



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة العربي التبسي-تبسة-

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الرقم التسلسلي:...../2022

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي LMD

الميدان : علوم إقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال المؤسسات

إدارة الموارد البشرية الخضراء واستدامة المؤسسات

دراسة حالة مؤسسة الإسمنت-تبسة-

جامعة العربي التبسي - تبسة
Université Larbi Tébessi - Tébessa

إشراف الدكتورة:

بخوش مديحة

إعداد الطلبة:

✓ منال فارس

✓ نور الهدى بودبوس

لجنة المناقشة

| الصفة | الرتبة العلمية | الإسم واللقب |
|--------------|-----------------------|---------------|
| رئيسا | استاذة محاضرة - أ - | صورية بو طرفة |
| مشرفا ومقررا | أستاذة التعليم العالي | مديحة بخوش |
| عضوا مناقشا | استاذة محاضرة - أ - | فضيلة بو طورة |

السنة الجامعية 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات و بتوفيقه تتحقق الغايات والصلاة والسلام على الرحمة المهداة سيدنا ونبينا محمد عله أفضل الصلاة وأتم التسليم الذي قال فينا: 'من لا يشكر الناس لا يشكر الله'

نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل المعلمين والأساتذة الذين ساندونا منذ بداية مشوارنا الدراسي والشكر الخاص إلى الدكتورة "بخوش مديحة" التي لم تبخل علينا من علمها ونصائحها و أيضا نتوجه بالشكر إلى كل من سألناهم مرجعا فلم يتوانوا في تزويدنا به إلى كل من لم يبخل علينا بأي معلومة أيضا الشكر إلى كل من جمعنا بهم مجالس العلم من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة -تبسة- إلى كل الأصدقاء والزملاء والأهل والأحبة

وفي الاخير لا يسعنا القول إلا أن نشكر الله الذي منا علينا من فضله وهدانا بهديه وزودنا بعلمه أن يجعلنا من الصالحين وآخر دعوانا أن الحمد لله رب.

إهداء

إلى أبي الذي فارقنا بجسده، ولكن روحه مازلت ترفرف في سماء حياتي
إلى أمي الحنونة لا أجد كلمات يمكن ان تمنحها حقها، فهي ملحمة الحب وفرحة العمر،
ومثال التفاني والعطاء

إلى اخوتي واخواتي سندي وعضدي ومشاطري أفرحي واحزاني

إلى كل افراد عائلتي و ابناء وبنات اخوتي

إلى الأستاذة الفاضلة الدكتورة "بخوش مديحة" التي لم تبخل علينا من فضلها نكن لها
كل التقدير والاحترام.

إلى رفيقة دربي وصديقة "هدى" إلى كل صديقاتي ورفقاء دربي

إلى جميع من تلقيت منهم النصح والدعم اهدىكم خلاصة جهدي العلمي

منال

إهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات.

إلى من ساندتني وأنارت دربي بدعائها، إلى من علمتني وعانت الصعاب لأصل إلى ما أنا
فيها، إلى الغالية أمد الله في عمرها

إلى من أحمل أسمه على صدري وساما أعتز به إلى من علمني معنى الحياة وغمرني
بحبه وحنانه إلى أبي الغالي أطل الله عمره.

إلى الأستاذة الفاضلة الدكتورة "بخوش مديحة" التي لم تبخل علينا من فضلها نكن لها
كل التقدير والاحترام.

إلى رفيقة الدرب وصديقة العمر "منال"

إلى إخوتي اللذان هما سند لي

إلى كل من جمعنا بهم مقاعد الدراسة من طلبة وأستاذة وعمال عاملة

نور الهدى

الفهرس

| | |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| شكر والعرفان | |
| إهداء | |
| I-II | الفهرس العام |
| III-IV | فهرس الجداول |
| V | فهرس الأشكال |
| VI | فهرس الملاحق |
| أ-ف | المقدمة |
| الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة | |
| 1 | مقدمة الفصل |
| 3 | المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية الخضراء |
| 10-3 | المطلب الأول: ماهية الإدارة الموارد البشرية الخضراء |
| 18-10 | المطلب الثاني: تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء |
| 26-19 | المطلب الثالث: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء |
| 27 | المبحث الثاني: المحاور الأساسية لاستدامة المؤسسات وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية الخضراء |
| 32-27 | المطلب الأول: ماهية استدامة المؤسسات |
| 38-32 | المطلب الثاني: أسس استدامة المؤسسات |
| 46-38 | المطلب الثالث: علاقة إدارة الموارد البشرية الخضراء باستدامة المؤسسات |

| | |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| 47 | خاتمة الفصل |
| الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة | |
| 48 | مقدمة الفصل |
| 49 | المبحث الأول: واقع ادارة الموارد البشرية الخضراء واستدامة المؤسسات في مؤسسة الاسمنت-تبسة_ |
| 54-50 | المطلب الأول: تقديم مؤسسة الاسمنت- تبسة- |
| 64-55 | المطلب الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة |
| 65 | المبحث الثاني: تحليل متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات |
| 75-65 | المطلب الأول: تحليل متغيرات الدراسة |
| 81-75 | المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى |
| 86-82 | المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية |
| 87 | خاتمة الفصل |
| 81 | الخاتمة |
| 86 | قائمة المراجع |
| 113 | الملاحق |

فهرس الاشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | رقم الشكل |
|--------|-------------------------------------------------------|-----------|
| 11 | مهام ادارة الموارد البشرية الخضراء | 01 |
| 12 | مزايا ادارة الموارد البشرية الخضراء في العمل | 02 |
| 13 | مزايا ادارة الموارد البشرية الخضراء للمورد | 03 |
| 15 | متطلبات خلق ادارة الموارد البشرية الخضراء | 04 |
| 23 | ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء | 05 |
| 30 | خطوات إستدامة المؤسسات | 06 |
| 34 | ممارسات استدامة المؤسسات | 07 |
| 43 | علاقة ادارة الموارد البشرية الخضراء باستدامة المؤسسات | 08 |
| 46 | المجمع الصناعي لاسمنت الجزائر | 09 |
| 47 | واجهة مؤسسة الاسمنت -تبسة- | 10 |
| 49 | توزيع المبحوثين وفق الجنس | 11 |
| 53 | توزيع المبحوثين وفق العمر | 12 |
| 54 | توزيع المبحوثين وفق المستوى الدراسي | 13 |

| | | |
|----|-------------------------------------|----|
| 54 | توزيع المبحوثين وفق الوظيفة | 14 |
| 55 | توزيع المبحوثين وفق الجوائز البيئية | 15 |

فهرس الجداول

| رقم الجدول | عنوان الجدول | الصفحة |
|------------|------------------------------------------------------------|--------|
| 01 | أسباب الاهتمام بالموارد البشرية | 39 |
| 02 | درجات مقياس ليكازت الخماسي | 51 |
| 03 | طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي | 51 |
| 04 | قيمة معامل الف كرونياج لثبات اداة الدراسة | 52 |
| 05 | تدوال الاستبيان | 52 |
| 06 | توزيع المبحوثين وفق الجنس | 53 |
| 07 | توزيع المبحوثين وفق العمر | 54 |
| 08 | توزيع المبحوثين وفق المستوى الدراسي | 55 |
| 09 | توزيع المبحوثين وفق الوظيفة | 56 |
| 10 | توزيع المبحوثين وفق الخبرة المهنية | 57 |
| 11 | توزيع المبحوثين وفق الجوائز البيئية | 58 |
| 12 | المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري | 59 |
| 13 | المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لفترات ممارسات التدريب | 60 |

| | | |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------|----|
| 61 | المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لممارسة التقييم الاخضر | 14 |
| 62 | المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لممارسة التوظيف الاخضر | 15 |
| 63 | المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لممارسة ادارة الصحة و السلامة الخضراء | 16 |
| 64 | تحليل اراء المبحوثين تجاه المتغير المستقل (ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء) | 17 |
| 65 | المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لفقرات البعد الاقتصادي | 18 |
| 66 | المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لفقرة البعد الاجتماعي | 19 |
| 67 | المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لفقرات البعد البيئي | 20 |
| 68 | تحليل اراء المبحوثين تجاه المتغير التابع (ابعاد الاستدامة) | 21 |
| 69 | نتائج اختبار التوزيع الطبيعي | 22 |
| 72 | نتائج اختبار الفرضيات الفرعية | 23 |
| 73 | نتائج اختبار الفرضية الرقمية الاولى | 24 |
| 74 | اختبار التباين الاحادي لتحليل المحاور حسب السن | 25 |
| 74 | اختبار التباين الاحادي لتحليل المحاور حسب المستوى التعليمي | 26 |
| 75 | اختبار التباين الاحادي لتحليل المحاور حسب الخبرة المهنية | 27 |

| | | |
|----|-----------------------------------------------------|----|
| 76 | اختبار التباين الاحادي لتحليل المحاور حسب الوظيفة 1 | 28 |
| 77 | اختبار التباين الاحادي لتحليل المحاور حسب الوظيفة 2 | 29 |

الملاحق

| رقم | عنوان | الصفحة |
|-----|----------------------|---------|
| 01 | الهيكمل التنظيمي | 82 |
| 02 | الاستبيان | 87-83 |
| 03 | قائمة تحكيم الاساتذة | 88 |
| 04 | نتائج مخرجات spss | 105-89 |
| 05 | اتفاقية تقرير التربص | 107-106 |

المقدمة

تمهيد

يشهد العالم بشكل عام ومجال الأعمال بوجه الخصوص اهتماما متزايدا بالقضايا البيئية، وتحولا حثيثا نحو البيئة الخضراء، خاصة في ظل المخاطر والانعكاسات السلبية التي تواجه المؤسسات، ومع التزايد المستمر للمنافسة جعل المؤسسات تبحث عن طرق جديدة لتقليل المخاطر وتحقيق الميزة التنافسية من خلال تعزيز القضايا البيئية وجعل المؤسسات صديقة للبيئة وذات توجه أخضر، من أجل تحقيق الكفاءة المطلوبة وحماية الموارد الطبيعية والتقليل من التكاليف .

وهذا ما يبرز أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تسعى لدمج القضايا البيئية وزيادة فرص المنظمة وتقليل التكاليف وجعل وظائفها خضراء مع تطبيق ممارساتها من أجل تعزيز قدراتها التنافسية.و مع تحديد التحديات التي تواجه المؤسسات وإيجاد حلول مناسبة لها، وتمكين المؤسسات من تحقيق أهدافها المتمثلة في ضمان البقاء و الإستمرار والديمومة هدف أساسي تسعى إدارة الموارد البشرية الخضراء تحقيقه، في ظل استدامة المؤسسات وإيجاد توازن حقيقي بين الاعتبارات الخاصة بالمدى القصير والمدى الطويل، وتعظيم إحتياج المؤسسات الحالية والمستقبلية، من خلال خلق ميزة تنافسية والتقليل من المخاطر والإهتمام بالأبعاد الإقتصادية والإجتماعية والبيئية للإستدامة ، من أجل تحقيق غاياتها ومتطلباتها وإستغلال الموارد بطريقة عقلانية وعلى هذا الاساس جاءت هذه الدراسة لتعرف بادارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالاستدامة في مؤسسة الاسمنت - تبسة-.

ومن خلال الإطار السابق المتعلق بكل من ادارة الموارد البشرية الخضراء وإستدامة المؤسسات كأحد أبرز واهم الأهداف في المؤسسات التي تطرقت إلى القضايا البيئية والتوجه الأخضر في ظل الميزة التنافسية ، وتأتى هذه الدراسة لتسلط الضوء عليها. من خلال الإشكالية التالية:

إلى أي مدى تؤثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على استدامة المؤسسات؟ وما واقع تطبيق ذلك فيمؤسسة الاسمنت تبسة؟

وينبثق عن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية الآتية:

- فيما تتمثل مختلف ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء؟
- إلى ماذا تسعى ادارة الموارد البشرية الخضراء لتحقيقه في مؤسسة الاسمنت، وما مدى أهمية ذلك في المؤسسات ؟



- ماهي التحديات التي تواجه تطبيق ادارة الموارد البشرية الخضراء؟
- فيما تتمثل شروط استدامة المؤسسات؟
- ماهي ابعاد ومؤشرات الاستدامة في مؤسسة الاسمنت تبسة؟
- ما طبيعة العلاقة بين ادارة الموارد البشرية الخضراء واستدامة المؤسسات ؟ وما واقعها في مؤسسة الاسمنت بتبسة؟

أولاً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في معرفة مكانة كل من ادارة الموارد البشرية الخضراء واستدامة المؤسسات و تعزيز القضايا البيئية من اجل البقاء والاستمرار وتمثل أهميته في ما يلي التعرف على المفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية الخضراء باعتبارها من المفاهيم الحديثة التي تزايد الاهتمام بها.

- التطرق إلى مختلف ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء.
- معرفة التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية الخضراء.
- التعرف على المفاهيم الأساسية لاستدامة المؤسسات .
- معرفة أبعاد استدامة المؤسسات.

ثانياً: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة لتحقيق مجموعة من الاهداف المتمثلة في ما يلي:

- تسليط الضوء على محاولة إيضاح كل من مفهوم ادارة الموارد البشرية الخضراء واستدامة المؤسسات.
- التعرف على ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء (التحليل وتصميم العمل، التدريب الأخضر، التقييم الأخضر، التوظيف الأخضر، ادارة الصحة والسلامة الخضراء) فيمؤسسة الاسمنت.
- التعرف على مدى تطبيق أبعاد الاستدامة(البعد الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي) فيمؤسسة الاسمنت.



- تبيان العلاقة بين ادارة الموارد البشرية الخضراء بالإستدامة.
- الوصول إلى نتائج من خلال الدراسة للإستفادة منها.
- تقديم توصيات واقتراحات تهدف إلى التعرف أكثر على أبعاد هذا الموضوع.

ثالثاً: فرضيات الدراسة

للإجابة على مجمل التساؤلات المطروحة تم اقتراح الفرضيات التالية:

1- الفرضية الرئيسية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ادارة الموارد البشرية الخضراء واستدامة المؤسسات؟

2- الفرضية الفرعية الأولى:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل وتصميم العمل واستدامة المؤسسات؟
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوظيف الأخضر واستدامة المؤسسات؟
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأخضر واستدامة المؤسسات؟
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الأخضر واستدامة المؤسسات؟
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ادارة الصحة والسلامة واستدامة المؤسسات؟

3- الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين ادارة الموارد البشرية الخضراء واستدامة المؤسسات تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

وتتفرع عنها الفرضيات الآتية :

- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين ادارة الموارد البشرية الخضراء واستدامة المؤسسات تعزى للعمر.
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين ادارة الموارد البشرية الخضراء واستدامة المؤسسات تعزى للمستوى التعليمي.
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين ادارة الموارد البشرية الخضراء واستدامة المؤسسات تعزى للوظيفية.

رابعاً: أسباب اختيار الموضوع

هناك مجموعة من الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع تتجسد في الآتي:

- حداثة الموضوع .
- الاهتمام الشخصي بالمواضيع المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الخضراء واستدامة المؤسسات.
- موضوع يعزز القضايا البيئية ويبين أهمية التوجه نحو الأخضر.

خامساً: منهجية الدراسة

من أجل معالجة موضوع الدراسة من جوانبه المختلفة اعتمدت هذه الدراسة منهج البحث الوصفي التحليلي، وبناء على ما جاء في برنامج التحليل الإحصائي تم الاعتماد على المنهج الإحصائي ،و على ما تم تجميعه من معلومات في الجانب النظري والتطبيقي وما تم التوصل إليه فيمؤسسة الاسمنت الذي يخدم الجانب التطبيقي.

سادساً: مصادر ومراجع جمع البيانات والمعلومات

لتعزيز الإطار النظري لهذه الدراسة تم الاطلاع على الدراسات السابقة والبحوث النظرية، حيث تم الاستعانة بالمقالات العلمية العربية والأجنبية بالإضافة إلى المجالات المحكمة والمؤتمرات العلمية فضلا عن رسائل الدكتوراه والماجستير والمواقع الالكترونية المعتمدة .وفي ما يتعلق بالجانب التطبيقي تم الاعتماد على المعلومات التي قدمت من طرف المؤسسة محل الدراسة بالإضافة إلى الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات المتعلقة بالجانب التطبيقي.

سابعاً:مصطلحات الدراسة

- ادارة الموارد البشرية الخضراء:تعرف بأنها جعل الأبعاد الوظيفية لإدارة الموارد البشرية الخضراء مثل التحليل والتدريب والاستقطاب والتقييم والتوظيف الأخضر .
- تحليل وتصميم العمل:استخدام التوصيف الوظيفي لتحديد عدد من المهام والواجبات والمسؤوليات المتعلقة بحماية البيئة ويجب أن تتضمن المواصفات الوظيفية والموصفات الشخصية على سبيل المثال إدراج واجبات حماية البيئة إلى جانب توزيع المهام والأدوار الإبلاغ البيئي ومهام الصحة والسلامة.

- **التدريب الأخضر:** يعمل على إتاحة فرصة لمساهمة الموظفين في حل المشكلات البيئية، حيث ان التدريب هو أمر أساسي لفهم أهمية الإستدامة داخل المنظمة لتحقيق الابتكار وتطوير الأداء الموظفين.
- **التقييم الأخضر:** يعد قياس الأداء الأخضر، للموظفين من إحدى الوظائف الأساسية في ادارة الموارد البشرية الخضراء وبدون هذا الإجراء لا تستطيع أي منظمة الحفاظ على ضمان الأداء البيئي على المدى الطويل. ويجب أن تتوافق معايير القياس الخاصة بالأداء الأخضر مع معايير المنظمة الخاصة بالأداء البيئي.
- **التوظيف الأخضر:** هو نظام يتم فيه التركيز على أهمية البيئة وجعلها عنصر رئيسيا داخل المنظمة.
- **ادارة الصحة والسلامة الخضراء:** مجموعة الإجراءات والتدابير الصحية والوقائية الصديقة للبيئة التي تتبعها مؤسسة.
- **استدامة المؤسسات:** قدرة المنظمة على تحقيق أهداف أعمالها. وزيادة القيمة للمساهمين فيها على المدى الطويل من خلال دمج الفرص الاقتصادية والبيئية والاجتماعية في استراتيجيات الأعمال.
- **البعد الاجتماعي:** تركز على قدرة المنظمة على جعل مواردها البشرية أطراف فعالة.
- **البعد الاقتصادي:** تقوم منظمات الأعمال بإشباع رغبات المستهلك والمساهمين والزبائن والموردون لتكسب ثقتهم وبقاء هذا الأداء بالاستعانة على القوائم المالية التي تصدرها لمنظمة.
- **10_ البعد البيئي:** تركز على قدرة المنظمة بالمساهمة الفعالة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها.

ثامنا: حدود الدراسة

تحدد الدراسة بالمجالات التالية:

- 1- **المجال الموضوعي:** ركزت هذه الدراسة في جانبها الموضوعي على دراسة ادارة الموارد البشرية الخضراء بمختلف ممارساته (التحليل وتصميم العمل لأخضر، التدريب الأخضر، التقييم الأخضر، التقييم الأخضر، ادارة الصحة والسلامة الخضراء) في استدامة المؤسسات بمختلف أبعادها (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي ، البعد البيئي).



- 2- المجال المكاني: وتمثلت في مكان إجراء الدراسة الميدانية والمتمثل فيمؤسسة الاسمنت_تبسة_
- 3- المجال الزمني: ويقصد بالمجال الزمني تحديد الوقت الذي تم فيه جمع البيانات، حيث طبقت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني للسنة الجامعية(2021/2022).

تاسعا: فصول الدراسة

لتغطية كل من الجانب النظري والتطبيقي تم تقسيم الدراسة الى مايلي:

الفصل الأول

تناول هذا الفصل مبحثين متعلقة بمتغير الدراسة بعنوان الإطار النظري للدراسة، حيث سيتم التطرق في المبحث الاول الى مفاهيم اساسية حول ادارة الموارد البشرية الخضراء من خلال ثلاث مطالب ، سيتم فيه تحديد تطورها التاريخي، ماهيتها،متطلباتها،مبادراتها، مهامها، وممارساتها، في حين سيتم التعرض في المبحث الثاني الى علاقة ادارة الموارد البشرية الخضراء بالإستدامة من خلال ثلاث مطالب يتم فيها التطرق إلى ماهية استدامة المؤسسات ومختلف أبعاد الإستدامة وعلاقة ادارة الموارد البشرية الخضراء باستدامة المؤسسات ، وخالصة المبحث.

الفصل الثاني

سيتم التطرق في الدراسة التطبيقية لتجسيد الواقع النظري المحدد في الفصل السابق الذي خصص له مبحثين كل مبحث مقسم إلى ثلاثة مطالب في المبحث الأول ادارة الموارد البشرية الخضراء واستدامة المؤسسات فيمؤسسة الاسمنت -تبسة- يتضمن المطلب الأول تقديممؤسسة الاسمنت وتتضمن ، تقديم بشركة الاسمنت نشأتها، أهدافها، إمكانياتها، المطلب الثاني إجراءات منهجية للدراسة، والمطلب الثالث تحليل البيانات الشخصية والوظيفة ، وتتضمن المبحث الثاني تحليل متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات وتم تقسيمه الى ثلاث مطالب تم التطرق في المطلب الأول لتحليل الفرضية الرئيسية الأولى والمطلب الثاني تحليل فرضية الرئيسية الثانية والمطلب الثالث تحليل متغيرات الدراسة وخالصة المبحث.

وستختم الدراسة بخاتمة تبرز أهم النتائج والاقتراحات المتعلقة بالموضوع، وستفتح الدراسة بالأفاق أمام الباحثين لتناول جوانب أخرى من الموضوع نظرا لأهميته البالغة في العصر الحالي.

عاشر:الدراسات السابقة

يعد موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء واستدامة المؤسسات من المواضيع المهمة والتي لاقت اهتماما كبيرا في الآونة الأخيرة ، لتبيان والتعريف بأهمية التوجه الأخضر وتبيان مميزاته، وفيما يلي سيتم عرض مجموعة من الدراسات السابقة التي ساهمت في بروز مضمون هذه الدراسة والمتمثلة في ما يلي:

أولا:الدراسات السابقة باللغة العربية

1- دراسة محمود الصاوي، تماضر الدباغ¹2021، دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في قطاع الخدمات الحكومية عجمان، المجلة العربية لإدارة، مجلد41، العدد2.

هدفت هذه الدراسة الى تبين دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المسؤولية الاجتماعية وتبيان مفهوم ادارة الموارد البشرية الخضراء وشرح أبعادها التي تمثلت في (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، المكافأة الخضراء، المشاركة الخضراء)، ثم عرفت المسؤولية الاجتماعية وإدارة الموارد البشرية الخضراء حيث اعتمد الباحثان في دراسة مكتبية ودراسة ميدانية باستخدام برنامج (spss)والمقابلات المعمقة لعينة عشوائية تضمنت 50موظفا من العاملين في القطاع استجابة 31 موظف لمفهوم الممارسات و28اجابة أبعاد المسؤولية الاجتماعية وعدم وضوح الدور الذي يمكن أن تؤديه الممارسات بإبعادها المختلفة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية وفقا لـ27 إجابة.

¹ محمود الصاوي، تماضر الدباغ، دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في قطاع الخدمات الحكومية عجمان، المجلة العربية لإدارة، العدد2، مجلد2021، 41.

■ تمثلت نتائج الدراسة في :

- جاءت نتائج واقع ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان محايدة إلى موافقة بدرجة قليلة ويرجع ذلك للحدائثة النسبية إلى تطبيق المفهوم بالقطاع محل الدراسة، حيث أن خطة التحول الأخضر تمتد إلى عام2023م.
- بالنسبة لواقع ممارسات المسؤولية الاجتماعية من قبل العاملين في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عمان المحايدة تميل إلى موافق بدرجة قليلة ويرجع ذلك إلى أن الجهات محل الدراسة لا يوجد لديها خطة واضحة لتقليل الأثر البيئي وقرارات الإدارة الخاصة بالبيئة تتسم بعدم الاستمرارية والوضوح.

■ التوصيات

- تعزيز مستويات سلوكيات المسؤولية من خلال زيادة ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء
- لتطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء يمكن إتباع إعداد خطط مستقبلية كتصميم خطط التدريب وتنمية الممارسات الصديقة للبيئة.

2- دراسة جميس يوحنا عويدش ، سامي فـريق صالح،¹2020، دور وظائف ادارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز إستراتيجية المحيط الأزرق مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاغو،العدد1 المجلد8.

تناولت هذه الدراسة دور وظائف ادارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز إستراتيجية المحيط الأزرق وتبيان مفهوم ووظائف الموارد البشرية الخضراء، ثم عرفت استراتيجية المحيط الأزرق وأبعاده، الزيادة، الاستعادة، التخفيض ، الابتكار بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وبعض الأساليب الإحصائية تم اختيار تحليل البيانات المجمع من خلال 44 استبيان صالحة للتحليل.

■ نتائج الدراسة:

- نجد بان مستوي اهتمام معهد دهوك التقني الأهلي بإستراتيجية المحيط الأزرق هي بمستوي عالي حيث كان اهتمامه بوظائف ادارة الموارد البشرية الخضراء مقبولة.

¹ - جميس يوحنا عويدش ، سامي فريق صالح، دور وظائف ادارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز إستراتيجية المحيط الأزرق مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاغو بدون ذكر البلد، العدد1 المجلد2020،8.

➤ يستدل من نتائج الوصف والأهمية النسبية بان معهد دهوك التقني الأهلي يقوم بتوضيح الجوانب الخضراء الصديقة للبيئة بشكل عالي والتي تقوم على زيادة الالتزام والتعود من قبل الموارد البشرية التي يتم توظيفهم.

▪ التوصيات:

➤ ضرورة ادارة المعهد دهوك التقني بان تعزيز إستراتيجية المحيط الأزرق فيها يتطلب زيادة تنبي والاهتمام بوظائف ادارة الموارد البشرية الخضراء .

➤ لتعزيز الالتزام والتعود من قبل الموارد البشرية التي يتم توظيفهم يتطلب من معهد دهوك التقني أهلي أن يقوم بتوضيح الجوانب الخضراء التي تعتمدھا في أداء وهذا ما يزيد من قدراتها على لنمو وتحقيق الأرباح.

3- حامد جودت اشرف¹، 2021، دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق البراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على لعاملين بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد12، المجلد، 7.

هدفت هذه الدراسة لتحقيق دور ممارسات الموارد لبشرية الخضراء في تحقيق البراعة التنظيمية إلى التعريف بإدارة الموارد البشرية الخضراء ممارساتها التي تمثلت في تحليل وتوصيف ، الوظيفة الخضراء، تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية الخضراء، استقطاب الأخضر، الاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الاخضر، الأداء الأخضر، التعويض الأخضر، والسلامة والصحة الخضراء، ثم عرفت الاستدامة والبراعة التنظيمية وأبعدها، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان المستردة 123.

▪ تمثلت نتائج الدراسة في:

➤ هناك تقارب في سنوات الخبرة في مستوي الإداري، مفهوم ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء ولا توجد اختلاف بينهم في ذلك.

¹- حامد جودت اشرف، دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق البراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على لعاملين بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد12، المجلد، 2021، 7.

➤ هناك تقارب في إدراك العاملين بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية طبقا للعوامل الديمغرافية (النوع، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة، المستوى الادراي) لمفهوم أبعاد البراعة لتنظيمية ولا يوجد اختلافات بينهم في ذلك.

▪ التوصيات:

- استقطاب أفضل المواهب والكوادر البشرية والاحتفاظ بها مع توافر نظم فعال للاختيار مع تعيين مدربين لإدارة المواهب بالهيئة.
- تنمية البراعة التنظيمية على مستوى الأفراد من خلال مبادرة الأفراد وانتهازهم الفرص التي تعدى وظائفهم وممارستهم الحالية.

4- شادي استانبولي،¹، واقع التخطيط الاستراتيجي وأثره على استدامة المنظمات غير الحكومية_ دراسة ميدانية في مؤسسة الاغاغان-سورية_ بحث مقدمة لنيل درجة الماجستير في ادارة الأعمال تأهيل وتخصص، هدفت هذه الدراسة لتحقيق مجموعة من الاهداف عملية وعلمية من خلال التعرف على مدى إدراك الاستدامة والتوجه نحوها في المؤسسة الاغاغان سورية وكذلك لاختيار اثر التخطيط الاستراتيجي على تحقيق الاستدامة في مؤسسة الاغاغان سورية، وفي الجانب التطبيق اعتمد الباحث على منهج الإحصاء الوصفي، كانت العينة(عشوائية مكونة من (62) ولقياس المتغيرات أداة الدراسة التي قام الباحث بتصميم استبيان مكون من (57) على حسب محاور الدراسة تم تقييم الاستبيان بحسب المتغيرات الدراسة منقسمة إلى أربعة أقسام ، وهي القسم الأول، البيانات الديمغرافية،القسم الثاني، تقييم المتغير المستقبل (التخطيط الاستراتيجي)والقسم الثالث(الاستدامة).

▪ النتائج دراسة:

- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي واقع توجه مؤسسة الاغاغان نحو الاستدامة تميل لان تكون ايجابيا وكتوجه نحو الموافقة"، حيث أشارت النتائج إلى توافق جيد لتوجه نحو الاستدامة.
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي انه لا يوجد اثر ذو إحصائي لعناصر التخطيط الاستراتيجي على استدامة المؤسسات.

¹ - شادي استانبولي، واقع التخطيط الاستراتيجي وأثره على استدامة المنظمات غير لحكومية، دراسة ميدانية في مؤسسة الاغاغان - سورية- ، بحث مقدمة لنيل درجة الماجستير في ادارة الأعمال تأهيل وتخصص،2019.

■ التوصيات

- تدريب جميع العاملين على أهداف التنمية المستدامة وشرح هذه الاهداف وأبعاد التنمية المستدامة للوصول إلى قناعة ذاتية ودوافع حقيقية نحوها.
 - إن استدامة المؤسسة تعتمد على توافر مصادر التمويل ومنح متعددة وطويلة الأمد، لتوجه نحو تعزيز أهداف التنمية المستدامة والإنشاء مشاريع.
 - تعزيز عناصر التخطيط الاستراتيجي بما لها من دور في تحقيق أفضل النتائج في مدى قصير.
- 5- جحنيط أميرة، كورتل فريد، 2021¹، استدامة المؤسسات دراسة بعض المؤسسات الصناعية بولاية سطيف، مجلة علوم الإنسانية _ لمجلد 32_ العدد 3- ديسمبر 2021. مقالة، تهدف هذه الدراسة إلى فهم الاستدامة المؤسسات وتطوره، والموضوعات والمفاهيم ذات الصلة وتبيان مدى تسيير المؤسسات الصناعية بولاية سطيف لأبعاد الاستدامة، اعتماد على الاستبيان، مجتمع الدراسة الذي يبلغ 4103، مؤسسة تشمل مؤسسات والعينة تم اختيارها من المؤسسات التي توظف العمال، وذلك راجع إلى العديد من الأسباب حيث اعتمدت على برنامج التحليل الإحصائي spss النسخة 25 واعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية المناسبة.

■ النتائج

- لا توجد تباين في سعي أبعاد الاستدامة في المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف يعزي إلى طبيعة ملكية المؤسسة ، حيث أن الاستدامة كمسعى إداري يخص كل أنواع المنظمات، الدولة ، الجمعيات، وكذلك المؤسسات مهما كانت طبيعة ملكيتها عامة أو خاصة.
- يوجد تباين في شي أبعاد الاستدامة في المؤسسات الصناعية بولاية سطيف يعزي إلى شكلها القانوني، حيث أن المجتمعات والمؤسسات ذات الأسهم هي مؤسسات الأكثر سعي للحفاظ على مكانتها في السوق، وعلى صورتها وسمعتها كما أنها ملزمة ولو بشكل ضمني أن تكون مثال وقدوة لباقي المؤسسات.

■ التوصيات:

¹جحنيط أميرة، كورتل فريد، استدامة المؤسسات، دراسة بعض المؤسسات الصناعية بولاية سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة سطيف 1، الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 32_ العدد 3- ديسمبر 2021.

➤ الاعتراف والتأكيد على دور المؤسسات الاقتصادية بشكل عام والصناعية للأدوية تطوير مؤشرات تنمية مستدامة بعد استشارة الأطراف الشريكة لاستعمالها في مقارنة الفعاليات البيئية، الاقتصادية، الاجتماعية بين القطاعات الصناعية.

➤ ترقيم واحترام القانون الدولي المتعلق بحقوق الإنسان وإلغاء التمييز في ميدان العمل والمهني.

6- دراسة خليل التعميري، (2021)¹، اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية الخضراء على ريادة الأعمال دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الأردن، قدمت هذه الرسالة للحصول على درجة الماجستير، جامعة الاساء .

