



جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الرقم التسلسلي:/ 2020

قسم: علوم التسيير

امذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي LMD جامعة العربي التبسي - تبسة
Université Larbi Tebessi - Tebessa

الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في منظمات الأعمال

دراسة حالة مجموعة من المؤسسات بولاية تبسة

إشراف الدكتورة:

- مديحة بخوش

إعداد الطلبة:

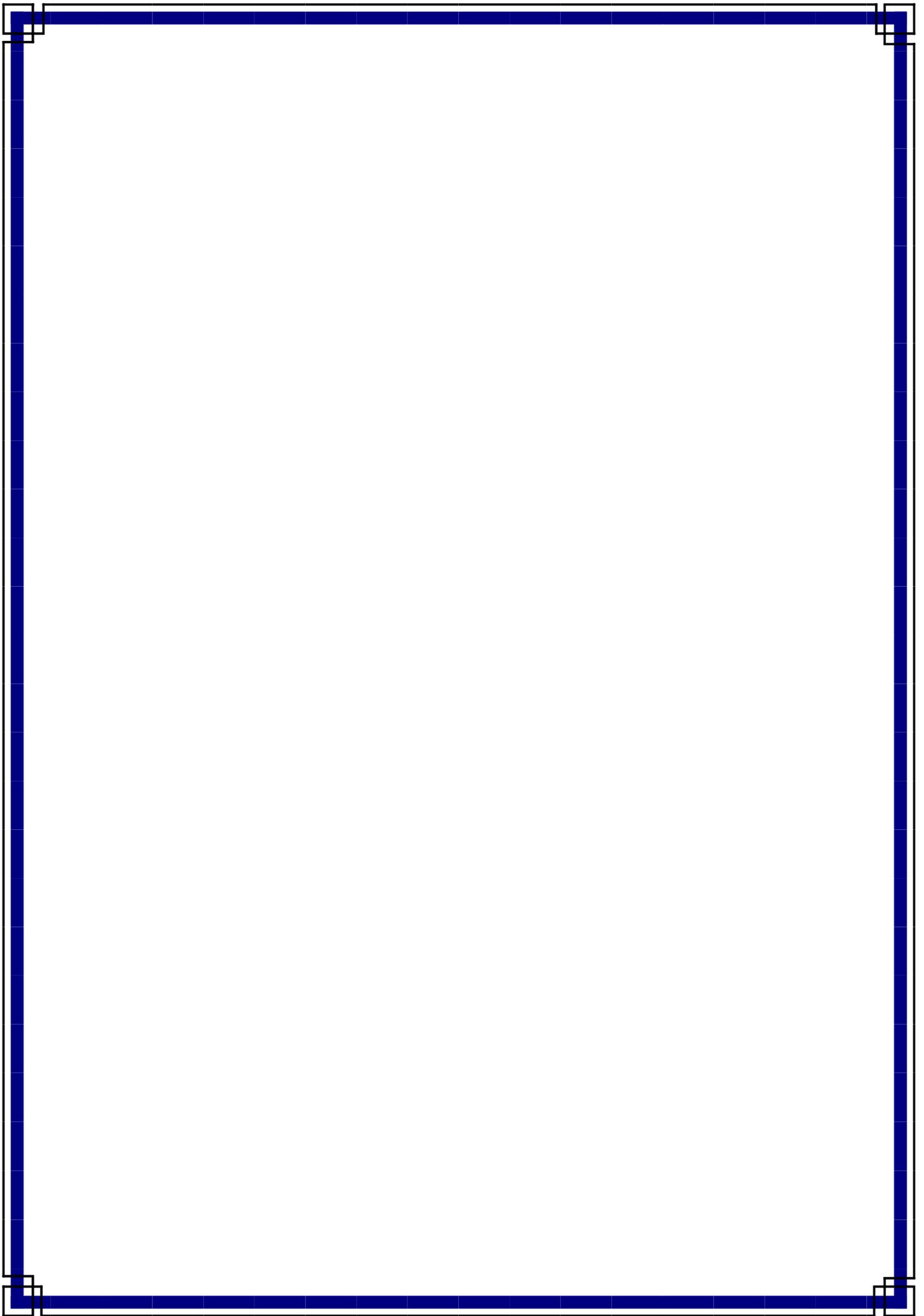
- رانية سلطاني

- رمزي لعبيدي

جامعة العربي التبسي - تبسة
Université Larbi Tebessi - Tebessa

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
هدى بوحنيك	أستاذ محاضر - أ-	رئيسا
مديحة بخوش	أستاذ محاضر - أ-	مشرفا ومقررا
منجية بورحلة	أستاذ محاضر - ب-	عضوا مناقشا





جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الرقم التسلسلي:/ 2020

قسم: علوم التسيير

امذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي LMD جامعة العربي التبسي - تبسة
Université Larbi Tebessi - Tebessa

الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في منظمات الأعمال

دراسة حالة مجموعة من المؤسسات بولاية تبسة

إشراف الدكتورة:

- مديحة بخوش

إعداد الطلبة:

- رانية سلطاني

- رمزي لعبيدي

جامعة العربي التبسي - تبسة
Université Larbi Tebessi - Tebessa

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
هدى بوحنيك	أستاذ محاضر - أ-	رئيسا
مديحة بخوش	أستاذ محاضر - أ-	مشرفا ومقررا
منجية بورحلة	أستاذ محاضر - ب-	عضوا مناقشا



شكر و عرفان

الحمد لله الذي هو اولى المحمودين بالحمد و اولى المحمودين بالثناء والمجد.

الشكر جزيل الشكر لله رب العالمين صاحب الفضل على الناس اجمعين.

ابدأ بشكره وانتهي بشكره و استوسط بشكر من رافقني في هذا المشوار ومد لي يد العون في انجاز هذا العمل.

اخص بالذكر الاستاذة د. مديحة بخوش التي تفضلت وقبلت الاشراف على هذه الرسالة فكانت لي نعم المعلم والموجه والناصح ادامها الله لنا.

كما اعبر عن عميق شكري وخالص تقديري الى الاساتذة الافاضل اعضاء لجنة المناقشة جزاهم الله عني وعن طلاب العلم خير جزاء،

كما لا يسعني الا ان اشكر عمادة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بتبسة كل باسمه وصفته بداية من اساتذتها الى كامل موظفيها الكرام.

الإهداء

الى اللذين قال الله فيهم: "واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني
صغيرا"

الإسراء 24.

وعرفانا لفضلهما ودعواتهما اهدي هذا العمل المتواضع للوالدين الكريمين، اطال الله عز
وجل في عمرهما.

الى اخوتي وأخواتي، لما قدموه لي من مساعدة ودعم وتشجيع حفظهم الله ورعاهم

الى اصدقاء الخير وكل من وقف الى جانبي

اهدي اليهم هذا العمل المتواضع

راجيا المولى عز وجل ان ينفعنا من علمنا وان يزدنا علما.

والله الموفق.



قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

- قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
-	شكر وتقدير
-	إهداء
	القوائم
V-I	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
أ- و	المقدمة
42-08	الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة والدراسات السابقة لإدارة الموارد البشرية الخضراء.
08	مقدمة الفصل
19-09	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة الموارد البشرية الخضراء
09	المطلب الأول: التطور التاريخي لظهور إدارة الموارد البشرية الخضراء
11	المطلب الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية الخضراء
15	المطلب الثالث: متطلبات ومبادرات إدارة الموارد البشرية الخضراء
30-20	المبحث الثاني: تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء
20	المطلب الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء
25	المطلب الثاني: الموارد البشرية الخضراء كمصدر للتوجه نحو الإستدامة
28	المطلب الثالث: تحديات إدارة الموارد البشرية الخضراء
40-31	المبحث الثالث: الدراسات السابقة

قائمة المحتويات

31	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية
35	المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
38	المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة و موضوع الدراسة الحالية منها
42	خلاصة الفصل الأول
74 - 44	الفصل الثاني : واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في منظمات الأعمال محل الدراسة
44	مقدمة الفصل
52 - 45	المبحث الأول: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات الشخصية والوظيفي
45	المطلب الأول: إجراءات الدراسة
49	المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية
59 - 53	المبحث الثاني: الخطوات المنهجية لإعتماد التحليل العملي
53	المطلب الأول: الأدوات الإحصائية المستخدمة.
56	المطلب الثاني: البحث في نتائج التحليل العملي
73 - 60	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج التحليل العملي
60	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج التحليل العملي الإستكشافي
68	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج التحليل العملي التوكيدي
74	خلاصة الفصل الثاني
81-76	الخاتمة
88-83	قائمة المراجع
/	الملاحق



قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول	الفصل
46	مقياس الإستبيان	01	الثاني
47	الإستبيانات الموزعة على المؤسسات محل الدراسة "المسترجع، الصالح منها"	02	
48	إختبار (ألفا كرونباخ) لقياس ثبات الإستبانة للعينة الإستطلاعية.	03	
48	إختبار (ألفا كرونباخ) لقياس ثبات الإستبانة للعينة الحقيقية.	04	
49	توزيع المبحوثين وفق الجنس.	05	
50	توزيع المبحوثين وفق العمر.	06	
50	توزيع المبحوثين وفق المستوى الدراسي.	07	
51	توزيع الموظفين وفق الوظيفة الحالية.	08	
52	توزيع الموظفين وفق الخبرة المهنية.	09	
60	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.	10	
61	الإحصاءات الوصفية للمتغيرات.	11	
62	القيم المبدئية والمستخلصة لمجتمع الدراسة.	12	
63	الجنور الكامنة قيم إيجن لمصفوفة الإرتباطات (تباين المكونات أو الإرتباطات).	13	
65	مصفوفة المكونات قبل التدوير.	14	
66	مصفوفة المكونات بعد التدوير.	15	
67	أسماء المكونات المقترحة للمتغيرات بعد التحليل العاملي والتدوير لمحاور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	16	
70	مؤشرات جودة المطابقة لنموذج ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء قبل التعديل	17	
72	مؤشرات جودة المطابقة لنموذج ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بعد التعديل	18	



قائمة الاشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل	الفصل
15	متطلبات إدارة الموارد البشرية الخضراء	1	الأول
17	مدخلات الموظف الأخضر وأدائه في الوظيفة	2	
26	نموذج التنظيم المستدام من خلال الأعمال الخضراء وإدارة الموارد البشرية الخضراء.	3	
49	توزيع المبحوثين وفق الجنس.	4	الثاني
50	توزيع المبحوثين وفق العمر	5	
50	توزيع المبحوثين وفق المستوى الدراسي	6	
51	توزيع الموظفين وفق الوظيفة الحالية	7	
52	توزيع الموظفين وفق الخبرة المهنية	8	
69	نموذج المطابقة الأولي (قبل التعديل)	9	
71	نموذج المطابقة المعدل	10	



قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	مضمون الإستبيان
02	قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان
03	إختبار (ألفا كرونباخ) للعينة الإستطلاعية لقياس ثبات الإستبانة للعينة الإستطلاعية
04	إختبار (ألفا كرونباخ) للعينة الإستطلاعية لقياس ثبات الإستبانة للعينة الإستطلاعية
05	إختبار كولوموكروفسميرنوف للتوزيع الطبيعي
06	مصفوفة المعاملات للإرتباطات البينية أو المربعة
07	نتائج اختبار التأكد من جودة القياس KMO
08	رموز ودلالات متغيرات الدراسة
09	نتائج جودة النموذج قبل تعديله
10	نتائج جودة النموذج بعد التعديل للمطابقة
11	اتفاقية تربص سوميفوس
12	اتفاقية تربص المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز
13	اتفاقية تربص مؤسسة الاسمنت
14	اتفاقية تربص مؤسسة استرجاع المواد غير معدنية للرسكلة
15	اتفاقية تربص المؤسسة العمومية الاقتصادية لانجاز الهياكل الاساسية للسكك الحديدية
16	اتفاقية تربص المركب الصناعي التجاري - المطاحن الكبرى العوينات -
17	اتفاقية تربص مناجم الشرق الجزائري ونزة



المقدمة

المقدمة

أولاً: تمهيد

لقد حظيت المشكلات البيئية في السنوات الأخيرة باهتمام عالمي متزايد من قبل العديد من الجهات ذات الصلة، فبالرغم من أن هذه المشكلات بدأت منذ الثورة الصناعية بما ترتب عنها من تلوث بيئي، وهدر للموارد إلا أن الاهتمام الحقيقي جاء متأخراً بعد أن دقت مؤسسة الأمم المتحدة ناقوس الخطر، ونبهت بالمخاطر التي يتعرض لها كوكب الأرض جراء معدلات التلوث المتسارعة التي بلغت حداً يتطلب التدخل الجاد على نطاق عالمي و محلي.

ومن هنا تصبح أهمية البحث عن الحلول الناجعة لهذه المشكلات مسؤولية تقع على عاتق العديد من الأطراف، بما فيها مؤسسات الأعمال التي تبين وظائفها ونشاطاتها أنها تساهم بشكل كبير في زيادة نسب التلوث وهدر واستنزاف الموارد الطبيعية خاصة النشاط الإنتاجي والتسويقي، وهذا ما دعا تلك المؤسسات إلى تبني البعد البيئي في كل وظائفها وأنشطتها بما فيها إدارة الموارد البشرية التي نتجت عنها مجموعة من الممارسات وهي ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. لذا تأتي هذه الدراسة للتعريف بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات الأعمال بولاية تبسة تحديداً.

ثانياً: الإشكالية

نتيجة لما يعرف بظهور المؤسسات الحكومية البيئية الدولية والمحلية التي تتادي بحماية البيئة واستدامة مواردها، وما تفرضه من قيود على المؤسسات أثرت على أدائها، وجدت نفسها في محيط يتسم بالتعقيدات في ظل بيئة تنافسية تقوم على الابتكار والإبداع، كان لزاماً عليها البحث عن منهج إداري حديث يضمن بقائها، ومواكبة متطلبات بيئتها ألا وهو ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء التي تمكنت العديد من المؤسسات العالمية من انتهاجها واعتمادها. وتأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء عليها من خلال الإشكالية التالية: ما المقصود بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء؟ وما واقع ذلك في مؤسسات الأعمال محل الدراسة؟

وينبثق عن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي أسباب نشأة الموارد البشرية الخضراء؟
- فيما تتمثل المبادئ التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية الخضراء؟
- كيف يمكن لمؤسسات الأعمال أن تتبنى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء؟

ثالثا: فرضيات الدراسة

- الفرضية الأولى: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تساهم بدرجات مختلفة في العوامل المستخلصة من التحليل.
- الفرضية الثانية: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مختلفة فيما بينها عند إجراء التحليل.
- الفرضية الثالثة: متوسطات محاور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مختلفة عن بعضها البعض.
- الفرضية الرابعة: البيانات المستوحاة من الاستبيان تتوزع توزيعا طبيعيا.

رابعا: أهمية الدراسة

تكتسب هذا الدراسة أهمية بالغة تتبع من المكانة التي تحتلها ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء؛ سواء في كونها دعامة أساسية للنشاط الاقتصادي في الحفاظ على الموارد الطبيعية وترشيد إستهلاكها والتقليل من ظاهرة التلوث، أو في كونها تلبي احتياجات التنمية المستدامة انطلاقا من ترسيخ المسؤولية الاجتماعية لكل مؤسسة، ومقدرتها في الحفاظ على عناصر النظام البيئي واستمراره. وعليه يمكن توضيح أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

- تتناول الدراسة موضوع محوري متعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات الأعمال التي تعد من المتطلبات التي تساعد على زيادة القدرات التنافسية .
- المساهمة في بناء وتكوين المعرفة العلمية المتعلقة بموضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- التعرف على مدى تبني المؤسسات الجزائرية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- تشكيل مجال خصب لدراسات لاحقة لموضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مما يساهم في إثراء المكتبة العربية بشكل عام والمكتبة الجزائرية وكذلك مكتبة الكلية بشكل خاص في هذا الموضوع.
- إمكانية الوصول إلى نتائج موضوعية ودقيقة من خلال التحليل العملي الإستكشافي والتوكيدي والتي تبني على دراسة إحصائية دقيقة تخدم صانعي القرار، وتكشف أي الممارسات الخضراء الخاصة بإدارة الموارد البشرية المطبقة في المؤسسات محل الدراسة.

خامسا: أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الأساسي للدراسة في التعرف على واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات الأعمال بناء على توفرها، وعلى ذلك يمكن ذكر أهداف الدراسة فيما يلي:

المقدمة

- دراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والإلمام بمختلف جوانبها من خلال الإطارين النظري والتطبيقي بتسليط الضوء على مختلف المفاهيم المرتبطة بمتغير الدراسة.
- التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية ، أهميتها، متطلباتها وتحدياتها.
- التعرف على مدى تطبيق موضوع الدراسة والجوانب المرتبطة بها بالمؤسسات محل الدراسة بتبسة.
- تقديم توصيات ومقترحات لأصحاب القرارات تهدف إلى التعريف على هذا الموضوع والذي يقوم على بناء السمعة الحسنة لمؤسسات الأعمال بالمحافظة على البيئة وخدمة تنافسيتها.

سادسا: أسباب اختيار الدراسة

هناك مجموعة من الاعتبارات والأسباب دفعتنا لاختيار هذا الموضوع تتجسد في الآتي:

- الاهتمام الشخصي بالدراسات والمواضيع المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.
- تزايد الاهتمام بالبيئة والعمل على استدامة مواردها، حيث أصبح من بين أهم انشغالات واهتمامات المؤسسات العالمية، وتحول السوق على وجه الخصوص بالاهتمام بالمنتجات الخضراء.
- حداثة الموضوع.

سابعا: منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة المنهج البحث الوصفي التحليلي والمنهج الإحصائي خدمة لأهداف الدراسة في شقيها النظري والتطبيقي وبما يتلاءم وطبيعة البيانات التي سيتم الاعتماد عليها في الجانب التطبيقي.

ثامنا: مصطلحات الدراسة

اشتملت الدراسة على المصطلحات التالية:

- إدارة الموارد البشرية الخضراء **green human resources management (GHRM)** ظهرت هذه الإدارة لمعالجة وحماية البيئة من الممارسات السيئة، حيث تعمل على الاستخدام المستدام للموارد وتعزيز تلك الاستدامة من خلال الممارسات الخضراء.
- **الإستدامة**: وهي مفهوم ثلاثي الأبعاد تشمل الإستدامة الإقتصادية، والإستدامة الإجتماعية، والإستدامة البيئية، ومن أجل تحقيقها ينبغي أن تكون تفاعلات بين هذه الأبعاد بشكل متوازن ،ومن منظور الأعمال التجارية يمكن تعريفها بأنها مركب من الجوانب الإجتماعية والبيئية والممارسات

المقدمة

الإقتصادية داخل المؤسسة، لأن الأداء المالي للمؤسسات المستدامة يرتبط بالأداء الإجتماعي والبيئي .

– **التنمية المستدامة:** عرفت اللجنة العالمية للتنمية المستدامة بانها "تلبية احتياجات الحاضر دون ان تؤدي الى تدمير قدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتها الخاصة".

– **المسؤولية الإجتماعية:** عرفها البنك الدولي على انها " التزام المؤسسة بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيها والمجتمع ككل لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة والتنمية في ان واحد "

– **التحليل العائلي الإستكشافي:** أحد أنواع التحليل العائلي ويستخدم في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل غير معروفة ومن ثم فإن التحليل العائلي الإستكشافي يهدف إلى اكتشاف العوامل التي تصنف إليها المتغيرات.

– **التحليل العائلي التوكيدي:** هو أحد أنواع التحليل العائلي يستخدم لإختبار الفرض بوجود صلة معينة بين المتغيرات والعوامل الكامنة، اعتمادا على نظرية مسبقة أو أدبيات الدراسة، ثم يختبر الباحث نظام الصلة المفترض اختبارا إحصائيا.

– **الجذر الكامن :** هو مؤشر يقيس حجم التباين في كل المتغيرات التي تحسب على عامل واحد يستخدم لأهداف المقارنة.

– **الإشتراكيات:** هي مجموع مربعات تحميلات العامل على المتغيرات المختلفة والتي استخلصت في المصفوفة العائلية.

– **إستخلاص العوامل:** يتم الإعتماد عليه بإستخدام مجموعة من المعايير والتي من أهمها معيار (كايزر) لإيجاد عدد العوامل المشبعة الضرورية لتوضيح العلاقة بين المتغيرات.

– **التدوير:** يستخدم لقياس تشبع متغير بعاملين نعتبر تشبعه بالعامل الأول وإحداثيته على محور السينات وتشبعه بالعامل الثاني إحداثياته على المحور الصادي بمعنى العامل الأول ممثل بالمحور السيني والعامل الثاني ممثل بالمحور الصادي والنقطة الناشئة في مستوى الإحداثيات (نقطة ثابتة) فتدوير المحاور مع ثبات النقطة ينتج في أبعاد النقطة عن المحورين أي تغير في تشبعها بين هذين العاملين وهو ما يؤدي لتغير ارتباطها بالعاملين.

تاسعا: حدود الدراسة

1. الحدود المكانية

خصت الدراسة عدد من مؤسسات الأعمال بولاية تبسة التي شكلت الإطار المكاني للدراسة و التي تتمثل في المؤسسات التالية :

المقدمة

1- الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز

2- مؤسسة مناجم الفوسفات "سوميفوس"

3- مناجم الشرق الجزائري "MFE"

4- شركة الإسمنت

5- المؤسسة الوطنية الإقتصادية لإنجاز الهياكل الأساسية للسكك الحديدية

6- المركب الصناعي التجاري "المطاحن العيونات"

7- مؤسسة استرجاع النفايات الغير معدنية للرسكلة

2. الحدود الزمنية

أجريت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2019/2020.

3. الحدود البشرية

خصت الدراسة موظفي المؤسسات محل الدراسة باختلاف رتبهم واختصاصاتهم.

4. الحدود الموضوعية

يتم قياس واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في منظمات الأعمال الجزائرية من خلال استخدام عبارات الاستبيان تدل على ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء و معرفة مدى تطبيق عمليات التوظيف الاخضر، التدريب والتطوير الأخضر، حفظ الطاقة، تقييم الأداء الاخضر، التعويض والتحفيز الاخضر بالمؤسسات محل الدراسة و تم وضع العبارات عشوائيا (غير مرتبة)، وهناك من يعتمد على الأدوات الإحصائية والمداخل التي تتبنى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات، خاصة في الدول المتقدمة أين يعرف هذا المفهوم وينتهج في مؤسساتها.

عاشرا: فصول الدراسة

استفتحت الدراسة بمقدمة تشكل أرضية لمضمونها ويليها فلين الأول نظري والاني تطبيقي كما يلي:

الفصل الأول:

سيتناول هذا الفصل ثلاث مباحث متعلقة بمتغير الدراسة بعنوان الإطار لنظري للدراسة والدراسات السابقة، حيث سيتم التطرق في المبحث الأول الى مفاهيم أساسية حول إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال ثلاث مطالب سيتم فيها تحديد تطورها التاريخي، ماهيتها، متطلباتها ومبادراتها، في حين سيتم التعرض في المبحث الثاني الى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات الأعمال من خلال ثلاث مطالب سيتم فيها تحديد كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والعوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالتنمية المستدامة وأبعادها، مع ذكر أهم التحديات التي تواجهها، أما فيما يخص المبحث الثالث سيتناول الدراسات السابقة العربية والأجنبية والتي تتعلق

المقدمة

بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، والتعقيب عليها وتحديد ما يميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة.

الفصل الثاني:

سيتم فيه التطرق إلى الدراسة التطبيقية لتجسيد الواقع النظري المحدد في الفصل السابق وسوف يخصص له ثلاث مباحث، حيث سيعرض المبحث الأول إجراءات الدراسة وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية من خلال مطلبين يتم فيها عرض كل من إجراءات الدراسة واعتماد الإستبيان وتداوله وعرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية. وسيتناول المبحث الثاني عرض وتحليل متغير الدراسة من خلال العوامل المشكلة لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال التحليل العملي الإستكشافي الذي سيكشف توزع فقرات الإستبيان على عوامل تطبيق لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات المبحوثة، وسيتم إختبار جودة النموذج من خلال التحليل العملي التوكيدي للوصول إلى نموذج جيد يقيس مدى توفر عوامل تساهم في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات محل الدراسة.

وستختتم الدراسة بخاتمة تبرز أهم النتائج والإقتراحات المتعلقة بالموضوع . وستفتح الدراسة الآفاق أمام الباحثين لتناول جوانب أخرى من الموضوع نظرا لأهميته البالغة في العصر الحالي.



الفصل الأول

الأدبيات النظرية للدراسة

والدراسات السابقة

مقدمة الفصل

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة والدراسات السابقة لإدارة الموارد البشرية الخضراء.

إن ما يحدث من تغيرات في العالم المعاصر خاصة في ظل التلوث البيئي وما تدعو إليه المنظمات البيئية للحفاظ على البيئة والموارد الطبيعية وإستغلالها بكفاءة وفعالية بما يخدم رسالة وثقافة المنظمة باستخدام الطاقات المتجددة والصديقة للبيئة تحقيقا للإستدامة البيئية، كما تسعى لرفع الإنتاجية وتحسين أداء الأفراد الموظفين بها قد أثر في أوضاع المنظمات ممّا دفعها إلى التفكير والبحث عن مناهج إدارية حديثة تتماشى مع الظروف الجديدة. وامتد تأثير الإدارة الجديدة إلى الموارد البشرية كي تتحول إلى مفاهيم وممارسات جديدة ومختلفة تقوم بوضع البيئة في قمة اهتماماتها بإضفاء الصبغة الخضراء على أساليب العمل، وخلق بيئات عمل نموذجية وكفأه وأمنة ضمن ما يسمى إدارة الموارد البشرية الخضراء، وبغية تغطية هذا الجانب من الدراسة سيتم تقسيم الجزء النظري منها كما يلي:

- ❖ **المبحث الأول:** مفاهيم أساسية حول إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- ❖ **المبحث الثاني:** تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- ❖ **المبحث الثالث:** الدراسات السابقة.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة الموارد البشرية الخضراء

تحاول معظم المؤسسات أياً كان مجال عملها التميز في آدائها بالوصول إلى مستوى متقدم من إدارة أعمالها، ولا يمكن لمؤسسة أن تحقق ذلك إلا بإدارة الموارد البشرية التي تقوم بتوظيف الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية، وذلك من خلال تطبيق جملة من الأفكار الإدارية الحديثة والممارسات التي يمكن دمجها مع رسالة المؤسسة وأهدافها ومختلف سياساتها. من بين الممارسات الحديثة ظهرت إدارة الموارد البشرية الخضراء لما لها من أهمية في تحقيق الإستدامة البيئية، وفيما يلي سيتم التفصيل فيها من خلال ما يلي:

❖ **المطلب الأول: التطور التاريخي لظهور إدارة الموارد البشرية الخضراء.**

❖ **المطلب الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية الخضراء.**

❖ **المطلب الثالث: متطلبات و مبادرات إدارة الموارد البشرية الخضراء.**

المطلب الأول: التطور التاريخي لظهور إدارة الموارد البشرية الخضراء

أشار (Kanika,2017,P:76) بأنه شهد العقدين الأخيرين من هذا القرن ظهور الحاجة الواقعية إلى إدارة البيئة في جميع أنحاء العالم، نتيجةً للتأثيرات المدمرة للملوثات المختلفة، حيث كانت المخلفات الصناعية هي السبب الرئيسي في ازدياد نسب التلوث، و أدى إلى استنزاف الموارد الطبيعية بسرعة كبيرة من خلال استخدامها في العمليات الإنتاجية حيث كانت هذه هي الأسباب الأساسية ووجب البحث عن حلول حسب (Anton, Opatha, 2016, P : 155) من أجل:

1. تجنب أو تقليل ارتفاع درجات الحرارة عالمياً؛

2. تجنب أو تقليل الكوارث الطبيعية مثل الأمطار الحمضية، والفيضانات، والأعاصير والجفاف...إلخ

ذلك بسبب الاستخدام غير الرسمي والضرر والجشع للموارد الطبيعية الموجهة للإنتاج والاستهلاك؛

3. تجنب أو تقليل الأمراض الصحية بسبب التلوث؛

4. تجنب أو تقليل الأضرار التي تلحق بالحيوانات والمخلوقات الطبيعية الأخرى؛

5. ضمان التوازن المناسب للعلاقات بين النباتات والحيوانات والأشخاص وبيئتهم؛

6. ضمان بقاء البشر والمؤسسات لفترة طويلة من الزمن.

لهذا أوضح (Kanika,2017,P:76) أن مؤتمر البيئة البشرية الذي عقد في يونيو 1972 في ستوكهولم أكد على الدفاع عن البيئة البشرية واستدامتها للأجيال الحالية والمستقبلية الذي أصبح هدفاً أساسياً للبشرية. في حين أكد (محمد إحسان، 2017، ص: 2) ببدء الدول بالتفكير بمكافحة هذه المشاكل والحد من الممارسات الخاطئة تجاه البيئة بمجموعة من الاتفاقيات والمعاهدات والبروتوكولات نذكر منها: معاهدة مونتريال للحد من الغازات الضارة بالأوزون (1987)، نيويورك (1988)، لندن (1990)، ريوديجانيرو (1992)، كيوتو (1998)، ومؤتمر كوينهاغن للتحفيزات المناخية...إلخ.

وأضاف (Hossein,et al, P:1253,2017) أنه في عام 1987، أعربت لجنة Brundtland أنه في ظل الإنتاج الأنظف وجب التركيز على استدامة المؤسسات باعتبارها عنصراً مهماً في النمو الاقتصادي ذلك من خلال البحث عن الابتكار والإبداع في القطاعين العام والخاص، من خلال السعي لتحسين استخدام الموارد وإنتاج منتجات أنظف للحد من النفايات لتحقيق الإستدامة، ومن ناحية أخرى تقديم نماذج لتحقيق إنتاج أنظف، يمكن القول أن الإستدامة ونظافة الإنتاج له علاقة متبادلة مع بعضها البعض.

من خلال إجماع العالم حول ضرورة الاهتمام بالبيئة والمتمثلة في: "تغيير المناخ، استنزاف الموارد، الحد من التنوع البيولوجي، سلامة النظم الإيكولوجية، إنشاء ما يسمى بالإدارة البيئية والتوجه للأخضر" فظهرت كل من: "المحاسبة الخضراء، التسويق الأخضر، إدارة سلسلة التوريد الخضراء". وتطورت الأبحاث فيما يتعلق بالبحث على إدارة الموارد البشرية في العديد من الدول المتقدمة، والتي كانت بداية مهمة للخوض في إدارة الموارد البشرية الخضراء، كما أنه في عام 1996 نشر كتاب:

"management Greening People: human resources and environment للمؤلف "Wehrmeyer"، أبرز تخضير الأفراد وإدارة البيئة ودورها في ضمان الإستدامة البيئية، لتحقيق ذلك وضح (Jabbour ,Jabbour,2016 ,P :1828) أنها شهدت التحول نحو نموذج يدمج مختلف: "وظائف المؤسسة ضمن نظام الإدارة البيئية المتمثل في الالتزام المتزايد نحو البيئية بما يحقق أهدافها كتجنب ضغوط الحكومة، فضلاً عن تعزيز سمعتها بما تحصل عليه من اعترافات من هيئات وشهادات مثل ISO 14000.

وأكد (Swapna, 2018,P:382) أن العملاء يشعرون بالقلق والوعي بشأن المؤسسات التي تسعى إلى تعزيز الأنشطة التي تركز على "التحول إلى الأخضر" من خلال اعتماد تقنيات الإدارة البيئية، من خلال ذلك تميزت السنوات الأخيرة بزيادة في مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (CSR) (Corporate social responsabilité) فقد ساعد ذلك مجتمعات الأعمال على تحقيق أهداف الإستدامة الخاصة بهم، واعتبار أنشطة إدارة الموارد البشرية أحد الدوافع الرئيسية لتحقيق أهداف استدامة الأعمال، وفي هذا السياق تحولت العديد من المؤسسات، سواء في البلدان المتقدمة أو النامية إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء.

من خلال ما سبق يتبين أن البداية كانت بالمؤسسات التي خلفت آثاراً مدمرة من خلال استنزاف الموارد والملوثات الصناعية وأصبح النظام البيئي مهدداً بالزوال انطلاقاً، من ذلك بدأت هيئة الأمم المتحدة تدعو إلى القضاء على هذه الظواهر التي سادت العالم تحركت الدول والحكومات تلبية لمطالب الهيئة، فكانت تفرض غرامات مالية وعقوبات مما يهدد زوال مؤسسات الأعمال، قد تصل إلى غلقها، رغم أنها تعتبر محرك النمو الاقتصادي في ظل المنافسة العالمية، فكان الحل هو بالبحث عن الابتكار والإبداع لضمان استدامته، وانطلقت الأبحاث عن كل ما هو أخضر فتم المزج بين نظم الإدارة مع البيئية لتتشكل إدارة الموارد البشرية الخضراء، وبعدها ظهرت مؤسسات وهيئات تدعم المؤسسات الصديقة للبيئة وتمنحهم شهادات واعترافات، في ظل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من أجل استدامتها باستدامة البيئة وتعزيز سمعتها.

