

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الرقم التسلسلي:...../2024

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

التخصص: إدارة أعمال

دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في التوجه نحو الإستدامة البيئية

دراسة حالة الديوان الوطني للتطهير - وحدة تبسة

إشراف الدكتور(ة):

أ.د بوعلاق نوال

جامعة العربي التبسي - تبسة
Universite Larbi Tebessi - TEBESSA

إعداد الطالب:

إسلام براي

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ	بوظورة فضيلة
مشرفا ومقرا	أستاذ	بوعلاق نوال
عضوا مناقشا	أستاذ مساعد	شرقي جمعة

السنة الجامعية: 2023-2024



شكرو عرفان

الحمد لله الذي هدانا لهذا بنعمة الإسلام الحمد لله الذي وفقنا بالنجاح
ووفقنا علماً إتمام هذه المذكرة.

وإنصلاً من قول رسول الله صلى الله عليه وسلم:
(من صنع إليكم معروفا فكافئوه ، فإن لم تجدوا ما تكافئوه ف
ادعوا له حتى تروا أنكم قد كافأتموه)

لايسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر للأستاذة المشرفة: **بوعلاق نوال**
التي مكنت لي يد العون بصبرها وإرشادتها وتوجيهاتها وادعمها
لإنجاز هذا العمل المتواضع.

أتوجه أيضاً بجزيل الشكر إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم
مناقشة هذه المذكرة وإثرائها بأفكارهم وأرائهم النيرة.

كما لايفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى جميع أساتذتي في كلية العلوم
الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

وشكر خاص وخاص جداً إلى كافة موظفي الحيوان الوصفي للتصغير -
وحدة تبسة كل باسمه وبصفته على تعاونهم اللامحدود في جانب
الدراسة الميدانية.

أعمر شكرى إلى كافة الأصدقاء وإلى من كل ساهم في هذا العمل من قريب
أو من بعيد.

إهداء خالص

أشعلت روحاً في الأفق مصباحاً

ورحت تزرع في الأوصال أرواح

ورحت توقد في الأبدان مفتخراً

عزيمة تغمر الكون إصباحاً

أكتورتني الغالية:

بوعلاق نوال

أنت العبد والرفعة أنت القدوة العسنة التي أقتدي بها إيلياً
يا أكتورتني الغالية
يا من بذلتني ولم تنتخري العشاء أهدي ليا كل عبارات الشكر والثناء،
ستخلصين بصمة لائنسى

بارك الله لنا وأسعدك أينما

حصت بلا الرجال

إهداء

إلى روح جدتي ووجدتي رحمهما الله

إلى التي كانت هي الأم والأب إلى التي علمتني الكفاح والنجاح إلى التي
أستمد منها قوتي وعزيمتي إلى التي غرست في نفسي الأمل والثقة، إلى من
غرست في حب العلم، إلى التي لم تبخل عليا، إلى التي لا تسألني الكلمات
لأوفيها حقها، إلى القلب الكبير، إلى القلب المعطاء الذي لم يبخل عليا،
إلى التي علمتني معنى الحياة و منحنتني القوة لنفوس غمارها إليك أيتها
الشمعة التي تضيئ حياتي إليك يا أمي الغالية يارمن التضحية والعطاء.

إلى أمي الثانية ومعلمتي الفاضلة ع - رحيمة التي شجعتني ودفعتني إلى
التقدم لأجبالا من الشكر.

إلى خالتي العزيزة التي كانت دائما سبابة لأفراحي أتمنى من الله أن يوفق
أبناءها ويجعلهم سندا لها.

إلى عمتي العزيزة التي كل كلمات الشكر لا توفيقها حقها ألبس الله لباس
الصحة

إلى أعز أصدقائي شبيب، صلاح (الملازم الأول)، نذير من خلا
تواجدكم الدائم ودعمكم اللامتناهي، تزدهر الروح وتنمو الأمل
وتتلاشى الأحزان.

إلى كل الأصدقاء، ومن كانوا يرفقتني أثناء دراستي في الجامعة.

A decorative border consisting of four ornate, symmetrical floral flourishes arranged in a square pattern around the central text.

فقرس
المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر وعرافان
	إهداء خاص
	إهداء
II-I	فهرس المحتويات
III	فهرس الجداول
IV	فهرس الأشكال
V	فهرس الملاحق
أ - ز	المقدمة عامة
46-08	الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة
08	تمهيد
09	المبحث الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية الخضراء
09	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء
13	المطلب الثاني: متطلبات إدارة الموارد البشرية الخضراء
15	المطلب الثالث: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء
19	المطلب الرابع: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الخضراء
21	المبحث الثاني: عموميات حول الإستدامة البيئية
21	المطلب الأول: مفهوم الإستدامة البيئية
24	المطلب الثاني: مبادئ الإستدامة البيئية
26	المطلب الثالث: أبعاد وإستراتيجية تحقيق الإستدامة البيئية
28	المطلب الرابع: دور تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الإستدامة البيئية
31	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
31	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية
38	المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
43	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة
46	خلاصة
82-47	الفصل الثاني: واقع إدارة الموارد البشرية الخضراء في التوجه نحو الإستدامة البيئية في الديوان الوطني للتطهير - وحدة تبسة
47	تمهيد

48	المبحث الأول: تقديم عام للديوان الوطني للتطهير - وحدة تبسة
48	المطلب الأول: التعريف بالديوان الوطني للتطهير - وحدة تبسة
49	المطلب الثاني: مهام ونشاطات الديوان الوطني للتطهير - وحدة تبسة
52	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للديوان الوطني للتطهير - وحدة تبسة
54	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
54	المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة
57	المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات
60	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة لتحصيل البيانات
63	المبحث الثالث: تحليل محاور الدراسة وإختبار الفرضيات
63	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية و الوظيفية
68	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة
75	المطلب الثالث: نتائج إختبار الفرضيات
82	خلاصة
83	خاتمة
86	قائمة المصادر والمراجع
90	الملاحق

A decorative border consisting of four ornate, symmetrical floral flourishes arranged in a square pattern around the central text.

فقرس
الجمداول

الصفحة	العنوان	الرقم
43	مقارنة الدراسة الحالية والدراسات السابقة	01
55	تداول الإستبيان	02
58	توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة	03
58	درجات مقياس ليكارت الخماسي	04
59	قيمة معامل الثبات للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة	05
60	نتائج إختبار التوزيع الطبيعي	06
63	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس	07
64	توزيع عينة الدراسة وفق متغير السن	08
65	توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي	09
66	توزيع عينة الدراسة وفق المستوى الوظيفي	10
67	توزيع عينة الدراسة وفق الخبرة المهنية	11
69	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمحور إدارة الموارد البشرية الخضراء	12
73	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمحور الإستدامة البيئية	13
76	نتائج إختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية	14



فقرس

الأشكال



الصفحة	العنوان	الرقم
18	ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	01
22	العلاقة بين الإستدامة وحماية البيئة	02
27	أبعاد الإستدامة البيئية	03
53	الهيكل التنظيمي للديوان الوطني للتطهير - وحدة تبسة	04
56	نموذج الدراسة	05
64	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس	06
65	توزيع عينة الدراسة وفق متغير السن	07
66	توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي	08
67	توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي	09
68	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية	10

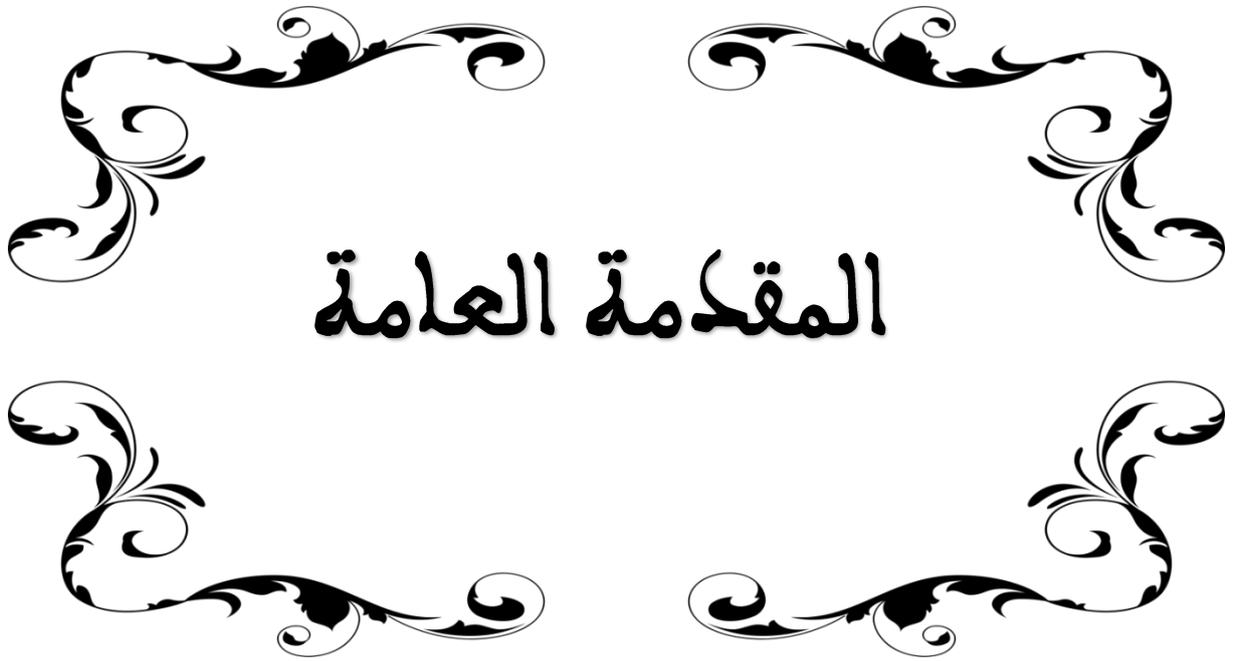


فقرس

الملاحق



الصفحة	العنوان	الرقم
90	إستمارة الإستبيان	01
95	قائمة الأساتذة المحكمين	02
96	مخرجات نتائج برنامج SPSS	03
108	إتفاقية التريص	04
110	إذن بالطباعة	05



المقدمة العامة

توطئة

في الفترة الأخيرة، لفت الانتباه بشكل كبير في ميدان الأعمال إلى موضوع الاستدامة البيئية والأثر الذي تلعبه ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في هذا السياق، نظراً لتصاعد المشكلات البيئية وتزايد التحديات العالمية مما يهدد بقاء المنظمات واستمراريتها، وفي ضوء ذلك تطلب الظروف الراهنة من المنظمات الحديثة تعديلاً في سلوكها التنظيمي بهدف تبني ممارسات تتماشى مع متطلبات الحفاظ على البيئة وتعزيز ثقافة الاستدامة.

تشير الدراسات والتجارب الدولية إلى أن أسباب المشكلات البيئية تعود في المقام الأول إلى سلوك الحكومات والمنظمات، تليها سلوكيات الأفراد والمجتمعات، وبناءً على ذلك، تتجه هذه المنظمات نحو دمج إدارة البيئة مع عدة مجالات، من بينها إدارة الموارد البشرية التي تعرف بإسم إدارة الموارد البشرية الخضراء، حيث تلعب هذه الأخيرة دوراً حيوياً في التصدي للتحديات البيئية وتحقيق الاستدامة لموارد المنظمة.

كما تعتبر إدارة الموارد البشرية الخضراء فلسفة أو منهجاً إدارياً بيئياً يهدف إلى دمج وتضمين الأهداف البيئية في جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية بهدف جعلها صديقة للبيئة وتسهم هذه الممارسات في تشجيع الموظفين على اتخاذ مبادرات بيئية في بيئة عملهم وتعزيز وعيهم بالمسؤولية البيئية مما يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة البيئي استجابة لتوجهات الاستدامة على الصعيد العالمي والحكومي، ويسهم هذا النهج أيضاً في بناء علاقات تجارية بيئية تعزز صورة المنظمة أمام الموظفين والعملاء والمجتمع، مما يعزز إنتاجيتها وقدرتها التنافسية.

❖ إشكالية الدراسة

تتسارع التحديات البيئية وتبوء التوجهات نحو الاستدامة مساحة واسعة في الحوار العالمي مما يستدعي إلى تبني ممارسات صديقة للبيئة متمثلة بإدارة الموارد البشرية الخضراء التي أسفرت نجاعة في الكفاءة وتحسين الإنتاجية وتعزيز القدرة التنافسية كذلك بالنسبة للإستدامة البيئية التي باتت محطة أنظار كافة المنظمات ولمعالجة هذين الأخيرين تم الإعتماد على الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء في التوجه نحو الإستدامة البيئية في الديوان الوطني

للتطهير - وحدة تبسة؟

ولمعالجة هذه الإشكالية والإجابة عليها بوضوح تم صياغة التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما مدى تأثير التوظيف الأخضر في التوجه نحو الإستدامة البيئية؟

- 2- ما مدى تأثير التدريب والتنمية الخضراء في التوجه نحو الإستدامة البيئية؟
- 3- ما مدى تأثير تقييم الأداء الأخضر في التوجه نحو الإستدامة البيئية؟
- 4- ما مدى تأثير الأجور والحوافز الخضراء في التوجه نحو الإستدامة البيئية؟
- 5- ما مدى تأثير حفظ الطاقة في التوجه نحو الإستدامة البيئية؟

❖ فرضيات الدراسة

تعتبر الفرضيات كإجابة أولية على التساؤلات المطروحة وتحتل الرفض أو القبول بعد إجراء الدراسة التطبيقية، وقد تم بناء فرضية رئيسية وفرضيات فرعية على التساؤلات المطروحة في هذه الدراسة:

الفرضية الرئيسية: تنص على:

"لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لإدارة الموارد البشرية الخضراء في التوجه نحو الإستدامة البيئية في الديوان الوطني للتطهير - وحدة تبسة"

وتتفرع هذه الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

✓ الفرضية الفرعية الأولى:

"لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للتوظيف الأخضر في التوجه نحو الإستدامة البيئية"

✓ الفرضية الفرعية الثانية:

"لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للتدريب والتنمية الخضراء في التوجه نحو الإستدامة البيئية"

✓ الفرضية الفرعية الثالثة:

"لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لتقييم الأداء الأخضر في التوجه نحو الإستدامة البيئية"

✓ الفرضية الفرعية الرابعة:

"لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للأجور والحوافز الخضراء في التوجه نحو الإستدامة البيئية"

✓ الفرضية الفرعية الخامسة:

"لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لحفظ الطاقة في التوجه نحو الإستدامة البيئية"

❖ أهمية الدراسة

نستنتج أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله والسياق الذي تطبق فيه يمكن إبرازها من خلال النقاط التالية:

✓ تتمثل في إعطاء صورة واضحة عن الموارد البشرية الخضراء والفوائد التي تجنيها المنظمات جراء إستخدامها وإمكانية وصفها عنصرا مفيدا في تحقيق الإستدامة البيئية.

✓ يعتبر موضوع الدراسة من المواضيع الجديدة ويعد مفهوم الموارد البشرية الخضراء حديثا ولا تزال الدراسات المتعلقة بالمفهوم في بداياتها وتسعى جميعها الي إضافات علمية بهذا الخصوص.

✓ معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في التوجه نحو الإستدامة البيئية.

✓ الوقوف على واقع إدارة الموارد البشرية الخضراء والإستدامة البيئية على حد سواء في الديوان الوطني للتطهير - وحدة تبسة.

❖ أهداف الدراسة

تهدف هذه إلى دراسة دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في التوجه نحو الإستدامة البيئية وتندرج تحتها مجموعة من الاهداف وهي كالتالي:

✓ محاولة تسليط الضوء على موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء والإستدامة البيئية بالتطرق إلى مختلف المفاهيم النظرية والركائز الأساسية لهذه الدراسة.

✓ دراسة موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء والإستدامة البيئية اللذان يمتازان بالحدثة وندرة الدراسات التي تناولتها وهذا من شأنه المساهمة في إثراء المكتبة العربية حول هذا الموضوع.

✓ محاولة تقديم التوصيات والمقترحات التي تسهم في فتح مجالات جديدة لإجراء أبحاث حول إدارة الموارد البشرية الخضراء والإستدامة البيئية.

❖ أسباب إختيار الموضوع

تتمثل أهم الأسباب لإختيار هذا الموضوع فيمايلي:

✓ أسباب ذاتية: وتتمثل فيمايلي:

✓ الرغبة في تعميق المعارف والأفكار في مجال إدارة الموارد البشرية الخضراء والإستدامة البيئية.

✓ موضوع الدراسة يندرج ضمن التخصص، خاصة وأنه يتناول أحد المواضيع الهامة في مجال إدارة الأعمال ألا وهو الموارد البشرية الخضراء.

✓ الرغبة في إنجاز عمل جاد يشكل عسارة الجهود المبذولة طيلة المسار الدراسي.

✓ السعي إلى تنمية المعارف النظرية والمنهجية والميدانية المتعلقة بموضوع الدراسة.

✓ أسباب موضوعية: وتتمثل فيمايلي:

✓ نقص الدراسات والبحوث التي تناولت دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في التوجه نحو الإستدامة البيئية.

✓ إعتبار الموضوع من المواضيع الحديثة والمهمة والتي ستولى إهتمامان واسعان مستقبلا.

✓ من أجل تقديم مساهمة في موضوع الموارد البشرية الخضراء والإستدامة لتكون كأساس لإجراء دراسات أخرى.

❖ منهج الدراسة

يبين المنهج مختلف الخطوات التي يتم الاعتماد عليها في إعداد الدراسة وذلك للوصول الى النتائج والأهداف الموضوعية ولمعالجة موضوع الدراسة الإيجابية على الإشكالية المطروحة تم الاعتماد على:

✓ المنهج الوصفي:

وهو المنهج المناسب لعرض المفاهيم والمعلومات الخاصة بمجال الدراسة حيث سيتم التركيز في الفصل الأول على إدارة الموارد البشرية الخضراء وكذلك الإستدامة البيئية و الدراسات السابقة.

✓ المنهج التحليلي:

وهو المنهج المناسب للتعليق على النتائج وتحليلها وتفسيرها بغرض التعمق والتفصيل في الدراسة على أرض الواقع وإسقاط نتائج البحث النظري عليها وذلك بالاستعانة ببرنامج مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في تحليل الإجابات الواردة في الاستبانة.

❖ مصطلحات الدراسة

✓ **المنظمة الخضراء:** هي منظمة تهدف إلى تعزيز الوعي بالقضايا البيئية وتعزيز الممارسات البيئية المستدامة داخل المؤسسات والمجتمعات.

✓ **إدارة الموارد البشرية الخضراء:** هي مجموعة من الممارسات والسياسات تهدف إلى إدارة الموارد البشرية في المؤسسات بطريقة مستدامة وصادقة للبيئة.

✓ **التوظيف الأخضر:** هو عملية اختيار الموظفين وتوظيفهم بناءً على معايير تهتم بالاستدامة البيئية والوعي بالقضايا البيئية.

✓ **التدريب والتنمية الخضراء:** هي عملية تطوير مهارات وقدرات الموظفين في مجالات مرتبطة بالاستدامة البيئية والممارسات الخضراء.

✓ **تقييم الأداء الأخضر:** هو عملية تقييم أداء الموظفين بناءً على مدى تبنيتهم للممارسات البيئية المستدامة وتحقيقهم للأهداف ذات الصلة.

✓ **الأجور والحوافز الخضراء:** هي نظام مكافآت وحوافز مصممة لتشجيع الموظفين على اتخاذ سلوكيات وقرارات تسهم في الحفاظ على البيئة وتعزيز الاستدامة.

✓ **حفظ الطاقة:** هو مجموعة من الإجراءات والممارسات التي تهدف إلى تقليل استهلاك الطاقة وتحسين كفاءة استخدامها.

✓ **التنمية المستدامة:** هي عملية تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية بطريقة تحافظ على موارد البيئة وتضمن استدامتها للأجيال الحالية والمستقبلية.

✓ **الاستدامة البيئية:** هي القدرة على استخدام الموارد البيئية بطريقة تحافظ على توازن النظم البيئية وتمنح الأجيال الحالية والمستقبلية فرصاً متساوية للاستفادة منها.

✓ **ترشيد استهلاك الموارد:** هو الممارسة التي تهدف إلى استخدام الموارد الطبيعية بطريقة تقلل من الهدر وتحسن كفاءة استخدامها، يهدف الترشيد إلى تحقيق الاستدامة البيئية والاقتصادية عبر تقليل النفايات والتكاليف وتقليل التأثير البيئي السلبي.

❖ حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- ✓ **حدود مكانية:** ركزت الدراسة على الديوان الوطني للتطهير - وحدة تبسة.
- ✓ **حدود زمانية:** تم إجراء هذه الدراسة في الفترة الممتدة من 07 أبريل إلى 24 أبريل 2024.
- ✓ **حدود بشرية:** إقتصرت الدراسة على عينة من موظفي الديوان الوطني للتطهير - وحدة تبسة والمتمثلة في 45 موظف.
- ✓ **حدود موضوعية:** عالجت الدراسة الحالية دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في التوجه نحو الإستدامة البيئية.

❖ هيكل الدراسة

قصد الإجابة على الإشكالية الأساسية للدراسة الحالية واختبار فرضياتها وتحقيق أهدافها تم تقسيم هذه الدراسة الى فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي ويمكن توضيح هذين الفصلين على النحو التالي:

✓ الفصل الأول:

خصص هذا الفصل للدراسة النظرية وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث تضمن المبحث الأول مدخل إلى إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال تقديم تطورها التاريخي و تعاريف عديدة لها إضافة لمتطلبات وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء أما المبحث الثاني فقد تضمن عموميات حول الإستدامة البيئية من خلال تقديم تعاريف للإستدامة البيئية وأبعادها وإستراتيجية تطبيقها وبالنسبة للمبحث الثالث فقط تضمن الدراسات السابقة منها العربية والأجنبية ومقارنة بين الدراسات الحالية والسابقة.

✓ الفصل الثاني:

خصص هذا الفصل للدراسة الميدانية حيث تضمن ثلاثة مباحث المبحث الأول تناول تقديمًا عام للديوان الوطني للتطهير - وحدة تبسة أما المبحث الثاني تناول الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية من تحديد

المجتمع والعينة الى شرح الأساليب الإحصائية المستعملة أما المبحث الثالث خصص لتحليل ومناقشة نتائج محاور الدراسة وإختبار الفرضيات اعتمادا على مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS .

❖ صعوبات الدراسة

تمثلت أهم صعوبات الدراسة فيمايلي:

- ✓ صعوبة تجميع وتحصيل المعلومات اللازمة والكافية لتغطية مختلف جوانب الدراسة.
- ✓ قلة توافر المصادر والمراجع الأولية حول الموضوع في الكتب المتوفرة على مستوى الجامعة.
- ✓ عدم فهم بعض الموظفين لمتغيري الدراسة.
- ✓ تحفظ بعض الموظفين من إعطاء صورة سلبية لمنظمتهم في جانب الإستدامة البيئية.

A decorative border consisting of four ornate, symmetrical floral flourishes arranged in a square pattern around the central text.

الفصل الأول:
الإكهار النخريوالكراسات السابقة

تمهيد

تسعى معظم المنظمات، بغض النظر عن مجال عملها إلى التفوق على منافسيها من خلال الوصول إلى مستوى متقدم من إدارة الأعمال ولا يمكن للمنظمات تحقيق ذلك إلا من خلال إدارة الموارد البشرية التي تستخدم الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية ويمكنها تحقيق ذلك من خلال تطبيق المفاهيم والممارسات الإدارية الحديثة التي يمكن أن تتكامل مع رسالة المنظمة وأهدافها وسياساتها المختلفة ومن بين الممارسات الحديثة، برزت إدارة الموارد البشرية الخضراء لأهميتها في تحقيق الاستدامة البيئية، وفيما يلي سيتم التفصيل فيها من خلال ما يلي:

❖ المبحث الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية الخضراء.

❖ المبحث الثاني: عموميات حول الإستدامة البيئية.

❖ المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية الخضراء

تمثل إدارة الموارد البشرية الخضراء موضوعًا نسبيًا حديثًا، حيث أصبحت الممارسات الخضراء في هذا المجال أساسية للمنظمات على الصعيدين المحلي والعالمي، حيث تزداد الحاجة باستمرار إلى تطبيق هذه الممارسات في إدارة الموارد البشرية داخل المنظمات نظرًا للتحديات البيئية المتزايدة وضغوط المسؤولية الاجتماعية التي تواجهها، ولتوضيح ذلك سيتم التطرق في هذا المبحث إلى مايلي:

- ❖ **المطلب الأول:** مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- ❖ **المطلب الثاني:** متطلبات إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- ❖ **المطلب الثالث:** ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- ❖ **المطلب الرابع:** التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الخضراء.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء

هناك العديد من التعريفات لإدارة الموارد البشرية الخضراء ولكن على الرغم من تنوعها إلا أنها تشترك جميعها في شيء واحد مشترك ويتمثل هذا القاسم المشترك في أن معظمها يركز على الصلة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء البيئي للمنظمة، وفيمايلي يتم عرض لمجموعة من التعاريف:

أولاً: التطور التاريخي لظهور إدارة الموارد البشرية الخضراء

تعتبر إدارة الموارد البشرية الخضراء (Green Human Resources Management) مفهومًا جديدًا نسبيًا في مجال الفكر الإداري وقد ظهر إلى جانب عدد من المفاهيم التي تسعى إلى ربط وظائف منظمات الأعمال بالأداء البيئي للمنظمة، على سبيل المثال: التسويق الأخضر، وإدارة العمليات الخضراء وإدارة التوريد الخضراء.¹

شهد القرن الحادي والعشرون إهتمامًا متزايدًا بالقضايا البيئية في جميع أنحاء العالم، بغض النظر عن المصالح السياسية أو العامة أو التجارية وقد نجمت المخاوف البيئية الأخيرة على المستوى العالمي عن معاهدات محددة لمكافحة تغير المناخ، مثل إتفاقية كاتو بسبب العواقب الضارة للتلوث الصناعي والنفائات، بما في ذلك المواد الكيميائية السامة.

¹ السكافي ليث زهير، الميالي حاكم أحسوني، وآخرون، الروحانية التنظيمية و تأثيرها في الموارد البشرية الخضراء - دراسة استطلاعية لآراء عدد من موظفي معمل إسمنت الكوفة الجديد-، مجلة الكويت للعلوم الإقتصادية و الإدارية، العدد 26، 2017، ص 60

في تسعينيات القرن الماضي، عندما أصبح مصطلح الإدارة الخضراء للموارد البشرية هو المصطلح الأكثر شيوعاً، اكتسبت الأبحاث حول الإدارة الخضراء زخماً ونُشر كتاب "تخضير الناس" في عام 1996 وبيّن الكتاب أنه من أجل تنفيذ الإدارة الخضراء من الضروري دعم الإدارة الخضراء للموارد البشرية الخضراء التي لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي.¹

حتى عام 2008، ظل التكامل بين الموارد البشرية والإدارة البيئية غامضاً وكان هذا البحث عبارة عن دراسة في المناطق النامية وبدأت في دمج الإدارة البيئية بشكل أكثر منهجية في جدول أعمال بحوث إدارة الموارد البشرية ونُظم العدد الخاص الأول عن الإدارة الخضراء للموارد البشرية والذي أدمج بشكل حاسم مجالات البحث في إدارة الموارد البشرية والإدارة البيئية الخضراء.

ومنذ ذلك الحين، أصبحت الإدارة الخضراء للموارد البشرية أكثر شعبية وحفزت جدول الأعمال البحثي للباحثين من أجل أعداد خاصة جديدة حول هذا الموضوع.²

في ضوء ما سبق، يمكن اعتبار أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تطوراً طبيعياً للممارسات الإدارية التي ساعدت على تحقيق فوائد كبيرة على جميع المستويات للشركات والعاملين واستجابة للتدهور البيئي على مستوى العالم إذ نتج زيادة بالاهتمام والوعي البيئي سواء على المستوى المنظمة أو الحكومة أو الفرد.