تناولت هذه الدراسة إلى تعريف بإدارة الموارد البشرية الخضراء على ريادة العمال حيث هدفت إلى التعريف بالإدارة الموارد البشرية الخضراء وأهمتها وجوانبها بالإضافة إلى التوظيف والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، مشاركة الموظف الأخضر مفهوم وأهمية ريادة الأعمال أبعادها وميزاتها ومفاهيم أخرى، استخدام برنامج إجراء تحليل البيانات (SPSS) تم توزيع الاستبيان الالكتروني على عينة تكونت من (350)، موظفا قد بلغ الاستبيانات المستردة 226.6، حيث تم استبعاد (6) استبيانات نظر لعد صلاحيتها ، اعتمد على التحليل الإحصائي.

■ نتائج:

➤ وضع السياسات والاستراتيجيات المناسبة لإدارة المورد البشرية الخضراء.

➤ تطبيق هذه السياسات على ارض الواقع تدريجيا من خلال التدريب المستمر وتغيير ثقافة المنظمة لتشمل عمل الأخضر في كل المجالات الإدارية.

■ التوصيات:

➤ لاهتمام بالسياسات ادارة الموارد البشرية الخضراء لتشجيع الاستخدام المستدام للموارد داخل شركات صناعة الأدوية الأردنية لتعزيز البيئة في هذه العملية.

➤ إعفاء الأفراد العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية ذوي الأداء لابنكار من الأعمال الروتينية بهدف منحهم المزيد من الوقت لاستثمار قدراتهم في الابتكار.

¹- خليل التعميري ،اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية الخضراء على ريادة الأعمال دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الأردن، قدمت هذه الرسالة للحصول على درجة الماجستير، جامعة الاساء، 2021.



ثانيا:دراسات الأجنبية

1-دراسة: جمانة بشير أبو رمان،¹ وجاءت تحت عنوان:

The impact of the adoption of green Humann Ressources management practices to improve the application of environmental management at. the université of Taif

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تبني ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في جامعة الطائف، ومعرفة اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء وأبعادها، في المدى تحسين تطبيق الإدارة والبيئة، اعتمدت على الاستبيان، مجمع الدراسة مكون من(220) إداريا، تم اختيارهم بأسلوب العينة لعشوائية البسيطة، اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي.

▪ نتائج

➤ نتائج الإجابة عن السؤال 1: ما هو مستوى تبني ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء من وجهة نظر الإداريين العالين في جامعة.

تم استخدام المتوسط الحسابين والانحراف المعياري والترتيب لإجابة عن المحور الأول:بعد التحليل تبين إن تبني أبعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء قد جاءت بعد ممارسات التدريب والتطوير الأخضر وجاء بعد تقييم الأداء الأخضر في المرتبة الثانية والتوظيف في المرتبة الثالثة.

➤ نتائج الإجابة الثانية: ما مستوي تحسين تطبيق الإدارة البيئية من وجه نظر الإداريين العاملين في الجامعة،وقد جاء بعد تحسين استخدام المياه في المرتبة الأولى، تحسين استخدام الطاقة.

▪ التوصيات

➤ يوصى الدراسة ادارة الجامعة بإنشاء هيكل تنظيمي وظيفي كامل لحماية البيئة من خلال دمج الجوانب البيئية بشكل متزايد في المجالات المهام الحالية لإدارة.

➤ تطوير ثقافة الاستدامة البيئية بين العاملين من خلال ربط جميع أقسام الجامعة ببرامج حماية البيئة.

¹جمانة بشير ابو رمان، اثر تبني ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين تطبيق الادارة البيئية في جامعة الطائف،كلية ادارة الاعمال دامعة الطائف، مجلة دراسات الاقتصادية، العدد38، اوت،2019.

2- دراسة: Soumia babeker Ahmed Mohamed¹، تحت عنوان:

Adopting green policies for human resources management and
its rôle in improving institutional performance

تناولت هذه الدراسة تبني السياسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي وأداء العاملين والتعريف بقياس الأداء المؤسسي وأهميته وأساليبه حيث اعتمد الباحث على منهج الوصفي التحليلي تكون مجتمع الدراسة من (180) من المدربين وتم اختيار عينة مكونة من (90) استبيانات استرجع منها (87) استبيان وتم استخدام برنامج (SPSS).

▪ نتائج الدراسة

- نتائج الدراسة تتفق مع الفروض التي وضعها الباحث بالرغم من حداثة المفهوم السياسات والممارسات الخضراء للموارد البشرية في مجموعة مؤسسة دال وحتى تجني الشركة فوائد عظيمة عليها تنفيذ التوصيات.
- زيادة اهتمام الإدارة العليا بالممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية ونشر ثقافتها بين الأوساط العاملين.
- الاهتمام بالتدريب والتطوير الأخضر في مجموعة مؤسسة دال الغذائية كونه يؤدي لرفع كفاءة أداء العاملين بالشركة.

3- دراسة: اشرف عبد الرحمان محمد عبد الرحمان²، تحت عنوان:

Acherf abd rahmem Mohamed abd Rahman2021 .the impact of green
Humann Resource practices on the market share

تهدف هذه الدراسة تبيان اثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء على الحصة السوقية إلى قياس اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء على الحصة السوقية لمجموعة من المنظمات الصناعية

¹ - سمية بابكر احمد محمد الضو، تبني السياسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الادارة المؤسسي ، بحث لنيل درجة الدكتورا ادارة أعمال، قسم ادارة أعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة النيلين، دون ذكر البلد، دفعة، 2020.

² - اشرف عبد لرحمان محمد عبد الرحمن، اثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء على الحصة السوقية-دراسة تطبيقية على مجموعة من المنظمات الصناعية المصرية، المجلد 12، العدد الاول 2021.

المصرية، استخدام الباحث أسلوب الوصف التحليلي وأسلوب الحصر الشامل حيث وزع (254) استبيان، بلغ عدد الصالح للتحليل الإحصائي (SPSS)، (247) وتمثلت النتائج الدراسة في ما يلي:

■ نتائج

➤ تحقيق وجود علاقة ايجابية بين تطبيق ادارة الموارد البشرية الخضراء والحصة السوقية لمجموعة من المنظمات الصناعية المصرية وذلك لكل بعد من أبعاد المتغير الرئيس وهما بعد التوظيف الأخضر والبعد التدريب الأخضر والبعد التحفيز، وان كان التحفيز الأخضر نسبيا من البعدين الآخرين.

■ التوصيات:

➤ التوسيع في تطبيق ممارسات الإدارة الخضراء لتشمل كل أنشطة المنظمة وليس ادارة الموارد البشرية فقط.

➤ تحفيز المنظمات الصناعية التي تعتمد على المواد صديقة البيئة بحوافز وإعفاءات ضريبية ومنحها مميزات إضافية لتشجيع المنظمات لتحول إلى الأخضر.

4-دراسة:محمد فليح ، تحت عنوان:

Mohamed flayyih hamza (2021),Achève environnemental Susrtainability in accordance with Green Humann Resource mangement practices, journal of Baghdâd collège of économique Sciences Univrsity :p(63).

تناولت هذه لدراسة تحقيق الاستدامة البيئية على وفق ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء والتعريف بها من (تحليل وتصميم الأخضر، أنظمة لتعويضات، التحفيز، التقييم الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التوظيف الأخضر، ادارة الصحة والسلامة) ثم عرفت الاستدامة البيئية وأهميتها ومؤشراتها وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية الخضراء، باستخدام الأسلوب الوصفي التحليلي والبرنامج الإحصائي وتوزيع الاستبيان عددها(136).

■ النتائج

➤ هناك تأثير ايجابي لممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في الاستدامة البيئية كونها يهتمان بالجانب البيئي وهذا ما تم ملاحظته في مدينة الإمامين الكاظمين(ع) الطيبة.

➤ تبني مدينة الإمامين الكاظمين (ع) الطبية بعض ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء بدرجة مقبولة وهذا يساعد على تحقيق الاستدامة البيئية.

▪ التوصيات

- التوسيع في استخدام تكنولوجيا المعلومات .
- عمليات التوظيف لأنها تخفض التكاليف وتحافظ على البيئية وضرورة وجود دور للمدينة الطبية
- بالأخص قسم الموارد البشرية في اختيار العاملين.
- الاستفادة القصوى من فوائد الممارسات للموارد البشرية من اجل زيادة الاهتمام بالبيئية وتحسين الخدمات الصحية.

ثالثا: أوجه التشابه والاختلاف

1- التعقيب في دراسة السابقة

تعتبر هذه الخطوة ضرورية لأي باحث أكاديمي بغرض التزويد بالأفكار والمقاربات من زوايا المتغيرات المدروسة، ومنها الوقوف على النتائج والتوصيات المتوصل إليها لتعطي بذلك رؤية وتصور مبدئي حول المحاور وعموميات الموضوع الحالي والياته ومضمونه، مما يضمن عدم تكرار السياق العملي النمطي والعمل على إضافة قيمة علمية جادة تساعد في الارتقاء بالبحث العلمي، ومما سبق سيتم تتطرق إلى أوجه التشابه والاختلاف:

يمكن ذكر أوجه اختلاف و التشابه بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية في ما يلي:

2- أوجه التشابه

- ❖ تناول مفهوم الدراسة كل من ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء، من ناحية الممارسات والمفهوم والتحديات ، وهذا ما تشابه مع الدراسات الحالية.
- ❖ تناول مفهوم استدامة المؤسسات وأبعادها.
- ❖ الاعتماد على الاستبيان في الدراسات التطبيقية.
- ❖ الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.
- ❖ كل الدراسات توصي بضرورة جعل المؤسسات صديقة للبيئة و ذات توجه اخضر.

3- أوجه الاختلاف

- ✓ مكان الدراسة: مؤسسة الاسمنت تبسة.
- ✓ هدفت الدراسات السابقة بربط ادارة الموارد البشرية الخضراء بمتغيرات أخرى على خلاف الدراسة الحالية التي هدفت إلى ربط ادارة الموارد البشرية لخضراء باستدامة المؤسسات.
- ✓ الاعتماد في الدراسات لسابقة لاكثر من مؤسسة وفي الدراسة الحالية اعتماد على مؤسسة واحدة.
- ✓ اهتمت الدراسة الحالية في تبيان جميع ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاد الاستدامة.
- ✓ تبيان العلاقة التي تربط كل من ادارة الموارد البشرية الخضراء واستدامة المؤسسات.
- ✓ تبسيط كل من المفاهيم والممارسات وأبعاد كل من ادارة الموارد البشرية الخضراء واستدامة المؤسسات.



الفصل الأول
الأدبيات النظرية للدراسة

مقدمة الفصل

يزداد اهتمام المؤسسات في الآونة الأخيرة بالقضايا البيئية لمشكلات المتعلقة بالبيئية، حيث عملت المؤسسات على إيجاد حلول مناسبة لهذه المشكلات، وإيجاد ظروف ملائمة تتماشى مع أهداف ومتطلبات المؤسسات، وحماية الجوانب الاقتصادية والاجتماعية، والبيئية للمؤسسات، وهذا كله اوجب على مؤسسات ان تخضع لحتمية الاهتمام بإدارة الموارد البشرية الخضراء والتوجه الأخضر في مختلف وظائفها، لضمان بقاءها ، الى جانب ذلك تسعى المنظمات لتحقيق استدامة المؤسسات، للوصول لاهدافها وتميزها، وهذا ما سيتم التطرق اليه في ما يلي:

❖ **المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية الخضراء.**

❖ **المبحث الثاني: مفاهيم أساسية لإدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها باستدامة المؤسسات.**

المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية الخضراء

تسعى معظم المؤسسات على اختلاف مجالات نشاطها وأدائها للتميز في بيئتها وكيفية الحفاظ عليها وديمومتها من خلال تطبيق أفكار حديثة على إدارة الموارد البشرية التي تجعل توجهها أخضر وتصبح المؤسسات صديقة للبيئة وهذا ما يدعم ظهور إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات. وفيما يلي سيتم التفصيل في هذا المفهوم فيما يلي:

المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية الخضراء

المطلب الثاني: تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء

المطلب الثالث: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية الخضراء

سيتم في هذا المطلب التطرق إلى تطور ومفهوم ادارة الموارد البشرية الخضراء وأهدافها ومعرفة مدى تطبيق تعزيز قضايا البيئة في ادارة الموارد البشرية الخضراء.

أولاً: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية الخضراء

لقد شهد العقدان الأخيران من القرن العشرين توافقاً لآراء بالإجماع على ضرورة إدارة البيئة في جميع أنحاء العالم وقد بذل هذا الجهد منذ وقوع الضرر الناتج عن الملوثات المختلفة التي تعتبر النفايات الصناعية أهمها والتي كانت تسرف من مواردنا الطبيعية، إذ اتم الإعلان من قبل (Magna Cart) عن البيئة البشرية في مؤتمر الأمم المتحدة الدولي الأول الذي عقد في يونيو سنة 1972 للدفاع وتحسين البيئة¹.

¹ - إحسان عبد الأمير عزيز الإبراهيمي، إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التفوق التنافسي_ دراسة ميدانية في مستشفى الأمير والقدير الأهلين في محافظة النصف الشرق_،كلية علوم الحاسوب والرياضيات،جامعة الكوفة،العراق،ص:779.

وفي سنة 1990 تكاثفت الدراسات المتعلقة بالتوجه نحو الأخضر في المنظمات نتيجة التوسع في البيئة وإطلاق مواصفات (ISO14000) والدور الذي أصبحت تلعبه الإدارة البيئية، ونتيجة لذلك ظهرت عدة دراسات حول التحضير التنظيمي التي شخّصت تقييم المنظمات إليها، لدعم ممارسات إدارة الموارد البرية مثل التدريب، الأداء، التقييم والمكافئة لتنفيذ العمل والأداء الأخضر وقد تم عرض هذا الأخير من قبل سنة 1996 (Wermeyer) في كتاب "تحضير الناس" الموارد البشرية والإدارة البيئية. التي تبين الحاجة إلى دعم إدارة الموارد البشرية لتعزيز القضايا الخضراء والآثار الإيجابية على أداء المنظمات وفي سنة 2000 بدأت المنظمات باتخاذ أعمال ساهمت في الحركة الخضراء لتعزيز مفاهيم الوعي البيئي التي تحقق التوازن الأمثل بين الأداء الاقتصادي والبيئي للأعمال التجارية وتبرز في عملية يتم فيها دمج وظائف الإدارة مع حماية البيئة، إن إدارة الموارد البشرية الخضراء تقوم بزيادة الوعي بالموارد الطبيعية المتجددة والحفاظ عليها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات¹.

في عام 2008 تم دمج إدارة الموارد البشرية والبيئية وصياغة مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء كان أول بحث في إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل مفصل حول الممارسات الخضراء وان هذا المفهوم البيئي من مواهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف، تحليل، تصميم العمل، الاختبار وتقسيم الأداء، التدريب، المكافآت) مع أهداف الإدارة البيئية التنظيمية².

وتعد إدارة الموارد البشرية الخضراء من المجالات التنظيمية الناشئة في تسعينات القرن الماضي وتسمى بهذه الاسم عندما تقوم المنظمات بدمج إدارتها البيئية والجوانب المتعلقة بالموارد البشرية في

¹ - فاطمة محمد مهدي الحسن، الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد

البشرية الخضراء، وتحسين السمعة التنظيمية أثناء، جائحة كوفيد19_دراسة تحليلية، العدد3، الجزائر، 2021، ص280.

² - جيمس يوحنا عويدش وسامي فريق صالح، مرجع سبق ذكره، ص:132.

إدارة واحدة وبهذا فإنها تشير إلى جميع الأنشطة التي تنطوي على التطوير والتنفيذ والصيانة المستمرة لنظام يهدف إلى جعل الموارد البشرية في المنظمة الخضراء حيث تهتم بتحويل الموارد البشرية العاديين التي تعمل بشكل اخضر لتحقيق الأهداف البيئية للمنظمة وتقديم مساهمة كبيرة في الاستدامة البيئية، وعليه فان تغيير المناخ العالمي وضغوطات الحكومات وتفضيل المستهلك، جعلت المنظمات العامة تغير توجهاتها من الربح إلى خدمة المجتمعات، وان المنظمات ذات اللون الأخضر أدت إلى ظهور ونمو لمجموعات مختلفة من الوظائف والأعمال الخضراء والاستثمار والتمويل الأخضر¹.

من خلال ما سبق إن إدارة الموارد البشرية الخضراء لم تأتي لوحدها ولكن ظهرت نتيجة لعدة عوامل كانت مضرّة بالدرجة الأولى بالبيئة والمجتمع بسبب المؤسسات التي خلفت آثار مدمرة من خلال إسراف الموارد والملوثات الصناعية وأصبح النظام البيئي مهددا بالزوال، وهذا ما أدى بنهوض مؤتمر الأمم المتحدة الدولي لإيجاد حلول وقرارات سريعة ومناسبة للحد من هذه الظاهرة مع السرعة في تطبيق القرارات من اجل الدفاع والتحسين البيئي في جميع أنحاء العالم وكذلك العمل على أن تكون الحلول ابتكارية وإبداعية لتكون المؤسسات صديقة للبيئة ولديها فكر وتوجه اخضر، وبهذا تحقق المؤسسات المسؤولية الاجتماعية من اجل حماية البيئة.

ثانيا: مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء

لقد تعددت وتنوعت المفاهيم لمصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء حسب نظرة كلباحث وتوجهه منهم من تشابهت أفكاره ومنهم من اختلفت وفيما يلي العديد من التعريف

وقد عرفت إدارة الموارد البشرية الخضراء على انها " السياسات والممارسات والأنظمة التي تجعل موظفي المنظمة اصدقاء للبيئة لصالح الأفراد والمجتمع والبيئة والطبيعة " .

¹BAHI SNOM. KUMAR AMIT YADOV Paral(2014).rgem Humann Ressource mangement practices International Research.journal of commerce Arts science5 .lessue10.p.p.42.

وبالرغم من ظهور إدارة الموارد البشرية منذ عام 2000 كمنهج جديد تماما وتم قبوله في جميع أنحاء العالم منذ عام 2011 باعتبار المفهوم الذي يدير البيئة داخل المنظمة من خلال تبني الموارد البشرية سياسات وممارسات خضراء بحيث توفر الإدارة استخداما فعالا وكفى للموارد الطبيعية¹.

إن إدارة الموارد البشرية الخضراء تقوم على تشجيع المبادرات الخضراء من خلال اطلاع الموظف على قضايا أكثر استدامة في البيئة لذلك تعتبر هي أهم أجزاء استراتيجيات العمل في المنظمة بما في ذلك تحسين معنويات الأفراد العاملين وهذا بدوره يعكس مردودا ايجابيا على العاملين والمنظمة بنفس الوقت².

وعرفت أيضا بأنها "تطبيق ممارسات الموارد البشرية الصديقة للبيئة من اجل العمل على خفض التكلفة مع زيادة تطبيق ممارسات عمل خضراء"، وتشير أيضا إلى ممارسات موجهة نحو تحضير الشركة، حيث تساهم في الاستدامة البيئية وتحقق رضا العاملين وزيادة إنتاجيتهم.

وفي سياق آخر يقصد بها استخدام جوانب إدارة الموارد البشرية، وكافة وممارستها في المنظمات وجعلها صديقة للبيئة والتنمية المستدامة، والحد من الممارسات الخاطئة تجاهها، ويتم قياسها من خلال ممارسات التوظيف الأخضر والتدريب والتطوير الأخضر وإدارة التقييم الأخضر وحفظ الطاقة³.

ويعرف برنامج الأمم المتحدة للبيئة إدارة الموارد البشرية الخضراء التي ينتج عنها تحسين في رفاة الإنسان والمساواة الاجتماعية وتقل بصورة ملحوظة من المخاطر البيئية وحسن استخدام الموارد النادرة، ويقل فيها انبعاث الكربون وتزايد كفاءة استخدام الموارد كما تستوعب جمع النفايات الاجتماعية، وتشجيع الاستثمار في إعادة بناء المهارات والتعليم. وعرفت أيضا على أنها إستراتيجية لتنفيذ الممارسات الخضراء التي تعزز الأداء البيئي وتحقيق التنمية المستدامة⁴.

1 - اشرف عبد الرحمان محمد عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص:409.

2 - علاء ميشيل الحداد، اثر إدارة الموارد البشرية الخضراء، على أداء الموارد البشرية، مذكرة، تدرج ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، إدارة أعمال، جامعة الافتراضية السورية، دفعة،2020، ص:20.

3 - يحي محمد عبد الغفار شعراوي، الإدارة الخضراء وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في وسط وجنوب الضفة المغربية، دراسة متطلبات للحصول على الماجستير، إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا،2021،ص:24.

4 - حامد جودت اشرف مرجع سبق ذكره،ص:150.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية الخضراء هي الإدارة التي تهتم بالبيئة وتعزز القضايا المتعلقة بها وتطبق الممارسات الخضراء، وتشجع على الاستخدام المستدام للموارد الصديقة للبيئة والتي تسعى إلى تحويل سلوك الموظف من عادي إلى أخضر كل هذا من أجل بناء ميزة تنافسية بين المؤسسات.

لإدارة الموارد البشرية الخضراء مجموعة من الخصائص نذكر منها ما يلي¹:

- القدرة على تنمية وتحسين الأداء البيئي للعاملين بالمنظمة باختلاف إدارة الموارد البشرية التقليدية فهي تهتم بتنمية المهارات وقدرات العاملين من أجل تحسين مستوى أدائهم ورفع الكفاءة، وزيادة الإنتاجية بغض النظر عن تحسين الأداء البيئي.
- تعمل إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق مبدأ المساواة بين جميع الموظفين وإعطاء كل فرد حقه في حين إدارة الموارد البشرية التقليدية تولي اهتماماً فقط بكيفية توفير الاحتياجات اللازمة لزيادة الإنتاجية، فالعاملين مجرد وسيلة من الوسائل التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، دون النظر في تحقيق مبدأ النزاهة.
- إن الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية الخضراء تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاج والاحتفاظ بالعاملين مع إنتاج منتجات صديقة للبيئة مما يؤدي إلى تحقيق التنمية المستدامة.
- بالإضافة إلى التعزيز المستدام للموارد مع عمليات تخطيط الأعمال وتعزيز قضية الدعم البيئي والغرض من الذهاب إلى اللون الأخضر، هو استخدام المنتجات والأساليب التي لا تؤثر سلباً على البيئة من خلال التلوث والموارد المستنفذة، وتعزز نشاط العمال وصحتهم وزيادة الإنتاج والإنتاجية لدى الموظفين وأيضاً تزايد التنافسية والتشجيع على الإبداع².

¹ - نوار منصور محمد وعزة ماهر خليل، وآخرون، تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في القطاع السياحي، جامعة مدينة السادات، العراق، مجلة كلية السياحة والفنادق، عدد 21/2020، ص: 39.

² - سناء جاد الله الشيخ الطاهر، توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الموارد البشرية في القطاع الصناعي، في السودان، مجلة الإنسانية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد 9، 2019، ص ص: 3-4.

كما أن لإدارة الموارد البشرية الخضراء أهمية بالغة في عصرنا الحالي تتمثل فيما يلي¹:

- تقوم بمبادرات موارد بشرية صديقة للبيئة تؤدي إلى كفاءة أكبر وتكاليف أقل ومشاركة أفضل للموظفين والتي بدورها تساعد المؤسسات على تقليل العمل بالطرق التقليدية وتعمل على تعزيز مشاركة الموظفين في البرامج التدريبية عن بعد والمقابلات الافتراضية وإعادة التدوير، والعمل عن بعد والتوظيف والتدريب، وفقا لأسس العدالة والنزاهة، وبما يحقق الكفاءة والفاعلية للمنظمات ويقلل من الهدر في موارد المنظمة.
- تعتبر جزء من إستراتيجية العمل للمنظمات خلال تسعينات القرن الماضي، حيث تلعب دور مهم في الأنشطة الصديقة للبيئة من خلال إشراك الأفراد كجزء من المبادرات الخضراء لتغيير العمليات القائمة، إذا أن تبني ممارسات مثل إدارة المعرفة ومشاركة العاملين والاستقطاب والاختيار والتدريب يؤدي إلى التنوع والتشجيع والقيادة متكامل لتحسين بيئة منظمة.
- تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء مهم من أجل تجنب وتقليل العالمي، والكوارث الطبيعية والأمراض الصحية بسبب التلوث والإضرار التي تلحق بالحيوانات والموارد الطبيعية .
- تضمن للمنظمة الحد من الآثار السلبية المؤثرة على البيئة وتعزيز التأثير الإيجابي لتحسين البيئة وخلق ميزة تنافسية للمنظمة عن غيرها وجعلها صديقة للبيئة.
- تحقيق وتحسين معنويات العاملين وكذلك تعزيز دور إدارة الموارد البشرية الخضراء لكل من المنظمة والعاملين من أجل تحقيق المزايا التي تسعى المؤسسة الحصول عليها.

¹ - خليل التميمي، اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء، على ريادة الأعمال، رسالة تدرج لنيل درجة الماجستير، إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الأسر، العراق، 2021، ص:25.

ثالثاً: أهداف إدارة الموارد البشرية الخضراء

تتمثل في مجموعة من الأهداف وهي كالتالي¹:

- تهدف إدارة الموارد البشرية الخضراء بصفة عامة إلى تحقيق الاهداف البيئية للمنظمة وزيادة الكفاءة، وخفض التكاليف، واستقطاب أفضل الموظفين ممن لديهم وعى بعمليات الاستدامة مثل إعادة التدوير وانخفاض وإنتاج منتجات صديقة للبيئة، مما أدى إلى زيادة قدرة المنظمة على المنافسة، وفيما يلي الاهداف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية الخضراء:
- يتمثل الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الأداء البيئي التنظيمي العالي بشكل خاص وتحقيق التنمية المستدامة بشكل عام من خلال سياسات فعالة لإدارة الموارد البشرية الخضراء بأهمية حماية البيئية والمحافظة عليها، كما إن مجال إدارة الموارد البشرية الخضراء لا يقتصر على زيادة الوعي بشؤون البيئية فحسب، بل تشمل أيضا الرفاهية الاجتماعية والاقتصادية، لكل من المنظمة بنطاق واسع.

في حين تهدف إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى²:

- تحسين الأداء البيئي المستدام للمنظمة.
- تعد إدارة الموارد البشرية الخضراء من الشروط الأساسية للحصول على الميزة التنافسية المستدامة لأنها تزيد من التزام الموارد البشرية ومشاركتهم في الممارسات البيئية لأنها تعمل على تعزيز المهارات الخضراء لديهم وتحفيزهم على تحمل المسؤولية الاجتماعية والبيئية عند أدائهم لمهامهم عن طريق تغيير سلوكهم وتقديم أفكار ومقترحات جديدة تساعد على تنفيذ البرامج البيئية.

¹ - احمد بلايلين سلالي، ممارسات إدارة لموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية، مجلة روي اقتصادية، الوادي، الجزائر، العدد2، 2018، ص:118.

² - محمد إحسان السكارنة، اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، على إستراتيجية التمايز إيداع الموارد البشرية متغير معدل، رسالة تدرج للحصول على الماجستير ن قسم إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2017، الاردن، ص:16.

• تعزيز المبادئ الخضراء صورة لدى الموارد البشرية العاملة في المنظمة مما يزيد من رفاهية أعمالهم، وبالتالي تحسين صورة وسمعة المنظمة البيئة وزيادة الفرص التي تحصل عليها وزيادة إنتاجيتها والحصول على الخصومات والمزايا الصربية.

ومن خلال هذا نستنتج أن إدارة الموارد البشرية الخضراء لها عدة أهداف وتسعى لتحقيقها لاستمرارها وكذلك العمل على تخفيض التكاليف وتحقيق الكفاءة واستقطاب أفضل العاملين والحفاظ على صحة العاملين، وتحسين صورة المنظمة لزيادة قدرتها على تنافسها واكتساب ميزة التنافسية والعمل على تسهيل هذه العملية وجاء هذا نتيجة الحد من التدخل الحكومي الذي أدى المؤسسات للتوجه إلى الجانب الأخضر.

المطلب الثاني: تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء

إن الاهتمام بأداء الفرد في المؤسسة وإعطاء العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى التمييز وكسب حصة سوقية متميزة السوق في ظل التحديات التي تواجهها وفي مايلي عرض للمبادئ التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية الخضراء.

أولاً: مبادئ إدارة الموارد البشرية الخضراء

إن إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤدي دوراً حيوياً في تعزيز معنويات مورد بشري مما قد يساعد في التوصل إلى قدر كبير من القيادة لكل من الشركة والعاملين لتحقيق هذا يجب إدخال مجموعة من المبادئ متمثلاً فيما يلي¹:

- ✓ تحسين معدلات الاحتفاظ بالعاملين.
- ✓ تحسين صورة المنظمة لدى المتعاملين وتلبية احتياجات الزبائن.
- ✓ تحسين الإنتاجية المستدامة.
- ✓ تخفيض التلوث البيئي الناتج عن الشركة.

¹ - سمية بلبكر احمد محمد الضو، تبني السياسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي (تطبيق على شركة دال الغذائية) بحث تكميلي لنيل درجة الدكتوراه، جامعة النيل، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، قسم إدارة أعمال، مصر، 2020، ص: 29.

✓ تحقيق عوائد مستدامة للمستثمرين.

✓ الاستجابة للاتجاهات المجتمعية الطارئة.

✓ تحسين القدرة التنافسية وزيادة الأداء العام.

تتضمن إدارة الموارد البشرية الخضراء أربع مهام¹:

✓ حماية الموارد الطبيعية: بالحفاظ على شكلها الأصلي و حمايتها من الضرر أو التغيير السلبي.

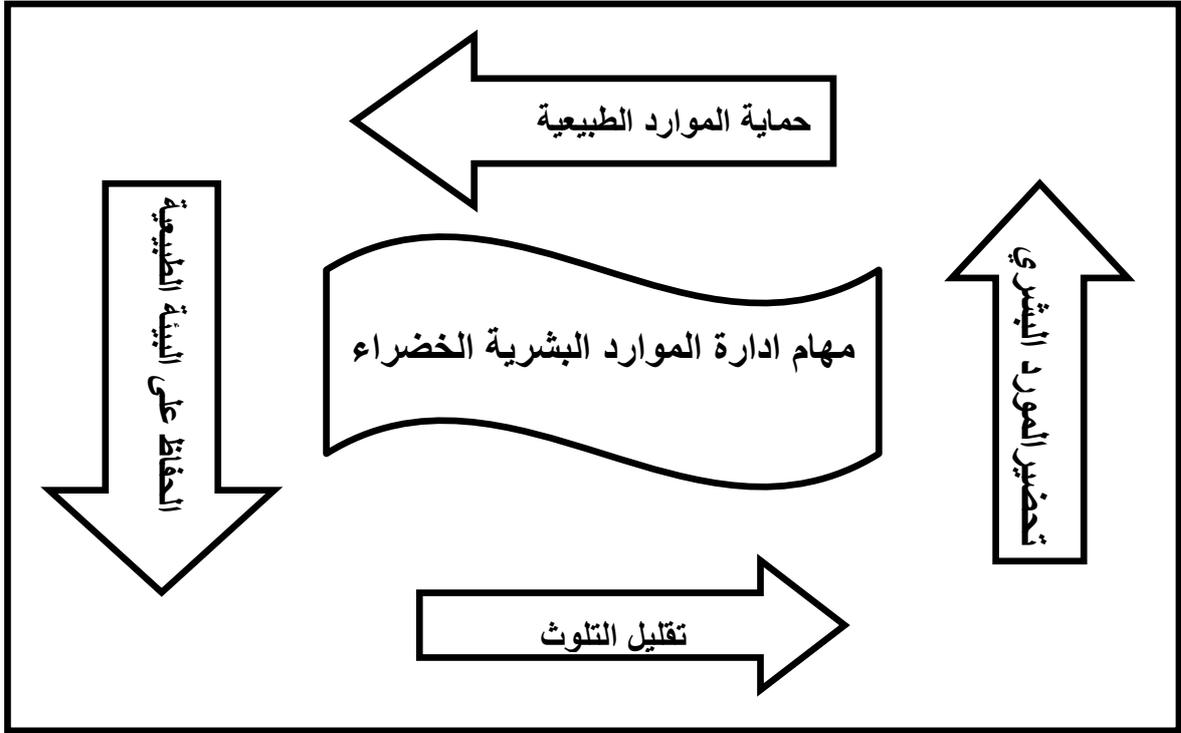
✓ الحفاظ على البيئة الطبيعية : توعي الحذر الشديد في طريقة استخدامها.

✓ تقليل التلوث: يتم بإعادة التدوير والتخلص السليم من الموارد.

✓ تحضير المورد البشري: بخلق الوعي حول مفهوم الأخضر ونشر ذلك في البيئة المحيطة

¹- إيناس احمد إسماعيل، دور الإدارة الخضراء للموارد البشرية في تحقيق سياسة الاقتصاد الأخضر للتنمية المستدامة-دراسة ميدانية على الجهات المعنية بالتنمية المستدامة في مصر، مدرس إدارة الأعمال، معهد الجيزة العالي للعلوم الإدارية، مصر، 2021، ص: 534.