المطلب الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية الخضراء

سيتم في هذا المطلب التعرف على مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء، وأهميتها وفوائدها ومختلف المفاهيم المتعلقة بها وذلك بمعرفة مختلف توجهاتها التي تنص عليها:

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء

قام كثير من الكتاب والباحثين بتقديم تعاريف تتناسب مع أفكارهم وتوجهاتهم، فتباينت الآراء والتوجهات في بعض الجوانب وتشابهت في جوانب أخرى، وفيما يلي عرض لعدد من التعاريف خاصة بمصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء:

عرفها (Sumittra, Kunnika, 2019, P:170) بأنها: "استخدام سياسات إدارة الموارد البشرية لتعزيز الاستخدام المستدام داخل المؤسسة ويعزز أسباب استدامة البيئة".

وحسب كل من (جمانة وعبد الرحمن، 2019، ص: 48-49) فهي تعبر عن: "جميع الممارسات التي ينطوي عليها تطوير وتنفيذ وصيانة نظام يهدف إلى تحويل الموارد البشرية بصورتها التقليدية إلى موارد بشرية قادرة على تحقيق الأهداف البيئية وبالتالي تقديم مساهمة كبيرة في الإستدامة البيئية".

وتبعاً لـ (Hiba, 2016, P: 18) فإن دعم الفهم النموذجي لمفهوم "القاع الثلاثي" يفيد بأن إدارة الموارد البشرية الخضراء تضمن ممارسات تتماشى مع ثلاث ركائز وهي "البيئة، والتوازن الاجتماعي، والتوازن الاقتصادي".

وحسب (أحمد، يحضيه، 2017، ص: 2018) فيقصد بها: "إدارة حديثة للموارد البشرية مرتبطة بالإدارة البيئية للمؤسسة، وتساهم في زيادة درجة الاستخدام للموارد من خلال قيامها بممارسات تتصف بالخضراء مثل: "التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويض الأخضر... ، بما يساهم في تنمية السلوك الأخضر لدى القيادات والموظفين بهدف تحسين الأداء البيئي التنظيمي، وبالتالي المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة".

ويرى (محمد، 2019، ص: 33) أن إدارة الموارد البشرية الخضراء هي: "استخدام السياسات والفلسفات والممارسات التي تشجع على الاستخدام المستدام للموارد ومنع الضرر الناجم عن المخاوف البيئية داخل مؤسسات الأعمال وتنطوي إدارة الموارد البشرية الخضراء على دمج الأهداف البيئية مع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من "التوظيف، والاختيار، والتدريب، والتطوير، وإدارة الأداء، والتقييم والمكافآت مصحوبة بتقليل الأثار البيئية إلى حد أدنى".

ليؤكد (Syed, Mukaram, 2019, P: 2) بأنها: " تخضير الأبعاد الوظيفية لإدارة الموارد البشرية مثلاً التوصيف والتحليل الوظيفي، والتوظيف، والاختيار، والتدريب، وتقييم الأداء والمكافآت".

وهذا ما أكدته كل من (Ali, Wael, 2018, P: 21) بأنها: "تشمل جميع الأنشطة والممارسات والسياسات التي تشارك في التنمية، التنفيذ والصيانة المستمرة للنظام الذي يهدف إلى تحويل الموظفين إلى مؤسسة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة والدراسات السابقة

خضراء إلى جانب إدارة المورد البشري التي تهدف إلى تحقيق الأهداف البيئية للمؤسسة وأخيرا لتقديم مساهمة كبيرة للاستدامة البيئية".

بناءً على ما سبق يمكن القول إن إدارة الموارد البشرية الخضراء تقوم على مجموعة من التطبيقات والأنشطة الخضراء التي تسهر المؤسسة على تنفيذها ابتداءً من توظيف الموظفين إلى دخولهم في المؤسسة واندماجهم معها وقيامهم بنشر الثقافة الخضراء في العمل لتقليل التكاليف، وترشيد استخدام الموارد في ظل الإستدامة البيئية عبر مختلف ممارساتها.

ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء

حسب (Shikha& Bhavana,2015,P :68-96) بدأت إدارة الموارد البشرية الخضراء في الظهور بشكل متزايد نتيجةً للقلق المتزايد بشأن القضايا البيئية والآثار السلبية المترتبة على الممارسات المختلفة للمؤسسات على الموارد الطبيعية حيث تكتسب كفاءة لتعزيز صورتها وتزيد من معنويات الموظفين وتخفيض التكاليف بشكل كبير، وتتمثل أهميتها فيما يلي:

- **التوفير في التكاليف:** باستخدام الأجهزة الكهربائية الموفرة للطاقة مثل الشاشات الموفرة للطاقة وإعادة تدوير المنتجات وإعادة استخدامها.
- **الميزة تنافسية:** من خلال بناء العلامة التجارية الخضراء و تصبح المؤسسة صديقة للبيئة.
- **المواهب الصديقة للبيئة:** تجذب إدارة الموارد البشرية الخضراء الموظفة التي لديهم مواهب وكفاءات خضراء بالإضافة إلى توفير بيئة تعليمية لتعزيز السلوك والثقافة الخضراء لدى الموظفين.
- **فائدة المجتمع:** تدعم إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال تطوير وخلق وظائف خضراء، مثل: " أصحاب الأعمال الخضراء، والمهندسون الخضر ومهنيو تكنولوجيا المعلومات الخضراء (مطورو البرامج والأجهزة الخضراء)". وكذلك تشجيع المساحات الخضراء من خلال تطوير الحدائق وزراعة الأشجار، والحد من أرصدة الكربون، وتقليل التلوث البيئي وتعزيز البنى التحتية الخضراء.
- كذلك أضاف (Kathak, Pawan,2015,P :75) أن أهميتها لأصحاب العمل تكمن في تحقق ودعم:
 - **اتخاذ القرارات الصديقة للبيئة:** وجود موظفين الذين يفهمون أهمية الإستدامة، التي تمكن من اتخاذ القرارات، التي تساعد على تحقيق الابتكار وإيجاد حلول للمشاكل البيئية.
 - **زيادة الرغبة في العمل بالوظائف الخضراء:** يصبح الخيار الأكثر تفضيلاً في استقطاب المواهب الخضراء وهذا يعطي للمؤسسة ميزة تنافسية.
 - **الاحتفاظ بالموظفين:** من المعروف أن المؤسسات الخضراء لديها معدلات دوران أقل مقارنة مع نظيراتها غير المستدامة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة والدراسات السابقة

- **تحسين المبيعات:** تساعد إدارة الموارد البشرية الخضراء على إنتاج منتجات صديقة للبيئة، وهذا يؤدي إلى تحسين المبيعات وخفض التكاليف.

إختصرها كل من (ليث ،حاكم،2017،ص:07) في أنها تكمن في: "تحسين صورة المؤسسة الإنتاجية، والحصول على أفضل الموظفين، وتخفيض الأثر البيئي للمؤسسة، وتحقيق عوائد مستدامة للمستثمرين، وتلبية احتياجات الزبائن في أحسن الصور،بينما أكد(Parul,2015,P:179) أنها تحقق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مع ضمان تحقيق استدامتها، كما أن لها أهمية لأصحاب العمل باكتساب المواهب وإدارتها مما يكسبها ميزة تنافسية.

من خلال ما سبق حول أهمية إدارة الموارد البشرية التي تكمن بالدرجة الأولى في تقليل التأثير على البيئة وضمان استدامتها مع توفير التكاليف، واستقطاب موظفون خضر وقيامهم بتخضير المؤسسة، وتحسين سمعة المؤسسة بما تحققه للمجتمع من التكنولوجيا الخضراء والتي تكون إما صناعة خضراء للمنتجات أو منتجات خضراء في حد ذاتها، وبالتالي الرفع من أداء المؤسسة من خلال زيادة المبيعات.

كذلك قد وضح (Ritu, 2016,P:176-177) أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تدور حول إنشاء نظام إدارة الموارد البشرية يبنى إستراتيجية تسهم بفعالية في الأداء المستدام للمؤسسة، فإن اعتماد إستراتيجية الموارد البشرية الخضراء التي تهتم بمهمة وأهداف المؤسسة، لها فوائد متعددة للمؤسسة، منها ما يلي:

- تساعد في تحقيق الأهداف الأوسع للمؤسسة من خلال تضمين إستراتيجية مستدامة، وتطوير الثقافة المستدامة داخل المؤسسة من خلال تبني أنماط حياة وسلوكيات صديقة للبيئة المختلفة؛
- تعمل على تحسين جودة التنظيم، وتضمن صحة واستدامة طويلة الأجل لكل من أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين؛
- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تعمل على تحسين صورة العلامة التجارية للمؤسسة؛
- تساعد في الحفاظ على أعلى القوى العاملة الموهوبة، لأن أصحاب العمل الأخضر أصبحوا الخيار المفضل لدى الموظفين الخضر المحتملين؛
- من المعروف أن المؤسسات المستدامة لديها معدلات دوران أقل مقارنة بنظرائها غير المستدامين؛
- تخفض الموارد البشرية الخضراء التكلفة وتخلق مزايا تنافسية للسوق المتغير؛
- تزيد من معنويات الموظفين وتحفز النمو والإبتكار والإبداع داخل المؤسسة؛
- يمكن أيضاً استخدام الإدارة الخضراء أو إدارة البيئة كأداة تسويقية فعالة.

بين(Poonam, Priyanka,2014,P:154-155) أن إدارة الموارد البشرية تحقق فوائد لكل من

صاحب العمل والموظفين:

- **فوائد لأصحاب العمل:** يحقق مجموعة من الموظفين الراضين

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة والدراسات السابقة

- يعزز كل من الإنتاجية والإستدامة، وجودة الإنتاج، ودافعية العاملين في المؤسسة، والتحسين في جودة المنتج، والنوايا الحسنة، والوضع المالي في السوق، والإبداع، والرياح، وعلاقة صاحب العمل والموظف، والصور العامة للمؤسسة.
- يقوم بزيادة عدد العملاء ومعدل الاحتفاظ بهم والاعتراف بالعلامة التجارية من جهة، ومن جهة أخرى زيادة ولاء الموظف نحو المؤسسة، وزيادة إنتاجيته ومعدل الاحتفاظ به).
- التحسين في جذب أفضل الموظفين، والإنتاجية والإستدامة، وتأثير المؤسسة على البيئة، وتحسين الأداء العام بما يجذب الموظف المختص من خارج المؤسسة للانضمام لها.
- فوائد للموظف: تعزز الروح المعنوية بالرغبة في القيام بالعمل، والرضا الوظيفي، والشعور بالمشاركة وروح الفريق في مكان العمل، ومستوى الثقة، والإبداع، وبناء الكفاءة والمهارات للتعامل مع المشاكل مختلفة، مع خلق بيئة صحية في العمل.
- ومنه فإدارة الموارد البشرية الخضراء تحقق فوائد لكل من الموظفين والمؤسسات والعملاء، بتحسين العلاقة بينهم وذلك من خلال الحفاظ على البيئة، وزيادة مهارات الموظفين، والرفع من الأداء العام.

ثالثاً: مبادئ إدارة الموارد البشرية الخضراء

- حددت (Fatima, 2018,P :15-16) مبادئ إدارة الموارد البشرية الخضراء وهي ستة مبادئ خضراء أساسية يمكن أن تتبعها مؤسسات الأعمال الخضراء، وهي على النحو التالي:
- **بناء أفكار خضراء:** وهذا يشير إلى مواقف الأفراد وأفكارهم التي يمكن تغييرها بعدة طرق وتعتمد هذه العملية على إعداد العقول لتأخذ في الاعتبار كل سلوك لتكون المؤسسات خضراء ومستدامة.
 - **جعلها حالة عمل:** تعتمد هذه الإستراتيجية على خلق حالات حقيقية للمؤسسات التي طبقت استراتيجيات خضراء وحققت نتائج جيدة. ويمكن لهذه التجارب الحقيقية أن تدفع المؤسسات الأخرى إلى اتباع هذه الاستراتيجيات.
 - **توحيد الجهود:** يعكس أهمية مشاركة الموظفين في المبادرات الخضراء، وليس فقط إخبارهم بأهميتهم؛ بمعنى آخر ربط الموظفين مباشرة بهذه المبادرات، حتى يصلوا إلى النقطة التي يشعرون فيها بالاهتمام في العمل.
 - **إجراء محادثات ثنائية الاتجاه:** يعتمد ذلك على التواصل الأفضل باستخدام العديد من التقنيات من أجل إقناع جميع الأشخاص بأن يكونوا أشخاصاً أصدقاء للبيئة.
 - **العمل معاً:** تسلط هذه الإستراتيجية الضوء على أهمية الجهود المشتركة التي ينبغي أن تتخذها جميع الأطراف ممثلة بالحكومة والمؤسسات والناس وحل المشاكل البيئية.
 - **جعلها جزء من الثقافة:** هذه الإستراتيجية تعني وجوب أن يكون المديرين والموظفون أشخاصاً صديقين للبيئة في جميع الأوقات. بعبارة أخرى، ويمكن للمؤسسات تكثيف جهود عملها لتوسيع ثقافة تخضير الموظفين لتكون جزءاً من معنوياتهم وأفكارهم باستخدام عدة قواعد مثل تعزيز العمل الجماعي

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة والدراسات السابقة

ومناقشات داخل العمل. هذا يؤدي إلى إنشاء مؤسسة خضراء والتي تفتح تنافسية حول كل ما هو أخضر مع المؤسسات الأخرى في المجتمع.

ومنه فإن مبادئ إدارة الموارد البشرية تقوم على الحصول على الأفكار والمواقف، ومشاركة الموظفين في تطبيقها في جميع مستويات المؤسسة وجعلها جزء من ثقافة المؤسسة.

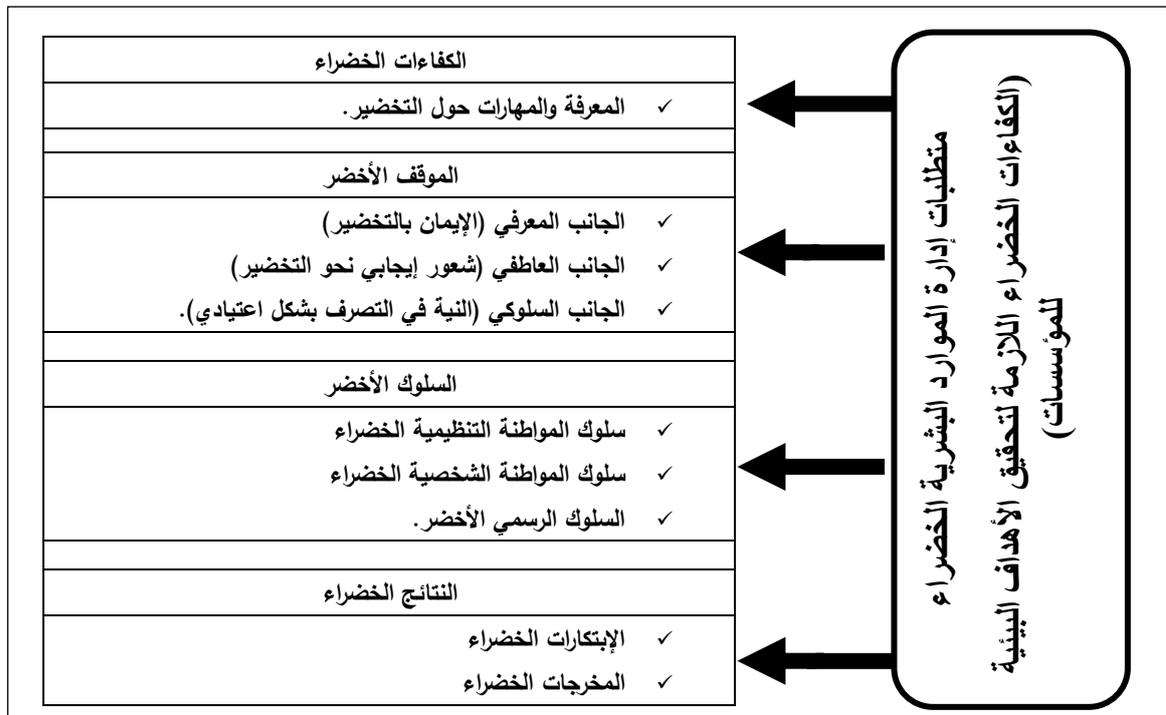
المطلب الثالث: متطلبات ومبادرات إدارة الموارد البشرية الخضراء

إن إدارة الموارد البشرية الخضراء بما لها من أهمية في المؤسسات الساعية نحو الإستدامة تتطلب عددا من العناصر كما توجهها عدد من المبادرات كما يلي:
أولاً: متطلبات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

حسب (Opatha, Arulrajah, 2014,P: 105) فإنه من أجل تحقيق الأهداف البيئية التنظيمية أو

تخضير البيئة، يجب تحديد متطلبات الموارد البشرية الخضراء والتي يوضحها الشكل الآتي:

الشكل رقم (1): متطلبات إدارة الموارد البشرية الخضراء



المصدر (Fatima, Abu Mahadi, 2018,P: 17).

يعبر الشكل رقم (1) عن متطلبات إدارة الموارد البشرية الخضراء الأربعة وتوضيح الشكل السابق

يرى (Opatha, Arulrajah, 2014,P: 106) أنه يجب على الموظف امتلاك قدر كاف مما يلي:

1. الكفاءات الخضراء: يجب توفير الكفاءات اللازمة للتحسين المستمر للأداء البيئي التنظيمي كذلك

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة والدراسات السابقة

المعرفة والمهارات فيما يتعلق بالتخضير وليصبح الموظف أخضرا يجب تطوير تكنولوجيات نظيفة للمؤسسة أما فيما يتعلق بالكفاءات الخضراء المحددة التي يجب أن يمتلكها الموظف يستلزم إجراء دراسات بحثية تجريبية.

2. **الموقف الأخضر:** الموظف يحتاج إلى موقف صحيح من التخضير أي المعتقدات المناسبة

والمشاعر والنية للتصرف فيما يتعلق به، مهما كانت الوظيفة أو مجال تخصص الموظف؛ لكون الإستدامة البيئية تتطلب تغيير السلوك من قبل الموظفين وجميع أعضاء المؤسسة من جميع المستويات، لذلك عليهم إظهار تغيير سلوكي إيجابي.

3. **السلوك الأخضر:** إن الأداء البيئي على المستوى التنظيمي لا يحدث بدون المساهمة السلوكية للموظفين كأفراد، والسلوك الأخضر هو أحد المتطلبات الأساسية للموارد البشرية الخضراء ويشمل كلا مما يلي:

- **سلوك المواطنة التنظيمية الخضراء:** يعرف بأنه المدى الذي يشارك الموظف في الإجراءات الإيجابية التي تهدف إلى مساعدة المؤسسة ككل لتحقيق التخضير. لتصبح هذه الإجراءات جزء من متطلبات الوظيفة الرسمية بل إنها تمثل في المقام الأول الإجراءات الخضراء الطوعية.

- **سلوك المواطنة الشخصية:** يعرف بأنه مدى مشاركة الموظف في أعمال إيجابية تمثل مساعدة طوعية يقدمها الموظف إلى موظفين آخرين في المستوى نفسه ليصبحوا خضرا أو يؤدون أعمالهم الخضراء، كما أن هذه الإجراءات ليست جزء من متطلبات الوظيفة الرسمية.

- **السلوك الرسمي الأخضر:** يُعرّف على أنه مدى إشراك الموظف في الواجبات الرسمية المكلف بها فيما يتعلق بالتخضير، هذه المشاركة ليست طوعية وهي مطلب رسمي يستوفيه الموظف. وقد تتضمن هذه الواجبات إجراءات محددة يتبعها الموظف لتقليل الفاقد وإزالة النفايات.

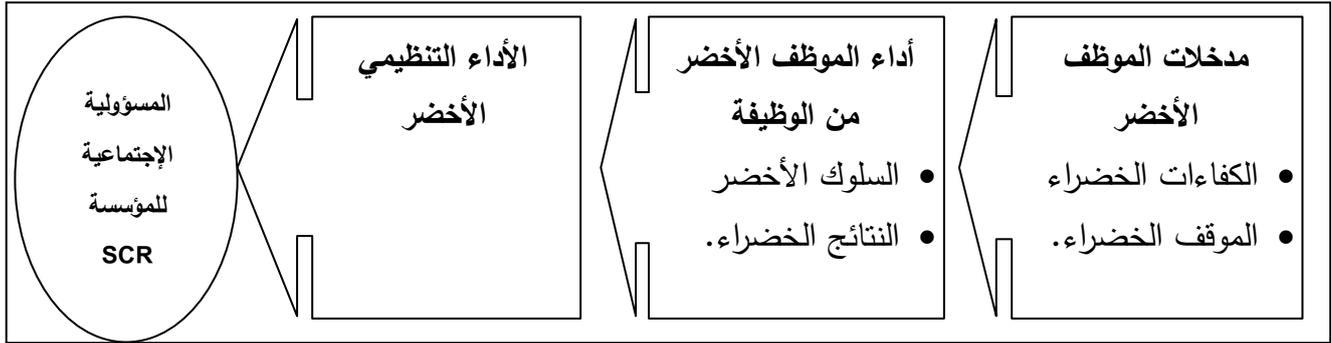
4. **النتائج الخضراء:** هي النتائج أو المخرجات الصديقة للبيئة يتم تعريفها على أنها المدى الذي أنتج به الموظف نتائج خضراء ولها بعدين:

- **الابتكارات الخضراء:** تتمثل في المبادرات البيئية الجديدة، والحلول الجديدة للحد من النفايات، وتقليل التلوث، ...

- **المخرجات الخضراء:** عدد ساعات العمل بالضوء الطبيعي أو أقل عدد للمصابيح الكهربائية، ومقدار تقليل استهلاك الكهرباء، ومقدار تقليل المستوى الحالي من هدر المدخلات، ودرجة تحقيق أهداف الأداء البيئي المحدد.

وقد أكد (Sharifa,et al, 2019,P:16) أن رأس المال البشري يعتبر محددًا أساسيًا لسلوكيات مواطنة المؤسسات ومسؤوليتها الاجتماعية Corporate social responsibility (CSR)، حيث قدم (Opatha, Arulrajah, 2014,P: 107) مفهوم جديد وهو أداء الموظف الأخضر في الوظيفة الذي يعبر عنه بالمدى الذي يشارك فيه موظف معين في السلوكيات (الإجراءات والأنشطة) وينتج عنه نتائج تتعلق بالتخضير خلال فترة زمنية محددة، يوضحه الشكل الآتي:

الشكل رقم (2): مدخلات الموظف الأخضر وأدائه في الوظيفة.



المصدر: (Opatha, Arulrajah, 2014, P: 107).

ويوضح الشكل رقم (2) مدخلات الموظف الأخضر وأدائه في الوظيفة، حيث أنه يجب توفير كفاءات تتميز بالمعرفة والمهارات اللازمة فيما يتعلق بالتخضير والموقف الأخضر الذي يعبر عن النية في التصرف نحو التخضير، وعند إبراز موقفه وكفاءته في وظائف المؤسسة بالإبداع والابتكار والمساهمة في التخضير فهو يجسد السلوك الأخضر ومدى الالتزام به يتم التوصل إلى النتائج الخضراء حيث تبين نتيجة أداء كل موظف أخضر تجاه وظيفته، وبممارسة التخضير في كافة الوظائف يتحدد الأداء التنظيمي الأخضر للمؤسسة ككل والذي يعبر عن مدى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

من خلال كل ما سبق ينبغي للمؤسسات عند جذب القوى العاملة أن تأخذ في الاعتبار مدى التزامها بالمسؤولية الاجتماعية، من أجل تعزيز الصورة التنظيمية للمؤسسة، يستوجب الاهتمام بكل الكفاءات باستقطابها وتطويرها ثم الحرص على التخضير بالالتزام به بالإضافة إلى التشجيع على الابتكار والإبداع بين الموظفين، قياس الأداء بصفة دورية واكتشاف مختلف النقص من أجل تخضير أفضل للموارد البشرية من خلال كل هذا يتم رفع الأداء التنظيمي الأخضر للمؤسسة.

ثانياً: مبادرات إدارة الموارد البشرية الخضراء

أكد (Deepak, et al, 2017, P: 250) على ضرورة خلق استعداد لدى الموظفين نحو تنفيذ مبادرات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وحسب (Ali, 2018, P: 21) تتطوي المبادرات البيئية للموارد البشرية الخضراء على الممارسات الصديقة للبيئة وزيادة التزامات الموظفين واستدامة المؤسسة بتخفيض التكاليف وزيادة مشاركة الموظفين، وحدد (Deepak, Prakash, 2015, P: 47) بعض المبادرات الصديقة للبيئة للموارد البشرية للحفاظ على اللون الأخضر:

❖ التصنيع الأخضر، فطبيعة المنتج وجميع مراحل عملية التصنيع يجب أن تكون صديقة للبيئة مع مراعات عدم هدر الموارد.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة والدراسات السابقة

- ❖ تقليل البصمة الكربونية أي الغازات الضارة الناتجة عن الأنشطة الصناعية وتدوير النفايات.
- ❖ العمل عن بُعد من خلال: المؤتمرات والمقابلات الافتراضية، والإيداع الإلكتروني وإنشاء منصة اتصالات إلكترونية لا ورقية.
- ❖ التدريب عبر الانترنت، و إعادة التدوير، العمل المرن.

كما أضاف له (Opatha , Arulrajah, 2014,P: 106) مبادرات أخرى تتمثل في:

- استخدام وجهي الورقة عند الكتابة أو الطباعة سيؤدي إلى تقليل الكهرباء وتوفير الأوراق.
- الذهاب إلى العمل عن طريق المشي أو الحافلة / القطار (تقليل استهلاك الوقود وتلوث الهواء).
- تقليل استهلاك الكهرباء من خلال: استخدام الضوء الطبيعي عند العمل أو استخدام المصابيح الموفرة للطاقة وبعده أقل، إغلاق مكيفات الهواء قبل انتهاء وقت العمل (تقليل الكهرباء).
- تخصيص مساحات خضراء في المؤسسة.
- إبلاغ الموظف المختص في حالة وقوع أضرار بيئية.
- تحفيز الموظفين ليصبحوا خضرا من خلال نشر الثقافة الخضراء.

من خلال ما سبق فمبادرات إدارة الموارد البشرية يتم تبنيها من قبل الموظفين، وهم من يسهرون على تطبيقها وتكون في أغلب الأحيان طوعية وتكون كذلك إلزامية بإلزامية المؤسسة لمنع هدر مواردها وتقليل التكاليف في ظل الإستدامة البيئية بالالتزام بالمسؤولية الاجتماعية ومنه مبادرات إدارة الموارد البشرية الخضراء تبنى من خلال التعاون بين الموظفين والمؤسسة للوصول إلى مؤسسات أعمال خضراء.

خلاصة لهذا المبحث فإن إدارة الموارد البشرية الخضراء نشأت بسبب التأثيرات المدمرة للمؤسسات من خلال المخلفات الصناعية المختلفة وهدر المواد التي تحول دون استدامتها مما تسببت في ضغوطات عالمية عليها، وسعت تلك المؤسسات لتطوير الأساليب الإدارية للقضاء على السلوكيات التي تلحق الضرر بالبيئة لتحقيق ما يسمى بالمسؤولية الاجتماعية في ظل الإستدامة البيئية، فقامت بإنشاء ما يسمى إدارة الموارد البشرية الخضراء، لتبرز هيئات دولية وأسواق تدعم وتشجع وتمنح امتيازات للمؤسسات عن كل ما هو أخضر. وإدارة الموارد البشرية الخضراء تتمثل في مجموعة من الممارسات والأنشطة الخضراء التي تسهر المؤسسة على تنفيذها من خلال ممارساتها الخضراء وقيامهم بنشر الثقافة الخضراء في العمل ضمن مجموعة من الأهداف الساعية للمحافظة على البيئة، والتقليل من التكاليف بالتقليل من هدر الموارد وترشيد استخدامها والمحافظة عليها. تحقيقا لاستدامة المؤسسات واستدامة مواردها، عبر الحصول على الأفكار والمواقف ومشاركة الموظفين في تطبيقها. ومنه وجوب الاهتمام بكل الكفاءات من خلال استقطابها وتطويرها. والحرص على التحضير والالتزام به والتشجيع على الابتكار والإبداع بين الموظفين والسعي لرفع

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة والدراسات السابقة

الأداء التنظيمي الأخضر للمؤسسة بإشراك جل أطراف المؤسسة في التخضير حسب إمكانيات المؤسسة وموظفيها في ظل محدودية مواردها.

المبحث الثاني: تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

في ظل ما تتعرض له المؤسسات اليوم من ضغوط متزايدة لاتخاذ خطوات استباقية لتحقيق الأداء البيئي المستدام للمؤسسة ضمانا لإستمراريتها وتعزيز قدرتها التنافسية على المدى الطويل؛ أصبحت إدارة الموارد البشرية من أكثر الإدارات أهمية لأنها مسؤولة عن الأنشطة المتعلقة بأهم مورد من الموارد وهي أول من يتأثر بالتغيرات البيئية ومن ثم كان لزاما عليها أن تواجه التحديات المؤثرة عليها ويتم هذا من خلال تبني سياسات جديدة للحد من الممارسات الخاطئة تجاه البيئة، وهذا ما سيتم معالجته من خلال ما يلي:

❖ **المطلب الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.**

❖ **المطلب الثاني: الموارد البشرية الخضراء كمصدر للتوجه نحو الإستدامة**

❖ **المطلب الثالث: تحديات إدارة الموارد البشرية الخضراء.**

المطلب الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

أصبح لزاما على المؤسسات الاهتمام بالممارسات الخضراء في المجالات الوظيفية حيث يمكن أن تحمل إدارة الموارد البشرية الصبغة الخضراء، ويكون على النحو التالي:

أولاً: التوظيف الأخضر (Green Employment)

عرفها (Arulrajah, Opatha, 2014,P: 108). بأنها عملية إدراج المبادرات البيئية كعنصر أساسي في التوصيف الوظيفي وتحديد الكفاءات الخضراء كمكون خاص في مواصفات الوظائف. كما أشار (Aykan,2017,P: 165) أن عملية التوظيف الأخضر عملية تقوم على تحليل وتصميم الوظائف وتوصيف التي تساعد على تخطيط الموارد البشرية الخضراء من خلال المشاركة في التنبؤ بعدد الموظفين والمهارات اللازم إستقطابها لتنفيذ برامج الإدارة البيئية مثل "إيزو 14001، والمسؤولية الاجتماعية".

وضح (Hossein,et al,2017,P :1247) أنه يمكن تطبيق تصميم الوظيفة الخضراء لتحديد وشرح عدد الوظائف التي تحمي البيئة، وقد دمجت بعض المؤسسات اليوم المهام البيئية والاجتماعية في الوظائف ذاتها، واستخدمت فرق العمل للقيام بتحليل وتصميم الوظائف لفحص القضايا البيئية بنجاح وتحديد المهارات والتخصصات المتعددة المطابقة للمواصفات البيئية. كما يرى (مالك، 2020) أن المؤسسات الخضراء تشجع موظفيها على أن يكونوا أصدقاء للبيئة في مكان العمل لبناء العلامة التجارية وتحسين صورتها لدى الموظفين والعملاء.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة والدراسات السابقة

قد يكون من السهل حسب (Phillips,2007,P :25) اجتذاب المواهب التي تدرك البيئة من خلال العلامة التجارية الإستباقية للمؤسسة باعتبارها "صاحب عمل صديق للبيئة" حيث بدأت المؤسسات تدرك أن اكتساب سمعة باعتبارها خضراء تعتبر وسيلة فعالة لجذب المواهب الجديدة وهذا ما يساعدها على توظيف أفضل الكفاءات.

بينما توجه (Ahmad,2015,P :10) أن عملية التوظيف الخضراء تجعل المؤسسات تتبنى مفهوم المكاتب اللاورقية إذ يدار معظم العمل في المكتب باستخدام تكنولوجيا المعلومات مما يؤدي إلى تخفيض إستهلاك الورق عن طريق تحويل الوثائق من الأسلوب الورقي إلى الآلي، وهذه الممارسة تقلل إلى حد كبير من إستهلاك الورق، وتكاليف النسخ، والطباعة والتخزين، وتقليل الوقت المستخدم في البحث عن المستندات الورقية. كما تقوم المؤسسات التي تتبنى التوظيف الأخضر بالإعلان عن الوظائف من خلال المواقع على شبكة الإنترنت، وهذه الطريقة سريعة جدا وغير مكلفة وسهلة، فضلا عن أن العلاقة بين تصور الموظف وتوجه المؤسسة نحو الأخضر جعلت المتقدمين مهتمون بالعمل في مؤسسات صديقة للبيئة.

