العدد الثاني
المجلد 08 السنة 2023

الأفاق للدراسات الإقتصادية **ISSN:** 2571-9769, **EISSN:** 2602-5051
الصفحات 11ـ28

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين البعد المالي

دراسة حالة: مؤسسة سونلغاز تبسة

The role of green human resources management practices in improving the financial dimension: a case study of the Sonelgaz Tebessa

حسان منصر•
مخبر إدارة أعمال المؤسسات الاقتصادية المستدامة
جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر
menaceur-hassne@univ-eloued.dz

محمد الحافظ عيشوش
جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر
el.hafedh@yahoo.com

تاريخ الاستلام: 2022/12/13 تاريخ القبول: 2023/06/10 تاريخ النشر : 2024/01/14

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار علاقة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين البعد المالي لمؤسسة سونلغاز لولاية تبسة، وقد اعتمد المنهج الوصفي التحليلي للوصول الى ملاءمة طبيعة الدراسة، وتم إعتماد الإستبيان كأداة لجمع البيانات ولأجل معالجتها والوصول إلى النتائج تمت الإستعانة ببرنامج *SPSS*، وطبقت الدراسة على عينة تكونت من (30) اطار ومسؤول بمؤسسة سونلغاز تبسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها, توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين البعد المالي لمؤسسة سونلغاز تبسة.

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

تصنيف JEL: O15، L26، M41

Abstract:

This study aims to test the relationship of the effect of green human resource management practices in improving the dimension Sonelgaz Tebessa, and the descriptive analytical approach was adopted to reach its suitability to the nature of the study, and the questionnaire was adopted as a tool for data collection and in order to process and reach results ،the SPSS program was used, The study was applied to a sample consisting of (30) executives and officials at the Sonelgaz Corporation of Tebessa, The study reached several results, the most important of which is that there is a significant impact relationship of green human resource management practices in improving the financial dimension of the Sonelgaz Corporation of Tebessa.

Keywords: Green Human Resource Management, Balanced Scorecard, Financial Dimension.

Jel Classification Codes: O15, L26, M41

• المؤلف المرسل: حسان منصر

I. تمهيد:

يشهد عالم الأعمال في الوقت الراهن إهتماما متزايدا بالقضايا البيئية، والتحول نحو البيئة الخضراء، في ظل تنامي الوعي بالمخاطر السلبية التي تسببها مسائل التلوث الصناعي، النفايات، الإسراف للموارد الطبيعة، مما جعل منظمات الأعمال تقوم بدورها الحيوي في تحمل المسؤولية الإجتماعية والبيئية من خلال الإستغلال العقلاني للموارد الطبيعية المختلفة وبالتالي، الملائمة ما بين البعدين الإقتصادي والبيئي في آن واحد ولتحقيق ذلك تشهد تلك المنظمات تحولا نحو نموذج يدمج مختلف سياسات المنظمة ضمن نظام الإدارة البيئية.

ضمن هذا السياق تعد إدارة الموارد البشرية الخضراء نظاما حديثا ضمن حقل الفكر الإداري ولا يزال الباحثون لحد الآن يحاولون بلورة مفاهيمها وممارساتها الفعلية، والعمل على دمج قضايا الأداء البيئي التنظيمي ضمن إستراتيجية الأعمال، زيادة فرصة المنظمة في تعزيز أدائها في نفس الوقت، ومن جهة أخرى يعبر البعد المالي عن مدى قوة وضعف الشركات ومدى قدرتها على الإستمرار والبقاء والمنافسة في السوق كما يعكس قدرتها على التعامل مع مختلف أصحاب المصالح.

❖ إشكالية الدارسة

إن تزايد الوعي داخل المنظمات بأهمية القضايا البيئية وإرغامها على تبني ممارسات صديقة للبيئة متمثلة في إدارة الموارد البشرية الخضراء، والتي أسفرت عن زيادة في الكفاءة، خفض التكاليف، إستقطاب الكفاءات وتحسين الإنتاجية مما أثار انتباه الباحثين في المجال الإداري والإقتصادي على حد سواء، ومن جهة أخرى يعد البعد المالي من المتغيرات البارزة في الساحة العالمية ومركز اهتمام المدراء ورجال الأعمال في مختلف دول العالم، لذلك يسعى الباحث لمعرفة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين البعد المالي، وذلك بالقيام بدراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز تبسة، وسيتم ذلك من خلال إستخدام المؤشرات الخاصة بالبعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن، وعلى ضوء ما سبق ارتأينا طرح الإشكالية التالية:

- ✓ **ما مدى مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين البعد المالي لمؤسسة سونلغاز تبسة؟**

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

- ✓ هل تساهم ممارسة التوظيف الأخضر في تحسين البعد المالي لمؤسسة سونلغاز تبسة؟
- ✓ هل تساهم ممارسة التدريب والتطوير الأخضر في تحسين البعد المالي لمؤسسة سونلغاز تبسة؟
- ✓ هل تساهم ممارسة تقييم الأداء الأخضر في تحسين البعد المالي لمؤسسة سونلغاز تبسة؟
- ✓ هل تساهم ممارسة التعويضات والمكافئات الخضراء في تحسين البعد المالي لمؤسسة سونلغاز تبسة؟
- ✓ هل تساهم ممارسة حفظ الطاقة في تحسين البعد المالي لمؤسسة سونلغاز تبسة؟

❖ فرضيات الدراسة

قامت الدراسة على الفرضية الرئيسية التالية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين البعد المالي لمؤسسة سونلغاز تبسة.

وتتفرع هذه الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية الآتية:

- ✓ توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتوظيف الأخضر في تحسين البعد المالي لمؤسسة سونلغاز تبسة.
- ✓ توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتدريب والتطوير الأخضر في تحسين البعد المالي لمؤسسة سونلغاز تبسة.
- ✓ توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لتقييم الأداء الأخضر في تحسين البعد المالي لمؤسسة سونلغاز تبسة.
- ✓ توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتعويضات والمكافئات الخضراء في تحسين البعد المالي لمؤسسة سونلغاز تبسة.
- ✓ توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لحفظ الطاقة في تحسين البعد المالي لمؤسسة سونلغاز تبسة.