ثانياً: تعريف إدارة الموارد البشرية الخضراء

كغيرها من المصطلحات الاقتصادية فقد عرفت تبايناً في تعاريفها نتيجة اختلاف الرؤى وزوايا البحث وأهدافه، ومن بين هذه التعاريف نجد:

تعريف 1: "إدارة الموارد البشرية الخضراء هي توظيف سياسات إدارة الموارد البشرية التي تعزز الاستخدام الأمثل للموارد داخل المنظمة لتعزيز رضا الموظفين ومعنوياتهم، ولتعزيز حماية البيئة".³

¹ Swapna,(2018),A Study on Implications of Implementing Green HRM with Reference to Developing Nations, International Journal of Engineering Technology Science and Research IJETS, Volume 5, Issue 1,p58

² Jabbour, C. J. C., & de Sousa Jabbour, A. B. L. (2016), Green human resource management and green supply chain management: Linking two emerging agendas, Journal of Cleaner Production, p112.

³ Peerzadah SAhmed Mufti, Sabia Nazir Nazir Ah, Green human resource management, A revie, international journal of enhanced reseaech in management and computer applications, volume 7 issue 3, p p:790-795.

تعريف 2: "إدارة الموارد البشرية الخضراء هي "الموائمة المنهجية والمخططة لممارسات إدارة الموارد البشرية النموذجية مع الأهداف البيئية للمنظمة".¹

تعريف 3: "إدارة الموارد البشرية الخضراء تشير إلى عملية دمج الإدارة البيئية للمنظمة مع أهداف ممارسات البشرية كالتوظيف والإختيار والتدريب والتطوير وإدارة الأداء والتقييم والمكافآت".²

تعريف 4: "إدارة الموارد البشرية الخضراء هي جزء من إدارة الموارد البشرية المستدامة التي وتتعامل مع المتطلبات المتعلقة بالاستدامة البيئية".³

تعريف 5: "إدارة الموارد البشرية الخضراء هي نهج متطور يقوم على إستخدام السياسات والفلسفات والممارسات في منظمات الأعمال لتشجيع الاستخدام المستدام للموارد ومنع الأضرار الناجمة عن المشاكل البيئية حيث تسعى إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى دمج أهداف الإدارة البيئية للمنظمة مع ممارسات إدارة الموارد البشرية، مثل التوظيف والإختيار والتدريب والتممية وإدارة الأداء والتقييم والحوافز، كما تكفل تقليل الآثار البيئية إلى الحد الأدنى".⁴

وعليه يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية الخضراء هي الإدارة التي تنفذ سلسلة من الأنشطة الإدارية المتعلقة باكتساب وتطوير وتحفيز والحفاظ على إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية الخضراء من أجل تحقيق أهداف المنظمة بأعلى كفاءة وفعالية.

ثالثاً: خصائص إدارة الموارد البشرية الخضراء

يمكن حصر السمات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية الخضراء في النقاط التالية:

1- دمج الاعتبارات البيئية في ممارسات إدارة الموارد البشرية: يتضمن ذلك تضمين الاستدامة البيئية في جميع وظائف الموارد البشرية، بما في ذلك التوظيف والإختيار والتدريب وإدارة الأداء والتعويض

¹ Jabbar, M., & Abid, M. (2014) , **GHRM: Motivating Employees towards Organizational Environmental Performance**, MAGNT Research Report ,Vol,2 (4). pp. 267-278

² السكارنة محمد إحسان، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على إستراتيجية التمايز إبداع الموارد البشرية متغير معدل -دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان-، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن، عمان، 2017، ص 15.

³ Yusoff, Y. M., Nejati, M., Kee, D. M. H., & Amran, A. (2018) , **Linking green human resource management practices to environmental performance in hotel industry**. Global Business Review, 0972150918779294

⁴ Hosain Sajjad, Rahman Sadiquer, **Green human resource management, atheoretical overview**, journal of business and management, voulume 18, issue 6, p: 63

والتطوير، على سبيل المثال قد تستخدم المنظمات أوصاف الوظائف الخضراء لجذب المرشحين المهتمين بالبيئة، وتوفير التدريب على مبادرات الاستدامة، وربط تقييمات الأداء بالأهداف البيئية.

2- التركيز على مشاركة الموظفين وتمكينهم: تدرك إدارة الموارد البشرية الخضراء أن الموظفين هم مفتاح تحقيق أهداف الاستدامة البيئية، لهذا تشجع أغلب المنظمات التي تتبنى إدارة الموارد البشرية الخضراء مشاركة الموظفين في المبادرات البيئية وتوفر الفرص للموظفين للتعرف على الاستدامة وتمكينهم من إتخاذ قرارات سليمة بيئيًا في عملهم.

3- التوافق مع أهداف الاستدامة التنظيمية: يجب أن تتماشى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مع أهداف الاستدامة العامة للمنظمة،¹ هذا يضمن أن ممارسات الموارد البشرية تساهم في الأهداف البيئية الأوسع للمنظمة.

4- التحسين المستمر: تعتبر إدارة الموارد البشرية الخضراء عملية مستمرة تتطلب تحسينًا مستمرًا و يجب على المنظمات مراجعة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء الخاصة بها بانتظام وتحديد فرص التحسين.

رابعاً: أهداف إدارة الموارد البشرية الخضراء

تهدف إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى تحقيق الأهداف البيئية للمنظمة وخفض التكاليف وزيادة الكفاءة وجذب الموظفين الموهوبين الذين لديهم وعي بالعمليات المستدامة، مثل إنتاج المنتجات الصديقة للبيئة وإعادة تدويرها يؤدي ذلك إلى زيادة القدرة التنافسية للمنظمة، وفيما يلي الأهداف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية الخضراء.²

✓ الحفاظ على البيئة الطبيعية وإستدامتها لتلبية احتياجات الأفراد الحاليين دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم.

✓ الحد من التكاليف التنظيمية من خلال التوظيف الإلكتروني، وتوفير معلومات المنظمة والوظائف الشاغرة على المواقع الإلكترونية، وعقد المؤتمرات عن بعد، وتقليل استخدام الورق ، إلخ.

¹ بلالي احمد، ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء و الميزة التنافسية، مجلة رؤى إقتصادية، جامعة الوادي -كلية العلوم الاقتصادية و

التجارية و علوم التسيير، المجلد 8، العدد 2، ديسمبر 2018، ص 117

² Hosain Sajjad, Rahman Sadiquer, **Previously mentioned reference**, p69

✓ الحفاظ على صحة ومعنويات العاملين، ومنع التدخين في المكاتب واستخدام المواد غير السامة في مكان العمل، وتوفير المكونات الصحية الغذائية من الخضروات والفواكه الطبيعية خلال فترات إستراحة الموظفين، إلخ.

✓ اكتساب ميزة تنافسية من خلال تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وتطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء التي أصبحت جزءاً من المسؤولية الأساسية للمنظمات التي لا يمكن لأي منظمة تجاهلها.

✓ غرس الوعي لدى الموظفين بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والنظام البيئي لتصبح المنظمة أكثر اخضراراً، وفي الوقت نفسه تحسين الصورة العامة للمنظمة وقدرتها التنافسية.

✓ المحاولات التنظيمية لتحفيز الموظفين على تقديم أفكار خضراء مبتكرة تتعلق بعملهم لتحقيق الأهداف البيئية للمنظمة وتشجيع الموظفين على تغيير سلوكهم والتحرك نحو الأداء الأخضر.

المطلب الثاني: متطلبات إدارة الموارد البشرية الخضراء

تتطلب إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات الساعية للاستدامة العديد من العناصر وتسترشد بعدد من المتطلبات، بما في ذلك:¹

1. الكفاءات الخضراء: يجب على المنظمات أن تستثمر في تطوير الكفاءات والمعارف والمهارات والتقنيات المتعلقة بالتخضير، بهدف جعل الموظفين أكثر وعياً بالقضايا البيئية وقدرتهم على تبني ممارسات عمل أكثر استدامة، هذا يعني أنه يجب توفير التدريب الملائم للموظفين لتعزيز فهمهم للتحديات البيئية الحالية وتعزيز مهاراتهم في التعامل معها بفعالية بالإضافة إلى ذلك، يتعين على المنظمات القيام بأبحاث ودراسات تجريبية لتحليل الكفاءات الخضراء المطلوبة في بيئة العمل الخاصة بها، يجب أن تركز هذه الدراسات على تحديد المهارات والمعارف التي يحتاجها الموظفون لتحقيق الاستدامة في مجالات عملهم المحددة. على سبيل المثال، قد تشمل هذه الكفاءات القدرة على تحليل تأثير العمليات الصناعية على البيئة، وتطوير استراتيجيات للحد من هذا التأثير، واستخدام التكنولوجيا البيئية بفعالية، وتعزيز الوعي بالتحديات البيئية بين الزملاء والعملاء.

¹ Opatha, Arulrajah,(2014), **Green Human Resource Management: Simplified General Reflections**, International Business Research Published by Canadian Center of Science and Education, Volume 7, p106.

2. الموقف الأخضر: يحتاج الموظف إلى أن يكون لديه موقف صحيح من التخضير أي المعتقدات المناسبة والمشاعر والنية للتصرف فيما يتعلق به، مهما كانت وظيفته أو مجال تخصصه، لكون الإستدامة البيئية تتطلب تغيير السلوك من قبل الموظفين وجميع أعضاء المنظمة من جميع المستويات، لذلك عليهم إظهار تغيير سلوكي إيجابي.

3. السلوك الأخضر: لا يمكن تحقيق الأداء البيئي على المستوى التنظيمي دون المساهمة السلوكية لكل موظف، فالسلوك الأخضر هو أحد المتطلبات الرئيسية للموظفين الأخضر ويشمل كلاً من:

- **سلوك المواطنة التنظيمية الخضراء:** هو الذي يعرف بأنه مدى إنخراط الموظف في الأعمال الإيجابية التي تهدف إلى مساعدة المنظمة ككل على تحقيق التخضير هذه الإجراءات ليست جزءاً من متطلبات الوظيفة الرسمية، بل هي تمثل في المقام الأول الإجراءات الخضراء التطوعية.

- **سلوك المواطنة الشخصية:** يتجلى سلوك المواطنة الفردية في مدى مشاركة الموظف في الأنشطة الإيجابية التي تشكل دعماً طوعياً يقدمه لزملائه في العمل على نفس المستوى، سواء بتقديم المساعدة لهم لتطوير مهاراتهم أو تحفيزهم على العمل بطرق أكثر استدامة، وهذه الخطوات ليست مطلوبة ضمن واجبات الوظيفة الرسمية.

- **السلوك الرسمي الأخضر:** السلوك الرسمي الأخضر هو البعد الثالث للسلوك الأخضر ويعرف بأنه مدى تأثير قيام الموظف بواجبات رسمية يكلفه بها رئيسه فيما يتعلق بالتخضير، هذه المشاركة ليست طوعي وهو مطلب رسمي يجب على الموظف إستيفاؤه، قد تشمل هذه الواجبات محددة الإجراءات التي يجب أن يتبناها الموظف لتقليل الهدر وإزالة المخلفات.

وقد تتضمن هذه الواجبات إجراءات محددة يتبناها الموظف لتقليل الفاقد وإزالة النفايات.

4. النتائج الخضراء: هي عبارة عن النتائج الصديقة للبيئة التي يحققها الموظف، وتعرف كما هي النتائج التي تم إنتاجها بشكل صديق للبيئة، وتتضمن هذه النتائج عادةً جانبين:¹

- **الابتكارات الخضراء:** تتمثل في الفرص الجديدة لتحقيق المبادرات البيئية، وتطوير حلول جديدة لتقليل كميات النفايات والفاقد، مما يسهم في الحفاظ على البيئة وتعزيز الاستدامة.

¹ Opatha, Arulrajah, Previously mentioned reference,p107

–**المخرجات الخضراء:** تشمل استخدام الإضاءة الطبيعية لفترات العمل، وتقليل عدد المصابيح الكهربائية المستخدمة، وتحقيق تقليل في استهلاك الطاقة الكهربائية، وتقليل الهدر في استخدام الموارد، بالإضافة إلى تحقيق الأهداف المحددة للأداء البيئي.

المطلب الثالث: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

تلعب إدارة الموارد البشرية الخضراء دوراً هاماً في تحقيق التنمية المستدامة وحماية البيئة وتنطوي الإدارة الخضراء للموارد البشرية أيضاً على استخدام سياسات إدارة الموارد البشرية بطريقة تساهم في تعزيز الاستخدام المستدام للموارد في المنظمة وجعلها صديقة للبيئة، فضلاً عن زيادة وعي الموظفين وتحسين موقفهم تجاه قضايا الاستدامة ويمكن أن يكون هناك مجموعة متنوعة من الممارسات الخضراء وسيتم عرض أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء فيما يلي:

أولاً: التوظيف الأخضر

في الفترة الأخيرة، تزايد إهتمام الباحثين بدراسة السلوك البيئي للمنظمات كجزء أساسي من استراتيجياتها، مما يعكس أهمية الاتجاهات البيئية الحديثة. على سبيل المثال، في الولايات المتحدة الأمريكية، يلاحظ تزايد رغبة المنظمات في تطوير بيئة عمل صديقة للبيئة والعمل على حمايتها، وأظهرت الأبحاث العديدة أن المنظمات التي تتبنى سياسات حماية البيئة تستفيد من تفضيل الموظفين لها، مما يزيد من جاذبيتها للمواهب البشرية.

بالإضافة إلى ذلك، يتزايد تأثير القضايا البيئية في عمليات التوظيف، فقد أظهرت نتائج دراسة استقصائية أجريت في المملكة المتحدة أن الخريجين الجدد يضعون الأداء البيئي وسمعة المنظمة كمعايير رئيسية في اختيارهم للعمل في المنظمات، هذا يشير إلى أن المنظمات التي تولي اهتماماً بالقضايا البيئية لديها ميزة تنافسية في سوق العمل.

وكشفت دراسة استقصائية أجراها معهد CIPD على عينة من المتخصصين في مجال الموارد البشرية أن 47% منهم شعروا أنهم يرغبون في العمل لدى منظمة تتبع نهجاً صديقاً للبيئة، ويعتقد 46% منهم أن مثل هذا النهج سيجذب الموظفين المحتملين، يمكن للمنظمات أن تُظهر التزامها بالاستدامة البيئية من خلال اعتماد نهج التوظيف الافتراضي، حيث يمكن استكمال متطلبات التوظيف من خلال قنوات الاتصال الإلكترونية يمكن أن تشمل أنشطة التوظيف التي تدعم الإدارة الخضراء الجوانب البيئية، ويمكن أن تعكس توصيفات الوظائف قضايا الاستدامة، ويمكن أن تجذب المواقع الإلكترونية للمنظمة ومحركات البحث وأقسام

الموارد البشرية العاملين الذين يؤمنون بهذه المفاهيم البيئية، ويمكن أن تتضمن معلومات حول التزام المؤسسة البيئي في عملية التوظيف ينبغي تضمينها، والتي يمكن شرحها من خلال وسائل الإعلام كمساهمة في المسؤولية الاجتماعية والبيئية.¹

ثانياً: التدريب والتنمية الخضراء

يتطلب النهج البيئي زيادة الوعي والمهارات والمعرفة العملية للقوى العاملة ويُنظر إلى التدريب وبناء القدرات على أنهما عنصران أساسيان في تنفيذ الإدارة الخضراء وكأليتين مناسبتين لتعزيز إستدامة المنظمات وتنميتها وهو أحد أهم الأدوات لتنمية الموارد البشرية وتيسير الانتقال إلى مجتمع أكثر إستدامة.²

تنص الدراسات على أن عملية تدريب الموظفين يجب أن تتضمن النظر في الجوانب البيئية والاجتماعية على جميع مستوياتها، حيث يتم توجيه الموظفين الجدد عن طريق برامج التوجيه البيئي لتعريفهم بالممارسات البيئية المستدامة، بما في ذلك فهم رؤية ورسالة المنظمة ومبادراتها المتعلقة بالبيئة و يُعتبر هذا النوع من التدريب جزءاً أساسياً من عمليات التطوير الوظيفي، ويشمل الحد من إنبعاثات الغازات الدفيئة وتطوير منتجات صديقة للبيئة.

توجد أمثلة على أفضل الممارسات في مجال التدريب البيئي، مثل إنشاء فرق خضراء في مختلف القطاعات لتعزيز الوعي العام وتقديم التدريب اللازم في مجال الإدارة البيئية، يهدف هذا التدريب إلى تطوير المعرفة والمهارات البيئية للعمال في القطاعات البيئية، يُجرى تحليل احتياجات التدريب وتخطيطه وفقاً لطبيعة العمل لضمان فعاليته في تعزيز الوعي البيئي وتطبيق الممارسات المستدامة في محيط العمل.

و لأهمية التدريب كممارسة من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء فقد أصبح وسيلة مفيدة لتدريب المديرين التنفيذيين، إذ بدأت العديد من المنظمات في الولايات المتحدة مبادرات التدريب على إدارة الجودة البيئية (EQM).³

ثالثاً: تقييم الأداء الأخضر

هي عملية يقوم من خلالها الموظفون بتحسين وتقييم أدائهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها تهدف المنظمة إلى دمج سياستها البيئية مع إدارة الأداء وإجراء عمليات القياس والتدقيق لتحديد الانحرافات

¹ السكارنة محمد إحسان، مرجع سبق ذكره، ص، 18

² غني دحام تناي الزبيدي، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية - بحث ميداني في الشركة العامة للزيوت النباتية-، جامعة بغداد، كلية الإدارة و الإقتصاد، مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية، المجلد 66، العدد 89، السنة 2016، ص 62

³ مرجع نفسه، ص62.

ومعالجتها ودعم التحسين المستمر للأداء البيئي، حيث تركز عملية تقييم الأداء البيئي على قضايا مثل الحوادث البيئية والالتزامات البيئية والتواصل البيئي والسياسي ونظم المعلومات الخضراء والتدقيق يتم قياس معايير الأداء البيئي عبر وحدات مختلفة داخل المؤسسة للمقارنة والحصول على بيانات مفيدة من المديرين تغطي هذه المعايير تحسين الموارد والحد من النفايات والتدقيق البيئي وتطوير نظم المعلومات الخضراء حيث ينبغي تطوير نظم إدارة الأداء لتشمل أهدافاً خضراء في مجالات الأداء الرئيسية، والتي يمكن ترجمتها بعد ذلك إلى معايير ومؤشرات للسلوك الأخضر لتكون بمثابة مقياس لأداء الموظفين على جميع المستويات. وينبغي تحديد الأهداف والغايات وإدراج النتائج الخضراء في عملية التقييم، ستجعل هذه المساهمات المرؤوسين أكثر وعياً بالقضايا الخضراء وتشجعهم على المشاركة في الأنشطة الخضراء وتسهيل إدارة التعلم البيئي.¹

رابعا: الأجور والحوافز الخضراء

يشير نظام الأجور والحوافز إلى مجموعة من تدابير الحوافز لجذب الموظفين والاحتفاظ بهم وتحفيزهم من أجل تشجيع معارفهم ومواقفهم وسلوكياتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية تُعد الأجور والحوافز الخضراء وظيفة رئيسية أخرى من وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء، والتي يمكن للمنظمات تطبيقها، ويمكن للمنظمات ممارسة ذلك بطريقتين: الحوافز النقدية، مثل زيادة الأجور أو الحوافز الكبيرة، والحوافز غير النقدية، مثل تقديم الهدايا أو الإجازات للموظفين يمكن لهذه الأخيرة أن تكافئ الأداء البيئي الجيد من قبل الموظفين الاقتراحات وأنشطة الأداء الأخضر والإجراءات التي تساعد المنظمات على تحسين البيئة وزيادة الربحية، يشمل ذلك إعادة التدوير وتقليل النفايات وتطوير أنظمة الإنتاج، ويمكن للمؤسسات والشركات تحقيق ذلك من خلال توفير المزايا الخضراء مثل النقل أو السفر أو بطاقات الدفع المسبق لشراء المنتجات الخضراء، الحوافز والجوائز والإجازات مدفوعة الأجر وشهادات التقدير وما إلى ذلك.²

خامسا: حفظ الطاقة

حفظ الطاقة هو إجراء يهدف إلى الحفاظ على كمية الطاقة المستهلكة، ويهدف إلى حماية البيئة وتوفير تكاليف الوقود وزيادة المسؤولية البيئية الفردية والمجتمعية عبر الاستخدام الفعال للطاقة، حيث يتم استخدام التكنولوجيا لتحقيق نفس خدمات الطاقة باستهلاك أقل للطاقة، كما أن الحفاظ على الطاقة ينطوي على

¹ محمد فليح حمزة، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة - بحث تطبيقي في مدينة الأمامين الكاظمين (ع) الطبية، جامعة

بغداد، كلية الإدارة و الاقتصاد، مجلة العلوم الاقتصادية الإدارية، المجلد 25، العدد 112، 2019، ص 35.

² Al-Romeedy, B. (2019) "Green human resource management in the Egyptian Travel Agencies: Constraints of implementation and requirements for success", Journal of human resources in hospitality and tourism, Vol.18 , No.4, pp.529-548

إمكانات كبيرة لحماية البيئة، حيث يطالب الكثيرون في جميع أنحاء العالم بإطفاء أجهزة التكييف والإضاءة قبل مغادرة مكان العمل، كما أن بعض المكاتب قد أدخلت فكرة التحقق من البصمة الكربونية لمستخدمي السيارات ويقول خبراء الموارد البشرية إن أفضل الممارسات بالنسبة للمؤسسات هي تشجيع الموظفين في مكان العمل على القيام بأنشطة مثل التصوير على الوجهين، وبرامج إطفاء أجهزة الكمبيوتر لبضع دقائق بعد مغادرتها، واستخدام المصابيح الكهربائية الموفرة للطاقة، والمصابيح المكتبية، وإنزال أو عدم إنزال ستائر نوافذ المكاتب في الصيف لتوفير الطاقة في¹ المكاتب من أجل تقديم خدمة أكثر كفاءة وصديقة للبيئة، تقوم المكاتب في جميع أنحاء العالم بتنفيذ مبادرات للحد من تأثيرها على البيئة فقد أطلق قسم الموارد البشرية في شركة سكاى المملكة المتحدة حملة للطاقة المتجددة بنسبة 100% من خلال الطلب من الموظفين إطفاء أجهزة الكمبيوتر والتلفزيون والأضواء واستخدام الإضاءة الشمسية، وركزت إدارات الموارد البشرية في منظمات أخرى في المملكة المتحدة على سياسات تنقل الموظفين، وتشجيع مشاركة السيارات وزيادة استخدام وسائل النقل العام².

ويمكن تلخيص ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في هذا الشكل.

الشكل رقم (01): ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء



المصدر: من إعداد الطالب

¹ السكارنة محمد إحسان، مرجع سبق ذكره، ص ص 20، 21

² مرجع نفسه، ص 21.

يوضح الشكل أعلاه أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء حيث يمكن تصور هذه الممارسات في المنظمة كمجموعة من العناصر المتسلسلة والتي تضم التوظيف الأخضر كمرحلة أولى، يليها التدريب والتنمية الخضراء كمرحلة ثانية، ثم تقييم الأداء الأخضر كمرحلة ثالثة، مع التركيز على الأجور والحوافز الخضراء كمرحلة رابعة، وفي النهاية تعمل المنظمة على حفظ الطاقة كمرحلة ختامية.

المطلب الرابع: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الخضراء

رغم المزايا والوظائف المهمة والآثار الإيجابية التي تتمتع بها إدارة الموارد البشرية الخضراء، إلا أنها تواجه تحديات وصعوبات متعددة، والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:¹

- ✓ إن تنفيذ إدارة الموارد البشرية الخضراء يتطلب تحولاً ثقافياً كبيراً داخل المنظمة.
- ✓ من الصعب تغيير سلوك الموظفين في فترة زمنية قصيرة.
- ✓ يمكن أن يكون المقاومة للتغيير من الموظفين الذين إعتادوا على الممارسات الإدارية التقليدية عائقاً رئيسياً.
- ✓ قد تواجه المبادرات الخضراء في إدارة الموارد البشرية معارضة من الإدارة العليا إذا أعطوا الأولوية للأرباح على المدى القصير على حساب الاستدامة.
- ✓ ليس جميع الموظفين في المنظمة على استعداد متساوٍ للمشاركة في تعزيز إدارة الموارد البشرية الخضراء في أماكن عملهم.
- ✓ تتطلب إدارة الموارد البشرية الخضراء في البداية استشارات باهظة التكلفة وذات معدل عائد منخفض نسبياً.
- ✓ إن عملية توظيف و تأمين الموظفين الخضر ومطابقة جودتهم مع المواهب مهمة صعبة.
- ✓ يمكن أن يشكل دمج إدارة الموارد البشرية الخضراء مع وظائف المنظمة الأخرى، مثل المالية والعمليات، تحديات تنسيقية.
- ✓ من الضروري لكسب الدعم أن يكون هناك تأييد من جميع مستويات المنظمة، من الإدارة العليا إلى الموظفين الأساسيين، ولكن ذلك تحدي.

¹ Bhutto Sana , Auranzeb,(2016), **Effects of Green Human Resources Management on Firm Performance:An Empirical Study on Pakistani Firms**, European Journal of Business and Management , Volume 8, Issue 16,p122

✓ إن إدارة الموارد البشرية الخضراء تتطلب برامج تدريب وتطوير مستمرة لإبقاء الموظفين محدثين بشأن الممارسات المستدامة.

✓ من الصعب قياس أثار ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على سلوك الموظفين.

✓ إن ضمان التمايز في الممارسات الخضراء عبر الأقسام والفرق المختلفة يتطلب رصدًا مستمرًا.

مما سبق، يمكن إستنتاج أن التحديات التي تواجهها منظمات الأعمال في تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء تشمل صعوبات في تغيير سلوك الموظفين، وصعوبات في توفير العوامل البيئية للمهنيين، وصعوبات في الرصد المستمر لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، ونقص المعرفة والمهارات.

المبحث الثاني: عموميات حول الإستدامة البيئية

يعد موضوع الإستدامة البيئية مثالا للموضوعات البيئية التي لديها صدى كبير لدى الباحثين، ويقصد بها التنمية الإقتصادية ومستوى المعيشة التي لا تضعف قدرة البيئة في المستقبل على توفير موارد العيش والحياة اللازمة للسكان أي أنها لا تتعارض مع البيئة وهي التي تسهم بفاعلية إلى الارتقاء بالرفاهية الإجتماعية بأكبر قدر من الحرص على الموارد الطبيعية المتوفرة و بأقل قدر ممكن من الأضرار، حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى مايلي:

- ❖ **المطلب الأول: مفهوم الإستدامة البيئية.**
- ❖ **المطلب الثاني: مبادئ الإستدامة البيئية.**
- ❖ **المطلب الثالث: أبعاد وإستراتيجية تحقيق الإستدامة البيئية.**
- ❖ **المطلب الرابع: دور تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الإستدامة البيئية.**

المطلب الأول: مفهوم الإستدامة البيئية

يعد مفهوم الإستدامة عموما والإستدامة البيئية على وجه الخصوص، من المفاهيم الفكرية التي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين والمنظمات، لكونها تمثل مفتاح ضمان مستقبل للأجيال القادمة وفيما يلي سيتم التطرق إلى تعريف والعلاقة بين الإستدامة والبيئة وأهداف الإستدامة البيئية.