يرى (Muniandi,Nasruddin,2015,P : 54) أن التوظيف الأخضر هو عملية توظيف وفق معايير بيئية بأسلوب يقلل التكاليف ومدعوم بوسائل الانترنت مثل: "مقابلة الصوت / الفيديو، واختبار عبر الإنترنت، والرسائل القصيرة، والبريد الإلكتروني"، للحد من الكلفة وزيادة كفاءة وفعالية عمليات التوظيف لتقليل أي أثر بيئي متصل بالسفر من خلال مقابلة افتراضية على منصة التكنولوجيا بدلا من التواجد داخل المؤسسة لغرض إجراء مقابلة، ويساعد هذا الأسلوب في الحصول على الأسئلة المتعلقة بالبيئة للتعرف على المهارات التي يحملها المتقدم .وكأخر مرحلة من التوظيف الأخضر تكون عملية الإختيار الأخضر بعد إجراء المقابلات الشخصية التي تتم عبر الإنترنت، إذ تمنح تفضيلات للمرشحين الأكثر ملائمة للبيئة.

من خلال ما سبق فإن التوظيف الأخضر يقوم على عملية تصميم وتوصيف الوظائف الخضراء نحو وجهة نظر بيئية، بعدها تتم عملية استقطاب القوى العاملة باستخدام التكنولوجيا الحديثة والوسائل الخضراء ثم يتم الإختيار الأخضر بإختيار الموظفين الذين لهم توجه بيئي أو أكثر ملائمة للبيئة.

ثانيا: التدريب والتطوير الأخضر (Training and Green Development)

يوفر التدريب البيئي حسب (Ebro,2017,P:166) لأعضاء المؤسسة الموظفين والمديرين المهارات والمعارف المطلوبة بخصوص التخضير لزيادة الوعي البيئي عن طريق تعلم أفضل الممارسات الخضراء، كما عرف (Deepak,Prakash,2015,P:48) عملية التدريب والتطوير الأخضر بأنها مجموعة من

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة والدراسات السابقة

الممارسات التي تواجه قدرًا كبيراً من الإهتمام نحو تنمية مهارات الموظفين وتعلم المعرفة التي تزودهم بأساليب عمل تقلل من النفايات، والإستخدام السليم للموارد، والحفاظ على الطاقة كما يوفر فرصة لإشراك الموظفين في حل المشاكل البيئية للمؤسسة وتشجيعهم إلى التوصل لأفكار جديدة تقلل من التدهور البيئي.

يرى (Adriano et al,2012,P:321) بأن التدريب البيئي واحد من أهم الأدوات لتطوير الموارد البشرية وتسهيل الانتقال إلى مجتمع أكثر استدامة من خلال تحقيق هدفين هما:

- ✓ تعليم الموظفين السياسة البيئية للمؤسسة،
 - ✓ تغيير السلوك الفردي للموظف ليكون أكثر وعياً للعلاقة مع البيئة،
- تهدف برامج التدريب الأخضر حسب (Jabbour et al,2010,P:836) للوصول إلى :
- ✓ تحفيز الموظفين نحو تعلم القضايا البيئية؛
 - ✓ دمج أفضل الممارسات في مجال التدريب البيئي؛
 - ✓ ضمان التعاون الكامل بين جميع أقسام المؤسسة.

بناء على ما سبق تبين أن التدريب الأخضر هو المحرك الأساسي لزيادة وعي وكفاءة الموظفين تجاه البيئة، اكتساب مختلف المهارات والمعارف الخضراء بتعلم أفضل الممارسات مع ترسيخ فكرة الأخضر في تعاملات الموظفين بتعليم الموظف السياسات البيئية وتغيير سلوكه ليكون أكثر وعياً بالبيئة.

ثالثاً: حفظ الطاقة

بين (Erman,2018,P:394) أنه يقع على عاتق الأفراد العاملين والمجتمعات الحفاظ على البيئة من خلال الإستخدام الأمثل لمواد الطاقة بمجمل أنواعها، والعمل على الحد من الإستخدام المفرط لها والممكن تحقيقه من خلال الإستخدام الأمثل لعمليات الإنتاج والعمل على استخدام تقنيات تصميم حديث.

وقد أشار (Manolas et al,2016,P: 5) إلى أن أهم الإجراءات المتبعة في معظم دول العالم التي يمكن من خلالها توفير أو المحافظة على الطاقة هي إطفاء جميع الأجهزة قبل مغادرة مكان العمل ، ومن ثم العمل على استبدال الأجهزة الكهربائية القديمة بأجهزة حديثة ذات كفاءة عالية واستهلاك منخفض لأغراض الطاقة . كما وضح بعض الباحثين أن كل ما كان نطاق العمل أكبر ومستوى أعلى لقادة الأعمال، كلما زاد استخدام تقنيات توفير الطاقة . وضح (Caroline et al,2017,P:5) أن الأفراد الذين يتبعون أساليب حفظ الطاقة في مكان العمل ، يمكن أن يحققوا عدة وظائف منها مساعدة منظماتهم في توفير الطاقة وخفض تكاليفها (كالفاتورة)، كما يمكن أيضاً أن تشمل أهداف أخرى عائدة على الفرد نفسه كالشعور بالرضا أو اكتساب سمعة كشخص جيد.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة والدراسات السابقة

أكد (Ahmet,2018,P:14) أن الأساليب الإجرائية المتبعة لإدارة الموارد البشرية الخضراء لها دور مهم في المحافظة على بيئة العمل والتي بدورها تعمل على التوسع في الإنتاج والإنتاجية وبجودة عالية لمنتجات المؤسسة كذلك تعمل على خفض التكاليف الإنتاجية.

من خلال ماسبق فإن حفظ الطاقة هو العمل على ترشيد وتحسين استخدام الموارد بمراعاة الأجيال القادمة في استخدامها والتوجه نحو الطاقات المتجددة من خلال العمل بموارد صديقة للبيئة وتكنولوجيات أكثر كفاءة وأقل استهلاك للطاقة من خلال الاستخدام الأمثل للمواد.

رابعاً: تقييم الأداء الأخضر (Green Performance Assessment)

عرفها (Ahmed,2015,P:13) هي العملية التي تدفع الموظفين نحو تعزيز وتقويم أدائهم لتحقيق الأهداف والغايات التنظيمية فتسعى المؤسسات إلى دمج السياسات البيئية مع إدارة الأداء، وإجراء عمليات المقارنة والتدقيق معها لتحديد الانحرافات ومعالجتها ودعم التحسينات المستمرة في النتائج البيئية.تركز عملية تقييم الأداء الأخضر على القضايا مثل: " الحوادث البيئية، والمسؤوليات البيئية، والاتصالات البيئية والسياسية، ونظام المعلومات الخضراء، وعمليات التدقيق".

بين (Douglas, et al,2012,P:5) أن قياس معايير الأداء البيئي تتم عبر وحدات مختلفة في المؤسسة لغرض إجراء المقارنة والحصول على بيانات مفيدة من المديرين، تغطي هذه المعايير "الإستخدام الأمثل للموارد، الحد من النفايات، التدقيق البيئي، تطوير نظم المعلومات الخضراء".

ينبغي حسب (Deshwal,2015,P:179) تطوير نظم إدارة الأداء لتشمل الأهداف الخضراء في مجالات الأداء الرئيسية ويمكن ترجمتها إلى معايير ومؤشرات السلوك الأخضر الذي ينبغي أن يكون بمثابة مقياس في تقييم أداء الموظفين على جميع المستويات كما ينبغي تحديد الأهداف والغايات وإدراج النتائج الخضراء في عمليات التقييم، وتؤدي هذه المساهمات إلى خلق الوعي بالقضايا الخضراء بين المرؤوسين وتشجيعهم على الإنخراط في الأنشطة الخضراء وتسهيل إدارة التعلم البيئي.

بناء على ما سبق فإن تصميم نظام تقييم الأداء يجب أن يتضمن الأهداف الخضراء ويمكن أن يترجم هذا إلى معايير الأداء الخضراء ومؤشرات السلوك الأخضر التي تكون بمثابة مقاييس في تقييم أداء الموظفين في مختلف المستويات ومدى تحقيق النتائج الخضراء في التقييمات حيث تسعى المؤسسات إلي دمج السياسات البيئية مع إدارة الأداء لإجراء عملية المقارنة والتدقيق البيئي لتحديد الانحرافات ومعالجتها ودعم التحسينات المستمرة في النتائج البيئية.

خامسا: أنظمة التعويض والتحفيز الأخضر (Green compensation and incentives systems)

وضح (Deepak,Prakash,2015,P :49) أن التعويض الأخضر يعد من العناصر الرئيسية التي "تحافظ،تجنب، تحفز" الموظف نحو تحقيق الأهداف التنظيمية الخضراء، فالمؤسسات التي تقدم مكافآت خضراء لأداء موظفيها تكون أكثر ميلا إلى إتباع الممارسات الخضراء،وتؤدي عملية التعويض الأخضر نتيجة قيام بالمسؤوليات البيئية واكتساب مهارات خضراء جديدة إلى زيادة التزام الموظف ببرامج الإدارة البيئية، وأضاف (Sadiaet al,2015,P:235) أنه يجب أن تكون هناك سياسات للمكافآت لتحفيز الموظفين،الإحتفاظ بهم، وتشجيع وتطوير قدرات جديدة،المساعدة على تحقيق الأهداف الرئيسية كإعادة التدوير، والحد من الهدر،وتقليل النفايات". كما على المؤسسات الخضراء وضع نظام مجزي لتعزيز الممارسات الخضراء،وهذا يتطلب توظيفا فعالا للحوافز التي تتم وفق عوامل اختبارية مختلفة لموقف الموظف الأخضر وذلك عند تحقيق نتائج خضراء في الأداء البيئي .

وفي دراسة ذكرها (Ahmad,2015,P :6) لوحظ زيادةالتزام الموظفين ببرامج الإدارة البيئية عندما يزودون بالتعويض مقابل القيام بواجبات تتعلق بالمسؤولية البيئية، وأن المؤسسات ذات الأداء الصديق للبيئة دفعت رؤسائها التنفيذيين لتقديم المزيد من النجاح في عملهم. كما أصبحت المؤسسات على وعي متزايد بالدور الذي تلعبه أنظمت التحفيز على تعزيز العمل الأخضر وكذلك تبني إدارة الصحة والسلامة الخضراء بتقليل التكاليف، وزيادة كفاءة العاملين، وحمايتهم من التعرض للحوادث البيئية بتوفير مستلزمات الأمان والإرشادات ووضع خرائط توضح أسلوب العمل الصحيح، وكما تشجع وجود التهوية والإضاءة المناسبة في بيئة العمل، وأن تتبنى المؤسسة مبادرات إعادة التدوير وتقليل النفايات تجعل بيئة العمل أكثر نظافة وصحية.

من خلال ما سبق وبالنظر إلي الدور التحفيزي الهام الذي تقوم به إدارة المكافأة من خلال التعويض الأخضر للموظفين تبرز أهمية تلك الإدارة في استدامة الأداء البيئي وتوليد المبادرات البيئية وتعزيز سلوك الموظفين تجاه البيئة كما يجب على إدارة التعويض أن تصمم حزم لمكافأة الموظفين لإكتسابهم المهارات الخضراء والمشاركة في الأعمال والمبادرات الخضراء ومكافأتهم على إنجازاتهم بعد قياس مدى مساهمة والتزام كل موظف ببرامج الإدارة البيئية. عملية التعويض والتحفيز تكون بمكافأة وتعويض الموظفين(ماديا،معنويا) مع السعي لتوفير أحسن بيئة عمل آمنة في ظل إدارة الصحة والسلامة.

من كل ما سبق يتضح أن إدارة الموارد البشرية الخضراء هي المسؤولة عن إيجاد توازن بين العمل والبيئة ويكون ذلك من خلال تطبيق الممارسات الخضراء بدءاً بعملية التوظيف والتدريب إلى تحفيز

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة والدراسات السابقة

الموظفين وحفظ الطاقة وتقييم أدائهم ويكون ذلك وفق معايير بيئية لتعزيز سمعة المؤسسة وتوجيهها إلى بيئة عمل خضراء من أجل تعزيز إستدامتها.

المطلب الثاني: الموارد البشرية الخضراء كمصدر للتوجه نحو الإستدامة

أصبحت الإستدامة والشؤون البيئية (Adnan,Rawashdeh, 2018,p:1051) الدافع الأكثر أهمية لممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل محدودية الموارد. قد تتمتع المؤسسات بالإستدامة البيئية والأداء الإيجابي إذا كانت ممارسات الموارد البشرية مرتبطة بقضايا البيئة والإستدامة. أولاً: التوجه نحو تحقق الإستدامة.

يرى (Mohammad,et al,2019,P:8) الإستدامة التنظيمية ضرورية لكل مؤسسة ترغب في تحقيق أهدافها وتريد العمل من أجل الإهتمام. لذلك فمن الممكن إستخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء المناسبة ووظائف الأعمال الخضراء الشاملة. تقوم العديد من المؤسسات بمنح المزايا الضريبية وفوائد الحالات ومرافق إدارة الهدر وما إلى ذلك بسبب التفكير في أصحاب المصلحة. هناك الكثير من الباحثين الذين يدعمون الوظيفة الداخلية لممارسات إدارة الموارد البشرية لجعل الأداء التنظيمي وأكثر كفاءة وأضاف إلى أنه في عصر الأعمال، يوجد الكثير من المؤسسات التي تتعامل مع عدد كبير من المنتجات إنطلاقاً من الإنتاج إلى الإستهلاك، تحتاج المؤسسة إلى مراحل مختلفة لإنتاج السلع الاستهلاكية. إنطلاقاً من كل مرحلة تقوم المؤسسات بتجميع الكثير من النفايات والمهملات التي تسبب ضرراً كبيراً للإنسان بالإضافة إلى البيئة.

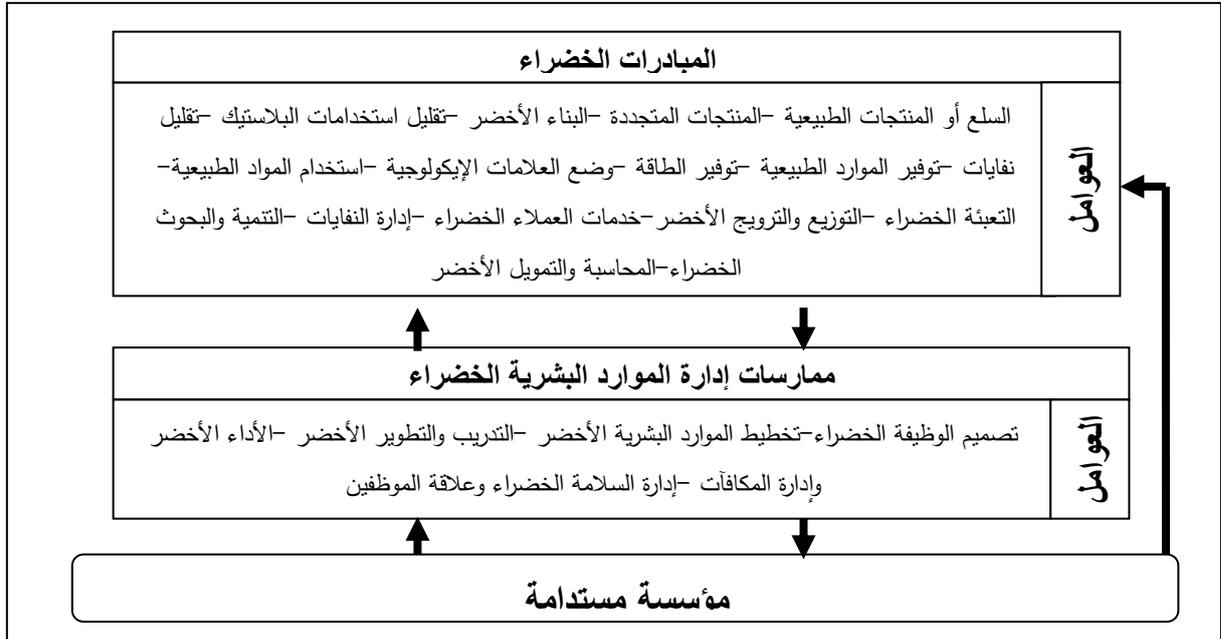
لمؤسسة خضراء يستلزم اتباع أسلوب العمل الأخضر بجعل الأعمال خضراء: " يجب أن تتعامل الأعمال التجارية مع المنتجات الطبيعية أو المنتجات المتجددة، المبنى الأخضر، تقليل استخدام البلاستيك، تقلص هدر الطاقة، وضع العلامات البيئية، استخدام أقل للمواد الخام، التغليف الأخضر، التوزيع والترويج الأخضر، خدمات العملاء الخضراء، إدارة النفايات، البحوث والتنمية الخضراء، المحاسبة والتمويل الأخضر وما إلى ذلك.

بعد ذلك أكد (Mohammad,et al,2019,P:9) يجب اتباع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. بتصميم الوظائف الخضراء، تخطيط الموارد البشرية الخضراء، التوظيف والإختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، الأداء الأخضر وإدارة المكافآت، إدارة السلامة الخضراء وعلاقة الموظف لجعل الأعمال التجارية وكذلك المؤسسة مستدامة. العوامل في المرحلة الأولى تتفق مع مختلف المحتويات التي تساعد على صياغة الأعمال الخضراء. وعوامل المرحلة الثانية تتفق مع محتويات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. ما لم تستخدم المرحلة الثانية بشكل صحيح، فلن تكون المرحلة الأولى فعالة بشكل صحيح. يمكن أن يكون النموذج المقترح مفيداً لضمان استدامة المؤسسات عن طريق

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة والدراسات السابقة

تعويض وظائف الأعمال الخضراء المناسبة وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. من شأنها أن تعطي ردود فعل لتعلم الآخرين ويمكن أن تكبر بشكل استراتيجي.

الشكل رقم 3: نموذج التنظيم المستدام من خلال الأعمال الخضراء وإدارة الموارد البشرية الخضراء.



المصدر: (Mohammad, et al, 2019, p : 8)

يوضح الشكل رقم أن مجموعة الأعمال الخضراء تشكل الممارسات التي بدورها تضمن استدامة المؤسسة كما أنه لبقاء مؤسسة مستدامة يجب الوصول إلى ممارسات حديثة وبالتالي السعي للقيام بمبادرات خضراء

يتضح من كل ما سبق أن مجموعة المبادرات الخضراء تشكل الممارسات الخضراء والتي هي شرط أساسي لبقاء المؤسسة مستدامة

ثالثاً : إدارة الموارد البشرية الخضراء كركيزة لمؤسسة مستدامة.

تؤكد لجنة برونتلاند حسب (Hosseini, et al, 2017, P:1253) أن الإستدامة يمكنها تحقيق الأهداف ذات الصلة على ثلاثة مستويات " الاقتصادية والبيئية والاجتماعية " دون تعريض ظروف الحياة الطبيعية للخطر حيث ينبغي مناقشة العوامل التي تؤثر على استدامة الموارد البشرية في الأبعاد الثلاثة على النحو التالي:

1. الإستدامة الاجتماعية

تبرز الحاجة إلى الإستدامة الاجتماعية حسب (Rasmussen, 2011, P: 23) لوجود رغبة متزايدة في حماية الموارد والحفاظ عليها للأجيال القادمة، ومن هذا المنظور تحتاج المجتمعات البشرية إلى العمل معاً، وتشكيل مجموعات مشتركة من مختلف القيم والمعايير الثقافية والسلوكيات التي من شأنها أن تقضي إلى الإستدامة. إذا الإستدامة الاجتماعية لا يمكن تحقيقها إلا من خلال المشاركة المجتمعية

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة والدراسات السابقة

المنتظمة لمجتمع مدني قوي، ولرأس المال الاجتماعي والأخلاقي أهمية كبيرة إذا ما أريد تحقيق الإستدامة الاجتماعية ، وبين (الجنابي، 2017، ص: 8) أن البعد الاجتماعي يهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف ذات المحتوى والمدلول الإنساني في مقدمتها تأكيد ترسيخ القيم الأخلاقية وتوزيع أكثر عدالة للدخول والثروات بين أبناء الجيل الواحد بينه وبين الأجيال اللاحقة، وزيادة الاهتمام بالصحة والتعليم، ومراعاة حقوق المرأة ومساواتها في الحقوق مع الرجل مما يساعد على إنجاز الأهداف التنموية.

2. الإستدامة الاقتصادية

انطلاقاً من (Rasmussen, 2011, P: 26) تنطوي التنمية المستدامة بالضرورة على تحول جذري من اقتصاد النمو إلى ما يصف بأنها اقتصاد دولة مستقرة، والأخير يقصد به نظام تستهلك فيه الموارد الطبيعية على أساس ثابت بمعدل مستدام وتحافظ على البيئة بمستوى يحمي صحة البشر. ويمثل البعد الاقتصادي حسب (حسيني، 2014، ص: 30) الإنعكاسات الراهنة والمستقبلية للإقتصاد على البيئة، ويستند هذا البعد على المبدأ الذي يقضي بزيادة رفاة المجتمع إلى أقصى حدود للقضاء على الفقر مع الإستغلال الأمثل والعقلاني للموارد الطبيعية، إذ تحيد التقنيات الصناعية في مجال توظيف الموارد الطبيعية، وتؤثر الإستدامة الاقتصادية على الجانب المادي للإستدامة فتهتم بطريقة تحسين وتنظيم واستغلال الموارد الاقتصادية بغية تحقيق زيادة في الإنتاج بمعدل أسرع من الزيادة في السكان.

3. الإستدامة البيئية

وضح (Kucukoglu, Pinar, 2018, P: 03) أنها تهدف إلى تنمية مستوى رفاه الناس من خلال حماية الموارد الخام التي تستخدم لتلبية الإحتياجات الشخصية، وأيضاً عن طريق منع مختلف الآثار الناتجة عن النفايات، ويمكن تقسيم برامج الإستدامة البيئية إلى مجالين: الأول يتمثل في زيادة الوعي بالإستدامة البيئية، والثاني تقليل النفايات (التلوث)، وتحقق المؤسسات فائدة عن طريق التحرك نحو الإستدامة البيئية لبناء ميزة تنافسية من خلال خفض تكاليف العمليات الاقتصادية، وبين (Hosseini, et al, 2017, P: 1254) أن هذا النوع من الإستدامة يخلق بيئة آمنة ونظيفة تسعى للحد من الآثار البيئية التي يكون لها دور الحركة نحو الإستدامة بإيجاد حلول للمشاكل البيئية وينبغي للمؤسسات أن تنظر في مجموعة من الإجراءات والسياسات المتعلقة بالإدارة والتحسين المستمر للأداء البيئي ويتم هذا من خلال تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. ومنه نستنتج أن الإستدامة ذات أبعاد مترابطة ومتداخلة ومتكاملة ولايجوز التعامل معها بمعزل عن بعضها البعض لأنها جميعاً تركز في التوجه نحو تحقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

ثالثاً: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والإستدامة.

أوجب (الزبيدي، ص: 65، 2016) بأن تفرض إدارة الموارد البشرية الخضراء على العاملين الإلتزام تجاه المفهوم الأخضر عبر خلق ثقافة الوعي بالتنمية المستدامة. إن الإقتراحات والمبادرات الفردية التي

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة والدراسات السابقة

تهدف إلى الحد من النفايات أو التكاليف قد تدرج رسميا في عملية التوظيف عند القيام بتحليل وتصميم العمل، وبالتالي يفرض على المؤسسة جذب الأفراد الذين يحملون مثل هذا التوجه البيئي، إلا أن الإلتزام بهذه المعايير يتطلب من العاملين إيمانا بها من أجل تحقيق الإستدامة البيئية.

وضح (Sudhir, Raj Kumar, 2016, P: 231) أن التدريب الأخضر يوفر برامج تعليم العاملين المفاهيم الخضراء، إذ بدون هذه البرامج لا يتحقق الأداء البيئي المستهدف، لذلك يبدو أن بعض المؤسسات التجارية قد أدركت بالفعل أهمية التعليم الأخضر، والتدريب، والتنمية من أجل تطوير عاملها بالمستوى الذي يجعل عمل المؤسسة مستدام، لتنمية المهارات الإدارية المطلوبة للحد من هدر الموارد الطبيعية، وخلق الوعي البيئي بين جميع العاملين من خلال عقد حلقات دراسية عن بعد، إذ يتطلب تنفيذ مبادرات الإدارة الخضراء بالمؤسسات مستوى عال من التقنية الإدارية واستخدام بعض أدوات التكنولوجيا لتطوير المبادرات البيئية التي تركز على الابتكار وتؤثر بشكل كبير على تحقيق الإستدامة الإجتماعية للمؤسسة.

أضاف (فليح حمزة، ص: 28، 2019) أن عملية تقييم الأداء الأخضر يجب أن تتم وفق معايير بيئية واقتصادية لتقليل التبذير في المواد (التلف)، وتحسين الكفاءة الإنتاجية لجعل التكاليف في أدنى حد، وفي ضوء هذه المعايير تقوم المؤسسة بتقديم التعويضات والحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين على تحسين أدائهم بما يصب في تحقيق الإستدامة الاقتصادية وزيادة إنتاجيتهم، وكذلك ننظر إلى إدارة الصحة والسلامة الخضراء على أنها أرباح أكثر من كونها تكاليف تحمل على كاهل المؤسسة، وعدم توفر وسائل الأمان والحماية للعاملين سوف يعرضهم إلى مشاكل تؤدي إلى فقدان إنتاجيتهم وخاصة إذا كانوا من أصحاب رأس المال الفكري لأن عدم قدرتهم على العمل سيحمل المؤسسة خسائر لا يمكن تعويضها بسهولة، وبالتالي يجب الحفاظ على الجانب الإنتاجي والاقتصادي للعاملين عن طريق وجود إدارة الصحة والسلامة الخضراء.

المطلب الثالث: تحديات إدارة الموارد البشرية الخضراء

حسب (Bhutto, Anranzeb, 2017, P: 122) إن إدارة الموارد البشرية الخضراء لها العديد من المميزات والوظائف المهمة، وكذلك الميزة التنافسية التي تمنحها إلى المؤسسة التي تطبق فيها، ولكن هذا لا يعني أنها تخلو من التحديات أو الصعوبات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الخضراء تتمثل في النقاط الآتية:

- من الصعب تغيير سلوك الموظفين في فترة زمنية قليلة.
- ليس كل موظف في المؤسسة متحمس بنفس القدر للمشاركة في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مكان عمله.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة والدراسات السابقة

- تطوير ثقافة إدارة الموارد البشرية الخضراء للمؤسسة كلها يعد عملية صعبة وتحتاج مدة طويلة من الزمن.
 - تتطلب إدارة الموارد البشرية الخضراء استشارات عالية في بدايتها، وكذلك كون معدل عائدها بطيئا نسبيا في بدايته.
 - إن مصادر تعيين الموظفين الخضر ومدى توافقها مع الجودة والمهوبة هي مهمة صعبة.
 - من الصعب قياس فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في سلوك الموظفين.
 - إن كتاب إدارة الموارد البشرية الخضراء يضعون مجموعة من التحديات لتطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسة منها (توفير الهياكل الخضراء الأساسية، العمليات الخضراء، التفكير الأخضر، وهذا المتطلبات تعد مهمة في اختيار وتطوير القادة الخضر الذين ستحتاجهم المؤسسة في المستقبل.
- كما أنه يرى (Jabbour, Jabbour,2016,P: 1831) أن تحديات إدارة الموارد البشرية الخضراء تتمثل بالتي:
1. الإدارة البيئية الداخلية: تشمل الحواجز التي تعترض تنفيذ القضايا البشرية والتنظيمية مثل: نقص المعرفة والمهارات؛ نقص الدعم من الدارة العليا؛ نقص الوعي؛ عدم وجود موقف وثقافة خضراء.
 2. الشراء الخضر: بعض أسباب عدم المشاركة الكبيرة لسلسلة التوريد في المبادرات البيئية هي:
 - قلة إدراك مديري سلسلة التوريد للفوائد الإقتصادية للمبادرات البيئية؛
 - الحاجة إلى إدراج تحسينات في الأداء البيئي، هناك حاجة إلى زيادة التفاعل بين المشتريات والوظائف البيئية وغيرها من الوظائف، حيث يمثل التزام الإدارة العليا قضية رئيسية عند اعتماد مبادرات الشراء الخضراء.
 3. التعاون مع العملاء: هناك ثلاثة أنشطة رئيسية للتعاون مع العملاء:
 - تعليم العميل بإستخدام: مثال (حلقات دراسية للتوعية البيئية)؛
 - دعم العميل: مثال (فرق الدعم البيئي في تطوير البرامج البيئية)؛
 - المشاريع المشتركة: وهو أن تعمل المؤسسة مع العميل لإنشاء فرق مشتركة وبرامج طويلة الأجل لتطوير الابتكارات والحلول الخضراء، مثل (التكنولوجيات النظيفة، ومشاريع المنتجات الخضراء).
 4. التصميم الأيكولوجي: من بين العقبات الرئيسية أمام التصميم الأيكولوجي، هي: وجود فجوة بين المبدعين والمنفذين لمشاريع التصميم الأيكولوجي؛ التعقيد التنظيمي؛ قلة التعاون بين الإدارات، المناطق؛ قلة الأهداف والرؤى البيئية في المشروعات.
 5. إسترداد الإستثمار: دعم الدارة العليا وإنشاء آليات لتحقيق مكاسب المؤسسة من بيع المواد الزائدة وبيع الخردة والمواد المستخدمة وبيع البضائع الرأسمالية الزائدة من استبدال المعدات.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة والدراسات السابقة

6. الخدمات اللوجستية العكسية: تميل الجوانب الإدارية / البشرية إلى الحواجز التي تحول دون تنفيذ الخدمات اللوجستية العكسية (مثل عدم الإلتزام)، وكذلك نقص الموارد البشرية (مثل الموظفين المهرة والتدريب في مجال الخدمات اللوجستية العكسية).

من خلال ما سبق نتوصل أن من بين التحديات التي تواجه مؤسسات الأعمال في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء هي صعوبة تغيير سلوكيات الموظفين وصعوبة توفر العوامل البيئية مع المهنة وصعوبة إشراك المتعاملين مع المؤسسة بها بالإضافة لنقص المعرفة عنها والمهارة.

كخلاصة للمبحث فإن التوجه نحو تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كأحد مرتكزات الإستدامة من الموضوعات المعاصرة، إذ أصبحت تتعدى حدود المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات وأصبحت ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء عاملا مهما في تحقيق الإستدامة فإنه للوصول إلى مؤسسة مستدامة يجب الاعتماد على عاملين أساسيين هما ممارسات إدارة المورد البشري الأخضر (توظيف، تدريب، تحفيز، تقييم الأداء، حفظ الطاقة) والمبادرات الخضراء (توفير الطاقة، ترشيد استخدام الموارد، إعادة تدوير النفايات... الخ) ومن أجل تحقيقها يجب أن يكون هنا تفاعل وتكامل بين ثلاثة أبعاد هي الإستدامة الإجتماعية والبيئية والاقتصادية وهو ما تسعى إليه كل المؤسسات وكذلك الدول. وإذا كانت التنمية المستدامة هي العملية فإن الإستدامة الهدف الذي يمثل رؤية سياسية تركز عليها نظرية التحديث البيئي، إلا أن تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء يواجه العديد من التحديات التي تعرقل تطبيقها بشكل جيد.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية

يعد موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات الأعمال مجالاً مغرياً ومحفزاً وذلك لاهتمام العالم نحوه وسعي المؤسسات باختلاف أنواعها لتبنيه لما له من أهمية ومن مميزات، وفيما يلي سيتم عرض الدراسات السابقة التي شكلت إطاراً منهجياً وساهمت في بلورة مضمون هذه الدراسة:

- ❖ **المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية.**
- ❖ **المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.**
- ❖ **المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة وموضوع الدراسة الحالية منها.**

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية.