❖ **أهمية الدراسة**

تكتسب الدراسة أهميتها من توفر متغيرين مهمين الأول إدارة الموارد البشرية الخضراء والثاني البعد المالي ويمكن إيجاز أهمية الدراسة في النقاط الآتية:

- ✓ يعد من المواضيع الحديثة التي من شأنها تحقيق إضافات علمية في تطوير المورد البشري.
- ✓ محدودية الدراسات التي تناولت الربط بين متغيرات الدراسة متمثلة في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والبعد المالي، وهذا يعطي للموضوع أهمية كبيرة.
- ✓ تعد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من أفضل الحلول التي يجب استخدامها في المنظمات الجزائرية بغرض إيجاد حل لمشكلاتها البيئية وتنمية مواردها البشرية.
- ✓ تقديم مساهمة موضوعية مبنية على دراسة كمية تخدم صانعي القرار في المؤسسة.

❖ **أهداف الدراسة**

يتمثل الهدف الأساسي للدراسة في التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين البعد المالي في المؤسسة، وبناء على ذلك يمكن ذكر أهداف الدراسة فيما يلي:

- ✓ دراسة موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء والبعد المالي وهذا من شأنه المساهمة في إثراء المكتبة العربية حول هذا الموضوع.
- ✓ تسليط الضوء على مختلف المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة.
- ✓ تحديد مدى توفر المتطلبات التي تمكن المنظمة من تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- ✓ تقديم التوصيات اللازمة لتطوير البعد المالي للمنظمات وتشجيعها على تبني توجه جديد للإنتقال من الوظائف التقليدية نحو الإهتمام بالبيئة من خلال تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

❖ **المنهج المتبع**

تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الخضراء والبعد المالي، ولإسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة سونلغاز تبسة، ودراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحسين البعد المالي تم الإعتماد على منهج دراسة الحالة.

أولا: الجانب النظري للدراسة

1. إدارة الموارد البشرية الخضراء:

1.1.مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء

هناك تنوع واختلاف في التأطير الفكري والفلسفي لإدارة الموارد البشرية الخضراء وحسب Arulraja hlanton فهي جانب من جوانب إدارة الموارد البشرية الذي يهتم بتحويل الموظفين العاديين إلى موظفين بيئيين من أجل تحقيق الأهداف البيئية للمنظمة، وهي أيضا تلك الأنشطة التي ينطوي عليها التطوير والتنفيذ والصيانة المستمرة لنظام يهدف لجعل موظفي المؤسسة اصدقاء للبيئة (Opatha & antoun, 2014, p.104)

في حين يرى Renvick أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تتضمن تكامل أهداف الإدارة البيئية للمؤسسة مع مختلف عمليات إدارة الموارد البشرية من (التوظيف والإختيار والتطوير وإدارة تقييم الأداء) بهدف إدخال المبادرات الخضراء (sajjad & Sadipur, 2016, p. 55)

2.1 أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء

يمكن تلخيص أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء، والمزايا العديدة التي تحصل عليها المؤسسة من خلال تطبيقها: فحسب Margareta وsaragih هناك عدة فوائد تمثلت في (استقطاب المواهب الخضراء، إيجاد حلول مبتكرة للمشاكل البيئية، تحسين القدرة التنافسية، زيادة الأداء العام بالنسبة للمؤسسة، تخفيض معدل دوران العاملين، إكتساب الموظفين معارف حول الإستدامة، تخفيض التكاليف المكلفة للمنظمة). ALABADD) & Hisham Rahahleh, 2020, pp.56-57)

كما تتمثل أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء في: (cupta, 2021, pp.3-7)

- ✓ الإستخدام الأمثل للموارد وتوفير الوقت الحاضر وتعويض ما يكفي للمستقبل؛
- ✓ الحصول على منتجات صديقة للبيئة؛
- ✓ تخفيف آثار وظائف المؤسسة التي تضر بالموارد الطبيعية؛
- ✓ الحصول على أقصى قدر من الفوائد من الحد الأدنى للموارد؛
- ✓ الحصول على العديد من الإبتكارات الخضراء والنتائج الخضراء؛
- ✓ الإمتثال باستمرار للقوانين البيئية؛
- ✓ دمج الأهداف البيئية مع الأهداف العامة والخطط المستقبلية للمؤسسة.

3.1 ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

ناقش العديد من الدراسات الممارسات البيئية للموظفين باعتبارها جانبا أساسيا من حيث تطبيق الثقافة والقيم الخضراء، بما في ذلك تطبيق تطوير تصاميم لمنتجات خضراء والإستخدام المستدام للموارد بالإضافة إلى الإستعمال الأمثل للطاقة، وبالتالي ينظر إلى الموارد البشرية داخل المنظمة على أنها ممارسات قوية لدمج الموظفين مع مبادرة جديدة من شأنها أن تحقق الموائمة مع أهدافها البيئية وفيما يلي يتم التفصيل في تلك الممارسات:

- ✓ **التوظيف الأخضر:** تهدف العديد من المؤسسات حاليا إلى توفير توصيفات وظيفية يمكن من خلالها تحديد العديد من القضايا والمهام البيئية المرتبطة بواجبات ومسؤوليات العمل المعلن عنه، وبالتالي فإن النهج الفعال (الموارد الخضراء) لجذب المتقدمين هو ترويج المؤسسة لصورتها الخضراء وأدائها البيئي وسياستها البيئية من خلال تقديم عروض يمكن أن تساعد في جذب المترشحين إلى التقدم للوظائف الشاغرة المحتملة.
- ✓ **التدريب والتطوير الأخضر:** يعتبر التدريب والتطوير الأخضر أولوية أساسية لأي مؤسسة، لأنه يساهم في تنميتها المستدامة، علاوة على ذلك أنه شرط ضروري لإتمام التنفيذ الناجح للأنشطة المتعلقة بإدارتها البيئية وحسب Fernandez فإن تبني نهج بيئي داخل المنظمة يتطلب زيادة مهارات الموظفين ووعيهم وزيادة معارفهم ذات العلاقة بالمواد والعمليات، وبدوره يتطلب التدريب لإحداث الإنخراط والمشاركة في القضايا البيئية. (K.Mousa & Othman, 2019, p. 3)
- ✓ **تقييم الأداء الأخضر:** يمكن أن يؤدي تحضير نظام إدارة الأداء الأخضر وتقييم الموظفين إلى إرضاء الموظفين وتحسين عملية الإبداع والإبتكار البيئي وهذا ما يقلل من العواقب السلبية للنظام البيئي إضافة إلى تكوين قوة عمل عالية الأداء من شأنها أن تحقق التوازن بين الأهداف المالية للمؤسسة، والأهداف الإجتماعية والبيئية واكتساب ميزة تنافسية من خلال الدور الذي يلعبه تقييم الأنشطة الخضراء في تنمية الشعور بالإنتماء والرضى بين العاملين.(V.N & S.N, 2019, p. 247)
- ✓ **التعويضات والمكافآت الخضراء:** من الضروري تقديم نظام مكافآت يتضمن كلا من التعويضات المالية وغير المالية، من أجل تحقيق أداء بيئي متفوق، فعندما يرتبط التعويض بالوعي الأخضر فإنه يقلل من السلوكيات غير مقبولة ويعزز السلوكيات المقبولة (Kavitha, woo gon, & R.L, 2021, p. 3) أي أن المؤسسة عندما ترغب في تحقيق مبادرات مستدامة يجب أن تدمج في نظام التعويضات من خلال تقديم حزمة مزايا للموظفين لتشجيع المبادرات الصديقة للبيئة(Sabzar, Sadiya, & Nazir, 2018, p. 792)
- ✓ **حفظ الطاقة:** إن الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين جوانب الإستخدام المستدام للموارد داخل المؤسسة، حيث أشار إلى العديد من الممارسات المسؤولة بيئيا والتي بدورها تؤدي إلى توفير الطاقة من خلال إستكشاف الفرص المتاحة لتنفيذ مصادر الطاقة البديلة إضافة إلى الحد من النفايات والعمل على إعادة تدويرها، والتدريب على ترشيد إستهلاك المياه ومراقبة أسباب هدرها، إلى جانب إستخدام المصابيح ذات الكفاءة والإقتصادية. (ممارسات الموارد البشرية الخضراء تعزز التنافسية، 2017).

2. البعد المالي لمقياس بطاقة الأداء المتوازن:

1.2 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

لقيت بطاقة الأداء المتوازن قبولا واسعا بعد أن نشر كل من Norton وkaplam مقالهما في مجلة harvared Business Review إذ اعتبرت على أنها نظاما متكاملا لقياس الأداء وتقويمه من خلال ترجمة رسالة الشركة ورؤيتها إلى مجموعة من مقاييس الأداء. (الشعباني، 2011، صفحة 108).

في حين عرفها عبد المالك على أنها منظومة متكاملة من مقاييس الأداء المالية والغير مالية، تترجم عبر أربعة أبعاد (البعد المالي، بعد العملاء، بعد أصحاب المصالح، بعد العمليات الداخلية). (سالي، 2015، صفحة 16)

ويرى آخرون أنها أداة إدارية تقدم مقياسا شاملا عن كيفية تقدم المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية، إذ تحتوي هذه البطاقة على معلومات موجزة وكافية عن مؤشرات الأداء داخل المؤسسة. (الشعباني، 2011، صفحة 108)

وإجمالا لما ورد من تعريفات يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن على أنها نظام إدارة تمكن المؤسسات من ترجمة الرؤية والإستراتيجية إلى العمل عبر أربعة أبعاد هي (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو).

2.2 أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تستمد بطاقة الأداء المتوازن أهميتها من خلال القدرة على ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى عمل من خلال توصيل وتحديد مقاييس الأداء المتعلقة بإستراتيجية المؤسسة، فضلا عن جعل الإستراتيجية تطبق ميدانيا من خلال تمكين الموظفين داخل المؤسسة من التركيز على محركات الأعمال المهمة. (Akabaeadeh, 2012, p.87)

في حين يشير درغام أن أهمية بطاقة الأداء المتوازن تتمثل في: (أيمن سليمان، 2020، صفحة 330)

- ✓ تمكن المؤسسات من مراقبة النتائج المالية ومراقبة التقدم في الوقت ذاته لما يجعلها قادرة على بناء القدرات والكفاءات؛
- ✓ تزويد المدراء بمؤشرات السبب والنتيجة عن مؤسساتهم؛
- ✓ أداة تجمع بين المقاييس المالية وغير المالية في قياس الأداء؛
- ✓ تستخدم لنقل وتوصيل إستراتيجية المؤسسة إلى الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة؛
- ✓ تمكن من قياس نماذج التنفيذ وتحقيق نتائج المرجوة والتي تعتبر السبيل الذي يدعم قوة المنظمة وموقعها التنافسي.

3.2 البعد المالي

حسب Norton & kaplam فإن هذا البعد يجيب عن السؤال التالي: كيف يجب أن نظهر لمساهمينا؟ أي أنه يدرس المساهمة النهائية للمشروع من الناحية النقدية نحو تحقيق الربحية (التدفق النقدي)، (ZAHOOR & musadp, 2017,p. 186) أي أن هذا البعد بمثابة مرآة لرؤية أداء المؤسسة بمعنى أكثر أن الأهداف الواردة في منظور المستهلك وعمليات الأعمال الداخلية بإضافة إلى عامل النمو والتعلم لن تفيد المؤسسة ألا إذا تمكنت

من زيادة المبيعات أو زيادة حصتها السوقية من خلال تقليل التكاليف أو زيادة أصول الشركة بمعنى آخر يجب أن يكون لهذه الجوانب الثلاثة تأثير إيجابي على الجوانب المالية للمؤسسة. (Moorcy, 2006, p. 2)

يشير المغربي أن إجمالي المقاييس ذات العلاقة بالبعد المالي تعبر عن أهداف ونتائج المؤسسة المالية المتمثلة في ما يلي:

- ✓ العائد على الإستثمار؛
- ✓ ربحية السهم العادي؛
- ✓ العائد على الأصول؛
- ✓ العائد على المبيعات. (راشد، 2017، صفحة 6).

ثانيا: الجانب التطبيقي للدراسة

1. إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية:

تتمحور الإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية بعمليات تحديد مجتمع وعينة الدراسة، نموذج الدراسة، إعداد أداة الدراسة، واختيار أساليب المعالجة الإحصائية للدراسة.

1.1 تحديد مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة المستهدف من جميع مسؤولي وإطارات مؤسسة سونلغاز تبسة في الإدارة العليا والوسطى، حيث بلغ عددهم 45 مسؤول وإطار، وذلك حسب المعلومات التي حصل عليها الباحثين من قسم الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز تبسة.