أولاً: تعريف الإستدامة البيئية

يختلف معظم الرواد والباحثين في مجال الإدارة في تحديد مفهوم موحد للإستدامة البيئية، حيث أن الإستدامة البيئية لها عدة تعريفات نذكر منها:

تعريف 1: "الإستدامة البيئية هي تلبية حاجات الجيل الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة في تلبية إحتياجاتهم".¹

تعريف 2: "الإستدامة البيئية يقصد بها ضرورة إستخدام الموارد الطبيعية المتجددة على نحو لا يؤدي إلى انقراضها أو تدهورها أو تناقصها فائدة للأجيال القادمة، والحفاظ على توازن فعال أو غير متناقص للموارد الطبيعية مثل البيئة والمياه الجوفية والكتلة الحيوية".²

¹ حسن عبد الرزاق حسن، إضاءات في التنمية البشرية وقياس دليل النقد الدولي، دار الحامد للنشر والتوزيع الأردن 2012، ص 27
² مالك حسين حوامة، الأبعاد الإقتصادية للمشاكل البيئية وأثر التنمية المستدامة، دار دجلة عمان، 2014، ص 230

تعريف 3: الإستدامة البيئية هي حماية الموارد الطبيعية والإستخدام الرشيد و العقلاني للأراضي الزراعي والموارد المالية.¹

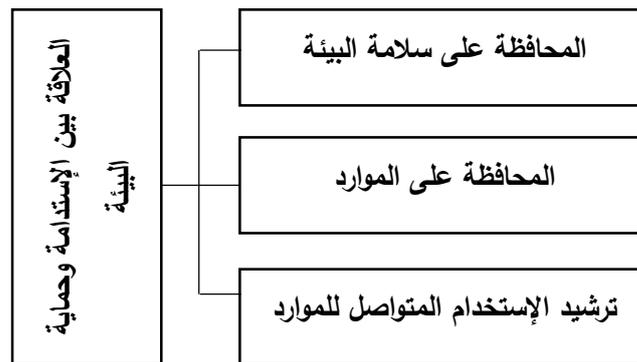
تعريف 4: الإستدامة البيئية هي عملية مخططة وهادفة وهي فلسفة حياة وحضارة ورؤية شاملة للعالم المحيط بكل أبعاد ومتغيراته.²

الاستدامة البيئية هي مفهوم شامل يهدف إلى الحفاظ على قدرة النظم البيئية على تجديد نفسها وتلبية احتياجات الأجيال الحالية والمستقبلية، وذلك من خلال تحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي والعدالة الاجتماعية وحماية البيئة. يتطلب ذلك اتخاذ قرارات مسؤولة على جميع المستويات واتباع أسلوب حياة يُراعي حدود المحيط ويُقدّر الموارد الطبيعية، ويسعى للعيش بانسجام مع الطبيعة.

ثانيا: العلاقة بين الإستدامة وحماية البيئة

تمثل البيئة المصدر الأساسي لجميع الموارد اللازمة لتخطيط التنمية فالاختلالات في التوازن البيئي تؤدي إلى تدمير النظم البيئية وتدهور حالة الموارد الطبيعية لذلك تتطلب حماية البيئة صياغة برامج الإستدامة تقوم ببرامج الإستدامة بإدارة النظم الإيكولوجية الطبيعية بحيث لا تتدهور حالتها، وتشمل هذه الضوابط الحفاظ على البيئة (خصوبة التربة، وإعادة تدوير الأغذية والموارد الأخرى، والصرف الصحي للمياه، وجودة الهواء) والحفاظ على البيئة (خصوبة التربة، وإعادة تدوير الأغذية والموارد الأخرى، والصرف الصحي للمياه، وجودة الهواء) ترشيد الإستخدام المستمر للموارد الطبيعية، وخاصة الموارد الحيوانية والنباتية.³

الشكل رقم(02): العلاقة بين الإستدامة وحماية البيئة



المصدر: إبراهيم خليل، السياحة وأسس استدامتها، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص206.

¹ الجودي صاطوري، التنمية المستدامة في الجزائر: الواقع والتحديات، مجلة الباحث، 16، الجزائر، 2016، ص 02
² حسن أحمد الشافعي، التنمية المستدامة والمحاسبة والمراجعة البيئية في التربية البدنية والرياضية، دار الوفاء دنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية مصر، 2012، ص 26
³ إبراهيم خليل، السياحة وأسس استدامتها، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص206.

يوضح الشكل أعلاه العلاقة بين الاستدامة وحماية البيئة حيث تتمثل في التوازن المستمر بين إحتياجات الإنسان وإحترام البيئة وحمايتها، والمحافظة على سلامتها والحد من التلوث البيئي، وتعتمد استدامة البيئة أيضاً على الحفاظ على الموارد الطبيعية وتوجيه استخدامها بطريقة تضمن استدامتها على المدى الطويل، مما يسهم في ضمان استدامة الحياة على الأرض ورفاهية الأجيال القادمة.

ثالثاً: أهداف الإستدامة البيئية

تسعى الإستدامة البيئية من خلال محتواها إلى تحقيق مجموعة الأهداف من أهمها:¹

1- تحقيق جودة الحياة: يهدف التوجه نحو الاستدامة البيئية إلى تحسين جودة حياة السكان عن طريق مكافحة الفقر والتقليل من التفاوت في الدخل والفرص حيث يعتبر ضمان إستقرار السكان على مستوى يتناسب مع إمكانيات النظام البيئي أمراً أساسياً لتحقيق هذا الهدف.

2- حفظ التنوع البيولوجي وإحترام الطبيعة: يركز التوجه نحو الاستدامة على الحفاظ على النظم البيئية الطبيعية وتنوعها، وذلك من خلال فهم العلاقة بين البيئة الطبيعية والبشر وتطوير استراتيجيات للحفاظ على هذه العلاقة بشكل متوازن ومستدام.

3- توعية المجتمع بالقضايا البيئية: يهدف التوجه نحو الاستدامة إلى زيادة وعي الناس بالقضايا البيئية وتشجيعهم على المشاركة في إيجاد الحلول المناسبة لتلك القضايا من خلال مشاركتهم في تنفيذ ومتابعة برامج الاستدامة البيئية.

4- تحقيق الاستخدام الرشيد للموارد وتنميتها: أي من خلال التعامل مع الموارد الطبيعية كموارد محدودة، ومنع استنزافها وتدميرها، وذلك من خلال تطبيق سياسات وآليات لمنع استنزاف الموارد وتقديم الخطط للحفاظ عليها للاستفادة منها في المستقبل.

5- ربط التقنيات الحديثة وفق أهداف المجتمع ووفق نوعية السكان مع الأخذ بعين الاعتبار أهمية التقنيات المختلفة في مجال التنمية وكيفية استخدام التقنيات المتاحة والجديدة لتحسين نوعية الحياة.

6- تحقيق النمو الإقتصادي المستدام: وذلك من خلال تحقيق النمو الإقتصادي بشكل يحافظ على رأس المال الطبيعي ويضمن توزيع الثروة بشكل عادل بين الأجيال الحالية والمستقبلية.

¹ الحسن عبد الموجود إبراهيم، التنمية المستدامة وحقوق الإنسان، المكتب الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2009، ص221

كما تسعى الإستدامة البيئية إلى تحقيق أهداف أخرى نذكر منها:¹

- ✓ الحد بين التلوث وتحجيمه لأقصى درجة ممكنة.
- ✓ الحفاظ على الموارد الوراثية الموجودة في البيئة وحمايتها.
- ✓ الحفاظ على التوازن البيئي ضمان واضح لحق الأجيال القادمة في بيئة آمنة.
- ✓ ضمان حياة جديدة وصحية وعالية الجودة للحاضر والمستقبل بطرق إقتصادية وإجتماعية وبيئية.
- ✓ المحافظة على سلامة العمليات البيئية الأساسية التي يعتمد عليها الإنسان في التنمية مثل (الأرض- الزراعة).

المطلب الثاني: مبادئ الإستدامة البيئية

يمكن إجمال المبادئ الأساسية للإستدامة البيئية التي بدورها تشكل المقومات الاجتماعية والأخلاقية والبيئية، ولإرسائها وتأمين فعاليتها تتمثل في:²

1- التوازن بين التنمية والبيئة: حيث تركز الإستدامة البيئية على فهم العلاقة المتكاملة والمستمرة بين التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، لإشباع حاجيات المجتمع من ناحية ومراعاة الإعتبارات البيئية من ناحية أخرى كما ترتكز فلسفة الاستدامة على فكرة أن الاحتياجات الحالية يجب أن تُلبى دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها. في هذا السياق، تعتبر الموارد الطبيعية محورية، حيث يُعتبر توفيرها بشكل فعّال واستخدامها بحكمة أمراً ضرورياً للحفاظ على توازن النظم البيئية.

2- التخطيط: يعتمد تحقيق الاستدامة البيئية على تطبيق نهج تخطيطي مبني على البيانات، الذي يسعى إلى تحقيق توازن بين الاحتياجات الفعلية للسكان والقدرات المجتمعية المتاحة، مع التركيز على الاستفادة المدروسة من هذه القدرات البشرية والمادية المتاحة، يجب أن يتم هذا التخطيط في إطار تحديد الأولويات المتفق عليها، ويجب أن يراعى التوازن بين مصلحة الفرد والمجتمع على حد سواء، والذي يتحقق بعملية تقويم المشروعات وبرامج الاستدامة، بهدف تحديد نقاط الضعف والعمل على تقاديبها، وتعزيز نقاط القوة والعمل على تنميتها، يجب أن تتم هذه العملية باستخدام أسلوب النظم الفرعية وتكاملها، مع التركيز على الاهتمام بجوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للمجتمع، تهدف هذه الجهود في النهاية إلى ضمان

¹ حسن أحمد الشافعي، مرجع سبق ذكره، ص19

² فتحة طويل، التربية البيئية ودورها في التنمية المستدامة -دراسات بمؤسسات التعليم المتوسط بمدينة بسكرة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012-2013، ص97

توازن النظام الكوني، مع الحفاظ على حياة المجتمع. وتأتي هذه الجهود في سياق تداخل التأثيرات البيئية والاقتصادية والاجتماعية، وتشير إلى أهمية التدابير التنموية المستدامة لتحقيق هذا التوازن، بالإضافة إلى أهمية اتخاذ سياسات زراعية تعزز الاستدامة وتحافظ على البيئة.

3 - المشاركة الشعبية: تقوم الاستدامة البيئية على المشاركة الشاملة لجميع أفراد المجتمع، حيث تهدف إلى تطوير قدرات الأفراد من خلال الاستثمار في مواهبهم ومهاراتهم، وتوسيع نطاق الفرص المتاحة لهم في مختلف المجالات مثل التعليم والصحة والمهارات. هذا يمكنهم من المساهمة بشكل فعال وإنتاجي في العملية التنموية، وتحقيق توزيع عادل وواسع النطاق لثمار النمو الاقتصادي حيث يضمن ذلك إتاحة الفرص للجميع للمشاركة في العمل والحصول على أجور تعكس قيمة جهودهم ومساهماتهم.

4 - حسن الإدارة والمساءلة: "أي خضوع أهل الحكم والإدارة إلى المبادئ الثقافية والمحاسبة والحوار والرقابة والمسؤولية، من أجل تجنب الفساد والمحسوبية وجميع العوامل الأخرى التي من شأنها أن تشكل عقبة في طريق الإستدامة البيئية، كما تعمل على تغيير المعرفة والمهارات وتوزيع السلطة على كل الأفراد والمجموعات وبذلك تتحقق العدالة".

5- التضامن: بين الفئات الاجتماعية داخل المجتمع وبين المجتمعات الأخرى، وبين أجيال الحاضر والمستقبل للتنمية المستدامة، وذلك من خلال الحفاظ على البيئة والموارد الطبيعية، وعدم تراكم مديونية على كاهل الأجيال اللاحقة، وكذلك تأمين الحصص العادلة من النمو لكافة الفئات.

6- العدالة الاجتماعية: تقوم الإستدامة على مبدأ العدالة الاجتماعية بين مختلف الأجيال والتي تتضمن بدورها ثلاث مبادئ رئيسية هي:

- يجب على كل جيل أن يحافظ على التنوع الطبيعي والحضاري لقاعدة موارده، حتى لا يحد من فرص الأجيال القادمة.

- لكل جيل الحق في أن يرث أرضا مماثلة للأرض التي عاش عليها أسلافه، ولكن يجب أن يحافظوا على نوعية الأرض، بحيث يتركها في حالة مماثلة لتلك التي تسلمها.

- يجب على كل جيل أن يوفر المساواة لأفراده ويحترم حقهم في الحياة، تماما كما فعلت الأجيال الماضية.

المطلب الثالث: أبعاد وإستراتيجية تحقيق الإستدامة البيئية

إن الهدف الرئيسي لظهور مفهوم الإستدامة كان سوء الإدارة البيئية وتأثيراته السلبية على الصحة والإنتاجية حيث يركز مفهوم الإستدامة على تحقيق التوازن البيئي والحفاظ على البيئة، ويتحقق ذلك من خلال الأبعاد التالية:¹

أولاً: أبعاد الإستدامة البيئية

1- التكامل الايكولوجي: إن نهج النظام الإيكولوجي هو إستراتيجية للإدارة المتكاملة للأرضي والمياه والموارد البيولوجية تهدف إلى الحفاظ على هذه العناصر وضمان إستخدامها المستدام والعادل.

2- تقليل التلوث: إن مشاكل التلوث البيئي تفاقمت في السنوات الأخيرة وازداد الاهتمام بمحاولة إيجاد السبيل الكفيل بتقليل حدتها.

3- ترشيد إستهلاك الموارد: إن عامل الاستنزاف البيئي هو أحد العوامل التي تتعارض مع الاستدامة البيئية يجب أن تكون إدارة علمية للمصادر الطبيعية وترتبط مع نظام الإدارة البيئية بحيث تقلل من الضغط لذلك عليه إعتماذ أساليب تتعلق بكيفية استغلال الموارد المتاحة.

4- إستخدام الموارد المتجددة: تتميز مصادر الطاقة المتجددة بقابلية إستغلالها المستمر دون أن يؤدي ذلك إلى نفاذ مصدرها.

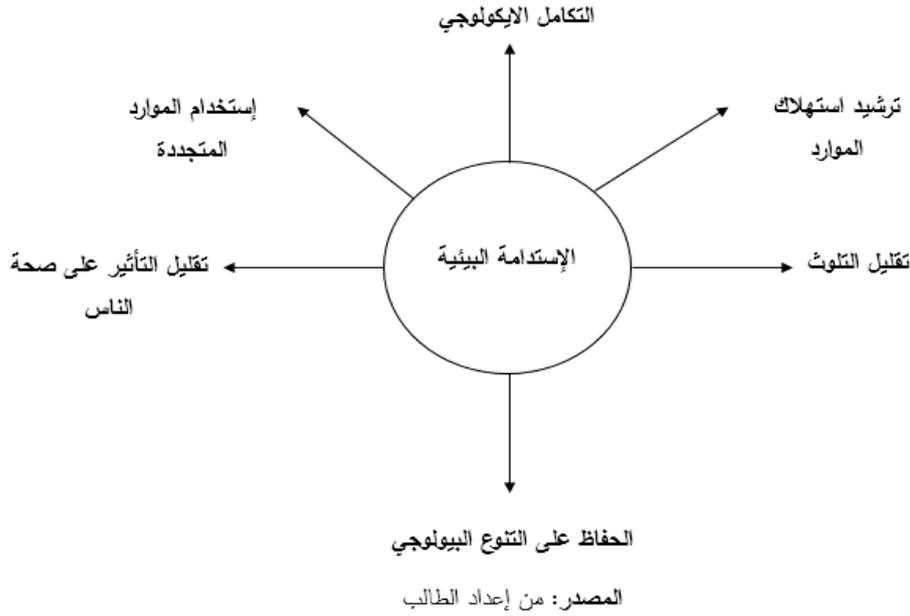
5- تقليل التأثير على صحة الإنسان: إن صحة الإنسان متجذرة في البيئة، والظروف البيئية تؤثر على صحة الإنسان بما في ذلك التعرض للعدوى أو الإصابة بالأمراض.

6- الحفاظ على التنوع البيولوجي: يشير التنوع البيولوجي إلى جميع أشكال الحياة الموجودة على الكرة الأرضية.

ويمكن إيجاز أبعاد الإستدامة البيئية في الشكل التالي.

¹ فضيلة سلمان داوود وهبة ناجي سلمان، (2016)، دور متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة في تعزيز الإستدامة البيئية بحث تطبيقي في شركة الحفر العراقية، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، 22(87)، صص 155-156

الشكل رقم (03): أبعاد الإستدامة البيئية



الشكل أعلاه يوضح الأبعاد الرئيسية للإستدامة البيئية، حيث يتفرع منها جوانب مهمة تشمل تقليل التلوث وتقليل التأثير على صحة الإنسان، بالإضافة إلى التكامل الإيكولوجي والحفاظ على التنوع البيولوجي، يُعْتَبَرُ الحفاظ على التنوع البيولوجي والتكامل الإيكولوجي أساسيين في بناء مُستَقْبَل مُستَدَام للبشرية، إذ تعمل على توفير البيئات الملائمة للحياة وتعزيز توازن النظم البيئية.

بالإضافة إلى ذلك، يُعْتَبَرُ ترشيد استهلاك الموارد واستخدام الموارد المتجددة كأدوات فعّالة لتحقيق الاستدامة البيئية، حيث يُسهم ذلك في تقليل الضغط على الموارد الطبيعية وتحسين كفاءة استخدامها، مما يُسهم في المحافظة على التوازن البيئي وضمان استمرارية الموارد للأجيال القادمة.

باختصار، يمثل التوجه نحو تقليل التلوث وتقليل التأثير على الصحة العامة، إلى جانب الحفاظ على التنوع البيولوجي وتحقيق التكامل الإيكولوجي، واستخدام الموارد بشكل مستدام، أساساً أساسية لتحقيق الاستدامة البيئية وضمان استمرارية النظم البيئية لفترة طويلة.

ثانياً: إستراتيجية تحقيق الإستدامة البيئية

يتطلب تحقيق الإستدامة البيئية بعض الخطوات المهمة نذكرها فيما يلي:¹

✓ التنبؤ بالتغيرات البيئية للمستقبل وتحديد الطرق والممارسات اللازمة لمنع حدوث المشاكل البيئية؛

¹ ناصر محسن عيد الرضا (2017)، إستراتيجية الاستدامة البيئية ودورها في ضمان التحسين المستمر لأداء المؤسسة الجامعية دراسة استطلاعية لعينة من تدريسي الجامعات والكليات في محافظة البصرة، مجلة الإقتصاد الخليجي، (34)، ص ص 26-27

✓ تبني النظم والتطبيقات التي تضمن الإدارة الناجحة للبيئة من أجل الاحتفاظ ببيئة نظيفة وآمنة؛ التركيز على نظام الإدارة البيئية في المنظمات.

✓ دمج النظم والممارسات البيئية مع إحتياجات المجتمع وتوقعاته.

✓ تكوين وترسيخ ثقافة الاستدامة البيئية في المجتمع من خلال توليد وتعزيز الوعي المجتمعي الذي يساهم في تشجيع السلوك البيئي المسؤول.

✓ الإدارة الفعالة لاستهلاك الموارد، متضمنة الماء، الطاقة، وذلك للحد من الإنبعاثات الضارة من عمليات الإنتاج وتحسين نوعية الهواء.

✓ بناء شراكة مع المنظمات التي تضع الاستدامة البيئية على رأس أولوياتها.

المطلب الرابع: دور تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الإستدامة البيئية

أصبح الاهتمام بقضايا الاستدامة وحماية البيئة الدافع الرئيسي لتبني ممارسات جديدة في مجال إدارة الموارد البشرية ونظرًا لندرة الموارد، تُصبح المنظمات أكثر استدامة وتحقق نتائج إيجابية عندما تربط ممارساتها في مجال الموارد البشرية بالعوامل البيئية والاستدامة.

إدارة الموارد البشرية الخضراء كدعامة أساسية للإستدامة البيئية

إن الإستدامة بصفة عامة ضرورة حتمية لكل منظمة ترغب في تحقيق أهدافها وتريد الحصول على ميزة تنافسية تجعلها تتفوق على منافسيها لذلك من الضروري إستخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء المناسبة ووظائف الأعمال الخضراء حيث تمثل هذه الأخيرة ركيزة أساسية في بناء مؤسسات مستدامة بيئيًا، يُفهم البعض أن المسؤولية البيئية تقتصر على الجوانب الفنية والتكنولوجية، ولكن الحقيقة أن العنصر البشري يلعب دورًا حاسمًا في نجاح أي مبادرة بيئية، لهذا تعتبر إدارة الموارد البشرية الخضراء أحد أهم الإستراتيجيات الرامية لتعزيز الجهود البيئية وتوسيع لتحقيق الإستدامة البيئية.¹

لتكون المنظمة خضراء أوجب إتباع أسلوب العمل الأخضر، والذي يشمل مجموعة من السياسات والممارسات التي تعزز الحفاظ على البيئة وتقليل الآثار البيئية السلبية لمختلف الأنشطة يشمل هذا الأسلوب التعامل مع المواد الطبيعية أو المتجددة، وتبني المباني الخضراء، وتقليل إستخدام البلاستيك، وتحسين كفاءة

¹ Mohammad Muzahidul Islam, , Md. Jahidul Islam, K.M. Kanak Pervez, Md.NurNabi,(2019) , **Green HRM and Green Business: A Proposed Model for Organizational Sustainability,Environmental Management and Sustainable Development** ,macrothinkinstitute, Volume 8, Issue 3,p8

إستخدام الطاقة، وإعتماد العلامات البيئية، وتقليل استهلاك المواد الخام، وتبني التغليف الأخضر، وتوزيع المنتجات والترويج لها بطرق صديقة للبيئة، وتقديم خدمات العملاء الخضراء، بالإضافة إلى إدارة النفايات، وتوجيه البحوث والتنمية نحو الابتكارات البيئية، وتبني ممارسات المحاسبة والتمويل الأخضر باعتبارها جزءاً من الاستراتيجية الشاملة للمنظمة نحو الاستدامة.

بعد ذلك يجب اتباع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بتصميم الوظائف الخضراء، تخطيط الموارد البشرية الخضراء، التوظيف والإختيار الأخضر، التدريب والتنمية الخضراء، تقييم الأداء الأخضر، الأجور والحوافز الخضراء، إدارة السلامة الخضراء، الإبداع والإبتكار الأخضر وتفاعل الموظف الذي يعد الحلقة الرئيسية في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لجعل المنظمة مستدامة هذه العوامل في المرحلة الأولى تتفق مع المحتويات التي تساعد على صياغة الأعمال الخضراء وعوامل المرحلة الثانية تتفق مع محتويات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ما لم تستخدم المرحلة الثانية بشكل صحيح، فلن تكون المرحلة الأولى فعالة بشكل صحيح، يمكن أن يكون النموذج المقترح مفيداً لضمان استدامة المنظمات عن طريق مختلف تعويض وظائف الأعمال الخضراء المناسبة وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من شأنها أن تعطي ردود فعل لتعلم آخرين ويمكن أن تكبر بشكل استراتيجي¹.

كما تتطلب إدارة الموارد البشرية الخضراء إلتزام العاملين بالمفاهيم الخضراء من خلال خلق ثقافة الوعي بالاستدامة قد يتم تضمين الاقتراحات والمبادرات الفردية التي تهدف إلى الحد من النفايات والتكاليف بشكل رسمي في عملية التوظيف عند تحليل وتصميم العمليات، لذلك يجب على المنظمات إستقطاب الأفراد الذين لديهم مثل هذا التوجه البيئي، ولكن من أجل الإلتزام بهذه المعايير، يجب تحقيق الاستدامة البيئية إذا كان العمال بحاجة إلى الإيمان بها.

إن التدريب الأخضر يوفر برامج تعليم العاملين المفاهيم الخضراء، إذ بدون هذه البرامج لا يتحقق الأداء البيئي المستهدف، لذلك يبدو أن بعض منظمات الأعمال قد أدركت بالفعل أهمية التعليم الأخضر، والتدريب والتنمية من أجل تطوير عاملها بالمستوى الذي يجعل عمل المنظمة مستدام، لتنمية المهارات الإدارية المطلوبة للحد من هدر الموارد الطبيعية، وخلق الوعي البيئي بين جميع العاملين من خلال عقد حلقات دراسية عن بعد، إذ يتطلب تنفيذ مبادرات الإدارة الخضراء بالمنظمات مستوى عال من التقنية الإدارية واستخدام بعض أدوات التكنولوجيا لتطوير المبادرات البيئية التي تركز على الابتكار وتؤثر بشكل كبير على تحقيق الإستدامة البيئية للمنظمة.

¹Same reference above,p9

بالنسبة لعملية تقييم الأداء الأخضر، تعتمد المنظمات على معايير بيئية واقتصادية للحد من التبذير (الهدر) وتعزيز الكفاءة في الإنتاج لتقليل التكاليف وتحت هذه المعايير، تقوم المنظمات بتقديم تعويضات وحوافز مادية ومعنوية للموظفين لتحفيزهم على تحسين أدائهم وتحقيق الاستدامة الاقتصادية وزيادة الإنتاجية كما تُنظر إلى إدارة الصحة والسلامة البيئية كمصدر للفوائد، حيث تساهم في الحفاظ على إنتاجية الموظفين وتقليل المخاطر، وبالتالي تُعتبر ضرورية للحفاظ على الجانب الإنتاجي والاقتصادي للمنظمة، خاصة للموظفين الذين يعتمد عليهم رأس المال الفكري، حيث يمكن أن يؤدي فقدانهم إلى خسائر غير قابلة للتعويض بسهولة.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تساهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث الحالي في دعم الفهم السليم والجيد للموضوع المدروس، وفي الوقت نفسه تعزيز محتوى البحث، حيث ان هناك مجموعة من البحوث والدراسات السابقة تناولت متغيرات الدراسة منها العربية والأجنبية، وفيما يلي الدراسات السابقة التي شكلت الإطار المنهجي وساهمت في بلورة محتوى هذه الدراسة من خلال مايلي:

❖ **المطلب الأول:** عرض الدراسات السابقة باللغة العربية.

❖ **المطلب الثاني:** عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.

❖ **المطلب الثالث:** المقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية

تم الاعتماد على أبرز الدراسات التي تناولت الموضوع باللغة العربية والتي تم الاطلاع عليها، وفيما يلي عرض لها.

أولاً: الدراسات العربية في موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء

1: دراسة محمد فليح حمزة، (2019)، دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة بحث تطبيقي في مدينة الإمامين الكاظمين (ع)الطبية، بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، مجلد 25، رقم 112.

وتتضمن هذه الدراسة دور GHRM في تحقيق التنمية المستدامة، ويحدد الباحث التوجه الأخضر في المنظمات الحديثة، ومفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء، وتحليل وتصميم العمليات الخضراء، والتوظيف الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، والتدريب الأخضر وبناء القدرات، وخطط المكافآت والحوافز الخضراء، وإدارة الصحة والسلامة الخضراء، بهدف إعطاء مجموعة من الممارسات التي تشمل في المحور الثاني تناول التنمية المستدامة، وتحديد مفهومها وأهدافها، وأبعادها المتمثلة في الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، واتجاهات تحقيقها اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والتحليلي باستخدام إجراء تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الزيارات الميدانية واستخدام الاستبيان: تم توزيع 136 إستبانة، تم إعادة 115 إستبانة وتم استبعاد 12 إستبانة لعدم استيفائها للشروط.

✓ ومن خلال الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- الأخذ بعين الاعتبار لبعض ممارسات GHRM بدرجة مقبولة، مما يعزز إمكانية التوجه نحو المحافظة على البيئة لتحسين الخدمات الصحية المقدمة وتهيئة أحوال صحية خالية من التلوث.