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

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

تضمنت هذه الدراسة دور GHRM في تحقيق التنمية المستدامة حيث هدف الباحث إلى التعريف بالتوجه الأخضر لدى المؤسسات الحديثة وكذلك إعطاء مفهوم إدارة الموارد البشرية لخضراء وأهميتها ومختلف ممارساتها من: تحليل وتصميم العمل الأخضر، التوظيف الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، أنظمة التعويض والتحفيز الأخضر، إدارة الصحة والسلامة الخضراء" وفي المحور الثاني تم التطرق إلى التنمية المستدام حيث تم توضيح مفهومها وأهدافها كذلك أبعادها من الإستدامة الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية. والتعريف بالاتجاهات المسؤولة عن تحقيقها. حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والتحليلي باستخدام إجراء تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الزيارات الميدانية واستخدام الاستبيان: حيث تم توزيعه 136 استبانة وتم استرجاع 115 و إتلاف 12 لأنها لم تستوفي الشروط أي كانت مقتصرة على 103 عينة تم التوصل إلى النتائج التالية:

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

التلوث

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة والدراسات السابقة

- نتيجة لضعف إدراك المؤسسة لهذا الموضوع جعلها تفتقر إلى التوثيق واعتماد المفاهيم الأكاديمية لهذه الممارسة الاجتماعية جاء بالمرتبة الأخيرة في قياس متغير التنمية المستدامة من حيث المسؤولية الاجتماعية والتعلم والتمسك الاجتماعي.
- هنالك تأثير بشكل إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في التنمية المستدامة كونها يهتمان بالجانب البيئي.
- كذلك الاهتمام بتحليل وتصميم العمل الأخضر بالدرجة الأساس في ممارسة GHRM كونها تسعى إلى جعل وظائف منسجمة وصديقة للبيئة.
- بينما كانت الإستدامة البيئية بالمرتبة الأولى للتنمية المستدامة مما يدل على أن لديها توجه نحو الاهتمام بالبيئة
- إن أقل ممارسة GHRM اهتماما هو بعد أنظمة التعويضات والتحفيز الأخضر لأنه لا يشجع العاملين على الاهتمام بالبيئة والتوجه الأخضر ولا يتسم بالعدالة.
- وقدمت الدراسة بعض التوصيات منها ما يلي:
- ضرورة استثمار العلاقة الإيجابية بين ممارسات GHRM والتنمية المستدامة.
- زيادة الاهتمام بالبيئة والاستفادة منها في تحسين الخدمات مع التوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات بعمليات التوظيف لأنها تخفض التكاليف وتحافظ على البيئة.
- ضرورة وجود دور لقسم الموارد البشرية في اختيار العاملين كذلك تصميم برامج تدريبية إلكترونية تساعد على تخفيض التكاليف، وتقليل استخدام الورق وتزيد من ثقافة العاملين بخصوص أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- القيام بالتنسيق مع الجهات المختصة كالأكاديميين لتطوير مهارات العامل ينفي ظل المفاهيم الخضراء.

ثانيا: دراسة أحمد بلالي، يحضيه سملاي، (2018)، ممارسات GHRM والميزة التنافسية، مجلة رؤى

الإقتصادية، 08 (02)، جامعة الوادي، الجزائر، ص: 115 - 133.

تناولت هذه الدراسة ممارسات GHRM والميزة التنافسية حيث تهدف إلى بلورة الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية كذلك الحديث عن أهميته وتحليل ممارسات GHRM: تصميم الوظيفة الخضراء، تحليل وتوصيف الوظيفة الخضراء، تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية الخضراء، الإستقطاب الأخضر، الاختيار الأخضر، الاندماج الاجتماعي الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، التعويض الأخضر، علاقات الموظف الأخضر. والتطرق للميزة التنافسية واعتبار الميزة التنافسية كمحور إستراتيجية المؤسسة والحديث عن أبعادها الأساسية وكذلك وجود منظور مرتكز على

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة والدراسات السابقة

الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية. وتم الاعتماد على المنهج التحليلي من خلال استقراء GHRM والميزة التنافسية.

وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج من أهمها مايلي:

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

ثالثاً: دراسة أسرار عبد الزهرة علي،(2017) الأداء الريادي للمؤسسة على وفق الإدارة الخضراء للموارد البشرية " بحث ميداني في مؤسسة الحفر العراقية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 100، المجلد 23، ص: 118-147.

تضمنت هذه الدراسة دور الإدارة الخضراء للموارد البشرية في الأداء الريادي للمؤسسة حيث تهدف إلى تحديد مفهوم GHRM وكل من أبعاده: «التوظيف الأخضر، التعويضات والمكافآت الخضراء، التطور والتدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر». وفي الجانب التطبيقي اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والتحليلي بإجراء تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الزيارات الميدانية واستخدام الإستبيان؛ حيث تم توزيع 96 استبانة وتم استرجاع 80 وإتلاف 2 لأنها لم تستوفي الشروط أي كانت مقتصرة على 78 عينة. وكذلك المقابلة: حيث تم مقابلة 21 مدير موزعين بحسب الهيئات والأقسام والشعب والوحدات الإدارية في مؤسسة الحفر العراقية. واستخلصت الدراسة عدة نتائج:

- إن المؤسسة المبحوثة تهتم ب: الكفاءة والفاعلية، المؤشر الريادي، بالتجديد والتحديث بالدرجة بالتدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويضات والمكافآت الخضراء، بالتوظيف الأخضر على التوالي.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة والدراسات السابقة

- هناك علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين أبعاد الإدارة الخضراء للموارد البشرية وبين أبعاد الأداء الريادي للمؤسسة، مما يشير إلى دور الإدارة الخضراء للموارد البشرية في الأداء الريادي للمؤسسة،
 - هناك علاقة قوية ما بين التراجع الذي يصيب الإدارة الخضراء للموارد البشرية يقابله تراجع في الأداء الريادي للمؤسسة والعكس صحيح؛
 - يوجد تأثير للإدارة الخضراء للموارد البشرية في الأداء الريادي للمؤسسة في المؤسسة المبحوث عنها، مما يدل على الدور المميز الذي تمارسه الإدارة الخضراء للموارد البشرية في الأداء الريادي للمؤسسة فكلما كانت هناك زيادة في الإدارة الخضراء للموارد البشرية أدت إلى نقص في الأداء الريادي للمؤسسة والعكس صحيح.
 - كما أدرجت الدراسة بعض التوصيات منها مايلي:
 - زيادة اهتمام الإدارة العليا بالتوظيف الأخضر والتدريب والتطوير الأخضر وذلك لإعداد موارد بشرية مبدعة من خلال التحسين واستقطاب واختيار وتوظيف الموارد البشرية
 - زيادة البرامج التدريبية والدورات خارج المؤسسة لتوضيح مفهوم الإدارة الخضراء للموارد البشرية وأهميته وعلاقته بأهداف المؤسسة،
 - ضرورة الاطلاع على التطورات العالمية في هذا المجال وضرورة استثمار العلاقات والتأثير الإيجابي للإدارة الخضراء للموارد البشرية في الأداء الريادي للمؤسسة .
 - وضع الخطط المستقبلية للمؤسسة المبحوثة للإفادة من معطياتها في تحسين الأداء المنظمي.
- رابعاً: دراسة محمد إحسان السكرانة، (2017)، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على إستراتيجية التمايز إبداع الموارد البشرية متغير معدل دراسة تطبيقية على مؤسسات الطاقة المتجددة في عمان، جامعة الشرق الوسط.
- تضمنت هذه الدراسة أثر ممارسات GHRM على إستراتيجية التمايز إبداع الموارد البشرية التتمية المستدامة الميزة التنافسية الأداء الريادي للمؤسسة حيث تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بمفهوم GHRM وأهميتها ومختلف ممارساتها "التوظيف، التدريب والتطوير وتقييم الأداء الأخضر، حفظ الطاقة" بالإضافة لتعريف مفهوم الإبداع وفق عدة محاور، كما يتم التعريف بإستراتيجية التمايز ومختلف أهدافها. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والتحليلي كانت العينة عددها (200) تم إجراء تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الزيارات الميدانية واستخدام الاستبيان وقدم توزيع (200) استبانة على أفراد عينة الدراسة، وقد بلغ عدد الإستانات المسترجعة ما مجمله (187) استبانة، تبين أن هناك (22) استبانات غير صالحة وغير مكتملة البيانات حيث توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة والدراسات السابقة

- تساهم ممارسات GHRM في زيادة الحصة السوقية هي إجراء شامل بهدف رئيسي لتقليل التكاليف، و الاستخدام الإبداعي للطاقة وأقل مخلفات للمواد الحيوية أو المواد التي يمكن إعادة تصنيعها على شكل منتجات نهائية.
 - إن نظام الإدارة البيئية ورأس المال الفكري الأخضر، ومواطنة المؤسسات البيئية، و GHRM، والإدارة الخضراء، ورأس المال الفكري له دور في تحقيق الميزة للمؤسسات.
 - كما أن الوجود التكنولوجي له تأثير على العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء واستراتيجية التمايز بالمؤسسات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الإدارة الخضراء في نشاطاتها وهناك فاعلية لممارسات الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات تكنولوجيا المعلومات وتضمنت مجموعة من التوصيات:
 - تعزيز الجوانب الخضراء في الوصف الوظيفي للأنشطة والاهتمام بالممارسات الخضراء.
 - تطوير عملية التدريب الأخضر وممارسته بشكل عملي من خلال التشجيع على الدخول في برامج تدريبية تستخدم تكنولوجيا المعلومات الحديثة.
 - ضرورة إشاعة ثقافة الاهتمام بالمحافظة على بيئة العمل وتعزيز تبني النهج الأخضر في العمل.
- وبالتالي فالدراسات التي تم الاطلاع عليها حاولت ابراز أهمية إدارة الموارد البشرية نظريا أو تطبيقيا من خلال اختبار ممارساتها في عدد من المؤسسات مع تقصي آراء مدراءها وعمالها حول مفاهيمها.

المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.

أولاً: دراسة

Fatima Talib Abu Mahadi , (2018), The Reality of Applying Green Human Resource Management Practices in the Palestinian Government Hospitals in The Gaza Strip and their Impact on Environmental Performance, The Islamic University of Gaza, Deanship of Research and Graduate Studies ,Faculty of Commerce, Majster of Business Administration, Palestine.

تناولت هذه الدراسة تطبيق ممارسات GHRM في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة وأثرها على الأداء البيئي حيث هدفت إلى تبيان مفهوم GHRM ومختلف قواعدها و متطلبات GHRM بالإضافة إلى ممارسات وعقبات GHRM كذلك التعريف بوزارة الصحة في فلسطين بتبيان نقاط القوة والضعف والفرص القوي العاملة بوزارة الصحة والحديث عن الأداء البيئي بكيفية تحسينه مع ذكر أهم مؤشرات. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والتحليلي كأسلوب لإتمام هذه الدراسة، وتم صياغة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة والدراسات السابقة

استبانة لجمع البيانات من الموظفين العاملين في مجال التمريض والإدارة في المستشفيات الحكومية وذلك عن طريق استخدام العينة العنقودية المكونة من مرحلتين, كما قامت الباحثة بتوزيع الاستبيان على 350 موظفًا، حيث تم استرداد 319 منها حيث توصلت الباحثة إلى النتائج الآتية:

– وجود ضعف في عملية تطبيق GHRM والضعف الواضح في معرفة وعي الموظفين بالممارسات الخضراء.

– إن الجهود الرسمية لتوجيههم فيما يتعلق بكيفية تحسين أدائهم البيئي تعتبر ضعيفة وبحاجة إلى تطوير.

وأوصت الدراسة ب:

– ضرورة قيام مدراء الإدارة العليا بتنفيذ إستراتيجية لحماية البيئة باستخدام العديد من الطرق المتاحة وتركيز جهودهم على حل المشكلات البيئية القائمة.

– تشجيع الموظفين على تبني الممارسات والسلوكيات الخضراء خلال العمل وفي حياتهم اليومية،

– ضرورة تقييم الأداء البيئي بشكل دوري لتجنب التأثيرات السلبية على البيئة والموارد الطبيعية.

ثانياً:دراسة.

Hiba AwadMasri , (2016), Assessing Green Human Resources Management Practices in West Bank: An Exploratory Study, This thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Engineering Management, Faculty of Graduate Studies, An-Najah National University, Nablus ,Palestine.

تضمنت هذه الدراسة تقييم ممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية في الضفة الغربية حيث هدفت إلى التعريف بإدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تخضير المؤسسات عبر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء(التوظيف والإختيار، التدريب، نظام إدارة الأداء، نظام الدفع والمكافآت، ثقافة تنظيمية داعمة، تمكين الموظف والمشاركة، والدوافع والحوافز) ،كذلك تقديم الفوائد ودوافع وعوائق ممارسات GHRM والتعرف على الإدارة البيئية في فلسطين ذلك من خلال مختلف الصناعات الغذائية والكيميائية والصيدلانية في فلسطين و إدارة الموارد البشرية ومختلف ممارستها الخضراء اعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي وذلك لمقابلة 17 مؤسسة بالإضافة إلى الاستبيان تم تقديمه لـ110 مؤسسة. وتم التوصل إلى الاستنتاجات التالية:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة والدراسات السابقة

- تبين أن المؤسسات تستخدم ممارسات GHRM على مستوى معتدل لتشجيع السلوك المؤيد للبيئة في موظفيها.
 - الممارسة الأكثر تأثيراً كانت "التوظيف والاختيار الأخضر". بينما الأضعف كانت "التدريب والتطوير الأخضر". تدعم هذه النتيجة الاقتراح الداعي إلى وجود علاقة إيجابية محتملة بين ممارسات GHRM والأداء البيئي للمؤسسات.
 - كان العائق الرئيسي لتنفيذ ممارسات GHRM هو "تكلفة تنفيذ برامج GHRM، التعقيد وصعوبة تبني التكنولوجيا الخضراء، عدم فهم سياسات خضراء، عدم وجود دعم من الإدارة العليا، مقاومة الموظفين".
 - أكثر الفوائد المتوقعة من وجهة نظر المؤسسات الفلسطينية هي "تعزيز المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة". تليها "أداء بيئي أفضل للمؤسسة". ثم "إنشاء ميزة تنافسية" يتبعها "زيادة ولاء الموظفين والاحتفاظ بها بجذب المواهب الخضراء والحفاظ عليها وزيادة الربحية وتقليل الخسارة. قد اقترحت الدراسة مجموعة من التوصيات لتحسين الأداء البيئي:
 - تطوير استراتيجية التقييم البيئي لإجراء تحسينات ملموسة، ويتعين على المؤسسات إدراج التفكير البيئي في عمق استراتيجية العمل مثل توضيح الشواغل البيئية في الرؤية والرسالة، وتشمل البيئة في الأهداف الطويلة والقصيرة الأجل، وتطبيق التدقيق الداخلي والخارجي للعمل البيئي.
 - يتعين على المؤسسات تضمين الاعتبارات البيئية في جميع جوانب عملياتها، من خلال تحديد القيم والممارسات والمبادرات والقواعد الخضراء.
 - يجب على المديرين أن يكونوا على دراية بفوائد GHRM والمشاركة في تنفيذها بدلاً من مقاومتها
 - زيادة وعي الموظف ومعرفته بالبيئة؛ من خلال استخدام التدريب والتنمية البيئية وتتبع أداء الموظفين الأخضر من خلال استخدام المعايير البيئية في نظام تقييم الأداء.
- والواضح مما سبق أن الدراسات الأجنبية التي تم الاطلاع عليها أخذت ذات المنحى الذي أخذته الدراسات العربية.

ثالثاً: دراسة

Anton Arulrajah, et al, (2015), Green Human Resource Management Practieces: A Review, siri Lankan journal of human resource Management ,Vol.5, No.1.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة والدراسات السابقة

تناولت هذه الدراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء حيث تضمنت مختلف ممارساتها ووظائفها كل ممارسة من: التوظيف التدريب، تقييم الأداء التدريب والتطوير، إدارة المكافآت، التخطيط الأخضر.

وتم التوصل إلى النتائج الآتية:

- بدون إدارة الموارد البشرية الخضراء لا يمكن تحقيق أدا بيئي مستدام
- لتخضير المؤسسة وعملياتها يجب أن تتمتع إدارة الوارد البشرية بإمكانيات هائلة
- التحدي الرئيسي أمام المتخصصين في الموارد البشرية هو فهم نطاق وعمق إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحويل مؤسساتهم ككيانات خضراء.
- تعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء حاسمة، بدون ممارسات إدارة الموارد البشرية المناسبة من الصعب إنشاء أداء بيئي مستدام والحفاظ عليه.
- وقدمت هذه الدراسة مجموعة من التوصيات:
- التركيز على الفرد باعتباره عامل رئيسي لخلق وممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال سلوكياته ومواقفه الخضراء.
- على المؤسسات أن تفهم نطاق وعمق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، كي تكون لها القدرة على الأداء بطريقة صديقة للبيئة أكثر من أي وقت مضى.

المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

أولاً: التعقيب على الدراسات السابقة

تعتبر هذه الخطوة ضرورية لأي باحث أكاديمي بغرض التزود بالأفكار والمقاربات من زوايا المتغيرات المدروسة، ومنها الوقوف على النتائج والتوصيات المتوصل إليها لتعطي بذلك رؤية وتصور مبدئي حول المحاور وعموميات الموضوع الحالي وآلياته ومضمونه، مما يضمن عدم تكرار السياق العملي النمطي والعمل على إضافة قيمة علمية جادة تساعد في الارتقاء بالبحث العلمي، ومما سبق من عرض لتلك الدراسات يتبين ما يلي:

- هناك اهتمام متزايد وتوجه إيجابي نحو إدارة الموارد البشرية الخضراء من قبل الباحثين والممارسين.
- أظهرت الدراسات السابقة أن هناك علاقة إيجابية بين تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمحافظة على البيئة وكذلك مدى قدرتها على تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها الداخلي والخارجي.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة والدراسات السابقة

– تناولت الدراسات السابقة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مع متغيرات أخرى متمثلة في إستراتيجية التمايز، إبداع الموارد البشرية، التنمية المستدامة، الميزة التنافسية، الأداء الريادي للمؤسسة، أثرها على الأداء البيئي، ووجدت في معظمها علاقة أثر موجبة بين تلك المتغيرات وتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

– في الدراسات السابقة التي بحثت في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من منظور العوامل توصلت إلى وجود أربعة عوامل أما الدراسة الحالية توصلت إلى وجود خمسة عوامل هي كما يلي: (التوظيف الأخضر، أنظمة التعويض والتحفيز الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، حفظ الطاقة)

– بعض الدراسات السابقة استهدفت المؤسسات التي طبقت بالفعل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وكان هناك تنوع في نشاط المؤسسات المستهدفة بين الإنتاجية و الخدماتية والتجارية .

– عززت قناعة الباحثين بأهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في تقليل عيوب الإنتاج وتحسين جودة العمليات الإنتاجية.

– تم الاعتماد في جل الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي ودعمها بأسلوب كمي لقياس الأثر النوعي وكذلك قياس الأثر الإحصائي لقياس قوة علاقة المتغيرات، وذلك بما يتوافق مع طبيعة المشكلة البحثية والفرضيات الأساسية لموضوع.

– قام الباحثون باختيار عينة عشوائية في كل الدراسات، وهي عينات دراسة متناسبة مع المجتمع الذي يدرسونه.

ثانيا: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

هناك نقاط تتوافق في الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة كما أن هناك نقاط تختلف في الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، وذلك من خلال ما يلي :

1: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

يمكن حصر أهم أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية من خلال مايلي:

- تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وإطارات وموظفين.
- أجريت كل من الدراسات السابقة والدراسة الحالية على إداريين وتم الاعتماد في جل الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام الأدوات الإحصائية الملائمة.
- تمت الكتابة بوضوح وبمعايير الأمانة والصدق في جمع البيانات وفقا لمتطلبات المناهج العلمية وخصائص البحث العلمي بموضوعية ويتطابق الحالات ومع الاستخدام السليم للمراجع البحثية بكل مصداقية.

– تناول موضوع الدراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من ناحية الممارسات والمبادرات وهذا ما تتشابه فيه الدراسة مع العديد من الدراسات السابقة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة والدراسات السابقة

- جاءت هذه الدراسة والدراسات السابقة وفقا لنسق منظم من حيث الترابط والتوازن بين أجزاء الموضوع المدروس، وذلك بغية محاولة تحقيق الترابط والانسجام على مستوى الفصول، المباحث، والمطالب سواء كان ذلك من ناحية الشكل أو المضمون باعتماد التوازن المطلوب لعموميات متغيرات الدراسة النظرية والتطبيقية.

2: أوجه الإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

يمكن حصر أهم أوجه الإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة فيما يلي:

- المجال الزماني والمكاني والذي برز من خلال اختلاف الثقافات والسلوكيات والقوانين وظروف بيئة العمل وأساليب التسيير خاصة الدراسات السابقة تم إجرائها في بيئة مختلفة عن هذه الدراسة "العراق، فلسطين، عمان . . " الدراسة الحالية الجزائر.

- هدفت الدراسات السابقة إلى ربط ممارسات إدارة الموارد البشرية بمتغيرات مختلفة مثل الأداء البيئي بينما هدفت الدراسة الحالية إلى تقييم واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية في بيئة الأعمال الجزائرية.

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في المؤسسات محل التطبيق فهناك من درس مؤسسة واحدة وهناك من درس عدة مؤسسات، أما الدراسة الحالية فقد اعتمدت على عينة من سبع مؤسسات تنتمي لعدة قطاعات عامة وخاصة.

- اعتمد الباحثون في إعداد الدراسات السابقة على معايير التثنت والنزعة المركزية في قياس الأثر الإحصائي لمتغيرات الدراسة، بينما تم الاعتماد على التحليل العملي الاستكشافي والتوكيدي مع تحسين النموذج في الدراسة الحالية وهذا ما يميزها عن الدراسات السابقة لأنها تدرس الواقع وليس العلاقة بين متغيرات.

- تبين هذه الدراسة أهم المبادرات الخضراء التي تتشكل منها الممارسات من خلال التحليل العملي التوكيدي بعد تحقيق أكبر عدد ممكن من مؤشرات المطابقة وبالتالي تكون مخرجاتها أجود.

- عدم إدراج عنصر البيانات الشخصية في الدراسات السابقة خاصة وأنها تعطي صورة على مدى قدرة تبني الموارد البشرية للمبادرات الخضراء وكذلك يعبر عن طبيعة الموارد البشرية.

- وضحت الدراسة أسباب تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات الدراسة بينما لم توضح الدراسات السابقة ذلك.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة والدراسات السابقة

- تبيان العلاقة بين المبادرات والممارسات وأن الممارسات تتشكل من المتطلبات مع تبيان المتطلبات المحققة في الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.
- تبسيط ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بعيدا عن كل تعقيد عكس الدراسات السابقة.
- بينت هذه الدراسة أن أكثر العوامل المتوفرة هي المكافآت والحوافز الخضراء.

إدارة الموارد البشرية الخضراء تقوم على الممارسات الخضراء للموارد البشرية تم تبنيها من قبل المنظمات نتيجة للتأثيرات المدمرة للتلوث البيئي وهدر الموارد لذا ظهرت إدارة الموارد البشرية الخضراء وسارعت المنظمات لتبنيها نتيجة لما تحققه من أهمية للمنظمة ككل أو للموارد البشرية أو المحيط الخارجي ككل بالالتزام بالمسؤولية الإجتماعية. والالتزام بمختلف مبادئها.

للولل لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على المنظمة أن تقوم بتوفير مجموعة من المتطلبات المعرفة والمهارات بالإضافة إلى تغيير سلوك الموظفين، بناء معتقدات قوية تهدف إلى تخضير المنظمة ككل بإشراك كل موظف في عملية التخضير بالقيام بأي مبادرة ولو بسيطة فلا يمكن تحديد هذه المبادرات على وجه الخصوص خاصة وأن مجموعة المبادرات تشكل ممارسة من الممارسات وكل ممارسة لها خصائص خاصة التي يتم تطبيقها حسب قدرة المنظمة.

يتم تطبيق الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية لتحقيق إستدامة المنظمة واستدامة البيئة ككل بالحفاظ على النشاط وعدم هدر الموارد الذي يزيد في نقص مدة حياة المنظمة كما أن من أهم التحديات التي تواجه المنظمات صعوبة تغيير المنظمة ككل في وقت قصير كما أن هناك من الأنشطة صعوبة تغيير وتحويلها لخدمة هذه الممارسات دون أن ننسى عد رغبة أصحاب المنظمات في تبني هذا المفهوم وانتقاص قيمته بالإضافة أو عدم معرفة فوائده، وهذا ما أوجب التطرق إلى واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات الأعمال الجزائرية بشكل مفصل من خلال الدراسة الميدانية في الجزء التطبيقي. وهذا ما أوجب التطرق إلى واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في منظمات الأعمال الجزائرية بشكل مفصل من خلال الدراسة الميدانية في الجزء التطبيقي.

الفصل الثاني

واقع تطبيق ممارسات إدارة

الموارد البشرية الخضراء

مقدمة الفصل

يأتي هذا الفصل كتكملة للجانب النظري حول موضوع الدراسة وتطبيقها في الواقع الاقتصادي المعاش، فبعد أن تم التطرق في الفصل النظري إلى الإلمام بالمفاهيم المتعلقة بموضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وجب اختبار ذلك ميدانيا لإثراء البحث العلمي وإعطاء صورة صحيحة ودقيقة عن واقع تطبيق الموضوع، إذ وقع الإختيار على عدد من منظمات الأعمال بولاية تبسة لتكون ميدان الدراسة التطبيقية من خلال تقسيم هذا الفصل إلى مايلي:

- ❖ المبحث الأول: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية.
- ❖ المبحث الثاني: الخطوات المنهجية لإعتماد التحليل العاملي.
- ❖ المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج التحليل العاملي.

المبحث الأول: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية

تتطلب أي دراسة إجراءات منهجية تكون بمثابة المسار الذي سوف يقود أي باحث لمعرفة ما يريد البحث عنه، وأيضا لإجابته على الأسئلة أو فك الغموض أو إيجاد استفسارات حول الموضوع الذي يريد دراسته أو البحث عما تحويه طياته، وهذه الإجراءات تختلف من دراسة لأخرى، إلا أنها تساعد على جمع ومعرفة المعلومات التي يرجي من خلالها إيجاد حلول للتساؤلات الخاصة بموضوع الدراسة والتي تشمل ما يلي:

❖ **المطلب الأول: إجراءات الدراسة**

❖ **المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية**

المطلب الأول: إجراءات الدراسة.

لغرض إتمام الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي تم الإستعانة بأدوات تناسب كل جزئياته كما يلي:

أولا: مصادر جمع المعلومات والبيانات

برز نوعين من مصادر جمع المعلومات اشتملت على مايلي:

1. المصادر الثانوية

هذا فيما يخص الجانب النظري حيث تم الإعتماد على مجموعة من المذكرات والمجلات والمقالات باللغة العربية واللغة الأجنبية (الأدبيات النظرية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء).حيث ساعدت هي الأخرى في إثراء هذا الجانب بكل المعلومات التي تم التطرق إليها لزيادة مصداقية الدراسة وتوضيحا للمفاهيم بشكل أفضل.

2. المصادر الأولية

تعتبر المصادر الأولية عن مختلف الوثائق والسجلات التي تم الحصول عليها من المنظمات محل الدراسة، وذلك بالتعرف على توجهات الموارد البشرية بالمنظمة التي تقوم بتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وتحقيق أفضل أداء.

➤ **الإستبيان**

تتناول الدراسة البحث في واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال وبالتالي فهي تشمل على متغير واحد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحديد آلياتها في مؤسسات الأعمال محل الدراسة، لدراسة ذلك تم الإعتماد على الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات العامة، ثم تحليله بإستخدام برنامج SPSS وقد اشتملت على جزأين أساسيين، وفيما يلي وصف لهما:

الفصل الثاني: واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات الأعمال

محل الدراسة

- ❖ الجزء الأول: ويشتمل على متغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية والمتمثلة في كل من الجنس والعمر والمستوى التعليمي والوظيفة الحالية وعدد سنوات الخدمة في المنظمة.
 - ❖ الجزء الثاني: ويتضمن فقرات الدراسة التي يقدر عددها ب: 30فقرة ، تعكس كميًا المتغير الأساسي الذي تناولته الدراسة تتوزع ضمن ترتيب عشوائي.
- لقد تم الإعتماد على مقياس ليكرت الخماسي للتعرف على وجهة نظر مفردات المجتمع حول موضوع الدراسة، ولتحديد درجة كل عبارة، بصيغة موحدة من الإجابات بما يتلاءم مع صيغة فقرات الإستبيان ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (01): مقياس الإستبيان

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

المصدر: (من إعداد الباحثان)

ثانياً: اعتماد الإستبيان وتداوله

من أجل اعتماد الاستبيان وتداوله وجب تحديد المجتمع محل الدراسة ومن ثم اختيار العينة ثم اختبار مدى الصدق والثبات للأداة المرغوب اعتمادها وصولاً إلى تداوله، وقد تم الحصول على موافقة مؤسسات الأعمال لتوزيع الإستبيان؛ إذ تمثلت في موظفين على اختلاف مواقعهم التنظيمية لسبع مؤسسات عامة وخاصة في ولاية تبسة، وهي شركة الإسمنت، الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز، مؤسسة مناجم الفوسفات "سوميفوس"، المؤسسة الوطنية الاقتصادية لإنجاز الهياكل الأساسية للسكك الحديدية، المركب الصناعي التجاري "المطاحن العوينات"، استرجاع النفايات الغير معدنية للرسكلة، مناجم الشرق الجزائري "MFE". ووزع الإستبيان على الموارد البشرية على اختلاف مواقعهم التنظيمية في المنظمات السبع الآتية، وتكونت العينة من 225 موظف بهدف فحص صدق وثبات أداة الدراسة، بعد جمع الإستبيان من أفراد عينة الدراسة بعد الإجابة عليه وتنظيم الصالح منها والجدول الموالي يوضح تداول الإستبيان.

الفصل الثاني: واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات الأعمال

محل الدراسة

الجدول رقم (02): الإستبيانات الموزعة على المؤسسات محل الدراسة "المسترجع، الصالح منها"

الإستثمارات الصالحة	الإستثمارات المسترجعة	الإستثمارات الموزعة	إسم الشركة
33	34	35	1- الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز
35	35	35	2- مؤسسة مناجم الفوسفات "سوميفوس"
42	46	50	3- مناجم الشرق الجزائري "MFE"
31	33	35	4- شركة الإسمنت
11	11	11	5- المؤسسة الوطنية الإقتصادية لإنجاز الهياكل الأساسية للسكك الحديدية
45	46	50	6- المركب الصناعي التجاري "المطاحن العوينات"
9	9	9	7- مؤسسة استرجاع النفايات الغير معدنية للرسكلة
206	211	225	العدد الإجمالي للإستثمارات.

المصدر من إعداد الباحثان

يبين الجدول رقم (02) أنه قد تم توزيع 225 إستبيان بطريقة عشوائية استهدفت الموظفين بالمؤسسات محل الدراسة، حيث لم يتم إسترجاع 11 إستبيان بنسبة 4.8%، أما المسترجعة فهي 211 إستبيان أي بنسبة 93.7%، وقد تم استبعاد 5 استثمارات لعدم صلاحيتها أي ما يمثل نسبة 2.36% وقد قدر عدد الإستبيانات الصالحة المتحصل عليها 206 إستبيان قدرت بنسبة 91.55%، وهي نسبة عالية ومقبولة لأغراض الدراسة.

ومن أجل اعتماد إستمارة الإستبيان كأداة للدراسة الميدانية وجب اختبار صدقها وثباتها بعدة طرق كما يلي:

1. **الصدق الظاهري** : قد تم التحقق من ذلك عن طريق عرضها على عدد من المحكمين كما يبينهم الملحق رقم (2) وتألفت من 08 أعضاء متخصصين في إدارة الأعمال والإحصاء من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة العربي التبسي - تبسة ، وقد إستجاب الباحثان لآراء المحكمين والقيام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في الإستمارة عدة مرات على ضوء إقتراحاتهم بعد تسجيلها في صورتها النهائية ليتم توزيعها في المؤسسات محل الدراسة.

2. **ثبات أداة الدراسة** : يتم قياسه مرتين وهما كما يلي:

الفصل الثاني: واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات الأعمال

محل الدراسة

- المرة الأولى: وتكون من خلال العينة الإستطلاعية حيث تم توزيع عدد من استمارات الإستبيان وعددها 30 على مفردات مجتمع الدراسة، للتأكد من ثباتها طبقاً لمعامل الثبات (ألفا كرونباخ) وكانت النتائج كما وضحتها الملحق رقم (03) مبينة في الجدول التالي:
الجدول رقم (03): إختبار (ألفا كرونباخ) لقياس ثبات الإستبانة للعينة الإستطلاعية.