لقد تم اختيار جميع مسؤولي وإطارات لتناسب المجتمع ونظراً لصغر حجمه واختلاف فئاته، وبحجم (45) إطار ومسؤول بمؤسسة، حيث تم توزيع الاستبيانات عليهم بطريقة الحصر الشامل، وقد تم إسترداد (30) إستمارة صالحة للتحليل، وبنسبة (66.70%)، ويمكن توضيح عدد الاستبيانات الموزعة وتلك التي تم أو لم يتم استرجاعها أو المستبعدة من خلال الجدول التالي:

الجدول 1: تداول الاستبيان

مجموع الاستمارات الموزعة	45	%100
الاستمارات المسترجعة	32	%71.10
الاستمارات غير المسترجعة	13	%28.90
الاستمارات غير الصالحة للتحليل	02	%6.30
الاستمارات الصالحة للتحليل	30	%66.70

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على توزيع الاستبيان

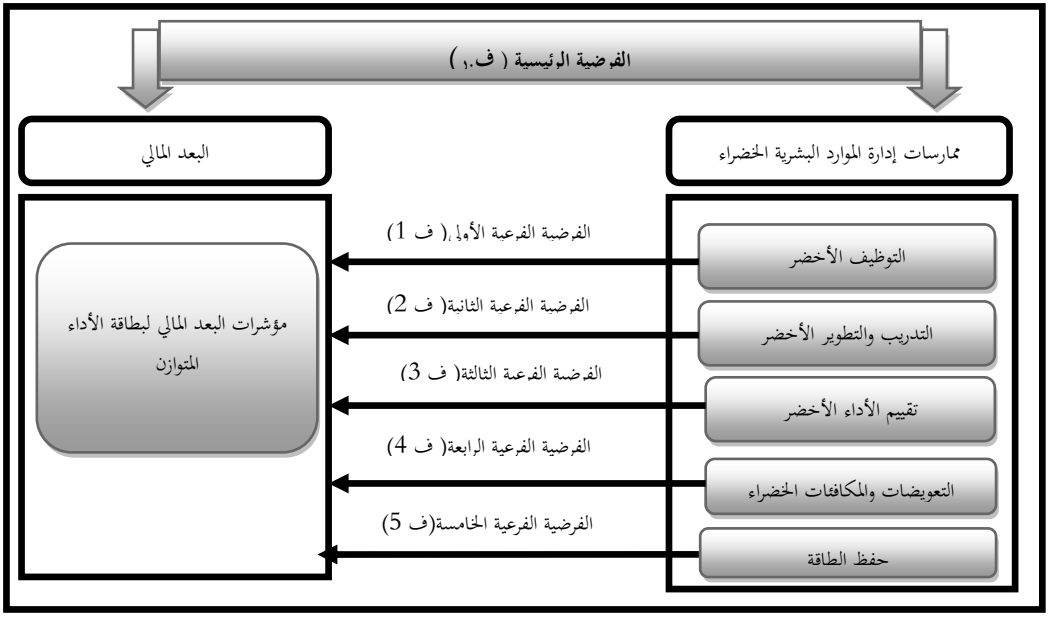
2.1 نموذج الدراسة

تتناول الدراسة البحث في دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين البعد المالي، بالتالي فهي تشمل على المتغيرات التالية:

- **المتغير المستقل:** إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال ممارسات التالية (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويضات والمكافئات الخضراء، حفظ الطاقة).
- **المتغير التابع:** البعد المالي تم قياسها من خلال (مؤشرات البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن).

ويمكن عرض مختلف تلك المتغيرات بيانيا من خلال الشكل التالي:

الشكل 1: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين

يتضح من خلال ما سبق أن نموذج الدراسة يشتمل على متغير مستقل وهو إدارة الموارد البشرية الخضراء متمثلا في الممارسات التالية: (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويضات والمكافئات الخضراء، حفظ الطاقة)، ومتغير تابع وهو البعد المالي متمثلا في مؤشرات البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن، ومنه تم اعتماد جملة من الأدوات الإحصائية بناء على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS: STASTICAL PACKAGE FOR SOCIAL STUDIES) وقد تحدد نموذج الدراسة وفقا للعلاقة بين المتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة.

3.1 أداة الدراسة

يعتبر الإستبيان من بين المصادر الأساسية التي تم الإعتماد عليها للحصول على المعلومات اللازمة حيث تم تصميم إستمارة إستبيان خاصة بإطارات ومسؤولي المؤسسة، هدفها معرفة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين البعد المالي لمؤسسة سونلغاز تبسة، كما تم تصميم أسئلة الإستبيان بصفة بسيطة، بحيث تكون سهلة وقابلة للفهم من قبل أفراد العينة، كما تسمح بالإجابة على فرضيات الدراسة، وهذا للإحاطة بكل جوانب تصميم الإستبيان لرفع نسبة الإجابة والقبول لدى العينة المدروسة، واعتمد في ذلك على مجموعة من الأسئلة المتنوعة، وقد قسم الإستبيان إلى ثلاث محاور على النحو الموالي:

- **المحور الأول:** ويشتمل على متغيرات الدراسة الديموغرافية والمتمثلة في كل من الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة المهنية، المركز الوظيفي.
- **المحور الثاني:** ويتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، حيث يحتوي على 25 سؤال والتي تتضمن خمس ممارسات (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويضات والمكافئات الخضراء، حفظ الطاقة).
- **المحور الثالث:** ويتعلق بالبعد المالي، حيث يحتوي على 05 أسئلة والتي تتعلق بمؤشرات البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن.

ولقد تم استعمال مقياس ليكرت الخماسي للتعرف على وجهة نظر أفراد العينة حول موضوع الدراسة ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول 2: مقياس خماسي ليكرت

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

المصدر: من اعداد الباحثين

4.1 صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة أنها قدرة الأداة على قياس ما صممت من أجله وبناءاً على نظرية القياس الصحيح تعنى الصلاحية التامة من خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة، وقد اعتمدت الدراسة في قياس صدق أداة الدراسة على كل من:

✓ **اختبار صدق محتوى المقياس**

بعد أن تم الإنتهاء من إعداد الصيغة الأولية لمقاييس الدراسة وحتى يتم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أهداف الدراسة تم عرضها على محكمين من أساتذة مختصين، وقد طلب من المحكمين إبداء آرائهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة

اللغوية أو أية ملاحظات يرونها مناسبة وبعد أن تم إسترجاع الإستمارات من جميع الأساتذة تم تحليل إستجاباتهم والأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات التي اقترحت من طرفهم.