- نتيجة لضعف إدراك المؤسسة لهذا الموضوع جعلها تفتقر إلى التوثيق واعتماد المفاهيم الأكاديمية لهذه الممارسة الاجتماعية جاء بالمرتبة الأخيرة في قياس متغير التنمية المستدامة من حيث المسؤولية الاجتماعية والتعلم والتمسك الاجتماعي.

- هنالك تأثير بشكل إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في التنمية المستدامة كونها يهتمان بالجانب البيئي.

- كذلك الاهتمام بتحليل وتصميم العمل الأخضر بالدرجة الأساس في ممارسة GHRM كونها تسعى إلى جعل وظائف منسجمة وصديقة للبيئة.

- فيما كانت الإستدامة البيئية بالمرتبة الأولى للتنمية المستدامة مما يدل على أن لديها توجه نحو الاهتمام بالبيئة.

- إن أقل ممارسة GHRM اهتماما هو بعد أنظمة التعويضات والتحفيز الأخضر لأنه لا يشجع العاملين على الاهتمام بالبيئة والتوجه الأخضر ولا يتسم بالعدالة.

✓ وقدمت الدراسة بعض التوصيات منها ما يلي:

- ضرورة استثمار العلاقة الإيجابية بين ممارسات GHRM والتنمية المستدامة.

- زيادة الاهتمام بالبيئة والاستفادة منها في تحسين الخدمات مع التوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات بعمليات التوظيف لأنها تخفض التكاليف وتحافظ على البيئة.

- ضرورة وجود دور لقسم الموارد البشرية في اختيار العاملين كذلك تصميم برامج تدريبية إلكترونية تساعد على تخفيض التكاليف، وتقليل استخدام الورق وتزيد من ثقافة العاملين بخصوص أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

- القيام بالتنسيق مع الجهات المختصة كالأكاديميين لتطوير مهارات العامل ينفي ظل المفاهيم الخضراء.

2: دراسة أحمد بلالي، يحضيه سملالي، (2018)، ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية، مجلة رؤى الاقتصادية، 08 (02)، جامعة الوادي، الجزائر، ص: 115 - 133.

تتضمن هذه الدراسة على تحليل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالميزة التنافسية، حيث تهدف إلى تطوير إطار مفاهيمي لإدارة الموارد البشرية الخضراء، تتضمن الممارسات المبحوثة: تصميم الوظائف البيئية، وتحليل ووصف الوظائف البيئية، وتقدير احتياجات الموارد البشرية البيئية، وجذب الكوادر البيئية، واختيارها، وإدماجها اجتماعياً، وتدريبها وتطويرها، وإدارة أدائها بما يتوافق مع المبادئ البيئية، وتحديد تعويضاتها بما يعكس هذه المبادئ، بالإضافة إلى بحث في علاقاتها مع الشركة. كما يتناول البحث أيضاً مفهوم الميزة التنافسية ويبرز أهميتها في إطار استراتيجيات الشركة، مع التركيز على دور الموارد البشرية كمصدر لهذه الميزة. تم استخدام المنهج التحليلي لاستقراء العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية.

✓ ومن خلال الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- دمج ممارسات GHRM من شأنه أن يساهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الخضراء، وذلك على أكثر من صعيد كما أنه وبفعل ما يحققه من انسجام بين البعد الاقتصادي والبعد البيئي بإزالة الانعكاسات وأثار السلبية بينهما في ظل الإستدامة البيئية، من شأنه أن يسمح للمؤسسة الخضراء بأريحية العمل، ويجنبها الكثير من الضغوط.
- تتحمل المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية واستجابتها لمعايير التقييس البيئية (ISO 1400)، كي تتمتع بسمعة خضراء لتحقيق ميزة تنافسية.
- مختلف ممارسات GHRM تساهم في الأبعاد الخاصة بالميزة التنافسية (بعد التكلفة، وبعد الجودة، وبعد الزمن، وبعد المرونة، وكذا بعد الإبداع).
- الموارد البشرية الخضراء تمتاز بالخصائص (خلق القيمة، الندرة والتفرد، وعدم القابلية للتقليد والتبديل بمورد بديل).
- إدارة الموارد البشرية لديها من قدرة على تطوير المعرفة بشكل استراتيجي من خلال تطوير ممارسات خضراء بحيث تصبح أحد العناصر الحاسمة بالنسبة لوجود وتنافسية المؤسسة في بيئة الأعمال الراهنة.

3: دراسة محمد إحسان السكارنة، (2017)، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على إستراتيجية التمايز إبداع الموارد البشرية متغير معدل دراسة تطبيقية على مؤسسات الطاقة المتجددة في عمان، جامعة الشرق الوسط.

تناولت هذه الدراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التميز، والإبداع في الموارد البشرية، والتنمية المستدامة، والميزة التنافسية، والأداء الريادي للمؤسسة، تهدف الدراسة إلى تعريف بمفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء وأهميتها، ومختلف ممارساتها مثل التوظيف، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء الأخضر، وحفظ الطاقة. بالإضافة إلى ذلك، تعمل الدراسة على توضيح مفهوم الإبداع وأهميته من خلال عدة محاور، بالإضافة إلى تعريف إستراتيجية التميز وأهدافها المتنوعة، قام الباحث باعتماد المنهج الوصفي والتحليلي، حيث بلغت العينة المدروسة 200 فرد، وتم جمع البيانات من خلال الزيارات الميدانية واستخدام الاستبيانات، تم توزيع 200 استبيان على أفراد العينة، وبلغ عدد الاستبيانات المسترجعة 187 استبيان، وتبين أن هناك 22 استبياناً غير صالح وغير مكتمل البيانات.

✓ ومن خلال الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- تساهم ممارسات GHRM في زيادة الحصة السوقية هي إجراء شامل بهدف رئيسي لتقليل التكاليف، و الاستخدام الإبداعي للطاقة وأقل مخلفات للمواد الحيوية أو المواد التي يمكن إعادة تصنيعها على شكل منتجات نهائية.

- إن نظام الإدارة البيئية ورأس المال الفكري الأخضر، ومواطنة المؤسسات البيئية، و GHRM، والإدارة الخضراء، ورأس المال الفكري له دور في تحقيق الميزة للمؤسسات.

- كما أن الوجود التكنولوجي له تأثير على العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء و استراتيجية التمايز بالمؤسسات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الإدارة الخضراء في نشاطاتها وهناك فاعلية لممارسات الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات تكنولوجيا المعلومات.

✓ وقدمت الدراسة بعض التوصيات منها ما يلي:

- تعزيز الجوانب الخضراء في الوصف الوظيفي للأنشطة والاهتمام بالممارسات الخضراء.

- تطوير عملية التدريب الأخضر وممارسته بشكل عملي من خلال التشجيع على الدخول في برامج تدريبية تستخدم تكنولوجيا المعلومات الحديثة.

- ضرورة إشاعة ثقافة الاهتمام بالمحافظة على بيئة العمل وتعزيز تبني النهج الأخضر في العمل. وبالتالي فالدراسات التي تم الاطلاع عليها حاولت ابراز أهمية إدارة الموارد البشرية نظريا أو تطبيقيا من خلال اختبار ممارساتها في عدد من المؤسسات مع تقصي آراء مدراءها وعمالها حول مفاهيمها.

ثانيا: الدراسات العربية في موضوع الإستدامة البيئية

1: دراسة نغم حسين نعمة، إبراهيم حسن عبود، (2022)، دور المصارف الخضراء في تحقيق الإستدامة البيئية (دراسة ميدانية في عينة من المصارف الحكومية العراقية / مع الإشارة إلى التجربة الهولندية) ، بغداد، مجلة الريادة للمال والأعمال ، مجلد 4، رقم 1.

تناولت هذه الدراسة دور الصيرفة الخضراء في تحقيق الاستدامة البيئية ، من خلال توضيح المفاهيم الاساسية للمصارف الخضراء والاستدامة البيئية، والتعرف على اهم مميزات المصارف الخضراء ، وبالتالي بيان مدى فاعلية استخدام منتجات وخدمات المصارف الخضراء في تحقيق الاستدامة البيئية ، وتناول البحث عينة من المصارف الحكومية العراقية ، ولتحقيق هدف البحث تم استخدام على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، اذ تم توزيع (50) استبانة على زبائن مصارف عينة البحث (الرافدين ، الرشيد) لغرض قياس ابعاد الدراسة، وفقاً لمقياس (Likart) ذو الاوزان الخماسية ، وتم استخدام الاساليب الاحصائية لمعالجة البيانات لغرض الوصول الى النتائج بالاعتماد على برنامج التحليل الاحصائي SPSS مع الإشارة الى التجربة الهولندية ، وتم إختيار هولندا لأنها تصنف كدولة نموذجية للخدمات المصرفية الصديقة للبيئة من أوائل الدول التي أطلقت مخطط الصندوق الأخضر في عام 1995.

✓ ومن خلال الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- عدم مواكبة المصارف العراقية للتطورات التكنولوجية الحديثة والاعتماد على أساليب العمل المصرفي التقليدي مما يصعب من إمكانية تطبيق مؤشرات المصارف الخضراء.

- لا تهتم المصارف بنشر تقارير بيئية او اجتماعية او مستدامة في نهاية السنة.

- وجود اهتمام كبير من المصارف بالجانب الاقتصادي والمالي واهتمام اقل بالجانب البيئي.

✓ وقدمت الدراسة بعض التوصيات منها ما يلي:

- إلزام المصارف على استخدام التكنولوجيا الحديثة في المعاملات المصرفية، وتقليل العمل بالأسلوب الروتيني الورقي.

- توفير الدعم الكامل للمصارف لتمكين من توفير الخدمات والمنتجات المصرفية الخضراء.

- وجب اشراك الموظفين في المصارف العراقية لدورات وورش وندوات تخص الصيرفة الخضراء والبيئة.

2: دراسة فيان محمد حسن، عبد الرضا شفيق البصري، (2021)، الرقابة البيئية ودورها في تحقيق متطلبات الإستدامة (دراسة تحليلية في الشركات العامة لصناعة البطاريات / معمل بابل 1) ، بغداد، مجلة الريادة للمال والأعمال، مجلد 2، رقم 4.

عالجت الدراسة الدور الذي يمكن ان تؤديه الرقابة البيئية في تحقيق متطلبات الاستدامة، واعتمد البحث على متغير مستقل هو الرقابة البيئية، في حين كان للمتغير التابع الاستدامة اربع متطلبات هي ترشيد استهلاك الموارد، تقليل التلوث، تقليل التأثير على صحة الانسان استخدام الطاقة المتجددة)، وتم اختيار عينة شاملة طبقية بسيطة تمثلت بالقيادات الادارية والمسؤولين الاداريين في الشركة العامة لصناعة البطاريات معمل بابل 1 في بغداد، أعتد المنهج الوصفي التحليلي في انجاز هذا البحث، وقد تضمن الاجابة على التساؤل الرئيس هل تدرك القيادات الادارية والعاملين في معمل بابل 1 مدى الدور الذي تلعبه الرقابة البيئية في تحقيق متطلبات الاستدامة؟.

✓ ومن خلال الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- قلة اهتمام المعمل قيد البحث باعتماد مواد ذات ضرر أقل في البيئة، ما قد يعرضه للمسائلة القانونية.

- أن المعمل قيد البحث أقل اهتماماً على مستوى توفير أجواء أو بيئة عمل تسهل من انجاز وتحقيق الأعمال المناطة للأفراد بناء على نتائج الدراسة، وهذا ما ينعكس سلبياً على سلامة العاملين واداءهم للعمل.

- إشارة نتائج الدراسة الحالية ان ادارة المعمل قيد البحث تعاني النقص في الاهتمام بشراء مواد ذات خاصية طبيعية لغرض تحقيقه للاستدامة.

✓ وقدمت الدراسة بعض التوصيات منها ما يلي:

- أن إدارة المعمل تحتاج الى اهتمام أكبر بمسألة عملية التقييم الدوري لما لها من انعكاسات ايجابية في كشف مدى الانحراف عند تطبيق اللوائح والتعليمات ذات الصلة بالتشريعات البيئية.

- فتح باب المشاركة والمساهمة لجميع العاملين في المعمل قيد البحث لطرح افكارهم ومقترحاتهم والتي تصب في مصلحة العمل البيئي وتعزيز روح التعاون كفريق واحد وهذا ما يساهم بشكل فعال في وضع خطط واهداف المعمل

- ضرورة ايجاد المواد البديلة غير المضررة على البيئة لتقليل اثارها السلبية، وشراء مواد ذات خاصية طبيعية لغرض تحقيقه للاستدامة عن طريق فتح باب المناقشات امام الشركات العالمية المتخصصة للتعاقد في توفير المواد وبأنسب الاسعار.

3: دراسة نورهان عبد النبي محمد صبره، صبري محمد شاهين، (2020)، دور الإدارة البيئية في تحقيق التنمية المستدامة (دراسة تحليلية على مستوى معهد الدراسات والبحوث البيئية) ، مصر، جامعة مدينة السادات.

تطرقت الدراسة إلى الكشف عن مدى تطبيق الإدارة البيئية السليمة داخل المنشآت الصناعية الممولة من جهاز تنمية المشروعات لتحقيق التنمية المستدامة ، ووضع بعض التوصيات لتحسين الأداء البيئي لتلك المنشآت، وتستند تلك الدراسة أهميتها من توجه الدول ورغبتها في تحقيق التنمية المستدامة بعد تعرضها لكثير من المشكلات البيئية ، فقد أضحت حماية البيئة ومواردها الإقتصادية وخلق الوعي البيئي بالإستخدام الأمثل للموارد الطبيعية في ظل التنمية المستدامة هدفاً أساسياً للإنسان ولمنفعة المجتمع.

✓ ومن خلال الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- أقرت الدراسة النظرية أهمية التطبيق السليم لآليات الإدارة البيئية على كل المشروعات خاصة الصناعية منها، حتى يتم تخفيض الآثار الضارة للملوثات الصادرة عن تلك المشروعات.

- أهمية الإيمان بأهداف التنمية المستدامة وتحقيق مبادئها، لكي نحافظ على إرث الأجيال القادمة ونرشد استخدام مواردنا أملاً في حماية بقاء وإستمرار الكائنات الحية متضمنة الإنسان.

✓ وقدمت الدراسة بعض التوصيات منها ما يلي:

- يجب أن تقوم أجهزة الدولة المختصة بعمل دراسة لتقييم الأثر البيئي للمشروعات الصناعية قبل إصدار موافقات لإنشاء تلك المشروعات، ويجب زيارة تلك المشروعات بصفة دورية للتحقق من الأضرار البيئية الناتجة عنها.

- على جهاز تنمية المشرعات الصغيرة والمتوسطة تقديم الدعم البيئي لجميع المشروعات الصناعية المقترضة من خلاله، على أن يتم هذا الدعم بصفة دورية ومستمرة و ترسيخ أسس الوعي البيئي والتنمية المستدامة من خلال النشرات والتعليمات وفرض العقوبات ، وضرورة المراجعة البيئية المستمره لتقييم الأثر البيئي وتحسينه.

- وضع مؤشرات لقياس كفاءة تطبيق آليات الادارة البيئية للهيئات الحكومية وغير الحكومية.
المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

قام الباحث بالإطلاع على الدراسات التي تناولت الموضوع باللغة الأجنبية، والتي تعد أكثر ثراء مقارنة بالدراسات السابقة باللغة العربية، حيث سيتم من خلال هذا المطلب التطرق إلى أبرز تلك الدراسات.

أولاً: الدراسات الأجنبية في موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء

1: دراسة

Faten Ahmad, Mohammad Abdallah, 2019: Impact of Green Human Resources Practices on Achieving Stragic, Objectives the presence of Organizational Power as a Moderating variable , A Case Study on Arab Open University y Jordan:

تناولت هذه الدراسة التعرف على أثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء على تحقيق الأهداف الإستراتيجية في ظل وجود القوة التنظيمية كمتغير معدل دراسة حالة الجامعة العربية المفتوحة بالأردن.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم إستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الجامعة العربية المفتوحة بالأردن من أكاديميين و إداريين، و إستخدام الباحثة أسلوب الحصر الشامل.

✓ ومن خلال الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- وجود أثر لممارسات الموارد البشرية الخضراء على كل من الأهداف الإستراتيجية وعلى القوة التنظيمية على تحقيق الأهداف الإستراتيجية في الجامعة.

- وجود أثر لممارسات الموارد البشرية الخضراء على تحقيق الأهداف الإستراتيجية في ظل وجود القوة التنظيمية في الجامعة العربية المفتوحة الأردن.

✓ وقدمت الدراسة بعض التوصيات منها ما يلي:

- ضرورة تبني ممارسة الإستقطاب و التوظيف الأقرب للحفاظ على موارد البيئة بمستوى أكبر من طرف المدراء و صانعي القرار في الجامعة العربية المفتوحة الأردن.
- العمل على الإستمرار في تبني ممارسة التدريب والتطوير الأقرب للحفاظ على موارد البيئة.

2: دراسة

Masri, 2016: Assessing Green Human Resources Management, Practices in West Bank:

تضمنت هذه الدراسة كشف وتقييم مدى تطبيق الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية الفلسطينية المكونة من ثلاثة قطاعات (الصناعات الغذائية و الكيماوية و الدوائية) في الضفة الغربية.

تم إستخدام المنهج الإستكشافي في الجانب التطبيقي وإستخدام المقابلة والإستبيان في جمع البيانات من عينة الدراسة المتكونة من مجموعة الشركات الصناعية.

✓ ومن خلال الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- الممارسات الخضراء لا تطبق بشكل كبير في الشركات الصناعية الفلسطينية.
- المحرك الرئيسي لتطبيق الممارسات الخضراء هو الإعتبارات البيئية.
- التكاليف المادية هي الركيزة الأساسية في تنفيذ البرامج.
- تساهم الممارسات الخضراء في تعزيز المسؤولية الإجتماعية في الحفاظ على البيئة بين العاملين.

3: دراسة

Arulrajah Et al, 2015: Ambrish Green Human Resource Management

Practices:

تضمنت هذه الدراسة الربط بين الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية والأداء البيئي و قد أجريت في سريلانكا، إذ أشارت إلى اثنتا عشر وظيفة لإدارة الموارد البشرية، و اعتمدت عدة أبعاد لإدارة الموارد البشرية

الخضراء و بيان أهميتها للأداء البيئي، مثل تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر، تخطيط الموارد البشرية الخضراء، الإختيار الأخضر، البحث الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، إدارة الإنضباط الخضراء علاقات العاملين الخضراء الإستقطاب الأخضر، التدريب و التطوير الأخضرين، الصحة و الأمان الأخضرين، المكافآت الخضراء.

✓ ومن خلال الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- تحضير العاملين بدءا من التحليل الوظيفي و إنتهاء بعلاقات العاملين بتفعيل الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية.

- تعتبر الممارسات الخضراء من الأدوات القوية في خلق السلوك والإتجاهات الخضراء للعاملين والذي هم عصبه المورد البشري و التي تحقق بدورها الأداء البيئي.

- يعتبر نقل المنظمات إلى الكيان الأخضر من التحديات التي يواجهها المختصين في الموارد البشرية و التي بدورها تؤثر على الأداء البيئي.

✓ وقدمت الدراسة بعض التوصيات منها ما يلي:

- ينبغي على المؤسسات الإهتمام بكافة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

- ضرورة نشر الفكر الأخضر في كافة مستويات الإدارة من أجل تحقيق أداء بيئي.

ثانيا: الدراسات الأجنبية في موضوع الإستدامة البيئية

1: دراسة

Islam Med, Wang Shuwei, 2023: environmental sustainability, a major component of sustainable development, wuhan,China, research institute of environmental law, Volume 4, N 2.

عالجت هذه الدراسة موضوع الإستدامة البيئية الدراسة تناولت عدة مشاكل بيئية تواجه العالم اليوم، مثل انبعاثات ثاني أكسيد الكربون، والتلوث الخطير، والتغير المناخي، والاحتباس الحراري، والفيضانات، والجفاف، والتصحر، وأزمات الأمطار، وندرة الموارد الطبيعية، والفقدان في التنوع البيولوجي، وأشارت الدراسة إلى أن الأنشطة البشرية غير المسؤولة في سبيل التنمية هي السبب الرئيسي وراء هذه المشاكل

البيئية، وبالتالي، دعت الدراسة إلى تبني نهج الاستدامة البيئية كمفتاح لتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة، مع التركيز على حماية البيئة والموارد الطبيعية لصالح الأجيال الحالية والمستقبلية.

✓ ومن خلال الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- أهمية الاستدامة البيئية في خلق كوكب صحي وتوفير الموارد الطبيعية للأجيال الحالية والمستقبلية.
- إعادة توليد الموارد المتضررة يمكن أن تساهم في حل مشكلة نقص الغذاء التي تواجهها البشرية نتيجة لزيادة عدد السكان.
- أن الاستدامة البيئية تعد جزءًا أساسيًا من التنمية المستدامة ويجب أن تكون جزءًا من السياسات البيئية للدول.

✓ وقدمت الدراسة بعض التوصيات منها ما يلي:

- ينبغي على الحكومات والمنظمات الدولية تبني سياسات وبرامج تشجع على الممارسات البيئية المستدامة وتدعم الابتكارات التكنولوجية لإعادة توليد الموارد الطبيعية.
- يجب على الباحثين والمختصين في مجال البيئة والتنمية الزراعية العمل معًا لتطوير تقنيات وأساليب جديدة لإعادة توليد الموارد وزيادة إنتاجية الزراعة بشكل مستدام.
- ينبغي على الدول النامية تعزيز التعليم والتوعية بشأن أهمية الاستدامة البيئية وتشجيع المشاركة المجتمعية في مبادرات حماية البيئة والموارد الطبيعية.

2: دراسة

Peterson K. Ozili, 2022: Sustainability and Sustainable Development, Research around the World, Nigeria.

تضمنت هذه الدراسة الأبحاث الحالية حول الاستدامة والتنمية المستدامة في جميع أنحاء العالم، حيث تبدأ بتحديد الاستدامة و مفاهيم التنمية المستدامة، وبعد ذلك، تسلط الدراسة الضوء على أبعاد التنمية المستدامة والاستدامة استنادا إلى الأدبيات، وتبين الورقة أيضا العلاقة بين الاستدامة و التنمية مستدامة، إستخدمت الورقة منهجية مراجعة الأدبيات. وترى الورقة أن كل منطقة من مناطق العالم قد حققت بعض التقدم نحو تحقيق مستويات عالية من التنمية المستدامة ومع ذلك كل وتواجه المنطقة أيضًا تحديات فريدة تؤثر على تحقيق أهداف التنمية المستدامة في المنطقة ولهذه التحديات أبعاد اجتماعية وسياسية وهيكلية ومؤسسية

واقتصادية، أيضاً على الرغم من أن التنمية المستدامة مفهوم معترف به على نطاق واسع في الأوساط الأكاديمية، إلا أن تطبيقه العملي في دوائر السياسة كان محل نزاع.

✓ ومن خلال الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- إن التقدم نحو تحقيق مستويات عالية من التنمية المستدامة يختلف بين مناطق العالم، مما يشير إلى وجود تحديات فريدة تؤثر على تحقيق أهداف التنمية المستدامة في كل منطقة.

- يتضح أن هناك أبعاد اجتماعية وسياسية وهيكلية ومؤسسية واقتصادية للتحديات التي تواجه تحقيق التنمية المستدامة، مما يؤكد على ضرورة التفاعل متعدد الأبعاد لمعالجة هذه التحديات.

- إن تطبيق مفهوم التنمية المستدامة في دوائر السياسة يواجه تحديات ونزاعات، مما يستدعي الحاجة إلى إطار سياسي وقانوني متكامل لتعزيز التنمية المستدامة.

✓ وقدمت الدراسة بعض التوصيات منها ما يلي:

- تشجيع التعاون الدولي والإقليمي لمواجهة التحديات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية التي تعترض تحقيق التنمية المستدامة في مناطق مختلفة من العالم.

- تعزيز دور المؤسسات الدولية والحكومات المحلية في تنفيذ سياسات وبرامج تعزز التنمية المستدامة وتعالج التحديات المحلية بفعالية.

- تعزيز الوعي السياسي والاجتماعي بأهمية التنمية المستدامة وضرورة تضافر الجهود لتحقيقها، بما في ذلك تعزيز التعليم والتنقيف حول قضايا الاستدامة وتأثيرها على المجتمعات المحلية والعالمية.

3: دراسة

E N Abanina, N I Makhonko, 2021: Environmental sustainability in management, existing conditions and guidance for action, Saratov,Russia, Saratov State Law Academy.

تطرقت هذه الدراسة إلى الحاجة لإدخال إدارة مستدامة بيئياً (كإجراء للتنمية المستدامة) في نظام الإدارة العامة لدولة منفصلة باستخدام مثال روسيا لهذا، قام الكتاب بتحليل المصادر الأساسية التي تنص على الإطار القانوني للتنمية المستدامة والإدارة المستدامة، كما تمت دراسة مؤشرات التلوث البيئي في الديناميات، وتم تقييم النتائج التي تم الحصول عليها بشكل نقدي من وجهة نظر تحديد أسباب الحالة البيئية، وقد تم

التعرف على التهديدات الداخلية المتعلقة بتشكيل الاستدامة البيئية، التي تعيق بشكل عام تحقيق الأهداف المخطط لها للتنمية المستدامة.

✓ ومن خلال الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- تنفيذ أهداف التنمية المستدامة على جميع المستويات (الدعم الحكومي لإدخال التقنيات الابتكارية الموفرة للموارد وصديقة للبيئة والفعالة)

- زيادة الثقة في الهيئات الحاكمة وتقديم إعانات للكيانات التجارية الأخرى في تخضير أنشطتها الإدارية.

- إدارة الأخطار البيئية الداخلية بشكل سريع.

✓ وقدمت الدراسة بعض التوصيات منها ما يلي:

- يجب توجيه الجهود نحو دعم البنية التحتية التكنولوجية المستدامة من خلال إستثمارات حكومية وتعزيز التعاون بين القطاعين العام والخاص.

- تعزيز الشفافية والمساءلة في الهيئات الحاكمة من خلال تعزيز الرقابة والتقييم المستقل لأداء هذه الهيئات فيما يتعلق بأهداف التنمية المستدامة.

- يجب تطوير إستراتيجيات متقدمة لإدارة الأخطار البيئية وتعزيز القدرة على التعامل معها بشكل فعال وسريع، يجب على الحكومات والشركات تطوير خطط استجابة للطوارئ وتعزيز القدرات التكنولوجية والإدارية للتعامل مع الأحداث البيئية المفاجئة.