رقم الفقرة في الاستبيان	المتغير	عامل الثبات
الفقرات من 1 إلى 30	ممارسات إدارة الموارد البشرية	0.781%
الإستبيان الكلي	الخضراء	0.781%

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V26)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معامل الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة، حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة 0.781% وهي نسبة ثبات مقبولة لأغراض إجراء الدراسة وتمكن من إعتقاد إستمارة الإستبيان

- المرة الثانية: تكون من خلال العينة الحقيقية بعد التأكد من اعتماد استمارة الإستبيان من خلال العينة الإستطلاعية، يتم توزيعه على العينة الحقيقية بعدها يجمع ويبين الصالح منها حيث قدر ب 206 استمارة حيث يوضحها الملحق رقم (04) مبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (04): إختبار (ألفا كرونباخ) لقياس ثبات الإستبانة للعينة الحقيقية

رقم الفقرة في الاستبيان	المتغير	عامل الثبات
الفقرات من 1 إلى 30	ممارسات إدارة الموارد البشرية	0.983%
الإستبيان الكلي	الخضراء	0.983%

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V26)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معامل الثبات للعينة الحقيقية لجميع متغيرات الدراسة مقبول، حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة 0.983% وهي نسبة ممتازة لأغراض إجراء الدراسة وتمكن من إعتقاد إستمارة الإستبيان دون تعديله.

من كل ماسبق يتضح أن الإستبيان صالح كأداة للدراسة انطلاقاً من الصدق الظاهري الذي تم تحكيمه من خلال مجموعة من الأساتذة وتعديله، بالإضافة إلى البنائي الذي تحقق من خلال معامل ألفي كرونباخ في كل من العينة الإستطلاعية والحقيقية .

الفصل الثاني: واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات الأعمال

محل الدراسة

المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية

يتناول هذا الجزء وصفا إحصائيا لعينة الدراسة وفقا للخصائص الشخصية والوظيفية المحددة في أداة الدراسة والتي شملت الخصائص الشخصية والوظيفية كالجنس والعمر و المستوى التعليمي والوظيفة الحالية وعدد سنوات الخدمة في المؤسسة، وفيما يلي توضيح لهذه الخصائص:

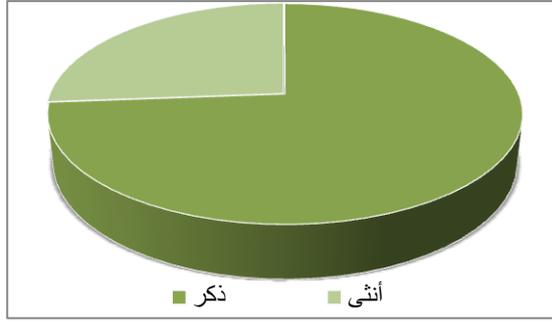
أولا: الخصائص الشخصية للمبحوثين

شملت تلك الخصائص الجنس والعمر والمؤهل العلمي وفيما يلي توزيع المبحوثين على هذه المتغيرات:

1. توزيع المبحوثين وفق الجنس

الشكل رقم (4): توزيع المبحوثين وفق الجنس.

الجدول رقم(5): توزيع المبحوثين وفق الجنس



البيان	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	152	73.8%
أنثى	54	26.2%
المجموع	206	%100

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي المصدر : تم اعداده بناء على الجدول رقم 5

يوضح الجدول والشكل أعلاه أن نسبة الذكور قدرت بـ 73.8% بلغ عددهم 152 فردا، في حين سجلت الإناث نسبة قدرت بـ 26.2% مقارنة بنسبة الذكور ويبلغ عددهن 54 موظفة .

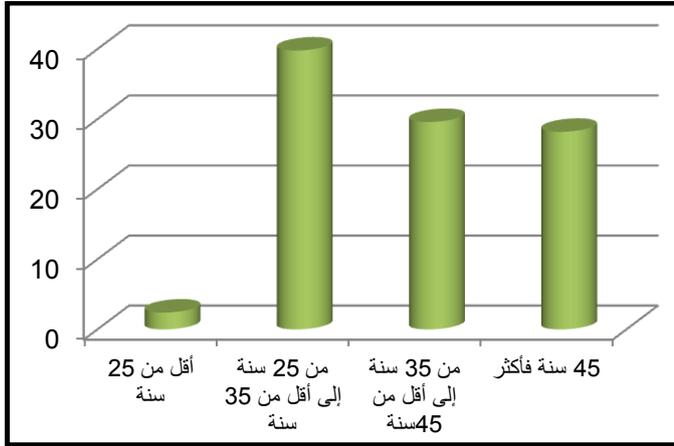
الملاحظ أن هناك فارق كبير في توزيع أفراد العينة المدروسة من حيث الجنس، إذ أن أكثر الموظفين في المؤسسات محل الدراسة ذكور بسبب أن الدولة فرضت الحجر الصحي وأعطت السيدات عطلة مدفوعة الأجر مع فترة انتشار فيروس كورونا.

الذكور يتميزون بقدرتهم على القيام بالمبادرات الخضراء التي تحتاج مجهود عضلي خاصة أن هناك من الأعمال تتوافق إلا مع الذكور وبالتالي المؤسسات محل الدراسة لديها تركيبة جنسية قادرة على القيام بالمبادرات الخضراء التي تحتاج إلى مجهود فكري أو عضلي أو لطبيعة المهنة.

الفصل الثاني: واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات الأعمال محل الدراسة

2. توزيع المبحوثين وفق العمر

الشكل رقم (5): توزيع المبحوثين وفق العمر



الجدول رقم (6): توزيع المبحوثين وفق العمر

البيان	التكرار	النسبة
أقل من 25 سنة	5	2.4%
من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة	82	39.8%
من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة	61	29.6%
45 سنة فأكثر	58	28.2%
المجموع	206	100%

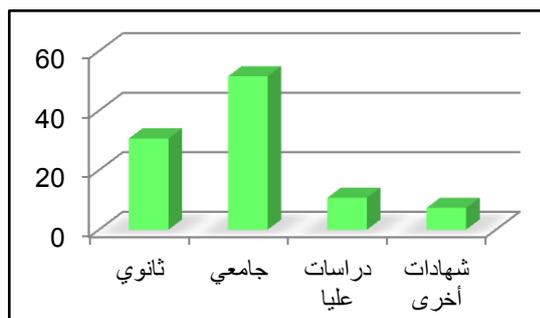
المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي المصدر : تم إعداده بناء على الجدول رقم 6 يوضح الجدول والشكل أعلاه أن معظم المبحوثين من فئة 25 إلى أقل من 35 سنة وبلغت نسبتهم 39.8%، وهي أكبر نسبة، وهذا راجع إلى اهتمام المؤسسات قيد الدراسة بالموارد البشري من فئة الشباب لأنهم قادرين على بذل جهد أكبر من الفئات الأخرى، بينما بلغت الفئة العمرية من 35 إلى 45 سنة بنسبة 29.6%، وهي الفئة الثانية في ترتيب الفئات العمرية، في حين بلغت الفئة 45 سنة فأكثر نسبة 28.2% حيث أن أغلبيتهم لهم خبرة في مجالات تخصصاتهم، أما فئة أقل من 25 سنة نسبة قدرت بـ 2.4% حيث يعتبرون موظفين جدد.

بالتالي يمكن القول أن فئة الشباب وفئة متوسطي العمر مسيطرة على وظائف في هذه المؤسسات خاصة وأن هذه الفئات يغلب عليهم الرغبة الإنجاز وتطوير المهارات وبالتالي لديهم طموح لذا هذا من مطالب التي يجب توفرها في المورد البشري للوصول إلى المبادرات الخضراء وبالتالي تحقيق الممارسات

3. المستوى الدراسي

الشكل رقم (6): توزيع المبحوثين وفق

المستوى الدراسة.



الجدول رقم (07): توزيع المبحوثين وفق

المستوى الدراسة

البيان	التكرار	النسبة
ثانوي	63	30.6%
جامعي	106	51.5%
دراسات عليا	22	10.7%
شهادات أخرى	15	7.3%
المجموع	206	100%

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي المصدر : تم إعداده بناء على الجدول رقم 7

الفصل الثاني: واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات الأعمال

محل الدراسة

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتبين أن أغلبية المبحوثين جامعيون، إذ بلغ عددهم 106 بنسبة 51.5%، تليها فئة المستوى الثانوي وعددهم 63 بنسبة 30.6% وذلك بسبب أنه هناك أنشطة لا تتطلب مستوى دراسي مرتفع في التوظيف وذلك لطبيعة المهنة "سائق شاحنة، عون أمن... إلخ"، بعدها فئة الدراسات العليا حيث بلغ عددهم 22 بنسبة 10.7% وفي الأخير شهادات أخرى "مهندس، تقني.. إلخ". ومنه يمكن القول أن المؤسسات تسعى لتوظيف أعلى مستوى دراسي ممكن حسب الحاجة للإستفادة من مهاراتهم ومعارفهم وتوجيهها للإبتكار والإبداع في الأعمال الخاصة بهم وبالتالي المعرفة والكفاءة بالإضافة إلى تمييز السلوكيات الغير خضراء المضرّة بالبيئة وهذا مطلب لتوفير المبادرات الخضراء.

4. توزيع المبحوثين وفق الوظيفة الحالية

الجدول رقم (8): توزيع الموظفين وفق الوظيفة الشكل رقم (7): توزيع المبحوثين وفق الوظيفة



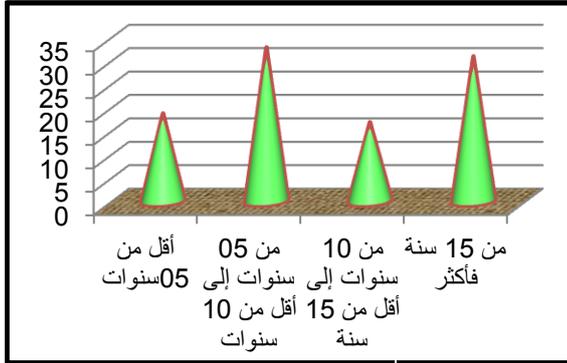
المصدر: تم اعداده بناء على نتائج التحليل الاحصائي . المصدر : تم اعداده بناء على الجدول رقم 8 يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية المبحوثين إدارات بلغ عددهم 50 بنسبة 24.3% بعدها رؤساء المصالح حيث بلغ عددهم 49 بنسبة 23.8%، ثم المكلفون بالدراسات 43 بنسبة 20.9% ثم المسيريون ب37 بلغت نسبتهم 18% وفي الأخير أعوان التحكّم عددهم 27 بنسبة 13.1%. تغلب نسبة الإطارات ذلك يرجع لطبيعة المهنة التي يتولها أشخاص ذو مستوى تعليمي مرتفع أو نتاج خبرة مهنية نتيجة الترقّيات، بالتالي هم قادرون على توجيه المنظمات نحو السلوكيات الخضراء وتغيير الثقافة التنظيمية للمؤسسات محل الدراسة خاصة وأن لديهم حسن معالجة الأمور والتحديات التي تواجه المؤسسات نتيجة معرفتهم وخبرتهم كل هذا يساهم في توفر المتطلبات اللازمة من أجل القيام بمبادرات خضراء.

الفصل الثاني: واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات الأعمال

محل الدراسة

5. الخبرة المهنية

الشكل رقم (8): توزيع المبحوثين وفق الخبرة المهنية.



الجدول رقم (09): توزيع المبحوثين وفق الخبرة المهنية.

البيان	التكرار	النسبة
أقل من 05 سنوات	39	18.9
من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	68	33.0
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	35	17.0
من 15 سنة فأكثر	64	31.1
المجموع	206	100

المصدر: تم اعداده بناء على نتائج التحليل الاحصائي المصدر: تم اعداده بناء على الجدول رقم 9 من خلال الجدول والشكل السابق يتضح أن أكبر نسبة من الخبرة المهنية هي لفئة من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات بلغ عدد الموظفين 68 بنسبة 33.0%، تليها فئة من 15 سنة فأكثر بلغ عددهم 64 بنسبة 31.1%، بعدها أقل من 05 سنوات فأكثر بلغ عددهم 39 بنسبة 18.9%، وفي الأخير فئة من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة بلغ عددهم 35 بنسبة 17.0%.

من خلال ما سبق يتضح أن الخبرة المهنية للموظفين الأغلبية الساحقة أكبر من 5 سنوات بالتالي لهم معرفة بالممارسات البشرية الغير خضراء وترتيبها حسب سلبيتها وبالتالي قادرين على تحديد نوع المبادرات وتوجيهها وما تحتاج إليه للوصول إلى منظمة خضراء من خلال تقديم حلول وأفكار. يتضح من كل البيانات الشخصية السابقة أن المتطلبات الشخصية للموظفين متوفرة ما على المنظمة إلا تخطيطها وتنظيمها وتوجيهها والرقابة عليها للقيام بالمبادرات الخضراء التي مجموعها ككل يعبر عن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

يتضح من خلال هذا المبحث أنه تم الإعتماد على الإستبيان بشكل أساسي كأداة للدراسة حيث تم تحكيمة من مجموعة من الأساتذة ثم تعديله ثم توزيعه على عينة استطلاعية لقياس ثباتها وحققت نسبة ثبات مقبولة فلم يتم حذف أي عبارة، بعدها تم توزيعه على العينة الحقيقية وكانت نتائج ثبات الإستبيان ممتازة بعد تنظيمه واستخراج الصالحة منها، كما أن البيانات الشخصية للموظفين تدل على أن موظفي مؤسسات الأعمال محل الدراسة قادرة على تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وبالتالي قادرة على إدارة سلوكيات موظفيها وتوجيهها نحو تحقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

المبحث الثاني: الخطوات المنهجية لإعتماد التحليل العاملي

في الجانب العملي للدراسة الذي تضمن نتائج تحليل الإستبيان ل206 موظف في المنظمات محل الدراسة بإستخدام التحليل العاملي الإستكشافي والتوكيدي، تم تنفيذ العديد من الإختبارات لغرض التحقق من العوامل المشكلة لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات محل الدراسة والتوصل إلى استخلاص هذه العوامل على النحو التالي:

❖ **المطلب الأول: الأدوات الإحصائية المستخدمة.**

❖ **المطلب الثاني: البحث في نتائج التحليل العاملي.**

المطلب الأول: الأدوات الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات سيتم الإعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغير و العوامل التي تقيسه. بداية بجمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات بالحاسوب باستعمال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS)، حيث تضمنت المعالجة الإحصائية الأساليب الموالية:

أولاً: التحليل العاملي

بينه (العباس، 2014، ص: 243-244) بأنه عبارة عن أسلوب إحصائي يهدف إلى اختزال عدد المتغيرات أو البيانات المتعلقة بظاهرة معينة. وهو أحد الأساليب التي تقوم على تحليل متعددة المتغيرات والتي تستخدم في تحليل مصفوفة الارتباط أو مصفوفة التباين والتباين المشترك للحصول على تفسير دقيق، واختزال البيانات الكثيرة إلى عدد أقل ذلك من خلال العلاقات بين المتغيرات الناتجة بواسطة العوامل المشتركة الكامنة وراء هذه المتغيرات.

تهدف طرق التحليل العاملي إلى إيجاد مجموعة من العوامل التي تكون مسؤولة عن توليد الإختلافات في مجموعة مكونة من عدد كبير من متغير الإستجابة حيث يمكن التعبير عن المتغيرات المشاهدة كدالة في عدد من المتغيرات المستترة وغالباً ما يعبر عن متغير الإستجابة كتركيب خطي من العوامل المستترة. تكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في عوامل أخرى. كما يجري وضع توفيقات خطية للمتغيرات على أساس العوامل التي تنتج عن حساب التباين في مجموعة البيانات ككل، ويشكل التوفيق الأفضل للمكونات الأساسية العامل الأول، كما يحدد التوفيق الأفضل للمكونات الأساسية الثانية لمتغير التباين غير المحسوب في العامل الأول أو العامل الثاني. ويمكن أن يكون هناك عامل ثالث ورابع، حيث يتم إيقاف العملية بعد استخراج عدد قليل من العوامل ويمكن التمييز بين نوعين من التحليل العاملي:

1. التحليل العاملي الاستكشافي

يستخدم هذا النوع من التحليل العاملي حسب (فيصل، 2016، ص:100) في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل غير معروفة ومن ثم فإن التحليل العاملي الاستكشافي يهدف إلى اكتشاف العوامل التي تصنف إليها المتغيرات.

2. التحليل العاملي التوكيدي

بينت (مهلل، 2015، ص-ص:31-40) بأنه يستخدم لإختبار الفرض بوجود صلة معينة بين المتغيرات والعوامل الكامنة، اعتماداً على نظرية مسبقة أو أدبيات الدراسة، ثم يختبر الباحث نظام الصلة المفترض إختباراً إحصائياً، وعليه فإن التحديد المسبق لنموذج التحليل العاملي التوكيدي، يسمح للمتغيرات بحرية التشعب على عوامل محددة دون غيرها، ثم يتم تقويم النموذج بطريقة إحصائية لتحديد دقة مطابقته للبيانات المستخدمة، من خلال مؤشرات إحصائية تساعد الباحث على تحديد مدى جودة النموذج المقترح، وعند الحكم على جودة نموذج معين أو المقارنة بين عدة نماذج يمكن الحصول عليها من نفس البيانات، يجب ملاحظة أن أفضل النماذج من حيث مطابقته للبناء العاملي التحتي -الضمني- للمتغيرات موضوع الدراسة، هو النموذج الذي يتميز بتوفر أفضل قيم لأكثر عدد من المؤشرات الإحصائية السابقة مجتمعة.

ثانياً: طرق إجراء التحليل العاملي

صنفها (ثائر، 2012، ص ص:2-3) بأنها تتم بعدة طرق وهي كما يلي:

1. طريقة المكونات الأساسية.

تم الإعتماد على طريقة المكونات الأساسية وهي من أكثر طرق التحليل العاملي دقة وشيوعاً واستخداماً في البحوث حالياً، نظراً لدقة نتائجها مقارنة مع بقية الطرق باستخدام متوسط الارتباطات، وللطريقة المستخدمة عدة مزايا منها أنها تؤدي إلى تشبعات دقيقة، وكل عامل يستخرج أقصى كمية من التباين، وأنها تؤدي إلى أقل قدر ممكن من البواقي، كما أن المصفوفة الارتباطية تختزل إلى أقل عدد من العوامل المتعامدة غير المرتبطة.

2. الطريقة القطرية.

وهي من الطرق المباشرة والسهلة في التحليل العاملي وتستخدم عندما يكون لدينا عدد قليل من المتغيرات وتؤدي إلى إستخلاص أكبر عدد ممكن من العوامل ، وهذه الطريقة تتطلب معرفة مسبقة بقيم شيوع المتغيرات أي أنه بدون هذه المعرفة لا يمكن إستخدامها، وسميت هذه الطريقة بالقطرية نظراً لكونها تقوم على استخدام القيم القطرية في المصفوفة الارتباطية مباشرة وتبدأ الطريقة القطرية بإستخلاص هذه القيمة بكاملها بالعامل الأول وبذلك يكون جذر هذه القيمة هو تشعب المتغير الأول على العامل الأول ويطلق عليه اسم التشعب القطري وهكذا.

3. الطريقة المركزية

تعد هذه الطريقة من أكثر طرق التحليل العاملي إستخداماً وشيوعاً إلى وقت قريب نظراً لسهولة حسابها فضلاً عن إستخلاص عدد قليل من العوامل العامة، إلا أن الطريقة تفتقر إلى عدد من المزايا الهامة والتي من أهمها أنها تستخلص إلى قدر محدود من التباين الإرتباطي وتتحدد قيم الشيوع في المصفوفة الإرتباطية وفق تقديرات غير دقيقة حيث تستخدم أقصى إرتباط بين المتغير وأي متغير في المصفوفة وهو إجراء يؤدي إلى خفض رتبة المصفوفة

4. الطريقة المركزية بإستخدام متوسط الإرتباطات.

تختلف هذه الطريقة عن السابقة بكونها تستخدم الشيوع الذي هو عبارة عن متوسط إرتباطات المتغير ببقية المتغيرات في المصفوفة ثم حساب العوامل بعد وضع المتوسط الخاص بإرتباطات كل متغير في خليته القطرية ولهذا السبب يطلق على هذا الأسلوب إسم الطريقة المركزية بإستخدام المتوسطات، إلا أن هذه الطريقة لا توفر نفس الدقة التي نحصل عليها في الطريقة المركزية السابقة، إلا أنها مناسبة عند وجود عدد كبير من المتغيرات وفي حالة عدم توفر برنامج لإجراء المعالجات الإحصائية ونظراً لتحديد الطرق المعتمدة في التحليل العاملي وخصوصية بعضها فقد تم الإستعانة في هذه الدراسة بطريقة العوامل الأساسية.

الجدير بالذكر أن هناك العديد من الأساليب بينها (مهمل، 2015، ص-ص: 40-41) وهي كما

يلي:

• التحليل العاملي للمتغيرات

تم الإعتماد على التحليل العاملي للمتغيرات والذي يخدم الدراسة الحالية أو المتبع في معظم البحوث، إذ تبدأ البيانات الأصلية الخام بهذا الأسلوب من درجات الأفراد التي تكون عبارة عن صفوف بينما تتكون الأعمدة من المتغيرات، وتحسب معاملات الإرتباط بين المتغيرات- الأعمدة-، ثم تحلل عاملياً ويستخرج منها عوامل خاصة بالمتغيرات.

• التحليل العاملي للأشخاص

إن الإجراءات الحسابية في هذا الأسلوب هي نفسها التي اتبعت في تحليل المتغيرات مع فارق واحد فقط هو حساب معاملات الإرتباط بين الصفوف وليس الأعمدة أي بين الأشخاص وليس المتغيرات لذلك يسمى أحيانا بالتحليل العاملي للمحور، بينما نشير في التحليل العاملي للمتغيرات إلى إختبار مشبع بعامل يمثله فإن العوامل المستخرجة من التحليل العاملي للأشخاص تشير إلى أفراد مشبعين بدرجة عالية بالعامل.

• التحليل العاملي لإستجابات الفرد الواحد

محل الدراسة

وهو التحليل العاملي لمعاملات الارتباط بين مجموعة من المتغيرات، إلا أن الأمر الهام في هذا الأسلوب هو أن البيانات كميًا تستمد من فرد واحد لذلك يسمى بتحليل البيانات الطبيعية وهو نوع من التحليل العاملي يمثل فيه سلوك الفرد خلال فترات متعددة من الملاحظات ويطبق على المقابلات النفسية العلاجية، وفي هذه الدراسة سيتم التحليل العاملي للمتغيرات بناءً على إجابات المبحوثين.

المطلب الثاني: البحث في نتائج التحليل العاملي.

انطلاقاً من (فيصل، 2016، ص: 101-103) يتم استغلال نتائج التحليل العاملي من خلال العمليات التالية:

أولاً: تدوير المحاور

إن تشعب متغير بعاملين نعتبر تشعبه بالعامل الأول وإحداثيته على محور السينات وتشعبه بالعامل الثاني إحداثيته على المحور الصادي بمعنى العامل الأول ممثل بالمحور السيني والعامل الثاني ممثل بالمحور الصادي والنقطة الناشئة في مستوى الإحداثيات (نقطة ثابتة) فتدوير المحاور مع ثبات النقطة ينتج في أبعاد النقطة عن المحورين أي تغيير في تشعبه بهاذين العاملين وهو ما يؤدي لتغير ارتباطها بالعاملين. ومن المعروف بأن أي متجهين متعامدين حاصل ضربهما يساوي صفر، مما يعني أن العاملين الأول والثاني الممثلين للمحورين السيني والصادي المتعامدين فالإرتباط بينهم صفري أي لا يرتباط بينهما مهما تغير موضع المحورين طالما بقيا متعامدين، ولكن دوران المحاور يغير في وضع المتغير كخروج تشعبه من عامل ودخوله في عامل أو العكس أو تتغير بعض المتشعبات السالبة الموجبة أو العكس وهو ما يقودنا لهدف التدوير وهو إعادة توزيع التشعبات للمتغيرات على العوامل لا يؤثر تشعب العامل الأول مثلاً على باقي العوامل إلا أن التدوير ليس بالأمر السهل.

يوجد نوعان من التدوير "التدوير المتعامد والتدوير المائل" وكلا النوعين ينطلقان من مسلمات أو إفتراضات مختلفة لكن يشتركان في غاية تحقيق البنية البسيطة لتيسر آلية التأويل.

1. التدوير المتعامد

في التدوير المتعامد تحتفظ العوامل التي تخضع للتدوير باستقلالها بحيث ينعلم الارتباط بين هذه العوامل. إن مصفوفة التشعبات الناتجة عن التدوير المتعامد لا تمثل فقط معاملات ارتباط الفقرات أو المتغيرات بالعوامل، بل الأهم من ذلك أنها تمثل أيضاً معاملات الإنحدار الجزئية المعيارية التي تدل على المساهمة الصافية لكل عامل في تفسير تباين فقرة معينة أو متغير معين، أي أن التشعب يدل على مقدار ارتباط الفقرة بالعامل، والارتباط إذا رُبع يدل على مقدار التباين في الفقرة الذي يفسره العامل وحدها ومقدار المعلومات في المتغيرات أو الفقرة التي يمثلها العامل.

محل الدراسة

2. طريقة (كوارتيماكس)

تستهدف هذه الطريقة تحقيق البنية البسيطة على صفوف مصفوفة العوامل (الأعمدة في مصفوفة العوامل تدل على العوامل، وتدل الصفوف على الفقرات أو المتغيرات)، أي تعمل على تبسيط التشعبات على مستوى الصفوف يجعل المتغيرات أو الفقرات تتشعب تشعب مرتفع على عامل واحد فقط، وتشعب منخفض على بقية العوامل الأخرى. أي يدير العوامل لتعظيم مربعات تشعبات لكل متغير أو فقرة لتمكين كل فقرة أو متغير من تحقيق أقصى تشعب على عامل واحد. وينتج عن ذلك أن تشعبات الفقرات أو المتغيرات تتمركز في عامل واحد ولا تتوزع على العوامل الأخرى ومن الصعوبات التي تنتج من هذه الطريقة نزوعها إلى توليد عامل عام تتشعب عليه أغلب أو كل الفقرات تشعب مرتفع بما يتنافى مع منطق شرط تحقق خاصية البنية البسيطة في توزع التشعبات على العوامل، وتتناسب هذه الطريقة في حالة إعتقاد وجود عامل للمفهوم الذي يراد تحليله.

3. طريقة (الفاريماكس)

إذا كان أسلوب الكوارتيماكس يركز على تبسيط تشعبات الصفوف أي تشعبات الفقرات على العوامل المستخرجة، فإن طريقة الفاريماكس تركز على تبسيط تشعبات الفقرات أو المتغيرات على كل عامل، أي تلجأ إلى تبسيط أعمدة التشعبات (التشعبات داخل كل عامل)، بدلاً من تبسيط تشعبات الصفوف (تشعبات بين أو عبر العوامل). أي أنه يؤدي إلى تعظيم تباين التشعبات داخل العامل، وتوسيع شقة التفاوت بين التشعبات المرتفعة والتشعبات المنخفضة على ذات العامل بحيث أن بعض التشعبات تكون مرتفعة وبعضها الآخر يكون منخفضاً قريباً من الصفر الأمر الذي ينسجم مع خاصية البنية الجديدة لتشعبات العوامل ويسهل من عملية تأويلها ويمكن من التمييز أو الفصل الواضح للعوامل بإبراز المتغيرات أو الفقرات ذات التشعب المرتفع للعامل.

4. طريقة إكواماكس

تسعى هذه الطريقة إلى التوفيق بين الطريقتين السابقتين، بحيث تعمل على تبسيط العوامل (الأعمدة في مصفوفة العوامل أو التشعبات)، والفقرة أو المتغيرات (الصفوف). إن هذه الطريقة نادرة الإستعمال ويظهر أنها تؤدي إلى نتائج تقتصر إلى الإستقرار، ويفضل إستعمالها عندما يتوفر الباحث على تصور واضح لعدد العوامل التي تشكل قوام المفهوم الذي يراد تحليله.

في هذه الدراسة سيتم الإعتماد على طريقة التدوير بالإعتماد على طريقة الفاريماكس (Varimax).

ثانياً: محاكات تحديد عدد العوامل

وضح (ثائر، 2012، ص: 5-4) أنه من المعلوم بأن التحليل العاملي يؤدي إلى استخراج عدد من العوامل مساوٍ لعدد من المتغيرات الداخلة فيعمل الباحث، بغية تحديد عدد العوامل التي يتم الإعتماد

محل الدراسة

عليها في العمل لذا يتحتم على الباحث استخدام أحد المحكيات التالية والتي يمكن استخدامها لهذا الغرض.

1. محك (كايزر): وهو محك رياضي في طبيعته واقترحه جوتمان عام 1954 وفكرته أنه يعتمد على حجم التباين الذي يعبر عنه العامل ومن أجل أن يكون العامل بمثابة فئة تصنيفية فلا بد أن يكون تباينه أو جذره الكامن أكبر أو مساوي على الأقل لحجم التباين الأصلي للمتغير، وبما أننا لا نستطيع نظريا إستخلاص كل تباين المتغير في عامل واحد فإن حصولنا على عامل جذره الكامن لا يقل عن الواحد الصحيح لابد أن يكون مصدر تباينه أكثر من متغير وبالتالي يكون عامله معبرا عن تباين مشترك بين المتغيرات المتعددة. وعلى ذلك فإن هذا المحك يتطلب مراجعة الجذر الكامن للعوامل الناتجة وعليه أن تقبل العوامل التي يزيد جذرها الكامن عن الواحد الصحيح وتعد عوامل عامة.

2. محك (تيكر): يقوم أساسا على استخدام معامل ارتباط فائق ويعتمد على مبدأ أنه إذا لم يكن هناك تناقض واضح في حجم قيم البواقي من مصفوفة إلى أخرى تليها بعد استخلاص عامل آخر فإن العوامل العامة الجوهرية في المصفوفة الإرتباطية تكون قد إستخلصت بالفعل وما يتبقى ليس إلا بواقي لا أهمية لها.

3. محك (همفري): هذا المحك يعتمد أساسا على حجم العينة الأصلية التي حسبت الإرتباطات بين متغيراتها ويعتمد ثانيا على فكرة أن تشبعين فقط وليس ثلاثة كافيين لتقرير وجود عامل عام، وعلى ذلك تكفي هذه القاعدة بإستخدام مؤشرات عاملية عن أعلى تشبعين لمتغيرين بالإضافة إلى حساب الخطأ المعياري لمعامل إرتباط صفري للمقارنة بينهما كمؤشر للتوقف أو الإستمرار في استخلاص عوامل جديدة.

4. محك (كومب): هذا المحك يعتمد على تناول نمط البواقي في المصفوفة أكثر من إعتماده على حجمها أو دلالتها حيث يفترض أنه في حالة وجود عوامل ذات دلالة مرتفعة لم تستخلص بعد وليس مجرد تباين خطأ في المصفوفة فعليا أن لا نتوقع قيم سالبة أكثر من مصفوفة البواقي بعد العكس مما يتوقع بحكم الصدفة في مصفوفة ناتجة عن إرتباطات إيجابية.

5. محك (كاتل): يطلق عليه أيضا إسم البقايا المبعثرة وذلك بأن تقوم برسم محورين متعامدين، المحور الأفقي نضع عليه عدد العوامل في تحليله والذي يقسم الرأسى وفقا لوحداث منتظمة معبرة عن الجذر الكامن المستخلص للعوامل المختلفة.

وبعد إتمام رصد العوامل وجذورها الكامنة سيتم ملاحظة أن حجم الجذر يتناقص بشكل كبير في العوامل الأولى إلى أن يصل إلى نقطة معينة هي غالبا حول جذر كامن واحد صحيح ثم يبدأ حجم الجذر في التناقص بصورة ضئيلة بحيث يستوي فيها الخط البياني مع الخط الأفقي. وفي هذه الدراسة سيتم الإعتماد على محك كايزر.

محل الدراسة

التحليل العاملي يتطلب فهم وإدراك بعض المصطلحات وهي كما يلي:

• الجذر الكامن

يقيس الجذر الكامن حجم التباين في كل المتغيرات التي تحسب على عامل واحد، فقيمة الجذر الكامن ليست نسبة لتفسير التباين ولكنها قياس لحجم التباين يستخدم لأهداف المقارنة، ووفقاً لمحاكاة كيزر يتم قبول العامل الذي تكون فيه قيمة إيجن أكبر من واحد صحيح، أما إذا كانت أقل من واحد صحيح يتم رفض العامل ويتعبير آخر هو مجموع مربعات إسهامات كل المتغيرات على كل عامل من عوامل المصفوفة كل على حدة، حيث أن قيمته تتناقص من عامل للآخر حسب الترتيب فالعوامل الأولى ذات جذر كامن أكبر مما يليها وهو إما أن يكون أكبر من الواحد الصحيح فنقبله كعامل وإلا فيرفض كعامل.

• الإشتراكيات

عند استخراج المصفوفة العاملية يتم معرفة درجة إسهام كل متغير لكل عامل من العوامل وأن مجموع مربعات هذه الإسهامات هي قيمة الإشتراكيات .