- **الصدق البنائي**

تم التحقق من صدق الإتساق الداخلي لأداة الدراسة وكل محور من محاورها ومدى ارتباط هذه الفقرات المكونة لها مع بعضها البعض والتأكد من عدم التداخل بينها، وتحقق الباحثان من ذلك بإيجاد معاملات الإرتباط بين كل محور والدرجة الكلية، ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:

الجدول 3: نتائج معامل الارتباط لقياس محاور الدراسة

محاور الإستبيان	محتوى القسم	قيمة الإرتباط	مستوى المعنوية
الأول	إدارة الموارد البشرية الخضراء	0.996	0.000
الثاني	البعد المالي	0.867	0.000

المصدر: من اعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من النتائج السابقة أن معاملات الإرتباط لجميع محاور الدراسة دالة عن مستوى معنوية (0.05)، وتعني هذه القيم توافر درجة عالية من صدق الإتساق الداخلي وبذلك تعتبر محاور الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه.

5.1 ثبات أداة الدراسة

من الصفات الأساسية التي ينبغي توافرها أيضاً في أداة جمع البيانات قبل الشروع في استخدامها هي خاصية الثبات ويقصد بالثبات هو أن المقياس يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة، وقد اعتمدت الدراسة لإختبار ثبات أداة الدراسة على معامل ألفا كرونباخ (Cronbach slpha) والذي يأخذ قيماً تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح وفيما يلي نتائج إختبار الثبات لمحاور الدراسة:

الجدول 5: إختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

المتغير	رقم الفقرة في الاستبيان	معامل الثبات
إدارة الموارد البشرية الخضراء	الفقرات من (01-25)	0.964
البعد المالي	الفقرات من (26-30)	0.863
الاستبيان الكلي	الفقرات من (01-30)	0.969

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من النتائج السابقة أن نتائج إختبار الصدق لجميع محاور الدراسة أكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا من الثبات والصدق لجميع محاور الدراسة حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمقياس الكلي لمحاور الدراسة (0.96) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بأن المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس محاور الدراسة تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الإعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

6.1 أساليب المعالجة الإحصائية

لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- ✓ **التوزيع التكراري والنسبة المئوية**: Frequency & percentage لغرض وصف البيانات الخاصة باختبار مجتمع الدراسة وتحديد النسبة المؤوية للإتفاق على فقرات الإستبيان.
- ✓ **المتوسط الحسابي** Mean: ويستخدم في حساب متوسط إجابات أفراد العينة ومعرفة مستوى المتغيرات لأغراض التحليل والمقارنة.
- ✓ **الإنحراف المعياري** standard deviation: يستخدم لمعرفة مستوى تشتت إجابات العينة عن الوسط الحسابي، وهو الجدر التربيعي الموجب للتباين.
- ✓ **معامل الإرتباط سبيرمان** (spe arman): لتحديد نوع العلاقة بين متغيرات الدراسة التفسيرية والإستجابية.
- ✓ **معامل الانحدار الخطي البسيط**: لقياس تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.
- ✓ **معامل الثبات بطريقة (ألفا كرونباخ** / Cronbach-alpha): هو معامل مقياس أو مؤشر لثبات الإختبار ويستخدم لاختبار الثبات لفقرات الإستبيان.
- ✓ **إختبار (t):** ويستخدم لمعرفة الفروق المعنوية للمتغيرات والفقرات، ويستخدم هذا الأسلوب لاختبار معنوية معامل الارتباط.
- ✓ **اختبار (f)**: ويستخدم لاختبار معنوية معامل نماذج الإنحدار البسيط والمتعدد.
- ✓ كما تم تحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) حيث تم حساب المدى ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4/5=0.8) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس وهي واحد وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ويمكن توضيح طول الخلايا في الجدول الموالي:

الجدول 6: طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي

الفئة الأولى	من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	منخفض جدا
الفئة الثانية	من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	منخفض
الفئة الثالثة	من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	متوسط
الفئة الرابعة	من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	مرتفع
الفئة الخامسة	من 4.20 إلى أقل من 5	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

2. تحليل متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات:

يتناول هذا الفرع تحليلا لمحاور الدراسة المستقلة والتابعة لمعرفة مدى توافرها في المؤسسة، التي تم اعتمادها، هذا الأخير بني على فرضيات تمكن عملية إختبارها من معرفة إمكانية وجود علاقة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين البعد المالي.

1.2 تحليل متغيرات الدراسة المستقل والتابع

يمكن توضيح نتائج تحليل متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة باستخدام معياري المتوسط الحسابي Mean والذي يمثل درجة الموافقة على كل محور من محاور الدراسة والإنحراف المعياري Std Deviation الذي يفسر مدى تشتت إجابات أفراد العينة، وفقا للجدول الموالي:

الجدول 7: المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والإتجاه العام لدرجة الموافقة

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	الإتجاه العام لدرجة الموافقة
المتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية الخضراء				
التوظيف الأخضر	3.14	1.01	02	متوسط
التدريب والتطوير الأخضر	2.75	1.05	05	متوسط
تقييم الاداء الاخضر	2.86	1.15	04	متوسط
التعويضات والمكافآت الخضراء	2.89	0.99	03	متوسط
حفظ الطاقة	3.30	0.90	01	متوسط
المجموع الكلي	2.99	0.89	/	متوسط
المتغير التابع: البعد المالي				
المجموع الكلي	3.35	0.80	/	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير النتائج السابقة إلى مدى توافر أبعاد الدراسة من وجهة نظر الإطارات والمسؤولين على مستوى مؤسسة سونلغاز تبسة، فبالنسبة لممارسات المتغير المستقل فنلاحظ أن أغلبية وجهات النظر تتفق على أن تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بدرجة متوسط، حيث كانت أعلى درجة موافقة لبعد حفظ الطاقة بمتوسط حسابي 3.30، في حين أدنى درجة موافقة كانت لبعد التدريب والتطوير الأخضر بمتوسط حسابي 2.75، وبالنسبة لإمكانية توفر المتغير التابع (البعد المالي) فإن أغلب وجهات النظر لأفراد العينة تدل على أن آراءهم كانت بدرجة متوسط، أي أن أفراد العينة متفقين على تحقيق المؤسسة للبعد المالي لمؤسسة سونلغاز تبسة بدرجة متوسط، وهذا ما دلت عليه قيم المتوسط الحسابي 3.35 والإنحراف معياري 0.80.

