادة فاعلية أداء العاملين عبر رفع - تحسين جودة المنظمة الشاملة داخليا وخارجيا من خلال الوعي بالتدابير المالية، بما يضمن الابتكار وتعزيز إجراءات وأساليب العمل الخضراء.
- سير العمل، حيث تؤدي الموارد - التطوير التنظيمي من خلال بيئة التعليم الخضراء وتبني البشرية أعمالها بكفاءة وفعالية الثقافة الخضراء في المنظمة.
- بشكل يحقق التفاعل بين السلوك - تحسين علاقة المنظمة مع أصحاب المصلحة (العملاء، الموردین، الوسطاء، المساهمين، العاملين ووسائل الإنجاز.
- الاحتفاظ بالعاملين، وتقليل معدل (الإعلام).
- دوران العمل وزيادة ولائهم - تحسين العلاقات التجارية للمنظمة بما يتوافق مع ورضاهم.
- الاستدامة البيئية، واستخدام ذلك كإستراتيجية تسويقية للمنظمة.

المصدر : (حماش، 2020، صفحة 404)

الفرع الرابع: أهداف إدارة الموارد البشرية الخضراء:

تبرز أهم أهداف GHRM في: (Sajjad & Sadidur, 2016, pp. 56-57)

- المحافظة على البيئة الطبيعية؛
- المحافظة على صحة الموظفين والرفع من روحهم المعنوية؛
- اكتساب المنظمة لميزة تنافسية عن طريق تعزيز المسؤولية الاجتماعية؛
- التقليل من تكاليف المنظمة؛
- تحفيز الموظفين على الابتكار؛
- تحسين الصورة العامة للمنظمة وزيادة قدرتها التنافسية؛
- الحد من التدخل الحكومي وغيرها من المنظمات الرقابية التي تحرص على تطبيق القوانين؛
- تغيير اتجاه وسلوك الموظفين نحو الأداء الأخضر؛
- جعل الموظفين على دراية تامة بـ GHRMP والنظام البيئي، ما يجعل المنظمة صديقة للبيئة؛
- زيادة الموارد الطبيعية عبر تقليل النفايات واستعمال الموارد المعاد تدويرها.

الفرع الخامس: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

إن تطبيق المنظمات لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء يساعد على توجيه سلوك الموظفين وتمكينهم من الحصول على قدرة ومهارة أكبر في حماية البيئة، وإحساس قوي بالمسؤولية البيئية تم اكتشاف أن (GHRM) لها دور حاسم في تطوير ثقافة مستدامة في المنظمات من خلال ربط أبعاد مثل التوظيف والاختيار، والتدريب والتطوير وإدارة الأداء، وإدارة التعويضات مع الأهداف البيئية للمنظمة، يمكن لإدارة الموارد البشرية الخضراء تحسين تطبيق نظام الإدارة البيئية، وتحقيق الأهداف الخضراء التي تتطلع لها المنظمات، حيث أن بيئة العمل التي تتميز بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مرتبطة بشكل إيجابي بقدرة الموظفين على تطوير حلول مستدامة بيئياً. فيجب أن يكون الوعي البيئي التوظيف والاختيار، والتدريب وتطوير المعرفة البيئية، وتقييم الأداء البيئي للموظفين، ومنح الجوائز جزءاً من إدارة الموارد البشرية الخضراء. (التركي، تحت النشر 2026، صفحة 3) بناء على ما سبق وعلى ما اتفق عليه العديد من المؤلفين والكتاب، ارتأينا تقسيم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى:

• تصميم الوظائف الخضراء:

هو عملية منهجية تقوم من خلالها بتحليل واجبات الوظيفة والمسؤوليات وظروف العمل فضلاً عن المتطلبات البشرية للوظيفة الوظيفي ومواصفات الوظيفة هما النتيجتان الملموستان لتحليل الوظيفة الوظيفي الوظيفي هو مستند يحدد المهام والمسؤوليات الوظيفية فضلاً عن ظروف العمل للوظيفة من منظور الإدارة الخضراء، يمكن أن يعمل على تحديد العديد من واجبات ومسؤوليات الوظائف المتعلقة بالإدارة البيئية، لقد جمعت المنظمات بين المسؤوليات البيئية والمجتمعية وبأفضل قدراتها في كل وظيفة لحماية البيئة. قامت العديد من المنظمات بدمج مهمة واحدة على الأقل تتعلق بالإدارة البيئية في التوصيف الوظيفي. علاوة على ذلك، يجب أن تغطي التوصيفات الوظيفية ومواصفات الوظيفة المهام المتعلقة بالالتزامات التنظيمية والبيئية والمجتمعية والتقارير الخضراء ومسؤوليات الصحة والسلامة، تستخدم بعض المنظمات فرقاً متعددة الوظائف للتعامل للأعمال البيئية المشكلات بفعالية مع الفرق الخضراء للعاملين تأثير بشكل كبير على السمعة الخضراء والأداء الصديق للبيئة. تستخدم بعض المنظمات فرقاً متعددة الوظائف للتعامل بفعالية مع المشكلات البيئية للأعمال. (حسين، 2022، صفحة 46)

• التوظيف والاختيار الأخضر:

يمكن للمنظمات جذب واختيار المرشحين الذين سيلتزمون بالقضايا البيئية، ويمكن تلخيص هذه القضايا البيئية في الوعي الأخضر للمرشحين، العلامة التجارية الخضراء لصاحب العمل والمعايير الخضراء لجذب المرشحين. فالتوظيف والاختيار الأخضر هو وسيلة لجذب المتقدمين المحتملين وجذبهم للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة سواء أكان داخليا أم خارجيا يمكن استخدام التوظيف كخطة عمل لجلب الموظفين الذين يتمتعون

بعقلية خضراء مما يسهل على المنظمات العاملين الذين يمتلكون المهارات والمعرفة المطلوبة في مجال الحفاظ على البيئة وعلى معرفة بأساسيات الاستدامة البيئية مثل إعادة التدوير وإعادة الاستخدام والتقليل وخلق مناخ مناسب، بيئة عمل مناسبة. (FAPOHUNDA, 2022, p. 176)

كما يقصد به البحث عن الموظفين المحتملين للتقدم لشغل الوظيفة في المنظمة؛ أما الاختيار فيعني عملية اختيار أنسب المتقدمين للوظيفة. هذا الأخير يمر عبر الخطوات التالية: (Uddin, 2018, p. 385)

- اختيار المرشحين الذين يدركون جيدا تخضير الوظائف الشاغرة؛
- تفضيل المرشحين الذين يملكون وعيا بممارسة السياسات الخضراء في حياتهم الخاصة؛
- سؤال الموظفين المحتملين عن الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية (أسئلة المقابلة) للتعرف على مدى إلمامهم بها.

• التدريب والتطوير الأخضر:

توفر هذه الممارسة الخضراء للموظفين التعليم المتعلق بالبيئة لتعزيز سلوكياتهم المؤيدة للبيئة، والأنشطة التي تقلل من التلوث البيئي والنفايات غير الضرورية؛ كما يدعم التدريب توفير جداول العمل السهلة، وبالتالي تقليل السفر لمسافات طويلة، ما يساهم في انخفاض انبعاث الغازات السامة بشكل خاص، والحد من التدهور البيئي عموما، وتحسين الإنتاجية بين الموظفين المحترفين- (Adekoya, Mordi, Ajonbadi, & Adisa, 2023, pp. 256-257).

وتهدف هذه العملية حسب (الرميدي، خليل، و محمد، 2020، صفحة 59) إلى تنمية وتعزيز قدرات ومهارات الموظفين لزيادة وعيهم بالممارسات البيئية، وتوجيههم نحو الأداء الأخضر، ما يجعلهم يطورون قدرتهم على تنفيذ المبادرات الخضراء.

ويتضمن مفهوم التدريب والتنمية الخضراء تزويد العاملين بنهج عمل يمكن أن تضمن الاستخدام الأمثل للموارد، والحد من النفايات، والحفاظ على الطاقة، والتدهور البيئي يساعد المفهوم إدارة التنظيم والمتخصصين في الموارد البشرية على توفير فرصة لإشراك العاملين في مهارات حل المشكلات البيئية. وهذا يعني أنه في ضوء ممارسات الموارد البشرية الخضراء، يتم صقل مهارات العاملين الإدارة القضايا البيئية في مجالات أخرى لزيادة فرص تحقيق حلول الأعمال المستدامة برامج التدريب والتطوير التي تم تحديدها مع الوعي البيئي تزود العاملين بمعلومات مفيدة لحل المشكلة البيئية المتعلقة بالعمل. اتفق العديد من الباحثين على أن ممارسات الخضراء في ضوء التدريب والتطوير تؤثر بشكل كبير على تحسين الأداء المرتبط بالبيئة في المنظمة تنظيم ورش العمل والندوات عبر الإنترنت للعاملين، وبهذه الطريقة، يتم إلغاء الأعمال الورقية أثناء البرامج التدريبية ويمكن مشاركة المعلومات

عبر الإنترنت وبالتالي تقليل الإجهاد وتكلفة السفر بالإضافة إلى الحد من التلوث البيئي. (حسين، 2022، صفحة 50)

• إدارة الأداء الأخضر:

تتعلق بالاهتمامات والسياسات البيئية للمنظمة، مع التركيز على استخدام المسؤوليات البيئية. تقوم منظمات اليوم بتثبيت معايير الأداء البيئي على مستوى المنظمة، مع الاعتماد على نظم المعلومات الخضراء، وعمليات التدقيق للحصول على بيانات مفيدة عن الأداء البيئي. كما يتضمن تقييم الأداء مؤشرات لتقييم السلوك الأخضر، الامتثال للمعايير والتقدم المحرز في اكتساب المهارات والمبادرات والابتكارات الخضراء. (Dimitrov, 2021, p. 280) ويمكن للمنظمات التأكد من اخضرار جميع المخرجات من خلال تقييم الموارد البشرية الخضراء، حيث يمثل تقييم الأداء مجموعة المقاييس والمعايير الخضراء التي وضعتها المنظمة لمقارنة ما تم تنفيذه بما تم التخطيط له، ما يمثل عملية التأكد من أن أداء الموظفين هو أداء أخضر سواء كان أداء فردياً أو جماعياً. (الحسناوي، 2019، الصفحات 458-459) كما تدمج العوامل البيئية بشكل روتيني في أنظمة تقييم أداء الموظفين بالمنظمات التي تملك برامج استباقية فعالة للاستدامة البيئية، ويتوقف السلوك المؤيد للبيئة في حالة ما إذا لم يتم تقييم الأداء. (Diri & Otekenari, 2021, p. 17)

إن الطريقة الفعالة للتنفيذ الناجح لإدارة الأداء الأخضر هي الربط بين إدارة الأداء ووصف الوظيفة الخضراء والتي تشمل: (حسين، 2022، صفحة 53)

- 1 - إنشاء نظام معلومات الإدارة البيئية والمراجعات البيئية؛
- 2 - دمج أهداف وغايات الإدارة البيئية للمنظمة مع نظام تقييم أداء المنظمة؛
- 3 - تثبيت معايير الأداء البيئي على مستوى المنظمة؛
- 4 - دمج المعايير الخضراء في التقييمات الأداء الوظيفي للموظف وفقاً للمعايير المرتبطة بالبيئة؛
- 5 - تضمين عنصر منفصل للتقدم في التحضير في مقابلة ملاحظات الأداء؛
- 6 - تحديد أهداف وغايات ومسؤوليات خضراء؛
- 7 - تقديم ملاحظات منتظمة للعاملين أو الفرق لتحقيق الأهداف البيئية أو تحسين أدائهم البيئي؛
- 8 - تقديم أداء العاملين في الوظائف الخضراء.

• التعويض والمكافآت الخضراء:

المكافآت الخضراء والتعويضات هي نظام للمكافآت المالية وغيرالمالية، يهدف إلى جذب العاملين والاحتفاظ بهم وتحفيزهم على المساهمة في الأهداف البيئية وإن العاملين يشعرون بدافع أكبر عن طريق المكافآت غير المالية

عن طريق الأجر قد تكون الحوافز والمكافآت مقاييس أقوى لمواءمة أداء العاملين مع أهداف المنظمة من الممارسات الأخرى في نظام إدارة الموارد البشرية. (حسين، 2022، صفحة 53)

حيث لتحقيق التفوق في الأداء البيئي، يجب توفر نظام مكافآت يرتبط بالوعي الأخضر، لأنه يقلل السلوكيات غير المقبولة ويعزز السلوكيات المقبولة. (Kavitha, Woo, & Garcia, 2022, p. 3) على أن يكون مزيجاً من الحوافز المالية وغير المالية التي تدفع سلوك الموظف الأخضر لتعزيز الأهداف طويلة الأجل للمنظمة. (Eko, Rofi, & Syamsul, 2022, p. 28)

وتعد المكافآت الخضراء أداة قوية أخرى لدعم أنشطة الإدارة البيئية التي قد تساعد في بذل الجهود لتحقيق الأهداف البيئية يمكن تقديم التعويضات الخضراء والمكافأة في العديد من الأشكال مثل: (حسين، 2022، صفحة 55)

- 1 - تصميم حزم لمكافأة اكتساب المهارات الخضراء؛
 - 2 - استخدام مكافآت الأسواق الناشئة النقدية المكافآت والنقد والأقساط؛
 - 3 - استخدام مكافآت غير النقدية (إجازات، هدايا)؛
 - 4 - استخدام مكافآت القائمة على التقدير (الجوائز، الدعاية، الأدوار الخارجية، الشناء اليومي)؛
 - 5 - تطوير التعزيزات السلبية (النقد، التحذيرات، الإيقاف عن المهوات)؛
 - 6 - تطوير مكافآت إيجابية في ردود الفعل)؛
 - 7- ربط المشاركة في المبادرات الخضراء بالترقية المكاسب الوظيفية.
- إدارة الصحة والسلامة الخضراء :

إن إدارة الصحة والسلامة الخضراء تكون خارج نطاق وظيفة إدارة الصحة والسلامة التقليدية لإدارة الموارد البشرية. لا يشمل فقط إدارة الصحة والسلامة التقليدية ولكن أيضاً بعض الجوانب الأخرى للإدارة البيئية للمنظمة. هذا ويمثل سبب هام للعديد من المنظمات في الوقت الحاضر أن تعيد تصميم وظيفة مدير الصحة والسلامة ليصبح مدير الصحة والسلامة والبيئة. يتضمن ذلك نطاقاً وظيفياً أوسع عند مقارنته بالوظيفة التقليدية المدير الصحة والسلامة في المنظمة. على سبيل المثال، يشمل حماية التنوع البيولوجي ومبادرات دعم المجتمع وما إلى ذلك التي تشمل البيئة المحلية والعاملين. يتمثل الدور الرئيسي الإدارة الصحة والسلامة الخضراء في ضمان بيئة عمل خضراء للجميع، حيث أن الأثر الرئيس الإدارة الصحة والسلامة الخضراء هو ضمان بيئة عمل خضراء للجميع. وتشير الى مكان العمل الأخضر بأنه عمل حساس بيئياً، وفعال من حيث الموارد ومسؤول اجتماعياً في الوقت الحاضر، هناك منظمات تم فيها توسيع وظيفة الصحة والسلامة التقليدية لتشمل إدارة حماية البيئة. لقد تميزت هذه المنظمات بشكل مستمر لإنشاء العديد من المبادرات البيئية ذات الصلة للحد من إجهاد الموظفين والأمراض

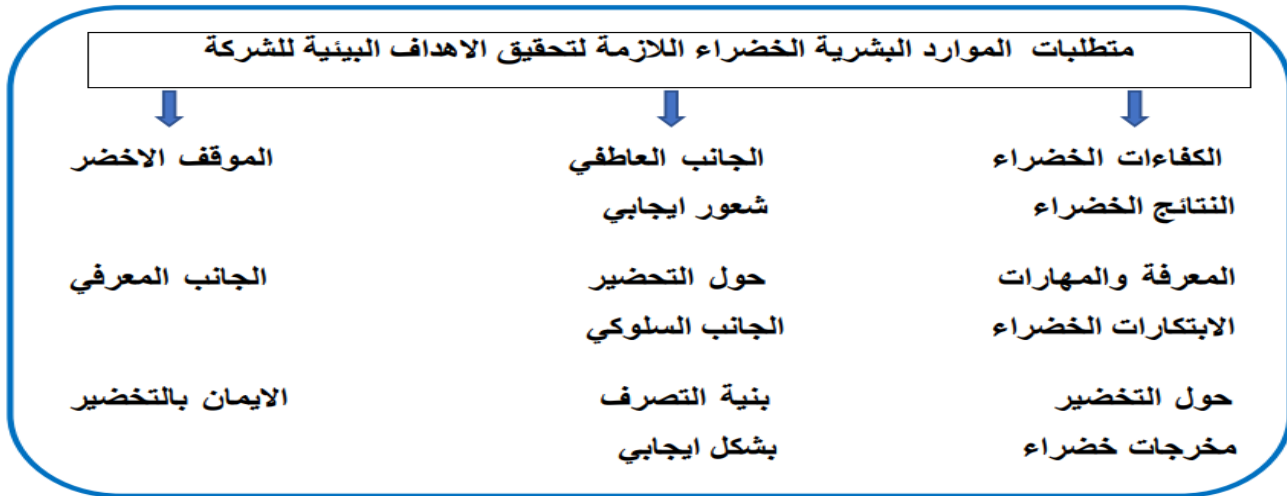
المهنية التي تسببها بيئة العمل الخطرة، أن إدارة البيئة وتكلفتها تؤدي إلى تحسينات في صحة العاملين والمجتمعات المحلية يمكن وصف إدارة الصحة والسلامة وتشمل كالاتي:(حسين، 2022، الصفحات 56-57)

- 1 - ضمان بيئة عمل خضراء للجميع؛
- 2 - خلق مبادرات بيئية مختلفة للحد من إجهاد العاملين والأمراض المهنية التي تسببها بيئة العمل الخطرة؛
- 3 - إنشاء استراتيجيات وتنفيذها مثل المصنع الأخضر للحفاظ على بيئة مواتية لمنع المشاكل الصحية المختلفة من أجل تحسين صحة وسلامة العاملين.

الفرع السادس:متطلبات نجاح تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات المعاصرة :

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تعزيز قدرات العاملين ودوافعهم وفرصهم والتي بدورها تؤثر على الأداء التنظيمي تركز المنظمات على ممارسات إدارة الموارد البشرية وخلق استجابات وسيطة لقدرات الموظف ودوافعه والتي ينظر إليها على أنها صندوق اسود يسمح مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء للمنظمة بناء ثقافة تنظيمية فيما يتعلق بالرفاهية البيئية فهي تبني وتطور شخصية العاملين الذين يسعون جاهدين لإيجاد بديل صديق للبيئة لكل إجراء أو عملية سواء في المنظمة أم خارج المنظمة من اجل تحقيق الأهداف البيئية التنظيمية أو التخضير، يجب تحديد متطلبات الموارد البشرية الخضراء . ما هي متطلبات الموارد البشرية الخضراء للتخضير أو الإدارة البيئية للمنظمات هناك أربع فئات من متطلبات الموارد البشرية الخضراء، أي الكفاءات الخضراء الموقف الأخضر والسلوكيات الخضراء والنتائج الخضراء على الرغم من ارتباط هذه الأنواع الرئيسة من المتطلبات البشرية الخضراء، إلا أنه يمكن معالجتها، والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل(01-01): متطلبات إدارة الموارد البشرية الخضراء



المصدر:(حسين، 2022، صفحة 39)

كما يمكن تلخيص أهم عوامل نجاح تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء فيما يلي: (كوار و العيداني، 2022، صفحة 240)

- دعم ومشاركة الإدارة العليا من خلال غرس القيم الخضراء بين الموظفين؛
 - بناء ثقافة المنظمة الخضراء المدعومة بشهادة إثبات تطبيق معايير الإدارة البيئية ISO 14000 لتشجيع السلوكيات الخضراء، وإنشاء قوى عاملة مسؤولة بيئياً؛
 - التدريب والتعليم المستمران للموظفين لرفع مستوى الوعي البيئي والاستدامة؛
 - مكافأة وتحفيز الموظفين ليشعروا بالفخر والتقدير نظير مشاركتهم في المبادرات البيئية؛
 - التحول الرقمي في بيئة عمل المنظمة، ما يسهم في الحد من آثار التدهور البيئي، والبحث عن الموارد المتجددة للتقليل من استخدام الموارد الطبيعية المحدودة.
- الفرع السابع: تحديات إدارة الموارد البشرية الخضراء:
- لا يوجد مفهوم جديد إلا وترافقه تحديات تحول دون تجسيده على أرض الواقع بالشكل المطلوب، وGHRM ليست الاستثناء، حيث يواجه تطبيقها عدة تحديات أهمها: (جميل، 2020، الصفحات 279-280)

- عدم تحمس الموظفين لتبني GHRMP؛
- اعتماد ثقافة إدارة الموارد البشرية الخضراء وتطويرها والحفاظ عليها يستغرق وقتاً طويلاً؛
- مبدئياً، عملية تنفيذ الممارسات الخضراء تتطلب استثماراً مرتفعاً وقد يحقق عائداً منخفضاً؛
- صعوبة تحويل سلوك الموظفين من ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى ممارساتها الخضراء في وقت وجيز؛
- صعوبة توظيف وتدريب الموظفين حول إدارة الموارد البشرية الخضراء؛
- صعوبة تقييم الأداء الأخضر لسلوك الموظفين؛
- صعوبة اختيار وتطوير قادة المستقبل نظير ما يتطلب الأمر من إنشاء هيكل عمل أخضر، إعداد عمليات تشغيل خضراء، توفير أدوات خضراء وإنشاء التفكير الأخضر للموظفين.

المطلب الثاني: الإطار النظري لجودة الخدمة

الفرع الأول: مفهوم جودة الخدمة

اختلفت وجهات نظر الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم الخدمة بسبب وجود خدمات ترتبط بشكل كامل أو جزئي مع السلع المادية مثل إيجار العقارات، والخدمات الفندقية، والسياحة، في حين تمثل خدمات أخرى أجزاء مكملة

لعملية تسويق السلع المباعة مثل الصيانة، وهناك خدمات تقدم إلى المستفيد من دون ارتباطها بسلعة مثل الخدمات الصحية، والتأمين. (محمود ع.، 2023، صفحة 15)

تم تعريف جودة الخدمة على أنها عبارة عن أسلوب لدراسة عمليات تقديم الخدمة للأفراد المستفيدين والعمل على تحسينها بشكل مستمر بما يلبي حاجات ومتطلبات المستفيدين. (الكرعاوي، 2024، صفحة 247)

وينظر كل من Orledg and Mitchell. Lwis إلى أنها التركيز على التقاء الاحتياجات والمتطلبات، وتوضيحية تسليمها بشكل جيد بناء على توقعات الزبائن، وجودة الخدمة المدركة هي الاتجاه الذي يحدد وجهة نظر الزبون العالمي اتجاه الخدمة، ووجهة النظر هذه ناتجة عن مقارنة توقعات زبائن الخدمة مع إدراكاتهم عن الأداء الفعلي للخدمة. (فؤاد، 2024، صفحة 179)

يعرف كل من (Kotler&Keiler) جودة الخدمة على أنها ذلك التطابق بين أداء الخدمة الفعلي وبين ما توقعه وانتظره الزبون من هذه الخدمة. (بومرحب، 2021، صفحة 4)

كذلك تعرف جودة الخدمة من منظر مقدمها ومن منظر المستفيد منها ، وهذا ما أشار إليه الباحثان كل من (Ritzman and Krajewski) فالجودة من وجهة نظر المؤسسة المنتجة لها هي مدى مطابقتها لما تم تخطيطه مسبقاً لهذه الخدمة، أما من وجهة نظر الزبون فتتمثل في مدى ملائمة منافع الخدمة مع توقعاته قبل إنتاجها واستهلاكها. (عبد النعيم، 2024، صفحة 85)

كما تعد جودة الخدمة مقياس لمدى قدرة مستوى الخدمة المقدمة على تلبية توقعات العملاء، إضافة إلى تقييم المستهلك الموثوقة الخدمة وتفوقها بشكل عام، حيث سيقوم المستهلكون بإجراء مقارنات بين ما يقدمونه وما يحصلون عليه. (الصفار، 2024، صفحة 353)

ومن خلال ما تقدم يمكن تعريف جودة الخدمة على أنها حجم الدقة في أداء العمل المناط للأفراد العاملين من دون أي خطأ والذي بدوره يحقق حاجات ورغبات المستفيدين.

الفرع الثاني: أهمية جودة الخدمة

إن لجودة الخدمة أهمية كبيرة بالنسبة لمنظمات الأعمال التي تهدف إلى الاستمرار والنجاح ويمكن بيان أهمية جودة الخدمة في تقديم الآتي: (فؤاد، 2024، صفحة 179)

1. نمو مجال الخدمة : حيث ازدادت عدد المنظمات التي تقوم بتقديم الخدمات حيث مثلاً اغلب المؤسسات

الأمريكية تقوم بتقديم الخدمات ولازالت في نمو مستمر ؛

2. **ازدياد المنافسة:** يتزايد الاهتمام بشكل كبير على جودة الخدمة لا يؤدي إلى زيادة المزايا التنافسية للمنظمات وذلك بسبب ظهور عدد كبير من منظمات الأعمال الخدمية والتي تزيد وبشكل كبير من حدة المنافسة.
3. **فهم المستفيدين:** اغلب المستفيدين يرغبون في المنظمات التي يكون لديهم معاملة جيدة وبيتعدون عن التعامل مع المنظمات التي تركز على الخدمة حيث انه لا يكفي المستفيدين تقديم خدمة ذات جودة وسعر مقبول دون توفير المعاملة الجيدة والفهم للمستفيدين؛
4. **الدليل الاقتصادي لجودة الخدمة :** حيث أصبحت المنظمات الخدمية حاليا تركز وبشكل كبير على زيادة حصتها السوقية لذلك تتجه اغلب المنظمات إلى المحافظة على المستفيدين الحاليين وجذب مستفيدين جدد ولتحقيق ذلك يجب التركيز على جودة الخدمة بشكل أساسي.

الفرع الثالث: مستويات جودة الخدمة :

لجودة الخدمة ثلاث مستويات هي: (الطاهر ، 2023 ، صفحة 117)

- **الجودة المتوقعة :** عبارة عن توقعات الزبون لمستوى جودة الخدمة المقدمة التي تعود لعدة عوامل؛
- **الجودة الفعلية :** تتمثل في المستوى الفعلي للجودة أثناء الحصول على الخدمة؛
- **الجودة المدركة :** يدركها الزبون نتيجة مقارنته بين الجودة المتوقعة والجودة المحصل عليها.

الفرع الرابع:متطلبات تحقيق جودة الخدمة

إن المؤسسات التي ترغب في الوصول إلى جودة في الخدمات المقدمة يتوجب عليها مراعاة مجموعة من المتطلبات وهي كالآتي: (الكرعاوي، 2024 ، صفحة 248)

- الاهتمام بأراء ورغبات وتوقعات المستفيدين في الأسواق عن جودة الخدمة المقدمة ورغبة المنظمات في التوجه نحو تقديم خدمات تقابل على الأقل تلك التوقعات ومستوى الطموح؛
- القيام بعمليات الابتكار والتطوير على الخدمات المقدمة وإضافة وتحسين الخدمات الإضافية لتحقيق التميز في الأداء؛
- القيام بعمليات إجراء الدراسات المستفيضة والبحوث والمتعلقة في الخدمة المقدمة لقياس مستوى الجودة ومتابعة أراء المستفيدين اتجاه الخدمات المقدمة؛

- القيام بعملية نشر الوعي بين جميع الأفراد العاملين بمفهوم الجودة وأهميتها من خلال خلق ثقافة تنظيمية في المنظمة موجهة بالجودة؛
- تطوير الأجهزة والمعدات والتسهيلات كافة المستعملة في العملية الإنتاجية وتقديم الخدمة والحرص على استعمال التكنولوجيا الحديثة.

الفرع الخامس: خطوات تحقيق جودة الخدمة

فيما يلي عرض للخطوات الواجب إتباعها بغية تحقيق الجودة المناسبة للخدمة: (عبد النعيم، 2024، الصفحات 85-86)

1. تصميم قاعدة البيانات لزيائن المؤسسة (التعرف على الزبائن): تتضمن هذه الخطوة تصميم نظام شامل للزبون بدءا من المعلومات الشخصية وانتهاء بتاريخ معاملاته مع المؤسسة.
2. التعرف على توقعات الزبائن وفهمها: تتكون هذه التوقعات من مصادر متعددة منها : الاتصالات التسويقية، الخبرة السابقة في التعامل مع المؤسسة أو منتجاتها ، أو مع منظمات أخرى تقدم نفس الخدمة.
3. تحديد معايير جودة خدمة: توجد حزمة من الاعتبارات التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند وضع هذه المعايير حتى تتحقق لها الفاعلية، من أهمها أن تكون الخدمة المقدمة تتطوع لتوقعات الزبائن، وضوح الخدمة الموضوعية عند تقديمها ، مرونة الخدمة تقبلها من طرف القوة العاملة وذلك من خلال مشاركة العاملين في تحديدها وإنجازها.
4. الالتزام بإنتاج الخدمة وفق معايير الجودة: ذلك عن طريق:
 - المصادقية عند إنتاج الخدمة وتقديمها للزبون مع عدم إغفال الوعود المقدمة سابقا؛
 - الاهتمام بمظهر الموظف عند تقديم الخدمة.
5. التأكد من استمرارية الزبائن في التعامل مع المؤسسة: ويتم ذلك من خلال:
 - الاهتمام بشكاوي الزبون وملاحظاته، إذ يجب على مقدم الخدمة استيعاب الشكاوي؛
 - يجب على مقدم الخدمة أن يكون قادر على كسب ثقة الزبون؛
 - محاولة تقديم خدمة متميزة تفوق توقعات الزبون.