هي مجموع مربعات تحميلات العامل على المتغيرات المختلفة والتي استخلصت في المصفوفة العاملية. إن كل متغير يساهم بأحجام مختلفة في كل عامل من العوامل ومجموع مربعات هذه الإسهامات أو التشبعات في العوامل هي قيمة الإشتراكيات، ويتعبير آخر أن المتغير يشترك مع أكثر من عامل ويعرف بالعامل الشائع أو عامل عام ودرجة شيوعه وتعرف ب (Community) والعامل يضم على الأقل ثلاث متغيرات والمتغير الشائع ذو مقادير مختلفة في كل عامل بصرف النظر عن إسهاماته ما إذا كانت جوهرية أو غير ذلك، ومجموع مربعات إسهاماته على عوامل المصفوفة هي قيمة شيوخ المتغير

$$\text{التباين الكمي للمتغير} = \text{قيمة شيوعه} + \text{تباين الخطأ} .$$

• عدد العوامل

يتم الإعتماد على مجموعة من المعايير والتي من أهمها معيار كايزر لإيجاد عدد العوامل المشيعة الضرورية لتوضيح العلاقة بين المتغيرات.

- التشبع (الشيوع)

يعني نسبة شيوع المتغير الملاحظ على العوامل المستخرجة. وكل متغير نلاحظ له نسبة من الإسهام في كل عامل وشيوخ المتغير الملاحظ يعني نسبة ظهوره في كل العوامل، ويمكن حساب شيوع المتغير الملاحظ بجمع مربعات تشبعات المتغير الملاحظ عن كل عامل من عوامل التحليل.

كخلاصة لما تقدم من تعريف بالتحليل العاملي والأطر التي تنظم استخدامه، في هذه الدراسة سنعتمد على طريقة المكونات الأساسية في التحليل العاملي الإستكشافي مع التدوير باستخدام طريقة الفاريماكس والإعتماد على محك كايزر في تفسير النتائج مع التأكد من طبيعة المصفوفة الناتجة بأنها

الفصل الثاني: واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات الأعمال

محل الدراسة

تمائل مصفوفة الوحدة، وبعد عملية التدوير يستخلص نموذج التحليل العاملي الإستكشافي ويتم بنائه والقيام بالتحليل العاملي التوكيدي الذي يجب أن تكون نتيجته مطابقة جل المؤشرات في حالة عدم مطابقتها يتم تعديل النموذج إلى غاية المطابقة مع حذف الارتباطات التي أقل من 0.5.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج التحليل العاملي

إن استخلاص العوامل المفسرة لواقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات محل الدراسة سيتم بناء التحليل العاملي الإستكشافي ثم التوكيدي للتأكد من جودة النموذج، مع مراعاة الشروط التي يتطلبها هذا النوع من التحليل، وفيما يلي تفصيل في هذين العنصرين من خلال:

❖ **المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج التحليل العاملي الإستكشافي.**

❖ **المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج التحليل العاملي التوكيدي.**

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج التحليل العاملي الإستكشافي

تمثلت خطواته فيما يلي:

أولاً: شروط إجراء التحليل العاملي الإستكشافي

1. التوزيع الطبيعي للبيانات

تم الإعتماد على إختبار كولومجروف سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أو التوزيع غير الطبيعي كشرط في التحليل العاملي حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.2 وهي أكبر من 0.05 وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وهذا يدل على إمكانية إجراء التحليل العاملي حسب الملحق رقم (05)، والجدول التالي يبين هذه النتائج:

الجدول رقم(10): إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

المجال	عنوان المجال	عدد الفقرات	قيمة مستوى الدلالة
الإستبيان الكلي	ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	30	0.2

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V26)

2- تماثل مصفوفة الوحدة

يوضح الملحق رقم مصفوفة المعاملات الارتباطات البيئية أو المربعة والتي تعد هي الحل الأول للعلاقات بين المتغيرات الداخلة في التحليل العاملي كلما كانت العلاقة أكبر من 0.3 كلما كان المؤشر قويا حيث يبين الملحق رقم (06) على أن المتغيرات الداخلة في القياس جيدة، وكانت نتائج إختبار التأكد من جودة القياس KMO كما يوضحها الملحق رقم(07) حيث نلاحظ أن قيمة (Kaiser-Meyer-Olkin Measure) تساوي 0.910، وهي قيمة مقبولة حيث أن القيمة المقبولة تكون محصورة بين

الفصل الثاني: واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات الأعمال

محل الدراسة

(1-0.6)، وبالتالي العينة كافية لإجراء الدراسة كما أن محاكي (Bartlett) دلالاته تشير إلى 0.000 مما يدل على تماثل مصفوفة الوحدة ويمكن القيام بالتحليل العاملي.

ثانياً: خطوات التحليل العاملي الإستكشافي

يوضح الملحق رقم (08) الرموز التي قدمت لفقرات الإستبيان من الفقرة الأولى إلى الأخيرة على التوالي، وبناء على ذلك شملت النتائج المستخلصة عن طريق برنامج (SPSS) مايلي:

1. الإحصاءات الوصفية

وقد تضمنت هذه الإحصائيات الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لكل المتغيرات والتي بلغ عددها 30 متغير والتي بدورها تمثل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء يوضحها الجدول التالي كما يلي:

الجدول رقم (11): الإحصاءات الوصفية لمتغيرات

	Moyenne	Ecart type	Analyse N
V1	3.699	1.10727	206
V2	3.4369	1.06537	206
V3	3.4078	1.06782	206
V4	3.4563	1.06177	206
V5	3.4854	1.01081	206
V6	3.5243	1.01544	206
V7	3.2136	1.07885	206
V8	3.5	1.09433	206
V9	3.1942	1.10041	206
V10	3.1845	1.13694	206
V11	3.3398	1.09146	206
V12	3.2816	1.04454	206
V13	3.3252	1.11576	206
V14	3.3107	1.07321	206
V15	3.3689	1.16862	206
V16	3.3398	1.13527	206
V17	3.4854	1.01563	206
V18	3.1893	1.05834	206
V19	3.2087	1.09104	206
V20	3.3058	1.69034	206
V21	3.466	1.05752	206
V22	3.2864	1.09121	206
V23	3.1796	1.13986	206
V24	3.301	1.02491	206
V25	3.3544	1.16688	206
V26	3.3301	1.11214	206
V27	3.2767	1.1629	206
V28	3.0437	1.21496	206
V29	3.1553	1.20371	206
V30	3.0825	1.25639	206

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V26)

الفصل الثاني: واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات الأعمال

محل الدراسة

يلاحظ من خلال الجدول رقم (13) أن كل القيم الخاصة بالأوساط الحسابية قد تجاوزت المعدل الأساسي والبالغ 3 وبحسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في كل المتغيرات الواردة في الإستبيان وهذا يشير إلى ارتفاع نسبة هذا المقياس.

2. القيم المبدئية والمستخلصة

الجدول رقم (12): أعلاه القيم المبدئية والمستخلصة لمجتمع الدراسة

Qualités de représentation		
	المبدئية	المستخلصة
V1	1	0.694
V2	1	0.755
V3	1	0.707
V4	1	0.608
V5	1	0.624
V6	1	0.627
V7	1	0.478
V8	1	0.582
V9	1	0.638
V10	1	0.726
V11	1	0.626
V12	1	0.645
V13	1	0.66
V14	1	0.62
V15	1	0.654
V16	1	0.692
V17	1	0.503
V18	1	0.694
V19	1	0.744
V20	1	0.795
V21	1	0.596
V22	1	0.48
V23	1	0.711
V24	1	0.73
V25	1	0.602
V26	1	0.751
V27	1	0.708
V28	1	0.568
V29	1	0.734
V30	1	0.602

Méthode d'extraction : Analyse en composantes Principales.

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V26)

الفصل الثاني: واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات الأعمال

محل الدراسة

يمثل الجدول الأعلى القيم المبدئية والمستخلصة لمجتمع الدراسة حيث أن القيم المبدئية لمجتمع الدراسة تؤخذ مساوية للواحد في طريقة المكونات الأساسية في حالة اعتماد مصفوفة الارتباطات وتؤخذ مساوية لتباين كل متغير في حالة اعتماد مصفوفة التباينات.

إن للقيمة المستخلصة لإشترائية المتغير V1 تشير إلى 0.694 ومن التباينات في قيم المتغير V1 تفسرها العوامل المشتركة إذ أن قيمة الإشترائية تتراوح ما بين 0 و 1 وهي تعبر عن مربع معامل الارتباط المتعدد للمتغير V1 مع المكونات (العوامل)، وبصورة عامة فإن العوامل المشتركة تفسر نسبة عالية من تباين المتغيرات حيث أن أقل نسبة هي 0.478 للمتغير V7 في حالة الحصول على قيمة صغيرة لإشترائية أحد المتغيرات فهذا يشير إلى عدم أهمية المتغير ويوصى باستبعاده في التحليل.

3. تدوير المحاور لإستخلاص العوامل

تستند العملية على الخطوات المتعلقة بالجذور الكامنة وعددها كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (13): الجذور الكامنة قيم إيجن لمصفوفة الارتباطات (تباين المكونات أو الارتباطات).

Variance totale expliquée									
Composante	Valeurs Propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	11.283	37.610	37.610	11.283	37.610	37.610	3.679	12.264	12.264
2	2.079	6.931	44.541	2.079	6.931	44.541	3.533	11.776	24.040
3	1.611	5.370	49.911	1.611	5.370	49.911	3.491	11.636	35.676
4	1.362	4.539	54.450	1.362	4.539	54.450	3.409	11.362	47.038
5	1.120	3.734	58.184	1.120	3.734	58.184	3.344	11.146	58.184
6	1.085	3.617	61.802						
7	1.015	3.384	65.186						
8	.918	3.059	68.245						
9	.854	2.847	71.092						
10	.747	2.489	73.581						
11	.725	2.416	75.997						
12	.701	2.337	78.334						
13	.673	2.244	80.578						
14	.576	1.922	82.499						
15	.550	1.832	84.332						
16	.516	1.720	86.052						
17	.473	1.576	87.628						
18	.414	1.380	89.008						
19	.378	1.259	90.267						
20	.371	1.237	91.504						

الفصل الثاني: واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات الأعمال

محل الدراسة

21	.345	1.149	92.653						
22	.318	1.059	93.713						
23	.309	1.030	94.742						
24	.306	1.019	95.761						
25	.267	.889	96.651						
26	.242	.808	97.458						
27	.216	.719	98.178						
28	.202	.673	98.851						
29	.176	.587	99.437						
30	.169	.563	100.000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes Principales.

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V26)

يوضح الجدول الأعلى الجذور الكامنة " قيم إيجن" لمصفوفة الارتباطات (تباين المكونات أو الارتباطات) ومجموعها يساوي رتبة المصفوفة ويساوي 30 متغير بقدر عدد العبارات وهو مجموع مربعات إسهام كل المتغيرات على كل عامل من عوامل المصفوفة كلا على حدة ومن أجل قبوله يجب أن يكون أكبر من 1، حيث أن المكون (العامل) الرئيسي الأول له أكبر جذر كامن أوتباين ويساوي 11.283 ويفسر 37.610% من التباينات الكمية لمتغيرات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء حيث أن:

$$\text{نسبة التباين المفسر للمكون الأول} = \frac{\text{الجذر الكامن}}{\text{مجموع الجذور الكامنة}} \times 100\% = \frac{11.283}{30} \times 100\% = 37.610\%$$

وأن المكون (العامل) الثاني يفسر 2.079 من التباينات، المكون الثالث 1.611، بينما يفسر المكون الرابع 1.362، المكون الخامس 1.120، ويفسر مجموع المكونات الكلية 58.184% وهي نسبة مرتفعة من التباينات الكلية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وقد أهمل البرنامج بقية المكونات نظراً لكون جذورها الكامنة تقل عن الواحد، وتعد قيم (Eigen values) معيار لكل مكون بما يستطيع أن يكشفه من تباين فكلما زادت قيمته كلما زاد التباين الذي يتم تفسيره أو يكشفه العامل.

الفصل الثاني: واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات الأعمال
محل الدراسة

4. مصفوفة المكونات قبل التدوير

الجدول رقم (14): مصفوفة المكونات قبل التدوير

Matrice des composantes					
	Composante				
	1	2	3	4	5
V13	.716				
V17	.680				
V3	.667				
V24	.664				
V6	.661				
V11	.654				
V16	.653				
V18	.652				
V12	.651				
V8	.648				
V26	.644	.519			
V9	.643				
V4	.643				
V14	.641			-.403-	
V15	.639				
V5	.635				
V10	.630				-.405-
V1	.630	-.376-			
V7	.626				
V19	.623		.416		
V27	.619	.468			
V22	.615				
V2	.608	-.417-			
V29	.597	.424			
V30	.556				
V21	.545		.446		
V25	.505	.434			
V28	.472				
V20					
V23	.405			.567	

Méthode d'extraction : Analyse en composantes Principales.
a. 5 composantes extraites.

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V26)

الفصل الثاني: واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات الأعمال

محل الدراسة

يوضح الجدول الأعلى العوامل التي تشبعت بخمس مكونات التي تم استخلاصها، والتشبع هو عبارة عن معامل الارتباط البسيط بين المكون والمتغير. حيث تم حذف التشبعات التي هي أقل من 0.336 ويلاحظ من الملحق نفسه أن أقوى المتغيرات ارتباطاً بالعامل الأول (المكون الأساسي) V13 حيث بلغت 0.716، بعدها V17 حيث بلغت 0.680 ثم V3 0.667 ولم يسجل V20 أي تشبع مع العوامل الخمسة أما العامل الثاني حقق أكبر تشبع مع V26 بـ 0.519، أما العامل الثالث أكبر تشبع حققه مع V21 بـ 0.446 أما العامل الرابع أكبر تشبع حققه مع V23 بـ 0.567 أما العامل الخامس حققت أكبر تشبع مع V10.

5. مصفوفة المكونات بعد التدوير

بعد إجراء عملية التدوير نتجت مصفوفة المكونات التالية التي تحقق أعلى مستوى تشبع للمكونات مع المتغيرات وهي كما يلي: **الجدول رقم (15): مصفوفة المكونات بعد التدوير**

Rotation de la matrice des composantes					
	Composante				
	1	2	3	4	5
V10	.793				
V9	.631				
V8	.612				
V11	.609				
V12	.488				
V7	.472				
V14		.675			
V15		.655			
V13		.552			
V16	.376	.522			
(V6		.489			.401
V20		.377			
V29			.802		
V27			.736		
V30			.712		
V28			.620		
V26			.580	.470	
V23				.714	
V21				.622	
V25				.586	
V18				.539	
V19		.457		.538	.396
V24				.522	
V22				.517	
V17				.406	
V2					.746
V1					.721
V4					.649
V3	.463				.592
V5		.420			.569

Méthode d'extraction : Analyse en composantes Principales.
Méthode de rotation : Vari max avec normalisation Kaiser.
a. Convergence de la rotation dans 10 itérations.

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V26)

الفصل الثاني: واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات الأعمال

محل الدراسة

يبين الجدول الأعلى مصفوفة المكونات بعد تدوير عوامل التحليل لكل متغير على كل عامل من العوامل وذلك باستخدام طريقة (Vari max avec normalisation Kaiser.) وهي طريقة للتدوير المتعامد لمحاور العوامل وذلك باستخدام طريقة العوامل لزيادة تباين مربع تشبعات العوامل على كافة المتغيرات.

إن تحديد العوامل على أساس المحاور يتم بطريقة عشوائية ويختلف هذا التحديد العشوائي من طريقة إلى أخرى لذا فإنه يجب إجراء تعديل على هذه المحاور وذلك باستخدام طريقة تدوير المحاور مع ثبات النقطة في نتيجة التغيير في أبعاد النقطة على المحورين أي تغير في تشبع هذه العوامل وهو ما يؤدي إلى تغيير ارتباطهم.

بالإعتماد على مخرجات التحليل العاملي الإستكشافي بعد التدوير ومن الجدول رقم(17) نلاحظ أن المتغيرات الخاصة بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والبالغ عددها 30 متغير قد توزعت على مكونات التحليل العاملي لخمسة عوامل وفق العوامل وصفات مشتركة بينها تحدد موقعيا في نفس المكون، وفي مايلي تسمية العوامل بعد التدوير وحسب المكونات، حيث تموضعت المتغيرات الخاصة بالعوامل الخمس حسب درجة تشبعها واقترح الباحثان تسمية المكونات الجديدة بحسب درجة التقارب بين المتغيرات كما يوضحها الجدول الآتي:

الجدول رقم(16): أسماء المكونات المقترحة للمتغيرات بعد التحليل العاملي والتدوير لمحاور ممارسات

إدارة الموارد البشرية الخضراء

أرقام المكونات(العوامل)	أرقام المتغيرات	إسم المكون(العامل المقترح)
5	V10,V9, V8,V11,V12,V7	المكافآت والحوافز الخضراء
1	V14,V15 ,V13,V16,V6,V20	التدريب الأخضر
2	V29,V27,V30,V28,V26	حفظ الطاقة
3	V23,V21,V25,V18,V19,V24,V22,V17	تقييم الأداء الأخضر
4	V2,V1,V4,V3,V5	التوظيف الأخضر

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج التحليل العاملي الإستكشافي

بناء على ماتم إجرائه من خطوات في التحليل العاملي الإستكشافي فقد تبين أن الفقرات التي تم وضعها لمعرفة مدى توجه منظمات الأعمال محل الدراسة نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تتوزع على خمس عوامل تشمل: " المكافآت والحوافز الخضراء،التدريب الأخضر،حفظ الطاقة،تقييم الأداء الأخضر ،التوظيف الأخضر"،وهي مؤشرات تدل على تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية

الفصل الثاني: واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات الأعمال

محل الدراسة

الخضراء في منظمات الأعمال محل الدراسة حفاظا على الموارد وترشيد استخدامها وتقليل التلوث البيئي والمحافظة عليها واستدامتها، كل الآراء كانت متجهة نحو الحفاظ على البيئة فقط.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج التحليل العاملي التوكيدي

استخدام التحليل العاملي التوكيدي للتأكد من الصدق البنائي لمقياس الدراسة باستخدام برنامج (AMOS V23)، والتأكد من فروض البنية العاملية والتثبت من صحة النموذج وصلاحيته والتأكد من مطابقته لبيانات الدراسة، ولتقييم جودة مطابقة النموذج قام الباحثان باستخدام بعض مؤشرات المطابقة، الهدف منها هو اختبار مطابقة النموذج الذي وضعه الباحثان لبيانات الدراسة، أي هل النموذج المفترض يمثل بيانات الدراسة أفضل تمثيل أم لا، فمؤشرات جودة المطابقة تعطي صورة كاملة عن مدى مطابقة النموذج ككل لبيانات الدراسة ولإختبار أدلة الصدق البنائي، استخدم الباحثان الصدق التقاربي وهو مدى صلاحية المؤشرات المقاسة وكفايتها وملائمتها وتمثيلها واستيعابها للدلالة النظرية للعوامل التي تنتمي إليها ويتجلى في إشراك مجموعة من المؤشرات في قياس عامل معين بحيث أن قيم التشبع المرتفعة للمؤشرات التي تقيس العامل تدل على الصدق التقاربي، أي يجب أن تكون جميع قيم التشبعات أكبر من 0.5 ولا تصل إلى الواحد الصحيح. بينما الصدق التمايزي يشير إلى أي مدى يختلف متغير عن آخر، ويشير إلى عدم تشابه بين المتغيرات وأن كل متغير يمثل نفسه وتكون الإرتباطات بين العوامل أكبر من 0.5.

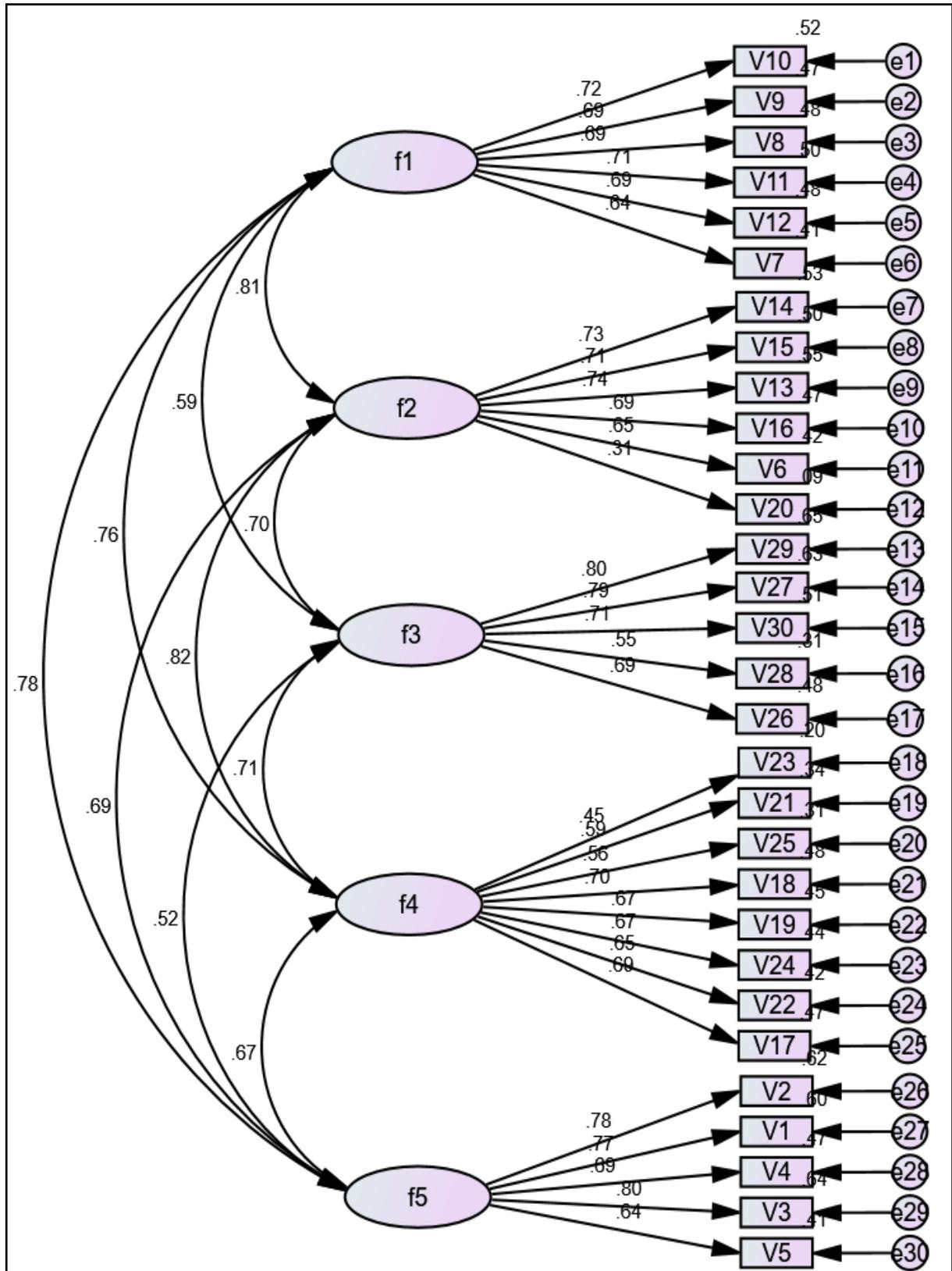
أولاً: مؤشرات جودة النموذج الأولي

بعد الأخذ بعين الاعتبار لنتائج التحليل العاملي الإستكشافي الذي صنف العوامل إلى خمس عوامل (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء) تتمثل في خمس ممارسات تم ترميزها كما يلي:

- العامل الأول (f1): المكافآت والحوافز الخضراء؛
- العامل الثاني (f2): التدريب والتطوير الأخضر؛
- العامل الثالث (f3): حفظ الطاقة؛
- العامل الرابع (f4): تقييم الأداء الأخضر؛
- العامل الرابع (f5): التوظيف الأخضر.

تم إدخال البيانات إلى برنامج (AMOS V23) لإجراء التحليل العاملي التوكيدي تم التوصل إلى النموذج الآتي :

الشكل رقم (9): نموذج المطابقة الأولي (قبل التعديل)



المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات برنامج (Amos V23)

الفصل الثاني: واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات الأعمال

محل الدراسة

بعد بناء النموذج وجب التأكد من مدى مطابقة مؤشراتته والجدول التالي يوضح نتائج جودة مطابقة النموذج قبل تعديله (بناءً على التحليل العاملي الاستكشافي) كانت نتائج المطابقة بالإعتماد على الملحق رقم: (09) مطابقة وغير مطابقة وهي ملخصة في الجدول التالي كما يلي:

الجدول رقم (17): مؤشرات جودة المطابقة لنموذج ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء قبل التعديل

المؤشر	القيمة المسجلة قبل التعديل		شروط القبول
مربع كاي (chi-square)	القيمة	الملاحظة	أن تكون قيمته غير دالة
	900.544	مطابق	
درجة الحرية	395	مطابق	-----
نسبة (chi-square) إلى درجات الحرية	2.280	مطابق	$\frac{x^2}{df} < 5$
جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية (RMR)	0.780	غير مطابق	$0.1 > RMR$
مؤشر حسن المطابقة (GFI)	0.780	غير مطابق	$1 > GFI < 0.9$
جودة المطابقة المعدل (AGFI)	0.742	غير مطابق	$1 > AGFI < 0.9$
المطابقة المعيارية (NFI)	.739	غير مطابق	$1 > NFI < 0.9$
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	0.832	غير مطابق	$1 > CFI < 0.9$
جذر متوسط مربع خطأ التقريبي (RMSEA)	.079	مطابق	$0.08 > RMSEA < 0.05$
مؤشر توكر لويس (TLI)	0.815	غير مطابق	$1 > TLI < 0.9$

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات برنامج (Amos V23)

يبين الجدول الأعلى القيم المسجلة لمؤشرات المطابقة ومدى مطابقة النموذج الذي تم بنائه بالإعتماد على التحليل العاملي الاستكشافي يبين وجود مؤشرات غير مطابقة وهي كما يلي :

- ✓ جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية (RMR)؛
- ✓ مؤشر حسن المطابقة (GFI)؛
- ✓ جودة المطابقة المعدل (AGFI)؛
- ✓ المطابقة المعيارية (NFI)؛
- ✓ مؤشر المطابقة المقارن (CFI)؛
- ✓ جذر متوسط مربع خطأ التقريبي (RMSEA)؛
- ✓ مؤشر توكر لويس (TLI).

الفصل الثاني: واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات الأعمال

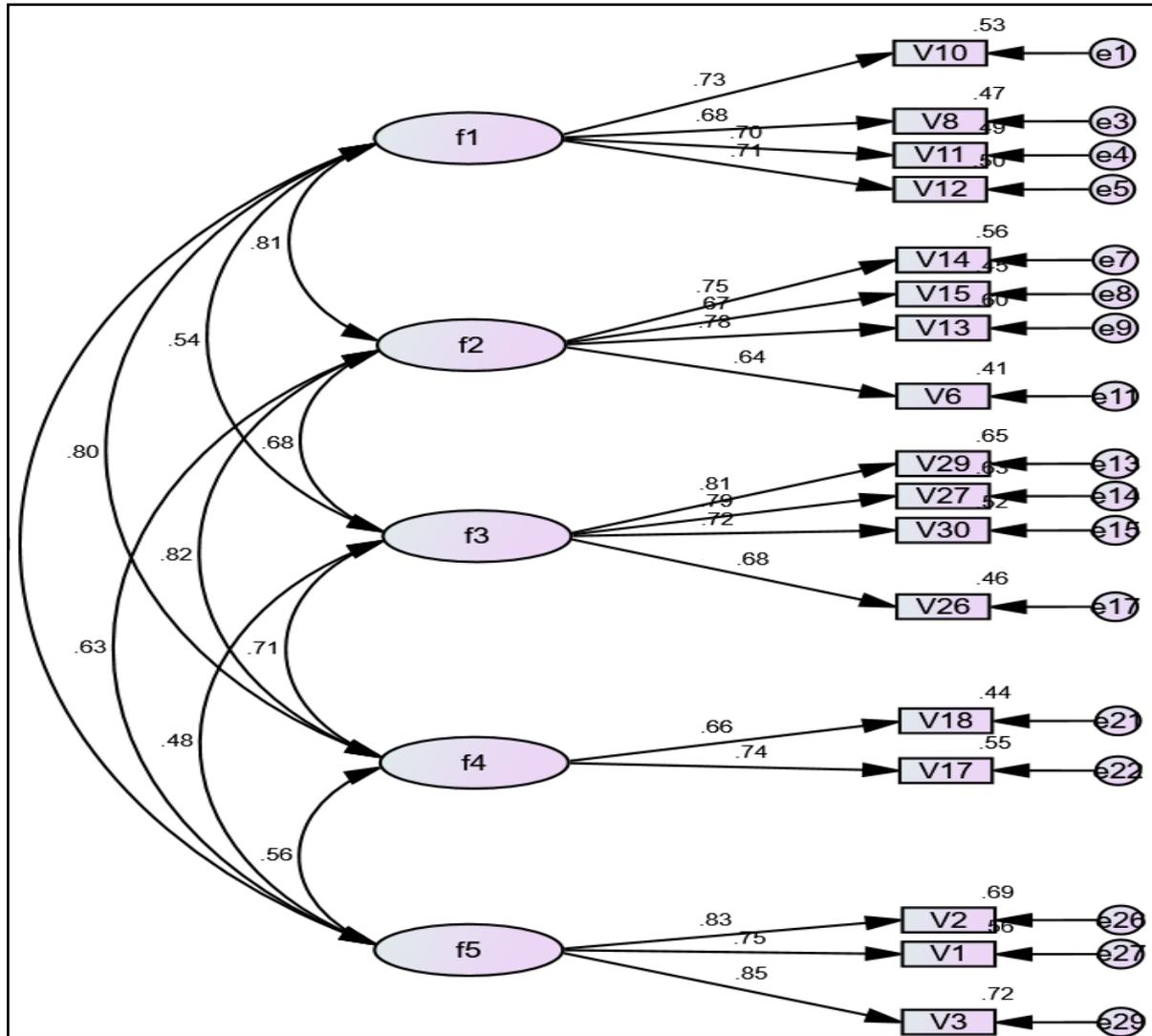
محل الدراسة

من خلال ما سبق يجب أن يتم تعديل النموذج حيث عملية التعديل تتم عبر حذف المتغيرات أو الربط بين التي لها ارتباط كبير ويشترط أن تكون في نفس المعامل، ويتم التأكد من مدى مطابقة المؤشرات للنموذج المعدل الواردة في الجدول رقم (17) بعد كل عملية حذف أو ربط كل إلى غاية مطابقة هذه المؤشرات.

ثانياً: النموذج المعدل ونتائجه

تم إعتداد التحليل العاملي التوكيدي في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير في مجموعة من البيانات الفعلية والمقارنة بين نماذج العوامل وتم إستخدام برنامج (Amos 23) لإختبار مدى مطابقة نموذج المقياس الخماسي للعوامل للتأكد من صحة ما توصل إليه الباحثان في البنية الخماسية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، حيث تم التوصل إلى النموذج الذي يوضحه الشكل الآتي:

الشكل رقم (10): نموذج المطابقة المعدل



المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات برنامج (Amos V23)

الفصل الثاني: واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات الأعمال

محل الدراسة

من خلال الشكل رقم (10) يتبين أن التحليل العاملي التوكيدي لنموذج ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (النموذج المعدل) مؤشرات تطابق نموذج ممارسات إدارة الموارد البشرية مع بياناته، كانت مؤشرات التطابق مقبولة، وهذا يؤكد على وجود تماثل بين نموذج ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ومقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وبيانات الدراسة.

ويتضح ذلك من خلال الملحق رقم: (10) الذي لخصت مؤشرات المعبرة عن مطابقة النموذج في الجدول الآتي:

الجدول رقم (18): مؤشرات جودة المطابقة لنموذج ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بعد التعديل

المؤشر	القيمة المسجلة بعد التعديل		شروط القبول
مربع كاي (chi-square)	القيمة	الملاحظة	أن تكون قيمته غير دالة
	157.588	مطابق	
درجة الحرية	93	مطابق	-----
نسبة (chi-square) إلى درجات الحرية	1.694	مطابق	$\frac{x^2}{df} < 5$
جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية (RMR)	0.057	مطابق	$0.1 > RMR$
مؤشر حسن المطابقة (GFI)	0.911	مطابق	$1 > GFI < 0.9$
جودة المطابقة المعدل (AGFI)	0.901	مطابق	$1 > AGFI < 0.9$
المطابقة المعياري (NFI)	0.903	مطابق	$1 > NFI < 0.9$
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	0.957	مطابق	$1 > CFI < 0.9$
جذر متوسط مربع خطأ التقريبي (RMSEA)	0.079	مطابق	$0.08 > RMSEA < 0.05$
مؤشر توكر لويس (TLI)	0.945	مطابق	$1 > TLI < 0.9$

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات برنامج (Amos V23)

يتضح من الجدول رقم (18) أن كل نسب مؤشرات المطابقة تدل على أنه لا يوجد فروق بين نموذج مقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مع البيانات المأخوذة من العينة.