2.2 نتائج اختبار الفرضيات

يمكن توضيح نتائج إختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط، وجرى استخدام F لاختبار معنوية معادلة الإنحدار، وكذلك عرض قيمة معامل الميل الحدي β ومعامل التفسير R^2 لقياس نسبة تفسير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء للتغيرات التي تحدث على البعد المالي.

الجدول 8: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار α	معامل الانحدار β	معامل الارتباط Pearson	معامل التحديد R^2	قيمة t	القيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة Sig
التوظيف الأخضر	البعد المالي	0.522	0.783	0.622[a]	0.387	4.208	17.711	0.000
التدريب والتطوير الأخضر		-0.120-	0.857	0.658[a]	0.433	4.628	21.423	0.000
تقييم الأداء الأخضر		-0.599-	1.034	0.722[a]	0.521	5.519	30.459	0.000
التعويضات والمكافآت الخضراء		0.006	0.861	0.702[a]	0.492	5.213	27.171	0.000
حفظ الطاقة		0.059	0.967	0.867[a]	0.751	9.187	84.409	0.000
إدارة الموارد البشرية الخضراء		-0.027-	0.900	0.818[a]	0.669	7.524	56.618	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

وبالإستناد إلى الجدول رقم (09) أعلاه فقد كانت نتائج إختبار الفرضيات كالآتي:

1.2.2 نتائج إختبار الفرضيات الفرعية

✓ **الفرضية الفرعية الأولى:**

نصت الفرضية الفرعية الأولى على أنه **"توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتوظيف الأخضر في تحسين البعد المالي لمؤسسة سونلغاز تبسة".**

يتضح من الجدول رقم (09) أن قيمة F المحسوبة بلغت (17.711) وهي أكبر من قيمة F الجدولية (4.20) وهذا يعني وجود تأثير للتوظيف الأخضر في تحسين البعد المالي لمؤسسة سونلغاز تبسة عند مستوى معنوية (0.000)، وأن أي تغيير في التوظيف الأخضر سيؤدي إلى نفس التغير في البعد المالي لوجود علاقة تأثير بينهما، وهذا يدل على أن منحنى الإنحدار جيد للوصف بين المتغيرين، ويمكن ملاحظة القيمة الثابتة α تساوي (0.522) الذي يشير إلى وجود البعد المالي حتى وإن كانت ممارسة التوظيف الأخضر تساوي صفر، أما قيمة β بلغت (0.915) فهي تدل على أن زيادة وحدة واحدة في التوظيف الأخضر سيؤدي إلى زيادة بنفس المقدار في البعد المالي.

إن قيمة معامل R^2 الذي يعد مقياس وصفي يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الإنحدار في تقدير القيم بلغت (0.387) والتي تشير إلى التباين الحاصل في البعد المالي فهو تباين مفسر بفعل التوظيف الأخضر، وقد أظهر أيضا أن مستوى المعنوية بمقدار (0.000) التي تؤكد تأثير التوظيف الأخضر في تحسين البعد المالي، وبلغت قيمة T المحسوبة (4.208) التي تشير إلى وجود الفروقات المعنوية للمتغيرات وأهميتها في نموذج الدراسة، وفي ضوء هذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها **توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتوظيف الأخضر في تحسين البعد المالي لمؤسسة سونلغاز تبسة.**

✓ **الفرضية الفرعية الثانية:**

نصت الفرضية الفرعية الثانية على أنه "**توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتدريب والتطوير الأخضر في تحسين البعد المالي لمؤسسة سونلغاز تبسة**".

يتضح من الجدول رقم (09) أن قيمة F المحسوبة بلغت (30.459) وهي أكبر من قيمة F الجدولية (4.20) وهذا يعني وجود تأثير للتدريب والتطوير الأخضر في تحسين البعد المالي لمؤسسة سونلغاز تبسة عند مستوى معنوية (0.000)، وأن أي تغيير في التدريب والتطوير الأخضر سيؤدي إلى نفس التغير في البعد المالي لوجود علاقة تأثير بينهما، وهذا يدل على أن منحنى الإنحدار جيد للوصف بين المتغيرين، ويمكن ملاحظة أن القيمة الثابتة α تساوي (0.120) الذي يشير إلى وجود البعد المالي حتى وإن كانت ممارسة التدريب والتطوير الأخضر تساوي صفر، أما قيمة β بلغت (0.857) فهي تدل على أن زيادة وحدة واحدة في التدريب والتطوير الأخضر سيؤدي إلى الزيادة بنفس المقدار في البعد المالي.

إن قيمة معامل R^2 الذي يعد مقياس وصفي يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الإنحدار في تقدير القيم بلغت (0.433) والتي تشير إلى التباين الحاصل في البعد المالي فهو تباين مفسر بفعل التدريب والتطوير الأخضر، وقد أظهر أيضا أن مستوى المعنوية بمقدار (0.000) التي تؤكد تأثير التدريب والتطوير الأخضر في تحسين البعد المالي، وبلغت قيمة T المحسوبة (4.628) التي تشير إلى وجود الفروقات المعنوية للمتغيرات الدارسة وأهميتها في نموذج الدراسة، وفي ضوء هذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها **توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتدريب والتطوير الأخضر في تحسين البعد المالي لمؤسسة سونلغاز تبسة.**

✓ **الفرضية الفرعية الثالثة:**

نصت الفرضية الفرعية الثالثة على أنه "**توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لتقييم الأداء الأخضر في تحسين البعد المالي لمؤسسة سونلغاز تبسة**".

يتضح من الجدول رقم (09) أن قيمة F المحسوبة بلغت (30.459) وهي أكبر من قيمة F الجدولية (4.20) وهذا يعني وجود تأثير تقييم الأداء الأخضر في تحسين البعد المالي لمؤسسة سونلغاز تبسة عند مستوى معنوية (0.000)، وأن أي تغيير في تقييم الأداء الأخضر سيؤدي الى نفس التغير في البعد المالي لوجود علاقة تأثير بينهما، وهذا يدل على أن منحنى الإنحدار جيد للوصف بين المتغيرين، ويمكن ملاحظة القيمة الثابتة α تساوي (0.599) الذي يشير إلى وجود للبعد المالي حتى وإن كانت ممارسة تقييم الأداء الأخضر تساوي صفر، أما قيمة β بلغت

(1.034) فهي تدل على أن زيادة وحدة واحدة في تقييم الأداء الأخضر سيؤدي إلى الزيادة بنفس المقدار في البعد المالي.