الفرع السادس: أبعاد جودة الخدمة

قدم كل من بييري وبار ازيрман وزيتامل نموذج SERVQUAL اختصار لكلمة الخدمة والجودة لقياس جودة الخدمات على وجه الخصوص، فهذا النموذج هو مقياس لكيفية إدراك العملاء لجودة خدمة المؤسسة عند تلقيها ، حيث تم تقديم هذا النموذج سنة 198 كنموذج يتكون من عشرة أبعاد هي: الاعتمادية، الاستجابة الكفاءة، الجمالة، الاتصال الفهم، التمكن المصدقية الأمان، والملموسية، وبعد ذلك قام الباحثين باختصار العشرة أبعاد في خمسة أبعاد أساسية (ياسين، 2021، صفحة 358). تتمثل فيما يلي:

1. **الملموسية:** وتعتبر عن جميع التسهيلات المادية والوسائل والمعدات المتعلقة بإنتاج الخدمة سواء كانت مادية كالبنائيات أو بشرية كالعاملين بالمؤسسة. (عبد النعيم، 2024، صفحة 86)
2. **الاعتمادية:** وتعني قدرة المزود على إنجاز وتقديم الخدمة حسب وعده وبشكل دقيق من حيث الوقت والإنجاز أي تقديم الخدمة في وقتها المحدد وتقديم معلومات وخدمات صحيحة ودقيقة. (محمودي، 2021، صفحة 4)
3. **الاستجابة:** ويشمل بعد الملموسية أربعة عناصر أساسية تتمثل في إعلام المؤسسة لزيائنها بموعد تأدية الخدمة، مع حرص عملائها الداخليين على تقديم هذه الخدمات بصفة فورية لطالبيها، مع معاونة القوة العاملة لمستهلكي الخدمة، مع تفرغ القوة العاملة واستجابتهم الفورية والآنية لطلبات الزبائن. (محمودي، 2021، صفحة 4)
4. **الأمان (الثقة):** ويظهر من خلال مهارة الموظفين في ممارستهم لأداء مهامهم، الأمر الذي يغرس الثقة بأن الخدمة تخلو من الخطأ، الخطر أو الشك، مما يولد الاطمئنان النفسي والمادي للزبائن. (أورباح، 2021، صفحة 23)
5. **التعاطف:** يشير هذا البعد إلى الأدب والاحترام والمودة عند التعامل مع المستفيد. (كواديك، 2021، صفحة 130)

المطلب الثالث: العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء و تحسين جودة الخدمة

إدارة الموارد البشرية الخضراء (Green Human Resource Management – GHRM) هي نهج يدمج المبادئ البيئية والاستدامة في سياسات وممارسات الموارد البشرية. يهدف هذا النهج إلى تعزيز الوعي البيئي بين الموظفين، وتحسين كفاءة العمليات، وتقليل التأثيرات البيئية السلبية. من ناحية أخرى، تحسين جودة الخدمة يعني تقديم خدمات ذات مستوى عالٍ تلبي أو تتجاوز توقعات العملاء، مما يعزز رضاهم وولائهم، وعليه يمكن تحليل العلاقة بين الممارسات الخضراء وجودة الخدمة من خلال عدة أبعاد رئيسية:

1. علاقة تصميم الوظائف الخضراء مع جودة الخدمة:

في معظم المنظمات يعتبر تصميم الوظائف وإعادة تصميمها إستراتيجية أسهل بكثير وملائمة لتحديد وتنفيذ ومتابعة لأنها تركز وتهتم أكثر بأدوار محددة وترتيبات المهام داخل المنظمات يعتمد قياس الجوانب الشخصية لجودة الخدمة على توافق المنفعة المتوقعة يعتمد هذا أيضا على توقعات الزبون تصميم الوظيفة من حيث تقديم الخدمة وقدرة مزود الخدمة وموهبتهم ترتيب المهام والواجبات والمسؤوليات في وحدة عمل تنظيمية لغرض تحقيق هدف معين وهذا الأمر ينعكس إيجابا على توفير أشخاص مؤهلين ولهم القدرة والاستعداد لتحقيق جودة الخدمة والتي تعد إحدى أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء. (حسين، 2022، صفحة 78)

2. علاقة التوظيف والاختيار مع جودة الخدمة:

إن عملية ترجمة السياسات إلى أفعال تفسر العلاقة بين الاختيار والتوظيف للموارد البشرية الخضراء بأبعاد جودة الخدمة ، حيث أن هذه العملية تؤدي إلى توفير وظيفة يشغلها موظف مؤهل لها تأهيل كامل ومن ثم ينعكس على أداء مهامها بشكل كفؤ وينعكس هذا في تقديم الخدمات إلى الزبائن بجودة عالية استناداً إلى المطابقة الصحيحة بين الموظف والوظيفة كما يوفر الاختيار والتوظيف للموارد البشرية موظفين أكفاء الأمر الذي يولد لدى الزبائن موثوقية عالية وأمان الخدمات التي يمكن أن تقدمها تلك المؤسسات استناداً إلى الموظفين والهيئات التي تمتلكها المؤسسات. (Zulaiha, 2020, p. 50)

3. علاقة التدريب والتطوير الأخضر مع جودة الخدمة:

في مجال إدارة الموارد البشرية يعني تدريب والتطوير بالنشاط التنظيمي الهادف إلى تحسين أداء الأفراد والجماعات في الإطار التنظيمي وقد عرف بالعديد من الأسماء بما في ذلك تطوير الموظفين وتنمية الموارد البشرية والتعلم والتطوير لذلك فأنهما جوهر الجهد المستمر المصمم لتحسين كفاءة الموظفين والأداء التنظيمي مما لا شك أن واقع التدريب والتطوير أثناء جودة الخدمة تستحق اهتمام كبير لأنه يواكب التطور الاجتماعي والتكنولوجي بغرض التحسين.

تهدف الأنشطة المنفذة من خلال التدريب والتطوير الأخضر إلى تعزيز موقف الشخص عن طريق زيادة وعي وقدرة الفرد المعني على تقديم جودة الخدمة جيدة النوعية وتقديمها مؤشراً أساسياً لنجاح المؤسسات. فالنقطة المركزية لزيادة القدرة التنافسية هي وضع سياسيات وأنظمة قوية بما في ذلك تدريب وتطوير الموظفين على برامج الاستدامة البيئية في جميع مستويات المؤسسات لاكتساب أو تطوير مهارات ومعرفة الموظفين في اتخاذ قرارات بيئية مضيئة تدفع من صورة جودة الخدمة التي تؤدي إلى كسب ولاء الزبائن وما ينتج عنه من تطبيق إستراتيجية بيئية. (حسين، 2022، الصفحات 78-79)

4. علاقة ممارسة إدارة وتقييم الأداء الأخضر مع جودة الخدمة:

عملية إدارة الأداء الأخضر أمر في غاية الأهمية للاستفادة من نتائج التقييم لتحسين جودة الخدمة حيث يعد في أي منظمة ذات توجه بيئي التي تتمثل في تعزيز أنشطة المواد البشرية الخضراء لتحديد وتشخيص الايجابيات والسلبيات وتشخيصها وفق المعيار البيئي المعمول به في دعم الايجابيات ومعالجة السلبيات من اجل الوصول إلى نقطه الهدف المراد تحقيقها أداة ما يتم تقييم أداء الموظفين مقابل أولويات المؤسسات. (Camilleri, 2022, p. 278)

5. علاقة ممارسة نظام المكافآت والتعويض الأخضر مع جودة الخدمة:

إن المنظمات التي لديها نظام أفضل لإدارة التعويضات سيكون لها تأثير إيجابي للغاية على الموظفين أن المكافآت والتعويض سيحفز الشخص على العمل بشكل جيد ويشجع على الانجاز مما يحفز الدافع للموظفين على العمل بشكل صحيح وفقاً لمعايير محددة مسبقاً مع توقعات الزبائن باتجاه تحقيق الأهداف الرئيسة لمنظمات جودة الخدمة والتي تتمثل باغتنام الفرص التي تعيد إصدارات فرص النجاح مصطلح المكافآت بنية متعددة الأبعاد وتتكون من الراتب الأساسي والمزايا والتوازن بين العمل والحياة وأداره الأداء التدريب، والتطوير يشمل التعويض أجراً ثابتاً أو متغيراً مقابل الخدمات المقدمة لجودة الخدمة، فعملية المكافآت والتعويض للموارد البشرية الخضراء تعدّ من الممارسات التي تزيد من كفاءة عمل الموظفين الموارد البشرية لكون الموظفين مقتنعين عن نظام المكافآت الذي تستخدمه منظمات جودة الخدمة. (حسين، 2022، صفحة 80)

6. علاقة ممارسة الصحة والسلامة مع الجودة الخدمة:

السلامة والصحة هي محاولة لمنع الحوادث والأمراض المهنية تعتبر سلامة العمل شكل من أشكال الجهد المبذول لإنشاء مكان العمل آمن وصحي ومريح بحيث يمكن أن يقلل أو أن يكون خالياً من الحوادث والعمل والأمراض المهنية التي يمكن أن تزيد في نهاية المطاف من كفاءة العمل الإنتاجية، لدى الصحة والسلامة في المؤسسات أمراً بالغ الأهمية نحو تحقيق أهدافها التنظيمية عن طريق تقديم خدمات يشعر المستفيد من تقليل عمليات الحوادث البيئية التي تعمل بها جودة خدمات الصحة والسلامة المهنية مهمة جداً من حوادث العمل وتقليل الخسائر جميع المنظمات تقدم هذه الخدمة بدأ المزيد من أماكن العمل والموظفين في الاستفادة من هذه الخاصية تقوم باستغلال الموارد الطبيعية بشكل امثل، تقليل التلوث البيئي الناتج عن النفايات بإعادة تدويرها وكذلك تحسين كفاءة الطاقة المتجددة، معالجة مياه الصرف كل هذا يؤدي إلى حماية الموظفين من التعرض للحوادث وهذا الأمر يؤدي إلى بيئة آمنة ومؤهلة للعمل بها وهذا يعزز جودة الخدمة مما يجعلهم يشعرون باهتمام المنظمة بصحتهم. (حسين، 2022، صفحة 81)

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة الموارد البشرية الخضراء وجودة الخدمة:

يستهدف هذا المبحث استعراضاً هم الدراسات السابقة المجرات باللغات العربية والأجنبية في مجال إدارة الموارد البشرية الخضراء وجودة الخدمة، وبيان الاختلافات بين هذه الدراسات والدراسة التي نحن بصدد إعدادها، إضافة إلى إبراز مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات السابقة

سنحاول في هذا المطلب التركيز على الدراسات السابقة التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة، حيث سيتم ترتيب هذه الدراسات حسب تاريخ صدورها، إذ سيتم التطرق إلى أهم ما ورد فيها من منهج وأدوات وإحصائية ونتائج وتوصيات.

الفرع الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية:

يهتم هذا الفرع بالدراسات السابقة باللغة العربية المحلية منها وغير المحلية. حيث سنورد فيه دراسات مختلفة لها علاقة بمتغيرات الدراسة، وسنحاول التركيز على الأبعاد التي اعتمد عليها مختلف الباحثين، وأهم النتائج والتوصيات المتوصل إليها من جهة أخرى.

1. دراسة سناء جاد الله الشيخ الطاهر، أحمد إبراهيم أبو سن (2019)، بعنوان: أثر توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء على كفاءة وفعالية العاملين في القطاع الصناعي في السودان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (3)، العدد (9).

هدفت هذه الدراسة على توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها على كفاءة وفعالية العاملين في القطاع الصناعي في السودان. و لتحقيق أهداف الدراسة اتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عين غير احتمالية البالغ عددها (330) بنسبة استرداد (88)، تم معالجة البيانات إحصائياً عن طريق AMOS v25 تم التأكد من صلاحية النموذج عن طريقة اختبار ألفا كرونباخ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية جزئية بين توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وكفاءة وفعالية العاملين، تم مناقشة النتائج ومقارنتها مع الدراسات السابقة، ومن ثم تقديم عدد من المقترحات بشأن الدراسات المستقبلية.

2. دراسة خالد محسن زيدان العنزي، جمال أبو دولة (2020)، بعنوان: دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الصورة الذهنية للشركات الصناعية الأردنية، مجلة جدارا للدراسات والبحوث، 6

حيث هدفت إلى التعرف على دور الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في تعزيز الصورة الذهنية للشركات الصناعية بالأردن، أين تمثلت عينتها في 105 موظفا ومديرا في أقسام إدارة الموارد البشرية بهذه الشركات المبحوثة، حيث استخدمت الاستبيان لجمع البيانات وتحليلها عبر برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS، وفق المنهجين الوصفي والتحليلي، وكان من أهم نتائجها هو وجود مستوى متوسط لتطبيق الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية (GHRM)، ووجود صورة ذهنية إيجابية بهذه الشركات، إضافة إلى وجود دور ذي دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الصورة الذهنية ككل.

3. دراسة ياسر مولود حاجم، سيف محمد اسماعيل، ريم يوسف سلطان (2021)، بعنوان: دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المزايا التنافسية-دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء -، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، (1)13.

هدفت إلى تحديد العلاقة بين الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية والمزايا التنافسية، ومعرفة مستوى كل من الإدارة الخضراء للموارد البشرية والمزايا التنافسية بالمؤسسة المبحوثة، وتمثلت عينتها في 74 فردا من العاملين بالشركة، استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن ثم تحليلها ببرنامج الحزم الإحصائية SPSS وفق المنهجين الوصفي والتحليلي، وكان من أهم نتائجها هو وجود مستوى متوسط لتبني الشركة لإدارة الموارد البشرية الخضراء والمزايا التنافسية، فضلا عن وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغيري الدراسة، إضافة إلى وجود تأثير معنوي لإدارة الموارد البشرية الخضراء في أبعاد المزايا التنافسية.

4. دراسة حسين علاء خيري، حسين حريجة غالي، (2021) بعنوان: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها في تعزيز النجاح الريادي (بحث استطلاعي لعينة من شركات الصناعات الغذائية)، مجلة الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء، المجلد 10، العدد 40.

هدف هذا البحث إلى بيان تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز النجاح الريادي، اشتمل مجتمع الدراسة على أربع شركات صناعات غذائية في بعض محافظات الفرات الأوسط وبلغت عينة البحث (130) فرد من المسؤولين في الشركات أضف إلى ذلك مسؤولي قسم إدارة الموارد البشرية ومعاونيهم. استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات اللازمة للبحث، ولغرض تحليل البيانات ومعالجتها إحصائيا اعتمد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المتوفرة في البرنامجين (SPSS V.24 ; Amos V.23)، توصلت إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود ارتباطين ارتباط ذو دلالة إحصائية معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ونجاح ريادة الأعمال. وأخيراً، خلص البحث إلى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة

استثمار الأثر الإيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في نجاح ريادة الأعمال من خلال قيام الشركات البحثية بوضع خطط استباقية وتعميق الوعي الوظيفي لدى العينة للاستفادة من هذه الممارسات الخضراء في تعزيز نجاح ريادة الأعمال.

5. دراسة حسين عبد الحافظ حسين (2022)، بعنوان: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها في جودة الخدمة التعليمية (دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة كربلاء.

هدفت هذه الدراسة غالى بيان تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق جودة الخدمة التعليمية ضمن مجتمع البحث الذي تمثل بالجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة وتمثلت عينة البحث بأعضاء ومجالس الجامعات والكليات المبحوثة ومجالسها والبالغ عددهم (100) عضواً الذي يقع على عاتقه تحمل المسؤولية واتخاذ القرار، ومن أجل تحقيق ذلك تم قياس المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بسبعة أبعاد فرعية هي (تصميم الوظائف الخضراء، التوظيف والاختيار الأخضر ، التدريب والتطوير الأخضر ، إدارة وتقييم الأداء الأخضر، ممارسة المكافآت والتعويضات الخضراء ، إدارة الصحة والسلامة الخضراء ، علاقات العمل الخضراء وتم قياس المتغير التابع جودة الخدمة التعليمية بخمسة أبعاد فرعية وهي الملموسية ، الموثوقية، الضمان ، الاستجابة ، التعاطف) ، من أجل التوصل إلى نتائج تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وجمع البيانات في ضوء الاستبانة وقد أعتمد البحث على مجموعة من الأساليب الإحصائية استناداً إلى البرامج الجاهزة (SPSS V.23 ; Excel 10 AMOS V.23) وقد توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أبرزها وجود تأثير ذي دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وجودة الخدمة التعليمية وهذا يشير إلى أن المنظمات التعليمية المبحوثة ذات اهتمام كبير .

6. دراسة إيمان علي أحمد الحياي (2022)، بعنوان: مدى توافر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء /دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأفراد العاملين في مصنع الألبسة الجاهزة في الموصل، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 14، العدد3.

سعى هذا البحث إلى التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء و مدى توافرها في الشركة قيد البحث ، و تم تصميم استمارة استبانة تضم متغيرات تخص كل نشاط من هذه الأنشطة و بلغ عدد استمارات الاستبانة التي تم توزيعها على الأفراد المبحوثين (30) استمارة، و تم تحليل البيانات بالاعتماد على البرمجة الإحصائية . (SPSS. V18)، و توصلت الدراسة إلى توافر في الشركة قيد البحث أربعة ممارسات أساسية و هي التوظيف

الأخضر ، و التقييم الأخضر، و التدريب و التطوير الأخضر، و أخيرا التعويضات و المكافآت الخضراء و تعد هذه الأنشطة بمثابة مؤشرات لقياس مدى تطبيقها في الشركة قيد البحث بشكل عام.

7. دراسة أيمن حسن علي، (2022)، بعنوان: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء و دورها في تحقيق التنمية المستدامة دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في مدينة السادات، مجلة الدراسات المالية و التجارية، العدد الثالث.

تمثل الهدف العام للدراسة في التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة. استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة بالإضافة إلى الدراسة الميدانية، و طبقت الدراسة على عينة قوامها (153) مفردة من مديري الموارد البشرية بالشركات الصناعية بمدينة السادات. و قد استعملت الدراسة قائمة الاستقصاء كوسيلة للحصول على البيانات. و قد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء و التنمية المستدامة. كما تؤثر أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة .

8. دراسة حسن علي منصور و هند محمد زكريا (2023)، بعنوان: دور تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق إستراتيجية التمايز في فنادق الخمس نجوم في الإسكندرية (دراسة استكشافية)، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة، المجلد 24، العدد 2.

هدفت الدراسة إلى التحقق من أثر تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لتحقيق إستراتيجية التمايز من خلال الممارسات البيئية الخضراء للعاملين بفنادق الخمس نجوم بمدينة الإسكندرية، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استمارة استبيان تم توزيعها على العاملين بفنادق عينة الدراسة وعددها 8 فنادق، بإجمالي استمارات 312 استمارة صالحة للتحليل من أصل 340 استمارة وبنسبة استجابة حوالي 91.7% من إجمالي العينة، وأظهرت النتائج أن الفنادق محل الدراسة تتبنى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل مرتفع، كما تبين من خلال النتائج أنها لا توجد اختلافات معنوية في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء باختلاف خصائصهم الديموغرافية، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحقيق إستراتيجية التمايز من أجل التطوير والتحسين المستمر الأمر الذي يؤكد ضرورة تطبيق الممارسات البيئية الخضراء لزيادة القدرة التنافسية وتحقيق إستراتيجية التمايز بين الفنادق محل الدراسة.

9. دراسة رغد حامد أبو زيد الصحفي، محمد عبد الرحمن القرني، (2023)، بعنوان: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق الأداء المستدام والدور الوسيط لسلوكيات المواطنة التنظيمية

البيئية دراسة ميدانية على موظفي فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة،
المجلة العربية للنشر العلمي، المجلد 6، العدد 61، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.

سعت هذه الدراسة إلى تحديد مدى تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية كوسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، المكافآت الخضراء، إدارة الأداء الأخضر والأداء المستدام، وكانت عينة الدراسة من موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة، وعددهم (213) موظفا وموظفة. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة كان مرتفعاً ، وأن هناك أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة الأداء الأخضر على تحقيق الأداء المستدام.

10. دراسة بريك راجح، دفرور عبد النعيم(2023) بعنوان: أهمية تطبيق أبعاد التسويق الداخلي على جودة الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر لولايي المغير و الوادي، مجلة رؤى اقصادية، المجلد 14، العدد 01.

هدفت هذه الورقة البحثية للتعرف على أهمية أبعاد التسويق الداخلي في جودة الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر لولايي المغير و الوادي، لتحقيق الهدف تطرقنا في هذه الدراسة إلى المفاهيم المتعلقة بالتسويق الداخلي و جودة الخدمة، تم إعداد استبيان وزع على عينة غير عشوائية تقدر ب 60 مفردة، و قد توصلت هذه الورقة البحثية إلى أن أبعاد التسويق الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر بكل من ولايي الوادي و المغير له أهمية، تتفاوت هذه الأهمية من بعد لآخر ، على هذا الأساس أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها : الاهتمام أكثر بالتسويق الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر بولايي المغير و الوادي.

11. دراسة محمد نايف حمدي الآغا (2023)، بعنوان: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في شركة أوريدو في قطاع غزة ، مجلة الدراسات الاجتماعية، المجلد 29، العدد (2).

هدفت هذه الدراسة التعرف على اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الميزة التنافسية بشركة أوريدو في قطاع غزة، و قد وظف الباحث المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي، و الاستبانة أداة رئيسة للدراسة و قد

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين في شركة أوريدو بجميع فروعها في قطاع غزة ، و البالغ عددهم (439) موظفاً، و قد بلغت عينة الدراسة (142) موظفاً و موظفة ، و قد توصلت النتائج إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء على الميزة التنافسية بشركة أوريدو بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين فيها ، و قد أوصت الدراسة بضرورة التوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات بعمليات التوظيف ، لأنها تخفض التكاليف و تحافظ على البيئة و بالأخص في إختيار الموظفين، ضرورة وضع المسابقات بين الموظفين لتشجيعهم على ابتكار عمل خضراء متطورة و صديقة للبيئة .

12. دراسة هوراي بن نواعي، خاتمة لواتي، إسماعيل بوغازي(2024)، بعنوان: دراسة تحليلية لواقع

تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في جامعة عين تيموشنت، مجلة الباحث الاقتصادي،

المجلد 11، العدد 1.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، التحفيز الأخضر) في جامعة عين تيموشنت. حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي من أجل التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، والمنهج التحليلي من خلال استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتحليل النتائج باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS الطبعة 26. وتوصلت الدراسة إلى أن جامعة عين تيموشنت تطبق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بدرجة متفاوتة، وأوصت الدراسة بضرورة تحفيز جامعة عين تيموشنت لمواردها البشرية إيجابياً وسلبياً، مادياً ومعنوياً، نظير تحمل مسؤولياتهم البيئية.

13. دراسة بن خالد فيضيل، دوش ليلي (2024) بعنوان: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة

الخدمة العمومية، دراسة حالة بلدية تلمسان، المجلد العاشر، العدد 03.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية و معالجة إشكالية مدى تأثير الإدارة الإلكترونية على الخدمة العمومية ؟ و لتحقيق هذا الهدف و الإجابة عن الإشكالية المطروحة قمنا بدراسة حالة بلدية تلمسان حيث قمنا بتوزيع استبيان على عينة من موظفي البلدية الذي بلغ عددهم 39 مفردة و على 39 مواطناً من المواطنين التابعين لها . تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لوصف و تحليل الظاهرة بالإضافة إلى استعمال SPSS ، و توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن للإدارة الإلكترونية دور مهم في تبسيط الخدمات للمواطنين و تبسيط الإجراءات الإدارية .

14. دراسة بن يحي حسين، نايت ابراهيم بوسعد(2024) بعنوان: أبعاد جودة الخدمة كمحددات لتكوين العلاقة منتج كامل - ولاء زبائن "للخدمة السياحية بولاية عين تموشنت، المجلد العاشر، العدد 02.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على انعكاسات تأثير المنتج الكامل من خلال أبعاد جودة الخدمات الفندقية في تحقيق ولاء الزبائن و إبراز واقع هذه العلاقة من خلال التطرق إلى دراسة حالة فندق AtlantisDjalab بولاية عين تموشنت. و لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي، حيث اشتملت الدراسة على فرضية رئيسية انبثقت منها 05 فرضيات فرعية، و تم الاعتماد على الاستبانة الورقية كأداة رئيسية في جمع البيانات و المعلومات و تم توزيعها على 100 عميل لديه تجربة مع خدمات المؤسسات الفندقية في الجزائر، تم استرجاع الاستبانات وكلها صالحة للتحليل بنسبة 10. و تم الاستعانة ببرنامج (SPSS v26) في وصف و تحليل إجابات عينة الدراسة، و فحص مدى صحة الفرضيات الدراسة . و توصلت نتائج الدراسة إلى إثبات وجود علاقة قوية بين أبعاد جودة الخدمات الفندقية، السياحية وولاء الزبائن في AtlantisDjalab بولاية عين تموشنت.

15. دراسة رزان تركي التركي، تحت النشر(2026)، بعنوان: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالسلوك الأخضر لموظفي الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية: دراسة استطلاعية،المجلة العربية للإدارة، مج 46، ع1.

هدفت الدراسة إلى استقصاء مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوك الموظفين الأخضر والعلاقة بينهما في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، وكانت عينة الدراسة من موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض وعددهم (397) موظفاً وموظفة. تم تطبيق المنهج المسحي الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. أظهرت النتائج أن الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض تتبنى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بدرجة متوسطة بشكل عام؛ أظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين كلا من التوظيف والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، والتعويضات الخضراء، وبين السلوك الأخضر سواء المرتبط بالمهام أو التطوعي لموظفي الأجهزة الحكومية.وأوصت الدراسة بالتوسع في تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في القطاعات الحكومية؛ لما لها من دور في تحقيق الاستدامة البيئية والتي تعد إحدى أهداف رؤية المملكة العربية السعودية (2030).

الفرع الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

يهتم هذا الفرع بالدراسات السابقة باللغة الأجنبية، حيث سنورد فيه دراسات مختلفة لها علاقة بمتغيرات الدراسة الحالية.

1. دراسة Masri, H., & Jaaron, A (2017)، بعنوان: **Assessing Green Human**

Resources Management practices in Palestinian manufacturing context:

An empirical study. Journal of Cleaner Production

هدفت إلى قياس تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات التصنيع على الأداء البيئي في فلسطين. وتمثلت عينتها في 17 مديراً للموارد البشرية بالمؤسسات الصناعية أجريت معهم مقابلة شبيهة منظمة، استخدمت أداة مسح بناء على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لجمع البيانات من 110 مؤسسة صناعية، وكان من أهم نتائجها هو أن هناك علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسات GHRM الستة والأداء البيئي.

2. دراسة Adnan M. Rawashdeh (2018)، بعنوان: **The impact of green**

humanresource management on organizationalenvironmental

Management ,performance in Jordanianhealth service organizations

Science Letters 8

الغرض من هذه الدراسة هو استكشاف العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، بما في ذلك التوظيف والاختيار الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، والمكافآت الخضراء، والأداء البيئي في منظمات الخدمات الصحية الأردنية. تم اختبار فرضيات إعادة البحث من خلال استبيان تم إجراؤه على منظمات الخدمات الصحية في الأردن بين أبريل ومايو 2018. أظهرت النتائج تطبيقاً معتدلاً لإدارة الموارد البشرية الخضراء في المستشفيات الأردنية، وكان الارتباط الأقوى مع التوظيف والاختيار بينما كان الارتباط الأضعف مع التدريب والتطوير. كما تم الإشارة إلى وجود ارتباط إيجابي إحصائي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الثلاث والأداء البيئي.

3. دراسة YeniSusilowati, Yasri (2018)، بعنوان: **The Effect of Service Quality and**

Advances in ,Customer Satisfaction Toward Word of Mouth Intention

,Economics, Business and Management Research, volume 64

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير جودة الخدمة ورضا العميل تجاه نية الإشاعة الشفوية. ومن خلال النظريات والأبحاث القائمة التي قام بها العديد من الباحثين حول العلاقة بين هذه المتغيرات، توصلت الدراسة إلى أن جودة الخدمة لها تأثير كبير على رضا العملاء. ورضا العميل هو استجابة المستهلك للخدمة من خلال مقارنتها بما هو

متوقع. ولذلك، تضمن الشركة أن يحظى عملاؤها بتجربة لا تُنسى وممتعة عند استخدام الخدمات. وبالإضافة إلى ذلك، فإن جودة الخدمة لها أيضًا تأثير كبير تجاه النية الشفهية. كما أن رضا العملاء له أيضًا تأثير كبير تجاه النية الشفهية. الكلام الشفهي هو التواصل الذي يقوم به متلق و الخدمات لأشخاص آخرين فيما يتعلق بالخدمات التي يتلقونها، سواء كانت إيجابية أو سلبية. من أجل الحفاظ على صورة الشركة، تحتاج الشركات إلى تحسين رضا العملاء من خلال جودة الخدمات المقدمة.

4. دراسة Marwa Gaber Fahim (2019)، بعنوان: **The Relationship between Service**

Quality Dimensions and Customer Satisfaction in Public Service

Arab Journal of Organizations with Application to EgyptAir

Number 1 Issue 1، Volume 39، Administration

إن الغرض الأساسي من هذه الدراسة هو دراسة العلاقة بين جودة الخدمة ورضا العميل (المواطن) في قطاعات الخدمات العامة فيما يتعلق بأبعاد جودة الخدمة. وتهدف الورقة البحثية إلى تحديد محددات جودة الخدمة من وجهة نظر العملاء، وكيفية تأثيرها على رضاهم. وقد تم استخدام أداة SERVQUAL التي طورها باراسورامان وآخرون (1988) بأبعادها الخمسة (الملموسية، والموثوقية، والاستجابة، والضمان، والتعاطف)، لمعرفة مدى قابليتها للتطبيق في سياق القطاع العام. ومن الناحية التجريبية، استكشف البحث العلاقة بين أبعاد جودة الخدمة ورضا العملاء في شركة مصر للطيران. وتثبت النتائج التجريبية لهذا البحث أن جودة الخدمة الإجمالية التي يتصورها العملاء لم تكن مرضية، بمعنى أنه في جميع الجوانب/الأبعاد - لا سيما الموثوقية - كانت توقعات العملاء أعلى من (تجاوزت) تصوراتهم، ومن ثم هناك قصور كبير في تلبية توقعات العملاء لأن جودة الخدمات المقدمة منخفضة نسبيًا، وأوصت بتقليل الفجوات السلبية في جودة الخدمة في جميع الأبعاد من أجل تعزيز الرضا.

5. دراسة Nawangsari, L., & Sutawidjaya, A (2019) بعنوان: **How the Green**

Human Resources Management (GHRM) Process Can Be Adopted for the

Organization Business?. 1st International Conference on Economics,

Business, Entrepreneurship, and Finance (ICEBEF 2018). 65,. Bandung:

Atlantis Press.