شكل رقم (1) مهام ادارة الموارد البشرية الخضراء

المصدر: من اعداد الطالبتين باعتماد على ما وجدناه من معلومات

ان ادارة الموارد البشرية الخضراء تسعى لخلق ادارة متكاملة لغرس الفكر الاخضر البيئي وجعل المورد البشري صديق للبيئة لحماية الموارد الطبيعية وتقليل التلوث.

ثانيا: مزايا إدارة الموارد البشرية الخضراء

تحقق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، مجموعة من المزايا متمثلة في ما يلي¹:

✓ اتخاذ القرارات الصديقة للبيئة: والتي تمكن من اتخاذ القرارات التي تشجع على الابتكار وإيجاد

الحلول المناسبة للمشاكل البيئية من خلال المورد بشري ذوي الوعي البيئي.

¹ - المعتز بالله البرنس، محمد خليفة، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة، دراسة تطبيقية على مديري الصيدليات بمحافظة أسبوط، المجلة العلمية للدراسات والبحوث التجارية المالية، مصر، العدد2، 2021، ص:730.

✓ تزايد الإقبال على الوظائف الخضراء حيث يتم استقطاب المواهب الخضراء مما يقدم للمنظمة ميزة تنافسية.

✓ وأيضاً هناك مزايا إضافية أخرى¹:

✓ تحسين الثقافة التنظيمية.

✓ تحسين الصورة العامة للمنظمة.

✓ تحسين الإنتاجية والاستخدام المستدام للموارد.

✓ التقليل من الآثار السلبية للبيئة.

وكذلك هناك المزايا الأخرى التي يحققها المورد البشري عن طريق تفعيل تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء والتي تشمل²:

شكل رقم (2) مزايا إدارة الموارد البشرية الخضراء



1 - إينا

2 - دنسا حسن، محمد صلاح وآخرون، إدارة الموارد البشرية، سلسلة محاضرات إدارة الموارد البشرية

المصدر: دينا محمد حسن، وآخرون، (سلسلة محاضرات إدارة الموارد البشرية الخضراء)، التخصص: إدارة الاعمال، السنة الجامعية 2019: (WWW.HRDISCUSSION.COM)

لتحقيق مزايا ادارة الموارد البشرية الخضراء يجب على المؤسسة ان تعمل على تخفيض التكاليف وزيادة الكفاءة الانتاجية من اجل تطوير منتجاتها عن طريق عملية الابتكار.

شكل رقم (3) مزايا إدارة الموارد البشرية في العمل

| | | | |
|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------|
| تخفيض الأثر البيئي للشركة | تحسين معدلات الاحتفاظ بالعمالين | تحقيق عوائد مستدامة للمستثمرين | الاستجابة للاتجاهات المجتمعية الطارئة |
| تحسين صورة الشركة لدى الجمهور وتلبية احتياجات الزبائن | تحسين القدرة التنافسية وزيادة الأداء العام | تحسين الإنتاجية والاستدامة | الاستجابة للتوقعات الحكومية والتنظيمية |

المصدر: دينا محمد حسن، وآخرون، (سلسلة محاضرات إدارة الموارد البشرية الخضراء)، التخصص: إدارة الاعمال، السنة الجامعية 2019: (WWW.HRDISCUSSION.COM)

ان بيئة عمل ادارة الموارد البشرية الخضراء تسعى لتحقيق مزايا مرتبطة بعدة حاجيات كتحسين الانتاجية و الاستدامة والقدرة التنافسية لجذب اكبر كفاءة بشرية في بيئة عملها. حيث تنطوي مبادرات الموارد البشرية الصديقة للبيئية على ما يلي¹:

- ✓ زيادة الكفاءة مع التحفيز.
- ✓ خفض التكاليف و تحسين مستوى مشاركة المورد البشري والاحتفاظ بهم ضمن فريق المنظمة.
- ✓ متطلبات خلق موارد بشرية خضراء .

لإدارة الموارد البشرية الخضراء مجموعة من المتطلبات متمثلة في ما يلي²:

1 - سمية بابكر احمد محمد الضو، مرجع سبق ذكره، ص: 29.

2 - سلطاني رانية ، وآخرون، واقع ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في منظمات الاعمال، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات بولاية -تيسة- ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي LMD، الميدان: علوم

➤ الكفاءات الخضراء: يجب توفير الكفاءات اللازمة للتحسين المستمر للأداء البيئي التنظيمي كذلك المعرفة والمهارات فيما يتعلق بالتحضير وليصبح المورد البشري اخضرا يجب تطوير تكنولوجيات نظيفة للمؤسسة بما فيها ما يتعلق بالكفاءات الخضراء المحددة التي يجب أن يمتلكها المورد البشري يستلزم إجراء دراسات بحثية تجريبية.

➤ الموقف الأخضر: المورد البشري يحتاج إلى موقف صحيح من التحضير إلى المعتقدات المناسبة والمشاعر والنية للتصرف فيما يتعلق به، مهما كانت الوظيفة أو مجال تخصص المورد البشري، لكون الإستدامة البيئية تتطلب تغيير السلوك من قبل المورد البشري وجميع أعضاء المؤسسة من جميع المستويات، لذلك عليهم إظهار تغيير سلوك ايجابي.

➤ السلوك الأخضر: إن الأداء البيئي على المستوى التنظيمي لا يحدث بدون المساهمة السلوكية للمورد البشري كأفراد ، والسلوك الأخضر هو احد المتطلبات الأساسية للموارد البشرية الخضراء ويشمل مايلي:

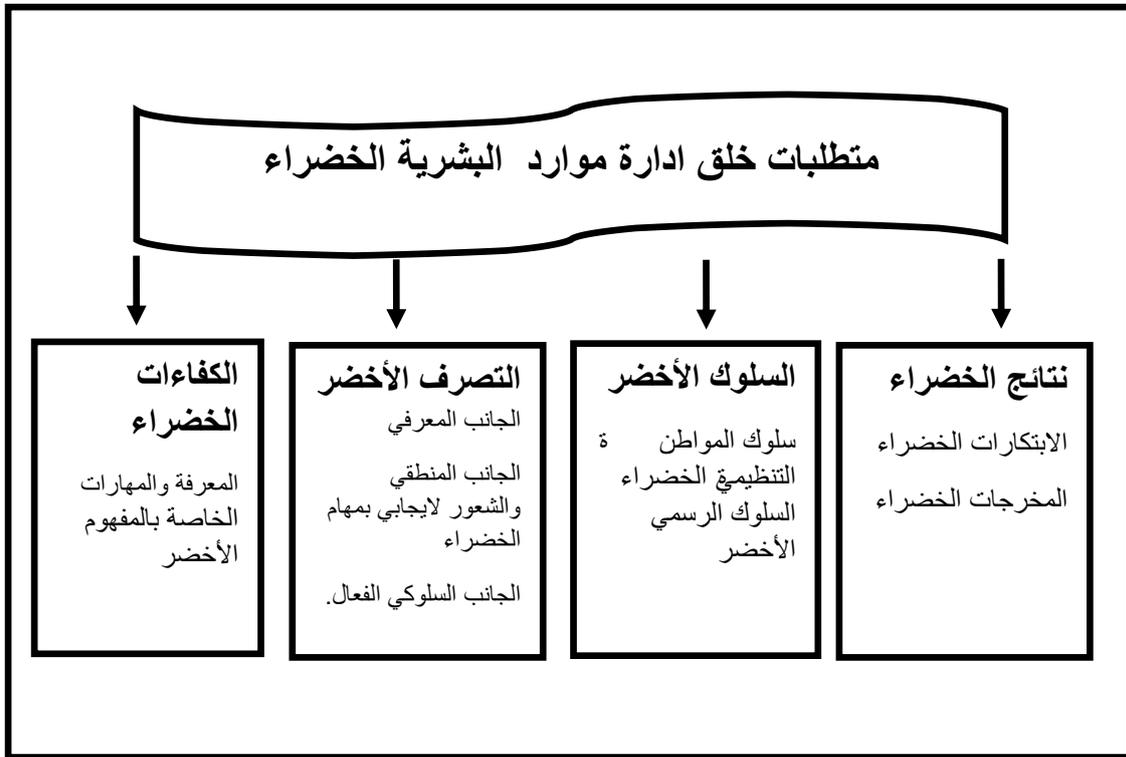
- سلوك المواطنة التنظيمية الخضراء: يعرف بأنه المدى الذي يشارك المورد البشري في الإجراءات الايجابية التي تهدف إلى مساعدة المؤسسة ككل لتحقيق التحضير. لتصبح هذه الإجراءات جزء من متطلبات الوظيفة الرسمية لأنها تمثل المقام الأول للإجراءات الطوعية.

- سلوك المواطنة الشخصية: يعرف بأنه مدى مشاركة المورد البشري في أعمال ايجابية تمثل مساعدة طوعية يقدمها المورد البشري في المستوى نفسه ليصبحوا خضر أو يؤدون أعمالهم الخضراء، كما أن هذه الإجراءات ليست جزء من متطلبات الوظيفة الرسمية.

- السلوك الرسمي الأخضر: يعرف على انه مدى إشراك المورد البشري في الوجبات الرسمية المكلف بها فيما يتعلق بالتحضير، هذه الواجبات إجراءات محددة يتبعها المورد البشري لتقليل وإزالة النفايات.

- **النتائج الخضراء:** هي النتائج أو المخرجات الصديقة للبيئة يتم تعريفها على أنها المدى الذي أنتج به المورد البشري نتائج خضراء ولها بعدين:
- **الابتكارات الخضراء:** تتمثل في المبادرات البيئية الجديدة ، والحلول الجديدة للحد من النفايات، وتقليل التلوث.
- **المخرجات الخضراء:** عدد ساعات العمل بالضوء الطبيعي أو اقل عدد للمصابيح الكهربائية، ومقدار تقليل استهلاك الكهرباء، ومقدار تقليل المستوى الحالي من هدر المدخلات، ودرجة تحقيق الأداء البيئي المحدد.

شكل رقم (4) متطلبات خلق ادارة موارد البشرية الخضراء



لخلق ادارة الموارد البشرية الخضراء يجب توفر عدة متطلبات تبدا بكفاءة المورد البشري الخضراء المتعلقة بمهاراته وسلوكه من اجل نشر التصرف و السلوك الاخضر للحصول فالاخير على مخرجات خضراء.

ثالثا: تحديات إدارة الموارد البشرية الخضراء

- تسعى المنظمات اليوم نحو تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ولكن تنفيذ الممارسات التجارية الخضراء يواجه العديد من التحديات المتمثلة في ما يلي منها¹:
- صعوبة تغيير سلوك المورد البشري من إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى إدارة الموارد البشرية الخضراء في فترة قصيرة.
 - ليس كل مورد بشري بالمنظمة لديهم دوافع متساوية لتبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.
 - عملية التطوير والحفاظ على ثقافة إدارة الموارد البشرية الخضراء عملية طويلة و تستغرق وقتا طويلا.
 - إن تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تتطلب استثمارات عالية مع انخفاض العائد
 - تدريب المورد البشري حول إدارة الموارد البشرية الخضراء مهمة صعبة.
 - صعوبة تقييم الأداء الأخضر في سلوك المورد البشري.

في حين أن العوائق التي تحول دون تنفيذ إدارة الموارد البشرية الخضراء وتشمل ما يلي:

- ✓ عدم وجود خطة شاملة لإدارة الموارد البشرية الخضراء كما عرفت مقاومة المورد بشري بأنها أقل حاجز من العوامل الأخرى
- ✓ يتطلب تصميم وتقييم فعالية إدارة الموارد البشرية الخضراء وفهم العواقب الخضراء المرتبطة بعمليات المنظمة، سلسلة التوريد، عمليات التوزيع، سلوكيات العمل ودورات حياة المنتج و ما إلى ذلك.

وتوجد عدة التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية من أهمها ما يلي:²

¹ - عماري سمير، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء الإبداعي، دراسة حالة المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية، بولاية سطيف، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد6، العدد2، الجزائر، 2021، ص:428.

² - سلطاني رانية، لعبيدي رمزي، مرجع سبق ذكره، ص:29-30.

- الإدارة البيئية الداخلية: تتمثل الحواجز التي تعترض تنفيذ القضايا البشرية والتنظيمية مثل: نقص المعرفة، والمهارات، نقص الدعم من الإدارة العليا، نقص الوعي، عدم وجود موقف وثقافة خضراء.
 - الشراء الأخضر: بعض أسباب عدم المشاركة الكبيرة لسلسلة التوريد في المبادرات البيئية هي:
 - ✓ قلة إدراك مديري سلسلة التوريد للفوائد الاقتصادية للمبادرات البيئية.
 - ✓ الحاجة إلى إدراج تحسينات في الأداء البيئي، هناك حاجة إلى زيادة التفاعل بين المشتريات والوظائف البيئية وغيرها من الوظائف، بحيث يشمل التزام الإدارة العليا قضية رئيسية عند اعتماد مبادرات الشراء الأخضر.
 - التعاون مع العملاء: هناك ثلاثة أنشطة رئيسية للتعاون مع العملاء:
 - ✓ تعليم العميل بالإستخدام: مثال (حلقات دراسية للتوعية البيئية).
 - ✓ دعم العميل: مثال (فرق الدعم البيئي في تطوير البرامج البيئية).
 - ✓ المشاركة المشتركة: وهو أن تعمل المؤسسة مع العميل لإنشاء فرق مشتركة وبرامج طويلة الأجل لتطوير الابتكارات والحلول الخضراء (التكنولوجيات النظيفة، ومشاريع المنتجات الخضراء).
 - التصميم الايكولوجي: من بين العقبات الرئيسية أمام التصميم الايكولوجي، هي: وجود فجوة بين المبدعين والمنفذين لمشاريع التصميم الايكولوجي، التعقيد التنظيمي، قلة التعاون بين الإدارات، المناطق، قلة الاهداف والرؤى البيئية في المشروعات.
 - استرداد الاستثمار: دعم الإدارة العليا وإنشاء آليات لتحقيق مكاسب المؤسسة من بيع المواد الزائدة وبيع الخردة والمواد المستخدمة وبيع البضائع الرأسمالية الزائدة من استبدال المعدات.
 - الخدمات اللوجستية العكسية: تميل الجوانب الإدارية /البشرية إلى الحواجز التي تحول دون تنفيذ الخدمات اللوجستية العكسية (مثل عدم الالتزام)، وكذلك نقص الموارد البشرية (مثل مورد بشري المهرة والتدريب في مجال الخدمات اللوجستية العكسية).
- مما سبق فإنه يمكن استنتاج أن تحديات إدارة الموارد البشرية الخضراء هي صعوبات تغيير سلوك مورد بشري في فترة قصيرة من الزمن، وصعوبة الحصول على مصادر توظيف المورد البشري

ذوي المواهب مهمة وصعبة ، ليس كل مورد بشري لديه دوافع للمشاركة وتعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمة.

المطلب الثالث: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

إن إدارة الموارد البشرية الخضراء تتطوي على ممارسات لتشجيع وتحسين أداء العاملين، وتغيير سلوكهم إلى الأخضر حيث أصبحت الحاجة ملحة إلى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على مستوى المنظمات للحد من الآثار السلبية للبيئة وتحسين الأداء البيئي المستدام وتعزيز الميزة التنافسية في حين تقليل التكاليف، وزيادة الإنتاجية وتغيرت هذه الممارسات كل حسب توجهاته: التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير، تقييم الأداء الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، تحليل وتصميم الوظيفة الخضراء، إدارة الصحة والسلامة الخضراء، الاندماج الوظيفي، وفي مايلي سيتم تطرق إليها كالتالي:

أولاً: تحليل وتصميم العمل الأخضر والتوظيف الأخضر

1 التحليل وتصميم العمل

ينبغي أن يتوفر لأي منظمة ناجحة الفهم المفصل للوظائف المراد تشغيلها وكذلك الموصفات والمهارات والكفاءات التي يتمتع بها الأفراد اللذين يستغلون تلك الوظيفة، لذا يستلزم تصميم إي وظيفة تحليل المعلومات المطلوبة لكتابة الوصف الوظيفي فضلاً عن مواصفات المورد البشري لشغل تلك الوظيفة وبيان البرامج التدريبية الواجب إجراؤها لشاغلي كل الوظيفة، وفي ظل الاهتمام بالوظائف الخضراء أشارت دراسة إلى إمكانية استخدام التصميم والتوظيف الوظيفي، في تحديد عدد من المهام والمسؤوليات المتعلقة بحماية البيئة بهدف تحقيق التنمية المستدامة¹.

استخدام التوصيف الوظيفي لتحديد عدد من المهام والواجبات والمسؤوليات المتعلقة بحماية البيئة ويجب أن تتضمن المواصفات الوظيفية والمواصفات الشخصية على سبيل المثال ينبغي إدراج واجبات حماية البيئة الى جانب توزيع ادوار الإبلاغ البيئي ومهام الصحة والسلامة، وهذا يتطلب

¹ - المعتز بالله البرنس محمد خليفة، مرجع سبق ذكره ، ص: 731.

فريق متعدد التخصصات وشاركت بعض المنظمات في تصميم وظائفها القائمة بطريقة ملائمة للبيئة من خلال دمج الواجبات والمسؤوليات البيئية مع وظائفها¹.

2- التوظيف الأخضر

أكدت دراسات على اعتبار التوظيف الأخضر جزء، مهم من ممارسات الموارد البشرية الخضراء². يعتبر الاستحواذ على مورد بشري ذو جودة عالمية تحديا رئيسيا للموارد البشرية في العمل من أجل دراستهم حول معدل دوران التوظيف وإعادة الاحتفاظ بهم يجادل هولتميتشل، ولي ايبيرلي، بان أهمأبعاد فائدة إدارة الموارد البشرية والاستدامة هي شركات التوظيف والرضا، في إدراك حقيقة أن اكتساب سمعة كصاحب عمل صديقة للبيئة، هو وسيلة فعالة لجذب مواهب جديدة³. من خلال التوظيف الأخضر بدأت المنظمات باكتساب السمعة كونها صاحبة الأعمال الخضراء مما أدى إلى انجذاب المواهب الجديدة لهذه المنظمات التي تتبع السياسات الخضراء، وان ترك المورد البشري للعمل أو الاحتفاظ بهم يتجادل مع كون أن المزايا المهمة في أبعاد إدارة الموارد والإستدامة هي الأحتفاظ بالمورد البشري وتوظيفهم وتحفيزهم⁴.

يتم الإعلان عنه من طرف ادارة الموارد البشرية الخضراء للحصول على عمال، ذو موصفات معينة وتهتم بسلوكيات البيئة ولهم تأهيل وثقافة وخبرة حول التوجه الأخضر.

ثانيا: التدريب الأخضر، وأنظمة التعويض والتحفيز الأخضر

1- التدريب الأخضر

يتم تعريفه بأنه الوظيفة التي تسعى إلى إيجاد الوعي البيئي بين القوي العاملة من خلال عقد الندوات وورشات العمل على المستوى التنظيمي، وتوفير التعليم البيئي الذي يهدف لتغيير سلوك العاملين لتحقيق الأداء البيئي الجيد، كما يتم اقتراح بعض الممارسات الخضراء للتدريب

¹ - غني دحا متناي الزبيدي وآخرون، تحقيق الاستدامة البيئية على وفق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، مجلة كلية بعداد للعلوم الاقتصادية، بسكرة، الجزائر، العدد 63، 2021، ص: 81.

² اشرف عبد الرحمان محمد عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص: 409.

³ - Ahmad, green humann resource management :polices and practices, cogem business mangement .2.2015.P: 5-13.

⁴ - عماري سمير، مرجع سبق ذكره، ص: 23.

والتطوير مثل: تدريب العاملين على إجراء التحليل الأخضر مكان العمل وتطبيق التناوب الوظيفي لتدريب المدربين الأخضر للمستقبل¹.

يعد التدريب الأخضر أحد أهم أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بما يضيف من مهارات خضراء للعاملين، فقد توضح بأنه يساهم في زيادة وتعزيز الجهود المعرفية الخضراء والمواقف وتدعيم الخبرات ومعالجة المشاكل البيئية فضلا عن إيجاد المناخ البيئي الأخضر باعتماد مجموعة من البرامج التدريبية التي تحافظ على الطاقة، وفي مكان العمل وتوفير الفرص والمساهمة، في تقليل وحل المشاكل البيئية².

كذلك يعتبر التدريب نقطة لتحسين وعى المورد البشري وتزويده بالمعلومات حول القضايا الطبيعية، وبناء عقلية ملهمة واعتماد إستراتيجية ايجابية تجاه المخاوف البيئية، حيث التدريب في مجال البيئية من المجالات الأساسية لإدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمة دون التطوير المناسب ومن الصعب تحقيق الاداء البيئي المستهدف للمؤسسة. حاليا تقوم بعض المؤسسات بتحليل وتحديد احتياجات التدريب البيئي الذي جعل القوى العاملة الأكثر اهتماما بالبيئة وكذلك تنفيذ مبادرات الإدارة البيئية³.

التدريب يعتبر النشاط الإبداعي الذي يتم على أساس قواعد علمية بهدف زيادة المعرفة البيئية في المؤسسة، واستخدامها في تطبيقات جديدة في النشاط الإنتاجي وتحقيق عائد مجزي كما يمكن القول أن البحث والتطوير البيئي هو الفحص المتعمق الهادف إلى اكتشاف معرفة بيئية جديدة بأمان تكون تلك المعرفة مفيدة في تطوير منتج اخضر جديد أو عملية نظيفة جديدة في اكتشاف تحسين جوهرى⁴.

¹ - جمانة بشير أبو رمان، عبد الرحمان غسان الصديقي، مرجع سبق ذكره، ص:50.

² - زينب إسماعيل الغرابلي وآخرون، واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية لخضراء وعلاقتها بالابتكار الأخضر، المجلة العربية دون ذكر البلد، العدد 3، ص:322.

³ - Ibrahim Amaburhrma and éther, the relationship between GHRM practices and organezation performamce, intermationnal journal of acadimien science resarch lessue 4,2020,P:2.

⁴ - راسي طارق، ابروش زين الدين، اثر تبني الإدارة البيئية وفقا لمواصفات الايزو 14000 على تفعيل وتطوير ممارسات الوظائف لخضراء في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة الشركة الجزائرية لمناجم الفوسفات، الجزائر، ص:219.

التدريب الأخضر هو عمل دورات ومحاضرات على أهمية البيئة وكيفية المحافظة عليها من اجل تغيير سلوك المورد البشري .

2- التحفيز الأخضر

إن التحفيز الأخضر يعد من العناصر الأساسية والأكثر أهمية للحفاظ وجذب وبقاء وتحفيز المورد البشري نحو تحقيق الهدف التنظيمي بالمنظمات التي تقدم مكافآت خضراء لاداء مورد البشري تكون أكثر ميلا، إلى إتباع الممارسات الخضراء¹. حيث تلجا بعض الشركات إلى تحفيز عاملها من خلال منحهم مكافأة عند تقديمهم لأفكار جديدة وخاصة في مجال تقليص الفضلات، أو قبول المشاركة في مسؤوليات إضافية في الجهود البيئية².

و التحفيز الأخضر هو مكافأة المورد البشري الذين يعمل على المحافظة على البيئة ومواردها من اجل دفعهم للمحافظة على البيئة وإستدامة الموارد.

3- أنظمة التعويض

يهدف تحقيق متطلبات الإدارة الخضراء نظام التعويض على تحفيز سلوكيات المورد البشري نحو الأداء الأخضر، لان المنظمات ستحصل على الفائدة عبر ممارسات الحد من النفايات وتعتمد بعض الشركات على وضع برامج حوافز الجوائز لاحترام البيئة والمورد البشريالذي يقدمها لمساعدة المنظمة على تحسين البيئة لإعادة تدوير النفايات وأنشطة الحد ذات التوجهات الخضراء والمكافآت وأنشطة الحد منها وتطوير نظم إنتاج أخضر عبر مكافأة سلوكيات الأداء الأخضر المرغوبة وهنا تبرز الحاجة إلى توظيف نظام حوافز فعال يعتمد على مقدار مكافأة فيه على سلوك المورد البشريالبيئي، تعتبر المكافأة النقدية وغير النقدية هي أداة قوية لدعم أنشطة الإدارة البيئية من اجل

1 - عماري سمير، مرجع سبق ذكره، ص:427.

2 - عني دحام تناي الزبادي، مرجع سبق ذكره، ص:72.

تحقيق أهداف المنظمة الخضراء، وذلك بتطبيق نظام الحوافز الذي يكون فيه مقدار المكافأة وفقا لمدى إتباع العاملين للسلوك الأخضر البيئي في أداء المهام والأنشطة ويمكن للمنظمة أن تحقق ذلك من خلال¹:

- توفير المنافع الخضراء (نقل، سفر، إعطاء بطاقات متبقية الدفع لشراء منتجات خضراء).
- حوافز مالية أو ضريبية (استخدام سيارات أقل تلوث).
- أنظمة مكافأة لإدارة البيئة للعاملين (جوائز، وإجازات مدفوعة الأجر وشهادات تقدير وهدايا)²

يشير نظام الأجور والمكافآت إلى مجموعة التدابير المجزية لجذب العاملين والمحافظة عليهم وتحفيزهم وذلك من أجل تشجيع المعرفة والاتجاهات والسلوكيات لدى العاملين لتحقيق أهداف المنظمة³.

إن نظام التعويض يساعد المؤسسات على جذب المورد البشري إليها وهذا ما يجعلها تتميز بالاستمرار والبقاء.

ثالثا : تقييم الأداء الأخضر و إدارة الصحة والسلامة الخضراء

1- تقييم الأداء الأخضر

يجب على إدارة الموارد البشرية الخضراء دمج المؤشرات البيئية في عملية تقييم الأداء وتقديم ردود فعل منظمة للمورد البشري عن مدى تحقيق الاهداف البيئية، وان التغذية العكسية تساعد المورد البشري على تعزيز معارفهم وقدراتهم، والقيام بمشاركة نتائج تقييم المورد البشري لدفعهم نحو التحسين المستمر⁴. بعدد قياس الأداء الأخضر للمورد بشري من إحدى الوظائف الأساسية في إدارة الموارد البشرية الخضراء، وبدون هذا الإجراء لا تستطيع أي منظمة الحفاظ على ضمان

¹ - سناء جاد الله الشيخ الطاهر، توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثره على الموارد البشرية: الدور المعدل للقيادة التحويلية، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه، إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2019، ص: 48.

² - مصطفى ماهر محمد ، إدارة الموارد البشرية الخضراء ومدى الاستفادة منها في ظل أزمة فيروس كورونا، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، 2020، ص: 8.

³ - عمار فتحي موسى إسماعيل وآخرون، دور الممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية، المجلة العلمية للبحوث التجارية العدد 1-2، الجزائر، 2018، ص: 80.

⁴ - محمد فليح حمزة، تحقيق الاستدامة البيئية على وفق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد، 63، العراق، 2021، ص: 81.

الأداء البيئي على المدى الطويل. ويجب أن تتوافق معايير القياس الخاصة بالأداء الأخضر مع معايير المنظمة الخاصة بالأداء البيئي¹.

ويمكن للمنظمة تحقيق ذلك من خلال²:

- ✓ استخدام مؤشرات الأداء الأخضر في نظام إدارة الأداء والتقييم البيئي.
- ✓ تحليل الاهداف والمسؤوليات الخضراء للمدريين والعاملين.
- ✓ تحليل الموقف من إدارة الأداء ومدى توافقهما مع أهداف الإدارة البيئية.

يعد قياس الأداء الأخضر للمورد بشري من إحدى الوظائف الأساسية في إدارة الموارد البشرية الخضراء وبدون هذا الإجراء لا تستطيع أي منظمة الحفاظ على ضمان الأداء البيئي، على المدى الطويل ويجب أنتتوافق معايير القياس الخاصة بالأداء الأخضر مع معايير المنظمة الخاصة به ودور المدريين في تحقيق النتائج الخضراء يتمثل في التقييم إذا يتم تدوين ودمج المعايير الخضراء مع سياسات الأداء البيئي. كما يتم وضع عقوبات لعدم الامتثال للأهداف البيئية³.

حيث تعمل المنظمات للتأكد أن جميع المخرجات هي خضراء، وهذا يحتاج إلى تقييم الموارد البشرية وتسمي هذه العملية بالتقييم الأخضر، كما يمثل تقييم الأداء مجموعة المعايير والمقاييس الخضراء، وهو كذلك عملية مراقبة وتقييم لضمان الحفاظ على البيئة والتقليل الأضرار.

2- إدارة الصحة والسلامة الخضراء

مجموعة الإجراءات والتدابير الصحية والوقائية الصديقة للبيئة التي تتبعها ربة الأسرة مع مصاب كورونا وباقي أفراد أسرتها أثناء فترة العزل المنزلي للحفاظ على سلامة جميع أفراد أسرة من العدوى وعبور تلك الأزمنة بأمن وسلامة⁴.

¹ - دعا محمد زكي حافظ، الوعي بالإدارة الخضراء وعلاقتها بالتوازن لدى أرباب الأسرة أثناء العزل المنزلي لمصاب كورونا، مجلة البحوث في مجالات التربية الزراعية بدون ذكر البلد، العدد، 2020، 28، ص: 667.

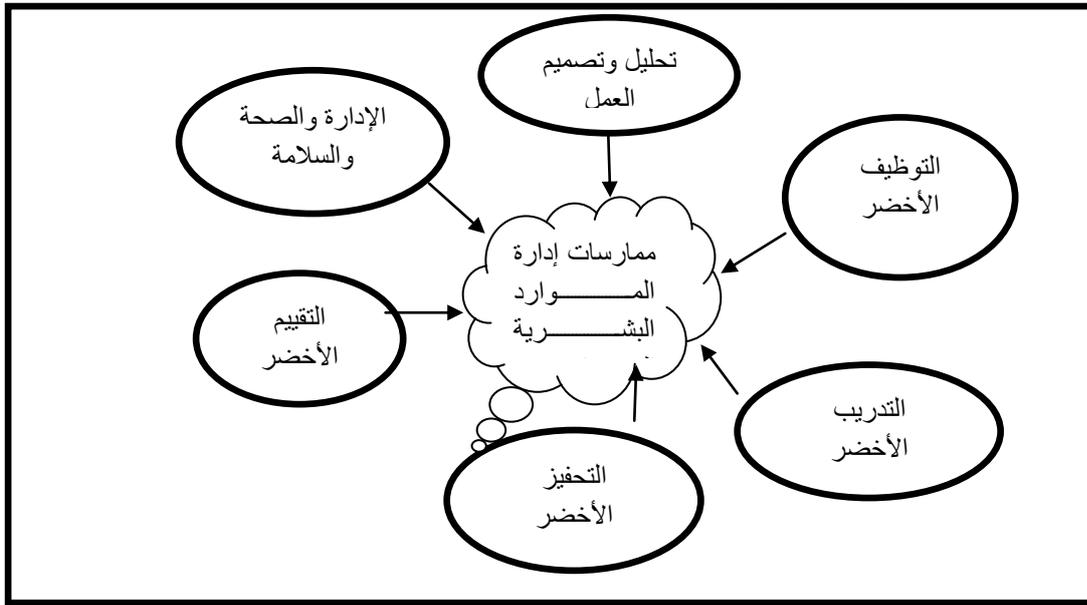
² - محمد فليح حمزة ، مرجع سبق ذكره، ص: 81.

³ - دعا محمد زكي حافظ، مرجع سبق ذكره، ص: 82.

⁴ - دعا محمد زكي حافظ، مرجع سبق ذكره، ص: 67.

إن الهدف الأساسي لإدارة الصحة والسلامة الخضراء هو ضمان توفير بيئة عمل خضراء لمجتمع ويرى ذلك بتوفير مكان العمل الأخضر والذي يعرف بأنه مكان العمل المراعي للجوانب البيئية والمسؤولية الاجتماعية من حيث الاهتمام بصحة وسلامة المورد البشري مع الأخذ بعين الاعتبار حساب ومعالجة التأثير المحتمل لتلك المخاطر على المجتمعات المحيطة والبيئية¹.

شكل رقم (5) ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على ما تم تجميعه من معلومات.

مما سبق إن ممارسات إدارة الموارد البشرية على اختلافها تلعب دوراً مهماً في المؤسسات حيث تعمل على التوازن بين مختلف الممارسات انطلاقاً من التخليص وتصميم العمل الذي يعتبر نقطة انطلاق المؤسسات في تحديد متطلبات وشروط المؤسسة والمؤهلات المطلوبة ثم يأتي التوظيف الأخضر الذي من خلاله تعمل المؤسسة على استقطاب مورد بشريين ذو وعى بيئي ومن لديهم كفاءات ثم تعمل على تدريب العمال وتقييم وتحفيزهم ثم تضمن لهم الصحة والسلامة المطلوبة في المؤسسة.

إن إدارة الموارد البشرية الخضراء تقوم على السياسات والإجراءات والأنشطة والخطوات والممارسات التي تجعلها صديقة للبيئة من خلال إتباع مجموعة من الخطوات والمتطلبات. و تطبيق الممارسات

¹ -حسين حريجة غاني الحسنأوي، مرجع سبق ذكره،ص:178.