✓ نسبة تشبع العامل الأول " المكافآت والحوافز الخضراء " وعوامله الفرعية (يتم وضع حوافز إيجابية (مكافآت مادية وغير مادية) لتعزيز المبادرات البيئية ب0.73، ويتم تحفيز الموظفين للمشاركة في المبادرات والفعاليات البيئية ب0.68، ويتم وضع عقوبات بدرجات مختلفة لدعم حماية البيئة ب0.70، يتم تعزيز القدرات والمهارات المهنية لدى الموظفين لتحقيق الأهداف البيئية الخضراء ب0.71) بالتالي كل العوامل الفرعية ممتازة، هذا يؤكد الصدق التقاربي لعامل المكافآت

الفصل الثاني: واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات الأعمال

محل الدراسة

والحوافز الخضراء ويتضح لنا أن العوامل الفرعية ذات مقدرة عالية لتمثيل عامل المكافآت والحوافز الخضراء لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

✓ نسبة تشبع العامل الثاني " التدريب الأخضر " وعوامله الفرعية (تعتمد المنظمة أساليب تكنولوجية جديدة في التدريب ب0.75، تعمل المنظمة على الإهتمام بالمسؤولية الإجتماعية (تجاه البيئة والمجتمع الذي تنشط فيه) ب0.67، يتم تطوير برامج بيئية لزيادة الوعي البيئي ب0.78، تحدد المنظمة الإستراتيجيات لتلبية الطلب المخطط له للأعمال البيئية ب0.74) بالتالي كل العوامل الفرعية ممتازة، هذا يؤكد الصدق التقاربي لعامل التدريب الأخضر ويتضح لنا أن العوامل الفرعية ذات مقدرة عالية لتمثيل عامل التدريب الأخضر لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

✓ نسبة تشبع العامل الرابع " حفظ الطاقة " وعوامله الفرعية (يتم مراعاة الأجيال القادمة في استغلال الموارد ب0.81، تهتم المنظمة بأنشطة البحث والتطوير لترشيد استخدام الموارد ب0.79، تعمل المنظمة على ترشيد استخدام الطاقة ب0.72، تعمل المنظمة على حسن استغلال مواردها ب0.68) بالتالي كل العوامل الفرعية ممتازة، هذا يؤكد الصدق التقاربي لعامل حفظ الطاقة ويتضح لنا أن العوامل الفرعية ذات مقدرة عالية لتمثيل عامل حفظ الطاقة لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

✓ نسبة تشبع العامل الثالث " تقييم الأداء الأخضر " وعوامله الفرعية (تتم عملية التقييم وفق مخططات حماية البيئة ب0.66، تدمج المنظمة أهداف الإدارة البيئية مع نظام تقييم الأداء ب0.74) بالتالي كل العوامل الفرعية ممتازة هذا يؤكد الصدق التقاربي لعامل تقييم الأداء الأخضر، ويتضح لنا أن العوامل الفرعية ذات مقدرة عالية لتمثيل عامل تقييم الأداء الأخضر لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

✓ نسبة تشبع العامل الخامس " التوظيف الأخضر " وعوامله الفرعية (يتم تصميم الوظائف وفق مفاهيم بيئية ب0.83، توظف المنظمة عمال يهتمون بالبيئة ب0.75، تعتمد المنظمة على المعايير بيئية في عملية التوظيف ب0.85) بالتالي كل العوامل الفرعية ممتازة، هذا يؤكد الصدق التقاربي لعامل التوظيف الأخضر ويتضح لنا أن العوامل الفرعية ذات مقدرة عالية لتمثيل عامل التوظيف الأخضر لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

خلاصة الفصل الثاني

في إطار سعي الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في منظمات الأعمال الجزائرية تحديدا فقد تم إسقاط الإطار النظري منها على واقع عدد من مؤسسات الأعمال بولاية تبسة والتي تأتي فيها إمكانية الدراسة. وذلك لمعرفة مدى توفر تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في هذه المؤسسات و بالإعتماد على الإستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية كما أن الخصائص الشخصية دلت على أن الموارد البشرية قادرة على تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية ومختلف المتطلبات الخاصة بالموارد البشري التي يجب توفرها كما أنه بالتحليل العملي الإستكشافي تم التوصل إلى توفر خمسة عوامل في هذه المؤسسات حل الدراسة يمكن تشكل ركيزة لتبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تشمل كل من: المكافآت والحوافز الخضراء؛ تقييم الأداء الأخضر؛ التدريب الأخضر، حفظ الطاقة؛ التوظيف الأخضر. كما تم إستخدام التحليل العملي التوكيدي لمطابقة النموذج والوصول لنموذج جيد يبين أي من المبادرات والممارسات التي تنتهجها مؤسسات الأعمال بولاية تبسة. يتضح أن أكبر المبادرات تكون في المكافآت والحوافز الخضراء، بعدها حفظ الطاقة، التدريب الأخضر ثم التوظيف الأخضر وفي الأخير تقييم الأداء الأخضر. من خلال كل هذا يتضح أن المؤسسات محل الدراسة تشجع على الممارسات الخضراء وذلك من أجل تحقيق أفضل أداء في حفظ الطاقة، مع توفير التدريب الأخضر خاصة بعد عملية التوظيف لكن لم تولي اهتماما كافيا بعملية التقييم الأخضر.

A stylized illustration of a torn piece of paper with the Arabic word 'الخطبة' (Al-Khatba) written in the center. The paper is white with a jagged, torn edge and is set against a light gray background. The word is written in a bold, black, calligraphic style. The paper is shown from a slightly elevated perspective, with shadows and highlights suggesting its three-dimensional form.

الخطبة

خاتمة

تتجه منظمات الأعمال الحديثة نحو تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مهما كان نشاطها أو القطاع الذي تنتمي إليه، يتم تطبيقها بصفة غير مباشرة ويتجلى ذلك من خلال التقنيات والممارسات التي تقوم بها المنظمات سعياً للوصول إلى تسيير الموارد بكفاءة وفعالية مع العمل على استدامتها بالحفاظ على البيئة في ظل بيئة عمل صحية، وقد استهدفت الدراسة التعريف بهذا المفهوم والأسس النظرية المشكلة له مع تبيان واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجموعة من مؤسسات الأعمال بولاية تبسة من خلال القسمين النظري والتطبيقي، هذا الأخير الذي خص عدداً من المؤسسات بولاية تبسة بالدراسة لذا تم إثراء جملة من التساؤلات وتقديم عدد من الفرضيات، كما تم التوصل لعدة نتائج ساهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها، كما تم تقديم بعض الإقتراحات وآفاق للدراسة، وفيما يلي تفصيل في ذلك:

أولاً. نتائج الدراسة

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية والإجابة على مختلف التساؤلات التي تتعلق بهذه الدراسة يمكن استخلاص النتائج الآتية:

1. أثبت التحليل العاملي الإستكشافي أن مصفوفة المكونات بعد التدوير لمحور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء قد تجمعت في كل من المكون الأول إذ ضم (06) عبارات تتعلق جميعها بالمكافآت والحوافز الخضراء، والمكون الثاني الذي ضم (06) عبارة (متغير) تتعلق بالتدريب الأخضر بينما ضم المكون الثالث (05) عبارة (متغير) تتعلق بعامل تقييم الأداء حفظ الطاقة وضم المكون الرابع (08) عبارة (متغير) تتعلق بعامل تقييم الأداء حفظ الطاقة وضم آخر مكون (05) عبارة (متغير) تتعلق بعامل التوظيف الأخضر ومن هنا أن جل الممارسات المتوفرة في جانب التطبيق تم تطبيقها في المؤسسات محل الدراسة لكن بشكل متفاوت
2. كشفت نتائج التحليل العاملي التوكيدي أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بعد التعديل (النموذج المعدل) وإجراء التحليلات المناسبة على النموذج المكافئ باستخدام البرنامج الإحصائي (Amos V23) يختزل خمس مكونات أساسية تعبر عن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء:
 - العامل الأول (f1): المكافآت والحوافز الخضراء، مكونة من الممارسات الآتية:
 - ✓ V10: يتم وضع حوافز إيجابية (مكافآت مادية وغير مادية) لتعزيز الممارسات البيئية؛
 - ✓ V8: يتم تحفيز الموظفين للمشاركة في الممارسات والفعاليات البيئية؛
 - ✓ V11: يتم وضع عقوبات بدرجات مختلفة لدعم حماية البيئة؛

الخاتمة العامة

- ✓ V12: يتم تعزيز القدرات والمهارات المهنية لدى الموظفين لتحقيق الأهداف البيئية الخضراء.
- العامل الثاني (f2): التدريب الأخضر، مكونة من الممارسات الآتية:
- ✓ V14: تعتمد المنظمة أساليب تكنولوجية جديدة في التدريب ؛
- ✓ V15: تعمل المنظمة على الإهتمام بالمسؤولية الإجتماعية (تجاه البيئة والمجتمع الذي تنشط فيه)؛
- ✓ V13: يتم تطوير برامج بيئية لزيادة الوعي البيئي؛
- ✓ V6: تحدد المنظمة الإستراتيجيات لتلبية الطلب المخطط له للأعمال البيئية.
- العامل الثالث (f3): حفظ الطاقة، مكونة من الممارسات الآتية:
- ✓ V29: يتم مراعاة الأجيال القادمة في استغلال الموارد؛
- ✓ V27: تهتم المنظمة بأنشطة البحث والتطوير لترشيد استخدام الموارد؛
- ✓ V30: تعمل المنظمة على ترشيد استخدام الطاقة؛
- ✓ V26: تعمل المنظمة على حسن استغلال مواردها.
- العامل الرابع (f4): تقييم الأداء الأخضر، مكونة من الممارسات الآتية:
- ✓ V18: تتم عملية التقييم وفق مخططات حماية البيئة ؛
- ✓ V17: تدمج المنظمة أهداف الإدارة البيئية مع نظام تقييم الأداء؛
- العامل الخامس (f5): التدريب الأخضر، مكونة من الممارسات الآتية:
- ✓ V2: يتم تصميم الوظائف وفق مفاهيم بيئية؛
- ✓ V1: توظف المنظمة عمال يهتمون بالبيئة؛
- ✓ V3: تعتمد المنظمة على المعايير بيئية في عملية التوظيف.
3. كل ممارسة من الممارسات تتضمن مجموعة من العبارات متمثلة في فقرات الاستبيان والتي تعبر عن الممارسات التي تشبعت بها كل ممارسة من الممارسات عند مستوى تشبع أكبر من 0.5، كما تم حذف العبارات التي تشبعت عند مستوى أقل من 0.5، مما يدل على أنها ليست مستقلة وإنما مرتبطة مع بعضها، كما يوجد بين هذه العوامل والعبارات التي تشبعت عندها تمايز واختلاف في مستوى التشبع.
4. كشفت مؤشرات حسن المطابقة أن النموذج المقترح في هذه الدراسة بأنه نموذج صحيح وموثوق به لإستخدامه لقياس وتحديد عوامل نجاح تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات محل الدراسة وهذا يؤكد الصدق البنائي لهذه الممارسات، ومن خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (النموذج المعدل) فإن الممارسات الخمسة (المكافآت والحوافز الخضراء؛

الخاتمة العامة

- التدريب الأخضر؛ تقييم الأداء الأخضر ؛ حفظ الطاقة؛ التوظيف الأخضر) أربع ممارسات رئيسية تتجسد في واقع المؤسسات محل الدراسة.
5. بينت نتائج التحليل العاملي أن هناك ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات محل الدراسة متمثلة في عوامل النجاح في التوجه نحو تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء رغم عدم معرفة الموظفين بمفهومه وكمارسة بل طمعا في الإستفادة من مميزاته من تقليل التكاليف بعدم هدر الموارد وبيئة عمل صحية وسليمة والإلتزام بالمسؤولية الاجتماعية والعمل على استدامة المؤسسة والبيئة.
6. من خلال تحليل ودراسة البيانات المتعلقة بمحور البيانات الشخصية والوظيفية والمتمثلة في الجنس والعمر والمستوى التعليمي والوظيفة الحالية وعدد سنوات الخدمة بالمؤسسة، تبين أن المؤسسات تحتوي إطارات شابة والمعروف عنها أنها أشد رغب في تحقيق الطموحات وإنجازات وبالتالي القيام يمكن للمنظمات تحويل طموحاتهم إلى كل ما هو أخضر بقيامهم بممارسات خضراء خاصة وأن الجنس أغلبه ذكور بالتالي المساهمة في الممارسات الخضراء التي تحتاج مجهود عضلي، كما أن المؤسسة تحتوي العديد من الكفاءات الجامعية بأغلبية ساحقة وهذا ما يبين تواجد الكثير من الإطارات بالتالي حسن معالجة الأمور خاصة الأنشطة التي ينتج عنها هدر للموارد والتلوث على المؤسسات أن تدفعهم للإبداع والإبتكار الأخضر خاصة وأن أغلبية الموارد البشرية تتميز بخبرة أكبر من 5 سنوات وبالتالي لهم معرفة بكل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء التي يتم تطبيقها في المؤسسات محل الدراسات والممارسات للاخضراء، بالتالي البيانات الشخصية تثبت أن الموارد البشرية الخاصة بمؤسسات الأعمال محل الدراسة قادرة على تبنيها ويتضح ذلك من خلال نتائج الدراسة.
7. تم قبول الفرضية الأولى والتي تنص على أن "عوامل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تساهم بدرجات مختلفة في العوامل المستخلصة في التحليل" إذ أن تشبع متغيرات (عبارات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء) ساهمت بدرجات مختلفة في العوامل المستخلصة في التحليل وهي خمس عوامل يضم كل عامل منها عدد من المتغيرات يختلف عن العامل الآخر.
8. تم قبول الثانية والتي تنص على أن " مستوى تشبع المتغيرات عوامل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مختلفة فيما بينها عند إجراء التحليل "لأنه تم التوصل إلى أن مستوى تشبع المتغيرات عند العوامل يختلف من عامل لآخر.
9. تم قبول الفرضية الثالثة والتي تنص على أن معدلات عوامل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مختلفة عن بعضها البعض؛ حيث نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن قيم

الخاتمة العامة

- المتوسطات الحسابية لمحاور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مختلفة عن بعضها البعض حيث أن معظم القيم الخاصة بالأوساط الحسابية قد تجاوزت المعدل الأساسي والبالغ 0.3.
10. تم قبول الفرضية الرابعة والتي تنص على أن البيانات المستوحاة من الاستبيان تتوزع توزيعاً طبيعياً حيث أن جدول اختبار التوزيع الطبيعي يبين أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
11. نشأت إدارة الموارد البشرية الخضراء بسبب التأثيرات المدمرة للبيئة مما جعل الدول والمنظمات تقرض عقوبات على المؤسسات مما وجب عليها أن تكون ذو مسؤولية اجتماعية، كذلك لما رأته من هدر للموارد كل هذا تزامن مع تطور البحوث الإدارية التي توصلت إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية بعدها هيئات تمنح مميزات للمنظمات التي تتبع السلوك الأخضر.
12. تركز الاستفادة من الممارسات على مجموعة من المبادئ الأساسية والمتطلبات، التي تؤدي بدورها تؤدي إلى نشأة الممارسات الخضراء ومجموعة الممارسات الخضراء تشكل الممارسات الخضراء كل ذلك بالتعاون مع أطراف المنظمة ككل بتخضير سلوك المنظمة عبر الإبداع والإبتكار .
13. تتمثل مبادئ إدارة الموارد البشرية الخضراء في توحيد الجهود والعمل معاً لبناء أفكار خضراء إنطلاقاً من محادثات ثنائية بين الموارد البشرية والمنظمة ككل من خلال توليد أو تطبيق الأفكار على أرض الواقع والقيام بتخضير المنظمة بالكامل.
14. يمكن لمنظمات الأعمال تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال تخضير الموارد البشرية وتخضير الأنشطة الخاصة بها أي تخضير المنظمة ككل.
15. هناك مجموعة من الأساليب والأدوات التي تساعد في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، ذلك بتغيير سلوك المنظمة ككل بالتشجيع على روح المبادرة بالسلوكيات الخضراء حسب الإمكانيات المتاحة في المنظمة.
16. إن نجاح ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء يعتمد على حرص المنظمة على الإلتزام بتطبيقها ومدى الاستفادة من أهميته.
17. المقصود بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء هو أن تتبنى منظمات الأعمال استقطاب اليد العاملة الصديقة للبيئة مع إعطاء خصائص بيئية للوظائف، كذلك القيام بعملية التدريب لتخضير المورد البشري، القيام بحفظ الطاقة والموارد وعدم هدرها، مكافآت وتحفيز الموظفين الذين هم أكثر اخضراراً مع تقييم الأداء في كل مرة والقيام بالتحسين المستمر عبر التغذية العكسية لضمان النجاح المستمر واستدامة منظمات الأعمال في ظل التحديات، كل هذا يقوم على المورد البشري لهذا يجب تشجيعه بالقيام بالممارسات الخضراء.

الخاتمة العامة

ثانياً: اقتراحات الدراسة

من خلال ما تم التوصل إليه في هذه الدراسة يمكن اقتراح جملة من الاقتراحات التي من شأنها أن تساهم في المضي قدماً بالمؤسسات الجزائرية لتبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء يمكن توضيح ذلك من خلال الآتي:

1. رفع درجة إدراك الموظفين بأهمية تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال:
 - ✓ إجراء حملات توعية لإقناع الموظفين والمؤسسة بأهمية تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء؛
 - ✓ إجراء دورات تدريبية مستمرة لتعريف الموظفين والمؤسسة ككل بمبادئ ومتطلبات تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء؛
 - ✓ استعراض أهم الشركات التي تتبنى الممارسات الخضراء من خلال تبني الطاقات المتجددة وتقنيات استرجاع الفاقد من عمليات التصنيع واستهلاك الموارد بأقل قدر ممكن لضمان بقائها واستدامتها على المدى البعيد؛
 - ✓ اقتناء التكنولوجيات الحديثة والصديقة للبيئة وإرسال بعض الموظفين في دورات تكوينية إلى بعض الشركات الرائدة في مجال التكنولوجيات الصديقة للبيئة لبعث روح الابتكار والإبداع لدى الموظفين؛
 - ✓ على المنظمات الجزائرية أن تتوجه نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتحكم في هدر الموارد والعمل على تشجيع المنظمات التي تقوم بعمليات التدوير وإشراكها في مجال النشاط كتوفير المادة الأولية لها بمقابل عوائد مادية.
2. توفير ثقافة تنظيمية داعمة لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال:
 - ✓ تشجيع الموارد البشرية على العمل الجماعي مع نشر السلوك الأخضر ودعمه مادياً ومعنوياً لترسيخه؛
 - ✓ التوجه نحو حاجات العملاء الخضراء في جميع عمليات المؤسسة؛
 - ✓ وضع برامج لتطبيق الممارسات والممارسات الخضراء والعمل على تحسينها؛
 - ✓ توجيه الموظفين لأداء العمل بشكل صحيح من أول مرة وفي كل مرة وفي الوقت المناسب.
3. توفير المتطلبات اللازمة لتشكيل الموارد البشرية الخضراء من خلال:
 - ✓ المعرفة والمهارة نحو التخضير التي تكون الموقف الأخضر الذي يتشكل من الجانب "المعرفي، والعاطفي، والسلوكي" الذي يتجسد في السلوك الأخضر الذي يتشكل من سلوك المواطن

الخاتمة العامة

التنظيمية أول الشخصية وفرض سلوك تنظيمي أخضر رسمي للتوصل إلى الإبداع والابتكار الأخضر.

ثالثا: آفاق الدراسة

بحكم القلة في الدراسات التي عالجت موضوع الدراسة، يمكن اقتراح آفاق الدراسة في جملة من المحاور للدراسات المستقبلية تكون امتدادا لهذه الدراسة كالاتي:

- ✓ دور الممارسات الخضراء في تعزيز الرضا الوظيفي؛
 - ✓ أثر الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية الخضراء على الإلتزام بالمسؤولية الاجتماعية؛
 - ✓ دور الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الجودة الشاملة؛
 - ✓ المنظمات الخضراء في الجزائر؛
 - ✓ دور التوجهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء الريادي.
- وفي الختام فالمجال مفتوح أمام الباحثين والمهتمين بالمجال لمزيد من الأعمال إثراء لنتائجه وتعزيزاً لها.



قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية.

1. الكتب

– محمود مهدي، تحميل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، الطبعة الأولى، الأردن، 2005.

2. المجلات

- أحمد بلالي، يحضيه سملاي، (2018)، ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية، مجلة رؤى إقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد 08، العدد 02.
- أسرار الزهرة علي، (2017)، الأداء الريادي للمنظمة على وفق الإدارة الخضراء للموارد البشرية بحث ميداني في شركة الحفر العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، العدد 100، المجلد 23.
- الجنابي الزهرة علي، (2017)، الصناعات الصغيرة ودورها في التنمية المستدامة في المحافظة بابل، مجلة مركز بابل للدراسات الإنسانية، المجلد 7، العدد 1.
- الزبيدي غني دحام، (2016)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 89.
- العباس حسن كاظم، (2014)، دور التحليلي العاملي في تحديد أهم العوامل المؤثرة في جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى-مستشفى الفرات-الأوسط التعليمي نموذجاً-، مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية والإدارية جامعة الكوفة، العراق، المجلد 16، العدد 4.
- ثائر داود سليمان، (2012)، التحميل العاملي- Factorial Analysis - مفهومه طرق تحليله محاكاة تحديد عدد العوامل ومثالا توضيحيا بكيفية استخدام نظام Spss، كلية التربية الرياضية، العراق، 2012.
- جمانه بشير، عبد الرحمن غسان الصديقي، (2019)، أثر تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين تطبيق الإدارة البيئية في جامعة الطائف، كلية إدارة الأعمال جامعة الطائف، السعودية، مجلة دراسات إقتصادية، العدد 13، المجلد 38.
- فيصل ناجي نامق، توظيف التحليل العاملي الإستكشافي لإستخلاص عوامل الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي-دراسة حالة في الكلية التقنية الإدارية بغداد-، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 80، العراق، 2016.
- ليث زهير السكافي، حاكم أحسيني الميالي، عمار عبد الأمير زوين، (2017)، الروحانية التنظيمية وتأثيرها في الموارد البشرية الخضراء دراسة إستطلاعية لآراء عدد من موظفين بمعمل الإسمنت الكوفة

قائمة المراجع

الجديدة، كلية الإدارة و الإقتصاد - جامعة الكوفة، مجلة الكويت للعلوم الإقتصادية والإدارية تصدر عن كلية الإدارة والإقتصاد جامعة واسط ، العدد 26.

- مالك بخيت عليان، الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية، مجلة التنمية الإدارية تصدر عن إدارة الإتصال المؤسسي بمعهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، العدد 175.

<https://tanmia-idaria.ipa.edu.sa/pages/168-13.aspx>

- محمد فليح حمزة ، الزبيدي غني دحام ، ، (2018-2019)، دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة بحث تطبيقي في مدينة الإمامين الكاظمين (ع) الطبية كلية الإدارة والإقتصاد/ جامعة بغداد، العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 25 ، العدد 112.

- مهل زينة، (2015)، أهمية التحميل العملي الإستكشافي في التحقق من البنية العاملة للاختبارات النفسية، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، مركز جيل البحث، العلمي، الجزائر، العدد 14.

3. المذكرات

- حسيني مريم، (2014)، أبعاد التنمية المستدامة وعلاقتها بالتنمية المحلية دراسة حالة بلدية - الحجيبة- ،رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصد مراح، ورقلة، الجزائر.

- محمد إحسان ، (2017)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على إستراتيجية التمايز إبداع الموارد لبشرية متغير معدل دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان - ، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط. عمان.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية.

1. المجلات

- Adnan Rawashdeh,(2018), **The impact of green human resource management on organizational environmental performance in Jordanian health service organisations**, management science letts, Volume 8.

- Adriano Alves Teixeira , Charbel Jose Chiappetta Jabbour , Ana Beatriz Lopes de Sousa Jabbour,(2012), **Relationship between green management and environmental training in companies located in Brazil: A theoretical framework and case studies** ,International Journal of Production Economics , Volume 140 Issue 1.

- Ahmad, Shoeb, (2015), **Green Human Resource Management: Policies and Practices, University of Hail, Saudi Arabia**,journal Cogent Business & Management,volume 2, Issue 01.
- Ahmet Cay, (2018) ,**Energy consumption and energy saving potential in clothing**,Energy,Volume 159.
- Ali H. Halawi, Wael Sleiman Zaraket,(2018), **Impact of Green Human Resource Management on Employee Behavior**, Journal of Applied Business Research , Volume 6, Issue 1 .
- Anton Arulrajah, H. H. D. N. P. Opatha,(2016), **Analytical and Theoretical Perspectives on Green Human Resource Management: A Simplified Underpinning** , International Business Research, Published by Canadian Center of Science and Education, Volume 9, Issue 12.
- Bhutto Sana , Auranzeb,(2016), **Effects of Green Human Resources Management on Firm Performance:An Empirical Study on Pakistani Firms**, European Journal of Business and Management , Volume 8, Issue 16.
- Caroline Leygue, Ferguson Eamonn,Alexa Spence,(2017),**Saving energy in the workplace: Why, and for whom?**,Journal of Environmental Psychology,Volume 53.
- Deepak Bangwal, Prakash Tiwari, (2015), **Green HRM – A way to greening the environment**, Journal of Business and Management (IOSR–JBM) ,Volume 17, Issue 12.
- Deepak Bangwa, Prakash Tiwari, Pankaj Chamola,(2017), **Green HRM, work–life and environment performance**, International Journal Environment, Workplace and Employment, Volume 4, Issue 3.
- Douglas W.S. Renwick, Tom Redman, Stuart Maguire,(2012), **Green HRM: A review and research agenda**, International Journal of Management Reviews,British Academy of Management ,Volume 15,Issue 1.

- Erman Tekkaya, (2018), **15th Global Conference on Sustainable Manufacturing Energy saving by manufacturing technology**”, Procedia Manufacturing ,Voulm 21 .
- Ebro Aykan; (2017), **Gaining a Competitive Advantage through Green Human Resource Management, In Corporate Governance and Strategic Decision Making.InTech**,Web of Science Collect (BKCI).
- Hossein Sayyadi Tooranloo,Mohammad Hossein Azadi,Ali Sayyahpoor , (2017), **Analyzing Factors Affecting Implementation Success of Sustainable Human Resource Management (SHRM) using a Hybrid Approach of FAHP**, Journal of Cleaner Production , Voulm 162.
- Jabbour, Charbel Jose Chiappetta ,Teixeira, Adriano Alves, Jorge Henrique Caldeira,Soubihia, Davi Fouad, (2010) , **Managing environmental training in organizations: Theoretical review and proposal of a model** , International Journal Management of Environmental Quality , Voulm 21, Issue 6.
- Jabbour Charbe Jose Chiappetta, Jabbour Ana Beatriz Lopes de Sousa,(2016) , **“ Green Human Resource Management and Green Supply ChainManagement: linking two emerging agendas”** , Journal of Cleaner Production , Volume 112.
- Kathak Mehta, Pawan Kumar Chugan,(2015), **Green HRM in Pursuit of Environmentally Sustainable Business**, Universal Journal of Industrial and Business Management ,Volume 3, Issue 3.
- Kanika Sharma,(2016), **Conceptualization of Green HRM and Green HRM Practices: Commitment to Environment Sustainability**, International Journal of Advanced Scientific Research and Management, Volume 1, Issue 8 .
- Kucukoglu Mubeyyen Tepe,Pinar Iprahim,(2018), **The Mediating Role of Green Organizational Culture between Sustainability and Green Innovation: A Research in Turkish Companies** , School of Applied Sciences, Trakya University ,an international journal, Volume 6.

- Manolas Evangelos, Georgios Tsantopoulos and Kyriaki Dimoudi,(2016) , **Energy saving and the use of “green” bank products:the views of the citizens**", Management of Environmental Quality: An International Journal , Volume 28 Issue 5.
- Mohammad Muzahidul Islam, , Md. Jahidul Islam, K.M. Kanak Pervez, Md. NurNabi,(2019) ,**Green HRM and Green Business: A Proposed Model for Organizational Sustainability,Environmental Management and Sustainable Development** ,macrothinkinstitute, Volume 8, Issue 3.
- Opatha, Arulrajah,(2014), **Green Human Resource Management: Simplified General Reflections**, International Business Research Published by Canadian Center of Science and Education, Volume 7, Issue 8.
- Parul Deshwal ,(2015),**Green HRM: An organizational strategy of greening**, International Journal of Applied Research, Volume 1 Issue 13.
- Poonam Likhitkar, Priyanka Verma,(2017), **Impact of green HRM practices on organization sustainability and employee retention**,International journal for innovative research in multidisciplinary field,Volume 3, Issue 5.
- Rasmussen Daniel,Chris Eliasmith,(2011),**A Neural Model of Rule Generation in Reasoning**, Topics in Cgnitive Science, Volume 3.
- Ritu Atheya,(2016),**green hrm: A roadmap for Corporate Sustainability Management**, GE–International Journal of Management Research ,Volume 4, Issue 12.
- Sharifa K. Mousa, Mohammed Othman,(2019), **The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: a conceptual framework**, Journal of Cleaner Production, Volume 243.
- Shikha Aggarwal , Bhavana Sharma,(2015), **GREEN HRM: NEED OF THE HOUR**, International Journal of Management and Social Science Research Review, Volume 1, Issue8.

- Sadia Cheema, Pasha, Ahmad Tisman, Farheen Javed ,(2015) , **Green Human Resource Practices: Implementations and Hurdles of SMEs in Pakistan** , Journal of Business Studies Quarterly , Vol. 7, No 2.
- Sumittra Jirawuttinunt,Kunnika Limsuwan,(2019), **The Effect of green Human Resource Management On Performance of Certified iso 14000 Businesses in Thailand**, UTCC International Journal of Business and Economics (UTCC IJBE) ,Volume 11 .
- Swapna,(2018),**A Study on Implications of Implementing Green HRM with Reference to Developing Nations**, International Journal of Engineering Technology Science and Research IJETSR, Volume 5, Issue 1.
- Phillips,L,(2007),go green to gain the edge over rivals,people Management,P9,availableat, www.cipd.co.uk/pm/peoplemanagement /b/weblog /archive/2020/02/11/ gogreentogaintheedgeoverrivals-2007-08.apx.

2. الملتقيات

- Muniandi, Tale Selvido & Nasruddin, Elisha (2015), Green Recruiting To Attract And Retain Top Talent: The Significance Of Video Interview For The Manufacturing Industry In Malaysia, Conference On Green **Human Resource Management (CGHRM) 30th–31st may** , Graduate School of Business, Universiti Sains Malaysia,penang.

3. المذكرات

- Masri,HibaAwad ,(2016),**Assessing Human Resources Management Practicesin West Bank:An Exploratory Study**,Degree of Master of **EngineeringManagement** ,Faculty of Graduate Studies, An– Najah National University,Nablus,Palestine
- Fatima Talib Abu Mahadi,(2018), **The Reality of Applying Green Human Resource Management Practices in the Palestinian Government Hospitals**

قائمة المراجع

in The Gaza Strip and their Impact on Environmental Performance, A
thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of
Master of Business Administration, Syed , Mukaram, The Islamic University of
Gaza, Deanship of Research and Graduate Studies Faculty of Commerce.

A graphic illustration of a piece of white paper that has been torn at its edges, creating a jagged, irregular shape. The paper is set against a light gray background. In the center of the torn paper, the Arabic word "الملاحق" (Al-Malahiq) is written in a bold, black, serif font. The word is positioned horizontally and is the central focus of the image.

الملاحق

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01) : مضمون الإستبيان

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير -تبسة-
قسم علوم التسيير

سيد(ت) ي الكريم (ة)؛

تحية طيبة وبعد: يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستمارة المعدة في إطار التحضير لرسالة ماستر في إدارة أعمال والمعونة ب "واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في منظمات الأعمال دراسة حالة عينة من منظمات ولاية تبسة". ونرجو منكم المساعدة في إتمام هذه الدراسة عن طريق الإجابة بدقة وبموضوعية عن المحاور التي تتضمنها الاستمارة، كما نتعهد بأن إجاباتكم ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي دون غيرها وتقبلوا منا فائق الإحترام والتقدير.

إعداد الطالبين:

- سلطاني رانية

- لعبيدي رمزي.