هدفت الدراسة إلى استكشاف وشرح عملية اعتماد ممارسة الإدارة الخضراء في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم، من خلال استخدام الأساليب النوعية والمقابلات المتعمقة وتحليل الأدبيات لجمع البيانات من الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في العاصمة الإندونيسية جاكرتا، وقد كان من أهم نتائجها هو وجود تأثير لممارسات

إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) على تحفيز الموظفين قصد المشاركة في الأنشطة البيئية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم.

6. دراسة Bomiak, E (2020) بعنوان: **Barriers to Implementing the Concept of Green Human Resource Management: The Case of Poland. European Research Studies Journal, 23(4)**

هدفت إلى تحديد الحواجز الرئيسية التي تحول دون تنفيذ مفهوم إدارة الموارد البشرية في الشركات البولندية، وتمثلت عينتها في 300 مديرا للشركات البولندية، استخدمت أداة CATI لجمع البيانات وتحليلها، وكان من أهم نتائجها هو أن مستوى تنفيذ إدارة الموارد البشرية الخضراء في الشركات البولندية منخفض. كما أن الحواجز الرئيسية التي تحد من تنفيذ الإدارة الخضراء للموارد البشرية هي: محدودية الموارد المالية، والافتقار إلى الحوافز المشجعة على الانخراط في أنشطة صديقة للبيئة، وانخفاض كفاءة الإدارة.

7. دراسة Fatima Talib Abu Mahadi, Sami Ali Abou-AL-Ross (2021)، بعنوان: **The Impact of the Mediating Role of Green Organizational Culture on the Relation between Human Resources Green Competencies and Organizational Environmental Performance in Major Arab Journal of Palestinian Governmental Hospitals in the Gaza Strip Administration, Vol. 41, No. 4,**

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع كفاءات الموارد البشرية الخضراء في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة، وتوضيح دور تلك الكفاءات في تحسين الأداء البيئي التنظيمي. كما توضح الدراسة أثر الثقافة التنظيمية الخضراء على العلاقة بين الكفاءات الخضراء للموارد البشرية والأداء البيئي التنظيمي. وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي. بالإضافة إلى ذلك، تم تصميم استبيان لجمع البيانات من الموظفين الذين يعملون في مجالات التمريض والمجال الإداري في المستشفيات الحكومية باستخدام عينة عنقودية من مرحلتين، أشارت الاستنتاجات الرئيسية إلى أن الكفاءات الخضراء للموارد البشرية ضعيفة بين الموظفين في المستشفيات التي تم أخذ العينة منها. وعلاوة على ذلك، هناك ضعف واضح في الأداء البيئي التنظيمي، أوصت الدراسة بتصميم وبدء إستراتيجية وأهداف بيئية واضحة. علاوة على ذلك، تعزيز الجهود المبذولة لنشر وتشجيع الثقافة والقيم والمعتقدات الخضراء بين الموظفين.

8. دراسة Houari Benouai Louati Khatima (2025)، بعنوان: **The reality of**

**applying green human resources management practices at University of
Khemis Miliana ، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة: المجلد (10)، العدد (01) .**

هدف هذا البحث إلى اكتشاف مدى تبني جامعة خميس مليانة للممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، التحفيز الأخضر)؛ اعتماداً على المنهج الوصفي في تحديد مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، إضافة إلى المنهج التحليلي بالاستعانة باستمارة استبيان كأداة وزعت على عينة الدراسة التي بلغت 77 من الموظفين الإداريين بالجامعة، وتم تحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS 26؛ توصل البحث إلى أن جامعة خميس مليانة تطبق ممارستي التوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر بدرجة متوسطة، في حين أنها تطبق ممارستي إدارة الأداء الأخضر، والتحفيز الأخضر بدرجة منخفضة؛ على هذا الأساس أوصى البحث بضرورة توفير الجامعة للوازم الضرورية لتنفيذ العمليات التدريبية الخضراء، فضلاً عن اعتمادها على كتلة حوافز نظير تحمل مواردها البشرية لمسؤوليات بيئية.

**9. دراسة Almamari, K.; Almazrouei, R.; Alnahhal, M (2021) The impact of
green human resource management on the sustainable performance of
the manufacturing companies in the UAE. Journal of
(4) Southwest Jiaotong University, Vol (56), NO**

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء المستدام للصناعات التحويلية في الإمارات العربية المتحدة من الناحية الاجتماعية والبيئية والاقتصادية، تكون مجتمع الدراسة من منظمات التصنيع في الإمارات العربية المتحدة، ومن خلال أسلوب أخذ العينات الملائمة فقد بلغ حجم عينة الدراسة (111) موظف، اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات بينت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء يتم تطبيقها بشكل جيد في المنظمات محل الدراسة كما أن مستوى الأداء الاجتماعي والاقتصادي والبيئي لمنظمات التصنيع جيد، بالإضافة إلى أن هناك تأثير إيجابي لإدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء المستدام من الناحية الاجتماعية والبيئية والاقتصادية للمنظمات محل الدراسة.

10. دراسة shanthy ;prakash ;arun ;nirmala ; kousalaya ; sivaperuma

**(2023)، بعنوان: Green HRM practices and its influencing factors: A study of
healthcare entities in Chennai, International Journal of Professionals**

الغرض من هذه الدراسة هو دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية العالمية (GHRM) على كفاءة مؤسسات الرعاية الصحية في منطقة تشيناي. و تهدف الدراسة إلى فهم كيف يمكن أن تساهم إدارة الموارد البشرية العالمية

في نجاح المنظمات، على الرغم من تعارضها المحتمل مع قيمتها الأساسية. فاستخدمت منهجية بحثية تركز على مؤسسات الرعاية الصحية في منطقة تشيناي. و هي تستخدم منهاجا شاملا لتحليل تنفيذ إدارة الموارد البشرية الحكومية في هذا السياق المحدد. يتيح تصميم البحث استكشافا متعمقا لكيفية تأثير ممارسات الموارد البشرية الحكومية على كفاءة هذه المنظمات.

المطلب الثاني : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

حاولنا في هذا المطلب تلخيص أوجه المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة سواء باللغة العربية أو الأجنبية حيث سنوضح نقاط التشابه ونقاط الاختلاف.

الجدول رقم (01-03): مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الدراسة الحالية	الدراسات السابقة	
أنجزت دراستنا خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2025/2024. بالنسبة للحدود المكانية تمت الدراسة في ولاية عين تموشنت بالجزائر.	أنجزت الدراسات في الفترة الممتدة من (2017-2025)، أما بالنسبة للإطار المكاني فقد أنجزت في بيئة عربية وأجنبية وكانت في (الجزائر، فلسطين، السعودية، مصر، الأردن، السعودية، السودان، العراق، الكويت، نيجيريا، اندونيسيا، الإمارات العربية المتحدة، تشيناي).	من حيث الزمان والمكان
ركزت دراستنا على عينة عشوائية للموظفين والمدراء في مديرية التجارة لولاية عين تموشنت.	ركزت الدراسات السابقة على عينات عشوائية وقصدية من موظفي المؤسسات بين القطاع الخاص والعالم	عينة الدراسة
استهدفت الدراسة القطاع الاقتصادي العام، بالتحديد مديرية التجارة بولاية عين تموشنت.	تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع الخاص والعام (خدمانية، صناعية)	من حيث نوع القطاع
اعتمدت دراستنا على متغيرين هما: ممارسات إدارة المارد البشرية الخضراء كمتغير مستقل بأبعادها الستة (الاختيار والتوظيف الأخضر، التدريب والتطوير	تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة منها: ✓ إدارة الموارد البشرية الخضراء؛ ✓ جودة الخدمة؛	متغيرات الدراسة

<p>الأخضر، التعويض والمكافآت الخضراء، إدارة و تقييم الأداء الأخضر، الصحة والسلامة الخضراء)، والمتغير التابع جودة الخدمة</p>	<p>✓ جودة الخدمة التعليمية؛ ✓ النجاح الريادي؛ ✓ التنمية المستدامة؛ ✓ إستراتيجية التمايز؛ ✓ الخدمة السياحية؛ ✓ السلوك الأخضر؛ ✓ الأداء المستدام؛ ✓ سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية؛ ✓ كفاءة العاملين؛ ✓ الصورة الذهنية؛ ✓ المزايا التنافسية؛ ✓ الأداء البيئي.</p>	
<p>استخدمنا في دراستنا الاستبيان كأداة للدراسة وتدعيمها.</p>	<p>استخدمت كل الدراسات الاستبيان، وبعض الدراسات أضافت المقابلة لتدعيم دراستهم.</p>	<p>منهج الدراسة</p>
<p>استخدمنا البرنامج الإحصائي spss 26 كأداة لتحليل البيانات.</p>	<p>تم استخدام البرنامج الإحصائي spss بنسخه المختلفة، و نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) ، برنامج Amos .</p>	<p>أداة تحليل البيانات</p>

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الدراسات السابقة

المطلب الثالث : مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

أهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

➤ ساهمت الدراسات السابقة في ضبط واختيار المتغيرات التي كان من اللازم أن تتبناها الدراسة الحالية، وبالتالي

تعد المنطلق والمدخل الأولي لدراستنا؛

- تعتبر الدراسات السابقة قاعدة أساسية في البحث وانطلاقة جيدة لإعداد الدراسة الحالية حيث مكنت الباحثين من إعطاء فكرة أولية وكاملة لموضوع الدراسة مما سهل الانطلاق في الدراسة الحالية؛
- تحديد أبعاد الدراسة لإعداد الجانب التطبيقي؛
- تساعد في تصميم الاستبيان لمتغيري الدراسة؛
- ساهمت في التعمق في موضوع الدراسة من خلال فتح مجال الاطلاع عليه من عدة اتجاهات وجوانب مختلفة؛
- تساهم في تحديد المنهجية للدراسة؛
- ساعدت في صياغة فرضيات الدراسة وتحديد الأداة المناسبة لاختبار صحة هذه فرضيات.

خلاصة الفصل الأول:

حاولنا من خلال هذا الفصل التعمق في الأسس والمبادئ النظرية لإدارة الموارد البشرية الخضراء وجودة الخدمة من خلال مبحثين، عالجا في المبحث الأول مختلف المفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الخضراء من المفهوم، الخصائص، المبادئ والأبعاد والمتطلبات، والممارسات، كما تطرقنا للأسس النظرية لجودة الخدمة من المفهوم، الأهمية، الأهداف، المبادئ والمكونات، وختما المبحث الأول بالعلاقة بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وجودة الخدمة.

كما حاولنا من خلال هذا المبحث الثاني إبراز أهم الدراسات السابقة والتي لها علاقة بموضوع الدراسة الحالية، حيث تم عرض مختلف الدراسات والتي لها علاقة بمتغيري الدراسة عرضا كرونولوجيا يتبع التسلسل الزمني حسب سنة النشر، باللغة العربية وباللغة الأجنبية، ومن ثم تم تحليل وتقييم ومناقشة الدراسات السابقة وذلك من خلال مقارنة هذه الدراسات بالدراسة الحالية، مما سمح لنا بتحديد أوجه التوافق والاختلاف، والخروج بالإضافة التي قدمتها هذه الدراسة معتمدين على أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية لدور ممارسات
إدارة الموارد البشرية الخضراء في
تحسين جودة الخدمة في مديرية
التجارة - بعين تموشنت -

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل السابق إلى المفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الخضراء و جودة الخدمة والدراسات السابقة التي تناولت الموضوعين، وتكملة للجانب النظري و من أجل تجسيد هذه المفاهيم على أرض الواقع، قمنا بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي من خلال الدراسة الميدانية في مديرية التجارة بعين تموشنت، فمن خلال هذا الفصل سنسعى إلى تحقيق الهدف من الدراسة وهو التعرف على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء و جودة الخدمة وسنتطرق إلى وصف مجتمع وعينة الدراسة نموذج وأداة الدراسة بالإضافة إلى طرق تصميم وإعداد الاستبيان، ودراسة حالة مديرية التجارة بعين تموشنت وذلك من خلال تقسيم الفصل إلى مبحثين بالشكل الآتي:

✓ **المبحث الأول:** الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

✓ **المبحث الثاني:** تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية يتعلق بتحديد الخطوات والإجراءات التي يتم اتباعها لتحقيق أهداف الدراسة، ويتضمن ذلك وصف المنهج المستخدم، وأدوات جمع البيانات، ومجتمع الدراسة وعينتها، بالإضافة إلى التحقق من صحة وموثوقية (الصدق والثبات) أدوات الدراسة (الاستبيان). ويساعد تحديد الإطار المنهجي في تصميم دراسة دقيقة تتماشى مع موضوع البحث ومتطلبات جمع البيانات بشكل إيجابي. كما يشكل هذا الإطار أساساً هاماً للعملية التطبيقية وتحليل النتائج بشكل دقيق وموثوق.

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

يتناول هذا المطلب جوانب مهمة في تحديد إطار الدراسة الميدانية، حيث يتم وصف المنهج المستخدم في الدراسة، وأدوات جمع البيانات المستخدمة وكيفية تصميمها. كما يتم وصف مجتمع الدراسة والعينة التي تم جمع البيانات منها. وتوضيح الخطوات الأساسية في جمع البيانات التي تعتبر جوانب منهجية وعملية هامة لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية.

الفرع الأول: منهج الدراسة

يوضح المنهج الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في دراسته للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية، ويمثل المنهج الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما، أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها، ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة من بحثنا سوف نعتمد على ما يلي:

- المنهجين الوصفي و التحليلي: يمكننا المنهجين الوصفي والتحليلي من جمع البيانات عن الظاهرة المدروسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليله او تفسيرها.
- المنهج الاستقصائي: ومن أجل جمع البيانات الميدانية تم تصميم استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالموضوع و محاولة البرهنة على الفرضيات المطروحة.
- المنهج الإحصائي: والذي تتم بواسطتها اختبار صحة الفرضيات باستعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات، لإيجاد دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة في مديرية التجارة بعين تموشنت.

الفرع الثاني:متغيرات الدراسة

الجدول رقم (02-01): متغيرات الدراسة

المتغير المستقل	ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء
المتغير التابع	جودة الخدمة

المصدر: من إعداد الطالبة

الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

➤ تعريف المؤسسة محل الدراسة:

مديرية التجارة هي إدارة عمومية تسمى بالمصالح الخارجية لوزارة التجارة وفقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 11 /09 المؤرخ في 15 صفر 1432 الموافق لـ 20 يناير 2011 الذي يتضمن تنظيم المصالح الخارجية لوزارة التجارة وصلاحياتها وعملها و التي تتمثل في تنفيذ السياسة الوطنية المقررة في ميادين التجارة الخارجية والمنافسة والجودة وتنظيم النشاطات التجارية والمهن المقننة والرقابة الاقتصادية وقمع الغش.

إن الموقع الجغرافي لولاية عين تموشنت المتميز بحدودها مع ولاية وهران شرقا ، تلمسان غربا و سيدي بلعباس جنوبا جعل منها محورا للتبادلات التجارية في مختلف النشاطات ، كما أن قطاع التجارة بالولاية عرف قفزة نوعية من خلال الحركة التجارية التي تعرفها لمنشأتها القاعدية و النسيج الاقتصادي الذي تزخر به، حيث أن طابعها الفلاحي يساهم في زيادة تموين السوق خاصة الخضر و الفواكه الموسمية، فضلا عن الصيد البحري الذي يحقق ثروة سمكية تساهم بدورها في تموين السوق من خلال ميناء بني صاف و بوزجار.

يتضمن الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية عين تموشنت 5 مصالح، كل مصلحة تتكون من 3 مكاتب و هي منظمة كالآتي: (الملحق رقم 01)

1- مصلحة الإدارة و الوسائل، تتضمن:

-مكتب المستخدمين و التكوين.

-مكتب المحاسبة و الميزانية و الوسائل.

-مكتب الإعلام الآلي و الوثائق و الأرشيف.

2- مصلحة ملاحظة السوق و الاعلام الاقتصادي، تتضمن:

-مكتب مراقبة السوق و الاحصائيات.

-مكتب تنظيم السوق و المهن المقننة.

-مكتب ترقية التجارة الخارجية و أسواق المنفعة العمومية.

3- مصلحة مراقبة الممارسات التجارية و المضادة للمنافسة، تتضمن:

-مكتب مراقبة الممارسات التجارية.

-مكتب مراقبة الممارسات المضادة للمنافسة.

-مكتب التحقيقات المتخصصة.

4- مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش، تتضمن:

- مكتب مراقبة المنتوجات الصناعية و الخدمات.

- مكتب مراقبة المنتوجات الغذائية.

- مكتب ترقية الجودة و العلاقات مع الحركة الجمعوية.

5- مصلحة المنازعات و الشؤون القانونية، تتضمن:

- مكتب منازعات الممارسات التجارية.

- مكتب منازعات قمع الغش.

- مكتب الشؤون القانونية ومتابعة التحصيل.

➤ **مجتمع الدراسة:**

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين في المديرية التجارية بعين تموشنت وهو المجتمع الكلي الذي تم الاعتماد عليه خلال فترة الدراسة والبالغ عددهم 66 عامل موزعين عبر أقسام المديرية ومكاتبها ومصالحها،

➤ **عينة الدراسة:**

تم اختيار العينة بطريقة عشوائية لأن متغيرات الدراسة تمس كل أفراد المجتمع حيث تم توزيع 47 استمارة استبيان واسترجع منها 41 استمارة، بنسبة استرداد 85% من الاستمارات الموزعة، في حين بلغ عدد الاستبيانات التي لم تسترجع 6 استبيانات أي بنسبة 12% ويمكن توضيح ذلك خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (02-02): الإحصائيات للاستبيانات الموزعة والمسترجعة على العينة

البيان	العدد
الاستبيانات الموزعة	47
الاستبيانات المسترجعة	41
الاستبيانات المرفوضة	00
الاستبيانات المعتمدة (الصالحة للتحليل)	41

المصدر: من إعداد الطالبة

➤ **مصادر بيانات الدراسة:** لأجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها استخدمنا مصادر أولية ومصادر ثانوية للحصول على البيانات والمعلومات كالاتي:

1. **مصادر أولية:** تم الاعتماد على الاستبيان والوثائق والسجلات الرسمية الخاصة بالمؤسسة محل

الدراسة، والتي مكنتنا من الاطلاع والتعرف على مؤشرات أدائها؛

2. مصادر ثانوية: تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية والرسائل الجامعية والملتقيات والمقالات المتعلقة بالموضوع قيد البحث.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

تعد الأدوات والوسائل المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات من أهم عناصر في الدراسة الميدانية، حيث توفر هذه الأدوات والوسائل البيانات الضرورية التي نحتاجها لتحليلها والوصول إلى نتائج الدراسة.

- الإستبيان:

لاستطلاع آراء الأفراد المستجوبين حول موضوع الدراسة، وبناء على طبيعة البيانات المراد جمعها، تم الاعتماد في دراستنا على أداة الاستبيان (الملحق رقم 02) نظرا لما توفره من دقة وفعالية في تحقيق أهداف الدراسة، وقد تم إعداد الإستبيان بالاستفادة من مجموعة من البحوث والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، إلى جانب التوجيهات المنهجية المقدمة من الأساتذة المشرفة، والملاحظات العلمية التي قدمها عدد من الأساتذة المحكمين، وذلك قصد ضبط الأداة بما يتلاءم مع طبيعة الموضوع محل الدراسة.

حيث تمت صميم هذا الاستبيان وتقسيمه إلى جزئين كما يلي:

✓ **الجزء الأول:** يتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة الدراسة للموظفين في مديرية التجارة بعين تموشنت (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي).

✓ **الجزء الثاني:** يتعلق بمحاور الدراسة:

▪ **المحور الأول:** يتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتضمن ستة أبعاد (تصميم الوظائف الخضراء، التوظيف والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، التعويض والمكافآت الخضراء، إدارة الصحة والسلامة الخضراء)، يحتوي على 30 عبارة؛

▪ **المحور الثاني:** يتعلق بجودة الخدمة ويحتوي على 25 عبارة.

وقد تم بناء فقرات الاستبيان باستخدام مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس درجة استجابة المفردات، وفق التدرج الآتي: (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (02-03): سلم ليكرت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبة

بعد توزيع أداة الدراسة على أفراد العينة واسترجاعها، تم تبويب البيانات وترميزها، ثم معالجتها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS، و تم اعتماد مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية بهدف وصف البيانات وتحليلها، بالإضافة إلى تحديد مستويات استجابات أفراد العينة، وذلك على النحو التالي:

✓ **المتوسط الحسابي:** للتعرف على متوسط استجابات المبحوثين لكل عبارة من عبارات الاستبيان، والمقارنة بين درجات الموافقة؛

✓ **الانحراف المعياري:** لقياس مدى تشتت الاستجابات حول المتوسط الحسابي، إذ كلما اقتربت القيمة من الصفر، دل ذلك على تجانس في الإجابات؛

✓ **المدى:** لحساب طول الفئة والتوصل إلى مستويات التقدير (منخفض، متوسط، مرتفع) بحسب درجات المقياس؛

✓ وقد تم تحديد طول الفئة وفق المعادلة التالية:

$$\text{المدى} = \text{أكبر قيمة} - \text{أصغر قيمة} = 5 - 1 = 4$$

$$\text{ثم يقسم المدى على عدد الفئات في مقياس ليكارت الخماسي: } 4 \div 5 = 0.8$$

الجدول رقم (02-04): مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى حسب مقياس ليكارت Likert الخماسي

المستوى	الوزن	البديل	مجال المتوسط الحسابي المرجح	الفئة
مرتفع جداً	5	موافق بشدة	من (2,4 إلى 5)	الفئة الخامسة
مرتفع	4	موافق	من (3,4 إلى 4,2)	الفئة الرابعة
متوسط	3	محايد	من (2,6 إلى 3,4)	الفئة الثالثة
منخفض	2	غير موافق	من (1,8 إلى 2,6)	الفئة الثانية
منخفض جداً	1	غير موافق بشدة	من (1 إلى 1,8)	الفئة الأولى

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (عز عبد الفتاح، 2008، صفحة 538)

- **الوثائق:** تم الاعتماد في دراستنا على الوثائق الخاصة بالمؤسسة و التي وفرت بعض المعطيات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول عدد الموظفين بمختلف الرتب موزعين على المؤسسة، الهيكل التنظيمي.

الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة:

من أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى جهاز الحاسوب باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة (26) بعد تفرغ الاستبيانات في برنامج Excel، وتم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha (a) يستخدم هذا المقياس لتقدير ثبات الدراسة حيث يأخذ هذا المعامل قيما تتراوح بين الصفر والواحد، فهذا يعني ثباتا أكبر للدراسة وذلك من خلال قاعدة عامة للتعامل مع هذا المعامل عند 0.6؛
2. معامل الارتباط لبيرسون (Pearson Correlation Coefficient): يستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقات بين متغيرات الدراسة ولمعرفة مدى الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة، أي مدى وجود علاقة ارتباط بين هذه المحاور؛
3. مقاييس الإحصاء الوصفي، وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب تمثلت في: المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري واستخدمت للإجابة على أسئلة ترتيب العبارات لكل محور من محاور الاستبيان تنازليا؛
4. تم استخدام اختبار (T) (One-Sample-T-test) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام للإجابات المتوسط الإجمالي لفقرات كل محور مع المتوسط الفرضي عند مستوى دلالة 0.05؛
5. تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع؛
6. تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على التابع؛
7. تم استخدام (Independent-Samples T-test) للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقا لاختلاف متغير النوع الاجتماعي على المتغير التابع؛
8. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي) على المتغير التابع.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة:

لقد تم إجراء العديد من الاختبارات علنا لاستبيان للتأكد من صحتها وثباتها، مستخدمين في ذلك تحكما لاستبيان.

أولا: صدق أداة الدراسة

1. صدق المحكمين (تحكيم أداة الاستبيان)

بعد إعداد الأسئلة أداة الاستبيان في صورتها الأولية من أجل أخذها بعين الاعتبار وتأكيد مصداقيتها ومدى شموليتها لموضوع الدراسة فإنها تعرض مجموعة من الأساتذة في التخصص، أو ما يعرف صدق المحكمين يقصد به: "المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضوعاتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله" (أنظر الملحق رقم (03)).

2. الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

بغية التحقق من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان تم حساب معاملات الارتباط بيرسون لكل عبارة من محورها عند مستوى الدلالة 5%.

➤ أولا: الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول:

الجدول(02-05): الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول

العبرة	معامل Pearson	القيمة الاحتمالية Sig
01	,808 **	0,000
02	,923 **	0,000
03	,879 **	0,000
04	,900 **	0,000
05	,816 **	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS v26

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول (تصميم الوظائف الخضراء) والمجموع الكلي للبعد تراوحت بين (0.808) و(0.923)، وهي معاملات ارتباط مرتفعة تدل على اتساق داخلي قوي، كما أن جميع القيم الاحتمالية (Sig) جاءت أقل من 0.05، مما يشير إلى أنها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 5%. وبناء على ذلك يمكننا استنتاج أن عبارات هذا البعد تتمتع بدرجة عالية من الصدق والاتساق الداخلي، مما يعكس فاعلية الأداة في قياس البعد الذي صممت من أجله، ويعزز من موثوقية هذا الجزء من أداة الدراسة.

الجدول(02-06): الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني

العبرة	معامل Pearson	القيمة الاحتمالية Sig
01	,856 **	0,000
02	,853 **	0,000
03	,886 **	0,000
04	,756 **	0,000
05	,745 **	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS v26

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني (الاختيار والتوظيف الأخضر) والمجموع الكلي للبعد تراوحت بين (0.745) و(0.886)، وهي معاملات ارتباط مرتفعة تدل على اتساق داخلي قوي، كما أن جميع القيم الاحتمالية (Sig) جاءت أقل من 0.05، مما يشير إلى أنها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 5%. وبناء على ذلك يمكننا استنتاج أن عبارات هذا البعد تتمتع بدرجة عالية من الصدق والاتساق الداخلي، مما يعكس فاعلية الأداة في قياس البعد الذي صممت من أجله، ويعزز من موثوقية هذا الجزء من أداة الدراسة.

الجدول(02-07): الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث

العبرة	معامل Pearson	القيمة الاحتمالية Sig
01	,914**	0,000
02	,915**	0,000
03	,840**	0,000
04	,833**	0,000
05	,822**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS v26

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث (التدريب والتطوير الأخضر) والمجموع الكلي للبعد تراوحت بين (0.822) و(0.915)، وهي معاملات ارتباط مرتفعة تدل على اتساق داخلي قوي، كما أن جميع القيم الاحتمالية (Sig) جاءت أقل من 0.05، مما يشير إلى أنها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 5%. وبناء على ذلك يمكننا استنتاج أن عبارات هذا البعد تتمتع بدرجة عالية من الصدق والاتساق الداخلي، مما يعكس فاعلية الأداة في قياس البعد الذي صممت من أجله، ويعزز من موثوقية هذا الجزء من أداة الدراسة.

الجدول(02-08): الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع

العبرة	معامل Pearson	القيمة الاحتمالية Sig
01	,702**	0,000
02	,896**	0,000
03	,860**	0,000
04	,806**	0,000
05	,839**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS v26

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الرابع (إدارة الأداء الأخضر) والمجموع الكلي للبعد تراوحت بين (0.702) و(0.896)، وهي معاملات ارتباط مرتفعة تدل على اتساق داخلي قوي، كما أن جميع القيم الاحتمالية (Sig) جاءت أقل من 0.05، مما يشير إلى أنها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 5%. وبناء على ذلك يمكننا استنتاج أن عبارات هذا البعد تتمتع بدرجة عالية من الصدق والاتساق الداخلي، مما يعكس فاعلية الأداة في قياس البعد الذي صممت من أجله، ويعزز من موثوقية هذا الجزء من أداة الدراسة.

الجدول(02-09): الاتساق الداخلي لعبارات البعد الخامس

العبرة	معامل Pearson	القيمة الاحتمالية Sig
01	,860**	0,000
02	,914**	0,000
03	,912**	0,000
04	,945**	0,000
05	,764**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS v26

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الرابع (التعويض والمكافآت الخضراء) والمجموع الكلي للبعد تراوحت بين (0.764) و(0.945)، وهي معاملات ارتباط مرتفعة تدل على اتساق داخلي قوي، كما أن جميع القيم الاحتمالية (Sig) جاءت أقل من 0.05، مما يشير إلى أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5%. وبناء على ذلك يمكننا استنتاج أن عبارات هذا البعد تتمتع بدرجة عالية من الصدق والاتساق الداخلي، مما يعكس فاعلية الأداة في قياس البعد الذي صممت من أجله، ويعزز من موثوقية هذا الجزء من أداة الدراسة.

الجدول (02-10): الاتساق الداخلي لعبارات البعد السادس

العبرة	معامل Pearson	القيمة الاحتمالية Sig
01	,909**	0,000
02	,825**	0,000
03	,952**	0,000
04	,951**	0,000
05	,949**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS v26

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الرابع (إدارة الصحة والسلامة الخضراء) والمجموع الكلي للبعد تراوحت بين (0.825) و(0.952)، وهي معاملات ارتباط مرتفعة تدل على اتساق داخلي قوي، كما أن جميع القيم الاحتمالية (Sig) جاءت أقل من 0.05، مما يشير إلى أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5%. وبناء على ذلك يمكننا استنتاج أن عبارات هذا البعد تتمتع بدرجة عالية من الصدق والاتساق الداخلي، مما يعكس فاعلية الأداة في قياس البعد الذي صممت من أجله، ويعزز من موثوقية هذا الجزء من أداة الدراسة.

- الصدق البنائي لأداة الدراسة: و هو مدى إرتباط المحاور الجزئية مع المحور الكلي.

الجدول رقم(02-11): الصدق البنائي للأبعاد مع المحور الكلي للمتغير المستقل

القيمة الاحتمالية sig	معامل بيرسون	عدد العبارات	البعد
0,000	,860**	05	تصميم الوظائف الخضراء
0,000	,959**	05	التوظيف والاختيار الأخضر
0,000	,909**	05	التدريب والتطوير الأخضر
0,000	,961**	05	إدارة الأداء الأخضر
0,000	,857**	05	التعويض والمكافآت الخضراء
0,000	,916**	05	إدارة الصحة والسلامة الخضراء

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS v26

يتضح من الجدول رقم(02-11) أن معاملات الارتباط بين الأبعاد و المحور الكلي للمتغير المستقل، تراوحت بين (0.860) و(0.961)، وهي معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائيا عند مستوى معنوية 5% (sig) =0.000، مما يشير إلى وجود صدق بنائي قوي.