إن قيمة معامل R^2 الذي يعد مقياس وصفي يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الإنحدار في تقدير القيم بلغت (0.751) والتي تشير إلى التباين الحاصل في البعد المالي هو تباين مفسر بفعل تقييم الأداء الأخضر، وقد أظهر أيضا أن مستوى المعنوية بمقدار (0.000) التي تؤكد تأثير تقييم الأداء الأخضر في تحسين البعد المالي، وبلغت قيمة T المحسوبة (5.519) التي تشير إلى وجود الفروقات المعنوية للمتغيرات الدارسة وأهميتها في نموذج الدراسة، وفي ضوء هذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الثالثة والتي مفادها **توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لتقييم الأداء الأخضر في تحسين البعد المالي لمؤسسة سونلغاز تبسة.**

✓ **الفرضية الفرعية الرابعة:**

نصت الفرضية الفرعية الرابعة على أنه **"توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتعويضات والمكافآت الخضراء في تحسين البعد المالي لمؤسسة سونلغاز تبسة".**

يتضح من الجدول رقم (09) أن قيمة F المحسوبة بلغت (30.459) وهي أكبر من قيمة F الجدولية (4.20) وهذا يعني وجود تأثير للتعويضات والمكافآت الخضراء في تحسين البعد المالي لمؤسسة سونلغاز تبسة عند مستوى معنوية (0.000)، وأن أي تغيير في التعويضات والمكافآت الخضراء سيؤدي إلى نفس التغير في البعد المالي لوجود علاقة تأثير بينهما، وهذا يدل على أن منحنى الإنحدار جيد للوصف بين المتغيرين، ويمكن ملاحظة القيمة الثابتة α تساوي (0.006) الذي يشير إلى وجود للبعد المالي حتى وإن كانت ممارسة التعويضات والمكافآت الخضراء تساوي صفر، أما قيمة β بلغت (0.861) فهي تدل على أن زيادة وحدة واحدة في التعويضات والمكافآت الخضراء سيؤدي إلى الزيادة بنفس المقدار في البعد المالي.

إن قيمة معامل R^2 الذي يعد مقياس وصفي يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الإنحدار في تقدير القيم بلغت (0.492) والتي تشير إلى التباين الحاصل في البعد المالي فهو تباين مفسر بفعل التعويضات والمكافآت الخضراء، وقد أظهر أيضا أن مستوى المعنوية بمقدار (0.000) التي تؤكد تأثير التعويضات والمكافآت الخضراء في تحسين البعد المالي، وبلغت قيمة T المحسوبة (5.213) التي تشير إلى وجود الفروقات المعنوية لمتغيرات الدارسة وأهميتها في نموذج الدراسة، وفي ضوء هذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الرابعة والتي مفادها **توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتعويضات والمكافآت الخضراء في تحسين البعد المالي لمؤسسة سونلغاز تبسة.**

✓ **الفرضية الفرعية الخامسة:**

نصت الفرضية الفرعية الخامسة على أنه **"توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لحفظ الطاقة في تحسين البعد المالي لمؤسسة سونلغاز تبسة".**

يتضح من الجدول رقم (09) أن قيمة F المحسوبة بلغت (84.409) وهي أكبر من قيمة F الجدولية (4.20) وهذا يعني وجود تأثير حفظ الطاقة في تحسين البعد المالي لمؤسسة سونلغاز تبسة عند مستوى معنوية

(0.000)، وأن أي تغيير في حفظ الطاقة سيؤدي إلى نفس التغير بالبعد المالي لوجود علاقة تأثير بينهما، وهذا يدل على أن منحنى الإنحدار جيد للوصف بين المتغيرين، ويمكن ملاحظة القيمة الثابتة α تساوي (0.059) الذي يشير إلى وجود البعد المالي حتى وإن كانت ممارسة حفظ الطاقة تساوي صفر، أما قيمة β بلغت (0.967) فهي تدل على أن زيادة وحدة واحدة في حفظ الطاقة سيؤدي إلى الزيادة بنفس المقدار في البعد المالي.

إن قيمة معامل R^2 الذي يعد مقياس وصفي يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الإنحدار في تقدير القيم بلغت (0.492) والتي تشير إلى التباين الحاصل في البعد المالي فهو تباين مفسر بفعل حفظ الطاقة، وقد أظهر أيضا أن مستوى المعنوية بمقدار (0.000) التي تؤكد تأثير حفظ الطاقة في تحسين البعد المالي، وبلغت قيمة T المحسوبة (9.187) التي تشير إلى وجود الفروقات المعنوية لمتغيرات الدارسة وأهميتها في نموذج الدراسة، وفي ضوء هذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الخامسة والتي مفادها **توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لحفظ الطاقة في تحسين البعد المالي لمؤسسة سونلغاز تبسة**.

2.2.2 اختبار الفرضية الرئيسية:

نصت الفرضية الرئيسية على أنه "**توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين البعد المالي لمؤسسة سونلغاز تبسة**".

يتضح من الجدول رقم (09) أن قيمة F المحسوبة بلغت (56.618) وهي أكبر من قيمة F الجدولية (4.20) وهذا يعني وجود تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين البعد المالي لمؤسسة سونلغاز تبسة عند مستوى معنوية (0.000)، وأن أي تغيير في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء سيؤدي إلى نفس التغير في البعد المالي لوجود علاقة تأثير بينهما، وهذا يدل على أن منحنى الإنحدار جيد للوصف بين المتغيرين، ويمكن ملاحظة القيمة الثابتة α تساوي (0.027) الذي يشير إلى وجود البعد المالي حتى وإن كانت ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تساوي صفر، أما قيمة β بلغت (0.900) فهي تدل على أن زيادة وحدة واحدة في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء سيؤدي إلى الزيادة بنفس المقدار في البعد المالي.

إن قيمة معامل R^2 الذي يعد مقياس وصفي يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الإنحدار في تقدير القيم بلغت (0.669) والتي تشير إلى التباين الحاصل في البعد المالي هو تباين مفسر بفعل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وأن (0.331) هو تباين مفسر من عوامل لم تدخل في نموذج الدراسة، وقد أظهر أيضا أن مستوى المعنوية بمقدار (0.000) التي تؤكد تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين البعد المالي، وبلغت قيمة T المحسوبة (7.524) التي تشير إلى وجود الفروقات المعنوية للمتغيرات الدارسة وأهميتها في نموذج الدراسة، وفي ضوء هذه النتائج تقبل الفرضية الرئيسية والتي مفادها **توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين البعد المالي لمؤسسة سونلغاز تبسة**.