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

تم تلخيص أوجه المقارنة بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية، تم التوضيح لنقاط التشابه ونقاط الاختلاف كما تم التطرق لأهم النقاط التي تم الإستفادة منها وسيتم توضيح ذلك من خلال مايلي:

الجدول رقم(01): مقارنة الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	من حيث الزمان والمكان
دراسات الاماكن التالية: الجزائر،	دراسة الحالية سنة 2024 أما بالنسبة للحدود	أنجزت الدراسة الحالية سنة 2024 أما بالنسبة للحدود
دراسات الاماكن التالية: الجزائر،	دراسات الاماكن التالية: الجزائر،	في بيئة أجنبية وعربية وكانت بين 2015 و 2023 حيث شملت

<p>فلسطين، الأردن، عمان، العراق، مصر، الصين، روسيا، سريلانكا، نيجريا.</p>	<p>المكانية فكانت في الديوان الوطني للتطهير - وحدة تبسة.</p>	
<p>ركزت بعض الدراسات السابقة على عينات عشوائية كانت أغلبها من الموظفين والإداريين والإطارات.</p>	<p>تمثلت عينة الدراسة في عينة من موظفي الديوان الوطني للتطهير - وحدة تبسة والذين بلغ عددهم 45 فردا.</p>	<p>من حيث العينة</p>
<p>تنوعت مختلف الدراسات من حيث المنهج المستخدم منها المنهج الوصفي والتحليلي ومنها ما استخدم منهج الوصفي التحليلي ومنها ما استخدم دراسة الحالة ومنها ما استخدم دراسة ميدانية أما فيما يخص أدوات الدراسة فاستخدمت معظمها الإستبيان كأداة أساسية بالنسبة إلى المقابلة والملاحظة.</p>	<p>تماشيا مع طبيعة الموضوع والإشكالية المطروحة تم الإعتماد على المنهج الوصفي لمحاولة الوصول في مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء والإستدامة البيئية ومنهج دراسة الحالة من خلال إسقاط الجانب النظري على واقع المنظمة المدروسة من خلال الإستعانة بأداة الإستبيان لجمع المعلومات قصد دراستها وتحليلها.</p>	<p>من حيث منهج الدراسة</p>
<p>إستهدفت الدراسات السابقة قطاعات مختلفة.</p>	<p>إستهدفت الدراسة الحالية إحدى المنظمات العمومية وهي الديوان الوطني للتطهير - وحدة تبسة.</p>	<p>من حيث القطاع</p>
<p>تناولت الدراسات السابقة متغيرات منها: - إدارة الموارد البشرية الخضراء والتنمية المستدامة. - إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية. - إدارة الموارد البشرية الخضراء وإستراتيجية التمايز.</p>	<p>إعتمدت الدراسة الحالية على متغيرين ألا وهما إدارة الموارد البشرية الخضراء والإستدامة البيئية.</p>	<p>من حيث المتغيرات</p>

- الرقابة البيئية والتنمية المستدامة.		
- الإدارة البيئية والتنمية المستدامة.		

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على ما تم قراءته من الأدبيات النظرية والتطبيقية

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن هناك العديد من أوجه التشابه و البعض من أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية حيث اشتركت في إحدى متغيرات الدراسة واختلفت في فترة الدراسة والعينات المدروسة وطريقه المعالجة ورغم كل هذا تشير الدراسات السابقة إلى أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء و الإستدامة البيئية، ونظرا لحدائه الموضوع فان اغلب الدراسات استخدمت المنهج الوصفي الذي يساعد في تحليل ظاهره بالإضافة الى ذلك كان الإستبيان اكثر الادوات استخداما فقد إستخدمت بعض الدراسات برنامج الحزم الإحصائية العلوم الإجتماعية SPSS من أجل تحليل نتائج الدراسة.

✓ مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

إستفاد الطالب الباحث من الدراسات السابقة فيمايلي:

- الإطلاع على منهجية دراسات والإعتماد عليها في إعداد الإطار النظري للدراسة الحالية.
- شكلت قاعده جيدة لانتقاء مراجع البحث الحالي.
- مساعده الدراسات السابقة والبيئات المختلفة التي أجريت فيها في صياغة إستبيان مناسب.
- التعرف على وسائل إحصائية المستخدمة في هذه الدراسة.

خلاصة

من خلال الإلمام بمفاهيم إدارة الموارد البشرية الخضراء، والتي تُعتبر جزءاً لا يتجزأ من الممارسات الحديثة لضمان نجاح المنظمات، يظهر بوضوح أنه لم يعد من الممكن لأي منظمة تجاهل هذه الممارسات في برامجها وخططها، فإدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال تطبيقها بشكل فعال في المنظمة، تُسهم في تعزيز قدرتها على الحصول على ميزة تنافسية وتُعتبر مراقبة هذه الممارسات في مختلف أنشطة المنظمة أمراً بالغ الأهمية و من بين الأنشطة الهامة التي تبرز في هذا السياق، الاستدامة البيئية التي تلعب دوراً محورياً في تحسين قدرة المنظمة على النجاح يُشير إلى أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تسعى إلى تحسين أدائها من خلال تبني مجموعة من الممارسات، ومن بين هذه الممارسات: التوظيف الأخضر، والتدريب والتنمية الخضراء، وتقييم الأداء الأخضر، والأجور والحوافز الخضراء، وحفظ الطاقة، يُعد هذا النهج محورياً في تحقيق الاستدامة البيئية، حيث يساهم في تعزيز توجهات المنظمة نحو الاستدامة والحفاظ على البيئة للتفصيل في دور إدارة الموارد البشرية في التوجه نحو الإستدامة البيئية سنتطرق إلى هذا بشكل عملي في الجانب التطبيقي.



الفصل الثاني:

واقع إدامة الموارد البشرية الخضراء في التوجه نحو الإستدامة البيئية

في الكيوان الوصني للتصهير - وحدة تبسة

تمهيد

بعد التطرق في الفصل السابق إلى الإطار النظري لمتغيرات الدراسة حول إدارة الموارد البشرية الخضراء و الإستدامة البيئية في هذا الفصل سيتم إسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني، حيث يتمثل الهدف من إجراء الدراسة في التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب والتنمية الخضراء، تقييم الأداء الأخضر، الأجور والحوافز الخضراء، حفظ الطاقة) في التوجه نحو الإستدامة البيئية في الديوان الوطني للتطهير - وحدة تبسة، وذلك من خلال عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات في الاستبيان، وتحليل آراء عينة الدراسة بالإعتماد على الأساليب الكمية والإحصائية لاختبار الفرضيات وقد تم عرض النتائج عبر ثلاث مباحث:

❖ المبحث الأول: تقديم عام للديوان الوطني للتطهير - وحدة تبسة.

❖ المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية.

❖ المبحث الثالث: تحليل محاور الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم عام للديوان الوطني للتطهير - وحدة تبسة

يشكل مرفق التطهير مجالاً من أهم مجالات قطاع الموارد المائية، حيث تكمن أهمية التطهير في توفير المياه وحماية البيئة و الحفاظ على الصحة العمومية مما جعله ينال اهتمام السلطات العمومية ويفرض إستقلاليتته و يستفيد من منظمة عمومية تتكفل بتسييره تمثلت في الديوان الوطني للتطهير وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى مايلي:

❖ **المطلب الأول: التعريف بالديوان الوطني للتطهير - وحدة تبسة.**

❖ **المطلب الثاني: مهام ونشاطات الديوان الوطني للتطهير - وحدة تبسة.**

❖ **المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للديوان الوطني للتطهير - وحدة تبسة.**

المطلب الأول: التعريف بالديوان الوطني للتطهير - وحدة تبسة

يشكل مرفق التطهير مجالاً من أهم مجالات قطاع الموارد المائية، حيث تكمن أهمية التطهير في توفير المياه وحماية البيئة و الحفاظ على الصحة العمومية مما جعله ينال اهتمام السلطات العمومية و يفرض إستقلاليتته و يستفيد من منظمة عمومية تتكفل بتسييره تمثلت في الديوان الوطني للتطهير .

مدينة تبسة وعلى غرار المدن الأخرى فقد تم فتح وحدة الديوان الوطني للتطهير بتاريخ 26 ماي 2006، تابعة إقليمياً لمنطقة عنابة، الديوان الوطني للتطهير منظمة عمومية وطنية ذات طابع صناعي وتجاري، تتمتع بالشخصية المعنوية و الإستقلال المالي يوضع الديوان تحت وصاية الوزير المكلف بالموارد المائية، و يخضع الديوان في علاقاته مع الدولة للقواعد الإدارية و يعد تاجراً في علاقاته مع الغير، تم فتح مراكز للديوان التطهير عبر بعض دوائر ولاية تبسة كالتالي:¹

✓ مركز ونزة.

✓ مركز الشريعة.

✓ مركز بئر العاتر.

¹ معلومات مقدمة من طرف الديوان الوطني للتطهير - وحدة تبسة

✓ مركز الكويف.

✓ مركز العقلة.

المطلب الثاني: مهام ونشاطات الديوان الوطني للتطهير - وحدة تبسة

يحدد الديوان الوطني للتطهير عدة مهام للقيام بها في إطاره العملي وتطبيقها في الواقع وبعض الأنشطة التي يجب تحقيقها لتلبية متطلبات المحافظة على البيئة ورغبات المواطنين، وهذا ما سنتطرق اليه في النقاط التالية:

أولاً: مهام الديوان الوطني للتطهير

- ✓ إستغلال وصيانة الأشغال ومنشآت التطهير الأساسية وذلك بهدف الحماية والحفاظ على الموارد المائية والمحيط المائي.
- ✓ مكافحة كل مصادر التلوث المائي، والحفاظ على الصحة العمومية.
- ✓ التحكم في الأشغال والأعمال المكلف بها عن طريق التفويض والمتعلقة بمشاريع الدراسات والإنجاز، وتأهيل وتشخيص محطات التصفية ومحطات الرفع وشبكات التطهير وجمع مياه الأمطار.
- ✓ حماية الملك العمومي للري الذي يتبع لاختصاصه.
- ✓ مكافحة ومحاربة المصادر التي تتسبب في تلويث المياه وذلك حسب إختصاصه الإقليمي.
- ✓ يقوم بإنجاز دراسات وأبحاث وبحملات التحسيس والتوعية.
- ✓ تسيير واستغلال وصيانة منشآت التطهير كشبكات جمع المياه المستعملة، محطات الضخ ومحطات التصفية.
- ✓ إنشاء الهياكل والمنشآت المتعلقة بالتطهير وصيانتها وتسييرها وإعداد المخططات لتطويرها.

ثانياً: نشاطات الديوان الوطني للتطهير

يقوم الديوان الوطني للتطهير بعدة نشاطات يمكن تقسيمها إلى نشاطات متعلقة بالتطهير و نشاطات لها طابع علمي و تكنولوجي.

1- نشاطات التطهير

✓ **الإستغلال والصيانة:** نظرا للطلب المتزايد على المياه بسبب استعمالها المتعددة كقطاعات الزراعة، السياحة والصناعة فهذا يتطلب موارد مائية كبرى، وبالرغم من توفر البلاد على كميات كافية من الماء حاليا، إلا أن الدراسات تؤكد على أن الجزائر ستعاني على المدى البعيد من نقص كبير في المياه مما يتطلب القيام بمجهودات كبيرة من أجل أخذ كل الاحتياطات اللازمة والاستعداد لتلك المرحلة وهذا مادفع السلطات العمومية نحو ما يسمى برسكلة المياه المستعملة لأجل إعادة إستعمالها من جديد كمورد مائي إضافي في ميادين مختلفة خاصة الفلاحة والصناعة.¹

✓ التحكم في المنشآت والأشغال المفوضة:

في هذا الإطار تسند إلى الديوان عدة مشاريع دراسات لإعادة تأهيل وإنجاز محطات تصفية على المستوى الوطني أهمها دراسة تشخيصية وإعادة تأهيل لشبكات التطهير لعدة مناطق.²

2- النشاطات التعليمية والتكنولوجية

✓ **التكوين:** إن التكوين وسيلة هامة في تطور أي قطاع أو مهنة وإستمراريتها وتنميتها المستدامة، ففي الدول المتقدمة يعتبر من أولويات أي قطاع أي أو برنامج.

وقد حظي مجال التطهير بمركز للتكوين في مهن التطهير والذي أنشئ بتاريخ 2005/09/17 والذي بدأ العمل في 2005/11/26 والذي يهدف إلى تكوين المستخدمين وتعميق معارفهم وتحسينها مواكبة مع التطورات الحاصلة على المستوى العالمي.³

✓ **التسيير البيئي:** يعمل الديوان في إطار التسيير البيئي حسب المعيار العالمي ISO 14001 /نسخة 2004، حيث تحصل الديوان بتاريخ 2007/12/17 على شهادة ISO.

¹ وزارة الموارد المائية، مجلة 50 سنة من الإنجازات، الجزائر، 2012، ص 27.

² نفس المرجع، ص 28.

³ أمينة رزاق، الديوان الوطني للتطهير، (رسالة ماجستير في الحقوق غير منشورة، جامعة الجزائر 1، الجزائر، 2014)، ص 57.

ويعمل الديوان على احترام تطبيق معايير ISO في مختلف نشاطاته، حيث وضع حيز العمل نظاما للفرز لإعادة استعمال مواد عديدة مثل الورق والبلاستيك، كما وضع نظاما لتسيير المخلفات الكيماوية الخطيرة الناتجة عن نشاط المخابر.

✓ **مراقبة النوعية:** وهي مراقبة تقوم بها المخابر الموجودة على مستوى كل محطة للتصفية وهذا تحت إشراف المخبر الرئيسي الذي يقوم بعدة مهام أهمها:

- متابعة ومراقبة عمليات التحليل على مستوى محطات التطهير.

- المساندة التقنية لمخابر محطات التطهير الجهوية.

- القيام بالدراسات الخاصة بتقييم المياه المعالجة والأحوال.

- توفير الخدمات لصالح الغير.

✓ **التعاون:** دخل الديوان في تعاون وشراكة مع عدة دول مثل تونس وبلجيكا وسويسرا في ميادين التسيير والتجهيز والتكوين، كما أن هناك مؤسسات أجنبية من فرنسا والصين تعمل في الجزائر في ميدان التطهير.

في إطار التعاون بين الجزائر وتونس تم إمضاء بروتوكول تعاون بين الديوان الوطني للتطهير الجزائري والديوان الوطني للتطهير التونسي لمدة ثلاث سنوات، يتضمن برنامج تبادل وإقتسام التجارب في ميدان التطهير.¹

✓ **التحسيس:** يلعب التحسيس دورا هاما في تعريف الناس بأهمية الماء كعنصر أساسي للحياة وبالتالي تربية وتوعية الناس بكيفيات توفير واستعمال المياه وتطهيرها من المواد الملوثة للبيئة والضارة بالصحة العمومية، وفي هذا الإطار جاء قانون رقم 03/83 الصادر بتاريخ 1983/02/05 والمتعلق بحماية البيئة، حيث خصص الفصل الثاني منه لحماية المياه نظرا لأهميتها في حفظ البيئة من التلوث وبالتالي الحفاظ على وجود الكائنات الحية على وجه الأرض، كما نصت المادة 16 منه على جواز إنشاء جمعيات للمساهمة في حماية البيئة.

¹ وزارة الموارد المائية، مرجع سابق ذكره، ص 42.

ويقوم الديوان بالتحسيس عبر مختلف وسائل الإعلام كالإذاعة والتلفزة والمواقع الإلكترونية، كما يقوم بتنظيم أيام مفتوحة واعداد وتوزيع منشورات.¹

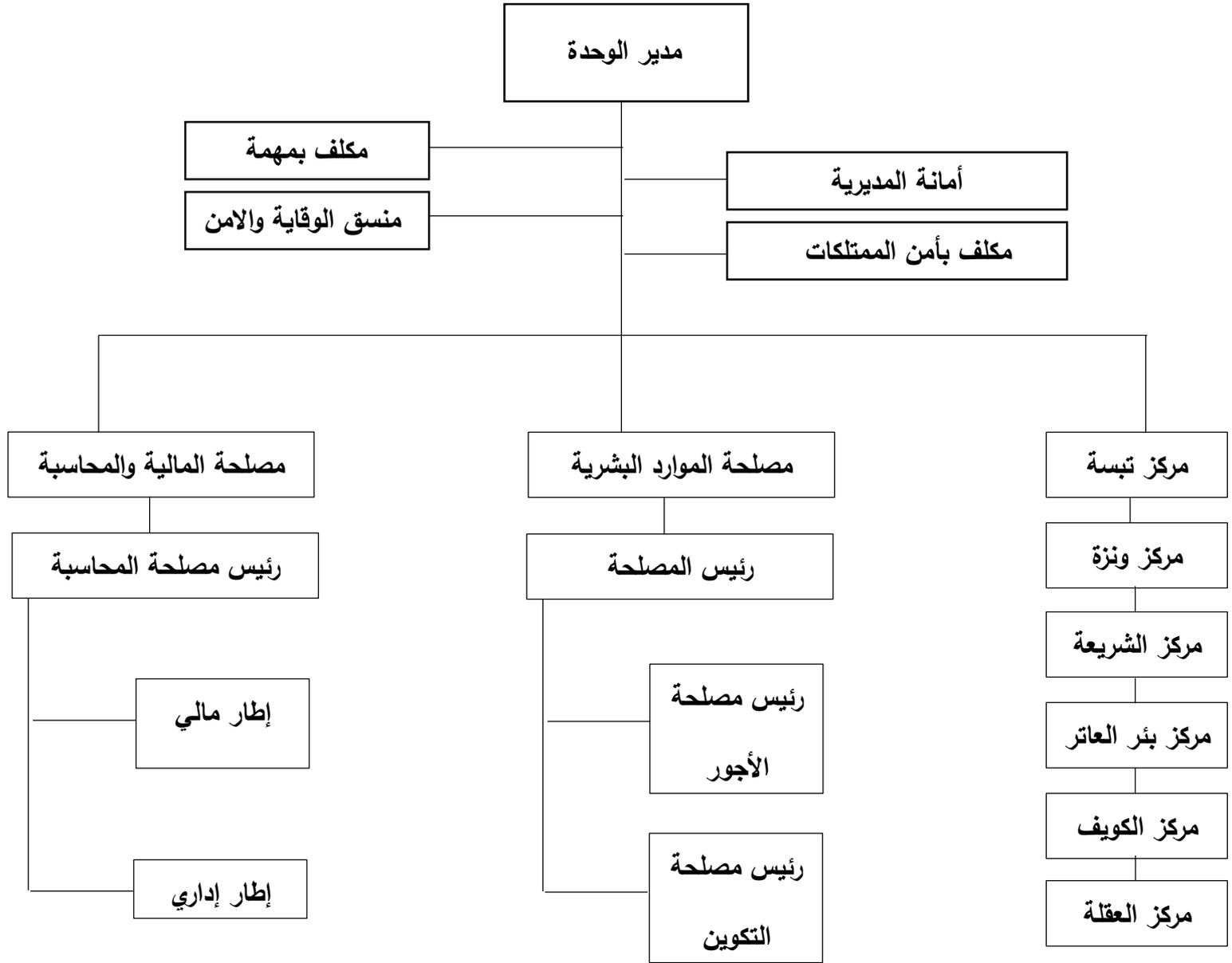
إن التكوين ومراقبة النوعية والتسرسر البيئي والتحسس هي نشاطات إجابة، لأنها وسائل تعمل على تحسن وترقية عمل الديوان والخدمات التي يقدمها للجمهور.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للديوان الوطني للتطهير - وحدة تبسة

يعرف الهيكل التنظيمي للديوان على أنه البيئة التي تمكن من تحديد وظائفه وأنواع الأنظمة والمهام المتوفرة فيه بالإضافة إلى العلاقات المتبادلة بين كل مصلحة وأخرى فهو الجسم الهندسي للديوان الذي يعكس نشاطته، ويمكن من خلال الشكل رقم (04) المرفق أدناه توضيح الهيكل التنظيمي الخاص بالديوان الوطني للتطهير.

¹ نفس المرجع، ص 145

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي للديوان الوطني للتطهير - وحدة تبسة



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على المعلومات المقدمة من طرف الديوان الوطني للتطهير - وحدة تبسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

تعد منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسيا يتم بناء الجانب التطبيقي للدراسة عليه حيث يتم من خلالها الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة وعليه سيتم التطرق في هذا المبحث إلى مايلي:

❖ **المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة.**

❖ **المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات.**

❖ **المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة لتحصيل البيانات.**

المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

تتطلب أي دراسة عملية إتباع إجراءات منهجية لتحديد المسار الذي يقود الباحث لتحقيق أهداف الدراسة وإيجاد إجابات للأسئلة المطروحة وفك الغموض المتعلق بالموضوع المدروس كما تساعد هذه الإجراءات في جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالموضوع وإستخلاص النتائج المرجوة ويختلف هذا الأسلوب والإجراءات المتبعة من دراسة لأخرى ولكنها تساعد على إيجاد حلول للتساؤلات الخاصة بموضوع الدراسة ومن بين هذه الإجراءات ما يلي:

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع وعينة الدراسة التطبيقية من:

1- تحديد مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وإطارات الديوان الوطني للتطهير والبالغ عددهم 55 فردا.

2- تحديد عينة الدراسة: تميزت عينة الدراسة بأنها كانت إحتماالية، حيث تم إختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة تتوافق مع الدراسة المطلوبة ، حيث تم توزيع 45 إستمارة بما يوافق إجمالي عينة الدراسة، منها، ولتوضيح عدد الاستبيانات الموزعة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (02): تداول الإستبيان

الإستبيانات	العدد	النسبة (%)
الموزعة	45	100
التي لم يتم إسترجاعها	00	00
الصالحة للتحليل	45	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على توزيع الإستبيان

يتبين من خلال الجدول رقم(02) أنه تم توزيع 40 إستمارة على كل عينة الدراسة ونتيجة التفاعل كانت إيجابية من قبل المشاركين حيث تم إسترجاع كل الإستمارات بنسبة 100¹ % مما يعد نسبة جد مقبولة لإجراء الدراسة التطبيقية، وهذا يشير إلى عدم وجود فقد أو تلف في الإستمارات الموزعة وإكمال جميع الموظفين الإستمارات بشكل صحيح مما يزيد من موثوقية نتائج الدراسة ويعزز دقتها.

ثانيا: منهج الدراسة

يمثل منهج الدراسة الطريق الذي يقود إلى الكشف عن الحقيقة وهو بمثابة المسار الذي يؤخذ قصد الوصول إلى نتائج علمية في دراسة الموضوع على إختلافها وذلك من خلال عدد من القواعد العامة التي يجب توافرها للوصول إلى أفضل النتائج ولقد تم في هذه الدراسة الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي على إعتبار أن هذا الأخير لا يقتصر على تجمع البيانات وتبويبها فقط و إنما يتضمن قدرا من التفسير لهذه البيانات والتعرف على خصائص الظاهرة المدروسة ويتم أيضا من خلال هذا المنهج تجميع البيانات والمعلومات اللازمة عن هذه الظاهرة محل الدراسة هذا إلى جانب استخدام المنهج الإحصائي لتفسير الفروق والدلالات الإحصائية بين بعض المتغيرات.

ثالثا: نموذج الدراسة

تتناول الدراسة دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في التوجه نحو الإستدامة البيئية في الديوان الوطني للتطهير - وحدة تبسة، وبالتالي فهي تشمل على المتغيرات التالية:²

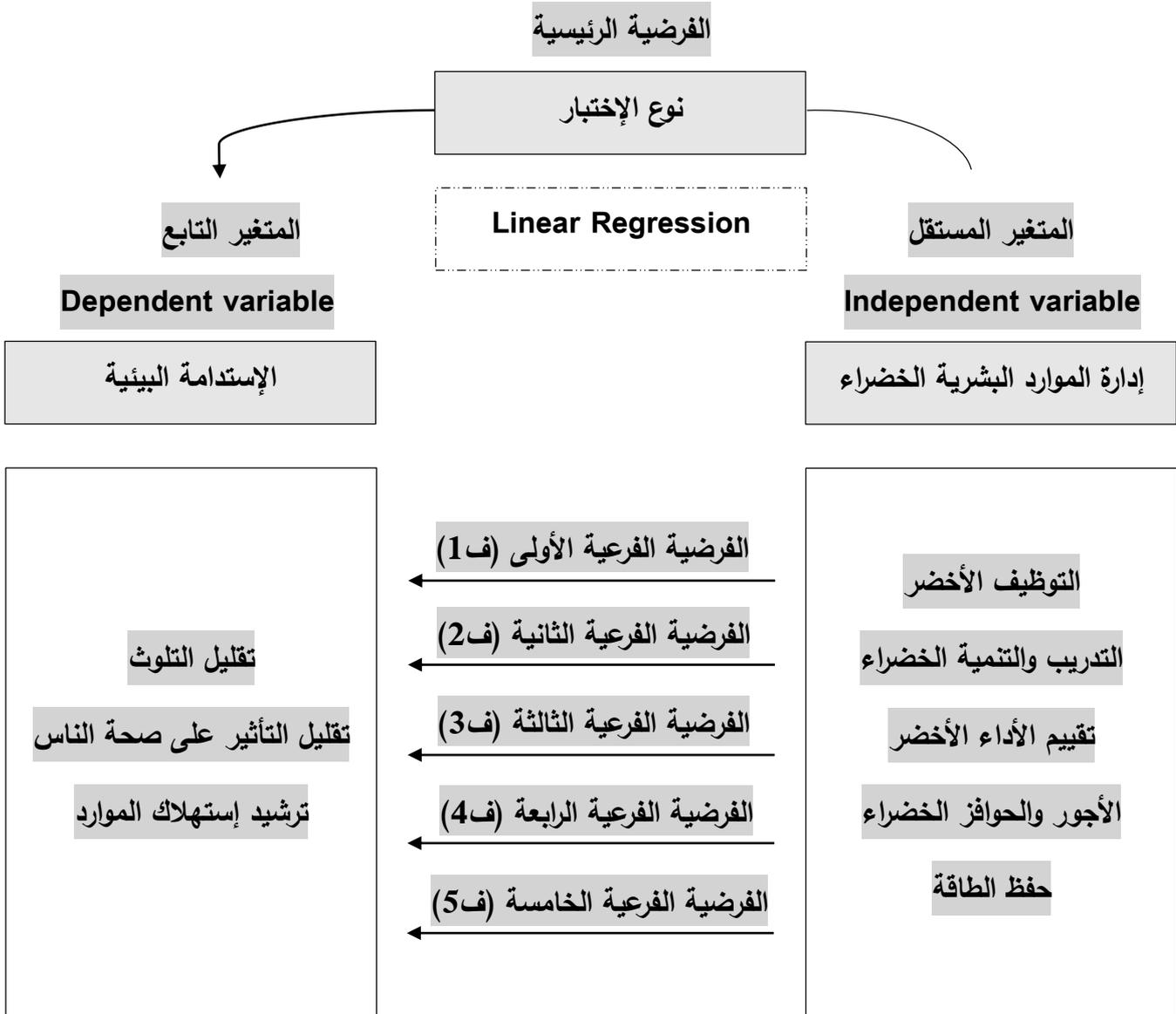
¹ الملحق رقم (03) يوضح مخرجات نتائج برنامج (SPSS)

² الملحق رقم (01)

- المتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال الممارسات التالية (التوظيف الأخضر، التدريب والتنمية الخضراء، تقييم الأداء الأخضر، الأجور والحوافز الخضراء، حفظ الطاقة)
- المتغير التابع: الإستدامة البيئية وتم قياسه من خلال الأبعاد التالية (تقليل التلوث، تقليل التأثير على صحة الناس، ترشيد إستهلاك الموارد)

و يمكن عرض مختلف تلك المتغيرات بيانيا من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (05): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات

لغرض إتمام عمليات الدراسة تم الاستعانة بالأدوات اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل الدراسة، والمتمثلة في السجلات والوثائق التي تم تسلمها من قبل المنظمة و التي ساعدت على توفير بعض المعلومات المتعلقة بها ومنها تلك التي توضح الجانب التاريخي والتنظيمي للمؤسسة وعلاقتها ببيئتها.

1- الوثائق والسجلات: لغرض إتمام عمليات الدراسة تم الاستعانة بالبيانات الخاصة بالديوان الوطني للتطهير من وذلك من خلال التعريف به ونشاطه ومهامه، بالإضافة للهيكل التنظيمي الخاص بالديوان.