هذه النتائج تعكس مدى ترابط الأبعاد مع المحور الكلي للمتغير، مما يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الصلاحية لقياس الظاهرة المدروسة، ويعزز من موثوقية نتائجها.

➤ ثانيا: الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني:

الجدول(02-12):الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني

القيمة الاحتمالية sig	معامل pearson	العبارة
0,000	,877**	31
0.000	,735**	32
0,010	,382*	33
0.000	,563**	34
0.000	,877**	35
0.008	,410**	36
0,000	,877**	37



	0,000	,877**	38
	0,000	,814**	39
	0,000	,770**	40
	0.000	,752**	41
	0,000	,657**	42
	0.000	,683**	43
	0.000	,761**	44
	0.000	,840**	45
	0.000	,735**	46
	0.000	,658**	47
	0.000	,711**	48
	0.000	,693**	49
	0.000	,708**	50
	0.000	,717**	51
	0.000	,672**	52
المصدر:	0.000	,627**	53
من	0,000	,669**	54
إعداد	0,000	,735**	55
الطالبة			

اعتمادا على مخرجات SPSS v26

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن معامل الارتباط لكل عبارة من عبارات المحور الثاني دالة إحصائياً، إذ أن قيمة Sig مستوى المعنوية للقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل بعد هي أقل من مستوى الدلالة 0,05، ومنه عبارات المحور الثاني جودة الخدمة صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

سيتم من خلال هذه النقطة التأكد من مدى موثوقية أداة القياس المستخدمة والمتمثلة في الاستبيان، حيث تعكس الموثوقية هنا درجة ثبات أداة الدراسة والتي يقصد بها مدى استقرارها وعدم تناقضها مع نفسها، أي أنها الثبات وهو معامل ألفا كرونباخ وذلك باستخدام برنامج SPSS 26 وقد تم التوصل للنتائج التالية:

الجدول رقم (02-13): معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

البيان	عدد العبارات	قيمة معامل alpha Cronbach
محور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	30	0,979
محور جودة الخدمة	25	0,967
جميع عبارات الاستبيان	55	0,986

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS v26

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ يقدر ب 0,986، وهي قيمة أكبر (0,6) مما يدل على أن أداة القياس تمتاز بثبات عالي جدا فيما يخص عينة الدراسة وهي نسبة قابلة للتحليل الإحصائي ويمكن الاعتماد عليها، حيث أنها تتجاوز الحد الأدنى المعتمد في مثل هذه الدراسات، مما يعني الحصول على نفس الإجابات في حالة استجواب أفراد عينة الدراسة في نفس الظروف فإن 98,6% منهم سيعيدون نفس الإجابة وهي تعرب عن نسبة ثبات عالية من شأنها أن تعطي مصداقية للنتائج التي يمكن استخراجها.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

بعد تقديم الإجراءات المنهجية المستخدمة في الدراسة الميدانية في المبحث السابق، فإنه يتم في هذا المبحث عرض تحليل وصفي للمتغيرات خصائص الديمغرافية لأفراد العينة، ثم عرض مختلف نتائج الإحصاء الوصفي عن طريق تحديد اتجاهات آراء أفراد العينة نحو المتغيرات الدراسة وعبارات الاستبيان وتحديد تلك التي حازت على أعلى وأقل درجات الموافقة وفقا لإجابات مفردات العينة، بعد ذلك يتم اختبار الفرضيات المرتبطة بالدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية الاستدلالية لتقييم العلاقات بين المتغيرات الدراسية وتحديد ما إذا كانت تلك العلاقات ذات دلالة إحصائية أو لا، بعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

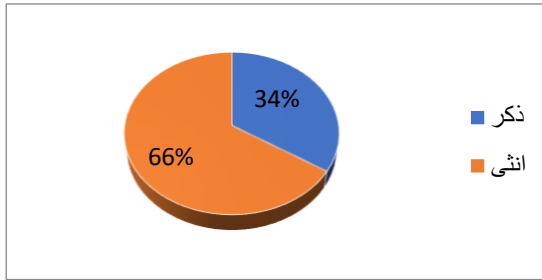
المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج عينة الدراسة

سنعرض خصائص عينة الدراسة كما وردت في الاستبيان المرفق في ملاحق الدراسة، حيث اشتملت على متغيرات: النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الخبرة، والمسمى الوظيفي، و تم الاعتماد في التعبير عن خصائص الأفراد المستجوبين وتحليلها على الجداول التكرارية، النسب المئوية والتمثيل البياني.

أ. توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي

الجدول والشكل المواليان يوضحان توزيع أفراد العينة حسب طبيعة النوع الاجتماعي:

الجدول رقم (02-14): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي الشكل رقم (02-01): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي



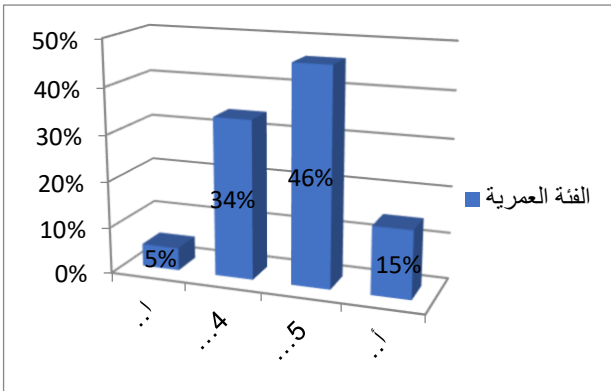
الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	14	34,1
أنثى	27	65,9
المجموع	41	%100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS v26

يظهر الجدول رقم (14-02) أن نسبة الإناث ضمن عينة الدراسة تبلغ 65.9%، مقابل 34.1% للذكور، وهو ما يدل على أن الإناث يشكلن الأغلبية في المؤسسة محل الدراسة. ويُعزى هذا التفاوت إلى طبيعة الوظائف داخل مديرية التجارة بعين تموشنت، والتي قد تكون أكثر جذبا للعنصر النسوي، خاصة في المهام الإدارية والمكتبية التي تميز هذا النوع من المؤسسات العمومية. كما يمكن أن يعكس ذلك تزايد انخراط المرأة في سوق العمل العمومي بالجزائر خلال السنوات الأخيرة، في إطار سياسات دعم المساواة وتعزيز مشاركة المرأة في مختلف القطاعات المهنية.

2. الفئة العمرية:

الجدول رقم (02-15): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية الشكل رقم (02-02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية



الفئة العمرية	التكرار	النسبة %
أقل من 30	2	4,9
31-40 سنة	14	34,1
41-50 سنة	19	46,3
أكثر من 50 سنة	6	14,6
المجموع	41	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على

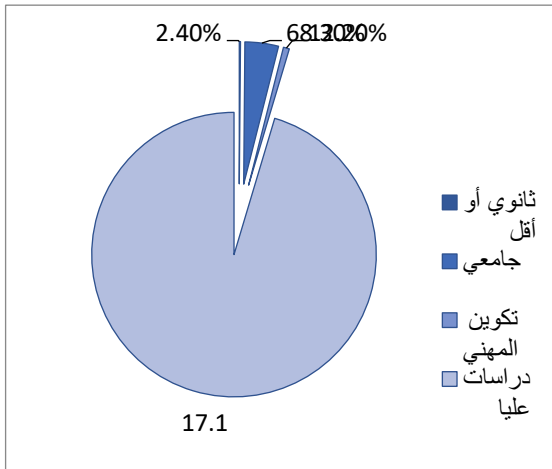
مخرجات SPSS v26

من خلال الجدول رقم (02-15) يتضح أن أغلب أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى الفئة العمرية 41-50 سنة بنسبة 46%، تليها فئة 31-40 سنة بنسبة 34.1%، في حين تمثل فئة أقل من 30 سنة أدنى نسبة مشاركة بـ 4.9%، أما فئة أكثر من 50 سنة فقد بلغت نسبتها 14.6%. وتعكس هذه النتائج هيمنة الفئات العمرية المتوسطة والكبيرة نسبياً على تركيبة الموارد البشرية داخل مديرية التجارة بعين تموشنت، ما يدل على محدودية استقطاب الكفاءات

الشابة في السنوات الأخيرة، إما بسبب ضعف التوظيف العمومي أو طبيعة المناصب المتوفرة، التي تتطلب خبرة سابقة. كما نفسر هذا التوجه أيضًا برغبة الإدارة في الاعتماد على فئات ذات نضج مهني واستقرار وظيفي، خاصة في مؤسسة تتطلب قدرًا من الالتزام والانضباط في تقديم الخدمة العمومية.

3. المؤهل العلمي:

الجدول رقم (02-16): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي الشكل رقم (02-03): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



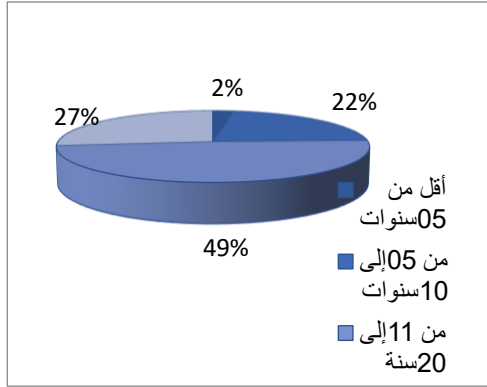
المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
ثانوي أو أقل	1	2,4
تكوين المهني	5	12,2
جامعي	28	68,3
دراسات عليا	7	17,1
المجموع	41	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS V26.

يظهر من البيانات الواردة في الجدول (02-16) أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي يُظهر تفوقًا واضحًا لفئة الحاصلين على مستوى جامعي، والذين يمثلون 68.3% من مجموع العينة، تليها فئة ذوي الدراسات العليا (ماجستير/دكتوراه) بنسبة 17.1%، ثم فئة الحاصلين على تكوين مهني بنسبة 12.2%، في حين جاءت فئة الثانوي أو أقل في المرتبة الأخيرة بنسبة ضئيلة بلغت 2.4% فقط، وتعكس هذه النتائج ارتفاع المستوى التعليمي العام للموارد البشرية العاملة في مديرية التجارة بعين تموشنت، مما يشير إلى توجه المؤسسة نحو توظيف الكفاءات المؤهلة علميًا، بما يتماشى مع طبيعة المهام الرقابية والتنظيمية والإدارية التي تتطلب حدًا أدنى من التأهيل الأكاديمي، كما يُبرز هذا التوزيع أن هناك اهتمامًا متزايدًا بتطوير رأس المال البشري داخل المديرية من خلال توظيف أصحاب الشهادات العليا، وهو ما قد يُسهم إيجابًا في تحسين جودة الأداء الوظيفي والخدمات المقدمة للمواطنين، في المقابل، تعكس النسبة الضئيلة لفئة الثانوي أو أقل محدودية توظيف اليد العاملة غير المؤهلة، وهو توجه إيجابي يعزز من مهنية الإدارة العمومية.

4. الخبرة:

الجدول رقم (02-17): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة الشكل رقم (02-04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة



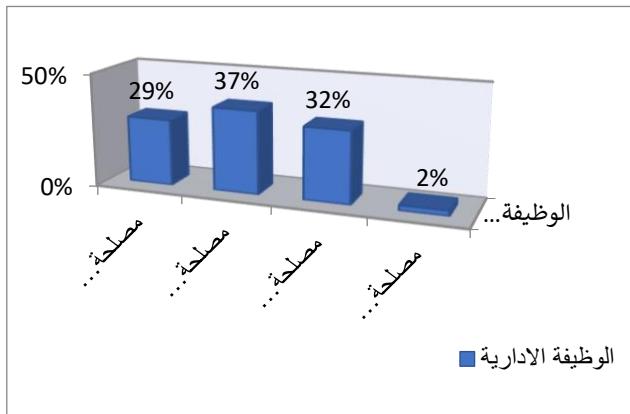
عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 05 سنوات	1	2,4
من 05 إلى 10 سنوات	9	22,0
من 10 إلى 11 سنة	20	48,8
أكثر من 20 سنة	11	26,8
المجموع	41	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS V26.

يوضح الجدول رقم (02-17) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة حيث أن الفئة الأكثر تمثيلاً ضمن العينة هي فئة الموظفين ذوي الخبرة ما بين 10 إلى أقل من 20 سنة بنسبة 48,8%، ثم تأتي فئة الموظفين ذوي الخبرة أكثر من 20 سنة في المرتبة الثانية بنسبة 26,8%، أما فئة الموظفين من 05 إلى أقل من 10 سنوات فقد شكلت نسبة 22%، في حين جاءت فئة أقل من 05 سنوات بنسبة ضعيفة 2,4%، وتبرز هذه النتائج أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بخبرة مهنية متوسطة إلى عالية، وهو ما يعد مؤشراً إيجابياً على استقرار الموارد البشرية داخل مديرية التجارة بعين تموشنت، ويعزز من قدرتهم على أداء المهام الموكلة إليهم بكفاءة، كما تعكس هذه النسب أن المؤسسة تعتمد بدرجة معتبرة على موظفين أكثر تمرساً ومعرفة بإجراءات العمل الإداري والخدمي، وهو ما قد يُفسر جزئياً جودة الأداء في بعض المصالح. في المقابل، تُظهر النسبة المتدنية للفئة ذات الخبرة الأقل من 5 سنوات محدودية إدماج الكفاءات الجديدة، وهو ما قد يشير إلى قلة فرص التوظيف أو الإحلال الوظيفي خلال السنوات الأخيرة.

5. المصلحة الإدارية:

الجدول رقم (02-18): توزيع عينة الدراسة حسب المصلحة الإدارية الشكل رقم (02-05): توزيع عينة الدراسة حسب المصلحة الإدارية



النسبة %	التكرار	الوظيفة الإدارية
29,3	12	مصلحة الموارد البشرية
36,6	15	مصلحة ملاحظة السوق
31,7	13	مصلحة الرقابة والتدقيقات
2,4	1	مصلحة مراقبة الجودة
100%	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS V26.

يظهر لنا من خلال الجدول رقم (02-18) بتوزيع أفراد العينة وفق المتغير المصلحة الإدارية أنحيث تبين أن أكبر نسبة من العينة تنتمي إلى مصلحة متابعة السوق بنسبة (36.6%)، تليها مصلحة الرقابة والتفتيش بنسبة (31.7%)، ثم مصلحة الموارد البشرية بنسبة (29.3%)، وأخيراً مصلحة مراقبة الجودة بنسبة (2.4%)، ويعزى هذا التوزيع إلى الهيكل التنظيمي والوظيفي لمديرية التجارة بعين تموشنت، حيث تُعد مصطلحات متابعة السوق والرقابة والتفتيش من أكثر المصالح التي تضم عدداً كبيراً من الموظفين بحكم طبيعة مهامها الرقابية والميدانية، والتي تتطلب تواجداً بشرياً أكبر لمتابعة الأسواق وتنفيذ الحملات التفتيشية، أما النسبة المرتفعة نسبياً في مصلحة الموارد البشرية، فتعكس الأهمية الإدارية لهذه المصلحة في تسيير شؤون الموظفين، خاصة في ما يتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، والتي تشكل محور هذه الدراسة، والانخفاض الملحوظ في نسبة موظفي مصلحة مراقبة الجودة، فقد يُعزى إلى محدودية الموارد البشرية داخل هذه المصلحة مقارنة بغيرها، أو لطبيعة اختصاصها الفني الذي قد لا يتطلب عدداً كبيراً من العاملين. هذا التوزيع يُعد مهماً في الدراسة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج متغيرات الدراسة

يهدف المطلب إلى عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالمستجوبين واتجاههم نحو المتغيرات المدروسة، وعرض بيانات المستجوبين لتحديد مدى موافقتهم على عبارات الاستبيان وتحديد مدى أهمية كل متغير وهذا باستخدام أساليب الإحصائية الوصفية المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية، كما سيتم استنتاج بعض النتائج والملاحظات الهامة حول موقف المستجوبين تجاه مستوى توفر وتطبيق المتغيرات المدروسة في المؤسسة محل الدراسة.

أولاً: قياس المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

لقياس مستوى أبعاد المتغير المستقل في المؤسسة محل الدراسة نتطرق في ما يلي الى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول.

• البعد الاول:تصميم الوظائف الخضراء

الجدول رقم (02-19): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده تصميم الوظائف الخضراء

الرتبة	مستوى التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
2	متوسطة	1,123	3,20	تدرج مؤسستنا عدد من مسؤوليات حماية البيئة في الوصف الوظيفي.
5	متوسطة	1,060	3,02	تدرج المديرية الاحتياجات البيئية والاجتماعية في الوصف الوظيفي.
4	متوسطة	1,005	3,12	تدرج مؤسستنا المؤهلات البيئية كعنصر مميز في المواصفات الوظيفية.
1	مرتفعة	,836	3,41	تصمم مؤسستنا وتستحدث وظائف إبداعية تؤكد على جوانب حماية البيئة.
3	متوسطة	1,070	3,17	يتم وصف الوظائف الإدارية الخضراء الصديقة للبيئة للموظفين والتي تتضمن الأهداف الخضراء.
/	متوسطة	0,879	3,18	البعد الأول:تصميم الوظائف الخضراء

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS V26.

تشير نتائج الجدول رقم (02-19) أن المتوسط الحسابي العام للبعد بلغ 3.18، بانحراف معياري قدره 0.879، كما أن جميع العبارات المتعلقة بتصميم الوظائف الخضراء حققت متوسطات حسابية متوسطة، تراوحت بين (3.02) و(3.41) وهي تقع بين (2,60) وأقل من (3.40)، أي في الفئة الثالثة من فئات ليكارت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة محايد والتي تؤكد حيادية أغلبية أفراد العينة حول بعد تصميم الوظائف الخضراء، حيث كان أعلى متوسط تحقق في العبارة: “تصمم المؤسسة الوظائف بحيث تساهم في تقليل النفايات والمخلفات” بمتوسط (3.41)، ما يشير إلى إدراك الموظفين لأهمية إدماج الأبعاد البيئية في تصميم الوظائف وتوجيهها نحو تقليل الأثر البيئي السلبي، ثم تليها عبارة “تحرص المؤسسة على تحسين بيئة العمل الداخلية من خلال توفير ظروف عمل صحية” بمتوسط (3.20)، مما يعكس حرص المؤسسة على جانب مهم من ممارسات الموارد البشرية الخضراء المرتبطة ببيئة العمل، وفي الأخير جاءت العبارة المتعلقة بـ “منح الحوافز البيئية والمكافآت

للموظفين الملتزمين " في أدنى ترتيب بمتوسط (3.02)، ما يدل على ضعف في تحفيز الموظفين بشكل مباشر على الالتزام بالممارسات البيئية.

مما سبق نستنتج أن مديرية التجارة بعين تموشنت بدأت في اعتماد بعض ممارسات تصميم الوظائف الخضراء، خاصة على مستوى الابتكار في خلق مناصب تعزز حماية البيئة، إلا أن هناك حاجة لتطوير أكبر في الجوانب الإجرائية، كإدراج المؤهلات البيئية والاحتياجات المجتمعية ضمن بطاقات الوصف الوظيفي بشكل أكثر منهجية.

• البعد الثاني: التوظيف والاختيار الأخضر

الجدول رقم (02-20): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التوظيف والاختيار الأخضر

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى النفي يم	الرتبة
تمتلك المؤسسة رؤية واضحة عن مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء وتستخدم معايير محددة للمرشحين للوظائف الشاغرة.	3,22	,988	متوسطة	5
تعتمد المؤسسة على معايير الوعي البيئي في توظيف الموارد البشرية.	3,76	,943	مرتفعة	1
تعلن المؤسسة عن احتياجاتها من الموارد البشرية عبر مواقعها الإلكترونية باستمرار.	3,46	1,206	مرتفعة	4
يتم إتباع نظام الكتروني عند التقدم إلى الوظائف (كالسيرة الذاتية والمقابلة والخ...)	3,68	,650	مرتفعة	2
تحرص المؤسسة عن تفضيل المرشحين الذين يتمتعون بالكفاءة والمشاركة في المبادرات البيئية	3,66	,693	مرتفعة	3
البعد الثاني: التوظيف والاختيار الأخضر	3,55	0,745	مرتفعة	/

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS V26

تشير نتائج الجدول رقم (02-20) أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة ببعد التوظيف والاختيار الأخضر، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,55 والذي يقع بين (3.40) وأقل من (4.19)، كما أن هذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافق، أي أن أغلبية أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تطبق ممارسات التوظيف الأخضر بدرجة مرتفعة نسبياً، وهو ما يعكس وجود إدراك عام بأهمية هذا البعد، وكذلك رضا ضمني عن الجهود المبذولة في هذا الإطار داخل المؤسسة محل الدراسة (مديرية التجارة بعين تموشنت)، ويؤكد هذا الاتجاه الإيجابي أيضاً الانحراف المعياري العام الذي بلغ 0.745، وهو ما يدل على درجة تقارب معتبرة في آراء أفراد العينة، أي أن معظمهم أجابوا بشكل متقارب حول فقرات البعد، وهو مؤشر على تجانس التصورات والوعي العام بالممارسات الخضراء المرتبطة بالتوظيف والاختيار،

كما حققت جميع العبارات متوسطات حسابية مرتفعة (فوق 3.40)، ما يعكس إدراكًا إيجابيًا من طرف الموظفين لمدى تطبيق المؤسسة لممارسات التوظيف والاختيار الأخضر، حيث بلغ أعلى متوسط في العبارة: "تحدد المؤسسة معايير بيئية لاختيار المرشحين لوظائف الموارد البشرية." بمتوسط (3.76)، ما يشير إلى وعي متزايد بأهمية إدماج المعايير البيئية ضمن سياسات الانتقاء، ثم تليها العبارة: "تحرص المؤسسة على تشغيل المترشحين الذين يتمتعون بالكفاءة والمشاركة في المبادرات البيئية." بمتوسط (3.66)، ما يدل على توجه المؤسسة نحو دعم الكفاءات الواعية بيئيًا، بينما جاءت العبارة المتعلقة باستقطاب الموارد البشرية عبر مواقع إلكترونية متخصصة في الترتيب الأخير بمتوسط (3.46)، ما قد يوحي بحاجة لتحسين استراتيجيات الاستقطاب الرقمي ضمن سياسة التوظيف الأخضر.

تعكس النتائج أن مديرية التجارة بعين تموشنت تظهر التزامًا واضحًا بتبني ممارسات التوظيف الأخضر، خاصة على المستوى العملي، من خلال آليات التقديم الإلكتروني، واختيار مرشحين ذوي وعي بيئي. غير أن هناك فرصة لتعزيز الإطار المفاهيمي والتنظيمي لهذه الممارسات، من خلال صياغة رؤى واضحة، واعتماد معايير توظيف خضراء موثقة ومعتمدة على مختلف المصالح.

• البعد الثالث: التدريب والتطوير الأخضر

الجدول رقم (02-21): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التدريب والتطوير الأخضر

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
تقوم المؤسسة باستخدام تقنيات توضيحية في عملية التدريب تتعلق بالإدارة البيئية.	3,93	,7810	مرتفعة	1
تعتمد المؤسسة في عملية التدريب على جوانب السلامة في الإدارة البيئية.	3,88	1,194	مرتفعة	2
يتم تنفيذ برامج تدريبية لتثقيف الموظفين بأهمية تطبيق الإدارة البيئية ونشر الوعي البيئي بغية تقليل الأخطاء والانحرافات البيئية.	3,22	,8700	متوسطة	5
تستخدم المؤسسة عناصر حماية البيئة كموضوعات أساسية في برامجها التدريبية كالحفاظ على الطاقة والموارد وتقليل النفايات وإدارتها.	3,51	,8590	مرتفعة	4
تتبني المؤسسة تدريب الموظفين باعتماد تكنولوجيا المعلومات والانترنت للحد من استخدام الورق والمخلفات.	3,63	0,968	مرتفعة	3
البعد الثالث: التدريب والتطوير الأخضر	3,63	,754	مرتفعة	/

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS V26.

تشير النتائج الجدول رقم (02-21) أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة ببعيد التدريب والتطوير الأخضر، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,63 والذي يقع بين (3.40) وأقل من (4.19)، كما أن هذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافق، أي أن أغلبية أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تطبق ممارسات التدريب والتطوير الأخضر بدرجة مرتفعة نسبياً، مما يعكس وجود وعي مؤسسي فعلي بأهمية تنمية القدرات البيئية لدى الموظفين، وتعزيز ثقافة الاستدامة في بيئة العمل، ويؤكد هذا الاتجاه الإيجابي أيضاً الانحراف المعياري العام الذي بلغ 0,754، وهو ما يدل على درجة تقارب معتبرة في آراء أفراد العينة، أي أن معظمهم أجابوا بشكل متقارب حول فقرات البعد، وهو مؤشر على تجانس التصورات والوعي العام لهذا البعد، كما أن أغلب المتوسطات كانت فوق 3,40 مما يشير إلى مستوى مرتفع من تطبيق ممارسات التدريب الأخضر. حيث بلغ أعلى متوسط (3.93) سجلته العبارة المتعلقة باستخدام تقنيات توضيحية في التدريب تتعلق بالإدارة البيئية، ما يعكس اهتمام المؤسسة بالوسائل التطبيقية والعملية في تعزيز الوعي البيئي. يليه ثاني أعلى متوسط (3.88) في تدريب الموظفين على جوانب السلامة في الإدارة البيئية، مما يشير إلى وعي المؤسسة بأهمية سلامة البيئة ضمن بيئة العمل، وأقل متوسط (3.22) كان في تنفيذ برامج تحفيزية لتطبيق الإدارة البيئية ونشر الوعي، وهذا مؤشر على وجود هامش للتحسين في جانب التحفيز والدعم المعنوي للموظفين، وأن العبارة المتعلقة بتدريب الموظفين على تكنولوجيا المعلومات والإنترنت للحد من استهلاك الورق والمخلفات سجلت متوسطاً مرتفعاً جداً (3.63)، ما يعكس التوجه الرقمي البيئي للمؤسسة.

تعكس هذه النتائج أن مديرية التجارة بعين تموشنت تُبدي التزاماً فعلياً بتعزيز القدرات البيئية للموارد البشرية من خلال التدريب والتطوير، مع تركيز خاص على الجوانب العملية والتكنولوجية، ورغم هذا التوجه الإيجابي، إلا أن النتائج تُظهر وجود فرص لتعزيز جانب التحفيز البيئي، مما قد يُسهم في رفع مستويات المشاركة الفعلية للموظفين في الأنشطة والمبادرات الخضراء.

• البعد الرابع: إدارة الأداء الأخضر

الجدول رقم (02-22): قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعيد إدارة الأداء الأخضر

الرتبة	مستوى التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
1	مرتفعة	,672	3,73	تضع المؤسسة معايير ومؤشرات للأداء الأخضر الصديق للبيئة.

5	متوسطة	,907	3,32	تستخدم المؤسسة معايير وأهداف بيئية لقياس وتقييم أداء الموظفين في جميع المستويات.
3	مرتفعة	,978	3,51	تتبنى المؤسسة اقتراحات مواردها البشرية التي تدعم الأداء الأخضر.
2	مرتفعة	1,083	3,68	يتوفر لدى المؤسسة مواقع إلكترونية لتقييم أداء مواردها البشرية.
4	متوسطة	,829	3,37	تقوم المؤسسة بتنفيذ إجراءات تأديبية ضد الموظفين غير الملتزمين بقواعد المحافظة على البيئة.
/	متوسطة	0,738	3,52	البعد الرابع: إدارة الأداء الأخضر

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS V26

تشير نتائج الجدول رقم (02-22) أن المتوسط الحسابي العام للبعد بلغ 3,52، يقع بين (3.40) وأقل من (4.20)، كما أن هذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافق، أي أن أغلبية أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تطبق ممارسات تقييم الأداء الأخضر بدرجة مرتفعة نسبياً، ما يعني أن أغلبية أفراد العينة يقرون بوجود تطبيق فعلي لممارسات تقييم الأداء البيئي داخل المؤسسة بدرجة مرتفعة نسبياً. كما بلغ الانحراف المعياري العام (0.738)، وهو ما يشير إلى درجة تقارب معتبرة في آراء أفراد العينة، مما يعزز مصداقية النتائج ويعكس تجانساً في تصورات الموظفين حول ممارسات التقييم المرتبطة بالأداء البيئي، وكان أعلى متوسط (3.73) للعبارة المتعلقة بتقييم أداء الموارد البشرية وفق الأداء البيئي، مما يعكس اهتمام المؤسسة بربط أداء الموظف بممارساته البيئية ثاني أعلى متوسط (3.68) يخص وجود مواقع إلكترونية لتقييم الأداء البيئي، ما يشير إلى تحول رقمي إيجابي في متابعة الأداء الأخضر، وأقل متوسط (3.32) في العبارة الخاصة بوضع معايير واضحة لمتابعة أداء الموظفين في جوانب البيئة، وهو مؤشر على وجود بعض القصور في توثيق وضبط آليات التقييم البيئي، ونجد العبارة المتعلقة باتخاذ إجراءات تأديبية ضد غير الملتزمين بقواعد البيئة سجلت متوسطاً قدر ب(3.37)، ما يعكس وجود رقابة ومتابعة فعلية للسلوك البيئي داخل المؤسسة. مما سبق نستنتج أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار الجوانب البيئية عند تقييم أداء الموظفين، وهو ما يعكس توجهاً نحو ترسيخ ممارسات الاستدامة ضمن الثقافة التنظيمية، كما أن هناك اعتماد فعلي على مؤشرات تقييم تأخذ في الحسبان السلوك البيئي للموظف، كمدى التزامه بتقليل النفايات، أو استخدامه للموارد بشكل رشيد، أو مشاركته في أنشطة بيئية داخل المؤسسة، التقييم المرتفع نسبياً يدل أيضاً على أن هذا البعد لا يُمارس

بشكل رمزي أو شكلي، بل هو مدمج جزئياً في نظم التقييم الرسمية، ولو أن درجة "مرتفعة نسبياً" تعني وجود مجال لتحسين الدمج الكلي والواضح لهذا النوع من الأداء في نظم الموارد البشرية.