ادارة الموارد البشرية الخضراء المتمثلة في تحليل وتصميم العمل، والتوظيف الأخضر، والتقييم الأخضر والتحفيز الأخضر، والتعويضات والصحة والسلامة الخضراء، وهذا من اجل تدعيم ادارة البيئية والموارد البشرية وتزيد من قدراتها على معرفة المتغيرات البيئية والأسواق التنافسية وزيادة وعى المورد البشري تجاه البيئة وتطوير في أدائه من أجل زيادة في الإنتاجية وتخفيض التكاليف وحماية الموارد واستغلالها لتحقيق الاستمرار والتميز .

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية لإدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بإستدامة المؤسسات

الإستدامة من المواضيع المتزايدة الأهمية في جميع نواحي الحياة، وخاصة المؤسسات التي اختارت الإستدامة لتوجهها، ومعرفة الجودة و البرامج المتعلقة بالبيئة لجعل المؤسسات صديقة للبيئة، وكذلك استغلال الموارد والمحافظة عليها من اجل تلبية حاجاتها الحالية والمستقبلية، وهذا من اجل إبراز

مفهوم وعلاقة إدارة الموارد البشرية الخضراء، سيتم تقديم المبحث كما يلي:

- **المطلب الأول: ماهية إستدامة المؤسسات**
- **المطلب الثاني: أسس إستدامة المؤسسات**
- **المطلب الثالث: علاقة إدارة الموارد البشرية الخضراء وإستدامة المؤسسات.**

المطلب الأول: ماهية استدامة المؤسسات

استدامة المؤسسات هي نموذج جديد تماما، تعمل من خلاله المؤسسات على دمج الإدارة الممنهجة للجوانب البيئية والاجتماعية في الأعمال لتحقيق احتياجات المؤسسة دون الضرر بحق الأجيال القادمة واستمرارها لفترة أطول وهذا ما سيتم تطرق إليه في هذا المطلب.

أولا: مفهوم استدامة المؤسسات

من التعريفات الواردة حول استدامة المؤسسات مايلي:

- **تعريف استدامة المؤسسات:** في ظل التطور الذي شهدته منظمات الأعمال في عالم تسوده موجة من التغيرات أصبح من الضروري البحث عن وسائل وطرق للحفاظ على بقائها واستمرارية أعمالها، لذلك فالتمية المستدامة لأي منظمة أعمال تعني تطبيق إستراتيجية

وأنظمة تحقق احتياجات المشروع وأصحاب المصلحة فيه اليوم مع حماية الموارد البشرية والطبيعية في المستقبل¹.

- تعرف استدامة المؤسسات على أنها ليست التضحية بالحاضر لأجل المستقبل أو العكس، وإنما هي إيجاد توازن حقيقي بين الاعتبارات الخاصة بالمدى القصير واعتبارات المدى الطويل، حيث تتبنى المؤسسة هذا الاتجاه بالعمل على فهم وتعظيم احتياج المنظمة على المدى الطويل مع الاهتمام الشديد بالواقع على المدى القصير².
- وقدمها (Dyllick Hochats) استدامة المؤسسة الاقتصادية على أنها "تلبية احتياجات أصحاب المصلحة المباشرين وغير المباشرين دون المساس بقدرتها على تلبية احتياجات أصحاب المصلحة في المستقبل"³.

وأشارت أيضا الاستراتيجيات التي تستجيب للضغوطات الخارجية للمؤسسة لشغل أدوار فعالة في حل القضايا العامة، وتتمثل هذه القضايا أساسا في الفقر والعدالة الاجتماعية وسوء التغذية التغير المناخي، التلوث البيئي وندرة الموارد⁴.

من خلال التعريفات السابقة تبين أن استدامة المؤسسات تسعى للبحث عن الوسائل الضرورية من أجل بقاءها واستمرارها وتعظيم نجاح المؤسسة وكذلك تحقيق احتياجاتها الحالية والمستقبلية. وتعمل المؤسسات على تحقيق الاستدامة من خلال التغيرات وتحقيق أهمية للمؤسسات ومجموعة من المنافع تتمثل في مايلي⁵:

¹ Graf Peter ,the sustainable organisation :lessons from leaders series.published by Accenture,USA ,2012, P:36

² - شادي استانيولي، مرجع سبق ذكره، ص:24.

³ - الدكتور عمر فرحاني، ملتقى وطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر، يوم 06/07-12/2017، ص:06.

⁴ - حمزة مقطيع وآخرون، دور تبني التنمية المستدامة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية_دراسة حالة شركة البترولية، مجلة أرساد للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد 3 عدد1، الجزائر، جوان 2020، ص:6.

⁵ - الجوزي جميلة، دور الحكومة في استدامة المنظمات الأعمال المحلية، مجلة الاقتصاد الجديد، الأردن، العدد 8، 2013، ص:113.

– خلق ميزة تنافسية: إن النظر إلى عمليات المنظمة من خلال عدسة التنمية من شأنه تخفيض التكاليف وزيادة من العوائد، فالمنظمة التي تطور منتجاتها لتقديم حلول جديدة لمشاكل قديمة يرفع من حصتها في السوق، وكذلك إنتاج نفس المستوى من الإنتاج في ظل مدخلات اقل ومع بقاء العوامل الاخرى على حالها، سيكون لها أثر بيئي واقتصادي ايجابي، كما يكون له تأثير ايجابي كذلك على هيكله الكلفة الخاصة بالمنظمة.

– تقليل المخاطر: إن المنظمات التي تقوم بإعداد ونشر تقارير الاستدامة، هي المنظمات التي تزيد فيها احتمالية تقليل مخاطر عدم الاتفاق مع القوانين وتجنب التهديدات التي قد تترتب على تلويث البيئة، والتي يمكن ان تؤثر سلبا على أدائها المالي وسيولتها، وذلك بالمقارنة مع المنظمات التي لا تعد ولا تنتشر هذه التقارير.

– الاحتفاظ بولاء أصحاب المصلحة: إن عدم استجابة المنظمات لتحديد التأثير البيئي والاجتماعي والاقتصادي لكل مرحلة من المراحل العملية الإنتاجية، سوف يعرضها لمخاطر جوهرية مما قد يهدد ولاء أصحاب المصلحة فالمنظمات التي تستجيب الآن، هي تلك التي يمكنها أن تستخدم قراراتها واختياراتها لنفسها، وإلا ستكون مجبرة على الاستجابة لجماعات الضغط أو تخضع لمعايير يضعها الآخرون.

وبالتالي فالاستدامة تعمل على تحقيق قيمة عالية للمؤسسات التي تجعلها تؤدي إلى تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح، وإيجاد الحلول المناسبة لحل المشاكل القديمة من اجل رفع من حصتها واستمرارها.

ثانياً: أبعاد استدامة المؤسسات

لاستدامة المؤسسات ثلاثة أبعاد أساسية تتعلق بتحسين القدرة التنافسية وإضفاء الشرعية وتحقيق المسؤولية الاجتماعية وتتمثل في ما يلي¹:

1- تحسين القدرة التنافسية: اغلب المنظمات التي تسعى للحصول على استدامة في المستقبل عليها إن تفكر في كيفية الحصول على أرباح ضمن المدى الطويل وذلك عن طريق كفاءة استخدام تصميم منتجات صديقة للبيئة أو مايسمى المنتجات الخضراء، والتي تضيف للمنظمة ميزة تنافسية واعتماد

¹ يوسف سلطان الطائي ، وآخرون- إدارة الحكمة ودورها في تحقيق الاستدامة المنظمات الأعمال، مجلة العربي للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 12، العدد، 35، العراق، ص: 214-215.

معايير الجودة العالمية التي تساهم في تعزيز حصة للمنظمة، إضافة الى ذلك الالتزام بالأنظمة والقوانين الدولية التي تسهل عمل المنظمة من المجال المحلي إلى الدولي والالتزام بالمعايير الصناعية الدولية ومتابعة توقعات أصحاب المصالح ومختلف شرائحهم .

2- **إضفاء الشرعية:** هو البعد الذي يركز على مجالات متعددة لإضافة الشرعية لعمل المنظمة وذلك بالتركيز على المجالات المتعددة مثل إعادة تصميم الوظائف والهيكل التنظيمي ومعرفة تقييم أداء المنظمة عالميا، وهذا يستلزم توصيف دقيق للوظائف وتحديد المسؤوليات ومعرفة الاهداف البيئية والاقتصادية والاجتماعية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، هذا بطبيعة الحال يحتاج إلى نظم تقييم لقياس النتائج التي تم تحقيقها.

3- **تحقيق المسؤولية الاجتماعية:** يكتسب هذا البعد أهميته من الأهمية الاجتماعية ومدى الدور الفاعل للمنظمة وما تحاول أن تحققه من غايات اجتماعية وهذه الغايات تعد من التزامات المنظمة ولا تقل أهميته من الاهداف الاقتصادية لذا سيقع على عاتق المنظمة الباحثة عن الاستدامة أن تترجم كل المتغيرات التي لها علاقة بالمنظمات تجاه المجتمع المحلي أو الدولي.

وتشمل كذلك استدامة المؤسسة الاقتصادية على 3 أبعاد أخرى تتمثل في ما يلي¹:

- **البعد الاقتصادي:** تقوم منظمات الأعمال بإشباع رغبات المستهلك والمساهمين والزبائن والموردون، لكسب ثقتهم وبقاء هذا الأداء بالاستعانة على القوائم المالية التي تصدرها المنظمة.

- **البعد الاجتماعي:** يركز على قدرة المنظمة لجعل من مواردها البشرية أطراف فعالة.

- **البعد البيئي:** يركز على قدرة المنظمة بالمساهمة الفعالة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها.

من خلال ماسبق فان الاستدامة تعتبر مدخل لتحسين القدرة التنافسية للأعمال في المنظمة لمعرفة الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية من أجل تحقيق غاياتها ومتطلباتها.

¹ - بن غانم نسيم، التحكم في الأداء الشامل للبنوك التجارية في ظل التنمية المستدامة_ دراسة حالة بنك جزائر خارجي وكالة الحوافز، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص : مالية وبنوك، جامعة أم البواقي ، الجزائر، ص: 10-11.

ثالثا: شروط وتوجيهات استدامة المؤسسات

تمثلت شروط وتوجيهات استدامة المؤسسات في مايلي:

اولا: شروط استدامة المؤسسات

وضعت المجموعة العالمية للاستشارات 8 شروط عامة تتمثل في مايلي¹:

- وضع وتوضيح الرؤية والرسالة وخطة المنظمة بشكل فعال.
- التعرف بشكل دقيق على الأمور الهامة التي تتعلق بالزبائن وذوي المصالح.
- امتلاك القدرة على الربط بين عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة والقياس مع الرؤية والرسالة المنظمة.
- خلق بيئة عمل يتم فيها استغلال الموارد بالشكل الأمثل.
- تعزيز روح التفكير الإبداعي لتطوير المنظمة وحل المشكلات.
- إضفاء الطابع المؤسسي على نظم المعلومات المالية والتشغيلية.
- ضمان قوة وصلابة الهيكل التنظيمية والأنظمة والبيانات والإجراءات والتقنيات.
- التوظيف والتحفيز والحفاظ على المورد بشري والمؤهلين، عن طريق خلق بيئة علمية.

لا تتحقق الاستدامة إلا من خلال مجموعة من الشروط التي تضعها المنظمة وتتبعها من اجل الوصول للتنفيذ والتقييم واستغلال الموارد والوصول إلى حل المشكلات بطريقة عقلانية.

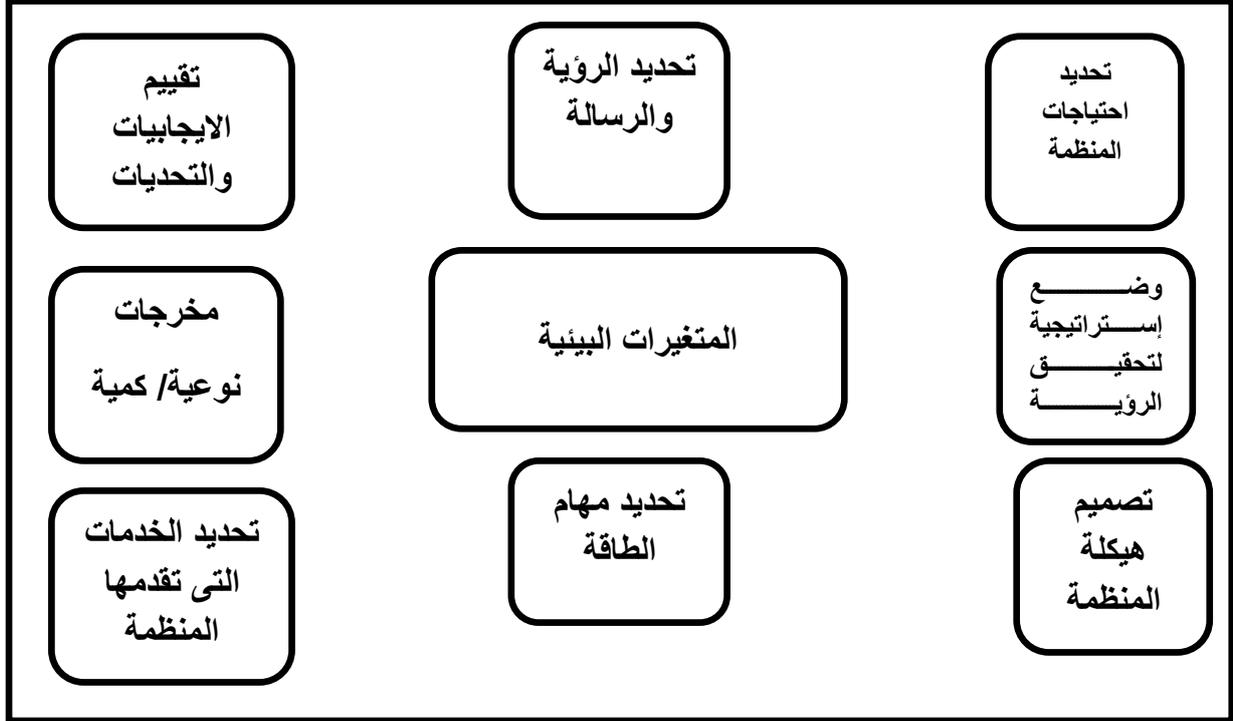
ثانيا: خطوات استدامة المؤسسات

هي عملية معقدة ومستمرة تبدأ بتحديد المنظمة لرؤيتها ورسالتها والقيم التي تسعى لتحقيقها، ومن ثم العمل على تقييم شامل للتعرف على حاجات المنظمة، حيث يساعد ذلك على تطوير إستراتيجية لتحقيق رسالة ورؤية المنظمة بشكل فعال، وعلى العاملين في المنظمة التعامل مع التقييم بعقول مفتوحة، وبعد تحديد الاحتياجات يتم تصميم هيكلية المنظمة وتحديد مهام الفريق ومن ثم تحديد الخدمات التي تقدمها

¹ - بثنية زديري، رزيقة درار، دور التعلم التنظيمي في استدامة منظمات الأعمال - دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات- تبسة - مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر الأكاديمي، قسم: علوم التسيير ، تخصص: إدارة أعمال، الجزائر، 2020، ص : 22.

المنظمة وتحديد مخرجات تلك الخدمات والممارسات وتقييم النقاط الايجابية والسلبية والتحديات التي من الممكن ان تواجه المنظمة خلال تحركها في النموذج المؤدي نحو تحقيق الاستدامة¹.

شكل رقم(6) خطوات استدامة المؤسسات



المصدر: من اعداد الطالبتين.

ان لاستدامة المؤسسات مجموعة من الخطوات يجب على المؤسسة اتباعها ولا يمكن التخلي عن اي خطوة خلال عملية التنفيذ.

¹ - المرجع نفسه، ص: 25.

المطلب الثاني: أسس استدامة المؤسسات

إن الاستدامة لا تأتي إلا من خلال مجموعة من الأسس التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية لتحقيق تميزها واستمرارها في المنظمة يكون وفقا لخطوات يجب عليها إتباعها انطلاقا من معرفة المبادئ ومختلف الممارسات والمؤشرات وهذا ما تم عرضه من خلال هذا المطلب.

أولا: مبادئ استدامة المؤسسات

تسند المؤسسات إلى مجموعة من المبادئ من أجل تحقيق الاستمرار والالتزام وسيتم التطرق إلى بعض المبادئ المتمثلة في مايلي¹:

- 1- المبدأ الأول: تنفيذ الممارسات الأخلاقية والمحافظة عليها وعلى نظم المؤسسات.
 - تطوير وتنفيذ قوائم خاصة بالمبادئ الأخلاقية والممارسات التي تلتزم الإدارة بتطبيقها داخل المؤسسات.
 - الامتثال للمنظمات للقوانين واللوائح التي تقرها الدولة.
- 2- المبدأ الثاني: دمج مبادئ التنمية المستدامة في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات وذلك من خلال مايلي:
 - تخطيط وتصميم وتشغيل النظم التي تدعم التنمية المستدامة.
 - تشجيع العملاء والموردين على تبني مبادئ وممارسات مماثلة بما تتبعه المؤسسات مما يجعله قابلا لمقاربة.
 - دعم السياسات والممارسات العامة التي تعزز الموقف التنافسي للمؤسسات.
- 2- المبدأ الثالث: دعم حقوق الإنسان الأساسية واحترام الثقافات والعادات والقيم لجميع أصحاب المصلحة، وذلك من خلال:
 - ضمان أجور عادلة وظروف عمل آمنة لجميع العاملين.
 - التعويض العادل للآثار السلبية على المجتمع.
 - تنفيذ السياسات الهادفة إلى القضاء على التمييز والمعاملة غير العادلة.

¹- فاتح غلاب وآخرون، إطار مقترح للتقرير المحاسبي عن الاستدامة المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف، ميله الجزائر، الجزائر، ص ص : 225-226.

4- المبدأ الرابع: تنفيذ استراتيجيات إدارة الخطر على أساس معلومات علمية صحيحة وسليمة وذلك من خلال:

- لتتاور مع الأطراف المهتمة و المثابرة لتحديد وتقييم إدارة جميع الآثار الاجتماعية والصحية.
- ضمان الفحص المنظم.

5- المبدأ الخامس: البحث عن التحسين المستمر لصحة وسلامة الأداء وذلك من خلال مايلي:

- تنفيذ نظام للإدارة التي تركز على التحسين المستمر لجميع جوانب العمليات التي يمكن أن يكون لها تأثيرا على صحة وسلامة العاملين بالمؤسسة.
- إيجاد جميع التدابير المعقولة والعملية للقضاء على الظلم والإصابات والأمراض التي تصبب العاملين.

- تزويد جميع العاملين بدراسات الصحة والسلامة.

6- المبدأ السادس: البحث عن التحسين المستمر لأداء البيئي من خلال:

- تقييم الآثار البيئية الايجابية والسلبية، المباشرة وغير مباشرة والمتراكمة للمشايخ الجديدة.
- تنفيذ نظام الإرادة البيئية والتي تركز على التحسين المستمر مع التقليل من الآثار البيئية الضارة.

- تصميم وتخطيط جميع العمليات التي توفر موارد كافية لتلبية الاحتياجات.

7- المبدأ السابع: المساهمة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية والمؤسسة للمجتمعات التي تعمل المؤسسات فيها، وذلك من خلال مايلي:

- الدخول في منافسة بشكل علمي مع الأطراف المتضررة والرد على القضايا والصراعات .
- ضمان تفعيل النظم الملائمة لاجراء تفاعل مستمر مع الأطراف المتضررة والمساهمة في تنمية المجتمع المحلي.

8- المبدأ الثامن: تقديم تقارير تتصف بالفعالية والشفافية لأصحاب المصلحة من خلال:

- التقرير عن التنمية الاقتصادية والاجتماعية والأداء البيئي والمساهمة في التنمية المستدامة.
- توفير معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب.
- إجراء مشاورات مع أصحاب المصلحة من خلال عملية التشاور.

من خلال مما سبق تعتبر المبادئ الركائز الأساسية للاستدامة التي المؤسسات لتحقيقها والتماشي معها دون التخلي عن اي مبدأ حتى لا يختل توازن المؤسسات التي تسعى لتحقيق الاستمرار.

تشمل الاستدامة مجموعة من الإستراتيجية التي تعتبرها القواعد الأساسية لها ، حيث يتم الاعتماد على منهج استراتيجي كما يتم العمل على تحليل الفاعلية للمؤسسة بالتزامن مع الأنشطة المتعلقة باستدامة المؤسسات وهي كالتالي¹:

1_ إعداد وتنفيذ استطلاع وبحث واسع النطاق حيث تختلف في سياق الاستدامة من حيث إتباع القطاعات، بالإضافة إلى اعتماد مناهج بحثية متعددة وتختلف من حيث الإطار الزمني المحدد لتقييم الاستدامة.

2_ تحليل ذوي العلاقة حيث تعبر جزء ضروري وأساسي في تقييم المنظمة.

3_ مشاركة المنظمة تعتبر جزء مهم إضافي في عملية تقييم الاستدامة والتي يتم إدماجه في عملية التقييم من خلال إطار العمل المنطقي وخطة العمل.

مما سبق ركزت استدامة المؤسسات بشكل كبير على اعتماد المنهج الاستراتيجي الذي يمكن المؤسسة من تحديد وتقييم الاستدامة.

ثانياً: ممارسات ومؤشرات استدامة المؤسسات

1- ممارسات استدامة المؤسسات

الاستدامة هي التزام استراتيجي وأنشطة ممتد من ممارسات متصلة في تقاليد المؤسسة والتي يمكن تلخيصها في ما يلي²:

¹ - محمد صفور، واقع لتخطيط الاستراتيجي وأثره على استدامة المنظمات غير الحكومية_ دراسة ميدانية في مؤسسة الخامات بسوريا، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير ، تخصص إدارة الأعمال، سوريا، 2019، ص ص: 24-25.

² - بوزيدأوي محمد ، الاستدامة على مستوى المؤسسة رهان ام تحدي، مجلة الجزائرية الاقتصادية والمالية، ، جزائر ، جامعة جلفة، العدد03_ابريل 2015، ص : 178-179.

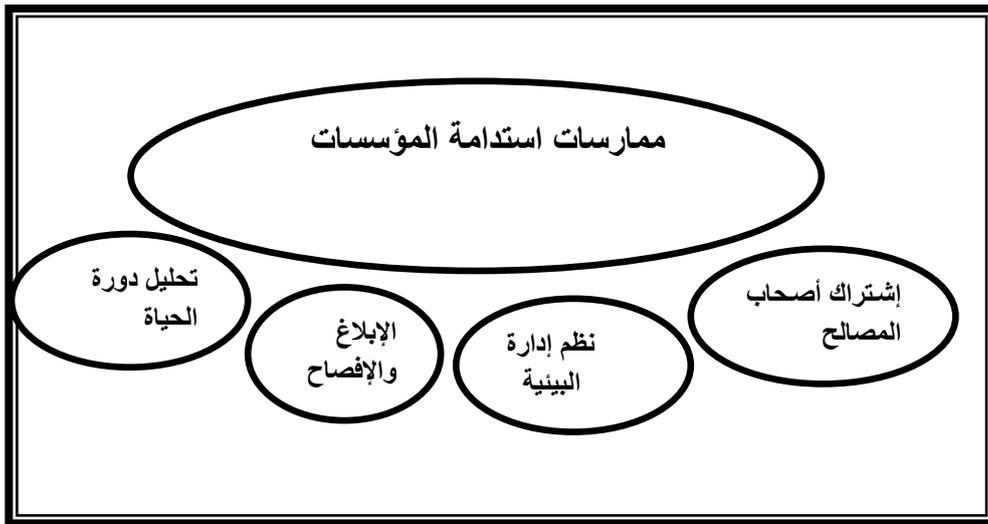
1-1- اشتراك أصحاب المصالح: على المؤسسة أن تتعلم من عملائها وعاملاتها والمجتمع الخارجي ككل، ولا تعتبر الاشتراك بعث رسائل اطمئنان فقط، ولكن تفهم المعارضة، إيجاد أرضية مشتركة، واشتراك أصحاب المصلحة في صنع القرار.

1-2- نظم الإدارة البيئية: هذه الأنظمة توفر الهياكل والعمليات التي تساعد على تضمين الكفاءة البيئية في ثقافة الشركة وتحقيق المخاطرة، وبعد معايير (ISO1400) الأكثر شهرة في جميع أنحاء العالم، ولكن توجد العديد من المعايير الأخرى الخاصة لصناعات محددة وبلدان معينة.

1-3- الإبلاغ والإفصاح: القياس والمراقبة في تصميم إرساء الممارسات المستدامة، ليس فقط للمنظمات جمع ومقارنة المعلومات قائما يمكن أن تكون شفافة تماما مع الجهات الخارجية

1-4- تحليل دورة حياة: إن المنظمات التي ترغب في اتجاه فقرة كبيرة إلى المهام تسعى لها تحليل، منهجي للأثر البيئي والاجتماعي للمنتجات التي تستخدمها ونسنتجها من خلال تحليل دورة حياة التي تقيس الآثار بدقة أكثر.

شكل رقم (07) ممارسات استدامة المؤسسات



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على ماتم تجميعه من معلومات

من خلال ماسبق تسعى المؤسسات لتحقيق الاستدامة من خلال إتباع مجموعة من الممارسات التي يجب على أيها ان تتعامل معها وتعلمها لتحقيق مكانة مرموقة.

2- مؤشرات استدامة المؤسسات

يقاس الوضع القائم للاستدامة في أي مؤسسة على اعتماد على مجموعة من المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، من أجل تطوير المؤسسات نذكر هذه المؤشرات في مايلي:¹

- إن تعكس نسبيا أساسا وجوهر بالصحة المجتمع الاقتصادية أو الاجتماعي أو البيئة طويلة الأمد على مر الأجيال.

- أن تكون واضحة ويمكن تحقيقها أي ببساطة يستطيع المجتمع فهمها وتطبيقها.

أن يكون ذات قيمة جدية متاحة.

- أن تكون توضح هذا المتغيرات قابلة للتقلب ويمكن التحكم فيها أم لا.

- **النواحي الخاصة:** تسعى تحديد الأساليب المستخدمة في إعداد إي مؤشر يوضح وان يتم بتوظيفها وان يكون مقبولا.

- **بسبب بالزمن:** بمعنى أن المؤشر يشير إلى اتجاهات نمو بحثية إذا استخدم كل عام والمنشأة الخاصة بمؤسسة يهدف إلى تعظيم أرباحها في سوق تنافسية.

تعتبر مؤشرات الاستدامة مدى نجاح المؤسسة في تحقيق التنمية، ومدى تقييم حالة معايير التي من خلالها يتم معرفة مدى تقدم أو تراجعها.

وكذلك تتمثل المؤشرات في ² :

✓ ضرورة التعامل مع قضايا البيئية والتنمية بطريقة متوازنة تعمل على إشباع الحاجات الأساسية.

¹ - فطيمة وآخرون، التنمية المستدامة في الجزائر بين حتمية التطوير وواقع التسيير، المركز الجامعي لخمس مليانة، الجزائر، ص: 45.

² - خالد مصطفى قاسم، إدارة البيئية والتنمية المستدامة في ظل لعولمة المعاصرة، الأكاديمية العربية للعلوم التكنولوجية، والنقل البحري، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، مصر، 2010، ص: 45-46.

- ✓ تحسين مستويات المعيشة للمجتمع، حماية وإدارة أفضل بحكمة وعقلانية للأنظمة البيئية.
- ✓ الوعي العالي والإدارة السياسية على أعلى مستوى بضرورة التعاون ودراسة قضايا التنمية بإبعادها المختلفة الاقتصادية والاجتماعية دون إغفال الإطار البيئي.

ثالثا: معوقات وحلول استدامة المؤسسات

1- معوقات استدامة المؤسسات

هناك عدة عوائق التي تحد من وصول المؤسسة لاستدامة وتمثل فيما يلي¹:

- الآثار السلبية التي يتعرض لها الأفراد العاملين من ناحية الساعات الإضافية التي ترهق العامل.
 - انخفاض أجور العمل بسبب توفر الأيدي العاملة بنسبة كبيرة.
 - انعدام فرص التدريب الخارجية.
 - عدم الاستقرار والأمن اللذان يعتبران أساس السلام والعيش.
 - النقص الحاد في الموارد المائية وتلوثها، وندرة الأراضي الصالحة للاستغلال في النشاطات الزراعية المختلفة ونقص الطاقة المتجددة في بعض المناطق.
 - تلوث الجو والهواء وتراكم النفايات.
 - تفاقم الضغوط على الأنظمة الأيكولوجية وعلى المرافق والخدمات الحضرية.
- مما سبق فإن الاستدامة لا تصل إلى أعلى مستوياتها جراء هذه العوائق التي لا تسمح لها بان تقدم أفضل مآلديها.

2- حلول استدامة المؤسسات

من أجل القضاء على هذه المعوقات سعت المؤسسات إلى بحث عن حلول ولو بصفة جزئية وهيا كالتالي²:

¹ العربي حجام، وآخرون، التنمية المستدامة في الجزائر: قراءة تحليلية في المفهوم والمعوقات، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 06 العدد 1، ديسمبر 2019، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، الجزائر، ص: 137.

² - بن غانم نسيم، مرجع سبق ذكره، ص: 27.

- الاستغلال المتل والفعلي للثروات والموارد المتاحة للبلد مع إيجاد المناخ المناسب والملائم لتسيير الاستثمارات المحلية.
- توفر المجالات المختلفة والملائمة للشباب مع تأهيل وتوفير فرص العمل المختلفة، والتي تتماشى مع متطلبات الفرد وتخصصاته المهنية.
- تخطيط وتسيير الموارد البشرية بطريقة علمية، تسنح لها بمسايرة التكنولوجيا الحديثة.
- التركيز على المناطق الريفية وخاصة المناطق النائية عند إعداد وضع البرامج التنموية لتوفير احتياجات لسكانها خاصة الكهرباء.

إعادة ترتيب الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والمؤسسية لأي بلد للنهوض بالتنمية المستدامة المتعارف عليها.

- صيانة ودعم السلوك الحضاري والديني واستثماره واستغلاله.

نستج أن لولا وجود المعوقات التي تعيق المؤسسات والتي لا تسمح لها بالتقدم نحو المستقبل وتسييرها والتي جعلت المؤسسات تبحث عن التمييز من خلال البحث عن حلول جديدة لتسيير المؤسسات واستمرارها.

المطلب الثالث: علاقة إدارة الموارد البشرية الخضراء باستدامة المؤسسات

تعد إدارة الموارد البشرية جزء من استدامة التي تتعامل مع المتطلبات المرتبطة باستدامة البيئة وكذلك المساهمة الموارد داخل المنظمات الأعمال وتعزيز حماية البيئة وحرس المورد بشري وهذا من اجل الوصول إلى تحقيق ميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات.

أولاً: إدارة الموارد البشرية الخضراء واستدامة المؤسسات

لإدارة الموارد البشرية الخضراء التكملة لتحقيق مجموعة من الأنشطة والإجراءات التي تمكنها من الوصول إلى أهدافها.

- يعد موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء موضوعاً إدارياً حديثاً والذي يشير إلى دمج الإدارة البيئية مع إدارة المواد البشرية الخضراء وهذا ما يشمل جميع الأنشطة للإدارة البيئية

في مجالات متعلقة بالتوظيف واختيار الموارد البشرية وإدارة الأداء والتدريب والتطوير والمكافآت، إن تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء يؤدي إلى حماية البيئة و يؤدي إلى تحسين الاستخدام للموارد داخل المنظمات وكذلك الحد من النفايات وتدويرها وتدريب والعمل على توفير الطاقة من خلال استخدام المصابيح ذات الكفاءة واستغلال الفرص المتاحة لتنفيذ مصادر الطاقة البديلة وترشيد استهلاك المياه من خلال مراقبة الأسباب التي تتسبب في هدر الحياة ويتضح أن إدارة الموارد البشرية الخضراء هي نظام فعال لتحقيق الاستدامة مبنيا على استخدام الإدارة البيئية. ونشر معايير واجراءات الأنشطة التي لا تضر بالبيئة¹.

- إن الهدف الأساسي من إدارة الموارد البشرية هو تكبير رؤوس الأموال للمنظمات والموارد البشرية مع دمج الاهداف البيئية واختيار العاملين للاستفادة القصوى من فوائد الممارسات الخضراء لأنها تقوم على الاهتمام بالبيئة وتحسين الخدمات، حيث إن انخفاض مستوى القوى العاملة أو نقص المهارات و نقص التدريب مثلا يعتبر من الحواجز التي تحول دون تحقيق الاستدامة، وعليه إن إدارة الموارد البشرية الخضراء تلعب دورا هاما في تحقيق استدامة المؤسسة الاقتصادية والحفاظ على البيئة، حيث تشيد إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى استخدام سياسة إدارة الموارد البشرية التي تعزز الاستخدام المستدام للموارد البشرية في المنظمة².