II. الخلاصة:

❖ نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج ومن أهمها ما يلي:

- ✓ كانت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول توافر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويضات والمكافئآت الخضراء، حفظ الطاقة) وقد تراوحت بين (2.75) و(3.30) بدرجة قبول متوسطة، اي ما يقابل درجة محايد حسب مقياس سلم ليكرت الخماسي، مما يشير إلى توافر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لكن بدرجة متوسطة، ربما يعود جزء من السبب في ذلك إلى حداثة هذا التوجه وأن تطبيقيه في مؤسسة سونلغاز تبسة يتطلب الإستعانة بخبرات قد لا تمتلكها، ولكن لمس الباحثين أن هناك تفهم واضح لموضوع الدراسة ورغبة في التوجه نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- ✓ كانت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول توافر البعد المالي، بدرجة متوسط إذ بلغ متوسط إجابتهم مجتمعة (3.35) بانحراف معياري قدره (0.80) أي ما يقابل درجة محايد، حسب سلم ليكرت الخماسي، مما يشير إلى توفر البعد المالي على مستوى مؤسسة سونلغاز تبسة.
- ✓ بينت النتائج وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين البعد المالي لمؤسسة سونلغاز تبسة، مما يدل على الدور الذي تمارسه إدارة الموارد البشرية الخضراء في زيادة مستوى البعد المالي في مؤسسة سونلغاز تبسة.
- ✓ تعتبر المجهودات المبذولة من طرف مؤسسة سونلغاز تبسة نحو التحول إلى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ضرورية ولكنها غير كافية.

❖ التوصيات:

في ضوء النتائج المتحصل عليها يمكن تقديم التوصيات التالية:

- ✓ ضرورة نشر ثقافة الإهتمام بالمحافظة على بيئة العمل بين العاملين وتبني النهج الأخضر في العمل وتوضيح أهميته في الأنشطة من خلال المحاضرات والملصقات وضرورة أخذ مدراء الأقسام والدوائر أدوارهم في التوعية أو إنشاء فرق تشرف على نشر الثقافة الخضراء داخل المؤسسة.
- ✓ إعطاء مرونة في العمل لبعض الأنشطة كممارسة النشاط من البيت وخاصة الأنشطة التي لا تتطلب الحضور إلى المؤسسة وتشجيع العاملين على استخدام الحاسوب في المراسلات بين الأقسام والدوائر المختلفة.
- ✓ الإهتمام بتطوير برامج تدريبية لزيادة الوعي البيئي واكتساب العاملين مهارات وقدرات تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، والقيام بالتنسيق مع الجهات المختصة المختلفة لتطوير مهارات العاملين في ظل المفاهيم الخضراء.
- ✓ الإهتمام بالتعويضات والمكافئآت الخضراء من خلال الجوائز والإجازات المدفوعة الأجر وشهادة التقدير والهدايا.
- ✓ الإهتمام بالتوظيف الأخضر من خلال وضع معايير لجذب عاملين لديهم وعي أخضر.
- ✓ العمل على زيادة وعي العاملين باستخدام أجهزة تساعد على تقليل إستهلاك الطاقة.

- الاحالات والمراجع:

- Opatha، H.، & antoun، a. (2014، july 25). Green Humam Resource Management: simplifiel General Reflectiouns. InternatiounaL Bisiness Resarsh ، 8 (7).
- sajjad، H.، & Sadipur، R. (2016، Jun). Green Human Resoure Managment: A theoretical overienw. IosR journaL of business and Management ، 6 (18).
- ALABADD، Z. A.، & Hisham Rahahleh، A. (2020، January 31). the Role of electronic human Resours Management on the practices of green human Resoucer management. European journal of Business and Management ، 1 (12).
- cupta، M. (2021، July). Green human Resource management. Academia Letters.
- K.Mousa، s.، & Othman، M. (2019، September 25). the impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations:A conceptual framework. journal of Cleaner production.
- amrutha، V.، & Geetha، S. (2019، November 5). A systematic review on green human resource Management: Implicatiouns for Social sustainabilty. journal of clemer production.
- Kavitha، h.، woo gon، k.، & R.L، F. G. (2021، September 11). Top management green commintement and green intelleantal capital as enablers of Hotel enivirommental performance :the mediating role of green human resource Management. tourise mangment.
- Sabzar، A. P.، Sadiya، M.، & Nazir، A. (2018، March 3). Green Human Resource Management: A Review. International Journal of Enhanced Research in Management.
- ممارسات الموارد البشرية الخضراء تعزز التنافسية. (26 جويلية، 2017). تاريخ الاسترداد 18 جويلية، 2022، من سليمان بن حمد البطحي: https://albuti.com/blop/1253
- صالح إبراهيم الشعباني. (2011). المنظور الاستراتيجي لإستخدام أنموذج بطاقة الأداء المتوازن محاسبيا وأوجه القصور. مجلة البحوث المستقبلية، 33 و 34.
- عبد المحسن سالي. (2015). بطاقة الأداء المتوازن ودورها في الفاعلية التنظمية دراسة تطبيقة على الشركات الصناعة الدولية والغذائية الأردنية(مذكرة لنيل شهادة الماجستير). عمان، الأردن: جامعة العلوم الأسلامية العالمية.
- Akabaeadeh، F. (2012). the Balanced scorecard (Bsc) Method from theory to practice. Arabain journaL of business and Management Review ، 2 (5).
- أبو سويرح أيمن سليمان. (2020). أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن(Bsc) على تقييم كفاءة الأداء المالي في البلديات من وجهة نظر رؤساء البلديات في المحافظات الجنوبية _ فلسطين. مجلة اقتصاد المال والأعمال، 5 (2).
- ZAHOOR، A.، & musadp، a. s. (2017، march 28). investigating causel linkages in the balanced scorecard: an indian perspective. International journal of Bank Marketing ، 1 (36).
- Moorcy، F. (2006). Balaced scoRecared perkembanagan teori dan implementasinya di Berbagai sektor. management control system- kajian literatur.
- بثينة راشد. (2017). دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأشغال في الأبار حاسي مسعود خلال الفترة 2015، 2017 (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير). كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.