• البعد الخامس: التعويض والمكافآت الخضراء

الجدول رقم (02-23): قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد التعويض والمكافآت الخضراء

الرتبة	مستوى التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
2	متوسطة	,969	3,24	تعتمد إدارة المؤسسة على نظام تعويض يتعرف ويكافئ مساهمات الموظفين في حماية البيئة.
5	متوسطة	1,100	3,12	تستخدم إدارة المؤسسة مكافآت لتشجيع المساهمات البيئية مثل إجازة مدفوعة الأجر وهدايا للموظفين.
3	متوسطة	1,054	3,20	تنال الموارد البشرية بالمؤسسة الثناء والمدح عن غيرها ممن ليس لديهم اهتمامات بيئية.
4	متوسطة	1,209	3,20	تمنح إدارة المؤسسة مكافأة خاصة لغرض تشجيع الأفراد على اكتساب المهارات الخضراء.
1	مرتفعة	,981	3,71	يتم مكافأة المقترحات الخضراء المقدمة من قبل الأفراد العاملون.
/	متوسطة	0,938	3,29	البعد الخامس: التعويض والمكافآت الخضراء

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS V26

تشير نتائج الجدول رقم (02-23) أن المتوسط الحسابي العام للبعد بلغ 3.29 وهو يقع بين (2,60) وأقل من (3,40)، أي في الفئة الثالثة من فئات ليكارت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة محايد والتي تؤكد حيادية أغلبية أفراد العينة حول بعد التعويض والمكافآت الخضراء ، بانحراف معياري قدره 0,938، كما أن تقريبا جميع العبارات المتعلقة بالتعويض والمكافآت الخضراء حققت متوسطات حسابية متوسطة، تراوحت بين (3,12) و(3,71)، وبلغ أعلى متوسط (3.71) سُجل في العبارة الخاصة بـ مكافأة المقترحات الخضراء المقدمة من الأفراد، ما يعكس اهتمام المؤسسة بتشجيع المبادرات الفردية والابتكار البيئي، وثاني أعلى متوسط (3.29) للعبارة حول نظام تعويضي بيئي يحفز الموظفين و المتوسطات الخاصة بـ تشجيع المبادرات البيئية بمكافآت مثل إجازات مدفوعة أو هدايا (3.12) وتوفير مزايا بيئية أثناء وعقب العمل (3.20) تعتبر جيدة لكنها الأدنى بين باقي العبارات.

نستنتج من الجدول السابق غياب وضوح أو فعالية نظام مكافآت بيئية ملموسة في المؤسسة، مما يشير إلى ضعف السياسات التحفيزية المرتبطة بالاستدامة البيئية، أو عن محدودية مشاركة الموظفين في قرارات التحفيز ذات الطابع البيئي، كما يعزى هذا أيضاً إلى أن المكافآت المتوفرة لا تفصل على أساس الجهود البيئية، وإنما تقدم بشكل عام دون ربط مباشر بسلوك أو مبادرات خضراء .

• البعد السادس: إدارة الصحة والسلامة الخضراء

الجدول رقم (02-24): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد إدارة الصحة والسلامة الخضراء

الرتبة	مستوى التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
2	متوسطة	1,107	3,22	تهتم المؤسسة ببيئة العمل لضمان صحة وسلامة الموظفين فيها.
1	مرتفعة	1,075	3,51	تتوافر في المديرية إرشادات وتعليمات حول البيئة لضمان صحة وسلامة الموظفين.
4	متوسطة	1,085	3,15	تراجع الإدارة باستمرار ببيئة المؤسسة لتقييم المخاطر البيئية المحتملة وتحديد فرص التحسين المستمر.
3	متوسطة	1,188	3,20	تتبنى المؤسسة تحسين ظروف العمل المادية (الإضاءة، التهوية، درجة الحرارة الأدوات المناسبة ... الخ) للحد من حوادث وإصابات العمل.
5	متوسطة	1,100	3,12	تخصص المديرية غرف خاصة بالمدخنين للحفاظ على التهوية الصحية.
/	متوسطة	1,020	3,23	البعد السادس: إدارة الصحة والسلامة الخضراء

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS V26.

تشير نتائج الجدول (02-24) إلى أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الصحة والسلامة الخضراء في مديرية التجارة بعين تموشنت جاء متوسطاً بوجه عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي العامل هذا البعد (3.23) ، وهو ما يقع ضمن الفئة الثالثة (من 2.60 إلى أقل من 3.40) على مقياس ليكرت الخماسي، والتي تعكس درجة "محايد إلى موافق". وهذا يدل على أن ممارسات الصحة والسلامة ذات الطابع البيئي تُطبق بدرجة غير مرتفعة، ولكنها موجودة بشكل جزئي ومحدود، أما الانحراف المعياري العام فقد بلغ (1.020)، مما يعكس وجود تفاوت نسبي في آراء أفراد العينة حول هذه الممارسات، ما قد يُشير إلى تباين التطبيق بين المصالح أو تفاوت وعي الموظفين بها.

،حيث جاءت العبارة: "تتوافر في المديرية إرشادات و تعليمات حول البيئة لضمان صحة وسلامة الموظفين" في المرتبة الأولى بمتوسط (3.51)، أو يضمن مستوى "مرتفع"، وهو مؤشر إيجابي يدل على وجود وعي إداري بتوفير تعليمات بيئية توجيهية للموظفين، وسجلت العبارة: تهتم المؤسسة ببيئة العمل لضمان صحة وسلامة الموظفين فيها" أقل متوسط قدر ب(3.22)،وهو تقييم "متوسط"، ويعكس اهتمامًا عامًا ولكن ليس كافيًا بتأمين بيئة العمل من حيث العوامل البيئية المؤثرة على السلامة.

نستنتج أن مديرية التجارة بعين تموشنت تطبق بعض الجوانب المتعلقة بالصحة والسلامة البيئية، لكنها ما تزال بحاجة إلى تطوير أكبر على مستوى: الإجراءات الوقائية البيئية،تقييم المخاطر بانتظام، وتحسين ظروف العمل المادية بما يتوافق مع معايير الاستدامة.

ثانيا: قياس المتغير التابع: جودة الخدمة

حتى تؤدي النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب الأهمية وحسب توجه أغلبية أفراد العينة والاستجابات التي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، وهي كالتالي:

الجدول رقم (02-25): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني جودة الخدمة

الرتبة	مستوى التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
7	مرتفعة	0,911	3,66	تتوفر المديرية العمومية على التجهيزات والمعدات اللازمة لتقديم الخدمة.
15	مرتفعة	1,024	3,41	تحرص الإدارة على توفير الإمكانيات العملية والاحتياجات المستقبلية من الموارد والتقنيات الحديثة خاصة الأكفأ والأنظف بيئياً.
18	متوسطة	1,141	3,27	تتوفر في مؤسستنا مواد مرتبطة بالخدمة ذات شكل ومظهر ولائق التصميم الداخلي، الديكورات، التجهيزات
20	متوسطة	0,994	3,24	تتوفر في المؤسسة خدمات مرافقة مثل مواقف السيارات... الخ.
23	متوسطة	1,099	3,15	الأنظمة التكنولوجية الحالية تدعم بشكل كاف ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.
16	متوسطة	0,945	3,39	يوجد أثر واضح للدور الذي تلعبه الممارسات الخضراء في زيادة كفاءة المديرية بالجوانب الإدارية والخدمية المقدمة إلى زبائنها.
10	مرتفعة	1,163	3,56	تتعامل في المؤسسة بكل مهنية واحترافية.

20	متوسطة	1,113	3,24	هناك معرفة وإلمام بأصول وإجراءات العمل من طرف موظفي المؤسسة.
17	متوسطة	0,855	3,34	تسعى مؤسستنا إلى تأدية خدماتها وبشكل صحيح من المرة الأولى.
13	مرتفعة	0,743	3,44	تسعى مؤسستنا إلى تقديم خدماتها في الوقت الذي تعد به للقيام بذلك.
12	مرتفعة	0,778	3,46	أنت على استعداد تام للتعاون مع طالبي الخدمة.
11	مرتفعة	0,898	3,51	تتبنى السلوك المهذب باستمرار مع طالبي الخدمة.
24	متوسطة	1,077	3,12	تمتلك المعرفة الكافية للإجابة على أسئلة طالبي الخدمة.
18	متوسطة	1,141	3,27	تقدم المؤسسة الخدمات في المواعيد المحددة.
22	متوسطة	0,980	3,20	تقوم المؤسسة بالرد الفوري على استفسارات وشكاوى المواطنين.
25	متوسطة	0,975	3,00	أصبحت المعلومات المقدمة لمختلف المستفيدين من الخدمة أكثر دقة وشفافية.
5	مرتفعة	0,624	3,76	المواطنون يثقون في الموظفين ويشعرون بالأمان.
8	مرتفعة	0,799	3,63	في مؤسستنا يشعر المواطنون بالأمان في معاملاتهم.
6	مرتفعة	0,850	3,68	الخدمات تقدم بدرجة عالية من الدقة ومن دون أخطاء.
13	مرتفعة	0,673	3,44	تقوم المؤسسة بإبلاغ المواطنين بموعد تقديم الخدمة بدقة.
9	مرتفعة	0,703	3,61	تخصص اهتماما خاصا لحل مشاكل طالبي الخدمة.
3	مرتفعة	0,525	3,78	تصف بسلوك اللباقة والبراعة وحسن التعامل مع المواطنين.
3	مرتفعة	0,725	3,78	تهتم بالإحسان في معاملة المواطنين واحترامهم وتقدير ظروفهم.
2	مرتفعة	0,901	3,80	تقدم يد العون والمساعدة اللازمتين لمواطنون بكل ود و أدب و احترام.
1	مرتفعة	0,866	4,00	يتم تقديم الخدمة في كل الأوقات المحددة لعمل المؤسسة
/	مرتفعة	0,731	3,44	مجموع المحور جودة الخدمة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS V26.

تشير نتائج الجدول رقم (02-25) شير نتائج الدراسة المتعلقة بمحور جودة الخدمة في مديرية التجارة بعين تموشنت إلى أن تقييمات أفراد العينة جاءت في مجملها إيجابية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.44) وهو يقع ضمن فئة "موافق" حسب مقياس ليكرت الخماسي، مما يعكس رضا نسبياً جيداً عن مستوى جودة الخدمات المقدمة من طرف المديرية. كما بلغ الانحراف المعياري العام (0.731)، وهو ما يشير إلى درجة تقارب معتبرة في آراء أفراد العينة، مما يعزز مصداقية النتائج ويعكس تجانساً في تصورات الموظفين حول هذا المحور، حيث بلغ أعلى متوسط العبارة التالية: " يتم تقديم الخدمة في كل الأوقات المحددة لعمل المؤسسة" بمتوسط (4.00) مما يشير إلى سرعة تقديم الخدمة و اتقانها في وقتها المحدد، ثم تليها العبارة: " تقدم يد العون والمساعدة اللازمتين لمواطنون بكل ود و أدب و احترام" بمتوسط (3.80) مما يمثّل في الأدب و الاحترام اللازمين عند كل موظف

في تقديم الخدمة لدى المواطنين، ثم تليها العبارتين: " تهتم بالإحسان في معاملة المواطنين واحترامهم وتقدير ظروفهم" و" تصف بسلوك اللباقة والبراعة وحسن التعامل مع المواطنين" بمتوسط (3.78) بحيث يجب أن يتصرف الموظفين بلباقة في التعامل مع الموظفين وتقديم لهم الخدمة بكل احترام و تقدير، ثم تأتي العبارة: "المواطنين يثقون في الموظفين ويشعرون بالأمان" بمتوسط (3.76) و هذا عن طريق ثقة المواطن في الموظف يولده الشعور بالأمان، ثم تليها العبارة التالية: " الخدمات تقدم بدرجة عالية من الدقة ومن دون أخطاء" بمتوسط (3.68) أي القيام بالعمل على أكمل وجه و الدقة للوقاية من الوقوع في الأخطاء، بعده العبارة: " تتوفر المديرية العمومية على التجهيزات والمعدات اللازمة لتقديم الخدمة" بمتوسط (3.66) حيث أن المديرية تقدم للموظفين كل الوسائل الحديثة لتقديم خدمة للمواطنين، تليها العبارة: " في مؤسستنا يشعر المواطنون بالأمان في معاملاتهم" بمتوسط (3.63) الشعور بالأمان للمواطنين راجع لحسن تعامل الموظفين معهم، تأتي بعدها العبارة : " تخصص اهتماما خاصا لحل مشاكل طالبي الخدمة" بمتوسط (3.61) يعني تعمل على حل انشغالات طالبي الخدمة بكل أرحية ،تليهم العبارة: " تتعامل في المؤسسة بكل مهنية واحترافية" بمتوسط(3.56) أي تشمل المؤسسة و تشرف على التدريب و التكوين، تليها العبارة: " تتبنى السلوك المهذب باستمرار مع طالبي الخدمة" بمتوسط(3.51) يعني لا بد مراعاة سلوك الموظف ف تقديم الخدمة، ثم تليها العبارة : " أنت على استعداد تام للتعاون مع طالبي الخدمة" بمتوسط (3.46) يعني لا بد التعاون مع المواطن في تقديم له الخدمة من طرف المؤسسة،تليها العبارة: " تقوم المؤسسة بإبلاغ المواطنين بموعد تقديم الخدمة بدقة" " تقوم المؤسسة بإبلاغ المواطنين بموعد تقديم الخدمة بدقة" بمتوسط (3.44) إعطاء موعد للمواطنين لاسقبالهم في تقديم الخدمة أو طرح انشغالاتهم، بعدها العبارة : "تحرص الإدارة على توفير الإمكانيات العملية والاحتياجات المستقبلية من الموارد والتقنيات الحديثة خاصة الأكتفا والأنظف بيئياً " بمتوسط (3.41) أي استعمال الأدوات و الموارد التي لا تتعكس في استعمالها على تلوث البيئة، تأتي بعدها العبارة " يوجد أثر واضح للدور الذي تلعبه الممارسات الخضراء في زيادة كفاءة المديرية بالجوانب الإدارية والخدمية المقدمة إلى زبائننا" بمتوسط (3.39) يعني أثر ممارسات الخضراء يؤثر بشكل إيجابي على المديرية و زيادة كفاءتها، بعدها العبارة التالية : " تسعى مؤسستنا إلى تأدية خدماتها وبشكل صحيح من المرة الأولى" بمتوسط (3.34) تقديم خدمة بأفضل تأدية للمرة الأولى،تليها العبارتين : " تتوفر في مؤسستنا مواد مرتبطة بالخدمة ذات شكل ومظهر ولائق التصميم الداخلي، الديكورات،التجهيزات" و " تقدم المؤسسة الخدمات في المواعيد المحددة" بمتوسط (3.27) حيث أن توفر الأدوات و التقنيات الحديثة و اللازمة لتقديم الخدمة تؤثر على المواعيد التي تحدد لتقديم الخدمة، تليها العبارتين: " هناك معرفة وإلمام بأصول وإجراءات العمل من طرف موظفي المؤسسة" و "تتوفر

في المؤسسة خدمات مرافقة مثل مواقف السيارات... الخ" بمتوسط (3.24) أي تبادل المعرفة بين الموظفين و تغير لهم خدمات مرافقة في المؤسسة، تأتي بعدها العبارة التالية: " تقوم المؤسسة بالرد الفوري على استفسارات وشكاوى المواطنين" بمتوسط (3.20) يعني تلبية طلب و رغبة المواطن في أسرع وقت ممكن، بعدها العبارة: " الأنظمة التكنولوجية الحالية تدعم بشكل كاف ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء" بمتوسط (3.15) أي تدعيم المؤسسة بالوسائل و التقنيات التكنولوجية الحديثة، بعدها تليها العبارة: " تمتلك المعرفة الكافية للإجابة على أسئلة طالبي الخدمة" بمتوسط (3.12) أي ضرورة تواجد تبادل المعرفة في الإجابة على المواطنين أو حتى المتربصين، و في الأخير تأتي العبارة التالية: " أصبحت المعلومات المقدمة لمختلف المستفيدين من الخدمة أكثر دقة وشفافية" بمتوسط (3.00) و هذا لغرض تقديم الخدمة للمستفيدين في الصميم و بشفافية .

تبرز هذه النتائج أن المؤسسة تولي أهمية معتبرة لجودة الخدمة العمومية في تعزيز الأداء البيئي للمديرية التجارية، من خلال فرض معايير ملزمة للاستهلاك المستدام، وترشيد استخدام الموارد، وتقليل النفقات والانبعاثات. فعندما تلتزم المديرية التجارية بهذه المعايير، فإنها تساهم في تحسين صورتها البيئية، وتعزيز ثقة الزبائن، وتقوية التزامها بالمسؤولية المجتمعية. كما تشجع الجودة العمومية على تبني ممارسات خضراء في سلاسل التوريد والتوزيع، ما يساهم في التنمية المستدامة والامتثال للتشريعات البيئية، وبالتالي يمكن القول إن مديرية التجارة بعين تموشنت تسير في الاتجاه الصحيح نحو تحسين جودة خدماتها العمومية، خاصة من حيث السلوك التنظيمي والتعامل الإنساني، لكنها بحاجة إلى مزيد من العمل المنظم والتطوير في المجالات التقنية، المادية والبيئية، حتى تتمكن من تحقيق مستوى أكثر تميزاً واستدامة في أداء الخدمة.

المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات ومناقشة النتائج

- أولاً: اختبار صحة الفرضية البحثية الأولى: سنحاول من خلال هذه النقطة مناقشة الفرضية الأولى والتي كانت كالتالي:

"تهتم مديرية التجارة بعين تموشنت بتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بدرجة مرتفعة."

باستخدام برنامج Spss تمكنا من حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الأول كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-26): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات لمحور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

البعء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
تصميم الوظائف الخضراء	3,18	0,8790	مرتفعة
التوظيف والاختيار الأخضر	3,55	0,7450	مرتفعة
التدريب والتطوير الأخضر	3,63	0,7548	مرتفعة
إدارة الأداء الأخضر	3,52	0,7387	مرتفعة
التعويض والمكافآت الخضراء	3,29	0,9381	مرتفعة
إدارة الصحة والسلامة الخضراء	3,23	1,0200	مرتفعة
محور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	3,42	0,7348	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS V26

من الجدول رقم (02-26) نلاحظ أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو فقرات متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور الأول ككل 3,42، والذي يقع بين (3.40) وأقل من (4.20)، أي في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي ليكارت وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري للمحور 0.734 وهو ما يشير إلى درجة تقارب معتبرة في آراء أفراد العينة، مما يعزز مصداقية النتائج ويعكس تجانساً في تصورات الموظفين حول هذا المحور، وجاء في المرتبة الأولى بعد "التدريب والتطوير الأخضر" بمتوسط حسابي (3,63) وانحراف معياري (0,754)، هذا يعني أن أفراد العينة (العاملين في مديرية التجارة بعين تموشنت) لديهم تقييم إيجابي لهذا البعد، أي أنهم يرون أن المديرية تولي أهمية كبيرة لهذا الجانب، من خلال تنظيم دورات تدريبية وورشات توعوية بيئية، سواء لتعزيز الوعي البيئي لدى الموظفين أو لتطوير كفاءاتهم في التعامل مع المعايير البيئية الحديثة، ويفهم من هذا أن العاملين في المديرية يقيمون بشكل إيجابي جهود المؤسسة في المجال البيئي المرتبط بالموارد البشرية، خاصة ما تعلق بتهيئة بيئة عمل صديقة للبيئة، وتدريب الموظفين على استخدام الموارد بكفاءة، وتحفيزهم على تبني سلوكيات بيئية مسؤولة، أما في المرتبة الأخيرة، فقد جاء بعد "تصميم الوظائف الخضراء" بمتوسط حسابي (3,18) وانحراف معياري (0,879)، هذا يشير إلى أن العاملين في المديرية يرون أن وهو ما يشير إلى أن العاملين في مديرية التجارة بعين تموشنت يرون أن هذا البعد لا يزال يطبق بدرجة متوسطة فقط، ويقع ضمن فئة "محايد إلى موافق" حسب مقياس ليكارت الخماسي، هذا يدل على أن هناك نقصاً نسبياً في دمج المتطلبات والاعتبارات البيئية ضمن المهام الوظيفية المحددة، وأوصاف الوظائف، ومعايير شغلها. فقد لا تكون مسؤوليات حماية البيئة واضحة بما فيه الكفاية ضمن محتوى

الوصف الوظيفي، أو قد لا يتم التركيز بالقدر الكافي على المؤهلات البيئية أو الكفاءات الخضراء عند تصميم الوظائف الجديدة.

نفسر هذه النتائج على أن أفراد العينة لديهم اتجاهات إيجابية نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل عام. بمعنى آخر، قيمة المتوسط الحسابي العامل هذا المحور 3,42 تشير إلى قبول عام ولكن ليس تأييداً قوياً (حيث أن التأييد القوي يكون أقرب إلى 4.20 أو أعلى)، مما قد يعكس وجود بعض التحفظات أو الحاجة إلى تحسينات في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وبالتالي تعد الفرضية الرئيسية الأولى مقبولة إحصائياً في ضوء النتائج المتحصل عليها.

ولتأكيد صحة الفرضية الأولى سنقوم باستخدام اختبار (T) (One-Sample-T-test) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام للإجابات المتوسط الإجمالي لفقرات المحور الأول مع المتوسط الفرضي (3) عند مستوى دلالة 0.05 وفقاً لبرنامج SPSS. والجدول التالي يبين نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (02-27): نتائج اختبار (T) للعينة الواحدة (T One-Sample Test)

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة sig	الفرق بين المتوسطات	مستوى الثقة 95%	
					القيمة الدنيا	القيمة القصوى
ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	3,741	40	,001	,42927	,1973	,6612

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS v26

يتضح من خلال الجدول أن قيمة $0.001 = \text{Sig}$ أي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، ووفقاً لقاعدة القرار المعتمدة في اختبار هذه الفرضية فإنه يمكن القول أن مستوى اهتمام مديرية التجارة بعين تموشنت بتبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مرتفع حسب وجهة نظر عينة الدراسة كما بين الجدول الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي والمقدر بـ (0,42927)، وهذا الفرق في حدود المجال [0,1973-0,6612] بمستوى ثقة (95%)، ويدل على أن المتوسط العام للإجابات يفوق المتوسط الفرضي (3)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الأول والمقدر بـ (3,42) في حدود المجال [3,4-4,2]، ويمثل مستوى الموافقة مرتفع حول فقرات المحور الأول، مما يفرض علينا قبول الفرضية الأولى بمعنى:

"تهتم مديرية التجارة بعين تموشنت بتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بدرجة مرتفعة."

- **ثانيا: اختبار صحة الفرضية الثانية:** سنحاول من خلال هذه النقطة مناقشة الفرضية الثانية والتي كانت كالتالي:

"يتوافر مستوى مرتفع لتحسين جودة الخدمة من طرف الموظفين في مديرية التجارة بعين تموشنت."

باستخدام برنامج Spss تمكنا من حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-27): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات لمحور جودة الخدمة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
جودة الخدمة	3,44	0,731	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS V26

يظهر الجدول رقم (02-27) أن اتجاهات عينة الدراسة كانت إيجابية تجاه جميع العبارات المتعلقة بمحور جودة الخدمة العمومية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.44)، وهو ما يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (بين 3.40 وأقل من 4.20)، والتي تعبر عن درجة "موافق". وهذا يعني أن أغلبية أفراد العينة يبدون رضا وموافقة على مستوى جودة الخدمات المقدمة من طرف مديرية التجارة بعين تموشنت، وهو مؤشر على وجود مستوى معتبر من القبول والثقة في الأداء الخدمي للمؤسسة من وجهة نظر العاملين بها، كما أن الانحراف المعياري العام البالغ (0.731) يعكس درجة تقارب جيدة في آراء أفراد العينة، ما يعزز مصداقية النتائج ويشير إلى وجود تجانس نسبي في تصور جودة الخدمة بين مختلف العاملين.

استناداً إلى هذه النتائج، يمكن القول إن الفرضية الفرعية الثانية القائلة بأن "يتوافر مستوى مرتفع لتحسين جودة الخدمة من طرف الموظفين في مديرية التجارة بعين تموشنت" تُعد مقبولة إحصائياً. ذلك أن المتوسط العام لجودة الخدمة يشير إلى درجة رضا مرتفعة نسبياً لدى العاملين حول جودة الخدمات المقدمة، رغم وجود بعض المؤشرات التي تبرز الحاجة إلى التحسين في بعض الجوانب التشغيلية والمرافقة.

ولتأكيد صحة الفرضية الثانية سنقوم باستخدام اختبار (One-Sample-T-test) (T) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام للإجابات المتوسط الإجمالي لفقرات المحور الثاني مع المتوسط الفرضي (3) عند مستوى دلالة 0.05 وفقاً لبرنامج SPSS. والجدول التالي بين نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (02-28): نتائج اختبار (T) للعينة الواحدة (T One-Sample Test)

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة sig	الفرق بين المتوسطات	مستوى الثقة 95%	
					القيمة الدنيا	القيمة القصوى
جودة الخدمة	3,922	40	,000	,4479	,2171	,6788

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS v26

يتضح من خلال الجدول أن قيمة $0.000 = \text{Sig}$ أي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ، ووفقا لقاعدة القرار المعتمدة في اختبار هذه الفرضية فإنه يمكن القول أن مستوى جودة الخدمة مرتفع في مديرية التجارة بعين تموشنت حسب وجهة نظر عينة الدراسة كما بين الجدول الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي والمقدر بـ $(0,4479)$ ، وهذا الفرق في حدود المجال $[0,2171 - 0,6788]$ بمستوى ثقة (95%) ، ويدل على أن المتوسط العام للإجابات يفوق المتوسط الفرضي (3) ، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني والمقدر بـ $(3,44)$ في حدود المجال $[4,2 - 3,4]$ ، ويمثل مستوى الموافقة مرتفع حول فقرات المحور الثاني، مما يفرض علينا قبول الفرضية الثانية بمعنى:

"يتوافر مستوى مرتفع لتحسين جودة الخدمة من طرف الموظفين في مديرية التجارة بعين تموشنت."

- **ثالثا: اختبار صحة الثالثة:** والتي تنص على:

"توجد علاقة ارتباطية طردية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وجودة الخدمة في مديرية التجارة بعين تموشنت".

سيتم اختبار الفرضية البحث عند مستوى الدلالة 0.05 لهذا تم صياغتها إلى فرضيات إحصائية: فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

✓ **H0:** لا توجد علاقة ارتباطية طردية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وجودة الخدمة في مديرية التجارة بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5% .

✓ **H1:** توجد علاقة ارتباطية طردية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وجودة الخدمة في مديرية التجارة بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5% .

- لاستنتاج العلاقة الارتباطية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وجودة الخدمة، وللتأكد من تحقق الفرضية، تم حساب معامل الارتباط بيرسون، والنتائج المتحصل عليها مبينة في الجدول التالي:

الجدول (02-29): نتائج معامل الارتباط بيرسون بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وجودة

الخدمة

المتغير التابع: جودة_الخدمة

تصميم الوظائف_الخضراء	Pearson Correlation	,782**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	41
التوظيف_و_الاختيار_الأخضر	Pearson Correlation	,927**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	41
التدريب_و_التطوير_الأخضر	Pearson Correlation	,824**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	41
إدارة_الأداء_الأخضر	Pearson Correlation	,874**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	41
التعويض_و_المكافآت_الخضراء	Pearson Correlation	,700**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	41
إدارة_الصحة_و_السلامة_الخضراء	Pearson Correlation	,953**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	41
المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	Pearson Correlation	,867**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	41

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS v26

يتضح من الجدول رقم (02-29) أن جميع العلاقات الارتباطية بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء وجودة الخدمة دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على دلالتها الإحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، وتشير هذه النتائج إلى وجود علاقات ارتباطية طردية إيجابية قوية بين كل بعد من أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء كمتغيرات مستقلة، وجودة الخدمة كمتغير تابع، و من خلال النتائج في الجدول اعلاه نجد أن أعلى علاقة ارتباطية كانت بين بعد إدارة الصحة والسلامة المهنية الخضراء والمتغير التابع بنسبة (93.5%) مما يبرز تأثيرها الكبير على تحسين جودة الخدمة، ثم التوظيف والاختيار الأخضر والمتغير التابع بنسبة (92,7%)، ما يعكس التأثير الكبير لكفاءة اختيار الموارد البشرية المهمة بالبيئة على جودة

الخدمة. يليها بعد ثم بعد إدارة الأداء الأخضر بنسبة (87,4%)، ثم بعد التدريب والتطوير الأخضر بنسبة (82,4%)، ثم بعد تصميم الوظائف الخضراء بنسبة (78,2%)، وأدنى معامل ارتباط نسبيًا كان بين بعد التعويض والمكافآت الخضراء والمتغير التابع بنسبة (70,0%)،

وتشير هذه القيم المرتفعة والمتقاربة إلى أن جميع الأبعاد تسهم بشكل واضح ومتكامل في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة محل الدراسة، وقد بلغت القيمة الإجمالية لمعامل الارتباط بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء ككل وجودة الخدمة نسبة (87.6%)، أي أنه كلما زادت درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء زاد ذلك من مستوى جودة الخدمة في مديرية التجارة بعين تموشنت، والعكس صحيح. وهذا يدل على أن إدارة الموارد البشرية الخضراء لا تُعد فقط خيارًا بيئيًا مستدامًا، بل تشكل أيضًا رافعةً استراتيجية لتحسين الأداء الخدمي، وزيادة فعالية وكفاءة المؤسسات العمومية، فالعلاقة القوية والموجبة بين المتغيرين تعكس مدى تماسك الرؤية البيئية والتنظيمية في المؤسسة، وتؤكد أن الاستثمار في ممارسات الموارد البشرية الخضراء يؤدي إلى نتائج ملموسة في جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، سواء من حيث الاحترافية، الاستجابة، أو بيئة العمل الصحية والمستدامة. وبناء على هذه النتائج يمكننا استنتاج وجود علاقة ارتباطية طردية قوية جدا بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء وجودة الخدمة في مديرية التجارة بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%، مما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية التي تنفي العلاقة بين المتغيرين، وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بينهم، مما يثبت صحة الفرضية الرئيسية الثالثة، ويفرض علينا قبولها أي:

" توجد علاقة ارتباطية طردية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وجودة الخدمة في مديرية التجارة بعين تموشنت."

- رابعا: اختبار صحة الفرضية الرابعة: والتي تنص على:

رابعا: اختبار صحة الفرضية الرابعة: والتي تنص على:

"يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على جودة الخدمة في المديرية التجارية عين تموشنت."

1. تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على جودة الخدمة المديرية التجارية عين تموشنت

➤ H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على جودة الخدمة في المديرية التجارية عين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.

➤ H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على جودة الخدمة في المديرية التجارية عين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.

▪ تحليل الانحدار لاختبار العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمتغير التابع:

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي من أجل اختبار العلاقة الارتباطية واستخدام المربعات الصغرى (Entry) عند مستوى الدلالة (0,05)، حيث المتغير المستقل هو إدارة الموارد البشرية الخضراء والمتغير التابع جودة الخدمة، والجدول الموالي يبين نوع العلاقة الارتباطية بين المتغيرين:

الجدول رقم (02-30): الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع

نموذج	الارتباط R معامل	معامل التحديد R-deux	معدلة R-deux	الخطأ المعياري للتقدير
1	,876 ^a	,768	,762	,35703

a. Predictors: (Constant), الممارسات_الخضراء

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS V26

نلاحظ من الجدول (02-30) وجود علاقة خطية قوية بين الممارسات الخضراء وجودة الخدمة في مديرية التجارة بعين تموشنت، حيث سجل معامل الارتباط (R) قيمة 0.876، مما يشير إلى ارتباط إيجابي قوي بين المتغيرين. معامل التحديد (R^2) بلغ 0.768، مما يعني أن 76.8% من التباين في جودة الخدمة يمكن تفسيره بواسطة الممارسات الخضراء، بين ما تشير القيمة المعدلة لمعامل التحديد (R^2) معدلة = 0.762 (إلى استقرار النموذج مع الأخذ في الاعتبار حجم العينة وعدد المتغيرات. الخطأ المعياري للتقدير (0.35703) يعكس دقة النموذج التنبؤي، حيث يشير إلى انخفاض نسبي في الانحرافات عن القيم المتوقعة.

▪ تحليل تباين خط الانحدار ANOVA:

ويمثل الجدول التالي نتائج تحليل التباين لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة في المتغير التابع جودة الخدمة لدراسة مدى ملائمة خط الانحدار للمعطيات.

الجدول رقم (02-31): تحليل تباين خط الانحدار ANOVA

ANOVA ^a						
Model		مجموع المربعات	Df	معدل المربعات	F	Sig.
1	الانحدار	16,421	1	16,421	128,821	,000 ^b

البواقي	4,971	39	,127		
المجموع	21,393	40			
a. Dependent Variable: جودة_الخدمة					
b. Predictors: (Constant), الممارسات_الخضراء					

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS V26

من الجدول السابق نجد ما يلي:

✓ مجموع مربعات الانحدار يساوي 16,421 ومجموع مربعات البواقي هو 4,971 ومجموع المربعات الكلي يساوي 21,393؛

✓ درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 39؛

✓ معدل مربعات الانحدار هو 16,421 ومعدل مربعات البواقي 0,1270؛

✓ قيمة اختبار تحليل التباين F لخط الانحدار هو 128,821؛

✓ مستوى دلالة الاختبار 0,000 أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0,05، مما يعني أن النموذج معنوي ويمكن الاعتماد على نتائجه، وبالتالي خط الانحدار يلئم المعطيات.

▪ دراسة معاملات خط الانحدار:

الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار للنموذج النهائي المتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وجودة الخدمة:

الجدول رقم (02-32): قيم معاملات خط الانحدار

المعاملات^a

Coefficients ^a						
		معامل الانحدار B	Std. Error	معامل Beta	قيمة T	Sig
1	(Constant)	,458	,269		1,700	,097
	الممارسات_الخضراء	,872	,077	,876	11,350	,000
a. Dependent Variable: جودة_الخدمة						

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS V26

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن:

✓ مقطع خط الانحدار يساوي 0,458 الذي يمثل a من معادلة المستقيم $Y=a+Bx$ ، أما ميل خط الانحدار b

في الجدول هو 0,872، بحيث Y متغير تابع و X متغير مستقل؛

- ✓ معامل الانحدار ($B = 0.872$) يشير إلى أن زيادة بوحدة واحدة في تطبيق الممارسات الخضراء يرتبط بزيادة قدرها 0.872 وحدة في جودة الخدمة، مع خطأ معياري منخفض (0.077) يعكس دقة التقدير؛
- ✓ نتيجة اختبار t على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل 11.350، ومقطع خط الانحدار 1.700؛
- ✓ كما نلاحظ أن إشارة معامل $B\hat{e}t\alpha$ هي موجبة للدلالة على العلاقة الطردية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وجودة الخدمة، وهي تعني أنه كلما زادت الإجراءات المحققة لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كلما زادت جودة الخدمة؛
- ✓ أما مستوى الدلالة بلغ 0,000 وهو أصغر من مستوى المعنوية 0,05 وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، ونثبت صحة الفرضية الرئيسية الرابعة أي أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على جودة الخدمة في مديرية التجارة بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%".

فتصبح معادلة خط الانحدار كما يلي:

$$Y = a + bX$$

حيث:

- Y المتغير التابع (جودة الخدمة)
- a الثابت (Constant = 0.458)
- b معامل الانحدار للمتغير المستقل (0.872)
- X المتغير المستقل (الممارسات الخضراء)

$$\text{(الممارسات الخضراء)} \times 0,872 + 0,458 = \text{جودة الخدمة}$$

2. تحليل النتائج باستخدام الانحدار المتعدد

ولصياغة النموذج النهائي لمعادلة خط الانحدار علينا إعادة التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي، لدراسة أثر كل بعد من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على جودة الخدمة في مديرية التجارة بعين تموشنت فالهدف من هذا التحليل هو معرفة تأثير كل بعد من أبعاد المتغير المستقل وأهميته للمتغير التابع. لهذا تم صياغة ست فرضيات فرعية لدراسة الأثر:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم الوظائف الخضراء على جودة الخدمة في مديرية التجارة بعين تموشنت:

- H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم الوظائف الخضراء على جودة الخدمة في مديرية التجارة بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%؛
- H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم الوظائف الخضراء على جودة الخدمة في مديرية التجارة بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوظيف والاختيار الأخضر في مديرية التجارة بعين تموشنت:
- H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوظيف والاختيار الأخضر في مديرية التجارة بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%؛
- H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوظيف والاختيار الأخضر في مديرية التجارة بعين تموشنت: عند مستوى معنوية 5%.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير الأخضر في مديرية التجارة بعين تموشنت:
- H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير الأخضر في مديرية التجارة بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%؛
- H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير الأخضر في مديرية التجارة بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%؛
- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الأداء الأخضر في مديرية التجارة بعين تموشنت:
- H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الأداء الأخضر في مديرية التجارة بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%؛
- H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الأداء الأخضر في مديرية التجارة بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.
- الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعويض والمكافآت الخضراء في مديرية التجارة بعين تموشنت:
- H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعويض والمكافآت الخضراء في مديرية التجارة بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%؛

- H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعويض والمكافآت الخضراء في مديرية التجارة بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.
- الفرضية الفرعية السادسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الصحة والسلامة الخضراء في مديرية التجارة بعين تموشنت:
- H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الصحة والسلامة الخضراء في مديرية التجارة بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%؛
- H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الصحة والسلامة الخضراء في مديرية التجارة بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.
- نموذج الدراسة:

الجدول (02-33): نموذج الانحدار المتعدد

Variables Entered/Removed ^a			
Model	إدخال المتغيرات	المتغيرات المستبعدة	الطريقة
1	إدارة الصحة والسلامة الخضراء، التعويض والمكافآت الخضراء، تصميم الوظائف الخضراء، التدريب والتطوير الأخضر، التوظيف والاختيار الأخضر، b إدارة الأداء الأخضر	.	Enter
a. Dependent Variable: جودة_الخدمة			
b. All requested variables entered.			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

نلاحظ من الجدول أن نموذج الدراسة لم يستبعد أي متغير مستقل.

▪ معامل الارتباط الخطي:

والجدول الموالي يبين معامل الارتباط للمتغيرات المستقلة في النموذج والمتغير التابع

الجدول رقم (02-34): معامل الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع لنموذج الدراسة

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,963 ^a	,928	,915	,21311
a. Predictors: (Constant), إدارة_الصحة_و_السلامة_الخضراء، التعويض_و_المكافآت_الخضراء، تصميم_الوظائف_الخضراء، التدريب_و_التطوير_الأخضر، التوظيف_و_الاختيار_الأخضر، إدارة_الأداء_الأخضر				
b. Dependent Variable: جودة_الخدمة				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

يوضح جدول ملخص النموذج وجود علاقة خطية قوية جدًا بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (تصميم الوظائف الخضراء، التوظيف والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، التعويض والمكافآت الخضراء، وإدارة الصحة والسلامة الخضراء) وجودة الخدمة في مديرية التجارة بعين تموشنت، حيث سجل معامل الارتباط المتعدد (R) قيمة 0.963، مما يشير إلى ارتباط قوي للغاية. معامل التحديد ($R^2 = 0.928$) يعني أن 92.8% من التباين في جودة الخدمة يمكن تفسيره بتأثير هذه الأبعاد مجتمعة، بينما القيمة المعدلة ($Adjusted R^2 = 0.915$) تؤكد استقرار النموذج حتى مع تعديل عدد المتغيرات وحجم العينة. الخطأ المعياري للتقدير (0.21311) يعكس دقة عالية للنموذج التنبؤي. هذه النتائج تتسق مع التحليلات السابقة التي أظهرت ارتباطًا تقوية (0.700 إلى 0.953) للأبعاد الفردية، خاصة إدارة الصحة والسلامة الخضراء (0.953) والتوظيف الأخضر (0.927)، مما يؤكد أن التطبيق الشامل للممارسات الخضراء، مع التركيز على الصحة والسلامة والتوظيف، يعزز جودة الخدمة بشكل كبير، مع الحاجة إلى تحسين التعويضات الخضراء لتعزيز التأثير.

■ تحليل تباين خط الانحدار المتعدد بطريقة Enter:

يوضح الجدول الموالي تحليل تباين خط الانحدار المتعدد والذي يدرس "مدى ملائمة خط الانحدار للمعطيات"

الجدول رقم تباين خط الانحدار المتعدد بطريقة Enter

ANOVA ^a					
Model	مجموع المربعات	Df	معدل المربعات	F	Sig.
الانحدار	19,848	6	3,308	72,837	,000 ^b
البواقي	1,544	34	,045		
المجموع	21,393	40			

a. Dependent Variable: جودة_الخدمة

b. Predictors: (Constant), إدارة_الصحة_و_السلامة_الخضراء, التعويض_و_المكافآت_الخضراء, تصميم_الوظائف_الخضراء, التدريب_و_التطوير_الأخضر, التوظيف_و_الاختيار_الأخضر, إدارة_الأداء_الأخضر

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

من الجدول السابق نجد ما يلي :

✓ مجموع مربعات الانحدار يساوي 19,848 ومجموع مربعات البواقي هو 1,544، ومجموع المربعات

الكلية يساوي 21,393؛

✓ درجة حرية الانحدار هي 6 ودرجة حرية البواقي 34؛

✓ معدل مربعات الانحدار هو 3,308 ومعدل مربعات البواقي 0,045؛

✓ قيمة اختبار تحليل التباين F لخط الانحدار هو 72,837؛

✓ مستوى دلالة الاختبار 0,000 أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0,05 مما يعني أن النموذج

معنوي يمكن الاعتماد على نتائجه، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات.

▪ معاملات خط الانحدار المتعدد بطريقة Enter:

سيتم عرض النتائج الخاصة بدرجة معاملات خط الانحدار، والجدول التالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار

بطريقة Enter :

الجدول رقم (02-35): قيم معاملات خط الانحدار المتعدد بطريقة Enter

المعاملات^a

VIF	Tolerance	قيمة Sig	قيمة T	معامل Beta ل	خطأ معياري	معامل انحدار B	النموذج
		,002	3,438		,228	,783	الثابت
3,383	,296	,888	,142	,012	,070	,010	تصميم الوظائف الخضراء
3,785	,263	,011	2,684	,491	,180	,482	التوظيف والاختيار الأخضر
2,595	,104	,259	-1,148	-,164	,138	-,159	التدريب والتطوير الأخضر
3,449	,243	,722	,359	,080	,221	,079	إدارة الأداء الأخضر
3,143	,163	,476	-,721	-,082	,089	-,064	التعويضات المكافآت الخضراء
2,993	,111	,000	4,447	,615	,099	,441	وإدارة الصحة والسلامة الخضراء

a. Dependent Variable: جودة الخدمة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

✓ من الجدول نلاحظ أن معاملات التضخم vif أقل من 5، وبالتالي لا وجود لمشكلة التعددية الخطية بين

المتغيرات، كما أن معاملات التسامح tolerance أقل من 1.

✓ تم إجراء و تحليل الانحدار المتعدد لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة ويتضح من الجدول أعلاه الذي

يبين أثر المتغيرات المستقلة للثقافة التنظيمية في معادلة الانحدار:

1. تصميم الوظائف الخضراء:

• معامل الانحدار (B = 0.010) ومعامل (Beta = 0.012) يشيران إلى تأثير ضئيل للغاية لتصميم

الوظائف الخضراء على جودة الخدمة، وهو غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) ، حيث

مستوى الدلالة sig=0,888، وهو أكبر من 0,05.

- لهذا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم الوظائف الخضراء على جودة الخدمة في مديرية التجارة بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%، وعليه ننفي صحة الفرضية الفرعية الأولى أي أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم الوظائف الخضراء على جودة الخدمة في مديرية التجارة بعين تموشنت."

2. التوظيف والاختيار الأخضر:

• معامل الانحدار ($B = 0.482$) ومعامل بيتا ($Beta = 0.491$) يظهر ان تأثيرًا إيجابيًا قويًا على جودة الخدمة، وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) ، حيث مستوى الدلالة $sig=0,011$ ، وهو أكبر من 0,05.

- لهذا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوظيف والاختيار الأخضر على جودة الخدمة في مديرية التجارة بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%، وعليه نثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية أي أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوظيف والاختيار الأخضر على جودة الخدمة في مديرية التجارة بعين تموشنت."

3. التدريب والتطوير الأخضر:

• معامل الانحدار ($B = -0.159$) ومعامل بيتا ($Beta = -0.164$) يظهر ان تأثيرًا سلبيًا غير متوقع على جودة الخدمة، وهو غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) ، حيث مستوى الدلالة $sig=0,259$ ، وهو أكبر من 0,05.

- لهذا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير الأخضر على جودة الخدمة في مديرية التجارة بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%، وعليه ننفي صحة الفرضية الفرعية الثالثة أي أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير الأخضر على جودة الخدمة في مديرية التجارة بعين تموشنت."

4. إدارة الأداء الأخضر:

• معامل الانحدار ($B = 0.079$) ومعامل بيتا ($Beta = 0.080$) يظهر ان تأثيرًا ضعيفًا على جودة الخدمة، وهو غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) ، حيث مستوى الدلالة $sig=0,722$ ، وهو أكبر من 0,05.

- لهذا نقبل الفرضية الصفريّة ونرفض الفرضية البديلة أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الأداء الأخضر على جودة الخدمة في مديرية التجارة بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%، وعليه ننفي صحة الفرضية الفرعية الرابعة أي أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الأداء الأخضر على جودة الخدمة في مديرية التجارة بعين تموشنت."

5. التعويض والمكافآت الخضراء:

• معامل الانحدار ($B = -0.064$) ومعامل بيتا ($Beta = -0.082$) يظهر ان تأثيرًا سلبيًا ضعيفًا على جودة الخدمة، وهو غير دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.05) ، حيث مستوى الدلالة $sig=0,476$ ، وهو أكبر من 0,05.

- لهذا نقبل الفرضية الصفريّة ونرفض الفرضية البديلة أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعويض والمكافآت الخضراء على جودة الخدمة في مديرية التجارة بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%، وعليه ننفي صحة الفرضية الفرعية الخامسة أي أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعويض والمكافآت الخضراء على جودة الخدمة في مديرية التجارة بعين تموشنت."

6. إدارة الصحة والسلامة الخضراء:

• معامل الانحدار ($B = 0.441$) ومعامل بيتا ($Beta = 0.615$) يظهر ان تأثيرًا إيجابيًا قويًا على جودة الخدمة، وهو دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.05) ، حيث مستوى الدلالة $sig=0,000$ ، وهو أكبر من 0,05.

- لهذا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفريّة أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الصحة والسلامة الخضراء على جودة الخدمة في مديرية التجارة بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%، وعليه نثبت صحة الفرضية الفرعية السادسة أي أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الصحة والسلامة الخضراء على جودة الخدمة في مديرية التجارة بعين تموشنت."

مما سبق نجد أنه يؤثر كل من التوظيف والاختيار الأخضر وإدارة الصحة والسلامة الخضراء على جودة الخدمة في المؤسسة المدروسة، وأكثر المتغيرات المستقلة تأثيرًا هي إدارة الصحة والسلامة الخضراء، فتصبح معادلة خط الانحدار المتعدد كما يلي:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + b_6X_6$$

حيث:

• Y: جودة الخدمة (المتغير التابع)



- a الثابت (Constant = 0.783)
- b_1 إلى b_6 معاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة
- X_1 إلى X_6 المتغيرات المستقلة (تصميم الوظائف الخضراء، التوظيف والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، التعويض والمكافآت الخضراء، إدارة الصحة والسلامة الخضراء)
- المتغيرات المستقلة المؤثرة التوظيف والاختيار الأخضر، وإدارة الصحة والسلامة الخضراء، لذلك، معادلة الانحدار المتعدد هي:

جودة الخدمة = 0.482 × التوظيف والاختيار الأخضر + 0.441 × إدارة الصحة والسلامة الخضراء

- خامسا: اختبار صحة الفرضية الخامسة: والتي تنص على أنه:
 "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى العاملين في مديرية التجارة بعين تموشنت حول جودة الخدمة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الخبرة، المصلحة الإدارية)."

Independent Samples Test								
Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
F	Sig.	t	Df	Sig.	MeanDiffer ence	Std. ErrorDiffer ence	95% Confidence Interval of the Difference	
							Lower	Upper

جودة الخدمة	Equal variances assumed	1,883	,178	,474	38	,638	,11717	,24700	-,38286	,61720
	Equal variances not assumed			,523	34,644	,604	,11717	,22391	-,33757	,57191

ولاختبار هذه الفرضية قمنا بتطبيق اختبار **Independent Samples Test (T)** في حالة المتغير يحتمل إجابتين، وكذا اختبار ANOVA في حالة المتغير يحتمل أكثر من إجابتين.

1. متغير النوع الاجتماعي (T) Independent Samples Test: يقوم هذا الاختبار على أساس بيان العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات الشخصية التي لا تحمل إلا إجابتين، والهدف منه بيان تأثير متغير النوع الاجتماعي على المتغير التابع جودة الخدمة.

الجدول (02-36): تحليل اختبار T لدراسة فروق المتوسطات بين العاملين تبعا لمتغير النوع الاجتماعي

نتائج اختبار العينات المستقلة تظهر أن اختبار ليفين لتساوي التباينات بين مجموعتين ($F = 1.883$) ، $p = 0.178$ يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التباينات بين المجموعتين ($p > 0.05$) ، مما يسمح باستخدام افتراض تساوي التباينات. (Equal variances assumed) في اختبار t للمقارنة بين المتوسطات، سجلت قيمة $t = 0.474$ مع درجات حرية ($df = 38$) ودلالة إحصائية ($p = 0.638$) ، مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي جودة الخدمة للمجموعتين (ذكر، أنثى). فرق المتوسطات (Mean Difference = 0.11717) صغير، مع خطأ معياري (0.24700) وفاصل ثقة 95% (-0.38286) إلى (0.61720) يتضمن القيمة صفر، مما يدعم عدم وجود فرق معنوي. حتى عند افتراض عدم تساوي التباينات، تظل النتيجة غير دالة ($t = 0.523$) ، ($p = 0.604$). هذا يشير إلى أن جودة الخدمة لا تختلف بين المجموعتين مما يتسق مع التحليلات السابقة التي ركزت على تأثير الممارسات الخضراء كعامل رئيسي في تحسين جودة الخدمة، وليس العوامل الديموغرافية أو التنظيمية التي قد تمثلها المجموعتان.

2. متغيرات (الفئة العمرية، المؤهل التعليمي، الخبرة، المسمى الوظيفي) اختبار Anova: يقوم هذا الاختبار على أساس بيان العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات الشخصية التي تحمل أكثر من إجابتين، والهدف منه بيان هل العلاقة بين كل من (الفئة العمرية، المؤهل لعملي، الخبرة، المصلحة الإدارية) والمتغير التابع.

الجدول (02-36) نتائج اختبار تحليل التباين ANOVA لفروق المتوسطات بين العاملين تبعا للمتغيرات الشخصية

ANOVA

		المؤشرات الإحصائية	درجة الحرية Df	متوسط مربعات الاحدار	اختبار F	Sig.
الفئة_العمرية	بين المجموعات	,818	3	,273	,490	,691
	داخل المجموعات	20,575	37	,556		
	المجموع	21,393	40			
المؤهل_التعليمي	بين المجموعات	1,224	3	,408	,749	,530
	داخل المجموعات	20,169	37	,545		
	المجموع	21,393	40			
الخبرة	بين المجموعات	1,711	3	,570	1,072	,373
	داخل المجموعات	19,682	37	,532		
	المجموع	21,393	40			
المصلحة الإدارية	بين المجموعات	,327	3	,109	,191	,902
	داخل المجموعات	21,066	37	,569		
	المجموع	21,393	40			

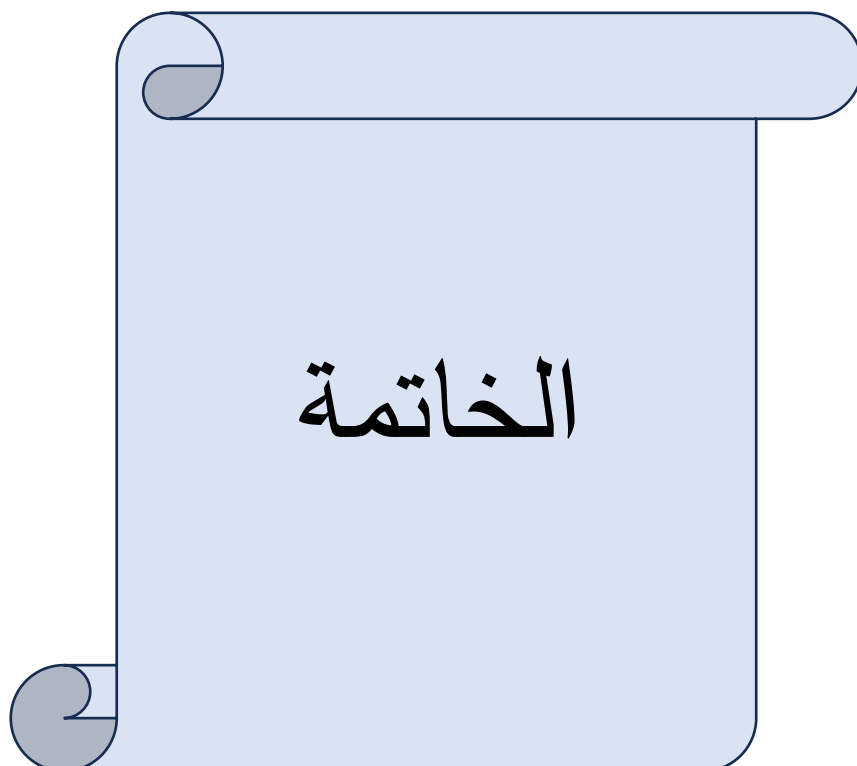
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS v26

تظهر نتائج تحليل التباين (ANOVA) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات جودة الخدمة عبر الفئات العمرية، المؤهل التعليمي، الخبرة، والمصلحة الإدارية في مديرية التجارة بعين تموشنت. بالنسبة للفئة العمرية، سجل اختبار F قيمة 0.490 ($p = 0.691$) مع متوسط مربعات بين المجموعات (0.273) وداخل المجموعات (0.556)، مما يشير إلى عدم وجود تأثير معنوي للعمر. بالمثل، المؤهل التعليمي سجل $F = 0.749$ ($p = 0.530$) مع متوسط مربعات (0.408 بين المجموعات، 0.545 داخل المجموعات)، والخبرة سجلت $F = 1.072$ ($p = 0.373$) مع متوسط مربعات (0.570 بين المجموعات، 0.532 داخل المجموعات)، والمصلحة الإدارية سجلت $F = 0.191$ ($p = 0.902$) مع متوسط مربعات (0.109 بين المجموعات، 0.569 داخل المجموعات). جميع قيم الدلالة ($p > 0.05$) تؤكد عدم وجود فروق معنوية في جودة الخدمة بين المجموعات في هذه المتغيرات. هذه النتائج تتسق مع تحليل العينات المستقلة السابق الذي أظهر عدم وجود فروق في جودة الخدمة بين مجموعتين، وتعزز استنتاجات تحليل الانحدار التي أكدت أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (مثل إدارة الصحة والسلامة والتوظيف الأخضر) هي المحركات الرئيسية لجودة الخدمة، وليس العوامل الديموغرافية أو التنظيمية مثل العمر أو الخبرة.

- نستنتج من خلال المعالجة الإحصائية للفرضية الخامسة ومن خلال البيانات المدونة في الجدولين السابقين أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى العاملين في مديرية التجارة بعين تموشنت حول جودة الخدمة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الخبرة، المصلحة الإدارية)". وهو ما يثبت صحة الفرضية الخامسة.

خلاصة الفصل الثاني:

تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية في مديرية التجارة بعين تموشنت، حيث تم التطرق فيه إلى تعريف المؤسسة محل الدراسة وعرض نتائج الدراسة الميدانية وبعد توزيع الاستبيان على عينة الدراسة، تم معالجة إجابات عينة الدراسة عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الـ SPSS ، لتتوصل في الأخير إلى نتائج اختبار الفرضيات التي أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وجودة الخدمة في المؤسسة محل الدراسة حسب إجابات عينة الدراسة، كما بينت النتائج وجود أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على جودة الخدمة في مديرية التجارة .



سعيًا من خلال هذه الدراسة التعرف على إدارة موارد بشرية خضراء و جودة الخدمة وذلك عبر الإجابة عن التساؤلات التي تمثل إشكالية البحث و الأسئلة الفرعية، و منه قمنا بتقسيم بحثنا إلى فصلين رئيسين يمثل القسم الأول في الجانب النظري الذي تطرقنا فيه إلى الأدبيات النظرية لإدارة موارد بشرية خضراء وجودة الخدمة، وبعض الدراسات السابقة التي تندرج تحت سياق هذا الموضوع، أما القسم الثاني فخصص للدراسة التطبيقية فقد أردنا دعم مضمون هذا البحث والتعمق في إشكالية وذلك من خلال الدراسة الميدانية لمديرية التجارة عين تموشنت، حيث تؤكد الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤثر بشكل كبير على تحسين جودة الخدمة في مديرية التجارة بعين تموشنت، حيث تبرز إدارة الصحة و السلامة والتوظيف الأخضر كأهم العوامل المساهمة في رفع الأداء. في المقابل، تظهر جوانب مثل التدريب والتعويضات الخضراء حاجة إلى تطوير لزيادة فعاليتها. كما تبين أن العوامل الديموغرافية والتنظيمية، مثل العمر والخبرة، لا تؤثر بشكل ملحوظ على جودة الخدمة، مما يعزز أهمية التركيز على الممارسات الخضراء. يُوصى بتعزيز بيئة العمل الآمنة، تحسين معايير التوظيف، تطوير برامج تدريبية فعالة، وإعادة تصميم أنظمة المكافآت لدعم الاستدامة، مع تحسين التواصل والشفافية لضمان رضا المواطنين واستدامة التحسينات. ومن خلال إجرائنا للدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات المتمثلة فيما يلي:

1. نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج النظرية والتطبيقية تتمثل فيما يلي:

- النتائج النظرية: تتمثل فيما يلي:

- تعد إدارة الموارد البشرية الخضراء توجهاً حديثاً يدمج بين وظائف الموارد البشرية والممارسات البيئية بهدف تحقيق التنمية المستدامة داخل المؤسسات؛
- تقوم ممارسات الموارد البشرية الخضراء على عدة محاور رئيسية، تشمل التوظيف الأخضر، والتدريب البيئي، وتقييم الأداء البيئي، والمكافآت الخضراء، إلى جانب تعزيز ثقافة تنظيمية قائمة على المسؤولية البيئية؛
- يساهم التوظيف الأخضر في اختيار موظفين يمتلكون الوعي البيئي والقدرة على تطبيق مبادئ الاستدامة في أداء مهامهم؛
- يعمل التدريب الأخضر على تطوير كفاءات العاملين في ما يتعلق بالمسؤولية البيئية، ويزيد من استعدادهم لتقديم خدمة عالية الجودة تتوافق مع متطلبات الحفاظ على البيئة؛
- يعد تقييم الأداء البيئي أداة مهمة لتحفيز الموظفين على الالتزام بالمعايير البيئية، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدم؛
- تساهم المكافآت المرتبطة بالسلوك البيئي في تعزيز دافعية الموظفين وتقدير جهودهم في تبني ممارسات صديقة للبيئة داخل المؤسسة؛

- إن ترسيخ ثقافة تنظيمية خضراء يدعم قيم الالتزام والمسؤولية، ويعزز من وعي الموظفين بأهمية دورهم في تحسين جودة الخدمة؛
- تؤكد الدراسة أن ممارسات الموارد البشرية الخضراء تلعب دوراً مهماً في تحسين جودة الخدمة من خلال رفع رضا الموظفين، وتعزيز شعورهم بالانتماء، وتحفيزهم على تقديم خدمة متميزة ومستدامة؛
- كما أن هذه الممارسات تؤدي إلى تحسين بيئة العمل، مما ينعكس على راحة العاملين وجودة أدائهم في التعامل مع العملاء؛
- تساهم الموارد البشرية الخضراء في تحسين صورة المؤسسة لدى الزبائن والمجتمع، وهو ما يعزز ثقتهم في جودة الخدمة المقدمة؛
- أوضحت الدراسة أن نجاح تطبيق هذه الممارسات يرتبط بعدة عوامل، من أبرزها: دعم الإدارة العليا، وجود سياسات تنظيمية واضحة، ونشر الوعي البيئي بين الموظفين.
- **النتائج التطبيقية:** توصلت الدراسة إلى ما يلي:
 - يوجد مستوى مرتفع لتبني إدارة موارد بشرية خضراء في مديرية التجارة عين تموشنت؛
 - وجود مستوى جودة الخدمة العمومية مرتفع في مديرية التجارة عين تموشنت؛
 - وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين ممارسات إدارة موارد بشرية خضراء وجودة الخدمة العمومية في مديرية التجارة عين تموشنت؛
 - وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأثر ممارسات إدارة موارد بشرية خضراء على جودة الخدمة العمومية في مديرية التجارة بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%؛
 - أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن من بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، يبرز بعدا التوظيف والاختيار الأخضر وإدارة الصحة والسلامة الخضراء كأهم العوامل المؤثرة إيجابياً وبشكل دال إحصائياً على جودة الخدمة في مديرية التجارة بعين تموشنت؛
 - بينما بقية الأبعاد (تصميم الوظائف الخضراء، التدريب الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، التعويضات الخضراء) لم تظهر أي دلالة إحصائية، رغم كونها مرتبطة نظرياً بالممارسات الخضراء؛
 - تشير هذه النتائج إلى أن المؤسسة تستثمر بشكل فعال في الاستقطاب الصحي بيئياً وتحسين ظروف العمل الآمنة بيئياً، وهي النقاط التي لها الأثر الأكبر في نظر الموظفين والمستفيدين على جودة الخدمة؛
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جودة الخدمة العمومية لدى العاملين في مديرية التجارة بعين تموشنت تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الخبرة، المصلحة الإدارية).