- كما أنها تعمل على زيادة الوعي لأداء المورد البشري وتعزيز قضايا الاستدامة وتتكون إدارة الموارد البشرية الخضراء من عنصرين أساسيين هما ممارسات الموارد البشرية الصديقة للبيئة والمحافظة على رأس المال المعرفي مما يؤدي إلى خفض التكاليف وزيادة كفاءة وتحسين مستوى مشاركة العاملين والاحتفاظ بهم، تتكون إدارة الموارد البشرية الخضراء من تدريب وتطوير واختيار وتقييم والذي من الممكن أن يلعب دورا هاما في حل المشاكل المتعلقة بالبيئة والموارد البشرية الخضراء واستدامة المؤسسات³.

1 - جمانة ابو رمان وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 51.

2 - جمانة ابو رمان وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 40.

3 - ايناس احمد إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص: 539.

الجدول رقم (1): أسباب اهتمام إدارة الموارد البشرية الخضراء بإستدامة المؤسسات

| | | |
|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| تقليل المخاطر والأضرار التي تحدث في بيئة العمل | لكي تتوافق المنظمة وعملياتها مع البيئة مما يزيد من كفاءة الاستخدام للموارد، وتقليل من التلوث | تخفيض معدلات غياب العاملين ودوران العمل ومستويات أعلى لارتباط العاملين مع منظماتهم |
| تشجيع السلوك المؤيد للبيئة في المنظمات | القدرة على تلبية احتياجات الأطراف ذات المصلحة مع المنظمة سواء الحالية أو المستقبلية | تشجيع العملاء على منتجات وخدمات المنظمة الخضراء وبالتالي زيادة مبيعاتها وتقليل تكاليفها |
| صيانة وامن العاملين والمنظمة ككل | رفع الروح المعنوية للعاملين وللمنظمة بنفس الوقت | تحويل العاملين إلى اصدقاء للبيئة من خلال سياسات التنمية المستدامة المتبعة. |
| تطوير أداء العام للمنظمة والاهتمام ببيئة العمل وتطويرها وتحسينها | زيادة وعي العاملين والتزامهم بقضايا الاستدامة البيئية | الاحتفاظ بعملائها ولكي تكون المنظمة الاكثر كفاءة تجنبا للمسؤولية القانونية للبيئة. |

المصدر: دينا محمد حسن وآخرون، (سلسلة محاضرات إدارة الموارد البشرية الخضراء)،

التخصص: إدارة الأعمال، السنة الجامعية: 2019.

ثانيا: دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في دعم استدامة المؤسسات

تمثل كل من دور ودعم ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال تبيينها في مجموعة من النقاط المتمثلة في ما يلي:¹

- إن الاهتمام بممارسات الخضراء والرغبة بالتوجه الأخضر انتقل من الاهتمام على مستوى الشخصي للفرد إلى الاهتمام على مستوى المنظمة ، وانه لابد من تطوير معايير البيئة لتصبح على مستوى العلمي وتندرج ضمن استراتيجيه المنظمات.

¹ - نوار منصور محمد وعزة ماهر خليل، وآخرون، تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في القطاع السياحي، جامعة مدينة السادات، مجلة كلية السياحة والفنادق، مصر، المجلد 4، العدد 1، 12 ديسمبر 2020، ص: 58.

- تحدد دور الممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات الموارد البشرية الخضراء و تحديد علاقة ايجابية و معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والبيئية.
- كما حدد العوامل المدعمة لتنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية هو اعتبارات بيئية والمعرفة الرئيسية هو التكلفة تنفيذ البرنامج إدارة الموارد البشرية الخضراء والمنفعة الرئيسية المتوقعة نحو البيئة و بين العاملين .
- يحدد مقياس إدارة الموارد البشرية الخضراء عند تحقيق إدارة الموارد البشرية الخضراء على سلوكيات العمل الأخضر في مكان العمل وتأثير المناخ النفسي الأخضر.

وقد أصبحت المنظمة اليوم تحتاج الى الموارد البشرية الخضراء والتي تعد امر بالغ الأهمية لتحقيق الصدارة والاستمرار وعليه يجب أن تمارس الاستدامة في كل خطوه من خطوات الأعمال، وان تكون منتظمة وفي جميع المستويات ليتم تحقيق ذلك يجب إتباع مجموعة من العوامل:¹

1_ القيادة الأخلاقية وإدارة الموارد البشرية:

- تركز نظرية المفهوم الذاتي أهمية الجوانب الأخلاقية التي تؤثر على علاقة الأعمال والأنشطة والنتائج مثلًا ولاء المورد البشري والتحفيز، كما أن للقائد دور كبير في التأثير بتصورات العاملين، إذا ستؤدي الطبيعة الأخلاقية للقادة إلى الشفافية في العملية التنظيمية وتساعد المنظمة على تحقيق أهداف الاستدامة.

2_ إدارة الموارد البشرية المستدامة وجذب الأفراد:

- دائما ما يمكن تعزيز مفهوم ذات المورد البشري من خلال مقارنة مؤسسته مع المنظمات الاخرى حيث تركز عملية جذب الأفراد الافضل في سمعة المنظمة وصورتها الايجابية، فضلا عن علامتها التجارية ومركزها في الأسواق بين المنظمات المنافسة الأمر الذي يزيد جذب الأفراد الموهوبين للعمل في المنظمة والمحافظة على استدامتها.

¹ - أبو محمد لطيف صالح وآخرون، القيادة الخضراء وعلاقتها في إدارة الموارد البشرية المستدامة، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة كركولا، جامعة التقنية الشمالية، المعهد التقني كركولا، مجلة الجامعة العراقية، العدد 51 ج1، العراق، ص: 390.

3_ إدارة الموارد البشرية المستدامة وسلوك صوت المورد البشري:

من أجل فهم صوت المورد البشري فمن الضروري أولاً اعتماد الإدارة التشاركية التي تمثل نقطة الارتكاز في المقام الأول في زيادة تمكين العاملين، فضلاً عن تطوير طرق بداية المشاركة في عملية صنع القرار التنظيمي. حيث يسعى العاملون إلى تعزيز السلوك الذي يركز على التعبير عن التحدي البناء الذي يهدف إلى التحسين وليس مجرد النقد، لأجل تقديم الأداء الأفضل للمنظمة.

ثالثاً: أوجه العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء واستدامة المؤسسات

لا نستطيع التحدث عن إدارة الموارد البشرية الخضراء دون الاطلاع على استدامة المؤسسات والعكس حيث كل منهما مكمل للآخر في الوقت الحالي وهذا ما سيتم التطرق إليه من خلال تبينا للعلاقة بينهم المتمثلة في ما يلي:¹

- إدارة الموارد البشرية الخضراء تفرض على العاملين أن يكونوا ملهمين ولديهم وعي بيئي لمفهوم الأخضر عبر خلق ثقافة الوعي والالتزام بالاستدامة. إن الاقتراحات والمبادرات الفردية التي تهدف إلى الحد من النفايات أو التكاليف قد تتدرج رسمياً في الوصف الوظيفي عند القيام بتحليل وتصميم العمل بالتالي يفرض على المنظمة استقطاب الأفراد واختبارهم وتجريبهم الذين يحملون مثل هذا التوجه البيئي إلا أن الالتزام بهذه المعايير يتطلب من العاملين إيماناً بها من أجل تحقيق استدامة المؤسسات.
- أصبحت عملية تنظيف بطريقه الرقمية من خلال نموذج الطلب عبر الانترنت والمقابلة هذه الممارسات تقلل معدل التدهور البيئي.
- توصف ممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعاد استدامة المؤسسات لتحديد طبيعة و نوع العلاقة بين كل منهما و التي تؤدي إلى تطوير الكفاءات الفنية والإدارية الجديدة التي لها أهمية أساسية لتعزيز الابتكارات البيئية وتساعد المكافآت الخضراء على تمكين العاملين في اتخاذ القرارات المستقبلية حول ما إذا كانت تسعى المنظمات لتعزيز بيئة عمل مناسبة التي تجعلها صديقة للبيئة من خلال تطبيق ممارسات إدارة الموارد الخضراء واستدامة المؤسسات وتحديد العلاقة الإيجابية بين بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتدريب والتطوير

¹ - غني دحام مثاي الرشيد مرجع سبق ذكره، ص: 84.

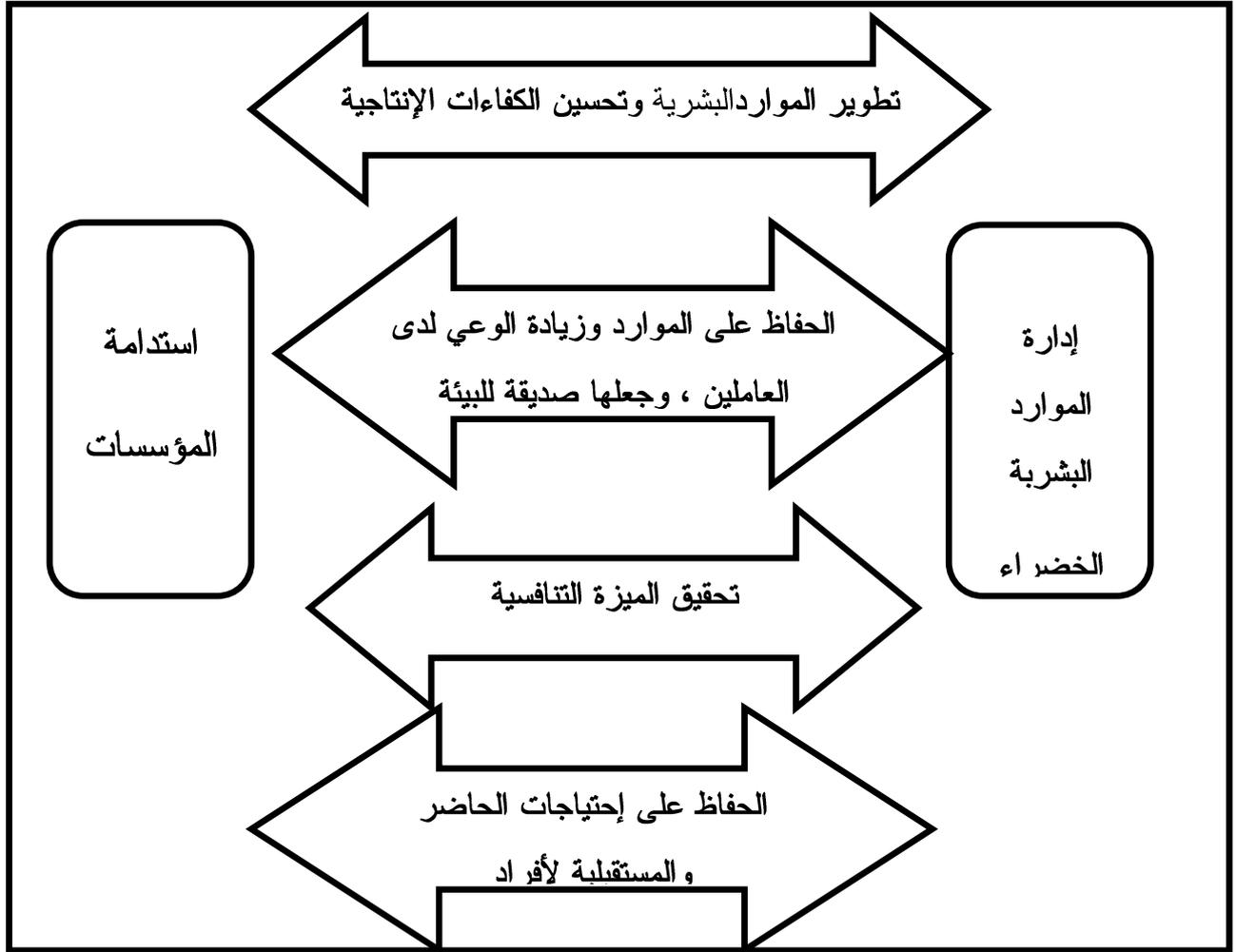
الاختيار والتقييم والأداء البيئي في المنظماتو كذلك التعرف على الكيفية التي تمكن كل ممارسة من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز أو إعاقة الأداء لاستدامة المؤسسات الاقتصادية¹.

- تفرض المؤسسة جذب الأفراد الذين لديه توجه اخضر والمحيطون بجوانب بيئية وكذلك تعمل على توفير برامج تدريبية لتحقيق الأداء البيئي المستهدف ليتم وفقا للمعايير البيئية والاقتصادية لتقليل من التبذير في المواد وتحسين الكفاءات الإنتاجية.
- تعد كل من إدارة الموارد البشرية الخضراء والالتزامات التي تربط بينهم علاقة ايجابية متكاملة تساهم في استخدام الموارد المتاحة بطريقه عقلانيه والحفاظ على الاحتياجات الحالية والقائمة التنافسية التي تحقيقها.
- تعمل المؤسسة على خلق التوازن بين المؤشرات الاجتماعية والبيئية والاقتصادية وتساهم في تحقيق افضل الأرباح بأقل التكاليف مع مراعاة الاحتياجات وكذلك حماية الموارد الطبيعية والمحافظة على الموارد البشرية التي تحتاجها في المستقبل².

¹ - نوار منصور محمد وعزة ماهر خليل، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 51.

² - سلطاني رانية، لعبيدي رمزي، مرجع سبق ذكره، ص: 27-28.

شكل رقم (8) علاقة ادارة الموارد البشرية الخضراء باستدامة المؤسسات



المصدر: دينا محمد حسن، وآخرون، (سلسلة محاضرات إدارة الموارد البشرية الخضراء)،

التخصص: إدارة الأعمال، السنة الجامعية: 2019

مما سبق ان إدارة المورد البشرية الخضراء واستدامة المؤسسات تجمع بينهم علاقة ايجابية ومتكاملة حيث تعتبر استدامة المؤسسات جزء من ادارة الموارد البشرية الخضراء ، وهذا راجع لاهتمام كل منهما بالجانب البيئي والمتطلبات البيئية والعمل على تعزيز السلوك الأخضر للعاملين وجعل المؤسسة ذات توجه بيئي.

خلاصة المبحث ان استدامة المؤسسات هيمنهج شامل لإدارة المؤسسات التي تركز على خلق وتعظيم القيمة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية طويلة الأجل، من أجل تحقيق استدامة وتعزيز التنافسية ومعرفة القضايا البيئية، وإستغلال الموارد اللازمة، وزيادة الوعي لجعل المؤسسات تهتم بالإدارة البيئية

والتضايا المتعلقة بها من خلال معرفة ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء التي تعتبر جزء من استدامة المؤسسات والتي تربط بينهم علاقة ايجابية وتوجه اخضر.

خلاصة الفصل

تسعى المؤسسات في الوقت الراهن على تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في مختلف عملياتها التي تعزز من معنويات العاملين وتحقق رضاهم، والعمل على تحقيق أهداف المنظمة من خلال إتباع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مثل تحليل وتصميم العمل، التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، التحفيز والتعويضات، إدارة الصحة والسلامة، وهذا الممارسات تمكن المؤسسة في العمل بحرية ودون ضغوطات وتحقيق الاستمرارية، لان كل ممارسة تعمل عمل الاخرى وتساهم في تسهيل الأمور على المؤسسات التي تود تطبيق التوجه الأخضر الذي يجعل المؤسسة صديقة للبيئة، ولها ميزة تنافسية، وكذلك تعمل المؤسسة من اجل تحقيق استدامة التي تعمل على الحفاظ على الموارد الحالية دون مساس بالموارد المستقبلية لأجيال ولها ثلاثة أبعاد رئيسية متمثلة في البعد البيئي الذي تعمل على الحفاظ على الثروة الطبيعية وحمايتها من النفايات التي تضر بها، أما البعد الاقتصادي استغلال الحصة الاستهلاكية من الموارد الطبيعية ويعمل على إيقاف تبيد الموارد الطبيعية، ومعالجة التلوث، البعد الاجتماعي الذي ركز على الإنسان بصفة عامة، إدارة الموارد البشرية وإستدامة المؤسسات لهم علاقة متكاملة وإيجابية مع بعضهم لتحقيق متطلبات البيئة وإستغلال الموارد الطبيعية إستغلال عقلانيا وهذا ما يؤدي إلى تعزيز الرضاء وتحقيق الاستمرارية وزيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف، لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات.



الفصل الثاني

الإطار التطبيقي للدراسة

مقدمة الفصل

بعدما تم وضع الإطار النظري لموضوع ادارة الموارد البشرية الخضراء واستدامة المؤسسات وعرض كل المفاهيم والممارسات والابعاد المرتبطة بها في الفصل السابق، يتم اسقاط الممارسات والابعاد التي تم التعرف عليها فيمؤسسة الاسمنت-تبسة- من اجل مدى تطبيق هذه المنظمة لممارسات وابعاد ومدى توافق ماتم تقديمه في الفصل النظري ومدى تطبيقه في ارض الواقع ولتحقيق ذلك سوف يتم التطرق اليها في مايلي :

❖ المبحث الأول: واقع ادارة الموارد البشرية الخضراء واستدامة المؤسسات فيمؤسسة الاسمنت بتبسة.

❖ المبحث الثاني: تحليل متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: واقع ادارة الموارد البشرية الخضراء واستدامة المؤسسات في مؤسسة الاسمنت

تعتبر إدارة الموارد البشرية الخضراء من المواضيع الحديثة التي تهتم بالقضايا البيئية من خلال تطبيق بعض ممارستها على مستوى مؤسسة الإسمنت لتحقيق الاستدامة التي تضمن ضمان بقاء وإستمرارية المؤسسات الاقتصادية

المطلب الأول: تقديم مؤسسة الاسمنت _تبسة_

سيتم خلال هذا المطلب التعريف بمؤسسة الاسمنت _تبسة_ موقعها؛ واجهتها؛ أهدافها وإمكانتها
أولاً: دراسة تطبيقية مؤسسة الاسمنت - تبسة:

التعريف بمجمع الصناعي جيكا (G.I.C.A)

✓ تم إنشاء مجموعة الاسمنت في الجزائر (GICA GROUP) بقرار من الجمعية العامة لغير العادية في أعقاب التحول القانوني لشركة ادارة صناعة الاسمنت السابقة في 26 نوفمبر 2009 مجموعة (GICA) في المؤسسة المساهمة برأس مال قدره 25358000000 د.ج. تتكون من 23 فرعا متخصصا بما في ذلك 14 مصنعا لاسمنت و03 شركات تجميع وشركات (BPE) وشركة توزيع واحدة وشركتين للصيانة الصناعية. وواحدة للمساعدة الفنية ومركز تدريب وتطور وشركة أمنية واحدة.



شكل رقم (9): المجمع الصناعي لاسمنت الجزائر

✓ مصانع الاسمنت:

1. مؤسسة اسمنت الحجار السود.

- 2- مؤسسة اسمنت العين لكبيرة.
 - 3- مؤسسة اسمنت عين توتة.
 - 4- مؤسسة اسمنت حامة بوزيان.
 - 5- مؤسسة اسمنت تبسة.
 - 6- مؤسسة اسمنت متيجة.
 - 7- مؤسسة اسمنت سور الغزلان.
 - 8- مؤسسة اسمنت الجزائر.
 - 9- مؤسسة اسمنت زهانة.
 - 10- مؤسسة اسمنت بني صاف.
 - 11- مؤسسة اسمنت سعيدة.
 - 12- مؤسسة اسمنت الشلف.
 - 13- مؤسسة اسمنت سيقوس.
 - 14- مؤسسة اسمنت الساورة.
- تقديم مؤسسة الاسمنت تبسة:

مؤسسة اسمنت تبسة هي مؤسسة عمومية اقتصادية متفرعة عن جمع الصناعي الجزائري، المنجز بأحدث التكنولوجيا في نظام التحكم ذات أسهم، تأسست بتاريخ 29 نوفمبر 1993 تحت اسم مؤسسة الاسمنت ومشتقاته- مصنع الماء الأبيض- ثم انفصلت عن هذه الأخيرة لتصبح مؤسسة قائمة بذاتها برأس مال اجتماعي مقدرة 27000000000 د.ج ينقسم إلى 8000 سهم قيمة كل منه 100000 د.ج وكانت المساهمات من رأس المال الابتدائي 20000000 د.ج على النحو التالي:

- ❖ ERCE مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للشرق ب: 1200 سهم اي بنسبة 60%
- ❖ ERCO مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للغرب ب: 400 سهم اي بنسبة 20%
- ❖ ECDE مؤسسة الاسمنت ومشتقاته لشلف ب: 400 سهم اي بنسبة 20%



شكل(10): واجهة مؤسسة الاسمنت تبسة

بينما الباقي كان على شكل قرض من البنك الجزائري لتنمية لإشارة فالمشروع انجاز هذه الشركة هو احد برنامج المخطط الرباعي الرابع (67/80) لتنمية والذي دخل حيز التنفيذ سنة 1985 وذلك تحت إشراف المؤسسة الوطنية لتوزيع مواد (EDIMCO) ويبلغ رأس المال الاجتماعي الحالي 1200000000 د.ج سنة 2000 لكن سنة 1988 تم تحويل الملف إلى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للشرق بقسنطينة. (ERCE) وذلك باعتبارها قريبة جغرافيا لمدينة تبسة، وفي سنة 1996 انفصلت الشركة عن المؤسسة الأم تحت اسم مؤسسة الاسمنت تبسة- والتي تتولى الإشراف الإداري على الوحدة الإنتاجية الوحيدة- مصنع الماء الأبيض-

ولقد أنشئت الشركة (SCT) بهدف إنتاج وتسويق وممارسة جميع النشاطات الخاصة بمادة الاسمنت ومواد البناء في الوطن وخارجهن وتتمثل مهمتها في الإشراف الإداري على مصنع. أن كل العمليات التي تجري داخل المصنع تتم باسمه.

كما تعود فكرة إنشاء واختيار المكان الذي بني فيه المصنع لعدة عوامل أهمها:

وجود الكلس بالمنطقة والذي يمتد عبر استغلاله حسب تقدير الخبراء لفترة تزيد عن القرن. كما ان دائرة الكلس يبلغ قطرها 10كلغ قرب مورد الطين إذا لا يتعدى بعده عن المصنع مسافة 2كلغ تواجد الموارد الأولية الأخرى بالبلديات مجاورة فالحديد الثلاثي يتم استخراجها من جبال الوزنة وجبل العنق ببئر الكاهنة ، والجبس من دائرة بئر العاتر- جبل العنق-كون الأراضي التي بني عليها غير صالحة لزراعة.

وقد ساهم في إنشاء هذا المصنع مؤسسات الآتية:

- ❖ FLS هي مؤسسة متعددة الجنسيات- دانمركية-اسبانية- قامت بدراسة تقنية لانجاز المصنع وكذا تموينه بالسلع والمعدات اللازمة، إضافة إلى عملية الإشراف على تركيب وتسيير الأجهزة الميكانيكية والكهربائية.
- ❖ MGC هي مؤسسة فرنسية تكلفت بالتركيب الكهربائي.
- ❖ COSIDER هي مؤسسة جزائرية تكلفه بأداء كل الأشغال الهندسية و ورشات الميكانيكا.
- ❖ BATIMETAL والتي تكلفت بتركيب الهياكل المعدنية من مستودعات و ورشات الميكانيكا.
- ❖ ENCC هتمت بتركيب المعدات الميكانيكية بأكملها.
- ❖ SONELGAZ والتي تكلفت بالتزويد المصنع بالغاز الطبيعي والكهرباء حيث أن الغاز الطبيعي يمول عن طريق الخط الجزائري الايطالي-ETURAT- والتي تكلفت بعملية التزويد بالماء بقوة ضخ 16ل/ث.

ثانيا: موقع مصنع اسمنت -تبسة-

يقع مصنع الاسمنت-وحدة الماء الأبيض- على بعد 26 كلغ جنوب المدينة بمحاذاة الطريق رقم 16، ويتربع على مساحة تقدر ب32هكتار.

موقع الوحدة: يبعد عن مقر بلدية الماء الأبيض بحوالي 2كلغ، يحده من الغرب مركب الزجاج SOVEST ومن الشمال والشرق الأراضي زراعية.

ملاحظة: تجدر الإشارة إلى أن مدة إنشاء المصنع هي حوالي 67شهرًا أي خمس سنوات و7 أشهر من يوم البناء 1995/02/25تاريخ نهاية الأشغال.

وكانت انطلاقة المشروع كالاتي:

- 1994/10/11: تاريخ أشغال الفرن.
- 1994/10/14: تاريخ الحصول على أول كانكار.
- 1994/10/16: تاريخ الحصول على مادة الاسمنت لأول مرة.
- 1995/03/12: تاريخ توزيع أول كمية من مادة الاسمنت.

ثالثا: أهداف المؤسسة وإمكانياتها:

تتمثل أهداف الشركة كما جاء في الوثائق القانونية لها:

(إنمؤسسة اسمنت تبسة تهدف إلى إنتاج، نقل وتسويق، ممارسة جميع النشاطات الخاصة بمادة الاسمنت ومواد البناء في الوطن وخارجه وسائر العمليات المالية والعقارية وغير العقارية والمرتبطة ارتباطا مباشرا وغير مباشر بمادة الاسمنت).

إلى جانب ذلك هناك أهداف أخرى ظاهرة وضمنية نجملها في ما يلي:

- تدعيم المجهود 7/الوطني في مجال التشغيل.
- تصحيح انحرافات المجهودات التنموية من حيث إعادة التوازن الجهوي في المجال الاقتصادي.
- تغطية العجز الجهوي خاصة بمواصفات الدولية يسمح بالمنافسة.
- إنتاج منتج يتصف بمواصفات الدولية يسمح بالمنافسة.

رابعا: إمكانيات مؤسسة اسمنت تبسة:

إمكانيات مادية ونجملها كالآتي:

حيازة الشركة على ثلاثة مقالع:

- مقلع الحجر الكلسي ويحتوي على قيمة 90 مليون طن من مادة الكلس.
 - المقلع الطيني ويحتوي كاحتياطي على 33200 طن من الطين.
 - مقلع الرمل ويحتوي على 9 ملايين طن كاحتياطي.
- وتعتبر هذه المقالع المصادر الأولية الأساسية لصناعة الاسمنت بالإضافة إلي:
- مادة الجبس وتستخرج من وحدة بئر العاتر.
 - الحديد الخام من وحدة منجم بوخضرة.

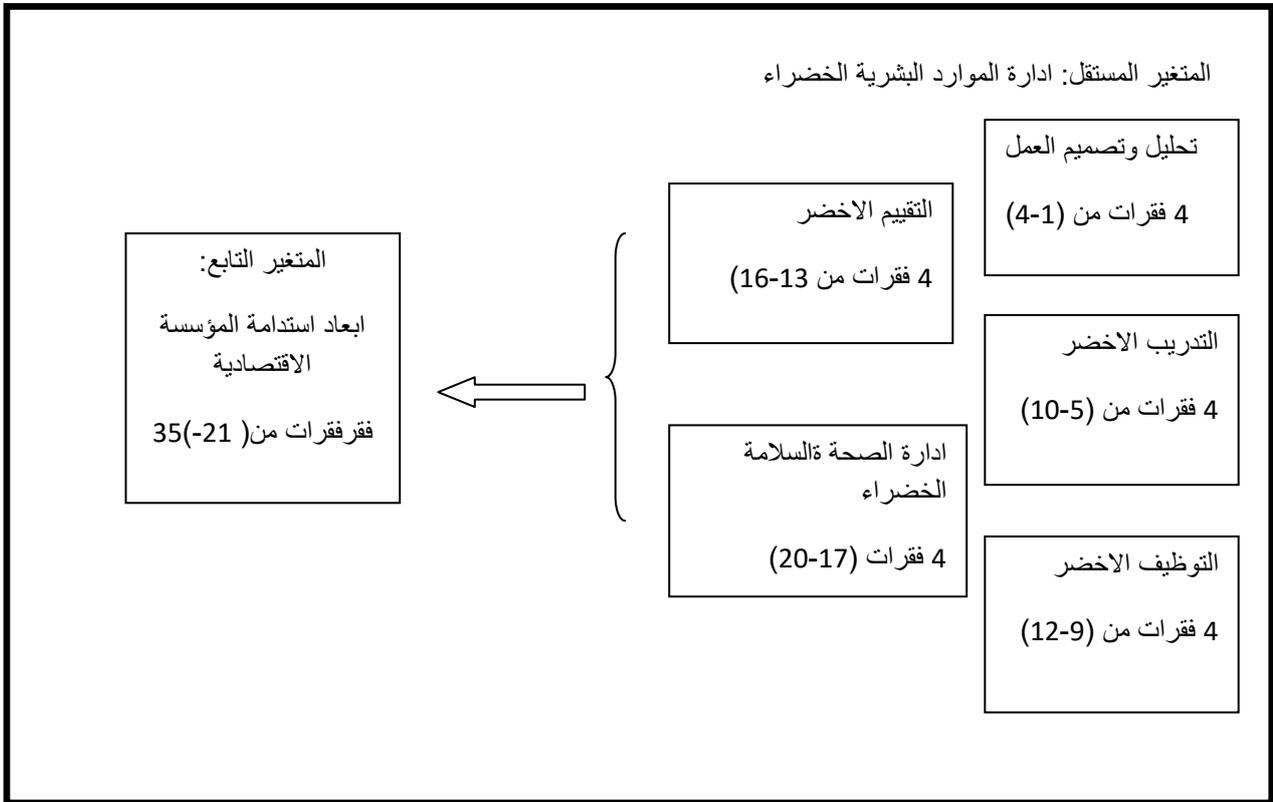
المطلب الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد الإجراءات التالية:

أولاً: أداة الدراسة

لتحقيقاً أهداف الدراسة والتحقق من صحة الفرضيات الموضوعية للإجابة على إشكالية البحث المطروحة، تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد اشتمل على جزأين أساسيين متعلقين بتغيير الدراسة ومتغيراتها الفرعية، كما هو موضح في نموذج الدراسة المبين في الشكل التالي

شكل رقم (11) أداة الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الجانب النظري والدراسات السابقة

- المتغيرات المستقلة: ادارة الموارد البشرية الخضراء بكل ممارساته (التحليل وتصميم العمل ، التدريب الأخضر، التقييم الأخضر، التوظيف الأخضر، الصحة والسلامة الخضراء).

- المتغيرات التابعة: استدامة المؤسسات

1- صدق أداة الدراسة:

يقصد بالصدق لأداة التي تقيس نسبة ثبات متغيرات الدراسة وكذا مدى ارتباطها، ولتحقيق هذا الهدف تم عرض استمارة الاستبيان في شكلها الأولي على مجموعة من الأساتذة المختصين¹ بغية التحقق من صدقها والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة.

وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي للتعرف على وجهة نظر مفردات المجتمع حول موضوع

الدراسة ويمكن توضيح ذلك كما خلل الجدول التالي:

الجدول رقم (02): درجات مقياس ليكرت الخماسي

| الإجابات | غير موافق بشدة | غير موافق | موافق إلى حد ما | موافق | موافق بشدة |
|----------|----------------|-----------|-----------------|-------|------------|
| الدرجة | 01 | 02 | 03 | 04 | 05 |

المصدر: من إعداد الطالبتين

بعد أن تم ضبط الحدود الدنيا والعليا للمقياس وبهدف الحصول على المتوسط المرجح، وذلك من خلال حساب المدى المتوسط عن طريق الفرق بين أكبر وأصغر مقياس (5-1=4) ومن ثم حساب المدى المتوسط بقسمة المدى على درجات المقياس (4/5=0.8) نحصل على طول الدرجة (الخلية) الواحدة في المقياس وهي (0.8) يتم بعدها إضافة هذه القيمة إلى الدرجة الدنيا للمقياس (تساوي 1)، لتحصل بعدها على الحدود الدنيا والعليا لكل درجة، كما هو موضح في الجدول التالي:

¹ - أنظر الملحق رقم (01)

الجدول رقم (03): طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي

| المتوسط المرجح | [1,79-1] | [2,59-1,80] | [3,39-2,60] | [4,19-3,40] | [5-4,20] |
|-------------------|-----------|-------------|-----------------|-------------|------------|
| اتجاه الإجابة | غير موافق | غير موافق | موافق إلى حد ما | موافق | موافق بشدة |
| المستوى | منخفض جدا | منخفض | متوسط | مرتفع | مرتفع جدا |

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على آراء المختصين.

2- ثبات أداة الدراسة:

يقصد بالثبات التأكد من الحصول على نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها على نفس عينة الدراسة وفي نفس الظروف، وقد تم اختبار مدى الاعتماد على أداة جمع البيانات باستعمال معامل الاتساق ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لجميع فقرات محاور الاستبيان وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة

| الفقرة | اسم المتغير | معامل الثبات ألفا كرونباخ (%) |
|---------------------|---------------------------------------------------|-------------------------------|
| من الفقرة 01 إلى 20 | المتغير المسـتـقل (إدارة الموارد البشرية الخضراء) | 96% |
| من الفقرة 21 إلى 35 | المتغير التابع (استدامة المؤسسات) | 95% |
| من الفقرة 01 إلى 35 | معامل الثبات الكلي | 96% |

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من خلال الجدول السابق، أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة، حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة (96%)، وهذا مؤشر جيد جداً لثبات أداة القياس ومناسبة لأغراض التحليل.