2- إستمارة الإستبيان: تعد إستمارة الإستبيان واحدة من الأدوات الأكثر إستخداما في جمع البيانات وتعد أداة مفيدة للوصول إلى الحقائق والمواقف فهي تمكن الباحث من الحصول على معلومات لا يمكن ملاحظتها أو الوصول إليها بشكل آخر بالإضافة إلى ذلك تتيح الإستمارة فرصة الحصول على آراء ومعلومات متنوعة حول موضوع البحث وذلك بفضل حرية وسرية الإجابات التي توفرها. وقد تم إستخدام الاستبيان كأداة أساسية في هذه الدراسة وقد مرت عملية صياغة أسئلة إستمارة الاستبيان بمراحل وخطوات متعددة تم بداية مراجعة الأدبيات ذات الصلة بالموضوع وإقتباس المقولات والعبارات منها ثم تم إعداد استمارة أولية بهدف إستخدامها في جمع البيانات والمعلومات وذلك من خلال تحديد المحاور الأساسية التي تعكس متغيرات الدراسة وأخيرا تم تصميم الاستمارة ومعالجتها بشكل يتناسب مع أهداف الدراسة. وإحتوت الإستمارة على مجموعة من الأسئلة مقدره بـ 24 سؤالا مقسمة إلى الأجزاء التالية:¹

- **الجزء الأول:** خاص بالبيانات الشخصية والوظيفية والمتمثلة في كل من (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية)

- **الجزء الثاني:** ويتضمن أسئلة الدراسة التي يقدر عددها بـ 24 سؤالا، تم تقسيمها على محورين أساسيين يعكسان الإشكالية التي تناولتها الدراسة، ويوضح الجدول رقم (03) متغيرات الدراسة والفقرات التي تحدد كل متغير.

¹ الملحق رقم (01)

الجدول رقم (03): توزيع أسئلة إستمارة الإستبيان على محاور الدراسة

عدد الأسئلة (الفقرات)		محاور الدراسة
03	التوظيف الأخضر	المحور المستقل: إدارة الموارد البشرية الخضراء
03	التدريب والتنمية الخضراء	
03	تقييم الأداء الأخضر	
03	الأجور والحوافز الخضراء	
03	حفظ الطاقة	
15		مجموع المحور المستقل
03	تقليل التلوث	المحور التابع: الإستدامة البيئية
03	تقليل التأثير على صحة الناس	
03	ترشيد إستهلاك الموارد	
09		مجموع المحور التابع
24		المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الإستبيان

وتم إستخدام مقياس ليكارت الخماسي المكون من خمس درجات، وذلك لقياس درجة إستجابات أفراد العينة محل الدراسة لفقرات الإستمارة ، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): درجات مقياس ليكارت الخماسي

[5-4,20]	[4.19-3,40]	[3.39-2,60]	[2.59-1,80]	[1-1,79]	المتوسط المرجح
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	إتجاه الإجابة
مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا	المستوى

المصدر: بوقلقول الهادي تحليل البيانات بإستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، ندوة علمية جامعة باجي مختار عنابة 2013 24.

3- صدق الدراسة: ويقصد بذلك التأكد من أن إستمارة الإستبيان التي تم إعدادها سوف تقيس ما أعدت لقياسه أو شمولها على العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها

من ناحية أخرى وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على الأستاذة المشرفة من أجل إختبار مدى ملازمتها لجمع البيانات وتعديلها بشكل أولي حسب ما تراه المشرفة.

كما أنه قبل أن تطرح قائمة الإستبيان في شكلها النهائي مرت بعدة مراحل لإختبار صدقها وثباتها من أجل تنفيذ الدراسة فمن أجل التحقق من صدق الأداة بمعنى التأكد من أنها تصلح للقياس حيث إعتدنا على الصدق الظاهري لعدد من المحكمين والأستاذة وأصحاب الخبرة والتخصص¹ وطلب منهم دراسة الأداة وإبداء آرائهم من حيث مدى مناسبة كل عبارة للمحتوى و كذا عدد العبارات المستخدمة ومدى شموليتها وتنوع محتواها وتقييم مستوى الصياغة اللغوية لها أو أي ملاحظات يرونها مناسبة، وقد إستجاب الباحث لآراء المحكمين والقيام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في الإستمارة عدة مرات على ضوء إقتراحاتهم بعد تسجيلها في صورتها النهائية ليتم توزيعها في المنظمة محل الدراسة.

4- ثبات أداة الدراسة: تم توزيع عدد من إستمارات الإستبيان وعددها 45 على عينة الدراسة للتأكد من ثباتها طبقا لمعامل الثبات ألفا كرونباخ ألفا² (Alpha s'Cronbach) للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): قيمة معامل الثبات للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

رقم الفقرة في إستمارة الإستبيان	إسم المتغير	معامل الثبات ألفا كرونباخ (%)
من الفقرة 01 إلى 15	إدارة الموارد البشرية الخضراء	89.3
من الفقرة 16 إلى 24	الإستدامة البيئية	94.5
من الفقرة 01 إلى 24	معامل الثبات الكلي	95.2

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

يلاحظ من الجدول رقم (05) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة جدا حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة 95.2% وأيضا كانت معدلات باقي المحاور أعلى من نسبة الدلالة 60 % وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة ويمكن الإعتماد على الإستبيان كأداة لجمع

¹ الملحق رقم (02)

² ألفا كرونباخ: هو إختبار لفحص مدى انسجام اسئلة المحور فيما بينها وكذا انسجام محاور الدراسة مجتمعة، و عليه يحدد مدى إعتدالية استمارة الإستبيان و قدرتها على إعطاء بيانات وقياسات مستقرة نوعا ما و غير متباينة، فكل ما كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ أعلى تكون أداة القياس (استمارة) أفضل و تتراوح قيمة المعامل بين 0-1 و يعتبر الحد الأدنى المقبول لهذا المعامل هو 60%

البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة بمعنى أنه سيتم الحصول على نفس النتائج إذا ما تم توزيع الإختبار مرة أخرى وبنفس الظروف.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة لتحصيل البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات سيتم الاعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات و تحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها، بداية بجمع البيانات الموزعة و ترميزها ثم إدخال البيانات بالحاسوب بإستعمال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الأتجتماعية (SPSS)، حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية الموالية.

أولاً: إختبار التوزيع الطبيعي (Semple Kolmogorov- Smirnov):¹ تم إستخدام هذا الإختبار لتحديد ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أو لا لأن إجراء بعض الإختبارات الإحصائية يتطلب أن يكون توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي، وقد أتت نتائج الإختبارات كما يوضحها الجدول الأتي:

الجدول رقم (06): نتائج إختبار التوزيع الطبيعي

محاور الإختبار	قيمة الإختبار z	مستوى المعنوية
إدارة الموارد البشرية الخضراء	0.112	0.196
الإستدامة البيئية	0.119	0.114

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

يلاحظ من الجدول رقم (06) أعلاه أن القيمة الاحتمالية للمحور الأول (إدارة الموارد البشرية الخضراء) تساوي *0.196 وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمدة في الدراسة 0.05، كذلك يتبين أن القيمة الاحتمالية للمحور الثاني (الإستدامة البيئية) تساوي *0.114؛ حيث تشير النجمة * إلى الحد الأقصى لمعنوية الاختبار، وبالتالي بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح باستخدام الإختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

¹ الملحق رقم (03) يوضح مخرجات نتائج برنامج (SPSS)

ثانيا: أدوات التحليل الإحصائي

للإجابة على أسئلة الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات و المعاملات الإحصائية، المتمثلة في:

1. معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach's تم إستخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة التالية:

$$(1 - \frac{\sum vi^a}{vt})A = \frac{n}{n - 1}$$

حيث

a: يمثل ألفا كرونباخ.

n: يمثل عدد الاسئلة.

Vt: يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة.

Vi: يمثل التباين لأسئلة المحاور.

2. التكرارات و النسب المئوية و المتوسطات الحسابية (Mecans) و الإنحرافات المعيارية (standard deviation)

$$\frac{\text{تكرار المجموعة} * 100}{\text{المجموع الكلي للتكرارات}} = \text{النسب المئوية}$$

تم حسابها لتحديد إستجابات الأفراد نحو محاور و أسئلة أداة الدراسة، حيث أن الإنحراف المعياري عبارة عف مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات و يعبر عنه بالعلاقة الموالية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\Sigma(XI - X)2}}{N}$$

3. مصفوفة الارتباط لبيرسون: حيث أستخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، و لتحديد الإستجابة إتجاه محاور أداة الدراسة.
4. معامل التحديد (R^2): لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة لمتغير في المتغير المستقل.
5. تحليل الإنحدار الخطي البسيط: ($\beta+aX=y$) (Regression Linear) لاختبار الفرضيات و بالتالي التأكد من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ومن صلاحية نموذج الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل محمول الدراسة وإختبار الفرضيات

تتضمن هذه الدراسة عرضا وتحليلا للنتائج الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والتي تشكل قاعدة أساسية لفهم واقع متغيرات الدراسة وتفسير طبيعة العلاقات بينها. وبناءا عليه سيتم عرض نتائج الدراسة وتفسيرها ودراسة دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في التوجه نحو الإستدامة البيئية وفيمايلي تفصيل في ما تم ذكره من خلال:

❖ **المطلب الأول:** عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية.

❖ **المطلب الثاني:** عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة.

❖ **المطلب الثالث:** نتائج إختبار الفرضيات.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية

يتناول هذا المطلب وصفا إحصائيا لمجتمع الدراسة وفقا للخصائص الشخصية والوظيفية المحددة في أداة الدراسة.

أولا: توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

الجدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	35	%77.8
أنثى	10	%22.2
المجموع	45	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

من خلال نتائج الجدول أعلاه يلاحظ إنخفاض نسبة الإناث مقارنة بنسبة الذكور حيث سجلت فئة الذكور النسبة الأعلى والتي قدرت بـ %77.8 وبلغ عددهم 35 مقابل %22.2 للإناث وبلغ عددهم 10، وعليه فإن اغلب الوظائف في الديوان الوطني للتطهير - وحدة تبسة تتلائم أكثر مع نوع الذكور، نظرا لطبيعة الوظائف. والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس.

الشكل رقم (06): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

ثانيا: توزيع عينة الدراسة وفق متغير السن

الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة وفق متغير السن

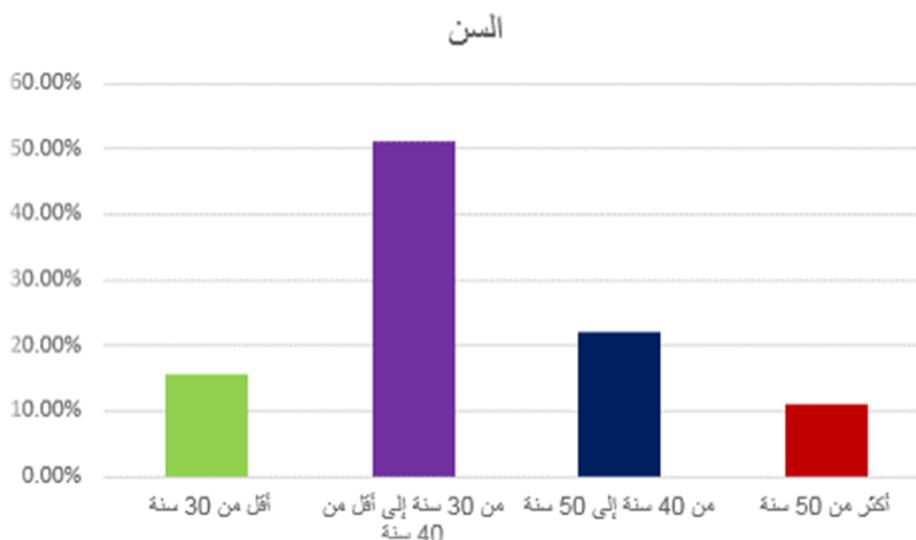
متغير السن	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	7	15.6%
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	23	51.1%
من 40 سنة إلى 50 سنة	10	22.2%
أكثر من 50 سنة	5	11.1%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع الفئات العمرية الموضوعية محققة بالديوان الوطني للتطهير - وحدة تبسة وقد احتلت الفئة (من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة) المرتبة الأولى بنسبة قدرت بـ 51.1% لتليها الفئة من (من 40 سنة إلى 50 سنة) بنسبة قدرت بـ 22.2% ، واحتلت كلا من الفئتين (أقل من 30 سنة و أكبر من 50 سنة) المرتبة الأخيرة بنسبة قدرت بـ 15.6% و 11.1% على التوالي، وبالتالي

سيطرت الفئات الشابة ومتوسطي العمر على الوظائف بالديوان. والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير السن.

الشكل رقم (07): توزيع عينة الدراسة وفق متغير السن



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

ثالثا: توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

متغير المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ليسانس	18	40.0%
ماستر	12	26.7%
شهادات عليا	4	8.9%
شهادات أخرى	11	24.4%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة جامعيون و من الحاصلين على شهادة ليسانس إذ بلغ عددهم 18 فردا بنسبة 40.0%، تليها نسبة معتبرة من الحاصلين على شهادة الماستر مقدرة بـ

26.7%، تأتي بعدهما في الترتيب نسبة 24.4% من أفراد المجتمع المدروس من أصحاب شهادات أخرى، لتكون أضعف نسبة من موظفي الديوان من أصحاب الشهادات العليا إذ بلغت نسبتهم 8.9% و عددهم 4 موظفين فقط من مجمل الموظفين المدروسين، و منه يمكن القول أن الديوان يعتمد في توظيفه على أصحاب الشهادات الجامعية بشكل كبير. والشكل الموالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي.

الشكل رقم (08): توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

رابعا: توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي

الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي

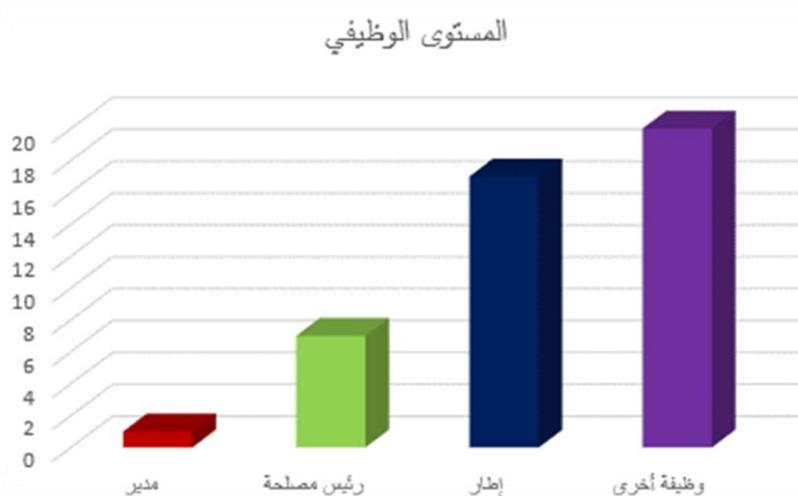
متغير المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة
مدير	1	2.2%
رئيس مصلحة	7	15.6%
إطار	17	37.8%
وظيفة أخرى	20	44.4%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

الفصل الثاني: واقع إدارة الموارد البشرية الخضراء في التوجه نحو الإستدامة البيئية في الديوان الوطني للتطهير - وحدة تبسة

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد عينة الدراسة يشغلون وظائف أخرى بنسبة 44.4% و عددهم 20 موظف، فيما تليها نسبة معتبرة من الإطارات المسيرين و قدرت بـ 37.8%، و كذا اشتملت العينة المدروسة على ما نسبته 15.6% من رؤساء المصالح و تأتي أقل نسبة منهم ممثلة لمدير إذ بلغ عددهم مدير واحد فقط مما يعطي تنوعا في الإجابات المقدمة و الآراء حول محاور الاستبيان. و الشكل الموالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي.

الشكل رقم (09): توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

خامسا: توزيع عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية

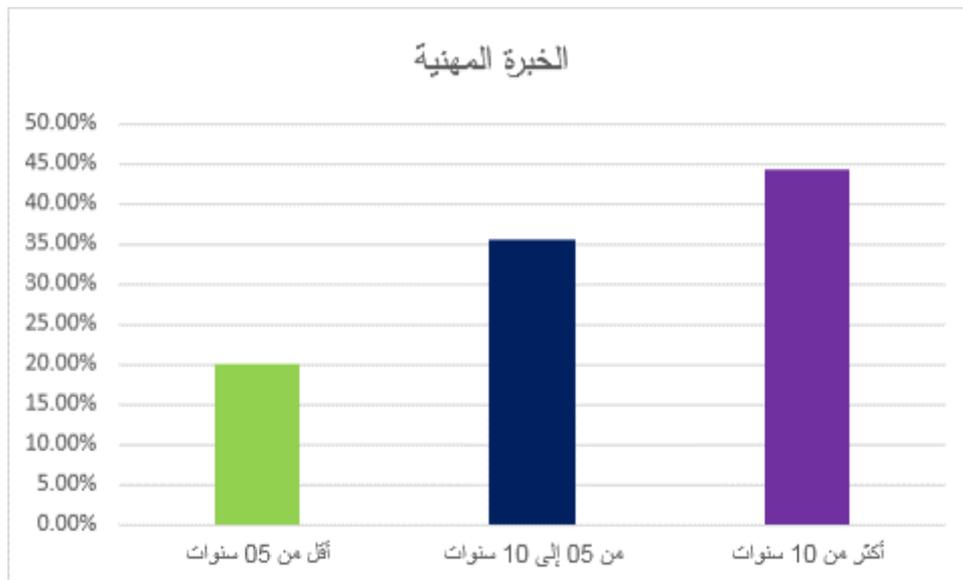
الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية

متغير الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
أقل من 05 سنوات	9	20.0%
من 05 إلى 10 سنوات	16	35.6%
أكثر من 10 سنوات	20	44.4%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أكبر نسبة من العينة المدروسة كانت من ذوي الخبرة المهنية أكثر من 10 سنوات إذ سجلت هذه النسبة ما قيمته 44.4%، تليها نسبة أصحاب الخبرة المهنية المتراوحة ما بين 5 إلى 10 سنوات 35.6%، لتكون أضعف نسبة من موظفي الديوان أصحاب الخبرة أقل من 05 سنوات إذ بلغت نسبتهم 20.0%، وعددهم 9 موظفين هذا يشير إلى أن موظفي الديوان لديهم خبرة مهنية جيدة مما يسهم في إستقرار العمل و الشكل الموالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية.

الشكل رقم (10): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض وتفسير النتائج ومناقشتها إستنادا إلى ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة إذ هدفت إلى معرفة دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في التوجه نحو الإستدامة البيئية في الديوان الوطني للتطهير - وحدة تبسة من خلال تحليل فقرات محاور الدراسة وسيتم عرض البيانات الأساسية التي تعبر عن آراء المشاركين في الإستبيان حول المتغيرات المشمولة في أداة الدراسة و لتحليل هذه البيانات تم الإستعانة في ذلك ببرنامج SPSS

أولاً: تحليل إستجابات الأفراد نحو متغير إدارة الموارد البشرية الخضراء

سيتم تحليل نتائج المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية الخضراء) وسيتم توضيح ذلك وفقاً لمختلف أبعاد هذا المتغير كما هو موضح في الجدول التالي:¹

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمحور إدارة الموارد

البشرية الخضراء

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
سياسة التوظيف في المنظمة تركز على توضيح ملائمتها البيئية.	3.62	1.353	2	مرتفع
تحرص المنظمة على استقطاب وتوظيف المرشحين الذين لديهم وعى بيئي.	3.68	1.395	1	مرتفع
تجري المنظمة معظم خطوات التوظيف عبر استخدام شبكة الانترنت.	1.40	0.617	3	منخفض جدا
التوظيف الأخضر	2.90	0.877		
تشمل برامج التدريب الإهتمام بتنمية الأنماط القيادية الخضراء (المحافظة على البيئة) لدى المديرين.	3.66	1.333	1	مرتفع
بعض برامج التدريب الأكثر شعبية التي تتبناها المنظمة تعتمد على شبكة الانترنت وأجهزة كهربائية بدون استخدام الورق.	1.86	0.990	3	منخفض
يتم تدريب الموظفين عن جوانب الإدارة البيئية لزيادة الوعي والمهارات والخبرات.	3.46	1.234	2	مرتفع
التدريب والتنمية الخضراء	3.00	0.765		
تراعي المنظمة البعد البيئي في عملية تقييم الموظفين.	1.80	0.726	3	منخفض
تنفذ إدارة المنظمة إجراءات تأديبية ضد الموظفين الذين لا يلتزمون بالقواعد واللوائح الخاصة بحماية البيئة.	3.46	1.407	1	مرتفع

¹ الملحق رقم (03) يوضح مخرجات نتائج برنامج (SPSS)

الفصل الثاني: واقع إدارة الموارد البشرية الخضراء في التوجه نحو الإستدامة البيئية في الديوان الوطني للتطهير - وحدة تبسة

متوسط	2	1.486	3.13	يتم تعيين أهداف وغايات و مسؤوليات خضراء لكل موظف في المنظمة و تدخل ضمن تقييمه السنوي.
		0.839	2.80	تقييم الأداء الأخضر
منخفض جدا	3	0.587	1.53	تقدم المنظمة علاوات أو مكافآت شهرية لأفضل إدارة بيئية في أقسام ووحدات المنظمة.
مرتفع	1	1.448	3.64	تتم مكافأة الاقتراحات المقدمة من الموظفين التي تعزز الجهود الخضراء و تحسن الأداء البيئي في المنظمة.
مرتفع	2	1.391	3.46	تحفز المنظمة موظفيها على القيام بالأنشطة الداعمة للبيئة.
		0.801	2.88	الأجور والحوافز الخضراء
مرتفع	3	1.378	3.68	تعمل المنظمة على زيادة وعي الموظفين بأهمية الحفاظ على الطاقة.
مرتفع	1	1.194	3.73	تعمل المنظمة على إستخدام أجهزة تساعد على تقليل استهلاك الطاقة.
مرتفع	2	1.232	3.73	تطلب المنظمة من الموظفين إيقاف الأجهزة الكهربائية عند الخروج.
		0.849	3.71	حفظ الطاقة
		0.568	3.06	مجموع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور إدارة الموارد البشرية الخضراء.

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

من جدول النتائج أعلاه يتضح ما يلي:

- العبارة 1:** يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول أن سياسة التوظيف في المنظمة تركز على توضيح ملائمتها البيئة هو **3.62** مع انحراف معياري **1.353** وترتيب **2**، مما يشير إلى تقييم مرتفع، مع وجود تباين كبير في الآراء وهذا يعني أن العينة تعتبر المنظمة أنها توضح ملائمتها للبيئة في سياسة التوظيف.
- العبارة 2:** المتوسط الحسابي للآراء حول حرص المنظمة على إستقطاب وتوظيف المرشحين الذين لديهم وعي بيئي هو **3.68** مع انحراف معياري **1.395** وترتيب **1**، مما يشير إلى تقييم مرتفع، مع وجود تباين

كبير في الآراء وهذا يعني أن هناك المنظمة في عملية إستقطابها للمرشحين تسعى لإختيار الذين لديهم وعي بيئي على غرار البقية.

العبارة 3: يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول إجراء المنظمة معظم خطوات التوظيف عبر إستخدام شبكة الانترنت هو **1.40** مع انحراف معياري **0.617** وترتيب **3**، مما يشير إلى تقييم **منخفض جدا**، مع تباين قليل في الآراء وهذا يعني أن المنظمة لازالت تعتمد إلى حد الآن نظام التوظيف التقليدي ليس عبر الأنترنت.

العبارة 4: المتوسط الحسابي للآراء حول شمول برامج التدريب الإهتمام بتنمية الأنماط القيادية الخضراء (المحافظة على البيئة) لدى المديرين هو **3.66** مع انحراف معياري **1.333** وترتيب **1**، مما يشير إلى تقييم **مرتفع**، مع تباين كبير في الآراء وهذا يعني أن برامج التدريب لدى المنظمة يهتم بتنمية الأنماط القيادية الخضراء (المحافظة على البيئة) لدى المديرين.

العبارة 5: يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول برامج التدريب الأكثر شعبية التي تتبناها المنظمة تعتمد على شبكة الانترنت وأجهزة كهربائية بدون استخدام الورق هو **1.86** مع انحراف معياري **0.990** وترتيب **3**، مما يشير إلى تقييم **منخفض**، مع تباين ملحوظ في الآراء وهذا يعني أن البرامج التدريبية الأكثر شعبية التي تتبناها المنظمة لا تعتمد على شبكة الأنترنت والأجهزة الكهربائية أي (أجهزة المحاكاة) بدون إستخدام الورق.

العبارة 6: المتوسط الحسابي للآراء حول تدريب الموظفين عن جوانب الإدارة البيئية لزيادة الوعي والمهارات والخبرات هو **3.46** مع انحراف معياري **1.234** وترتيب **2**، مما يشير إلى تقييم **مرتفع**، مع تباين كبير في الآراء وهذا يعني أن المنظمة تقوم بتدريب الموظفين حول جوانب الإدارة البيئية لزيادة الوعي والمهارات والخبرات.

العبارة 7: المتوسط الحسابي للآراء حول مراعاة المنظمة البعد البيئي في عملية تقييم الموظفين هو **1.80** مع انحراف معياري **0.726** وترتيب **3**، مما يشير إلى تقييم **منخفض**، مع تباين قليل في الآراء وهذا يعني أن المنظمة أثناء عملية تقييم أداء الموظفين لاتتخذ البعد البيئي كمعيار أساسي للتقييم.

العبارة 8: يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول تنفيذ إدارة المنظمة لإجراءات تأديبية ضد الموظفين الذين لا يلتزمون بالقواعد واللوائح الخاصة بحماية البيئة هو **3.46** مع انحراف معياري **1.407** وترتيب

1، مما يشير إلى تقييم مرتفع، مع تباين كبير في الآراء وهذا يعني أن المنظمة تقوم بإتخاذ إجراءات تأديبية إزاء الموظفين الذين لايلتزمون بالقواعد واللوائح الخاصة بحماية البيئة.

العبارة 9: يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول تعيين أهداف وغايات و مسؤوليات خضراء لكل موظف في المنظمة و تدخل ضمن تقييمه السنوي هو **3.13** مع انحراف معياري **1.486** وترتيب **2**، مما يشير إلى تقييم متوسط، مع تباين كبير في الآراء وهذا يعني أن المنظمة تقدر وضع أهداف ومسؤوليات خضراء لكل موظف وإدخالها ضمن تقييمه السنوي، لكن قد يكون هناك مجال للتحسين.

العبارة 10: يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول تقديم المنظمة لعلاوات أو مكافآت شهرية لأفضل إدارة بيئية في أقسام ووحدات المنظمة هو **1.53** مع انحراف معياري **0.587** وترتيب **3**، مما يشير إلى تقييم منخفض جدا، مع تباين قليل في الآراء وهذا يعني أن المنظمة لا تقدم علاوات أو مكافآت شهرية لأفضل إدارة بيئية في أقسام المنظمة.

العبارة 11: المتوسط الحسابي للآراء حول مكافأة الاقتراحات المقدمة من الموظفين التي تعزز الجهود الخضراء و تحسن الأداء البيئي في المنظمة هو **3.64** مع انحراف معياري **1.448** وترتيب **1**، مما يشير إلى تقييم مرتفع، مع تباين كبير في الآراء وهذا يعني أن المنظمة تقدم مكافأة نظير الإقتراحات المقدمة من الموظفين التي تعزز الجهود الخضراء وتحسن الأداء البيئي.

العبارة 12: يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول تحفيز المنظمة لموظفيها على القيام بالأنشطة الداعمة للبيئة هو **3.46** مع انحراف معياري **1.391** وترتيب **2**، مما يشير إلى تقييم مرتفع، مع تباين كبير في الآراء وهذا يعني أن المنظمة تحفز الموظفين للقيام بأنشطة داعمة للبيئة.

العبارة 13: المتوسط الحسابي للآراء حول أن المنظمة تعمل على زيادة وعي الموظفين بأهمية الحفاظ على الطاقة هو **3.68** مع انحراف معياري **1.378** وترتيب **3**، مما يشير إلى تقييم مرتفع مع تباين كبير في الآراء وهذا يعني أن المنظمة تسعى لزيادة وعي موظفيها بالحفاظ على الطاقة.