2. **توصيات الدراسة:** من خلال النتائج المتوصل إليها نقدم الاقتراحات التالية:

- ضرورة إدماج البعد البيئي بوضوح في الوصف الوظيفي لكافة المناصب؛
- إدراج معايير بيئية واضحة في شروط التوظيف والترقيات؛
- اعتماد آليات اختيار إلكترونية مستدامة؛
- منح أولوية للمرشحين ذوي الوعي البيئي والخبرة في العمل المؤسسي المستدام؛
- تطوير برامج تحفيزية (مثل المكافآت المالية، التقدير العلني، أو الترقيات) لتشجيع الموظفين على تطبيق الممارسات البيئية المكتسبة من التدريب؛
- تنظيم حملات داخلية لنشر الوعي حول أهمية الإدارة البيئية، مع مكافآت للموظفين الذين يساهمون في مبادرات خضراء؛
- توسيع استخدام التقنيات التوضيحية في التدريب من خلال دمج تقنيات حديثة مثل الواقع الافتراضي أو التطبيقات التفاعلية؛
- زيادة الاستثمار في تدريب الموظفين على الأدوات الرقمية المتقدمة لتقليل استهلاك الموارد (مثل برامج إدارة المستندات الإلكترونية)؛
- تصميم نظام مكافآت خضراء واضح وشفاف يربط بين مساهمات الموظف البيئية ومكافآته، سواء كانت مادية (تعويضات، علاوات) أو معنوية (شهادات، تكريمات، ترقيات بيئية)، مع تعزيز الاتصال الداخلي والتوعية حول هذا النظام لضمان عدالته وفعاليته؛
- تطوير معايير أداء بيئي واضحة وقابلة للقياس، وربطها بالحوافز والترقيات؛
- تفعيل نظم إلكترونية لمتابعة مدى التزام الموظفين بالممارسات البيئية؛
- إدراج مكافآت خاصة للموظفين الملتزمين بالسلوكيات البيئية المستدامة؛
- اعتماد نظام حوافز معنوي (شهادات تقدير، إعلان أسماء الموظفين البيئيين المتميزين)؛
- الاستمرار في توفير بيئة عمل آمنة وصحية، مع دعم الجوانب البيئية في أماكن العمل؛
- تكثيف برامج التوعية حول السلامة البيئية والصحة المهنية الخضراء؛
- مواصلة ترسيخ سلوكيات حسن المعاملة، الاحترام واللباقة في تقديم الخدمة؛
- تطوير أنظمة إلكترونية مرنة وبيئية تساعد في تقديم خدمة سريعة، دقيقة وخالية من الورق؛
- الحرص على الالتزام بالمواعيد، وتقادي التأخير في معالجة طلبات المواطنين؛
- تمكين المستفيدين من الوصول السهل والدقيق للمعلومات المتعلقة بالخدمات؛
- غرس قيم الاستدامة في الثقافة التنظيمية من خلال برامج توعية وحملات داخلية؛
- التعاون مع مؤسسات متخصصة في البيئة لتقديم الدعم والاستشارات والتدريب؛

- إجراء مراجعات دورية لتقييم أثر الممارسات الخضراء على جودة الخدمة ورضا الموظفين والمستفيدين.

3. آفاق الدراسة:

- أثر القيادة التحويلية الخضراء في تعزيز ممارسات الموارد البشرية الخضراء.
- دور الثقافة التنظيمية في تبني استراتيجيات الموارد البشرية الخضراء.
- فاعلية برامج التدريب الأخضر في تعزيز السلوك البيئي لدى الموظفين.
- دور التحول الرقمي في تسهيل تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء.
- أثر جودة بيئة العمل على مستوى الخدمة المقدمة في المؤسسات الحكومية.
- دور الرقمنة في رفع مستوى جودة الخدمة في الإدارات العامة.
- دور ممارسات الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة في القطاع العام.
- مدى مساهمة الموارد البشرية الخضراء في تحسين صورة المؤسسة لدى المواطنين.



أ-المراجع باللغة العربية:

1. الأطروحات:

- حسين عبد الحافظ حسين. (2022). ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها في جودة الخدمة التعليمية(دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات في الجامعات والكليات الاهلية في محافظة كربلاء. *مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة كربلاء.*
- صالح رشيد رازو. (2022). أثر أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز سمعة المنظمة المدركة: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعات الحكومية في مدينة السليمانية (رسالة ماجستير). كلية التقنية الإدارية، العراق: جامعة السليمانية التقنية.

2. الملتقيات و المقالات:

- إبراهيم محمد إسماعيل المجاهد، آمال عباد أحمد المقدشي، و طلال محمد سعد راشد. (2023). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء أداة لدعم التنمية المستدامة بالإدارة العامة لشركة النفط اليمنية. *المؤتمر العلمي الرابع لجامعة البيضاء: دور الجامعات في تحقيق التنمية المستدامة.5، الصفحات 981-1008. اليمن: مجلة جامعة البيضاء.*
- أورباح، س. (2021).، أثر تبني المزيج التسويقي على جودة الخدمة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، *مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية،المجلد 05، العدد 01،جامعة الجلفة،.*
- بسام سمير الرميدي، عزة ماهر خليل، و نورا منصور محمد. (2020). تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في القطاع السياحي. *مجلة كلية السياحة والفنادق، 4(2)، الصفحات 55-66.*
- بننواعي هوارى، لواتي خاتمة. (2024). دراسة تحليلية لواقع تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في جامعة عين تموشنت *مجلة الباحث الاقتصادي،المجلد 11،العدد 01.*
- بومرحب، أ. م. (2021). أبعاد جودة الخدمة وأثرها على الصورة الذهنية للمؤسسات الخدمية وفق نموذج الأداء الفعلي للخدمة (SERVPERF) دراسة حالة خدمة الجيل الرابع لمتعامل الهاتف النقال
- خالد محسن زيدان العنزى، و جمال أبو دولة. (2020). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الصورة الذهنية للشركات الصناعية الأردنية. *مجلة جدارا للدراسات والبحوث، 6، الصفحات 48-69.*

- رزان تركي التركي. (تحت النشر 2026). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالسلوك الأخضر لموظفي الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية: دراسة استطلاعية، . *المجلة العربية للإدارة، مج 46، ع1.*
- صالح مهدي محمد الحسناوي. (2019). الدور الوسيط للاقتدار المعرفي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الإبداعي: بحث استطلاعي تحليلي لعينة من أساتذة كلية الزراعة بجامعة كربلاء. *مجلة أهل البيت (25)، الصفحات 449-483.*
- الطاهر, خ. ف. (2023). إعادة هندسة الموارد البشرية وأثرها في تحسين جودة الخدمة -دراسة ميدانية لمجموعة من الوكالات التجارية لمؤسسة موبيليس ورقلة - توقرت - غرداية .*(مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية المجلد: 09، العدد : 01، 113-126،*
- عائشة كوار، و الياس العيداني. (2022). إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحسين الأداء المستدام لمنظمات الأعمال -دراسة حالة-. *مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، 7 (2)، الصفحات 237-254.*
- عبد الحكيم قاضي، و الجودي صاطوري. (2020). الممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة ميدانية-. *مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد بشار، 6 (2)، الصفحات 579-595.*
- عبدالنعم, ب. ر. (2024). أهمية تطبيق أبعاد التسويق الداخلي على جودة الخدمة في مؤسسة إتصالات الجزائر لولايي المغير و الوادي .*مجلة رؤى اقتصادية»، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي الجزائر، المجلد 14، العدد 01.*
- علي حماش. (2020). دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في الحد من انتشار النفايات الطبية في ظل فيروس كورونا. *مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، 5 (4)، الصفحات 398-416.*
- عمر قيس جميل. (2020). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مدخل لدعم عملية التعليم الإلكتروني: دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الأنبار. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 12 (29)، الصفحات 273-290.*
- الكرعوي, ع. ح. (2024). الاستغراق الوظيفي ودوره في تعزيز جودة الخدمة دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي مديرية بلديات النجف الاشرف .*مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الادارية، المجلد 20، العدد3.*
- كواديك, ح. (2021). دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات لتحقيق رضا الزبون (حالة تجارب رائدة المؤسسات عالمية في تمكين العمالي في القطاع الخدمي)، *مجلة الاقتصاد الحديث و التنمية المستدامة، المجلد 04، العدد 01، جامعة تيسمسيلت - الجزائر،.*

- محمود، ع.، (2023). دور جودة الخدمة في تعزيز اخلاقيات المنتج الوردى .مجلة اقتصاديات الاعمال، المجلد 4 العدد 3.
- محمودي، أ. م. (2021). أبعاد جودة الخدمة و أثرها على الصورة الذهنية للمؤسسات الخدمية وفق نموذج الأداء الفعلي للخدمة (SERVPERF) دراسة حالة خدمة الجيل الرابع لمتعامل الهاتف النقال موبيليس - الجزائر، مجلة الإقتصاد و المالية، المجلد 07، العدد 02، جامعة تيسمسيلت.
- وشاش فؤاد. (2024). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين جودة الخدمة : دراسة حالة اتصالات الجزائر - وحدة البويرة. مجلة اقتصاد المال والأعمال ، المجلد 8 العدد 2 .
- ياسر السيد علي محمد شحاتة. (جانفي، 2024). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية البيئية المستدامة: تحليل الدور الوسيط للالتزام بالمسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة 6 أكتوبر. مجلة جامعة الاسكندرية للعلوم الإدارية، جامعة الاسكندرية، 61(1)، الصفحات 41-75.
- ياسر مولود حاجم، سيف محمد اسماعيل، و ريم يوسف سلطان. (2021). دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المزايا التنافسية. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 13(1)، الصفحات 19-36.
- ياسين، ع. ا. (2021). تقييم جودة خدمة بريد الجزائر باستخدام نموذج SERVPERF دراسة عينة من زبائن بريد الجزائر بولاية الأغواط، مجلة الأصيل للأبحاث الاقتصادية والإدارية، المجلد 05، العدد 01، جامعة الأغواط الجزائر،.

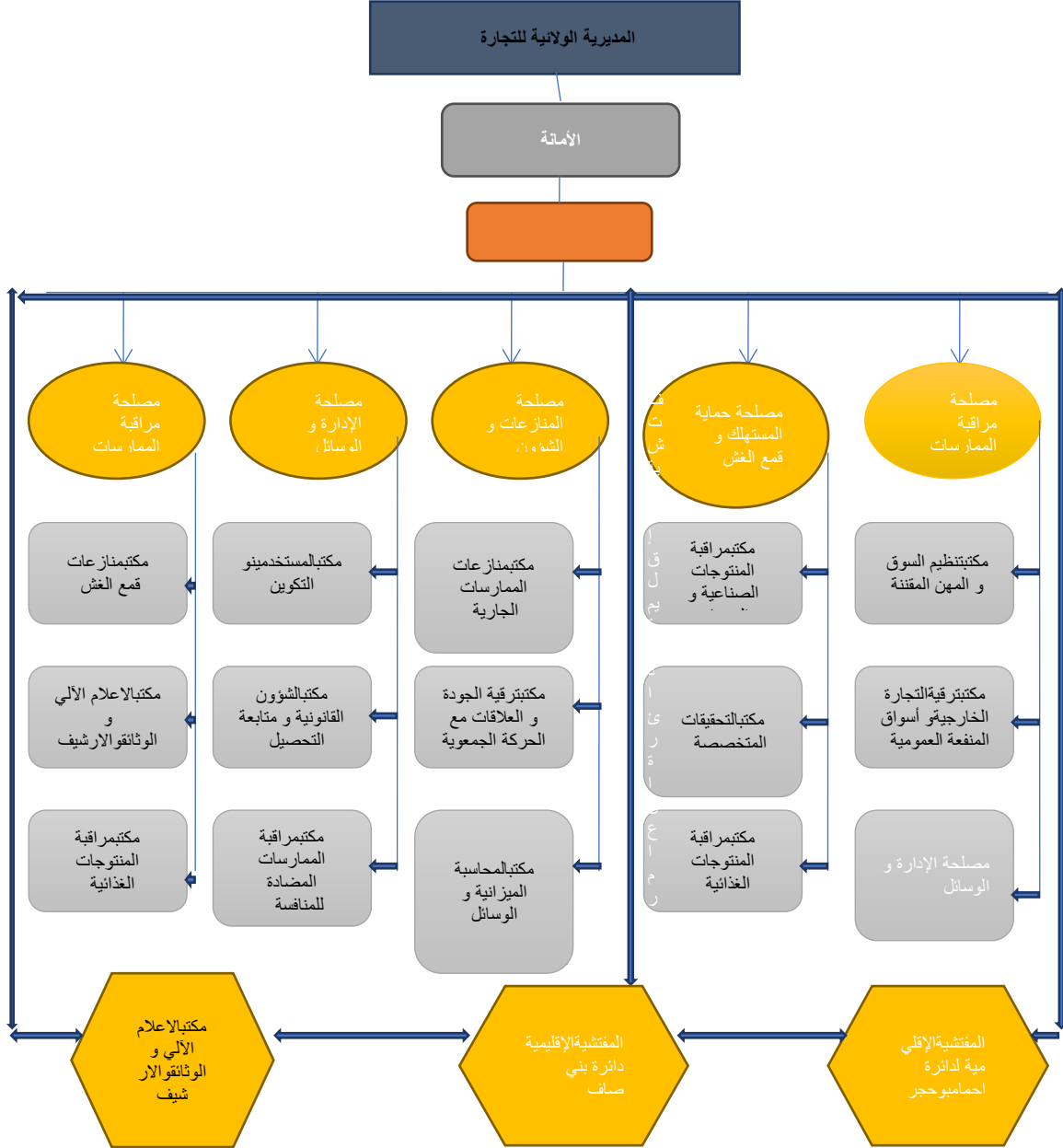
ب-المراجع باللغة الأجنبية:

- Adekoya, O. D., Mordi, C., Ajonbadi, H. A., & Adisa, T. A. (2023). Challenges of Adopting and Implementing Green Human Resource Management Practice: The Perspectives of Organisational Culture and Political Commitment in Nigeria. In C. Mordi, H. A. Ajonbadi, O. D. Adekoya, & T. A. Adisa, *Managing Human Resources in Africa: A Critical Approach* (pp. 253-276). Cham, Switzerland. doi:10.1007/978-3-031-33878-6
- Alshaabani, A., Naz, F., & Rudanàk, I. (2021). Impact of green human resources practices on green work engagement in the renewable energy departments. *International business research*, 12(6), pp. 44-58.
- Arulrajah, A. A., Opatha, H., & Navaratne, N. (2015). Green Human Resource Management Practices: A Review. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 5(1), pp. 1-16.
- Bombiak, E. (2020). Barierrs to Implementing the Concept of Green Human Resource Management: The Case of Poland. *European Research Studies Journal*, 23(4), pp. 66-81.

- Camilleri, M. A. (2022). Evaluating service quality and performance of higher education institutions: a systematic review and a post-COVID-19 outlook. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 13(2), 268-281.
- Dimitrov, K. (2021). GREEN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT: LINKING AND USING GREEN PRACTICES FOR SUSTAINABLE BUSINESS ORGANIZATIONS. *Trakia Journal of Sciences*, 19(1), pp. 276-281.
- Diri, V., & Otekenari, D. (2021). Green human resource management: A catalyst for environmental sustainability in Nigeria. *Journal of global ecology and environment*, 11(3), pp. 9-27.
- Eko, S., Rofi, R., & Syamsul, H. (2022). Green human resource management in hospitality industries: A systematic literature review. *European Journal of human resource management studies*, 5(4), pp. 19-34.
- FAPOHUNDA, T. M. (2022). The Effect of Green Recruitment and Selection Practices on Organizational Sustainability Among Selected Manufacturing Firms in Ogun State, Nigeria. Texas. *Journal of Multidisciplinary Studies*, 4,
- Gill, A., Balqees, A., & Kazmi, S. (2021). The effect of green human resource management on environmental performance: The mediating role of employee eco-friendly behavior. *Management Science Letters*, 11, pp. 1725-1736.
- Jabbar, H., & Abid, M. (2015). A Study of Green HR Practices and Its Impact on Environmental Performance. *MAGNT Research Report*, 3(8), pp. 142-154.
- Jirawuttinunt, S., & Limsuwan, K. (2019, April). The effect of green human resource management on performance of certified ISO 14000 Businesses in Thailand. *UTCC International journal of Business and economics (Utcc Ijbe)*, 11(1), pp. 168-185.
- Kavitha, H., Woo, G., & Garcia, F. (2022, February). Top management green commitment and green intellectual capital as enablers of hotel environmental performance: The mediating role of green human resource management. *Tourism management*, 88, pp. 1-11.
- Marhatta, S., & Adhikari, S. (2013). Green HRM and sustainability. *International e-journal of ongoing research in management and IT*.
- Masri, H., & Jaaron, A. (2017). Assessing Green Human Resources Management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study. *Journal of Cleaner Production*, pp. 1-33.
- Mwita, K., & Kinemo, S. (2018). The role of green recruitment and selection on performance of international (Processing industries in Tanzania: A case of Tanzania Tobacco proceddors limited TTPL). *International Journal of human resource studies*, 8(4), pp. 35-46.
- Nawangsari, L., & Sutawidjaya, A. (2019). How the Green Human Resources Management (GHRM) Process Can Be Adopted for the Organization Business? *1st International Conference on Economics, Business, Entrepreneurship, and Finance (ICEBEF 2018)*.65, pp. 463-465.
- Opatha, H., & Arulrajah, A. (2014). Green human resource management: simplified general reflections. *International Business Research*, 7(8), pp. 101-112.
- Sajjad, H., & Sadidur, R. (2016). Green Human Resource Management: A Theoretical Overview. *Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 18(6), pp. 54-59.
- Tanova, C., & W. Bayighomog, S. (2022). Green human resource management in service industries: the construct, antecedents, consequences, and outlook. *The Service Industries Journal*, 42(5-6), pp. 412-452.
- UTOMO, W., UDIN, u., & HARYONO, S. (2022). Visionary Leadership and Employee Quality in the Public Service Sector. *International Journal of Applied Economics, Finance and Accounting*, 12(2), 32.



الملحق رقم(01): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



الملحق رقم(02): أداة الواصلة (الإستبيان)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عين تموشنت



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

استبيان

السادة والسيدات إطارات، موظفو المؤسسة

يهدف الحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال تحت عنوان "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين جودة الخدمة العمومية دراسة حالة المديرية التجارية بعين تموشنت"، تم إعداد هذه الاستمارة من أجل جمع البيانات اللازمة، لذا نرجو من سيادتكم الإجابة على عباراتها بدقة ونحيطكم علما أن البيانات سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ملاحظة الإجابة تكون بوضع إشارة (x) أمام العبارة المناسبة.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

		انثى	ذكر	النوع الاجتماعي
أكثر من 50 سنة	من 41 الى 50	من 31 الى 40	اقل من 30 سنة	الفئة العمرية
دكتوراه	جامعي طويل المدى	جامعي قصير المدى	ثانوي	المؤهل العلمي

المصلحة الإدارية	مصلحة الموارد البشرية	مصلحة ملاحظة السوق و الإعلام الاقتصادي	مصلحة الرقابة و التحقيقات الاقتصادية	مصلحة مراقبة الجودة
الخبرة	اقل من 5 سنوات	من 5 الى 10 سنوات	من 11 الى 20 سنة	أكثر من 20 سنة

الجزء الثاني: محاور الدراسة

أ. المحور الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

تساهم ممارسات إدارة المواد البشرية الخضراء في دعم الاستخدام المستدام للموارد في المنظمات وجعلها صديقة للبيئة، وتحقيق الاستدامة البيئية بغية المحافظة على البيئة عبر زيادة مستوى الوعي لدى الموارد البشرية اتجاه قضايا الاستدامة.

الرقم	العبارة	الإ	لا	لا	محا	أتفق
أ-	تصميم الوظائف الخضراء: عملية رسم طريقة مفصلة تتضمن توضيح واجبات ومسؤوليات ومتطلبات الوظائف البيئية الخضراء لبيان كيفية تنفيذ تلك الوظائف الصديقة للبيئة		لا	لا	محا	أتفق
1	تدرج مؤسستنا عدد من مسؤوليات حماية البيئة في الوصف الوظيفي. تحرص المؤسسة على الاهتمام بالقضايا البيئية وإدراجها ضمن الوصف الوظيفي لكافة الوظائف ليطلع عليها المرشحون الجدد.					
2	تدرج المديرية الاحتياجات البيئية والاجتماعية في الوصف الوظيفي.					
3	تدرج مؤسستنا المؤهلات البيئية كعنصر مميز في الموصفات الوظيفية.					
4	تصمم مؤسستنا وتستحدث وظائف ابداعية تؤكد على جوانب حماية البيئة.					
5	يتم وصف الوظائف الادارية الخضراء الصديقة للبيئة للموظفين والتي تتضمن الاهداف الخضراء.					
ب-	التوظيف والاختيار الأخضر: هو عملية جذب مواهب جديدة على دراية بالعملية المستدامة والنظام البيئي وعلى معرفه بمصطلح حفظ البيئة المستدامة.		لا	لا	محا	أتفق
6	تمتلك المؤسسة رؤية واضحة عن مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء وتستخدم معايير محددة للمرشحين للوظائف الشاغرة.					
7	تعتمد المؤسسة على معايير الوعي البيئي في توظيف الموارد البشرية.					
8	تعلن المؤسسة عن احتياجاتها من الموارد البشرية عبر مواقعها الالكترونية باستمرار.					
9	يتم اتباع نظام الكتروني عند التقدم الى الوظائف (كالسيرة الذاتية والمقابلة والخ...) من خلال شبكة الانترنت ووسائل الاتصال الالكترونية الأخرى.					
10	تحرص المؤسسة عن تفضيل المرشحين الذين يتمتعون بالكفاءة والمشاركة في المبادرات البيئية					

ت- التدريب والتطوير الأخضر: يتكون من أساليب عمل العاملين التي تقلل من النفايات، والاستخدام السليم للموارد ويوفر فرصة لإشراك العاملين في حل المشكلات البيئية.	لا	لا	محا	أتفق
11				تقوم المؤسسة باستخدام تقنيات توضيحية في عملية التدريب تتعلق بالإدارة البيئية.
12				تعتمد المؤسسة في عملية التدريب على جوانب السلامة في الإدارة البيئية.
13				يتم تنفيذ برامج تدريبية لتثقيف الموظفين بأهمية تطبيق الإدارة البيئية ونشر الوعي البيئي بغية تقليل الأخطاء والانحرافات البيئية.
14				تستخدم المؤسسة عناصر حماية البيئة كموضوعات أساسية في برامجها التدريبية كالحفاظ على الطاقة والموارد وتقليل النفايات وإدارتها.
15				تتبنى المؤسسة تدريب الموظفين باعتماد تكنولوجيا المعلومات والانترنت للحد من استخدام الورق والمخلفات.
ث- إدارة الأداء الأخضر: هي العملية التي يتم من خلالها حث الموظفين على تحسين سلوكهم ومهارتهم البيئية لتحقيق اهداف وغايات منظمتهم البيئية بأفضل طريقة.	لا	لا	محا	أتفق
16				تضع المؤسسة معايير ومؤشرات للأداء الأخضر الصديق للبيئة.
17				تستخدم المؤسسة معايير واهداف بيئية لقياس وتقييم اداء الموظفين في جميع المستويات.
18				تتبنى المؤسسة اقتراحات مواردها البشرية التي تدعم الأداء الأخضر.
19				يتوفر لدى المؤسسة مواقع إلكترونية لتقييم أداء مواردها البشرية.
20				تقوم المؤسسة بتنفيذ إجراءات تأديبية ضد الموظفين غير الملتزمين بقواعد المحافظة على البيئة.
ج- التعويض والمكافآت الخضراء: مزيج من الحوافز المادية والمعنوية التي تدفع سلوك الموظف الأخضر مع تعزيز أهداف المؤسسة طويلة الأجل.	لا	لا	محا	أتفق
21				تعتمد إدارة المؤسسة على نظام تعويض يعترف ويكافئ مساهمات الموظفين في حماية البيئة.
22				تستخدم إدارة المؤسسة مكافآت لتشجيع المساهمات البيئية مثل اجازة مدفوعة الاجر وهدايا للموظفين.
23				تتال الموارد البشرية بالمؤسسة الثناء والمدح عن غيرها ممن ليس لديهم اهتمامات بيئية.
24				تمنح إدارة المؤسسة مكافأة خاصة لغرض تشجيع الأفراد على اكتساب المهارات الخضراء.
25				يتم مكافأة المقترحات الخضراء المقدمة من قبل الأفراد العاملين.
ح- إدارة الصحة والسلامة الخضراء: التوقع والاعتراف والتقييم والسيطرة على المخاطر الناشئة من مكان العمل والتي يمكن أن تضر بصحة العمال ورفاههم.	لا	لا	محا	أتفق
26				تهتم المؤسسة ببيئة العمل لضمان صحة وسلامة الموظفين فيها.
27				تتوافر في المديرية ارشادات وتعليمات حول البيئة لضمان صحة وسلامة الموظفين.
28				تراجع الإدارة باستمرار بيئة المؤسسة لتقييم المخاطر البيئية المحتملة وتحديد فرص التحسين المستمر.

					29	تتبنى المؤسسة تحسين ظروف العمل المادية (الإضاءة، التهوية، درجة الحرارة الادوات المناسبة ... الخ) للحد من حوادث واصابات العمل.
					30	تخصص المديرية غرف خاصة بالمدخنين للحفاظ على التهوية الصحية.

ب. المحور الثاني: جودة الخدمة

عملية مستمرة تتطور بمرور الوقت من خلال الفرص التحسينية المستمرة في الخدمة للزبائن، وبالتالي العملية التحسينية المستمرة توفر متسعاً للوقت لمزيد من خدمة تحسين مستوى تقديم الخدمة.

الإ	العبارة				الرقم	
	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً		
					1	تتوفر المديرية العمومية على التجهيزات والمعدات اللازمة لتقديم الخدمة.
					2	تحرص الإدارة على توفير الإمكانيات العملية والاحتياجات المستقبلية من الموارد والتقانات الحديثة خاصة الأكفأ والأنظف بيئياً.
					3	تتوفر في مؤسستنا مواد مرتبطة بالخدمة ذات شكل ومظهر ولائق التصميم الداخلي، الديكورات، التجهيزات
					4	تتوفر في المؤسسة خدمات مرافقة مثل مواقف السيارات... الخ.
					5	الأنظمة التكنولوجية الحالية تدعم بشكل كاف ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.
					6	يوجد أثر واضح للدور الذي تلعبه الممارسات الخضراء في زيادة كفاءة المديرية بالجوانب الإدارية والخدمية المقدمة الى زبائنها.
					7	تتعامل في المؤسسة بكل مهنية واحترافية.
					8	هناك معرفة وإلمام بأصول وإجراءات العمل من طرف موظفي المؤسسة.
					9	تسعى مؤسستنا إلى تأدية خدماتها وبشكل صحيح من المرة الأولى.
					10	تسعى مؤسستنا إلى تقديم خدماتها في الوقت الذي تعد به للقيام بذلك.
					11	أنت على استعداد تام للتعاون مع طالبي الخدمة.
					12	تتبنى السلوك المهذب باستمرار مع طالبي الخدمة.
					13	تمتلك المعرفة الكافية للإجابة على اسئلة طالبي الخدمة.
					14	تقدم المؤسسة الخدمات في المواعيد المحددة.
					15	تقوم المؤسسة بالرد الفوري على استفسارات وشكاوى المواطنين.
					16	أصبحت المعلومات المقدمة لمختلف المستفيدين من الخدمة أكثر دقة وشفافية.
					17	المواطنون يتقنون في الموظفين ويشعرون بالأمان.
					18	في مؤسستنا يشعر المواطنون بالأمان في معاملاتهم.
					19	الخدمات تقدم بدرجة عالية من الدقة ومن دون أخطاء.
					20	تقوم المؤسسة بإبلاغ المواطنين بموعد تقديم الخدمة بدقة.
					21	تخصص اهتماماً خاصاً لحل مشاكل طالبي الخدمة.