ثانياً: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد الإداريين بمؤسسة الاسمنت -تبسة-، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية وهي الطريقة الأنسب في حالة وجود تجانس بين أفراد المجتمع، وعدم وجود فروقات ذات دلالة معنوية بين المستجوبين، كذلك عدم إهمال عنصر الزمن أو البعد الزمني ومختلف الظروف الأخرى.

- تداول الاستبيان:¹

الجدول رقم (05): تداول الاستبيان

| النسبة % | العدد | الاستبيانات |
|----------|-------|-----------------------|
| 100 | 30 | الموزعة |
| 0 | 0 | التي لم يتم استرجاعها |
| 0 | 0 | المستبعدة |
| 100 | 30 | الصالحة لتحليل |

يلاحظ من الجدول السابق، أنه تم توزيع (30) استمارة بما يتوافق مع حجم مجتمع الدراسة، حيث تم استرجاع (30) استمارة، وبعد فرزها تبين أن كل استمارة صالحة للتحليل، حيث تم لإكمال الغرض العلمي . 100% اعتماد على (30) استبيان.

ثالثاً: أدوات المعالجة الإحصائية

تم إدخال البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الاستبيان ضمن الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (statistical

package for the social sciences SPSS) وتم بعدها معالجتها وفقاً لاختبارات التي تحقق

غرض الدراسة، باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1- معامل الثبات (Cronbach Alpha): وذلك لإختبار مدى الاعتماد على أداة الدراسة.

¹- الملحق رقم (03).

2- مقاييس النزعة المركزية: مثل الوسط الحسابي والتكرارات والنسب المئوية، وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة ولتحديد أهمية العبارات الواردة في الاستبيان المعياري لبيان مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.

3- إختبار كمولغروف سيمرنوف (Kolmogorov-Smirnov): للتأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

4- مصفوفة إرتباط بيرسون (Pearson's Correlation Matrix): لمعرفة العلاقات الترابطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

5- معامل التحديد (R^2): لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة للتغير في المتغير المستقل.

6- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiplied Linear Regression): لاختبار الفرضيات وبالتالي التأكد من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، وكذلك التأكد من صلاحية نموذج الدراسة.

7- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): لاختبار الفرضية الرئيسية وبالتالي التأكد من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

8- تحليل التباين الأحادي (One-way Analysis of Variance): ويرمز له اختصاراً بـ

(ANOVA)، هو إختبار يستخدم للمقارنة بين المتوسطات أو التوصل إلى قرار يتعلق بوجود أو عدم وجود فروق بين متوسطات الأداء عند المجموعات التي تعرضت لمعالجات مختلفة بهدف التوصل إلى العوامل التي تجعل متوسط من المتوسطات يختلف عن المتوسطات الأخرى.

المطلب الثالث: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية

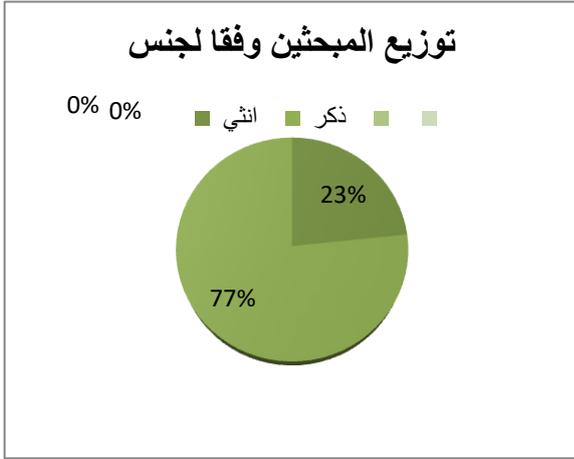
يتناول هذا الجزء وصفاً إحصائياً لعينة الدراسة وفقاً للخصائص الشخصية والوظيفية المحددة

في أداة الدراسة والتي شملت:

جدول رقم(6) توزيع المبحوثين وفقا للجنس

| البيان | التكرار | النسبة(%) |
|---------|---------|-----------|
| أنثي | 7 | 23.33 |
| ذكر | 23 | 76.67 |
| المجموع | 30 | 100 |

الشكل رقم (12) توزيع المبحوثين وفقا للجنس

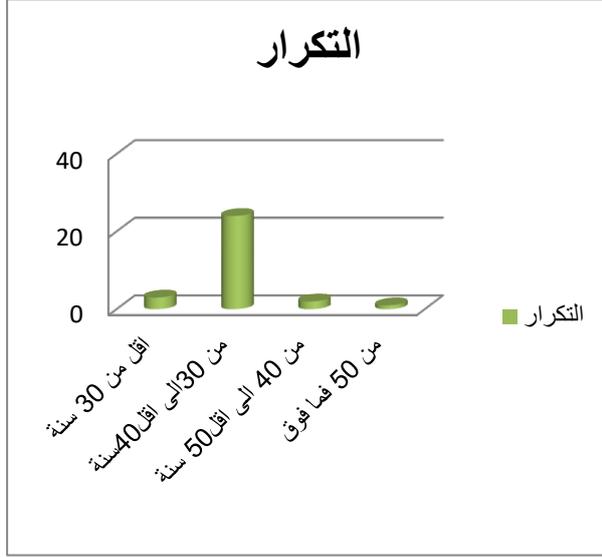


المصدر: تم إعداده بناء على نتائج الجدول رقم (06)

يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه أنالفئة الغالبة هي فئة الذكور قدرة بنسبة بـ: 76.67% وهذا راجع لطبيعة الأعمال في المؤسسة حيث تركز على قوة البدنية نتيجة لطبيعة العمل الممارس في المؤسسة يحتاج معظمه إلى العضلات ، و لتليه فئة الأنثى قدرت بنسبة 23.33% .

ملاحظة: عنصر الانثي يوجد في الإدارة ولا يمكن أن نجده في الورشات لان القانون يحمي ويمنع على المرأة أن تكون في مكان يعرضها إلى الخطر.

الجدول رقم (07): توزيع المبحوثين وفق العمر الشكل رقم (13): توزيع المبحوثين وفق العمر

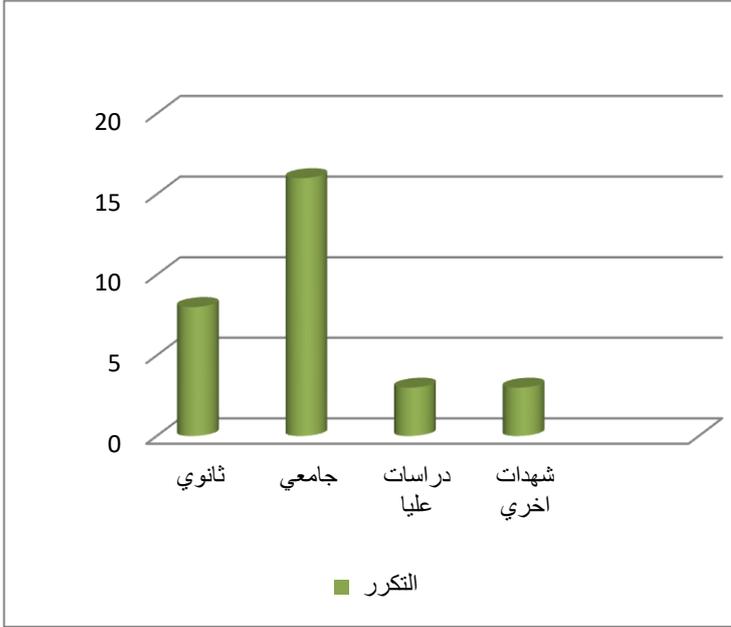


| البيان | التكرار | النسبة (%) |
|-------------------------|---------|------------|
| أقل من 30 سنة | 3 | 10 |
| من 30 إلى أقل من 40 سنة | 24 | 80 |
| من 40 إلى أقل من 50 سنة | 2 | 6.66 |
| 50 سنة فأكثر | 1 | 3.33 |
| المجموع | 30 | 100 |

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج الجدول رقم (07)

يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه أن الفئة الغالبة هي فئة الأفراد التي تتراوح أعمارهم بين (30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة قدرت بـ: 80%، لتليها فئة الأفراد الذين تقدر أعمارهم (بأقل من 30 سنة) بنسبة قدرت بـ: 10% في حين بلغت نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين (40 إلى أقل من 50 سنة)، بنسبة قدرت بـ 6.66%، لتحل في الأخير فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم أكبر من 50 سنة بنسبة قدرت بـ: 3.33، والملاحظ هنا أن هناك تنوع جيد في المجال العمري لعينة الدراسة وهو ما يخدم موضوع الدراسة.

الجدول رقم (8) توزيع المبحوثين وفق المستوى الدراسي الشكل رقم (14) توزيع المبحوثين وفقا للمستوى الدراسي

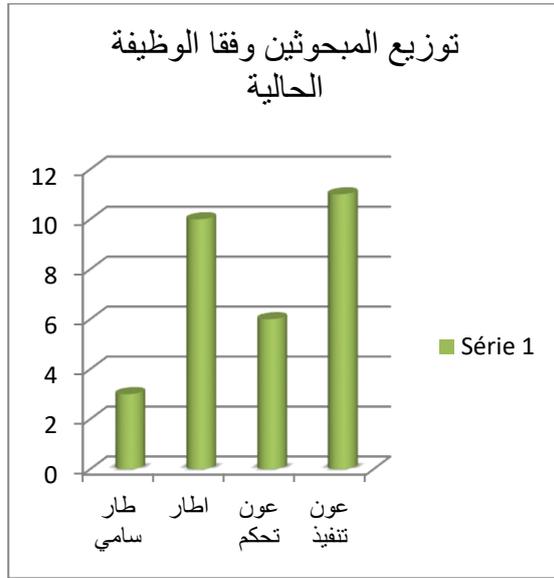


| البيان | التكرار | النسبة (%) |
|-------------|---------|------------|
| ثانوي | 8 | 26.66 |
| جامعي | 16 | 53.33 |
| دراسات عليا | 3 | 10 |
| شهادات اخرى | 3 | 10 |
| المجموع | 30 | 100 |

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج الجدول رقم (8)

الملاحظ من الجدول والشكل أعلاه بالنسبة لهذا المتغير أن الفئة الأكثر تكرارا هي فئة المستوى الجامعي بنسبة قدرت مرتفعة قدرت بـ 53.33%، لتليها فئة المستوى الثانوي بنسبة قدرت بـ 26.66%، لتحل في المرتبة الثالثة كل من فئة الدراسات العليا والشهادات اخرى بنسبة قدرت بـ 10%، وهذا يدل على أن المؤسسة تتوفر على كفاءات علمية متنوعة تتطابق مع مناصب المسؤولية، وبالتالي يمكن كذلك القول أن المؤسسة تتمتع بالتوازن بين عاملها في مستوى التعليمي وهذا ما يجعلها تتعامل بخبرة ومهارة لتحقيق استمرارها وتحسين أداءها.

الجدول رقم (8) توزيع المبحوثين وفق الوظيفة الحالية شكل رقم (15) توزيع المبحوثين وفقا لوظيفة الحالية

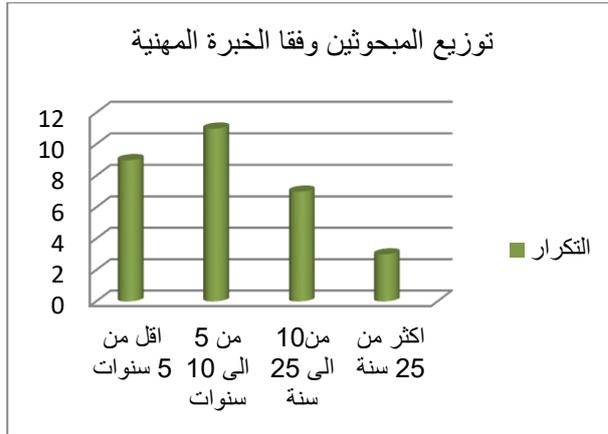


| البيان | التكرار | النسبة (%) |
|-----------|---------|------------|
| إطار سامي | 3 | 10 |
| إطار | 10 | 33.33 |
| عون تحكم | 6 | 20 |
| عون تنفيذ | 11 | 36.67 |
| المجموع | 30 | 100 |

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج الجدول رقم (8) المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي

الملاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية أفراد الدراسة يشغلون منصب عون تحكم و عون تنفيذ متساويين النسبة حيث قادت ربنسبة بـ: 33.33%، وان هناك توازن بين التوجيهات والأوامر في المؤسسة ، و يليها الأفراد الذين يشغلون إطار بنسبة قدرت بـ: 26.67%، فيما شغلت فئة إطار سامي المرتبة الثالثة بنسبة 6.67% هي الفئة الأضعف ، ومنه يمكن القول أن هذا التدرج في المناصب يرجع بالأساس للوظائف المتاحة في المؤسسة و الورشات.

الجدول رقم (9) توزيع المبحوثين وفق الخبرة المهنية شكل رقم (16) توزيع المبحوثين وفقا للخبرة المهنية



المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي

| البيان | التكرار | النسبة (%) |
|-------------------|---------|------------|
| أقل من 5 سنوات | 9 | 30 |
| من 5 إلى 10 سنوات | 11 | 36.67 |
| من 10 إلى 25 سنة | 7 | 23.33 |
| أكثر من 25 سنة | 3 | 10 |
| المجموع | 30 | 100 |

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج الجدول رقم (9)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن الفئة الأكثر تكرارا هي فئة الأفراد الذين يتمتعون بخبرة من (05 إلى 10 سنوات) حيث سجلت هذه الفئة نسبة مئوية قدرت بـ: 36.67%، لتليها فئة (من 10 إلى 25 سنوات) بنسبة قدرت بـ: 23.33%، في المرتبة الثالثة فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة قدرت بـ 30%، وفي المرتبة الاخير الفئة (أكثر من 25 سنة) قدرت بـ 10%، وبالتالي يمكن القول أن المؤسسة تملك مهارة وخبرات عالية تمكنها من حل مشاكل التي تواجهه بكل سهولة ومرونة.

الجدول رقم (10) توزيع المبحوثين وفقا لجوائز البيئية شكل رقم(17) توزيع المبحوثين وفقا للجوائز البيئية

| البيان | التكرار | النسبة(%) |
|---------|---------|-----------|
| نعم | 18 | 60 |
| لا | 12 | 40 |
| المجموع | 30 | 100 |

توزيع المبحوثين وفقا للجوائز البيئية

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج الجدول رقم (10) المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي الملاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية أفراد الدراسة يوافقون على أن المؤسسة تمتلك جوائز بيئية بنسبة قدرت بـ: 60%، في حين سجل أصحاب الخيار (لا) نسبة قدرت بـ 40، ومنه يمكن القول أن المؤسسة تحوز على جوائز بيئية وتعمل على تطبيق سياسة الحفاظ على البيئة، وتعمل المؤسسة على الحفاظ على جوانب البيئية لمؤسسة وهذا ما يدل على التزامها بسلامة وبعث الرفاهية لعمال في المؤسسة.

ومما سبق يتبين أن أفراد عينة الدراسة أغلبهم من فئة الذكور الذين يتمتعون بلياقة جسدية تسمح له القيام بإشغال المؤسسة وضمان سير عملها، وان أفرادها أغلبهم من فئة الشباب، ويتمتعون بمؤهلات علمية عالية تستفيد منها المؤسسة، ويتمتعون بعامل الخبرة، وان المؤسسة تتمتع بالتوازن في وظائفها، المؤسسة تحقق الاستمرار والأرباح، وإنها تملك جوائز بيئية تجعل المؤسسة تحقق الاستمرار والأرباح، وهذا مما يمكن من تحقيق نتائج الدراسة المراد التوصل لها.

مما تم عرضه في هذا المبحث يتبين أن مؤسسة الاسمنت -تيسة- مؤسسة اقتصادية ذات طابع وطني، لها هيكل تنظيمي تسعى من خلاله لتجسيد أهدافها التي تظهر من خلال خدماتها ومنتجاتها المقدمة للزبائن هذا في ظل التزامها بقواعد سلامة البيئة، ومنه تم الاعتماد في الدراسة الميدانية على مصادر جمع البيانات والمعلومات الثانوية منها والأولية، كما تم تقديم أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان وإخباري الصدق والثبات التي تم إخضاعه لهما للتأكد من صلاحيته مع عرض الأساليب الإحصائية التي تلائم موضوع الدراسة وتساعد في اختبار فرضيات الدراسة، كما تم تحديد طبيعة

البيانات العامة للمبحوثين على مستوى مؤسسة الاسمنت -تبسة- من حيث العمر، المستوى العلمي، الخبرة المهنية والوظيفة وكذا متغير امتلاك الجوائز البيئية.

المبحث الثاني: تحليل متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات

خدمة لأهداف الدراسة وبغية تعزيز نتائجها النظرية، فقد تم الاستعانة بالدراسة الإحصائية لاختبار دور إدارة سلسلة التوريد في تعزيز أداء المؤسسات بمؤسسة الاسمنت -تبسة- عن طريق الاستبيان وأدوات التحليل المرافقة له، وفيما يلي تفصيل في هذه الجوانب من خلال:

❖ **المطلب الأول: تحليل متغيرات الدراسة.**

❖ **المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.**

❖ **المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.**

❖ **المطلب الأول: تحليل متغيرات الدراسة**

سيتم تحليل هذه المحاور بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS) وقد تم استخدام معياري المتوسط الحسابي لمعرفة درجة الموافقة على كل محور، والانحراف المعياري لمعرفة تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة.

أولاً- تحليل المحور الأول : يتضمن هذا المحور (ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء).

1- عرض نتائج تحليل ممارسة (تحليل وتصميم العمل)

الجدول رقم (11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

| ترتيب العبارات | الاتجاه | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبرة | |
|----------------|---------|-------------------|-----------------|----------------------------------------------------------------------|----|
| 4 | موافق | 000 | 3 | يتم اختيار المتقدمين للوظيفة ممن لديهم دراية كافية بالجوانب البيئية. | 01 |
| 3 | موافق | 000 | 3 | يتم استخدام التوصيف لتحديد المهام البيئية. | 02 |
| 2 | موافق | 000 | 3 | تحدد المؤسسة شروط شغل كل وظيفة شاغرة طبقا لمعايير البيئية | 03 |
| 1 | موافق | 1.028 | 3 | تركز المؤسسة على اختيار طالب الوظيفة ذات توجه اخضر | 04 |
| / | موافق | 0.257 | 3 | إجمالي درجة البعد وترتيبه في المحور | |

من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن بعد (تحليل وتصميم العمل) حقق متوسط حسابي (متوسط) قدر بـ 3 وانحراف معياري (0.257)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [2.60-3.39] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا المستوى تتجه نحو (موافق إلى حد ما) وهذا يدل على أن عينة الدراسة لديهم إجماع على أن ممارسات تحليل وتصميم العمل ليست محقق تماما بمؤسسة الاسمنت -تبسة- حيث تم قياس هذا البعد من خلال (04) عبارات، حيث اتجهت فيها كل العبارات نحو الموافقة وقد سجلت العبارة (03) أعلى نسبة موافق بدرجة موافق الى حد من الموافقة، وجاءت العبارات مرتبة كما هو موضح في الجدول أعلاه.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لهذا المستوى بلغ (3) وهذا ما يعني أن هناك موافقة بحد ما من قبل المبحوثين على فقرات هذا المجال، وهو ما يؤكد نقص توفر ممارسة تحليل وتصميم العمل في المؤسسة.

عرض نتائج تحليل ممارسة (التدريب الأخضر)

الجدول رقم (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات ممارسات التدريب الاخضر

| العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه | ترتيب العبارات |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|----------------|
| 05 | 3 | 000 | موافق | 4 |
| تعتبر المؤسسة التدريب والتطوير الأخضر ممارسة تركز على تنمية المهارات ومعارف العاملين. | | | | |
| 06 | 4 | 000 | موافق | 3 |
| تساهم البرامج التدريبية في تعزيز جهود الموظفين لحماية بيئة عملهم ومحيط مؤسستهم. | | | | |
| 07 | 3 | 000 | موافق | 2 |
| يتم عقد برامج تدريبية خضراء لجميع العاملين بصفة دورية | | | | |
| 8 | 4 | 000 | موافق | 1 |
| التدريب والتطوير الأخضر يؤدي لزيادة الوعي البيئي والمهارات الخضراء لدى العاملين | | | | |
| إجمالي درجة البعد وترتيبه في المحور | | | | |
| | 3.5 | 000 | موافق | / |

من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن بعد (التدريب الأخضر) حقق متوسط حسابي (مرتفع) قدر بـ 3.5 وانحراف معياري (0.257)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40-4.19] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا المستوى تتجه نحو

(موافق) وهذا يدل على أن عينة الدراسة لديهم إجماع على أن ممارسات توظيف الأخضر محقق تماما بمؤسسة الاسمنت -تبسة- حيث تم قياس هذا البعد من خلال (04) عبارات، حيث اتجهت فيها كل العبارات نحو الموافقة وقد سجلت العبارة (08) أعلى نسبة موافق من الموافقة، وجاءت العبارات مرتبة كما هو موضح في الجدول أعلاه.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لهذا المستوى بلغ (3.5) وهذا ما يعني أن هناك موافقة من قبل المبحوثين على فقرات هذا المجال، وهو ما يؤكد توفر ممارسة توظيف الأخضر في المؤسسة.

عرض نتائج تحليل ممارسة الثالث (التقييم الأخضر)

الجدول رقم (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات ممارسات التقييم الأخضر

| العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه | ترتيب العبارات |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|----------------|
| تعتمد المؤسسة ملاحظات منتظمة للموظفين حول مدى تحقيق الاهداف لتحسين أدائهم البيئي | 4 | 000 | موافق | 2 |
| من اجل الحفاظ على الأداء البيئي الجيد يجب على المؤسسات إنشاء نظم لمعلومات الإدارة البيئية | 4 | 000 | موافق | 1 |
| يتم تقييم الاداء على مستوى المؤسسة بشكل جماعي | 3 | 000 | موافق | 3 |
| تقوم المؤسسة على دمج معايير الأداء البيئي في عمليات تقييم الأداء الوظيفي للموظف الخاصة البيئة. | 4 | 000 | موافق | 4 |
| إجمالي درجة البعد وترتيبه في المحور | 3.75 | 000 | موافق | / |

من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن بعد (التقييم الأخضر) حقق متوسط حسابي (مرتفع) قدر بـ 3.75 وانحراف معياري (000)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40-4.19] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا المستوى تتجه نحو (موافق) وهذا يدل على أن عينة الدراسة لديهم إجماع على أن ممارسات توظيف الأخضر محقق تماما بمؤسسة الاسمنت -تبسة- حيث تم قياس هذا البعد من خلال (04) عبارات، حيث اتجهت فيها كل العبارات نحو الموافقة وقد سجلت العبارة (08) أعلى نسبة موافق من الموافقة، وجاءت العبارات مرتبة كما هو موضح في الجدول أعلاه.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لهذا المستوى بلغ (3.75) وهذا ما يعني أن هناك موافقة من قبل المبحوثين على فقرات هذا المجال، وهو ما يؤكد توفر ممارسة توظيف الأخضر في المؤسسة.

عرض نتائج تحليل ممارسة الرابع (التوظيف الأخضر)

الجدول رقم (14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات ممارسات التوظيف الأخضر

| ترتيب العبارات | الاتجاه | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبرة | |
|----------------|---------|-------------------|-----------------|----------------------------------------------------------|----|
| 14 | موافق | 1.061 | 4 | تعمل المؤسسة على استقطاب موظفين ذوي وعي بيئي أخضر. | 13 |
| 1 | موافق | 000 | 4 | تحت المؤسسة على تطوير أفكار جديدة تتعلق بحماية البيئة. | 14 |
| 3 | موافق | 000 | 4 | تكتسب المؤسسة سمعة جيدة من خلال ممارستها للتوظيف الأخضر. | 15 |
| 2 | موافق | 000 | 4 | تعتمد المؤسسة على معرفة لتحديد مهام ومهارات ومسؤوليات. | 16 |
| / | موافق | 0.265 | 4 | إجمالي درجة البعد وترتيبه في المحور | |

من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن بعد (التوظيف الأخضر) حقق متوسط حسابي (مرتفع) قدر بـ 4 وانحراف معياري (0.265)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40-4.19] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا المستوى تتجه نحو (موافق) وهذا يدل على أن عينة الدراسة لديهم إجماع على أن ممارسات توظيف الأخضر محقق تماماً بمؤسسة الاسمنت -تبسة- حيث تم قياس هذا البعد من خلال (04) عبارات، حيث اتجهت فيها كل العبارات نحو الموافقة وقد سجلت العبارة (14) أعلى نسبة موافق من الموافقة، وجاءت العبارات مرتبة كما هو موضح في الجدول أعلاه.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لهذا المستوى بلغ (4) وهذا ما يعني أن هناك موافقة من قبل المبحوثين على فقرات هذا المجال، وهو ما يؤكد توفر ممارسة توظيف الأخضر في المؤسسة.

عرض نتائج تحليل الممارسة الخامس (ادارة الصحة والسلامة الخضراء)

الجدول رقم (15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات ممارسات ادارة الصحة والسلامة الخضراء

| الترتيب العبارات | الاتجاه | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة | |
|---------------------|---------|----------------------|--------------------|---------------------------------------------------------------|----|
| 1 | موافق | 000 | 4 | توفر المؤسسة مكان صحي سليم يحافظ على المؤسسة والفرد والمجتمع. | 17 |
| 4 | موافق | 000 | 4 | تتحمل المؤسسة الإصابات والحوادث التي يتعرض اليها الموظف . | 18 |
| 2 | موافق | 000 | 4 | تعمل المؤسسة على تقييم ومعالجة المخاطر الناشئة عن الوظيفة. | 19 |
| 3 | موافق | 000 | 4 | هدف المؤسسة هو توفير بيئة عمل خضراء للجميع. | 20 |
| / | موافق | 000 | 3.65 | إجمالي درجة البعد وترتيبه في المحور | |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الإحصائي (SPSS).

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن بعد (الصحة و السلامة الخضراء) حقق متوسط حسابي (مرتفع) قدر بـ 4 وانحراف معياري (000)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40-4.19] حسب مقياس ليكرات الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا المستوى تتجه نحو (موافق) وهذا يدل على أن عينة الدراسة لديهم إجماع على أن الصحة والسلامة الخضراء محقق

تماما بمؤسسة الاسمنت -تبسة- حيث تم قياس هذا البعد من خلال (04) عبارات، حيث اتجهت فيها كل العبارات نحو الموافقة وقد سجلت العبارة (17) أعلى نسبة موافق من الموافقة، وجاءت العبارات مرتبة كما هو موضح في الجدول أعلاه.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لهذا المستوى بلغ (4) وهذا ما يعني أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل المبحوثين على فقرات هذا المجال، وهو ما يؤكد توفر تقييم الأخضر في المؤسسة.

تقييم إجمالي بيانات المتغير المستقل (ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء)

جدول رقم (16): تحليل آراء المبحوثين تجاه المتغير المستقل (ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء)

| الاتجاه | الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المتغير المستقل الثقة التنظيمية |
|---------|--------|-------------------|-----------------|------------------------------------|
| موافق | 5 | 0.257 | 3 | تحليل وتصميم العمل |
| موافق | 4 | 000 | 3.5 | التدريب الأخضر |
| موافق | 2 | 000 | 3.75 | التقييم الأخضر |
| موافق | 1 | 0.265 | 4 | التوظيف الأخضر |
| موافق | 3 | 000 | 3.65 | ادارة الصحة والسلامة |
| / | / | 0.52 | 3.58 | المتوسط العام للمحور |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

يوضح تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الإجمالي بالنسبة للمحور الأول للدراسة المتمثل في ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء الذي أظهر أن اهتمام عينة الدراسة بمؤسسة الاسمنت -تبسة- ينصب بالدرجة الأولى على التوظيف الأخضر و يليه بعد ذلك التقييم الأخضر ، ثم في المرتبة الثالثة ادارة الصحة والسلامة، وفي المرتبة ما قبل الأخيرة التدريب الاخضر وأخير تحليل وتصميم

العمل وقد حقق هذا المحور متوسط حسابي عام (مرتفع) قدر بـ (3.58) وانحراف معياري (0.52)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40-4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا المستوى تتجه نحو (موافق) وهذا يدل على أن عينة الدراسة لديهم إجماع على أن محور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء محقق تماما بمؤسسة الاسمنت -تبسة-.

عرض نتائج تحليل البعد الثاني (استدامة المؤسسات)

عرض نتائج تحليل البعد الأول (البعد الاقتصادي)

الجدول رقم (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات البعد الاقتصادي

| الترتيب العبارات | الاتجاه | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبرة | |
|---------------------|---------------|----------------------|--------------------|-------------------------------------------|----|
| 4 | موافق | 000 | 4 | تحقق المؤسسة مستويات مرتفعة من الأرباح. | 21 |
| 2 | موافق | 000 | 3 | منتجات تتوافق مع المعايير البيئية | 22 |
| 1 | موافق | 000 | 4 | تتطور إنتاجية المؤسسة بشكل مستمر | 23 |
| 3 | موافق | 000 | 4 | هناك استخدام كفاء لراس مال المؤسسة | 24 |
| 5 | موافق بشدة | 000 | 3 | العلامة التجارية لديها سمعة جيدة في السوق | 25 |
| / | موافق | 000 | 4.2 | إجمالي درجة البعد وترتيبه في المحور | |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الإحصائي (SPSS).

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن بعد (البعد الاقتصادي) حقق متوسط حسابي (مرتفع بشدة) قدر بـ 4.2 وانحراف معياري (000)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40-4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافق بشدة في هذا المستوى تتجه نحو (موافق جدا) وهذا يدل على أن عينة الدراسة لديهم إجماع على أن البعد الاقتصادي محقق تماما

بمؤسسة الاسمنت -تبسة- حيث تم قياس هذا البعد من خلال (05) عبارات، حيث اتجهت فيها كل العبارات نحو الموافقة وقد سجلت العبارة (23) أعلى نسبة موافق من الموافقة، وجاءت العبارات مرتبة كما هو موضح في الجدول أعلاه.

عرض نتائج تحليل البعد الثالث (البعد البيئي)

الجدول رقم (19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات البعد البيئي

| العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه | ترتيب العبارات |
|-------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|----------------|
| 31 | 4 | 000 | موافق | 1 |
| 32 | 3 | 1.048 | موافق | 5 |
| 33 | 3 | 1.006 | موافق | 3 |
| 34 | 4 | 000 | موافق | 4 |
| 35 | 3 | 1.000 | موافق | 2 |
| إجمالي درجة البعد وترتيبه في المحور | 3.40 | 0.618 | موافق | / |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الإحصائي (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن بعد (البعد الاقتصادي) حقق متوسط حسابي (مرتفع) قدر بـ 3.40 وانحراف معياري (0.618)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40-4.19] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافق مرتفع في هذا المستوى تتجه نحو (مرتفع) وهذا يدل على أن عينة الدراسة لديهم إجماع على أن البعد الاجتماعي محقق تماما بمؤسسة الاسمنت -تبسة- حيث تم قياس هذا البعد من خلال (05) عبارات، حيث اتجهت فيها كل

العبارات نحو الموافقة وقد سجلت العبارة (26) أعلى نسبة موافق من الموافقة، وجاءت العبارات مرتبة كما هو موضح في الجدول أعلاه.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لهذا المستوى بلغ (3.40) وهذا ما يعني أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل المبحوثين على فقرات هذا المجال، وهو ما يؤكد توفر البعد الاجتماعي في المؤسسة.