إشراف:

- د.بخوش مديحة

أولا: البيانات الشخصية.

01. الجنس:

- ذكر

- أنثى

02. العمر:

- أقل من 25 سنة - من 25 سنة إلى أقل 35 سنة - من 35 سنة إلى أقل 45 سنة - 45 سنة فأكثر

03. المستوى التعليمي:

- ثانوي

- جامعي

- دراسات عليا

- شهادات اخرى

04. الوظيفة الحالية :

05. الخبرة المهنية:

- أقل من 5 سنوات

- من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

- من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة

- 15 سنة فأكثر

قائمة الملاحق

ثانيا: محاور الاستبيان

الرقم	العبارة	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق
01	توظف المنظمة عمال يهتمون بالبيئية					
02	يتم تصميم الوظائف وفق مفاهيم بيئية					
03	تعتمد المنظمة على معايير بيئية في عملية التوظيف					
04	تستخدم المنظمة علامات تجارية صديقة للبيئة لجذب عمال مهتمين بالجانب البيئي					
05	تسعى المنظمة لخلق وظائف بيئية جديدة مختصة بالحفاظ على البيئة داخل الهيكل التنظيمي					
06	تحدد المنظمة الإستراتيجيات لتلبية الطلب المخطط له للأعمال البيئية					
07	يتم ربط مكافآت الموظفين بأدائهم البيئي					
08	يتم تحفيز الموظفين للمشاركة في المبادرات والفعاليات البيئية					
09	تكافئ المنظمة العاملين بتحديد يوم بيئي يخصص للاحتفال بالإنجازات البيئية					
10	يتم وضع حوافز إيجابية (مكافآت مادية وغير مادية) لتعزيز المبادرات البيئية					
11	يتم وضع عقوبات بدرجات مختلفة (إنذارات، اقتطاعات من الراتب) لدعم حماية البيئة					
12	يتم تعزيز القدرات والمهارات المهنية لدى الموظفين لتحقيق الأهداف البيئية الخضراء					
13	يتم تطوير برامج بيئية لزيادة الوعي البيئي					
14	تعتمد المنظمة أساليب تكنولوجية جديدة في التدريب					
15	تعمل المنظمة على الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية (تجاه البيئة والمجتمع الذي تنشط فيه)					
16	يتم حث الموظفين على المشاركة بأفكارهم الداعمة لحماية البيئة					
17	تتم عملية التقييم وفق مخططات عمل حماية البيئة					
18	تدمج المنظمة أهداف الإدارة البيئية مع نظام تقييم الأداء					
19	تمتلك المنظمة معايير بيئية لقياس أداء الموظفين تجاه البيئة					
20	تسعى المنظمة لنشر الثقافة البيئية بين موظفيها والمتعاملين معها					
21	تسعى المنظمة لاكتساب ايزو 26000 (المواصفات الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية)					
22	يتم أخذ النتائج الخضراء بعين الاعتبار في التقييم					
23	تمتلك المنظمة ايزو 14001 (نظام إدارة البيئة)					
24	تضع المنظمة أساليب لتحسين أداء الموظفين تجاه البيئة					
25	تحت معايير تقييم الاداء على خلق أفكار جديدة تسهم في حماية البيئة					
26	تعمل المنظمة على حسن استغلال مواردها					
27	تهتم المنظمة بأنشطة البحث والتطوير لترشيد استغلال الموارد					
28	هناك توجه نحو الطاقة المتجددة					
29	يتم مراعاة الأجيال القادمة في استغلال الموارد					
30	تعمل المنظمة على تطوير منتجات صديقة للبيئة					

قائمة الملاحق

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

الدرجة	الأستاذ
أستاذ محاضر - أ-	شتوح نور الدين
أستاذ محاضر - أ-	عمر جنينة
أستاذ محاضر - أ-	زرقي عمار
أستاذ محاضر - أ-	شوكال عبد الكريم
أستاذ محاضر - ب-	عبايدية يوسف
أستاذ مساعد - أ-	عمر عمروش
أستاذ محاضر - أ-	أحمد شفاء
أستاذ محاضر - أ-	بطورة فضيلة
أستاذ محاضر - أ-	غريب الطاوس

قائمة الملاحق

الملحق رقم (3): إختبار (ألفا كرونباخ) لقياس ثبات الإستبانة للعينة الإستطلاعية

Statistiques de fiabilité	
Nombre d'éléments	AlPha de Cronbach
30	.781

قائمة الملاحق

الملحق رقم (4) : مخرجات إختبار (ألفا كرونباخ) للعينة الحقيقية الإستطلاعية

Statistiques de fiabilité	
Nombre d'éléments	AlPha de Cronbach
30	.983

قائمة الملاحق

الملحق رقم (5): إختبار كولو كوروفسميرنوف للتوزيع الطبيعي

Tests non Paramétriques

Test Kolmogorov-Smirnov Pour un échantillon

		الإستبيان
N		206
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3.3244
	Ecart type	.67491
Différences les Plus extrêmes	Absolue	.054
	Positif	.031
	Négatif	-.054-
Statistiques de test		.054
Sig. asymptotique (bilatérale)		.200 ^{c,d}

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à Partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

d. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (06): مصفوفة المعاملات للإرتباطات البينية أو المربعة

Corrélation	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17	V18	V19	V20	V21	V22	V23	V24	V25	V26	V27	V28	V29	V30
V1	1.000	0.637	0.599	0.524	0.528	0.453	0.364	0.395	0.433	0.432	0.360	0.411	0.419	0.317	0.327	0.237	0.378	0.353	0.347	0.115	0.279	0.342	0.198	0.330	0.170	0.291	0.251	0.267	0.313	0.316
V2	0.637	1.000	0.713	0.478	0.441	0.378	0.351	0.347	0.485	0.412	0.367	0.367	0.385	0.277	0.285	0.320	0.281	0.307	0.332	0.213	0.334	0.316	0.309	0.312	0.130	0.174	0.272	0.272	0.308	0.312
V3	0.599	0.713	1.000	0.523	0.403	0.405	0.453	0.434	0.489	0.476	0.437	0.413	0.437	0.366	0.371	0.400	0.338	0.316	0.270	0.168	0.267	0.351	0.272	0.449	0.216	0.252	0.317	0.268	0.364	0.302
V4	0.524	0.478	0.523	1.000	0.547	0.492	0.379	0.449	0.308	0.370	0.400	0.438	0.344	0.324	0.347	0.292	0.386	0.426	0.452	0.158	0.340	0.341	0.299	0.304	0.286	0.277	0.359	0.313	0.292	0.257
V5	0.528	0.441	0.403	0.547	1.000	0.535	0.419	0.357	0.353	0.359	0.425	0.401	0.530	0.332	0.331	0.361	0.363	0.392	0.452	0.144	0.390	0.276	0.174	0.386	0.234	0.343	0.292	0.189	0.254	0.229
V6	0.453	0.378	0.405	0.492	0.535	1.000	0.436	0.540	0.358	0.402	0.419	0.481	0.447	0.463	0.436	0.399	0.462	0.261	0.411	0.165	0.480	0.326	0.213	0.410	0.254	0.291	0.281	0.195	0.272	0.272
V7	0.364	0.351	0.453	0.379	0.419	0.436	1.000	0.471	0.380	0.353	0.543	0.436	0.424	0.402	0.258	0.414	0.359	0.434	0.343	0.229	0.263	0.379	0.215	0.405	0.215	0.295	0.338	0.209	0.316	0.278
V8	0.395	0.347	0.434	0.449	0.357	0.540	0.471	1.000	0.482	0.525	0.408	0.491	0.406	0.403	0.404	0.416	0.470	0.263	0.300	0.123	0.303	0.362	0.147	0.404	0.174	0.313	0.347	0.303	0.318	0.310
V9	0.433	0.485	0.489	0.308	0.353	0.358	0.380	0.482	1.000	0.615	0.432	0.436	0.489	0.337	0.331	0.341	0.378	0.379	0.291	0.117	0.261	0.274	0.217	0.342	0.242	0.414	0.350	0.406	0.334	0.384
V10	0.432	0.412	0.476	0.370	0.359	0.402	0.353	0.525	0.615	1.000	0.570	0.474	0.445	0.345	0.374	0.382	0.416	0.315	0.181	0.161	0.204	0.402	0.238	0.329	0.156	0.268	0.319	0.284	0.314	0.269
V11	0.360	0.367	0.437	0.400	0.425	0.419	0.543	0.408	0.432	0.570	1.000	0.506	0.438	0.355	0.314	0.410	0.405	0.459	0.337	0.247	0.357	0.364	0.296	0.392	0.254	0.317	0.252	0.213	0.294	0.325
V12	0.411	0.367	0.413	0.438	0.401	0.481	0.436	0.491	0.436	0.474	0.506	1.000	0.536	0.418	0.326	0.306	0.395	0.433	0.453	0.153	0.353	0.400	0.260	0.349	0.314	0.289	0.249	0.221	0.213	0.250
V13	0.419	0.385	0.437	0.344	0.530	0.447	0.424	0.406	0.489	0.445	0.438	0.536	1.000	0.636	0.454	0.428	0.441	0.489	0.421	0.198	0.288	0.408	0.142	0.430	0.316	0.440	0.449	0.277	0.362	0.409
V14	0.317	0.277	0.366	0.324	0.332	0.463	0.402	0.403	0.337	0.345	0.355	0.418	0.636	1.000	0.565	0.469	0.402	0.365	0.432	0.200	0.263	0.344	0.130	0.336	0.332	0.416	0.435	0.270	0.325	0.328
V15	0.327	0.285	0.371	0.347	0.331	0.436	0.258	0.404	0.331	0.374	0.314	0.326	0.454	0.565	1.000	0.604	0.485	0.357	0.395	0.229	0.326	0.391	0.118	0.396	0.369	0.454	0.445	0.205	0.386	0.285
V16	0.237	0.320	0.400	0.292	0.361	0.399	0.414	0.416	0.341	0.382	0.410	0.306	0.428	0.469	0.604	1.000	0.478	0.401	0.336	0.284	0.298	0.362	0.216	0.536	0.270	0.486	0.472	0.265	0.372	0.319
V17	0.378	0.281	0.338	0.386	0.363	0.462	0.359	0.470	0.378	0.416	0.405	0.395	0.441	0.402	0.485	0.478	1.000	0.490	0.445	0.194	0.383	0.398	0.291	0.440	0.336	0.510	0.357	0.331	0.393	0.347
V18	0.353	0.307	0.316	0.426	0.392	0.261	0.434	0.263	0.379	0.315	0.459	0.433	0.489	0.365	0.357	0.401	0.490	1.000	0.604	0.207	0.335	0.481	0.307	0.374	0.376	0.469	0.346	0.282	0.371	0.296
V19	0.347	0.332	0.270	0.452	0.452	0.411	0.343	0.300	0.291	0.181	0.337	0.453	0.421	0.432	0.395	0.336	0.445	0.604	1.000	0.224	0.499	0.404	0.303	0.310	0.367	0.373	0.304	0.218	0.317	0.297
V20	0.115	0.213	0.168	0.158	0.144	0.165	0.229	0.123	0.117	0.161	0.247	0.153	0.198	0.200	0.229	0.284	0.194	0.207	0.224	1.000	0.220	0.225	0.065	0.121	0.076	0.071	0.212	0.134	0.108	0.121
V21	0.279	0.334	0.267	0.340	0.390	0.480	0.263	0.303	0.261	0.204	0.357	0.353	0.288	0.263	0.326	0.298	0.383	0.335	0.499	0.220	1.000	0.387	0.412	0.437	0.288	0.287	0.212	0.174	0.223	0.246
V22	0.342	0.316	0.351	0.341	0.276	0.326	0.379	0.362	0.274	0.402	0.364	0.400	0.408	0.344	0.391	0.362	0.398	0.481	0.404	0.225	0.387	1.000	0.319	0.442	0.395	0.400	0.333	0.222	0.345	0.285
V23	0.198	0.309	0.272	0.299	0.174	0.213	0.215	0.147	0.217	0.238	0.296	0.260	0.142	0.130	0.118	0.216	0.291	0.307	0.303	0.065	0.412	0.319	1.000	0.367	0.267	0.238	0.132	0.297	0.136	0.146
V24	0.330	0.312	0.449	0.304	0.386	0.410	0.405	0.404	0.342	0.329	0.392	0.349	0.430	0.336	0.396	0.536	0.440	0.374	0.310	0.121	0.437	0.442	0.367	1.000	0.465	0.619	0.433	0.181	0.393	0.382
V25	0.170	0.130	0.216	0.286	0.234	0.254	0.215	0.174	0.242	0.156	0.254	0.314	0.316	0.332	0.369	0.270	0.336	0.376	0.367	0.076	0.288	0.395	0.267	0.465	1.000	0.601	0.413	0.216	0.367	0.239
V26	0.291	0.174	0.252	0.277	0.343	0.291	0.295	0.313	0.414	0.268	0.317	0.289	0.440	0.416	0.454	0.486	0.510	0.469	0.373	0.071	0.287	0.400	0.238	0.619	0.601	1.000	0.585	0.358	0.475	0.431
V27	0.251	0.272	0.317	0.359	0.292	0.281	0.338	0.347	0.350	0.319	0.252	0.249	0.449	0.435	0.445	0.472	0.357	0.346	0.304	0.212	0.212	0.333	0.132	0.433	0.413	0.585	1.000	0.426	0.645	0.532
V28	0.267	0.272	0.268	0.313	0.189	0.195	0.209	0.303	0.406	0.284	0.213	0.221	0.277	0.270	0.205	0.265	0.331	0.282	0.218	0.134	0.174	0.222	0.297	0.181	0.216	0.358	0.426	1.000	0.482	0.384
V29	0.313	0.308	0.364	0.292	0.254	0.272	0.316	0.318	0.334	0.314	0.294	0.213	0.362	0.325	0.386	0.372	0.393	0.371	0.317	0.108	0.223	0.345	0.136	0.393	0.367	0.475	0.645	0.482	1.000	0.669
V30	0.316	0.312	0.302	0.257	0.229	0.272	0.278	0.310	0.384	0.269	0.325	0.250	0.409	0.328	0.285	0.319	0.347	0.296	0.297	0.121	0.246	0.285	0.146	0.382	0.239	0.431	0.532	0.384	0.669	1.000

قائمة الملاحق

الملحق رقم 07: نتائج اختبار التأكد من جودة القياس KMO

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin Pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		.910
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré	3266.485
	ddl	435
	Signification	.000

قائمة الملاحق

الملحق رقم 08: رموز ودلالات متغيرات الدراسة

العبارة	ترميزها
توظف المنظمة عمال يهتمون بالبيئية	V1
يتم تصميم الوظائف وفق مفاهيم بيئية	V2
تعتمد المنظمة على معايير بيئية في عملية التوظيف	V3
تستخدم المنظمة علامات تجارية صديقة للبيئة لجذب عمال مهتمين بالجانب البيئي	V4
تسعى المنظمة لخلق وظائف بيئية جديدة مختصة بالحفاظ على البيئة داخل الهيكل التنظيمي	V5
تحدد المنظمة الإستراتيجيات لتلبية الطلب المخطط له للأعمال البيئية	V6
يتم ربط مكافآت الموظفين بأدائهم البيئي	V7
يتم تحفيز الموظفين للمشاركة في المبادرات والفعاليات البيئية	V8
تكافئ المنظمة العاملين بتحديد يوم بيئي يخصص للاحتفال بالإنجازات البيئية	V9
يتم وضع حوافز إيجابية (مكافآت مادية وغير مادية) لتعزيز المبادرات البيئية	V10
يتم وضع عقوبات بدرجات مختلفة (إنذارات، اقتطاعات من الراتب) لدعم حماية البيئة	V11
يتم تعزيز القدرات والمهارات المهنية لدى الموظفين لتحقيق الأهداف البيئية الخضراء	V12
يتم تطوير برامج بيئية لزيادة الوعي البيئي	V13
تعتمد المنظمة أساليب تكنولوجية جديدة في التدريب	V14
تعمل المنظمة على الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية (تجاه البيئة والمجتمع الذي تنشط فيه)	V15
يتم حث الموظفين على المشاركة بأفكارهم الداعمة لحماية البيئة	V16
تتم عملية التقييم وفق مخططات عمل حماية البيئة	V17
تدمج المنظمة أهداف الإدارة البيئية مع نظام تقييم الأداء	V18
تمتلك المنظمة معايير بيئية لقياس أداء الموظفين تجاه البيئة	V19
تسعى المنظمة لنشر الثقافة البيئية بين موفيهي والمتعاملين معها	V20
تسعى المنظمة لاكتساب ايزو 26000 (المواصفات الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية)	V21
يتم أخذ النتائج الخضراء بعين الاعتبار في التقييم	V22
تمتلك المنظمة ايزو 14001 (نظام إدارة البيئة)	V23
تضع المنظمة أساليب لتحسين أداء الموظفين تجاه البيئة	V24
تحت معايير تقييم الاداء على خلق الافكار الجديدة التي تنسجم لحماية	V25
تعمل المنظمة على حسن استغلال مواردها	V26
تهتم المنظمة بأنشطة البحث والتطوير لترشيد استغلال الموارد	V27
هناك توجه نحو الطاقة المتجددة	V28
يتم مراعاة الأجيال القادمة في استغلال الموارد	V29
تعمل المنظمة على تطوير منتجات صديقة للبيئة	V30

قائمة الملاحق

الملحق رقم: (09) نتائج جودة النموذج قبل تعديله

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	70	900.544	395	.000	2.280
Saturated model	465	.000	0		
IndePendance model	30	3448.735	435	.000	7.928

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.081	.780	.742	.663
Saturated model	.000	1.000		
IndePendance model	.428	.206	.152	.193

Baseline ComParisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	.739	.712	.834	.815	.832
Saturated model	1.000		1.000		1.000
IndePendance model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.908	.671	.756
Saturated model	.000	.000	.000
IndePendance model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	505.544	422.139	596.660
Saturated model	.000	.000	.000
IndePendance model	3013.735	2830.352	3204.485

قائمة الملاحق

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	4.393	2.466	2.059	2.911
Saturated model	.000	.000	.000	.000
IndePence model	16.823	14.701	13.807	15.632

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.079	.072	.086	.000
IndePence model	.184	.178	.190	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	1040.544	1065.487	1273.496	1343.496
Saturated model	930.000	1095.690	2477.462	2942.462
IndePence model	3508.735	3519.425	3608.571	3638.571

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	5.076	4.669	5.520	5.197
Saturated model	4.537	4.537	4.537	5.345
IndePence model	17.116	16.221	18.046	17.168

HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	101	106
IndePence model	29	31

قائمة الملاحق

الملحق رقم: (10) نتائج جودة النموذج بعد التعديل للمطابقة

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	43	157.588	93	.000	1.694
Saturated model	136	.000	0		
IndePence model	16	1631.306	120	.000	13.594

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.057	.911	.901	.623
Saturated model	.000	1.000		
IndePence model	.465	.291	.197	.257

Baseline ComParisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.903	.875	.958	.945	.957
Saturated model	1.000		1.000		1.000
IndePence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.775	.700	.742
Saturated model	.000	.000	.000
IndePence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	64.588	33.795	103.261
Saturated model	.000	.000	.000

قائمة الملاحق

Model	NCP	LO 90	HI 90
IndePence model	1511.306	1384.564	1645.454

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.769	.315	.165	.504
Saturated model	.000	.000	.000	.000
IndePence model	7.958	7.372	6.754	8.027

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.058	.042	.074	.188
IndePence model	.248	.237	.259	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	243.588	251.365	386.687	429.687
Saturated model	272.000	296.596	724.591	860.591
IndePence model	1663.306	1666.200	1716.553	1732.553

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	1.188	1.038	1.377	1.226
Saturated model	1.327	1.327	1.327	1.447
IndePence model	8.114	7.495	8.768	8.128

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	152	167
IndePence model	19	20

قائمة الملاحق

الملحق رقم: (11) اتفاقية تربص سوميفوس

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة القروى التيمى تيمى

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وإعلام التنسيير

قسم : علوم التنسيير

الرقم: 118/ق.ع.ت.ك.ع.ب.ت.ع.ت.ا.ج.ت. 2020/2019

اتفاقية التربص

المادة الأولى:

هذه الإتفاقية تضبط علاقات جامعة تيمى تيمى ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية وعلوم التنسيير

مع المؤسسة : سوميفوس "SOMIPHOS"
مقرها في : المنطقة الصناعية 122/08 - BP - تيمى
ممثلة من طرف : مدير مركز الدراسات والبحوث التطبيقية للتيمى
الرتبة : /

هذه الاتفاقية تهدف إلى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الأتية أسماؤهم :

- 1- ميدلاني رانية
- 2- لعبيد مه رهنى
- 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 والمتابعة للبرنامج والمخبرات العلمية في تخصص الطلبة المعنيين.

التخصص: إدارة أعمال

المادة الثالثة:

التربص التطبيقي تجرى في مصلحة الموارد البشرية
الفترة من 2020/06/06 إلى 2020/07/05



قائمة الملاحق

المادة الرابعة :

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

المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر يكلف بمتابعة تنفيذ التبرص التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية لتنفيذ الأمتل للبرنامج وكل غياب للتبرص ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية .

المادة السادسة:

خلال التبرص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما ينبع المتربص مجموع الموظفين في وحداته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطالبة 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 ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة:

تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتربص 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 المتربصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ إلى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة إلى القسم.

المادة العاشرة:

تتحمل المؤسسة التكفل بالطالبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الإتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجوب والإفان الطالبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، المسكن ، المطعم.



قائمة الملاحق

الملحق رقم: (12) اتفاقية تربص المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي المصلي تلمسان

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

الرقم: تاريخ: 2020/2019

اتفاقية التربص

المادة الأولى:

هذه الاتفاقية نصبتا عيالات جامعة تلمسان ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية، وعلوم التسيير

مع المؤسسة: الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز استنادا بسمته

مقرها في: المنطقة الصناعية تلمسان

موقعة من طرف: مديرها

الرقم:

هذه الاتفاقية تهدف إلى تنظيم تربص يطبق لتلمسان الأمانة أسماؤهم:

1-
2-
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 للبرامج والمخططات التنظيمية التي تخصص الطلبة المعينين.

التخصص:
.....

المادة الثالثة:

التربص التطبيقي يجري في مصلحة:
الفترة من: إلى:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

قائمة الملاحق

الملحق رقم: (13) اتفاقية تربص مؤسسة الاسمنت

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد السادس

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

تاريخ: / / 2020/2019

اتفاقية التربص

المادة الأولى:

هذه الاتفاقية تضيظ علاقات جامعة تبسة ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية : والعلوم التجارية :
وعلوم التسيير

مع المؤسسة : / /

مقرها في : / /

ممثلة من طرف : / /

الرتبة : / /

هذه الاتفاقية تهدف إلى تنظيم تربص مطبق لتطبيق الأمانة أسماؤهم :

1- / /

2- / /

3- / /

4- / /

وذلك طبقا للمرسوم رقم : 88-90 المؤرخ في 03/05/1986 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989

المادة الثانية:

يهدف هذا التربص إلى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التنظيمية في تخصص الطلبة المعينين.

التخصص: / /

المادة الثالثة:

التربص التطبيقي يجري في: مصلحة / /

الفترة من: 1 مارس 2020 إلى: 29 جويلية 2020

قائمة الملاحق

المادة الرابعة :

برنامج التريض المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذ من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر يكلف بمراقبة تنفيذ التريض التطبيقي بولاية الأشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية لتنفيذ الأعمال للبرنامج وكل غياب للمتريض ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية .

المادة السادسة:

خلال التريض التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتريض مجموع الموظفين في وجباته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم لاماكن تريضهم 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 تريض الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة وموثقة الوصول.

المادة الثامنة:

تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتريض ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهل بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التريض.

المادة التاسعة :

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

المادة العاشرة:

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



Signature



قائمة الملاحق

الملحق رقم: (14) اتفاقية تربص مؤسسة استرجاع المواد غير معدنية للرسكلة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي المصلي تيسة

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

الفترة : 2020-2019

اتفاقية التربص

المادة الأولى:

هذه الاتفاقية بصيغتها حلالا تجمعه نسبة ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مع المؤسسة : بلا دوزيان استرجاع المواد غير المعدنية للرسكلة

مقرها في : طريق 10 بصر العاربية

ممثلة من طرف : بوزيان بلا د

الرتبة : مدير

هذه الاتفاقية تهدف إلى تنظيم تربص تطبيقي لتأهيل الأمانة أسماؤهم :

1- سلطان خادونية

2- رمزي لعبيدي

3- 1

4- 1

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

المادة الثانية:

يهدف هذا التربص إلى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمعدات المعتمدة في تخصص الطلبة المسمين

التخصص : ماتس ادارة أعمال

المادة الثالثة:

التربص التطبيقي يجري في مصلحة : 1

الفترة من : 1 إلى : 12

قائمة الملاحق

الملاحق الرابعة :

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

الملاحق الخامسة:

وهي في ذلك تكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر يكفل بمساعدة تنفيذ التبرص التطبيقي، هؤلاء الأشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية لتنفيذ العمل للبرنامج وكل غياب للمتبرص ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسنمة من طرف الكلية.

الملاحق السادسة:

خلال التبرص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يشجع المتبرص مجموع الموظفين في وحداته المحددة في النظام الداخلي وعنده يحسب على المؤسسة أن توضع للطالب عند وصولهم لاماكن ترضيه مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين لم الأخطاء الممكنة.

الملاحق السابعة :

في حالة الإختلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في إنهاء ترضي الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة رسمية وموضحة التبرص.

الملاحق الثامنة:

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

الملاحق التاسعة :

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

الملاحق العاشرة:

تحمل المؤسسة التكفل بالطب في حدود إمكانياتها وحيث محتمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجود والا فإن الطامة تكفل بانفسهم من ناحية النقل المسكن والمطعم.

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
جامعة تبسة
الكلية
المسائل المرتبطة بالطلبة



إسترجاع الأوراق من المدينة للإسكوة
طريق الشريعة محل رقم 10 بلدية بئر المائر
اس ت: 15 / أ / 1293183 - 2943183 - 12/00

قائمة الملاحق

الملحق رقم: (15) اتفاقية تربص المؤسسة العمومية الاقتصادية لانجاز الهياكل الاساسية للسكك الحديدية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التلمسي تلمسة

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

الرقم: /ق.ع.ت. /ك.ع.إ.ق.ت.غ.ت.ح.ت. 2020/2019

اتفاقية التربص

المادة الأولى:

هذه الاتفاقية تضبط علاقات جامعة تلمسة ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مع المؤسسة : للتأسيس الوطنية الاقتصادية لانجاز الهياكل الأساسية للسكك الحديدية

مقرها في : تلمسة

ممثلة من طرف : مدير المؤسسة

هذه الاتفاقية تهدف إلى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم :

1- مملوحي رانية

2- رمزي لعبيدي

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 المسم والمطالبة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين.

التخصص: إدارة أعمال

المادة الثالثة:

التربص التطبيقي يجرى في مصلحة : مصلحة المستخدمين

الفترة من : 2020 / 2020 إلى : 2020 / 2020

قائمة الملاحق

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 بمتابعة تنفيذ التبرص التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات 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 ينبغي المتبرص مجموع الموظفين في وحداته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطالبة عند وصولهم لاماكن تريضهم 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 تريض الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة 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 يمكن التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ إلى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة إلى القسم.

المادة العاشرة:

تتحمل المؤسسة التكاليف بالطالبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الإتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجود والإفان الطالبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، المسكن ، المطعم.

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
عبد الحميد الكليحة



قائمة الملاحق

الملحق رقم: (16) اتفاقية تربص المركب الصناعي التجاري - المطاحن الكبرى العوينات -

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة القروبي التيمسي تيسة

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

الرقم: / ف.ع.ت. / ك.ع.ب.ق.ت.ع.ت.ج.ت. / 2020/2019

اتفاقية التربص

المادة الأولى:

هذه الإتفاقية تصبغ علاقات جامعة تيسة ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية ، والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مع المؤسسة : **المركز الصناعي التجاري - المطاحن الكبرى العوينات**

مقرها في : **المنطقة الصناعية العوينات ولاية تيسة**

ممثلة من طرف : **بريجت زهير مدير عام**

الرتبة : **مدير عام**

هذه الاتفاقية تهدف إلى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الأتية أسماؤهم :

1- **فلسطيني رانيا**

2- **لعبيدي ريم**

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 والمخبرات العلمية في تخصص الطلبة المعنيين.

التخصص: **إدارة أعمال**

المادة الثالثة:

التربص التطبيقي يجري في مصالحة **الموارد البشرية** الفترة من : **13/11** إلى : **05/05/2020**

قائمة الملاحق

المادة الرابعة :

برنامج التريـص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذـه من طرف جامعة نـبسة و المؤسسة المعنية.

المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر يكلف بمتابعة تنفيذ التريـص التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الأمتل للبرنامج وكل غياب للتريـص ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكاية .

المادة السادسة::

خلال التريـص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما ينبع المتربـص مجموع الموظفين في وحداته 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 ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة:

تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتربـص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهير بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التريـص.

المادة التاسعة :

في حالة حادث ما على المتربـصين 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 مجمل الإتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجود والإفان الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، المسكن ، المطعم.



ممثل المؤسسة

قائمة الملاحق

الملحق رقم: (17) اتفاقية تربص مناجم الشرق الجزائري ونزة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي تيسة



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

الرقم: /ق.ع.ت. /ك.ع.إ.ت.ع.ت.أ.ج.ت. 2020/2019

اتفاقية التربص

المادة الأولى:

هذه الإتفاقية تصبغ علاقات جامعة تيسة ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية : والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مع المؤسسة : مناجم الشرق الجزائري "MFE"

مقرها في : مدبر المنجم ونزة

ممثلة من طرف : مديرها

الرتبة : مدير

هذه الاتفاقية تهدف إلى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم :

1- سلطاني رانية

2- روهي لعبيدي

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 والمشاركة للبرنامج والمخططات العلمية في تخصص الطلبة المعنيين.

التخصص: ماسن.اد.أ.عمال

المادة الثالثة:

التربص التطبيقي يجري في مصلحة : إدارة الجواند البحرية

الفترة من : ماي إلى : جويلية

AMAMRA Tayeb
Chef de Dept. Ressources Humaines

قائمة الملاحق

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 بمتابعة تنفيذ التبرص التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات 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 وحداته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم لاماكن تبرصهم 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 تبرص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة:

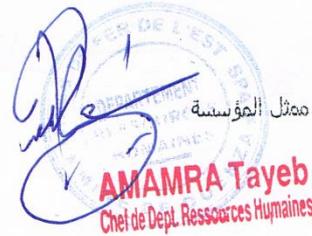
تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتبرص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهير بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التبرص.

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 التكاليف بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الإتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجوب والإفان الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، المسكن ، المطعم.



تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بواقع ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في منظمات الأعمال مع دراسة واقع ذلك في مجموعة من مؤسسات الأعمال بولاية تبسة. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تقسيمها إلى فصلين إحداهما نظري خصص لتعريف بمتغير الدراسة والدراسات السابقة التي تناولت ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء والأخر تطبيقي. وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات ثم تحليلها بالاعتماد على برنامج (SPSS) و التحليل العاملي الإستكشافي ثم التوكيدي كأداة إحصائية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها توفر خمسة عوامل من عوامل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التوالي: (المكافآت والحوافز الخضراء،،التدريب و التطوير الأخضر، حفظ الطاقة التوظيف الاخضر، ، تقييم الأداء الأخضر). وقدمت الدراسة في ضوء النتائج المتوصل إليها مجموعة من التوصيات والإقتراحات بالإضافة إلى وضع عدد من العناوين لتمثل آفاق الدراسات المستقبلية.

الكلمات المفتاحية:

إدارة الموارد البشرية الخضراء، ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ، التحليل العاملي الاستكشافي، التحليل العاملي التوكيدي.

Abstract

This study aims at introducing the reality of green human resource management practices in a number of business organizations which are located in Tebessa province. To achieve the objectives of this study, this latter was divided into two chapters; the first one is theoretical and devoted to introducing the study variable and the literature review that dealt with green human resource management practices. While the second chapter is practical. To collect the necessary data, a questionnaire was used as a main tool to do so and then it was analyzed based on the (SPSS) program, in addition to the exploratory and confirmatory factor analyses as statistical tools. The study revealed a set of results, the most important of which is the availability of four factors, which are among the successful factors of applying green human resource management practices in the organizations being investigated. Those factors are: (the green employment, the green training and development, energy conservation, green performance evaluation, green systems of compensation and stimulation). In the light of the findings, the study presented a set of recommendations and suggestions in addition to a number of topics that can be used for further research.

key words:

Green human resource management, green human resource management practices, exploratory factor analysis, confirmatory factor analysis.