					22	تصف بسلوك اللباقة والبراعة وحسن التعامل مع المواطنين.
					23	تهتم بالإحسان في معاملة المواطنين واحترامهم وتقدير ظروفهم.
					24	تقدم يد العون والمساعدة اللازمين للمواطنون بكل ود و أدب و احترام.
					25	يتم تقديم الخدمة في كل الأوقات المحددة لعمل المؤسسة

في الأخير تشكر لكم حسن تعاونكم ونقدر لكم الجهد والوقت المبذول في ملء هذه الاستمارة

الملحق رقم (03): قائمة الأساتذة الأعضاء

الرقم	الأستاذ	الرتبة	القسم / الكلية / الجامعة
01	العربي مليكة	أستاذة محاضرة أ	كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير / قسم علوم التسيير جامعة عين تموشنت
02	منقوري منال	محاضرة أ	كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير / قسم علوم التسيير جامعة عين تموشنت
03	عمير فضيلة	محاضرة أ	كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير / قسم علوم التسيير جامعة عين تموشنت

الملحق رقم (04): مخرجات spss

صدق الاستبيان: الفا كرونباخ
عبارات المحور الأول:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,979	30

عبارات المحور الثاني:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,967	25

كل عبارات الاستبيان:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,986	55

صدق الاتساق الداخلي للاستبيان:
ابعاد المحور الأول:
البعد الأول:

تصميم الوظائف الخضراء		
تدرج مؤسستنا عدد من مسؤوليات حماية البيئة في الوصف الوظيفي.	Pearson Correlation	,808**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	41
تدرج المديرية الاحتياجات البيئية والاجتماعية في الوصف الوظيفي.	Pearson Correlation	,923**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	41
تدرج مؤسستنا المؤهلات البيئية كعنصر مميز في المواصفات الوظيفية.	Pearson Correlation	,879**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	41
تصمم مؤسستنا وتحدث وظائف ابداعية تؤكد على جوانب حماية البيئة.	Pearson Correlation	,900**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	41
يتم وصف الوظائف الادارية الخضراء الصديقة للبيئة للموظفين والتي تتضمن الاهداف الخضراء.	Pearson Correlation	,816**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	41
تصميم الوظائف الخضراء	Pearson Correlation	1
	Sig. (1-tailed)	
	N	41

CORRELATIONS

/VARIABLES=التوظيف_و_الاختيار_الاخضر_

البعد الثاني:

التوظيف و الاختيار الاخضر		
تمتلك المؤسسة رؤية واضحة عن مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء وتستخدم معايير محددة للمرشحين للوظائف الشاغرة.	Pearson Correlation	,856**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	41
تعتمد المؤسسة على معايير الوعي البيئي في توظيف الموارد البشرية.	Pearson Correlation	,853**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	41
تعلم المؤسسة عن احتياجاتها من الموارد البشرية عبر مواقعها الالكترونية باستمرار.	Pearson Correlation	,886**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	41
يتم اتباع نظام الكتروني عند التقدم الى الوظائف (كالسيرة الذاتية والمقابلة وال...) من خلال شبكة الانترنت ووسائل الاتصال الالكترونية الأخرى.	Pearson Correlation	,756**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	41
	Pearson Correlation	,745**
	Sig. (1-tailed)	,000

تحرص المؤسسة عن تفضيل المرشحين الذين يتمتعون بالكفاءة والمشاركة في المبادرات البيئية	N	41
التوظيف_و_الاختبار_الأخضر	Pearson Correlation	1
	Sig. (1-tailed)	
	N	41

CORRELATIONS

/VARIABLES=التدريب_و_التطوير_الأخضر س11 س12 س13 س14 س15

البعد الثالث:

		التدريب_و_التطوير_الأخضر
تقوم المؤسسة باستخدام تقنيات توضيحية في عملية التدريب تتعلق بالإدارة البيئية.	Pearson Correlation	,914**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	41
تعتمد المؤسسة في عملية التدريب على جوانب السلامة في الإدارة البيئية.	Pearson Correlation	,915**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	41
يتم تنفيذ برامج تدريبية لتثقيف الموظفين بأهمية تطبيق الإدارة البيئية ونشر الوعي البيئي بغية تقليل الأخطاء والانحرافات البيئية.	Pearson Correlation	,840**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	41
تستخدم المؤسسة عناصر حماية البيئة كموضوعات أساسية في برامجها التدريبية كالحفاظ على الطاقة والموارد وتقليل النفايات وإدارتها.	Pearson Correlation	,833**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	41
تتبنى المؤسسة تدريب الموظفين باعتماد تكنولوجيا المعلومات والانترنت للحد من استخدام الورق والمخلفات.	Pearson Correlation	,822**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	41
التدريب_و_التطوير_الأخضر	Pearson Correlation	1
	Sig. (1-tailed)	
	N	41

CORRELATIONS

البعد الرابع:

		إدارة الأداء الأخضر
تضع المؤسسة معايير ومؤشرات للأداء الأخضر الصديق للبيئة.	Pearson Correlation	,702**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	41
تستخدم المؤسسة معايير واهداف بيئية لقياس وتقييم أداء الموظفين في جميع المستويات.	Pearson Correlation	,896**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	41
تتبنى المؤسسة اقتراحات مواردها البشرية التي تدعم الأداء الأخضر.	Pearson Correlation	,860**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	41
يتوفر لدى المؤسسة مواقع إلكترونية لتقييم أداء مواردها البشرية.	Pearson Correlation	,806**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	41
تقوم المؤسسة بتنفيذ إجراءات تأديبية ضد الموظفين غير الملتزمين بقواعد المحافظة على البيئة.	Pearson Correlation	,839**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	41
إدارة_الأداء_الأخضر	Pearson Correlation	1
	Sig. (1-tailed)	

N	41
---	----

CORRELATIONS

/VARIABLES=التعويض_و_المكافآت_الخضراء_س21س22س23س24س25

/ البعد الخامس:

	التعويض_و_المكافآت_الخضراء
تعتمد إدارة المؤسسة على نظام تعويض يعترف ويكافئ مساهمات الموظفين في حماية البيئة.	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N
	,860** ,000 41
تستخدم إدارة المؤسسة مكافآت لتشجيع المساهمات البيئية مثل اجازة مدفوعة الاجر وهدايا للموظفين.	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N
	,914** ,000 41
تنال الموارد البشرية بالمؤسسة الثناء والمدح عن غيرها ممن ليس لديهم اهتمامات بيئية.	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N
	,912** ,000 41
تمنح إدارة المؤسسة مكافأة خاصة لغرض تشجيع الأفراد على اكتساب المهارات الخضراء.	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N
	,945** ,000 41
يتم مكافأة المقترحات الخضراء المقدمة من قبل الأفراد العاملون.	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N
	,764** ,000 41
التعويض_و_المكافآت_الخضراء	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N
	1 41

CORRELATIONS

/VARIABLES=إدارة_الصحة_و_السلامة_الخضراء_س26س27س28س29س30

/ البعد السادس:

	إدارة_الصحة_و_السلامة_الخضراء
تهتم المؤسسة ببيئة العمل لضمان صحة وسلامة الموظفين فيها.	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N
	,909** ,000 41
تتوافر في المديرية ارشادات وتعليمات حول البيئة لضمان صحة وسلامة الموظفين.	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N
	,825** ,000 41
تراجع الإدارة باستمرار بيئة المؤسسة لتقييم المخاطر البيئية المحتملة وتحديد فرص التحسين المستمر.	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N
	,952** ,000 41
تتبنى المؤسسة تحسين ظروف العمل المادية (الاضاءة، التهوية، درجة الحرارة الادوات المناسبة ... الخ) للحد من حوادث واصابات العمل.	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N
	,951** ,000 41
تخصص المديرية غرف خاصة بالمدخنين للحفاظ على التهوية الصحية.	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N
	,949** ,000 41
إدارة_الصحة_و_السلامة_الخضراء	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N
	1 41

كل أبعاد المحور الأول:

CORRELATIONS

/VARIABLES=تصميم_الوظائف_الخضراء_التوظيف_و_الاختيار_الاخضر_التدريب_و_التطوير_الأخضر

إدارة_الأداء_الأخضر_التعويض_و_المكافآت_الخضراء_إدارة_الصحة_و_السلامة_الخضراء_الممارسات_الخضراء

/

		الممارسات الخضراء
تصميم_الوظائف_الخضراء	Pearson Correlation	,860**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	41
التوظيف_و_الاختيار_الاخضر	Pearson Correlation	,959**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	41
التدريب_و_التطوير_الأخضر	Pearson Correlation	,909**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	41
إدارة_الأداء_الأخضر	Pearson Correlation	,961**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	41
التعويض_و_المكافآت_الخضراء	Pearson Correlation	,857**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	41
إدارة_الصحة_و_السلامة_الخضراء	Pearson Correlation	,916**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	41
الممارسات_الخضراء	Pearson Correlation	1
	Sig. (1-tailed)	
	N	41

المحور الثاني:

(
(
|
|
(
|
:
|
(
|
:

تقدم يد العون والمساعدة اللازمين للمواطنين بكل ود و أدب و احترام

تتوفر المديرية التجارية على التجهيزات
والمعدات اللازمة لتقديم الخدمة

526**

817**

	,000	,000
	41	41
تحرص الإدارة على توفير الإمكانيات العملية والاحتياجات المستقبلية من الموارد والتقانات الحديثة خاصة الأكتفا والأنظف بيئياً.	,524**	,837**
	,000	,000
	41	41

تتوفر في مؤسستنا مواد مرتبطة بالخدمة ذات شكل ومظهر ولائق التصميم الداخلي، الديكورات،التجهيزات	1,515**	851**
	001	000
	41	41
تتوفر في المؤسسة خدمات مرافقة مثل مواقف السيارات... الخ	1,501**	846**

	,001	,000
	41	41
الأنظمة التكنولوجية الحالية تدعم بشكل كاف ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.	,619**	,846**
	,000	,000
	40	40

يوجد أثر واضح للدور الذي تلعبه الممارسات الخضراء في زيادة كفاءة المديرية بالجوانب الإدارية والخدمية المقدمة الى زبائننا.	1,415**	,736**
	,007	,000
	41	41
تتعامل في المؤسسة بكل مهنية واحترافية.	1,632**	,831**

	,000	,000
	41	41
هناك معرفة وإلمام بأصول وإجراءات العمل من طرف موظفي المؤسسة	,498**	,877**
	,001	,000
	41	41

<p>تسعى مؤسستنا إلى تأدية خدماتها وبشكل صحيح من المرة الأولى.</p>	<p>1,608**</p>	<p>1,847**</p>
<p>تسعى مؤسستنا إلى تقديم خدماتها في الوقت الذي تعد به للقيام بذلك.</p>	<p>1,617**</p>	<p>1,819**</p>
	<p>1,000</p>	<p>1,000</p>
	<p>41</p>	<p>41</p>

	,000	,000
	41	41
أنت على استعداد تام للتعاون مع طالبي الخدمة	,596**	,881**
	,000	,000
	41	41

	,000	,000
	41	41
تقدم المؤسسة الخدمات في المواعيد المحددة	,515**	,790**
	,001	,000
	41	41

تقوم المؤسسة بالرد الفوري على استفسارات وشكاوى المواطنين	1,299	656**
	057	000
	41	41
أصبحت المعلومات المقدمة لمختلف المستفيدين من الخدمة أكثر دقة وشفافية	1,342*	585**

	029	000
	41	41
المواطنين يتقون في الموظفين ويشعرون بالأمان.	670**	677**
	000	000
	41	41

في مؤسستنا يشعر المواطنون بالأمان في معاملاتهم.	1,524**	1,679**
	0,000	0,000
	41	41
الخدمات تقدم بدرجة عالية من الدقة ومن دون أخطاء.	1,767**	1,742**

	,000	,,000
	41	41
تقوم المؤسسة بإبلاغ المواطنين بموعد تقديم الخدمة بدقة.	1,681**	,,554**
	,000	,,000
	41	41

	,000	,000
	41	41
تهتم بالإحسان في معاملة المواطنين واحترامهم وتقدير ظروفهم.	1,737**	1,573**
	,000	,000
	41	41

تقدم يد العون والمساعدة اللازمين للمواطنين بكل ود و أدب و احترام	11	718**
		,000
	41	41
يتم تقديم الخدمة في كل الأوقات المحددة لعمل المؤسسة	1,224	,269

	,158	,089
	41	41
جودة_الخدمة	,718**	,1
	,000	
	41	41

تحليل نتائج الدراسة
أولاً: النتائج المتعلقة بالمتغيرات الشخصية

النوع الاجتماعي

		Frequency	Percent
Valid	ذكر	14	34,1
	أنثى	26	63,4
	4	1	2,4
	Total	41	100,0

الفئة العمرية

		Frequency	Percent
Valid	أقل من 30 سنة	2	4,9
	من 31 إلى 40 سنة	14	34,1
	من 41 إلى 50 سنة	19	46,3
	أكثر من 50 سنة	6	14,6
	Total	41	100,0

المؤهل العلمي

		Frequency	Percent
Valid	ثانوي أو أقل	1	2,4
	جامعي قصير المدى	28	68,3
	جامعي طويل المدى	5	12,2
	دكتوراه	7	17,1
	Total	41	100,0

الوظيفية الإدارية

		Frequency	Percent
Valid	مصلحة الموارد البشرية	12	29,3
	مصلحة ملاحظة السوق	15	36,6
	مصلحة الرقابة والتدقيقات	13	31,7
	مصلحة مراقبة الجودة	1	2,4
	Total	41	100,0

الخبرة

		Frequency	Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	1	2,4
	من 5 إلى 10 سنوات	9	22,0
	من 11 إلى 20 سنة	20	48,8
	أكثر من 20 سنة	11	26,8
	Total	41	100,0

ثانياً: تحليل النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة
المحور الأول:

DESCRIPTIVES VARIABLES=الخضراء_الوظائف_تصميم 5س 4س 3س 2س 1س

	Mean	Std. Deviation
تدرج مؤسستنا عدد من مسؤوليات حماية البيئة في الوصف الوظيفي.	3,20	1,123
تدرج المديرية الاحتياجات البيئية والاجتماعية في الوصف الوظيفي.	3,02	1,060
تدرج مؤسستنا المؤهلات البيئية كعنصر مميز في المواصفات الوظيفية.	3,12	1,005

تصمم مؤسستنا وتستحدث وظائف ابداعية تؤكد على جوانب حماية البيئة	3,41	,836
يتم وصف الوظائف الادارية الخضراء الصديقة للبيئة للموظفين والتي تتضمن الاهداف الخضراء.	3,17	1,070
تصميم الوظائف الخضراء	3,1854	,87908
Valid N (listwise)		

DESCRIPTIVES VARIABLES=التوظيف_و_الاختيار_الاخضر
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

	Mean	Std. Deviation
تمتلك المؤسسة رؤية واضحة عن مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء وتستخدم معايير محددة للمرشحين للوظائف الشاغرة.	3,22	,988
تعتمد المؤسسة على معايير الوعي البيئي في توظيف الموارد البشرية.	3,76	,943
تعلن المؤسسة عن احتياجاتها من الموارد البشرية عبر مواقعها الالكترونية باستمرار.	3,46	1,206
يتم اتباع نظام الكتروني عند التقدم الى الوظائف (كالسيرة الذاتية والمقابلة والخ...) من خلال شبكة الانترنت ووسائل الاتصال الالكترونية الأخرى.	3,68	,650
تحرص المؤسسة عن تفضيل المرشحين الذين يتمتعون بالكفاءة والمشاركة في المبادرات البيئية	3,66	,693
التوظيف_و_الاختيار_الاخضر	3,5561	,74500
Valid N (listwise)		

DESCRIPTIVES VARIABLES=التدريب_و_التطوير_الأخضر
س11 س12 س13 س14 س15

	Mean	Std. Deviation
تقوم المؤسسة باستخدام تقنيات توضيحية في عملية التدريب تتعلق بالإدارة البيئية.	3,93	,685
تعتمد المؤسسة في عملية التدريب على جوانب السلامة في الإدارة البيئية.	3,88	,781
يتم تنفيذ برامج تدريبية لتثقيف الموظفين بأهمية تطبيق الإدارة البيئية ونشر الوعي البيئي بغية تقليل الأخطاء والانحرافات البيئية.	3,22	1,194
تستخدم المؤسسة عناصر حماية البيئة كموضوعات أساسية في برامجها التدريبية كالحفاظ على الطاقة والموارد وتقليل النفايات وإدارتها.	3,51	,870
تتبنى المؤسسة تدريب الموظفين باعتماد تكنولوجيا المعلومات والانترنت للحد من استخدام الورق والمخلفات.	3,63	,859
التدريب_و_التطوير_الأخضر	3,6341	,75485
Valid N (listwise)		

DESCRIPTIVES VARIABLES=إدارة_الأداء_الأخضر
س16 س17 س18 س19 س20

	Mean	Std. Deviation
تضع المؤسسة معايير ومؤشرات للأداء الأخضر الصديق للبيئة.	3,73	,672
تستخدم المؤسسة معايير واهداف بيئية لقياس وتقييم أداء الموظفين في جميع المستويات.	3,32	,907
تتبنى المؤسسة اقتراحات مواردها البشرية التي تدعم الأداء الأخضر.	3,51	,978
يتوفر لدى المؤسسة مواقع إلكترونية لتقييم أداء مواردها البشرية.	3,68	1,083
تقوم المؤسسة بتنفيذ إجراءات تأديبية ضد الموظفين غير الملتزمين بقواعد المحافظة على البيئة.	3,37	,829
إدارة_الأداء_الأخضر	3,5220	,73875
Valid N (listwise)		

DESCRIPTIVES VARIABLES=التعويض_و_المكافآت_الخضراء
س21 س22 س23 س24 س25

	Mean	Std. Deviation
تعتمد إدارة المؤسسة على نظام تعويض يعترف ويكافئ مساهمات الموظفين في حماية البيئة.	3,24	,969
تستخدم إدارة المؤسسة مكافآت لتشجيع المساهمات البيئية مثل اجازة مدفوعة الاجر وهدايا للموظفين.	3,12	1,100
تنال الموارد البشرية بالمؤسسة الثناء والمدح عن غيرها ممن ليس لديهم اهتمامات بيئية.	3,20	1,054
تمنح إدارة المؤسسة مكافأة خاصة لغرض تشجيع الأفراد على اكتساب المهارات الخضراء.	3,20	1,209
يتم مكافأة المقترحات الخضراء المقدمة من قبل الأفراد العاملون.	3,71	,981
التعويض_و_المكافآت_الخضراء	3,2927	,93819
Valid N (listwise)		

DESCRIPTIVES VARIABLES=إدارة_الصحة_و_السلامة_الخضراء
س26 س27 س28 س29 س30

	Mean	Std. Deviation
تهتم المؤسسة ببيئة العمل لضمان صحة وسلامة الموظفين فيها.	3,22	1,107
تتوافر في المديرية ارشادات وتعليمات حول البيئة لضمان صحة وسلامة الموظفين.	3,51	1,075
تراجع الإدارة باستمرار بيئة المؤسسة لتقييم المخاطر البيئية المحتملة وتحديد فرص التحسين المستمر.	3,15	1,085
تتبنى المؤسسة تحسين ظروف العمل المادية (الاضاءة، التهوية، درجة الحرارة الادوات المناسبة ... الخ) للحد من حوادث واصابات العمل.	3,20	1,188
تخصص المديرية غرف خاصة بالمخننين للحفاظ على التهوية الصحية.	3,12	1,100
إدارة_الصحة_و_السلامة_الخضراء	3,2390	1,02002
Valid N (listwise)		

DESRIPTIVES VARIABLES= تصميم_الوظائف_الخضراء_التوظيف_و_الاختيار_الأخضر_التدريب_و_التطوير_الأخضر_إدارة_الأداء_الأخضر_التعويض_و_المكافآت_الخضراء_إدارة_الصحة_و_السلامة_الخضراء_الممارسات_الخضراء

كل أبعاد المحور الأول:

	Mean	Std. Deviation
تصميم_الوظائف_الخضراء	3,1854	,87908
التوظيف_و_الاختيار_الأخضر	3,5561	,74500
التدريب_و_التطوير_الأخضر	3,6341	,75485
إدارة_الأداء_الأخضر	3,5220	,73875
التعويض_و_المكافآت_الخضراء	3,2927	,93819
إدارة_الصحة_و_السلامة_الخضراء	3,2390	1,02002
الممارسات_الخضراء	3,4293	,73482
Valid N (listwise)		

المحور الثاني:

DESRIPTIVES VARIABLES= 1س_A 2س_A 3س_A 4س_A 5س_A 6س_A 7س_A 8س_A 9س_A 10س_A 11س_A 12س_A 13س_A 14س_A 15س_A 16س_A 17س_A 18س_A 19س_A 20س_A 21س_A 22س_A 23س_A 24س_A 25س_A جودة_الخدمة

	Mean	Std. Deviation
تتوفر المديرية التجارية على التجهيزات والمعدات اللازمة لتقديم الخدمة.	3,66	,911
تحرص الإدارة على توفير الإمكانيات العملية والاحتياجات المستقبلية من الموارد والتقانات الحديثة خاصة الأوكفا والأنظف بيئياً.	3,41	1,024
تتوفر في مؤسستنا مواد مرتبطة بالخدمة ذات شكل ومظهر ولائق التصميم الداخلي، الديكورات،التجهيزات	3,27	1,141
تتوفر في المؤسسة خدمات مرافقة مثل مواقف السيارات... الخ	3,24	,994
الأنظمة التكنولوجية الحالية تدعم بشكل كاف ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	3,15	1,099
يوجد أثر واضح للدور الذي تلعبه الممارسات الخضراء في زيادة كفاءة المديرية بالجوانب الإدارية والخدمية المقدمة الى زبائننا	3,39	,945
تتعامل في المؤسسة بكل مهنية واحترافية	3,56	1,163
هناك معرفة وإلمام بأصول وإجراءات العمل من طرف موظفي المؤسسة	3,24	1,113
تسعى مؤسستنا إلى تأدية خدماتها وبشكل صحيح من المرة الأولى	3,34	,855
تسعى مؤسستنا إلى تقديم خدماتها في الوقت الذي تعد به للقيام بذلك	3,44	,743
أنت على استعداد تام للتعاون مع طالبي الخدمة	3,46	,778
تتبنى السلوك المهذب باستمرار مع طالبي الخدمة	3,51	,898
تمتلك المعرفة الكافية للإجابة على اسئلة طالبي الخدمة	3,12	1,077
تقدم المؤسسة الخدمات في المواعيد المحددة	3,27	1,141
تقوم المؤسسة بالرد الفوري على استفسارات وشكاوى المواطنين	3,20	,980
أصبحت المعلومات المقدمة لمختلف المستفيدين من الخدمة أكثر دقة وشفافية	3,00	,975
المواطنون يتقنون في الموظفين ويشعرون بالأمان	3,76	,624

في مؤسستنا يشعر المواطنون بالأمان في معاملاتهم.	3,63	,799
الخدمات تقدم بدرجة عالية من الدقة ومن دون أخطاء.	3,68	,850
تقوم المؤسسة بإبلاغ المواطنين بموعد تقديم الخدمة بدقة.	3,44	,673
تخصص اهتماما خاصا لحل مشاكل طالبي الخدمة.	3,61	,703
تصف بسلوك اللباقة والبراعة وحسن التعامل مع المواطنين.	3,78	,525
تهتم بالإحسان في معاملة المواطنين واحترامهم وتقدير ظروفهم.	3,78	,725
تقدم يد العون والمساعدة اللازمين للمواطنون بكل ود و أدب و احترام.	3,80	,901
يتم تقديم الخدمة في كل الأوقات المحددة لعمل المؤسسة	4,00	,866
جودة_الخدمة	3,4479	,73131
Valid N (listwise)		

اختبار الفرضيات:
الفرضية الأولى:

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الممارسات_الخضراء	41	3,4293	,73482	,11476

One-Sample Test

Test Value = 0

T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
				Lower	Upper
29,882	40	,000	3,42927	3,1973	3,6612

الفرضية الثانية:

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
جودة_الخدمة	41	3,4479	,73131	,11421

One-Sample Test

Test Value = 0

T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
				Lower	Upper
30,189	40	,000	3,44793	3,2171	3,6788

الفرضية الثالثة

أولاً: الارتباط بين المتغير المستقل و التابع

Correlations

		الممارسات_الخضراء	جودة_الخدمة
الممارسات_الخضراء	Pearson Correlation	1	,876**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	41	41

جودة_الخدمة	Pearson Correlation	,876**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	41	41

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CORRELATIONS

/VARIABLES= التصميم_الوظائف_الخضراء_التوظيف_و_الاختبار_الاخضر_التدريب_و_التطوير_الأخضر= إدارة_الأداء_الأخضر_التعويض_و_المكافآت_الخضراء_إدارة_الصحة_و_السلامة_الخضراء_جودة_الخدمة

		جودة_الخدمة
تصميم_الوظائف_الخضراء	Pearson Correlation	,782**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	41
التوظيف_و_الاختبار_الاخضر	Pearson Correlation	,927**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	41
التدريب_و_التطوير_الأخضر	Pearson Correlation	,824**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	41
إدارة_الأداء_الأخضر	Pearson Correlation	,874**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	41
التعويض_و_المكافآت_الخضراء	Pearson Correlation	,700**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	41
إدارة_الصحة_و_السلامة_الخضراء	Pearson Correlation	,953**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	41
جودة_الخدمة	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	41

ثانيا: أثر المتغير المستقل على المتغير التابع

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,876 ^a	,768	,762	,35703

a. Predictors: (Constant), الممارسات_الخضراء

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16,421	1	16,421	128,821	,000 ^b
	Residual	4,971	39	,127		
	Total	21,393	40			

a. Dependent Variable: جودة_الخدمة

b. Predictors: (Constant), الممارسات_الخضراء

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	T	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	,458	,269		1,700	,097
	الممارسات_الخضراء	,872	,077	,876	11,350	,000

a. Dependent Variable: جودة_الخدمة

ثالثًا: أثر أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع:

coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Coefficients Beta			Tolerance	VIF
	(Constant)	,783	,228		3,438	,002		
	تصميم الوظائف_الخضراء	,010	,070	,012	,142	,888	,296	3,383
	التوظيف_و_الاختبار_الأخضر	,482	,180	,491	2,684	,011	,263	3,785
	التدريب_و_التطوير_الأخضر	-,159	,138	-,164	-1,148	,259	,104	2,595
	إدارة_الأداء_الأخضر	,079	,221	,080	,359	,722	,243	3,449
	التعويض_و_المكافآت_الخضراء	-,064	,089	-,082	-,721	,476	,163	3,143
	إدارة_الصحة_و_السلامة_الخضراء	,441	,099	,615	4,447	,000	,111	2,993

Dependent Variable: جودة_الخدمة

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	إدارة_الصحة_و_السلامة_الخضراء, التعويض_و_المكافآت_الخضراء, تصميم_الوظائف_الخضراء, التدريب_و_التطوير_الأخضر, التوظيف_و_الاختبار_الأخضر, إدارة_الأداء_الأخضر		Enter

a. Dependent Variable: جودة_الخدمة

b. All requested variables entered.

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F
1	Regression	19,848	6	3,308	72,837
	Residual	1,544	34	,045	
	Total	21,393	40		

a. Dependent Variable: جودة_الخدمة

b. Predictors: (Constant), التصميم_الوظائف_الخضراء, التدريب_و_التطوير_الأخضر, التوظيف_و_الاختبار_الأخضر, إدارة_الأداء_الأخضر

	النوع الإجتماعي	N	Mean	Std. Deviation	Std. ErrorMean
جودة_الخدمة	ذكر	14	3,5343	,58633	,15670
	أنثى	26	3,4171	,81555	,15994

الفرضية الرابعة: الفروق الاحصائية

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
جودة_الخدمة	Equal variances assumed	1,883	,178	,474	38
	Equal variances not assumed			,523	34,644

ONEWAY جودة_الخدمة BY الفئة_العمرية

ANOVA

جودة_الخدمة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,818	3	,273	,490	,691
Within Groups	20,575	37	,556		
Total	21,393	40			

ONEWAY جودة_الخدمة BY المؤهل_العلمي

ANOVA

جودة_الخدمة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,224	3	,408	,749	,530
Within Groups	20,169	37	,545		
Total	21,393	40			

ONEWAY جودة_الخدمة BY الوظيفية_الإدارية

ANOVA

جودة_الخدمة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,327	3	,109	,191	,902
Within Groups	21,066	37	,569		
Total	21,393	40			

ONEWAY جودة_الخدمة BY الخبرة

ANOVA

جودة_الخدمة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,711	3	,570	1,072	,373
Within Groups	19,682	37	,532		
Total	21,393	40			



فهرس المحتويات	
V159	الشكر و التقدير
VI	الإهداء.....
VII159	الإهداء.....
159	الملخص.....
159	قائمة المحتويات.....
159	قائمة الجداول.....
159	قائمة الأشكال.....
159	قائمة الملاحق.....
أ	مقدمة.....
الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للإدارة أداء موارد بشرية و جودة الخدمة	
02	تمهيد.....
03	المبحث الأول الأدبيات النظرية للإدارة أداء موارد بشرية و جودة الخدمة
03	المطلب الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية الخضراء
03	الفرع الأول: نشأة مصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء
04	الفرع الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية الخضراء
06	الفرع الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء
07	الفرع الرابع: أهداف إدارة الموارد البشرية الخضراء
07	الفرع الخامس: ممارسات إدارة موارد البشرية الخضراء
12	الفرع السادس: متطلبات نجاح تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء
13	الفرع السابع: تحديات إدارة الموارد البشرية الخضراء
13	المطلب الثاني: الإطار النظري لجودة الخدمة
13	الفرع الأول: مفهوم جودة الخدمة
14	الفرع الثاني: أهمية جودة الخدمة
15	الفرع الثالث: مستويات جودة الخدمة
15	الفرع الرابع: متطلبات تحقيق جودة الخدمة
16	الفرع الخامس: خطوات تحقيق جودة الخدمة
17	الفرع السادس: أبعاد جودة الخدمة
17	المطلب الثالث:العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء و تحسين جودة الخدمة
20	المبحث الثاني الأدبيات التطبيقية

20	المطلب الأول: الدراسات السابقة
20	الفرع الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
27	الفرع الثاني: الدراسات السابقة باللغة الإنجليزية
31	المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
32	المطلب الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة
34	خلاصة الفصل الأول.....
الفصل الثاني الدراسة الميدانية حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين جودة الخدمة في مديرية التجارة - عين تموشنت -	
39	تمهيد
40	المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
40	المطلب الأول: منهج المعتمد في الدراسة
40	الفرع الأول: منهج الدراسة
41	الفرع الثاني: متغيرات الدراسة
41	الفرع الثالث: مجتمع و عينة الدراسة
43	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
43	الفرع الأول: أدوات جمع البيانات
44	الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
45	المطلب الثالث: دراسة صدق و ثبات أداة الدراسة
51	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة و مناقشتها.....
51	المطلب الأول : عرض و تحليل نتائج عينة الدراسة
55	المطلب الثاني : عرض و تحليل محاور نتائج الدراسة
66	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات و مناقشة النتائج
85	خلاصة الفصل الثاني.....
86	الخاتمة.....
91	المراجع.....
93	الملاحق.....
120	الفهرس.....