تقييم إجمالي بيانات المتغير التابع (أبعاد استدامة المؤسسات)

جدول رقم (20): تحليل آراء المبحوثين تجاه المتغير التابع (ابعاد استدامة المؤسسات)

| الاتجاه | الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المتغير المستقل ابعاد الاستدامة |
|---------|--------|-------------------|-----------------|------------------------------------|
| موافق | 1 | 000 | 4.2 | البعد الاقتصادي |
| موافق | 2 | 0.216 | 3.81 | البعد الاجتماعي |
| موافق | 3 | 0.618 | 3.40 | البعد البيئي |
| / | / | 0.278 | 3.80 | المتوسط العام للمحور |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

يوضح تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الإجمالية بالنسبة للمحور الثاني للدراسة المتمثل في أبعاد استدامة الذي أظهر أنها تمام عينة الدراسة بمؤسسة الاسمنت -تبسة- -ينصب بالدرجة الأولى على البعد الاقتصادي يليه بعد ذلك البعد الاجتماعي، فيما احتل بعد البيئي المرتبة الثالثة على مستوى المؤسسة وهذا يعكس أن المؤسسة تعطي مكانة كبيرة لبعد الاجتماعي ، ثم البعد البيئي ، ثم البعد الاقتصادي في المؤسسة، وقد حقق هذا المحور متوسط حسابي عام (مرتفع) قدر بـ 3.80 وانحراف معياري

(0278)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40-4.19] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا المستوى تتجه نحو (موافق) وهذا يدل على أن عينة الدراسة لديهم إجماع على أن محور أبعاد استدامة محقق تماما بمؤسسة الاسمنت -تيسة-.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

سيتم من خلال ما يلي اختبار الفرضية الرئيسية الأولى، التي تقوم على خمس فرضيات تضم في مجملها متغيرات الدراسة المستقلة وتأثيرها على المتغير التابع، والتي تمت صياغتها بطريقة تخدم الدراسة، وتتسجم مع الأسئلة الفرعية للدراسة، مع التأكد أولاً من التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

حيث تم اعتماد معامل الاختبار كلمجروف- سمرنوف (Kolmogorov-Simirnov) من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار أو بعبارة أخرى للتحقق من مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) كاختبار ضروري للفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

وقد تم إجراء الاختبار بعد توزيع كل الاستمارات وجمعها من قبل أفراد عينة الدراسة، وكانت

النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (21): نتائج إختبار التوزيع الطبيعي¹

| محتوى المحور | قيمة Z | مستوى الدلالة (sig) | محاور الاستبيان |
|---------------------------------------|--------|---------------------|-----------------|
| ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء | 0.152 | 0.077 | المحور الأول |
| ابعاد استدامة المؤسسات | 0.163 | 0.040 | المحور الثاني |
| | 0.811 | 0.148 | الاستبيان ككل |

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور وكذا الإجمالي أكبر من (0.05)، أي أن (sig>0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية

سيتم عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة من أجل معرفة العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء (تحليل وتصميم العمل، التدريب الأخضر، التقييم الأخضر، التوظيف الأخضر، الصحة والسلامة الخضراء) مع أبعاد استدامة، حيث تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد ($Y = ax + b$) الذي يسمح بدراسة إمكانية وجود علاقة بين المتغير المستقل ادارة الموارد البشرية الخضراء ومختلف ممارساته والمتغير التابع ابعاد استدامة المؤسسات ، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط (R) لمعرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وقد تم حساب معامل التحديد (R^2) لمعرفة نسبة التغير في المتغيرات التابعة نتيجة للتغير فيالمتغير المستقل. ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية من خلال الجدول التالي:

¹الملحق رقم (03)

الجدول رقم (22): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية¹

| المتغير المستقل | أبعاد المتغير التابع | ثابت الانحدار (α) | معامل الارتباط (R) | معامل التحديد (R^2) | قيمة (t) | القيمة المحسوبة (F) | مستوى الدلالة (sig) |
|-----------------------------|----------------------------|-------------------------------|--------------------------|----------------------------|----------|------------------------|------------------------|
| تحليل وتصميم العمل | استدامة مؤسسات | 0.811 | 0.892 | 0.795 | 1.692 | 29 | 0.713 |
| التدريب الأخضر | | | | | 0.188- | | 0.104 |
| التقييم الأخضر | | | | | 3.231 | | 0.852 |
| التوظيف الأخضر | | | | | -1.990 | | 0.004 |
| الصحة والسلامة الأخضر | | | | | 2.373 | | 0.026 |

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال نتائج تحليل الانحدار المتعدد الذي استخدم لمعرفة ما إذا كان هناك تأثير للمتغير المستقل بمختلف أبعاده على المتغير التابع حيث تبين أنه:

¹الملحق رقم (03)

1- الفرضية الفرعية الأولى

من خلال نتائج الجدول تم التوصل لقبول

- الفرضية التالية: أي أنه لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) تحليل وتصميم العمل في تعزيز أبعاد استدامة المؤسسات بمؤسسة الاسمنت -تيسة-

وتوضح نتائج الجدول أعلاه أنه لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%)، حيث بلغ معامل الارتباط (0.892)، وكان معامل التحديد (0.795)، وأظهرت قيمة (t) المقدره بـ: (1.000) بأن تعزيز أبعاد استدامة المؤسسات بمؤسسة الاسمنت -تيسة- لا تتأثر بدور تحليل وتصميم العمل على مستواها، كما قدر مستوى الدلالة بـ (0.713)، وهو اقل من مستوى الثقة ($\alpha \leq 0.05$)

وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) تصميم وتحليل العمل في تعزيز استدامة المؤسسات بمؤسسة الاسمنت -تيسة-

2- الفرضية الفرعية الثانية

من خلال نتائج الجدول تم التوصل لقبول

- الفرضية التالية: أي أنه لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) التصنيع الأخضر في تعزيز أداء المؤسسات بمؤسسة الاسمنت -تيسة-

وتوضح نتائج الجدول أعلاه أنه لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%)، حيث بلغ معامل الارتباط (0.892)، وكان معامل التحديد (0.795)، وأظهرت قيمة (t) المقدره بـ: (-0.188) بأن تعزيز استدامة المؤسسات بمؤسسة الاسمنت -تيسة- لا تتأثر بدور التدريب الأخضر على مستواها، كما قدر مستوى الدلالة بـ (0.104)، وهو أكبر من مستوى الثقة ($\alpha \leq 0.05$)

وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) التدريب الأخضر في تعزيز استدامة المؤسسات بمؤسسة الاسمنت -تبسة-

3- الفرضية الفرعية الثالثة

من خلال نتائج الجدول تم التوصل لقبول

- الفرضية التالية: أي أنه لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) التقييم الأخضر في تعزيز استدامة المؤسسات بمؤسسة الاسمنت -تبسة-

وتوضح نتائج الجدول أعلاه أنه لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%)، حيث بلغ معامل الارتباط (0.892)، وكان معامل التحديد (0.795)، وأظهرت قيمة (t) المقدرة بـ: (3.231) بأن تعزيز استدامة المؤسسات بمؤسسة الاسمنت -تبسة- لا تتأثر بدور التقييم الأخضر على مستواها، كما قدر مستوى الدلالة بـ (0.852)، وهو أكبر من مستوى الثقة ($\alpha \leq 0.05$)

وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية التالية:

لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتقييم الأخضر في تعزيز أداء المؤسسات بمؤسسة الاسمنت -تبسة-

- الفرضية الفرعية الرابعة

من خلال نتائج الجدول تم التوصل لقبول

- الفرضية التالية: أي أنه لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) التوظيف الأخضر في تعزيز استدامة المؤسسات بمؤسسة الاسمنت -تبسة-

وتوضح نتائج الجدول أعلاه أنه لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%)، حيث بلغ معامل الارتباط (0.892)، وكان معامل التحديد (0.795)، وأظهرت قيمة (t) المقدرة بـ: (-1.990) بأن تعزيز أداء استدامة المؤسسات بمؤسسة الاسمنت -تبسة- لا تتأثر بدور التوظيف الأخضر على مستواها، كما قدر مستوى الدلالة بـ (0.004)، وهو أقل من مستوى الثقة ($\alpha \leq 0.05$)

وبالتالي لا تقبل الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) التوظيف الأخضر في تعزيز أداء استدامة المؤسسات بمؤسسة الاسمنت -تبسة-

- الفرضية الفرعية الخامسة

من خلال نتائج الجدول تم التوصل لقبول

- الفرضية التالية: أي أنه لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) الصحة والسلامة الخضراء في تعزيز استدامة المؤسسات بمؤسسة الاسمنت -تبسة-

وتوضح نتائج الجدول أعلاه أنه لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%)، حيث بلغ معامل الارتباط (0.882)، وكان معامل التحديد (0.795)، وأظهرت قيمة (t) المقدره بـ: (2.373) بأن تعزيز استدامة المؤسسات بمؤسسة الاسمنت -تبسة- لا تتأثر بدور الصحة والسلامة الخضراء على مستواها، كما قدر مستوى الدلالة بـ (0.026)، وهو اقل من مستوى الثقة ($\alpha \leq 0.05$)

وبالتالي لا تقبل الفرضية الفرعية الخامسة:

توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) الصحة والسلامة الخضراء في تعزيز استدامة المؤسسات بمؤسسة الاسمنت -تبسة-

من خلال ماسبق تم التوصل الى وجود علاقة بين ادارة الموارد البشرية الخضراء واستدامة المؤسسات فيمؤسسة الاسمنت تبسة، من خلال ممارسات التوظيف الاخضر، وادارة الموارد البشرية الخضراء ، اما بالنسبة الى باقي الممارسات، التحليل وتصميم العمل، التقييم الاخضر، التدريب الاخضر، فهما لايساهمانفي استدامة المؤسسات،اي انمؤسسة الاسمنت تعبسة تعتمد على التوظيف وتركز على سلامة صحة المورد البشرية، من اجل استمرارها وبقاءها.

ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

ويمكن تمثيل أهم نتائجها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (23): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى¹

| المتغير المستقل | المتغير التابع | ثابت الانحدار (α) | معامل الارتباط (R) | معامل التحديد (R^2) | قيمة (t) | القيمة المحسوبة (F) | مستوى الدلالة (sig) |
|----------------------------------------|---------------------|-------------------------------|--------------------------|----------------------------|----------|------------------------|------------------------|
| ادارة الموارد البشرية الخضراء | استدامة المؤسسات | 0.811 | 0.892 | 0.795 | 7 | 29 | 0.000 |

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

أشارت نتائج التحليل لواردة الجدول السابق أن المتغير المستقل يسرمانسبته (0.795) من التباين الحاصل في تعزيز أبعاد استدامة المؤسسات، ولاختبار طبيعة العلاقة بين المتغيرين تنمى اعتماداً على قيمة (F) والتي تساوي (29) والذي أظهر نموذج الانحدار بشكل عام أنه ذو دلالة إحصائية عند درجة الحرية (42) وهي دالة إحصائية، حيث قدر مستوى الدلالة بـ: 0.000، وهو أقل من (0.05)، وبالتالي يتم رفض الفرضية الرئيسية .

أي أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة موارد البشرية الخضراء في تعزيز استدامة المؤسسات بمؤسسة الاسمنت -تبسة-.

¹الملحق
رقم (03)

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

للتعرف ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة، طبقاً لاختلاف البيانات الشخصية والوظيفية، تم اقتراح الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على:
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول محاور الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الوظيفة) في إمتياز التوزيع-تبسة- وسيتم اعتماد **One Way ANOVA** وذلك لاختبار هذه الفرضيات:

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تتمثل هذه الفرضية في: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز استدامة المؤسسات بمؤسسة الاسمنت-تبسة- تعزى لمتغير السن، ونتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (24): اختبار التباين الأحادي لتحليل المحاور حسب السن¹

| مستوى الدلالة | المحسوبة F | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | مصادر التباين |
|---------------|------------|----------------|-------------|----------------|----------------|
| 0.000 | 0.170 | 1.419 | 3 | 7.093 | بين المجموعات |
| | | 0.076 | 26 | 1.828 | داخل المجموعات |
| | | | 29 | 8.000 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات التحليل الإحصائي (SPSS)

من النتائج الموضحة في الجدول السابق يتبين أن F المحسوبة تقدر بـ (0.170) أصغر من قيمة F الجدولية، وأن مستوى الدلالة (0.00) المقابل لاختبار التباين الأحادي أكبر بكثير من مستوى

¹الملحق رقم (03)

الدلالة (0.05) لمحاور الدراسة، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود إلى العمر.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تتمثل هذه الفرضية في: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز استدامة المؤسسات بمؤسسة الاسمنت -تبسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي، ونتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (25): اختبار التباين الأحادي لتحليل المحاور حسب المستوى التعليمي¹

| مستوى الدلالة | المحسوبة F | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | مصادر التباين |
|---------------|------------|----------------|-------------|----------------|----------------|
| 0.471 | 0.866 | 0.238 | 3 | 0.715 | بين المجموعات |
| | | 0.275 | 26 | 7.162 | داخل المجموعات |
| | | | 29 | 7.878 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات التحليل الإحصائي (SPSS)

من النتائج الموضحة في الجدول السابق يتبين أن F المحسوبة تقدر بـ (0.866) أصغر من قيمة F الجدولية، وأن مستوى الدلالة (0.471) المقابل لاختبار التباين الأحادي أكبر بكثير من مستوى الدلالة (0.05) لمحاور الدراسة، وبذلك يمكن استنتاج لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود إلى المستوى التعليمي.

¹الملحق رقم (03)

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تتمثل هذه الفرضية في: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر ادارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز استدامة المؤسسات بمؤسسة الاسمنت -تبسة تعزى لمتغير الخبرة المهنية، ونتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (26): اختبار التباين الأحادي لتحليل المحاور حسب الخبرة المهنية¹

| مستوى الدلالة | المحسوبة F | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | مصادر التباين |
|---------------|------------|----------------|-------------|----------------|----------------|
| 0.175 | 1.784 | 0.448 | 3 | 1.000 | بين المجموعات |
| | | 0.251 | 26 | 6.000 | داخل المجموعات |
| | | | 29 | 7.000 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات التحليل الإحصائي (SPSS)

من النتائج الموضحة في الجدول السابق يتبين أن F المحسوبة تقدر بـ (1.784) أصغر من قيمة F الجدولية، وأن مستوى الدلالة (0.175) المقابل لاختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) لمحاور الدراسة، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود إلى الخبرة المهنية.

¹الملحق رقم (03)

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تتمثل هذه الفرضية في: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز استدامة المؤسسات مؤسمة الاسمنت -تبسة- تعزى لمتغير الخبرة المهنية، ونتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (27): اختبار التباين الأحادي لتحليل المحاور حسب الوظيفة¹

| مستوى الدلالة | المحسوبة F | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | مصادر التباين |
|---------------|------------|----------------|-------------|----------------|----------------|
| 0.265 | 1.399 | 0.365 | 3 | 1.000 | بين المجموعات |
| | | 0.261 | 26 | 6.000 | داخل المجموعات |
| | | | 29 | 7.000 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات التحليل الإحصائي (SPSS)

من النتائج الموضحة في الجدول السابق يتبين أن F المحسوبة تقدر بـ (1.399) أصغر من قيمة F الجدولية، وأن مستوى الدلالة (0.265) المقابل لاختبار التباين الأحادي أكبر بكثير من مستوى الدلالة (0.05) لمحاور الدراسة، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود إلى الوظيفة.

5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

تتمثل هذه الفرضية في: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز استدامة المؤسسات بمؤسمة الاسمنت -تبسة- تعزى لمتغير امتلاك المؤسسة للجوائز البيئية، ونتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي:

¹الملحق رقم (03)

الجدول رقم (28): اختبار التباين الأحادي لتحليل المحاور حسب الوظيفة¹

| مصادر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | المحسوبة F | مستوى الدلالة |
|----------------|----------------|-------------|----------------|------------|---------------|
| بين المجموعات | 1.000 | 3 | 0.365 | 1.399 | 0.693 |
| داخل المجموعات | 6.000 | 26 | 0.261 | | |
| المجموع | 7.000 | 29 | | | |

-المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات التحليل الإحصائي (SPSS)

من النتائج الموضحة في الجدول السابق يتبين أن F المحسوبة تقدر بـ (1.399) أصغر من قيمة F الجدولية، وأن مستوى الدلالة (0.693) المقابل لاختبار التباين الأحادي أكبر بكثير من مستوى الدلالة (0.05) لمحاور الدراسة، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود لمتغير امتلاك المؤسسة للجوائز البيئية.

¹الملحق رقم (03)

خلاصة الفصل

من خلال الدراسة هذا الفصل بمحاول لاسقاط ما جاء في الدراسة النظرية حول ادارة الموارد البشرية الخضراء واستدامة المؤسسات على الدراسة الميدانية في مؤسسة الاسمنت -تبسة- حيث تم التطرق الى تعريف بالمؤسسة ومعرفة طبيعة نشاطها واهدافها وامكانياتها والتعرف على مختلف مصالحتها، وقد اظهرت الدراسة بان منظمة محل الدراسة تقوم بتدعيم ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء واهتمام بالجوانب وابعاد الاستدامة (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي)، من اجل ضمان بقاءها واستمرارها.

والمعرفة ادارة الموارد البشرية واستدامة المؤسسات محل الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من الافراد بمختلف وظائفهم واعمارهم وخبراتهم، وتم تحليلها بالاعتماد على برنامج الحزم الاحصائية الاجتماعية "SPSS" ولقد بينت الدراسة الميدانية ان المؤسسة لها تنوع من حيث الجنس

والمجال العمري للمبحوثين والوظائف مختلفة مكون من اطارات واطار سام ، وعون تحكم ، وعون تنفيذ وهذا ما يجعل المؤسسة متوازنة من حيث الوظائف كا وظيفة مكملة لاخرى، وتنوع في المستوي التعليمي جعل المؤسسة تستمر بلاضافة الى الخبرة التي يتمتع بيها الموظفين مما يساعدهم في تحقيق الاداء المؤسسة.

وقدتم التوصل من خلال تحليل نتائج الدراسة الى ان هناك علاقة بين ادارة الموارد البشرية لاخضراء واستدامة المؤسسات وان هناك علاقة قوية بينهم وخاصة بين التحليل وتصميم العمل الاخضر، والتدريب الاخضر ، واهتمام المؤسسة بالاستدامة .

مؤسسة الاسمنت تبسة ركزت على عدة جوانب وممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء، وفي استدامة ركزت بالدرجة الاولى على جانب الاجتماعي، والبيئي والاقتصادي، وحيث تعتمد على المورد البشري في نشاطها.

الخاتمة

تزايد الاهتمام بشأن القضايا البيئية في الآونة الأخيرة من جانب المؤسسات مما جعل مفهوم التوجه الأخضر نقطة تركيز ومحور اهتمام، فبدأت آثار هذا التوجه تمس فروع إدارة الأعمال المختلفة كسلسلة التوريد الأخضر، الاستراتيجية الخضراء، بما فيها إدارة الموارد البشرية بمختلف ممارساتها الخضراء.

كما أصبح موضوع استدامة المؤسسات محل اهتمام الممارسن والباحثين على حد سواء سعياً للبقاء والتفوق في ظل المتغيرات البيئية المتجددة باستمرار. وعليه استهدفت الدراسة الحالية بيان العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء و استدامة المؤسسات من خلال الجانب النظري والتطبيقي الذي تم على مستوى شركة الإسمنت -تبسة- وقد آثرت الدراسة جملة من التساؤلات والفرضيات التي تعلق بتبيعة العلاقة بين متغيراتها وتوصلت إلى عدة نتائج ساهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها كما حاولت تقديم بعض التوصيات، وفيما يلي جملة من النتائج والتوصيات المقترحات:

أولاً: نتائج الدراسة

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كما يلي:

- تم رفض الفرضية الرئيسية لتحل محلها الفرضية البديلة التالية: توجد علاقة اثر ذات دلالة احصائية لادارة الموارد البشرية الخضراء واستدامة المؤسسات، وتم التوصل الى وجود أثر ذو علاقة احصائية لممارسة ادارة الصحة والسلامة الخضراء، والتوظيف الاخضر في ادارة الموارد البشرية الخضراء على استدامة المؤسسات بهذه الشركة، أما بالنسبة لممارسة التحليل وتصميم العمل، و التوظيف الاخضر، والتقييم الاخضر لا تسهم في استدامة المؤسسة محل الدراسة، أي أن شركة الاسمنت بتبسة تعتمد على تدريب المورد البشري و توفير الصحة والسلامة داخل المؤسسة، من أجل بقاءها واستمرارها.
- توضح من خلال نتائج الدراسة أنه لا توجد علاقة اثر ذات دلالة احصائية لادارة الموارد البشرية الخضراء واستدامة المؤسسات تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية عدا متغير العمر.

- تبين من خلال تحليل نتائج وبيانات الدراسة المتمثلة في السن والمستوى التعليمي والخبرة والجنس أن هناك اختلاف وتتنوع من حيث العمر والجنس والمستوى الا ان المؤسسة تعتمد في تقلد المناصب على الخبرة وذوي الكفاءات والشهادات العليا.
- كانت المتوسطات الحسابية لاجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تتراوح بين 3.58 بدرجة موافق على سلم ليكرات تبين من خلاله تواجد ممارسات إدارة الموارد الخضراء على مستوى مؤسسة الاسمنت بتبسة.
- كانت المتوسطات الحسابية لاجابات أفراد عينة الدراسة حول إستدامة المؤسسات 3.80مقابل درجة موافق على سلم ليكرات هذا ما يؤكد توافر الاستدامة في شركة الاسمنت بتبسة.
- ادارة الموارد البشرية الخضراء هي مجموعة من المبادرات التي تمكن المؤسسة من تغيير السلوك الفردي للموظف ليكون أكثر وعي بالبيئة وبشكل يعزز الاستخدام الأمثل للموارد.
- تسهم ادارة الموارد البشرية الخضراء في زيادة انتاجية المؤسسة في المقابل تعمل على خفض التكاليف. كما تهتم ادارة الموارد البشرية الخضراء بكل الممارسات الخضراء من (توظيف أخضر، وتدريباً أخضر، وتحليل وتصميم العمل الأخضر، والتحفيز الأخضر...) من أجل تعزيز القضايا البيئية والحفاظ على البيئة. كما تعمل ادارة الموارد البشرية الخضراء على تحفيز ومكافأة الموظفين الذين لديهم وعي أخضر واهتمام بالبيئة.
- تعمل ادارة الموارد البشرية الخضراء على ايجاد التوازن بين العمل والبيئة من خلال تطبيق الممارسات الخضراء.
- تسعى الاستدامة الى البحث عن الوسائل و الامكانيات التي تمكن من بقاءها واستمراريتها. وخفض التكاليف وزيادة الأرباح في مقابل الاستغلال العقلاني للموارد.
- تمس الاستدامة كل جوانب وأبعاد المؤسسة لمواكبة التطورات والتغيرات البيئية . كما تركز على مجموعة من المبادئ لتحقيق التوازن في المؤسسة.
- إن هدف الممارسات الخضراء والاستدامة هو الحفاظ على استمرارية ونمو المؤسسات.
- أكدت الدراسات السابقة بما فيها الحالية على وجود علاقة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء واستدامة المؤسسات مع الاختلاف في الممارسات التي فسرت الأثر بين هذين المتغيرين من دراسة لأخرى.

ثانياً: التوصيات

في ضوء النتائج المتحصل عليها يمكن تقديم التوصيات التالية:

- ضرورة التوجه الحثيث والجاد من قبل إدارة شركة الاسمنت والمجمع ككل نحو ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء إذا كانت ترغب في استدامة نشاطها في المدى البعيد.
- إيلاء أهمية كبرى للاستدامة باعتبارها محط اهتمام كبرى الشركات العالمية، مع البحث في آليات ذلك محليا ووطنيا.
- تكوين وتاهيل كفاءات قادرة لتوعية المورد البشري بأهمية كل الاوجهات الخضراء في المؤسسات الجزائرية بصورة عامة والمنتجة لمادة الاسمنت على وجه الخصوص.
- معالجة القضايا البيئية والاهتمام بنشر ثقافة الوعي البيئي لدى كافة العاملين ، من أجل القضاء على مشاكل البيئية ويجاد حلول مناسبة لهامع غرس روح ثقافة التوجه الأخضر داخل المؤسسات وخارجها.
- ضرورة اهتمام إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة بالممارسات الخضراء في مجملها لأن لها دورا في تعزيز استدامتها مستقبلا.
- نشر روح التعاون داخل المؤسسات وتشجيع العاملين على تبادل المعلومات والخبرات بصراحة وكل شفافية.
- ضرورة الايمان بالقدرات الابداعية للعاملين وتشجيعهم على تطويرها داخل المؤسسة.

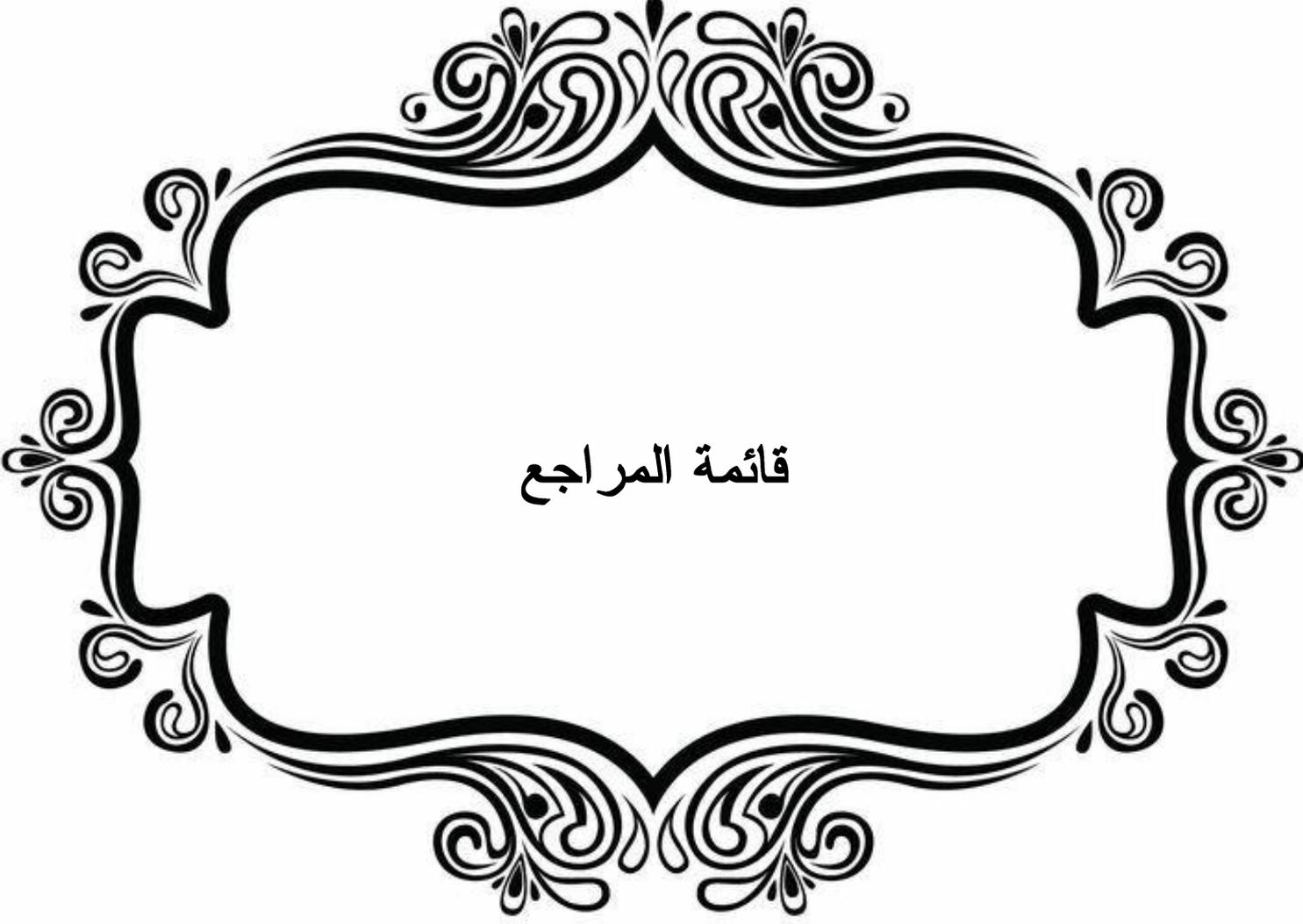
ثالثاً: افاق الدراسة

تعتبر دراسة ادارة الموارد البشرية الخضراء واستدامة المؤسسات حقلا واسعا وحديثا للبحث ورغم تعقيده ومع ذلك نتمني وجود بحوث اخرى تكمل مختلف زوايا هذا البحث، لهذا نقترح مجموعة من المواضيع التي يمكن ان تكون محاور لبحوث المستقبلية:

- ادارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على أداء المورد البشري.
- أثر تطبيق الممارسات الخضراء في تحقيق الاستدامة البيئية.
- دور الممارسات الخضراء في تعزيز التكامل الوظيفي.

• وضع برامج لتطبيق المبادرات والممارسات الخضراء والعمل على تحسينها في المؤسسات الجزائرية.

ويبقى الموضوع أرضا خصبة للباحثين لاختباره في بيئة مؤسسات أخرى أو في بيئات اقتصادية في دول أخرى من أجل إثرائه وتبيان أهمية التوجهات الخضراء في استدامة المؤسسات الاقتصادية في البيئة المعاصرة.



قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

1-مجلات العلمية

- أبو محمد لطيف صالح وآخرون، القيادة الخضراء وعلاقتها في إدارة الموارد البشرية المستدامة، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة كركولا، جامعة التقنية الشمالية، المعهد التقني كوكاكولا ، مجلة الجامعة العراقية،العراق، لعدد، 51ج1.
- أشرف عبد لرحمان محمد عبد الرحمن، اثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء على الحصة السوقية -دراسة تطبيقية على مجموعة من المنظمات الصناعية المصرية5، مصر، المجلد 12، العدد الأول 2021.
- ايناس احمد إسماعيل، دور الإدارة الخضراء للموارد البشرية في تحقيق سياسة الاقتصاد الأخضر للتنمية المستدامة-دراسة ميدانية على الجبهات المعنية بالتنمية المستدامة في مصر، مدرس إدارة الأعمال، معهد الجيزة العالي للعلوم الإدارية،دون ذكر البلد، 2021.
- بوزيدأوي محمد ، الاستدامة على مستوي المؤسسة رهان ام تحدي، مجلة الجزائرية الاقتصادية والمالية، ، جزائر ، جامعة جلفة، العدد03_ابريل 2015
- جحنيط أميرة، كورتل فريد، استدامة المؤسسات، دراسة بعض المؤسسات الصناعية بولاية سطيف،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة سطيف1، الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد32_العدد3-درسمبر 2021.
- جمانة بشير أبو رمان، اثر تبني ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين تطبيق الإدارة البيئية في جامعة الطائف،كلية ادارة الأعمال دامعة الطائف، مجلة دراسات الاقتصادية، العراق،العدد38، أوت، 2019.
- جميس يوحنا عويدش ، سامي فريق صالح، دور وظائف ادارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز إستراتيجية المحيط أزرق،مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاغو،العراق، العدد1 المجلد2020،8.
- حامد جودت اشرف،دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق البراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على لعاملين بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة مجلة الدراسات التجارية المعاصرة،الاردن، العدد12، المجلد، 2021،7.
- حمد بلايلين سلالى، ممارسات إدارة لموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية، مجلة روي اقتصادية، الوادي،الجزائر، العدد2018،2.

- حمزة مقطيع وآخرون، دور تبني التنمية المستدامة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة البترولية، مجلة أرساد للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجزائر، مجلد 3 عدد 1، جوان 2020.
- خالد مصطفى قاسم، إدارة البيئية والتنمية المستدامة في ظل لعولمة المعاصرة، الأكاديمية العربية للعلوم التكنولوجيا، والنقل البحري، الدار الجامعية لنشر وتوزيع، الطبعة الثانية، ، لإسكندرية، مصر، 2010.
- دعاء محمد زكى حافظ، الوعي بالإدارة الخضراء وعلاقتها بالتوازن الأسري لدى أرباب لأسرة أثناء العزل المنزلي لمصاب كورونا، مجلة البحوث في مجالات التربية التوعية، دون ذكر البلد، العدد، 2020، 28.
- راسي طارق، ابروش زين الدين، اثر تبني الإدارة البيئية وفقا لمواصفات الايزو 14000 على تفعيل وتطوير ممارسات الوظائف الخضراء في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة الشركة الجزائرية لمناجم الفوسفات .