العبارة 14: يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول على إستخدام أجهزة تساعد على تقليل إستهلاك الطاقة هو **3.73** مع انحراف معياري **1.194** وترتيب **1**، مما يشير إلى تقييم مرتفع مع تباين كبير في الآراء وهذا يعني أن المنظمة تستخدم أجهزة توفر في إستهلاك الطاقة.

الفصل الثاني: واقع إدارة الموارد البشرية الخضراء في التوجه نحو الإستدامة البيئية في الديوان الوطني للتطهير - وحدة تبسة

العبارة 15: المتوسط الحسابي للآراء حول طلب المنظمة من الموظفين إيقاف الأجهزة الكهربائية عند الخروج بشكل إيجابي هو **3.73** مع انحراف معياري **1.232** وترتيب **2**، مما يشير إلى تقييم مرتفع، مع تباين كبير في الآراء وهذا يعني أن المنظمة تطلب من موظفيها عند الخروج أو إنتهاء الدوام إيقاف الأجهزة الكهربائية.

محور إدارة الموارد البشرية الخضراء: تظهر نتائج تحليل إجابات الفرد في العينة المذكورة أعلاه أن المنظمة تسعى إلى تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بدرجة متوسطة. هذا التعزيز يركز بشكل أساسي على جانب حفظ الطاقة، ويلاحظ أيضاً التركيز على التدريب والتنمية الخضراء ومع ذلك، يُعتبر تقييم الأداء الأخضر، الذي يمثل مقياساً لتطبيق المنظمة لإدارة الموارد البشرية الخضراء، يظهر على أنه في المستوى الأدنى من التطبيق.

ثانياً: تحليل إستجابات الأفراد نحو متغير الإستدامة البيئية

سيتم تحليل نتائج المتغير التابع (الإستدامة البيئية) وسيتم توضيح ذلك وفقاً لمختلف أبعاد هذا المتغير كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمحور الإستدامة البيئية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
تعمل المنظمة على تطوير أساليب خضراء.	3.57	1.215	1	مرتفع
تسعى المنظمة إلى العمل بمواد صديقة للبيئة.	3.40	1.268	2	مرتفع
تشجع المنظمة على إعادة التدوير.	2.45	1.470	3	منخفض
تقليل التلوث	3.14	0.991		
تعمل المنظمة على الحد من الانبعاثات الضارة.	3.51	1.272	3	مرتفع
تتبع المنظمة معايير صارمة للسلامة والصحة المهنية.	3.57	1.616	2	مرتفع
تقوم المنظمة دورياً برصد الجودة البيئية.	3.73	1.116	1	مرتفع
تقليل التأثير على صحة الناس	3.60	1.040		
يتم مراعاة الأجيال القادمة في إستغلال الموارد.	3.48	1.254	2	مرتفع

الفصل الثاني: واقع إدارة الموارد البشرية الخضراء في التوجه نحو الإستدامة البيئية في الديوان الوطني للتطهير - وحدة تبسة

منخفض	3	1.420	2.40	تهتم المنظمة بأنشطة البحث والتطوير لترشيد استغلال الموارد.
مرتفع	1	1.312	3.77	تعمل المنظمة بشكل متواصل على الحد من الهدر.
		1.020	3.22	ترشيد إستهلاك الموارد
		0.904	3.32	مجموع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الإستدامة البيئية.

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

من جدول النتائج أعلاه يتضح ما يلي:

العبارة 1: يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول أن المنظمة تعمل على تطوير أساليب خضراء هو 3.57 مع انحراف معياري 1.215 وترتيب 1، مما يشير إلى تقييم مرتفع، مع وجود تباين كبير في الآراء وهذا يعني أن العينة المدروسة تعتبر المنظمة تعمل جادة على تطوير أساليب خضراء.

العبارة 2: المتوسط الحسابي للآراء حول سعي المنظمة إلى العمل بمواد صديقة للبيئة هو 3.40 مع انحراف معياري 1.268 وترتيب 2، مما يشير إلى تقييم مرتفع، مع وجود تباين كبير في الآراء وهذا يعني أن المنظمة تسعى إلى العمل بمواد مستدامة (صديقة للبيئة).

العبارة 3: يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول تشجيع المنظمة على إعادة التدوير هو 2.45 مع انحراف معياري 1.470 وترتيب 3، مما يشير إلى تقييم منخفض، مع تباين كبير في الآراء وهذا يعني أن المنظمة لا تشجع على إعادة التدوير لأنها لا تدخل ضمن مهامها بل من مهام مراكز الردم التقني.

العبارة 4: المتوسط الحسابي للآراء حول أن المنظمة تعمل على الحد من الإنبعاثات الضارة هو 3.51 مع انحراف معياري 1.272 وترتيب 3، مما يشير إلى تقييم مرتفع، مع تباين كبير في الآراء وهذا يعني أن المنظمة تسعى للحد من الإنبعاثات الضارة.

العبارة 5: يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول إتباع المنظمة لمعايير صارمة للسلامة والصحة المهنية هو 3.57 مع انحراف معياري 1.616 وترتيب 2، مما يشير إلى تقييم مرتفع، مع تباين كبير في الآراء وهذا يعني أن المنظمة تتبع معايير صارمة فيما يخص السلامة والصحة المهنية.

العبارة 6: المتوسط الحسابي للآراء قيام المنظمة دوريا برصد الجودة البيئية هو **3.73** مع انحراف معياري **1.116** وترتيب **1**، مما يشير إلى تقييم مرتفع، مع تباين كبير في الآراء وهذا يعني أن المنظمة تقوم دوريا برصد الجودة البيئية.

العبارة 7: يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول مراعاة الأجيال القادمة في إستغلال الموارد هو **3.48** مع انحراف معياري **1.254** وترتيب **2**، مما يشير إلى تقييم مرتفع، مع تباين كبير في الآراء وهذا يعني أن المنظمة تراعي الأجيال القادمة في عملية إستغلال الموارد.

العبارة 8: المتوسط الحسابي للآراء حول إهتمام المنظمة بأنشطة البحث والتطوير لترشيد استغلال الموارد هو **2.40** مع انحراف معياري **1.420** وترتيب **3**، مما يشير إلى تقييم منخفض، مع تباين كبير في الآراء وهذا يعني أن المنظمة لا تهتم بجانب البحث والتطوير لترشيد إستغلال الموارد.

العبارة 9: يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول عمل المنظمة بشكل متواصل على الحد من الهدر هو **3.77** مع انحراف معياري **1.312** وترتيب **1**، مما يشير إلى تقييم مرتفع، مع تباين كبير في الآراء وهذا يعني أن المنظمة تعمل بشكل متواصل على الحد من الهدر.

محور الإستدامة البيئية: تظهر نتائج تحليل إجابات الفرد في العينة المذكورة أعلاه أن المؤسسة تسعى إلى تعزيز الإستدامة البيئية هذا التعزيز يركز بشكل أساسي على تقليل التأثير على صحة الناس، ويُلاحظ أيضاً التركيز على ترشيد إستهلاك الموارد. ومع ذلك، يُعتبر تقليل التلوث، الذي يمثل مقياساً لتطبيق المنظمة للإستدامة البيئية، يظهر على أنه في مستوى جيد من التطبيق.

المطلب الثالث: نتائج إختبار الفرضيات

نصت الفرضية الرئيسية على أنه:

- "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الموارد البشرية الخضراء في التوجه نحو الإستدامة البيئية في الديوان الوطني للتطهير - وحدة تبسة".

و تفرعت إلى ما يلي:

- ف1 "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوظيف الأخضر في التوجه نحو الإستدامة البيئية".

الفصل الثاني: واقع إدارة الموارد البشرية الخضراء في التوجه نحو الإستدامة البيئية في الديوان الوطني للتطهير - وحدة تبسة

- ف2 "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للتدريب والتنمية الخضراء في التوجه نحو الإستدامة البيئية".

- ف3 "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لتقييم الأداء الأخضر في التوجه نحو الإستدامة البيئية".

- ف4 "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للأجور والحوافز الخضراء في التوجه نحو الإستدامة البيئية".

- ف5 "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لحفظ الطاقة في التوجه نحو الإستدامة البيئية".

ولإختبار هذه الفرضيات تم الإعتماد على نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط:

linear Regression $Y=aX+ B$

والذي يسمح بدراسة وجود علاقة تأثر المتغيرات التابعة و تأثير المتغيرات المستقلة، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون لمعرفة طبيعة العلاقة (طرديّة أو عكسية) و معامل التحديد R^2 لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع والتي تعود على المتغير المستقل، كما تم الإستناد إلى مستوى الدلالة

($\alpha=0.05$) عند تحليل فرضيات الدراسة، ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (14): نتائج إختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الإنحدار α	معامل الإنحدار β	معامل الارتباط $PEAR$	معامل التحديد R^2	قيمة T	القيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة sig
إدارة الموارد البشرية الخضراء	الإستدامة البيئية (تقليل التلوث، تقليل التأثير على صحة الناس،	0.712	0.956	0.737	0.226	2.220	7.542	0.020
التوظيف الأخضر		0.215	0.583	0.370	0.060	1.232	1.896	0.112
التدريب والتنمية الخضراء		0.345	0.620	0.648	0.075	1.319	2.444	0.219

الفصل الثاني: واقع إدارة الموارد البشرية الخضراء في التوجه نحو الإستدامة البيئية في الديوان الوطني للتطهير - وحدة تبسة

0.130	2.378	1.177	0.050	0.531	0.479	0.273	ترشيد إستهلاك الموارد	تقييم الأداء الأخضر
0.175	0.960	0.930	0.070	0.364	0.312	0.180		الأجور والحوافز الخضراء
0.010	8.977	2.425	0.300	0.560	0.980	0.935		حفظ الطاقة

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

وبالإستناد إلى الجدول (14) أعلاه فقد كانت نتائج الإختبارات كالأتي:

1. نتائج إختبار الفرضية الرئيسية:

نصت الفرضية الرئيسية على أنه "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الموارد البشرية الخضراء في التوجه نحو الإستدامة البيئية في الديوان الوطني للتطهير - وحدة تبسة". يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي تم استخدامه لتحديد العلاقة بين تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في التوجه نحو الإستدامة البيئية بالمنظمة محل الدراسة: وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الخضراء في التوجه نحو الإستدامة البيئية، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.956) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.737) وهذه المعاملات معامل الانحدار، معامل الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) وهذا ما أوضحه اختبار (t) أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R) بلغت (0.226) مما يعني أن نسبة 26.6% من التغيرات في الإستدامة البيئية تعود لإدارة الموارد البشرية الخضراء، وما تبقى من تغيرات يعود إلى متغيرات أخرى لم يشملها نموذج الدراسة، وقد أظهر اختبار F أن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية كما أن مستوى الدلالة (Sig=0.020) أقل من مستوى المعنوية (0.05) حيث أن T المحسوبة بلغت (2.220) أكثر من T الجدولية (1.96) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الرئيسية لتحل محلها الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الموارد البشرية الخضراء في التوجه نحو الإستدامة البيئية في الديوان الوطني للتطهير - وحدة تبسة".

2. نتائج إختبار الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى:

نصت الفرضية الفرعية الأولى على أنه "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتوظيف الأخضر في التوجه نحو الإستدامة البيئية".

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي تم استخدامه لتحديد العلاقة بين تطبيق ممارسة التوظيف الأخضر في التوجه نحو الإستدامة البيئية بالمنظمة محل الدراسة: عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للتوظيف الأخضر في التوجه نحو الإستدامة البيئية ، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.583) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.370) و هذه المعاملات معامل الانحدار معامل الارتباط- لا يوجد لها تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$)، وهذا ما أوضحه اختبار (t)، وهذا دليل على ان التوجه نحو الإستدامة البيئية لا يتحقق بشكل جيد من خلال ممارسة التوظيف الأخضر بالمنظمة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R) بلغت (0.060) مما يعني أن نسبة 6.0% من التغيرات في الإستدامة البيئية تعود للتوظيف الأخضر، وقد أظهر اختبار F أن نموذج الانحدار بشكل عام ليست له دلالة إحصائية كما أن مستوى الدلالة (Sig=0.112) أكبر من مستوى المعنوية (0.05) ، حيث أن T المحسوبة بلغت (1.232) أقل من الجدولية (1.96) و بهذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على ما يلي:

"لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوظيف الأخضر في التوجه نحو الإستدامة البيئية".

الفرضية الفرعية الثانية:

نصت الفرضية الفرعية الثانية على أنه "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب والتنمية الخضراء في التوجه نحو الإستدامة البيئية".

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي تم استخدامه لتحديد العلاقة بين تطبيق ممارسة التدريب والتنمية الخضراء في التوجه نحو الإستدامة البيئية بالمنظمة محل الدراسة: عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للتدريب والتنمية الخضراء في التوجه نحو الإستدامة البيئية ، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.620) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.648) و هذه المعاملات معامل الانحدار معامل الارتباط- لا يوجد لها تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$)، وهذا ما أوضحه اختبار

(t)، وهذا دليل على ان التوجه نحو الإستدامة البيئية لا يتحقق بشكل جيد من خلال ممارسة التدريب والتنمية الخضراء ، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R) بلغت (0.075) مما يعني أن نسبة 7.5% من التغيرات في الإستدامة البيئية تعود للتدريب والتنمية الخضراء ، وقد أظهر اختبار F أن نموذج الانحدار بشكل عام ليست له دلالة إحصائية كما أن مستوى الدلالة (Sig=0.219) أكبر من مستوى المعنوية (0.05) ، حيث أن T المحسوبة بلغت (1.319) أقل من الجدولية (1.96) و بهذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على ما يلي:

"لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتنمية الخضراء في التوجه نحو الإستدامة البيئية".

الفرضية الفرعية الثالثة:

نصت الفرضية الفرعية الثالثة على أنه "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء الأخضر في التوجه نحو الإستدامة البيئية".

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي تم استخدامه لتحديد العلاقة بين تطبيق ممارسة تقييم الأداء الأخضر في التوجه نحو الإستدامة البيئية بالمنظمة محل الدراسة: عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتقييم الأداء الأخضر في التوجه نحو الإستدامة البيئية ، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.479) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.531) و هذه المعاملات معامل الانحدار معامل الارتباط- لا يوجد لها تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$)، وهذا ما أوضحه اختبار (t)، وهذا دليل على ان التوجه نحو الإستدامة البيئية لا يتحقق بشكل جيد من خلال ممارسة تقييم الأداء الأخضر ، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R) بلغت (0.050) مما يعني أن نسبة 5.0% من التغيرات في الإستدامة البيئية تعود لتقييم الأداء الأخضر ، وقد أظهر اختبار F أن نموذج الانحدار بشكل عام ليست له دلالة إحصائية كما أن مستوى الدلالة (Sig=0.130) أكبر من مستوى المعنوية (0.05) ، حيث أن T المحسوبة بلغت (1.177) أقل من الجدولية (1.96) و بهذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على ما يلي:

"لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم الأداء الأخضر في التوجه نحو الإستدامة البيئية".

الفرضية الفرعية الرابعة:

نصت الفرضية الفرعية الرابعة على أنه "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للأجور والحوافز الخضراء في التوجه نحو الإستدامة البيئية".

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي تم استخدامه لتحديد العلاقة بين تطبيق ممارسة الأجور والحوافز الخضراء في التوجه نحو الإستدامة البيئية بالمنظمة محل الدراسة: عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للأجور والحوافز الخضراء في التوجه نحو الإستدامة البيئية ، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.312) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.364) وهذه المعاملات معامل الانحدار معامل الارتباط- لا يوجد لها تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$)، وهذا ما أوضحه اختبار (t)، وهذا دليل على ان التوجه نحو الإستدامة البيئية لا يتحقق بشكل جيد من خلال ممارسة الأجور والحوافز الخضراء ، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R) بلغت (0.070) مما يعني أن نسبة 7.0% من التغيرات في الإستدامة البيئية تعود للأجور والحوافز الخضراء ، وقد أظهر اختبار F أن نموذج الانحدار بشكل عام ليست له دلالة إحصائية كما أن مستوى الدلالة (Sig=0.175) أكبر من مستوى المعنوية (0.05) ، حيث أن T المحسوبة بلغت (0.960) أقل من الجدولية (1.96) و بهذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على ما يلي:

"لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأجور والحوافز الخضراء في التوجه نحو الإستدامة البيئية".

الفرضية الفرعية الخامسة:

نصت الفرضية الفرعية الخامسة على أنه "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لحفظ الطاقة في التوجه نحو الإستدامة البيئية".

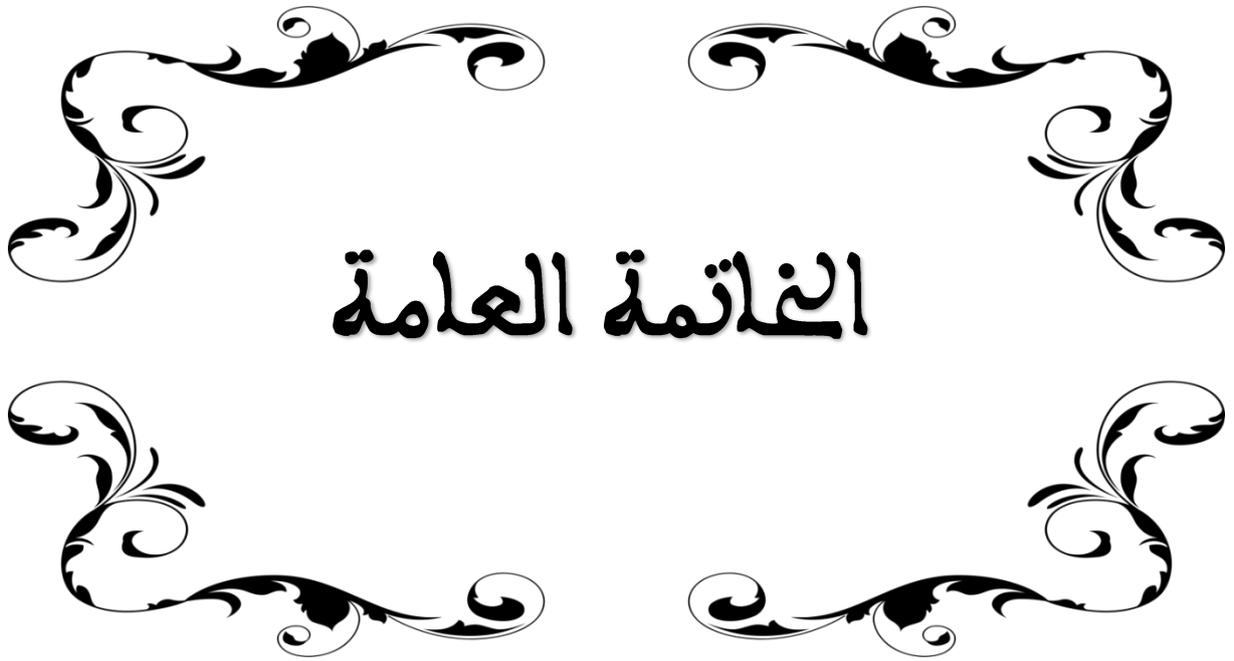
يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي تم استخدامه لتحديد العلاقة بين تطبيق ممارسة حفظ الطاقة في التوجه نحو الإستدامة البيئية بالمنظمة محل الدراسة: وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لحفظ الطاقة في التوجه نحو الإستدامة البيئية ، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.980) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.560) وهذه المعاملات معامل الانحدار، معامل الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) وهذا ما أوضحه اختبار (t) أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار

المتمثلة في معامل التحديد (R) بلغت (0.300) مما يعني أن نسبة 30.0% من التغيرات في الإستدامة البيئية تعود لحفظ الطاقة، وما تبقى من تغيرات يعود إلى متغيرات أخرى لم يشملها نموذج الدراسة، و قد أظهر اختبار F أن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية كما أن مستوى الدلالة (Sig=0.020) أقل من مستوى المعنوية (0.05) حيث أن T المحسوبة بلغت (2.425) أكثر من T الجدولية (1.96) و بهذه النتائج ترفض الفرضية الفرعية الخامسة لتحل محلها الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لحفظ الطاقة في التوجه نحو الإستدامة البيئية".

خلاصة

من خلال هذا الفصل الذي تم فيه الربط بين الفصل النظري والفصل التطبيقي ومن خلال الإستبيان الموجه لموظفي الديوان الوطني للتطهير - وحدة تبسة والتي كان الهدف منه إبراز واقع إدارة الموارد البشرية الخضراء في التوجه نحو الإستدامة البيئية بالديوان الوطني للتطهير - وحدة تبسة ولقد تم تصميم إستبيان متكون من متغيرات لمحاور الدراسة قدر العدد ب 45 إستبانة وتم تحليله عن طريق برنامج SPSS من أجل القيام بالتحليل الإحصائي تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية الوصفية متمثلة في التكرارات والنسب المئوية لمعرفة خصائص عينة الدراسة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الإختلاف لمعرفة إتجاه إجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة، ومن النتائج المتوصل إليها من هذه الدراسة أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لإدارة الموارد البشرية الخضراء في التوجه نحو الإستدامة البيئية في الديوان الوطني للتطهير - وحدة تبسة.



الخاتمة العامة

خاتمة

تبرز إدارة الموارد البشرية الخضراء كأداة أساسية في التوجه نحو الإستدامة البيئية فهي تلعب دوراً حيوياً في تشجيع المنظمات على تبني ممارسات مستدامة وخضراء، من خلال توجيه السياسات وتنفيذ البرامج التدريبية، تعمل إدارة الموارد البشرية على تحفيز الموظفين لتبني سلوكيات تتماشى مع البيئة وتعزز الوعي بأهمية الحفاظ عليها بفضل إهتمامها بتطوير المهارات وتشجيع الابتكار، تُمكن إدارة الموارد البشرية الخضراء الموظفين من المساهمة في إيجاد حلول مستدامة للتحديات البيئية، كما تسهم في بناء ثقافة تنمية مستدامة داخل المؤسسة، حيث يصبح الإهتمام بالبيئة واحترامها جزءاً لا يتجزأ من العمل اليومي.

إدارة الموارد البشرية الخضراء ليست مجرد مسألة من مسائل المسؤولية الإجتماعية للمنظمات، بل هي استثمار في المستقبل وضرورة حتمية للبقاء ذات النفس في عالم متغير بسرعة، من خلال إلتزامها بتعزيز الوعي البيئي وتشجيع الممارسات المستدامة، تقود إدارة الموارد البشرية الخضراء المنظمات نحو مسار يعزز الازدهار الاقتصادي ويحافظ على البيئة للأجيال القادمة.

وعليه حاولت الدراسة الحالية تبين دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في التوجه نحو الإستدامة البيئية من خلال القسمين النظري والتطبيقي، من خلال المنظمة محل الدراسة ألا وهي الديوان الوطني للتطهير - وحدة تبسة، وقد أثارت الدراسة جملة من التساؤلات وقدمت أيضاً فرضيات تعلقت بطبيعة العلاقة بين متغيراتها، كما توصلت لعدة نتائج ساهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها، و حاولت تقديم بعض التوصيات، وفيما يأتي عرض لمختلف النتائج و التوصيات وأفاق البحث.

❖ نتائج الدراسة

إعتماداً على التحليل النظري والتطبيقي تم التوصل إلى النتائج التالية:

✓ النتائج النظرية:

- ✓ تعتبر إدارة الموارد البشرية الخضراء عامل أساسي لتحقيق الاستدامة.
- ✓ يسهم تطبيق مبادئ إدارة الموارد البشرية الخضراء في زيادة الوعي بين الموظفين بأهمية الممارسات البيئية وتأثيرها الإيجابي على البيئة.
- ✓ تعزز سياسات الموارد البشرية الخضراء جاذبية المنظمة للمواهب وتشجع على الابتكار في مجال الإستدامة وتطوير حلول جديدة للتحديات البيئية.

✓ يساهم الإلتزام بالممارسات البيئية في بناء سمعة إيجابية للمنظمة وزيادة ثقة العملاء والمستثمرين والمجتمع بشكل عام.

✓ يمكن للمنظمات التي تتبنى إستراتيجيات الموارد البشرية الخضراء أن تحظى بميزة تنافسية من خلال إستجابتها لتوجهات السوق نحو الإستدامة.

✓ النتائج التطبيقية:

✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الموارد البشرية الخضراء في التوجه نحو الإستدامة البيئية في الديوان الوطني للتطهير - وحدة تبسة.

✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لحفظ الطاقة في التوجه نحو الإستدامة البيئية.

✓ يسعى الديوان الوطني للتطهير - وحدة تبسة إلى تعزيز إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال التركيز بشكل أساسي على ممارستي حفظ الطاقة والتدريب والتنمية الخضراء.

✓ يركز الديوان الوطني للتطهير في جانب الإستدامة البيئية على تقليل التأثير على صحة الناس وهو ما يعكس المتوسط الحسابي الذي يقدر بـ 3.60.

❖ التوصيات

من خلال ما تم التوصل إليه في هذه الدراسة يمكن اقتراح جملة من الإقتراحات التي من شأنها أن تساهم في المضي قدما بالمؤسسات الجزائرية لتبني إدارة الموارد البشرية الخضراء والإستدامة البيئية على حد سواء يمكن توضيح ذلك من خلال التالي:

✓ إعادة هيكلة وظائف الموارد البشرية في ضل الإدارة الخضراء.

✓ التعاون مع المجتمع المحلي من خلال المشاركة في مبادرات بيئية، ودعم المشاريع الإجتماعية والبيئية التي تعود بالفائدة على المجتمع والبيئة.

✓ العمل على إشاعة ثقافة إدارة الموارد البشرية الخضراء.

✓ تشجيع إنشاء مخابر بحث وتطوير على مستوى الجامعات والمعاهد تهتم بالإستدامة البيئية.

❖ أفاق الدراسة

تجدر الإشارة إلى أن الموضوع الذي تم تناوله في هذه الدراسة حول "دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في التوجه نحو الإستدامة البيئية" وعلى ضوء ماسبق ومن خلال ما تم التوصل إليه يمكننا إقتراح مجموعة من الدراسات التي من الممكن أن يتناولها مجموعة من الباحثين في المستقبل والتي قد تكون تكملة لموضوعنا الحالي ومن بين هذه الدراسات:

- ✓ دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز التنمية المستدامة.
- ✓ دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق إدارة الجودة البيئية.
- ✓ أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على سلوكيات المواطنة البيئية.
- ✓ أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء البيئي.



قائمة المصادر والمراجع



أولاً: المراجع باللغة العربية

❖ الكتب

- إبراهيم خليل، السياحة وأسس استدامتها، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- الجودي صاطوري، التنمية المستدامة في الجزائر: الواقع والتحديات، مجلة الباحث، 16، الجزائر، 2016.
- حسن أحمد الشافعي، التنمية المستدامة والمحاسبة والمراجعة البيئية في التربية البدنية والرياضية، دار الوفاء دنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية مصر، 2012.
- حسن عبد الرزاق حسن، إضاءات في التنمية البشرية وقياس دليل النقد الدولي، دار الحامد للنشر والتوزيع الأردن، 2012.
- الحسن عبد الموجود إبراهيم، التنمية المستدامة وحقوق الإنسان، المكتب الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2009.
- مالك حسين حوامة، الأبعاد الاقتصادية للمشاكل البيئية وأثر التنمية المستدامة، دار دجلة عمان، 2014.

❖ الرسائل والأطروحات

- أمينة رزاق، الديوان الوطني للتطهير، رسالة ماجستير في الحقوق غير منشورة، جامعة الجزائر 1، الجزائر، 2014.
- فتحة طويل، التربية البيئية ودورها في التنمية المستدامة -دراسات بمؤسسات التعليم المتوسط بمدينة بسكرة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012-2013.

❖ المجالات والمقالات

- بلالي أحمد، ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء و الميزة التنافسية، مجلة رؤى إقتصادية، جامعة الوادي -كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، المجلد 8، العدد 2، ديسمبر 2018.