- ازينب إسماعيل الغرابلي وآخرون، واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية لخضراء وعلاقتها بالابتكار الأخضر، المجلة العربية، العدد 3.
 - العربي حجام، وآخرون، التنمية المستدامة في الجزائر: قراءة تحليلية في المفهوم والمعوقات، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 06 العدد 1، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، الجزائر ديسمبر 2019.
 - عمار فتحي موسى إسماعيل، وآخرون، دور الممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية، المجلة العلمية للبحوث التجارية الأولى والثاني، 2018.
 - عماري سمير، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء الإبداعي، دراسة حالة المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية، بولاية سطيف، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، الجزائر، المجلد 6، لعدد 2، 2021
 - غني دحام ثنائي الزبادي، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات البيئية، بحث ميدان في الشركة العامة للزيوت النباتية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد، 2017، 19.
 - فاطمة محمد مهدي الحسن، الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وتحسين السمعة التنظيمية أثناء، جائحة كوفيد 19_ دراسة تحليلية، العدد 2021، 3.
 - فطيمة وآخرون، التنمية المستدامة في الجزائر بين حتمية التطوير وواقع التسيير، المركز الجامعي، لخميس مليانة، الجزائر.
 - محمود الصاوي، تماضر الدباغ، دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في قطاع الخدمات الحكومية عجمان، المجلة العربية لإدارة، العدد 2، مجلد 2021، 41.
 - مصطفى ماهر محمد، إدارة الموارد البشرية الخضراء ومدى الاستفادة منها في ظل أزمة فيروس كورونا، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة طنطا، العراق، 2010.
 - المعتز بالله البرنس محمد خليفة، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية البيئية المستدامة، دراسة تطبيقية على مديري الصيدليات الخاصة بالمحافظة أسيوط، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، العدد، 2021، 02.
- 2- الأطروحات والرسائل

2-1- دكتوراه

- إحسان عبد الأمير عزيز الإبراهيمي، إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التفوق التنافسي - دراسة ميدانية في مستشفى الأمير والقدير الأهلين في محافظة النصف الشرق - كلية علوم الحاسوب والرياضيات، جامعة الكوفة؟، العراق.
- بن غانم نسيمه، التحكم في الأداء الشامل للبنوك التجارية في ظل التنمية المستدامة، دراسة حالة بنك جزائر خارجي وكالة الحوافز، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص : مالية وبنوك، جامعة أم البواقي ، جزائر.
- الجوزي جميلة، دور الحكومة في استدامة المنظمات الأعمال المحلية، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 8، 2013، الأردن.
- سمية بابكر احمد محمد الضو، تبنى السياسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإدارة المؤسسي ، بحث لنيل درجة الدكتوراه إدارة أعمال، قسم ادارة أعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة النيلين، مصر، دفعة، 2020.
- سناء جاد الله الشيخ الطاهر، توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثره على الموارد البشرية: الدور المعدل للقيادة التحويلية، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه، إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان 2019.
- فاتح غلاب وآخرون، إطار مقترح للتقرير المحاسبي عن الاستدامة المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف ، ميلة الجزائر، الجزائر
- محمد فليح حمزة، تحقيق الاستدامة البيئية على وفق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، بغداد، العدد، 63، 2021.
- نوار منصور محمد وعزة ماهر خليل، وآخرون، تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في القطاع السياحي، جامعة مدينة السادات، مجلة كلية السياحة والفنادق، العراق، عدد 2، 2020.
- يوسف سلطان الطائي ، وآخرون - إدارة الحكمة ودورها في تحقيق استدامة المنظمات الأعمال، مجلة العربي للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 12، العدد، 35،

2-2- الماجستير

- بثنية زديري، رزيقة درار، دور التعلم التنظيمي في استدامة منظمات الأعمال - دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات- تبسة - مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر الأكاديمي، قسم: علوم التسيير ، تخصص: إدارة لأعمال، 2020

- خليل التعميري، اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء، على ريادة الأعمال، رسالة تدرج لنيل درجة الماجستير، إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الأسر، 2021.
- خليل التعميري، (2021) ،اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية الخضراء على ريادة الأعمال دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الأردن، قدمت هذه الرسالة للحصول على درجة الماجستير، جامعة الاساء.
- شادي استانبولي، واقع التخطيط الاستراتيجي وأثره على استدامة المنظمات غير لحكومية، دراسة ميدانية في مؤسسة الاغاحان - سورية- ، بحث مقدمة لنيل درجة الماجستير في ادارة الأعمال تأهيل وتخصص، 2019.
- علاء ميشيل الحداد، اثر إدارة الموارد البشرية الخضراء، على أداء الموارد البشرية، مذكرة، تدرج ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، إدارة أعمال ، جامعة الافتراضية السورية، دفعة، 2020.
- محمد إحسان السكارنة، اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، على إستراتيجية التمايز إيداع الموارد البشرية متغير معدل، رسالة تدرج للحصول على الماجستير ن قسم إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، العراق، 2017
- محمد صفور، واقع لتخطيط الاستراتيجي وأثره على استدامة المنظمات غير الحكومية _ دراسة ميدانية في مؤسسة الخامات _ سورية _ بحث مقدم لنيل درجة الماستر ، تخصص إدارة الأعمال، 2019.
- يحي محمد عبد الغفار شعراوي، الإدارة الخضراء وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في وسط وجنوب الضفة المغربية، دراسة متطلبات للحصول على الماجستير، إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، 2021.

3- الملتقيات العلمية

- عمر فرحاني، ملتقى وطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، يوم 06/07-12/2017.

4- محاضرات

- دنا حسن، محمد صلاح وآخرون، إدارة الموارد البشرية ،سلسلة محاضرات إدارة الموارد البشرية الخضراء، 2022.3.13. WWW.HRDISCUSSION.COM.

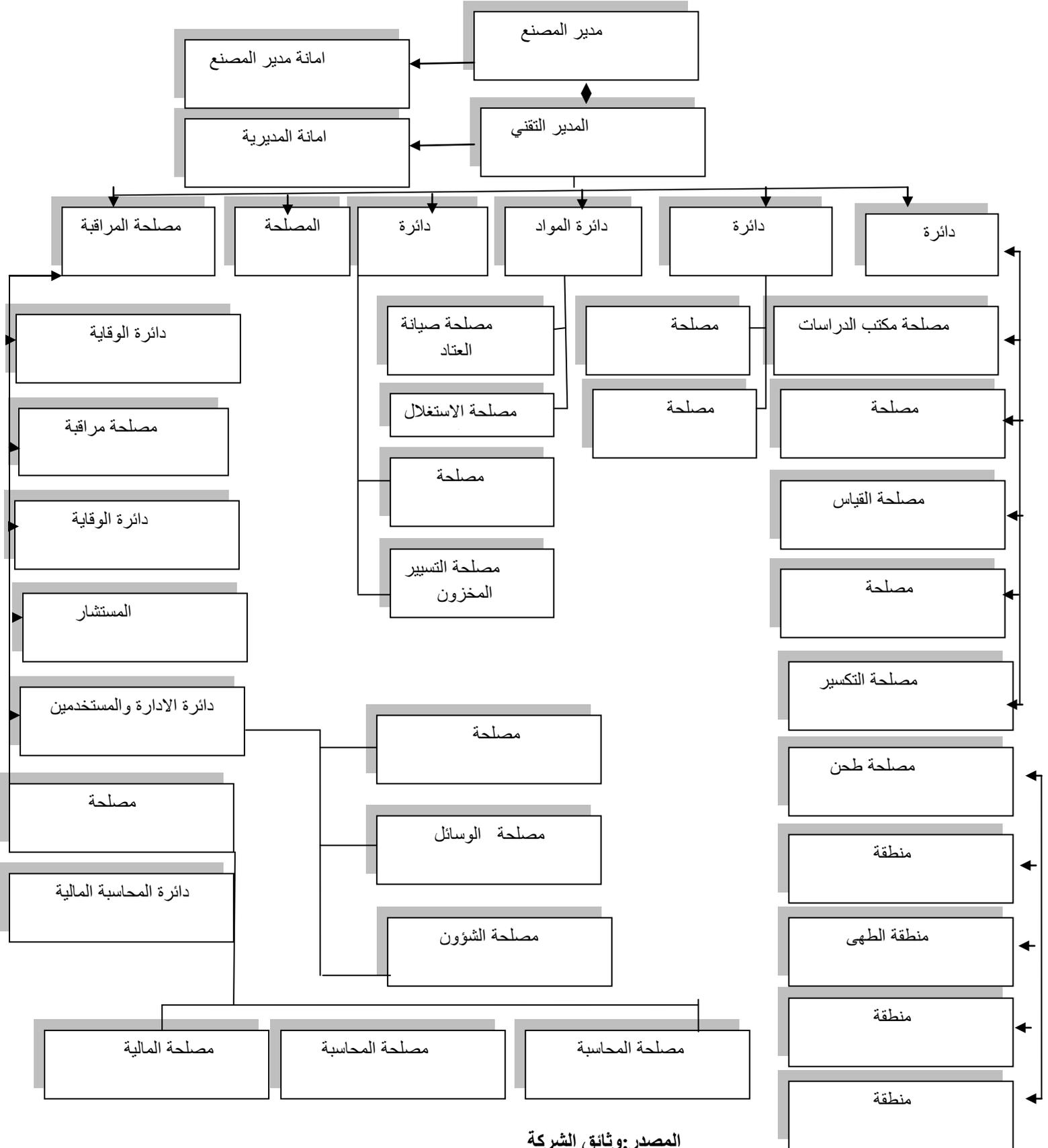
ثانياً: المراجع باللغة الاجنبية

1- المجلات العلمية

- Ahmad **green Humann Resource management** .policies and practices cogem business mangement .2.2015.
- BAHI SNOM. KUMAR AMIT YADOV Paral(2014).rgem Humann Ressource mangement practices International Research.journal of commerce Arts science5 .lessue10.
- Graf Peter ,**the sustainable organization .lessons frome leaders series.published by Accenture, use** ,2012.
- Ibrahim Amaburhrma and ,éther ,**the helationshmp between GHRMPractices and orgamezation performance**,osetudy.international journal of acadien science resarch lessne 4,2020.

الملاحق

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي



الملحق رقم (02): الاستبيان

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

استبيان بحث

بعد واجب التحية والاحترام

يشرفنا أن نضع بين أيديكم الإستبان الآتية والتي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في اختصاص إدارة الأعمال و الموسومة بـ : إدارة الموارد البشرية الخضراء واستدامة المؤسسات – دراسة حالة مؤسسة الاسمنت تبسة-

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال نرجو منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة، حيث أن صحة

أولا: البيانات الشخصية

ضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة :

1 - السن

• اقل من 30 سنة

• من 30 إلى اقل 40 سنة

• من 40 إلى اقل من 50 سنة

• 50 سنة فأكثر

2- المستوى التعليمي

• ثانوي

• جامعي

- دراسات عليا
- شهادات أخرى

3- الخبرة المهنية

- اقل من 5 سنوات
- من 5 إلى 10 سنوات
- من 10 اقل من 15 سنة
- من 15 سنة فاكثر

4- الوظيفة

- إطار سام
- إطار
- عون تحكم
- عون تنفيذ

5- هل المؤسسة تمتلك جوائز بيئية

- نعم

يمكن تقديم معلومات حولها:

.....

- لا

ثانياً: إدارة الموارد البشرية الخضراء والاستدامة

| غير موافق | بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | العبارات | الرقم |
|------------------------------------|------|-----------|-------|-------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| واقع إدارة الموارد البشرية الخضراء | | | | | | | |
| | | | | | | يتم اختيار المتقدمين للوظيفة ممن لديهم دراية كافية بالجوانب البيئية. | 01 |
| | | | | | | يتم استخدام التوصيف لتحديد المهام البيئية. | 02 |
| | | | | | | تحدد المؤسسة شروط شغل كل وظيفة شاغرة طبقاً لمعايير البيئية | 03 |
| | | | | | | تركز المؤسسة على اختيار طالب الوظيفة ذات توجه اخضر | 04 |
| | | | | | | تعتبر المؤسسة التدريب والتطوير الأخضر ممارسة تركز على تنمية المهارات ومعارف العاملين. | 05 |
| | | | | | | تساهم البرامج التدريبية في تعزيز جهود الموظفين لحماية بيئة عملهم ومحيط مؤسستهم. | 06 |
| | | | | | | يتم عقد برامج تدريبية خضراء لجميع العاملين بصفة دورية | 07 |
| | | | | | | التدريب والتطوير الأخضر يؤدي لزيادة الوعي البيئي والمهارات الخضراء لدى العاملين | 08 |
| | | | | | | تعتمد المؤسسة ملاحظات منتظمة للموظفين حول مدى تحقيق الاهداف لتحسين أدائهم البيئي.. | 09 |
| | | | | | | من اجل الحفاظ على الأداء البيئي الجيد يجب على المؤسسات إنشاء نظم لمعلومات الإدارة البيئية | 10 |

| | | | | | | |
|-----------------|--|--|--|--|----|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | | | | 11 | يتم تقييم الاداء على مستوى المؤسسة بشكل جماعي |
| | | | | | 12 | تقوم المؤسسة على دمج معايير الأداء البيئي في عمليات تقييم الأداء الوظيفي للموظف الخاصة البيئة. |
| | | | | | 13 | تعمل المؤسسة على استقطاب موظفين ذوي وعي بيئي أخضر. |
| | | | | | 14 | تبحث المؤسسة على تطوير أفكار جديدة تتعلق بحماية البيئة. |
| | | | | | 15 | تكتسب المؤسسة سمعة جيدة من خلال ممارستها للتوظيف الأخضر. |
| | | | | | 16 | تعتمد المؤسسة على معرفة لتحديد مهام ومهارات ومسؤوليات. |
| | | | | | 17 | توفر المؤسسة مكان صحي سليم يحافظ على المؤسسة والفرد والمجتمع. |
| | | | | | 18 | تتحمل المؤسسة الإصابات والحوادث التي يتعرض اليها الموظف . |
| | | | | | 19 | تعمل المؤسسة على تقييم ومعالجة المخاطر الناشئة عن الوظيفة. |
| | | | | | 20 | هدف المؤسسة هو توفير بيئة عمل خضراء للجميع. |
| استدامة المؤسسة | | | | | | |
| | | | | | 21 | تحقق المؤسسة مستويات مرتفعة من الأرباح. |
| | | | | | 22 | منتجات تتوافق مع المعايير البيئية |
| | | | | | 23 | تتطور إنتاجية المؤسسة بشكل مستمر. |
| | | | | | 24 | هناك استخدام كفاء لراس مال المؤسسة . |
| | | | | | 25 | العلامة التجارية لديها سمعة جيدة في السوق |
| | | | | | 26 | تتحكم المؤسسة في الانبعاثات التي تؤثر سلبا على البيئة من خلال |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------|----|
| | | | | | إنتاجها. | |
| | | | | | يتم التخلص من فضلات ومهمات العملية الانتاجية بمسؤولية وامان. | 27 |
| | | | | | تحرص المؤسسة على اعادة الاستفاده من المواد المستخدمة) (اوراق،اقلام..) | 28 |
| | | | | | تراعي المؤسسة في استخدام طاقاتها حاجات الحاضر والمستقبل . | 29 |
| | | | | | للمؤسسة اسهامات عديدة في الحفاظ على البيئة المحيطة بها. | 30 |
| | | | | | الاهتمامات البيئية للمؤسسة من صميم اهتمامات الموظفين. | 31 |
| | | | | | علاقة الموظفين بمؤسستهم قوية ومتماسكة بشكل يدل على رضاهم عنها. | 32 |
| | | | | | عدد زبائن المؤسسة في تزايد مستمر. | 33 |
| | | | | | تربط المؤسسة علاقات جيدة مع كل المتعامين معها(موردون، بنوك، الجهات الحكومية،..) | 34 |
| | | | | | توفر المؤسسة فرص عمل حالية ومستقبلية. | 35 |

الملحق رقم (03) قائمة الاساتذة المحكمين

قائمة الاساتذة محكمي الاستبيان

| الاسم واللقب | الرتبة العلمية |
|--------------|----------------|
| محرز صالح | استاذ محاضرة |
| دريد حنان | استاذة محاضرة |
| مقران علجية | استاذة محاضرة |

ملحق رقم (04) نتائج مخرجات SPSS

نتائج مخرجات SPSS

نتائج المخرجات الشخصية

Statistiques

| | هل المؤسسة تمتلك جوائز بيئية | الوظيفة | الخبرة المهنية | المستوى التعليمي | السن |
|-------------|---------------------------------|---------|-------------------|---------------------|------|
| Valide | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| N Manquante | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Moyenne | 1,00 | 2,00 | 2,00 | 2,03 | 2,03 |
| Ecart-type | ,000 | 1,053 | ,000 | ,000 | ,000 |

Tableau de fréquences

السن

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------------------------------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valid e من 30 الى اقل من 40 سنة | 3 | 10,0 | 10,0 | 10,0 |
| | 24 | 80,0 | 80,0 | 90,0 |

المستوى التعليمي

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valid ثانوي | 8 | 26,0 | 26,0 | 26,0 |
| e جامعي | 16 | 53,0 | 53,0 | 80,0 |

| | | | | |
|-------------------------|----|-------|-------|-------|
| من 40 الى اقل من 50 سنة | 2 | 6,0 | 6,0 | 96,0 |
| 50 سنة فاكثر | 1 | 3,0 | 3,0 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

| | | | | |
|-------------|----|-------|-------|-------|
| دراسات عليا | 3 | 10,0 | 10,0 | 90,0 |
| شهادات اخرى | 3 | 10,0 | 10,0 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

الخبرة المهنية

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| اقل من 5 سنوات | 9 | 30,0 | 30,0 | 30,0 |
| من 5 الى 10 سنوات | 11 | 36,0 | 36,0 | 66,0 |
| Valides من 10 من اقل من 15 سنة | 7 | 23,0 | 23,0 | 90,0 |
| من 15 سنة فاكثر | 3 | 10,0 | 10,0 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

الوظيفة

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| اطار سام | 3 | 10,0 | 10,0 | 10,0 |
| اطار | 10 | 33,0 | 33,0 | 43,0 |
| Validé عون تحكم | 6 | 20,0 | 20,0 | 63,0 |
| عون تنفيذ | 11 | 36,0 | 36,0 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

هل المؤسسة تمتلك جوائز بيئية

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| نعم | 18 | 60,0 | 60,0 | 60,0 |
| Validé لا | 12 | 40,0 | 40,0 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

نتائج حساب الفاكرومباخ

| الفقرة | اسم المتغير | معامل الثبات الفا كرومباخ(%) |
|---------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------|
| من الفقرة 01 إلى 20 | المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية الخضراء) | 96% |
| من الفقرة 21 إلى 35 | المتغير التابع (استدامة المؤسسات) | 95% |
| من الفقرة 01 إلى 35 | معامل الثبات الكلي | 96% |

نتائج المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحاور الاستبيان

Statistiques

| | N | | Moyenne | Ecart- type |
|------------------------------|--------|-----------|---------|----------------|
| | Valide | Manquante | | |
| تحليل تصميم العمل | 30 | 0 | 3,0000 | ,00000 |
| التدريب والتطوير الاخضر | 30 | 0 | 3,0000 | ,00000 |
| تقييم الاداء الاخضر | 30 | 0 | 3,0000 | ,00000 |
| التوظيف الاخضر | 30 | 0 | 3,0000 | ,00000 |
| ادارة الصحة والسلامة الخضراء | 30 | 0 | 4,0000 | ,00000 |
| البعد الاقتصادي | 30 | 0 | 4,0600 | ,00000 |
| البعد البيئي | 30 | 0 | 4,0333 | ,00000 |
| البعد الاجتماعي | 30 | 0 | 3,0000 | ,00000 |
| المحور الاول ممارسات | 30 | 0 | 3,0000 | ,00000 |
| المحور الثاني ابعاد | 30 | 0 | 3,0000 | ,00000 |
| الاستمارة ككل | 30 | 0 | 3,0000 | ,00000 |

Statistiques

| | N | | Moyenne | Ecart-type |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------|-----------|---------|------------|
| | Valide | Manquante | | |
| السن | 30 | 0 | 2,03 | ,000 |
| المستوى التعليمي | 30 | 0 | 2,03 | ,000 |
| الخبرة المهنية | 30 | 0 | 2,00 | ,000 |
| الوظيفة | 30 | 0 | 2,00 | 1,053 |
| هل المؤسسة تملك جوائز بيئية | 30 | 0 | 1,00 | ,000 |
| يتم اختيار المتقدمين للوظيفة ممن لديهم دراية كافية بالجوانب البيئية | 30 | 0 | 3,00 | ,000 |
| يتم استخدام التوصيف لتحديد المهام البيئية. | 30 | 0 | 3,00 | ,000 |
| تحدد المؤسسة شروط تشغيل كل وظيفة شاغرة طبقاً لمعايير البيئة | 30 | 0 | 3,00 | ,000 |
| تركز المؤسسة على اختيار طالب الوظيفة ذات توجه أخضر | 30 | 0 | 3,00 | 1,028 |
| تعتبر المؤسسة التدريب والتطوير الأخضر ممارسة تركز على تنمية المهارات ومعارف العاملين | 30 | 0 | 3,00 | ,000 |
| تساهم البرامج التدريبية في تعزيز جهود الموظفين لحماية البيئة عملهم ومحيطهم وسنتهم. | 30 | 0 | 4,00 | ,000 |
| يتم تقدير امجدتدر بيئية خضراء لجميع العاملين بصفة دورية | 30 | 0 | 3,00 | ,000 |

| | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---|------|-----------|
| التدريب والتطوير الأخضر يؤدي لزيادة الوعي البيئي للمهارات خضراء للعاملين | 30 | 0 | 4,00 | ,00 0 |
| تعتمد المؤسسة ملاحظات منتظمة للموظفين نحو لمدى تحقيق الأهداف وتحسين أدائها البيئي.. | 30 | 0 | 4,00 | ,00 0 |
| مناجلا لحفاظ على الأداء البيئي الجيد يجب على المؤسسة إنشاء معلومات الإدارة البيئية | 30 | 0 | 4,00 | ,00 0 |
| يتم تقييم الأداء علمستوى المؤسسة بشكل جماعي | 30 | 0 | 3,00 | ,00 0 |
| تقوم المؤسسة عند مجمع معايير الأداء البيئي في عملياتها لتقييم الأداء الوظيفي للموظف الخاصة بالبيئة. | 30 | 0 | 3,00 | ,00 0 |
| تعمل المؤسسة على استقطاب موظفين ذوي عيبي بيئياً خضراً. | 30 | 0 | 3,00 | 1,0 61 |
| تحث المؤسسة على تطوير أفكار جديدة تتعلق بحماية البيئة. | 30 | 0 | 3,00 | ,00 0 |
| تكتسب المؤسسة سمعة جيدة من خلال ممارستها للتوظيف الأخضر | 30 | 0 | 4,00 | ,00 0 |
| تعتمد المؤسسة على معرفة لتحديد مهامها ومهارات ومسؤوليات | 30 | 0 | 4,00 | ,00 0 |
| توفر المؤسسة مكاناً صحياً لموظفيها للحفاظ على المؤسسة الفرد وال مجتمع | 30 | 0 | 4,03 | ,00 0 |
| تتحمّل المؤسسة الإصابات والحوادث التي يتعرض ضالها الموظف | 30 | 0 | 4,00 | ,00 0 |
| تعمل المؤسسة على تقييم ومعالجة مخاطر الناشئة عن الوظيفة | 30 | 0 | 4,03 | ,00 0 |
| هدف المؤسسة هو توفير بيئة عمل خضراء للجميع | 30 | 0 | 4,00 | ,00 0 |
| تحقق المؤسسة مستوى ياتمر نفعه منا لأرباح. | 30 | 0 | 3,00 | ,00 0 |

| | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----|---|------|-----------|
| منتجات تتوافق مع المعايير البيئية | 30 | 0 | 4,00 | ,00 0 |
| تتطور إنتاجية المؤسسة بشكل مستمر | 30 | 0 | 4,00 | ,00 0 |
| هناك استخدام كفء لمراسم المؤسسة | 30 | 0 | 3,00 | ,00 0 |
| العلامة التجارية لديها سمعة جيدة في السوق | 30 | 0 | 4,00 | ,00 0 |
| تتحكم المؤسسة في الانبعاثات التي تؤثر سلباً على البيئة من خلال انتاجها | 30 | 0 | 4,07 | ,00 0 |
| يتم التخلص من فضلات ومهمات العملية الانتاجية بمسؤولية واما ان | 30 | 0 | 4,00 | ,00 0 |
| تحرص المؤسسة على إعادة الاستفاد من المواد المستخدمة (اوراق، اقلام) | 30 | 0 | 3,00 | 1,0 81 |
| تراجع المؤسسة في استخدامطاقاتها حاجات الحاضر والمستقبل | 30 | 0 | 4,00 | ,00 0 |
| للمؤسسة اسهامات عديدة في الحفاظ على البيئة المحيطة بها . | 30 | 0 | 4,00 | ,00 0 |
| الاهتمامات البيئية للمؤسسة من نصيبها اهتمامات الموظفين . | 30 | 0 | 4,00 | ,00 0 |
| علاقة موظفي المؤسسة قوية ومتأسكة بشكليد لعلرضاهم عنها . | 30 | 0 | 3,00 | 1,0 48 |
| عدد زبائن المؤسسة في تزايد مستمر | 30 | 0 | 3,00 | 1,0 06 |
| تربط المؤسسة علاقات جيدة مع كلالمتعلمين معها (موردون، بنوك، الجهات الحكومية، ..) | 30 | 0 | 4,00 | ,00 0 |
| توفر المؤسسة فرص عمل حالية ومستقبلية . | 30 | 0 | 3,00 | 1,0 00 |

نتائج التوزيع الطبيعي

| محتوى المحور | قيمة Z | مستوى الدلالة (sig) | محاور الاستبيان |
|---------------------------------------|--------|---------------------|-----------------|
| ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء | 0.152 | 0.077 | المحور الأول |
| ابعاد استدامة المؤسسات | 0.163 | 0.040 | المحور الثاني |
| | 0.811 | 0.148 | الاستبيان ككل |

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|--------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | 0.892 ^a | 0.795 | ,0.752 | 0.27601 |

ANOVA^a

| Model | Sum of Squares | Df | Mean Square | F |
|------------|----------------|----|-------------|--------|
| Regression | 7,093 | 5 | 1,419 | 18,000 |
| 1 Residual | 1,000 | 24 | ,076 | |
| Total | 8,000 | 29 | | |

ANOVA^a

| | Model | Sig. |
|---|------------|------|
| 1 | Regression | ,000 |
| | Residual | |
| | Total | |

Coefficients^a

| | Model | Unstandardized Coefficients | |
|---|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|------------|
| | | B | Std. Error |
| | (Constant) | 0.372 | 0.713 |
| | تحليل تصميم العمل | 1.692 | 0.104 |
| 1 | التدريب والتطوير الأخضر يؤدي لزيادة الوعي البيئي والمهارات الخضراء لدى العاملين | -0.188 | 0.852 |
| | تقييم الاداء الاخضر | 3.231 | 0.004 |
| | التوظيف الاخضر | -1.990 | 0.058 |
| | ادارة الصحة والسلامة الخضراء | 2.373 | 0.026 |

Coefficients^a

| Model | Standardized Coefficients |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| | Beta |
| (Constant) | ,000 |
| تحليل.تصميم.العمل | ,000 |
| التدريب والتطوير الأخضر يؤدي لزيادة الوعي البيئي والمهارات الخضراء لدى العاملين | -,026 |
| 1 | |
| تقييم.الاداء.الاخضر | ,000 |
| التوظيف.الاخضر | ,000 |
| ادارة.الصحة.والسلامة.الخضراء | ,000 |

Coefficients^a

| Model | T | Sig. |
|---------------------------------------------------------------------------------|-------|------|
| (Constant) | ,000 | ,000 |
| تحليل.تصميم.العمل | 1,000 | ,000 |
| التدريب والتطوير الأخضر يؤدي لزيادة الوعي البيئي والمهارات الخضراء لدى العاملين | ,000 | ,000 |
| 1 | | |
| تقييم.الاداء.الاخضر | 3,000 | ,004 |
| التوظيف.الاخضر | - | ,058 |
| ادارة.الصحة.والسلامة.الخضراء | 2,000 | ,026 |

a. Dependent Variable: المحور. الثاني. ابعاد

Correlations

| | | المحور. الاول. ممارسات | المحور. الثاني. ابعاد |
|------------------------|---------------------|------------------------|-----------------------|
| المحور. الاول. ممارسات | Pearson Correlation | 1 | ,000** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 30 | 30 |
| المحور. الثاني. ابعاد | Pearson Correlation | ,000** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 30 | 30 |

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

One-Sample Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|------------------------|----|--------|----------------|-----------------|
| المحور. الاول. ممارسات | 30 | 3,0000 | ,00000 | ,09887 |
| المحور. الثاني. ابعاد | 30 | 3,0000 | ,00000 | ,00000 |

One-Sample Test

| | Test Value = 0 | | | |
|----------------------|----------------|----|-----------------|-----------------|
| | t | Df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference |
| المحور.الاول.ممارسات | 40,000 | 29 | ,000 | 3,00000 |
| المحور.الثاني.ابعاد | 39,000 | 29 | ,000 | 3,00000 |

One-Sample Test

| | Test Value = 0 | |
|----------------------|-------------------------------------------|--------|
| | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | Lower | Upper |
| المحور.الاول.ممارسات | 3,0000 | 4,0000 |
| المحور.الثاني.ابعاد | 3,0000 | 4,0000 |

REGRESSION

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,000 ^a | ,000 | ,000 | ,00000 |

a. Predictors: (Constant), المحور. الاول. ممارسات

ANOVA^a

| Model | Sum of Squares | Df | Mean Square | F |
|------------|----------------|----|-------------|--------|
| Regression | 5,000 | 1 | 5,000 | 53,000 |
| 1 Residual | 3,047 | 28 | ,000 | |
| Total | 8,000 | 29 | | |

ANOVA^a

| Model | Sig. |
|------------|------|
| Regression | ,000 |
| 1 Residual | |
| Total | |

Coefficients^a

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | T |
|--------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|
| | B | Std. Error | Beta | |
| (Constant) | ,000 | ,000 | | 1,000 |
| 1 المحور. الاول. ممارسات | ,000 | ,000 | ,000 | 7,000 |

Coefficients^a

| Model | Sig. |
|------------------------|------|
| 1 (Constant) | ,000 |
| المحور. الاول. ممارسات | ,000 |

a. Dependent Variable: المحور. الثاني. ابعاد

ANOVA

الاستمارة. ككل

| | Sum of Squares | Df | Mean Square | F | Sig. |
|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| Between Groups | 1,000 | 3 | ,000 | 1,000 | ,000 |
| Within Groups | 6,000 | 26 | ,000 | | |
| Total | 7,000 | 29 | | | |

Oneway**ANOVA**

الاستمارة.ككل

| | Sum of Squares | Df | Mean Square | F | Sig. |
|----------------|----------------|----|-------------|------|------|
| Between Groups | ,000 | 3 | ,000 | ,000 | ,000 |
| Within Groups | 7,000 | 26 | ,000 | | |
| Total | 7,000 | 29 | | | |

Oneway**ANOVA**

الاستمارة.ككل

| | Sum of Squares | Df | Mean Square | F | Sig. |
|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| Between Groups | 1,095 | 3 | ,000 | 1,000 | ,000 |
| Within Groups | 6,000 | 26 | ,000 | | |
| Total | 7,000 | 29 | | | |

Onewa**ANOVA**

الاستمارة.ككل

| | Sum of Squares | Df | Mean Square | F | Sig. |
|----------------|----------------|----|-------------|------|------|
| Between Groups | ,000 | 3 | ,000 | ,000 | ,000 |
| Within Groups | 7,000 | 26 | ,000 | | |
| Total | 7,000 | 29 | | | |

ملحق رقم (5) اتفاقية التربص

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسة تبسة

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم : علوم التسيير
الرقم: /ق.ع.ت/د.ع.إ.ق.ت.ع.ت/ج.ت/2021/2022

اتفاقية التربص

المادة الأولى:
هذه الإتفاقية تضبط علاقات جامعة تبسة ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية، وعلوم التسيير
مع المؤسسة : شبكة الإسمنت تبسة
مقرها في : تبسة
ممثلة من طرف : المدير العام
الرتبة :

هذه الاتفاقية تهدف إلى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الأيتام أسماؤهم :

- 1- بريد بوم من بنوع الهدي
- 2- فخر بن خنال
- 3-
- 4-

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

المادة الثانية:
يهدف هذا التربص إلى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين.
التخصص: إدارية عمال

المادة الثالثة:
التربص التطبيقي يجرى في مصلحة : Structure Commercial
Unité Commercial
الفترة من : إلى :
for 1/1 Semaine
for durée 02 Semaine

المادة الرابعة :

برنامج التبرص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر يكلف بمهمة تنفيذ التبرص التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكلفون أيضا بالحصول على الضابحات الضرورية للتنفيذ الأمثل للبرنامج وكل غياب للمتبرص ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية .

المادة السادسة::

خلال التبرص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتبرص مجموع الموظفين في وجباته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم لاماكن تربصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين لم الأخطاء الممكنة.

المادة السابعة :

في حالة الإخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في إنهاء تربص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة وموثقة الوصول.

المادة الثامنة:

تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتبرص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التبرص.

المادة التاسعة :

في حالة حادث ما على المتبرصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ إلى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة إلى القسم.

المادة العاشرة:

تتحمل المؤسسة التكفل بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب بنجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجود وإلا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، المسكن ، المطعم.

2021 | 14 | 14 حور بنتيسة في :



الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية الخضراء وإستدامة المؤسسات تم تقديم الدراسة التطبيقية على مستوى شركة الاسمنت -تبسة- ولتحقيق الأهداف تم إعتقاد دراسة وصفية تحليلية لمعطيات المنظمة محل الدراسة إضافة إلى إستخدام الإستبان كأداة رئيسية في جمع البيانات التي تم تحليلها بالإعتقاد على الحزمة الإحصائية (Spss) وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وإستدامة المؤسسات محل الدراسة كما قدمت الدراسة في ضوء النتائج المتحصل عليها مجموعة من المقترحات والتوصيات المتعلقة بالموضوع.

Abstract

This study aims to identify the role of green human resources management and the sustainability of institutions. An applied study was presented at the level of the cement company - Tebessa. To achieve the goals, a descriptive and analytical study was adopted for the data of the organization under study, in addition to using the questionnaire as a main tool in collecting data that was analyzed by reliance. On the statistical package (Spss), the study concluded that there is a statistically significant impact relationship between green human resources management and the sustainability of the institutions under study. In light of the results obtained, the study presented a set of proposals and recommendations related to the subject.

Keywords: green human resource management, enterprise sustainability, work analysis and design, green training, green evaluation, green employment, green health and safety management, economic dimension, social dimension, environmental dimension. wrap