- السكارنة محمد إحسان، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على إستراتيجية التمايز إبداع الموارد البشرية متغير معدل -دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان-، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن، عمان، 2017.
- السكافي ليث زهير، الميالي حاكم أحسوني، وآخرون، الروحانية التنظيمية و تأثيرها في الموارد البشرية الخضراء - دراسة استطلاعية لآراء عدد من موظفي معمل إسمنت الكوفة الجديد-، مجلة الكويت للعلوم الاقتصادية و الإدارية، العدد 26، 2017.
- غني دحام تناي الزبيدي، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية -بحث ميداني في الشركة العامة للزيوت النباتية-، جامعة بغداد، كلية الإدارة و الاقتصاد، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 66، العدد 89، السنة 2016،
- فضيلة سلمان داوود وهبة ناجي سلمان، (2016)، دور متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة في تعزيز الإستدامة البيئية بحث تطبيقي في شركة الحفر العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22(87).
- محمد فليح حمزة، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة - بحث تطبيقي في مدينة الأمامين الكاظمين (ع) الطبية، جامعة بغداد، كلية الإدارة و الاقتصاد، مجلة العلوم الاقتصادية الإدارية، المجلد 25، العدد 112، 2019.
- ناصر محسن عبد الرضا (2017)، إستراتيجية الاستدامة البيئية ودورها في ضمان التحسين المستمر لأداء المؤسسة الجامعية دراسة استطلاعية لعينة من تدرسي الجامعات والكليات في محافظة البصرة، مجلة الإقتصاد الخليجي، (34).
- وزارة الموارد المائية، مجلة 50 سنة من الإنجازات، الجزائر، 2012.

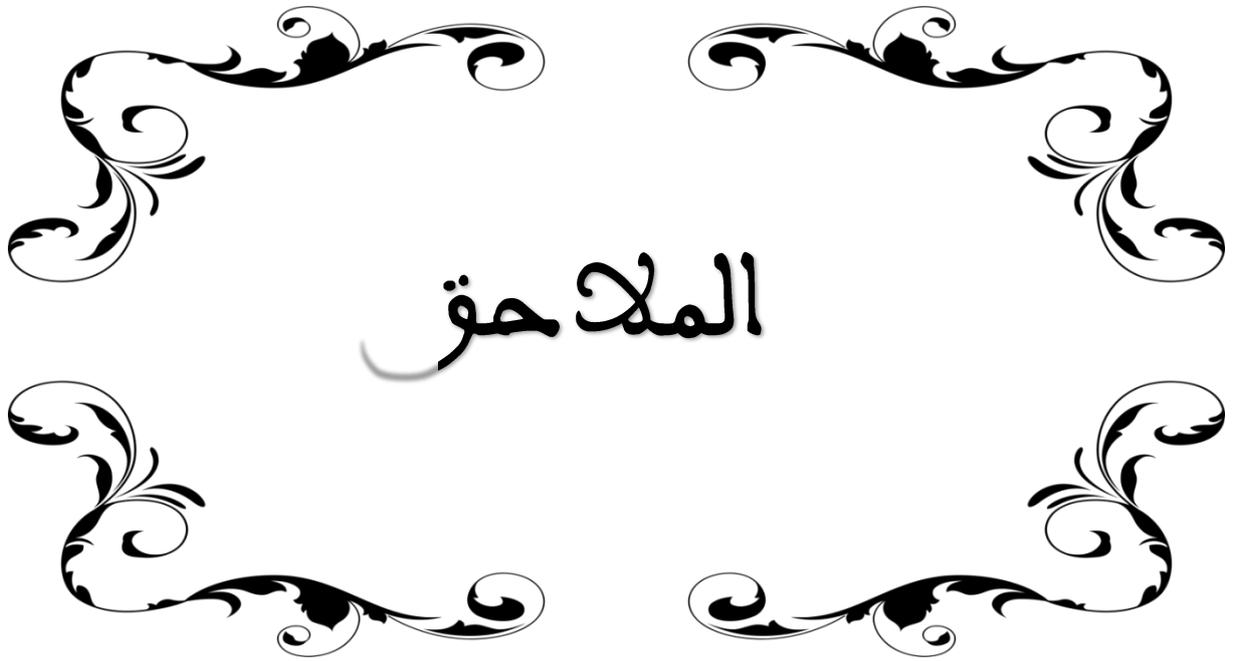
❖ الملتقيات والندوات

- بوقلقول الهادي ، تحليل البيانات بإستخدام البرنامج الاحصائي SPSS ، ندوة علمية ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، 2013.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- Al-Romeedy, B. (2019) **"Green human resource management in the Egyptian Travel Agencies: Constraints of implementation and requirements for success"**, Journal of human resources in hospitality and tourism, Vol.18 , No.4.
- Bhutto Sana , Auranzeb,(2016), **Effects of Green Human Resources Management on Firm Performance:An Empirical Study on Pakistani Firms**, European Journal of Business and Management , Volume 8, Issue 16.
- Hosain Sajjad, Rahman Sadiquer, **Green human resource management, atheoretical overview**, journal of business and management, voulume 18, issue 6.
- Jabbar, M., & Abid, M. (2014) , **GHRM: Motivating Employees towards Organizational Environmental Performance**, MAGNT Research Report ,Vol,2 (4).
- Jabbour, C. J. C., & de Sousa Jabbour, A. B. L. (2016), **Green human resource management and green supply chain management: Linking two emerging agendas**, Journal of Cleaner Production.
- Mohammad Muzahidul Islam, , Md. Jahidul Islam, K.M. Kanak Pervez, Md.NurNabi,(2019) ,**Green HRM and Green Business: A Proposed Model for Organizational Sustainability,Environmental Management and Sustainable Development** ,macrothinkinstitute, Volume 8, Issue 3.
- Opatha, Arulrajah,(2014), **Green Human Resource Management: Simplified General Reflections**, International Business Research Published by Canadian Center of Science and Education, Volume 7.

- Peerzadah SAhmed Mufti, Sabia Nazir Nazir Ah, **Green human resource management, A revie, international journal of enhanced reseaech in management and computer applications**, volume 7 issue 3.
- Swapna,(2018), **A Study on Implications of Implementing Green HRM with Reference to Developing Nations**, International Journal of Engineering Technology Science and Research IJETSR, Volume 5, Issue 1.
- Yusoff, Y. M., Nejati, M., Kee, D. M. H., & Amran, A. (2018) , **Linking green human resource management practices to environmental performance in hotel industry**. Global Business Review, 0972150918779294.



الملحق رقم (01): إستمارة الإستبيان

جامعة الشهيد العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

إستبانة بحثية لإعداد مذكرة ماستر تخصص إدارة أعمال والموسومة بـ:

دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في التوجه نحو الإستدامة البيئية

دراسة عينة من موظفي الديوان الوطني للتطهير - وحدة تبسة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

سيدي (سيدتي) الكريم (ة)، تحية طيبة وبعد،

في إطار التحضير لإعداد الدراسة التطبيقية الخاصة بمذكرة ماستر والموسومة بـ:

دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في التوجه نحو الإستدامة البيئية - دراسة عينة من موظفي الديوان الوطني للتطهير - وحدة تبسة

وإنطلاقاً من تيقننا بخبرتكم العلمية والعملية ورغبتنا في مشاركتكم في إنجاح هذا العمل، نضع بين أيديكم هذه الإستبانة راجيين ان تمنحونا جزءاً من وقتكم الثمين، والتكرم بالإجابة على هذه الأسئلة والعبارات بكل دقة وموضوعية، من خلال تبيان مدى اتفاقكم من عدمه مع منطق كل فكرة، وذلك بوضع علامة (X) في المكان المناسب.

ونحيطكم علماً أن المعلومات التي سنتحصل عليها هي لغرض البحث العلمي فقط، وسوف نتعامل معها بالسرية التامة.

تقبلوا منا فائق الإحترام والتقدير

إشراف الأستاذة:

بوعلاق نوال

إعداد الطالب:

إسلام براي

السنة الجامعية:

2024-2023

القسم الأول: البيانات الشخصية

	أنثى		ذكر	أ- الجنس
--	------	--	-----	----------

	أكثر من 50 سنة		من 40 سنة إلى 50 سنة		من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة		أقل من 30 سنة	ب- السن
--	-------------------	--	-------------------------------	--	--------------------------------------	--	------------------	---------

	شهادات أخرى		شهادات عليا		ماستر		ليسانس	ج- المستوى التعليمي
--	----------------	--	----------------	--	-------	--	--------	------------------------

	وظيفة أخرى		إطار		رئيس مصلحة		مدير	د- المستوى الوظيفي
--	---------------	--	------	--	---------------	--	------	-----------------------

	أكثر من 10 سنوات		من 05 إلى 10 سنوات		أقل من 05 سنوات		هـ- الخبرة المهنية
--	---------------------	--	-----------------------	--	--------------------	--	-----------------------

القسم الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: إدارة الموارد البشرية الخضراء

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
أولا: التوظيف الأخضر						
01	سياسة التوظيف في المنظمة تركز على توضيح ملائمتها البيئية.					
02	تحرص المنظمة على استقطاب وتوظيف المرشحين الذين لديهم وعى بيئي.					
03	تجري المنظمة معظم خطوات التوظيف عبر استخدام شبكة الانترنت.					
ثانيا: التدريب والتنمية الخضراء						
04	تشمل برامج التدريب الإهتمام بتنمية الأنماط القيادية الخضراء (المحافظة على البيئة) لدى المديرين.					
05	بعض برامج التدريب الأكثر شعبية التي تتبناها المنظمة تعتمد على شبكة الانترنت وأجهزة كهربائية بدون استخدام الورق.					
06	يتم تدريب الموظفين عن جوانب الإدارة البيئية لزيادة الوعي والمهارات و الخبرات.					
ثالثا: تقييم الأداء الأخضر						
07	تراعي المنظمة البعد البيئي في عملية تقييم الموظفين.					
08	تنفذ إدارة المنظمة إجراءات تأديبية ضد الموظفين الذين لا يلتزمون بالقواعد واللوائح الخاصة بحماية البيئة.					
09	يتم تعيين أهداف وغايات و مسؤوليات خضراء لكل موظف في المنظمة و تدخل ضمن تقييمه السنوي.					
رابعا: الأجور والحوافز الخضراء						

					تقدم المنظمة علاوات أو مكافآت شهرية لأفضل إدارة بيئية في أقسام ووحدات المنظمة.	10
					تتم مكافأة الاقتراحات المقدمة من الموظفين التي تعزز الجهود الخضراء و تحسن الأداء البيئي في المنظمة.	11
					تحفز المنظمة موظفيها على القيام بالأنشطة الداعمة للبيئة.	12
خامسا: حفظ الطاقة						
					تعمل المنظمة على زيادة وعي الموظفين بأهمية الحفاظ على الطاقة.	13
					تعمل المنظمة على إستخدام أجهزة تساعد على تقليل استهلاك الطاقة.	14
					تطلب المنظمة من الموظفين إيقاف الأجهزة الكهربائية عند الخروج.	15

المحور الثاني: الإستدامة البيئية

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
أولا: تقليل التلوث						
16	تعمل المنظمة على تطوير أساليب خضراء.					
17	تسعى المنظمة إلى العمل بمواد صديقة للبيئة.					
18	تشجع المنظمة على إعادة التدوير.					
ثانيا: تقليل التأثير على صحة الناس						
19	تعمل المنظمة على الحد من الإنبعاثات الضارة.					
20	تتبع المنظمة معايير صارمة للسلامة والصحة المهنية.					

					21	تقوم المنظمة دوريا برصد الجودة البيئية.
ثالثا: ترشيد إستهلاك الموارد						
					22	يتم مراعاة الأجيال القادمة في إستغلال الموارد.
					23	تهتم المنظمة بأنشطة البحث والتطوير لترشيد استغلال الموارد.
					24	تعمل المنظمة بشكل متواصل على الحد من الهدر.

شكرا على حسن تعاونكم

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

الرتبة العلمية	الأستاذ
أستاذ	بوعلاق نوال
أستاذ محاضر - أ -	بن قيراط و داد
أستاذ	غريب الطاوس
أستاذ محاضر - أ -	بورحلة منجية
أستاذ محاضر - أ -	معاودة وفاء

الملحق رقم (03): مخرجات نتائج برنامج SPSS

توزيع الإستبيان

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	45	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	45	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

معامل ألفا كرونباخ لمحور إدارة الموارد البشرية الخضراء

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.893	15

معامل ألفا كرونباخ لمحور الإستدامة البيئية

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.945	9

معامل ألفا كرونباخ للإستبيان ككل

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.952	24

إختبار التوزيع الطبيعي

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
	إدارة الموارد البشرية الخضراء	الإستدامة البيئية
Test Statistic	.112	.119
Asymp. Sig. (2-tailed)	.196 ^c	.114 ^c
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		

إختبار الارتباط بيرسون

Correlations			
		إدارة الموارد البشرية الخضراء	الإستدامة البيئية
إدارة الموارد البشرية الخضراء	Pearson Correlation	1	.737**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	45	45
الإستدامة البيئية	Pearson Correlation	.737**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	45	45

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

تكرارات ونسب البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

Statistics						
		الجنس	السن	المستوى التعليمي	المستوى الوظيفي	الخبرة المهنية
N	Valid	45	45	45	45	45

	Missing	0	0	0	0	0
Mean			2.2889	2.1778	3.2444	2.2444
Median			2.0000	2.0000	3.0000	2.0000
Mode			2.00	1.00	4.00	3.00
Std. Deviation			.86923	1.21148	.80214	.77329

الجنس					
		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	35	77.8	77.8	77.8
	أنثى	10	22.2	22.2	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

السن					
		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	7	15.6	15.6	15.6
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	23	51.1	51.1	66.7
	من 40 سنة إلى 50 سنة	10	22.2	22.2	88.9
	أكثر من 50 سنة	5	11.1	11.1	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

المستوى التعليمي					
		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ليسانس	18	40.0	40.0	40.0
	ماجستير	12	26.7	26.7	66.7
	شهادات عليا	4	8.9	8.9	75.6
	شهادات أخرى	11	24.4	24.4	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

المستوى الوظيفي					
		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مدير	1	2.2	2.2	2.2
	رئيس مصلحة	7	15.6	15.6	17.8
	إطار	17	37.8	37.8	55.6
	وظيفة أخرى	20	44.4	44.4	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

الخبرة المهنية					
		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 05 سنوات	9	20.0	20.0	20.0
	من 05 إلى 10 سنوات	16	35.6	35.6	55.6
	أكثر من 10 سنوات	20	44.4	44.4	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

التكرارات و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الإستبيان

سياسة التوظيف في المنظمة تركز على توضيح ملائمتها البيئة					
		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	5	11.1	11.1	11.1
	غير موافق	7	15.6	15.6	26.7
	محايد	1	2.2	2.2	28.9
	موافق	19	42.2	42.2	71.1
	موافق تماما	13	28.9	28.9	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

تحرص المنظمة على استقطاب وتوظيف المرشحين الذين لديهم وعى بيئي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	6	13.3	13.3	13.3
	غير موافق	5	11.1	11.1	24.4
	محايد	1	2.2	2.2	26.7
	موافق	18	40.0	40.0	66.7
	موافق تماما	15	33.3	33.3	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

تجري المنظمة معظم خطوات التوظيف عبر استخدام شبكة الانترنت					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	30	66.7	66.7	66.7
	غير موافق	12	26.7	26.7	93.3
	محايد	3	6.7	6.7	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

تشمل برامج التدريب الإهتمام بتنمية الأنماط القيادية الخضراء) المحافظة على البيئة (لدى المديرين					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	5	11.1	11.1	11.1
	غير موافق	4	8.9	8.9	20.0
	محايد	7	15.6	15.6	35.6
	موافق	14	31.1	31.1	66.7
	موافق تماما	15	33.3	33.3	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

بعض برامج التدريب الأكثر شعبية التي تتبناها المنظمة تعتمد على شبكة الانترنت وأجهزة كهربائية بدون استخدام الورق

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	19	42.2	42.2	42.2
	غير موافق	18	40.0	40.0	82.2
	محايد	4	8.9	8.9	91.1
	موافق	3	6.7	6.7	97.8
	موافق تماما	1	2.2	2.2	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

يتم تدريب الموظفين عن جوانب الإدارة البيئية لزيادة الوعي والمهارات و الخبرات					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	6	13.3	13.3	13.3
	غير موافق	6	13.3	13.3	26.7
	محايد	3	6.7	6.7	33.3
	موافق	21	46.7	46.7	80.0
	موافق تماما	9	20.0	20.0	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

تراعي المنظمة البعد البيئي في عملية تقييم الموظفين					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	17	37.8	37.8	37.8
	غير موافق	20	44.4	44.4	82.2
	محايد	8	17.8	17.8	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

تنفذ إدارة المنظمة إجراءات تأديبية ضد الموظفين الذين لا يلتزمون بالقواعد واللوائح الخاصة بحماية البيئة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	غير موافق تماما	4	8.9	8.9	8.9
	غير موافق	12	26.7	26.7	35.6
	محايد	2	4.4	4.4	40.0
	موافق	13	28.9	28.9	68.9
	موافق تماما	14	31.1	31.1	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

يتم تعيين أهداف وغايات و مسؤوليات خضراء لكل موظف في المنظمة و تدخل ضمن تقييمه السنوي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	11	24.4	24.4	24.4
	غير موافق	6	13.3	13.3	37.8
	محايد	1	2.2	2.2	40.0
	موافق	20	44.4	44.4	84.4
	موافق تماما	7	15.6	15.6	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

تقدم المنظمة علاوات أو مكافآت شهرية لأفضل إدارة بيئية في أقسام ووحدات المنظمة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	23	51.1	51.1	51.1
	غير موافق	20	44.4	44.4	95.6
	محايد	2	4.4	4.4	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

تتم مكافأة الاقتراحات المقدمة من الموظفين التي تعزز الجهود الخضراء و تحسن الأداء البيئي في المنظمة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	6	13.3	13.3	13.3

	غير موافق	6	13.3	13.3	26.7
	محايد	3	6.7	6.7	33.3
	موافق	13	28.9	28.9	62.2
	موافق تماما	17	37.8	37.8	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

تحفز المنظمة موظفيها على القيام بالأنشطة الداعمة للبيئة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	5	11.1	11.1	11.1
	غير موافق	9	20.0	20.0	31.1
	محايد	4	8.9	8.9	40.0
	موافق	14	31.1	31.1	71.1
	موافق تماما	13	28.9	28.9	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

تعمل المنظمة على زيادة وعي الموظفين بأهمية الحفاظ على الطاقة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	8	17.8	17.8	17.8
	غير موافق	8	17.8	17.8	35.6
	محايد	3	6.7	6.7	42.2
	موافق	10	22.2	22.2	64.4
	موافق تماما	16	35.6	35.6	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

تعمل المنظمة على إستخدام أجهزة تساعد على تقليل إستهلاك الطاقة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	7	15.6	15.6	15.6
	غير موافق	8	17.8	17.8	33.3
	موافق	19	42.2	42.2	75.6
	موافق تماما	11	24.4	24.4	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

تطلب المنظمة من الموظفين إيقاف الأجهزة الكهربائية عند الخروج					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	3	6.7	6.7	6.7
	غير موافق	6	13.3	13.3	20.0
	محايد	5	11.1	11.1	31.1
	موافق	17	37.8	37.8	68.9
	موافق تماما	14	31.1	31.1	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

تعمل المنظمة على تطوير أساليب خضراء					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	4	8.9	8.9	8.9
	غير موافق	7	15.6	15.6	24.4
	محايد	1	2.2	2.2	26.7
	موافق	25	55.6	55.6	82.2
	موافق تماما	8	17.8	17.8	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

تسعى المنظمة إلى العمل بمواد صديقة للبيئة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	6	13.3	13.3	13.3
	غير موافق	6	13.3	13.3	26.7
	محايد	3	6.7	6.7	33.3
	موافق	24	53.3	53.3	86.7
	موافق تماما	6	13.3	13.3	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

تشجع المنظمة على إعادة التدوير					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	17	37.8	37.8	37.8
	غير موافق	10	22.2	22.2	60.0
	محايد	5	11.1	11.1	71.1
	موافق	7	15.6	15.6	86.7
	موافق تماما	6	13.3	13.3	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

تعمل المنظمة على الحد من الإنبعاثات الضارة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	6	13.3	13.3	13.3
	غير موافق	4	8.9	8.9	22.2
	محايد	4	8.9	8.9	31.1
	موافق	23	51.1	51.1	82.2
	موافق تماما	8	17.8	17.8	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

تتبع المنظمة معايير صارمة للسلامة والصحة المهنية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	8	17.8	17.8	17.8
	غير موافق	7	15.6	15.6	33.3
	محايد	2	4.4	4.4	37.8
	موافق	7	15.6	15.6	53.3
	موافق تماما	21	46.7	46.7	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

تقوم المنظمة دوريا برصد الجودة البيئية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	2	4.4	4.4	4.4
	غير موافق	7	15.6	15.6	20.0
	محايد	2	4.4	4.4	24.4
	موافق	24	53.3	53.3	77.8
	موافق تماما	10	22.2	22.2	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

يتم مراعاة الأجيال القادمة في إستغلال الموارد					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	5	11.1	11.1	11.1
	غير موافق	7	15.6	15.6	26.7
	محايد	1	2.2	2.2	28.9
	موافق	25	55.6	55.6	84.4
	موافق تماما	7	15.6	15.6	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

تهتم المنظمة بأنشطة البحث والتطوير لترشيد استغلال الموارد					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	16	35.6	35.6	35.6
	غير موافق	13	28.9	28.9	64.4
	محايد	3	6.7	6.7	71.1
	موافق	8	17.8	17.8	88.9
	موافق تماما	5	11.1	11.1	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

تعمل المنظمة بشكل متواصل على الحد من الهدر					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	4	8.9	8.9	8.9
	غير موافق	6	13.3	13.3	22.2
	محايد	2	4.4	4.4	26.7
	موافق	17	37.8	37.8	64.4
	موافق تماما	16	35.6	35.6	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
					R Square Change	F Change
1	.737 ^a	.226	.171	.74121	.26	7.542



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشاذلي بن جديد
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نهاية عمادة الطلبة مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
مصلحة التعليم والتعلم

الرقم: 2023/

اتفاقية الترخيص

المادة الأولى: هذه الاتفاقية تصنف علاقة جامعة الشهيد الشاذلي بن جديد - ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مع المؤسسة: الديوان الوطني للتطعيم

مقرها: تونس

ممثلة من طرف:

الولاية

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم ترخيص تطبيقي للطلبة الانية أسماؤهم:

1- يراسي اسلام

ماستر التخصص إدارة الأعمال

عنوان المكتبة: دور إدارة الموارد البشرية الضيفاد في التوجيه والاستشارة

الاستاذ المشرف: يوحنا نوال

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم ترخيص تطبيقي للطلبة الانية أسماؤهم:

1- 3

2- 5

ليساتس التخصص: 1

عنوان تقرير الترخيص: 1

الاستاذ المشرف: 1

وقدك طبقا للمرسوم رقم: 90-88 المؤرخ في: 03/05/1988 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

المادة الثانية: يهدف هذا الترخيص الى ضمان تطابق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرامج والمخططات التعليمية لـ
تخصص الطلبة المعتمدين



المادة الثالثة: الترخيص التعاقبي يجري في مصلحة
وزارة التربية والتعليم
الفترة من: 2024/04/24 الى: 2024/04/07

المادة الرابعة: برنامج الترخيص المعد من طرف الكلية مرادب عند تنفيذ من طرف جامعة نيس والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تشكل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر بمتابعة تنفيذ الترخيص التعاقبي هؤلاء الأشخاص مكلفون أيضا بالحصول على
المسابقات الضرورية للتنفيذ الامثل للتنفيذ الامثل للبرامج وكل غياب للتعيين يلبي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من
طرف الكلية.

المادة السادسة: خلال الترخيص التعاقبي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المترشح مجموع المواطنين في وجهته المحددة في النظام الداخلي
وعليه بحسب على المؤسسة أن توضح للطلبة عند وصولهم أماكن ترصيحهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الامن
والسلامة وتبين لهم الاجراءات الممكنة.

المادة السابعة: في حالة الاندثار هذه القواعد للمؤسسة لها الحق في إنهاء ترخيص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة
ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة: تأخذ المؤسسة كل التدابير لجمالية الترخيص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير
السلامة والأمن المتعلقة بمكان العمل للمعتمدين للتخمين.

المادة التاسعة: في حالة حدوث ما على المترشحين بمكان التوجه يجب على المؤسسة أن تلجأ الى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل
تقريراً مفصلاً مباشرة الى القسم.

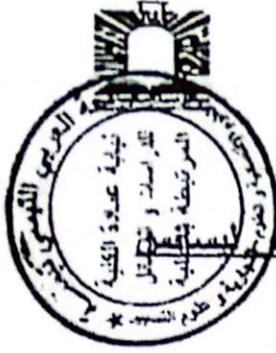
المادة العاشرة: تتحمل المؤسسة التكاليف بالكلية في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الانتفاضة الموقعة بين الطرفين عند الوجود والى
فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل، السكن، المطعم.

ادارة القسم

ادارة المؤسسة المستقبلة

رئيس قسم علوم التسيير
د. فاطمة فارس

مدير المؤسسة
سلامة قاسم تيسة



إذن بالطبع لمذكرة التخرج ماستر / تقارير الترخيص

أنا الممضي أسفله الاستاذ (ة) : ليوحي بالقبول

المشرف على مذكرة التخرج ماستر / تقرير ترخيص لسانيس للمنة الجامعية : 2024/2023

فئة لسانيس

عنوان التقرير بالتفصيل	الاختصاص	فريق العمل
		-1*
		-2*
		-3*
		-4*
		-5*

فئة الماستر

عنوان التقرير بالتفصيل	الاختصاص	فريق العمل
دور إدارة الموارد البشرية الخصائص في التوجه نحو الاستدامة المستدامة - دراسة حالة: الدبواتو لتجربة للتعليم وخدمة تربية	إدارة الأعمال	-1* ليراي و اسلام -2*

أوفق على تقديم المذكرة أو تقرير الترخيص وهذا بعد المراجعة الكاملة .

تاريخ الامضاء

2024/05/01

الإدارة

الامضاء

اللقب والاسم

أستاذة ليوحي بالقبول

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بدور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بممارستها الخمسة والمتمثلة في: التوظيف الأخضر، التدريب والتنمية الخضراء، تقييم الأداء الأخضر، الأجور والحوافز الخضراء، حفظ الطاقة، في التوجه نحو الإستدامة البيئية لعينة من الموظفين، وكيف لإدارة الموارد البشرية الخضراء أن تبني منظمات قائمة على الإستدامة البيئية، وإنطلق البحث من فرضية رئيسية لإستكشاف العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة، عن طريق تحليل إجابات عينة البحث التي شملت 45 موظف وموظفة في الديوان الوطني للتطهير - وحدة تبسة، وتم جمع البيانات والمعلومات بواسطة الإستبيان، فضلا عن التواجد الميداني للباحث، وتم تحليل البيانات بإستخدام البرنامج الإحصائي (SPSSV26) ومجموعة من الأساليب الإحصائية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية الخضراء ، الإستدامة البيئية.

Study summary

This study aimed to define the role of Green Human Resource Management (GHRM) practices in their five dimensions, which include: green recruitment, green training and development, green performance evaluation, green wages and incentives, and energy conservation, in driving environmental sustainability among a sample of employees. The study explored how GHRM can institutionalize environmental sustainability as organizational practice. The research was based on a main hypothesis to investigate the relationship and impact between the study variables through the analysis of responses from a research sample consisting of 45 employees at the National Sanitation Office – Tebessa Unit. Data and information were collected using a questionnaire, as well as through field presence of the researcher. Data analysis was conducted using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) and a set of statistical methods.

key words: Green Human Resource Management , Environmental Sustainability